

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA
EMPRESA FERROGALARZA S.A.

ING. ROMMEL DANIEL PARRA PACHECO

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA FIERRO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD
Y COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y
PRIVADAS

QUITO, ENERO 2020

**DIRECTOR DE
TRABAJO DE TITUALACIÓN:**

Ing. Iván Alejandro Rueda Fierro, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Hernán Carrillo, MSc.

Ing. Edwin Suquillo, Mgtr.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación ha sido un arduo camino a un sueño de superación tanto personal como profesional, ha sido un camino de muchas enseñanzas y aprendizajes, un camino de crecimiento, sobre todo, ya que he podido vislumbrar varios campos de acción de este posgrado.

Dedico el presente trabajo a mis padres Luis y Cecilia, que siempre han estado complementando cada paso de mi vida profesional, mi hermano Edison que de alguna manera u otra nunca me ha abandonado en mi vida estudiantil desde que tengo uso de razón.

Rommel Daniel

AGRADECIMIENTO

El agradecer debería ser una acción, un pensamiento diario, y una virtud que debemos cultivar el día a día, valorar todo aquello que nos rodea y que hemos logrado a nuestra manera, persiguiendo sueños sin dañar al resto de personas que nos rodea.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica por toda esta trayectoria de enseñanza y esmero en cada semestre, a Dios, aunque nos olvidemos de él, siempre es fiel y está presente en cada etapa de nuestras vidas.

A mi madre no solo dedico este trabajo sino le agradezco porque para cada ser humano su madre es la mejor y puedo avalar que la mía es la mejor.

A Iván Rueda profesor y director que me ha guiado para culminar este proyecto.

Rommel Daniel

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. SITUACIÓN ACTUAL	3
1.1 Análisis Externo e Interno de la Organización	3
1.1.1 Análisis externo	5
1.1.1.1 Político-legal	5
1.1.1.2 Económico	9
1.1.1.3 Social – Cultural	15
1.1.1.4 Tecnológico	17
1.1.1.5 Ambiental	19
1.1.2 Análisis interno	21
1.1.2.1 Antecedentes	21
1.1.2.2 Infraestructura	21
1.1.2.3 Estructura Organizacional	24
1.1.2.4 Análisis Financiero	24
1.1.2.5 Productos y Servicios	25
1.1.2.6 Clientes	26
1.1.2.7 Proveedores	27
1.1.2.8 Competencia	28
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	29
2.1 Marco teórico	29
2.1.1 Procesos	29
2.1.2 Gestión por procesos	33
2.1.3 Metodología para la mejora de procesos	40
2.1.3.1 Fase uno: Identificación y Secuencia de Procesos	41
2.1.3.2 Fase dos: Descripción de Procesos	45
2.1.3.3 Fase tres: Seguimiento y medición de Procesos	52
2.1.3.4 Fase cuatro: Mejorar de los Procesos	58
3. MEJORA DE PROCESOS Y DISEÑO DE MANUAL DE GESTIÓN	67
3.1 Procesos actuales	67
3.1.1 Fase uno: Identificación y Secuencia de Procesos	67
3.1.2 Fase dos: Descripción de Procesos	73
3.1.3 Fase tres: Seguimiento y Medición de los Procesos	84
3.2 Procesos mejorados	99
3.2.1 Fase cuatro: Mejora de los Procesos	99
3.2.1.1 Fase cuatro: Mejora de los Procesos	101
3.2.1.2 Nuevos Procesos	110
4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	122
4.1 Propuesta de plan de mejora	122
4.1.1 Plan de Mejora – Implementación del Sistema de Gestión por Procesos	122
4.1.2 Plan de Mejora – Filosofía de Calidad 5s	124
4.1.3 Plan de Mejora – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	135

4.1.4	<i>Plan de Mejora – Satisfacción del Cliente</i>	137
4.2	Análisis Costo - Beneficio	138
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
5.1	Conclusiones	142
5.2	Recomendaciones	144
	BIBLIOGRAFÍA	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Análisis del entorno general	4
Figura 2.	Producción y exportación de petróleo crudo de las empresas públicas y privadas	6
Figura 3.	Balanza Comercial	10
Figura 4.	Balanza Comercial Petrolera	11
Figura 5.	Ventas Evolución del PIB y de las importaciones de bienes de capital	12
Figura 6.	Evolución del VAB no petrolero y las importaciones de bienes de capital	13
Figura 7.	Top 10 sectores con mayor nivel de empleo adecuado	16
Figura 8.	Evolución del Empleo (Diferencia estadística entre mar 2018 – mar 2019)...	16
Figura 9.	Arquitectura de Procesos para Oil & Gas	18
Figura 10.	Ubicación de Ferrogalarza S.A. Matriz - Quito	23
Figura 11.	Ubicación de Ferrogalarza S.A. Bodega - Coca	23
Figura 12.	Estructura Organizacional Ferrogalarza S.A.	24
Figura 13.	Diagrama de un proceso	30
Figura 14.	Elementos de un proceso	31
Figura 15.	Ciclo PHVA	35
Figura 16.	Fases para el Levantamiento de Procesos	38
Figura 17.	Enfoque a procesos – Modelo EFQM	39
Figura 18.	Enfoque a procesos	40
Figura 19.	Mapa de Procesos	42
Figura 20.	Mapa de Procesos según ISO 9001:2008	44
Figura 21.	Secuencia de un Proceso	46
Figura 22.	Algoritmo de Harrington	52
Figura 23.	Responsables de los indicadores	55
Figura 24.	Factores claves de éxito	57
Figura 25.	Consolidación del cambio en un Plan de Mejora	62
Figura 26.	Mapa de Procesos Inicial	67
Figura 27.	Análisis de Valor Agregado – Licitaciones y Adjudicaciones	74
Figura 28.	Análisis de Valor Agregado – Adquisiciones	75
Figura 29.	Análisis de Valor Agregado – Bodega	76
Figura 30.	Análisis de Valor Agregado – Ventas	77

Figura 31. Análisis de Valor Agregado – Logística	78
Figura 32. Análisis de Valor Agregado – Compra de Suministros y Equipos de Oficina	79
Figura 33. Análisis de Valor Agregado – Flujo de Fondos	80
Figura 34. Análisis de Valor Agregado – Pago Proveedores	80
Figura 35. Análisis de Valor Agregado – Cobranzas	81
Figura 36. Análisis de Valor Agregado – Facturación	82
Figura 37. Análisis de Valor Agregado – Declaración y Pago de Impuestos.....	83
Figura 38. Análisis de Valor Agregado – Nómina	84
Figura 39. Mapa de Procesos (Mejorado).....	100
Figura 40. Oficina administrativa (antes)	128
Figura 41. Oficina administrativa (actual).....	128
Figura 42. Oficina puestos de trabajo (actual).....	129
Figura 43. Área del Servidor (actual)	129
Figura 44. Oficina Gerencia (actual)	130
Figura 45. Capacitación 5s.....	131
Figura 46. Deterioro de mercadería en bodega (antes).....	131
Figura 47. Desorden de mercadería e insumos en bodega (antes).....	132
Figura 48. Bodega (actual).....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balanza Comercial.....	10
Tabla 2. Balanza Comercial Petrolera	11
Tabla 3. Ventas en actividades económicas (en millones de dólares).....	14
Tabla 4. Análisis Financiero	25
Tabla 5. Proveedores Nacionales.....	27
Tabla 6. Proveedores Internacionales	27
Tabla 7. Competencia	28
Tabla 8. Plan de Mejora.....	62
Tabla 9. Inventario inicial de procesos	68
Tabla 10. Debilidades y Oportunidades.....	85
Tabla 11. Ficha de Indicador Licitaciones Adjudicadas (actual).....	86
Tabla 12. Resultado Indicador Licitaciones Adjudicadas (actual)	86
Tabla 13. Ficha de Indicador Nivel de Calidad de Mercadería (actual).....	87
Tabla 14. Resultado Indicador Nivel de Calidad de Mercadería (actual).....	87
Tabla 15. Ficha Indicador Mercadería Deteriorada (actual).....	88
Tabla 16. Indicador Rotación de Inventario (actual)	88
Tabla 17. Resultado Indicador Rotación de Inventario (actual)	89
Tabla 18. Ficha Indicador Cumplimiento Ventas Presupuestadas (actual)	90
Tabla 19. Resultado Indicador Cumplimiento Ventas Presupuestadas (actual)	90
Tabla 20. Ficha Indicador Nivel de Cumplimiento de Despacho (actual).....	91
Tabla 21. Indicador Nivel de Cumplimiento de Despacho (actual)	91
Tabla 22. Ficha Indicador Suministros y Equipos de Oficina (actual).....	92

Tabla 23. Resultado Indicador Suministros y Equipos de Oficina (actual).....	92
Tabla 24. Ficha Indicador Liquidez (actual).....	93
Tabla 25. Resultado Indicador Liquidez (actual).....	93
Tabla 26. Ficha Indicador Pago Proveedores (actual)	94
Tabla 27. Resultado Indicador Pago Proveedores (actual)	94
Tabla 28. Ficha Indicador Recuperación de Cartera (actual)	95
Tabla 29. Resultado Indicador Recuperación de Cartera (actual)	95
Tabla 30. Ficha Indicador Morosidad (actual).....	95
Tabla 31. Resultado Indicador Morosidad (actual)	96
Tabla 32. Ficha Indicador Facturación ejecutada (actual)	97
Tabla 33. Resultado Indicador Facturación ejecutada (actual).....	97
Tabla 34. Ficha Indicador Declaración Oportuna (actual)	98
Tabla 35. Ficha Indicador Rotación de Personal (actual).....	98
Tabla 36. Resultado Indicador Rotación de Personal (actual).....	99
Tabla 37. Inventario de Procesos (Mejorado).....	100
Tabla 38. Resultado Indicador Nivel de Calidad de Mercadería (mejorado)	102
Tabla 39. Resultado Indicador Mercadería deteriorada (mejorado)	103
Tabla 40. Resultado Indicador Rotación de Inventario (mejorado).....	104
Tabla 41. Resultado Indicador Cumplimiento Ventas Presupuestadas (mejorado).....	105
Tabla 42. Indicador Nivel de Cumplimiento de Despacho (mejorado)	105
Tabla 43. Resultado Indicador Suministros y Equipos de Oficina (mejorado)	106
Tabla 44. Resultado Indicador Liquidez (mejorado)	107
Tabla 45. Resultado Indicador Pago Proveedores (mejorado)	107
Tabla 46. Resultado Indicador Recuperación de Cartera (mejorado).....	108
Tabla 47. Resultado Indicador Morosidad (mejorado).....	108
Tabla 48. Resultado Indicador Facturación ejecutada (mejorado)	109
Tabla 49. Resultado Indicador Rotación de Personal (mejorado)	110
Tabla 50. Ficha Indicador Plan Estratégico (proceso nuevo)	111
Tabla 51. Ficha Indicador Mejoras Realizadas (proceso nuevo).....	112
Tabla 52. Ficha Indicador Cumplimiento de Auditorías (proceso nuevo)	112
Tabla 53. Ficha Indicador Clientes Nuevos (proceso nuevo).....	113
Tabla 54. Resultado Indicador Clientes Nuevos (proceso nuevo).....	114
Tabla 55. Ficha Indicador Nuevos Negocios Implementados (proceso nuevo)	114
Tabla 56. Resultado Indicador Nuevos Negocios Implementados (proceso nuevo)	115
Tabla 57. Ficha Indicador Cumplimiento Presupuesto (proceso nuevo).....	116
Tabla 58. Ficha Indicador Documentación Errónea (proceso nuevo)	117
Tabla 59. Ficha Indicador Documentación Errónea (proceso nuevo)	118
Tabla 60. Ficha Indicador Selección y Contratación de Personal (proceso nuevo)	119
Tabla 61. Ficha Indicador Cumplimiento de Capacitación (proceso nuevo)	120
Tabla 62. Ficha Indicador Resultado de Evaluaciones (proceso nuevo)	120
Tabla 63. Plan de mejora – Implementación del Sistema de Gestión por Procesos	123
Tabla 64. Cronograma – Implementación del Sistema de Gestión por Procesos	123
Tabla 65. Plan de mejora – Implementación Filosofía de Calidad 5s	125
Tabla 66. Cronograma – Implementación Filosofía de Calidad 5s	126
Tabla 67. Detalle de gastos – Adecuación Área de Bodega	134
Tabla 68. Plan de mejora – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	135
Tabla 69. Cronograma – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	135

Tabla 70. Plan de mejora – Satisfacción del Cliente	137
Tabla 71. Inversión en Planes de Mejora.....	138
Tabla 72. Amortización de Inversión en Planes de Mejora.....	139
Tabla 73. Beneficios en el Área Talento Humano.....	140
Tabla 74. Beneficios en el Área Operativa	141

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Simbología de Bizagi Modeler.....	155
Anexo 2. Flujograma de Licitaciones y Adjudicaciones (actual).....	159
Anexo 3. Flujograma de Adquisiciones (actual)	160
Anexo 4. Flujograma de Bodega (actual)	161
Anexo 5. Flujograma de Ventas (actual)	162
Anexo 6. Flujograma de Logística (actual)	163
Anexo 7. Flujograma de Compra de Suministros y Equipos de Oficina (actual).....	164
Anexo 8. Flujograma de Flujo de Fondos (actual)	165
Anexo 9. Flujograma de Pago Proveedores (actual).....	166
Anexo 10. Flujograma de Cobranzas (actual)	167
Anexo 11. Flujograma de Facturación (actual)	168
Anexo 12. Flujograma de Declaración y Pago de Impuestos (actual).....	169
Anexo 13. Flujograma de Nómina (actual)	170
Anexo 14. AVA - Licitaciones y Adjudicaciones	171
Anexo 15. AVA – Adquisiciones	172
Anexo 16. AVA – Bodega.....	173
Anexo 17. AVA – Ventas	174
Anexo 18. AVA – Logística	175
Anexo 19. AVA – Compra de Suministros y Equipos de Oficina	176
Anexo 20. AVA – Flujo de Fondos	177
Anexo 21. AVA – Pago Proveedores	178
Anexo 22. AVA – Cobranzas	179
Anexo 23. AVA – Facturación	180
Anexo 24. AVA – Declaración y Pago de Impuestos.....	181
Anexo 25. AVA – Nómina	182
Anexo 26. Instructivo para Embalaje de Mercadería y Despacho (UIO - COCA)	183
Anexo 27. Instructivo para Recepción de Mercadería.....	184
Anexo 28. Instructivo para Embalaje de Mercadería y Despacho (COCA - CLIENTE)	185
Anexo 29. Manual de Procedimientos Planificación Estratégica	186
Anexo 30. Manual de Procedimientos Control de la Gestión	196
Anexo 31. Manual de Procedimientos Clientes Nuevos	207
Anexo 32. Manual de Procedimientos Gestión Nuevos Negocios	217
Anexo 33. Manual de Procedimientos Licitaciones y Adjudicaciones	226
Anexo 34. Manual de Procedimientos Adquisiciones	238
Anexo 35. Manual de Procedimientos Bodega	252

Anexo 36. Manual de Procedimientos Ventas	263
Anexo 37. Manual de Procedimientos Logística	273
Anexo 38. Manual de Procedimientos Compra de Suministros y Equipos de Oficina	283
Anexo 39. Manual de Procedimientos Presupuesto	295
Anexo 40. Manual de Procedimientos Flujo de Fondos	305
Anexo 41. Manual de Procedimientos Pago Proveedores	315
Anexo 42. Manual de Procedimientos Cobranzas	325
Anexo 43. Manual de Procedimientos Facturación	335
Anexo 44. Manual de Procedimientos Registro de Documentos	348
Anexo 45. Manual de Procedimientos Declaración y Pago de Impuestos	357
Anexo 46. Manual de Procedimientos Nómina	368
Anexo 47. Manual de Procedimientos Selección, Contratación y Desvinculación ..	381
Anexo 48. Manual de Procedimientos Evaluación y Capacitación	393
Anexo 49. Solicitud y Aprobación Plan de Mejora – Sistema de Gestión por Procesos	405
Anexo 50. Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (matriz)	407
Anexo 51. Socialización y Capacitación de Indicadores de Gestión (matriz)	408
Anexo 52. Asignación de Viáticos	409
Anexo 53. Boleto UIO – OCC	410
Anexo 54. Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (campo)	411
Anexo 55. Socialización y Capacitación de Indicadores de Gestión (campo)	412
Anexo 56. Boleto OCC – UIO	413
Anexo 57. Solicitud y Aprobación Plan de Mejora – Filosofía de Calidad 5s (matriz)	414
Anexo 58. Socialización y Capacitación Filosofía de Calidad 5s (matriz)	416
Anexo 59. Solicitud y Aprobación – Requerimiento equipos e infraestructura en área administrativa (matriz)	417
Anexo 60. Facturas de Compra equipos e infraestructura (matriz)	418
Anexo 61. Capacitación manejo Sistema de Inventario (matriz)	420
Anexo 62. Socialización y Capacitación Filosofía de Calidad 5s (campo)	421
Anexo 63. Solicitud y Aprobación – Requerimiento equipos e infraestructura para el área de bodega	422
Anexo 64. Factura de Compra equipos e infraestructura (campo)	423
Anexo 65. Capacitación manejo Sistema de Inventario (campo)	424
Anexo 66. Solicitud y Aprobación Plan de Mejora – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	425
Anexo 67. Capacitación Cultura Organizacional (matriz)	427
Anexo 68. Capacitación Cultura Organizacional (campo)	428
Anexo 69. Capacitación Liderazgo	429
Anexo 70. Ejecución Planes de Mejora	430

RESUMEN EJECUTIVO

Ferrogalarza S.A., es una empresa establecida en el año 2013 como tal, pero tuvo sus inicios en el año 2003 bajo el nombre de Ferresol, con su representante legal Eduardo Galarza, el mismo que empezó con la comercialización de EPP (Equipo de Protección Personal) y con el transcurso de los años ha ido diversificando su línea de comercialización hasta la actualidad.

El fin del presente trabajo es el de dar un orden administrativo a la organización bajo el establecimiento de un Sistema de Gestión por Procesos que pretende un correcto manejo de cada uno de ellos, optimizando los recursos y por ende mejorando la rentabilidad. En virtud de ello se ha descrito en 6 ejes fundamentalmente que son:

- Análisis de la organización. – En este inicio se realizó un análisis tanto del aspecto externo como el interno, en el primero se vislumbra el estado actual del país, situación económica, política, legal, ambiental, en base al sector en el cual se desarrolla la organización; en referencia al aspecto interno, se determinó el estado actual en base a su competencia, clientes, proveedores, estructura organizacional entre otros.
- Levantamiento de procesos. – Ya en materia de procesos, se realizó visitas periódicas a cada uno de los colaboradores tanto de la matriz como en campo, con el fin de conocer a fondo el desarrollo de cada actividad, la forma de llevar a cabo cada uno de los procesos actuales, posterior a ello se realizó el respectivo análisis de cada uno de los procesos y un análisis de Debilidades y Oportunidades respectivamente.
- Indicadores de gestión. – Antes de realizar la mejora a cada uno de los procesos se debe realizar la medición y para ello se creó los indicadores de gestión y poder medir los actuales.
- Mejora de procesos. – Una vez teniendo los procesos actuales ya medidos se procedió a realizar la mejora basándose en los aspectos de debilidades y

oportunidades, así como planteando e implementando los nuevos procesos; y realizando para cada uno de ellos los manuales de procedimientos, donde consta toda la información relevante de cada uno.

- Planes de Mejora. – Finalmente para la implementación de las mejoras descritas anteriormente se realizó un plan de mejora, donde consta las acciones realizadas con un tiempo y costo.
- Costo – Beneficio. – Finalmente para todos estos planes ejecutados, debe de existir un beneficio, sino no tendría sentido el realizar todo este trabajo, y aquí se pondera y se prevé la recuperación de la inversión o como está afectando al desarrollo de cada proceso.

Finalmente, las conclusiones, donde se describe los resultados obtenidos en relación al inicio del trabajo, así también las recomendaciones necesarias para la mantención y crecimiento de la organización.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día gran parte de las empresas ecuatorianas gestionan sus procesos de forma empírica, ya sea por falta de tiempo, recursos económicos o simplemente no visualizan la necesidad de contar con un sistema para tratarlos.

Sin embargo, basándose en esta teoría se puede observar un gran fracaso en las organizaciones debido a que no mantienen un balance entre gestión comercial y gestión administrativa ya que los dos son los pilares fundamentales para el funcionamiento correcto, es decir, las organizaciones no cuentan con una buena gestión administrativa, lo que conlleva a una subutilización de los recursos, pérdida de recursos económicos, sobrecarga laboral, entre otros, lo que desencadena en un pésimo ambiente laboral y por ende los problemas antes descritos.

Es por ello que empresas multinacionales han llegado a tener éxito en el mercado, y es por la aplicación, atención y cuidado que prestan a cada uno de sus procesos para gestionarlos correctamente, ya que este Sistema de Gestión por Procesos, radica más que una inversión en un beneficio constante y a largo plazo.

La gestión por procesos deriva en uno de los mejores sistemas empresariales para la organización en el cual se puede conseguir excelentes índices de calidad y productividad, es por ello, que en el presente trabajo se ha utilizado la metodología descrita por Lugo, J. (2017), descrita en el capítulo dos, en los cuales se enfoca en cuatro etapas siendo las siguientes: Identificación y Secuencia de Procesos, Descripción de Procesos, Seguimiento y Medición de los Procesos y Mejora de los Procesos; siendo los dos primero enfocados en el levantamiento y comprensión de los procesos actuales, mientras que en el capítulo tres se encuentra descrito el tercer paso que se basa en la medición de los mismos, y finalmente el último paso está orientado a las mejoras correspondientes para cada uno de ellos y la implementación de nuevos procesos.

Finalmente, en el capítulo cuatro se realiza cuatro planes de mejora para la implementación de este Sistema de Gestión por Procesos que son: Plan de Mejora -

Implementación del Sistema de Gestión por Procesos, Plan de Mejora – Implementación Filosofía de Calidad 5s, Plan de Mejora – Implementación para mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias, y finalmente el Plan de Mejora – Satisfacción del Cliente.

Los tres primeros planes de mejora descritos anteriormente han sido implementados y el último por ejecutarse en el siguiente año, el primer plan está orientado a la socialización e implementación del sistema de gestión por procesos, donde se recalca la importancia de los mismos y la gestión de indicadores.

El segundo plan es uno de los complementarios para el sistema de gestión, ya que el giro del negocio era propicio e indispensable una implementación de calidad, y las 5s ayudó considerablemente a crear una limpieza y orden en todas las áreas de la organización y principalmente en el área de la bodega que es uno de los procesos del Core de negocio, donde se logró realizar un levantamiento del inventario y empatar la mercadería física con la existente en el sistema de inventario.

El tercer plan está enfocado a fortalecer el compromiso de los colaboradores con la organización con una charla de clima organizacional y otra de liderazgo para fortalecer el compromiso de los administradores tanto de la matriz como en campo.

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Análisis Externo e Interno de la Organización

En esta parte inicial del desarrollo del trabajo de titulación se realizará un análisis a los aspectos que engloba a la empresa tanto a nivel externo como a nivel interno, para ello se iniciará analizando el sector en el cual se desempeña la empresa. Ferrogalarza S.A. se dedica a la distribución y comercialización de productos y suministros para la industria petrolera, minera y la construcción (construcciones de alta resistencia-obras civiles en la región amazónica), pero todos estos aspectos se los ampliará más adelante en el análisis interno.

Por ello se abordará temas diferentes y referentes al sector como, por ejemplo: la influencia del petróleo en el desarrollo del país, las regulaciones que mantiene el estado para la explotación de este recurso, el impacto que causa frente al empleo, los aspectos ambientales tanto de responsabilidad como de remediación, desarrollo de comunidades indígenas entre otros aspectos; para este análisis se utilizará la herramienta PEST.

El análisis PEST (Político – Económico – Social – Tecnológico), surge de la necesidad de conocer el entorno en cual la organización va a desenvolverse, poder determinar el conjunto de elementos al cual va a responder el negocio, pronosticar, explorar y vigilar el entorno, para detectar tendencias acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia depende de poder predecir los cambios que se van a producir en su entorno, aquellos factores que están fuera del control de la empresa y que pueden afectar al desarrollo de la empresa, en ese análisis se definirá los cuatro aspectos clave que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio como se muestra en la figura 1 (Martínez, D. & Milla, A., 2012).



Figura 1. Análisis del entorno general

Fuente: Martínez, D. & Milla, A. (2012)

Otros autores lo denominan este análisis como PESTAL (Político – Económico – Tecnológico – Ambiental – Legal), PESTE (Político – Económico – Social – Tecnológico – Ecológico). Al hablar del entorno de la empresa, hace referencia al conjunto de elementos que son fuente de amenazas y oportunidades, limitaciones y posibilidades de la actividad, este entorno es el que rodea a todas las organizaciones empresariales en el sistema económico-social, e incluye todas las condiciones que pueden ejercer un impacto de mayor o menor intensidad sobre las mismas. De acuerdo con Pardo (2005), se describe sus componentes a continuación:

- Político, todo aquello relacionado al entramado jurídico, correspondiente al sistema de partidos políticos, la concentración del poder y todo aquello que puedan producir la naturaleza del sistema legal (jurisdicción, leyes, normas específicas y controles).
- Económico, todo lo que afecta directamente a la planificación económica, así como el tipo y dominio de las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, niveles de inversión, el sistema bancario y las políticas fiscales.

- Sociedad, relacionado con la cultura, demografía, educación y la socialización de la población, así como los valores e ideologías, capital humano, estructura de clases y movilidad son relevantes en todo momento.
- Tecnología, en medida que la investigación, desarrollo e innovación contribuyan a nuevos conocimientos y aplicaciones.
- Ecológico, o también denominado ambiente, causa de preocupación debido al incremento de la población, hábitos y el uso de los recursos naturales.

1.1.1 Análisis externo

1.1.1.1 Político-legal

En esta sección se analizará dos aspectos que son el político y legal, enmarcando las políticas y leyes que rigen para el sector hidrocarburífero, normativas y reglamentos establecidos para las importaciones, y leyes que amparan al sector ambiental.

La Constitución de 2008, establece que el Estado es el único ente que controla de manera exclusiva los denominados sectores estratégicos, esto le provee la potestad de regular y administrar los recursos naturales no renovables, energéticos, refinación de hidrocarburos, transporte, agua y patrimonio genético (Revista Gestión, 2019).

La Ley de Hidrocarburos expedida en el año 2014, es la norma que regula la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización, refinación y comercialización del crudo y sus respectivos derivados. Esta norma ha sido modificada cuatro veces debido a que dos empresas públicas se desenvuelven como actores principales en el mercado petrolero ecuatoriano: Petroecuador y Petroamazonas, la cual la primera es esta encargada del transporte y comercializar mientras que la segunda encargada de la exploración y explotación. En la figura 2 se muestra la producción y exportación de empresas públicas y privadas, en la cual podemos determinar las

exportaciones por parte de EP Petroecuador se incrementaron en el año 2014 con 139 millones de barriles y a partir del año 2015 con la caída del petróleo a nivel mundial cayó a 131 millones y los años consecuentes se ha ido mermando la exportación (Organización Mundial del Comercio, 2019).

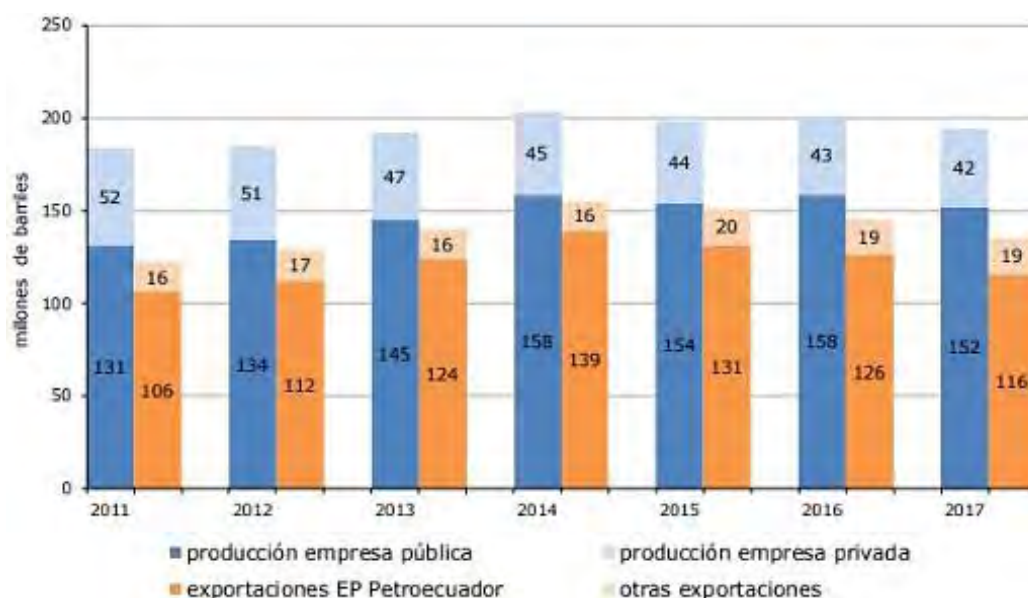


Figura 2. Producción y exportación de petróleo crudo de las empresas públicas y privadas

Fuente: OMC Examen de políticas comerciales Ecuador (2018)

Al analizar el sector hidrocarburífero, el estado pone énfasis en promover una política gubernamental en la cual solamente se pueden realizar contratos de prestación de servicios en cuanto a exploración y/o explotación del crudo, estableciendo tarifas de cobro por barril según las inversiones, costos de producción y los precios del mercado. A partir del 2018 como política de incentivo a las inversiones, las empresas también tienen derecho a recibir parte de la producción, apartado que no constaba en los contratos desde 2010 (Revista Gestión, 2019).

Carlos Pérez, ministro de Hidrocarburos, en octubre de 2018 mencionó que no se realizaría ninguna licitación de bloques petroleros para evitar conflictos, sin embargo, se licitaron los bloques 86 y 87 en la provincia de Pastaza ubicados en el territorio de los

pueblos indígenas Kichwa y Sápara; Benito Bonilla, miembro de la Fundación Pachamama, comenta que hay otros bloques que se están negociando para repotenciar la producción de pozos (Mongabay Latam, 2018).

En el campo ambiental, comunidades indígenas y campesinas han ganado varias batallas en confrontación a las industrias extractivas, pero aun así las concesiones mineras, petroleras y la industria palmera siguen creciendo en la región amazónica, las políticas del actual presidente Lic. Moreno no se han diferenciado de la anterior administración, a pesar de fuertes tensiones de dos comunidades en específico la de Río Blanco en la provincia de Azuay y la de Sinangoe en Sucumbíos en donde se ordenó detener la extracción minera, adicional a ello tenemos los afectados por el caso Chevron que tras varios años de juicio ganaron el juicio en la Corte Constitucional (Mongabay Latam, 2018).

Para el ámbito de importaciones se establece los siguientes Regímenes de Importación, impuesto por la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2019).

- Importación para el consumo (Art. 147 COPCI).
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI).
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI).
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI).
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI).
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI).
- Reimportación en el mismo estado (Art. 153 COPCI) (SENA, 2019).

Otro aspecto en este contexto externo es el campo laboral, y para ello existen normativas y reglamentos que amparan a los trabajadores y con ello surge la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo para exigir el cumplimiento de los derechos del trabajo y su protección basándose en la prevención de los riesgos laborales para que el empleador tenga la obligación de aplicarlos (Ministerio del Trabajo, 2019).

Este es el punto de partida para crear el denominado Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual es desarrollado en cada uno de los centros de trabajo en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, en el Marco Legal, dicho programa está sustentado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales; a continuación se detalla la normativa legal de seguridad y salud y Salud Ocupacional. La Normativa Legal de Seguridad y Salud vigente en el Ecuador se muestra a continuación:

- Resolución C.D. 513 Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.
- Importación para el consumo (Art. 147 COPCI).
- Instrumento Andino (Decisión 584) y Reglamento del Instrumento (957).
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo – Decreto Ejecutivo 2393.
- Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas.
- Convenios OIT relacionados a la Seguridad y Salud ratificados por Ecuador.
- Reglamento de Seguridad del Trabajo contra Riesgos en Instalaciones de Energía Eléctrica.
- Fe de erratas S/N (a la publicación del acuerdo no. Mdt2015- 0141, instructivo para el registro de Reglamentos y comités de higiene y Seguridad en el trabajo del Ministerio del Trabajo, efectuada en el registro oficial No. 540 de 10 de julio de 2015).
- Instructivo para el registro de Reglamentos y comités de higiene y seguridad en el trabajo del Ministerio del Trabajo.
- Acuerdo No. Mdt-2014-0243 (se reforma el acuerdo no. Mrl-2012-203, Manual de requisitos y definición del Trámite de aprobación del reglamento De Seguridad y Salud) (Ministerio del Trabajo, 2019).
- Acuerdo Ministerial 398 VIH SIDA

- Reglamento para el Funcionamiento de Servicios Médicos – Acuerdo Ministerial 1404 (Ministerio del Trabajo, 2019).

1.1.1.2 Económico

En este contexto se detallará en el cual se halla el sector petrolero, la balanza comercial, importaciones, exportaciones, las salvaguardas impuestas y un análisis en ventas económicas.

El pasado mes de marzo la OMC presentó el examen de políticas comerciales del Ecuador, donde se explican las principales políticas comerciales que se han adoptado debido a las fluctuaciones del petróleo y la desaceleración de la economía a nivel mundial (Organización Mundial del Comercio, 2019).

Al centrarse en la balanza comercial, en los años 2016 y 2017 terminó positivamente generando más de USD 1.300'000.000 por exportaciones de petróleo y una disminución de importaciones en materia prima y bienes de consumo, sin embargo, el panorama cambió para el ejercicio económico 2018, el cual fue negativo donde ingresaron más productos que los que se enviaron. A pesar de la caída de los precios del petróleo este aún se mantiene como el producto principal generador de divisas representado en el año 2017 el 36.7% de los envíos totales y constituyen el 8.9% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2019).

Según datos proporcionados por el BCE (Banco Central del Ecuador, 2018), la balanza comercial fue de USD -514'500.100, esto no sucedía desde el ejercicio económico 2015 cuando el déficit fue de USD 2.120'000.000 en el cual se tomó varias decisiones, entre ellas las salvaguardas que se hablará más adelante. En la figura 3 y tabla 1 se muestra la balanza comercial, en la cual se plantea que las importaciones y exportaciones mantienen una relación en sus variaciones, presentado un mismo comportamiento como es el caso del Ecuador manteniendo los bienes enviados y productos importados exhiben casi la misma reducción, mientras que en la figura 4 y tabla 2 se muestra la balanza comercial petrolera en la cual se destaca y se excede, y en promedio genera

USD 4.160'200.000 anuales, y en los últimos cuatro años se han registrado más de USD 20.801'000.000 provenientes de estas importaciones de petróleo y sus derivados (Banco Central del Ecuador, 2019).



Figura 3. Balanza Comercial

Fuente: Banco Central del Ecuador (2019)

Tabla 1. Balanza Comercial

Año	Exportaciones (\$)	Importaciones (\$)	Balanza comercial (\$)
2014	25.724,43	26.447,60	-723,16
2015	18.330,61	20.460,23	-2.129,62
2016	16.797,67	15.550,62	1.247,04
2017	19.122,46	19.033,24	89,22
2018	21.606,13	22.120,63	-514,50

Fuente: Banco Central del Ecuador (2019)

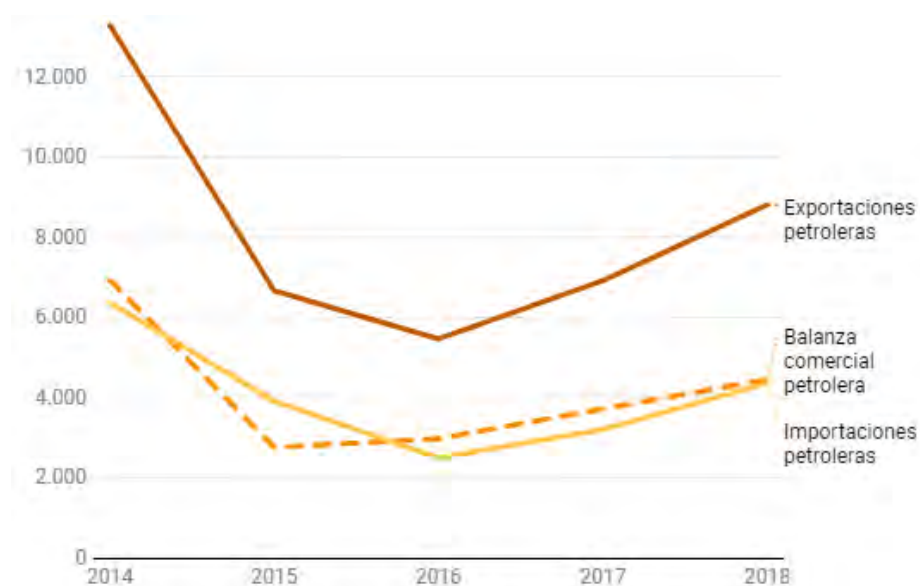


Figura 4. Balanza Comercial Petrolera

Fuente: Banco Central del Ecuador (2019)

Tabla 2. Balanza Comercial Petrolera

Año	Exportaciones petroleras (\$)	Importaciones petroleras (\$)	Balanza comercial petrolera (\$)
2014	13.275,85	6.358,77	6.917,08
2015	6.660,32	3.903,36	2.756,96
2016	5.459,17	2.490,11	2.969,06
2017	6.913,60	3.199,67	3.713,92
2018	8.801,69	4.357,70	4.443,98

Fuente: Banco Central del Ecuador (2019).

En el año 2015 la economía ecuatoriana entro en una recesión debido a factores externos como la apreciación del dólar, la caída del precio del petróleo que en su mayoría dependía para el sostenimiento del gasto público. De la Torre e Hidalgo (2017) mencionan que durante el período 2015 – 2017 tuvo tres ejes principales que tuvieron un alto desequilibrio como lo es: el desequilibrio fiscal asociado al gasto público en comparación a los ingresos obtenidos, el otro eje es el desequilibrio interno, asociado a la contratación de la demanda en el mercado doméstico y por último el desequilibrio

externo, asociado a la pérdida de competitividad de las exportaciones (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018).

Uno de las principales formas de frenar la salida de divisas de la economía fue la impuesta por el Ec. Rafael Correa con el incremento de aranceles de 588 productos de importación (maquinarias y equipos de computación), imponiendo salvaguardias del 7% y 21% a Perú y Colombia respectivamente, obviamente funcionó la medida ya que se logró equilibrar la economía reduciendo las compras al exterior y evitando la salida de divisas, sin embargo no todo fue satisfactorio en su totalidad ya que afectaba la canasta de consumidores en base a la producción local y a las empresas por los bienes de capital importado (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018).

Estas salvaguardias se mantuvieron desde marzo 2015 hasta mayo 2017 el cual se redujeron en un 38%. En la figura 5 y 6 se muestra que se redujeron en 38%, cayendo las importaciones de bienes junto con el PIB (Producto Interno Bruto) y el VAB (Valor Agregado Bruto) no petrolero (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018).

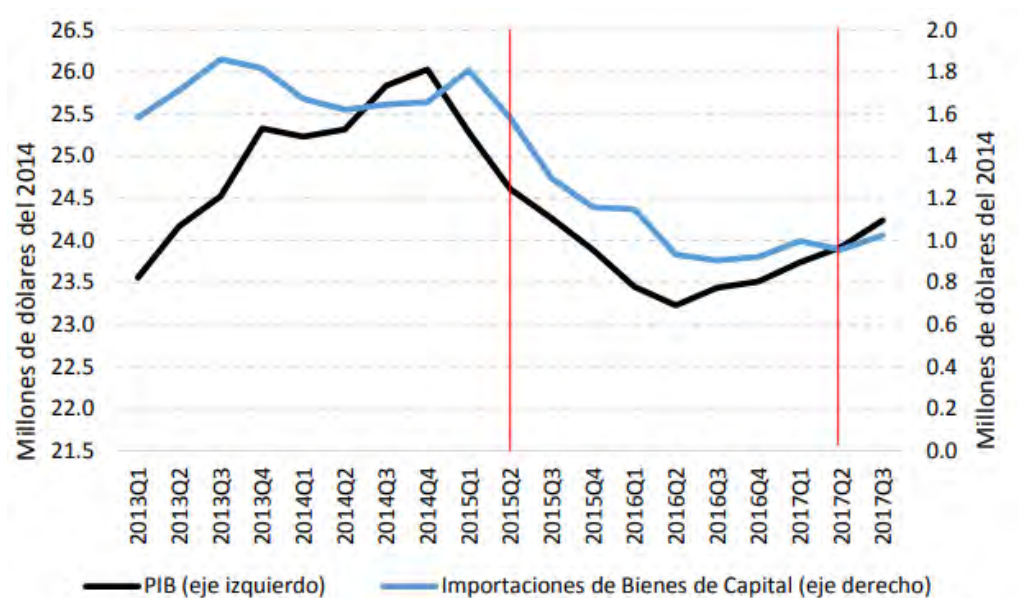


Figura 5. Ventas Evolución del PIB y de las importaciones de bienes de capital

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

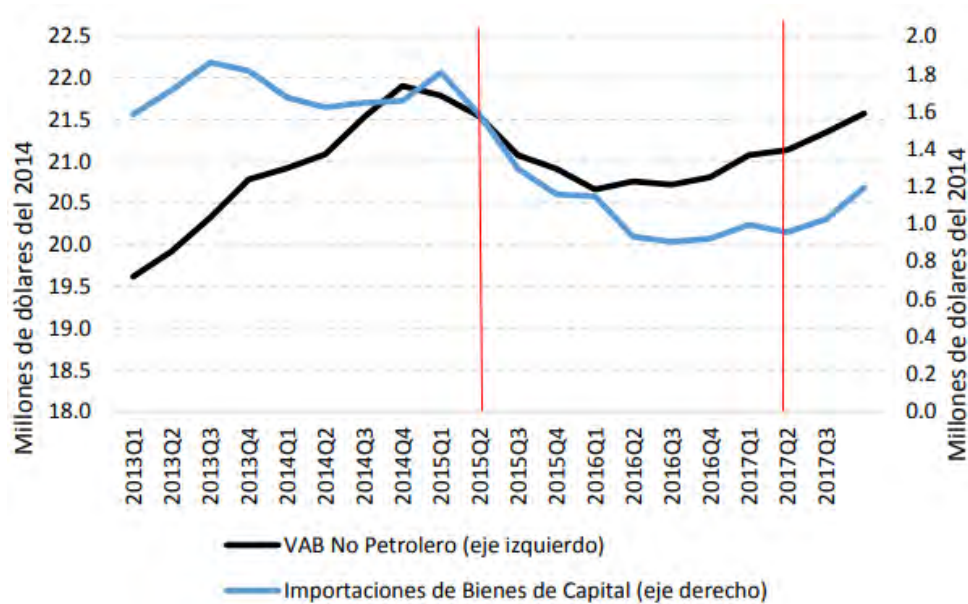


Figura 6. Evolución del VAB no petrolero y las importaciones de bienes de capital

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Según plantea el Servicio de Rentas Internas, las empresas en el período fiscal 2018 alcanzó \$151.003 millones, es decir, un 38% más que todo el PIB del mismo año, y en base al período fiscal 2017 un crecimiento del 4.1% (145.104 millones), claro el crecimiento no es progresivo en referencia al crecimiento entre 2016 y 2017 que fue del 7.3%, llegando a determinar que la economía en este sector se encuentra en período de recuperación (SRI, 2019).

Los productos que más ventas registraron, dentro del segmento económico comercial fue el de venta de alimentos y bebidas, tabaco, automotores, enseres y electrodomésticos. Patricio Alarcón y Pablo Arosemena, presidentes de la Cámara de Comercio de Quito y Guayaquil respectivamente consideran que hay una desaceleración de la economía, ya que comparando los datos del último trimestre del 2018 con las del 2017 existen una caída del 1.2% a pesar de que los meses finales enmarcan la época navideña. El segundo lugar en ventas fue para la Industria Manufacturera que muestra un crecimiento acumulado del 4.9% en relación con el 2017, destacándose la industria de las bebidas, la acería, elaboración de productos lácteos y alimento para animales. En la tabla 3, se muestra una comparativa de los dos últimos años, en los se observa en

algunos sectores crecimiento, pero el sector más crítico el de la construcción con una fuerte caída en el año 2018 en comparación al año económico 2017 al igual que en actividades profesionales, explotación de minas y cantera, suministro de gas, vapor y aire acondicionado, en ese orden respectivamente; esta merma en ciertos sectores se generó por la caída del precio del petróleo, pérdida de empleos y por ende como resultado la disminución en ventas. (Infomedia, 2019).

Tabla 3. Ventas en actividades económicas (en millones de dólares)

Actividad	2017 (\$)	2018 (\$)	Diferencia (\$)
- Comercio al por mayor y al por menor, vehículos	63.205,60	68.020,40	4.814,80
- Industrias manufactureras	22.411,50	23.520,00	1.108,50
- Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.928,40	7.573,40	-355,00
- Agricultura, ganadería, silvicultura	7.075,20	7.140,60	65,40
- Transporte y almacenamiento	6.690,80	6.993,20	302,40
- Construcción	6.545,10	5.378,30	-1.166,80
- Información y comunicación	4.683,70	4.914,50	230,80
- Actividades financieras y de seguros	3.961,00	4.227,50	266,50
- Explotación de minas y cantera	4.178,40	4.145,00	-33,40
- Suministro de electricidad, gas, vapor, y aire acondicionado	3.127,00	2.954,10	-172,90
- Actividades de atención a la salud humana	2.568,70	2.716,90	148,20
- Alojamiento y servicio de comidas	2.412,60	2.595,30	182,70
- Servicios administrativos y de apoyo	2.305,00	2.407,50	102,50
- Actividades inmobiliarias	2.300,40	2.356,90	56,50
- Otras actividades de servicios	2.301,40	2.355,80	54,40
- Enseñanza	1.622,00	1.755,10	133,10
- Administración pública y defensa	800,70	920,80	120,10
- Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos	562,10	616,90	54,80
- Artes entretenimiento y recreación	357,70	346,10	-11,60
- Otras actividades	37,60	35,20	-2,40
- Actividades de los hogares como empleadores	29,20	28,50	-0,70
TOTAL	145.104,10	151.002,00	5.897,90

Fuente: Infomedia (2019)

1.1.1.3 Social – Cultural.

El empleo es un factor de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de la sociedad, la remuneración es la recompensa para proveer los recursos necesarios para la subsistencia de sus hogares en el tiempo, para que una economía crezca es necesario: la fuerza de trabajo, capital y tecnología. Sin embargo, estos tres factores hay que distinguirlos independientemente ya que la fuerza de trabajo depende de las horas invertidas o de la cantidad de capital humano para desarrollar ciertas actividades, y por otro lado existe la concepción de que la tecnología reemplaza la mano de obra, cuando en realidad es a la inversa la tecnología cambia la forma del empleo; ya sea este para desarrollar la máquina, el software, o en sí los mantenimientos respectivos.

De esta forma cuando una economía crece, por ende, es necesario la necesidad de la fuerza de trabajo, generándose un efecto de escasez y los salarios tienden a aumentar, mientras que cuando se genera una recesión a la inversa, los salarios tienden a bajar, ya que la inversión de capital y producción decrecen se prescinde de trabajadores (Revista Ekos, 2018).

La fuerte inversión pública tuvo un alto crecimiento económico entre 2007 y 2017 en donde subió un 3.3% sin embargo, como ya se mencionó en el aspecto económico el Ecuador atravesó una recesión en el año 2015 en donde hubo una disminución del empleo adecuado y un incremento del empleo inadecuado, lo que ha ocasionado un deterioro de las condiciones de la población. En el año 2008 la PEA (Población económicamente activa) fue de 8.2 millones es decir el 48% de la población, de estas apenas el 41.1% (3.36 millones) mantienen su trabajo pleno, refiriéndose a 8 horas laborables al día y un salario igual o superior al básico, mientras que 360 mil personas (4.4% del PEA) afirma que está en busca de trabajo, pero no consigue y finalmente el empleo inadecuado que llega al 54.4% del PEA. En la figura 7 se muestra los diez sectores con mayor nivel de empleo adecuado (INEC, 2019).

A marzo 2019 el empleo adecuado disminuyó un 3.2% con respecto a marzo 2018 según el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) y según ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo), la tasa de empleo se situó en el 37.9% mientras que en marzo 2018 fue del 41.1%, en la figura 8 se muestra la evolución del empleo y la diferencia entre marzo 2018 – marzo 2019 (INEC, 2019).

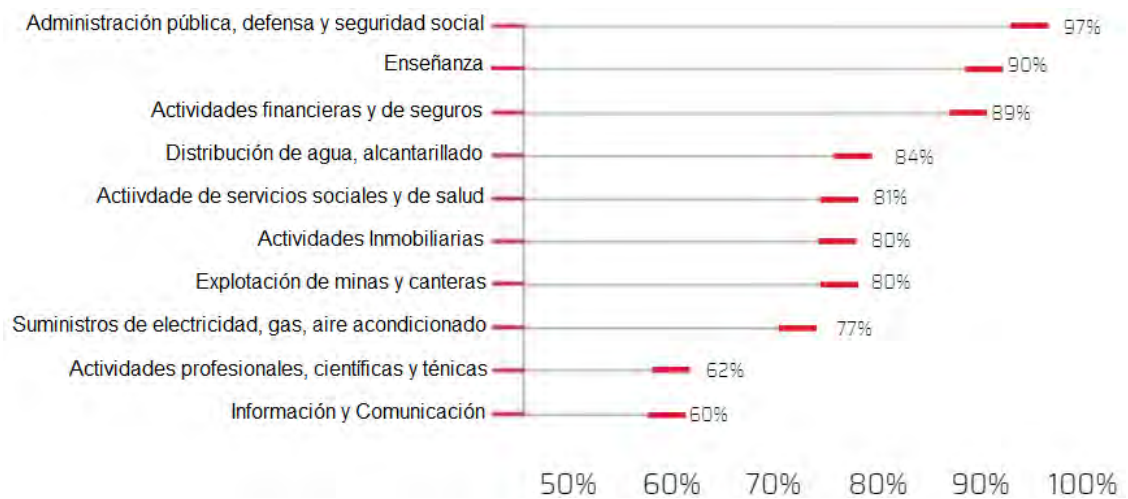


Figura 7. Top 10 sectores con mayor nivel de empleo adecuado

Fuente: Enemdu – INEC (2019).



Figura 8. Evolución del Empleo (Diferencia estadística entre mar 2018 – mar 2019)

Fuente: ENEMDU

En consecuencia las empresas operadoras y a fines del sector hidrocarburífero se ven comprometidas con el desarrollo del país sustentando en el Buen vivir, que engloba la responsabilidad empresarial, actuando en debida diligencia y en armonía con los grupos de interés, partiendo del reconocimiento de sus necesidades y expectativas, adoptando mejores prácticas buscando el beneficio mutuo como se menciona anteriormente y

finalmente promoviendo la sostenibilidad del negocio a largo plazo (SENPLADES, 2017).

Todas las empresas dedicadas a las actividades del sector hidrocarburífero se alinean a la Constitución y al Plan nacional del Buen Vivir enfatizando su compromiso y responsabilidad social empresarial para precautelar los derechos del ser humano, teniendo un trasfondo positivo en el cumplimiento del marco normativo y legal en lo que respecta al cuidado del ser humano y de los pueblos (PetroecuadorEP, 2016).

1.1.1.4 Tecnológico

Actualmente la tecnología evoluciona a pasos gigantes, por ello toda industria en general tiene que optar de una u otra manera la innovación en cuestiones tecnológicas y por ende llegar a ser competitivas y no perecer con el tiempo.

Para ello la industria Oil & Gas ha incorporado tecnologías como inteligencia artificial, automatización robótica de procesos y lo conocido como internet de las cosas, pero para ello es necesario tener una buena integración entre el área tecnológica y humana para gestionar y trabajar conjuntamente. Las oportunidades de automatización en este sector son amplias y los beneficios se dan en: labores de campo, funciones de soportes como exploración desarrollo, producción, finanzas, contabilidad, compras, recursos humanos, entre otras, en la figura 9 se muestra la arquitectura de varios procesos en la industria Oil & Gas (Revista iT ahora, 2019).

Petroamazonas E.P., la empresa estatal que extrae cerca de 80% del total de la producción petrolera y opera 21 campos ubicados en las provincias de Orellana, Sucumbíos, Napo, Santa Elena y Machala. En la estatal la tecnología apoya de manera directa a las demás áreas y genera iniciativas a través de la Gestión de Proyectos de IT (PMO), entre las aplicaciones y recursos de IT se destacan:

- Software petrotécnico y especialista para servicios de evaluación de reservorios; certificación de reservas y análisis de declinación de pozos, etc.

- Software de simulación para las áreas de facilidades y gerencia de proyectos.
- Sistemas de comunicaciones de fibra óptica para el acceso a información segura entre todos los campos donde opera Petroamazonas.
- Automatización de procesos (BPM) de gestión de talento humano bajo arquitectura orientada a servicios.
- Implementación de SIEM, sistema de gestión de eventos e información de seguridad, “Alien Vault”, Alineado a las políticas de código abierto y seguridad (Revista iT ahora, 2019).




























PROCESOS GENERALES	PROCESOS CORE	PROCESOS DE DIRECTORIO
Desarrollar Visión y Estrategia	Adquisiciones   	Gestión de Cadena de Abastecimiento   
Gestión de portafolio   	Explorar y Evaluar   	Gestión de Recursos Financieros   
Gestión de licencias	Desarrollar y Ejecutar   	Desarrollo y Gestión de Capital Humano   
Gestión de Gobierno, Riego y Cumplimiento  	Producción   	Gestión de instalaciones no productivas   
Gestión de Salud, Seguridad y Ambiente  	Comercio y Transporte   	Gestión IT  
Gestión de Relaciones Externas	Procesamiento y Refinería   	Gestión Legal   
	Almacenamiento y Distribución   	Gestión de Investigación y Desarrollo
	Comercialización y Ventas   	Gestión de Conocimiento, Mejoramiento, y Estructura de Cambio

Figura 9. Arquitectura de Procesos para Oil & Gas

Fuente: Revista iT ahora (2019).

Erik Torres, Jefe de Tecnología de la Información de Petroamazonas EP, determina que la estatal ha llegado a un nivel de evolución en la automatización de procesos y provisión de servicios mucho más efectivos, dentro de los proyectos más destacados está: la consolidación del centro de datos y housing, automatización de la gestión del talento humano, planificación de recursos con el ERP, sistemas de seguridad SIEM, implementación de soluciones de código abierto, sistemas SCADA (Procesos y Eléctricos) (Revista iT ahora, 2019).

El alto precio del petróleo ha promovido la innovación en inversión en nuevas tecnologías tanto en el aspecto de exploración como el de la explotación en campos nuevos y recuperación de campos maduros (PetroecuadorEP, 2016).

Finalmente la tecnología de las empresas dedicadas al sector de los hidrocarburos aporta valor al ayudar a los clientes a reducir y/o evitar emisiones, con mejores prácticas de aplicaciones de química optimizando y promoviendo la producción de petróleo y gas, minimizar el uso de recursos, mejorar la eficiencia y reducir las emisiones y consumo de agua como se mencionó en el apartado anterior, por lo tanto, para que estas organizaciones se mantengan en el tiempo y sean competitivas deben evolucionar, adaptarse y cambiar, compartiendo las visiones de la sociedad tanto físicas como sociales (Schlumberger, 2017).

1.1.1.5 Ambiental.

El aspecto ambiental y preservación del ecosistema es un punto sensible en cualquier aspecto en el cual el ser humano modifique para beneficiarse de él, por ello es necesario innovar proceso de remediación según Monoil (Monitoreo ambiental, salud, sociedad y petróleo en Ecuador), el cual analizó el impacto ambiental en la región amazónica del país (El Universo, 2019).

El petróleo ha servido mundialmente para el desarrollo económico de las naciones poseedores de este recurso y por ende para un mejor bienestar de sus comunidades, pero a pesar de ello, su explotación y producción han ocasionado contaminación ambiental, ecológica y crisis política (Schlumberger, 2017).

La biorremediación es una tecnología que permite tratar contaminaciones mediante microorganismos que degradan los contaminantes hasta eliminarlos completamente protegiendo los ecosistemas y haciéndolos más sustentables (El Universo, 2019)

Hoy en día existen un sin número de compañías dedicadas no solamente a la remediación ambiental sino ya existe una cultura de prevención, ya que cada vez se va

adquiriendo mayor conciencia acerca del valor primordial del medio en el cual vivimos, por ello, las empresas petroleras que prestan servicios dentro de la industria de hidrocarburos toman acciones para la gestión de: riesgo ambiental, cambio climático, la biodiversidad, el uso del agua y la reducción de la energía; minimizando las emisiones, reduciendo la huella ambiental y desperdicios, y aumentando la producción mediante las aplicaciones químicas (Schlumberger, 2017).

Como se mencionó anteriormente en el aspecto político – legal, existen normas que amparan el ambiente y la seguridad de los trabajadores, ahondando un poco más, una condición segura en el trabajo, es el lugar de trabajo que los rodea, en donde el mismo debe de estar en buen estado y con las adecuadas medidas de prevención disminuyendo la probabilidad de que se ocasione un accidente laboral, y en el Ecuador son pocas empresas que poseen y sobre todo ejecutan una gestión de riesgos adecuada y comprometida, no solo por el técnico en seguridad sino por el empleado en cuanto a compromiso y por ende el empleador cuando se trata de aportar económicamente en materia de seguridad y salud laboral. Por estos antecedentes es necesario conocer tanto las responsabilidades como los derechos tanto del empleador como del empleado respectivamente (ASPEREC S.A., 2019).

En este marco de responsabilidad Social Empresarial, para precautelar y asegurar la protección tanto de la naturaleza como la del ser humano, es la utilización de tecnología adecuada en la prevención, control y mitigación de los impactos ambientales generados por las actividades petroleras y mejoramiento del ambiente de trabajo a fin de prevenir accidentes y enfermedades profesionales; que se ve reflejado en un alineamiento de la Constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional del buen Vivir, como las políticas llevadas a cabo en el sector de hidrocarburos (PetroecuadorEP, 2016).

Finalmente como se mencionó en el apartado anterior, las organizaciones dedicadas a este sector deben adaptarse y entre ellos adoptar el compromiso con una administración responsable del mundo en el cual vivimos y estamos dejando a nuestras futuras generaciones, por ello la necesidad del cumplimiento de normas y regulaciones ambientales internacionales, previniendo la contaminación y minimizando el desperdicio de recursos naturales como se ha insinuado a todo lo largo de este análisis externo (Schlumberger, 2017).

1.1.2 Análisis interno

1.1.2.1 Antecedentes

Ferrogalarza S.A., es una empresa establecida en el año 2003 inicialmente como persona natural bajo el nombre de Ferresol con su representante legal Eduardo Galarza, inicialmente bajo el negocio de la comercialización de EPP (Equipo de Protección Personal) y con el transcurso de los años ha ido diversificando sus productos y en el año 2013 se establece como Ferrogalarza S.A.

El objetivo primordial de establecerse como persona jurídica fue el de incrementar su capital de trabajo, bajo la modalidad de sociedad y por ende mejorar su rentabilidad. Justamente en el transcurso de esos años el Ecuador mantuvo un crecimiento representativo en el sector de los hidrocarburos debido al alto precio de comercialización del barril de crudo en el mercado internacional, lo cual motivó a incrementar sus operaciones y expandirse con nuevos mercados, nuevos clientes y productos. Con ello se realizó varias acciones para el crecimiento que se daba en el sector hidrocarburífero contando con mayor presencia de personal, equipos, logística y la construcción de una bodega en la Ciudad del Coca, uno de los centros de operaciones petroleras con mayor movimiento.

Lamentablemente el deterioro del precio del barril de crudo a partir del 2015 ha conllevado a FERROGALARZA S.A. en los últimos años a reducir sus operaciones de comercialización y por ende prescindir de su capital humano, que hasta la fecha cuenta con tan solo 8 personas.

1.1.2.2 Infraestructura

Ferrogalarza S.A., actualmente cuenta con sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito y en la Ciudad del Coca con su centro de acopio de productos para su respectiva distribución ya que cerca del 99% de sus clientes se encuentra en la Región Amazónica.

Al contar con dos oficinas el mobiliario y equipos de oficina que posee son los siguientes:

- Oficina Administrativa en Quito con un área 60 metros cuadrados, posee el siguiente mobiliario:
 - 8 escritorios en Quito.
 - Sala de reuniones.
 - 9 muebles para archivo general en Quito.
 - 1 servidor y 7 Computadoras (4 en Quito, y tres en el Coca).
- En la Ciudad del Coca se encuentra la bodega con un área de 600 metros cuadrados con el siguiente mobiliario:
 - 25 estanterías para perchar la mercadería.
 - 5 escritorios.
 - 3 teléfonos fijos.
 - 6 muebles para archivo general.
 - 3 vehículos: 2 camionetas, 1 camión.
 - 1 moto.

En la figura 10 se muestra la ubicación de las oficinas administrativas en Quito, situado en la Av. República del Salvador N34-165 y Suiza Ed. Dygoil piso 3, mientras que en la figura 11 se muestra la ubicación de la bodega en la Ciudad del Coca, situado en la calle Gabriel Solís y Av. Alejandro Labaka.



Figura 10. Ubicación de Ferrogalarza S.A. Matriz - Quito

Fuente: Google Maps (2019)



Figura 11. Ubicación de Ferrogalarza S.A. Bodega - Coca

Fuente: Google Maps (2019)

1.1.2.3 Estructura Organizacional

Ferrogalarza S.A. está compuesto actualmente por 10 personas distribuidas en las diferentes áreas tanto en matriz Quito como en su centro de acopio Coca. Actualmente se distribuye de la siguiente forma y en la figura 12 se muestra su respectiva estructura:

- Presidencia
- Gerencia General
- Jefatura Administrativa Financiera
- Gerencia Comercial

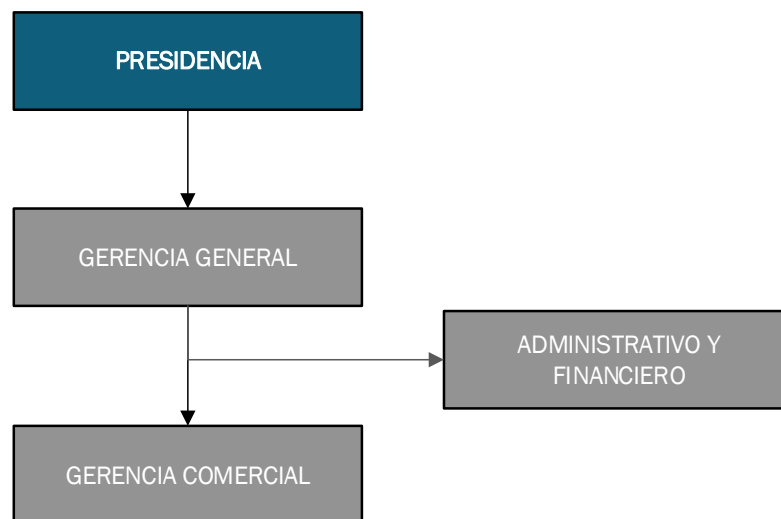


Figura 12. Estructura Organizacional Ferrogalarza S.A.

1.1.2.4 Análisis Financiero

En la tabla 4, se muestra la utilidad neta en ventas de los últimos tres ejercicios económicos, en los cuales podemos evidenciar un fuerte crecimiento del año 2017 en referencia al año 2016, esto se debe a que su principal cliente CNPC representaba cerca del 75% de los ingresos de facturación, es decir, alrededor de \$150.000 mensuales.

Tabla 4. Análisis Financiero

Año Económico	Valor Ventas Netas (\$)	Valor Crecimiento (\$)	Valor Porcentual
2016	1.401.612,16	867.802,24	62%
2017	2.269.414,40	13.980,39	1%
2018	2.283.394,79		

Al analizar la tabla 4, el crecimiento porcentual del año económico 2017 con relación al año 2016 es del 62% como se mencionó anteriormente en facturación a CNPC, pero en el año 2018 con relación al 2017 se tiene un crecimiento del 1% que es realmente abismal la diferencia, debido a la situación que actualmente cruza el país, se ha visto deprimido el crecimiento de este sector.

1.1.2.5 Productos y Servicios

Como se mencionó anteriormente Ferrogalarza S.A. ha ido diversificado y ampliando su Core de Negocio en varios frentes como lo son: petrolero y gas, minero, ambiental, seguridad industrial, construcción y agrícola. Con ello distribuye desde herramientas hasta químicos para cada uno de los sectores mencionados anteriormente. Entre los productos que ofrece se destacan los siguientes.

- Herramientas: Eléctricas, neumáticas, máquinas herramientas.
- Remediación y protección ambiental: Geomembrana, geomalla, geotextil, rollos absorbentes, paños absorbentes, musgos, salchichas, desengrasante biodegradable.
- Lubricantes: Grasas especiales, aceites para maquinaria agrícola, petrolera.
- EPP (Equipo de Protección Personal): Gafas (oscuras, transparentes), guantes (goma, cuero, nitrilo, de pupos entre otros), overoles (normales, especiales),

botas (cuero, caucho, puntas de acero y especiales), tapones auditivos, mandiles (caucho, cuero), mangas para soldar, ropa (camisas, pantalones), entre otros.

- Químicos: Sólidos y Líquidos.
- Aceros: Vigas, correas, planchas, perfiles, ángulos.
- Llaves: de golpe de toda media, hexagonales, de tubo o inglesa, pico de loro, mixtas, tipo allen, dinamométricas, etc.
- Construcción: Cemento tipo “A”
- Válvulas: Válvulas de alta presión (300 psi – 500 psi) y baja presión (50 psi – 200 psi), utilizados para agua, aire, combustible.
- Mangueras: Mangueras hidráulicas utilizadas para agua, petróleo, aires, ripio; acoples y anillos.
- Otros: Pinturas, thinner, brochas, cabos manilas, cabos forte (utilizados para la ganadería, construcción, trasteo de maquinaria).

1.1.2.6 Clientes

Al contar con varios sectores a los cuales atiende Ferrogalarza S.A., basa sus esfuerzos principales en los del sector petrolero y de la construcción, siendo estos los más importantes y rentables del negocio. A continuación, se detallan en orden jerárquico cuáles son sus proveedores más importantes:

- CCDC Chuanqin Drilling Engineering Co. Ltda.
- Tuscany International Drilling Inc.
- Sinopec International Petroleum Service Ecuador S.A.
- Baker Hughes Services International Inc.

- CNLC Ecuador Corporación S.A
- Dygoil Cía. Ltda.
- TIW Corporation

1.1.2.7 Proveedores

Para llevar a cabo el compromiso con los clientes que mantiene Ferrogalarza S.A. debe mantener buenas relaciones comerciales y una amplia cartera de proveedores para el cumplimiento respectivo. A continuación, se detalla en la tabla 5 y 6 los proveedores tanto nacionales como internacionales y sus productos principales de adquisición.

Tabla 5. Proveedores Nacionales

Proveedor	Producto
Cucasa Cía. Ltda.	Mangueras, acoples
Plastiazua S.A. geomembranas	Geomembranas
PROMESA Productos Metalúrgicos S.A.	Ferretería
Adheplast S.A.	Pegamento llama roja
Dipac Manta S.A.	Perfilería
Corporación Favorita C.A.	Suministros de oficina, limpieza y otros
UNACEM Ecuador S.A.	Cemento tipo "A"
PDV Ecuador S.A.	Grasas, lubricantes
Conauto C.A.	Grasas, lubricantes, refrigerantes

Tabla 6. Proveedores Internacionales

Proveedor	País	Producto
LafargeHolcim	España	Cemento tipo "A" y "G"
CITGO	USA	Lubricantes y disolventes
MSA Safety	USA	EPP
AMEREX Group	USA	Extintores
Colmangueras S.A.	Colombia	Perfilería
Varitas S.A.C.	Perú	Químicos

1.1.2.8 Competencia

Como se mencionó en el análisis externo Ferrogalarza S.A. se desenvuelve en el ámbito petrolero en la mayoría, y dado que hubo un alto crecimiento desde el año 2010 a 2013, hubo un gran crecimiento del sector de distribución y comercialización de productos para este sector.

Por ello Ferrogalarza S.A. tiene un gran número empresas que son competencia directa tanto en Quito como en la Ciudad del Coca. A continuación, en la tabla 7 se detalla la competencia más importante.

Tabla 7. Competencia

Empresa	Producto
Disproseg	Venta y mantenimiento de extintores
Asociación Group 4	EPP, suministros de sueldas
Tizk	Materiales y herramientas (ferretería)
Ferretería Jara	EPP, Suministros ferreteros y para la construcción
Tonicomsa	EPP, absorbentes, disolventes, químicos, equipos de detección

Al tener tanta competencia, Ferrogalarza S.A. ha disminuido su participación de mercado, ya que varios competidores cuentan con beneficios que son complicados de ajustarse como es el precio y el nivel de crédito que otorga.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

2.1 Marco teórico

Para iniciar el desarrollo de este capítulo se desarrollará aspectos teóricos básicos en base a procesos, su gestión y la metodología, tomando desde lo general hasta lo particular.

2.1.1 *Procesos*

En la actualidad muchas organizaciones basan su desarrollo en procesos, siendo uno de los pilares fundamentales para llegar al crecimiento y éxito; estos ayudan a generar valor y a concienciar a sus colaboradores, por ello la importancia de empezar este capítulo con los aspectos esenciales de procesos.

“No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio” (Harrington, 1997, p.4).

Pérez, G. & Soto A. (2005), conceptualizan a un proceso como un grupo de actividades que utilizan un insumo, agregando valor a un producto, siendo este un cliente externo o interno; de esta manera, todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo cual resulta de suma importancia para toda organización. En la figura 13 se muestra un diagrama de proceso.

Un proceso viene a ser una secuencia de actividades vinculadas o interrelacionadas cuyo objetivo es lograr un resultado, como producir un bien o servicio para un cliente ya se este se encuentre dentro o fuera de la organización (Evans J. & Lindsay W., 2015).

La Organización del Club de Gestión de la Excelencia (2019), define a un proceso como una serie de recursos y actividades que se relacionan entre sí y que finalmente transforman elementos de entrada en elementos de salida, generando un valor para el cliente.



Figura 13. Diagrama de un proceso

Fuente: Pérez, J. (2012)

Harrington, H. (1997), puntualiza a un proceso, como el conjunto de actividades, que utilizan insumos, agregándoles un valor para que éste sea provisto a un cliente externo o interno.

López, S. (2007), define, los procesos como la finalidad de orientar a las organizaciones gestionando sus recursos con sus actividades que desempeñan, para crear u organizar valor añadido dirigido, el mismo que será percibido por los clientes a manera de satisfacción frente a los productos o servicios ofrecidos. Todo proceso consta de tres partes principales, siendo estas: entradas, proceso o actividades y salidas. De acuerdo con Pérez, J. (2012), define los elementos de proceso de la siguiente forma:

- Entrada (Input): Son aquellas necesidades o requerimientos del cliente que justifica la ejecución de un proceso. El input es un producto que provienen de un suministrador ya sea este externo o interno, convirtiéndose en la salida de otros procesos.

- Proceso: Es la secuencia de actividades, que utiliza directrices (normas, pautas, principios) y recursos (elementos para generar valor añadido) necesarios para la ejecución del proceso.
- Salida (Output): Es el resultado de la combinación de varias entradas y que después de haber sufrido un proceso de transformación satisface las necesidades del cliente con valor agregado o añadido.

Tomando otra definición de los autores, Martínez y Cegarra (2014), determina los elementos de un proceso como los siguientes:

- Entradas (Inputs): Son todos los factores necesarios que una empresa debe adquirir o contratar para la elaboración de un producto y/o servicio, pudiendo ser: equipos, materia prima, talento humano, insumos entre otros.
- Proceso de transformación: Es el flujo fundamental que siguen las entradas y que incrementan o agregan valor en el producto.
- Salidas (outputs): Son los productos, hablando como bien o servicio, que resultan de la combinación de varias entradas que sufrieron un proceso de transformación y este satisface las necesidades de los clientes. En la figura 14 se muestra los elementos de un proceso.



Figura 14. Elementos de un proceso

Fuente: Martínez y Cegarra (2014)

Una vez detallado los elementos de un proceso, éstos cuentan con elementos que interactúan entre sí, por ello Pérez, J. (2004), menciona que los factores necesarios para que un proceso pueda cumplirse son los siguientes:

- Personas: Son aquellos miembros de un proceso, que posee una serie de: conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuadas, y el encargado de realizar esta gestión es el Proceso de Gestión de Personal, desde la contratación, integración, hasta el desarrollo de las personas.
- Materiales: Son todos aquellos recursos relacionados con materias primas o semielaboradas, que cuentan con las características adecuadas y suficientes; y por lo general estos suelen estar provistos por el Proceso de Compras o también denominado Proceso de Adquisiciones.
- Recursos físicos: Está ligado a todo aquello relacionado con las instalaciones, maquinaria, recursos tecnológicos, y que los mismos siempre deberán encontrarse en adecuadas condiciones para su uso. Aquí están interrelacionados los procesos de: Gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento.
- Métodos / Planificación del proceso: Es la descripción de cómo utilizar los recursos, el procedimiento o la técnica de instrucción de trabajo, quién hace, qué, cuándo y cómo. Se incluye el método para la medición y seguimiento del: funcionamiento del proceso (medición o evaluación), producto del proceso (medida de cumplimiento) y la satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

Finalmente cabe recalcar que no es lo mismo hablar de proceso que procedimiento, ya que anteriormente fue aclarado la definición de procesos, en general, conjunto de actividades que transforman insumos en productos y/o servicios, mientras que los procedimientos son el conjunto de actividades que se llevan a cabo para realizar el proceso, descritas de forma clara y entendible (López S., 2007).

A su vez ISO 9001 (2015), determina que un proceso es un conjunto de actividades o procedimientos que guardan relación cronológicamente y que a su vez interactúan, transformando elementos de entrada en resultados, mientras que un procedimiento es un método o manera para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Un proceso transforma entradas en salidas, y para llevar a cabo esta transformación será necesario ejecutar una serie de actividades denominadas procedimiento, que detalla la forma en realizar estos procesos. Por tanto, los procesos se centran en obtener resultados

como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen, la diferencia radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (soporte documental), mientras que un proceso persigue un resultado (Lugo J., 2017).

De acuerdo con Harrington, H. (1995), al analizar un procedimiento, se denomina cliente o usuario como término genérico, que puede ser una persona u organización que recibe el *output* o salida del proceso, ya sea este de forma directa o indirecta para ello plantea cinco tipos de clientes:

- Clientes primarios: Aquellos que reciben directamente el *output* o salida del proceso.
- Clientes secundarios: Aquellos que se encuentran fueran de los límites del proceso, y recibe el *output* o salida de este, pero este no es necesario para respaldar la misión primaria del proceso.
- Clientes indirectos: Son lo que están dentro de la organización, pero no reciben el *output* final, pero están inmersos si este sale erróneo y/o retardado.
- Clientes externos: Son los clientes que reciben el bien y/o servicio final.
- Consumidores o usuarios: Son los clientes externos directos, y algunas veces las organizaciones envías su *output* directamente al cliente, en este caso el cliente externo y el consumidor son los mismos.

2.1.2 *Gestión por procesos.*

Según Pepper, S. (2011), el levantamiento y descripción de los procesos es una forma de constituir el escenario de una organización de la forma más puntual posible, partiendo de las diferentes tareas y actividades que se realizan durante un proceso para obtener un determinado resultado, teniendo un enfoque global de como se lo realiza y que recursos se utiliza y cuales son necesarios para rediseñar y orientarlos a la mejora.

El enfoque de gestión por procesos aporta claridad y orden en la estructura, alinea a los procesos con la misión, permite evaluar los procesos y no a las personas fomentando el trabajo en equipo y el asentimiento de responsabilidades, permite trabajar desde una perspectiva de cambio y mejora continua incorporando actividades adicionales de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente o usuario. Su objetivo principal es el de reducir los costes internos innecesarios que no generan ni aportan ningún valor para la satisfacción del cliente (Lugo, J. 2017).

Para Castellnou, R. (2019), la Gestión por Procesos, trata de ordenar punto por punto la cadena de trabajo desde que se inicia a crear el producto o servicio hasta que llega al mercado, es decir, desde la adquisición de la materia prima hasta la transformación de lo que se desea vender, además de ello permite tener un orden marcado y fijo, eliminando los problemas de la mala comunicación, permitiendo dar respuestas eficientes y satisfacer sus Stakeholders.

En la Norma Internacional ISO 9001 (2015), en su apartado 4.4, incluyen requisitos específicos para la adopción de un enfoque a procesos. La cual determina que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones de acuerdo con los requisitos establecidos como los siguientes:

- a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar y aplicar los respectivos criterios y métodos, incluyendo el seguimiento, mediciones e indicadores del desempeño relacionados, para asegurar que la operación sea eficaz y el control de estos procesos.
- d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1.

- g) Evaluar los procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurar de que éstos logren los resultados previstos.
- h) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

En la medida que sea necesario la organización debe mantener la información documentada y apoyar la operación de sus procesos, generando confianza en cada uno de ellos, esta norma indica que la gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede lograrse utilizando el ciclo PHVA, como se muestra en la figura 15 ISO 9001 (2015).

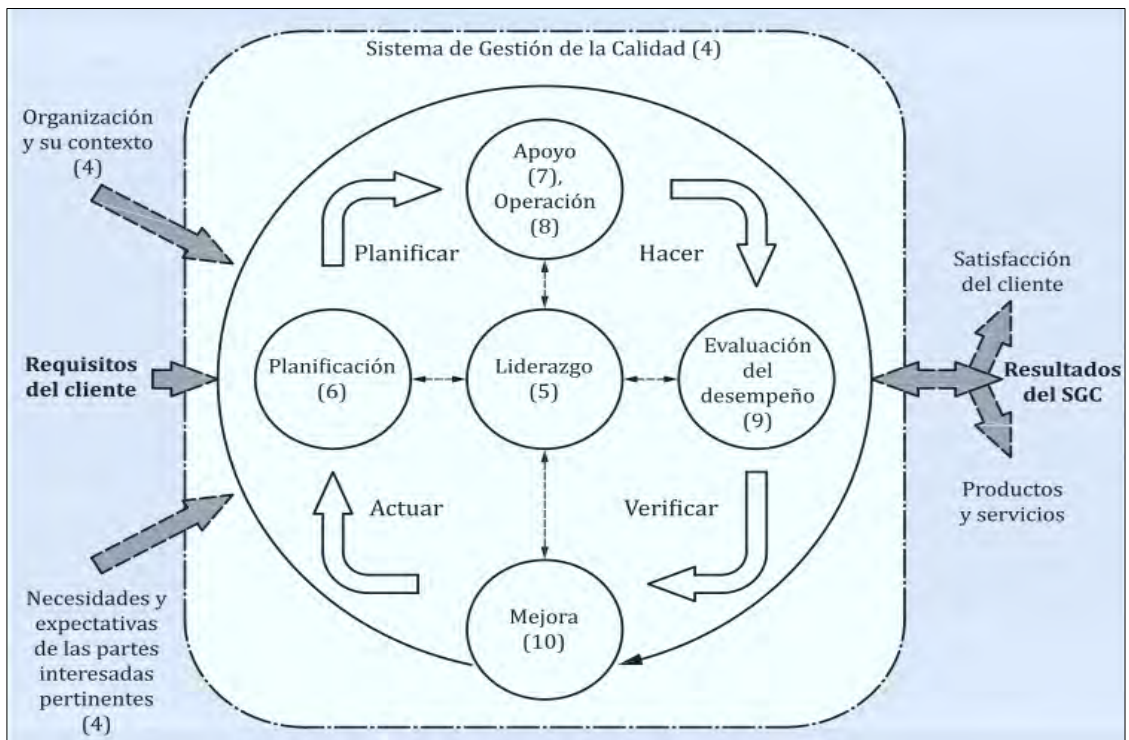


Figura 15. Ciclo PHVA

Fuente: ISO 9001 (2015)

Según MIDEPLAN (2015), la Gestión por Procesos, permite identificar de forma clara los receptores de los procesos a través del conocimiento de sus expectativas, definiendo el nivel de calidad de los productos y/o servicios que la organización desea proveer, eliminando las actividades que no añada valor y en concreto ahorrando recursos, lo cual

se traduce en la delimitación de indicadores para proporcionar información oportuna a la organización sobre eficiencia, eficacia y brindando la mejora respectiva. De acuerdo con Mallar (2010), determina las siguientes propiedades:

- Dominio de los procesos sobre la estructura, es decir, permite seguir el funcionamiento del proceso, monitorearlo; y con ello finalizar con una estrategia adecuada para su gestión.
- La transversalidad de la organización y su gestión por procesos, orientando a la configuración de un conjunto o sistema de procesos y actividades que añadan valor para el cliente.
- Influencia de la información, es decir, como está la organización en materia de procesos, en este caso el flujo de información es un elemento clave para la ejecución de las distintas actividades.
- Alineación, para generar valor en las mismas o diferentes actividades organizativas de cada proceso.

El objetivo primordial de llevar procesos en una organización es de garantizar la administración de estos bajo ciertos parámetros como: el compromiso de la organización, entendimiento, liderazgo.

A su vez Harrington (1997), determina que el manejo de la gestión por procesos posee tres objetivos principales para el desempeño de una organización, siendo los siguientes:

- Eficiencia de los procesos, es decir, alcanzar los resultados previstos.
- La mencionada eficiencia debe obtenerse minimizando la utilización de recursos.
- Adaptabilidad de los procesos, es decir, que estos posean la capacidad de evolucionar y la adaptabilidad necesaria para que se ajusten de acuerdo a las necesidades de los clientes y de las empresas.

En este marco de beneficios y aportes positivos, Chase, R. & Jacobs, F. (2014), determinan que la gestión procesos aporta beneficios como lo siguientes:

- Identificar los costos de cada actividad del proceso.
- Obtener mejora en los procesos mediante un rediseño de estos.
- Evalúa los procesos y no a las personas
- Alineamiento de todos los procesos con la Misión.
- Permite medir los resultados a través de datos objetivos.
- Permite trabajar desde una perspectiva de cambio y mejora continua
- Incorporar y mejorar los indicadores de cada uno de los procesos para obtener resultados medibles a través del tiempo.

Según Harrington, H. (1995), al igual que Pérez, G. y Soto A. (2005), existe cinco fases para el mejoramiento de los procesos de la organización el cual establece las siguientes actividades.

- Fase I: Organización para el mejoramiento: Se debe establecer principios de: liderazgo, compromiso, y comprensión.
- Fase II: Comprensión del proceso: Se debe estudiar el proceso actual y sus funciones y fines pertinentes.
- Fase III: Modernización del proceso: Esta fase permite mejorar la eficiencia, efectividad y promueve la adaptabilidad del proceso.
- Fase IV: Mediciones y controles (establecer retroalimentación).
- Fase V: Mejoramiento continuo (revisar, evaluar, calificar y comparar).

Otra metodología utilizada para el levantamiento de procesos es la expuesta por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (Gobierno de Chile, 2016), en la cual estipula 4 macroprocesos por denominarlo así, la cual fundamenta la utilización de herramientas, teóricas en base a la identificación, categorización y caracterización de los procesos identificados, que se muestra en la figura 16, y que sus fases son:

- Preparación. – Consiste en identificar cada uno de los procesos realizados en la organización y por ende clasificarlos de acuerdo con sus tipos de procesos, para ello se identifica, se diferencia sus procesos, su tiempo y costo en cada uno de ellos, el inventario respectivo, y finalmente su mapa de procesos.
- Recopilación de información. – Ya con la información necesaria, en esta sección se procede con la definición del alcance y objetivo, asignando a cada actividad un responsable para la ejecución de las reuniones periódicas.
- Comprensión del proceso. – Para la comprensión de cada uno de los procesos se lo ejecuta con la fase anterior en las reuniones periódicas, en las cuales los dueños del proceso describen tal y cual como lo ejecutan realizando un flujograma y el modelado de los procesos identificados.
- Documentación de Información. – Ya en la última fase solamente se documenta todo lo expuestos anteriormente, realizando los manuales respectivos.



Figura 16. Fases para el Levantamiento de Procesos

Fuente: Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Gobierno de Chile (2016)

Esta metodología se basa en la utilización de herramientas para el entendimiento de los procesos en base a la: identificación, categorización y caracterización de los procesos identificados. En la figura 16 se muestra los pasos de esta metodología. Consejo de auditoría Interna General de Gobierno (Gobierno de Chile, 2016).

Por otra parte, el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), plantea o enfoca sus procesos como un marco de trabajo no-prescriptivo que se basa en los resultados de la organización mediante varios enfoques para llegar a la excelencia ya sean estos en clientes, ventas, recursos, la organización en sí, impulsando un liderazgo que cumpla con sus políticas y estrategias. Esta metodología es similar a la norma ISO 9000 ya que basa su gestión por procesos en resultados relativos a la satisfacción de los clientes y de las restantes partes interesadas, en la figura 17 se muestra el modelo EFQM.

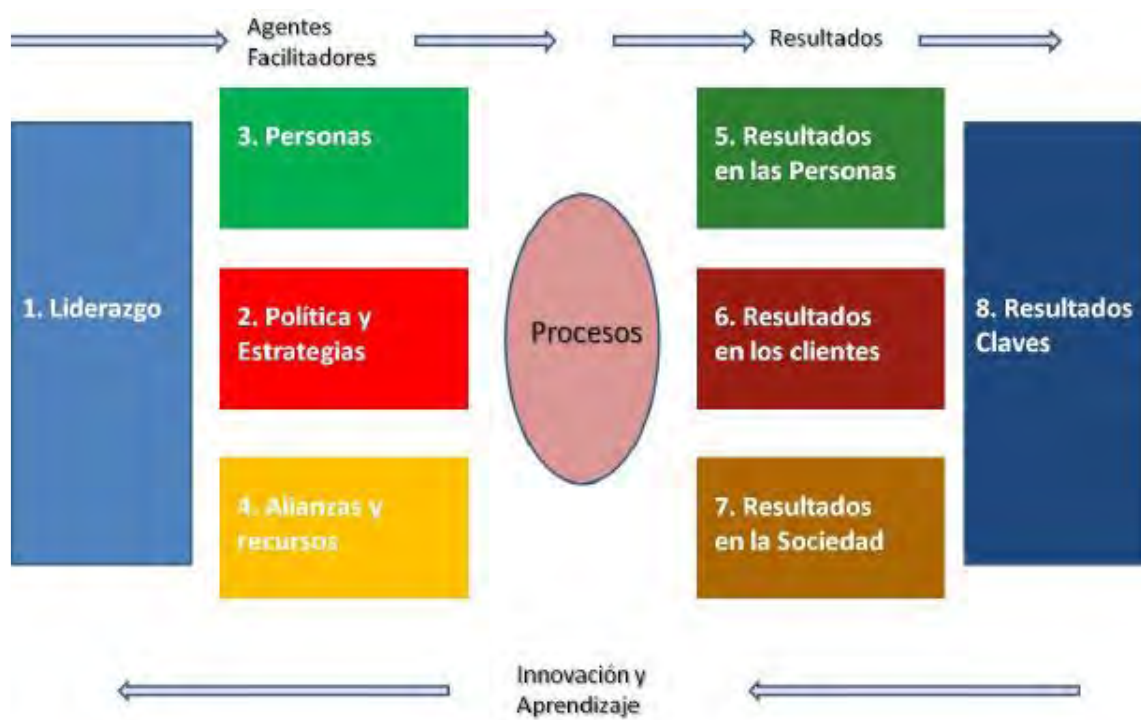


Figura 17. Enfoque a procesos – Modelo EFQM

Fuente: Lugo, J. (2017)

Según Lugo, J. (2017), para enfocar este sistema de gestión, conlleva cuatro pasos que son: identificación y secuencia de procesos, descripción de procesos, seguimiento y medición de los procesos y finalmente mejora de los procesos, como se muestra en la figura 18.



Figura 18. Enfoque a procesos

Fuente: Lugo, J. (2017)

Finalmente cabe mencionar que la administración o gestión por procesos es una herramienta que tiene un enfoque gerencial distinto, enfatizando la importancia para una organización la identificación, implementación, su gestión y finalmente su mejora continua, la eficacia de los procesos dependerán del nivel de gestión que se mantenga sobre los mismos propendiendo alcanzar los objetivos de la organización (Harrington, 1997).

2.1.3 Metodología para la mejora de procesos

Una vez determinado los conceptos básicos, para el desarrollo del trabajo de titulación, se va a tomar la metodología de Lugo J., (2017), para lo cual a continuación se determinará a detalle cada una de las fases a seguir para el levantamiento y posterior mejoramiento de los procesos, determinando las fases de Identificación y Secuencia de

los procesos y Descripción de Procesos en el capítulo dos, mientras que en el capítulo tres el Seguimiento y Medición de los procesos y finalmente la Mejora de los Procesos.

2.1.3.1 Fase uno: Identificación y Secuencia de Procesos

Hace referencia a la configuración de los procesos que deben aparecer en la estructura tanto de planificación como gestión de recursos, elaboración de productos o como procesos de seguimiento y medición. Los factores importantes para determinar estos procesos son: influencia en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad del producto/servicio, influencia en la misión y estrategia, cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios, riesgos económicos y de insatisfacción, utilización intensiva de recursos Lugo, J. (2017). Para determinar esta identificación y secuencia de procesos, las organizaciones pueden acudir a herramientas como levantamiento de procesos y mapa de procesos.

Como primer paso de esta metodología en la fase uno es imprescindible iniciar con el levantamiento de procesos, que viene a ser como el levantamiento inicial de la información, su sistematización en procesos, permitiendo lograr estructuras más sencillas y flexibles, basándose en trabajo en equipo y la medición de resultados en todas las unidades organizacionales Rivera, P. (2012).

El levantamiento de procesos en una empresa, constituye una forma de describir la realidad de cómo funcionan de la manera más puntual posible, sistematizando el trabajo facilita la implantación de una cultura de servicio en las instituciones, ya que con el diseño de procesos se puede focalizar las acciones en las necesidades y expectativas de los usuarios, finalmente sus procesos debe estar documentados, actualizados y relacionados con las actividades habituales (Rivera, 2012; Secretaria General de la Presidencia, 2016).

El objetivo primordial de este levantamiento de procesos, es evidenciar el desenvolvimiento actual de la organización para facilitar la definición de actividades y

tareas que se realizan en los procesos, mismos que servirán para favorecer al mejoramiento en las instancias siguientes (Secretaría General de la Presidencia, 2016).

Pabón, A., Urdaneta, M., Dubois, R., Mora, K., Delgado, B., & Altuve, M. (2014), describen al Mapa de Procesos como un modelo o representación gráfica en el cual se identifica y representa los procesos que conforman la organización, permitiendo tener una visión global, partiendo de la necesidad del cliente hasta finalizar en la satisfacción de este, en la figura 19 se muestra un mapa de procesos.



Figura 19. Mapa de Procesos

Fuente: Lugo, J. (2017)

Como se muestra en la figura 19, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Gobierno de Chile, en su documento técnico define los procesos de la siguiente manera.

- Proceso Estratégico o Dirección Estratégica. – Son aquellos procesos que soportan toda la estrategia institucional y afectan en la totalidad a la organización. Estos procesos están destinados a controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, permitiendo llevar adelante la organización, también puede ser considerado como un solo proceso que dirige a los demás y orienta a la dirección como se mencionó anteriormente.
- Proceso de negocio. – Son los procesos que representan el hacer de una organización, con una serie de acciones ejecutadas por un conjunto de personas

que pertenecen a diferentes áreas funcionales, pero que mantienen un objetivo común para cumplir una misión Bravo, J. (2009).

- Proceso de Soporte o Apoyo. – Son los procesos que tienden a facilitar el objetivo de los procesos de negocio de la organización, además que cada proceso ayuda a otros procesos, siendo sus clientes internos Bravo, J. (2009).

Según Pérez, J. (2004), el nivel de detalle dependerá del tamaño de la organización y la complejidad de sus actividades, pero para llegar a un consenso se debe llegar a un equilibrio en el que su interpretación sea sencilla; conforme se vaya avanzando en la organización este mapa de procesos puede ir ajustándose de acuerdo con las necesidades que se presente como indicadores, información de mayor detalle. Según este mismo autor describe tres tipos de procesos diferentes que son los siguientes:

- Procesos Operativos o Sustantivos. - Son aquellos que transforman los recursos para obtener el producto o servicio solicitado por el cliente, generando valor agregado al mismo, estos procesos se los denomina medulares o de línea, pero no pueden funcionar solos ya que para su ejecución necesitan recursos e información para su control y gestión.
- Procesos de soporte o apoyo técnico. – Son aquellos que dotan los recursos necesarios ya sean estos de talento humano o físicos conforme a los requerimientos de sus clientes internos, brindando el soporte a los procesos operativos y estratégicos de acuerdo con los requerimientos de los clientes externos.
- Procesos Estratégicos o Gobernantes. – Son aquellos que son imprescindibles para que la organización funcione, definiendo los objetivos que quiere cumplir mediante la declaración de misión, visión, valores corporativos y las directrices para llegar a los objetivos mediante su Plan Estratégico. Mediante sus actividades de evaluación, control, seguimiento y medición permiten asegurar el funcionamiento efectivo del resto de procesos como: Proceso de Gestión Financiera (Económica), Proceso de Gestión de la Calidad / Medio Ambiente, Proceso de Gestión de Clientes y Proceso de Gestión del Proyecto.

Estos procesos estratégicos dependerán del giro del negocio y como disponga la perspectiva de manejo, algunas tendrán sus procesos estratégicos como procesos de apoyo y viceversa. Para la norma ISO 9001 (2008), existe otra forma de realizar un mapa de procesos como se muestra en la figura 20.



Figura 20. Mapa de Procesos según ISO 9001:2008

Fuente: Lugo, J. (2017) tomado de ISO 9001

A su vez ISO 9001 (2015), basado en la metodología de mejora continua, plantea el mapa de procesos con sus siguientes elementos y los define:

- Procesos de Planificación: Son los procesos que están vinculados principalmente a las responsabilidades de la dirección en el apartado 6 de la norma denominado Planificación.
- Procesos de Gestión de Recursos: Aquellos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (Recursos Humanos, Infraestructura y Ambiente), establecido en el apartado 7 de la norma denominado Apoyo.
- Procesos de Realización del Producto: Son todos los procesos que permiten llevar a cabo la realización del producto y están ligados con el apartado 8 de la norma denominado Operación.

- Procesos de medición, análisis y mejora: Son aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento a través de su medición, análisis y respectiva mejora, se encuentra descrito en el apartado 9 denominado Evaluación del Desempeño.

La organización determinará la herramienta más adecuada que se ajuste a las necesidades, facilitando la interpretación, secuencia e interacción entre los mismos, cabe recalcar que cada uno de estos procesos pueden desplegarse en otros procesos que a su vez se denominarán subprocesos, o procesos de 2° nivel, dependiendo de la organización Lugo, J. (2017).

Este mapa de procesos no es rígido y puede ser ajustado periódicamente con el fin de establecer indicadores más relevantes, agrupar o desagrupar procesos para obtener información de mayor interés.

2.1.3.2 Fase dos: Descripción de Procesos

Una vez identificados y clasificados los procesos con lo que desarrolla la organización, se procede a realizar una descripción de estos, tomando en cuenta que tengan congruencia con las políticas institucionales y los planes para alcanzar los objetivos. En consecuencia MIDEPLAN, (2009) y Pepper, S. (2011), determinan que es primordial obtener información como: Identificación del Objetivo del Proceso, Identificación de los Responsables del Proceso e Identificación de los Procedimientos y Actividades.

Esto tiene la finalidad de determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades comprenden dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz al igual que el control de este. Para ello existe dos herramientas que son: la caracterización del proceso y los diagramas de flujo (Lugo J., 2017).

En la caracterización del proceso, se determina las características más relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama; esto se puede llevar a cabo mediante el diagrama de PEPSC (proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes) Lugo, J. (2017).

Chinchilla (2009), define este modelo como una herramienta que consiste en un diagrama, permitiendo visualizar de forma más sencilla y general, en inglés el modelo se denomina SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer) que se detalla a continuación.

- Proveedor: Hace referencia a la organización, persona o grupo de personas que suministra algún insumo o recurso necesario para poder desarrollar el proceso.
- Entrada o Insumo: Es todo aquello que se requiera para realizar el proceso (información, materiales, actividades o recursos), ya que sin ellas no se puede iniciar el respectivo proceso.
- Proceso: Conjunto de actividades coordinadas u organizadas que se realizan de forma alterna o simultánea con el fin de transformar las entradas o insumos en resultados de un proceso.
- Salidas: Es el resultado del proceso.
- Cliente: Es la persona o proceso (interno o externo) final o intermedio que recibe el resultado del proceso con el objetivo de brindar una solución. En la figura 21 se muestra la figura SIPOC.

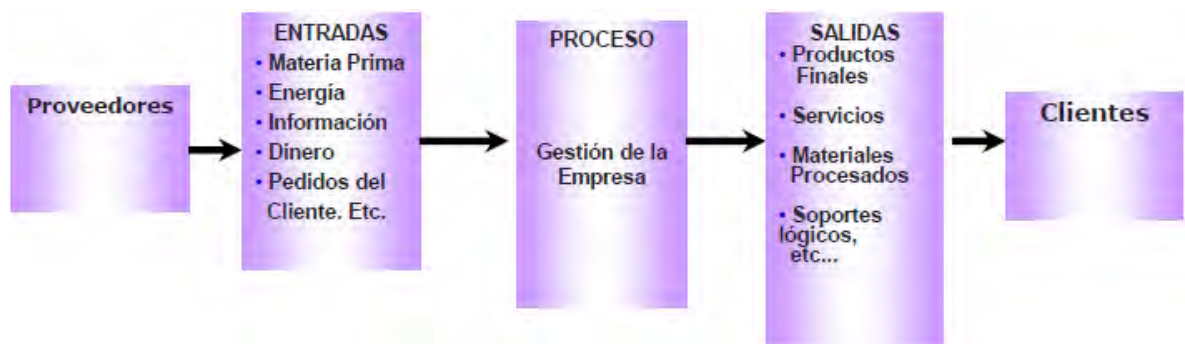


Figura 21. Secuencia de un Proceso

Fuente: Lugo, J. (2017)

Este diagrama ayuda a enlistar los elementos que intervienen en el mismo sin detallar las actividades, para ello están los diagramas de flujo, que permiten describir gráficamente el proceso mediante la representación de símbolos, líneas y palabras simples indicando las actividades y la secuencia en el proceso. Esto permite tener varias ventajas como: sistematizar los pensamientos, comparar fácilmente los procesos de un área con los de otra, los responsables de cada ejecución y el más importante nos permite encontrar puntos de mejora de los procesos (Lugo J., 2017).

Para estos procesos se debe ejercer un control para que las entradas sean la adecuadas y los recursos sean empleados en el momento apropiado, por ello existe diferencia entre lo denominado procedimiento y proceso; el procedimiento es un documento que explica la forma específica y detallada de cómo se debe realizar las cosas, ayudando a simplificar y ordenar los elementos de un proceso. La agrupación de estos documentos se denomina Manual de Procedimientos y va acompañado de una serie de formatos para dar cumplimiento a los mismos. Cuando estos formatos se completan con datos pasan a denominarse registros (Lugo J., (2017).

La otra herramienta para llevar a cabo la descripción de los procesos es la descripción de las actividades, el cual se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí, facilitando la interpretación de las actividades en su conjunto (Lugo J, 2017).

Para Harrington, H. (1995), define un diagrama de flujo, como una herramienta para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, ayudando a describir gráficamente un proceso existente o en su efecto creando uno nuevo mediante el uso de símbolos, líneas y palabras simples, trazando las actividades de manera secuencial en el proceso.

Según Corona, M. & Ancona, M. (2011), un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso que se lleva a cabo, usando varios símbolos estandarizados se relacionan entre sí por medio de líneas o flechas, indicando el orden de procedimiento de instrucciones para llegar al resultado esperado.

Filippo, J. (2011), define los diagramas de flujo como una forma de representación gráfica de datos que describen la secuencia de operaciones de un determinado proceso y

a continuación describe una serie de pasos que sirven como guía para la construcción de diagramas de flujo:

- Establecer el objetivo del proceso, determinando su salida y su entrada al siguiente proceso.
- Identificar y enlistar las principales actividades que son necesaria para el proceso, así como los puntos de decisión.
- Diseñar y construir el diagrama de flujo en secuencia cronológica con sus respectivos símbolos.
- Revisar el procedimiento y verificar que esté completo, representando orden y exactitud del proceso.

Los beneficios que posee la diagramación de los procesos son bondadosos en varios aspectos, desde muy sencillos de comprender a primera vista, así como poder visualizar el responsable de cada proceso, Como sugiere Lugo, J. (2017) y Harrington, H. (1997), a continuación, se describe las ventajas de los diagramas de flujo:

- Permiten comparar procesos de área con los de otra, o en efecto una organización con otra.
- Ayudan a sistematizar nuestros pensamientos.
- Se puede detectar actividades en las que existen confusiones en cuanto a tareas y normas que las rigen.
- Y finalmente permite encontrar puntos de mejora.
- Proporcionar mayor detalle y discernimiento sobre el comportamiento del proceso.
- Despliega perspectivas de relaciones lógicas entre las actividades.
- Propicia la definición de indicadores de gestión.

- Facilitan la identificación de las ineficiencias y las oportunidades de modernizar el proceso.
- Permite definir los límites del proceso, de forma que se puede entender cuáles son los proveedores y clientes involucrados en el.
- Permite visualizar las interrelaciones que conforman los distintos procesos de la empresa.
- Facilita la identificación de necesidades y expectativas de los clientes.
- Provee el entendimiento de todos los integrantes de la organización.
- Facilita establecer mecanismos de control y medición de los procesos.

Según MIDEPLAN, (2009) y Filippo, J. (2011), mencionan que para realizar estos diagramas de flujo existen varias formas, ya sea de acuerdo con la necesidad de la organización o en búsqueda del que mejor se acople a su desempeño:

- Formato horizontal: Su representación es de izquierda a derecha en forma horizontal, con el objetivo de destacar a las personas, unidades u organismo que participan en un determinado procedimiento o rutina.
- Formato vertical: Aquel formato donde se representa de arriba hacia abajo, determinado por columnas y filas, es muy útil para armar un procedimiento y fomentar la capacitación y racionalización del trabajo.
- Formato panorámico: Es aquel formato utilizado para personas que no están familiarizadas y está representada en una sola hoja por lo que su visualización es rápida y está inmersa tanto los formatos verticales como los horizontales.
- Formato arquitectónico: Su representación describe el itinerario de ruta de una forma o individuo sobre un área de trabajo.
- Diagrama de flujo de bloques: Este tipo de diagrama representa una rutina a través de una secuencia que se entrelaza de bloques con el fin de que su visualización sea más sencilla y que muestre paso a paso el desarrollo del proceso.

Hoy en día existe un sin número de herramientas para poder graficar y modelar procesos como Visio, EDRAW, IBM, Bizagi Modeler entre otros, para el modelamiento de procesos para el presente trabajo se utilizará el programa Bizagi Modeler por lo cual se muestra detalla en el Anexo 1 simbología para la respectiva diagramación.

Esta diagramación es la más clara al momento de entender el funcionamiento de una organización, delimitando los pasos a seguir durante un proceso, la documentación que este posee y los responsables en cada uno de ellos.

Como segunda parte de esta fase de Descripción de los Procesos, es la elaboración de un análisis de valor agregado que complementará a la diagramación, con ello se logrará alcanzar un estudio global de los procesos actuales.

El análisis de valor agregado es una herramienta para medir la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de la organización, con el fin de analizar cada una de las actividades y poder dirimir problemas operativos, de las actividades que generan o no valor alguno para la organización o para el producto. (Maylín, Hernández, & otros, 2011).

Dávila (2014), define como una metodología utilizada para la evaluación de la eficiencia del proceso desde su etapa inicial hasta la final, con el fin de localizar los problemas y minimizando todo desperdicio, duplicidad o cualquier actividad extra innecesaria. De acuerdo con Harrington, H. (1995), los principales objetivos de la aplicación de un análisis de valor agregado son:

- Minimizar: los tiempos de espera a través de la combinación de operaciones (automatización), movimientos de documentos a través de la combinación de operaciones.
- Reducir: problemas a través de la eliminación de causas iniciales, controles innecesarios dados estos por políticas o procedimientos.

De la misma manera Dávila (2014), determina que, a partir de este análisis de procesos, logra los siguientes beneficios, permitiendo: apertura a la innovación, mejora de la calidad, y la calidad laboral, incremento de la productividad, incremento de la rentabilidad y por ende en las utilidades.

Así como existe beneficios, Harrington, H. (1997), plantea que existen actividades que no agregan valor a la organización como las siguientes:

- Preparación: La repetición del trabajo innecesario.
- Espera: La reducción del tiempo de espera por medio de la automatización.
- Movimiento: La minimización del movimiento de información por medio de la automatización.
- Inspección: La reducción de los problemas al identificar y eliminar las causas radicalmente.
- Almacenamiento. El manejo prudente de la información durante y después del proceso.

Su importancia radica en la verificación de cada actividad de los procesos presentes en la organización, delineando o determinando en qué medida éstas contribuyen a la satisfacción del cliente. Cada actividad de del proceso tendrá una contribución con relación al aporte que tengan. (Harrington H., 1997).

- VAC: Son aquellas actividades que son necesarias para satisfacer los requerimientos del cliente.
- VAN: Se refiere a las actividades que no agregan valor al cliente pero que son necesarios para satisfacer las necesidades o requerimientos de la organización.
- NVA: Son actividades que no agregan ningún tipo de valor por lo tanto pueden ser eliminadas sin alterar el producto final o la prestación del servicio.

Para ello Harrington, H. (1995), plantea un algoritmo sobre las necesidades que presentan el bien y/o servicio, cliente y empresa; como se muestra en la figura 22.

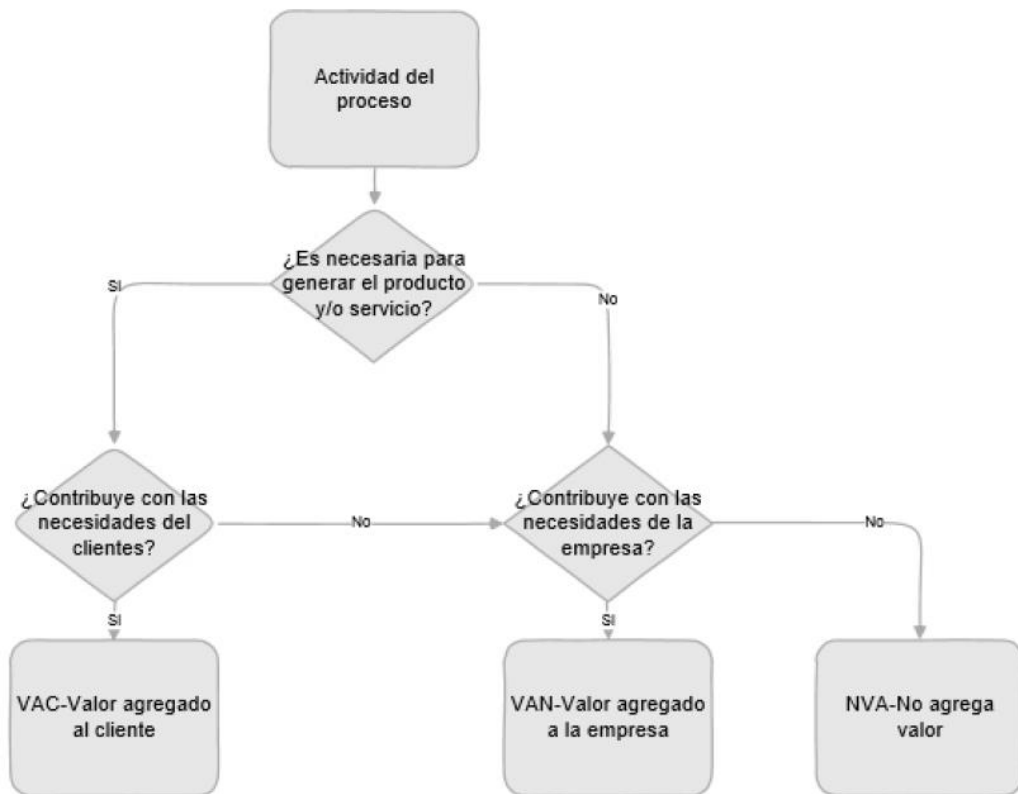


Figura 22. Algoritmo de Harrington

Fuente: Harrington H. (1998)

2.1.3.3 Fase tres: Seguimiento y medición de Procesos

En una organización es necesario tener conocimiento de cómo se están ejecutando los procesos y bajo qué parámetros se están gestionando los mismos, por lo cual es necesario implementar indicadores, que sirven para mediar el rendimiento de los procesos y gestionarlos mediante el seguimiento de los niveles de calidad y que la capacidad sea la suficiente para lograr los objetivos de la organización.

En las últimas décadas del siglo XX, las empresas han tenido un cambio constante pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos, estos cambios obligan a las empresas a las empresas a cambiar su forma de cómo analizar y evaluar sus procesos de negocios, así como vigilar sus sistemas de

medición y desempeño, todo esto con el fin de mantener o incrementar su participación de mercado (Camejo J., 2012).

Así en esta fase se revisará el estado actual de los procesos y como están funcionando en la organización, en base a ello y con el análisis de valor agregado descrito en la fase anterior se tendrá una visión amplia del estado verdadero de la organización por lo que es indispensable la implementación de indicadores.

Camejo J. & Lugo J., (2012), describe un indicador de gestión como un valor que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos proporcionando información sobre el estado en el que se encuentra un sistema, reflejando las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado dentro de la organización, teniendo como idea de que estos indicadores sienten las bases para saber qué acciones tomar en el presente y futuro. De acuerdo con el mismo autor, un indicador debe poseer los siguientes criterios o atributos:

- Medible: Esto significa que las características descritas deben ser cuantificables en términos ya del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan y debe ser de fácil elaboración.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Los atributos mencionados anteriormente deben de ser inherentes, pero que es lo que se debe medir para gestionar los procesos de manera correcta, por lo que Pérez, J. (2012), determina que existen dos maneras de gestionar y medir los intangibles:

- Evaluación mediante las percepciones.
- Evaluación mediante el establecimiento de correlaciones.

Lugo, J. (2017), define un indicador, como una expresión cuantitativa que refleja el desempeño de un proceso, de un departamento o de una organización, la cual permite ser comparada con un nivel de referencia para dar lugar al establecimiento de acciones correctivas o preventivas; para ello es importante que estos indicadores de gestión

reflejen datos veraces y fiables, para la correspondiente interpretación y posterior decisión, los elementos a considerar en un Sistema de Indicadores de Gestión son:

- Objetivo. – Expresa el para qué se quiere gestionar el Indicador, lo que permitirá selecciones y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.
- Definición. – Es la expresión matemática de la cual se vale para la obtención del indicador.
- Nivel de Referencia. – Establece la comparación contra la cual contrastar el valor de un indicador, la cual se divide en:
 - Nivel Histórico. – A partir de un análisis que se realice en un determinado tiempo al indicador, se puede proyectar y calcular un valor esperado para el período que se esa gerenciando.
 - Nivel Estándar. – Este se calcula a partir de la métodos y medición del trabajo, y señala el potencial de un sistema determinado.
 - Nivel Teórico. – También denominado Diseño Opuesto, que es un dato dado por el fabricante del equipo.
 - Requerimientos de los Usuarios. – Se basa en las necesidades reales de los clientes, por lo que su cálculo se lo debe hacer en base a un estudio de estas con respecto al producto.
 - Nivel de Competencia. – Se refiere al producto final dado como calidad, entrega, presentación; y al proceso como rendimiento, costos, productividad; de las empresas que compiten en el sector considerado.
 - Nivel de Consideración Política. – Asociado a las políticas estatales relacionado con aspectos de: higiene, ambiente, seguridad, salud entre otros.
 - Técnicas de Consenso. – Es el nivel generado por el conocimiento que un equipo de trabajo tenga sobre los procesos.

- Responsabilidad. - Se refiere a la necesidad de especificar y clasificar quien será el responsable de actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información suministrada, como se muestra en la figura 23.

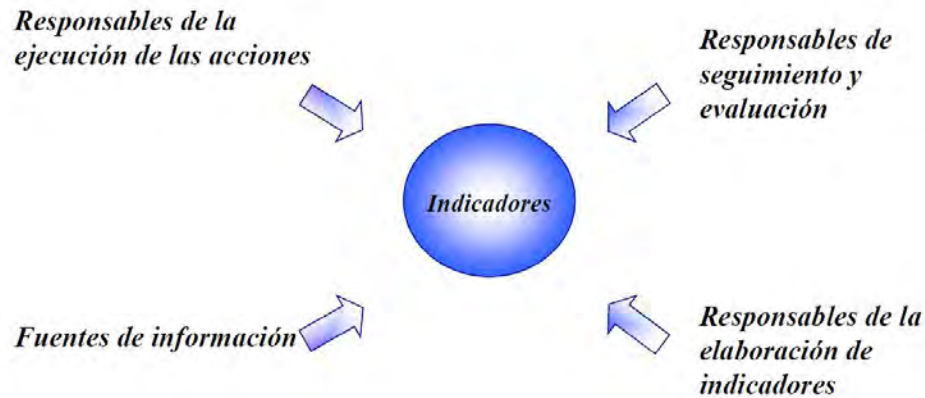


Figura 23. Responsables de los indicadores

Fuente: Lugo, J. (2017)

- Puntos de Lectura e Instrumentos. – Se refiere a las etapas del proceso en las cuales se realizarán las mediciones, así como la forma de obtención y conformación de los datos, sitios y observaciones, y el responsable de realizar las lecturas.
- Periodicidad. – Guarda relación bajo qué tiempo se efectuará la lectura, como se presentarán los datos, lecturas puntuales; promedios diarios, semanales o mensuales.
- Sistemas de Información. – Aquello que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas sea el adecuado para realizar la posterior Toma de Decisiones.

Considerando ya los elementos de los indicadores anteriormente, estos deben de poseer algunas características básicas o por los menos que atributos debe poseer para que estos sean más objetivos como determina Lugo, J. (2017) a continuación:

- Disponibilidad: Los datos deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo para que pueda ser construido.
- Simplicidad: El indicador debe ser de fácil elaboración.
- Validez: Esto significa que deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se desea medir y no otros.
- Especificidad: Si el indicador no mide lo que se espera tener como resultado, su valor es limitado y no permite la verdadera evaluación al reflejar características que pertenecer a otro fenómeno paralelo o similar.
- Confiabilidad: La obtención de la información y los datos para la construcción del indicador deben ser fidedignos, es decir, sus fuentes deben de ser satisfactorias, y para ello esto debe ser inspirado por el dueño del proceso.
- Alcance: El indicador debe sintetizar y mostrar las condiciones necesarias para describir el mismo, llegando a que este sea globalizado.

Ya con estos atributos, los indicadores se pueden dividir en indicadores de eficacia y eficiencia, siendo el primero el que mide el logro de los resultados propuestos, estos indicadores se basan en lo que se debe hacer, por lo cual es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para contrastar lo que se entrega en el proceso versus lo que se espera de él; mientras que los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por el proceso, estos están relacionados con la productividad, como se muestra en la figura 24 los factores claves de éxito (Camejo J., 2012).

Como recomendaciones es necesario recalcar que no se debe implementar más de cinco indicadores por cada proceso, así como concretar de forma sucinta los objetivos de los indicadores, y estos deben ser congruentes con los objetivos estratégicos, su periodicidad, y mantener registros de los últimos cinco años para evidenciar tendencias y los resultados de mejora.

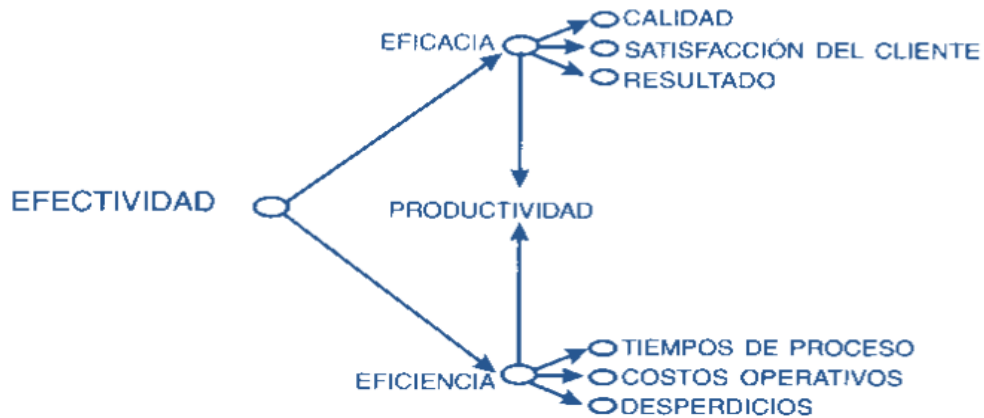


Figura 24. Factores claves de éxito

Fuente: Beltrán, J. (1999)

Según Gómez, O. & Vásquez Alberto (2018), las características de un indicador tienen que ser: medible con facilidad, fuentes de verificación asequibles, midan algo importante y relevante, relacionados con los objetivos del proceso y tener una interpretación única.

De acuerdo con Beltrán J., (2012), los indicadores de gestión, trata de relacionar las variables cuantitativas o cualitativas permitiendo conocer la tendencia de cambio, con respecto a objetivos y metas establecidas, para lo cual debe cumplir con las siguientes características:

- Forma. – Se refiere a la naturaleza del indicador, el mismo puede ser cualitativo o cuantitativo.
- Frecuencia. – Se enfoca en el período que el indicador estará en ejecución, ya sea este permanente o dentro de un período establecido.
- Oportunidad. – Los datos e información que se presente deben ser actuales, y sobre todo disponible al momento de ser necesario.

Ya se ha determinado que es un indicador, su clasificación, para que sirven y cómo gestionar, pero que elementos debe contener un indicador para poder visualizarlo y

gestionarlo en sí, para ello Lugo, J. (2017), describe los elementos fundamentales que debe cumplir los indicadores como:

- Nombre. – Es el diferenciador de los indicadores, el cual debe ser concreta y fácil de entender.
- Fórmula de cálculo. – Indica la fórmula matemática, con la cual se obtendrá los valores para ser analizados, tomando las variables necesarias para el cálculo.
- Unidades. – Es la manera de mostrar la información, como se va a expresar el valor del indicador.
- Responsable de análisis. – Indica la persona que debe valorar el grado de eficiencia del proceso.
- Glosario. – Se especifica todas las variables involucradas en el indicador, es decir, debe de incluir el nombre y la fórmula de cálculo.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para obtener los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos deben surgir del seguimiento y medición adecuado, tanto en eficiencia y eficacia, como lo describen los modelos de Calidad Total o EFQM Lugo, J. (2017).

2.1.3.4 Fase cuatro: Mejorar de los Procesos

De acuerdo con la metodología de Lugo, J. (2017), como último paso es la Mejora de los Procesos, y para ello Chang (2011), en su metodología como fase cuatro determina que es donde se empieza a ver resultados después de la medición y análisis, mismo que para mejorar comprende de dos pasos importantes:

- Fijar las metas de mejoramiento del proceso
- Desarrollar y llevar a cabo las mejoras correspondientes en el proceso sobre una base de ensayo.

Al hablar de mejora de procesos, se hace referencia directamente a la calidad total y a la mejora continua constituyendo un conjunto o una serie de métodos y/o herramientas que se utilizan para el mejoramiento y la administración adecuada de los procesos. Pensando en cómo la calidad puede ser medida, administrada y mejorada a través de ciertas estrategias de gestión que permitan obtener una optimización y competitividad de los servicios Forero (2017).

Lloréns, J. & Fuentes, M. (2005), menciona que la mejora de los procesos en una organización no solo se enfoca solamente en la mejora de la calidad, sino por el contrario es un proceso dinámico cuyo objetivo es mejorar todas las cosas a través de la implementación de políticas de mejora y estandarización de resultados. Así para Pareja y Torres (2006), mencionan que la “mejora” se ve reflejada en un cambio mediante un proceso sistemático, planificado y continuo.

Así mismo Pareja y Torres (2006), describen que todos los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el objetivo de conocer su desarrollo y evolución de estos, llegando a obtener información relevante para su análisis, a continuación, se muestra cómo gestionar los resultados y como identificar oportunidades de mejora:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados? – Al analizar estos resultados la organización deberá discernir y discutir que procesos no están alcanzando sus objetivos y tomar las acciones correctivas, actuando sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora? – Sin embargo, aun cuando se estén cumpliendo los procesos, la organización está en la capacidad de identificar y proponer una mejora en dicho proceso que afecte en el desarrollo o crecimiento de la organización.

El Ministerio de Educación del Ecuador - Plan de Mejora (2012), determina que un plan de mejora es un instrumento para identificar las posibles soluciones en respuesta a las debilidades encontradas dentro de una organización, priorizando los problemas y tratando de escoger aquellos más críticos y posibles de solucionar sin confundir con aspectos externos.

En virtud de lo antes descrito el Ministerio de Educación del Ecuador, en base al Plan de Mejora (2012), establece los siguientes puntos para la elaboración de un plan de mejora.

- Priorizar los problemas. – Las acciones a tomarse deben ser identificadas objetivamente tomando en cuenta el problema, analizando diversos criterios y datos, contrastando distintas fuentes de información. Una vez identificados los problemas es necesario establecer las metas que se deben alcanzar, con las preguntas: ¿a dónde queremos llegar?, ¿a qué niveles? ¿en qué aspectos?, y las características de estas metas deben ser: factibles de realizar, referidos a un tiempo, los resultados que puedan ser evaluados, los actores y/o beneficiarios puedan ser identificados, que sea descrito lo que se quiere cambiar, y finalmente que estas metas sean especificadas de cómo se desea hacer.
- Acciones concretas, recurso y tiempos. – Ya con las metas establecidas de lo que queremos lograr, se plantea y se planifica que es lo que debemos hacer para conseguirlas en relación a recursos, tiempos y responsables se describen las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las acciones y sus tareas?, ¿Qué recursos se posee y cuáles hacen falta?, ¿Qué alianzas podemos establecer para conseguir apoyos y recursos?, ¿Qué tiempo es necesario para alcanzar las metas previstas?, ¿Cuándo se inician y terminan las acciones?
- Compromiso de los responsables. – En todo proceso de mejora siempre debe de existir compromiso de los involucrados, pero para cumplir los objetivos se debe designar un responsable principal y los participantes que tendrán a cargo las tareas, para ello se realiza las siguientes preguntas.: ¿Quién toma iniciativa decide y rinde cuentas? (responsables), ¿Quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades?

Cada miembro del grupo o comisión deberá realizar un compromiso (por escrito) detallando: Su compromiso, que se compromete a realizar, ¿Qué resultados obtendrá en el plazo establecido?, ¿Cómo se observarán externamente estos resultados?

- Realizar un seguimiento para ajustar acciones. – En este punto tiene la intervención directa de la alta dirección, verificando y asegurando si las acciones emprendidas están siendo cumplidas de acuerdo a lo deseado o en efecto hay que realizar algún ajuste, para ello se realiza las siguientes preguntas: ¿Se ha avanzado en lo deseado?, ¿Qué hay que ajustar?, ¿Cómo se visualiza el avance del plan?, ¿Qué indicadores de seguimiento están implementados?, ¿Qué instrumentos son los disponibles para ayudar a medir los avances (cuestionarios, evaluaciones, entrevistas, informes)?.
- Evaluar resultados con evidencias. – Los resultados son las situaciones que se puede observar o evidenciar gracias a las acciones tomadas, para corroborar se debe realizar las siguientes preguntas: ¿Se logró resolver el problema?, ¿Funciona lo planteado o implementado?, ¿Estamos satisfechos con los resultados alcanzados?, ¿Con qué instrumentos se va a medir, y cuál será el mecanismo?

Para medir los resultados es importante escoger el o los instrumentos adecuados que ayuden a obtener una mejor visualización, y no suficiente con ello evaluar si se cumplió o no con las acciones previstas. (Ministerio de Educación del Ecuador - Plan de Mejora, 2012).

- Consolidar el cambio para lograr el aprendizaje. – El cambio no termina solamente con las evidencias, ya que al lograr los resultados es primordial que estos resultados no se desvanezcan en el futuro, sino más bien fortalecerlos y transformarlos en permanentes, profundizando como incorporar cambios, en la figura 25 se muestra una adaptación de Deming que ilustra como ayuda la consolidación en un plan de mejora.
- Resolviendo los ¿por qué? – Al finalizar un ciclo de Plan de Mejora, corresponde una evaluación total y reflexionar sobre todo el cambio efectuado, las siguientes preguntas pueden ayudar para la reflexión de este: ¿Cuáles fueron las fortalezas de este?, ¿Cuáles fueron los nudos críticos para llegar a los resultados deseados? y ¿Qué no se debe repetir y que se haría diferente?, como se muestra en la tabla 25 Ministerio de Educación del Ecuador - Plan de Mejora (2012)

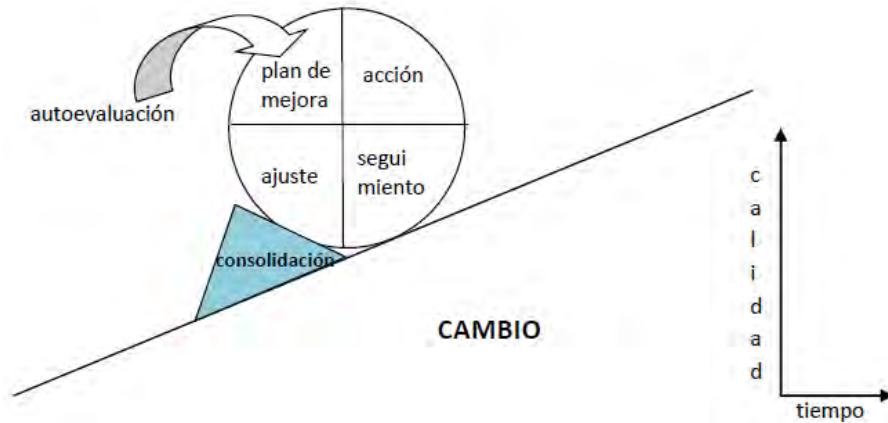


Figura 25. Consolidación del cambio en un Plan de Mejora

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador - Plan de Mejora (2012)

Tabla 8. Plan de Mejora

1	2	3	4	5	6		
PROBLEMA PRIORIZADO	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO PERMANENTE	RESULTADO	FECHA	FECHA
¿Qué queremos cambiar?	¿Cuál es el propósito?	¿Cómo lo vamos a realizar?	¿Quién toma la iniciativa, decide y rinde cuentas?	¿Avanzamos lo deseado? ¿Qué toca ajustar?	¿Qué cambio constatamos? ¿Estamos satisfechos?	Inicio	Fin

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador - Plan de Mejora (2012)

La herramienta final para describir los procesos es el manual de procesos o manual de procedimientos, que es un documento en el cual se recopila toda la información y describe en forma detallada todas las actividades que se desarrollan en el proceso, manteniendo argumentos claros, precisos y concretos. El hecho de contar con este manual fortalece el desenvolvimiento de la organización ya que permite controlar, vigilar y evaluar todas las actividades (Vargas y Quezada, 2016).

Los manuales de procedimiento describen: tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución, cumplimiento de las rutinas de trabajo y así evitar su alteración arbitraria, también permite una fácil inducción del puesto y el

adiestramiento y capacitación del personal a integrarse a la organización (Rebolledo, J. 2010).

Para Castañeda (2010), los Manuales de Procedimientos son instrumentos administrativos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control ya que describe una secuencia lógica todas las actividades de las cuales está compuesta el proceso, detallando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Según este mismo autor los procedimientos deben elaborarse bajo la siguiente metodología:

- Delimitación del procedimiento: Fijar el procedimiento a analizar, su inicio, fin, así como los objetivos de este.
- Recolección de la información: Realizar la recopilación de todos los documentos y datos, para lo cual es necesario acudir a todas las fuentes como: archivos, bases, documentos que rigen el funcionamiento y actividades; funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional.
- Análisis de información y diseño del procedimiento: Radica en estudiar cada uno de los elementos de información que se ha recopilado durante todo el transcurso respondiendo las preguntas: ¿qué trabajo se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿dónde se hace?, ¿por qué se hace?
- Análisis de procedimiento: Para ello es necesario eliminar todo lo que no aporte al procedimiento del proceso, combinación de pasos, factibilidad de cambio en el orden de ejecución, bosquejo y rediseño de las actividades que componen el procedimiento.

Un manual de procedimientos debe contener: Introducción, objetivos, áreas de aplicación, responsables, políticas, descripción de las operaciones, formatos, diagramas de flujo, terminología. Mientras que en aspecto de forma las características básicas como: Logotipo, nombre de la empresa, lugar y fecha de elaboración, responsables de la revisión y autorización, índice y formatos (Castañeda, 2010).

Ya con la elaboración de los manuales de procedimiento, con la descripción y análisis de los procesos finalmente se realiza la difusión de los mismos, conjuntamente con los altos mandos de la organización previa autorización del trabajo realizado. Estos deben

ser comunicados y publicados a todos los niveles de la organización y que sea de conocimiento general de la organización, con el objetivo de estandarizar y aplicabilidad para los funcionarios actuales y aquellos que ingresen a futuro (MIDEPLAN, 2009; Pepper, S. 2011).

Una vez realizada la socialización de los manuales, se debe realizar una evaluación periódica por los altos mandos de la organización o por los encargados o dueños de cada proceso, con el fin de detectar si los procesos conservan su utilidad o han entorpecido la eficacia, eficiencia o productividad (MIDEPLAN, 2009; Pepper, S. 2011).

Finalmente, el fin de la gestión por procesos es la de establecer y delinear los parámetros necesarios para la ejecución, pero con un mejoramiento continuo como lo establece la ISO 9001 (2015), la organización debe considerar los resultados del análisis y evaluación del sistema de gestión de la calidad y con ello poder determinar si hay oportunidades o necesidad de mejora.

El éxito radica en la creación de una cultura de mejora continua, con un liderazgo impartido desde la alta dirección, asignación de recursos necesarios y por supuesto la participación en el proyecto, en base a los objetivos de la organización, y necesidades y expectativas de los clientes (Merino, V., Estrada, F., & Gaytán, A. 2003). A continuación Harrington (1997), menciona que para mejorar los procesos de la organización se debe:

- Obtener apoyo de la alta dirección, al hablar de apoyo se relaciona directamente con el liderazgo impartido por el mismo por ello Pérez, J. (2012), presenta ciertas características haciendo referencia al acrónimo SMART que significa: S: Específico, M: Medible, A: Aceptado / Comprendido, R: Realista, T: Tiempo para conseguirlo
- Compromiso a largo plazo.
- Asignación de uno o varios responsables a cada proceso.
- Cultura de disciplina.
- Desarrollar e implementar sistemas de evaluación y retroalimentación.

- Centrarse en el proceso, este último resulta de gran utilidad, brindando beneficios como: apoyo a los objetivos estratégicos de la organización, mejoramiento de la calidad del producto y/o servicio, reducción de tiempos y costos de trabajo, optimización de los recursos, incremento de la productividad y competitividad, facilitando el manejo efectivo de las interrelaciones, optimización de la estructura orgánica de la organización, prevención de posibles errores, permitiendo cambios importantes en actividades muy complejas, pero el punto más primordial sería el de centrarse netamente en el cliente.

Con este mejoramiento continuo se prevé que las organizaciones sean más productivas y competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos ejecutados, de manera que estos puedan mejorarse, corregirse o a su vez unificarlos (García, M., Quisque, C., & Ráez, L., 2003).

Como último y definitivo paso de esta fase de mejora de los procesos, es la evaluación de los procesos, que complementa a la mejora continua dentro de una organización, ya que el objetivo fundamental de la evaluación es poder determinar la efectividad de una acción, esperando que estos sean positivos tanto para los responsables como para los altos mandos de la organización que son quienes tomaran las decisiones en base a los resultados obtenidos de la mencionada evaluación Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006).

Los mismos autores determinan que para evaluar los procesos de una organización al planificar e implementar una acción eficaz, es necesario considerar los siguientes factores: determinación de las necesidades, fijación de objetivos claros y alcanzables, determinación de los contenidos, selección del personal sujeto a evaluación, coordinación de la acción y evaluación de la acción.

De la misma forma Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006), hace referencia a cuatro niveles por los que tiene que transitar una evaluación, para conocer que impacto tiene el mismo, por ello se describen:

- Reacción. – En esta etapa o este nivel se mide como es la percepción del personal ante una acción, si de hecho es positiva lo más probable es que los involucrados reaccionen con una apertura para aprender.
- Aprendizaje. – Este nivel se puede definir como la medida que el personal cambia sus actitudes, amplía sus conocimientos y mejoran sus capacidades.
- Conducta. – Este comportamiento puede definirse como la medida en que se ha generado un cambio en el comportamiento del personal, en base al clima laboral.
- Resultados. – Estos pueden reflejarse como la consecuencia de que el personal ha asistido a una capacitación, generando un aumento de la producción, mejoramiento de la calidad, reducción de costos y accidentes, incremento en ventas y otros beneficios.

3. MEJORA DE PROCESOS Y DISEÑO DE MANUAL DE GESTIÓN

3.1 Procesos actuales

Para establecer los procesos actuales con los que cuenta FERROGALARZA S.A., se mantuvo reuniones periódicas con el personal tanto administrativo en la Ciudad de Quito, como en el centro de acopio en la Ciudad del Coca, utilizando la metodología descrita en el capítulo anterior por Lugo, J. (2017).

3.1.1 Fase uno: Identificación y Secuencia de Procesos

Para esta fase se determina una Mapa de Procesos e Inventario de Procesos de cómo se está desarrollando y ejecutando actualmente los procesos en la organización, ya que en la última etapa de la mejora se mostrará un Mapa de procesos e Inventario de Procesos ya mejorado.

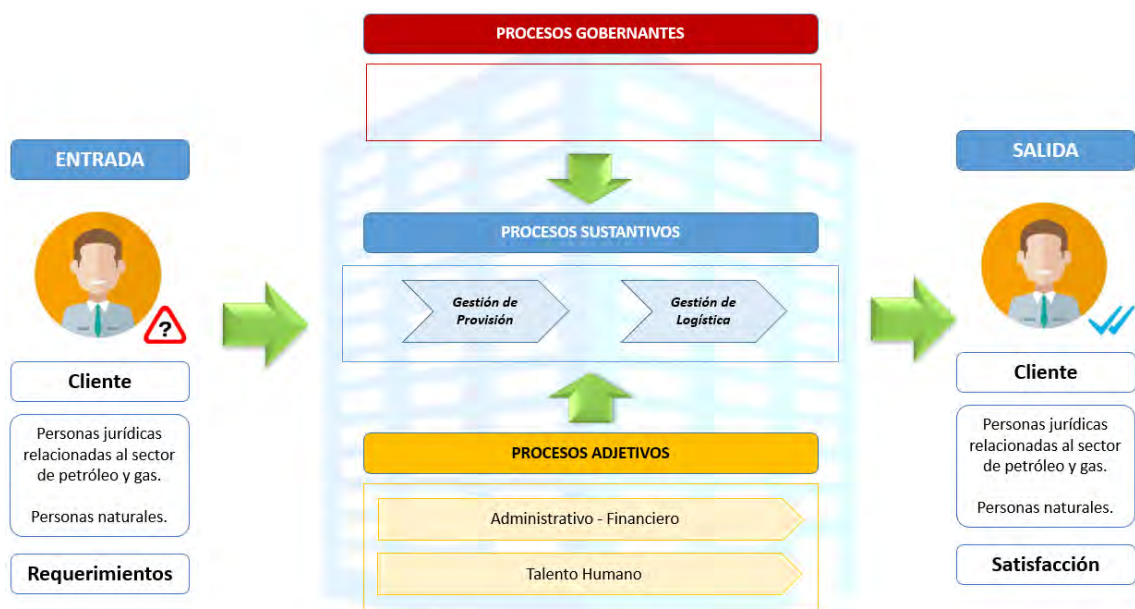


Figura 26. Mapa de Procesos Inicial

En la tabla 9 se muestra el inventario inicial, mientras que en la figura 26 se describe el mapa de procesos inicial de la organización, cabe recalcar que no cuenta con ningún tipo de Procesos Estratégicos, motivo por el cual en el mapa de procesos no presenta ningún macroproceso e igual en el inventario de procesos.

Tabla 9. Inventario inicial de procesos

TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	PROCESO
SUSTANTIVOS	Gestión de Provisión	Licitaciones y Adjudicaciones
		Adquisiciones
	Gestión de Logística	Bodega
		Ventas
ADJETIVOS	Gestión Administrativa - Financiera	Logística
		Compra de Suministros y equipos de oficina
		Flujo de Fondos
		Pago Proveedores
		Cobranzas
	Facturación	
Gestión de Talento Humano	Declaración y Pago de Impuestos	
		Nómina

Para la ejecución de esta primera fase, se contó con la colaboración de todos los empleados de FERROGALARZA S.A., para conocer a detalle de cómo ejecutan las actividades dentro de cada proceso y se realizó el levantamiento correspondiente de cada una de las áreas tanto visual como en entrevistas, llegando a determinarse 12 procesos dentro de la organización y que los mismo lo ejecutan ya se de forma empírica o sin fundamentos técnicos.

Una vez teniendo en claro los procesos con los que cuenta la organización, de acuerdo con la metodología de Lugo, J. (2017), a continuación, se detalla someramente las actividades que se realiza dentro de cada proceso.

Procesos Sustantivos

Gestión de Provisión

Licitaciones y Adjudicaciones. – Este proceso se lleva a cabo anualmente en el cual las empresas contratistas llaman a varios proveedores a licitar para ofertar los productos que ellos necesitan y por ende elegir el más idóneo para ellos.

El proceso inicia desde la recepción del oficio de invitación, ya sea este físico o vía correo electrónico, el analista comercial revisa la respectiva invitación comunicando al Gerente General y solicitando a la Analista Financiera de recopilar toda la documentación legal para la oferta, una vez teniendo toda la información necesaria se revisa y se procede al envío con el mensajero. Tras recibir la respuesta se procede a la elaboración de contrato entre las partes interesadas.

Adquisiciones. – El disparador de este proceso es el requerimiento por parte del cliente (orden de compra - cliente); este requerimiento lo recibe el analista comercial, el vendedor 1 (administrador), o el vendedor 2 del campo; ya que cada uno de ellos posee su propia cartera de clientes o a su vez reciben pedidos en cantidades pequeñas directamente en el campo.

Tras recibir este requerimiento, se solicita la revisión en stock al proceso de bodega, ya sea verbalmente en el caso de los vendedores de campo y por parte del analista comercial vía mensaje de texto, una vez teniendo este conocimiento el analista comercial comunica el despacho al área de ventas y logística caso contrario se realiza las cotizaciones con los proveedores.

Estas cotizaciones se las realiza con dos a cuatro proveedores en caso de que el proveedor fijo no disponga de la mercadería, una vez elegido el proveedor se emite la orden de compra – proveedor y se coordina la entrega de la mercadería en campo (aproximadamente el 98%); en caso de que la entrega la realicen en la ciudad de Quito se coordina con el proveedor la entrega y el mensajero se encargan de enviar la mercadería por flota de transporte.

Bodega. – Este proceso es el inmediato de adquisiciones, y empieza con la recepción de la mercadería en campo, en el cual el bodeguero revisa conjuntamente con el Vendedor 1 (administrador) si toda la mercadería se encuentra en buen estado tanto en calidad como en cantidad el Vendedor 1 (administrador) comunica vía mensaje de texto la recepción a satisfacción de mercadería a las oficinas de Quito inmediatamente y el Analista Financiero procede con la alimentación al sistema denominado Worldoffice.

Gestión de Logística

Ventas. – El proceso de Ventas inicia desde la recepción de la Orden de Compra (cliente), el Analista Comercial o Vendedor 1 (administrador) solicita al proceso de Bodega la disponibilidad de la mercadería solicitada vía mensaje de texto en caso de que el requerimiento sea desde la ciudad de Quito, el bodeguero revisa y comunica vía mensaje de texto, tras recibir la respuesta dispone al proceso de Logística el despacho correspondiente, caso contrario se realiza el requerimiento al proceso de Adquisiciones.

Logística. – El disparador de este proceso es la Orden de Compra (cliente), en el cual el bodeguero procede a cargar la mercadería al vehículo que se ajuste a la necesidad, paralelo a ello el Vendedor 1 (administrador) realiza la Guía de Remisión; el bodeguero entrega la mercadería en el lugar solicitado y hace firmar la guía de remisión al cliente.

Una vez entregada la mercadería, el bodeguero comunica vía mensaje de texto la entrega de la mercadería y envía los documentos por valija para el proceso de Facturación.

Procesos Adjetivos

Gestión de Administrativa – Financiera

Compra de Suministros y Equipos de oficina. – Este proceso se da con la necesidad de cubrir las necesidades en oficinas tanto en Quito como en el Coca referente a suministros y equipos de oficina, en el cual el Analista Financiero realiza la requisición una vez cada tres meses a la Gerencia General y con ello abastecer las dos oficinas.

El Vendedor 1 (administrador) realiza un pedido de materiales por mes enviando vía correo o mensaje de texto, el Analista Financiero revisa el pedido y en caso de autorizarlo comunica al mensajero proceder con el envío y despacho de la mercadería para la ciudad del Coca, caso contrario comunica las razones para no proceder con el envío. En caso de que el pedido amerite el Analista Comercial realiza un acta de entrega-recepción

El mensajero realiza la guía de remisión y procede a enviar los suministros por la flota de transporte, cuando la mercadería llega a la oficina del Coca que conste de acuerdo con la guía de remisión y notifican vía mensaje de texto la recepción y en caso de que el pedido lleve el acta mencionada anteriormente, el Vendedor 1 (administrador) tendrá que firmar y enviar dicha acta por valija.

Flujo de Fondos. – Este proceso es netamente administrativo y es utilizado para conocer la liquidez de la organización, se lo realiza diariamente y es llevado a cabo por el Analista Financiero, el cuál revisa cheques girados y no cobrados, bancos, transferencias entre otros, todo lo relacionado con el flujo necesario para cubrir todas las necesidades de la organización. Esta información es realizada en un archivo de Excel y es proporcionada al Analista Comercial y al Gerente General vía correo, con el objetivo de prever los montos con los que se cuenta para afrontar los diferentes procesos de la organización.

Pago Proveedores. – El pago proveedores, es un proceso que se lo lleva a la par con el flujo de fondos ya que de mencionado proceso depende este. El disparador de este proceso es la necesidad de cubrir las responsabilidades con los proveedores en los cuales tanto Vendedor 1 (administrador) como el Analista Comercial en su mayoría es quien da la orden para realizar el pago a los proveedores, cabe recalcar que en la actualidad solamente se realiza los pagos con cheque.

Una vez recibida la orden de pago, el Analista Financiero realiza el cheque y lo envía al Gerente General para que lo firme y se realice el respectivo pago por parte del Analista Financiero.

Cobranzas. – La gestión de cobro lo realiza cada encargado de la cuenta, es decir, tanto los vendedores como el Analista Comercial se encarga de la gestión de ventas hasta recaudar la venta realizada.

El Vendedor 1 ó 2, el Analista Comercial, solicita el pago al cliente, una vez recibida la notificación de pago, el Analista Comercial revisa el método de pago para solicitar al mensajero el retirar el cheque o en caso de que sea transferencia notificar al Analista Financiero revisar la cuenta bancaria.

En caso de que sea cheque, el mensajero deposita el cheque y entrega el comprobante de depósito al Analista Financiero.

Facturación. – Este proceso está entrelazado con el proceso de ventas y el de logística, ya que una vez entregada la mercadería al cliente se puede facturar, pero se debe esperar todos los documentos habilitantes (guías de remisión, cotizaciones, actas de entrega entre otros) que avalen la entrega, por ello el Vendedor 1 (administrador), recolecta todos los documentos antes descritos y envía por valija.

El mensajero retira los sobres y entrega al Analista Financiero para realizar las facturas y el mensajero se encarga de distribuir a cada cliente la respectiva factura, la copia la entrega al Analista Financiero y finaliza con el proceso de Registro de Documentos.

Concerniente al manejo de facturas de los proveedores, el Analista Financiero recibe todas las facturas tanto del Coca como las de Quito, las ingresa al sistema contable y procede a realizar las retenciones y el mensajero se encarga de entregar a cada uno de los proveedores.

Declaración y Pago de Impuestos. – Este proceso se lo ejecuta una vez mensual y está ligado con Flujo de Fondos para realizar el pago al SRI (Servicio de Rentas Internas), el Analista Financiero trabaja en la información que proporcionará al Contador (externo), el cual realiza todas las declaraciones mediante el portal web del SRI, y envía el anexo transaccional al Analista Financiero para que realice el pago correspondiente.

El pago se lo realiza mediante cheque, por tal motivo el Analista Financiero realiza el cheque a nombre del mensajero y envía al Gerente General para la firma y con ello el

mensajero se encarga de cambiar y depositar el valor asignado, el comprobante de pago se entrega al Analista Financiero.

Gestión de Talento Humano

Nómina. – Finalmente, el último proceso identificado es el de nómina, y es el que abarca no solo los pagos a los trabajadores sino el control de vacaciones, pago de comisiones a vendedores, décimo tercero, décimo cuarto.

Referente a comisiones el Analista Financiero realiza el cálculo de acuerdo con lo estipulado con el Gerente General, después de ello realiza los ajustes para el pago al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), se realiza los cheques, se envía para la firma por parte del Gerente General y entrega los cheques para la distribución correspondiente a los diferentes trabajadores, firmando su recepción y pasando finalmente al proceso de Registro de Documentos. En caso para el pago de trabajadores en el Coca se envía al mensajero que realice el despacho por transporte, el Vendedor 1 (administrador) se encarga de entregar y hacer firmar a cada uno de los trabajadores y envía los respaldos de recepción a Quito por valija para retirar con el mensajero.

3.1.2 Fase dos: Descripción de Procesos

En esta segunda fase de acuerdo con la metodología de Lugo, J. (2017), se plantea el uso de dos herramientas que son los diagramas funcionales de cómo se llevan a cabo los procesos actuales, y de ahí partir un análisis de valor agregado (AVA), y conocer a fondo el estado actual de cada uno de ellos con su respectivo análisis.

Los diagramas funcionales o los denominados flujogramas se encuentran desde el Anexo 2 hasta el Anexo 13, y a continuación se muestra cada uno de los procesos con su respectivo análisis de valor agregado.

Licitaciones y Adjudicaciones. – En la figura 27, analizando la sección que no genera valor ni para la empresa ni para el cliente, existe un 63% de actividades que no genera valor alguno debido a que existe mucho transporte y demora desde la requisición, preparación de la información, envío y finalmente respuesta de la misma para saber su adjudicación o pérdida por ello existe demasiado transporte, lo mismo sucede en tiempo se muestra un 24% que no agrega valor debido a los tiempos de espera en cada actividad y finalmente un 16% de costo proporcionado por el personal para atender la solicitud de requisición; sin embargo si se analiza en el valor agregado para el cliente existe un 56% en referencia al tiempo y es por todo lo que se destina para la preparación de la información y por ende un 42% en relación al costo que se destina para el cliente.

Analizando el valor agregado para la empresa se observa que existe un 42% de costo, 20% de tiempo y 19% en actividades destinado a este proceso, esto se da por toda la atención que presta el personal para la preparación de la información, envío de la misma y posterior a ello su adjudicación o no, que viene a ser la preparación de contrato.

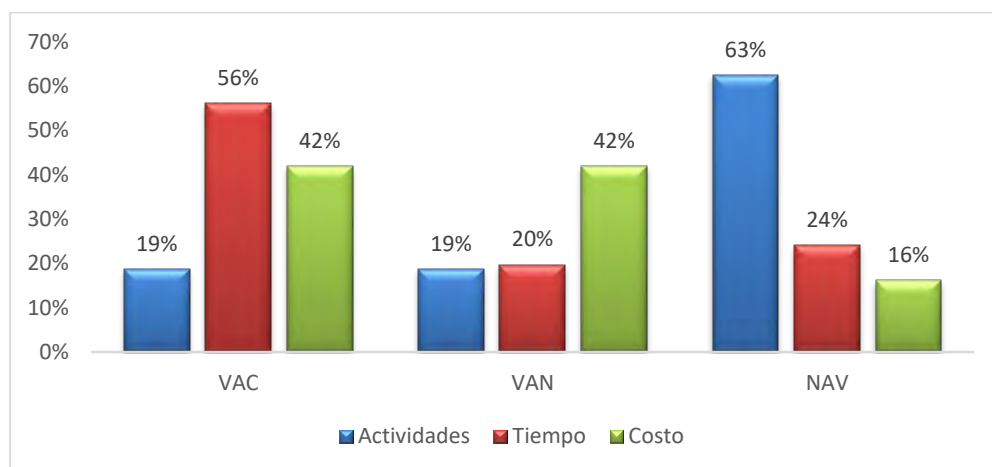


Figura 27. Análisis de Valor Agregado – Licitaciones y Adjudicaciones

Adquisiciones. – En la figura 28 se muestra el análisis de este proceso, con 38% de actividades que no generan valor alguno ni para el cliente ni para la organización, esto se debe a que existe muchos tiempos de espera ya sea por parte de la organización hasta revisar el stock de inventario físicamente y corroborar la existencia o no de la

mercadería, por otra parte están los tiempos de espera que se presentan durante las solicitudes de cotizaciones a proveedores y tiempos de espera para la respuesta de los mismos. Por otra parte, existe un 8% de tiempo y 7% de costo que no generan valor alguno y se debe por toda la consulta de stock de mercadería como se mencionó anteriormente.

Sin duda si se visualiza el valor que se genera para el cliente es sumamente alto, ya que se destina todos los recursos de la empresa como actividades, tiempo y costo con un 44%, 81% y 86% respectivamente, es importante estos valores debido a que el cliente espera que sea atendido de forma oportuna con su requisición de mercadería y por ende sea de calidad la misma.

Sin embargo, se destina bajos porcentajes en actividades, tiempo y costo para la organización siendo 18%, 11% y 7% respectivamente, debido a la ejecución de cotizaciones, órdenes de compra y guías de remisión. Estos bajos porcentajes se deben a que cerca del 99% de los despachos el proveedor lo realiza directamente en el centro de acopio en el Coca y solamente el 1% se envía desde Quito.

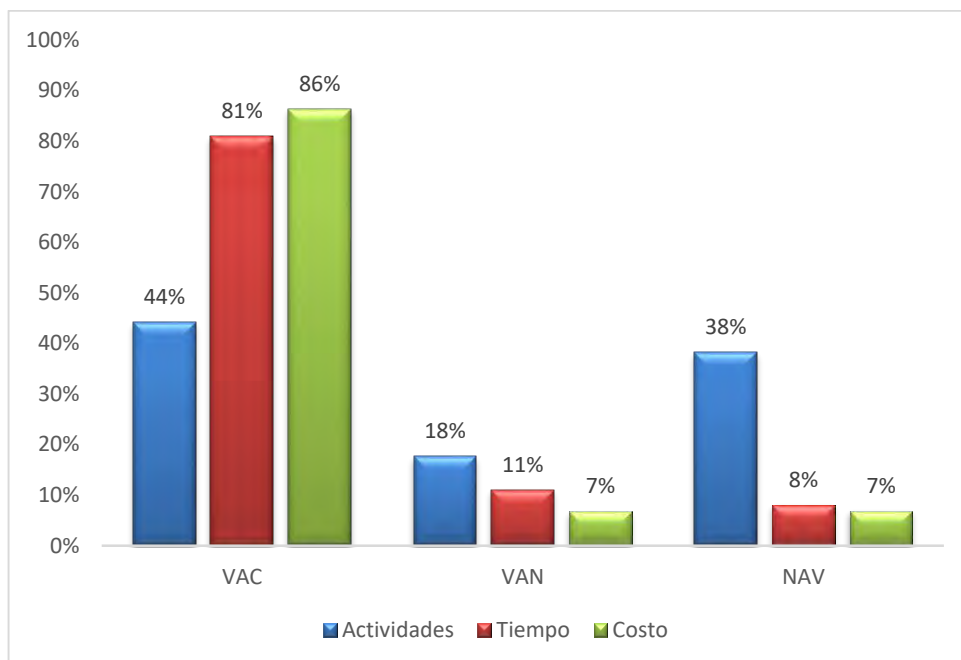


Figura 28. Análisis de Valor Agregado – Adquisiciones

Bodega. – Este proceso es uno de los más vitales del Core del negocio y es aquí el punto medio de toda la cadena de suministro para llegar al cliente ya que de ello depende el manejo adecuado de toda la mercadería desde la recepción hasta su despacho oportuno, por ello es lógico que en este proceso se genere valor agregado para el mismo y lo refleja la figura 29 con un 50%, 46% y 42% de actividades, tiempo y costo respectivamente, y de igual manera en el valor agregado para la organización en la cual se invierte tiempo y costo con un 54% y 58% respectivamente, debido a que es un proceso vital como se mencionó anteriormente, ya que si está bien gestionado no va a existir pérdidas de mercadería que son reflejadas monetariamente a la larga.

Finalmente existe un 33% de actividades que no generan valor agregado, esto se debe a que el sistema de inventario no lo utilizan eficientemente y se debe de comunicar a la matriz para su respectivo registro en el sistema, lo cual acarrea un sin número de actividades de desperdicio de tiempo.

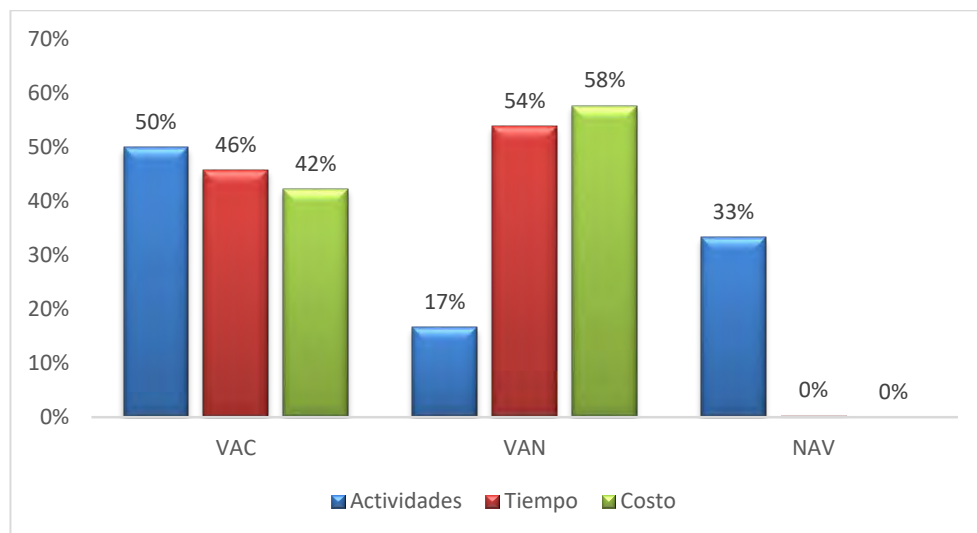


Figura 29. Análisis de Valor Agregado – Bodega

Ventas. – En este proceso se presenta una serie de actividades, tiempo y principalmente costo con porcentajes altos en acciones que no agregan valor como se muestra en la figura 30, con un 33%, 62% y 74%, para actividades, tiempo y costo respectivamente, esto se debe a que existen muchas actividades en consultas de stock, tiempos de espera

y transporte de información, esto afecta porque se destina recursos a actividades que son nulas por la falta de utilización y alimentación del sistema de inventario, además de provocar la espera al cliente final se entorpece el proceso, porque se retrasa la requisición al Proceso de Adquisiciones.

Mientras si se analiza los resultados que agregan valor al existe un 50%, 18% y 8% referente a actividades, tiempo y costo respectivamente, lo cual refleja que no se están asignando eficientemente los recursos, al igual que en los resultados obtenidos en valor para la organización, lo ideal sería trasladar y distribuir todos esos resultados que no generan valor a los que sí tienen incidencia en los resultados.

En relación con los resultados porcentuales de valor para la organización, se tiene un 20% en tiempo y 17% en actividades, dando un resultado esperado debido a que se realiza toda la gestión para dar respuesta al cliente, con la asignación de varios recursos para realizar las consultas pertinentes y poder dar una respuesta.

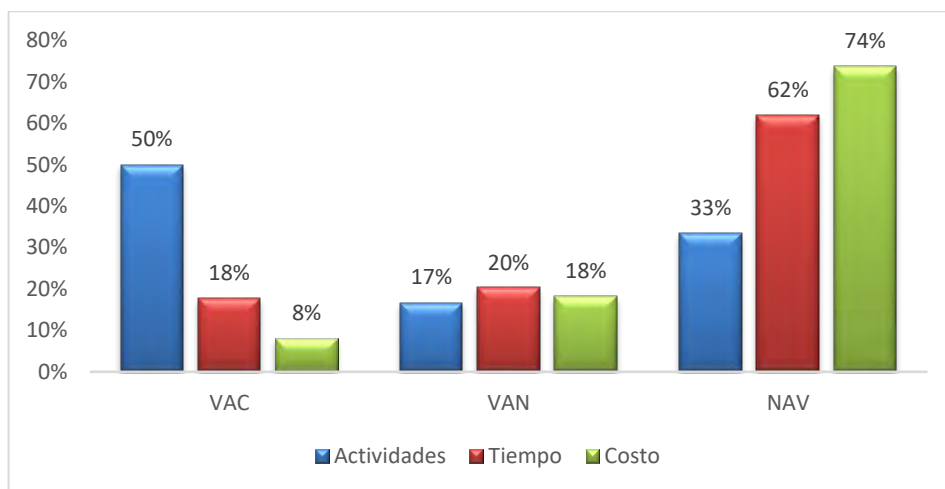


Figura 30. Análisis de Valor Agregado – Ventas

Logística. – Este proceso es el último en la cadena de suministro y que pertenece al Core del negocio, siendo uno de los más vitales existe resultados críticos como se observa en la figura 31, existe un 53% referente a actividades, esto se genera debido a la subutilización del sistema de inventario como se mencionó anteriormente en el Proceso

de Adquisiciones y Proceso de Ventas, ya que el Vendedor 1 (administrador) tiene que notificar a la matriz el despacho para que el Analista Financiero proceda a dar de baja en el sistema la mercadería, esto adicional esta concatenado al 37% de costo y 33% de tiempo, debido a todas las demoras descritas anteriormente.

Sin embargo, al analizar los resultados referentes al valor agregado para el cliente, el que predomina es el tiempo con un 65%, y es lógico debido a lo que se destina para la preparación, embalaje, y distribución de la mercadería en el sitio acordado con el cliente, al igual que el costo con un 60%, dado a la movilización que es necesaria para la entrega.

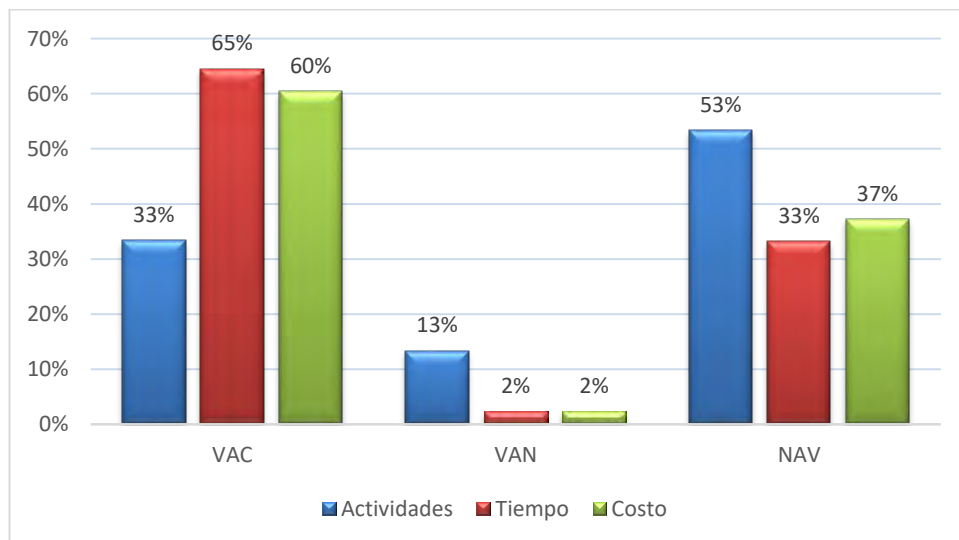


Figura 31. Análisis de Valor Agregado – Logística

Compra de Suministros y equipos de oficina. – En este proceso se puede observar que existe un sin número de actividades que no agregan valor para la organización como se muestra en la figura 32, con un 38% debido a los envíos de los requerimientos, cotizaciones, compras y posterior envío al campo, lo cual justifica también el 3% con relación al tiempo que no genera valor.

Mientras que si se observa en actividades que generan valor para el cliente son altas, con un 96% de costo y 93% de tiempo, lo cual es habitual debido a la necesidad de

surtir de todos estos suministros que por más básicos que sean, son necesarias para la atención a los múltiples clientes tanto en la matriz como en campo.

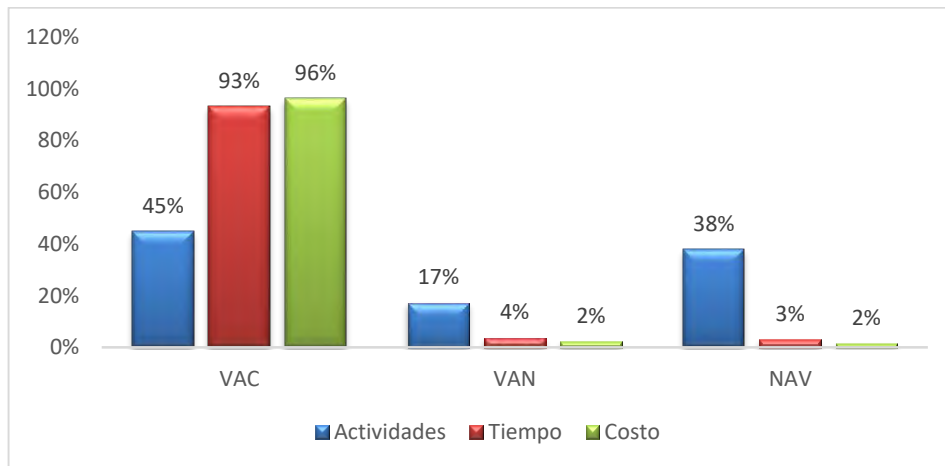


Figura 32. Análisis de Valor Agregado – Compra de Suministros y Equipos de Oficina

Flujo de Fondos. – Como se había mencionado en la fase uno, al ser este proceso netamente administrativo muestra valores porcentuales altos en lo referente a actividades generadoras de valor para la organización con un 77% en tiempo y 73% costo como se indica en la figura 33, lo cual es lógico ya que es de vital importancia mantener una liquidez para los diferentes procesos y por ello se destina tiempo y recursos para el conocimiento de estos montos económicos.

Sin embargo, existe un 33% de actividades que no agregan valor esto se debe al transporte de la información hacia el Analista Comercial y Gerente General, así como las consultas necesarias en banco por cheques girados y no cobrados, pagos esperados entre otros.

Finalmente se tiene una distribución de 33%, 23% y 27% siendo actividades, tiempo y costos, que generan valor para el cliente, lo cual es natural debido a que es de vital importancia conocer la liquidez para atender cada uno de los requerimientos de mercadería y para ello es necesaria la utilización de varios recursos para atender los mismos.

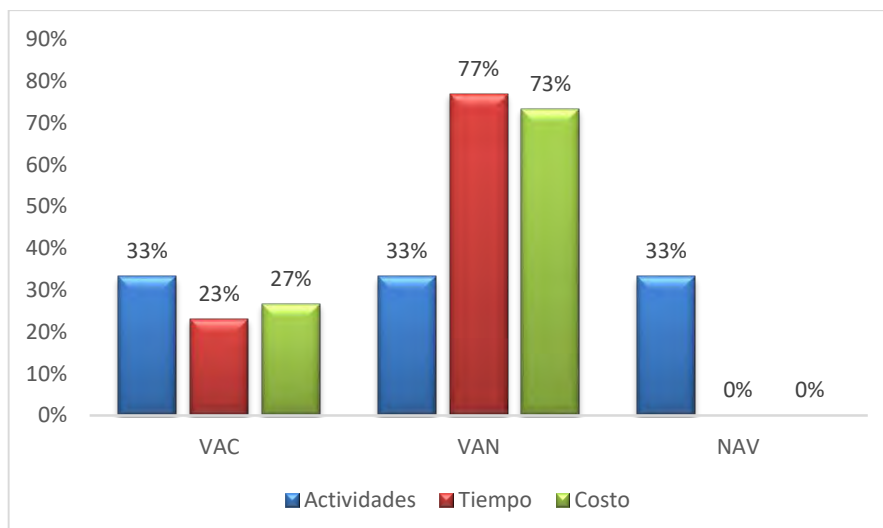


Figura 33. Análisis de Valor Agregado – Flujo de Fondos

Pago Proveedores. – Este proceso es delicado y crítico, debido al cumplimiento que se debe mantener con los proveedores para poder atender a los clientes, por ello en la figura 34 se muestra que existe valores de 83% y 63% que generen valor para la organización, referente a costo y tiempo respectivamente, lo cual es lógico, y como se mencionó anteriormente es vital mantener buenas relaciones comerciales y de cumplimiento con el pago a proveedores para poder asistir y cubrir las necesidades de los clientes.

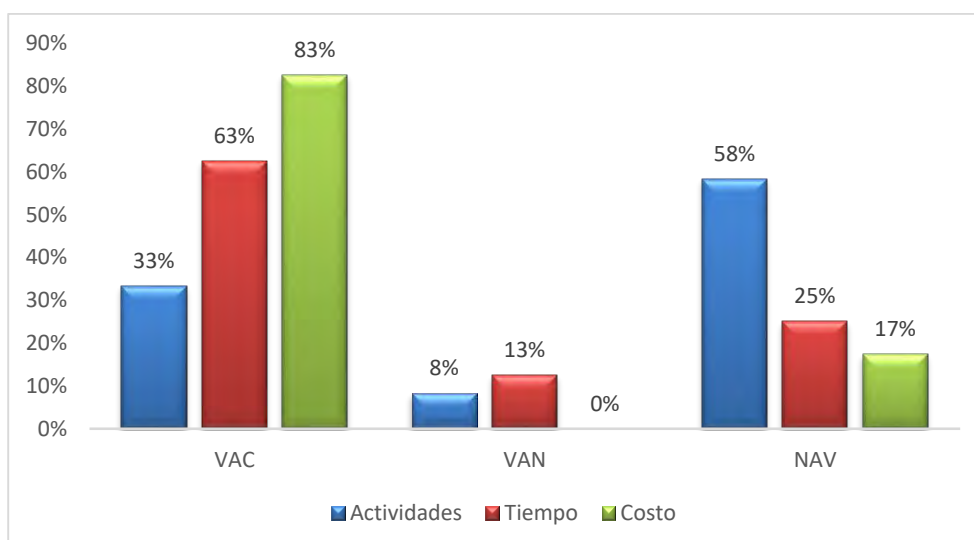


Figura 34. Análisis de Valor Agregado – Pago Proveedores

Finalmente se visualiza un 58%, 25% y 17% en actividades, tiempo y costo que no agregan valor, estos resultados críticos se debe a la utilización de recursos y esperas de tiempo, desde la requisición de pago, elaboración del cheque, envío para la firma del Gerente General, y confirmación del pago, lo cual se distribuye recursos ociosos durante la ejecución de este proceso.

Cobranzas. – Para este proceso existe un 98% y 87% de costo y tiempo que agregan valor para el cliente, y finalmente un 38% en actividades como se muestra en la figura 35, esto se debe a que se destina varios recursos para realizar la gestión de cobro con el fin de mantener un flujo económico y poder reinvertir el mismo dinero en atención a los mismos clientes

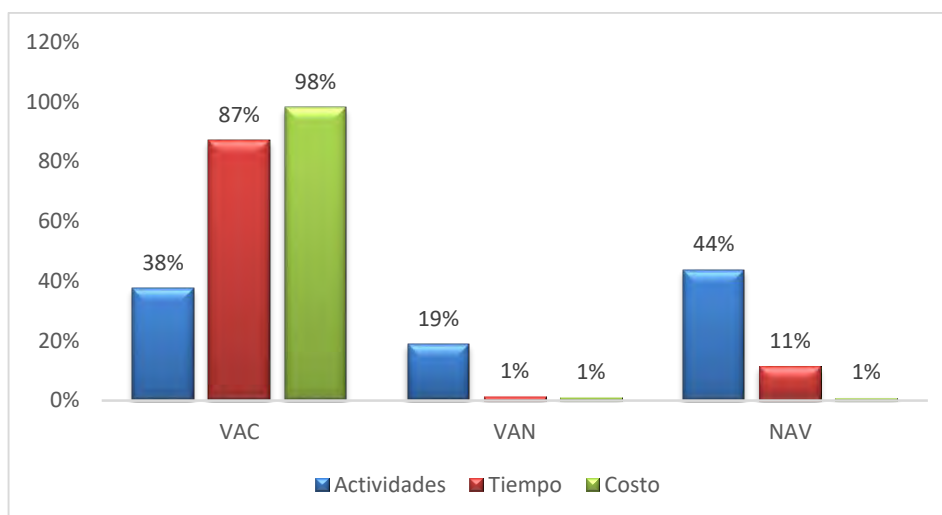


Figura 35. Análisis de Valor Agregado – Cobranzas

Por otra parte, si se analiza los resultados que no agregan valor existe un 44% de actividades, 11% de tiempo y 1% en costo, esto se debe a los tiempos de espera que se tiene en la confirmación de pago, en caso de que el pago sea en cheque, el mensajero se tendrá que movilizar para retirar el cheque y después de ello realizar el depósito, todo ello acarrea actividades que no generan valor y que a la final son necesarias.

En relación con los valores que agregan valor para la organización se tiene un 19% para actividades y 1% tanto para tiempo y costo, debido a que se realiza las consultas en línea para poder constatar las acreditaciones de transferencias y cheques.

Facturación. – Este proceso es otro de los más críticos ya que sin la emisión física y entrega a los clientes no existe deuda alguna formalmente, adicional a ello en este proceso se da trámite a todas las facturas de compras incluidas las de campo.

En consecuencia, se tiene 83%, 77% y 19% en costo, tiempo y actividades que generan valor al cliente como se muestra en la figura 36, esto esta concatenado a la facturación oportuna por concepto de ventas a cada uno de los clientes, mientras que el valor para la organización es de 31% en actividades debido a la recopilación de documentos habilitantes para poder emitir la factura.

En referencia al 50%, 15 y 17% de actividades, tiempo y costo respectivamente, son valores que no generan valor alguno esto se debe a todos los tiempos de espera que se tiene en el proceso como los envíos de los soportes para poder facturar como se mencionó anteriormente, por ello se destina recursos y actividades para el cumplimiento de este proceso.

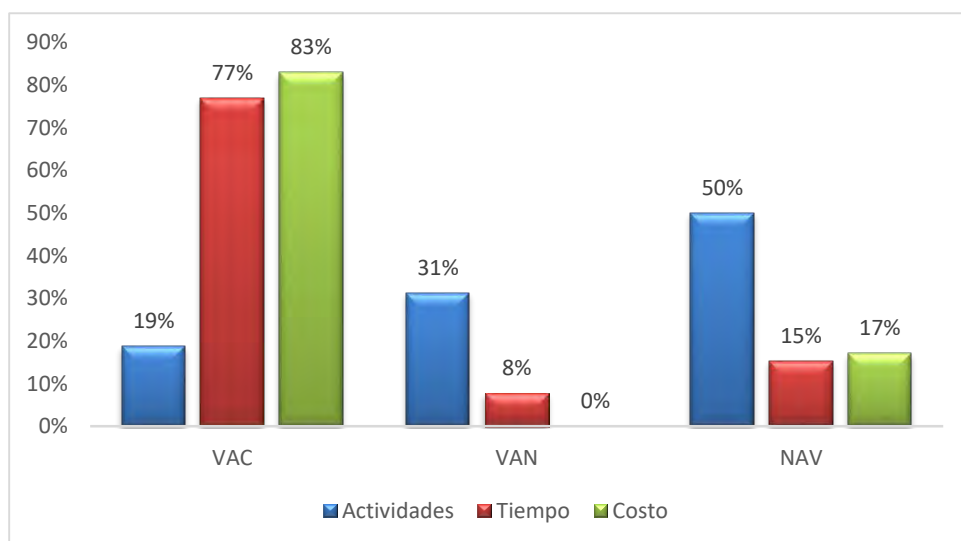


Figura 36. Análisis de Valor Agregado – Facturación

Declaración y Pago de Impuestos. – Este proceso es netamente interno y está direccionado al cumplimiento de las obligaciones tributarias, por ello existe un 92% y 89% de costos y actividades que generan valor para el cliente como se muestra en la figura 37, esto se debe a que si la organización mantiene unas buenas políticas y manejo correcto de la información contable van a poder proveer a los clientes sin problemas legales.

Con relación a los resultados que no generan valor para la organización se muestra 44%, 3% y 3% referente a actividades tiempo y costo respectivamente, esto se debe porque existe mucho transporte de información al enviar la misma por correo al Contador que es una persona externa a la organización y esta elabora y devuelve el anexo transaccional para el respectivo pago, no se pueden mitigar o minimizar estas actividades a menos que exista un contador permanente en la organización

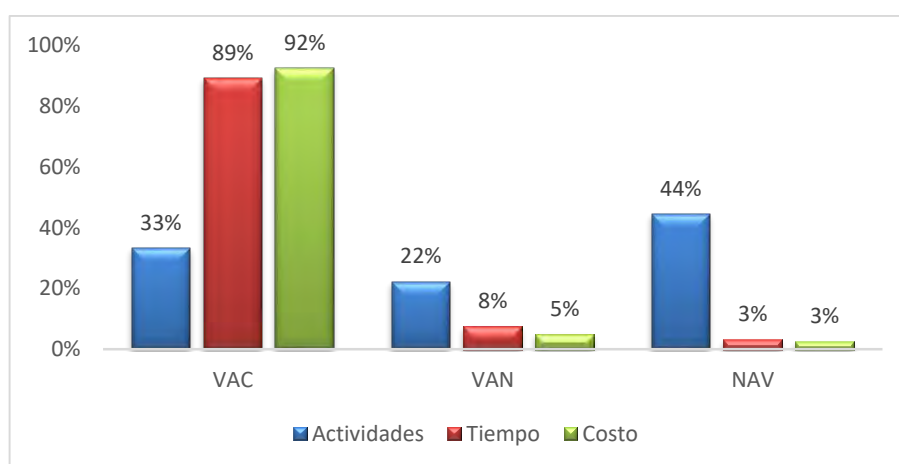


Figura 37. Análisis de Valor Agregado – Declaración y Pago de Impuestos

Nómina. – Finalmente el último proceso es el de nómina, y tienen directa relación con valor para el cliente, por la razón de cumplir con sueldos y salarios para el personal, sin el apoyo de los mismos no se podría realizar ninguna actividad, por ello existe valores altos como 100% del costo, 89% en tiempo y 67% en actividades como se muestra en la figura 38, sin embargo, existe actividades que no agregan valor por el envío de cheques

al campo y la demora de tiempo en devolución por eso se refleja un 13% en actividades y 5% en tiempo.

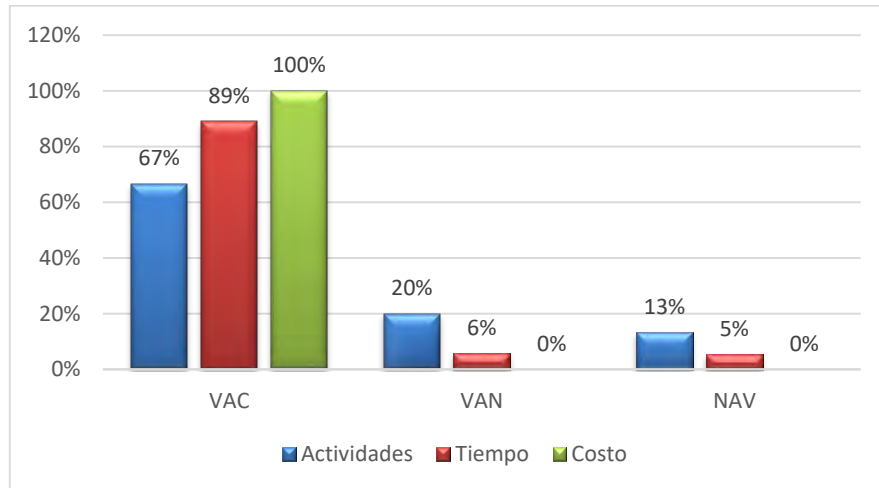


Figura 38. Análisis de Valor Agregado – Nómina

3.1.3 Fase tres: Seguimiento y Medición de los Procesos

Para el desarrollo de la fase tres, según la metodología de Lugo, J. (2017), se ejecutará dos herramientas, una es la implementación de los indicadores de gestión con los cuales se logrará medir cada uno de los procesos, y el otro es una tabla de debilidades y oportunidades.

Para realizar el seguimiento y la medición de los procesos, se ha recolectado información referente a los meses de mayo junio y julio de los procesos actuales, ya que en la fase cuatro se mostrarán la respectiva mejora a partir del mes de agosto hasta octubre. A continuación, se muestra el seguimiento a los procesos actuales.

La tabla de Debilidades y Oportunidades (D y O), permitirá plantear las mejoras correspondientes para la última fase, como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Debilidades y Oportunidades

TIPO	DETALLE	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD
Proceso	Mudas en general, valor agregado	Recepción de mercadería rota e incompleta	- Crear una metodología para realizar el empaclado adecuado
		Demora en la entrega de mercadería a clientes	- Crear un Manual de Logística Integral para los despachos
		Demora en llegada de guías para facturación	- Crear un cronograma de envío de los soportes para facturar
		Demora en verificación de stock	- Capacitar para utilizar el sistema de inventario
		Mercadería inhabilitada y obsoleta	- Crear una cultura organizacional y empoderamiento de gestión
Personas	Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.	Sobrecarga laboral	- Delegar actividades - Integrar nuevo personal
		Errores al despachar la mercadería	- Capacitar al personal de campo en el área de logística
		Falta de técnicas de persuasión para realizar la gestión de cobro	- Realizar una capacitación de habilidades verbales
		Falta de motivación para desempeñar las funciones	- Crear compensaciones no económicas
		Falta de jerarquía para proporcionar órdenes	- Impartir charlas de liderazgo
Infraestructura	Edificaciones, instalaciones, etc.	Falta de orden y organización en espacios de bodega, provocando deterioro de la mercadería	- Analizar la capacidad de la bodega - Implementar estanterías - Realizar campañas de calidad como 5s
		Falta de orden para la gestión de archivo	- Implementar mobiliario - Realizar campañas de calidad como 5s
Medición	Dispositivos de medición, indicadores, etc.	No existe control sobre procesos	- Diseñar indicadores de gestión para cada uno de los procesos
Documentación	Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.	Desorden de toda la documentación, provocando retrasos para la búsqueda y validación de información	- Crear un proceso para la gestión correcta de toda la documentación e información

Procesos Sustantivos

Gestión de Provisión

Licitaciones y Adjudicaciones. – Para este proceso se presenta en la tabla 11 la ficha del indicador denominado Licitaciones Adjudicadas, en el cual se va a realizar la medición anualmente siendo su responsable el Analista Comercial y el análisis

correspondiente lo realizará el Gerente General, en el cual los límites para el mismo serán del 75% para el inferior y del 90% para el superior.

Tabla 11. Ficha de Indicador Licitaciones Adjudicadas (actual)

Nombre	Licitaciones adjudicadas			
Descripción	Conocer el rendimiento de licitaciones nuevas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{licitaciones ganadas (\$)}}{\text{licitaciones presentadas (\$)}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	75%	90%	Gerente General

Como este indicador se va a medir anualmente, se lo ha alimentado con los datos obtenidos de la organización en el cual su eficiencia es del 29% según se muestra en la tabla 12, esto refleja que no se está obteniendo los resultados esperados ya sea por cuestiones internas o factores externos.

Tabla 12. Resultado Indicador Licitaciones Adjudicadas (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR			
	N°	2019	N°	2020
Licitaciones ganadas (\$)	\$ 350.000.00	29%	-	-
Licitaciones presentadas (\$)	\$1.200.000.00		-	

Adquisiciones. – En este proceso se muestra su respectivo indicador en la tabla 13, en la cual tiene el fin de medir la calidad de la mercadería que llega al campo, lo ideal sería que no exista ninguna novedad durante el transporte y poder recibir la mercadería en óptimas condiciones, este indicador tiene sus límites, inferior 97% y superior 99%, el responsable será el Analista Comercial, y el Gerente General ejecutará el respectivo análisis, este indicador será monitoreado mensualmente.

Tabla 13. Ficha de Indicador Nivel de Calidad de Mercadería (actual)

Nombre	Nivel de calidad de mercadería			
Descripción	Medir la calidad de toda la mercadería adquirida			
Fórmula de Cálculo	$\frac{(total\ mercadería\ adquirida - mercadería\ adquirida\ con\ falla\ y/o\ novedades)}{total\ de\ mercadería\ adquirida} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	97%	99%	Gerente General

Como se mencionó en la tabla 10 de Debilidades y Oportunidades, son muchas las deficiencias que se mantiene en lo referente a recepción, manejo y logística de mercadería, por lo cual se tuvo complicación para poder obtener información acerca de este indicador en lo que concierne a los meses de mayo y abril, en referencia a mayo no se pudo retroalimentar la información y no se tiene registro alguno, en lo que concierne al mes de abril se muestra una adquisición de 1463 unidades, pero lamentablemente no se contabilizó la mercadería que llegó con novedades por lo cual se encuentra resaltado con color celeste y naturalmente el 100% mostrado es falso, analizando el último resultado del mes de julio ya se tiene un porcentaje real, en el cual se adquirió un total de 2362 unidades y 183 tuvieron novedades, de las cuales 62 botas tuvieron que ser devueltas al proveedor por error en el modelo, 21 gafas llegaron rotas, de las cuales nadie se hizo cargo ni transportista ni proveedor y el costo lo asumió la organización lamentablemente, y finalmente no se recibió 100 pares de guantes de nitrilo que el proveedor no despachó con el transportista.

Tabla 14. Resultado Indicador Nivel de Calidad de Mercadería (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	N°	Mayo	N°	Junio	N°	Julio
Total mercadería adquirida	-	-	1463	100%	2362	92%
Mercadería con falla y/o novedades	-	-	0		183	

Bodega. – Para el control de este proceso se plantea dos indicadores que se muestran en la tabla 15 y 16, de la cual la primera medirá la mercadería deteriorada en la bodega, es decir, mercadería que ya ha perdido sus propiedades físicas, químicas, duración, se encuentra en mal estado entre otros factores y que ya no pueden ser distribuidas, para ello se ha estipulado como límite inferior el 1% y superior el 3%.

Como se mencionó en el proceso anterior es un punto débil la gestión de la mercadería y no se pudo obtener registro alguno de este indicador, el responsable de gestionar ambos indicadores será el Vendedor 1 (administrador), y su análisis lo realizará el Analista Comercial, ambos indicadores serán alimentados y monitoreados mensualmente.

Tabla 15. Ficha Indicador Mercadería Deteriorada (actual)

Nombre	Mercadería deteriorada			
Descripción	Conocer el desperdicio de los productos - Mercadería obsoleta (caducada, rota, deteriorada) - Mercadería sin propiedades de funcionamiento			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{unidades dañadas} + \text{caducadas} + \text{deterioradas}}{\text{unidades disponibles en inventario}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Vendedor 1 (administrador)	Mensual	1%	3%	Analista Comercial

Tabla 16. Indicador Rotación de Inventario (actual)

Nombre	Rotación de Inventario			
Descripción	Conocer la rotación del inventario - Productos más vendidos - Productos con fecha de caducidad			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{inventario} - \text{total ventas}}{\text{inventario}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Vendedor 1 (administrador)	Mensual	33%	50%	Analista Comercial

Con relación al segundo indicador se pretende medir la rotación del inventario como se muestra en la tabla 16, con el fin de mantener un inventario lo más bajo posible, pero sin descuidar los productos de mayor salida o de mayor rotación, sin causar desabastecimiento.

En la tabla 17 se muestra los resultados de la rotación de inventario, que no refleja la realidad ya que se tiene montos sobre el millón de dólares lo cual no es real, esto se debe a otra debilidad planteada en la tabla 10 y es la subutilización del sistema de inventario, es decir, la persona encargada de la gestión de bodega no maneja el sistema y por ello no se carga lo real al mismo y a su vez no se descarga lo despachado.

Tabla 17. Resultado Indicador Rotación de Inventario (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Mayo	\$	Junio	\$	Julio
Inventario	\$1.502.269.21	98%	\$1.506.369.20	97%	\$1.456.326.20	97%
Total ventas	\$ 30.042.34		\$ 49.550.99		\$ 39.309.50	

Gestión de Logística

Ventas. – En este proceso se ha planteado un indicador que se muestra en la tabla 18, en la cual el responsable de llevar el mismo es el Analista Comercial y su análisis respectivo el Gerente General, con un límite inferior de 75% y máximo de 85%, se ha estipulado estos límites debido a que la organización no mantiene un presupuesto.

Por lo cual en ventas presupuestadas se ha planteado el valor de \$60.000 para todos los meses, que es un valor promedio en base al año 2018, en la tabla 19 se muestra que existe una fluctuación, para mayo 50%, junio 83%, y julio 66%, con lo cual se visualiza que solamente en el mes de junio se ha cumplido el valor del indicador. Para el siguiente año económico se estipulará valores que sean reales de acuerdo a los volúmenes de ventas pronosticado en años anteriores, situación económica del país, búsqueda de nuevos clientes e implementación de nuevos proyectos.

Tabla 18. Ficha Indicador Cumplimiento Ventas Presupuestadas (actual)

Nombre	Cumplimiento ventas presupuestadas			
Descripción	Controlar el cumplimiento de ventas de acuerdo con el presupuesto			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{total ventas}}{\text{ventas presupuestadas}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	75%	85%	Gerente General

Tabla 19. Resultado Indicador Cumplimiento Ventas Presupuestadas (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Mayo	\$	Junio	\$	Julio
Total ventas	\$ 30.042,34	50%	\$49.550,99	83%	\$39.309,50	66%
Ventas presupuestadas	\$ 60.000,00		\$60.000,00		\$60.000,00	

Logística. – Este proceso se medirá mensualmente, con el fin de cumplir la efectividad de entrega de los despachos cumpliendo todos los requerimientos del cliente en tiempo y calidad, es decir, se deberá cumplir con:

- Entrega de mercadería completa, y en óptimas condiciones.
- Documentación de acuerdo a lo solicitado.
- Fecha de entrega según la solicitada.
- Tiempos de entrega de acuerdo a lo acordado entre ambas partes, prediciendo imprevistos durante la logística para evitar incumplimientos.

El encargado de este proceso será el Vendedor 1 (administrador) y el análisis correspondiente lo ejecutará el Analista Comercial como se muestra en la tabla 20, para este proceso lo ideal sería cumplir con todos los pedidos por lo que sería 100%, en virtud de ello se ha estipulado un límite inferior de 90% y superior del 99%.

Tabla 20. Ficha Indicador Nivel de Cumplimiento de Despacho (actual)

Nombre	Nivel de cumplimiento de despacho			
Descripción	Consiste en conocer el porcentaje de efectividad en entrega de la mercadería considerando: - Artículos completos y en óptimas condiciones físicos - Documentación acorde a lo solicitado - Fecha de entrega según la estipulada			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{pedidos entregados a tiempo}}{\text{total de pedidos requeridos}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Vendedor 1 (administrador)	Mensual	90%	99%	Analista Comercial

Con ello al medir los despachos se tiene 90%, 87% y 91% en los meses de mayo, junio y julio respectivamente como se muestra en la tabla 21, con lo cual analizando en los meses de mayo y julio se ha cumplido, pero en el mes de junio existe un 87% con lo cual hay que plantear mejoras para mantener el cumplimiento al 100%.

Tabla 21. Indicador Nivel de Cumplimiento de Despacho (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	N°	Mayo	N°	Junio	N°	Julio
Pedidos entregados a tiempo	18	90%	13	87%	20	91%
Total de pedidos requeridos	20		15		22	

Procesos Adjetivos

Gestión de Administrativa – Financiera

Compra de Suministros y Equipos de oficina. – Este proceso se lo medirá cada tres meses, y su respectivo indicador se muestra en la tabla 22, donde se va a medir la eficiencia del proceso en sí, al medir si se cumple con los gastos previstos, siendo el

máximo \$350, es decir sin sobrepasar el valor estipulado, el responsable de este indicador será el Analista Financiero y su análisis correspondiente lo ejecutará el Analista Comercial.

Tabla 22. Ficha Indicador Suministros y Equipos de Oficina (actual)

Nombre	Suministros y equipos de oficina			
Descripción	Medir los gastos realizados			
Fórmula de Cálculo	$\sum \text{compras} (\$)$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Trimestral	\$ 180	\$ 350	Analista Comercial

Como es un indicador trimestral se ha recolectado información de abril y junio como se muestra en la tabla 23, siendo su resultado efectivo en ambos casos ya que se gastó en suministros y equipos de oficina \$ 253,49 y \$ 350 respectivamente

Tabla 23. Resultado Indicador Suministros y Equipos de Oficina (actual)

RESULTADO DEL INDICADOR	
Abril	Junio
\$ 253.29	\$ 249.63

Flujo de Fondos. – Para este proceso se usará el indicador que se muestra en la tabla 24 en la cual se pretende medir la liquidez de los ingresos con relación a las ventas realizadas del mes anterior y con ello poder mantener una liquidez constante, el responsable de este indicador será el Analista comercial y su análisis respectivo por parte del Gerente General, sus límites son 0.7 y 1.15, para el inferior y superior respectivamente, su frecuencia será medida mensualmente.

En la tabla 25 se puede observar que en el mes de mayo se tiene la razón más baja con 0.51, mientras que para el mes de junio 1.12 existe una recuperación y en el mes de julio se tiene 0.79 volviendo a bajar el indicador, esto se debe a las diferentes políticas o acuerdos con los distintos clientes, por lo cual cada mes no será igual.

Tabla 24. Ficha Indicador Liquidez (actual)

Nombre	Liquidez			
Descripción	Medir la liquidez para afrontar los gastos			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{ingresos (mes actual)}}{\text{ventas (mes anterior)}}$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	0.7	1.15	Gerente General

Tabla 25. Resultado Indicador Liquidez (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Mayo	\$	Junio	\$	Julio
Ingresos (mes actual)	\$31.409.54	0.51	\$33.635.06	1.12	\$39.309.50	0.79
Ventas (mes anterior)	\$61.276.64		\$30.042.34		\$49.550.99	

Pago Proveedores. – En este proceso se muestra un indicador en el cual se logrará medir el cumplimiento con el pago a los proveedores mensualmente, en relación a toda la cartera de proveedores, como se muestra en la figura 26, el responsable de llevar a cabo este indicador será el Analista comercial y el Gerente General analizará el estado del mismo, para garantizar buenas relaciones comerciales con los proveedores se ha planteado mantener el flujo de pagos al menos en 25% como límite inferior y límite superior del 40%, se ha planteado estos límites en relación a la situación económica que está cruzando el país, y conforme se vaya avanzando se planteará un ajuste más riguroso para el cumplimiento de este indicador.

Tabla 26. Ficha Indicador Pago Proveedores (actual)

Nombre	Pagos aprobados			
Descripción	Medir el costo que tengo por cancelar a proveedores			
Fórmula de Cálculo	$100\% - \left(\frac{\text{total adeudado prov.} - \text{prov. cancelados}}{\text{total adeudado proveedores}} * 100 \right)$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	25%	40%	Gerente General

En la tabla 27 se muestra los resultados del indicador de pago proveedores, donde no se ha alcanzado ni el límite inferior del indicador, con 24%, 13% y 9 % por los meses de mayo, junio y julio respectivamente, estos resultados se deben a varios factores, falta de persuasión, empoderamiento para recuperación de cartera, situación económica del país entre otros; por ende, no se ha conseguido al menos el límite inferior de este indicador.

Tabla 27. Resultado Indicador Pago Proveedores (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Mayo	\$	Junio	\$	Julio
Proveedores cancelados	\$ 43.253,22	24%	\$ 21.108,96	13%	\$ 15.317,96	9%
Total adeudado proveedores	\$ 183.716,22		\$ 158.528,32		\$ 163.048,25	

Cobranzas. – Este proceso cuenta con dos indicadores que serán monitoreados mensualmente, como se muestran en la tabla 28 y 30, en la primera se pretende medir la recuperación de la cartera en base a la cartera vencida, fijándose los límites entre 60% como inferior y 80% como superior, mientras que para el segundo indicador se desea medir la morosidad, la cartera vencida con relación al total de la cartera con unos límites del 20% como inferior y 40% como superior. Para estos dos indicadores el responsable será el Analista Comercial y el análisis lo ejecutará el Gerente General.

Tabla 28. Ficha Indicador Recuperación de Cartera (actual)

Nombre	Recuperación de cartera			
Descripción	Medir la efectividad de recuperación de la cartera generada en ventas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{cobros realizados (\$)}}{\text{cartera vencida (\$)}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	60%	80%	Gerente General

En la tabla 29, se muestra los resultados para el indicador de recuperación de cartera, en el cual para el mes de mayo fue complicado conseguir el monto de cartera vencida, mientras que para los meses de junio y julio se tiene 83% y 27% respectivamente, estos resultados reflejan la falta de liquidez de los clientes con los que se trabaja, debido a la situación crítica que se encuentra atravesando el país, la recuperación de cartera se encuentra oscilando entre los 90 días y 180 días, es decir se encuentra ventas por cobrar pero de acuerdo a los convenios estipulados por ambas partes y dichas ventas no se encuentran vencidas aún.

Tabla 29. Resultado Indicador Recuperación de Cartera (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Mayo	\$	Junio	\$	Julio
Cartera vencida	-	-	\$ 152.312,41	83%	\$132.958,84	27%
Total Cartera	-	-	\$ 184.321,21		\$491.931,69	

Tabla 30. Ficha Indicador Morosidad (actual)

Nombre	Morosidad			
Descripción	Medir el índice que se mantiene por morosidad			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{cartera vencida (\$)}}{\text{total cartera (\$)}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	20%	40%	Gerente General

En la tabla 31, se muestra los resultados para el indicador de morosidad, en la cual no se obtuvo datos correspondientes al mes de mayo, pero analizando los meses de junio con un 83% y julio con un 65%, lo cual es altamente preocupante ya que la morosidad debería de situarse lo más bajo posible o al menos estar entre los rangos estipulados por el indicador teniendo un 40% como máximo.

Tabla 31. Resultado Indicador Morosidad (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Mayo	\$	Junio	\$	Julio
Cartera vencida	-	-	\$ 152.312,41	83%	\$132.958,84	65%
Total Cartera	-	-	\$ 184.321,21		\$204.314,02	

Este indicador servirá de base para poder plantear estrategias o políticas conjuntamente con el Proceso de Ventas, para llegar a compromisos de cobro en un determinado tiempo antes de ejecutar la misma, a excepción de que exista de por medio algún contrato.

Facturación. – En este proceso se plantea un indicador para medir la efectividad de facturación en base a las ventas realizadas, como se muestra en la tabla 32, en lo cual sería ideal poder ejecutar con la facturación de todas las ventas realizadas, pero existe casos especiales en los cuales el cliente no acepta facturación parcial si este no se ha despachado en su totalidad y por ende se posterga hasta el cumplimiento de este, o en algunos casos solamente se puede facturar hasta cierta fecha.

Este indicador será monitoreado mensualmente y por ello se ha planteado sus límites como 92% y 98% para el inferior y superior respectivamente, el responsable de llevar este indicador será el Analista Financiero y el Gerente General efectuará el respectivo análisis.

Tabla 32. Ficha Indicador Facturación ejecutada (actual)

Nombre	Facturación ejecutada			
Descripción	Medir la efectividad de facturación en base a las ventas realizadas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{total ventas} - \text{ventas no facturadas}}{\text{total ventas}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Mensual	92%	98%	Gerente General

En la tabla 33 se muestra los resultados de mayo, junio y julio, con un 89%, 86% y 96% respectivamente en los cuales se puede observar que se ha cumplido solamente en el mes de julio, mientras que en los meses de mayo y junio no se ha cumplido debido a factores como los antes descritos.

Tabla 33. Resultado Indicador Facturación ejecutada (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Mayo	\$	Junio	\$	Julio
Ventas no facturadas	\$ 3.323,26	88,94%	\$ 6.852,20	86,17%	\$ 1.214,25	96,91%
Total ventas	\$ 30.042,34		\$ 49.550,99		\$ 39.309,50	

Declaración y Pago de Impuestos. – Para este proceso se plantea un indicador de cumplimiento, es decir, para medir la cantidad de sustitutivas realizadas durante un año como se muestra en la tabla 34, lo ideal para el cumplimiento de este indicador sería tener cero sustitutivas durante el año, pero cualquier error se puede admitir y cometer, por ello se plantea 1 como límite inferior y 4 como máximo.

El responsable de gestionar este proceso será el Analista Financiero y su respectivo análisis lo ejecutará el Gerente General, este proceso será monitoreado anualmente. Los resultados de este indicador se muestran más adelante en las mejoras implementadas en cada proceso.

Tabla 34. Ficha Indicador Declaración Oportuna (actual)

Nombre	Sustitutivas			
Descripción	Medir las sustitutivas realizadas en un año económico			
Fórmula de Cálculo	\sum <i>sustivas en el año</i>			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Anual	1	4	Gerente General

Gestión de Talento Humano

Nómina. – En este último proceso se ha planteado un indicador para medir la rotación del personal, para ello se muestra en la tabla 35 dicho indicador donde se pretende medir la rotación actual con relación al inicio del año, y será monitoreado semestralmente.

El responsable de llevar toda esta información será el Analista Financiero, y el análisis correspondiente lo realizará el Gerente General, sus límites están establecidos para un 3% como inferior y 10% como superior.

En la tabla 36 se muestra los resultados de este indicador, debido a que hasta el mes de junio no han existido cambios en la plantilla de trabajadores se tiene un resultado del 0%.

Tabla 35. Ficha Indicador Rotación de Personal (actual)

Nombre	Rotación de Personal			
Descripción	Medir la rotación del Personal actual con relación al inicio del año			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{empleados retirados}}{\text{empleados al inicio} + \text{empleados nuevos}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Semestral	3%	10%	Gerente General

Tabla 36. Resultado Indicador Rotación de Personal (actual)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR	
	\$	Agosto
Empleados retirados	0	0.00%
Empleados al inicio	11	
Empleados nuevos	0	

3.2 Procesos mejorados

3.2.1 Fase cuatro: Mejora de los Procesos

Como fase final de la metodología de Lugo, J. (2017), se establece las mejoras correspondientes para cada uno de los procesos, desde su mapa de procesos, nuevas unidades de gestión, manuales de procedimiento, medición de los procesos mejorados, planes de mejora entre otros, siguiendo una cronología de cada uno de ellos, que se detalla a continuación.

Mapa de Procesos

En virtud de lo expuesto anteriormente como primer paso de esta fase será la presentación del nuevo de Mapa de Procesos (Mejorado), del ya presentado en la fase uno, como se muestra en la figura 39, en donde se ha implementado dos macroprocesos como Procesos Gobernantes que son: Gestión Estratégica y Gestión Comercial, ya que la organización no contaba con ningún tipo de planificación estratégica, que más adelante se detallará con su respectivo manual de procedimientos.

Como se muestra en la tabla 37, el Inventario de Procesos (Mejorado), existen nuevos procesos que se encuentran resaltados de color celeste, estos procesos se han creado con el fin de lograr una mejor comprensión de las actividades, proporcionar un mejor control y gestionar las mismas de una forma técnica, a continuación, se detallan cada una de ellas, así como la mejora de los procesos actuales.

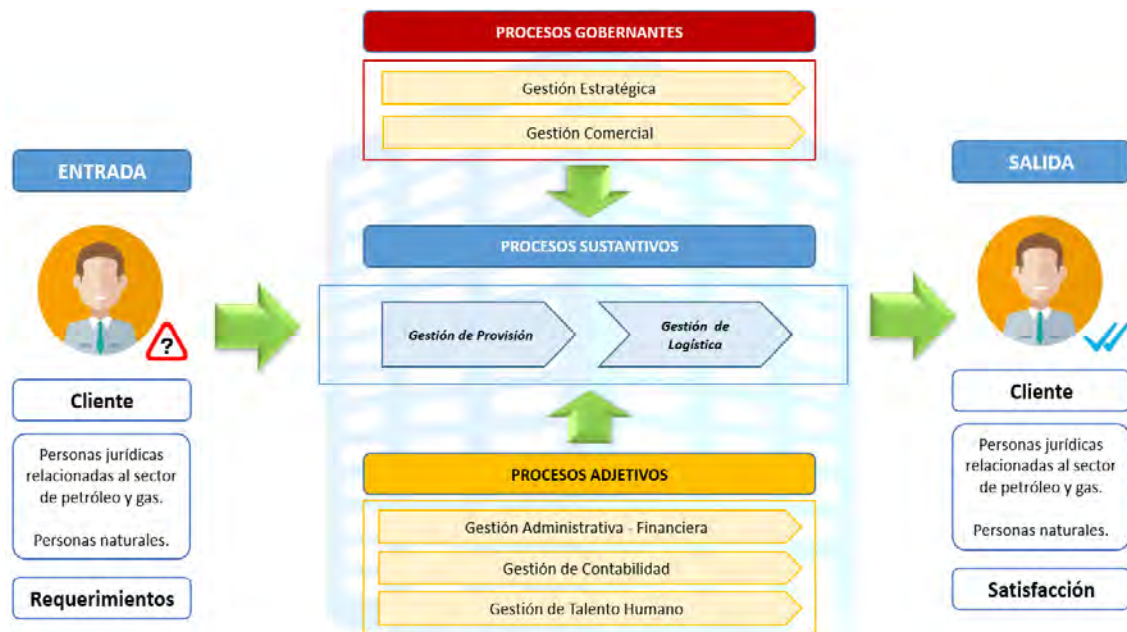


Figura 39. Mapa de Procesos (Mejorado)

Tabla 37. Inventario de Procesos (Mejorado)

TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	PROCESO
GOBERNANTES	Gestión Estratégica	Planificación Estratégica Control de la Gestión
	Gestión Comercial	Clientes Nuevos Gestión Nuevos Negocios
SUSTANTIVOS		Licitaciones y Adjudicaciones
	Gestión de Provisión	Adquisiciones Bodega
		Ventas
	Gestión de Logística	Logística
ADJETIVOS		Compra de Suministros y equipos de oficina
	Gestión Administrativa - Financiera	Presupuesto Flujo de Fondos Pago Proveedores Cobranzas
		Facturación
	Gestión de Contabilidad	Declaración y Pago de Impuestos Registro de Documentos
		Nómina
	Gestión de Talento Humano	Selección, Contratación y Desvinculación Evaluación y Capacitación

3.2.1.1 Fase cuatro: Mejora de los Procesos

Procesos Sustantivos

Gestión de Provisión

Licitaciones y Adjudicaciones (mejorado). – Como este proceso se lo monitorea anualmente, en tabla 12 se mostraba lo retroalimentado del año en curso, el siguiente año se realizará el análisis correspondiente con las mejoras implementadas, las mismas que se describen a continuación:

- La sistematización del proceso, rigiéndose bajo lo establecido en el manual de procedimientos que se encuentra como anexo en el presente trabajo
- Implementación del control en la información de la licitación, es decir, anteriormente se enviaba la información recopilada por parte del Analista Comercial, ahora se realiza una lista de comprobación de todo lo solicitado por el cliente y lo revisa el Gerente General para su respetivo envío.
- Como final mejora se planteó el control para la firma del contrato, es decir, ahora se tendrá que revisar el mismo con la asesoría de un abogado externo para proceder a la firma.

Adquisiciones (mejorado). – Para este proceso se ha realizado varias implementaciones que se detallan a continuación:

- Implementación de un control para seleccionar proveedores, es decir, el Vendedor 1 (administrador) y el Analista Financiero presentará las cotizaciones en caso de que lo amerite y el Analista Comercial revisará las mismas y procederá con la emisión de la Orden de Compra.
- Se ha planteado un instructivo para el manejo y embalaje de mercadería y despacho (UIO - COCA), en caso de que esta se enviada por la organización con la empresa de transporte como se muestra en el anexo 26.

- Implementación Filosofía 5s.

Con estas mejoras se ha logrado mejorar el indicador de nivel de calidad de mercadería hasta el mes de octubre donde se alcanza un 100% en relación con los 852 productos adquiridos como se muestra en la tabla 38, así como también para el mes de agosto 90% y septiembre 98%, llegando a cumplir en el mes de septiembre y octubre con los límites estipulados en el indicador.

Tabla 38. Resultado Indicador Nivel de Calidad de Mercadería (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	N°	Agosto	N°	Septiembre	N°	Octubre
Total mercadería adquirida	1356	90%	956	98%	852	100%
Mercadería con falla y/o novedades	140		18		3	

Bodega (mejorado). – Este proceso al ser uno de los más vitales, por no decir el más importante de todo el Core del negocio, se puso alta importancia con el involucramiento de todos los integrantes de tanto la matriz como del centro de acopio para poder realizar una serie de actividades para poder mejorar este proceso, las mismas que se describen a continuación:

- Como principal herramienta para este proceso fue la Implementación de la Filosofía de la Calidad 5s, que se dictó con la mayor importancia y que hasta el corte del 31 de octubre se ha registrado resultados positivos.
- Se planteó e implementó un Instructivo para Recepción de Mercadería que se encuentra detallado en el anexo 27, en el cual queda estipulado los pasos a seguirse para no tener inconvenientes ni diferencias de la mercadería enviada con la recibida.
- Se plantea tener un control de auditoría interna, en el cual se visite las instalaciones de la bodega sin previo aviso y poder constatar el estado de esta, esto todavía no se ha ejecutado, pero se prevé realizar al menos dos anuales.

- Conjuntamente con el Analista Financiero se realizó una capacitación principalmente al Vendedor 1 (administrador), para el manejo del sistema de inventario y poder realizar el ingreso de la mercadería.
- El logro más importante fue el levantamiento físico de la bodega, en la cual se realizó una inspección física de toda la mercadería y puesta a punto realizada durante el mes de agosto, en la cual se dio de baja a mercadería en mal estado, caducada, llegando a tener un inventario real de lo físico con el sistema de inventario.

Con estas acciones descritas anteriormente se pudo alimentar el indicador de mercadería deteriorada en el mes de septiembre, teniendo un total de 346 unidades aproximadamente que se encontraban deterioradas o que ya no contaban con sus propiedades para poder ser distribuidas llegando a tener un 8.07% en relación con las 4288 unidades disponibles en el inventario, y finalmente en el mes de octubre se tiene un 2.04% por ciento de mercadería deteriorada, como se muestra en la tabla 39.

Se deduce que el indicador puede ir mejorando conforme avance los meses, ya que en el presente trabajo solamente se describe hasta el mes de octubre, llegando al cumplimiento del indicador en este último mes, y como se ha mencionado anteriormente conforme avance la organización en orden en cada uno de los procesos se irá ajustando los indicadores para que sean más rigurosos, con el fin de eliminar la cantidad de mercadería que se desperdicia, lo cual se puede conseguir creando y promoviendo una cultura organizacional, colaboración en conjunto y una buena gestión administrativa.

Tabla 39. Resultado Indicador Mercadería deteriorada (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	N°	Agosto	N°	Septiembre	N°	Octubre
Unidades dañadas + caducadas + deterioradas	-	-	346	8,07%	93	2,04%
Unidades disponibles en inventario	-		4288		4567	

Debido al mal manejo del inventario en la tabla 17 de los procesos actuales se mostraban valores que no son reales debido a que se indicaba que en inventario se mantenía alrededor de un millón y medio de dólares en existencia, lo cual era a erróneo.

Al realizar el levantamiento durante el mes de agosto, se alimentó el indicador y para el mes de septiembre ya se tiene un 53% del inventario con relación a las ventas y en el mes de octubre se tiene un 59%, según lo estipulado se tiene como límite máximo el 50% de las ventas en base al inventario esto se logrará con el transcurso del tiempo.

Tabla 40. Resultado Indicador Rotación de Inventario (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Ago	\$	Sep	\$	Oct
Inventario	\$1.462.962,30	98%	\$ 58.632,23	53%	\$ 56.321,63	59%
Total ventas	\$ 30.543,60		\$ 27.468,29		\$ 23.311,29	

Gestión de Logística

Ventas (mejorado). – Para este proceso se ha ejecutado una capacitación del sistema de inventario, con el fin de mantener un control real de la existencia de la mercadería, con el objetivo de mantener una certeza al momento de realizar cualquier consulta en el sistema de inventario por parte de cualquier vendedor y que puedan cotizar con fiabilidad la existencia de la mercadería en físico.

Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este proyecto, actualmente la organización no cuenta con un presupuesto por lo que se ha estipulado un rubro de \$60.000 como se mencionó en los procesos actuales, en consecuencia, en la tabla 41 se tiene un cumplimiento del 68%, 46% y 39%, para los meses de agosto, septiembre y octubre respectivamente, en donde se puede observar una baja ostensible en concepto de ventas debido a la merma de contratos que han perdido los clientes y por ende la disminución en sus compras, por ello se ha estado lejos del cumplimiento del indicador al menos del 80%.

Tabla 41. Resultado Indicador Cumplimiento Ventas Presupuestadas (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Ago	\$	Sep	\$	Oct
Total ventas	\$ 30.543,60	68%	\$27.468,29	46%	\$23.311,29	39%
Ventas presupuestadas	\$ 60.000,00		\$60.000,00		\$60.000,00	

Logística (mejorado). – Este proceso es el último en la cadena del Core del Negocio, al tratarse de la entrega de la mercadería, por ello se han implementado las siguientes mejoras:

- Un control previo embalaje y despacho al vehículo de transporte de toda la mercadería solicitada por el cliente.
- Un control al momento de entregar la mercadería, es decir, cotejar con la persona encargada por parte del cliente para verificar que la mercadería se encuentre completa en virtud de lo expuesto en la guía de remisión.
- Una herramienta denominada Instructivo para Embalaje y Despacho de Mercadería (COCA - CLIENTE), con ello se pretende tener un orden al momento de embalar, cargar y entregar sin ninguna novedad toda la mercadería, dicho instructivo se encuentra en el anexo 28.

Con las mejoras descritas anteriormente se ha logrado obtener los siguientes resultados, que se muestran en la tabla 42, donde se ha conseguido tener el 100% de cumplimiento en los despachos en los meses de septiembre y octubre, mientras que para el mes de agosto se tiene el 90% debido al incumplimiento de un proveedor que no estuvo estipulado para el cumplimiento de la organización.

Tabla 42. Indicador Nivel de Cumplimiento de Despacho (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	N°	Agosto	N°	Septiembre	N°	Octubre
Pedidos entregados a tiempo	9	90%	15	100%	13	100%
Total de pedidos requeridos	10		15		13	

Procesos Adjetivos

Gestión de Administrativa – Financiera

Compra de Suministros y Equipos de oficina (mejorado). – Para este proceso se ha realizado las siguientes acciones:

- Un control del estado de mercadería, realizando una verificación tanto visual como física de la mercadería previo despacho y envío.
- La herramienta descrita anteriormente denominada Instructivo para Embalaje de Mercadería y Despacho (UIO - COCA), que se encuentra en el anexo 26.
- Control de cotizaciones, las mismas deberán cumplir con las características y precios previa emisión de la orden de compra.
- Implementación de Filosofía de Calidad 5s.

Al ser un indicador trimestral, se presenta en la tabla 48 los resultados, con una compra de \$353,12 sobrepasando el límite superior del indicador, esto se debió a la adquisición de cartuchos de tinta para impresora solicitadas por el centro de acopio.

Tabla 43. Resultado Indicador Suministros y Equipos de Oficina (mejorado)

RESULTADO DEL INDICADOR	
Septiembre	Diciembre
\$ 353,12	-

Flujo de Fondos (mejorado). – La mejora para este proceso ha sido la implementación de un control de informe, es decir, previo envío al Gerente General se realiza una verificación en base a lo proporcionado por el sistema. En la tabla 44 se muestra el resultado con relación a los meses de agosto, septiembre y octubre con un 0.85, 1.24, y 0.70 respectivamente, es decir, el mes más productivo es el de septiembre en el cual los ingresos son más altos que las ventas realizadas durante el mes de agosto, por lo que se ha cumplido con el indicador estipulado en la tabla 24, conforme pase el tiempo se irá ajustando los límites.

Tabla 44. Resultado Indicador Liquidez (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Ago	\$	Sep	\$	Oct
Ingresos (mes actual)	\$33.316.44	0.85	\$37.779.20	1.24	\$19.316.69	0.70
Ventas (mes anterior)	\$39.309.50		\$30.543.60		\$27.468.29	

Pago Proveedores (mejorado). – Para este proceso se ha implementados las siguientes mejoras que se describen a continuación:

- Se implementó un control para la verificación de fondos conjuntamente con el Proceso de Flujo de Fondos, para conocer si existe la liquidez suficiente para el cumplimiento con el pago para los proveedores y de no ser el caso, generar una negociación con el proveedor.
- Se implementó un control para verificar antes de firmar el cheque, se realiza una verificación para contrastar los valores a cancelarse con los exhibidos por el sistema.

En la tabla 45 se muestra los resultados de la evolución del pago a proveedores, con un 9%, 16% y 8%, para agosto, septiembre y octubre respectivamente, con lo cual no se ha podido cumplir con el indicador estipulado, debido a las razones que se han descrito anterior y principalmente por la situación económica que atraviesa el país.

Tabla 45. Resultado Indicador Pago Proveedores (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Ago	\$	Sep	\$	Oct
Proveedores cancelados	\$ 14.912,44	9%	\$ 26.782,25	16%	\$ 11.884,44	8%
Total adeudado proveedores	\$165.436,97		\$168.911,05		\$157.943,02	

Cobranzas (mejorado). – Para este proceso se ha realizado varias implementaciones que se detallan a continuación:

- Control de valores cancelado por concepto de ventas, se realiza un contraste de los valores recibidos con los del sistema.
- Un cronograma de visitas a clientes con los índices más alto de morosidad y realizar una persuasión para la gestión de cobro.

En este proceso se tiene dos indicadores, en la tabla 46 se muestra la recuperación de la cartera con un 26%, 31% y 15% para agosto, septiembre y octubre respectivamente; como se mencionó en los procesos actuales de la fase 2 de la metodología, el retraso en el cobro se da por la falta de liquidez de los clientes, a pesar de cumplir con el indicador en los meses de agosto y septiembre con los límites estipulados en la Ficha del indicador recuperación de cartera (actual).

Tabla 46. Resultado Indicador Recuperación de Cartera (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Ago	\$	Sep	\$	Oct
Cobros realizados	\$ 33.316,44	26%	\$ 37.779,20	31%	\$ 19.316,69	15%
Cartera vencida	\$129.951,24		\$ 122.715,40		\$126.710,24	

En la tabla 47 se muestra el indicador de morosidad, correspondiente a los meses de agosto hasta octubre en los cuales no son tan positivos, se tiene una cartera vencida de más de medio millón de dólares que están próximo a vencerse a mediados del mes de diciembre, debido políticas entre ambas partes, es decir, se ejecutó una gran venta en el mes de junio y por el acuerdo de vencimiento de 180 días no se puede realizar la recuperación de esta. En consecuencia, se ha podido cumplir con el indicador estipulado en la tabla

Tabla 47. Resultado Indicador Morosidad (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Agosto	\$	Septiembre	\$	Octubre
Cartera vencida	\$129.951,24	27%	\$ 122.715,40	24%	\$126.710,24	25%
Total Cartera	\$489.158,85		\$ 512.849,35		\$516.843,95	

Facturación (mejorado). – En este proceso se ha planteado las siguientes mejoras.

- Implementación de un control de documentación para facturar, es decir, el Analista Comercial se encargará de revisar que toda la información necesaria para facturar se encuentre completa para que no exista devoluciones.
- Implementación de control para pago de servicios básicos, con el fin de evitar cortes, recargos o multas, se ha realizado una planificación para el pago respectivo de estas facturas.
- Los envíos de las facturas se realizarán dos veces por semana con el fin de agilizar el proceso de facturación, y en caso de que se requiera algún envío especial, se lo realizará cualquier día.

Con la implantación de estas mejoras el indicador ha mejorado ostensiblemente desde el mes de agosto hasta octubre, teniendo los resultados en la tabla 48, en la cual el indicador ha ido mejorando con un 72.43%, 94.49% y 94.78% en los meses de agosto, septiembre y octubre respectivamente, solamente con el compromiso del último punto de los envíos a tiempo se ha mejorado este proceso pudiendo llegar al límite inferior del 92%, y en los siguientes meses se prevé llegar al límite superior que es del 98%.

Tabla 48. Resultado Indicador Facturación ejecutada (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	\$	Ago	\$	Sep	\$	Oct
Ventas no facturadas	\$ 8.421,23	72,43%	\$ 1.514,12	94,49%	\$ 1.216,30	94,78%
Total ventas	\$ 30.543,60		\$ 27.468,29		\$ 23.311,29	

Declaración y Pago de Impuestos (mejorado). – En este proceso se ha implementado un control para llevar una revisión de toda la información, es decir, que esta se encuentre completa con las retenciones registradas por todas las ventas, así como de compras, con el apoyo del sistema informático. Hasta el momento se ha tenido cuatro sustitutivas según información proporcionada por la organización, es decir, hasta el momento se estaría llegando al límite máximo, quedado dos meses aún por transcurrir.

Gestión de Talento Humano

Nómina (mejorado). – Para este proceso se ha implementado un control detallado de los valores a cancelarse, en el cual el Gerente General revisa, corrobora y aprueba los respectivos pagos. En la tabla 49 se muestra los resultados del indicador de este proceso, donde se tiene una rotación del 18% debido a que a finales de octubre salieron dos personas y se incorporó una, que actualmente está en su período de prueba.

Tabla 49. Resultado Indicador Rotación de Personal (mejorado)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR	
	\$	Diciembre
Empleados retirados	2	18.18%
Empleados al inicio	10	
Empleados nuevos	1	

3.2.1.2 Nuevos Procesos

Una vez descritas las mejoras en los procesos actuales, se ha creado y se ha implementado 8 nuevos procesos basándose en el análisis de D y O, con el fin de gestionar técnicamente cada uno de ellos, los mismos que se describen a continuación.

Gestión Estratégica

Como se mencionó en la fase uno en la identificación y secuencia de procesos, en la elaboración de su Mapa de Procesos, FERROGALARZA S.A. no contaba con Procesos Estratégicos, y dentro de una organización es imprescindible contar con una Gestión Estratégica para orientar los esfuerzos al crecimiento de esta. Por ello se ha creado dos procesos siendo Planificación Estratégica y Control de la Gestión, descritos a continuación.

Planificación Estratégica (nuevo). – Este proceso se creó con el objetivo de diseñar un plan y mantener una visión al futuro, es decir, a donde desea llegar la organización al largo plazo, estableciendo lineamientos, políticas y alcances para el cumplimiento de estos. Adicional a ello se ha implementado un control para mantener el cumplimiento y seguimiento de las políticas empresariales.

Para el cumplimiento de este proceso se ha planteado un indicador para medir la planificación ejecutada con relación a la planteada como se muestra en la tabla 50, en el cual se realizará el monitoreo anualmente, el encargado del indicador será el Analista Comercial y su análisis lo ejecutará el Gerente General, teniendo como límites, superior el 98% y el 75% como mínimo.

Consecuentemente se tiene previsto realizar esta planificación estratégica para el mes de diciembre, motivo por el cual no se presenta resultados de este indicador.

Tabla 50. Ficha Indicador Plan Estratégico (proceso nuevo)

Nombre	Plan Estratégico			
Descripción	Medir el Cumplimiento del Plan Estratégico			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{planificación ejecutada}}{\text{planificación planteada}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	75%	98%	Gerente General

Control de la Gestión (nuevo). – Este proceso se ha creado con el fin de evaluar el cumplimiento de cada uno de los procesos en la organización, y con ello plantear las mejoras correspondientes.

Para ello se ha planteado dos indicadores, el primero para medir la ejecución de las auditorias y el otro para medir el cumplimiento de las mejoras ejecutadas con relación a las planteadas.

En la tabla 51, se muestra el indicador para medir las mejoras realizadas con relación a las planteadas, el cual será analizado anualmente por parte del Gerente General y el Analista Comercial llevará a cabo el monitoreo correspondiente, este cumplimiento se deberá dar inicialmente con un 50% como límite inferior y 75% como límite superior.

Tabla 51. Ficha Indicador Mejoras Realizadas (proceso nuevo)

Nombre	Mejoras Realizadas			
Descripción	Medir el Cumplimiento del Plan Estratégico			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{mejora ejecutada}}{\text{mejora planificada}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	50%	75%	Gerente General

Mientras que en la tabla 52 se muestra el segundo indicador, en el cual se deberá realizar un cronograma de auditorías y con ello poder medir el cumplimiento de estas, este proceso será analizado anualmente por el Gerente General y alimentado por el Analista Comercial, finalmente sus límites son del 70% y 90% como inferior y superior respectivamente.

Tabla 52. Ficha Indicador Cumplimiento de Auditorías (proceso nuevo)

Nombre	Cumplimiento del Programa de Auditorías			
Descripción	Medir el cumplimiento de las auditorías con relación a las planificadas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\# \text{ auditorías realizadas}}{\# \text{ auditorías planificadas}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	70%	90%	Gerente General

Gestión Comercial

Para este macroproceso se ha creado dos procesos que van a colaborar con el monitoreo del seguimiento y crecimiento de los clientes será Clientes Nuevos y el otro proceso es la Gestión de Nuevos Negocios, que se describen a continuación.

Clientes Nuevos (nuevo). – Este proceso trabaja conjuntamente con el Proceso de Gestión Nuevos Negocios, pero se enfoca más en aumentar la cartera de clientes y fomentar las relaciones con los mismos, ya que actualmente en una organización se debe buscar la expansión de nuevos clientes y sobre todo cuidando los clientes que son los más rentables para la organización.

En la tabla 53 se muestra un indicador para medir el crecimiento de la cartera, este será medido trimestralmente y el encargado del indicador será el Analista Comercial y el análisis respectivo lo ejecutará el Gerente General, lo ideal para este indicador sería de incrementar el 15% de sus clientes actuales cada trimestre, debido a que algunos son por compras pequeñas o por contadas ocasiones.

Tabla 53. Ficha Indicador Clientes Nuevos (proceso nuevo)

Nombre	Clientes nuevos			
Descripción	Medir el crecimiento de la cartera			
Fórmula de Cálculo	$100\% - \left(\frac{\text{clientes nuevos}}{\text{total clientes}}\right) * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Trimestral	5%	15%	Gerente General

En la tabla 54 se muestra el resultado del indicador de clientes nuevos, en el cual se puede observar un crecimiento en cada mes, un 5% para el mes de agosto, un 12% para el mes de septiembre y un 8% para el mes de octubre, este deterioro del indicador se

debe a la falta de liquidez y por ende se está buscando nuevos mercados y clientes que sean rentables.

Tabla 54. Resultado Indicador Clientes Nuevos (proceso nuevo)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR					
	N°	Agosto	N°	Septiembre	N°	Octubre
Clientes nuevos	3	5%	8	12%	6	8%
Total Clientes	65		68		76	

Gestión Nuevos Negocios (nuevo). – La creación de este proceso, se da con la necesidad de generar nuevas oportunidades de negocio, ya sea en ámbitos similares o distintos del giro de la organización, por ello en la tabla 55 se muestra la ficha del indicador para el monitoreo de los nuevos negocios y conocer el rendimiento y crecimiento de este.

El responsable de alimentar el indicador y de realizar el respectivo análisis de este indicador será el Gerente General, teniendo una meta semestral de crecimiento del 15% en base a nuevos negocios implementados y como límite inferior el 5%, el control para llevar a cabo este proceso se genera con la ayuda del Analista Financiero, quien se encargará de realizar un análisis de rentabilidad del nuevo negocio a implementarse.

Tabla 55. Ficha Indicador Nuevos Negocios Implementados (proceso nuevo)

Nombre	Nuevos negocios implementados			
Descripción	Conocer el rendimiento del proceso referente a nuevos negocios			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{nuevos negocios implementados (\$)}}{\text{nuevos negocios identificados (\$)}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Gerente General	Semestral	5%	15%	Gerente General

Actualmente el sector hidrocarburífero se encuentra en recesión, lo cual ha obligado a buscar nuevas fuentes de ingreso, al ser un indicador de revisión semestral se tiene los resultados en la tabla 56, donde se visualiza que no hay datos en el mes de junio, pero actualmente con corte al 30 de noviembre se está incursionando en la comercialización de suministros para el sector de la construcción, por ello en la tabla se muestra un resultado de 21% donde se ha conseguido nuevos negocios por el valor de \$ 64.000, y al término del 31 de diciembre se prevé tener un crecimiento y mejoramiento en los ingresos de la organización.

Tabla 56. Resultado Indicador Nuevos Negocios Implementados (proceso nuevo)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR			
	N°	Junio	N°	Diciembre
Nuevos negocios implementados (\$)	-	-	\$ 64.000,00	21%
Nuevos negocios identificados (\$)	-	-	\$300.000,00	

Gestión Administrativa - Financiera

En este Macroproceso se ha creado un proceso, con el fin de conllevar una mejora gestión de compromiso de ejecución tanto anual como mensual, por lo que se ha creado el Proceso de Presupuesto.

Presupuesto (nuevo). – Este proceso es uno de los más críticos, ya que en una organización es primordial contar con un presupuesto anual, en el cual se pueda basar el cumplimiento y la asignación de recursos fundamentalmente para el crecimiento, inversión, ajustes, mejoras, entre otros, y que actualmente la organización no cuenta con un presupuesto formal y lo manejan en forma empírica en base a como se presente el desarrollo del mercado.

En la tabla 57, se muestra el indicador para realizar el seguimiento a este proceso, para medir el cumplimiento del presupuesto, en donde sus límites están dados por el 90% y 99% para el límite inferior y superior respectivamente, el encargado de llevar a cabo será el Analista Comercial y su análisis lo ejecutará el Gerente General, para controlar este proceso se ha implementado una revisión mensual, en el cual se verifique el cumplimiento del presupuesto y en caso de que sea negativo poder tomar las acciones correspondientes.

Al no tener un presupuesto estipulado para el año económico 2019 no se presenta resultados oficiales para el presente trabajo, sin embargo, existen los soportes y la documentación necesaria para llevar a cabo dicha ejecución en el periodo económico 2020.

Tabla 57. Ficha Indicador Cumplimiento Presupuesto (proceso nuevo)

Nombre	Cumplimiento presupuesto			
Descripción	Controlar el cumplimiento de ejecución del presupuesto			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto planificado}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	90%	99%	Gerente General

Gestión de Contabilidad

A nivel Contable se cree que una organización solo debe encargarse de la parte de impuestos, sin embargo, en este Macroproceso se ha creado el Proceso de Registro de Documentos, con el fin de mantener y llevar un registro de toda la documentación generada en todos y cada uno de los procesos.

Registro de Documentos (nuevo). – Tal vez este proceso no lo tomen con tanta importancia dentro de una organización, pero todo lo contrario la gestión correcta y el

funcionamiento adecuado de la documentación generada en todos los procesos debe ser bien lograda y dispuesta al final de cada uno de ellos, ya sea por mantener un archivo pasivo para corroborar información antigua o por el simple hecho de que se ejecute una auditoria por alguna empresa de regulación estatal. Es por ello la importancia de la creación de este proceso y su correcto manejo vislumbrará efectos positivos a simple vista y al corto tiempo.

Para el funcionamiento de este proceso se ha implementado

- Implementación Filosofía 5s, la misma ha sido de vital importancia para llevar un orden completo en el archivo de toda la información.
- Se ha creado una matriz denominada Estado de Documentación, en el cual se llevará un control de toda la información de todos los procesos, en donde se realizará una lista de comprobación de acuerdo con lo estipulado y se propondrá mejoras para cada uno de los procesos.
- Etiquetado de carpetas, y orden de documentación.

En la tabla 58 se muestra la ficha para el control de este proceso, en el cual se pretende contabilizar los errores durante la documentación, teniendo un límite máximo de 5 errores, lo ideal sería mantener en cero errores, el encargado del análisis de este indicador serpa el Analista Comercial y de gestionar el mismo el Analista Financiero. Estos errores que se trata de medir en este indicador hacen referencia al mal archivo, trasapelado de documentos, errores de carpeta, entre otros.

Tabla 58. Ficha Indicador Documentación Errónea (proceso nuevo)

Nombre	Documentación errónea			
Descripción	Medir el grado de error durante el archivo			
Fórmula de Cálculo	$\sum errores\ detectados\ (mes)$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Mensual	1	5	Analista Comercial

En la tabla 59, se muestra la alimentación para este indicador, donde se tiene, 8 errores para el mes de agosto, 3 para septiembre y 3 en octubre, en los cuales se encuentra dentro del rango de error, excepto el mes de agosto que se realizó la implementación del etiquetado y orden de la documentación.

Tabla 59. Ficha Indicador Documentación Errónea (proceso nuevo)

CONCEPTO	RESULTADO DEL INDICADOR		
	Agosto	Septiembre	Octubre
Archivos erróneos detectados	8	3	3

Gestión de Talento Humano

En este Macroproceso solamente se mantenía el Proceso de Nómina que se encarga de gestionar los pagos de salarios, comisiones y demás obligaciones laborales; pero no se contaba con una herramienta técnica para la contratación de personal, así como la desvinculación, y de la misma forma la evaluación y capacitación del personal existente que no se lo ha realizado nunca, cada uno de ellos se describe a continuación.

Selección, Contratación y Desvinculación (nuevo). – Con la creación de este proceso se prevé tener una herramienta técnica y sistematizada desde la selección hasta la contratación de nuevo personal, con el fin de evitar procesos burocráticos se ha incluido la desvinculación del personal.

Adicional a ello se creó un control en el cual el paso final para la contratación el personal será una entrevista final con el Gerente General.

El indicador que ayudará a gestionar este proceso se muestra en la tabla 61, en la cual se plantea medir si el proceso es exitoso en base a las personas que pasan el período de prueba con relación al total, como límites se ha propuesto un 90% y 99% como inferior y superior respectivamente, el encargado de gestionar y analizar este indicador será el Analista Comercial y el Gerente General respectivamente.

Tabla 60. Ficha Indicador Selección y Contratación de Personal (proceso nuevo)

Nombre	Selección y contratación de personal			
Descripción	Medir la eficiencia, referente al personal que pasa el período de prueba con relación al total de las personas que fueron contratadas			
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{personas que pasaron el período de prueba}}{\text{total de personas contratadas}} * 100 \right)$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	90%	99%	Gerente General

Al momento no se tiene resultados de este indicador ya que hasta el mes de junio no se ha tenido rotación de personal y realizando un corte al 31 de octubre se tiene la contratación de una para colaborar en la parte contable y administrativa de la organización desde el 22 de octubre.

Evaluación y Capacitación (nuevo). – Finalmente para completar este macroproceso de Gestión de Talento Humano, se implementó el Proceso de Evaluación y Capacitación que está orientado a la gestión de conocimiento del personal para la ejecución de las labores dentro del área asignada, poder evaluarla y en base a ello proponer alguna capacitación ya se impartida internamente o por un agente externo.

En virtud de ello en la tabla 61 se muestra la ficha del indicador en donde se mide el cumplimiento de los cursos ejecutados en relación a los planificados, en el cual los límites son del 50% y 85%, como inferior y superior respectivamente, es decir, se prevé al menos tener la mitad del personal capacitado, el encargado de gestionar este indicador será el Analista Comercial, y su análisis lo realizará el Gerente General, y será revisado semestralmente, para este proceso se ha implementado las siguientes mejoras:

- Propuesta de Capacitación.
- Base de datos de personal capacitado, el Analista Comercial llevará a cabo un control y cronograma de toda la capacitación impartida, así como la potencial.

- Informe de capacitación realizada, se llevará documentada toda capacitación impartida sea interna o externa.
- Informe de actividades de acuerdo con los registros implementados en el manual de procedimientos.

Tabla 61. Ficha Indicador Cumplimiento de Capacitación (proceso nuevo)

Nombre	Cumplimiento de capacitación			
Descripción	Medir y verificar el estado de cumplimiento de los cursos ejecutados con relación a los planificados			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{cursos ejecutados}}{\text{cursos planificados}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Semestral	50%	85%	Gerente General

En la tabla 62, se muestra la ficha para medir el resultado de evaluaciones, en el cual se realizará una sumatoria de todos los resultados en relación al personal evaluado, donde se prevé obtener un 7 como límite inferior y 9 como límite superior, este indicador será monitoreado semestralmente, adicional en este proceso se ha implementado un reporte de evaluaciones, es decir, la persona que realice o ejecute la evaluación presentará un informe detallado, de acuerdo al registro implementado en el manual de procedimientos.

Tabla 62. Ficha Indicador Resultado de Evaluaciones (proceso nuevo)

Nombre	Resultado de evaluaciones			
Descripción	Medir y verificar el estado de los empleados evaluados en base a su totalidad			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\sum \text{de calificaciones obtenidas}}{\text{total evaluados}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Semestral	7	9	Gerente General

Al corte 31 de octubre no se ha tenido todavía una evaluación de personal, por lo que no se presenta una tabla con los resultados de este, dichas evaluaciones están previstas para el mes de enero 2020.

Manuales de Procedimiento

Los Manuales de Procedimiento se ha realizado en base a la tabla 10 donde se muestra las Debilidades y Oportunidades (D y O), tratando de solventar algunos aspectos descritos en la misma, y que más adelante se complementa con los planes de mejora desarrollados en el capítulo cuatro del presente trabajo.

Los Manuales de Procedimiento se encuentran detallados como anexo desde el 29 hasta el 48, donde se encuentran incluidos los 7 nuevos procesos implementados en la organización.

4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

4.1 Propuesta de plan de mejora

Como último punto del presente trabajo de titulación es el planteamiento de un plan de mejora, y de acuerdo con lo expuesto en el capítulo dos, se ha estipulado cuatro planes de mejora, apoyado en las herramientas de Debilidades y Oportunidades (D y O), y en el Análisis de Valor Agregado, descritos en el capítulo dos.

Los planes a describirse a continuación son: Implementación del Sistema de Gestión por Procesos, Filosofía de Calidad 5s, Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias, Satisfacción del Cliente, de estos planes de mejora, tres ya están ejecutados e implementados, mientras que el último esta por ejecutarse conjuntamente con el Proceso de Control de la Gestión.

4.1.1 Plan de Mejora – Implementación del Sistema de Gestión por Procesos

Como primer plan de mejora es la implementación del Sistema de Gestión por Procesos desarrollado en el presente trabajo, teniendo como fin el de socializar y orientar a todo el personal acerca del funcionamiento de todos y cada uno de los procesos desarrollados e implementados en la organización.

Este Plan de Mejora se muestra en la tabla 63, en donde se realizó una inversión de \$160.00 tanto para la matriz como para el campo, en donde se estipula la duración de cada una de las actividades cabe recalcar que el valor asignado para viáticos está distribuido para los tres planes de mejora que se describen más adelante; mientras que en la tabla 64 se muestra el cronograma para ejecutar el mencionado plan.

Tabla 63. Plan de mejora – Implementación del Sistema de Gestión por Procesos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO	RESULTADO
1	Presentar Plan de Mejora para la Gestión por Procesos	Ing. Rommel Parra	1 d	\$ -	Oficio dirigido al Gerente General presentando el Plan de Mejora para la Implementación de Gestión por Procesos
2	Aprobar Plan de Mejora	Gerente General	1 d	\$ -	Aprobación del Oficio por parte del Gerente General
3	Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Matriz)	Ing. Rommel Parra	2 d	\$ 25,00	Registro de asistencia a capacitación del Sistema de Gestión por Procesos
4	Presentar Indicadores de Gestión (Matriz)	Ing. Rommel Parra	3 d		Registro de asistencia a charla de Indicadores de Gestión
5	Asignar Viáticos	Gerente General	1 d	\$ 110,00	Registro de Autorización Elaboración Cheque
6	Realizar viaje al campo	Ing. Rommel Parra Analista Financiero	1 d	\$ -	Boleto de viaje UIO - OCC
7	Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Campo)	Ing. Rommel Parra	2 d	\$ 25,00	Registro de asistencia a capacitación del Sistema de Gestión por Procesos
8	Presentar Indicadores de Gestión (Campo)	Ing. Rommel Parra	3 d		Registro de asistencia a charla de Indicadores de Gestión
9	Realizar viaje a UIO	Ing. Rommel Parra Analista Financiero	1 d	\$ -	Boleto de viaje OCC - UIO
TOTAL				\$ 160,00	

Tabla 64. Cronograma – Implementación del Sistema de Gestión por Procesos

PLAN DE MEJORA		MES																																																
GESTIÓN POR PROCESOS		Agosto															Septiembre																																	
N°	ACTIVIDAD	LUGAR	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30									
1	Presentar Plan de Mejora para la Gestión por Procesos																																																	
2	Aprobar Plan de Mejora																																																	
3	Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Matriz)	Matriz																																																
4	Presentar Indicadores de Gestión (Matriz)																																																	
5	Asignar Viáticos																																																	
6	Realizar viaje al campo																																																	
7	Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Campo)																																																	
8	Presentar Indicadores de Gestión (Campo)	Campo																																																
9	Realizar viaje a UIO																																																	

Los puntos descritos anteriormente, se evidencian uno por uno a continuación, mediante la realización de documentos, oficios, registros entre otros.

1. Presentar Plan de Mejora para la Gestión por Procesos. – Para la corroboración de este punto, se presentó un oficio al Gerente General, detallando el cronograma para la ejecución, el mismo se encuentra registrado en el Anexo 49.
2. Aprobar Plan de Mejora. – Una vez presentado el plan, fue aprobado por el Gerente General, este documento se encuentra detallado en el Anexo 49.
3. Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Matriz). – Se extendió una capacitación a cada uno de los trabajadores de la matriz, dicha

charla se encuentra detallada con un registro de asistencia que se muestra en el Anexo 50.

4. Presentar Indicadores de Gestión (Matriz). – Se realizó una presentación y charla acerca del manejo de los indicadores de gestión para los trabajadores de la matriz, la misma se encuentra registrada en el Anexo 51.
5. Asignar Viáticos. – Para este punto se realizó una autorización por parte del Gerente General mediante el formato descrito en el Proceso de Flujo de Fondos denominado Autorización Elaboración Cheque, el mismo que fue realizado a nombre del Analista Financiero que fue la persona con la se ejecutó toda esta implementación, dicho registro se encuentra en el Anexo 52.
6. Realizar viaje al campo. – Para la justificación de este punto se encuentra el boleto en el Anexo 53.
7. Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Campo). – Se extendió una capacitación a cada uno de los trabajadores del campo, dicha charla se encuentra detallada con un registro de asistencia que se muestra en el Anexo 54.
8. Presentar Indicadores de Gestión (Campo). – Se realizó una presentación y charla acerca del manejo de los indicadores de gestión para los trabajadores del campo, la misma se encuentra registrada en el Anexo 55.
9. Realizar viaje a UIO. – Para la justificación de este punto se encuentra el respectivo boleto en el Anexo 56.

4.1.2 Plan de Mejora – Filosofía de Calidad 5s

El segundo Plan de Mejora, está enfocado en la disminución de mudas generadas en cada uno de los procesos, para ello se ha realizado una campaña de Filosofía de Calidad 5s como se muestra en la tabla 65 y en la tabla 66 el respectivo cronograma.

Tabla 65. Plan de mejora – Implementación Filosofía de Calidad 5s

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO	RESULTADO
1	Presentar Plan de Mejora para la Implementación de Filosofía de Calidad 5s	Ing. Rommel Parra	1 d	\$ -	Oficio dirigido al Gerente General presentando el Plan de Mejora para la Implementación de Filosofía de Calidad 5s
2	Aprobar Plan de Mejora	Gerente General	1 d	\$ -	Aprobación del Oficio por parte del Gerente General
3	Capacitar personal matriz (Filosofía de Calidad 5s)	Ing. Rommel Parra	2 d	\$ 25,00	Registro de asistencia a capacitación de Filosofía de Calidad 5s
4	Determinar los requerimientos de equipos e infraestructura (matriz)	Analista Comercial Analista Financiero	2 d	\$ -	Oficio dirigido al Gerente General con el requerimiento de equipos e infraestructura para el área administrativa
5	Aprobar requisición para adecuaciones (matriz)	Gerente General	1 d	\$ 720,00	Aprobación de oficio de requerimiento para adecuaciones
6	Solicitar cotizaciones para la adquisición de equipos e infraestructura (matriz)	Analista Comercial	2 d	\$ -	Cotizaciones a proveedores
7	Aprobar cotización para remodelación	Gerente General	1 d	\$ -	Aprobación de cotización
8	Comprar equipos e infraestructura	Analista Comercial	1 d	\$ -	Facturas de compra
9	Implementar adecuaciones (matriz)	Analista Financiero Analista Comercial Mensajero Ing. Rommel Parra	5 d	\$ -	Registro físico (fotografías)
10	Capacitar personal para el manejo del sistema de inventario (Matriz)	Analista Financiero	1 d	\$ -	Registro de Capacitación Uso del Sistema de Inventario
11	Asignar Viáticos	Gerente General	1 d	\$ 110,00	Registro de Autorización Elaboración Cheque
12	Realizar viaje al campo	Ing. Rommel Parra Analista Financiero	1 d	\$ -	Boleto de viaje UIO - OCC
13	Capacitar personal campo (Filosofía de Calidad 5s)	Ing. Rommel Parra	2 d	\$ 25,00	Registro de asistencia a capacitación de Filosofía de Calidad 5s
14	Inspeccionar y determinar los requerimientos de equipos e infraestructura (campo)	Vendedor 1 (administrador) Ing. Rommel Parra	1 d	\$ -	Registro físico (fotografías)
15	Elaborar requisición para adecuaciones planteadas (campo)	Vendedor 1 (administrador)	1 d	\$ -	Oficio dirigido al Gerente General con el requerimiento de equipos e infraestructura para el área de bodega
16	Aprobar requisición para adecuaciones (campo)	Gerente General	1 d	\$ 3.200,00	Aprobación de requerimiento
17	Solicitar cotizaciones para la adquisición de equipos e infraestructura	Analista Comercial	2 d	\$ -	Cotizaciones a proveedores
18	Aprobar cotización para remodelación	Gerente General	1 d	\$ -	Aprobación de cotización
19	Comprar equipos e infraestructura	Analista Comercial	2 d	\$ -	Facturas de compra
20	Realizar levantamiento de inventario y limpieza de la Bodega Coca	Vendedor 1 (administrador) Vendedor 2 Bodeguero Ing. Rommel Parra	20 d	\$ -	Registro físico (fotografías)
21	Tratamiento de materiales y mercadería obsoleta	Vendedor 1 (administrador) Bodeguero	1 d	\$ 1.200,00	ND
22	Implementar adecuaciones	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador) Bodeguero	9 d	\$ -	Registro físico (fotografías)
23	Capacitar personal para el manejo del sistema de inventario (Campo)	Analista Financiero	2 d	\$ -	Registro de Capacitación Uso del Sistema de Inventario
24	Realizar viaje a UIO	Ing. Rommel Parra Analista Financiero	1 d	\$ -	Boleto de viaje OCC - UIO
				TOTAL	\$ 5.280,00

Como se observa en la tabla 65 se ha realizado una inversión de \$720.00 para la matriz y \$3200 para el campo en lo concerniente a la remodelación y adecuación del espacio físico, llegando a un total de \$5280.00 aproximadamente con capacitaciones, viáticos, manejo y tratamiento de desechos, logística, materiales, entre otros.

Esta campaña ha servido para llevar un orden en toda la estructura tanto física como generar una cultura de orden en cada uno de los procesos, para ello se ha extendido esta filosofía tanto en la matriz como en el campo.

Tabla 66. Cronograma – Implementación Filosofía de Calidad 5s

PLAN DE MEJORA		MES																																											
IMPLEMENTACIÓN FILOSOFÍA DE CALIDAD 5s		Agosto															Septiembre																												
N°	ACTIVIDAD	LUGAR	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	Presentar Plan de Mejora para la Implementación de Filosofía de Calidad 5s	Matriz																																											
2	Aprobar Plan de Mejora																																												
3	Capacitar personal matriz (Filosofía de Calidad 5s)																																												
4	Determinar los requerimientos de equipos e infraestructura (matriz)																																												
5	Aprobar requisición para adecuaciones (matriz)																																												
6	Solicitar cotizaciones para la adquisición de equipos e infraestructura (matriz)																																												
7	Aprobar cotización para remodelación																																												
8	Comprar equipos e infraestructura																																												
9	Implementar adecuaciones (matriz)																																												
10	Capacitar personal para el manejo del sistema de inventario (Matriz)																																												
11	Asignar Viáticos																																												
12	Realizar viaje al campo																																												
13	Capacitar personal campo (Filosofía de Calidad 5s)	Campo																																											
14	Inspeccionar y determinar los requerimientos de equipos e infraestructura (campo)																																												
15	Elaborar requisición para adecuaciones planteadas (campo)																																												
16	Aprobar requisición para adecuaciones (campo)																																												
17	Solicitar cotizaciones para la adquisición de equipos e infraestructura																																												
18	Aprobar cotización para remodelación																																												
19	Comprar equipos e infraestructura																																												
20	Realizar levantamiento de inventario y limpieza de la Bodega Coca																																												
21	Tratamiento de materiales y mercadería obsoleta																																												
22	Implementar adecuaciones																																												
23	Capacitar personal para el manejo del sistema de inventario (Campo)																																												
24	Realizar viaje a UIO																																												

Los puntos descritos anteriormente, se evidencian uno por uno a continuación, mediante la realización de documentos, oficios, registros entre otros.

1. Presentar Plan de Mejora para la Implementación de Filosofía de Calidad 5s. – Para la corroboración de este punto, se presentó un oficio al Gerente General, el mismo que se encuentra registrado en el Anexo 57.
2. Aprobar Plan de Mejora. – El plan presentado fue aprobado por el Gerente General, dicho registro se encuentra en el Anexo 57.
3. Capacitar personal matriz Filosofía de Calidad 5s). – El primer paso antes de cualquier implementación, es empezar por una concienciación del personal o los responsables de la ejecución de las actividades en un proceso. Por ello se

empezó con la socialización de esta filosofía a todo el personal en la matriz y más adelante para el personal del campo. Ésta charla se encuentra registrada en el Anexo 58.

4. Determinar los requerimientos de equipos e infraestructura (matriz). – Para evidencia este punto se realizó un oficio solicitando los insumos necesarios para la adecuación de la oficina, dicho oficio se encuentra en el Anexo 59.
5. Aprobar requisición para adecuaciones (matriz). – La aprobación respectiva de dicho oficio se encuentra en el Anexo 59.
6. Solicitar cotizaciones para la adquisición de equipos e infraestructura (matriz). – Este punto fue discutido a nivel interno entre el Analista Financiero y el Gerente General por ello no existe registro alguno.
7. Aprobar cotización para remodelación. – Al igual que el punto anterior no existe registro la aprobación de la cotización para la remodelación.
8. Comprar equipos e infraestructura. – Para evidenciar este punto se encuentran las facturas en el Anexo 60.
9. Implementar adecuaciones (matriz). – En la figura 40 se muestra el estado inicial en el que se encontraba la oficina administrativa, en la cual existía pérdida de información debido a la falta de archivo de la documentación tanto contable como de compras, ventas y demás. Adicional existía un desorden con cajas y mercadería, carpetas en el piso, y lo primordial el área de trabajo de los escritorios existía poco espacio debido a la cantidad de papeles y acumulación de estos.

Al aplicar la filosofía se tuvo mucho apoyo de los trabajadores para la implementación y lo más importante creando una cultura de orden, limpieza y estandarización de los diferentes elementos, como se muestra en la figura 41 y 42, donde se ordenó las áreas de trabajo, se realizó la adquisición de dos mobiliarios para el archivo de carpetas contables, la impresora se movió a la mitad de las dos estaciones de trabajo, ya que anteriormente estaban en el área del servidor.



Figura 40. Oficina administrativa (antes)



Figura 41. Oficina administrativa (actual)



Figura 42. Oficina puestos de trabajo (actual)

En la figura 43 se muestra el orden y limpieza del área del servidor, donde se eliminó gran cantidad de basura que se encontraba, documentación obsoleta, y la contable se trató de rescatar y archivar conjuntamente en los años correspondientes. Adicional a ello se colocó el servidor en un escritorio adecuado para trabajar en el mismo.



Figura 43. Área del Servidor (actual)

Finalmente se adecuó el área de Gerencia, como se muestra en la figura 44, como se mencionó anteriormente se tuvo gran apoyo de la gerencia para esta implementación, y no solamente eso sino la mantención del mismo y crecimiento de esta cultura que beneficia en varios aspectos que más adelante se describirán en un análisis de costo – beneficio.



Figura 44. Oficina Gerencia (actual)

10. Capacitar personal para el manejo del sistema de inventario (Matriz). – Referente a esta capacitación, fue impartida por el Analista Financiero a los colaboradores de la matriz, dicha capacitación se encuentra registrada en el Anexo 61.
11. Asignar Viáticos. – Como se mencionó en el plan de mejora anterior, la asignación de los viáticos se encuentra distribuida para los tres planes de mejora por ello este punto está registrado en el Anexo 52.
12. Realizar viaje al campo. – Este punto se encuentra registrado en el Anexo 53.

13. Capacitar personal campo (Filosofía de Calidad 5s). – Esta capacitación se encuentra registrada en el Anexo 62, y en la figura 45 la impartida en el campo.



Figura 45. Capacitación 5s

14. Inspeccionar y determinar los requerimientos de equipos e infraestructura (campo). – En lo referente a la bodega, al realizar la visita se tuvo muchas novedades tal y como se describió en la Tabla de Debilidades y Oportunidades se encontró con una serie de mercadería deteriorada y en mal estado, por lo cual tuvo que ser desechada, como se muestra en la figura 46, botas con la planta deteriorada y el cuero con moho, por ende, tuvieron que ser desechadas.



Figura 46. Deterioro de mercadería en bodega (antes)

Aparte de la mercadería deteriorada, en la figura 47 se puede observar el desorden en el área de bodega, en la cual existen impermeables, botas de caucho, extintores, cables, mangueras, overoles, pantalones, camisas y otros en el piso.



Figura 47. Desorden de mercadería e insumos en bodega (antes)

15. Elaborar requisición para adecuaciones planteadas (campo). – Para evidenciar este punto se realizó un oficio dirigido al Gerente General para su aprobación, el mismo se encuentra registrado en el Anexo 63.

16. Aprobar requisición para adecuaciones (campo). – Una vez revisado el oficio por el Gerente General, fue aprobado y el registro se encuentra en el Anexo 63.
17. Solicitar cotizaciones para la adquisición de equipos e infraestructura. – Las cotizaciones las realizaron a nivel interno de la organización por ello no existe registro alguno.
18. Aprobar cotización para remodelación. – Al igual que el punto anterior no existe registro.
19. Comprar equipos e infraestructura. – Las facturas de compra se encuentran evidenciadas en el Anexo 64.
20. Realizar levantamiento de inventario y limpieza de la Bodega Coca. – Una vez con los materiales solicitados se procedió a realizar el levantamiento de inventario, así como la limpieza, llegando a obtener las cantidades correctas y valoradas de acuerdo al sistema de inventario.
21. Tratamiento de materiales y mercadería obsoleta. – En referencia al tratamiento de los materiales en desuso y en mal estado, se prevé hacerlo a inicios del siguiente año recopilando toda la mercadería que esté por caducarse hasta el 31 de diciembre, por ello se ha estipulado el rubro de \$1200.00.
22. Implementar adecuaciones. – Una vez realizado el levantamiento de inventario, se obtuvo resultados satisfactorios, desde la limpieza hasta el orden de la mercadería como se muestra en la figura 48, donde se puede observar el arreglo y la estandarización de botas e impermeables, colocándolos en bandejas plásticas clasificadas por tallas, así de igual manera con el resto de mercadería. Adicional a ello se realizó el arreglo del techo contratando un trabajador; todos estos gastos están detallados en la tabla 67 y justificados en el Anexo 64.
23. Capacitar personal para el manejo del sistema de inventario (Campo). – Como penúltimo punto de esta implementación fue la capacitación impartida por el Analista Financiero a todo el personal para el manejo del inventario, dicho registro se encuentra en el Anexo 65.



Figura 48. Bodega (actual)

Tabla 67. Detalle de gastos – Adecuación Área de Bodega

Concepto	Monto
Estanterías	\$ 1.513,34
Reparación Techo	\$ 400,00
Luminarias	\$ 594,72
Escaleras	\$ 344,99
Señalética	\$ 200,00
Suministros de Limpieza	\$ 150,00
Total	\$ 3.203,06

24. Realizar viaje a UIO. – Para la justificación de este punto se encuentra el respectivo boleto en el Anexo 56.

El punto más destacable de esta implementación es el levantamiento del inventario en su totalidad, logrando tener una veracidad de la mercadería física con la existente en el sistema de inventario, fortaleciéndola con la capacitación impartida por el Analista Financiero a todos los colaboradores.

4.1.3 Plan de Mejora – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias

Como tercer Plan de Mejora, se ha centrado en el ámbito organizacional de la empresa, con el objetivo de mejorar las relaciones internas y fortalecer el ámbito de liderazgo en los puestos claves del negocio. En la tabla 68 se muestra el plan y en la tabla 69 el respectivo cronograma.

Tabla 68. Plan de mejora – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO	RESULTADO
1	Presentar Plan para el mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	Ing. Rommel Parra	1 d	\$ -	Oficio dirigido al Gerente General presentando el Plan para para el mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias
2	Aprobar Plan para el mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	Gerente General	1 d	\$ -	Aprobación del Oficio por parte del Gerente General
3	Capacitar personal matriz (Cultura Organizacional)	Ing. Rommel Parra	2 d	\$ 25,00	Registro de Charla de Cultura Organizacional
4	Asignar Viáticos	Gerente General	1 d	\$ 110,00	Registro de Autorización Elaboración Cheque
5	Realizar viaje al campo	Ing. Rommel Parra Analista Financiero	1 d	\$ -	Boleto de viaje UIO - OCC
6	Capacitar personal campo (Cultura Organizacional)	Ing. Rommel Parra	1 d	\$ 50,00	Registro de Charla de Cultura Organizacional
7	Capacitar Gerente General y Vendedor 1 (administrador) (Liderazgo)	Ing. Rommel Parra	1 d		Registro de Charla de Liderazgo
8	Realizar viaje a UIO	Ing. Rommel Parra Analista Financiero	1 d	\$ -	Boleto de viaje OCC - UIO
TOTAL				\$ 185,00	

Tabla 69. Cronograma – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias

PLAN DE MEJORA		MES																																															
IMPLEMENTACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIAS		LUGAR	Agosto															Septiembre																															
N°	ACTIVIDAD		23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
1	Presentar Plan para el mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias																																																
2	Aprobar Plan para el mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias																																																
3	Capacitar personal matriz (Cultura Organizacional)	Matriz																																															
4	Asignar Viáticos																																																
5	Realizar viaje al campo																																																
6	Capacitar personal campo (Cultura Organizacional)																																																
7	Capacitar Gerente General y Vendedor 1 (administrador) (Liderazgo)	Campo																																															
8	Realizar viaje a UIO																																																

Como se muestra en la tabla 68 se realizó una inversión de \$185 tanto para la matriz como para el campo, y a continuación se justifica cada uno de los puntos descritos.

1. Presentar Plan para el mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias.
– Se realizó un oficio solicitando la aprobación del Gerente General, dicho oficio se encuentra registrado en el Anexo 66.
2. Aprobar Plan para el mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias. –
El oficio descrito en el punto anterior fue aprobado y se encuentra en el Anexo 66.
3. Capacitar personal matriz (Cultura Organizacional). – Una vez aprobado el oficio se impartió una charla para mejorar el clima organizacional, mejorando las conductas y el espíritu colaborativo, la misma que se encuentra registrada en el Anexo 67.
4. Asignar Viáticos. – Este punto se encuentra descrito en el primer plan de mejora y registrado en el Anexo 52.
5. Realizar viaje al campo. – Este punto se encuentra evidenciado en el Anexo 53.
6. Capacitar personal campo (Cultura Organizacional). – Finalmente para completar el aspecto en Cultura Organizacional se impartió una charla al personal del campo, la misma que se encuentra registrada en el Anexo 68.
7. Capacitar Gerente General y Vendedor 1 (administrador) (Liderazgo). – Por otra parte, para fortalecer el punto anterior se dictó una capacitación acerca de Liderazgo, la misma que se encuentra registrada en el Anexo 69, en la cual participaron el Gerente General y el Vendedor 1 (administrador), logrando un empoderamiento y un mejor control en las operaciones administrativas y en gestión del negocio.
8. Realizar viaje a UIO. – La justificación de este punto se encuentra en el Anexo 56.

4.1.4 Plan de Mejora – Satisfacción del Cliente

Como último Plan de Mejora, es el de Satisfacción al Cliente, como se muestra en la tabla 70, el mismo queda estipulado para ser ejecutado en el siguiente año, con el cual se pretende cuantificar la calidad de servicio que está prestando la organización a sus diferentes clientes, inicialmente no tiene precio la misma debido a que está previsto realizarla vía correo electrónico, tomando en cuenta los clientes más rentables para el negocio. Este plan está sujeto a cambios y puede modificarse o mejorarse para su ejecución.

Este plan lo llevará a cabo el Proceso de Control de la Gestión que entrará en ejecución el siguiente año, para medir el resultado de los otros procesos en acción y poder tomar las acciones que sean necesarias.

Tabla 70. Plan de mejora – Satisfacción del Cliente

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO	RESULTADO
1	Presentar Plan de Mejora Satisfacción al Cliente	Ing. Rommel Parra	1 d	\$ -	Presentación del Plan de Mejora Satisfacción al Cliente
2	Aprobar Plan de Mejora Satisfacción al Cliente	Gerente General	1 d	\$ -	Aprobación del Plan de Mejora Satisfacción al Cliente
3	Realizar solicitudes de evaluación de servicio	Analista Comercial	2 d	\$ -	Realización del formato para evaluar
4	Enviar evaluaciones para clientes	Analista Comercial	1 d	\$ -	Hacer llegar a los clientes más importantes las evaluaciones
5	Esperar respuesta de evaluación	Analista Comercial	5 d	\$ -	Esperar y recibir resultados de evaluaciones
6	Tabular resultados	Analista Comercial	2 d	\$ -	Obteneción de resultados generales de evaluaciones
7	Realizar análisis	Gerente General	2 d	\$ -	Verificación y análisis de los resultados arrojados de la evaluación
8	Proponer acciones de mejora	Gerente General Analista Comercial	3 d	\$ -	Planteamiento de acciones para contrarrestar resultados negativos
TOTAL				\$ 0.00	

Para llevar a cabo el cumplimiento de los planes descritos anteriormente se designó un responsable para la ejecución de cada uno de ellos, por ello se muestra en el Anexo 70.

4.2 Análisis Costo - Beneficio

Como se mencionó anteriormente todos estos planes de mejora derivan en beneficios que a continuación se describirán tanto tangiblemente como intangiblemente, desde la implementación del sistema de gestión por procesos que envuelve todo lo relacionado a manuales de procedimientos, indicadores de gestión hasta la filosofía de calidad 5s, cultura organizacional y finalmente beneficios económicos.

Recopilando la información detallada en las tablas anteriores referente a los planes de mejora, se muestra en la tabla 71 un consolidado de toda la inversión que conllevó esta implementación y la que está aún por ejecutarse, mostrando una inversión de \$5.625,00 que a continuación se justifica.

Tabla 71. Inversión en Planes de Mejora

Nº	PLAN DE MEJORA	Valor
1	Gestión por Procesos	\$ 160,00
2	Implementación Filosofía de Calidad 5s	\$ 5.280,00
3	Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	\$ 185,00
4	Satisfacción del Cliente	\$ -
TOTAL		\$ 5.625,00

Para poder realizar una inversión en cualquier ámbito, siempre se debe amortizar la misma, por lo cual en la tabla 72 se muestra la respectiva justificación, evitando pérdida de mercadería tanto en recepción como en deterioro, con \$120,00 y \$100,00 respectivamente por mes, transformándose al final del año en \$ 1.440.00, de igual manera al evitar realizar envíos constantes de documentación tanto del campo como de la matriz, se ha planteado realizar 3 envíos por semana de lo que antes se realizaba hasta 8 siendo desperdicio de recursos para la empresa, esto mensualmente representará alrededor de \$36,00 y al final del año serán cerca de \$432,00 que ya es un valor considerable si se lo va sumando.

Por otra parte, en la cuestión de Logística se prevé tener un ahorro de \$100,00 ya sea en cuestión de envíos de documentación, mejor disposición de organización para la

distribución de los diferentes pedidos, conllevando a un ahorro en mantenimiento, combustible, entre otros finalizando el año con un ahorro de cerca de los \$1.200,00, pudiendo ser más el ahorro con una planificación bien estructurada o políticas de negociación para la adquisición de mercadería a proveedores.

Finalmente, con una cultura organizacional bien estructurada e implantada durante todo el año y reforzada con la campaña 5s impartida, en compras de Suministros y Equipos de oficina se prevé tener una fuga de gasto de \$40,00 que al final del año sería unos \$480,00 y de igual forma como se mencionó anteriormente este monto puede ser mayor. De igual forma en pago de servicios básicos se puede ahorrar y evitar \$10,00 mensual transformándose en \$120,00 al final del año.

Tabla 72. Amortización de Inversión en Planes de Mejora

Nº	BENEFICIO	VALOR PREVISTO MENSUAL	AÑO UNO	AÑO DOS
1	Pérdida de mercadería (recepción)	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
2	Pérdida de mercadería (deterioro)	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
3	Envíos mensuales de documentación	\$ 36,00	\$ 432,00	\$ 432,00
4	Logística	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
5	Suministros y Equipos de Oficina	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 480,00
6	Servicios Básicos	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	TOTAL	\$ 406,00	\$ 4.872,00	\$ 4.872,00
			TOTAL POR DOS AÑOS	\$ 9.744,00

Consecuentemente ante lo descrito, al cabo de un año se prevé tener una recuperación de inversión cerca de \$4.900,00, tomando en cuenta que este monto puede variar y el ahorro puede ser superior debido a que se ha estipulado rubros bajos para cada beneficio descrito.

Con ello quedaría cerca de \$800,00 por amortizar, que se puede cubrir con dos meses del siguiente año, reiterando que estos montos pueden subir y de esa forma la inversión se la podría recuperar en un solo año, manejándolo de una forma responsable cada proceso y fortaleciendo diariamente una cultura de ahorro.

Sin embargo, los beneficios no son solo económicos durante cualquier implementación, siempre hay efectos colaterales, y poniéndolo en una balanza, la cultura organizacional mencionada en el párrafo anterior, creo que es uno de los pilares más fundamentales por no situarlo como el prioritario para una organización, por ello se ha realizado dos tablas dividiendo los beneficios en cuestión de talento humano y en la parte operativa.

Tabla 73. Beneficios en el Área Talento Humano

N°	BENEFICIO	DESCRIPCIÓN
1	Comunicación	Al mantener protocolos de seguimiento se mejora el flujo de comunicación con los Manuales de Procedimiento
2	Clima Laboral Compromiso con el trabajo	Al mantener las áreas de trabajo limpias y en orden se vislumbra en el comportamiento emocional del personal, así también con el mejoramiento del desempeño de las actividades en cada área
3	Cumplimiento obligaciones tributarias	Con el establecimiento de protocolos y estandarización de actividades en el manejo de documentos se mantendrá un mejor control contable y poder realizar las declaraciones dentro del tiempo estipulado
4	Cumplimiento obligaciones laborales	Con el compromiso del personal, se generará una mejor gestión de cobranzas con los clientes, lo que desencadenará en el cumplimiento de salarios y demás beneficios
5	Cumplimiento de actividades	Con los manuales de procesos se tiene un orden sistemático para la gestión de cada uno, produciendo una responsabilidad para cada uno de los integrantes de la organización
6	Tiempo	Con la buena gestión en el manejo de la bodega se evitará pérdidas de tiempo en consultas de inventario

En la tabla 73, se muestra los beneficios que se ven reflejados en el personal a causa del impacto de todos estos planes como: mejoramiento de la comunicación, compromiso con el trabajo, cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales, mejoramiento del tiempo y el desempeño de actividades de cada colaborador en la empresa.

Finalmente, en la tabla 74 se muestra los beneficios referentes al área operativa, donde se observa que la seguridad y salud es lo primordial, debido a la importancia de mantener áreas seguras y evitando peligros para los colaboradores en el campo.

Sin embargo, el peligro no solo está presente en el campo, ya que, si no se mantiene las instalaciones ordenadas y adecuadas en la matriz, puede incurrir en algún accidente o incidente.

Como segundo punto está la protección ambiental, ya que se puede contar con protocolos de embalaje, manejo y transporte adecuado para mercadería delicada que pueda causar deterioro al medio ambiente, y finalmente el manejo de la documentación no existirá fuga de documentación debido a la estandarización y por ende esto se verá reflejado en la pronta facturación y mejor prestación para el servicio a los diferentes clientes.

Tabla 74. Beneficios en el Área Operativa

N°	BENEFICIO	DESCRIPCIÓN
1	Seguridad y Salud	Al mantener un orden en la bodega, se evitará accidentes laborales, colocando la mercadería en el sitio apropiado
2	Protección Ambiental	Con una buena gestión del área de bodega y protocolos para el manejo de mercadería, se realizará embalajes apropiados y evitar daños al medio ambiente
3	Manejo de Documentación	Al implementar los manuales se creó protocolos para el manejo de documentación, y que no exista fuga o retraso en las guías de despacho, esto agilizará la facturación a los clientes y por ende reducir el tiempo en el cobro

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La crisis que ha sufrido el sector hidrocarburífero desde el año 2016 a nivel mundial, ha afectado en gran medida al país debido a que es el principal recurso para el sostenimiento del presupuesto anual. Esto ha conllevado a una gran depresión tanto de la oferta como de la demanda, provocando una competencia desleal entre proveedores de bienes y servicios para sobrevivir la crisis.

En consecuencia, Ferrogalarza S.A., ha tenido una gran disminución en sus ventas, lo que ha llevado a realizar una serie de ajustes en todas las áreas de su negocio, inclusive de prescindir de personal competente.

- Ferrogalarza S.A. tuvo un crecimiento durante el boom petrolero que fue entre los años 2011 hasta 2014 aproximadamente, donde sus ventas mensuales oscilaban entre \$200.000 y \$250.000 y su recuperación de cartera era menor a los 30 días. Con este acontecimiento la empresa creció tanto que la gestión administrativa paso a segundo plano, tratando de al menos cubrir los aspectos tributarios y legales.

Como se mencionó en el punto anterior el declive del sector petrolero ha sacudido fuertemente a todos los proveedores, y al no mantener una buena gestión administrativa a vaporeado mucho más a la organización al no mantener una estructura por procesos donde existe pérdidas por la mala gestión en bodega, logística, ventas, facturación que son los procesos Core de negocio.

- Las mejoras implementadas han sido innumerables, tratando de cubrir el 100% de todas las áreas de la organización, pero sin duda el logro más importante fue el levantamiento del área de bodega, donde se logró ejecutar una limpieza y orden en la misma, pero sobre todo llevar un registro real de las existencias físicas con relación a las mostradas en inventario, con el fin de evitar fugas de mercadería, pérdidas por deterioro o por que estas se caduquen.

Se enfocó principalmente en los procesos Core de negocio, reforzando los procesos de adquisiciones, bodega, ventas y logística, donde se minimizó los tiempos de entrega, recepción y despacho de mercadería, consultas de inventario directamente en el sistema, es decir, una coordinación para llevar a cabo cualquier acción ya sea que venga por parte del proveedor o el cliente.

Sin embargo, para corroborar si estos procesos están funcionando de manera correcta se ha implementado una serie de indicadores que ayudará a tomar decisiones, tanto de acciones como de mejora, que deberán ser monitoreados de acuerdo a los manuales de procedimiento que se realizó para cada uno de los procesos, donde cuenta con un responsable para gestionarlo y responsable de analizarlo.

Adicional a ello las capacitaciones impartidas tuvieron un efecto positivo, tanto en el ámbito de cooperación, orden, limpieza, y en general un compromiso con el trabajo. La Filosofía de Calidad, puede ser una metodología sencilla, pero al ejecutarse con un compromiso los resultados son altamente positivos, y puede ser aplicado a cualquier giro de negocio.

Finalmente, cabe recalcar el compromiso que se tuvo de todos los colaboradores sin excepción alguna, y principalmente con el aval del Gerente General, se pudo lograr todo lo descrito en el presente trabajo.

- Como se describió en último capítulo referente a los planes de mejora, se mostró una ponderación de los beneficios que acarrea la elaboración de todo este sistema de gestión por procesos, pero al hablar de beneficios estos pueden ser económicos o no económicos, ya que gran parte de las organizaciones miden su crecimiento en base a la parte económica, olvidando su capital humano, donde no importa el estatus del mismo con tal que exista ganancia.

En cuestión de personal las mejoras tal vez no se las pueda cuantificar exactamente, pero esto desencadena en mejoras para facturación, ventas,

logística, nómina, y todos los procesos mejorados, los implementados y los que están por implementarse, pero estas mejoras se irán cristalizando más y más con el tiempo, ya que en una organización el pilar más fundamental es el del recurso humano, ya que si se tiene una buena inversión, buenas instalaciones y todo lo necesario para el desarrollo de un negocio, es vano sino se cuenta con un personal apto, comprometido, leal y motivado.

Por otra parte, en cuestión económica, se prevé recuperar la inversión realizada en aproximadamente un año y medio a más tardar, pero contando que ya se tiene una base bien fundamentada para cualquier implementación adicional.

5.2 Recomendaciones

- Es deber y compromiso de la Gerencia hacer prevalecer esta implementación para que los resultados sean perennes en el tiempo, como toda organización si se tiene una buena administración desde las cabezas principales, los niveles que siguen se desarrollan por añadidura, si la Gerencia mantiene una buena gestión administrativa y no solo comercial, los resultados serán cada vez más promisorios, es por ello, el compromiso de seguir fortaleciendo lo que ya se ha logrado.
- No basta con solamente esta implementación, sino que esto es una mejora cíclica es por ello que se denomina mejora continua, es decir, en una organización siempre existirá alguna mejora, por más sencilla que esta sea, siempre existirá mejora.
- Es primordial seguir trabajando con el compromiso de los colaboradores en cada área, promoviendo buenas relaciones y una cultura de cooperación, para ello se prevé realizar una visita mensual con el objetivo de gestionar los procesos e

impartir sugerencias, charlas, capacitaciones, entre otros, todo esto con el apoyo y consentimiento del Gerente General.

- Los manuales de procedimientos es una herramienta susceptible de cambios y mejoras, es por ello, que cada colaborador puede plantear mejoras al dueño del proceso, revisar, corregir y ejecutar para que se establezca de mejora forma los lineamientos, ya que como se mencionó en el punto anterior esto debe de ser una mejora continua.
- El Proceso de Control de Gestión, deberá formalizar la ejecución del último plan de mejora, que está enfocado en la satisfacción del cliente, ya que con ello se pretende fortalecer los lazos comerciales, mejorar la calidad de servicio y prestar un servicio más personalizado, sobre todo con los clientes que son más rentables para la organización.
- Finalmente, para fortalecer y mejorar cada uno de los procesos, es de vital importancia, gestionar los indicadores, alimentarlos, ya que ellos son la fuente principal de la mejora, ya que sin la medición es imposible plantear las mejoras correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASPEREC (2019). Condiciones de trabajo seguro en Ecuador (Normativa en seguridad laboral). Obtenido de: <http://www.asprec.com.ec/blog/2018/04/02/condiciones-de-trabajo-seguro-en-ecuador/>
2. Beltrán, J. (1999). Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad. Obtenido de http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
3. Bravo, J. (2009). Gestión de Procesos. Santiago de Chile: Evolución S.A.
4. Cámara de Comercio de Guayaquil (2018). El impacto de las salvaguardias sobre la producción en el Ecuador. Obtenido mayo 28, 2019, de <http://www.lacamara.org/ccg/Docs%20generales/El%20efecto%20de%20las%20salvaguardias%20-%20CCG.pdf>
5. Camejo, J. (2012). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Gestipolis. Noviembre 28 (2012). Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
6. Castellnou, R. (2019). La necesidad de la gestión por procesos. Retrieved January 8, 2019, from <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>
7. Chang, R. Y. (2011). Mejora Continua de Procesos (Granica S.). Buenos Aires
8. Chase, R. & Jacobs F. (2014) Administración de operaciones. Mc. Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/26101815/Administracion_de_Operaciones_Produccion

on_y_Cadena_de_Suministro_13a_ed_Chase_R_y_Jacobs_R._2014_Mc_Graw_Hill

9. Chinchilla, J., (2009). Diagrama SIPOC. Recuperado de: <http://engindustrial.blogspot.com/2009/08/modelo-sipoc.html>
10. Cobos, E. (2019). Ecuador reduce su dependencia petrolera | Revista Gestión. Retrieved March 7, 2019 from <https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/ecuador-reduce-su-dependencia-petrolera>
11. Cobos, E. (2019). La balanza comercial es deficitaria, después de 3 años | Revista Gestión. Obtenido Abril 4, 2019 de <https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/la-balanza-comercial-es-deficitaria-despues-de-3-anos>
12. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, Gobierno de Chile. (2016). Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Modelamiento de Procesos (Documento Técnico N° 89)
13. Corona, M., & Acona, M. (2011). Diseño de algoritmos y su codificación en lenguaje C, Guadalajara, México: McGRaw-Hill Interamericana.
14. Dávila, S. (2001) Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de procesos, 1ra Ed. Imprenta Efecto Gráfico, Quito-Ecuador; 2001.
15. El Comercio. (2018). El sector comercial crece, pero no en los niveles esperados, según la Cámara de Comercio de Guayaquil. Retrieved December 10, 2018, from <https://www.elcomercio.com/actualidad/sector-comercial-crecimiento-inconvenientes-guayaquil.html>
16. El Universo. (2019). Se plantean vías para innovar remediación ambiental en Ecuador. Obtenido mayo 5, 2019, de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/04/nota/7314527/vias-remediacion-ambiental-e-impulsar-opciones-desarrollo>

17. ENEMDU-INEC (2019). El empleo adecuado bajó 3.2% | El Telégrafo. Obtenido Abril 15, 2019 de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empleo-ecuador-marzo2019>
18. ENEMDU-INEC (2018). Radiografía al empleo en la economía | Revista Ekos. Obtenido Junio 4, 2019 de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/radiografia-al-empleo-en-la-economia-ecuatoriana>
19. Enríquez, C. (2019). Ecuador participa en su examen de políticas comerciales en la OMC | El Comercio. Retrieved March 5, 2019 from <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-examen-politicas-comerciales-omc.html>
20. Evans, J. & Lindsay, W. (2000). La Administración y el Control de la Calidad. México: Internacional Thomson Editores.
21. Forero, C. (2017). REVISIÓN DE METODOLOGÍAS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROCESOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16438/3/ForeroSanchezCatherine2017.pdf>
22. Gómez, O. & Vásquez, M. (2018). Curso de Gestión por Procesos. Obtenido de https://www.unad.org/ARCHIVO/documentos/formacion/9/1387821126_gestion_por_procesos_cordoba.ppt
23. Harrington, J. (1997). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Obtenido de http://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington

24. ISO. (2005). ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, 42.
25. ISO. (2015a). ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la calidad- Fundamentos y Vocabulario, 58.
26. ISO. (2015b). ISO 9001-2015 Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, 58.
27. Filippo, J. (2011). Diagramas de Flujo. Retrieved from <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/diagramas-de-flujo.pdf>
28. García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2014). Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data.
29. Infomedia (2019). Ventas de las empresas crecieron 4.1% en 2018 en Ecuador | El Universo. Obtenido Marzo 4, 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/04/nota/7216916/ventas-empresas-crecieron-41-2018>
30. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluación de acciones formativas los cuatro niveles. Barcelona.
31. León, D. (2019). Automatización inteligente en Oil & Gas, priorizando el valor, 32-33. | Obtenido Enero – Febrero, 2019, de https://issuu.com/revistaitahora/docs/it_ahora_v.int
32. Lloréns, J., & Fuentes, M. (2005). Gestión de la calidad empresarial. España: Grupo Anaya S.A.
33. López, S. (2017). HMP. Obtenido de http://www.hmp.sa.cr/files/control_interno/Otros/Procesos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20levantamiento.PDF

34. Louffat, E. (2017). Diseño organizacional basado en procesos. México, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
35. Lugo, J. (2017). Gestión por procesos en los sistemas de Gestión de la Calidad. Recuperado de: http://drjuanlugomarin.blogspot.com/2017/04/el-enfoque-por-procesos-en-los-sistemas_1.html
36. Maderuelo, J. (2002). Gestión de la Calidad Total. El Modelo EFQM de excelencia. Recuperado el 10 Noviembre, 2002 de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004
37. Maylín, H., & otros. (2011). Mejoramiento de Procesos Calve a través del Análisis del Valor Añadido en Empresas de Base Tecnológica de Producciones por Proyecto del Sector Hidráulico en Cuba. 16 de diciembre, 2012. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v16n1/v16n1a02.pdf>
38. Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Obtenido junio, 2010. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt
39. Martínez, A & Cegarra, J. (2014). Gestión por procesos de negocio <. Organización Horizontal. Madrid, España: Ecobook.
40. Martínez, D. & Milla, A. (2012), La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Ed. Díaz de Santos. Madrid-España.
41. Merino, V., Estrada, F., & Gaytán, A. (2003). PROCESOS DE MEJORA CONTINUA. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/IMG/mejoracontinua.pdf>





42. MIDEPLAN. (2009a). MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA Guía para el Levantamiento de Procesos, 26. Retrieved from <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
43. MIDEPLAN. (2009b). MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. Retrieved from <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
44. Ministerio de Educación del Ecuador (2012). - Plan de Mejora, 2012. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B-JyZ7WJiu5tWUtNQWdpLUMxcjg/view>
45. Ministerio del Trabajo (2019). Seguridad y Salud en el Trabajo Normativa Legal. Retrieved December 10, 2019, from <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
46. Pabón, A., Urdaneta, M., Dubois, R., Mora, K., Delgado, B., & Altuve, M. (2014). Mapa de Procesos de la Universidad de los Andes. Universidad de los andes. Colombia
47. Pardo, I. (2005), Management Estratégico. Ed. ESIC. Madrid-España.
48. Pardo, J. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. España: Aenor ediciones.
49. Pareja, J. & Torres C. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: Los planes de mejora. Educación y educadores, Volumen 9. Núm 2. p.p. 171 – 185. Universidad de la Sabana, Facultad de Educación.



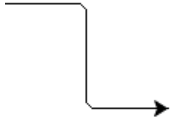
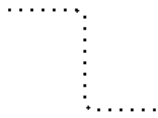
50. Pepper, S. (2011). Levantamiento y descripción de los procesos. Medwave, 11(06). <https://doi.org/10.5867/medwave.2011.06.5057>
51. PetroecuadorEP. (2016). EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL. Obtenido de http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/PLAN_ESTRATEGICO.pdf
52. Pérez, G., & Soto, A. (2005). Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la Norma ISO 9004. REVISTA Universidad EAFIT,
53. Pérez Fernández de Velasco, J. (2013). Gestión por Procesos. México D.F., México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
54. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). Gestión por Procesos cómo Utilizar ISO 9001:2000 para Mejorar la Gestión de la Organización. Madrid, España: ESIC.
55. Ponce, I. (2018). Balance ambiental 2018: Ecuador entre minería, petróleo y resistencia indígena | Mongabay Latam. Obtenido diciembre 19, 2018 de <https://es.mongabay.com/2018/12/balance-ambiental-2018-ecuador-entre-mineria-petroleo-y-resistencia-indigena/>
56. Rebolledo, J. (2010). Manual de Procedimientos. Obtenido de Universidad de Chile, Obtenido, 2010, de <file:///C:/Users/rparra/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%201a%20unidad%20de%20gestion.pdf>
57. Rivera, P. (2012). Levantamiento de procesos institucionales: Guía y principios generales | Procesos & Negocios del Ecuador - PROCENEC -. Retrieved May 7, 2018, from <http://procenec.blogspot.com/2012/10/levantamiento-de-procesos.html>

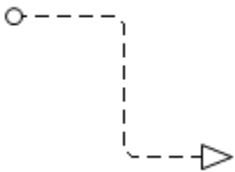
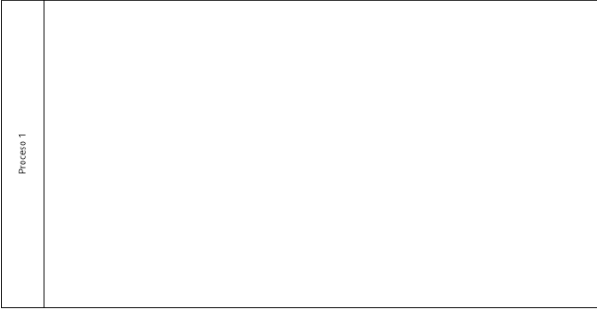
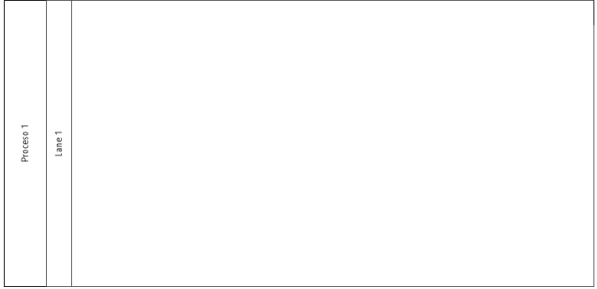
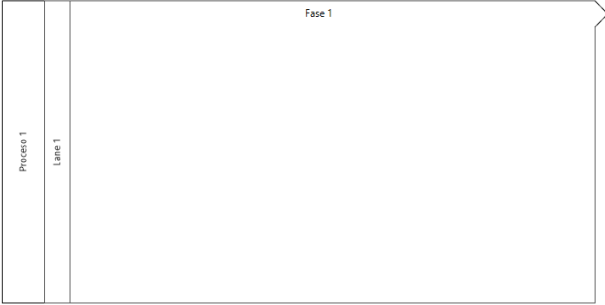
58. Schlumberger. (2017). Schlumberger. Retrieved January 23, 2018, from <http://www.slb.com/>
59. Secretaria General de la Presidencia, M. (2016). PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA EL LEVANTAMIENTO Y MODELAMIENTO DE PROCESOS, 0–60. Obtenido de <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/DOCUMENTO-TECNICO-N-89-PROPUESTAS-METODOLOGICAS-PARA-EL-LEVANTAMIENTO-Y-MODELAMIENTO-DE-PROCESOS-2.pdf>
60. SENAE (2019). Servicio nacional de Aduana del Ecuador. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
61. SENPLADES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 148. Retrieved from http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
62. SENPLADES. (2018). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo | Ecuador. Retrieved February 27, 2018, from <http://www.planificacion.gob.ec/>
63. Vargas, C. & Quezada, K. (2016). Manual de Procesos Operativos para Hoteles all Inclusive en Ecuador. Caso Decameron (tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador.





ANEXOS

Anexo 1. Simbología de Bizagi Modeler

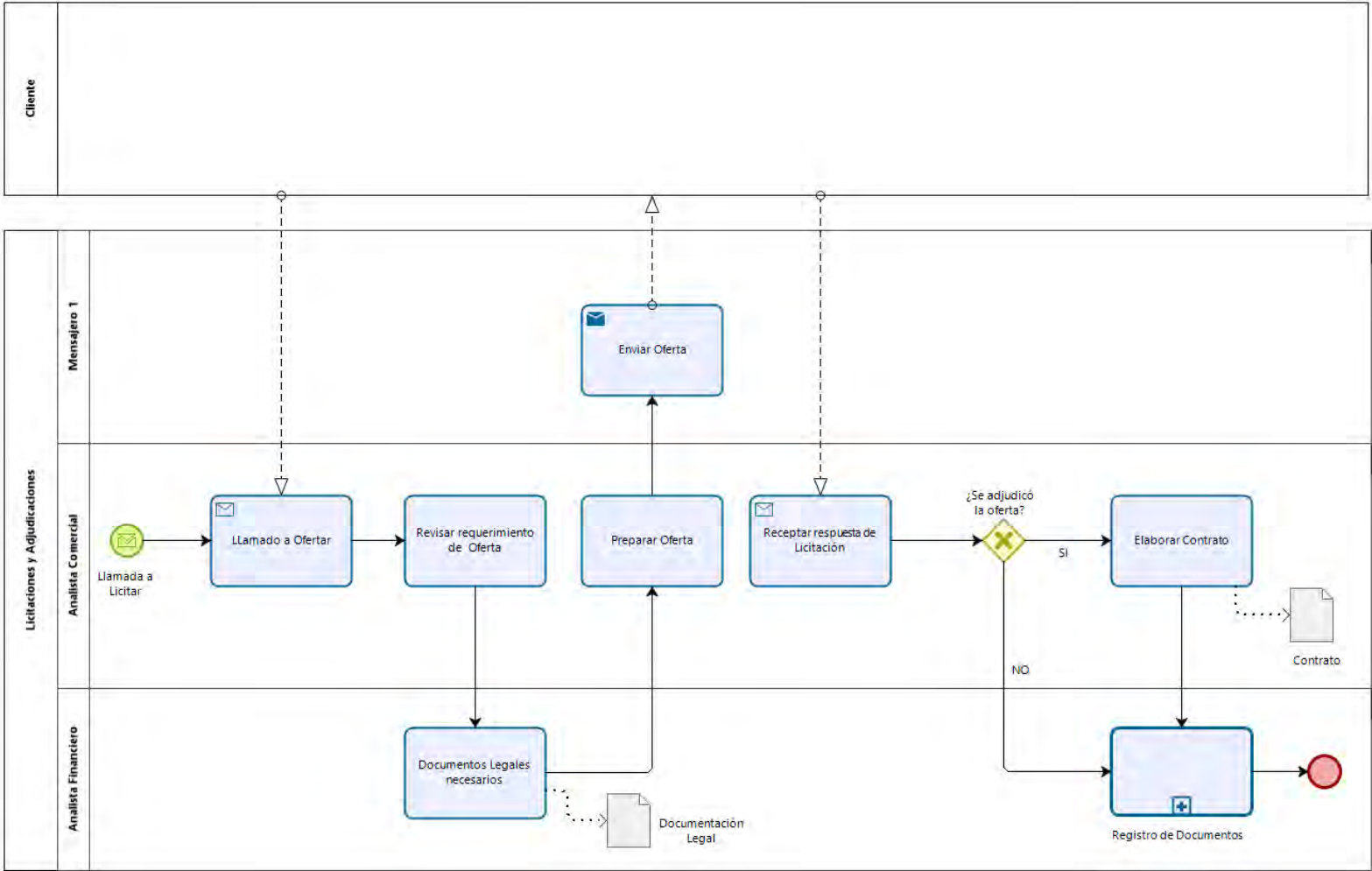
Representación Gráfica	Descripción
	<p>Evento de Inicio</p> <p>El Evento de Inicio indica donde un Proceso comenzará. En términos de Flujos de Secuencia, el Evento de Inicio comienza el flujo del proceso, y por lo tanto, no tendrá ningún Flujo de Secuencia de entrada-ningún Flujo de Secuencia puede conectarse a un Evento de Inicio.</p>
	<p>Tarea</p> <p>Una Tarea es una actividad atómica que es incluida dentro de un Proceso. Una Tarea es usada cuando el trabajo en el Proceso no es descompuesto. Generalmente, un usuario final y/o una aplicación son los encargados de ejecutar la Tarea.</p>
	<p>Subproceso</p> <p>Un Subproceso es una actividad que contiene otras actividades (un Proceso). El Proceso dentro del Proceso es dependiente del Proceso padre y tiene visibilidad de los datos globales del padre. No es requerido mapeo de datos.</p>
	<p>Compuerta</p> <p>Las compuertas exclusivas (Decisiones) son ubicaciones dentro de un proceso de negocio donde un flujo de secuencia puede tomar 2 o más caminos alternativos.</p>

	<p>Evento Intermedio</p> <p>El Evento Intermedio indica donde sucede algo (un Evento) en algún lugar entre el Inicio y el Fin de un Proceso. Esto afectará el flujo del Proceso, pero no empezará ni (directamente) terminará el proceso.</p>
	<p>Evento de Fin</p> <p>El Evento de Fin indica donde un proceso terminará. En términos de Flujo de Secuencia, el Evento de Fin termina el flujo del Proceso, y por lo tanto, no se tendrán Flujos de Secuencia de salida- no se puede conectar un Flujo de Secuencia de salida de un Evento de Fin.</p>
	<p>Flujo de Secuencia</p> <p>Un Flujo de Secuencia es usado para mostrar el orden en que las actividades serán ejecutadas en un Proceso. Cada Flujo tiene un solo origen y un solo destino.</p>
	<p>Asociación</p> <p>Una Asociación es usada para asociar información y Artefactos con Objetos de Flujo. Texto y Objetos Gráficos no de flujo pueden ser asociados con Objetos de Flujo. Una Asociación también es usada para mostrar las actividades usadas para compensar una actividad.</p>

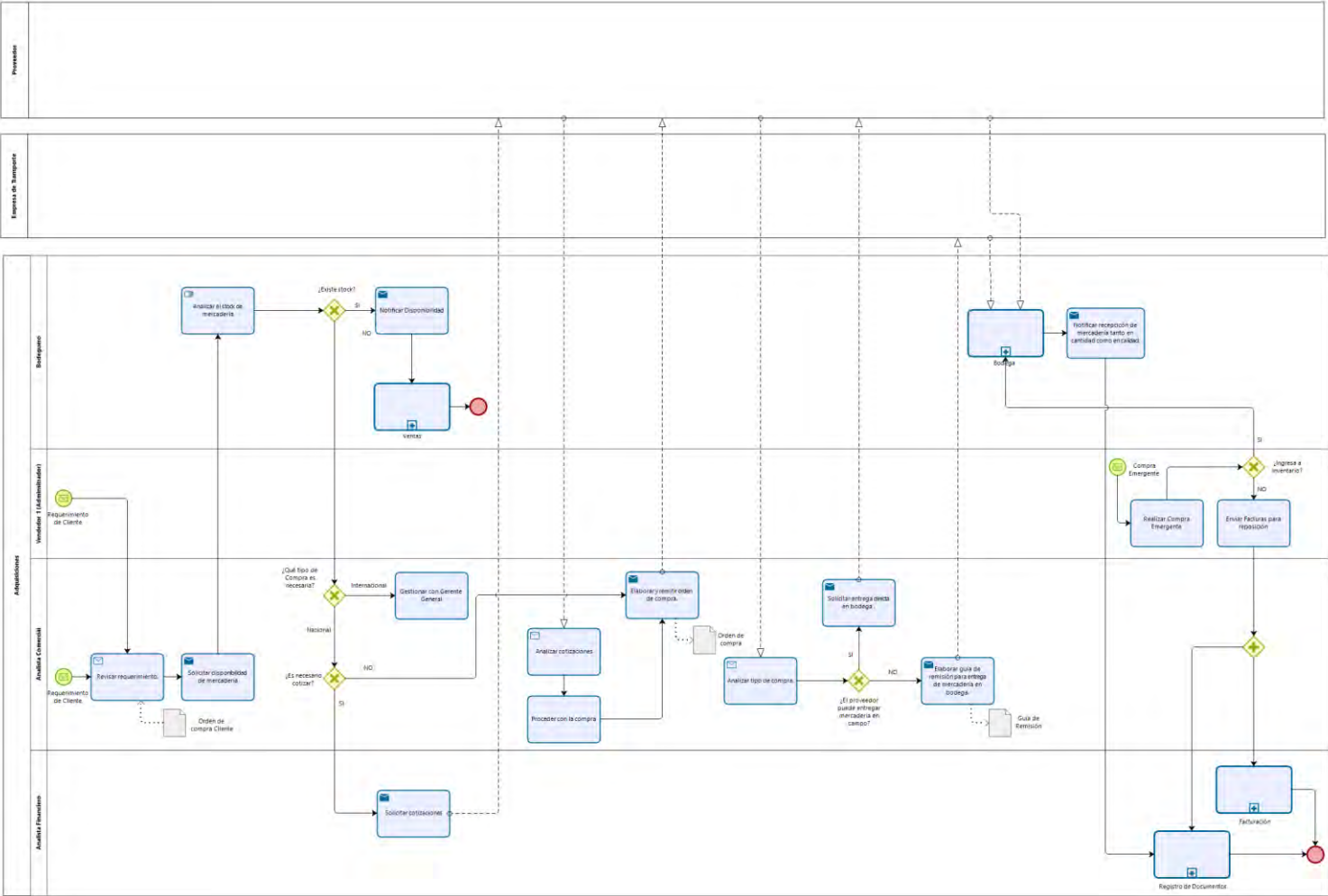
	<p>Flujo de Mensaje</p> <p>Un Flujo de Mensaje es usado para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos. En BPMN, dos Pools diferentes en el Diagrama pueden representar las dos entidades.</p>
	<p>Pool</p> <p>Un Pool representa un Participante en el Proceso. Un Participante puede ser una entidad de negocio específica (por ejemplo una compañía) o puede ser un rol de negocio más general (por ejemplo un comprador, un vendedor o un productor).</p>
	<p>Lane</p> <p>Un Lane es una sub partición dentro de un Pool.</p>
	<p>Fase</p> <p>Una fase es un segmento de un proceso.</p>

	<p>Objeto de Datos</p> <p>Los Objetos de Datos proveen información acerca de como los documentos, datos y otros objetos son usados y actualizados durante el Proceso. Aunque el nombre "Objeto de Datos" puede implicar un documentos electrónico, pueden usarse para representar diversos tipos de objetos, tanto electrónicos como físicos.</p>
	<p>Depósito de Datos</p> <p>Un Depósito de Datos ofrece a las Actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada que persistirá más allá del alcance del Proceso.</p>
	<p>Grupo</p> <p>El Grupo es un Artefacto que provee un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama informalmente.</p>
	<p>Anotación</p> <p>Las Anotaciones de Texto son un mecanismo para que un modelador provea información adicional al lector del diagrama BPMN.</p>

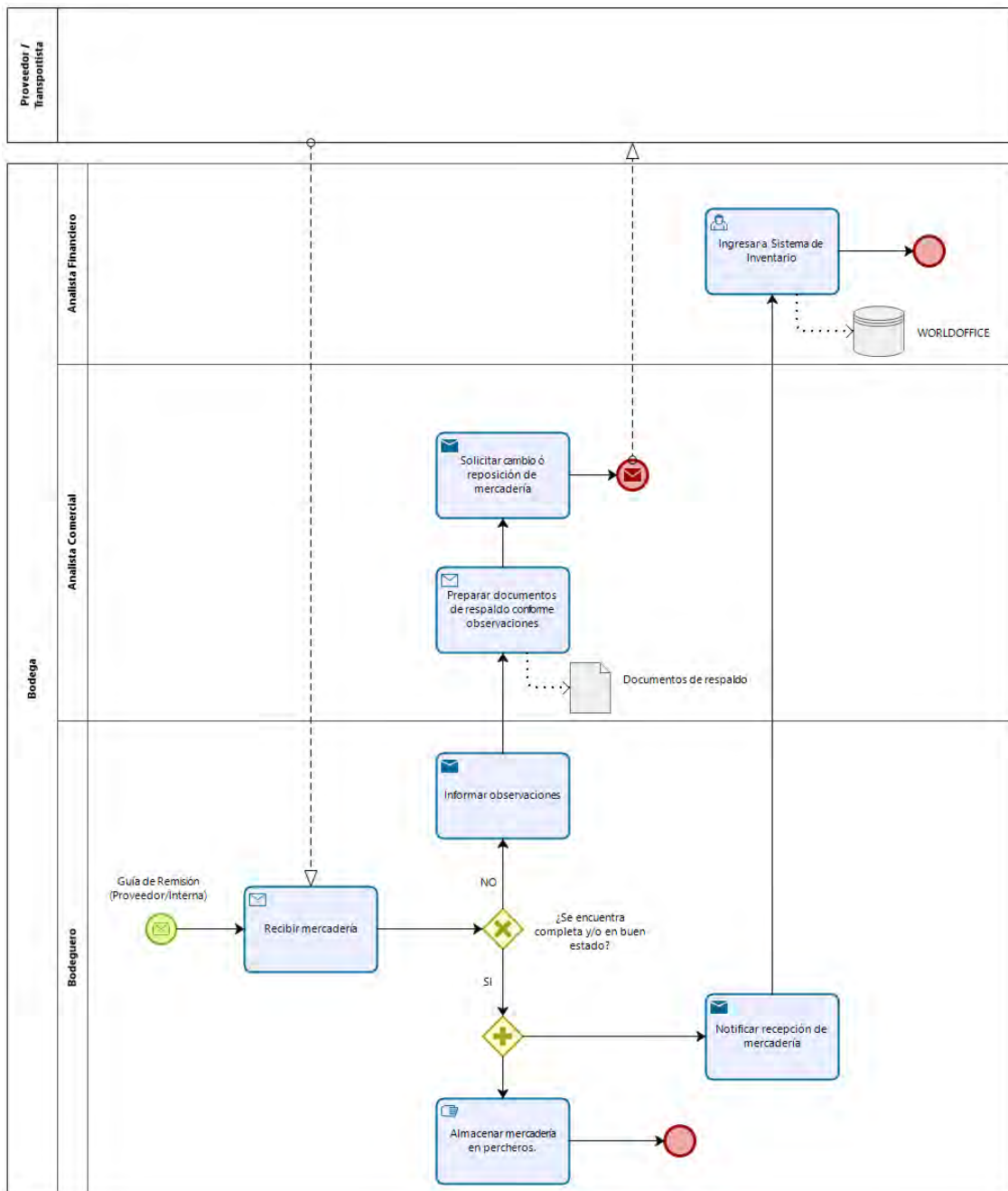
Anexo 2. Flujograma de Licitaciones y Adjudicaciones (actual)



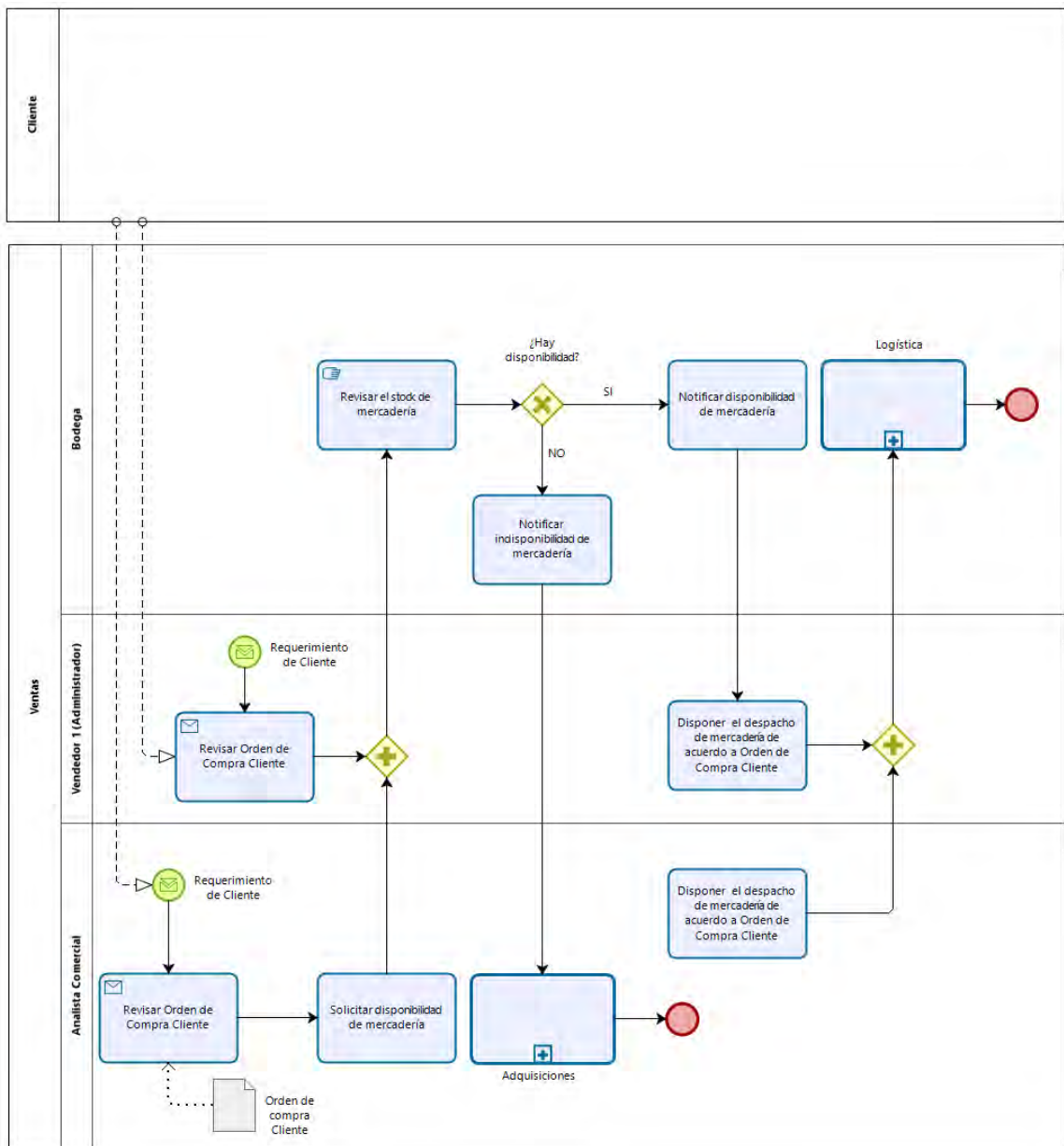
Anexo 3. Flujograma de Adquisiciones (actual)



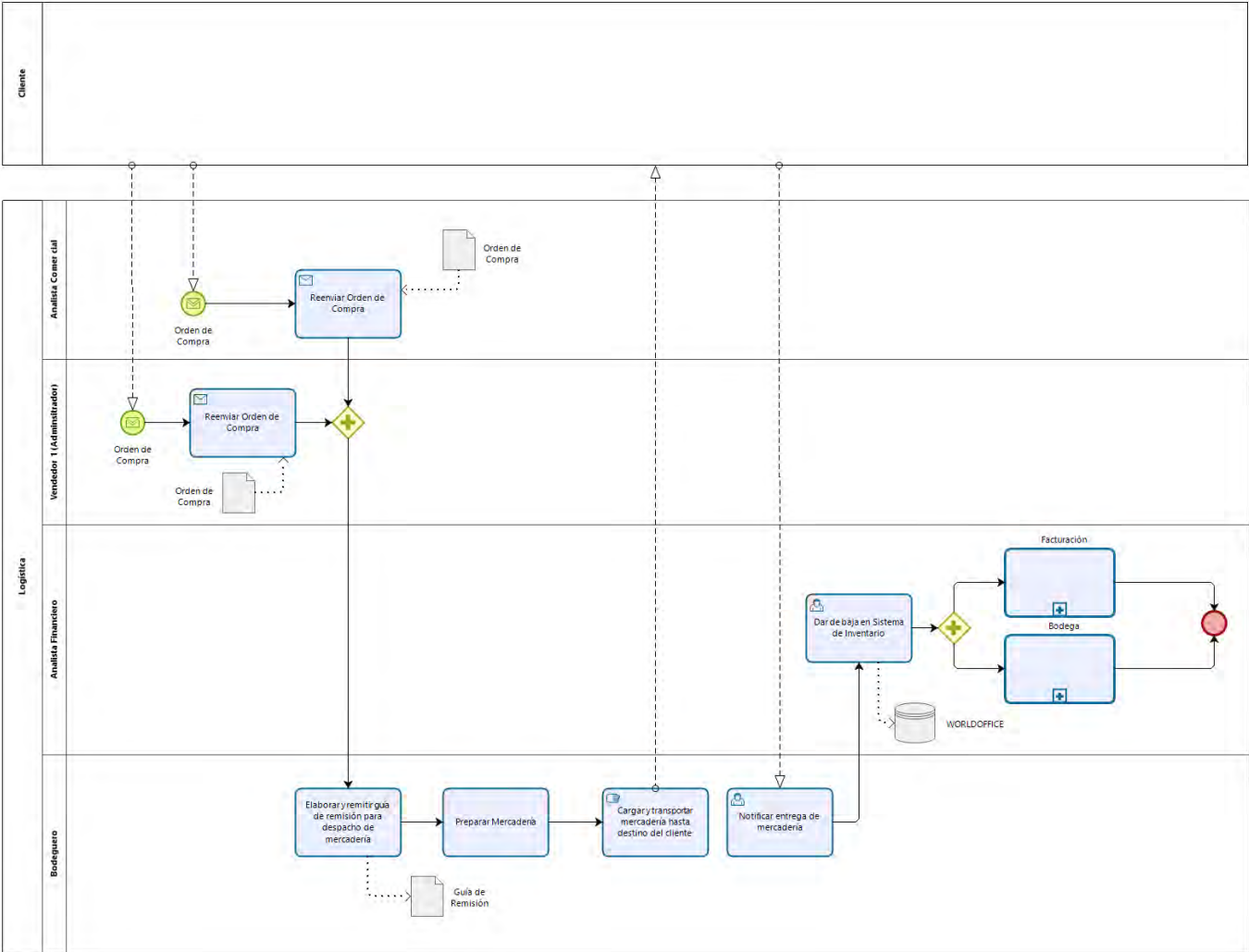
Anexo 4. Flujograma de Bodega (actual)



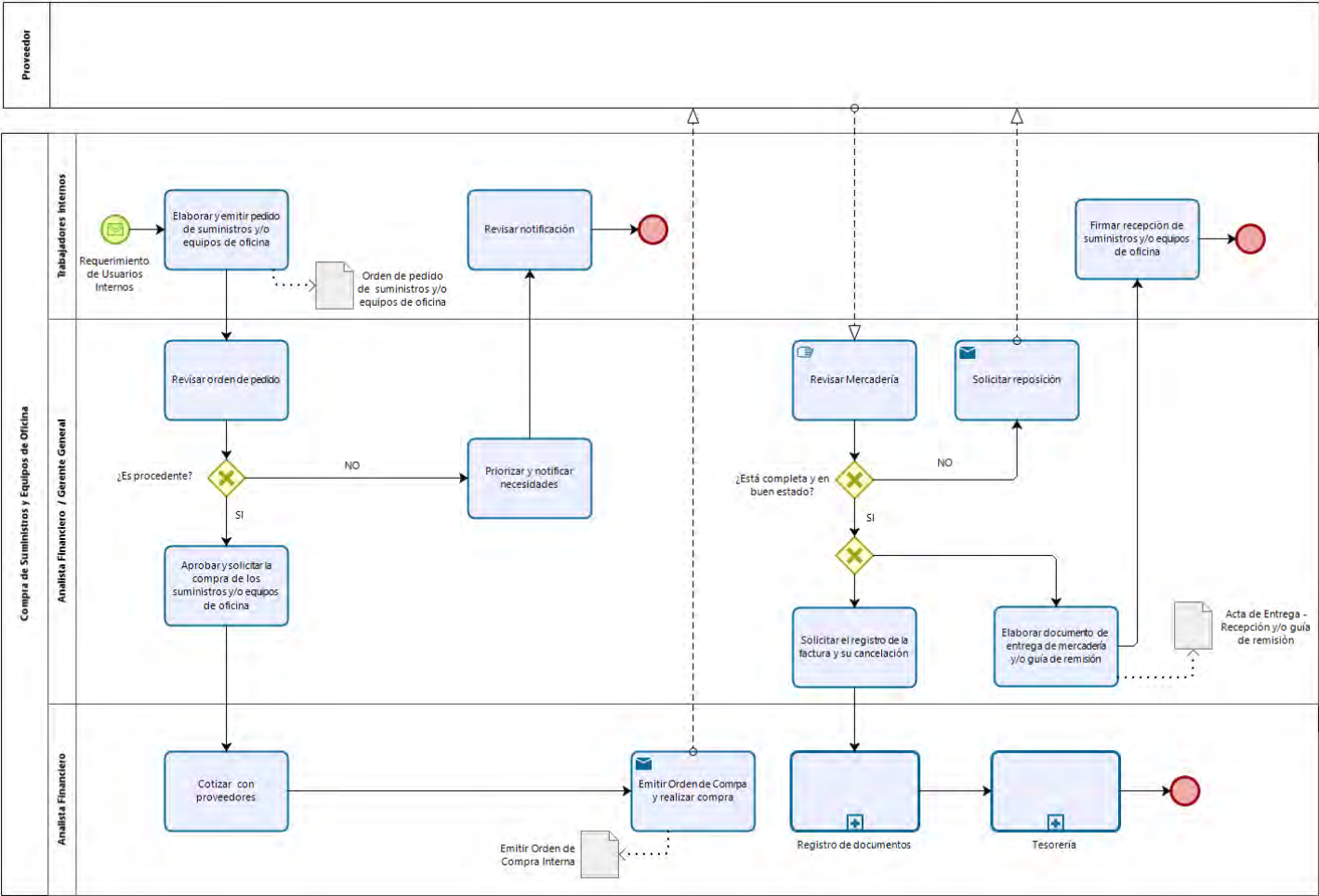
Anexo 5. Flujograma de Ventas (actual)



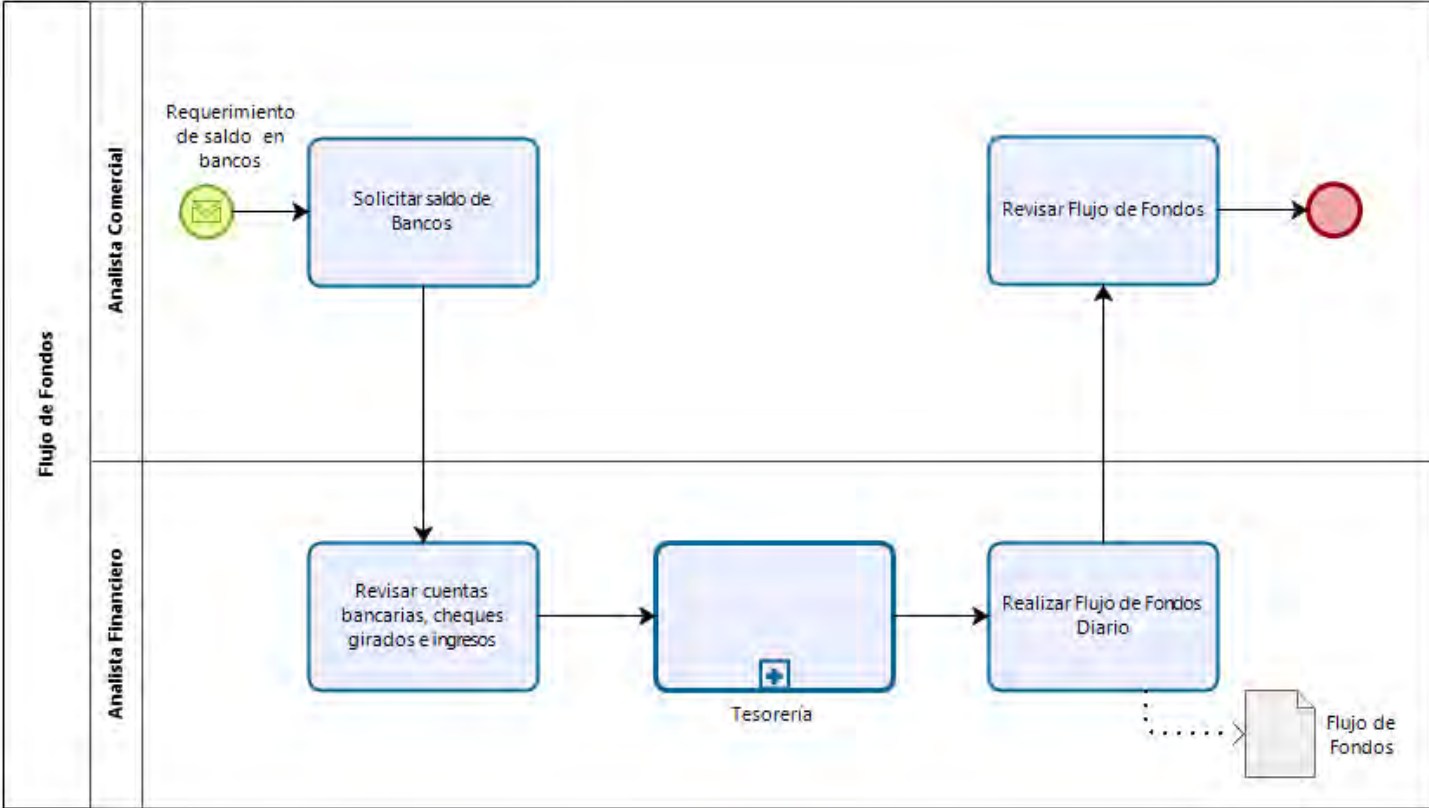
Anexo 6. Flujograma de Logística (actual)



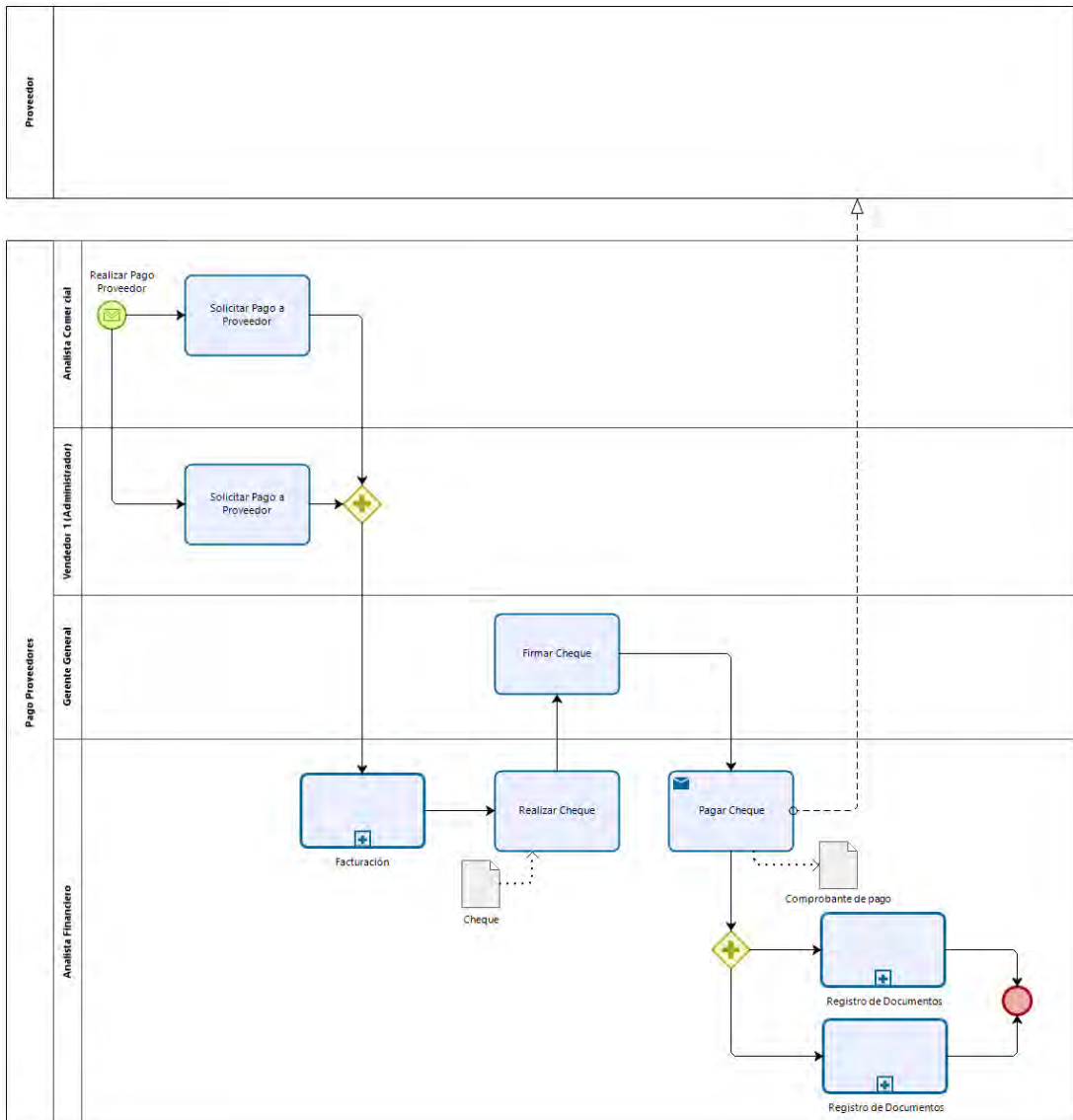
Anexo 7. Flujograma de Compra de Suministros y Equipos de Oficina (actual)



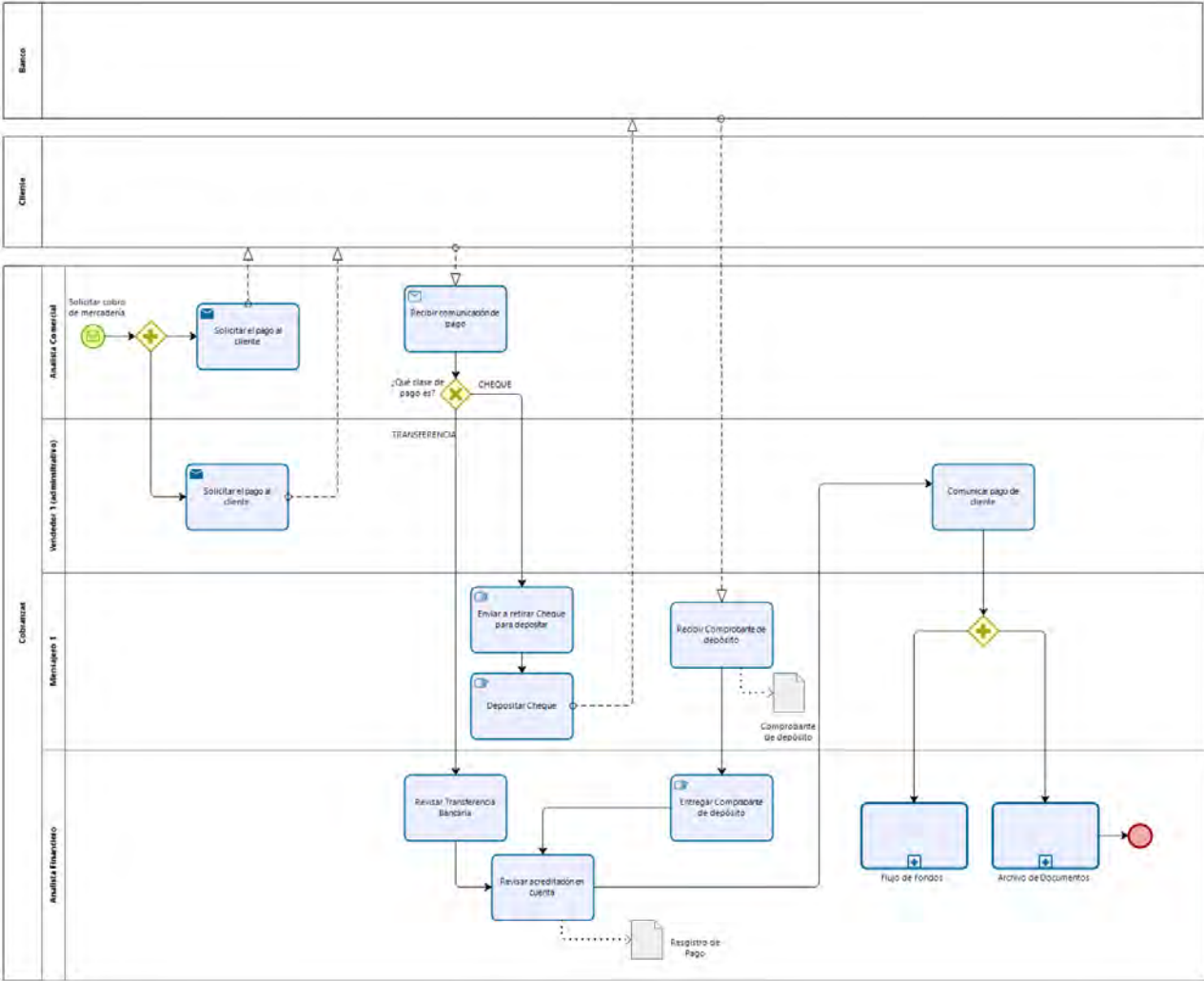
Anexo 8. Flujograma de Flujo de Fondos (actual)



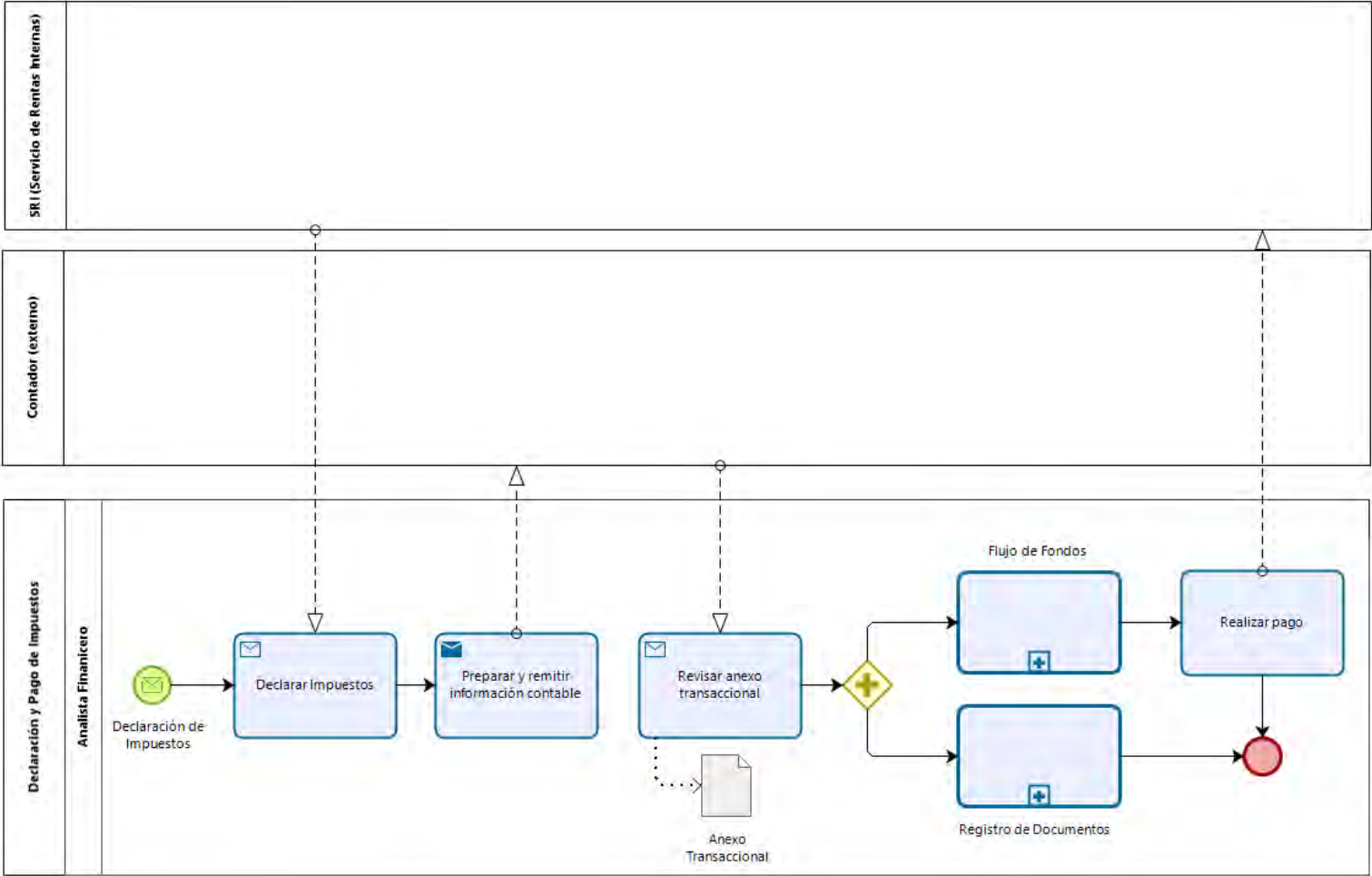
Anexo 9. Flujoograma de Pago Proveedores (actual)



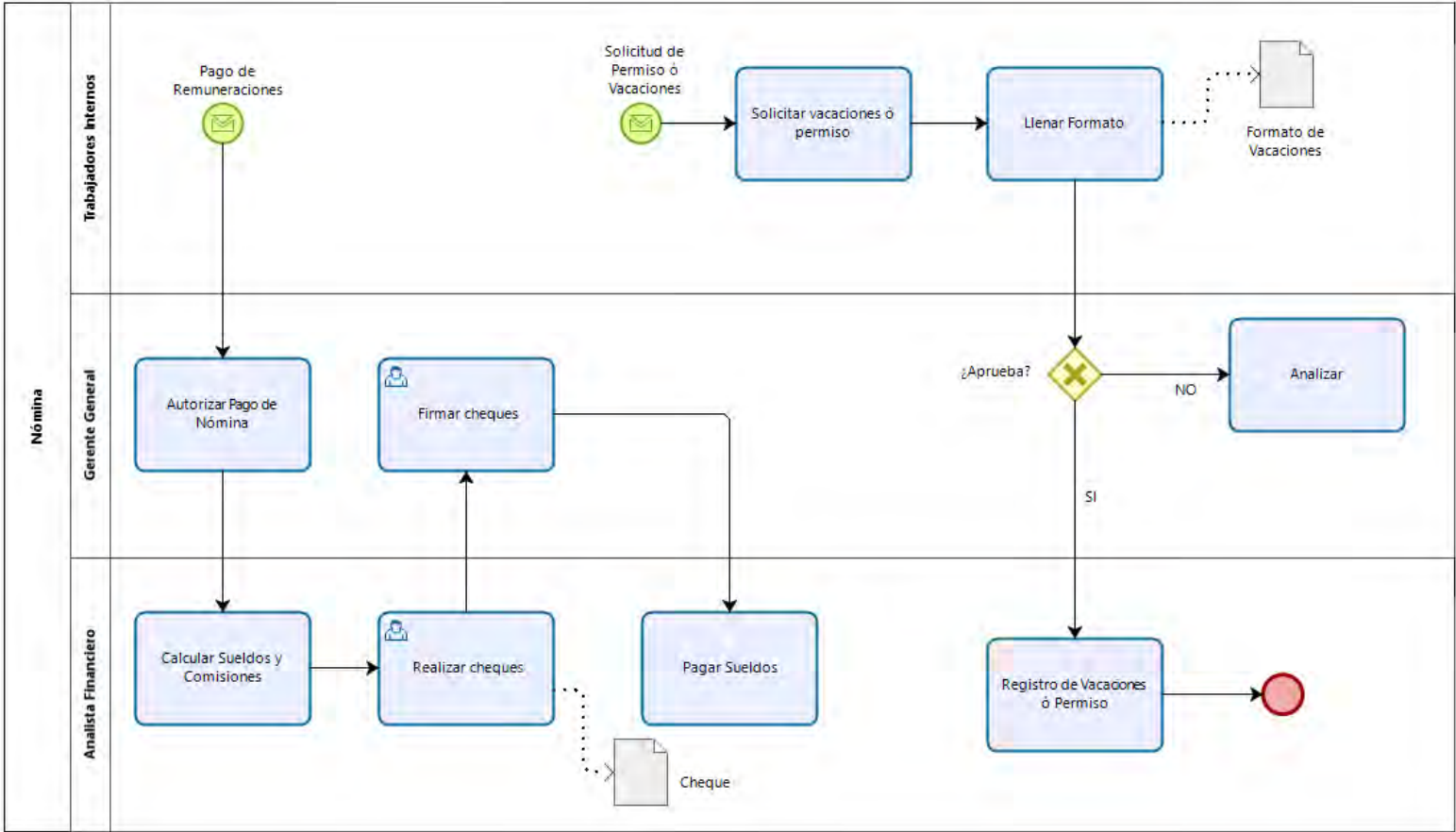
Anexo 10. Flujograma de Cobranzas (actual)



Anexo 12. Flujograma de Declaración y Pago de Impuestos (actual)

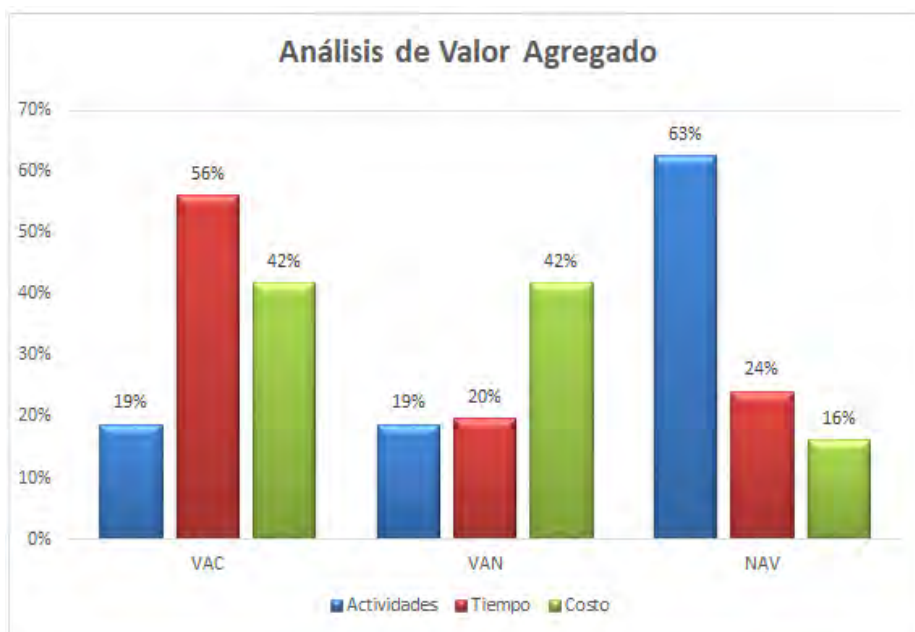


Anexo 13. Flujograma de Nómina (actual)



Anexo 14. AVA - Licitaciones y Adjudicaciones

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir requerimiento de oferta	Analista Comercial	cada 1 años		12 requerimiento		10 minutos		0.00000875	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ 1.26			x			NAV
2	Revisar requerimiento de oferta	Analista Comercial	cada 1 años		12 requerimiento		30 minutos		0.00000875	0.32%	0.5 hrs/mes	\$ 3.78		x				VAN
3	Enviar Oferta para documentar	Analista Comercial	cada 1 años		12 requerimiento		15 minutos		0.00000875	0.16%	0.3 hrs/mes	\$ 1.89			x			NAV
4	Espera por proceso		cada 1 años				3 horas		0.00052521	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
5	Preparar documentos legales	Analista Financiero	cada 1 años		6 documentos		4 horas		0.00052521	1.26%	2.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
6	Enviar documentos legales para Licitación	Analista Financiero	cada 1 años		6 documentos		10 minutos		0.00000875	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ -			x			NAV
7	Espera por proceso		cada 1 años				1 horas		0.00052521	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
8	Preparar oferta	Analista Comercial	cada 1 años		12 oferta		1 horas		0.00052521	0.63%	1.0 hrs/mes	\$ 7.56	x					VAC
9	Revisar oferta	Analista Comercial	cada 1 años		12 oferta		20 minutos		0.00000875	0.21%	0.3 hrs/mes	\$ 2.52		x				VAN
10	Enviar Oferta para Licitación	Mensajero 1	cada 1 años		12 oferta		45 minutos		0.00000875	0.47%	0.8 hrs/mes	\$ -			x			NAV
11	Espera por proceso		cada 1 años				5 días		0.00420168	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
12	Revisar respuesta de Licitación	Analista Comercial	cada 1 años		4 oferta		45 minutos		0.00000875	0.16%	0.3 hrs/mes	\$ 1.89		x				VAN
13	Elaborar Contrato	Analista Comercial	cada 1 años		1 contrato		1 horas		0.00052521	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.63	x					VAC
14	Enviar Contrato para firma	Mensajero 1	cada 1 años		1 contrato		45 minutos		0.00000875	0.04%	0.1 hrs/mes	\$ -			x			NAV
15	Espera por proceso		cada 1 años				2 días		0.00420168	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
16	Archivo de Contrato	Analista Financiero	cada 1 años		1 contrato		10 minutos		0.00000875	0.01%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

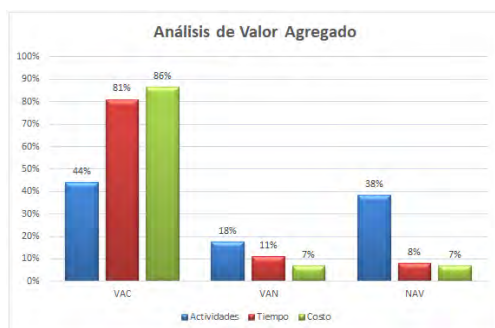
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	19%	56%	42%
VAN	19%	20%	42%
NAV	63%	24%	16%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Comercial	1.6%	2.6 hrs/mes
Analista Financiero	0.0%	0.0 hrs/mes
Mensajero 1	0.0%	0.0 hrs/mes

Anexo 15. AVA – Adquisiciones

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Recibir Orden de Compra - Cliente	Analista Comercial	cada 1 días		4 orden de compra cliente		5 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 50.00			x			NAV
2	Recibir Orden de Compra - Cliente	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		1 orden de compra cliente		5 minutos		0.00208333	1.04%	1.7 hrs/mes	\$ 6.25			x			NAV
3	Revisar Orden de Compra - Cliente	Analista Comercial	cada 1 días		4 orden de compra cliente		10 minutos		0.00208333	8.33%	13.2 hrs/mes	\$ 100.00		x				VAN
4	Revisar Orden de Compra - Cliente	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		1 orden de compra cliente		10 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 12.50		x				VAN
5	Solicitar revisión de stock en Bodega	Analista Comercial	cada 1 días		8 mensajes		5 minutos		0.00208333	8.33%	13.2 hrs/mes	\$ 100.00	x					VAC
6	Solicitar revisión de stock en Bodega	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		1 mensaje		5 minutos		0.00208333	1.04%	1.7 hrs/mes	\$ 6.25	x					VAC
7	Revisar stock de mercadería	Bodeguero	cada 1 días		1 mercadería		30 minutos		0.00208333	6.25%	9.9 hrs/mes	\$ -		x				VAN
8	Espera por proceso		cada 1 días				1 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
9	Notificar disponibilidad de mercadería	Bodeguero	cada 1 días		1 mercadería		5 minutos		0.00208333	1.04%	1.7 hrs/mes	\$ 5.21	x					VAC
10	Elaborar Pedido de Materiales	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		2 pedidos		10 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 25.00	x					VAC
11	Enviar Pedido de Materiales	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		2 pedidos		5 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 12.50			x			NAV
12	Espera por proceso		cada 1 horas				30 minutos		0.01666667	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
13	Analizar Pedido de Materiales	Analista Financiero	cada 1 días		2 pedidos		10 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 25.00	x					VAC
14	Cotizaciones con proveedores (Nacional)	Analista Comercial	cada 3 días		4 cotizaciones		6 horas		0.12500000	100.00%	158.7 hrs/mes	\$ 1.200.00	x					VAC
15	Cotizaciones con proveedores (Internacional)	Gerente General	cada 1 años		1 cotizaciones		48 horas		0.00052521	2.52%	4.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
16	Enviar cotizaciones	Analista Comercial	cada 1 días		3 cotizaciones		5 minutos		0.00208333	3.13%	5.0 hrs/mes	\$ 37.50			x			NAV
17	Espera por proceso		cada 1 días				2 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
18	Revisar cotizaciones	Analista Comercial	cada 1 días		3 cotizaciones		1 horas		0.12500000	37.50%	59.5 hrs/mes	\$ 450.00	x					VAC
19	Aprobar Cotización	Analista Comercial	cada 1 días		3 cotizaciones		5 minutos		0.00208333	3.13%	5.0 hrs/mes	\$ 37.50			x			VAN
20	Aprobar Cotización	Gerente General	cada 1 días		3 cotizaciones		5 minutos		0.00208333	3.13%	5.0 hrs/mes	\$ -			x			VAN
21	Elaborar Orden de Compra	Analista Comercial	cada 1 días		2 orden de compra proveede		5 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 25.00	x					VAC
22	Envío de Orden de Compra	Analista Comercial	cada 1 días		2 orden de compra proveede		5 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 25.00			x			NAV
23	Espera por proceso		cada 1 días				24 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
24	Analizar tipo de compra	Analista Comercial	cada 1 días		2 pedidos		10 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 50.00	x					VAC
25	Solicitar entrega directa en Bodega	Analista Comercial	cada 1 días		1 pedidos		20 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 50.00	x					VAC
26	Realizar Guía de Remisión (envío desde UIO)	Mensajero 1	cada 1 meses		1 guía de remisión		20 minutos		0.00010504	0.21%	0.3 hrs/mes	\$ -	x					VAC
27	Enviar mercadería	Mensajero 1	cada 1 meses		1 pedidos		1 horas		0.00630252	0.63%	1.0 hrs/mes	\$ -			x			NAV
28	Espera por proceso		cada 1 días				12 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
29	Recibir mercadería	Bodeguero	cada 3 días		1 mercadería		40 minutos		0.00208333	2.78%	4.4 hrs/mes	\$ 13.89	x					VAC
30	Enviar notificación de recepción	Bodeguero	cada 3 días		1 mercadería		10 minutos		0.00208333	0.69%	1.1 hrs/mes	\$ 3.47			x			VAN
31	Realizar compra emergente	Vendedor 1 (Administrador)	cada 7 días		2 compras		30 minutos		0.00208333	1.79%	2.8 hrs/mes	\$ 10.71	x					VAC
32	Enviar facturas para reposición	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 meses		1 compras		30 minutos		0.00010504	0.32%	0.5 hrs/mes	\$ 1.89	x					VAC
33	Espera por proceso		cada 3 días				12 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
34	Archivo de Documentos	Analista Financiero	cada 3 días		2 pedidos		30 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 25.00					x	NAV



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	44%	81%	86%
VAN	18%	11%	7%
NAV	38%	8%	7%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

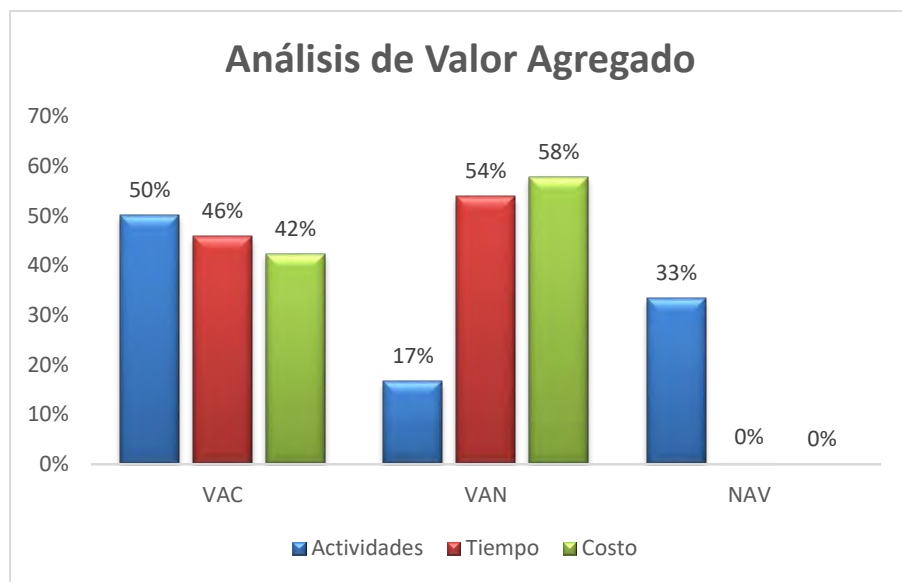
Total 100% 100% 100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Gerente General	0,0%	0,0 hrs/mes
Analista Comercial	177,1%	281,0 hrs/mes
Analista Financiero	8,3%	13,2 hrs/mes
Bodeguero	4,5%	7,2 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	12,5%	19,9 hrs/mes
Mensajero 1	0,0%	0,0 hrs/mes

Anexo 16. AVA – Bodega

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Recibir Mercadería	Bodeguero	cada 3 días		1 mercadería		5 minutos		0.00208333	0.35%	0.6 hrs/mes	\$ 1.74	x					VAC
2	Inspeccionar Mercadería	Bodeguero	cada 3 días		1 mercadería		30 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 10.42		x				VAN
3	Notificar recepción para inventariar	Bodeguero	cada 3 días		1 mensaje		10 minutos		0.00208333	0.69%	1.1 hrs/mes	\$ 3.47	x					VAC
4	Espera por proceso		cada 3 días				15 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
5	Almacenar mercadería en percheros	Bodeguero	cada 3 días		1 mercadería		45 minutos		0.00208333	3.13%	5.0 hrs/mes	\$ 15.63	x					VAC
6	Ingresar al Sistema de Inventario (Worldoffice)	Analista Financiero	cada 1 días		1 mercadería		15 minutos		0.00208333	3.13%	5.0 hrs/mes	\$ 18.75		x				VAN
7	Enviar observaciones (novedades en cantidad y/o calidad)	Bodeguero	cada 1 meses		1 mensaje		10 minutos		0.00010504	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ 0.53	x					VAC
8	Espera por proceso		cada 1 meses				10 minutos		0.00010504	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
9	Preparar documentos de respaldo	Analista Comercial	cada 2 meses		1 pedidos		10 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ -	x					VAC
10	Enviar reclamo a proveedor para cambio o reposición de mercadería	Analista Comercial	cada 2 meses		1 pedidos		5 minutos		0.00010504	0.03%	0.0 hrs/mes	\$ -			x			NAV
11	Espera por proceso		cada 2 meses				10 minutos		0.00010504	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
12	Revisar respuesta de proveedor	Analista Comercial	cada 2 meses		1 pedidos		20 minutos		0.00010504	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ -	x					VAC
13	Archivo de documentos	Analista Financiero	cada 3 días		1 documentos		20 minutos		0.00208333	1.39%	2.2 hrs/mes	\$ 8.33					x	NAV



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

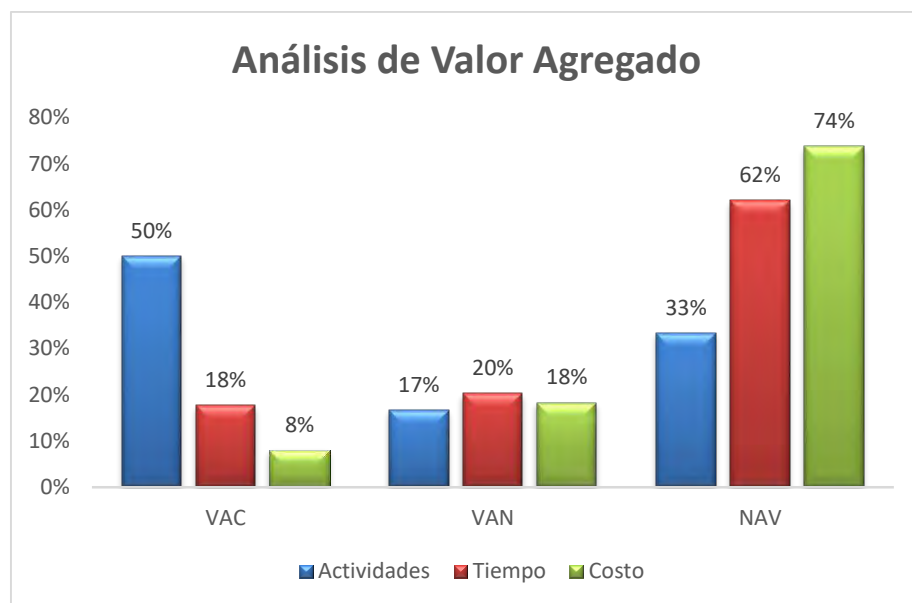
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	46%	42%
VAN	17%	54%	58%
NAV	33%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Comercial	0,0%	0,0 hrs/mes
Analista Financiero	3,1%	5,0 hrs/mes
Bodeguero	6,4%	10,1 hrs/mes

Anexo 17. AVA – Ventas

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir Orden de Compra - Cliente	Analista Comercial	cada 1 días		2 orden de compra cliente		5 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 25.00	x					VAC
2	Recibir Orden de Compra - Cliente	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		2 orden de compra cliente		5 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 12.50	x					VAC
3	Analizar Orden de Compra - Cliente	Analista Comercial	cada 1 días		2 orden de compra cliente		20 minutos		0.00208333	8.33%	13.2 hrs/mes	\$ 100.00		x				VAN
4	Analizar Orden de Compra - Cliente	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		2 orden de compra cliente		20 minutos		0.00208333	8.33%	13.2 hrs/mes	\$ 50.00		x				VAN
5	Solicitar revisión de stock en Bodega	Analista Comercial	cada 1 días		8 mensajes		30 minutos		0.00208333	50.00%	79.3 hrs/mes	\$ 600.00			x			NAV
6	Solicitar revisión de stock en Bodega	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 días		1 mensaje		5 minutos		0.00208333	1.04%	1.7 hrs/mes	\$ 6.25			x			NAV
7	Espera por proceso		cada 1 días				1 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
8	Revisar stock de mercadería	Bodeguero	cada 1 días		1 mercadería		30 minutos		0.00208333	6.25%	9.9 hrs/mes	\$ -	x					VAC
9	Notificar disponibilidad de mercadería	Bodeguero	cada 1 días		1 mercadería		5 minutos		0.00208333	1.04%	1.7 hrs/mes	\$ -	x					VAC
10	Espera por proceso		cada 1 días				5 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
11	Disponer el despacho de mercadería	Vendedor 1 (Administrador)	cada 2 días		1 mercadería		15 minutos		0.00208333	1.56%	2.5 hrs/mes	\$ 9.38	x					VAC
12	Disponer el despacho de mercadería	Analista Comercial	cada 2 días		1 mercadería		15 minutos		0.00208333	1.56%	2.5 hrs/mes	\$ 18.75	x					VAC



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

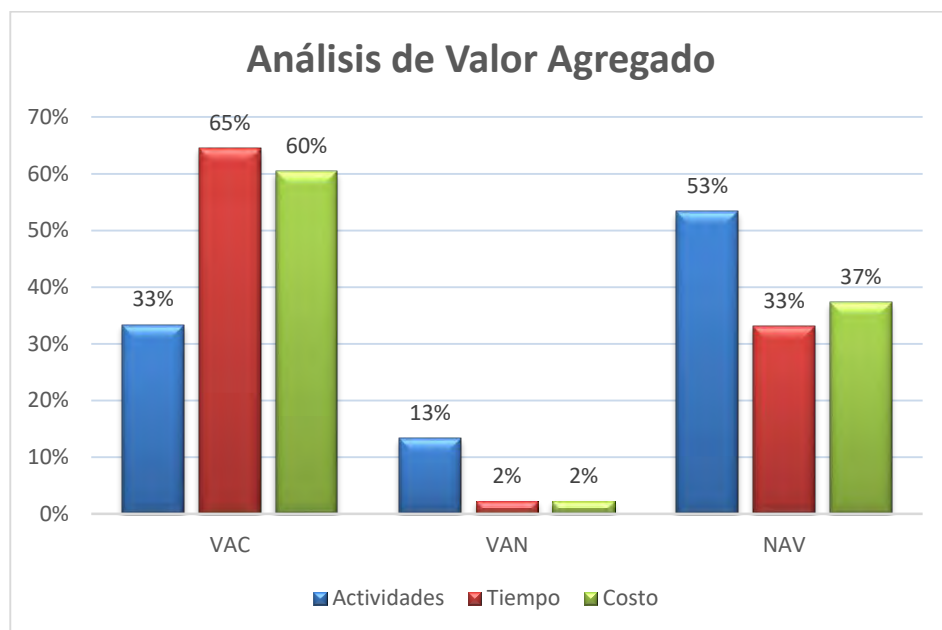
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	18%	8%
VAN	17%	20%	18%
NAV	33%	62%	74%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Comercial	62,0%	98,3 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	13,0%	20,7 hrs/mes
Bodeguero	0,0%	0,0 hrs/mes

Anexo 18. AVA – Logística

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Reenviar Orden de Compra (Cliente)	Analista Comercial	cada 3 días		4 orden de compra cliente		10 minutos		0.00208333	2.78%	4.4 hrs/mes	\$ 33.33				x		NAV
2	Reenviar Orden de Compra (Cliente)	Vendedor 1 (Administrador)	cada 3 días		4 orden de compra cliente		10 minutos		0.00208333	2.78%	4.4 hrs/mes	\$ 16.67				x		NAV
3	Espera por proceso		cada 3 días				1 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
4	Recibir Orden de Compra	Bodeguero	cada 3 días		4 orden de compra cliente		5 minutos		0.00208333	1.39%	2.2 hrs/mes	\$ 6.94	x					VAC
5	Elaborar Guía de Remisión	Bodeguero	cada 3 días		4 guías de remisión		20 minutos		0.00208333	5.56%	8.8 hrs/mes	\$ 27.78	x					VAC
6	Preparar mercadería	Bodeguero	cada 3 días		4 mercadería		45 minutos		0.00208333	12.50%	19.8 hrs/mes	\$ 62.50	x					VAC
7	Cargar mercadería en vehículo	Bodeguero	cada 3 días		4 mercadería		20 horas		0.12500000	333.33%	528.9 hrs/mes	\$ 1.666.67	x					VAC
8	Transportar mercadería hasta destino de cliente	Bodeguero	cada 3 días		4 mercadería		1 horas		0.12500000	16.67%	26.4 hrs/mes	\$ 83.33				x		NAV
9	Entregar mercadería	Bodeguero	cada 3 días		4 mercadería		30 minutos		0.00208333	8.33%	13.2 hrs/mes	\$ 41.67			x			VAN
10	Notificar entrega de mercadería	Bodeguero	cada 3 días		1 mensaje		5 minutos		0.00208333	0.35%	0.6 hrs/mes	\$ 1.74	x					VAC
11	Espera por proceso		cada 1 días				30 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
12	Dar de baja mercadería en el Sistema de Inventario	Analista Financiero	cada 1 días		1 mensaje		20 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 25.00			x			VAN
13	Enviar documentos para facturar	Vendedor 1 (Administrador)	cada 4 días		4 guías de remisión		20 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 25.00				x		NAV
14	Espera por proceso	Analista Financiero	cada 4 días		4 guías de remisión		12 horas		0.12500000	150.00%	238.0 hrs/mes	\$ 900.00					x	NAV
15	Archivar documentos	Analista Financiero	cada 5 días		4 guías de remisión		30 minutos		0.00208333	5.00%	7.9 hrs/mes	\$ 30.00					x	NAV



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

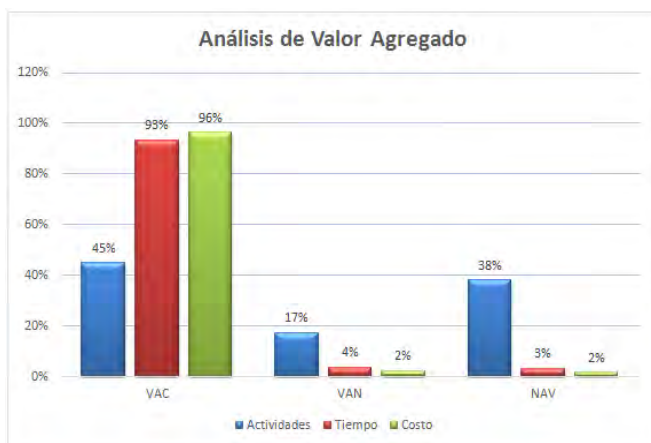
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	33%	65%	60%
VAN	13%	2%	2%
NAV	53%	33%	37%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Comercial	2,8%	4,4 hrs/mes
Analista Financiero	159,2%	252,5 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	6,9%	11,0 hrs/mes
Bodeguero	378,1%	600,0 hrs/mes

Anexo 19. AVA – Compra de Suministros y Equipos de Oficina

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Elaborar pedido de suministros y/o equipos de oficina	Analista Comercial	cada 3 meses		1 pedido de materiales		15 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.63	x					VAC
2	Elaborar pedido de suministros y/o equipos de oficina (campo)	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 meses		1 pedido de materiales		15 minutos		0.00010504	0.16%	0.3 hrs/mes	\$ 0.95	x					VAC
3	Elaborar pedido de suministros y/o equipos de oficina	Analista Financiero	cada 3 meses		1 pedido de materiales		15 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.32	x					VAC
4	Enviar pedido de suministros y/o equipos de oficina (campo)	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 meses		1 pedido de materiales		5 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.32			x			NAV
5	Espera por proceso		cada 1 meses				1 horas		0.00630252	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
6	Revisar pedido de suministros y/o equipos de oficina (campo)	Analista Comercial	cada 1 meses		1 pedido de materiales		30 minutos		0.00010504	0.32%	0.5 hrs/mes	\$ 3.78	x					VAC
7	Revisar pedido de suministros y/o equipos de oficina	Gerente General	cada 3 meses		1 pedido de materiales		30 minutos		0.00010504	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ -	x					VAC
8	Espera por proceso		cada 1 meses				20 minutos		0.00010504	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
9	Aprobar pedido de suministros y/o equipos de oficina	Analista Comercial	cada 1 meses		1 pedido de materiales		20 minutos		0.00010504	0.21%	0.3 hrs/mes	\$ 2.52			x			VAN
10	Aprobar pedido de suministros y/o equipos de oficina	Gerente General	cada 3 meses		1 pedido de materiales		1 horas		0.00630252	0.21%	0.3 hrs/mes	\$ -			x			VAN
11	Realizar cotizaciones de pedido de suministros y/o equipos de oficina	Analista Financiero	cada 1 días		3 cotizaciones		45 minutos		0.00208333	28.13%	44.6 hrs/mes	\$ 168.75	x					VAC
12	Espera por proceso		cada 1 meses				4 horas		0.00630252	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
13	Aprobar cotización de pedido de suministros y/o equipos de oficina	Analista Financiero	cada 15 días		1 cotizaciones		15 minutos		0.00208333	0.21%	0.3 hrs/mes	\$ 1.25			x			VAN
14	Aprobar cotización de pedido de suministros y/o equipos de oficina	Gerente General	cada 1 meses		1 cotizaciones		45 minutos		0.00010504	0.47%	0.8 hrs/mes	\$ -			x			VAN
15	Realizar orden de compra interna	Analista Financiero	cada 3 meses		1 cotizaciones		15 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.32	x					VAC
16	Enviar orden de compra a proveedor	Analista Financiero	cada 3 meses		1 orden de compra proveedo		5 minutos		0.00010504	0.02%	0.0 hrs/mes	\$ 0.11				x		NAV
17	Espera por proceso		cada 3 meses				15 minutos		0.00010504	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
18	Revisar mercadería	Analista Financiero	cada 3 meses		1 mercadería		20 minutos		0.00010504	0.07%	0.1 hrs/mes	\$ 0.42			x			VAN
19	Espera por proceso		cada 3 meses				10 minutos		0.00010504	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
20	Solicitar registro de factura y cancelación	Analista Financiero	cada 3 meses		1 facturas		10 minutos		0.00010504	0.04%	0.1 hrs/mes	\$ 0.21	x					VAC
21	Realizar acta entrega-recepción y/o guía de remisión (en caso que sea compra requerida por el campo)	Analista Financiero	cada 1 meses		1 documento		15 minutos		0.00010504	0.16%	0.3 hrs/mes	\$ 0.95	x					VAC
22	Enviar mercadería (en caso que sea compra requerida por el campo)	Mensajero 1	cada 1 meses		1 mercadería		45 minutos		0.00010504	0.47%	0.8 hrs/mes	\$ -				x		NAV
23	Recibir mercadería (campo)	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 meses		1 mercadería		30 minutos		0.00010504	0.32%	0.5 hrs/mes	\$ 1.89	x					VAC
24	Espera por proceso		cada 1 meses				10 minutos		0.00010504	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
25	Firmar acta entrega-recepción	Analista Comercial	cada 1 meses		1 documentos		10 minutos		0.00010504	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ 1.26	x					VAC
26	Firmar acta entrega-recepción	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 meses		1 documentos		5 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.32	x					VAC
27	Espera por proceso		cada 1 meses				5 minutos		0.00010504	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
28	Archivo de documentos generados	Analista Financiero	cada 1 meses		4 documentos		10 minutos		0.00010504	0.42%	0.7 hrs/mes	\$ 2.52					x	NAV
29	Solicitar reposición (en caso de que este incompleta o mal estado)	Analista Financiero	cada 6 meses		1 solicitud devolución		15 minutos		0.00010504	0.03%	0.0 hrs/mes	\$ 0.16	x					VAC



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

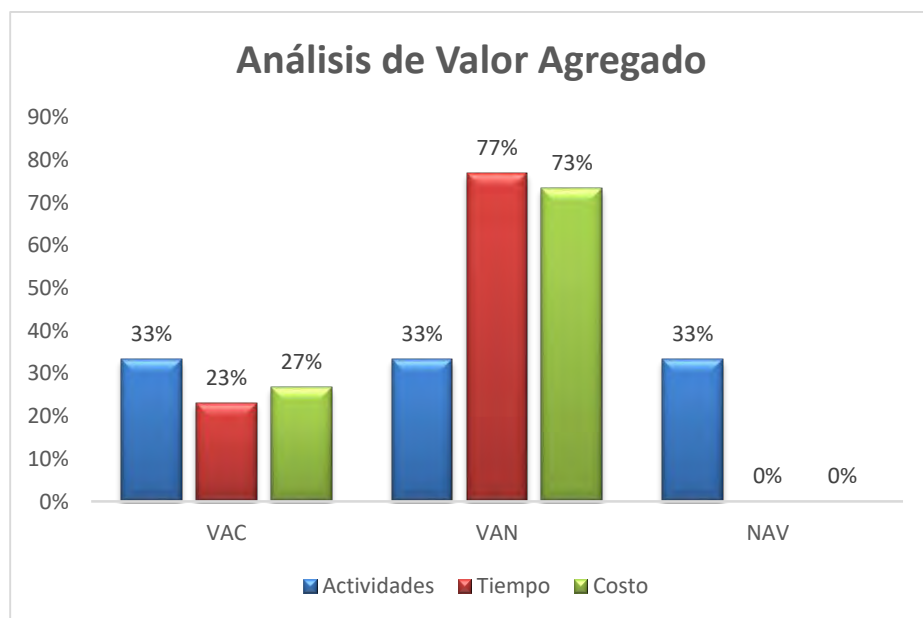
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	45%	93%	96%
VAN	17%	4%	2%
NAV	38%	3%	2%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Gerente General	0.0%	0.0 hrs/mes
Analista Comercial	0.7%	1.1 hrs/mes
Analista Financiero	29.2%	46.3 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	0.6%	0.9 hrs/mes
Mensajero 1	0.0%	0.0 hrs/mes

Anexo 20. AVA – Flujo de Fondos

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Solicitar saldo de bancos	Analista Comercial	cada 1 días		1 mensaje		10 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 25.00	x					VAC
2	Espera por proceso															x		NAV
3	Revisar cuentas bancarias, cheques girados e ingresos	Analista Financiero	cada 1 días		3 archivos		30 minutos		0.00208333	18.75%	29.8 hrs/mes	\$ 112.50		x				VAN
4	Realizar flujo de fondos	Analista Financiero	cada 1 días		1 documentos		20 minutos		0.00208333	4.17%	6.6 hrs/mes	\$ 25.00	x					VAC
5	Espera por proceso																x	NAV
6	Revisar flujo de fondos	Analista Comercial	cada 1 días		1 documentos		10 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 25.00		x				VAN



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

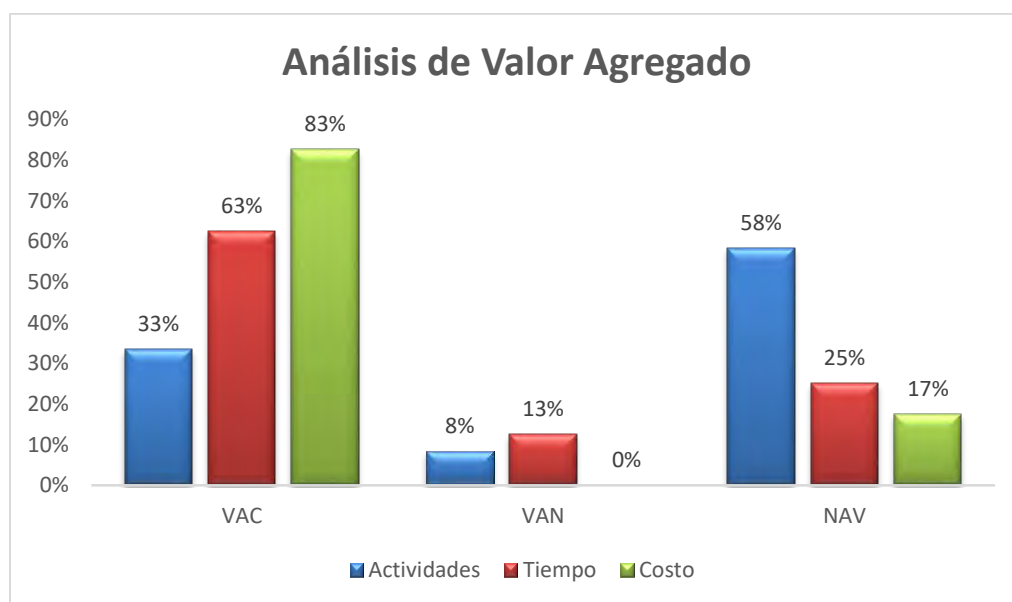
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	33%	23%	27%
VAN	33%	77%	73%
NAV	33%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Comercial	4,2%	6,6 hrs/mes
Analista Financiero	22,9%	36,4 hrs/mes

Anexo 21. AVA – Pago Proveedores

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Solicitar pago para proveedor	Analista Comercial	cada 15 días		6 cheques		5 minutos		0.00208333	0.42%	0.7 hrs/mes	\$ 5.00	x					VAC
2	Solicitar pago para proveedor	Vendedor 1 (Administrador)	cada 15 días		6 cheques		5 minutos		0.00208333	0.42%	0.7 hrs/mes	\$ 2.50	x					VAC
3	Espera por proceso		cada 15 días				2 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
4	Realizar cheque	Analista Financiero	cada 15 días		12 cheques		40 minutos		0.00208333	6.67%	10.6 hrs/mes	\$ 40.00	x					VAC
5	Enviar cheque	Analista Financiero	cada 15 días		12 cheques		5 minutos		0.00208333	0.83%	1.3 hrs/mes	\$ 5.00			x			NAV
6	Espera por proceso	Analista Financiero	cada 15 días				15 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
7	Firmar cheque	Gerente General	cada 15 días		12 cheques		10 minutos		0.00208333	1.67%	2.6 hrs/mes	\$ -		x				VAN
8	Enviar cheque para pago	Gerente General	cada 15 días		12 cheques		10 minutos		0.00208333	1.67%	2.6 hrs/mes	\$ -			x			NAV
9	Espera por proceso		cada 15 días				15 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
10	Pagar Cheque a proveedor	Administrador	cada 15 días		12 cheques		5 minutos		0.00208333	0.83%	1.3 hrs/mes	\$ -	x					VAC
11	Espera por proceso		cada 15 días				5 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
12	Archivar comprobante de pago	Analista Financiero	cada 15 días		12 cheques		5 minutos		0.00208333	0.83%	1.3 hrs/mes	\$ 5.00					x	NAV



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

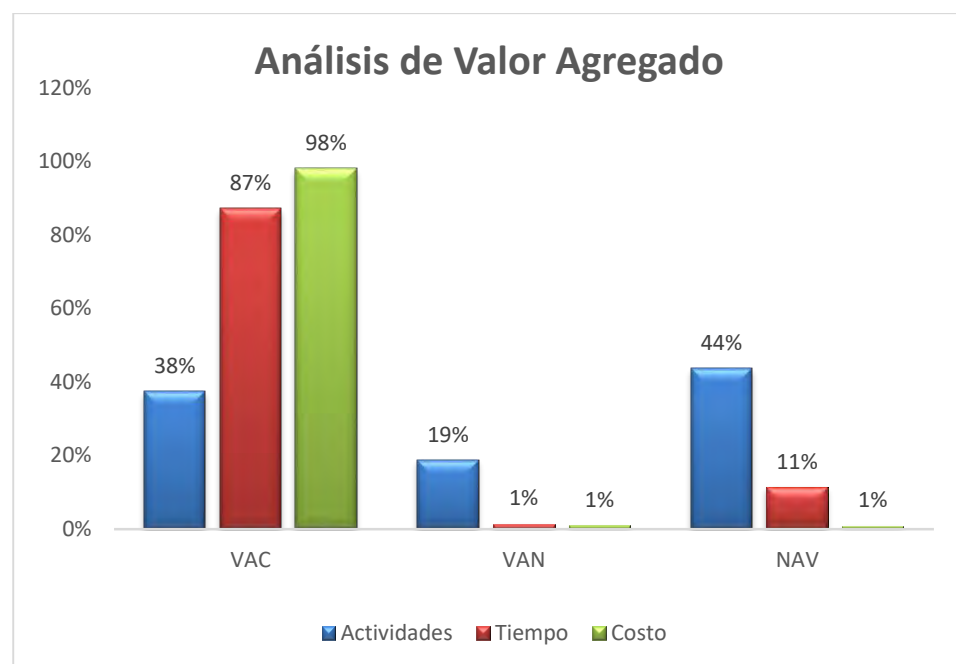
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	33%	63%	83%
VAN	8%	13%	0%
NAV	58%	25%	17%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Gerente General	0.0%	0.0 hrs/mes
Analista Comercial	0.4%	0.7 hrs/mes
Analista Financiero	8.3%	13.2 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	0.4%	0.7 hrs/mes

Anexo 22. AVA – Cobranzas

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Solicitar el pago al cliente	Analista Comercial	cada 1 meses		6 pagos		15 minutos		0.00010504	0.95%	1.5 hrs/mes	\$ 11.34	x					VAC
2	Solicitar el pago al cliente	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 meses		6 pagos		15 minutos		0.00010504	0.95%	1.5 hrs/mes	\$ 5.67	x					VAC
3	Espera por proceso		cada 1 meses				3 días		0.05042017	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
4	Recibir comunicación de pago	Analista Comercial	cada 1 meses		6 pagos		3 días		0.05042017	90.76%	144.0 hrs/mes	\$ 1.089.08	x					VAC
5	Revisar que clase de pago es (cheque/transferencia)	Analista Comercial	cada 1 meses		6 pagos		5 minutos		0.00010504	0.32%	0.5 hrs/mes	\$ 3.78		x				VAN
6	Enviar a retirar (cheque)	Mensajero 1	cada 1 meses		3 cheques		1 horas		0.00630252	1.89%	3.0 hrs/mes	\$ -			x			NAV
7	Espera por proceso		cada 1 meses				1 horas		0.00630252	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
8	Comunicar retiro de cheque	Mensajero 1	cada 1 meses		3 cheques		2 horas		0.00630252	3.78%	6.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
9	Depositar (cheque)	Mensajero 1	cada 1 meses		3 cheques		1 horas		0.00630252	1.89%	3.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
10	Entregar comprobante (depósito de pago)	Mensajero 1	cada 1 días		3 depósitos		15 minutos		0.00208333	9.38%	14.9 hrs/mes	\$ -			x			NAV
11	Revisar (transferencia)	Analista Financiero	cada 1 meses		3 transferencias		15 minutos		0.00010504	0.47%	0.8 hrs/mes	\$ 2.84		x				VAN
12	Espera por proceso		cada 1 meses				1 horas		0.00630252	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
13	Revisar acreditación en cuenta (cheque/transferencia)	Analista Financiero	cada 15 días		6 pagos		10 minutos		0.00208333	0.83%	1.3 hrs/mes	\$ 5.00		x				VAN
14	Espera por proceso		cada 15 días				5 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
15	Comunicar pago de cliente	Analista Financiero	cada 15 días		6 pagos		5 minutos		0.00208333	0.42%	0.7 hrs/mes	\$ 2.50	x					VAC
16	Archivo de documentos	Analista Financiero	cada 15 días		6 pagos		20 minutos		0.00208333	1.67%	2.6 hrs/mes	\$ 10.00					x	NAV



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	38%	87%	98%
VAN	19%	1%	1%
NAV	44%	11%	1%
Total	100%	100%	100%

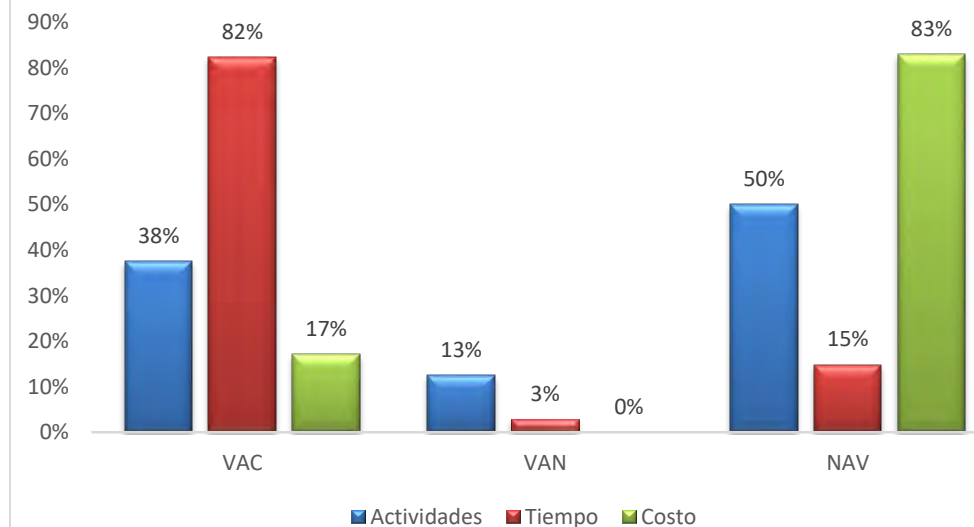
CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Comercial	92.0%	146.0 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	0.9%	1.5 hrs/mes
Analista Financiero	3.4%	5.4 hrs/mes
Mensajero 1	0.0%	0.0 hrs/mes

Anexo 23. AVA – Facturación

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Emitir orden de facturación	Analista Comercial	cada 1 días		1 facturas		10 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ 25.00	x					VAC
2	Emitir orden de facturación	Vendedor 1 (Administrador)	cada 3 días		5 facturas		10 minutos		0.00208333	3.47%	5.5 hrs/mes	\$ 20.83	x					VAC
3	Espera por proceso		cada 3 días				1 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
4	Realizar factura	Analista Financiero	cada 3 días		5 facturas		5 minutos		0.00208333	1.74%	2.8 hrs/mes	\$ -		x				VAN
5	Enviar factura	Mensajero 1	cada 3 días		5 facturas		5 minutos		0.00208333	1.74%	2.8 hrs/mes	\$ -			x			NAV
6	Espera por proceso		cada 3 días				1 horas		0.12500000	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
7	Entregar factura	Mensajero 1	cada 3 días		5 facturas		15 minutos		0.00208333	5.21%	8.3 hrs/mes	\$ -			x			NAV
8	Entregar copia de factura firmada por el cliente	Mensajero 1	cada 3 días		5 facturas		5 minutos		0.00208333	1.74%	2.8 hrs/mes	\$ -		x				VAN
9	Enviar facturas de compra (campo)	Vendedor 1 (Administrador)	cada 1 meses		30 facturas		5 minutos		0.00010504	1.58%	2.5 hrs/mes	\$ 9.45			x			NAV
10	Espera por proceso		cada 1 meses				12 horas		0.00630252	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
11	Recibir facturas de compra (campo)	Analista Financiero	cada 1 meses		30 facturas		5 minutos		0.00010504	1.58%	2.5 hrs/mes	\$ -		x				VAN
12	Emitir retención	Analista Financiero	cada 3 días		10 retenciones		5 minutos		0.00208333	3.47%	5.5 hrs/mes	\$ -		x				VAN
13	Entregar Retención a proveedor	Mensajero 1	cada 5 días		10 retenciones		4 horas		0.12500000	100.00%	158.7 hrs/mes	\$ -		x				VAC
14	Espera por proceso		cada 1 días				15 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
15	Entregar copia de retención firmada por el proveedor	Mensajero 1	cada 5 días		10 retenciones		5 minutos		0.00208333	2.08%	3.3 hrs/mes	\$ -		x				VAN
16	Archivo de documentos	Analista Financiero	cada 5 días		10 documentos		30 minutos		0.00208333	12.50%	19.8 hrs/mes	\$ -					x	NAV

Análisis de Valor Agregado



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

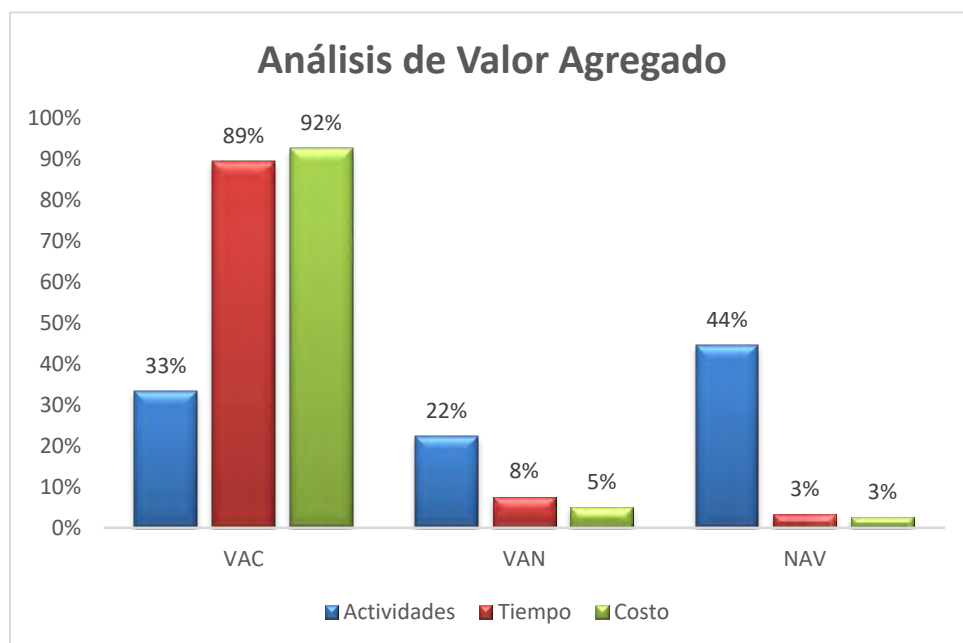
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	38%	82%	17%
VAN	13%	3%	0%
NAV	50%	15%	83%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Comercial	2.1%	3.3 hrs/mes
Analista Financiero	0.0%	0.0 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	5.0%	8.0 hrs/mes
Mensajero 1	0.0%	0.0 hrs/mes

Anexo 24. AVA – Declaración y Pago de Impuestos

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Preparar y remitir información contable	Analista Financiero	cada 1 meses		1 documentos		45 minutos		0.00010504	0.47%	0.8 hrs/mes	\$ 2.84	x					VAC
2	Espera por proceso		cada 1 meses				1 horas		0.00630252	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
3	Realizar anexo transaccional	Contador (externo)	cada 1 meses		1 documentos		6 horas		0.00630252	3.78%	6.0 hrs/mes	\$ 37.82	x					VAC
4	Enviar anexo transaccional	Contador (externo)	cada 1 meses		1 documentos		5 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.53			x			NAV
5	Espera por proceso		cada 1 meses				1 horas		0.00630252	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
6	Revisar anexo transaccional	Analista Financiero	cada 1 meses		1 documentos		30 minutos		0.00010504	0.32%	0.5 hrs/mes	\$ 1.89		x				VAN
7	Revisar el flujo de fondos	Analista Financiero	cada 1 meses		1 fondos		5 minutos		0.00010504	0.05%	0.1 hrs/mes	\$ 0.32		x				VAN
8	Realizar pago al SRI	Analista Financiero	cada 1 meses		1 documentos		10 minutos		0.00010504	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ 0.63	x					VAC
9	Archivo de documentos	Analista Financiero	cada 1 meses		1 documentos		10 minutos		0.00010504	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ 0.63					x	NAV



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

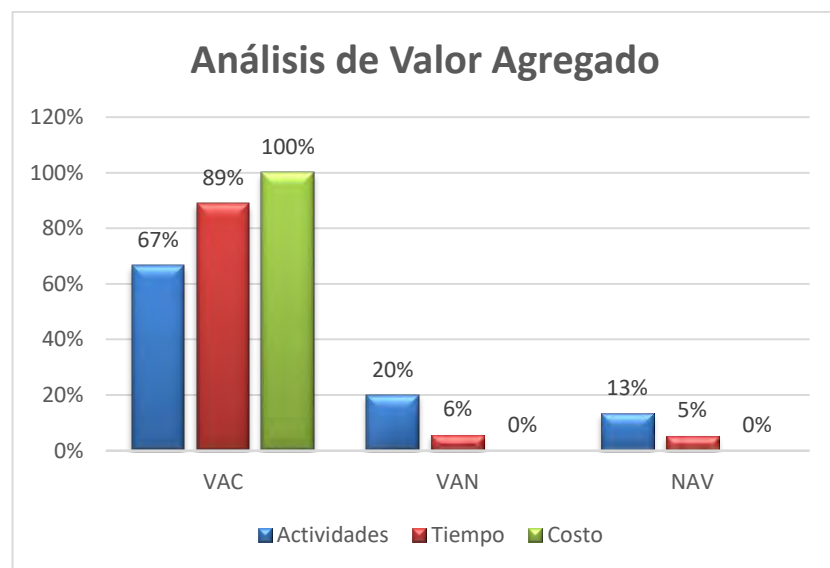
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	33%	89%	92%
VAN	22%	8%	5%
NAV	44%	3%	3%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Analista Financiero	1.1%	1.7 hrs/mes
Contador (externo)	3.8%	6.1 hrs/mes

Anexo 25. AVA – Nómina

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Autorizar Pago de Nómina	Gerente General	cada 30 días		1 orden de pago sueldos		5 minutos		0.00208333	0.03%	0.1 hrs/mes	\$ -	x					VAC
2	Calcular sueldos y comisiones	Analista Financiero	cada 30 días		1 orden de pago sueldos		4 horas		0.12500000	1.67%	2.6 hrs/mes	\$ -		x				VAN
3	Realizar cheque	Analista Financiero	cada 30 días		8 cheques		30 minutos		0.00208333	1.67%	2.6 hrs/mes	\$ -			x			NAV
4	Firmar cheques	Gerente General	cada 30 días		8 cheques		20 minutos		0.00208333	1.11%	1.8 hrs/mes	\$ -	x					VAC
5	Espera por proceso		cada 30 días				20 minutos		0.00208333	0.00%	0.0 hrs/mes					x		
6	Pagar sueldos	Analista Financiero	cada 30 días		8 cheques		8 horas		0.12500000	26.67%	42.3 hrs/mes	\$ -	x					VAC
7	Solicitar vacaciones o permiso	Analista Financiero	cada 6 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.01%	0.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
8	Solicitar vacaciones o permiso	Analista Comercial	cada 6 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.01%	0.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
9	Solicitar vacaciones o permiso	Vendedor 1 (Administrador)	cada 6 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.01%	0.0 hrs/mes	\$ 0.05	x					VAC
10	Solicitar vacaciones o permiso	Vendedor 2	cada 6 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.01%	0.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
11	Solicitar vacaciones o permiso	Bodeguero	cada 6 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.01%	0.0 hrs/mes	\$ 0.04	x					VAC
12	Solicitar vacaciones o permiso	Mensajero 1	cada 6 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.01%	0.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
13	Llenar formato		cada 3 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.02%	0.0 hrs/mes	\$ -	x					VAC
14	¿Aprueba?	Gerente General	cada 3 meses		1 formato vacación o permiso		30 minutos		0.00010504	0.11%	0.2 hrs/mes	\$ -		x				VAN
15	Espera por proceso		cada 4 meses				1 días		0.05042017	0.00%	0.0 hrs/mes	\$ -				x		
16	Registro de vacaciones o permiso	Analista Financiero	cada 3 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.02%	0.0 hrs/mes	\$ -					x	NAV
17	Analizar	Gerente General	cada 3 meses		1 formato vacación o permiso		5 minutos		0.00010504	0.02%	0.0 hrs/mes	\$ -		x				VAN



VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	67%	89%	100%
VAN	20%	6%	0%
NAV	13%	5%	0%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Gerente General	0.0%	0.0 hrs/mes
Analista Financiero	30.0%	47.6 hrs/mes
Analista Comercial	0.0%	0.0 hrs/mes
Vendedor 1 (Administrador)	0.0%	0.0 hrs/mes
Vendedor 2	0.0%	0.0 hrs/mes
Bodeguero	0.0%	0.0 hrs/mes
Mensajero 1	0.0%	0.0 hrs/mes

Anexo 26. Instructivo para Embalaje de Mercadería y Despacho (UIO - COCA)

INSTRUCTIVO PARA EMBALAJE DE MERCADERÍA Y DESPACHO (UIO-COCA)

El presente instructivo pretende ilustrar las actividades a realizar para el embalaje correcto de la mercadería que es enviada ya sea por transporte o por empresa.

Buenas prácticas:

- Mejorar el conocimiento del área de embalaje y transporte por parte de las empresas, permitiendo detectar puntos críticos como buenas prácticas.
- Documentar las incidencias y detallar los costes reales debido al embalaje y transporte.

En virtud de ello, se presenta a continuación las sugerencias que se deberá seguir para mantener un manejo adecuado de la mercadería, siendo:

1. Separar mercadería: líquidos, químicos, telas, ropa, implementos de seguridad.
2. Embalar las tapas con cinta adhesiva para evitar que se riegue.
3. Toda la mercadería frágil deberá ser separada y embalada con el objetivo de recubrir sus elementos como: Gafas, cascos, tapones auditivos.
4. Herramientas embaladas aparte.
5. Stretch film embalar los paños absorbentes.
6. Tela cruda embalada con Stretch film.
7. Marcar cajas de acuerdo con su totalidad.

Anexo 27. Instructivo para Recepción de Mercadería

INSTRUCTIVO PARA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

El presente instructivo pretende ilustrar las actividades a realizar para la recepción de la mercadería en el área de bodega del Coca.

Buenas prácticas:

- Comunicar las novedades a la brevedad posible.
- Prestar atención a la recepción tanto del transporte como del transportista.

En virtud de ello, se presenta a continuación las sugerencias que se deberá seguir para mantener un manejo adecuado de la recepción de mercadería, siendo:

1. Cotejar cantidad, calidad y estado de cada uno de los elementos recibidos.
2. Se dejará un espacio prudente para la recepción de nueva mercadería.
3. En caso de recibir una mercadería que no cumpla con las características solicitadas se deberá comunicar al encargado de adquisiciones.
4. Todos los elementos que tengan alguna novedad pero que aún puedan ser distribuidos deberán ser separados y acuñados en un sitio para su posterior uso en el despacho.
5. Tanto bodeguero como Administrador 1 (Vendedor), son los responsables de gestionar la recepción de la mercadería.

Anexo 28. Instructivo para Embalaje de Mercadería y Despacho (COCA - CLIENTE)

**INSTRUCTIVO PARA EMBALAJE DE MERCADERÍA Y DESPACHO
(COCA-CLIENTE)**

El presente instructivo pretende ilustrar las actividades a realizar los despachos para el cliente desde la bodega hasta el lugar acordado.


Buenas prácticas:

- Prestar atención a los correctos mantenimientos de los vehículos de transporte.
- Mantener un orden sistemático de la mercadería para su rápida recolección.

En virtud de ello, se presenta a continuación las sugerencias que se deberá seguir para mantener un manejo adecuado de la mercadería, siendo:

1. Revisar la Orden de Compra del Cliente.
2. Sacar de percha la mercadería solicitada por el cliente, mientras el bodeguero realiza esa acción el Vendedor 1 (administrador) elaborará la Guía de Remisión.
3. Una vez sacada la mercadería, se debe separar los líquidos, químicos, telas, ropa entre otros.
4. Todo el material frágil deberá ser embalado en cartón totalmente aislado de otros elementos, con película Stretch film.
5. Herramientas de precisión, como su venta es mínima estos deberán ser llevados en cabina con suma cautela, para evitar golpes en los mismos.
6. Para el transporte de tanques deberán ser sujetados con correas de seguridad o cadenas que evite el derrame de líquidos.
7. Elementos pesados, deberán ir al piso de la unidad de transporte y los frágiles en la cabina de ser posible, caso contrario sujetar correctamente y encima de los artículos pesados.


Anexo 29. Manual de Procedimientos
Planificación Estratégica

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	6
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
5.	DESCRIPCIÓN	8
6.	INDICADORES.....	9
7.	DOCUMENTOS.....	9
8.	REGISTROS.....	9


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PROPÓSITO:	Realizar, ejecutar y mantener una planeación estratégica que vaya acorde con las necesidades y cumplimiento de la organización.
ALCANCE:	Cumplimiento de la planificación estratégica.
LÍDER DEL PROCESO:	Gerente General
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y aprender de la operación. – Se realiza una verificación y seguimiento de las operaciones, para examinar el desempeño de cada uno de los departamentos y funciones para resolver dichos problemas. 	


2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Alta dirección.** – Es una persona o un grupo de personas que dirigen y controlan el rumbo de la organización situados en los niveles jerárquicos más altos, con capacidades de afrontar cambios repentinos.
- **Análisis FODA.** – Sus siglas hacen referencia a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es un análisis que realiza una organización con el fin de identificar los puntos débiles y los puntos fuertes, además de poder realizar un análisis breve de su entorno para identificar las amenazas y oportunidades que ofrecen.
- **Estrategia.** – Son cursos de acción general o alternativos que muestran la dirección y el empleo de recursos para lograr los objetivos con el fin de: consolidar fuerzas, eliminar

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0

debilidades, aprovechar las oportunidades, minimizar el impacto de las amenazas, y finalmente alcanzar los objetivos estratégicos.

- **Misión.** – Es un enunciado conciso que abarca los principales propósitos estratégicos y valores esenciales que deben seguir y comprender todos los integrantes de la organización, con el fin de crear una orientación y dar sentido a todas las actividades que se llevan a cabo a diario en las diferentes áreas o departamentos de la organización.
- **Meta.** – es una expresión para determinar el logro de la organización medidos cuantitativamente y cualitativamente.
- **Objetivos estratégicos.** – Son aquellos resultados que la organización desea obtener, estos deben de ser cuantitativos para poder determinar su eficiencia, y deben ser determinados en un tiempo específico.
- **Planeación.** – Consiste en fijar un recorrido concreto, estableciendo principios que lo guían de acuerdo a una secuencia de operaciones, para ejecutarlo en un determinado tiempo; estableciendo objetivos para obtener en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos.
- **Plan de acción.** – Es una herramienta gerencial articulada con el Plan Estratégico, el cual establece una serie de proyectos, actividades y metas de las distintas áreas funcionales durante un período de aplicación y ejecución.
- **Seguimiento.** – Es la acción que facilita la evaluación del avance de un proyecto y si es necesario implementar acciones para agilizar o ayudar a la finalización del mismo.
- **Valores.** – Es el conjunto de principios que guían las acciones de una organización.
- **Visión.** – En términos de estrategia, se hace referencia al ámbito político o empresarial de percibir la realidad futura, con el fin de comprender y prevenir los cambios del mercado.

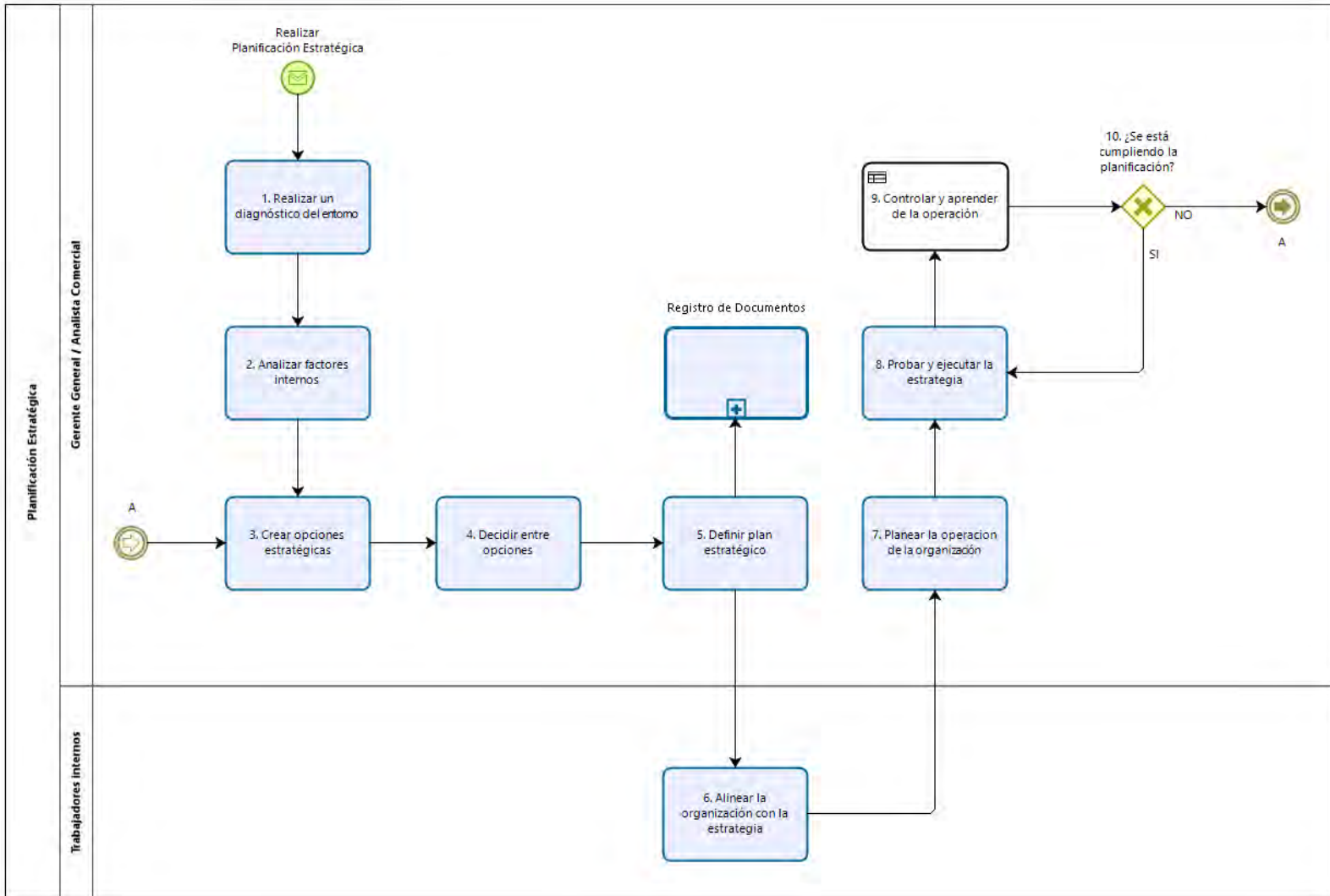
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0


3. POLÍTICAS

- La planificación estratégica deberá ser revisada un mes antes de concluir el año económico por el Gerente General y Analista Comercial, con el fin de realizar los cambios necesarios.
- Se solicitará a cada dueño de proceso un reporte anual que será entregado a finales del mes de noviembre, con el fin de tomar las acciones correspondientes.
- Los valores detallados en la planificación estratégica son de cumplimiento obligatorio por todos los integrantes de la organización, y en caso de omisión se apegará de acuerdo al reglamento interno de trabajo.
- La planificación estratégica será de conocimiento público para todos los integrantes de la organización.
- La misión y visión de FERROGALARZA S.A., deberá ser de conocimiento pleno para todos y cada uno de los integrantes de la organización.
- Los posibles planes de acción pueden ser propuestos por cada dueño de proceso, con el fin de que la estrategia apunte a una mejora del mismo.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Realizar un diagnóstico del entorno	Se realiza un análisis PESTA para conocer el entorno en el que se desarrolla la organización	Gerente General Analista Comercial	Análisis PEST
2	Analizar factores internos	Se realiza una revisión de los aspectos internos, es decir de Debilidades y Oportunidades	Gerente General Analista Comercial	Análisis de Debilidades y Oportunidades (DyO)
3	Crear opciones estratégicas	De acuerdo a los análisis de la actividad 1 y 2 , se propone objetivos para afrontar dichos aspectos	Gerente General Analista Comercial	
4	Decidir entre opciones	Una vez con los posibles objetivos se escoge los objetivos finales y más adecuados	Gerente General Analista Comercial	
5	Definir plan estratégico	Se define el plan estratégico en sí teniendo: misión, visión, principios, valores corporativos y los objetivos estratégicos	Gerente General Analista Comercial	Planificación Estratégica
6	Alinear la organización con la estrategia	Se ejecuta una socialización del plan estratégico, incitando y motivando a los colaboradores para el cumplimiento del mismo	Trabajadores internos	
7	Planear la operación con la organización	Se entrelaza los procesos de negocio con la estrategia y planes presupuestados operativos	Gerente General Analista Comercial	
8	Probar y ejecutar la estrategia	Una vez ejecutado el plan estratégico se prueba para comprobar el funcionamiento de la estrategia	Gerente General Analista Comercial	
9	Controlar y aprender de la operación	Se realiza una verificación y seguimiento de las operaciones, para examinar el desempeño de cada uno de los departamentos y funciones para resolver dichos problemas	Gerente General Analista Comercial	
10	¿Se está cumpliendo la planificación?	En caso de que la planificación estratégica se esté cumpliendo se pasa a la actividad 8 ; caso contrario se pasa a la actividad 3	Gerente General Analista Comercial	
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GPE
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Planificación Estratégica	Versión: 1.0

6. INDICADORES

Nombre	Plan Estratégico			
Descripción	Medir el Cumplimiento del Plan Estratégico			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{planificación ejecutada}}{\text{planificación planteada}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	75%	98%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

- Ley de Compañías – Registro oficial 312
- Reglamento Interno de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	PE ## fecha	Planificación Estratégica	Físico y/o Digital	Un año	Archivo pasivo


Anexo 30. Manual de Procedimientos
Control de la Gestión

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

CONTROL DE LA GESTIÓN

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL DE LA GESTIÓN.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
5.	DESCRIPCIÓN	8
6.	INDICADORES.....	8
7.	DOCUMENTOS.....	9
8.	REGISTROS.....	9


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL DE LA GESTIÓN

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	CONTROL DE LA GESTIÓN
PROPÓSITO:	Controlar el desarrollo y cumplimiento de cada uno de los procesos de la organización
ALCANCE:	Aplica para todos los procesos, excepto Flujo de Fondos y Registro de Documentos
LÍDER DEL PROCESO:	Gerente General
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar resultados de informe. – Una vez realizada la auditoría, se controla los resultados obtenidos y con ello poder plantear soluciones a los mismos. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS


- **Acción preventiva.** – Es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial.
- **Acción correctiva.** – Es una acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que esta vuelva a ocurrir.
- **Alta dirección.** – Es una persona o un grupo de personas que dirigen y controlan el rumbo de la organización situados en los niveles jerárquicos más altos, con capacidades de afrontar cambios repentinos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0

- **Control Interno.** – Es un proceso que se lleva a cabo por personas de una organización, con el fin de proporcionar un grado de seguridad para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Estrategia.** – Son cursos de acción general o alternativos que muestran la dirección y el empleo de recursos para lograr los objetivos con el fin de: consolidar fuerzas, eliminar debilidades, aprovechar las oportunidades, minimizar el impacto de las amenazas, y finalmente alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Lista de Verificación.** – Son documentos que incluye anotaciones claves, con el fin de ejecutar una auditoría, estas listas generalmente son elaboradas como formulario o cuestionario para la memoria del auditor siguiendo una secuencia organizada de observaciones durante la ejecución de la auditoria.
- **Seguimiento.** – Es la acción que facilita la evaluación del avance de un proyecto y si es necesario implementar acciones para agilizar o ayudar a la finalización del mismo.


3. POLÍTICAS

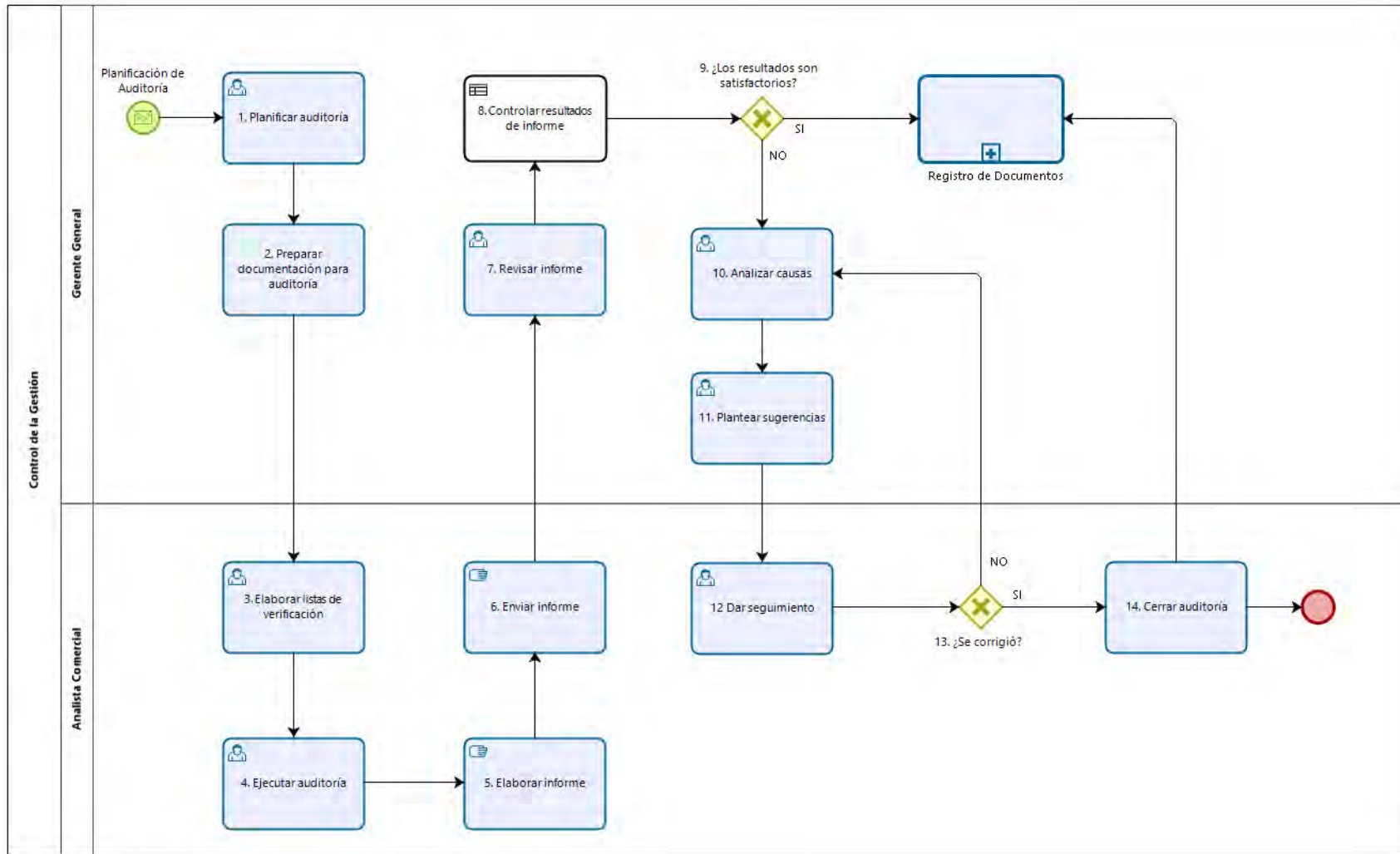
- El Gerente General se reunirá conjuntamente con el Analista Comercial y realizar el respectivo cronograma de auditorías para todo el año.
- Las auditorías podrán ser ejecutadas cualquier momento del año para verificar el desenvolvimiento de cada proceso.
- Cada dueño de proceso deberá mantener sus registros al día con el fin de contar con los indicadores de gestión actualizados, en caso de que esto incurriere, se le otorgará un plazo de 24 horas para recolectar la información.
- Una vez concluidas las auditorías, el Analista Comercial deberá presentar un informe detallado de los resultados obtenidos, y el Gerente General tendrá un plazo de 48 horas para dar un veredicto final y cerrar el mismo o proponer las mejoras correspondientes.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0

- Las no conformidades reflejadas durante una auditoría deberán ser solventadas en el plazo máximo de 10 días laborables y presentar un informe final para cerrar el mismo.
- Gerente General y Analista Comercial, estarán abiertos ante cualquier sugerencia de mejora en cada uno de los procesos.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Planificar Auditoría	Se planifica de acuerdo a un cronograma la auditoría	Gerente General	
2	Preparar documentación para auditoría	Se recolecta toda la información necesaria para afrontar la auditoría	Gerente General	
3	Elaborar listas de verificación	Se realiza una lista de verificación para constatar	Analista Comercial	
4	Ejecutar auditoría	Se ejecuta la información de acuerdo al cronograma	Analista Comercial	
5	Elaborar informe	Una vez ejecutada la auditoría se realiza un informe	Analista Comercial	
6	Enviar informe	Se envía el informe	Analista Comercial	
7	Revisar informe	Se recibe el informe y se lo revisa	Gerente General	
8	Controlar resultados de informe	Una vez realizada la auditoría, se controla los resultados obtenidos y con ello poder plantear soluciones a los mismos	Gerente General	Informe de auditoría
9	¿Los resultados son satisfactorios?	Al controlar los resultados se analiza si son satisfactorios se pasa al Proceso de Registro de Documentos, caso contrario se pasa a la actividad 10	Gerente General	
10	Analizar causas	En caso de que los resultados no sean los esperados se analiza las causas	Gerente General	
11	Plantear sugerencias	Se plantea varias sugerencias para solventar los inconvenientes	Gerente General	
12	Dar seguimiento	Una vez con las sugerencias, se debe dar seguimiento al mismo	Analista Comercial	
13	¿Se corrigió?	Al dar seguimiento se corrobora si se corrigió los inconvenientes de ser así se pasa al Proceso de Registro de Documentos, caso contrario se pasa a la actividad 10	Analista Comercial	
14	Cerrar auditoría	En caso de haber corregido todos los inconvenientes se cierra la auditoría	Analista Comercial	
FIN				

6. INDICADORES

Nombre	Mejoras Realizadas
Descripción	Medir el Cumplimiento del Plan Estratégico

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0

Nombre	Mejoras Realizadas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{mejora ejecutada}}{\text{mejora planificada}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	50%	75%	Gerente General


Nombre	Cumplimiento del Programa de Auditorías			
Descripción	Medir el cumplimiento de las auditorías en relación a las planificadas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\# \text{ auditorías realizadas}}{\# \text{ auditorías planificadas}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	70%	90%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores
- Reglamento Interno de Trabajo

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	IA ## fecha	Informe de actividad	Físico	Un año	Archivo pasivo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/CG
	MACROPROCESO	Gestión Estratégica	Fecha: 17-09-2019
	PROCESO	Control de la Gestión	Versión: 1.0

	INFORME DE ACTIVIDADES	N° 003
---	-------------------------------	-------------------------

PROYECTO: Matriz Campo Fecha y Hora: _____

TEMA: _____

TIPO DE ACTIVIDAD Capacitación Inducción Charlas periódicas

Reunión Otras (especifique) _____

DURACIÓN: _____ LUGAR: _____


EXPOSITOR: _____

DESARROLLO

EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: _____
	CARGO: _____
	FIRMA: _____


Anexo 31. Manual de Procedimientos
Clientes Nuevos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

CLIENTES NUEVOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: CLIENTES NUEVOS.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN.....	7
6.	INDICADORES.....	8
7.	DOCUMENTOS.....	8
8.	REGISTROS.....	8


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: CLIENTES NUEVOS

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	CLIENTES NUEVOS
PROPÓSITO:	Aumentar la cartera de clientes y fomentar buenas relaciones comerciales con los clientes más rentables para la organización.
ALCANCE:	Aplica para clientes públicos, privados y mixtos.
LÍDER DEL PROCESO:	Gerente General
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar visitas. – Una vez realizada la venta, se realiza un cronograma de visitas a clientes para la ejecución y cumplimiento de las mismas. - Controlar resultados. – Una vez ejecutada la visita, se realiza un análisis de los resultados obtenidos, y se plantea acciones a tomarse. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Atributos del Producto.** – Son todos los beneficios que posee un producto o insumo, siendo estos tangibles, visuales, funcionales o psicológicos, además de otros adicionales.
- **Base de datos.** – Hace referencia a la estructura y la manera de almacenar la información de una organización, esta base puede ser de carácter organizacional o funcional; y por lo general se encuentran centralizadas físicamente y/o digital.
- **Cliente Potencial.** – Es una persona natural o jurídica que puede llegar a formar parte de la cartera de clientes, pero que aún no ha adquirido sus productos.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0

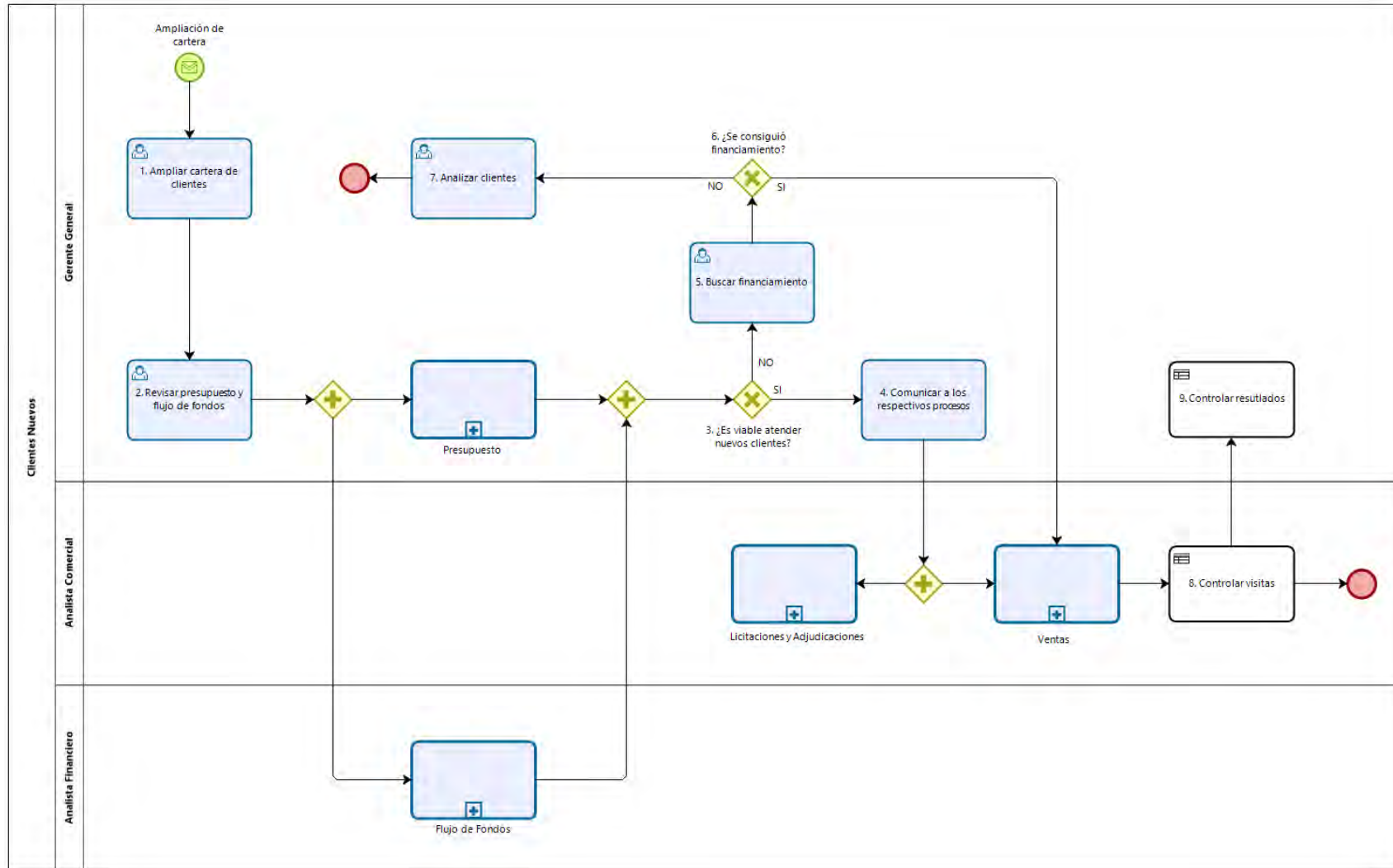
- **Competencia.** – Es el conjunto de empresas que concurren en el mismo giro de negocio en el cual participa una organización.


3. POLÍTICAS

- No se podrá efectuar anticipo alguno o compromiso con ningún proveedor antes de firmar contrato alguno con el nuevo cliente.
- El Gerente General realizará un análisis de rentabilidad de los clientes potenciales, y en el futuro lograr una buena relación comercial.
- En caso de que existan ventas superiores a los \$5000.00 se deberá realizar un acuerdo firmado por ambas partes, estipulado tanto tiempos de entrega como de pago, así como pedidos adicionales que sean requeridos por el cliente.
- El Analista Comercial será el encargado de realizar el seguimiento al cliente nuevo y brindarle un servicio postventa.
- En caso de que algún vendedor adquiera un nuevo cliente, este será el responsable de realizar el seguimiento e incluso la gestión de cobranza.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Ampliar cartera de clientes	Se desea ampliar la cartera de clientes	Gerente General	
2	Revisar presupuesto y flujo de fondos	Se revisa si existe la posibilidad conjuntamente con el Proceso de Presupuesto y Proceso de Flujo de Fondos	Gerente General	
3	¿Es viables atender nuevos clientes?	Una vez analizado el presupuesto y flujo de fondos si es viable atender a nuevos clientes se pasa a la actividad 4 ; caso contrario se pasa a la actividad 5	Gerente General	
4	Comunicar a los respectivos procesos	En caso de que se viable, se comunica al Proceso de Licitaciones y Adjudicaciones en caso de ser necesario una licitación; caso contrario al Proceso de Ventas	Gerente General	
5	Buscar financiamiento	En caso de que no exista los recursos necesarios se busca medios para poder solventar y atender al cliente nuevo	Gerente General	
6	¿Se consiguió financiamiento?	En caso de conseguir financiamiento se pasa a la actividad 4 ; caso contrario se pasa a la actividad 7	Gerente General	
7	Analizar clientes	En caso de no conseguir el financiamiento se realiza un análisis para poder atenderlos a futuro o buscar alguna alternativa	Gerente General	
8	Controlar visitas	Una vez realizada la venta, se realiza un cronograma de visitas a clientes para la ejecución y cumplimiento de las mismas	Analista Comercial	Visita a Cliente
9	Controlar resultados	Una vez ejecutada la visita, se realiza un análisis de los resultados obtenidos, y se plantea acciones a tomarse.	Gerente General	
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0

6. INDICADORES


Nombre	Clientes nuevos			
Descripción	Medir el crecimiento de la cartera			
Fórmula de Cálculo	$100\% - \left(\frac{\text{clientes nuevos}}{\text{total clientes}} \right) * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Trimestral	5%	15%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Patronales
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones SUPERCIAS
- Certificado de Cumplimiento Tributario
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Código de Comercio (Suplemento – Registro Oficial 497)

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	Visita cliente	Visita a Cliente	Digital y/o físico	Un año	Eliminar
2	CL ##	Ficha de cliente	Digital	Un año	Actualización

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GCN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Clientes Nuevos	Versión: 1.0

FICHA DE CLIENTE		
CLIENTE N°	001	
RAZON COMERCIAL	_____	
RAZON SOCIAL	_____	
RUC	_____	
REPRESENTANTE LEGAL	_____	
DIRECCIÓN	_____	
CORREO	_____	
TELÉFONO Fijo	_____	
Nombre	_____	
Móvil	_____	
Nombre	_____	
COMPRAS HABITUALES	_____	

	VISITA A CLIENTE	N° 001
---	-------------------------	-----------------------------

CLIENTE: _____

TIPO DE VISITA:

Control

Protocolaria

Visita periódica

Comercial

Otras (especifique)

DURACIÓN ESTIMADA: _____

LUGAR: _____

RESPONSABLE (S): _____


TEMAS A TRATARSE / RESULTADOS ESPERADOS

--

RESULTADOS OBTENIDOS

--


Anexo 32. Manual de Procedimientos
Gestión Nuevos Negocios

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN NUEVOS NEGOCIOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN NUEVOS NEGOCIOS.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN.....	7
6.	INDICADORES.....	7
7.	DOCUMENTOS.....	8
8.	REGISTROS.....	8


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN NUEVOS NEGOCIOS

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN NUEVOS NEGOCIOS
PROPÓSITO:	Generar nuevas oportunidades de negocio, ya sea en ámbitos similares o distintos del giro de la organización.
ALCANCE:	Aplica para todo tipo de negocio.
LÍDER DEL PROCESO:	Gerente General
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar rentabilidad. – Antes de ejecutar una implementación de nuevo negocio, se realizará un análisis conjuntamente con el Analista Financiero y Analista Comercial la viabilidad del proyecto para aprobar. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Análisis de mercado.** – Es una herramienta que proporciona información sobre análisis de industrias, clientes, competencia, entre otras variables de mercado, que permite relacionar la relación que existe entre la oferta y la demanda de un determinado producto.
- **Análisis FODA.** – Sus siglas hacen referencia a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es un análisis que realiza una organización con el fin de identificar los puntos débiles y los puntos fuertes, además de poder realizar un análisis breve de su entorno para identificar las amenazas y oportunidades que ofrecen.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0

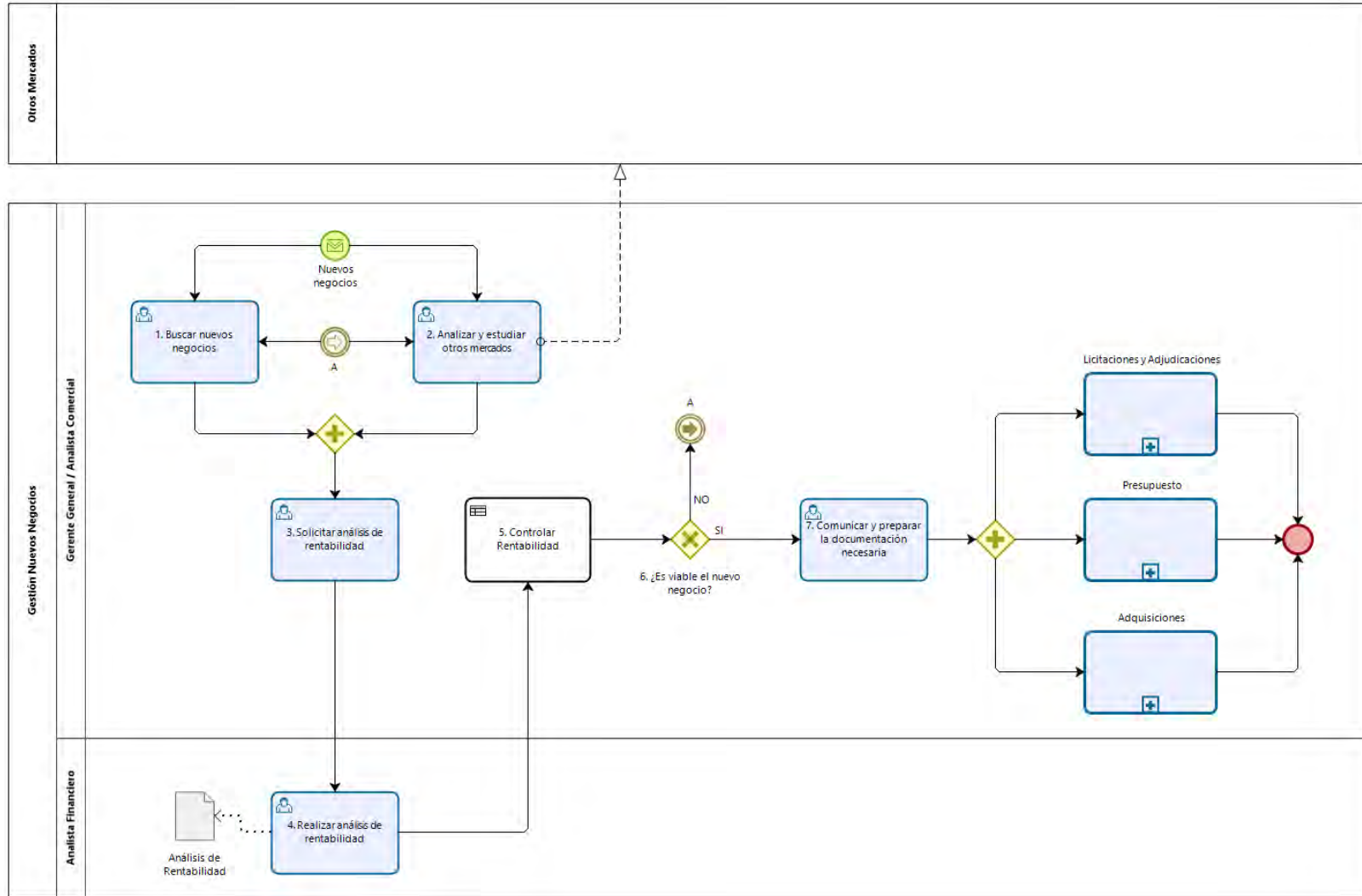
- **Cliente Potencial.** – Es una persona natural o jurídica que puede llegar a formar parte de la cartera de clientes, pero que aún no ha adquirido sus productos.
- **Competencia.** – Es el conjunto de empresas que concurren en el mismo giro de negocio en el cual participa una organización.
- **Desarrollo de mercado.** – Es la implementación de una estrategia que debe seguir una organización con el fin de implementar una nueva línea de negocio, diferente o similar a la cual se desempeña actualmente.


3. POLÍTICAS

- El Gerente General estará abierto a cualquier sugerencia de crecimiento e implementación de nuevo giro de negocio.
- Antes de implementar cualquier nueva oportunidad de negocio se realizará un análisis de: rentabilidad, canales de distribución, tipos de distribución, tipos de promoción, políticas de precios y descuentos. Esto se le ejecutará conjuntamente con el Analista Financiero y el Analista Comercial.
- En caso de requerir personal adicional, se lo realizará por el período que este dure en caso de adquirir un contrato por proyecto.
- No se podrá efectuar anticipo alguno o compromiso con ningún proveedor antes de firmar contrato alguno con el nuevo cliente.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Buscar nuevos negocios	Se busca nuevos negocios con diferentes clientes	Gerente General Analista Comercial	
2	Analizar y estudiar otros mercados	Se analiza y se estudia otros mercados para diversificar el negocio	Gerente General Analista Comercial	
3	Solicitar análisis de rentabilidad	Se solicita un análisis de rentabilidad del negocio nuevo	Gerente General Analista Comercial	
4	Realizar análisis de rentabilidad	Realización del análisis de rentabilidad	Analista Financiero	Análisis de rentabilidad
5	Controlar Rentabilidad	Antes de ejecutar una implementación de nuevo negocio, se realizará un análisis conjuntamente con el Analista Financiero y Analista Comercial la viabilidad del proyecto para aprobar	Gerente General Analista Comercial	
6	¿Es viable el nuevo negocio?	Si es viable el negocio se pasa a la actividad 7; caso contrario a la actividad 1 y 2	Gerente General Analista Comercial	
7	Comunicar y preparar la documentación necesaria	En caso de que el análisis sea rentable se comunica al Proceso de Licitaciones y Adjudicaciones, Proceso de Presupuesto, y Proceso de Adquisiciones,	Gerente General Analista Comercial	
FIN				

6. INDICADORES

Nombre	Nuevos negocios implementados			
Descripción	Conocer el rendimiento del proceso referente a nuevos negocios			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{nuevos negocios implementados (\$)}}{\text{nuevos negocios identificados (\$)}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Gerente General	Semestral	5%	15%	Gerente General

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGE/GNN
	MACROPROCESO	Gestión Comercial	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión Nuevos Negocios	Versión: 1.0

7. DOCUMENTOS


- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Patronales
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones SUPERCIAS
- Certificado de Cumplimiento Tributario
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Código de Comercio (Suplemento – Registro Oficial 497)

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	AR ## fecha	Análisis de Rentabilidad	Digital	Un año	Archivo pasivo

CONCEPTO	MESES			
	1	2	3	4
VENTAS NETAS				
(COSTE DE VENTAS)				
APROVISIONAMIENTO				
= MARGEN BRUTO				
GASTOS DE VENTAS				
GASTOS DE PERSONAL				
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
= MARGEN NETO DE EXPLPOTACIÓN				
GASTOS FINANCIEROS				
IMPUESTOS DE SOCIEDADES				
RESULTADO NETO				


Anexo 33. Manual de Procedimientos
Licitaciones y Adjudicaciones

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE LICITACIONES Y ADJUDICACIONES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0

ÍNDICE

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LICITACIONES Y ADJUDICACIONES.....	4
2. GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3. POLÍTICAS.....	6
4. DIAGRAMA DE FLUJO	6
5. DESCRIPCIÓN.....	8
6. INDICADORES.....	9
7. DOCUMENTOS.....	9
8. REGISTROS.....	9


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LICITACIONES Y ADJUDICACIONES


FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE LICITACIONES Y ADJUDICACIONES
PROPÓSITO:	Garantizar la presentación de los requisitos necesarios para que los proyectos o contratos sean adjudicados.
ALCANCE:	Aplica para licitaciones con entidades públicas, privadas y mixtas.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Comercial
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar información de oferta. – Revisión de información de acuerdo a la documentación de la licitación (Check list requerimientos de licitación). - Controlar contrato con abogado. – Una vez adjudicado el contrato se firmará previa revisión con un abogado (externo). 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Adjudicar.** – Es la acción mediante la cual una organización concede a una empresa la facultad de proveer bienes y/o servicios de acuerdo a lo presentado en la licitación, en los términos acordados por ambas partes.
- **Certificado de Cumplimiento de Obligaciones de la SUPERCIAS.** – Es un documento que avala que la empresa ha presentado la documentación requerida, y se encuentra libre de multas y al día con sus contribuciones, así como el cumplimiento de todas las responsabilidades referentes al acto societario luego de que se constituyó la compañía (Superintendencia de Compañías, 2019).

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0


- **Certificado de Cumplimiento IESS.** – Es un certificado que proporciona el IESS, con la finalidad de corroborar el cumplimiento de obligaciones patronales de la organización.
- **Contrato.** – Instrumento jurídico que tiene por objeto formalizar la prestación de servicios, creando derecho y obligaciones de las partes involucradas.
- **Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato.** – Corresponde a la elaboración de un documento que respalda la observancia de la ejecución y cumplimiento del bien o servicio licitado.
- **IESS.** – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Es una entidad autónoma que regula el sistema de seguridad social en el Ecuador con el fin de garantizar el derecho de las personas y es responsable de aplicar el seguro universal obligatorio, rigiéndose en los principios de: solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaria, suficiencia, transparencia y participación.
- **Licitar.** – Es la acción mediante la cual una organización pone a disposición sus productos en base a un requerimiento por parte del cliente, en el cual varias empresas participan con el objeto de ganar mercado.
- **RUC.** – Registro Único Contribuyente. Es un número de identificación asignado ya sea a una persona natural y/o sociedad, con fines de realizar una actividad económica permanente u ocasional en el Ecuador, en el cual el titular deberá reportar la información necesaria al agente tributario y pagar impuestos por dicha actividad económica (Servicio de Rentas Internas, 2019).
- **Superintendencia de Compañías.** – Es un organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, encargada de controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades bajo las condiciones establecidas por la Ley (Superintendencia de Compañías, 2019).

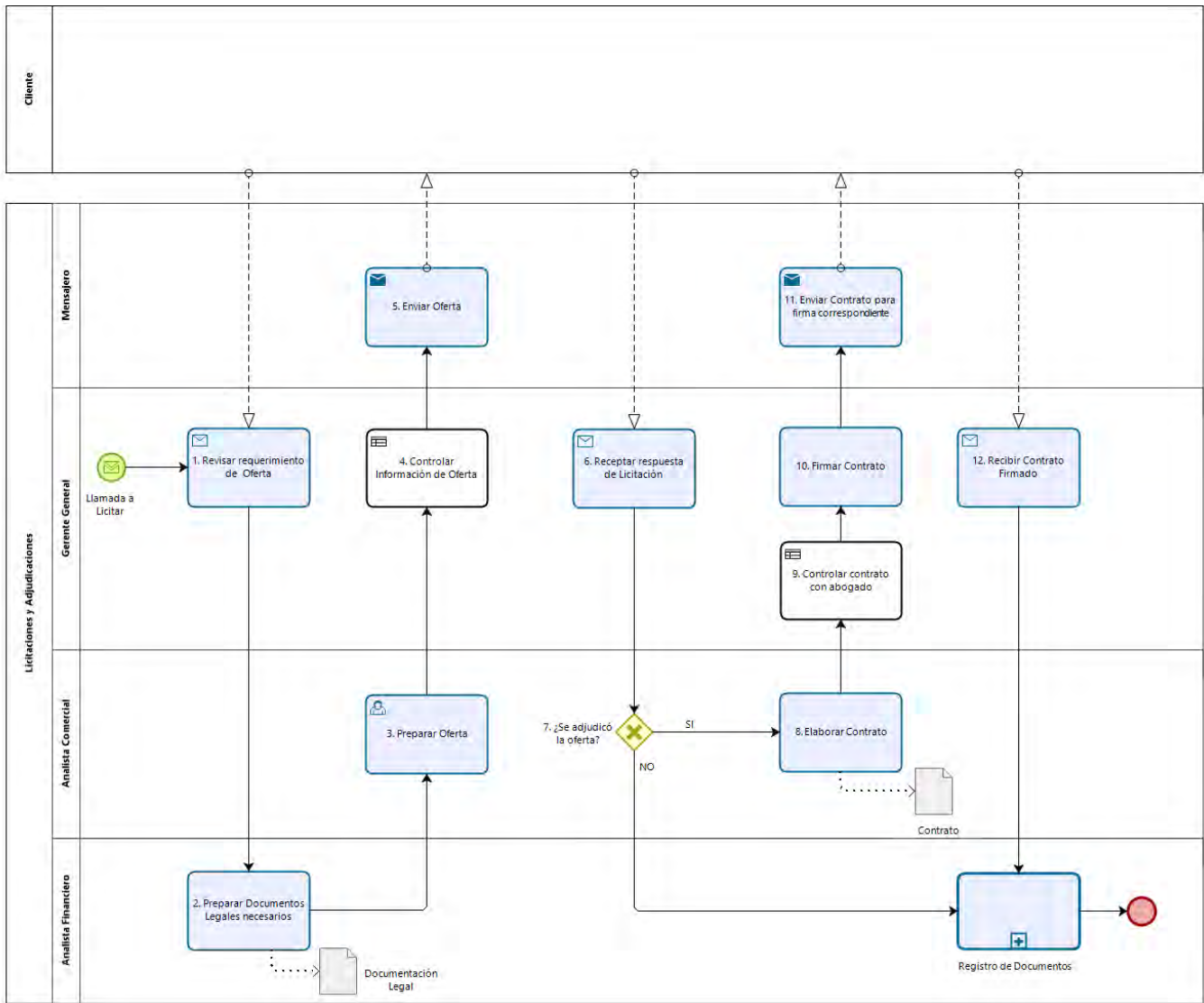
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0


3. POLÍTICAS

- El Gerente General conjuntamente con el Analista Comercial serán los encargados de analizar los contratos para su posterior firma.
- No se puede comprometer ítems de comercialización sin haber analizado la viabilidad de provisión con el Proceso de Adquisiciones.
- En caso de que la negociación se deba finalizar verbalmente, el Gerente General será el único de realizar la misma gestión.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Revisar invitación de Licitación	Los clientes envían un oficio en el cual invitan a varios proveedores para formar parte de su lista directa de proveedores.	Analista Comercial	Oficio de Invitación
2	Preparar Documentos Legales necesarios	Recopilación necesaria de la información legal.	Analista Financiero	RUC, nombramiento del gerente, cumplimiento del IESS, cumplimiento con la Superintendencia de Compañías, entre otros solicitados por los clientes
3	Preparar Oferta	Adjuntar toda la documentación y preparar carta dirigida al cliente	Analista Comercial	Oferta
4	Controlar Información de Oferta	En este control se prevé hacer un check list de lo solicitado con la información recopilada	Gerente General	
5	Enviar Oferta	Enviar y entregar oferta al cliente.	Mensajero	
6	Receptar respuesta de Licitación	Revisión de respuesta de la Licitación, en caso de que no se haya adjudicado se dispone el oficio al Proceso de Registro de Documentos	Gerente General	Oficio de respuesta de Licitación
7	¿Se adjudicó la oferta?	En caso de que la respuesta por parte del cliente se adjudicada pasar a la actividad 8 ; caso contrario al Proceso de Registro de Documentos	Analista Comercial	
8	Elaborar Contrato	En caso de que la respuesta de la licitación sea afirmativa, se realiza un contrato	Analista Comercial	
9	Controlar contrato con abogado	En caso de ser adjudicado el contrato se firmará previa revisión con un abogado (externo)	Gerente General	
10	Firmar Contrato	Revisión y posterior firma de contrato	Gerente General	
11	Enviar contrato para firma correspondiente	Envío de Contrato para firma del cliente	Mensajero	
12	Recibir Contrato firmado	Se recibe ya el contrato firmado y se dispone al Proceso de Registro de Documentos	Analista Comercial	Contrato
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0

6. INDICADORES


Nombre	Licitaciones adjudicadas			
Descripción	Conocer el rendimiento de licitaciones nuevas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{licitaciones ganadas (\$)}}{\text{licitaciones presentadas (\$)}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	75%	90%	Gerente General

7. DOCUMENTOS


- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Compañías – Registro oficial 312
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Código de Comercio (Suplemento – Registro Oficial 497)

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	Lic. ## - fecha	Licitación	Físico	Un año	Archivo pasivo
2	FC ## - fecha	Ficha de Contrato	Físico	Un año	Archivo pasivo
3	CL ##	Ficha de cliente	Digital	Un año	Actualización


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0

LICITACIÓN N°	FECHA		
001			
RAZON COMERCIAL _____ RAZON SOCIAL _____ RUC _____			
TELÉFONOS DE CONTACTO		CORREOS DE CONTACTO	
Fono 1	_____	Correo 1	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
Fono 2	_____	Correo 2	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
Móvil 1	_____	Correo 3	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
Móvil 2	_____	Correo 4	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
SERVICIOS OFERTADOS _____ _____ _____			
RESULTADO DE LICITACIÓN		Ganada	<input type="checkbox"/>
		Perdida	<input type="checkbox"/>

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/LIC-ADJ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Licitaciones y Adjudicaciones	Versión: 1.0

CONTRATO N°	FECHA ADJUDICACIÓN		
001			
RAZON COMERCIAL _____ RAZON SOCIAL _____ RUC _____			
TELÉFONOS DE CONTACTO			
Fono 1	_____	Correo 1	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
Fono 2	_____	Correo 2	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
Móvil 1	_____	Correo 3	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
Móvil 2	_____	Correo 4	_____
Nombre	_____	Nombre	_____
SERVICIOS PRESTADOS _____ _____			


Anexo 34. Manual de Procedimientos
Adquisiciones

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE ADQUISICIONES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE ADQUISICIONES.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	6
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	7
5.	DESCRIPCIÓN.....	9
6.	INDICADORES.....	10
7.	DOCUMENTOS.....	10
8.	REGISTROS.....	11


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE ADQUISICIONES


FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE ADQUISICIONES
PROPÓSITO:	Proveer insumos con: transparencia, eficiencia y calidad según los requisitos estipulados por el cliente.
ALCANCE:	Este proceso está destinado solamente para la adquisición de mercadería para la comercialización.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Comercial
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y Seleccionar Proveedor. – Se realiza un control de las cotizaciones y seleccionar el proveedor más adecuado, de acuerdo a las especificaciones del cliente. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Adquisición.** – Es el acto o hecho en virtud del cual una persona obtiene el dominio o propiedades de un bien y/o servicio.
- **Base de datos.** – Hace referencia a la estructura y la manera de almacenar la información de una organización, esta base puede ser de carácter organizacional o funcional; y por lo general se encuentran centralizadas físicamente y/o digital.
- **Beneficio.** – Son cada una de las ventajas propias o inherentes a un producto y/o servicios, que son otorgadas por el consumidor.
- **Bienes o mercancías.** – Son todos aquellos productos, insumos, repuestos, materia prima, dispuesta para la venta a cliente, previa adquisición.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0


- **Ficha técnica.** – Es un documento que muestra todas las características de un producto, necesarias y suficientes para conocer el mismo y poder dirimir.
- **Calidad.** – Es un conjunto de características inherentes a un producto y/o servicio que cumple con los requisitos para satisfacer las necesidades preestablecidas.
- **Cambio de mercadería.** – Es la acción mediante la cual se solicita al proveedor el cambio de mercadería ya sea este porque se encuentra fuera de los parámetros solicitados
- **Control de Stock.** – Es el procedimiento mediante el cual se verifica la existencia o no de productos en bodega, con el objetivo de abastecer en función de los requerimientos del cliente.
- **Cotización o proforma.** – Es un documento informativo para establecer el valor a productos y/o servicios en función a algún requerimiento, este documento puede estar sujeto a negociación, ser aprobada o negada por la parte solicitante.
- **Crédito (cliente).** – Período de tiempo que se otorga al cliente para realizar su pago a partir de la fecha de facturación, los términos estipulados dependerán de ambas partes.
- **Devolución y/o cambio de mercadería.** – Es la acción mediante la cual se solicita al proveedor la devolución y/o cambio total o parcial de la mercadería ya sea esta porque se encuentre fuera de los parámetros solicitados o porque se encuentre en malas condiciones o defectuosas.
- **Evaluación de proveedores.** – Es un término utilizado por las organizaciones con el fin de evaluar y aprobar a sus proveedores actuales y potenciales través de una serie de evaluaciones.
- **Orden de Compra (Cliente).** – Es un documento habilitante que extiende el cliente para ser provisto de bienes ya sea este de acuerdo al contrato o los términos estipulados en la orden de compra.
- **Orden de Compra (Proveedor).** – Es un documento habilitante que se extiende al proveedor para solicitar la provisión de bienes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0

- **Producto defectuoso y/o en mal estado.** – Es un elemento que ha sufrido alguna transformación anormal de su estado original perdiendo sus propiedades y cualidades para desempeñar la función para la cual fue construida, este deterioro se debe a golpes, roturas, deformación entre otros.
- **Proveedor calificado.** – Persona o empresa que cumple con todos los requisitos necesarios para el abastecimiento de mercadería.


3. POLÍTICAS

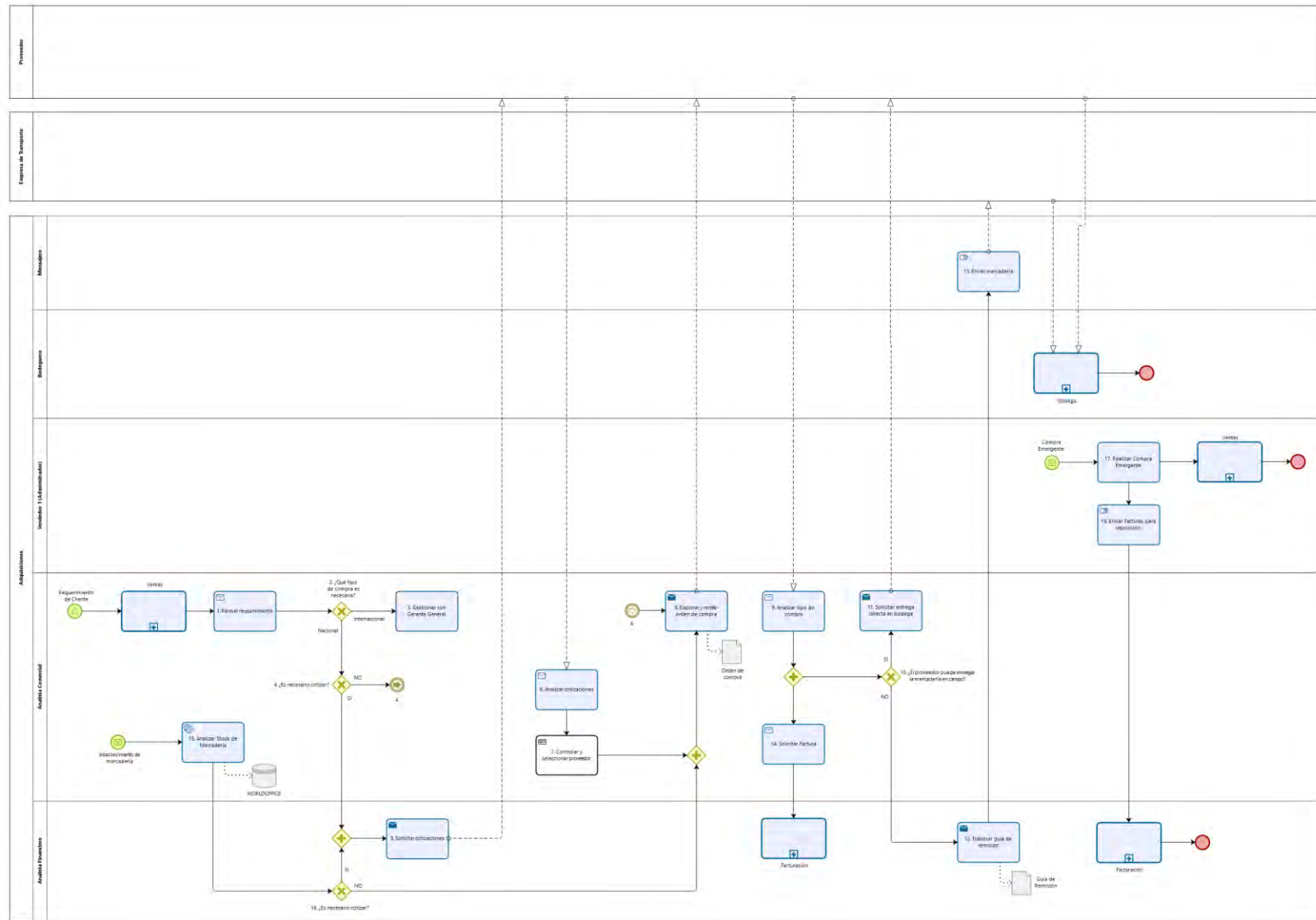
- Las compras realizadas al exterior serán gestionadas por el Gerente General.
- Se deberá realizar al menos tres cotizaciones para realizar la compra.
- Las Órdenes de Compra deben ser firmadas o aprobadas solamente por el Analista Comercial o el Gerente General.
- La mercadería debe cumplir con los estándares y normativa necesaria para su distribución, ya sean estos: certificaciones internacionales, homologaciones, fechas de caducidad, nivel de protección, materiales especiales, entre otros.
- Los proveedores deberán cumplir con las exigencias legales del país, ya sean estas: medio ambiental, seguridad y salud, movilización, entre otros.
- El Analista Comercial será el encargado de realizar una evaluación trimestral de los proveedores y corroborar el cumplimiento.
- El Analista Comercial se encargará de gestionar la recepción de las facturas y pasarlas al Proceso de Facturación para su respectivo tratamiento y pago.
- En caso de que se detecte alguna novedad o anomalía reportada por el Proceso de Bodega, esta será gestionada por el Analista Comercial directamente con el proveedor.
- Abastecer a la empresa continuamente con los productos de mayor rotación al medir stock y mediante una planificación con el Proceso de Ventas.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0

- Están prohibida las compras de productos o insumos personales utilizando el nombre de la empresa o recursos de la misma.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Revisar requerimiento	Revisión y análisis de la Orden de Compra – Cliente emitida por el Proceso de Ventas	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	Orden de Compra - Cliente
2	¿Qué tipo de compra es necesaria?	Se analiza si la compra es nacional o internacional, en caso de que sea nacional se pasa a la actividad 4 ; caso contrario a la actividad 3	Analista Comercial	
3	Gestionar con Gerente General	En caso de que sea necesario una compra internacional se realiza un análisis y compra conjuntamente el Gerente General con el Analista Comercial	Analista Comercial Gerente General	
4	¿Es necesario cotizar?	Una vez analizado el tipo de compra, si es necesario cotizar se pasa a la actividad 5 , caso contrario se pasa a la actividad 8	Analista Comercial	Cotización
5	Solicitar cotizaciones	Se realiza cotizaciones con varios proveedores para compra de mercadería	Analista Financiero	Cotizaciones
6	Analizar cotizaciones	Revisión y análisis de las cotizaciones	Analista Comercial	Cotizaciones
7	Controlar y seleccionar proveedor	Se realiza un control de las cotizaciones y seleccionar el proveedor más adecuado, de acuerdo a las especificaciones del cliente	Analista Comercial	
8	Elaborar y remitir Orden Compra	Una vez analizado las cotizaciones se elabora la orden de compra	Analista Comercial	
9	Analizar tipo de compra	Revisión del tipo de compra realizada	Analista Comercial	
10	¿El proveedor puede entregar la mercadería en campo?	Si el proveedor puede entregar la mercadería en campo se pasa a la actividad 11 ; caso contrario se pasa a la actividad 12	Analista Comercial	
11	Solicitar entrega directa en bodega	Se coordina con el proveedor el lugar de acopio en la Ciudad del Coca	Analista Comercial	
12	Elaborar guía de Remisión	Se realiza una guía de remisión detallando la mercadería	Analista Financiero	Guía de Remisión
13	Enviar mercadería	Se envía la mercadería por flota de transporte, para dar paso al Proceso de Bodega	Mensajero	
14	Solicitar Factura	Al finalizar la actividad 10 , se solicita la factura al proveedor para pasarlo al Proceso de Facturación	Analista Comercial	Factura
15	Analizar Stock de Mercadería	Conforme se realice un análisis de los productos con más rotación, se	Analista Financiero	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0


Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
		prevé mantener un inventario suficiente para mantener las ventas.		
16	¿Es necesario cotizar?	Una vez analizado el stock de bodega, si es necesario cotizar se pasa a la actividad 5, caso contrario se pasa a la actividad 8	Analista Financiero	
17.	Realizar Compra Emergente	En caso de que sea necesario una compra emergente se realiza una compra local para cubrir necesidades ya se con el cliente o internas.	Vendedor 1 (administrador)	Factura
18.	Enviar Facturas para reposición	Una vez realizadas todas las compras emergentes, se procede a enviar las facturas al Proceso de Facturación.	Vendedor 1 (administrador)	
FIN				

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de calidad de mercadería			
Descripción	Medir la calidad de toda la mercadería adquirida			
Fórmula de Cálculo	$\frac{(\text{total mercadería adquirida} - \text{mercadería adquirida con falla y/o novedades})}{\text{total de mercadería adquirida}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	97%	99%	Gerente General

7. DOCUMENTOS


- Normativas Nacionales (Seguridad Industrial y Ambiental)
- Homologaciones nacionales e internaciones de productos
- Normas API
- Reglamento Interno de Trabajo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0

- Normas INEN
- Ley de Aduanas
- Ley de Facilitación de las exportaciones y del transporte acuático
- Importación para el consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI).
- Reimportación en el mismo estado (Art. 153 COPCI)

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	OC ## - fecha	Orden de Compra (Proveedor)	Físico	Un año	Archivo pasivo
2	GR ## - fecha	Guía de Remisión	Físico	Un año	Archivo pasivo
3	CL ##	Ficha de cliente	Digital	Un año	Actualización

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/ADQ
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Adquisiciones	Versión: 1.0

	ORDEN DE COMPRA (PURCHASE ORDER)	N° 001
---	---	-------------------

Proveedor / Supplier: _____

Locación / Location: _____ Fecha / Date: _____


Solicitante / Applicant: _____

No. (Item)	Cantidad (Quantity)	Unidad (Unit)	Descripción (Description)	Precio Unitario (Unit Price)	Precio Total (Total Charges)
Subtotal					\$ -
Subtotal 0%					\$ -
IVA 12%					\$ -
Total (Total)					\$ -

 APROBACIÓN
 ANALISTA COMERCIAL

 APROBACIÓN
 GERENTE GENERAL


Anexo 35. Manual de Procedimientos
Bodega

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE BODEGA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE BODEGA.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	6
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	7
5.	DESCRIPCIÓN.....	9
6.	INDICADORES.....	10
7.	DOCUMENTOS.....	10
8.	REGISTROS.....	10


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE BODEGA


FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE BODEGA
PROPÓSITO:	Realizar la recepción de la mercadería, perchar y mantener el área de bodega en condiciones óptimas, velando las características de la mercadería, hasta su despacho.
ALCANCE:	Aplica para la mercadería comprada por el Proceso de Adquisiciones.
LÍDER DEL PROCESO:	Vendedor 1 (Administrador)
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la Recepción de la Mercadería. – Se realiza una inspección física y visual de toda la mercadería recibida y que esta se encuentre completa tanto en cantidad como en calidad. - Controlar Bodega. – Mediante una visita sin previo aviso se realizará una auditoría anual a las instalaciones de la bodega, y posterior a ello se emitirá un informe. El registro utilizado para esta auditoría estará generado por el sistema para contrastar la información en sistema con la física. - Controlar Ingreso de Mercadería. – Una vez comprobada la mercadería en calidad y cantidad, se procede a realizar el ingreso al Sistema de Inventario. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Almacenamiento.** – Es la actividad de acopiar la mercadería hasta su respectivo despacho, de acuerdo a las siguientes actividades:
 - Almacenaje en un lugar apropiado de acuerdo a características necesarias como: cerrado, seguro (aquello que deberían estar bajo llave y custodia), fresco y seco (temperatura ideal para el producto), fuera del alcance de personas no autorizadas.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0

- Verificación de productos para detectar deterioro alguno o pérdida.
- Movimiento de mercadería controlada de la bodega.
- **Auditoría.** – Es una inspección, ya sea esta interna o externa, en la que se evalúa diferentes características de interés organizacional con el fin de encontrar incongruencias o desfases, también denominada auditoria de calidad.
- **Bodega.** – Es el espacio físico destinado para el almacenamiento de la mercadería hasta su respectiva distribución por el Proceso de Logística.
- **Control de Stock.** – Es el procedimiento mediante el cual se verifica la existencia o no de productos en bodega, con el objetivo de abastecer en función de los requerimientos del cliente.
- **EPP.** – Equipo de Protección Personal, constituyen todos aquellos elementos necesarios para proteger, prevenir, y precautelar la integridad física de las personas.
- **Guía de Remisión.** – Es un documento utilizado para sustentar el traslado de mercadería dentro del país, con el fin de constatar que el envío que se esté realizando es legal.
- **Producto defectuoso y/o en mal estado.** – Es un elemento que ha sufrido alguna transformación anormal de su estado original perdiendo sus propiedades y cualidades para desempeñar la función para la cual fue construida, este deterioro se debe a golpes, roturas, deformación entre otros.
- **Recepción y verificación de mercadería.** – Acción de recibir, verificar y corroborar la mercadería enviada o recibida por parte del proveedor, contrastando lo facturado versus lo recibido.
- **Salida de bodega.** – Hace referencia al despacho de mercadería ya dispuesta para su distribución el cual está relacionado conjuntamente con el Proceso de Logística.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0


3. POLÍTICAS

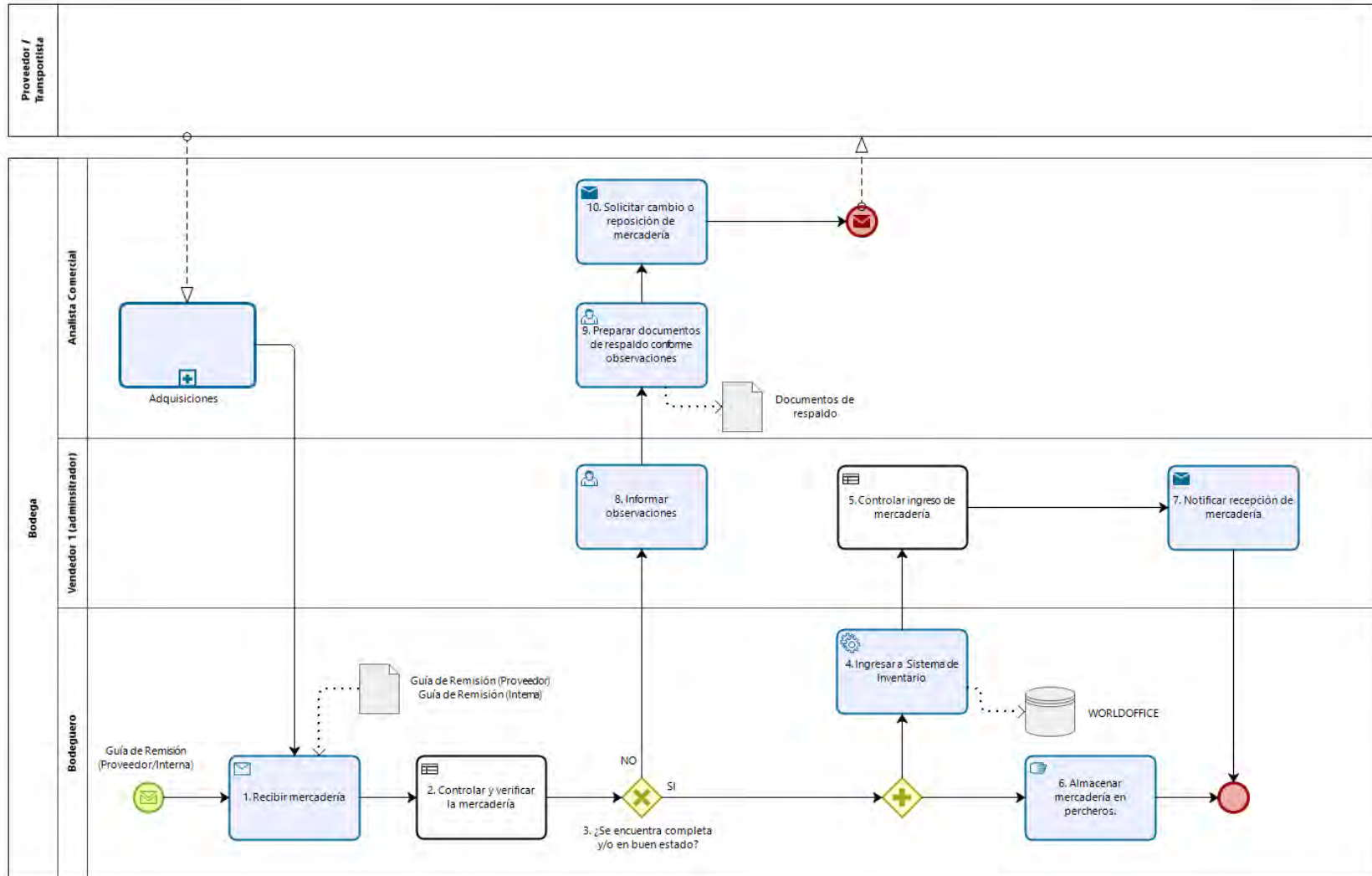
- La mercadería será recibida por el Vendedor 1 (administrador), conjuntamente con el bodeguero y constatar tanto la calidad como la cantidad de la mercadería recibida, en caso de que exista alguna novedad se deberá notificar al Analista Comercial para el respectivo reclamo.
- El Vendedor 1 (administrador), será el encargado de informar cada dos días el estado de la bodega y de comunicar alguna anomalía que se presente.
- El Vendedor 1 (administrador) deberá cumplir con la función de abastecimiento de los ítems que tienen mayor rotación, actualizando la base de datos.
- La documentación generada de todo el proceso se mantendrá durante un año, y será enviada a la matriz para su archivo pasivo.
- El Bodeguero deberá notificar si algún artículo está deteriorándose para darlo de baja en el sistema de inventario o buscarle alguna salida de "remate en venta", esta notificación la deberá realizar al Vendedor 1 (administrador) o el Analista Comercial.
- El cumplimiento de uso de EPP es obligatorio dentro de las instalaciones de la bodega, en caso de que esto se incumpliere la empresa estará libre de cualquier responsabilidad incurrida dentro de las mismas.
- El almacenamiento de productos o sustancias inflamables deberán estar situados dentro de un lugar seguro y por separado.
- Se realizará al menos una auditoría semestral a las bodegas físicas sin previo aviso, esta auditoría será encabezada por el Gerente General y/o Analista Comercial.
- Se evitará el uso o la creación de bodegas ajenas a la ya existente, en caso de requerirse deberá ser reportado al Gerente General y/o Analista Comercial.
- El Vendedor 1 (administrador), deberá revisar periódicamente las instalaciones verificando extintores, áreas de seguridad, botiquín de medicinas y proponiendo las mejoras necesarias.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0

- Es obligación del bodeguero, realizar el almacenamiento en percha de toda la mercadería recibida en campo.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Recibir mercadería	Recepción de la mercadería en el centro de acopio (campo), generada por el Proceso de Adquisiciones	Bodeguero	- Guía de Remisión (proveedor) - Guía de Remisión (interna)
2	Controlar y verificar la mercadería	Se realiza una inspección física y visual de toda la mercadería recibida y que esta se encuentre completa tanto en cantidad como en calidad.	Bodeguero	
3	¿Se encuentra completa y/o en buen estado?	Al recibir la mercadería se verifica si está completa y/o en buen estado, de ser así se pasa a la actividad 4, 5 y 6 ; caso contrario se pasa a la actividad 8	Bodeguero Vendedor 1 (administrador)	
4	Ingresar al Sistema de Inventario	La mercadería contabilizada se ingresa al sistema de inventario WORLDOFFICE	Vendedor 1 (administrador)	
5	Controlar ingreso de mercadería	Una vez comprobada la mercadería en calidad y cantidad, se procede a realizar el ingreso al Sistema de Inventario.	Vendedor 1 (administrador)	
6	Almacenar mercadería en percheros	Distribución y colocación de la mercadería en percheros, estanterías y sitios adecuados para cada una de los mismos	Bodeguero	
7	Notificar recepción de mercadería	Se comunica a la oficina Matriz la recepción de la mercadería a satisfacción	Vendedor 1 (administrador)	Correo Electrónico
8	Informar observaciones	En caso de que la mercadería se encuentre ya sea incompleta, rota o en mal estado se comunica a la oficina matriz las novedades encontradas	Vendedor 1 (administrador)	Correo Electrónico
9	Preparar documentos de respaldo conforme observaciones	Se recopila todos los documentos habilitantes para realizar el reclamo ya sea al transportista o proveedor	Analista Comercial	Cotizaciones Contratos Correo electrónico
10	Solicitar cambio o reposición de mercadería	Una vez recopilado la información necesaria se realiza el cambio o reposición al transportista o proveedor	Analista Comercial	Correo Electrónico
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FGP/BOD
	MACROPROCESO	Gestión de Provisión	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Gestión de Bodega	Versión: 1.0

6. INDICADORES

Nombre	Mercadería deteriorada			
Descripción	Conocer el desperdicio de los productos - Mercadería obsoleta (caducada, rota, deteriorada) - Mercadería sin propiedades de funcionamiento			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{unidades dañadas} + \text{caducadas} + \text{deterioradas}}{\text{unidades disponibles en inventario}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Vendedor 1 (administrador)	Mensual	1%	3%	Analista Comercial

Nombre	Rotación de Inventario			
Descripción	Conocer la rotación del inventario - Productos más vendidos - Productos con fecha de caducidad			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{inventario} - \text{total ventas}}{\text{inventario}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Vendedor 1 (administrador)	Mensual	33%	50%	Analista Comercial


7. DOCUMENTOS

- Manual de Almacenamiento de Mercadería
- Manual de Manejo y Embalaje
- Reglamento Interno de Trabajo

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	GR. ## - fecha	Guía de Remisión	Físico	Un año	Archivo pasivo


Anexo 36. Manual de Procedimientos
Ventas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE VENTAS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE VENTAS.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
5.	DESCRIPCIÓN	8
6.	INDICADORES.....	8
7.	DOCUMENTOS.....	9
8.	REGISTROS.....	9


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE VENTAS

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE VENTAS
PROPÓSITO:	Generar ingresos para la empresa, mediante la oferta y entrega de productos según las especificaciones y términos estipulados por ambas partes.
ALCANCE:	Este proceso aplica para ventas al sector petrolero, situado en la región amazónica.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Comercial
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar existencia de mercadería. – Se realiza una verificación en el sistema para comprobar la existencia o no de la mercadería y comunicar ya se al Proceso de Logística o al Proceso de Adquisiciones. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS


- **Base de datos.** – Hace referencia a la estructura y la manera de almacenar la información de una organización, esta base puede ser de carácter organizacional o funcional; y por lo general se encuentran centralizadas físicamente y/o digital.
- **Control de Stock.** – Es el procedimiento mediante el cual se verifica la existencia o no de productos en bodega, con el objetivo de abastecer en función de los requerimientos del cliente.
- **Cotización o proforma.** – Es un documento informativo para establecer el valor a productos y/o servicios en función a algún requerimiento, este documento puede estar sujeto a negociación, ser aprobada o negada por la parte solicitante.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0

- **Crédito (cliente).** – Período de tiempo que se otorga al cliente para realizar su pago a partir de la fecha de facturación, los términos estipulados dependerán de ambas partes.
- **Orden de Compra (cliente).** – Es un documento habilitante que reciben los vendedores solicitando mercadería ya sea este físico o por correo electrónico.


3. POLÍTICAS

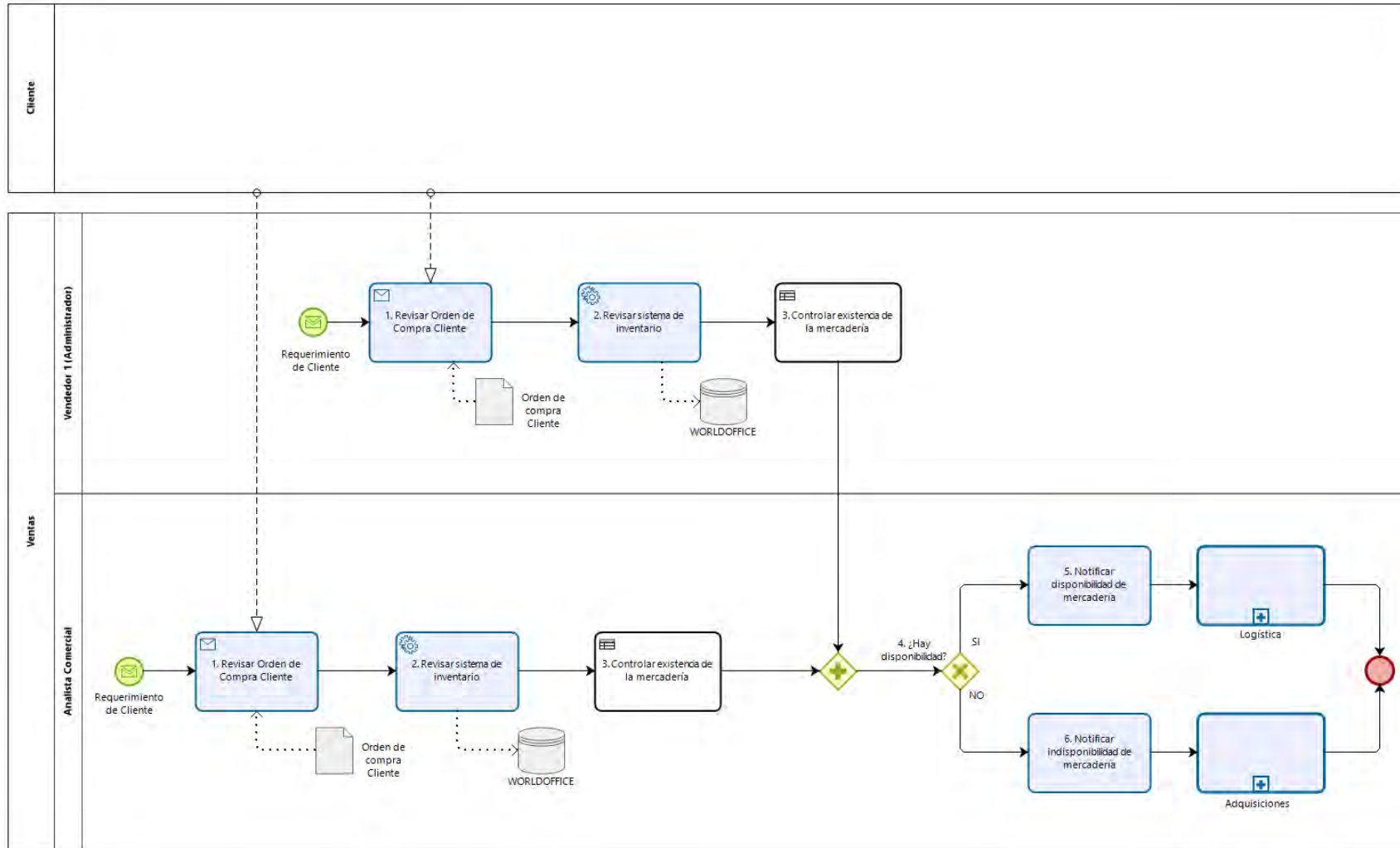
- El Vendedor será el encargado de verificar la existencia en el sistema y corroborar dicha mercadería con bodega.
- En caso de no existir la existencia de mercadería, el vendedor será el encargado de negociar la entrega paulatina en un determinado tiempo y consultando la viabilidad de cumplir conjuntamente con el Proceso de Flujo de Fondos y Proceso de Adquisiciones.
- El Vendedor 1 (administrador) es el responsable de gestionar los pedidos autorizados para la entrega conjuntamente con el Proceso de Bodega y Logística.
- Cada vendedor será el encargado de gestionar la recaudación de la venta.
- La descarga en el inventario se lo realizará después de la entrega en el Proceso de Logística y el Vendedor 1 (administrador) será el encargado de realizar dicha función.
- Las cotizaciones emitidas por cualquier vendedor tendrán una vigencia de 15 días laborables, según los parámetros presentados ya sea incluido impuestos o no, movilización o entre otros.
- La facturación se la realizará una vez que se posea toda la documentación necesaria para la misma ya sean estas actas de entrega-recepción, guías de remisión entre otros, en el cual se certifique la aceptación de la mercadería por parte del cliente.
- La facturación de la venta será realizada conforme los acuerdos realizados con el cliente, es decir, si se entrega un pedido en forma parcial y el cliente da la orden de facturar se la realizará, caso contrario se tendrá que completar el pedido y facturar el mismo.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0

- En casos particulares de insatisfacción de productos ya entregados, el Vendedor 1 (administrador) conjuntamente con el Bodeguero realizará la visita al cliente para corroborar o revisar dicha novedad y poder tomar una decisión conjuntamente con el Gerente General y el Analista Comercial.
- Al recibir una requisición del

4. DIAGRAMA DE FLUJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Revisar Orden de Compra Cliente	Se recibe y revisa el pedido por parte del cliente	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	Orden de Compra (Cliente)
2	Revisar Sistema de Inventario	Una vez recibido se chequea si se posee existencia de la mercadería solicitada	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	
3	Controlar existencia de la mercadería	Se realiza una verificación en el sistema para comprobar la existencia o no de la mercadería y comunicar ya se al Proceso de Logística o al Proceso de Adquisiciones	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	
4	¿Hay disponibilidad?	Una vez revisado el inventario se verifica la disponibilidad, si existe en stock se pasa a la actividad 5 ; caso contrario a la actividad 6	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	
5	Notificar disponibilidad de mercadería	Si existe disponibilidad se notifica al Proceso de Logística	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	
6	Notificar indisponibilidad de mercadería	Si no existe disponibilidad se notifica al Proceso de Adquisiciones	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	
FIN				

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento ventas presupuestadas			
Descripción	Controlar el cumplimiento de ventas de acuerdo al presupuesto			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{total ventas}}{\text{ventas presupuestadas}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	75%	85%	Gerente General

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/VEN
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Ventas	Versión: 1.0


7. DOCUMENTOS

- Contrato
- Reglamento Interno de Trabajo
- Instructivo para los pagos de Bienes, Servicios y otros (Resolución de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	CL ##	Ficha de cliente	Digital	Un año	Actualización


Anexo 37. Manual de Procedimientos
Logística

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE LOGÍSTICA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
5.	DESCRIPCIÓN	8
6.	INDICADORES.....	9
7.	DOCUMENTOS.....	9
8.	REGISTROS.....	9


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LOGÍSTICA

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN LOGÍSTICA
PROPÓSITO:	Garantizar la entrega de la mercadería oportunamente, completa y en óptimas condiciones al cliente.
ALCANCE:	Desde la recolección, embalaje, transporte y entrega de la mercadería en la locación solicitada.
LÍDER DEL PROCESO:	Vendedor 1 (administrador)
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar estado de mercadería. – Se realiza una verificación tanto física como visual de la mercadería previo embalaje y transporte. - Controlar entrega de mercadería. – Se realiza una verificación de la guía de remisión versus la mercadería entregada. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acta de entrega-recepción.** – Es un documento interno entre cliente y proveedor (Ferrogalarza S.A.) para reflejar la entrega de un producto que contenga las características necesarias del mismo. Por lo general se realiza este documento en venta de productos especiales y de alto costo.
- **Guía de Remisión.** – Documento habilitante para realizar el traslado de mercadería de un sitio a otro, con el fin de justificar su procedencia y su cantidad.
- **Producto defectuoso y/o en mal estado.** – Es un elemento que ha sufrido alguna transformación anormal de su estado original perdiendo sus propiedades y cualidades


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0

para desempeñar la función para la cual fue construida, este deterioro se debe a golpes, roturas, deformación entre otros.

- **Orden de Compra (cliente).** – Es un documento habilitante que extiende el cliente para ser provisto de bienes ya sea este de acuerdo al contrato o los términos estipulados en la orden de compra.


3. POLÍTICAS

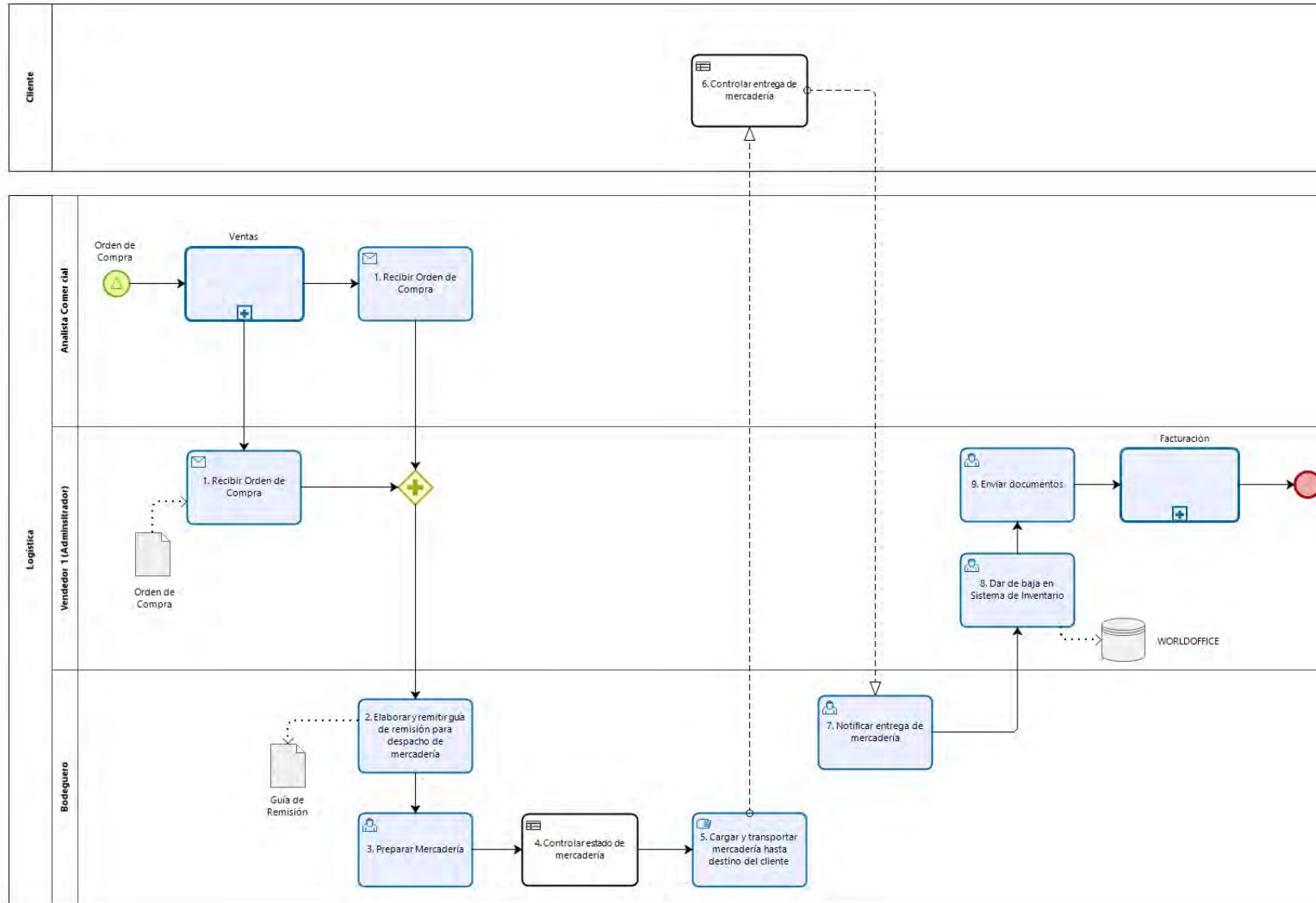
- Los despachos se realizarán solamente con la Orden de Compra (cliente), y será ejecutado por el Vendedor 1 (administrador), a excepción de que el cliente emita algún comunicado escrito o digital en el cual requiera la mercadería.
- El Vendedor 1 (administrador), realizará la Guía de Remisión, y verificará la cantidad, calidad de la mercadería que será embalada adecuadamente por el Bodeguero para su entrega.
- El Bodeguero es el único autorizado para movilizar la mercadería en cualquier medio de transporte que posee Ferrogalarza S.A.
- Al momento de empaquetar o apilar los productos para su transporte se debe de tomar en cuenta los siguientes factores.
 - o Verificar estado de la unidad de transporte.
 - o Promover una correcta colocación de los productos, evitando aplastamientos, y deterioro alguno de la mercadería.
 - o Manteniendo una correcta distribución de productos y/o líquidos que contaminen al resto o sean inflamables.
 - o Embalaje apropiado para cada uno de los productos a ser despachados.
- Es responsabilidad del Vendedor 1 (administrador) verificar y asegurar el funcionamiento óptimo de los vehículos que se encuentren para la movilización de la mercadería, evitando retrasos para la distribución.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0

- Contratar conjuntamente con el cliente la entrega de la mercadería a satisfacción en calidad y cantidad de acuerdo a lo establecido en la guía de remisión.
- En caso de existir alguna novedad en la entrega de la mercadería, el Analista Comercial negociará con el cliente el cumplimiento de entrega y el Vendedor 1 (administrador) presentará un informe para tomar las acciones correspondientes.
- Una vez entregada la mercadería y con los soportes debidamente firmados, el Vendedor 1 (administrador), deberá enviar toda la documentación a la oficina matriz para que el Proceso de Facturación, continúe con el debido trámite.
- El Gerente General y/o Analista Comercial podrán efectuar en cualquier momento alguna visita para constatar el proceso y mantenimiento de los vehículos.
- La documentación generada por este proceso deberá ser enviada cada dos años a la oficina matriz para el archivo pasivo.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Recibir Orden de Compra	La Orden de Compra emitida por el Cliente, se recibe por parte del Proceso de Ventas	- Analista Comercial - Vendedor 1 (administrador)	Orden de Compra Cliente
2	Elaborar y remitir guía de remisión para despacho de mercadería	Una vez recibida la Orden de Compra del Cliente, se revisa y se elabora la guía de remisión	Bodeguero	Guía de Remisión
3	Preparar Mercadería	En base a la Orden de Compra, se recopila la mercadería solicitada y se empaca de acuerdo a cada producto, cuidando el estado de cada uno de ellos	Bodeguero	
4	Controlar estado de mercadería	Se realiza una verificación tanto física como visual de la mercadería previo embalaje y transporte.	Bodeguero	
5	Cargar y transportar mercadería hasta destino del cliente	Una vez preparada la mercadería se procede a cargar en el transporte más adecuado según la mercadería solicitada	Bodeguero	
6	Controlar entrega de mercadería	Se realiza una verificación de la guía de remisión versus la mercadería entregada	Bodeguero	
7	Notificar entrega de mercadería	Una vez entregada la mercadería al cliente, se notifica la misma	Bodeguero	
8	Dar de baja en Sistema de Inventario	La mercadería ya entregada se procede a retroalimentar el sistema de inventario	Vendedor 1 (administrador)	
9	Enviar documentos	Ya una vez concluido con las actividades anteriores se recopila todos los documentos generados y se envía al Proceso de Facturación	Vendedor 1 (administrador)	Guía de Remisión Acta entrega-recepción
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPL/LOG
	MACROPROCESO	Gestión de Logística	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Logística	Versión: 1.0

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de cumplimiento de despacho			
Descripción	Consiste en conocer el porcentaje de efectividad en entrega de la mercadería considerando: - Artículos completos y en óptimas condiciones físicos - Documentación acorde a lo solicitado - Fecha de entrega según la estipulada			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\textit{pedidos entregados a tiempo}}{\textit{total de pedidos requeridos}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Vendedor 1 (administrador)	Mensual	90%	99%	Analista Comercial

7. DOCUMENTOS

- Reglamento Interno de Trabajo
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	GR. ## - fecha	Guía de Remisión	Físico	Un año	Archivo pasivo


Anexo 38. Manual de Procedimientos
Compra de Suministros y Equipos de
Oficina

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE COMPRA DE SUMINISTROS Y EQUIPOS DE OFICINA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LICITACIONES Y ADJUDICACIONES.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
5.	DESCRIPCIÓN	8
6.	INDICADORES.....	10
7.	DOCUMENTOS.....	10
8.	REGISTROS.....	11


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LICITACIONES Y ADJUDICACIONES

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE COMPRA DE SUMINSITROS Y EQUIPOS DE OFICINA
PROPÓSITO:	Abastecer de suministros y equipos de oficina necesarios para el desenvolvimiento de cada uno de los procesos.
ALCANCE:	Este proceso aplica solo para compras de insumos de apoyo para los diferentes procesos.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Comercial
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar Cotizaciones. – Se realiza un control de las cotizaciones realizadas, que cumplan con las características y precios previa emisión orden de compra. - Controlar Mercadería. – Una vez recibida la mercadería se realiza una inspección física y visual, que cumpla en cantidad y calidad. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acta de entrega-recepción.** – Es un documento interno entre cliente y proveedor (Ferrogalarza S.A.) para reflejar la entrega de un producto que contenga las características necesarias del mismo. Por lo general se realiza este documento en venta de productos especiales y de alto costo.
- **Cotización o proforma.** – Es un documento informativo para establecer el valor a productos y/o servicios en función a algún requerimiento, este documento puede estar sujeto a negociación, ser aprobada o negada por la parte solicitante.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0

- **Guía de Remisión.** – Documento habilitante para realizar el traslado de mercadería de un sitio a otro, con el fin de justificar su procedencia y su cantidad.
- **Orden de Compra (Proveedor).** – Es un documento habilitante que se extiende al proveedor para solicitar la provisión de bienes.
- **Suministro de Oficina.** – Son todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo de las operaciones dentro de la oficina.

3. POLÍTICAS


- Con la finalidad de evitar acumulación de órdenes de compra, los suministros de oficina serán comprados de preferencia únicamente trimestral, salvo que exista algún requerimiento sea necesario y este sea aprobado por el Gerente General.
- Referente a suministros de limpieza, estos serán solicitados semestralmente para la matriz y para el campo serán enviados cada tres meses.
- Los pedidos de campo serán solicitados una vez cada dos meses, a excepción de que se requiera algún equipo especial podrá ser solicitado en cualquier momento.
- El Analista Financiero será el encargado de almacenar e inventariar dichos insumos, así como de mantener una base de datos de los diferentes proveedores con los datos necesarios como: RUC, direcciones, persona de contacto, teléfonos, correo entre otros.
- El Gerente General es el único en aprobar dichos requerimientos.
- Los requerimientos que sobrepasen los 250,00 USD americanos (un solo ítem), deberán ser cotizados con al menos tres proveedores.
- Fondos rotativos destinados:
 - o El Analista Financiero poseerá un fondo rotativo de 150 USD americanos para realizar las compras necesarias.
 - o El Vendedor 1 (administrador), poseerá un fondo rotativo de 150 USD y tendrá la potestad de utilizarlo para realizar compras de los suministros necesarios en

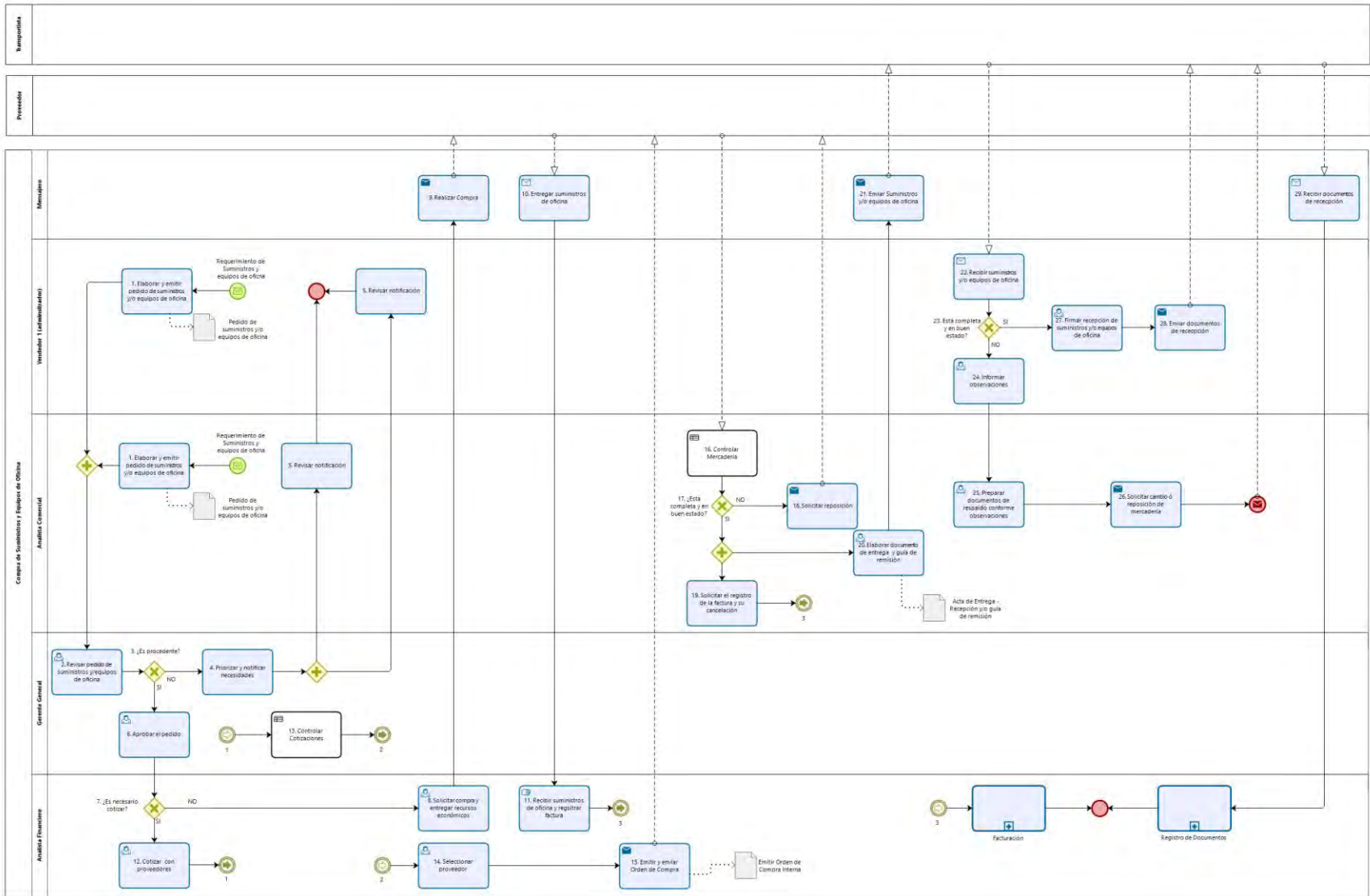
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0

campo, sin embargo, se recomienda realizar el pedido vía orden de compra a la oficina matriz.


- De acuerdo al monto de las compras se han dividido de la siguiente forma:
 - o Menor o igual a 100 USD incluido impuestos, compra a través del fondo rotativo, sin embargo, se recomienda realizar el pedido vía orden de compra.
 - o De 101 en adelante incluidos impuestos, se realiza la requisición mediante orden de compra a la oficina matriz.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0




Se considera copia no controlada a cualquier impresión de este Procedimiento


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Elaborar y emitir pedido de suministros y /o equipos de oficina	Emisión de un pedido de los suministros que se necesiten tanto en la matriz como en campo	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	Pedido de Materiales
2	Revisar pedido de suministros y/equipos de oficina	Se recibe el pedido de materiales ya sea este físico en caso de la matriz y vía correo electrónico en el caso del campo que luego tiene que ser enviado en físico	Gerente General	Pedido de Materiales
3	¿Es procedente?	Al recibir este pedido se procede a realizar un análisis del pedido, si amerita la compra se pasa a la actividad 6 ; caso contrario se pasa a la actividad 4	Gerente General	
4	Priorizar y notificar necesidades	En caso de que el pedido no sea aprobado se notifica ya se verbalmente o vía correo electrónico el justificativo de la negación del pedido	Gerente General	
5	Revisar notificación	Al no ser aprobado se revisa la razón por la cual no fue aprobado el pedido de materiales	Analista Comercial Vendedor 1 (administrador)	Pedido de Materiales
6	Aprobar pedido	Al ser analizado el pedido y de ser necesaria su compra se aprueba el pedido	Gerente General	Pedido de Materiales
7	¿Es necesario cotizar?	Una vez aprobado el pedido de materiales, si es necesario cotizar se pasa a la actividad 12 ; caso contrario a la actividad 8	Analista Financiero	
8	Solicitar Compra y entregar recursos económicos	Si no es necesario cotizar, se entrega los recursos económicos para realizar la compra de acuerdo al pedido de materiales (el encargado de esta actividad poseerá un fondo para estas compras)	Analista Financiero	
9	Realizar Compra	Al recibir los recursos y con el pedido aprobado se realiza las compras	Mensajero	
10	Entregar suministros de oficina	Una vez realizado se entrega los suministros detallados en el pedido de materiales	Mensajero	
11	Recibir suministros de oficina y registrar factura	Se receipta los suministros y se los almacena en las oficinas de la matriz para su posterior envío previa solicitud del campo de acuerdo a la actividad 1	Analista Financiero	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
12	Cotizar con proveedores	En caso de que sea necesaria la cotización del pedido de materiales se solicita a proveedores el precio de cada uno de los ítems detallados	Analista Financiero	Cotización
13	Controlar Cotizaciones	Se realiza un control de las cotizaciones realizadas, que cumplan con las características y precios previa emisión orden de compra	Gerente General	
14	Seleccionar Proveedor	Una vez ya teniendo las cotizaciones se procede a elegir el proveedor	Analista Financiero	
15	Emitir y enviar Orden de Compra	Ya elegido el proveedor se realiza la orden de compra y se envía al proveedor vía correo electrónico	Analista Financiero	Orden de Compra
16	Controlar mercadería	Una vez recibida la mercadería se realiza una inspección física y visual, que cumpla en cantidad y calidad	Analista Comercial	
17	¿Está completa y en buen estado?	Al recibir la mercadería se verifica si está completa y en buen estado se pasa a la actividad 19 y 20 ; caso contrario a la actividad 18	Analista Comercial	
18	Solicitar reposición	En caso de que la mercadería se encuentre incompleta o en mal estado se procede a solicitar cambio o reposición del mismo	Analista Comercial	
19	Solicitar el registro de la factura y su cancelación	Una vez que todo se encuentre en orden y completo se pasa al Proceso de Facturación y posterior cancelación	Analista Comercial	
20	Elaborar documentos de entrega y guía de remisión	Si el pedido se tiene que enviar al campo se realiza una acta de entrega-recepción y la guía correspondiente para enviar	Analista Comercial	- Acta de entrega - recepción - Guía de Remisión
21	Enviar suministros y/o equipos de oficina	El envío de los suministros se hacen por medio de la empresa externa de transporte	Mensajero	
22	Recibir suministros y/o equipos de oficina	Ya en el campo la empresa de transporte entrega los suministros en el centro de acopio	Vendedor 1 (administrador)	
23	¿Está completa y en buen estado?	Se verifica que se encuentre en buen estado y completa si es así se pasa a la actividad 27 ; caso contrario a la actividad 24	Vendedor 1 (administrador)	
24	Informar observaciones	Se informa las novedades que existe para posterior reclamo	Vendedor 1 (administrador)	
25	Preparar documentos de respaldo conforme observaciones	Se recolecta todos los documentos habilitantes, para hacer el reclamo a la empresa de transporte	Analista Comercial	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0


Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
26	Solicitar cambio o reposición de mercadería	Una vez ya con los documentos se realiza el reclamo	Analista Comercial	
27	Firmar recepción de suministros y/o equipos de oficina	Si todo lo solicitado se encuentra completa y en buen estado de acuerdo a la guía de remisión se procede a firmar la recepción y el acta de entrega - recepción	Vendedor 1 (administrador)	Acta de entrega - recepción
28	Enviar documentos de recepción	Una vez recibido todos los suministros, se envía todos los documentos generados en este proceso a la matriz	Vendedor 1 (administrador)	- Acta de entrega - recepción - Copia de Guía de Remisión
29	Recibir documentos de recepción	Se recibe todos los documentos y se pasa al Proceso de Registro de Documentos	Mensajero	Acta de entrega-recepción
FIN				

6. INDICADORES

Nombre	Suministros y equipos de oficina			
Descripción	Medir los gastos realizados			
Fórmula de Cálculo	$\sum \text{compras } (\$)$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Trimestral	\$ 180	\$ 350	Analista Comercial

7. DOCUMENTOS

- Reglamento Interno de Trabajo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/SUM
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Compra de Suministros y Equipos de oficina	Versión: 1.0

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	PM ## - fecha	Pedido de Materiales	Físico	Un año	Archivo pasivo
2	OC ## - fecha	Orden de Compra	Físico	Un año	Archivo pasivo

	PEDIDO DE MATERIALES	Nº 001
---	-----------------------------	-------------------

Proyecto: Matriz Campo

Pedido por: _____ Fecha: _____


Firma: _____

No. (Item)	Cantidad (Qty)	Unidad (U)	Descripción	Stock Actual	Proveedor

 APROBACIÓN
 ANALISTA COMERCIAL

 APROBACIÓN
 GERENTE GENERAL


Anexo 39. Manual de Procedimientos
Presupuesto

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE PRESUPUESTO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PRESUPUESTO	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN	7
6.	INDICADORES.....	7
7.	DOCUMENTOS.....	8
8.	REGISTROS.....	8


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PRESUPUESTO

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE PRESUPUESTO
PROPÓSITO:	Proponer y gestionar los recursos financieros, para un año económico, así también velar por el cumplimiento y ejecución del mismo.
ALCANCE:	Asignación de recursos para todos los procesos.
LÍDER DEL PROCESO:	Gerente General
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar presupuesto. – Se verifica conjuntamente con el Gerente General la asignación de recursos para cada una de las áreas para su respectiva aprobación y firma. - Controlar ejecución presupuestaria. – Se realiza una verificación del cumplimiento del presupuesto realizado en relación a los resultados obtenidos, para realizar los ajustes necesarios con los otros procesos. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Año económico.** – Hace referencia a un ejercicio fiscal que empieza desde el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre.
- **Partida presupuestaria.** – Son guías que sirven durante la ejecución de un presupuesto dentro de un determinado período y a su vez sirven como método de comparación una vez que se hayan completado dichos planes o programas.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0

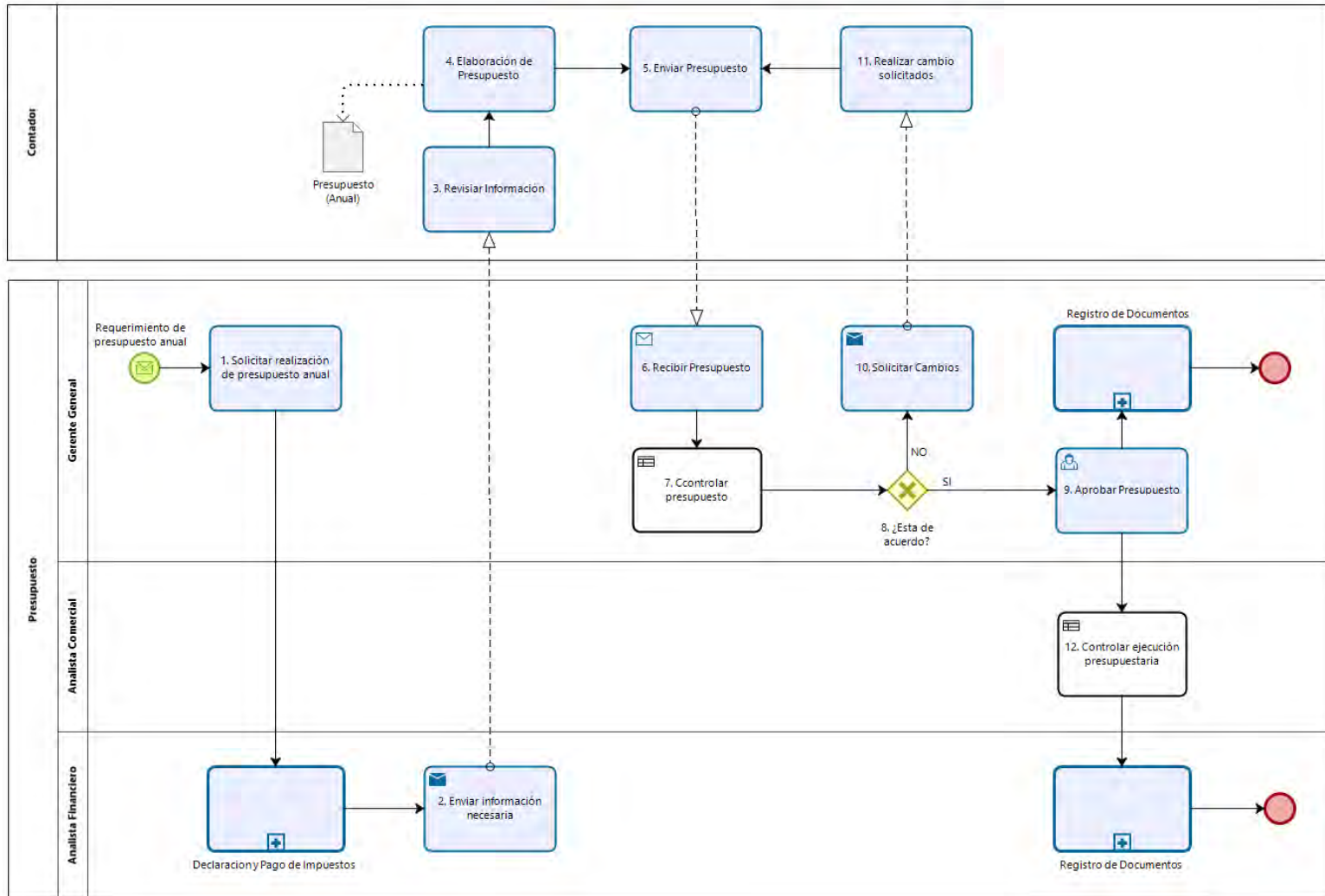
- **Presupuesto.** – Es un documento que recoge las previsiones de ingresos y gastos de la organización, para un período de tiempo, proyecto o actividad. Por lo general es realizado para un año económico que va desde el 1 de enero hasta 31 de diciembre.


3. POLÍTICAS

- El Gerente General solicitará de tres a cuatro meses antes de terminar el período económico actual la elaboración del presupuesto para el siguiente año económico.
- El presupuesto será solamente aprobado por el Gerente General.
- La información de ventas será extendida por el Analista Financiero con el Proceso de Facturación.
- En caso de existir algún incremento de línea de negocio, este tendrá que ser sustentado con su viabilidad y rentabilidad.
- Trimestralmente se redactará un informe de cumplimiento de presupuesto entre el Gerente General, Analista Comercial y Analista Financiero.
- No se podrán realizar trasladados montos de Inversión al Presupuesto de Gastos.
- En caso de que sea necesario un ajuste en el presupuesto se lo realizará conjuntamente con el Gerente General, Analista Comercial y Analista Financiero.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Solicitar realización de presupuesto anual	Se solicita anualmente la elaboración del presupuesto	Gerente General	
2	Enviar información necesaria	En el Proceso Declaración y Pago de Impuestos se revisa y se envía la información necesaria	Analista Financiero	
3	Revisar información	Se revisa toda la información necesaria para la elaboración del presupuesto	Analista Financiero	Declaraciones mensuales
4	Elaboración de presupuesto	Se elabora el presupuesto	Contador (externo)	
5	Enviar presupuesto	Una vez elaborado el presupuesto se envía para revisión	Contador (externo)	Presupuesto
6	Recibir presupuesto	Se recibe el presupuesto y se lo analiza	Gerente General	Presupuesto
7	Controlar presupuesto	Se verifica conjuntamente con el Gerente General la asignación de recursos para cada una de las áreas para su respectiva aprobación y firma	Gerente General	
8	¿Está de acuerdo?	Si se está de acuerdo se pasa a la actividad 9 , caso contrario a la actividad 10	Gerente General	
9	Aprobar presupuesto	Si está de acuerdo con el presupuesto se aprueba el mismo	Gerente General	Presupuesto
10	Solicitar cambios	En caso de que existiere alguna disconformidad se solicita los cambios necesarios	Gerente General	Presupuesto
11	Realizar cambios solicitados	Se realiza los cambios solicitados y se pasa a la actividad 5	Contador (externo)	
12	Controlar ejecución presupuestaria	Se realiza una verificación del cumplimiento del presupuesto realizado en relación a los resultados obtenidos, para realizar los ajustes necesarios con los otros procesos	Analista Comercial	
FIN				

6. INDICADORES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0


Nombre	Cumplimiento presupuesto			
Descripción	Controlar el cumplimiento de ejecución del presupuesto			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto planificado}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	90%	99%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

- Reglamento Interno de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Normativa NIIF

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	CPR. ## - fecha	Cumplimiento Presupuestario	Físico	Un año	Archivo pasivo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PRES
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Presupuesto	Versión: 1.0

	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO	AÑO - MES
---	--	------------------

FECHA DE ANÁLISIS: _____

PRESUPUESTO ASIGANDO: _____

PRESUPUESTO EJECUTADO: _____


SE CONIGUIÓ: SI NO

DIFERENCIA: _____

RESPONSABLE (S): _____

LLENARSE EN CASO DE INCUMPLIMIENTO ESPECIFIQUE RAZONES
ACCIONES A TOMARSE


Anexo 40. Manual de Procedimientos
Flujo de Fondos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE FLUJO DE FONDOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE FLUJO DE FONDOS	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN	7
6.	INDICADORES	7
7.	DOCUMENTOS.....	7
8.	REGISTROS.....	8


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE FLUJO DE FONDOS

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE FLUJO DE FONDOS
PROPÓSITO:	Mantener e informar el flujo económico para la gestión del Proceso de Cobranzas.
ALCANCE:	Revisar cuentas por cobrar, cheques girados, bancos, flujo de inventario.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Financiero
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar informe. – Se realiza una verificación en relación a la información del sistema. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Cuentas por cobrar.** – Son aquellas ventas ya facturadas que se encuentran pendiente de cobro.
- **Cuentas por pagar.** – Son aquellas obligaciones pendientes de pago ya sean estas con proveedores, prestamistas, entre otros.
- **Egresos económicos.** – Son todos aquellos flujos de dinero que salen de una organización para cumplir diferentes obligaciones con proveedores, préstamos, tributarias, entre otros.
- **Flujo de Fondos.** – Es un reporte que refleja las entradas y salidas de dinero en un determinado tiempo de una organización.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0

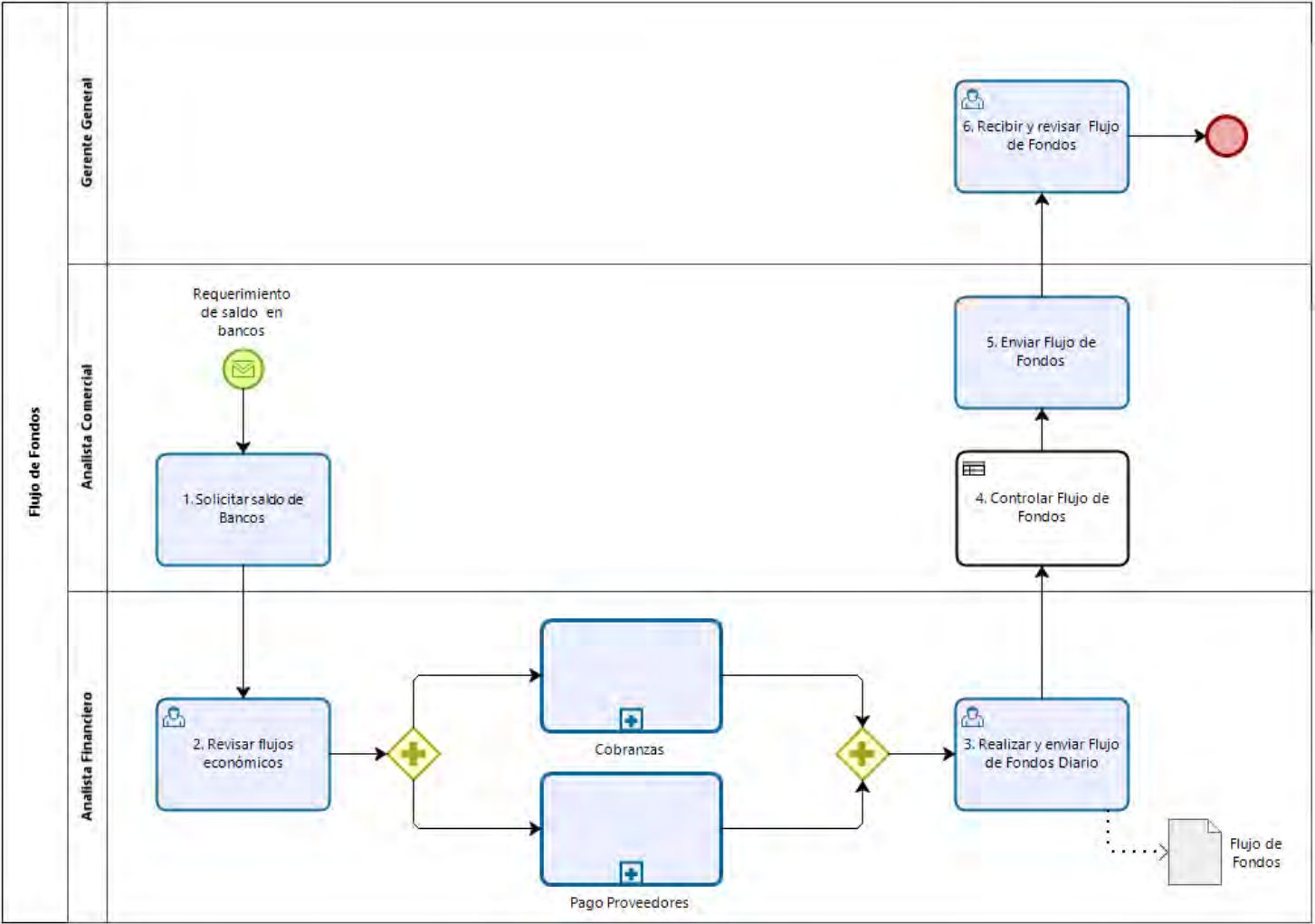
- **Ingresos económicos.** – Son todos aquellos flujos de dinero que entran a una organización ya sean estos provenientes de ventas, préstamos, sobregiros bancarios, entre otros.
- **Vencimiento de factura.** – Es la fecha en la que se cumple el período de crédito otorgado por FERROGALARZA S.A. al cliente, el cual ya puede ser solicitado el pago de la mencionada factura.


3. POLÍTICAS

- El Analista Financiero realizará un informe diario que será enviado al Gerente General y/o Analista Comercial con el fin de comunicar el estado de cuentas por cobrar y obligaciones por cumplir, este informe será digital.
- El Gerente General y/o Analista Comercial tendrán la potestad de distribuir dichos flujos en virtud de lo que creyere más conveniente para FERROGALARZA S.A.
- Se mantendrá una reunión semanal entre Analista Comercial y Gerente General para discutir el Flujo de Fondos y acciones tomadas o a tomarse.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN


Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Solicitar Saldo de Bancos	Se solicita el estado económico de la organización diariamente	Analista Comercial	
2	Revisar flujos económicos	Se revisa: saldo de cuenta bancaria, cheque girados y no cobrados, cuentas por pagar o vencerse, y cobros; todo esto se lo realiza en los procesos de Cobranzas y Pago Proveedores	Analista Financiero	
3	Realizar y enviar Flujo de Fondos diario	Se realiza un flujo de fondos digital para ser enviado	Analista Financiero	Flujo de Fondos
4	Controlar Flujo de Fondos	Se realiza una verificación en relación a la información del sistema	Analista Comercial	
5	Enviar Flujo de Fondos	Una vez controlado el Flujo se envía	Analista Comercial	
6	Recibir y revisar Flujo de Fondos	Se recibe y se analiza el respectivo informe	Gerente General	
FIN				

6. INDICADORES

Nombre	Liquidez			
Descripción	Medir la liquidez para afrontar los gastos			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{ingresos (mes actual)}}{\text{ventas (mes anterior)}}$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	0.7	1.15	Gerente General

7. DOCUMENTOS

- Reglamento Interno de Trabajo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0

8. REGISTROS


Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	FF. ## - fecha	Flujo de Fondos	Digital	Un mes	Eliminar
2	A ## fecha	Autorización elaboración cheque	Físico	Un año	Eliminar

INFORME DE FLUJO DE FONDOS	Nº	
	001	

Fecha: _____

Responsable: _____

DESCRIPCIÓN	VALOR
INGRESOS PREVISTOS	
PAGOS URGENTES	
OBLIGACIONES LEGALES	
CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS	
PROVEEDORES VENCIDOS	
OTROS	
TOTAL	\$ -

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/FFON
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Flujo de Fondos	Versión: 1.0



Autorización Elaboración Cheque

Lugar y Fecha: _____

Solicitado por: _____

BENEFICIARIO	VALOR US\$	CONCEPTO - DETALLE

ELABORADO POR

AUTORIZADO POR


Firma: _____

Nombre:

Firma: _____

Nombre:


Anexo 41. Manual de Procedimientos
Pago Proveedores

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPOV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE PAGO PROVEEDORES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPROV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPOV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PAGO PROVEEDORES.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN	7
6.	INDICADORES.....	8
7.	DOCUMENTOS.....	8
8.	REGISTROS.....	8


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPOV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PAGO PROVEEDORES

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE PAGO PROVEEDORES
PROPÓSITO:	Revisar y realizar la gestión de pago oportunamente, con el fin de cumplir con los plazos establecidos y mantener buenas relaciones comerciales con los diferentes proveedores.
ALCANCE:	Este proceso abarca todo lo relacionado con adquisición de mercadería y/o insumo ya sea en el Proceso de Adquisiciones o en el Proceso de Compra de Suministros y Equipos de Oficina.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Financiero
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar flujo económico. – Se realiza una verificación conjuntamente con el Proceso de Flujo de Fondos. - Controlar valores. – Se realiza una verificación de los valores a cancelarse en los cheques cotejando con los reflejados por el sistema. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Cheque.** – Es un documento financiero que emite una persona u organización con el fin de pagar valores económicos por el intercambio de bienes y/o servicios.
- **Convenio de pago y/o negociación de pago.** – Acuerdo entre dos o más partes involucradas en el intercambio de bienes y/o servicios ya sea este por contrato, acuerdo mutuo o compromiso verbal.
- **Pago Proveedor.** – Es la acción de realizar un pago por la adquisición de productos y/o servicio en el cual FERROGALARZA S.A. actúa como cliente.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPOV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0

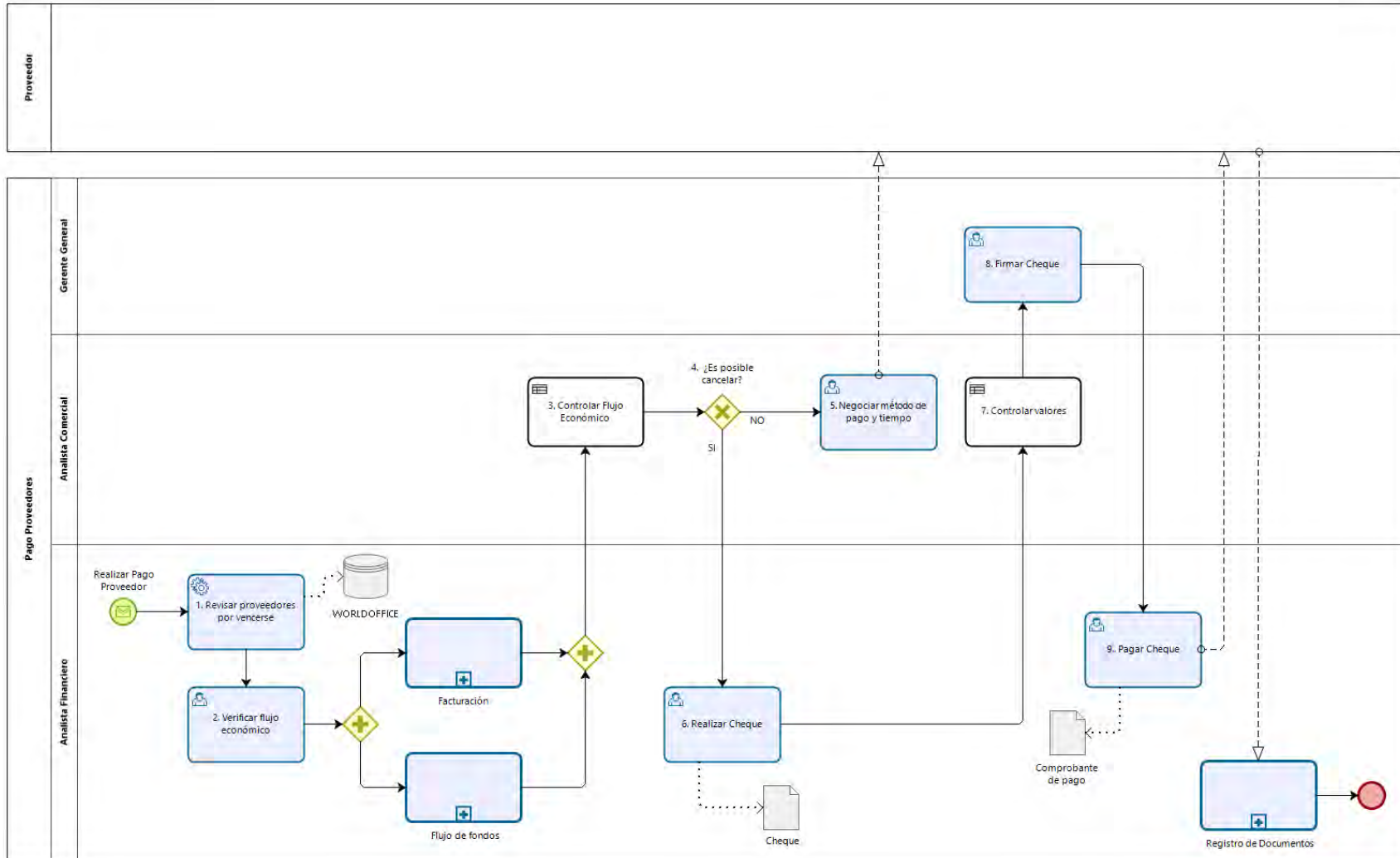
- **Transferencia bancaria.** – Es la acción mediante la cual una persona u organización transfiere valores económicos de una cuenta virtual a otra cuenta del beneficiario.
- **Comprobante de depósito.** – Documento que se genera al realizar un depósito bancario de un cheque y/o efectivo.
- **Comprobante de egreso.** – Es aquel documento que se realiza posterior a la cancelación de un bien y/o servicio.


3. POLÍTICAS

- El pago a proveedores se lo realizará los días viernes en horario de 15:00 a 17:00, previa confirmación del Analista Financiero y solamente con cheque al portador.
- Todo pago a proveedor se lo realizará de acuerdo a los términos establecidos con el Analista Comercial y/o Gerente General, sin embargo, estos valores se cancelarán lo antes posible en relación al Proceso de Flujo de Fondos.
- Todos los documentos generados en este proceso deberán ser pasados al Proceso de Registro de Documentos para su respectivo archivo.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPOV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPOV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Revisar proveedores por vencerse	Una vez anualmente se realiza el presupuesto para el siguiente año económico, por lo cual se solicita al Proceso de Declaración y Pago de Impuestos la información necesaria	Gerente General	
2	Verificar flujo económico	Se realiza una verificación conjuntamente con el Proceso de Flujo de Fondos y el Proceso de Facturación, para conocer las facturas que están próximas por cobrarse	Analista Financiero	
3	Controlar Flujo Económico	Se realiza una verificación conjuntamente con el Proceso de Flujo de Fondos	Analista Comercial	
4	¿Es posible cancelar?	Una vez revisado estos dos procesos, si es posible cancelar se pasa a la actividad 6 , caso contrario se pasa a la actividad 5	Analista Financiero	
5	Negociar método de pago y tiempo	En caso de que no sea viable cancelar al proveedor, se realiza una negociación para llegar alguna extensión de tiempo	Analista Comercial	
6	Realizar cheque	Si es viable cancelar se realiza el cheque	Analista Financiero	Cheque
7	Controlar valores	Se realiza una verificación de los valores a cancelarse en los cheques cotejando con los reflejados por el sistema	Analista Comercial	
8	Firmar cheque	El cheque realizado se firma	Gerente General	Cheque
9	Pagar cheque	Ya con el cheque firmado se cancela y el comprobante se pasa al Proceso de Registro de Documentos	Analista Financiero	Comprobante de pago o egreso
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPROV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0

6. INDICADORES


Nombre	Pagos aprobados			
Descripción	Medir el costo que tengo por cancelar a proveedores			
Fórmula de Cálculo	$100\% - \left(\frac{\text{total adeudado prov.} - \text{prov. cancelados}}{\text{total adeudado proveedores}} * 100 \right)$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	25%	40%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

- Instructivo para los pagos de Bienes, Servicios y otros (Resolución de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública


8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	COMP ## - fecha	Comprobante de Egreso	Físico	Un año	Archivo pasivo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PPOV
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Pago Proveedores	Versión: 1.0

	BANCO PICHINCHA C.A. CHEQUE PAGADERO EN CUALQUIERA DE NUESTRAS OFICINAS: 2189	UNOCINCO CEROCUATROCINCOUNO Cuenta N° 21001540-51 Cheque N° 000629 5215										
	Páguese a la orden de La suma de Ciudad y fecha RUILOVA MERCHAN LISBETH NATHALY AG. COCA	10-016 06/2017	Firma <small>NO INVADIR LA ZONA INFERIOR CON RASGOS CALIGRAFOS Y SELLOS</small>									
000629 a10179645 2100154051 05 5215												
FERROGALARZA S.A.												
Comprobante de Egreso No. 4820												
BENEFICIARIO: DIRECCION:		RUC: TELF:										
CHEQUE No. 629	BANCO EMISOR / CUENTA BANCO PICHINCHA CTA#2100154051	FECHA DOCUMENTO lunes, 18 de noviembre de 2019										
POR CONCEPTO DE:												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CODIGO</th> <th>NOMBRE CUENTA CONTABLE</th> <th>CONCEPTO</th> <th>DEBITO</th> <th>CREDITO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	CODIGO	NOMBRE CUENTA CONTABLE	CONCEPTO	DEBITO	CREDITO						<div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> \$ - \$ - </div>	
CODIGO	NOMBRE CUENTA CONTABLE	CONCEPTO	DEBITO	CREDITO								
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	FIRMA Y SELLO SEL BENEFICIARIO									


Anexo 42. Manual de Procedimientos
Cobranzas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE COBRANZAS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE COBRANZAS.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN.....	7
6.	INDICADORES.....	8
7.	DOCUMENTOS.....	8
8.	REGISTROS.....	8


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE COBRANZAS

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE COBRANZAS
PROPÓSITO:	Realizar la gestión de cobro por concepto de ventas, y garantizar el ingreso oportuno de recursos económicos.
ALCANCE:	Aplica para todo tipo de ventas generadas por la organización.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Comercial
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar los valores cancelados. – Se realiza una verificación para contrastar los valores cancelados con los proporcionados por el sistema. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Comprobante de depósito.** – Documento que se genera al realizar un depósito bancario de un cheque y/o efectivo.
- **Cheque.** – Es un documento financiero que emite una persona u organización con el fin de pagar valores económicos por el intercambio de bienes y/o servicios.
- **Convenio de pago y/o negociación de pago.** – Acuerdo entre dos o más partes involucradas en el intercambio de bienes y/o servicios ya sea este por contrato, acuerdo mutuo o compromiso verbal.
- **Pago Proveedor.** – Es la acción de realizar un pago por la adquisición de productos y/o servicio en el cual FERROGALARZA S.A. actúa como cliente.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0

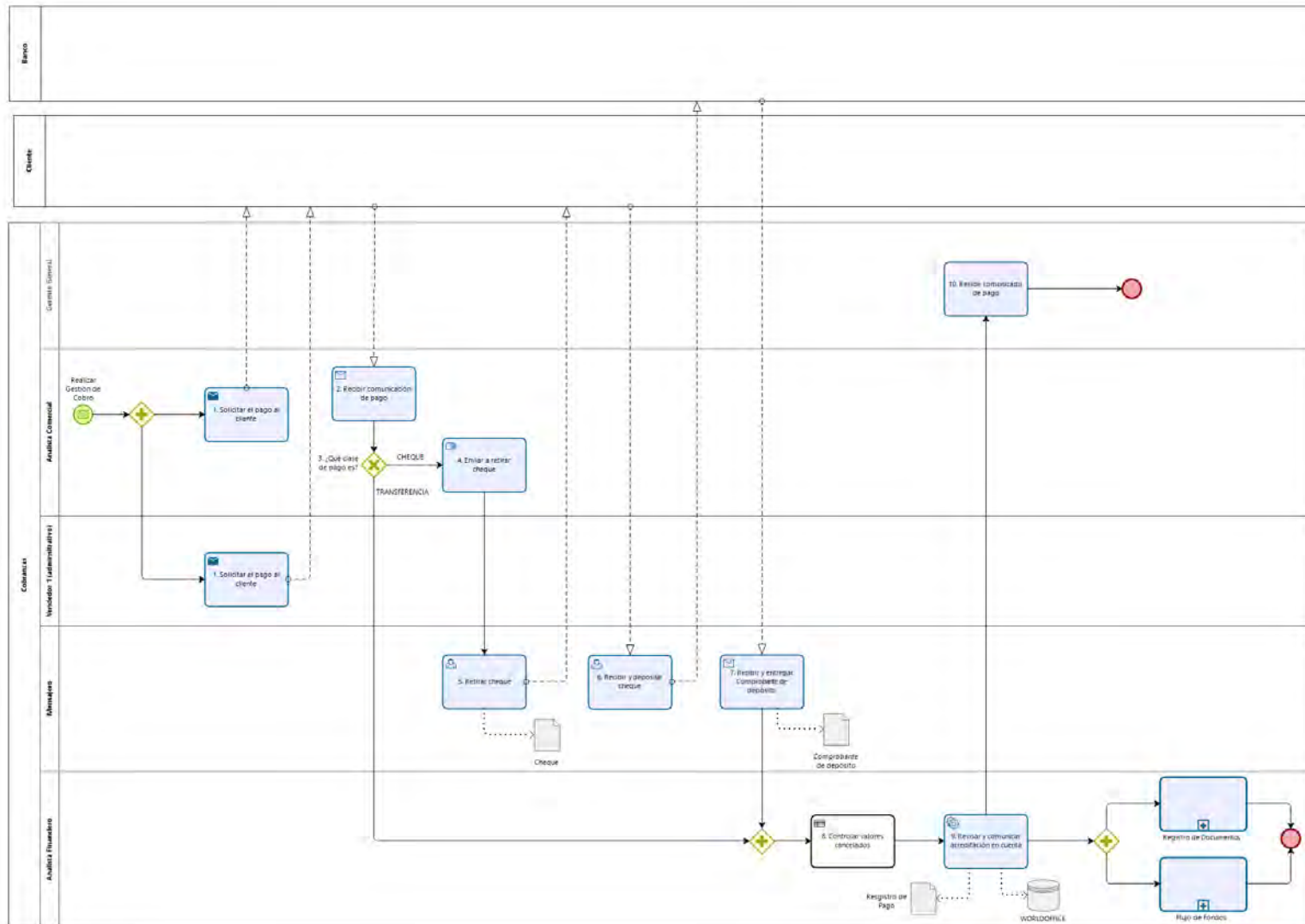
- **Transferencia bancaria.** – Es la acción mediante la cual una persona u organización transfiere valores económicos de una cuenta virtual a otra cuenta del beneficiario.
- **Comprobante de depósito.** – Documento que se genera al realizar un depósito bancario de un cheque y/o efectivo.
- **Comprobante de ingreso.** – Es aquel documento que se realiza posterior a la recepción de un fondo económico por la cancelación de un bien y/o servicio previamente entregado.


3. POLÍTICAS

- Ningún miembro de la empresa puede solicitar adelantos o depósitos a cuentas personales.
- Todos los pagos deberán ser emitidos a nombre de Ferrogalarza S.A. en caso de ser cheque, y en caso de ser transferencia bancaria proporcionar los datos necesarios al cliente.
- El Analista Financiero mantendrá informado al Gerente General y/o Analista Comercial acerca del status de las facturas por vencerse para realizar la gestión de cobro.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Solicitar el pago al cliente	Se realiza la gestión de cobro de acuerdo a cada cliente y trabajador	- Analista Comercial - Vendedor 1 (administrador)	
2	Recibir comunicación de pago	Se recibe la notificación de pago	Analista Comercial	
3	¿Qué clase de pago es?	Se analiza el método de pago, si es en cheque se pasa a la actividad 4 ; caso contrario se pasa a la actividad 9	Analista Comercial	
4	Enviar a retirar cheque	Se solicita el retiro del cheque	Analista Comercial	
5	Retirar cheque	Se retira el cheque en el lugar donde se encuentre el cliente	Mensajero	Cheque
6	Recibir y depositar cheque	Se deposita el cheque en la cuenta bancaria de la empresa	Mensajero	Cheque
7	Recibir y entregar Comprobante de Depósito	Una vez depositado se entrega el comprobante de depósito para su registro	Mensajero	Comprobante de depósito
8	Controlar valores cancelados	Se realiza una verificación para contrastar los valores cancelados con los proporcionados por el sistema	Analista Financiero	
9	Revisar y comunicar acreditación en cuenta	En caso de que sea transferencia se revisa la cuenta para verificar el monto acreditado y comunicar acerca del pago, a la vez se realiza el registro en la plataforma y dar de baja las facturas canceladas, esta actividad finaliza con el Proceso de Registro de Documentos y Proceso de Flujo de Fondos	Analista Financiero	
10	Recibir comunicado de pago	Se recibe el comunicado de los pagos recibidos	Gerente General	
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0

6. INDICADORES

Nombre	Recuperación de cartera			
Descripción	Medir la efectividad de recuperación de la cartera generada en ventas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{cobros realizados } (\$)}{\text{cartera vencida } (\$)} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	70%	95%	Gerente General


Nombre	Morosidad			
Descripción	Medir el índice que se mantiene por morosidad			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{cartera vencida } (\$)}{\text{total cartera } (\$)} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Mensual	70%	85%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

- Instructivo para los pagos de Bienes, Servicios y otros (Resolución de la Agencia de regulación y Control Hidrocarburífero)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	INCOB ## fecha	Informe de Gestión de Cobro	Físico	Un año	Eliminar


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPAF/PCOB
	MACROPROCESO	Gestión Administrativa - Financiera	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Cobranzas	Versión: 1.0

	INFORME GESTIÓN DE COBRO	N° 001
---	---------------------------------	-----------------------------

Fecha Informe: _____

Cliente	Valor adeudado	Resultado de Gestión de Cobro	Acciones a Tomar
RESPONSABLE (S)	NOMBRE:		
	CARGO:		
	FIRMA:		


Anexo 43. Manual de Procedimientos
Facturación

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE FACTURACIÓN

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE FACTURACIÓN	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
5.	DESCRIPCIÓN	8
6.	INDICADORES.....	10
7.	DOCUMENTOS.....	10
8.	REGISTROS.....	11


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE FACTURACIÓN

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE FACTURACIÓN
PROPÓSITO:	Mantener un registro íntegro de compras y ventas realizadas de la organización, así como la emisión de documentos legales a las partes interesadas.
ALCANCE:	Mantener un registro de las facturas emitidas y recibidas de toda la organización.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Financiero
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar documentación para facturar. – Se realiza una verificación de la documentación necesaria para facturar a cada cliente siendo estas guías de remisión, cotizaciones, actas de entrega de recepción. - Controlar pagos de servicios básicos. – Se realiza una planificación de acuerdo a las fechas estipuladas para realizar el pago de los servicios básicos, tomando en cuenta que ahora son electrónicas. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS


- **Comprobante de pago.** – Es un documento que se genera después de haber realizado un pago referente a alguna obligación pendiente ya sea entidad pública o privada.
- **Crédito.** – Es un contrato por el cual otorga un período de tiempo siendo este el proveedor al cliente, para poder efectuar la acción de cobro ya sea por prestación o venta de bienes y/o servicios. Este contrato puede ser escrito, verbal o contractual según sea el acuerdo entre los interesados.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0

- **Factura.** – Documento tributario entregado por el proveedor o realizado por la organización según fuere el caso, reflejando un valor monetario por concepto de compra o venta de bienes y/o servicios.
- **Servicios Básicos.** – Hace referencia a los servicios necesarios para el desarrollo de la organización que son agua, luz, teléfono, internet.


3. POLÍTICAS

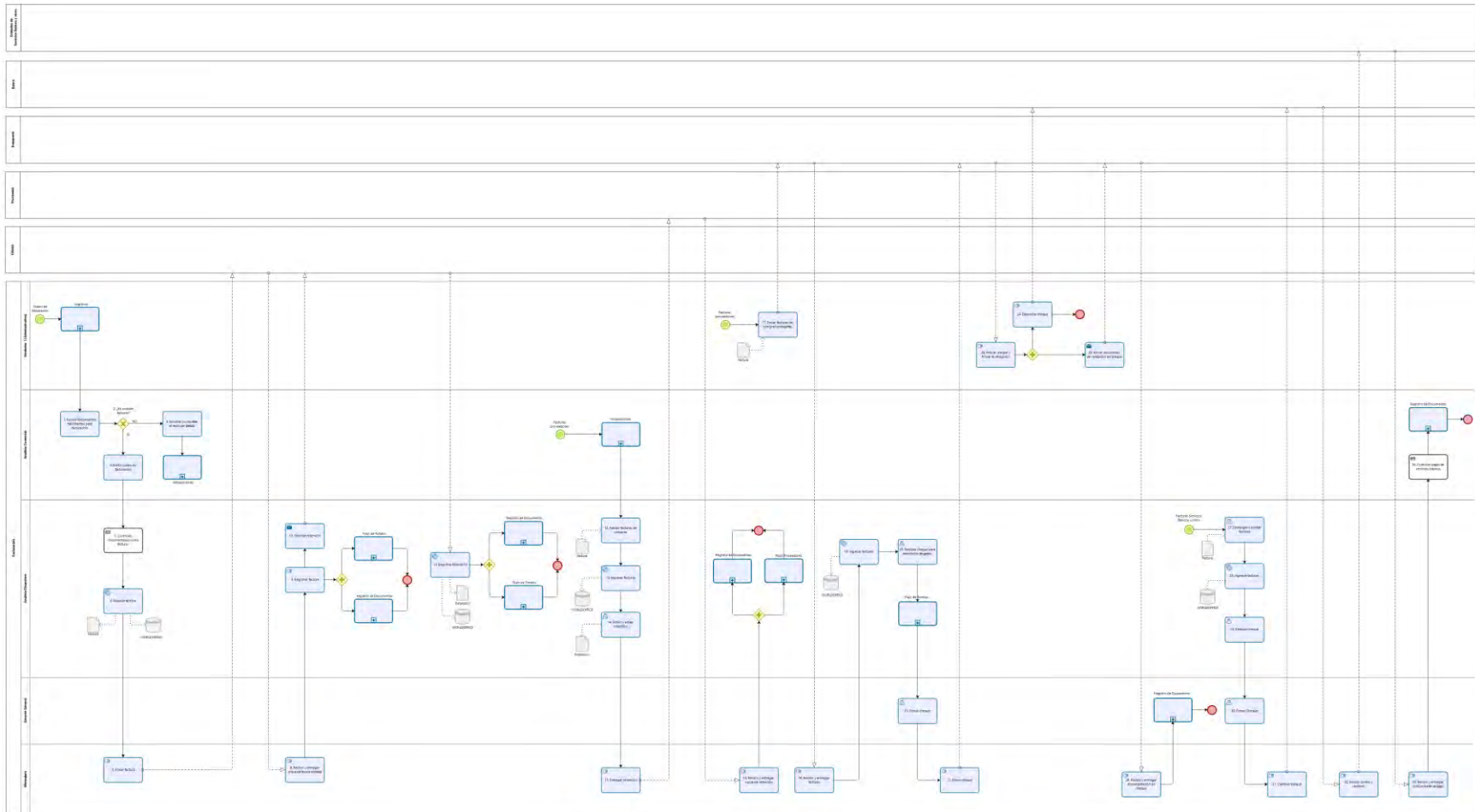
- Referente a facturación de proveedores:
 - o Las facturas serán recibidas hasta el 25 de cada mes para evitar retrasos en el ingreso y declaración de impuestos mensual.
 - o Todas las facturas recibidas deberán contener los datos exactos que se describen a continuación, caso contrario serán devueltas o solicitadas su cambio:
 - Fecha de emisión (dentro del período contable)
 - RUC: 1792412722001
 - Dirección: República del Salvador N34.165 y Suiza
 - Teléfono: 2445-826
- Referente a facturación a clientes:
 - o Se facturará de acuerdo a los requerimientos del cliente, cumpliendo los acuerdos estipulados.
 - o En caso de que se pueda realizar facturas parciales de las órdenes de compra emitidas, se realizarán a la brevedad respetando los tiempos y plazos para su presentación.
 - o El Proceso de Adquisiciones conjuntamente con el Proceso de Logística, procurarán completar las órdenes de compra a la brevedad para facturar dichos productos en caso de que no sea viable la facturación parcial.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0

- Las retenciones se realizarán respetando el plazo estipulado por la ley que son 5 días laborables y/o a partir de su presentación.
- El Vendedor 1 (administrador), enviará al menos a los dos días siguientes de entregar la mercadería los soportes para
 - Las facturas electrónicas serán impresas solamente en el caso de ser necesarias para el registro físico y que sean de vital importancia para su control.
 - Al mantener un fondo rotativo el Vendedor 1 (administrador), tendrá un plazo de 5 días hábiles para enviar las facturas generadas por gastos en campo para su respectivo tratamiento en matriz.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Recibir documentos habilitantes para facturación	Una vez realizada todas las entregas de la mercadería al cliente se recibe todos los documentos habilitantes para facturar	Analista Comercial	-Guía de Remisión - Acta de entregas/recepción
2	¿Es posible facturar?	Si el contrato o el acuerdo con el cliente permite facturar parcialmente se procede a la actividad 4 ; caso contrario a la actividad 3	Analista Comercial	
3	Solicitar y completar el resto del pedido	En caso de que no se haya entregado toda la mercadería al cliente, y no exista la posibilidad de facturar parcialmente hasta no completar el pedido, se solicita al Proceso de Logística completar el pedido correspondiente	Analista Comercial	
4	Emitir orden de facturación	Se entrega todos los documentos habilitantes para facturar	Analista Comercial	
5	Controlar documentación para facturar	Se realiza una verificación de la documentación necesaria para facturar a cada cliente siendo estas guías de remisión, cotizaciones, actas de entrega de recepción	Analista Financiero	
6	Realizar factura	Una vez con toda la documentación se realiza la factura	Analista Financiero	
7	Enviar factura	Se entrega la factura original al cliente y la copia de la misma se hace firmar	Mensajero	
8	Recibir y entregar copia de factura recibida	Una vez recibida la factura por el cliente se entrega la copia	Mensajero	
9	Registrar factura	La copia de la factura pasa al Proceso de Registro Documentos, y se lleva el control con el Proceso de Flujo de Fondos para el cobro respectivo	Analista Financiero	
10	Solicitar retención	En caso de que el cliente emita retención, se solicita la misma	Analista Financiero	
11	Registrar retención	Una vez solicitada el cliente, se registra la retención	Analista Financiero	Retención (cliente)
En la actividad 10 termina las actividades correspondientes a la facturación que se realiza a clientes, a continuación se describe las actividades correspondientes a facturas realizadas por el Proceso de Adquisiciones				
12	Recibir facturas de compras	Se recibe las facturas de compras a proveedores del Proceso de Adquisiciones	Analista Financiero	
13	Ingresar facturas	Se ingresa las facturas a la Plataforma WORLDOFFICE	Analista Financiero	
14	Emitir y enviar retención	Una vez ingresadas se emite la retención y se envía para entregar	Analista Financiero	Retención (proveedor)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
15	Entregar retención	La retención original se entrega al proveedor y la copia se la hace firmar	Mensajero	
16	Recibir y entregar copia de retención	La copia de la retención firmada se entrega para la ejecución de los procesos de Registro de Documentos y Pago Proveedores	Mensajero	
Las siguientes actividades corresponden a las facturas de proveedores de compras realizadas en campo				
17	Enviar facturas de compras emergentes	En el campo se recolecta las facturas de los proveedores de las compras emergentes	Vendedor 1 (administrador)	
18	Recibir y entregar facturas	Se recibe las facturas y se entrega para su respectivo tratamiento	Mensajero	
19	Ingresar facturas	Se ingresa las facturas	Analista Financiero	
20	Realizar cheque para reembolso de gastos	Una vez ingresada las facturas se realiza el cheque para reponer el fondo rotativo que disponen en el campo	Analista Financiero	
21	Firmar cheque	El cheque para reembolso se lo firma	Gerente General	
22	Enviar cheque	Se envía por transporte el cheque y se realiza la respectiva guía de remisión	Mensajero	Guía de Remisión
23	Retirar cheque y firmar la recepción	Se retira el cheque y se firma la recepción del mismo	Vendedor 1 (administrador)	
24	Depositar cheque	Una vez retirado el cheque se deposita	Vendedor 1 (administrador)	
25	Enviar documento de recepción de cheque	La recepción del cheque se envía para su respectivo archivo conjuntamente con la elaboración de la guía de remisión	Vendedor 1 (administrador)	Guía de Remisión
26	Recibir y entregar documentación de cheque	Se recibe los documentos pertinentes al reembolso y se entrega para el Proceso de Registro de Documentos	Mensajero	
27	Descargar o solicitar facturas	Se descarga de la web las facturas de los servicios básicos y otros documentos necesarios para cancelar	Analista Financiero	
28	Ingresar facturas	Se ingresa las facturas descargadas de la actividad 27	Analista Financiero	
29	Realizar cheque	Una vez ingresa se realiza el cheque	Analista Financiero	Cheque
30	Firmar cheque	Se firma el cheque	Gerente General	
31	Cambiar cheque	El cheque firmado se cambia en la entidad bancaria	Mensajero	
32	Recibir dinero y cancelar	Se recibe el dinero y se cancela en la entidad que se requiere	Mensajero	
33	Recibir y entregar comprobante de pago	Los comprobante de pago o depósitos se entrega al Proceso de Registro de Documentos	Mensajero	Comprobante de pago

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0


Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
34	Controlar pagos de servicios básicos	Se realiza una planificación de acuerdo a las fechas estipuladas para realizar el pago de los servicios básicos, tomando en cuenta que ahora son electrónicas	Analista Comercial	
FIN				

6. INDICADORES


Nombre	Facturación ejecutada			
Descripción	Medir la efectividad de facturación en base a las ventas realizadas			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{total ventas} - \text{ventas no facturadas}}{\text{total ventas}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Mensual	92%	98%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

- Régimen Tributario
- Normativa NIIF
- Contrato
- Reglamento Interno de Trabajo
- Instructivo para los pagos de Bienes, Servicios y otros (Resolución de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero)
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PFAC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Facturación	Versión: 1.0

FERROGALARZA S.A.
R.U.C. 1792412722001
Venta de Equipos petroleros, Ferreteros y Seguridad Industrial
Transporte de carga liviana y pesada
Actividades Comerciales a cargo de comisionista



FACTURA Nº 0005876
001 - 001

Aut. S.R.I. 1125158915
DIRECCION: REPUBLICA DEL SALVADOR N34-165 Y SUIZA
TELEFONOS: (+593) 2-445-826 / (+593) 2-593-826
Email: diego.cabrera@grupoferresol.com
Quito - Ecuador

CLIENTE: _____
R.U.C. /C.I. _____
DIRECCION: _____
TELF.: _____ FAX: _____
COD. VENDEDOR: _____
OBSERVACIONES: _____

FECHA DE EMISION		
DIA	MES	AÑO

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	TOTAL

Pagaré Incondicionalmente a Ferrogalarza S.A.
El valor contenido en la presente factura en el lugar que se me reconvenza.
Con el interés bancario vigente desde su vencimiento. Declaro haber recibido a mi entera satisfacción y sin ningún reclamo la mercadería y servicios detallados en esta factura

FAVOR GIRAR CHEQUE A NOMBRE DE FERROGALARZA S.A.

<small>FORMA DE PAGO</small>	<small>VALOR</small>	<small>SUMA</small>	
<small>Efectivo</small>		<small>DSCTO. _____%</small>	
<small>Dinero Electrónico</small>		<small>SUBTOTAL</small>	
<small>Tarjeta Dbito / Crdto</small>		<small>I.V.A. 0%</small>	
<small>Otros</small>		<small>I.V.A.%</small>	
		TOTAL FACTURA	


NOMBRE:
.....

FIRMA:
.....

FIRMA AUTORIZADA

Yépez Acosta Paúl Alejandro, GRUPO IMPERIAL 1717645822001 Telf.: 2 274 418 Aut. 7094 Del 5801 al 6100 Documento Categorizado: NO
Fecha de Aut: 17/Julio/2019 / Fecha de Caducidad: 17/Julio/2020 Original: Adquirente / Copia Celeste: Emisor / Copia Rosada: Sin credito Tributario


Anexo 45. Manual de Procedimientos
Declaración y Pago de Impuestos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN	7
6.	INDICADORES.....	8
7.	DOCUMENTOS.....	8
8.	REGISTROS.....	8


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS
PROPÓSITO:	Realizar la declaración oportuna y el pago a tiempo de las responsabilidades tributarias.
ALCANCE:	Declaración de toda la información contable desarrollada durante el mes.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Financiero
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar información. – Se realiza una verificación de toda la información que esta se encuentre completa con retenciones registradas por parte de todos los clientes, con ayuda del sistema informático. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Auditoría.** – Es una inspección, ya sea esta interna o externa, en la que se evalúa diferentes características de interés organizacional o gubernamental con el fin de encontrar incongruencias o desfases en los procesos contables.
- **Declaración de la renta.** – Es un documento que contiene, la totalidad de ingresos gravados restando devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos, denominado “base imponible” Servicio de Rentas Internas (2019).
- **Impuesto a la Renta.** – Es un impuesto que se aplica sobre aquellas personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras, comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0

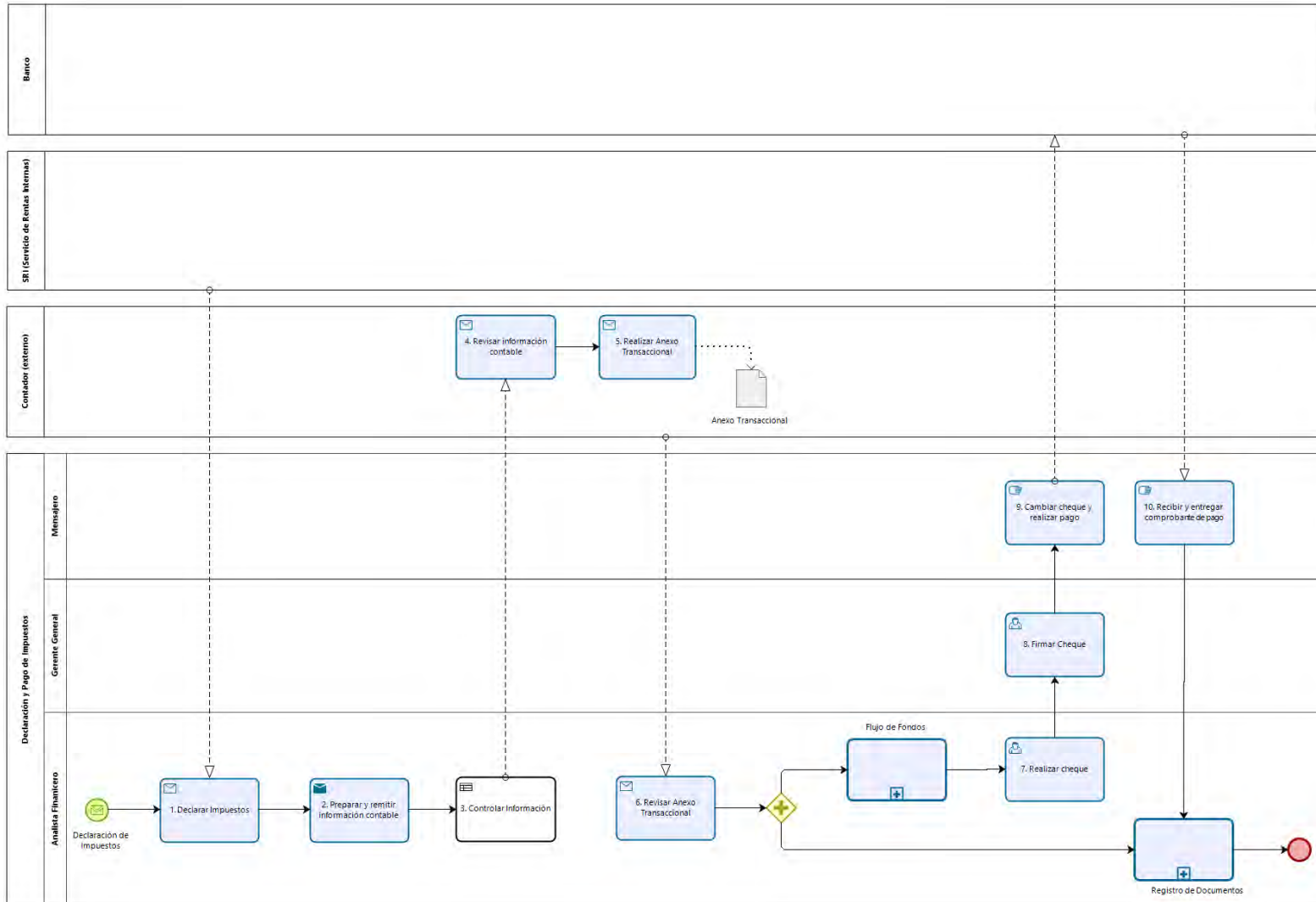
- **IVA.** – Impuesto al valor agregado, es un impuesto que grava el valor de las transferencias locales o importaciones de bienes muebles, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados, actualmente la tarifa es del 0% y del 12% aplicando tanto para bienes como para servicios Servicio de Rentas Internas (2019).
- **SRI.** – Servicio de Rentas Internas, es la entidad pública encargada de recibir todos los tributos de todas las empresas, organizaciones, personas, entre otros; ya sean estas mensualmente, semestralmente y/o anualmente, según el tipo de contribuyente que declare.


3. POLÍTICAS

- El Analista Financiero será el encargado de recopilar toda la información necesaria para la realización del anexo mensual.
- En caso de requerir alguna modificación se la realizará previa autorización por el Gerente General.
- En caso de una auditoría externa, el Contador (externo) conjuntamente con el Analista Financiero, serán los encargados de recabar y proveer toda la información necesaria para los solicitantes.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Declarar Impuestos	Se presenta la necesidad la declaración mensual de impuestos como renta e IVA	Analista Financiero	
2	Preparar y remitir información contable	Se recopila la información y se remite	Analista Financiero	
3	Controlar información.	Se realiza una verificación de toda la información que esta se encuentre completa con retenciones registradas por parte de todos los clientes, con ayuda del sistema informático	Analista Financiero	
4	Revisar información contable	Se prepara toda la información necesaria para realizar la declaración	Contador (externo)	- Reporte de Ventas - Reporte de Gastos
5	Realizar Anexo Transaccional	Una vez recibida toda la información se realiza el anexo transaccional	Contador (externo)	Anexo Transaccional
6	Revisar Anexo Transaccional	Se recibe y se revisa el documento realizado por el contador que es una persona externa al proceso y se gestiona con el Procesos de Flujo de Fondos para la actividad 7 y el documento se pasa al Proceso de Registro de Documentos	Analista Financiero	
7	Realizar cheque	Ya teniendo la declaración se procede a realizar el cheque con el valor generado por el anexo transaccional. El cheque es realizado a nombre del Mensajero el	Analista Financiero	
8	Firmar cheque	Se firma el cheque	Gerente General	
9	Cambiar cheque y realizar pago	Una vez firmado el cheque se cambia el cheque y se deposita	Mensajero	
10	Recibir y entregar comprobante de pago	Se recibe el comprobante de pago y se entrega al Proceso de Registro de Documentos	Mensajero	
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/PDECL
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Declaración y Pago de Impuestos	Versión: 1.0

6. INDICADORES

Nombre	Sustitutivas			
Descripción	Constatar el cumplimiento de la declaración mensual			
Fórmula de Cálculo	\sum <i>sustivas en el año</i>			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Anual	1	4	Gerente General

7. DOCUMENTOS

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Normativa NIIF
- Reglamento Interno de Trabajo

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	AT mes. Fecha	Anexo Tributario	Digital	Un año	Archivo pasivo

Anexo 44. Manual de Procedimientos
Registro de Documentos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE REGISTRO DE DOCUMENTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE REGISTRO DE DOCUMENTOS.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN.....	7
6.	INDICADORES.....	9
7.	DOCUMENTOS.....	9
8.	REGISTROS.....	9

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE REGISTRO DE DOCUMENTOS

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE REGISTRO DE DOCUMENTOS
PROPÓSITO:	Mantener un orden sistemático de toda la información generada dentro de la organización.
ALCANCE:	Abarca todos los procesos de la organización, excepto flujo de fondos que es un registro digital.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Financiero
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar archivo. – Se realiza una verificación física una o dos veces mensuales y poder constatar si existe alguna anomalía en la información archivada y registrada 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS


- **Archivo pasivo.** – Hace referencia a documentación de importancia que son salvaguardados por su pudiesen ser necesarios en un futuro como fuente de consulta o explicación a una determinada situación, los cuales no son objeto de modificación.
- **Manejo de Archivo.** – Es una disciplina que poseen las organizaciones para llevar un orden sistematizado de toda la información generada denominado archivos, que puede ser utilizada para cualquier fin interno y de carácter externo en caso de auditoría.

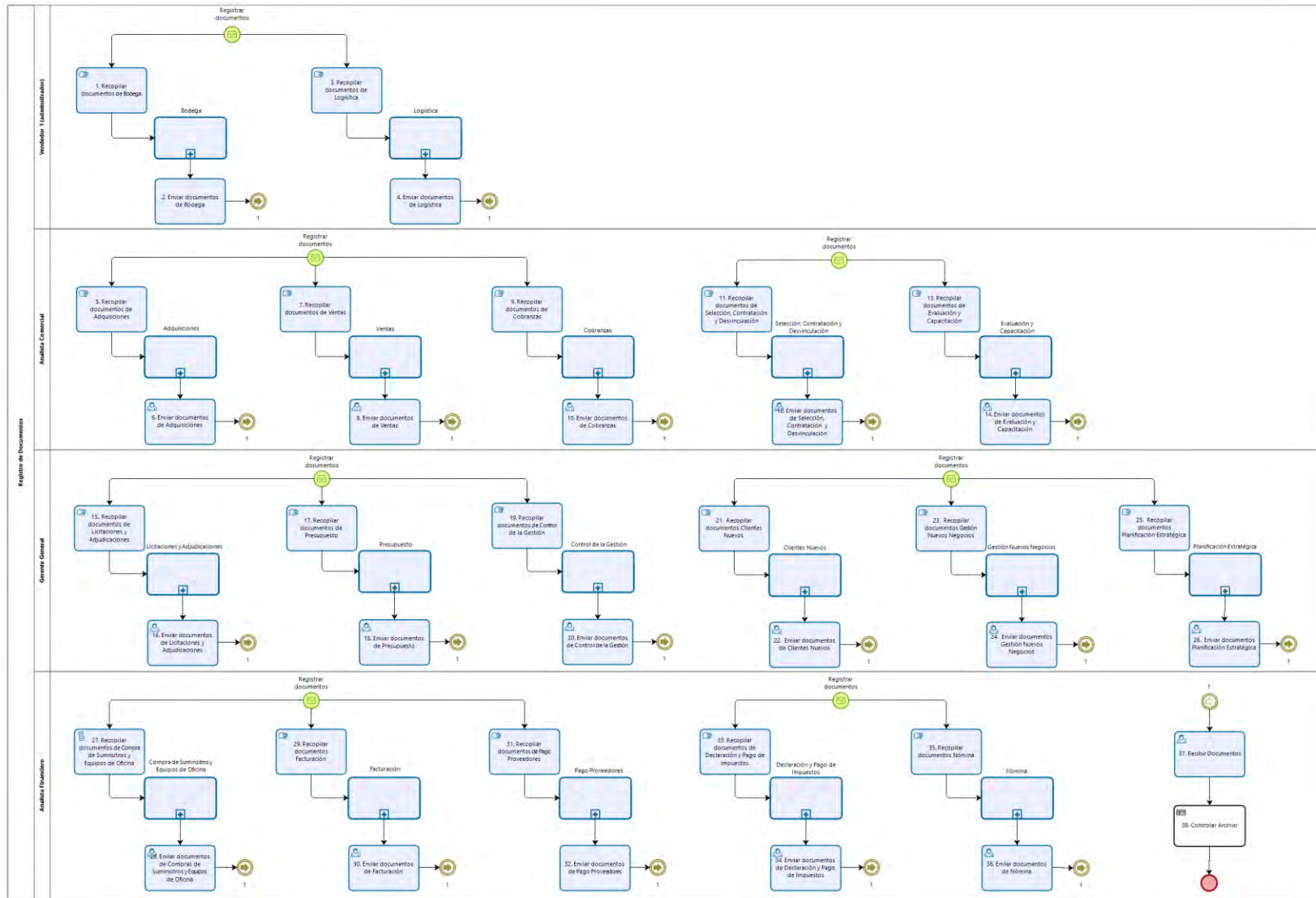
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0

3. POLÍTICAS

- El Analista Financiero será el encargado de gestionar el archivo en orden secuencial de acuerdo como le amerite cada proceso que registre documento alguno.
- El Vendedor 1 (administrador), tendrá la obligación de llevar en orden toda la documentación generada en campo y que no requiera ser enviada a matriz para facturación; toda esta tendrá que ser enviada anualmente para llevar un archivo pasivo.
- La información generada contablemente deberá mantenerse por al menos siete años como lo rige la norma tributaria en la parte contable, sin embargo, esta se llevará por diez años para todos los documentos generados en cada proceso.
- Toda la documentación deberá estar bien etiquetada, numerada y especificada de acuerdo a cada documento que se genere en cada proceso.
- Los dueños de cada proceso deberán reportar toda la información generada para llevar una gestión correcta de cada uno de ellos.
- Está prohibido el anular o desechar la documentación.
- No debe de existir documentación suelta ni en campo ni en la matriz.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0



Se considera copia no controlada a cualquier impresión de este Procedimiento

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Recopilar documentos de Bodega	Se recopila toda la información del Proceso de Bodega	Vendedor 1 (Administrador)	
2	Enviar Documentos de Bodega	Toda la información generada por el Proceso de Bodega se envía y se pasa a la actividad 37	Vendedor 1 (Administrador)	
3	Recopilar documentos de Logística	Se recopila toda la información del Proceso de Logística	Vendedor 1 (Administrador)	
4	Enviar documentos de Logística	Toda la información generada por el Proceso de Logística se envía y se pasa a la actividad 37	Vendedor 1 (Administrador)	
5	Recopilar documentos de Adquisiciones	Se recopila toda la información del Proceso de Adquisiciones	Analista Comercial	
6	Enviar documentos de Adquisiciones	Toda la información generada por el Proceso de Adquisiciones se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Comercial	
7	Recopilar documentos de Ventas	Se recopila toda la información del Proceso de Ventas	Analista Comercial	
8	Enviar documentos de Ventas	Toda la información generada por el Proceso de Ventas se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Comercial	
9	Recopilar documentos de Cobranzas	Se recopila toda la información del Proceso de Cobranzas	Analista Comercial	
10	Enviar documentos de Cobranzas	Toda la información generada por el Proceso de Cobranzas se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Comercial	
11	Recopilar documentos de Selección, Contratación y Desvinculación	Se recopila toda la información del Proceso de Selección, Contratación y Desvinculación	Analista Comercial	
12	Enviar documentos de Selección Contratación y Desvinculación	Toda la información generada por el Proceso Selección, Contratación y Desvinculación se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Comercial	
13	Recopilar documentos de Evaluación y Capacitación	Se recopila toda la información del Proceso de Evaluación y Capacitación	Analista Comercial	
14	Enviar documentos de Evaluación y Capacitación	Toda la información generada por el Proceso de Evaluación y Capacitación se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Comercial	
15	Recopilar documentos de Licitaciones y Adjudicaciones	Se recopila toda la información del Proceso de Licitaciones y Adjudicaciones	Gerente General	
16	Enviar documentos de Licitaciones y Adjudicaciones	Toda la información generada por el Proceso de Licitaciones y Adjudicaciones se envía y se pasa a la actividad 37	Gerente General	
17	Recopilar documentos de Presupuesto	Se recopila toda la información del Proceso de Presupuesto	Gerente General	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
18	Enviar documentos de Presupuesto	Toda la información generada por el Proceso de Presupuesto se envía y se pasa a la actividad 37	Gerente General	
19	Recopilar documentos de Control de la Gestión	Se recopila toda la información del Proceso de Control de la Gestión	Gerente General	
20	Enviar documentos de Control de la Gestión	Toda la información generada por el Proceso Control de la Gestión se envía y se pasa a la actividad 37	Gerente General	
21	Recopilar documentos de Clientes Nuevos	Se recopila toda la información del generada por el Proceso de Clientes Nuevos	Gerente General	
22	Enviar documentos de Clientes Nuevos	Toda la información generada por el Proceso de Clientes Nuevos Negocios se envía y se pasa a la actividad 37	Gerente General	
23	Recopilar documentos de Gestión Nuevos Negocios	Se recopila toda la información del Gestión de Nuevos Negocios	Gerente General	
24	Enviar documentos de Gestión Nuevos Negocios	Toda la información generada por el Proceso de Gestión Nuevos Negocios se envía y se pasa a la actividad 37	Gerente General	
25	Recopilar documentos de Planificación Estratégica	Se recopila toda la información del Gestión de Nuevos Negocios	Gerente General	
26	Enviar documentos de Planificación Estratégica	Toda la información generada por el Proceso de Planificación Estratégica se envía y se pasa a la actividad 37	Gerente General	
27	Recopilar documentos de Compra de Suministros y Equipos de Oficina	Se recopila toda la información del Proceso de Compra de Suministros y Equipos de Oficina	Analista Financiero	
28	Enviar documentos de Compra de Suministros y Equipos de Oficina	Toda la información generada por el Proceso de Compra de Suministros y Equipos de Oficina se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Financiero	
29	Recopilar documentos de Facturación	Se recopila toda la información del Proceso de Facturación	Analista Financiero	
30	Enviar documentos de Facturación	Toda la información generada por el Proceso de Facturación se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Financiero	
31	Recopilar documentos de Pago Proveedores	Se recopila toda la información del Proceso de Pago Proveedores	Analista Financiero	
32	Enviar documentos de Pago Proveedores	Toda la información generada por el Proceso de Pago Proveedores se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Financiero	
33	Recopilar documentos de Declaración y Pago de Impuestos	Se recopila toda la información del Proceso de Declaración y Pago de Impuestos	Analista Financiero	
34	Enviar documentos de Declaración y Pago de	Toda la información generada por el Proceso de Declaración y Pago de	Analista Financiero	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
	Impuestos	Impuestos se envía y se pasa a la actividad 37		
35	Recopilar documentos de Nómina	Se recopila toda la información del Proceso de Nómina	Analista Financiero	
36	Enviar documentos de Nómina	Toda la información generada por el Proceso de Nómina se envía y se pasa a la actividad 37	Analista Financiero	
37	Recibir documentos	Se recibe la documentación de las actividades 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36	Analista Financiero	
38	Controlar archivo	Se realiza una verificación física una o dos veces mensuales y poder constatar si existe alguna anomalía en la información archivada y registrada	Analista Financiero	
FIN				

6. INDICADORES

Nombre	Documentación errónea			
Descripción	Medir el grado de error durante el archivo			
Fórmula de Cálculo	$\sum \text{errores detectados (mes)}$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Mensual	1	5	Analista Comercial


7. DOCUMENTOS

- Reglamento Interno de Trabajo

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	ED ## fecha	Matriz – Estado de Documentación	Digital	Un año	Eliminar


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPC/RDOC
	MACROPROCESO	Gestión de Contabilidad	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Registro de Documentos	Versión: 1.0

	MATRIZ ESTADO DE DOCUMENTACIÓN	AÑO - MES
---	---	------------------

Responsable de Inspección _____ Fecha: _____

N°	Proceso	Orden (1-5) 1 pésimo 2 malo 3 bueno 4 muy bueno 5 excelente	Fácil Localización	Etiquetado	Observaciones (mejora)
1	Planificación Estratégica		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
2	Control de la Gestión		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
3	Clientes Nuevos		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
4	Gestión Nuevos Negocios		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
5	Licitaciones y Adjudicaciones		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
6	Adquisiciones		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
7	Bodega		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
8	Ventas		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
9	Logística		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
10	Compra de Suministros y equipos de oficina		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
11	Presupuesto		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
12	Flujo de Fondos		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
13	Pago Proveedores		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
14	Cobranzas		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
15	Facturación		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
16	Declaración y Pago de Impuestos		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
17	Registro de Documentos		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
18	Nómina		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
19	Selección, Contratación y Desvinculación		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
20	Evaluación y Capacitación		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	


Anexo 46. Manual de Procedimientos
Nómina

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE NÓMINA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE NÓMINA	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	6
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
5.	DESCRIPCIÓN	8
6.	INDICADORES.....	10
7.	DOCUMENTOS.....	10
8.	REGISTROS.....	10


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE NÓMINA

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE NÓMINA
PROPÓSITO:	Realizar el cálculo y pago de salarios, comisiones y bonos establecidos por la ley dentro de los plazos permitidos por la misma.
ALCANCE:	Abarca para todos los trabajadores que se encuentren permanente laborando en la organización.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Financiero
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar cálculos. – Se realiza una verificación para contrastar el valor a ser cancelado con la información presentada digitalmente y corroborar que los cálculos, tiempos, y valores correspondan con la emisión del cheque ya sea para cancelar sueldos, comisiones, décimo tercer sueldo, liquidación de haberes. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Décimo Cuarto Sueldo.** – Es un beneficio que perciben de los trabajadores en relación de dependencia, indistintamente de su cargo o remuneración, el cual consiste en un SBU que tiene que ser cancelado por el patrono o empleador hasta el 15 de marzo en la Región Costa y Región Galápagos mientras que para la Región Sierra y Oriente su fecha máxima de pago es hasta el 15 de agosto; siempre y cuando el trabajador no cobre este monto mensualizado.
- **Décimo Tercer Sueldo.** – Es un beneficio que perciben de los trabajadores en relación de dependencia, el cual consiste en una remuneración equivalente a la doceava parte


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0

de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario, que tiene que ser cancelado por el patrono o empleador hasta el 24 de diciembre. Para el cálculo de esta remuneración se toma en cuenta

- Cálculo de Impuesto a la Renta
- Pago de aporte al IESS
- La determinación del fondo de reserva
- La determinación de la jubilación
- El pago de las indemnizaciones y vacaciones

Este monto se recibirá completo siempre y cuando el trabajador no lo cobre mensualizado.

- **Horas Extras.** – Hace referencia al tiempo que trabaja una persona sobre su jornada de trabajo estipulada en el contrato, por lo general suele ser de 8 horas.
- **IESS.** – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Es una entidad autónoma que regula el sistema de seguridad social en el Ecuador con el fin de garantizar el derecho de las personas y es responsable de aplicar el seguro universal obligatorio, rigiéndose en los principios de: solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaria, suficiencia, transparencia y participación.
- **Pago de Vacaciones.** – Es un pago por concepto de no haber gozado su período de vacaciones anuales o proporcionales de un trabajador, este pago se lo realiza por: renuncia voluntaria, despido laboral o solicitud del trabajador, este último es previo consentimiento del patrono.
- **SBU.** – Salario Básico Unificado, se refiere al estipendio mínimo que debe cancelar un empleador o patrono a sus trabajadores en virtud de un contrato de trabajo. Actualmente este monto se encuentra en USD 394.
- **Utilidades.** – Consiste en el pago que realiza el patrono hacia sus empleados de acuerdo a las ganancias obtenidas por concepto de ventas, dichos valores es repartido entre

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0


todos los trabajadores, y estipulando las cargas familiares con las que cuente cada trabajador.

- **Vacaciones.** – Es un derecho laboral que posee todo trabajador en relación de dependencia, al cabo de cumplir un año durante la organización, donde decide tomar un descanso de sus actividades, el mismo que es remunerado durante su período de ausencia por el empleador. Actualmente en el Ecuador rige un período de 15 días para el sector privado, mientras que para el sector público es de 30 días.

3. POLÍTICAS


- El Analista Financiero será el encargado de realizar todos los cálculos correspondientes para la generación de roles.
- Préstamos y anticipos de sueldo serán aprobados solamente por el Gerente General.
- En caso de aprobarse un préstamo el Analista Financiero presentará el monto máximo de pago de acuerdo a la capacidad de pago del trabajador.
- Están suspendidas el pago de horas extras, al menos que exista una contraindicación que sea solicitada por Gerencia y en el cual se llegue al acuerdo entre ambas partes.
- En caso de que un trabajador requiera algún permiso especial, este deberá ser justificado y comunicado al Gerente General ya sea físicamente o al menos vía correo electrónico.
- Las vacaciones deberán ser solicitadas al menos con un mes de antelación para coordinar el tema de las actividades por cubrir del saliente.
- El pago de vacaciones está prohibido al menos que el trabajador sea separado de la organización.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Autorizar pago de nómina e IESS	Al concluir el mes, se solicita la cancelación de la nómina al personal	Gerente General	
2	Realizar cálculo de sueldos y/o comisiones	Una vez recibida la orden se realiza el cálculo de sueldos, comisiones y otros ingresos	Analista Financiero	Cálculo de salarios
3	Realizar cálculo de aporte IESS, préstamos,	Se realiza el cálculo correspondiente a las obligaciones y derechos laborales de los trabajadores	Analista Financiero	Cálculo de IESS
4	Controlar cálculos	Se realiza una verificación para contrastar el valor a ser cancelado con la información presentada digitalmente y corroborar que los cálculos, tiempos, y valores correspondan con la emisión del cheque ya sea para cancelar sueldos, comisiones, décimo tercer sueldo, liquidación de haberes	Analista Financiero	
5	Realizar cheques	Ya con el cálculo se realizan los cheques	Analista Financiero	Cheque
6	Firmar cheques	Se firman los cheques	Gerente General	
7	Cambiar cheque y realizar pago del IESS	Se cambia el cheque en el banco y se realiza el pago del IESS	Mensajero	
8	Recibir y entregar comprobante de pago	Se recibe el comprobante respectivo y se pasa al Proceso de Registro de Documentos	Mensajero	Comprobante de pago al IESS
9	Entregar y hacer firmar cheques (matriz)	Si los cheques pertenecen a los trabajadores de la matriz se los entrega a cada uno y los comprobantes de pago se los pasa al Proceso de Registro de Documentos	Analista Financiero	
10	Enviar cheques	En caso de que los cheques correspondan a trabajadores del campo se envía en sobre por transporte	Mensajero	
11	Recibir cheques	Se recibe el sobre con los cheques	Analista Comercial	
12	Entregar y hacer firmar cheques	Se entrega y se hace firmar a cada uno de los trabajadores	Vendedor 1 (administrador)	
13	Enviar comprobantes de pago	Ya cancelado los cheques se envía los comprobante de pago en sobre por transporte	Vendedor 1 (administrador)	Comprobante de pago
14	Recibir comprobantes de pago	Se recibe los comprobantes de pago y se pasa al Proceso de Registro de Documentos	Mensajero	
15	Autorizar pago de décimo cuarto sueldo	Al llegar el mes de agosto se solicita la cancelación del décimo cuarto	Gerente General	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
		sueldo		
16	Calcular décimo cuarto sueldo	Una vez recibida a orden se realiza el cálculo correspondiente del décimo cuarto sueldo y se pasa a la actividad 4, 5, 6 , y de la 9 hasta la 14	Analista Financiero	
17	Autorizar pago de décimo tercer sueldo	Al llegar el mes de diciembre se solicita la cancelación del décimo cuarto sueldo.	Gerente General	
18	Calcular décimo tercer sueldo	Una vez recibida a orden se realiza el cálculo correspondiente del décimo tercer sueldo y se pasa a la actividad 4, 5, 6 y de la 9 hasta la 14	Analista Financiero	
19	Realizar cheque	Del proceso de Selección, contratación y desvinculación alimenta esta actividad en la cual se realiza el cheque en base a la liquidación de haberes generada	Analista Financiero	- Liquidación de haberes - Cheque
20	Firmar cheque	Se firma el cheque de liquidación de haberes	Gerente General	
21	Entregar y hacer firmar cheque y liquidación	En caso de que sea trabajador de la matriz se entrega y se hace firmar el cheque y la liquidación	Analista Financiero	
22	Enviar cheque y liquidación	En caso de que sea el trabajador de campo se envía el cheque y la liquidación en sobre por transporte	Mensajero	
23	Recibir cheque y liquidación	Se recibe el sobre con el cheque y liquidación	Vendedor 1 (administrador)	
24	Entregar y hacer firmar, cheque y liquidación	Se entrega y se hace firmar, cheque y liquidación por parte del trabajador	Vendedor 1 (administrador)	
25	Enviar comprobante de pago y liquidación	Una vez firmados, cheque y liquidación se envía en sobre por transporte	Vendedor 1 (administrador)	
26	Recibir comprobantes de pago de cheque y liquidación	Se recibe los comprobantes de pago y liquidación y estos se pasa al Proceso de Registro de Documentos	Mensajero	
27	Llenar formato de vacaciones o permiso	En caso de requerir vacaciones o permiso algún trabajador	Trabajadores internos	Formato de Vacaciones o permiso
28	¿Aprueba solicitud de vacaciones o permiso?	En caso de aprobar la solicitud de vacaciones se pasa a la actividad 29 , caso contrario a la actividad 30	Gerente General	
29	Firmar registro de vacaciones o permiso	Se firma la solicitud se registra en nómina y se pasa al proceso de Registro de Documentos	Gerente General	
30	Comunicar razones al solicitante	En caso de no aprobarse las vacaciones o permiso se procede a las explicaciones del mismo	Gerente General	
FIN				

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0

6. INDICADORES


Nombre	Rotación de Personal			
Descripción	Medir la rotación del Personal actual en relación al inicio del año			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{empleados retirados}}{\text{empleados al inicio} + \text{empleados nuevos}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Financiero	Semestral	3%	10%	Gerente General


7. DOCUMENTOS


- Código del Trabajo
- Registros oficiales
- Régimen Tributario
- Ley de Seguridad Social


8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	CP. ##	Comprobante de pago de sueldos	Físico	Siete años	Archivo pasivo
2	FV. ##	Solicitud de vacaciones o permiso	Físico	Siete años	Archivo pasivo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0

		
<i>Nomina # 46 correspondiente al periodo del 01/07/2019 al 31/07/2019</i>		
NOMBRE DEL TRABAJADOR : JOEL FERNANDO AREVALO CASTRO		
IDENTIFICACION : 1725490898 CARGO : MENSAJERO		
SUELDO BASICO	550.00	
DIAS TRABAJADOS	30.00	
DEVENGADO	550.00	
INCAPACIDAD		
HORAS EXTRAS		
AUXILIO DE TRANSPORTE		
RECARGO NOCTURNO		
TURNOS EXTRAS		
OTROS DEVENGADOS	45.83	
TOTAL DEVENGADO	595.83	
APORTES EPS		51.97
APORTES PENSION		0.00
RETENCION EN LA FUENTE		0.00
FONDO DE SOLIDARIDAD		0.00
PRESTAMOS		0.00
OTROS DESCUENTOS		0.00
TOTAL DESCUENTOS		51.97
NETO A PAGAR		543.86
FIRMA DEL EMPLEADO: _____ CC: _____		

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/N
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Nómina	Versión: 1.0



N°

CONTROL DE VACACIONES Y PERMISOS

Nombre del Funcionario : _____

Fecha : _____ Fecha de ingreso a la empresa : _____

Dependencia : _____

Vacaciones : _____ Permiso : _____ Otro : _____

Desde : _____ Hasta : _____

Ubicación en caso de emergencia : _____

Dirección : _____

Telefonos : _____

Vacaciones correspondientes al año : _____

Total de días utilizados : _____


Días restantes : _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

AUTORIZA - JEFE INMEDIATO	REGISTRO - RRHH

Fecha:


**Anexo 47. Manual de Procedimientos
Selección, Contratación y Desvinculación**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESVINCULACIÓN

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

ÍNDICE

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESVINCULACIÓN	4
2. GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3. POLÍTICAS	5
4. DIAGRAMA DE FLUJO	6
5. DESCRIPCIÓN	8
6. INDICADORES.....	9
7. DOCUMENTOS.....	9
8. REGISTROS.....	9


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESVINCULACIÓN

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESVINCULACIÓN
PROPÓSITO:	Establecer los lineamientos, acciones y roles para la selección, contratación y desvinculación del personal, promoviendo buenas prácticas laborales.
ALCANCE:	Aplica para todos los puestos de trabajo excepto el de Gerente General.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Financiero
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar postulantes. – Se realiza un control de los postulantes finales, ejecutando una entrevista, previa contratación. - Controlar cálculo de liquidación. – Se revisa y se analiza que los valores a cancelarse sean los correctos en la liquidación. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Despido.** – Es la acción de anular un contrato laboral unilateralmente por el patrono, expulsando de su puesto de trabajo.
- **Experiencia de personal.** – Es la forma de conocimiento, práctica, habilidades o competencias que posee una persona al paso del tiempo.
- **Liquidación de haberes.** – Es un documento que se expide a la finalización de un contrato indefinido o por obra cierta entre un trabajador y una organización, sin afectar


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

o vulnerar los derechos laborales, apegándose a las leyes establecidas por el ente regulador.

- **Renuncia.** – Es un documento por medio del cual un trabajador presenta su renuncia libre y voluntaria formalmente ante un puesto o empleo que ha desempeñado por un período de tiempo.
- **Requisición de personal.** – Es la solicitud que realiza cualquier área de una organización en virtud de cubrir alguna vacante o que se considera importante para mejorar dicho proceso.
- **Selección de personal.** – Es un proceso mediante el cual una empresa o un área de la misma se encarga de elegir a los potenciales empleados para uno o varios puestos de trabajo, llevando una serie de requisitos para elegir al más idóneo.


3. POLÍTICAS

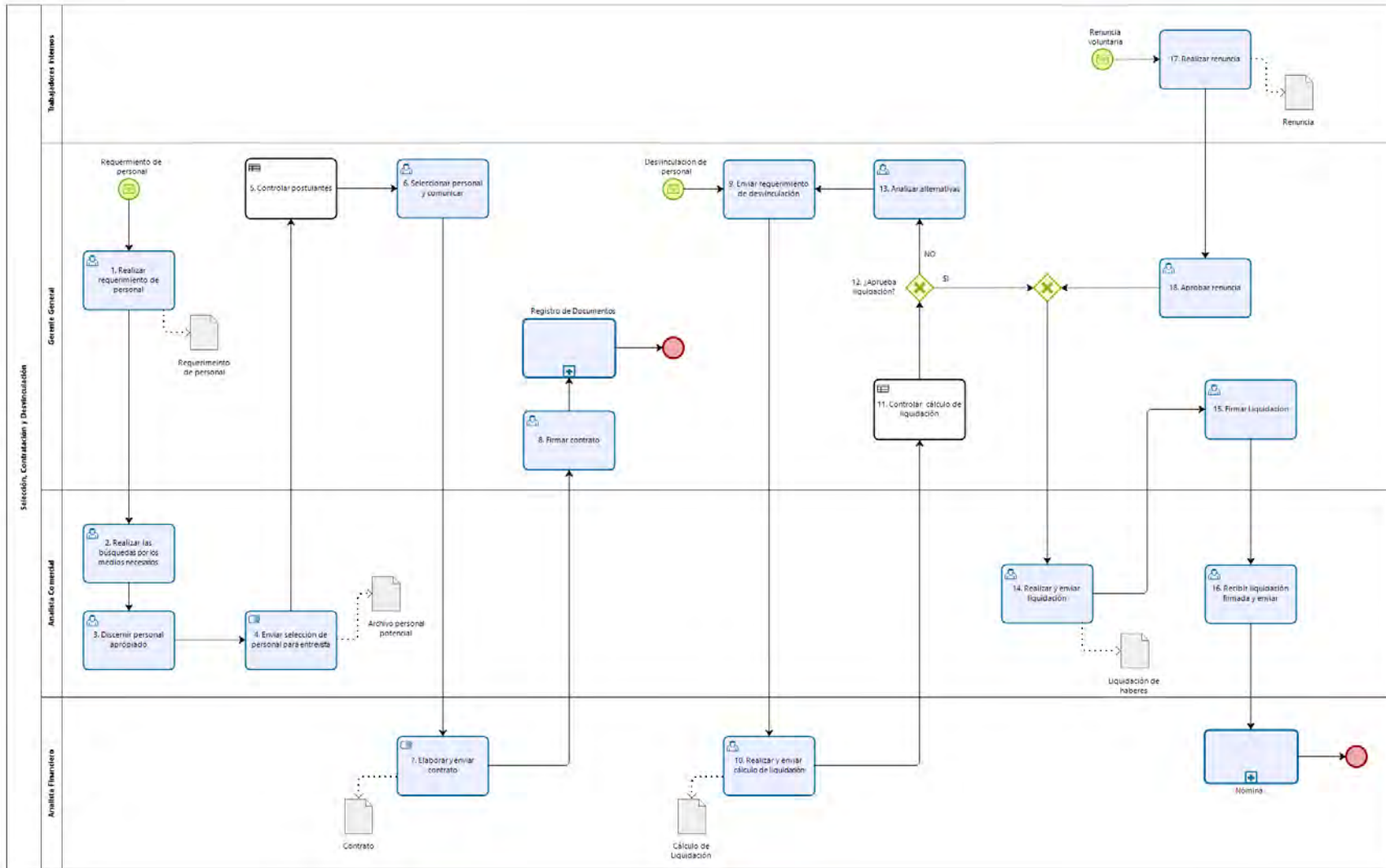
- Selección y Contratación
 - o Una selección de personal deberá demorar máximo un plazo de 15 días laborables a partir de su requisición, en caso de que este sea de suma importancia se presentará en el menor tiempo posible.
 - o En caso de una requisición de personal se debe elaborar el formato y enviarlo vía correo al Analista Comercial.
 - o El Analista Comercial deberá justificar ponderadamente la calificación de cada uno de los postulantes en base a experiencia, estudios competencias y habilidades presentadas por cada uno.
 - o El Analista Comercial definirá las pruebas necesarias para la selección de personal de acuerdo a la criticidad del cargo.
 - o El Gerente General será el único en atribución para la contratación del nuevo personal, posterior a la entrevista.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

- Desvinculación
 - o La desvinculación puede darse en los términos estipulados por el Régimen de Trabajo, amparando los derechos del trabajador.
 - o En caso de despido, el Analista Financiero será el encargado de presentar los valores necesarios para finiquitar la relación laboral, esta información la puede aprobar solamente el Gerente General para continuar con el respectivo trámite.
 - o En caso de renuncia voluntaria el Gerente General aprobará la misma para dar paso a los cálculos necesarios y finiquitar la relación laborar con el trabajador.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Realizar requerimiento de personal	Se realiza el pedido de contratar un nuevo personal	Gerente General	Requerimiento de personal
2	Realizar las búsquedas por los medios necesarios	Se realiza la búsqueda por los medios que sean necesarios como: periódico, web, redes sociales entre otros	Analista Comercial	
3	Discernir personal apropiado	Una vez publicado se recibe al posible potencial, aquí se realiza las pruebas concernientes y el análisis en base al perfil solicitado	Analista Comercial	
4	Enviar selección de personal	Ya con los potenciales finalistas se presenta la lista final	Analista Comercial	Archivo de posible personal
5	Controlar postulantes	Una vez con la lista final se realiza una entrevista	Gerente General	
6	Seleccionar personal y comunicar	En base a la entrevista se escoge el personal a contratarse y se comunica	Gerente General	
7	Elaborar y enviar contrato	Ya con la respuesta final se elabora el respectivo contrato	Analista Financiero	Contrato nuevo personal
8	Firmar contrato	El contrato lo firma el nuevo personal con el Representante Legal, este documento se lo pasa al Proceso de Registro de Documentos	Gerente General	
9	Enviar requerimiento de desvinculación	En caso de requerir desvinculación de personal se envía una requisición ya sea física o digital	Gerente General	
10	Realizar y enviar cálculo de liquidación	Se realiza el cálculo respectivo con el monto potencial a cancelarse	Analista Financiero	Cálculo de Liquidación
11	Controlar cálculo de liquidación	Se revisa y se analiza que los valores a cancelarse sean los correctos en la liquidación	Gerente General	
12	¿Aprueba liquidación?	En caso de aprobarse la liquidación se pasa a la actividad 14 ; caso contrario a la actividad 13	Gerente General	
13	Analizar alternativas	En caso de no aprobarse la liquidación se analiza las posibles alternativas para el trabajador a desvincularlo	Gerente General	
14	Realizar y enviar liquidación	En caso de que se apruebe se realiza la liquidación	Analista Financiero	Liquidación
15	Firmar liquidación	Se firma la liquidación	Gerente General	
16	Recibir liquidación firmada y enviar	Se firma la liquidación y se pasa al Proceso de Nómina	Analista Financiero	
17	Realizar renuncia	En caso de que alguna trabajador desde presentar su renuncia, elabora la misma	Trabajadores internos	Renuncia

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
18	Aprobar renuncia	Se aprueba la renuncia y se pasa a la actividad 14, 15 y 16	Gerente General	
FIN				

6. INDICADORES


Nombre	Selección y contratación de personal			
Descripción	Medir la eficiencia, referente al personal que pasa el período de prueba en relación al total de las personas que fueron contratadas			
Fórmula de Cálculo	$\left(\frac{\text{personas que pasaron el período de prueba}}{\text{total de personas contratadas}} * 100 \right)$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Anual	90%	99%	Gerente General

7. DOCUMENTOS

- Código del Trabajo
- Registros oficiales
- Reglamento Interno de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Ley de Seguridad Social

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	CNP ## fecha	Contrato Nuevo Personal	Físico	Un año	Archivo Pasivo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

A la suscripción del presente Contrato de Trabajo comparecen el empleador y el trabajador, cuyos nombres y condiciones se indican a continuación, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrarlo, conforme las siguientes cláusulas y especificaciones que forman parte integral del mismo:

Lugar y fecha: **Quito,**

Nombre del empleador: **FERROGALARZA S.A.**

Nombre del representante del empleador y calidad en que comparece: _____
 _____ / GERENTE GENERAL...

Nombre del trabajador:

Cédula de Ciudadanía No.:

Cargo que desempeñará el trabajador:


Remuneración Básica acordada: **US \$ _____ MENSUALES**

CLAUSULAS:

PRIMERA.- El empleador para el desarrollo de las tareas propias de su actividad, contrata los servicios personales del trabajador, que los desempeñará en conformidad con la Ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales, órdenes e instrucciones que impartan el empleador o sus representantes.

SEGUNDA.- El trabajador se compromete a prestar sus servicios personales en forma exclusiva para con el empleador, en la clase de trabajo acordado, para el cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias.

TERCERA.- El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios la remuneración convenida en la forma que queda determinada en las especificaciones iniciales. De esta suma se harán los descuentos que correspondan a los aportes personales del trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, retenciones de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/SCD
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Selección, Contratación y Desvinculación	Versión: 1.0

Impuesto a la Renta, si es del caso, los ordenados por el Juez, y los demás determinados por la Ley. El empleador pagará todos los beneficios sociales, remuneraciones adicionales, en las condiciones y con las limitaciones establecidas legalmente.

CUARTA.- El trabajador se obliga a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diaria y semanal, en conformidad con la Ley, en los turnos y dentro de los horarios establecidos por el empleador, pudiendo este hacer reajustes o cambios de horario, de estimarlo conveniente.

QUINTA.- Este Contrato tiene una duración de 90 días contados desde la fecha de su suscripción. Durante este período cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. Sin necesidad de indemnización de ninguna naturaleza. Para la terminación se cancelaran los valores estipulados en la Ley laboral vigente.

SEXTA.- El trabajador da expresamente su consentimiento para los cambios de ocupación o de lugar de trabajo que dispusiere el empleador, siempre y cuando tales cambios no impliquen disminución de remuneración o de categoría.

SEPTIMA.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente Contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la Ley de la materia, en especial las relativas a las obligaciones del empleador y del trabajador y las prohibiciones correspondientes.

OCTAVA.- Para caso de controversia, las partes se someten a los Jueces competentes de la ciudad de Quito.

Para constancia de lo cual, las partes firman este Contrato en tres ejemplares de igual contenido y valor, el mismo que será registrado ante el Inspector del Trabajo.


EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

POR FERROGALARZA

C.I.


Anexo 48. Manual de Procedimientos
Evaluación y Capacitación

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0




PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0


CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DETALLE	FECHA APROBACIÓN	ACTA DE VALIDACIÓN
1.0	Versión Inicial	02/08/2019	APR. 01

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

ÍNDICE

1.	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	4
3.	POLÍTICAS.....	5
4.	DIAGRAMA DE FLUJO	5
5.	DESCRIPCIÓN	7
6.	INDICADORES.....	8
7.	DOCUMENTOS.....	8
8.	REGISTROS.....	9


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN

FICHA DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO:	GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN
PROPÓSITO:	Proponer y realizar evaluaciones periódicas al personal de cada una de las áreas, así como la capacitación del mismo.
ALCANCE:	Aplica para todo el personal.
LÍDER DEL PROCESO:	Analista Comercial
CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar evaluación. – Se realizará un control de evaluación al personal en el cumplimiento de sus funciones y en base a ello proponer alguna capacitación. - Controlar capacitación. – Se realiza un control de asistencia del personal, ya sea a una entidad externa o a las que sean dictadas en la organización, y adicional realizando una evaluación final, con el objetivo de que constatar la capacitación y que esta sea documentada. 	

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Capacitación.** – Servicio proporcionado por una tercera persona, con el fin de instruir algunos puntos de carácter legal y/o obligatorio o con el fin de prevenir percances en el desarrollo de los procesos.
- **Competencias laborales.** – Es la capacidad para responder de forma coherente y exitosa frente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según los criterios de desempeño definidos por la organización o el sector en el que se desarrolla.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

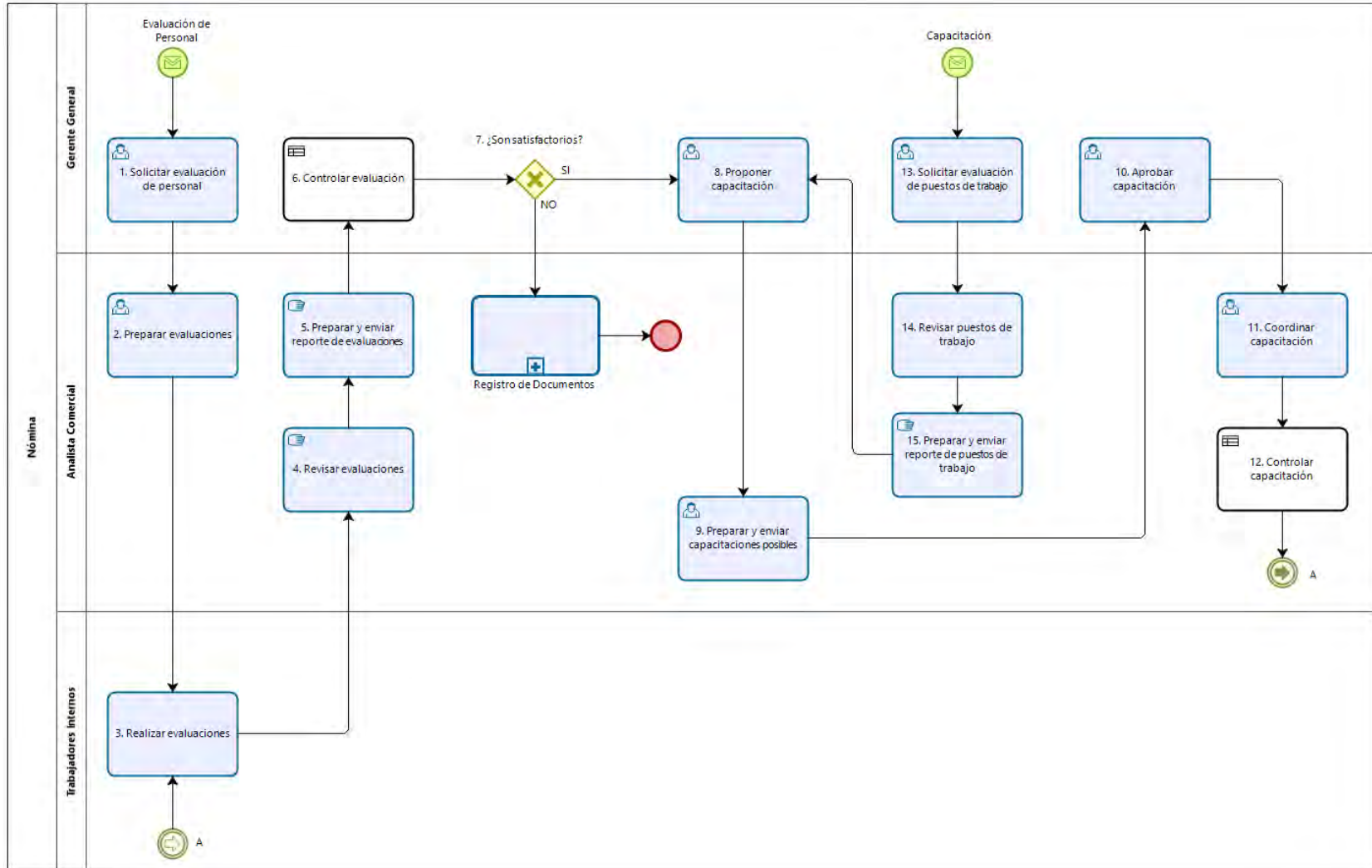
- **Criterios de evaluación.** – Son principios normas o ideas de evaluación frente a las cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado, permitiendo tomar decisiones organizacionales.


3. POLÍTICAS

- El Analista Comercial estará encargado de gestionar los cursos necesarios para cada puesto laboral, en caso de que algún trabajador solicite alguna capacitación, ésta será evaluada conjuntamente con el Gerente General.
- La Evaluación de Personal puede ser arbitraria y sujeta a la libre disposición por parte del Gerente General o Analista Comercial.
- Se deberá presentar al menos tres cotizaciones de organizaciones que dicten los cursos.
- El Analista Comercial, presentará oportunamente las capacitaciones que sean necesarias mínimo un mes antes de vencerse.
- Queda excluido la capacitación de los trabajadores contratados bajo el régimen de honorarios.

4. DIAGRAMA DE FLUJO


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

5. DESCRIPCIÓN

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
1	Solicitar evaluación de personal	Se solicita evaluación al personal de acuerdo al puesto de trabajo y conocer su rendimiento	Gerente General	
2	Preparara evaluaciones	Se prepara toda la documentación necesaria para realizar las evaluaciones	Analista Comercial	
3	Realizar evaluaciones	Se evalúa al personal solicitado	Analista Financiero	
4	Revisar evaluaciones	Revisión de las evaluaciones	Analista Comercial	
5	Preparar y enviar reporte de evaluaciones	Se realiza un informe con los resultados y se envía	Analista Comercial	Reporte de evaluaciones
6	Controlar evaluación	Se realizará un control de evaluación al personal en el cumplimiento de sus funciones y en base a ello proponer alguna capacitación	Gerente General	
7	¿Son satisfactorios?	En caso de que sean satisfactorios los resultados se pasa al Proceso de Registro de Documentos; caso contrario se pasa a la actividad 8	Gerente General	
8	Proponer capacitación	Si los resultados no son satisfactorios se plantea una capacitación para el personal	Gerente General	
9	Preparar y enviar capacitaciones posibles	Se busca las opciones de capacitación y se envía las sugerencias	Analista Comercial	Lista de capacitaciones posibles
10	Aprobar capacitación	Se revisa el listado posible y se aprueba la capacitación para el personal	Gerente General	
11	Coordinar capacitación	Una vez ya aprobada la capacitación se coordina la misma	Analista Comercial	
12	Controlar capacitación	Se realiza un control de asistencia del personal, ya sea a una entidad externa o a las que sean dictadas en la organización, y adicional realizando una evaluación final, con el objetivo de que constatar la capacitación y que esta sea documentada, posterior a ello se pasa a la actividad 3	Analista Comercial	
13	Solicitar evaluación de puestos de trabajo	Se solicita para evaluar el estado de capacitaciones de los puestos de trabajo	Gerente General	
14	Revisar puestos de trabajo	Se revisa los puestos de trabajo y las capacitaciones que son necesarias	Analista Comercial	
15	Preparar y enviar reporte de puestos de trabajo	Se prepara un informe de cada puesto de trabajo y se envía para su respectivo análisis, pasando a la	Analista Comercial	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

Nº	Actividad	Descripción	Responsable de Ejecución	Documentos Asociados
		actividad 8 hasta la actividad 11		
FIN				


6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de capacitación			
Descripción	Medir y verificar el estado de cumplimiento de los cursos ejecutados en relación a los planificados			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{cursos ejecutados}}{\text{cursos planificados}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Semestral	50%	85%	Gerente General

Nombre	Resultado de evaluaciones			
Descripción	Medir y verificar el estado de los empleados evaluados en base a su totalidad			
Fórmula de Cálculo	$\frac{\sum \text{de calificaciones obtenidas}}{\text{total evaluados}} * 100\%$			
Responsable del Indicador	Frecuencia	LI	LS	Responsable del Análisis
Analista Comercial	Semestral	7	9	Gerente General


7. DOCUMENTOS

- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores
- Reglamento Interno de Trabajo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

8. REGISTROS

Nº	Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
1	CAP ## - fecha	Propuesta de Capacitación	Físico y/o Digital	Un año	Archivo Pasivo
2	PCAP ##	Base de datos de personal capacitado	Digital	Un año	Archivo Pasivo
3	RE ## - fecha	Reporte de evaluaciones	Digital	Un año	Eliminar
4	CR ## - fecha	Capacitación realizada	Físico	Un año	Archivo pasivo
5	IA ## fecha	Informe de actividad	Físico	Un año	Archivo pasivo

	PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	Nº 001
---	----------------------------------	-------------------------

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: _____

TEMA A DICTARSE: _____


TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____


PERSONAL PROPUESTO

Nombre y Apellido	Cargo	Observaciones

SOLICITANTE
NOMBRE


APROBACIÓN
GERENTE GENERAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

	INFORME PERSONAL CAPACITADO	N° 002
---	--	-------------------


RESPONSABLE: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Nombre del Curso	Instructor	Curso Externo / Interno	Descripción del Curso	Personal	# de Personas	Costo
Total						

	INFORME EVALUACIÓN	N° 003
---	-------------------------------	-------------------

RESPONSABLE: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Nombre y Apellido	Tema	Puntaje Alcanzado / 10	Observaciones	Acciones a tomarse (en caso de ser necesarias)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código: FPTTHH/EC
	MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano	Fecha: 29-07-2019
	PROCESO	Evaluación y Capacitación	Versión: 1.0

	CAPACITACIÓN	N° 002
---	---------------------	-------------------

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: _____

TEMA: _____

TIPO DE ACTIVIDAD Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: _____

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
RESPONSABLE (S)	NOMBRE: _____		
	CARGO: _____		
	FIRMA: _____		

Anexo 49. Solicitud y Aprobación Plan de Mejora – Sistema de Gestión por Procesos

Quito, 22 de Agosto de 2019

Señor
Eduardo Galarza
Gerente General
FERROGALARZA S.A.

Ref: Plan de Mejora – Sistema de Gestión por Procesos

De mi consideración:

A continuación le presento el PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS para Ferrogalarza S.A., mismo que estoy desarrollando como proyecto de titulación.

Agradeceré su gentil aprobación para continuar con la implementación.


Atentamente



Ing. Rommel Parra P.
CI 1724268865



Anexo 50. Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Matriz)

	CAPACITACIÓN	N° 001.
---	--------------	------------


PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 27 ABO. 2019.

TEMA: SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.


TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: ING. ROMMEL PARRA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones / CI.
Karina Cuzco	Analista Financiero		1725801656
Guadalupe Zambrano	Comercial		1717330201
Joel Arcuata	Mantenimiento		172549089-8
Eduardo Galarza	Presidente		0917281412

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: ROMMEL PARRA.
	CARGO:
	FIRMA: 

Anexo 51. Socialización y Capacitación de Indicadores de Gestión (Matriz)


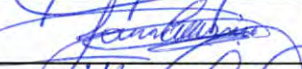
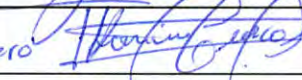
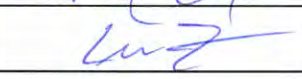
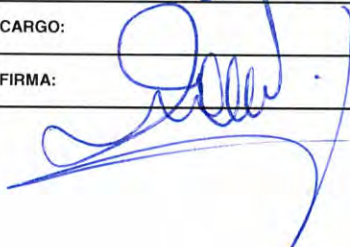
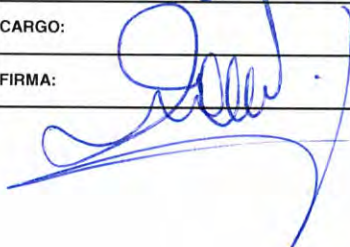
	CAPACITACIÓN	N°
---	---------------------	----

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 29 AGo. 2019

TEMA: INDICADORES DE GESTIÓN.

TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: ROMMEL PARRA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
Edmundo Calaya.	Presupuesto		0917281412
Joel Aruola	Mensajero		1725490898
Karina Curo	Analista Financiero		1725801656
Guadalupe Zambrana	Comercial.		1717330201.
RESPONSABLE (S)	NOMBRE:	<u>ROMMEL PARRA.</u>	
	CARGO:		
	FIRMA:		



Anexo 52. Asignación de Viáticos

Autorización Elaboración Cheque

Lugar y Fecha: QUITO, 23 AGOSTO 2019.

Solicitado por: ING. ROMMEL PARRA.

BENEFICIARIO	VALOR US\$	CONCEPTO - DETALLE
KARINA CUZCO.	\$ 330.00	VIATICOS VIAJE COCA PARA ARREGLO BODEGA.

ELABORADO POR

Firma: 
 Nombre: ROMMEL PARRA.

AUTORIZADO POR

Firma: 
 Nombre: _____

Anexo 53. Boleto UIO - OCC

NO TIENE LOGO

R.U.C.: 1890020085001

FACTURA

No. 012-006-000025036

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

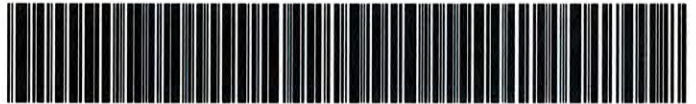
3008201901189002008500120380090000394511234567816

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 30/08/2019 13:02:26

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



3008201901189002008500120380090000394511234567816

COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y TURISMO BAÑOS

Cooperativa de Transportes y Turismo Baños - Matriz

Dirección Matriz: AMBATO S/N Y THOMAS HALFLANTS

Dirección Sucursal: Quito, Av Eloy Alfaro S/N Y Galo Plaza Lazo

Contribuyente Especial 745E

OBLIGADO A LLEVAR SI

Razón Social / Nombres y PARRA PACHECO ROMMEL DANIEL
 Identificación 1724268865
 Fecha 30/08/2019 Placa / Matricula: null Guía
 Dirección:


Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripción	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio sin Subsidio	Descuento	Precio Total
0002		1.00	BOLETO TRANSPORTE		12.50	0.00	0.00	0.00	12.50

Información Adicional	
OBSERVACION:	P/R BOLETO DE TRANSPORTES
OBSERVACION2:	Declare a tiempo sus impuestos

Forma de pago	Valor
01 - SIN UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	12.50

SUBTOTAL 12%	0.00
SUBTOTAL 0%	12.50
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA	0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	12.50
TOTAL DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	0.00
IRBPNR	0.00
VALOR TOTAL	12.50
VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO	0.00
AHORRO POR SUBSIDIO: (Incluye IVA cuando corresponda)	0.00

Anexo 54. Socialización y Capacitación del Sistema de Gestión por Procesos (Campo)

	CAPACITACIÓN	N° 002.
---	--------------	------------

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 3 Sep. 2019

TEMA: SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS


TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: ING. ROMMEL PARRA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones / Cl.
Bolívar Ruizana.	Boqueanos.	Bolívar Ruizana	0908415417.
Abel Galvez.	Asesor Comercial	Abel Galvez	1750876086.
Jose Barros R.	Vendedores	[Signature]	0940327992

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: ROMMEL PARRA.
	CARGO:
	FIRMA: [Signature]

Anexo 55. Socialización y Capacitación de Indicadores de Gestión (Campo)

	CAPACITACIÓN	N°
---	--------------	----

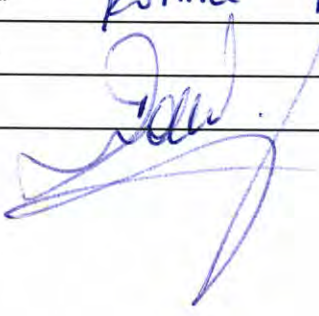
PROYECTO: Matriz Campo Fecha: _____

TEMA: INDICADORES DE GESTIÓN

TIPO DE ACTIVIDAD Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: ROMMEL PARRA

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
Abel Galvez	Asesor Comercial	Abel Galvez	1750876086
Balimar Fribone	Patronero	Balimar Fribone	09084151414
José Barros R.	Vendedor	CZ/RJ	0940327442

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: <u>ROMMEL PARRA</u>
	CARGO: _____
	FIRMA: 

NO TIENE LOGO

R.U.C.: 1890020085001

FACTURA

No. 012-006-000027378

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

2809201901189002008500120120060000273781234567814

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN: 28/09/2019 14:23:37

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



2809201901189002008500120120060000273781234567814

COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y TURISMO BAÑOS

Cooperativa de Transportes y Turismo Baños - Matriz

Dirección Matriz: AMBATO S/N Y THOMAS HALFLANTS

Dirección Sucursal: Lago Agrio, El Progreso S/N Y Manuelita Saenz

OBLIGADO A LLEVAR 002008500120 SI

Razón Social / Nombres y	PARRA PACHECO ROMMEL DANIEL		
Identificación	1724268865	Placa / Matrícula:	null
Fecha	28/09/2019	Guía	
Dirección:			

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripción	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio sin Subsidio	Descuento	Precio Total
0002		1.00	BOLETO TRANSPORTE		12.50	0.00	0.00	0.00	12.50

Información Adicional	
OBSERVACION2:	Declare a tiempo sus impuestos

Forma de pago	Valor
01 - SIN UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	12.50

SUBTOTAL 12%	0.00
SUBTOTAL 0%	12.50
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA	0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	12.50
TOTAL DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	0.00
IRBPNR	0.00
VALOR TOTAL	12.50
VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO	0.00
AHORRO POR SUBSIDIO: (Incluye IVA cuando corresponda)	0.00

Anexo 57. Solicitud y Aprobación Plan de Mejora – Filosofía de Calidad 5s (Matriz)

Quito, 22 de Agosto de 2019

Señor
Eduardo Galarza
Gerente General
FERROGALARZA S.A.

Ref: Plan de Mejora – Filosofía de Calidad 5s

De mi consideración:

A continuación le presento el PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE CALIDAD 5s para Ferrogalarza S.A., misma que estoy desarrollando como proyecto de titulación.

Agradeceré su gentil aprobación para continuar con la implementación.


Atentamente



Ing. Rommel Parra P.
CI 1724268865



Anexo 58. Socialización y Capacitación Filosofía de Calidad 5s (Matriz)

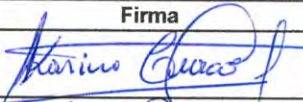

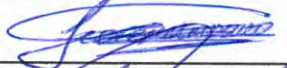

	CAPACITACIÓN	N° 003.
---	--------------	------------

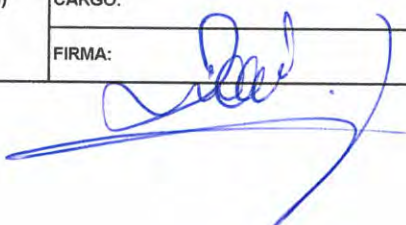
PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 27 AGO 2019

TEMA: FILOSOFIA DE CALIDAD 5S.

TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: ING. POMPEO PARRA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones / CI.
Karina Corzo	Analista Financiero		1725801656
Guadalupe Zambrano	Comercial		1717330201.
Joel Arcuato	Meurgenero		1725490848
Eduardo Salazar	Presidente		0917881412

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: <u>POMPEO PARRA.</u>
	CARGO: _____
	FIRMA: 

Anexo 59. Solicitud y Aprobación – Requerimiento equipos e infraestructura área administrativa (Matriz)

Quito, 28 de agosto de 2019

Señor
Eduardo Galarza
Gerente General
FERROGALARZA S.A.

Ref: Requerimiento equipos e infraestructura en área administrativa (matriz)

De mi consideración:

A continuación presento el requerimiento para atender la adecuación de la oficina en el área administrativa de la matriz.

- 20 carpetas vene color negra (archivo general)
- 6 marcadores color negro punta gruesa
- 6 separadores de meses
- 2 archivadores bajos de dos puertas (archivo de carpetas, suministros de oficina)
- 2 archivadores de 1.60 m. de cuatro puertas
- 1 escritorio sencillo (servidor)
- Suministros de limpieza (escoba, paños, desinfectante, alcohol)

Agradeceré su gentil aprobación para la respectiva adecuación.

Atentamente



Ing. Rommel Parra

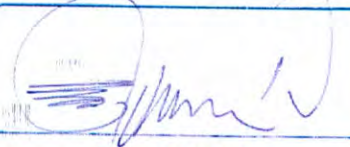


Anexo 60. Facturas de Compra equipos e infraestructura (Matriz)

 <p>SEVILLA MODULARES Sillas y Muebles para su Oficina</p>	<p>SEVILLA AGUIRRE CARLOS RAUL ANTONIO RUC. 1707212898001 Av. Manuel Córdova Galarza Oe5-263 y Paseo del Sol Telfs.: 2922-016 099-2925375 Quito - Ecuador</p>	<p>FACTURA 001-001- Nº 000000592 Autorización SRI 1123626615 Fecha de Autorización 14 Octubre 2018</p>
--	---	--

Fecha: 30 DE A GO S T O D E 2019 RUC. 1792412722001
 Cliente: FERROGALARZA S.A. Teléfono:
 Dirección: AV. REPUBLICA DE EL SALVADOR N 34-165 y SUIZA

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
2	ARCHIVADORES BAJOS DE DOS PUERTAS CON DIVISIONES INTERNAS CON ACABADOS DE MADERA.	\$ 79.=	158.=
2	ARCHIVADORES ALTOS CON 4 PUERTAS Y DIVISIONES INTERNAS CON ACABADOS DE MADERA.	\$ 152.=	304.=
1	ESCRITORIO PEQUEÑO 3 SERVICIOS	\$ 82.=	82.=
1	SILLA PEQUEÑA GIRATORIA.	\$ 38.=	38.=

 Firma Autorizada	<p>FERROGALARZA S.A. FIRMA AUTORIZADA RUC: 1792412722001</p> Recibido por	SUBTOTAL	582.=
		IVA 0%	
		IVA 12%	69.84
		TOTAL \$	651.84

Forma de pago: Efectivo Dinero electrónico
 Tarjeta de Crédito/Débito Otros

Impresión Tulin Bolsas Tulin Ordo T.L. 2477-065 RUC. 1702014740001
 Autorización 1798 del 0526 al 0623 Coduca 14 Octubre 2019
 Original: Cliente Copia: Emisor

Anexo 60. Facturas de Compra equipos e infraestructura (Matriz)

SUMINISTROS MADENA

Papelerías, Artículos de Oficina, Material Didáctico, Suministros de Computación, Venta al por Menor de prendas de Vestir

Vía a Pintag, Urb. San Ignacio de Cashapamba, Calle de Las Cigüeñas, Lote 46 A y El Colibrí
Telf.: 2091-657 Cel.: 099 6000-472 / 0998 733 251
madenamr@hotmail.com Quito - Ecuador

ROMAN AGUILAR MIRIAN GRACIELA

R.U.C. 1707187694001

FACTURA

Cliente: FERROGALARZA S.A.
Dirección: Rep. De El Salvador N34-165
Edificio Dygoil
R.U.C./C.I.: 1792412722001 Telf.: 2445826

SERIE 001-001-

Nº 000003910

AUT. S.R.I. No. 1124146160
Fecha de autorización: 21/01/2019

Fecha: 01-septiembre-2019

Pedido: _____ Número: _____

Orden de Compra: _____

POR LO SIGUIENTE:

CODIGO	CANT.	DETALLE	V. UNITARIO	V. DE VENTA
	20	Cerpetas Bene Lomo 7	1.48	\$ 29.60
	6	Marcadores gruesos color negro	0.75	\$ 4.50
	6	Juegos de Separadores por meses de colores	3.75	\$ 22.50
*** SIN I.V.A.				

FORMA DE PAGO	VALOR	SUBTOTAL CON I.V.A.	%	\$
Efectivo				56.60
Dinero Electrónico				
Tarj. Crédito/Débito				
Con Utilización del Sistema Financiero				
		SUBTOTAL SIN I.V.A.		
		DESCUENTO		
		I.V.A.	12 %	\$ 6.79
		TOTAL		\$ 63.39

SON:

DOCUMENTO CATEGORIZADO / NO

Madena
SUMINISTROS MADENA

FERROGALARZA S.A.

FIRMA AUTORIZADA
RUC: 1792412722001

RECIBI CONFORME

Debe y pagare incondicionalmente a la orden de SUMINISTROS MADENA, en lugar y fecha que se me reconvenge el valor total expresado en este documento, más impuestos legales respectivos y el mismo interés legal por mora, autorizado por la Junta Monetaria para Bancos Financieros, más todos los gastos que ocasione su cobro, siendo suficiente prueba de ellos, la mera asseveración del acreedor. SUMINISTROS MADENA, o sus cesionarios

Anexo 61. Capacitación manejo Sistema de Inventario (Matriz)


	CAPACITACIÓN	N° 005.
---	--------------	------------

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 28 Ago. 2019.
TEMA: ASESORIA - CAPACITACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO.
TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____
EXPOSITOR: KARINA CUZCO.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
<u>Cristalys Zambrano.</u>	<u>Comercial.</u>	<u>[Firma]</u>	<u>1717330201.</u>
<u>Joel Arcevalo</u>	<u>Mensajero</u>	<u>[Firma]</u>	<u>1725490898</u>
<u>Karina Cuzco</u>	<u>Analista Financiero.</u>	<u>[Firma]</u>	<u>1725801656</u>
<u>Eduardo Galarraga</u>	<u>PROSIDENTE</u>	<u>[Firma]</u>	<u>0917881412</u>

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: <u>KARINA CUZCO.</u>
	CARGO: <u>ANALISTA FINANCIERO.</u>
	FIRMA: <u>[Firma]</u>

Anexo 62. Socialización y Capacitación Filosofía de Calidad 5s (Campo)

	CAPACITACIÓN	N° 004.
---	--------------	------------


PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 3 SEP. 2019.

TEMA: FILOSOFIA CALIDAD 5S

TIPO DE ACTIVIDAD Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: JHG. ROMERA PARRA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones / e.i.
Belmar Ruizova.	Bodegaños.	Belmar Ruizova.	0908415412
Jose Barros R.	Vendedor	[Firma]	0940327992
Abel Galvaza	Asesor Comercial	Abel Galvaza	1750876086

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: <u>ROMERA PARRA.</u>
	CARGO: _____
	FIRMA: 

Anexo 63. Solicitud y Aprobación – Requerimiento equipos e infraestructura para el área de Bodega

Quito, 03 de septiembre de 2019

Señor
Eduardo Galarza
Gerente General
FERROGALARZA S.A.

Ref: Requerimiento equipos e infraestructura para el área de bodega

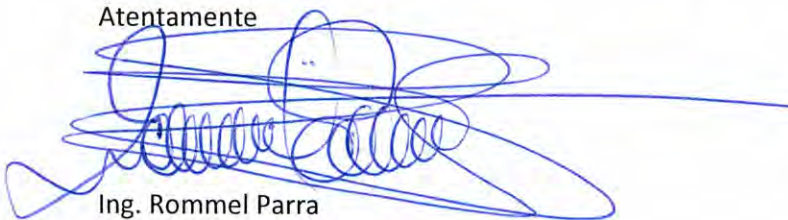
De mi consideración:

A continuación presento el requerimiento para atender la adecuación de la oficina en el área administrativa de la matriz.

- 8 estanterías metálicas
- 10 luminarias colgantes
- 1 escalera telescópica de 3 peldaños
- 2 escaleras articuladas
- 2 archivadores de 1.60 m. de cuatro puertas
- Señalética para estanterías
- Suministros de limpieza (escobas, trapeadores, paños, desinfectante, cloro, alcohol, etc.)
- Adicionalmente hay que considerar la mano de obra y materiales necesarios para el arreglo del techo, que tiene filtración de agua.

Agradeceré su gentil aprobación para la respectiva adecuación.

Atentamente



Ing. Rommel Parra



Anexo 64. Factura de Compra equipos e infraestructura (Campo)



AUTOMATIZACIÓN - REDES - DOMÓTICA
ARIAS SANMARTIN SANTIAGO FERNANDO
 D N86-46 y Francisco de Rumihurco *Telfs.: 09 9292 6393 *Quito - Ecuador

R.U.C. 1717875262001	
FACTURA	S001-001-00
N° 0000107	
AUTORIZACIÓN SRI:1125434367	
FECHA DE CADUCIDAD: 06/SEPTIEMBRE/2020	

FECHA: 6 de septiembre de 2019
 CLIENTE: FERROGALARZA S.A.
 RUC: 1792412722001
 DIRECCION: Av. Republica de El Salvador N34-165 y Moscú
 TELF: 2445826
 CORREO: contabilidad@grupoferreresol.com
 CIUDAD: Quito

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO \$ UNITARIO	PRECIO \$ TOTAL
ESTANTERIAS METALICAS DE ALTA RESISTENCIA	8	168.90 \$	1,351.20
LUMINARIAS COLGANTES CON TODOS SUS ACCESORIOS	10	53.10 \$	531.00
ESCALERA TELESCOPICA	1	104.23 \$	104.23
ESCALERAS PLEGABLES VARIOS SERVICIOS	2	101.90 \$	203.80
SEÑALETICA, DISEÑO, MATERIALES E INSTALACIÓN	1	178.58 \$	178.58


FORMA DE PAGO	
EFFECTIVO	
DINERO ELECTRÓNICO	
TARJETA DE CRÉDITO/ DÉBITO	
OTROS	

FIRMA AUTORIZADA

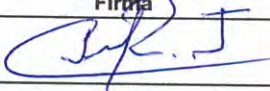
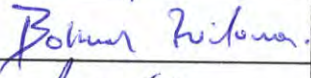
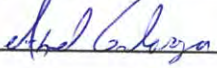
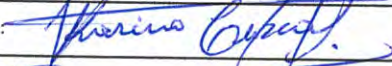
FIRMA CLIENTE

Subtotal USD	\$	2,368.81
Total Tarifa 0%	\$	-
Total IVA 12%	\$	284.26
TOTAL USD	\$	2,653.07

Anexo 65. Capacitación manejo Sistema de Inventario (Campo)

	CAPACITACIÓN	N° 006.
---	--------------	---

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: _____
TEMA: CAPACITACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO
TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____
EXPOSITOR: KARIMA CUZCO.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
Jose Barros R.	Vendedor		0940327992
Roberto Ruiz.	Productor.		0908415417
Abel Galvez	Artesano		1250 876080.
RESPONSABLE (S)	NOMBRE:	Karima Cuzco.	
	CARGO:	Analista Financiero.	
	FIRMA:		

Anexo 66. Solicitud y Aprobación Plan de Mejora – Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias

Quito, 22 de Agosto de 2019

Señor
Eduardo Galarza
Gerente General
FERROGALARZA S.A.


Ref: Plan de Mejora – Clima Organizacional y Competencias

De mi consideración:

A continuación le presento el PLAN DE MEJORA - MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIAS para Ferrogalarza S.A., mismo que estoy desarrollando como proyecto de titulación.

Agradeceré su gentil aprobación para continuar con la implementación.

Atentamente

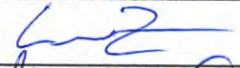




Ing. Rommel Parra P.
CI 1724268865




Anexo 67. Capacitación Cultura Organizacional (Matriz)

	CAPACITACIÓN	N° 007.
---	--------------	------------

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 4 SEP. 2019.
 TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL.
 TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____
 EXPOSITOR: I.H.G. ROMMEL PEREA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
Guadalupe Zambrano	Comercial.		1717330201
Karina Cuzco	Analista Financiera		1725801656
Josef Arcuato	Mezajero		172549089-8
Eduardo Bolanga	PROSINTO		0917281412

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: <u>ROMMEL PEREA.</u>
	CARGO: _____
	FIRMA: 

Anexo 68. Capacitación Cultura Organizacional (Campo)

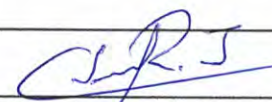
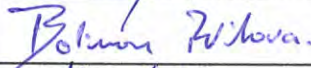
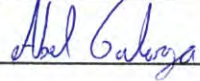
	CAPACITACIÓN	N° 008.
---	--------------	------------


PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 4 Sep. 2019.

TEMA: Cultura Organizacional.

TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: ING. ROMMEL PARRA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
Jose Barros R.	Vendedor		0940327992
Bolivar Puitana..	Productor.		0908415412
Abel Galvez	Artesano Comercial		1750876086.

RESPONSABLE (S)	NOMBRE: <u>ROMMEL PARRA.</u>
	CARGO:
	FIRMA: 

Anexo 69. Capacitación Liderazgo


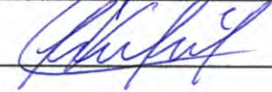

	CAPACITACIÓN	N° 009.
---	--------------	------------

PROYECTO: Matriz Campo Fecha: 4 SEP. 2019.



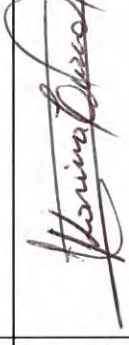
TEMA: LIDERAZGO.

TIPO DE ACTIVIDAD: Capacitación Inducción Charlas periódicas
 Reunión Otras (especifique) _____

EXPOSITOR: ING. ROMITA PARRA.

Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Observaciones
Jose Barros R.	Vendedor		0940327992
Eduardo Polozga	PRESIDENTE		0917881412
RESPONSABLE (S)	NOMBRE:	ROMITA PARRA.	
	CARGO:		
	FIRMA:		

Anexo 70. Ejecución Planes de Mejora

PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	META	% ALCANZADO	RESULTADO	FIRMA
Gestión por Procesos	Rommel Parra	100%	100%	Se logró impartir el Sistema de Gestión por Procesos, a todos los colaboradores de la organización.	
Implementación Filosofía de Calidad 5s	Rommel Parra	100%	95%	Este plan se implementó parcialmente, debido a que el tratamiento de desechos de la mercadería obsoleta quedó pendiente, sin embargo los resultados obtenidos son: - Levantamiento y limpieza de la bodega, con ello se obtuvo cotejar el inventario físico con el del sistema, y tener un conocimiento económico del inventario. - Estandarización de la mercadería de bodega en estanterías. - Iluminación de bodega, para una mejor visualización de la mercadería en las partes alejadas. - Orden y limpieza de las oficinas administrativas tanto en campo como en la matriz. - Estandarización de los materiales en matriz, así como archivo contable y administrativo.	
Implementación para el Mejoramiento del Clima Organizacional y Competencias	Analista Financiero	100%	90%	Este plan se logró parcialmente debido a que se debe realizar un seguimiento y con ello verificar la efectividad; realizando una evaluación periódica.	
Satisfacción del Cliente	Analista Comercial	100%	ND	Este último plan quedó pendiente por ejecutarse; conjuntamente con el Proceso de Control de la Gestión, en el cual se pretende evaluar la satisfacción de los servicios prestados, desde la requisición, ventas, logística y lo más importante el servicio posventa.	