PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS ORTOPÉDICOS – TRAUMATOLÓGICOS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

JENNY ORTEGA RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Juan Carlos Piñuela

INFORMANTES:

Ing. Paúl Idrobo

Ing. Freddy Arévalo

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fuente de perseverancia en cada momento y me bendijo con una madre ejemplar y dedicada, quien me brindo su confianza, apoyo y responsabilidad, para guiar mis pasos y formarme como persona de bien; A Él, que me concedió el privilegio de tener en las aulas a maestros con la capacidad de impartir su saber y sus experiencias; Y que puso a mi lado amigos y hermanos para que compartiera mis sueños, alegrías, tristezas y sobre todo, para que me ayudaran a continuar.

Jenny Ortega

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 4
- **1.1.1 Entorno Económico, 4**
- **1.1.2 Entorno Social, 7**
- **1.1.3 Entorno Región, 10**
- **1.1.4 Entorno Tecnológico, 10**
- **1.1.5 Entorno Legal / Político, 15**
- **1.1.6 Competencia, 16**
- **1.1.7 Productos, 18**

1.2 INVESTIGACIÓN DE OTRAS ÁREAS, 22
- **1.2.1 Viabilidad Financiera, 22**
- **1.2.2 Clima Organizacional, 23**
- **1.2.3 Satisfacción al Cliente, 25**

1.3 ANÁLISIS INTERNO, 26
- **1.3.1 Reseña Histórica de la Empresa, 26**
- **1.3.2 Infraestructura de la Empresa, 27**
- **1.3.3 Análisis Local, 30**
- **1.3.4 Misión, 30**
- **1.3.5 Visión, 32**
- **1.3.6 Valores Corporativos, 34**
- **1.3.7 Cultura Organizacional, 36**
- **1.3.8 Organigrama Institucional, 37**
- **1.3.9 Análisis FODA, 39**

2 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS, 41

2.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, 42
- **2.1.1 Procesos Gobernantes, 43**
- **2.1.2 Procesos Misionales o Productivos, 43**
- **2.1.3 Procesos de Apoyo o Habilitantes, 44**

2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 44
- **2.2.1 Entrevistas, 45**
- **2.2.2 Recopilación de la Información, 45**

2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA, 46
- **2.3.1 Manuales de Procesos, 47**
- **2.3.2 Gestión por Procesos, 48**
- **2.3.3 Diagramación, 50**
- **2.3.4 Análisis del Valor Agregado, 51**

2.4 INVENTARIO DE LOS PROCESOS ACTUALES, 52

2.5 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES, 54

2.6 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO, 56
2.7 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, 60

3 DISEÑO DEL SISTEMA, 64

3.1 SITUACIÓN PROPUESTA, 64
3.2 MAPA DE PROCESOS DISEÑADO, 67
3.2.1 Pasos para elaborar un Mapa de Procesos, 68
3.2.2 Elaboración del Mapa de Procesos, 69
3.3 CARACTERIZACIONES DE LOS PROCESOS DISEÑADOS, 71
3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DISEÑADOS, 73
3.4.1 Descripción de las Mejoras Propuestas, 79

4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 125

4.1 PROCESOS CRÍTICOS, 126
4.1.1 Identificación de Riesgos en Áreas Críticas, 126
4.2 ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES, 131
4.3 ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN Y FINANCIEROS, 136
4.4 PROYECTOS DE MEJORA, 141
4.4.1 Factibilidad de la Compañía, 147
4.4.2 Planificación y responsables en la ejecución de los proyectos, 148
4.4.3 Beneficios para la Organización, 152

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 154

5.1 CONCLUSIONES, 154
5.2 RECOMENDACIONES, 158

BIBLIOGRAFÍA, 161

ANEXOS, 163

ANEXO 1, 164
ANEXO 2, 173
ANEXO 3, 181
ANEXO 4, 193
ANEXO 5, 199
ANEXO 6, 225
ANEXO 7, 303
ANEXO 8, 312
ANEXO 9, 429

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años el campo ortopédico en el Ecuador ha tenido un crecimiento considerable según datos estadísticos del Banco Central del Ecuador, lo cual se refleja en la organización quien tiene presencia en las ciudades de Loja, Cuenca, Ambato y Santo Domingo, por la variedad en sus productos, tecnología de punta y precios competitivos, razones que le han permitido posicionarse en el mercado.

El estudio que se presenta a continuación, inicialmente incluye un análisis situacional de la empresa, se han identificado los puntos positivos y negativos del entorno, en base a la información proporcionada por la organización y comparaciones realizadas a través de un análisis FODA. Se ha evaluado la planificación estratégica de la organización a través de su misión, visión, valores corporativos y estructura organizacional, además de revisar su situación financiera.

El propósito que persigue ORMEDIC Cía. Ltda. es convertirse en la organización número uno en comercialización de implantes de ortopedia y traumatología a nivel nacional, con participación efectiva en las cuatro provincias más grandes del país, También se realiza un análisis del entorno país, tecnológico y competencia que nos permite tener un diagnóstico de su participación en estos sectores.

En el Capítulo II se trabaja en el diagnóstico de procesos para evaluar su situación actual, identificando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, recopilando la información

con el levantamiento de procesos, la cual se obtiene a través de entrevistas programadas con los funcionarios y autorizadas por las jefaturas.

Con la información recopilada se realiza un análisis de todos los procesos y se identifica las debilidades para empezar a trabajar en esos puntos y más adelante proponer las mejoras necesarias de acuerdo a factibilidad de cada uno.

Una vez levantada la información se desarrolla el Capítulo III con el Diseño del Sistema, bajo el marco de un correcto Sistema de Gestión por Procesos, dentro de un enfoque que determina a cada actividad realizada en un orden lógico, organizado, secuencial, y medible en pro de una mejora continua. Para esto el primer paso es determinar un mapa de procesos, en el cual se identificarán los Procesos Principales, los mismos que constituirán el campo de acción de esta investigación, por ser los más importantes para la consecución de objetivos estratégicos. De igual manera se desarrolla los manuales de procedimientos, flujogramas y los índices de gestión que serán el elemento básico de control y evaluación, para dar inicio a la formalización de los procesos.

El Capítulo IV será la Propuesta de Implementación una vez identificados los procesos críticos y planteados los controles estratégicos, para lo cual se presentan los proyectos de mejora, analizando la factibilidad de la organización tanto técnica, económica y operativa con una previa planificación y asignación de los responsables en la ejecución de los proyectos. Posteriormente se presenta los beneficios tiempo-costo para la organización que será un dato importante para la toma de decisiones.

En el paso final se elabora el presupuesto para la implementación identificando las actividades, tiempos y costos para su ejecución.

INTRODUCCIÓN

ORMEDIC en los últimos años ha incrementado su infraestructura y parte financiera, sin embargo no existe una formalidad en sus procesos ni un control que le permita medir la gestión y por ende afecta en la productividad, por lo cual surge la necesidad de diseñar un sistema de gestión por procesos con una propuesta de implementación, con el mismo que se espera mejorar los procesos e identificar las áreas críticas para hacerlas más eficientes y poder guiarlos en la dirección correcta.

Es considerable la inversión realizada por la compañía en tecnología, infraestructura, capacitaciones y ascensos profesionales, sin embargo es necesario examinar y eliminar actividades que no justifiquen con el cumplimiento de objetivos, de igual manera tener un control adecuado y estratégico que cumpla con los estándares de calidad y servicio planteados por la compañía.

El objetivo del diseño de gestión por procesos es formalizar la documentación realizando los respectivos flujogramas, manuales de procedimientos, indicadores financieros y no financieros, identificando los procesos críticos para estar alerta oportunamente ante cualquier problema en las diferentes actividades, y presentar una propuesta de implementación con los proyectos factibles.

Con este planteamiento se espera reorganizar y mejorar los procesos para guiar a la compañía en el continuo desarrollo empresarial, en el cual se encuentra involucrada la alta gerencia y todo el personal.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

En este primer capítulo se realizará el análisis de la situación actual de ORMEDIC Cía. Ltda. Además se han determinado los factores más relevantes del entorno general relativos al marco del sistema ortopédico.

El análisis del entorno específico ha incluido la determinación de factores sociales, político-legales, tecnológicos y económicos. Además se analizarán en forma detallada todos los componentes internos de la organización, se puede destacar el estudio de la misión, de los valores, entendidos como los conocimientos y expectativas que describen como se comportan todos los profesionales de la organización; y de la visión, declaración que describe el tipo de organización en la que desea convertirse.

El análisis Institucional y Organizacional es un análisis inicial con un enfoque sistemático, integral y comprensivo que se aplica en la institución a ser analizada, con el propósito de mejorar el desempeño actual, el mencionado análisis se aplicará en la organización trabajando sobre la matriz FODA.

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

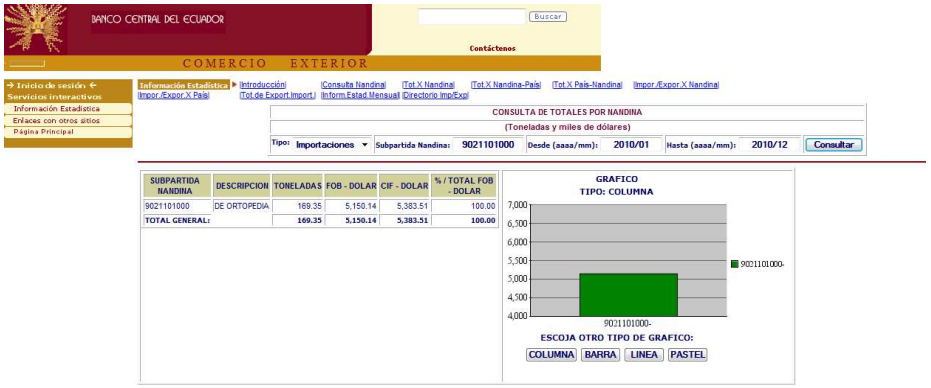
1.1.1 Entorno Económico

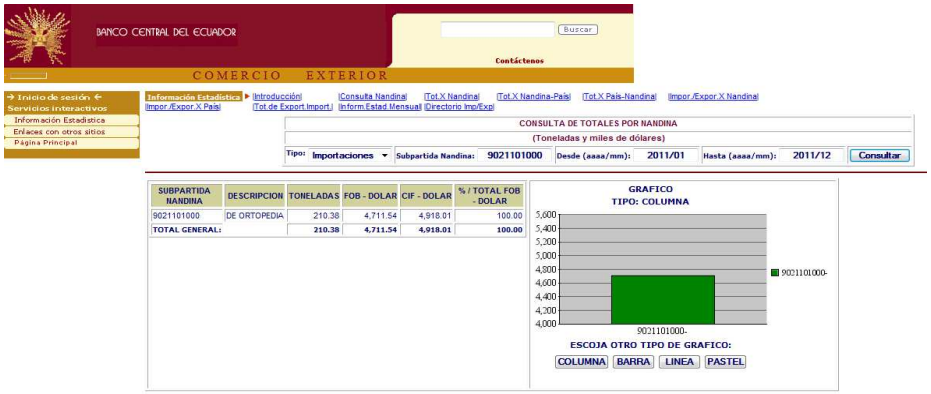
Durante los últimos años se ha visto cambios económicos y demográficos, el campo de la ortopedia y traumatología mostró un fuerte crecimiento, tanto en términos de volúmenes como de valores.

En el mediano a largo plazo la demanda de equipos ortopédicos debería continuar creciendo, a medida que el país continúe desarrollándose, con una mayor preocupación de las personas por su salud, sin embargo la fragilidad del sistema ante cualquier evento interno o externo no permite que el sistema económico se afiance totalmente en la economía, sobre todo el aspecto político el cual mantiene bajo expectativa constante al sistema económico.

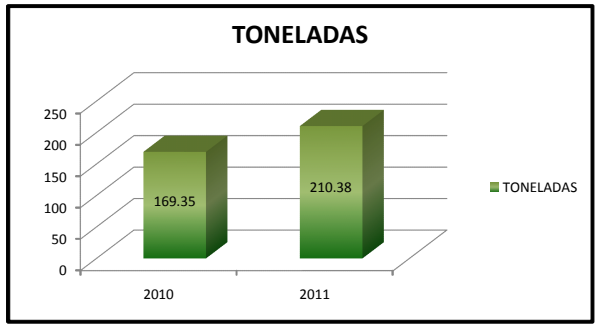
A continuación se indica los reportes del Banco Central de las importaciones en Ortopedia:

Gráfico # 1.1: Datos Estadísticos de Importaciones en Ortopedia - Ecuador





AÑO	TONELADAS	VARIACION
2010	169.35	44.60%
2011	210.38	55.40%
Total	379.73	100.00%



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jenny Ortega

Según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador las importaciones de productos ortopédicos ha crecido durante el año 2011 en un 10,80%, lo cual se ve reflejado en el incremento de venta en la organización.

De igual manera de acuerdo a los informes del INEC publicados en Enero del 2012, existe un mayor nivel de ingresos de la población, mejor educación y calidad de vida, debido a que el desempleo se ubico en el 5,1 % en el año 2011, como lo indica el siguiente gráfico:

Gráfico # 1.2: Estadísticas Desempleo a Nivel Nacional



Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Según datos del Ministerio de Finanzas en la proforma del 2011 se han destinado mayores recursos al sector de la salud tratando de cumplir con el incremento del 0,5% del PIB cada año hasta alcanzar al menos el 4%, el mismo que permite dinamizar la economía en este sector.

Con esta asignación de recursos económicos en el sector de la salud se visualiza el incremento en el campo de la Ortopedia.

1.1.2 Entorno Social

Según Informe de Ortopedia 2011 de la Universidad Nacional de Loja los programas de investigación en la búsqueda y la detección de enfermedades congénitas o adquiridas del sistema musculo-esquelético son de enorme importancia para el avance de la ortopedia, si consideramos que en los pueblos en desarrollo se incrementan día a día sus elementos tecnológicos, estos conllevan el aumento en el índice de accidentes, debiendo agregar los desastres naturales frecuentes en nuestro medio por sus propias condiciones ambientales (sismos, inundaciones, accidentes automovilísticos).

La Ortopedia cobra importancia en el diagnóstico y tratamiento de entidades que van apareciendo a medida que aumenta la expectativa de vida y con ella la de enfermedades como la OSTEOPOROSIS.

Refiere el Dr. Salvador Rivero Boschert, presidente del Colegio Mexicano de Ortopedia y Traumatología A.C. que durante la niñez, son comunes las

alteraciones traumáticas (esguinces, fracturas o lesiones ligamentarias) y los problemas congénitos (cadera o pie). Al llegar a la edad adulta, aparecen las afectaciones degenerativas con desgaste articular siendo en su mayoría las mujeres (alrededor del 65% del total de los pacientes) quienes presentan con mayor frecuencia esta afectación.

También es necesario revisar los datos estadísticos publicados por el CONADIS para determinar el número de personas que se encuentran actualmente registrados y las causas que provocaron.

Cuadro # 1.1: Número de Personas con Discapacidad Carnetizadas Distribuidas por Causa que Origino la Discapacidad

Provincia	Enfermedad adquirida	Accidente de transito	Accidente de trabajo	Accidente domestico	Accidente deportivo	Violencia	Desastres naturales / guerra	Congénito / genético	Problemas de parto	Trastornos nutricionales	Otros	Total
AZUAY	14894	436	320	387	26	40	8	5549	2003	15	337	**24015**
BOLÍVAR	2214	164	172	271	14	36	6	2212	320	18	101	**5528**
CARCHI	2638	193	163	192	17	33	2	1524	166	4	62	**4994**
CAÑAR	2898	204	165	264	13	46	6	2354	204	6	88	**6248**
CHIMBORAZO	5774	355	237	355	13	48	8	4686	288	3	124	**11891**
COTOPAXI	3248	401	366	560	18	91	7	3525	210	0	207	**8633**
EL ORO	7380	754	566	664	30	219	5	3729	2547	27	1172	**17093**
ESMERALDAS	4542	603	523	661	51	323	20	4130	478	13	829	**12173**
GALÁPAGOS	120	11	9	19	1	1	0	84	35	0	10	**290**
GUAYAS	36746	3316	2416	3136	197	1186	69	22587	4826	79	1923	**76481**
IMBABURA	3665	315	239	306	17	32	6	3979	280	3	321	**9163**
LOJA	5030	353	377	373	54	61	7	5211	457	16	922	**12861**
LOS RÍOS	7937	949	637	712	42	241	11	5614	368	9	168	**16688**
MANABÍ	20323	1793	1135	2223	63	503	20	12236	2235	25	433	**40989**
MORONA SANTIAGO	1666	109	167	219	7	12	3	1281	191	4	256	**3915**
NAPO	1431	129	190	271	9	30	1	1433	150	3	20	**3667**
ORELLANA	1638	333	217	634	17	92	3	1403	252	13	40	**4642**
PASTAZA	849	98	194	164	11	14	2	878	87	2	38	**2337**
PICHINCHA	20937	2581	1611	2326	104	673	25	14824	3543	51	2260	**48935**
SANTA ELENA	3543	292	270	331	40	73	6	2799	243	2	184	**7783**
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	3916	504	314	408	9	167	10	3247	250	7	78	**8910**
SUCUMBÍOS	2003	301	294	445	14	99	2	1704	339	78	36	**5315**
TUNGURAHUA	4044	383	283	348	21	54	8	4090	374	2	163	**9770**
ZAMORA CHINCHIPE	1290	107	153	237	17	31	2	1080	174	36	64	**3191**
TOTAL	**158726**	**14684**	**11018**	**15506**	**805**	**4105**	**237**	**110159**	**20020**	**416**	**9836**	**345512**

Fuente: CONADIS
Elaborado por: CONADIS

Esta información está considerada para las personas carnetizadas y registradas en el CONADIS desde el año 1996 hasta la fecha.

1.1.3 Entorno Región

ORMEDIC inició sus actividades en la ciudad de Quito, siendo ésta la ciudad que tiene mayor captación del mercado, sin embargo por el tipo de producto que se comercializa es necesario expandirse en las principales ciudades del país para cubrir con la demanda, por lo cual la organización ha visto la necesidad de crear distribuidores en las ciudades de: Loja, Cuenca, Ambato y Santo Domingo.

Cada distribuidor cuenta con un plan de trabajo para proveer oportunamente con los productos requeridos, de igual manera reciben capacitaciones y congresos que les mantiene actualizados para poder competir en el mercado.

Según datos internos proporcionados por el Departamento de Contabilidad, la compañía destina un promedio del 9,84 % anualmente al rubro de gastos en capacitaciones y congresos de ortopedia.

1.1.4 Entorno Tecnológico

En la actualidad encontramos modernos equipos que pueden satisfacer las necesidades de los clientes, gracias a los avances tecnológicos se ha mejorado la calidad del material al igual que el procesos de las cirugías.

Cada vez el mercado se abastece de nuevos productos con innovación tecnológica que facilita el trabajo a los médicos y la pronta recuperación de los pacientes. Los nuevos profesionales que se desarrollan en el campo de la investigación también son un gran aporte para la ortopedia.

Entre los principales países que han contribuido con el desarrollo tecnológico de la ortopedia están:

- Estados Unidos
- Francia
- Suiza
- Canadá
- Brasil
- Argentina

De estos países los principales proveedores son Estados Unidos, Francia y Suiza.

El proveedor que ha presentado mayor innovación de tecnología en Ortopedia y Traumatología es BIOMET, a continuación mencionaremos los últimos avances tecnológicos en quipos:

Gráfico # 1.3: Sistema de Inyección de Cemento



- Sistema de cementación de última generación.
- Utilización de bomba de vacío.
- Mezclado en sistema cerrado sin ser tocado con la mano.
- Diferentes puntas para lograr una homogénea aplicación del cemento.
- Con pistola de inyección.

Fuente: BIOMET
Elaborado por: BIOMET

Gráfico # 1.4: Espaciadores de Cadera y Rodilla



- Moldes espaciadores para rellenarse con cemento.
- Diseñados para proveer al cirujano con alternativas para la cirugía de revisión en dos etapas para la articulación infectada.
- Los espaciadores facultan al cirujano a personalizar la carga de antibiótico en cada paciente.
- Los espaciadores están diseñados para ayudar a mantener el rango de movimiento natural, manteniendo la tensión de los tejidos blandos y ayudando a la locomoción del paciente.
- Disponibles en múltiples tamaños.

Fuente: BIOMET
Elaborado por: BIOMET

Gráfico # 1.5: Codo Discovery



- Prótesis total de Codo restringido (Bisagra).
- Vástagos Humeral y Cubital Anatómico.
- Reproduce las mecánicas de bisagra del codo y del eje de movimiento.
- Instrumental mejorado y técnica reproducible.
- Menos desgaste en el cojinete de la bisagra.
- Sistema de cojinete simplificado.
- Aumenta la preservación de hueso para disminuir el estrés en los vástagos.

Fuente: BIOMET
Elaborado por: BIOMET

Gráfico # 1.6: Hombro Biangular Bipolar



- Fabricado en titanio.
- Tamaños múltiples de componentes para obtener un implante adecuado al paciente.
- Vástagos con longitudes primaria y de Revisión.
- Gran variedad de diámetros en copas bipolares y longitudes de cuello.
- Cabezas estándar y glenoide para reemplazo total del hombro.

Fuente: BIOMET
Elaborado por: BIOMET

Gráfico # 1.7: Oxford Unicomportamental Fase 3

Los implantes fase 3 están basados en el éxito de sus predecesores que consiguieron una supervivencia del 98% a los 10 años con un desgaste medio por año de .03 mm.

La fase 3 proporciona las siguientes ventajas:



•Cuatro tamaños de componentes femorales para una mejor adaptación y una mínima resección ósea.
•Forma anatómica de los componentes tibiales para una cobertura optima de la tibia.
•Rediseño del componente meniscal para reducir el pellizcamiento.

Nueva técnica para una cirugía reproducible con un abordaje mínimamente invasivo, que permite un restablecimiento más temprano y menor morbilidad.

Fuente: BIOMET
Elaborado por: BIOMET

Gráfico # 1.8: Copa Bioclad



Acetábulo Primario de Polietileno para uso con cemento:

•Tamaños de 48 a 63 mm. en intervalos de 3 mm.
•Sistema de pared alta para aumentar estabilidad (Ceja).
•Anillo metálico para identificación en rayos X.
•Espaciadores para cemento de 3 mm.
•Cavernas para cemento y parte posterior texturizada para mejorar su fijación al cemento.
•Ceja expandida en el borde para ayudar en la compresión del cemento.

Fuente: BIOMET
Elaborado por: BIOMET

1.1.5 Entorno Legal / Político

Las reglamentaciones gubernamentales son determinantes en el sector de la ortopedia como es el caso del código tributario que fue aprobada el 24 de noviembre del 2011 en el artículo 11, que mencionan el incremento del ISD del 2% al 5%, lo que afecta a la organización debido a que los productos son importados en un 90%.

El 16 de Marzo del 2012 la ministra Carina Vance informó en Diario el Ciudadano que el porcentaje del presupuesto general del Estado que se destinó para salud en 2011 fue de 5.9%; y en 2012 será de 6.8%.

> En estos cinco años de Gobierno, la ciudadanía recuperó la confianza en los servicios públicos de salud. Con la implementación de la política de gratuidad, el número de atenciones incrementó, de 16 millones de atenciones en 2006, a 34 millones en 2011. Otra excelente noticia es que la curva de demanda en 2011 mostró una estabilización.[1]

Además se fortalecerá el primer nivel de atención con la intervención de 1 293 Unidades de Primer Nivel en su infraestructura física, equipamiento, medicamentos e insumos y talento humano, así como la contratación de 1 700 técnicos de atención primaria para impulsar el Modelo Integral de Atención de la Salud.

Este incremento en el Presupuesto de la Salud toma ventaja para la organización, debido a que un 45% de sus clientes son públicos y estos

[1] C., VANCE. (2012). ***Entrevista realizada a la Ministra de Salud.*** Quito: El Ciudadano.

dependen de la asignación que se apruebe en el Presupuesto General del Estado.

1.1.6 Competencia

En los últimos años la empresa ha llegado a tener una buena participación en el mercado por sus costos e innovación constante en los productos de igual manera considerando el buen servicio al cliente.

Entre los principales productos que existe competencia son:

Aparatos de Ortopedia, Artículos de Ortopedia, Prótesis Articulares, Instrumental de uso Médico-Ortopédico, Prótesis, Aparatos para fractura, Aparatos de Ortopedia-Modular III Primary Tibial, Subiton Quirúrgico, SetSibiton, Prótesis Ortopédica-Modular Femoral, Pernos, etc.

Sus competidores directos son:

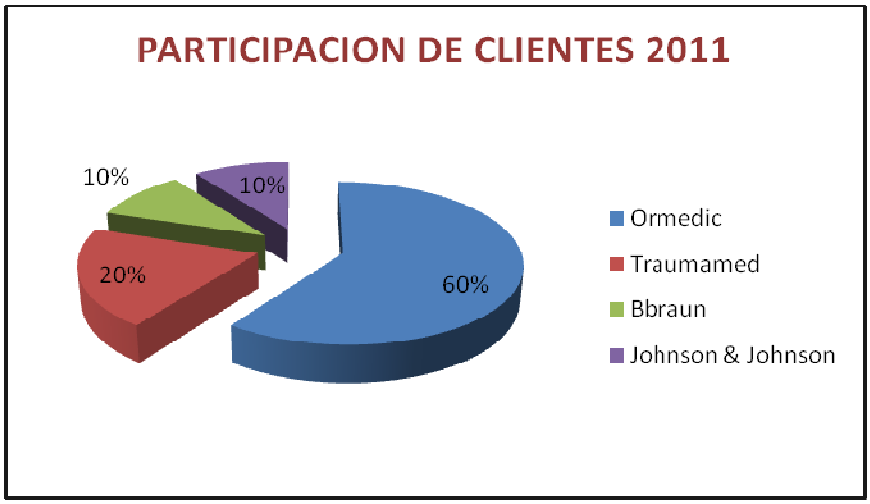
- Traumamed
- Bbraun
- Johnson & Johnson

Según los datos proporcionados por el Gerente General ORMEDIC tiene una participación del 60 % del mercado en cuanto a clientes porque en valores monetarios esta Traumamed debido a que la mayoría de sus ventas las realiza

en el sector público, el cuál es un buen cliente es este campo, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico # 1.9: Participación en Clientes

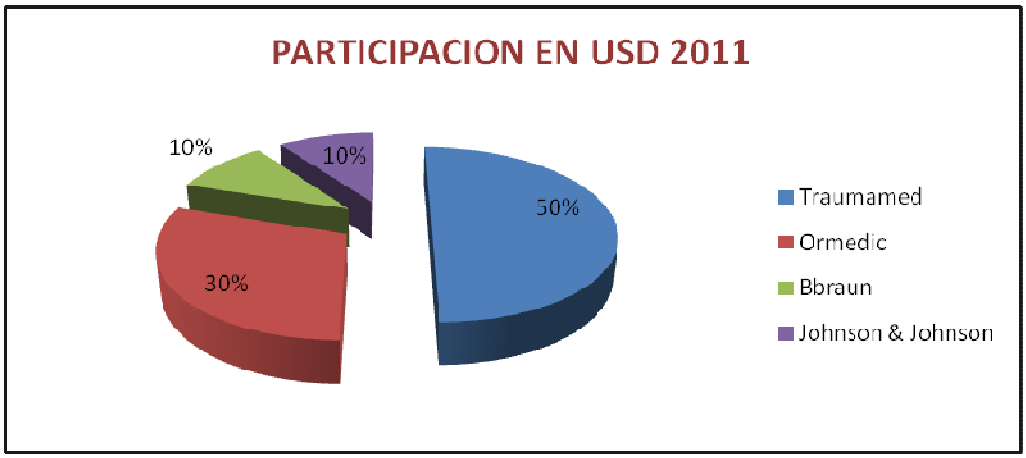
EMPRESA	PORCENTAJE
Ormedic	60%
Traumamed	20%
Bbraun	10%
Johnson & Johnson	10%



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Gráfico # 1.10: Participación en Montos

EMPRESA	PORCENTAJE
Traumamed	50%
Ormedic	30%
Bbraun	10%
Johnson & Johnson	10%



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

1.1.7 Productos

Ormedic Cía. Ltda. tiene una gran trayectoria en el campo de la ortopedia y traumatología con productos líderes tales como:

- **Cadera.-** provee la variedad de opciones y tamaños de implantes más grande del mercado, ofrece una amplia gama de opciones de vástagos y copas, cementados y no cementados.

Gráfico # 1.11: Implantes de Cadera



Fuente: Ormedic Cía. Ltda.
Elaborado por: Ormedic Cía. Ltda.

- **Rodilla.-** Los productos de rodilla están basados en las ideas básicas del diseño de la AGC, utilizando los mismos materiales y conceptos como es el polietileno moldeado a compresión ARCOM. La técnica de fabricación de este polietileno y su método de esterilización generan la creación de enlaces cruzados (Crosslink) lo cual mejora su resistencia al desgaste.

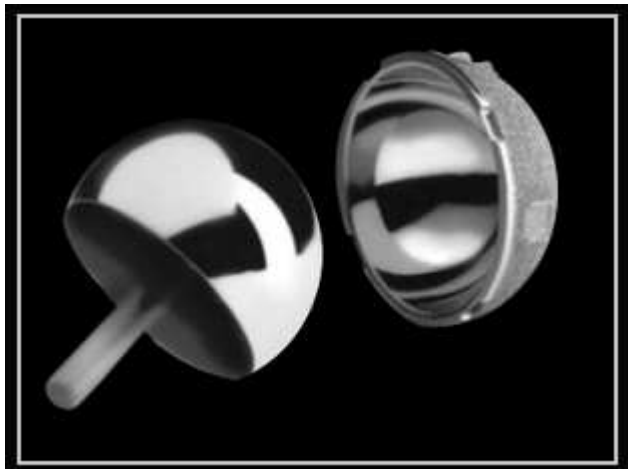
Gráfico # 1.12: Implantes de Rodilla



Fuente: Ormedic Cía. Ltda.
Elaborado por: Ormedic Cía. Ltda.

- **Femoral.-** Sustituye a la superficie enferma de la cabeza femoral y está diseñado para restaurar la anatomía normal y la función biomecánica de la articulación de la cadera.

Gráfico # 1.13: Implantes de Femoral



Fuente: Ormedic Cía. Ltda.
Elaborado por: Ormedic Cía. Ltda.

- **Hombro.-** Cuenta con una amplia gama de opciones, incluyendo una amplia gama de tamaños, personalizable desplazamiento, potenciales para la fijación mejorada y fácil de usar y de instrumentación. También ofrece la flexibilidad para pasar de una hemiartroplastia en una artroplastia total, o revisar si es necesario.

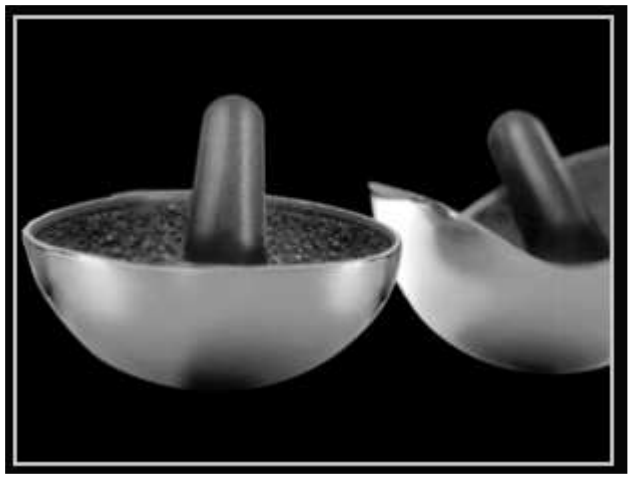
Gráfico # 1.14: Implantes de Hombro



Fuente: Ormedic Cía. Ltda.
Elaborado por: Ormedic Cía. Ltda.

- **Húmero.-** Proporciona una opción conservadora sin tallo de artropatía por desgarro del manguito (CTA) y ofrece una fácil conversión a un componente de deriva.

Gráfico # 1.15: Implantes de Húmero



Fuente: Ormedic Cía. Ltda.
Elaborado por: Ormedic Cía. Ltda.

1.2 INVESTIGACIÓN DE OTRAS ÁREAS

1.2.1 Viabilidad Financiera

Este concepto se relaciona con la facilidad que tiene la compañía de administrar sus recursos financieros con el fin de cumplir con la misión de la empresa. Pueden definirse además como la capacidad de la empresa de autofinanciarse y estarán relacionados con la eficacia en la ejecución de los presupuestos.

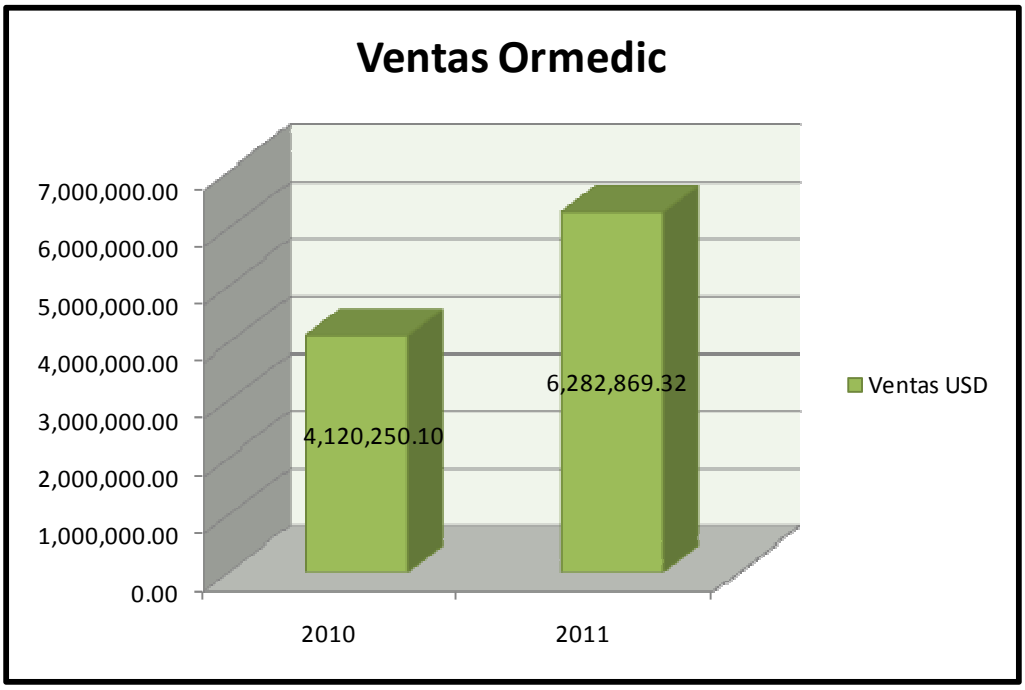
ORMEDIC no realiza presupuestos anuales para determinar sus gastos e ingresos estimados, tampoco existe una planificación que tienda a la obtención de nuevas fuentes de recursos, según datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad el Estado de Resultados del año 2011 tuvo un equilibrio entre sus ingresos y gastos reflejando una rentabilidad en la compañía.

Las ventas durante el año 2011 crecieron un 20% en relación al año 2010 según datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad.

A continuación se muestra un gráfico con las ventas anuales:

Gráfico # 1.16: Ventas Anuales 2010 - 2011 Ormedic Cía. Ltda.

Año	Ventas USD	Porcentaje
2010	4,120,250.10	40.00%
2011	6,282,869.32	60.00%
Total	10,403,119.42	100.00%



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

En los últimos cinco años la empresa ha presentado rentabilidad en su Estado de Resultados, lo cual se refleja en su crecimiento económico de acuerdo a la información entregada por el Gerente General y Contador General, sin embargo las cifras proporcionadas para el análisis de sus balances fueron de los dos últimos años.

1.2.2 Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las

percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.[2]

Se realizo una encuesta del clima laboral y de acuerdo a las tabulaciones se identificó que el 85% de los empleados está conforme con sus puestos de trabajo, el ambiente laboral entre otros puntos que se analizo. En general se puede decir que los empleados se sienten a gusto en la compañía, excepto por un pequeño margen de puntos débiles, en los cuáles trabajará el departamento de Recursos Humanos conjuntamente con la Gerencia General. ***Anexo 1.***

---

[2] Cfr. MONOGRAFÍAS. [http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml]. ***Clima Organizacional.***

1.2.3 Satisfacción al Cliente

Según Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.[3]

La satisfacción al cliente está conformada por tres elementos:

- **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

- **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo.

- **Los Niveles de Satisfacción**: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

  - **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

[3] Cfr. P., KOTLER. (2005). ***Dirección de Mercadotecnia.*** 8va. Edición. p. 60.

- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Se realizó una encuesta de satisfacción al cliente a 100 personas entre clínicas, hospitales y doctores, de lo cual se evidenció que tiene una buena aceptación tanto en calidad como en precios y existe una fidelización de clientes, dato que se confirmo con la facturación de los últimos seis años, esto comprueba la captación de clientes que mantienen en los productos ortopédicos. Se analizaron diferentes factores de servicio al cliente con sus respectivas tabulaciones. ***Anexo 2.***

1.3 ANÁLISIS INTERNO

1.3.1 Reseña Histórica de la Empresa

ORMEDIC Cía. Ltda. es un establecimiento dedicado a la venta de productos ortopédicos y traumatológicos, inició sus actividades en el año 2003 como persona natural bajo la representación de Carlos Patricio Ortega Rodríguez.

El 28 de Abril del 2005 se constituyó como Compañía Limitada bajo el nombre de ORMEDIC Cía. Ltda. a cargo de Carlos Patricio Ortega Rodríguez, representante legal y actual propietario en el edificio American Center ubicado en las calles Versalles N20-77 y Bolivia.

A partir del año 2007 adquiere sus instalaciones en la zona norte de la ciudad de Quito, en las calles Catalina Aldaz y Avenida Portugal, Edificio La Suiza, piso 3,actualmente trabajan 23 personas.

Actualmente tiene 4 distribuidores en las ciudades de: Loja, Cuenca, Ambato y Santo Domingo.

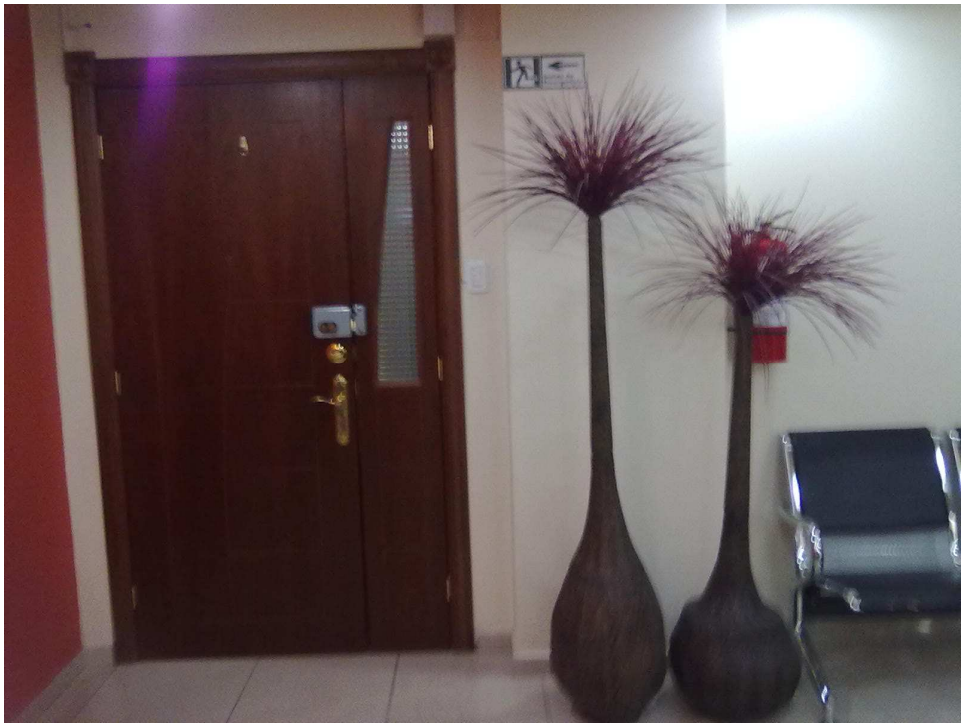
Sus clientes son: hospitales, clínicas, médicos, fundaciones, centros médicos tanto públicos como privados con atención las 24 horas del día y los 365 días del año.

1.3.2 Infraestructura de la Empresa

Ormedic Cía. Ltda. cuenta con sus propias instalaciones distribuidas por departamento tales como: Gerencia General, Marketing y Ventas, Gerencia Operativa, Contabilidad, Bodega, Logística, Crédito y Cobranzas, Facturación, Talento Humano y Sala de Reuniones.

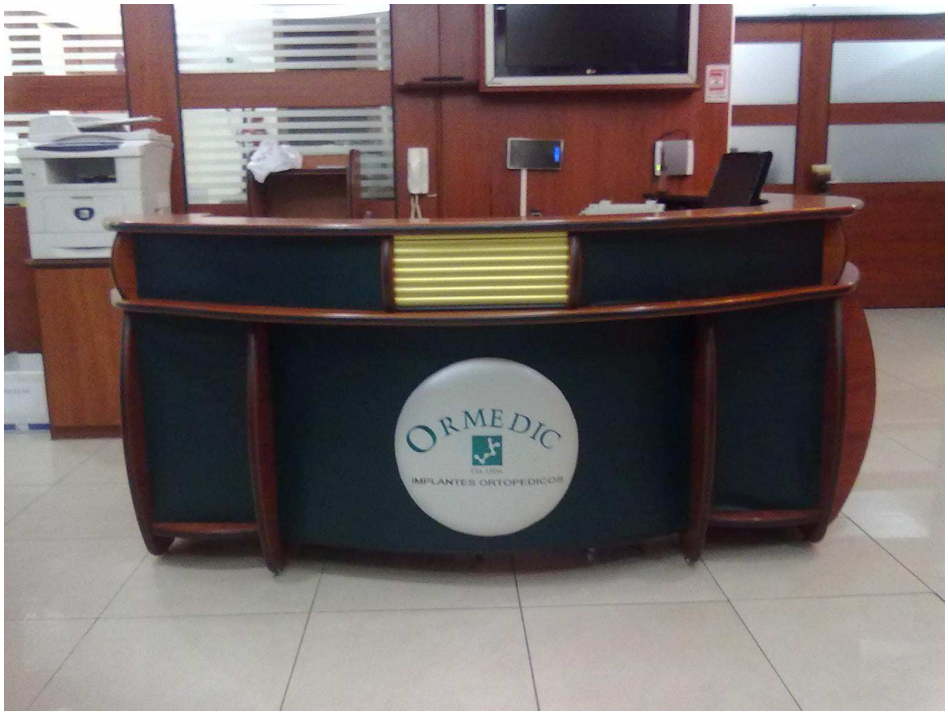
A continuación se ilustra varias imágenes:

Gráfico # 1.17: Ingreso a las Instalaciones Ormedic Cía. Ltda.



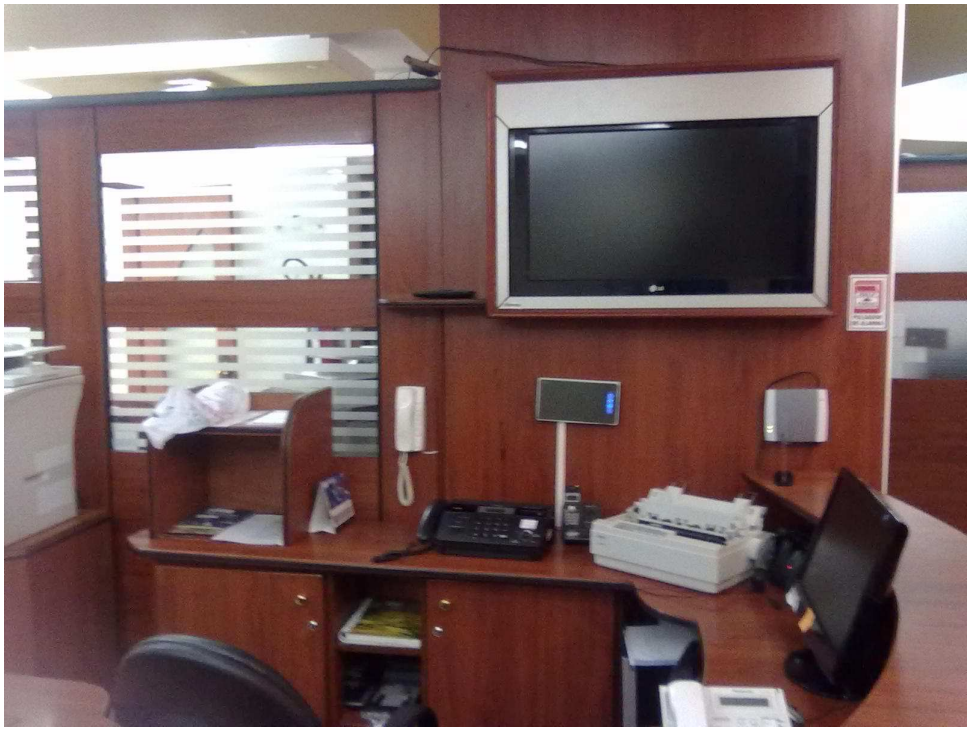
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Gráfico # 1.18: Recepción Ormedic Cía. Ltda.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Gráfico # 1.19: Atención al Cliente Ormedic Cía. Ltda.



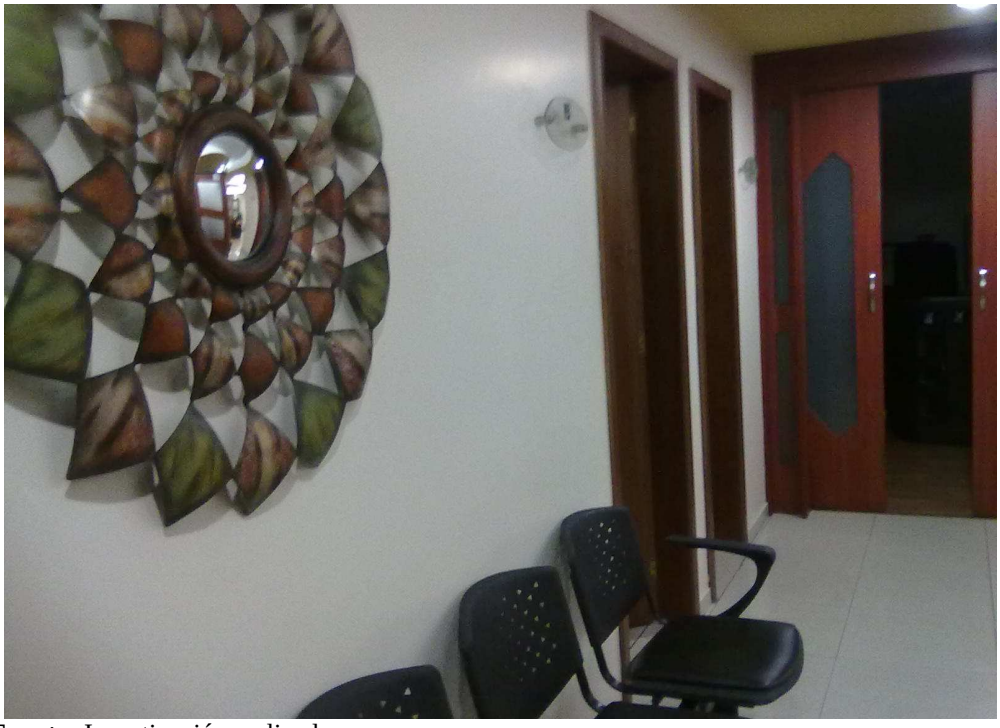
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Gráfico # 1.20: Sala de Espera



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Gráfico # 1.21: Sala de Eventos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

1.3.3 Análisis Local

Tiene 9 años de funcionamiento en la ciudad de Quito, sus principales operaciones se basan en la importación y comercialización de productos ortopédicos los cuales están supeditados también a las políticas gubernamentales y a la legislación local.

1.3.4 Misión

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque a partir de ella se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la organización.[4]

[4] P., KLOTER. (2004). ***Marketing.*** México: Prentice Hall. p. 43.

Según Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante" (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización "es su propósito general". Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"; podría considerarse también que la misión "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización".[5]

> Somos una empresa que brinda productos ortopédicos y traumatológicos, con tecnología avanzada, para contribuir con el desarrollo económico y social del país, con énfasis en ofrecer los mejores equipos con las mejores marcas del mundo y con una sólida vocación de servicio integral, donde el cliente es nuestra razón de ser.[6]

La misión de ORMEDIC Cía. Ltda. no está bien especificada en cuanto a los servicios que brinda, efectivamente ofrece productos ortopédicos y traumatológicos, sin embargo no indican la asesoría técnica que también brindan, por lo cual se recomienda la siguiente misión:

"Proveemos implantes para ortopedia y traumatología respaldados por las mejores marcas del mundo brindando el mejor servicio y asesoría técnica de calidad, siendo el cliente nuestro eje fundamental"[7]

[5] Cfr. BARANDILLEROS. [www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html].
[6] Cfr. ORMEDIC CIA. LTDA.
[7] J., ORTEGA.

1.3.5 Visión

Según Jack Fleiman autor del libro Negocios Exitosos, en el mundo empresarial “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto con las de competitividad”.

> En síntesis la visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones de mercado, etc.[8]

Ser la empresa que mejor satisfaga las necesidades integrales del cliente, brindando opciones viables y basándose en nuestro buen servicio y atención personalizada, llegando a ser líderes en el mercado y reconocidos por nuestra calidad y servicio.[9]

Al analizar la visión de ORMEDIC se puede concluir que está muy generalizado el concepto, no especifican el lapso de tiempo ni lugar en el cual pretenden ser líderes en el mercado por lo que se recomienda lo siguiente:

"En los próximos 3 años convertirnos en la empresa número 1 en comercialización de implantes de ortopedia y traumatología a nivel nacional, con participación efectiva en las cuatro provincias más grandes del país"[10]

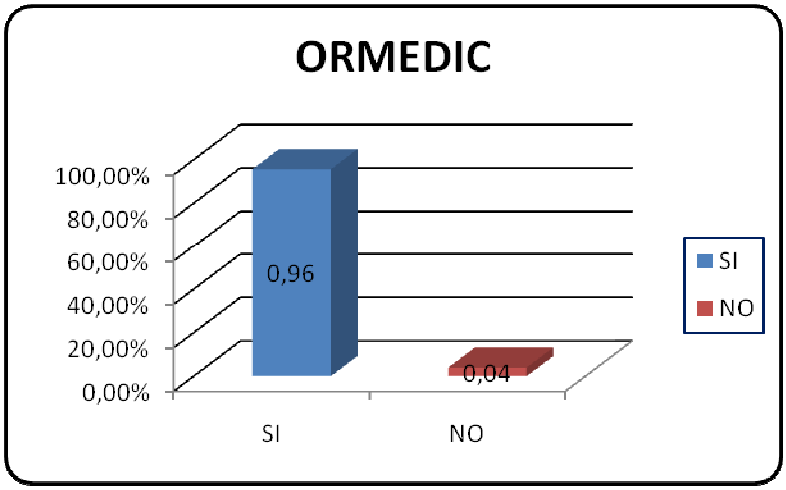
---

[8] J., FLEITMAN. (2000). ***Negocios Exitosos.*** McGraw Hill. p. 283.
[9] Cfr. ORMEDIC CIA. LTDA. ***Op. Cit.***
[10] J., ORTEGA. ***Op. Cit.***

A continuación se muestra el gráfico realizado a los funcionarios con el grado de conocimiento de la misión y visión:

Gráfico # 1.22: Grado de Conocimiento de la Misión

¿Usted tiene clara la misión de la compañía?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Cuadro # 1.2: Tabulación Conocimiento de la Misión

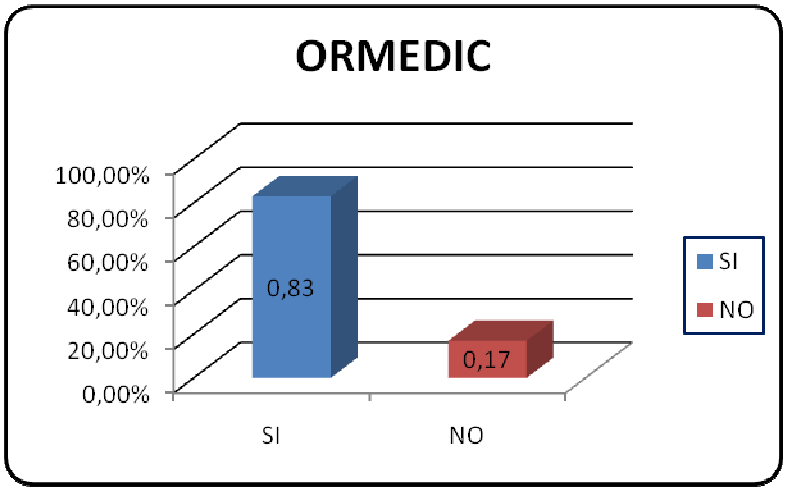
	SI	NO	TOTAL
Número	22	1	23
Porcentaje	96%	4%	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

De acuerdo a la encuesta realizada con todo el personal de la compañía se evidenció que un mayor porcentaje del personal tiene clara la misión, lo que indica ha sido bien difundida.

Gráfico # 1.23: Grado de Conocimiento de la Visión

¿Usted tiene clara la visión de la compañía?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Cuadro # 1.3: Tabulación Conocimiento de la Visión

	SI	NO	TOTAL
Número	19	4	23
Porcentaje	83%	17%	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Con respecto a la visión de la compañía de igual manera existe un mayor porcentaje de grado de conocimiento, con lo cual se confirmo que existe esta bien difundida.

1.3.6 Valores Corporativos

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. "El objetivo básico de la definición de valores

corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización".[11]

A continuación se detalla los Valores Corporativos aplicados por la compañía:

- Dios dirige nuestro camino y da valor a lo que hacemos.
- El corazón de ORMEDIC es la atención y el servicio al cliente.
- El garantiza nuestra estabilidad y desarrollo.
- La responsabilidad, la honestidad y el respeto son valores fundamentales en nuestra empresa.
- El mejor servicio y la mejor atención son nuestro valor agregado.
- Somos un equipo esforzado y dedicado para conseguir todos nuestros objetivos empresariales.
- La comunicación es parte primordial para la solución del problema.
- La competencia nos permite crecer y renovarnos día a día.
- Apegados a la ley y la constitución logramos una convivencia democrática.

[11] Cfr. PIMENTEL. (1999). p. 11.

- Para nosotros, todos los clientes son importantes y reciben la atención de cordialidad y calidad.

- Buscamos satisfacer a nuestros clientes, ofreciéndoles cada día productos con innovación y liderazgo en el mercado a los precios más convenientes.

1.3.7 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".[12]

La compañía no tiene definida la Cultura Organizacional por lo que se recomienda la siguiente:

- Formalidad de la filosofía organizacional, organigramas, misión y visión.

[12] Cfr. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional].

- Imagen Corporativa como: diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones y edificio.

- Capacitación y asesoría por parte de los supervisores.

- Sistema de reconocimiento y premios a los colaboradores y criterios de promoción.

- Apertura en la toma de decisiones sin que exista obstaculización, lo cual facilite su trabajo.

- Sentimiento general de camaderia que prevalece en el grupo de trabajo.

1.3.8 Organigrama Institucional

Un Organigrama es una representación gráfica de los cargos funcionales y departamentales que posee una organización.[13]

El organigrama puede indicarnos:

- La división de funciones.

- Los niveles jerárquicos.

[13] Cfr. GESTIOPOLIS. [http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/organig.htm]. ***Organigrama Institucional.***

- Las líneas de autoridad y responsabilidad.

- Los canales formales de comunicación.

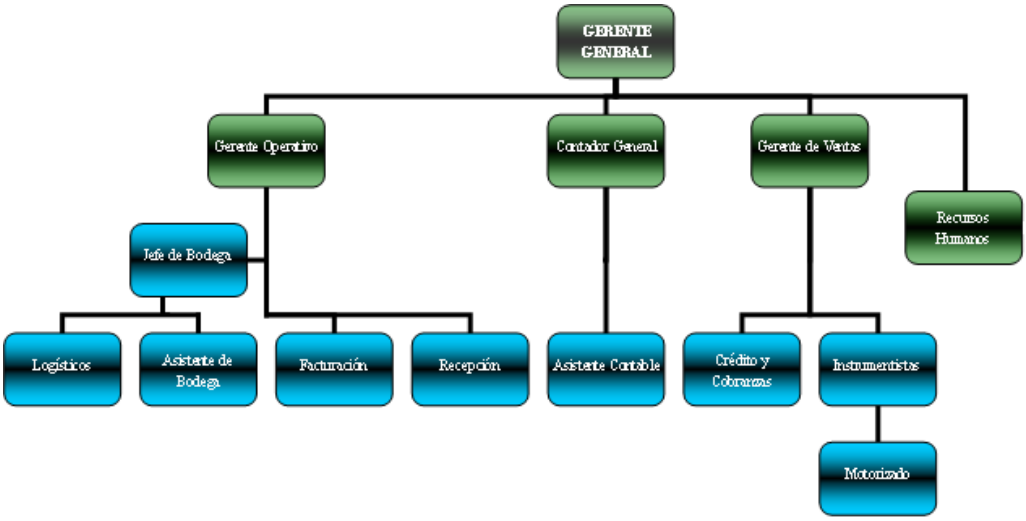
- La naturaleza lineal o staff del departamento.

- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

El organigrama de ORMEDIC está compuesto de la siguiente manera:

Gráfico # 1.23: Organigrama de la Empresa



Fuente: Ormedic Cía. Ltda.
Elaborado por: Ormedic Cía. Ltda.

1.3.9 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.[14]

Para este análisis se consideran los factores políticos, económicos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la organización, que inciden sobre su quehacer interno, los cuales pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión organizacional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la corporación. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son las fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Fortalezas.- Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

[14] Cfr. ECUADOR. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. (2002). ***Dirección de Planeación y Organización: Metodología para el análisis FODA.*** Quito.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Cuadro # 1.4: Matriz FODA

	INTERNO	**EXTERNO**
POSITIVO	**FORTALEZAS** ➢ Personal calificado y capacitado ➢ Infraestructura propia ➢ Valores corporativos ➢ Buen ambiente laboral	**OPORTUNIDADES** ➢ Fidelización de clientes ➢ Aplicaciones tecnológicas ➢ Innovación de productos ➢ Creación de puntos de venta ➢ Seminarios a médicos
NEGATIVO	**DEBILIDADES** ➢ No está clara la Visión ➢ No existe un Sistema de evaluación y control ➢ No hay soporte del Sistema informático ➢ No miden los Índices de gestión y financieros ➢ No elaboran un Presupuesto anual	**AMENAZAS** ➢ Sistema Económico y político ➢ Leyes tributarias ➢ Reglamentaciones gubernamentales ➢ Pobreza de la población

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

2 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

Este capítulo describe la situación actual de los procesos que se desarrollan en la organización, para lo cual se realizó observación directa de las distintas actividades, además se efectuaron entrevistas a los funcionarios de la organización, para de esta manera tener una descripción textual de las actividades que permiten la identificación de cada proceso.

Para una mejor comprensión y estandarización de los procesos actuales de Ormedic Cía. Ltda. se procedió a la diagramación, para visualizar de manera clara el desarrollo de las actividades de cada proceso. Cabe mencionar que dichos diagramas de flujo fueron validados por los responsables directos.

Posteriormente se realizo un análisis de valor agregado, lo que permitirá identificar las actividades que no agregan valor para poder establecer las oportunidades de mejora en la organización.

Como última parte de éste capítulo se identificó las fortalezas y debilidades que fueron determinadas mediante un análisis minucioso de las áreas clave en cada proceso.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

La identificación de los procesos de trabajo es requisito primordial para establecer un sistema de negocio orientado a la satisfacción de las partes interesadas.

Para esto es necesario conocer una definición adecuada de lo que es un proceso y de los elementos que lo conforman:

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.[15]

Todo proceso tiene tres elementos:

1. Las entradas o insumos que representan los materiales, energía, capital, etc., adquiridos a los proveedores y que son necesarios para la realización del proceso.

2. El proceso propiamente dicho que representa la transformación de los insumos con la utilización de equipos, procedimientos, recursos humanos y controles.

3. Las salidas o Productos que representan el bien o servicio entregado a los clientes tanto internos como externos.

En la secuencia establecida en el flujograma, se revela esta permanente relación de cliente-proveedor entre las distintas unidades que intervienen a lo largo del proceso,

[15] J., HARRINGTON. (1993). ***Mejoramiento de los procesos de la Empresa.*** Colombia: Mc Graw Hill. p. 9.

donde cada una es a la vez, un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto y un proveedor será quien la sucede. De ahí que cada área o unidad, grupo de trabajo o persona deberá realizar su labor de forma cabal conforme a las exigencias de su cliente (entidad, organismo, etc.) y éste pueda continuar eficazmente con su parte en el proceso.

En la compañía no existen manuales de procesos, flujogramas, cadena de valor solamente cuentan con un registro de actividades de cada empleado.

Es necesario tener claro el concepto de cada uno de ellos para su correcta aplicación, por lo cual se define a continuación:

2.1.1 Procesos Gobernantes

Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son ejecutados por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas organizacionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos y la estructura organizacional.

La organización no cuenta con procesos gobernantes, lo cuáles serán incluidos en el siguiente capítulo identificando los procesos claves para su control.

2.1.2 Procesos Misionales o Productivos

Son los procesos esenciales de la entidad destinados en llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias

relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

Es necesario tener clara la identificación de cada proceso para la ubicación de cada uno en el mapa de procesos.

2.1.3 Procesos de Apoyo o Habilitantes

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El levantamiento de procesos significa determinar uno a uno los procesos generales de la organización, representándolos para poder identificar su objetivo, entradas, salidas, recursos, controles y mediciones. Para realizar el levantamiento de procesos es importante conocer que es un proceso y el verdadero significado que este otorga a la empresa. La importancia que estos otorgan a una organización se puede determinar con el ahorro de tiempo, energía y recursos; pues, en razón de su eficiencia no es necesario reinventar los pasos cada vez que se realiza una tarea y es posible delegar estas actividades, constituyendo así equipos de trabajo donde se administran las funciones de todos y se conciben planes estratégicos. Un levantamiento de procesos comienza con la definición clara de qué procesos se desea

realizar dicho levantamiento y cuáles serán los lineamientos a seguir en el proceso de su diseño, la mejor manera de representar un proceso es a través de un flujograma el cual muestra claramente las actividades que se realizan. Estos procesos claves son los que se deben reflejar en el mapa de procesos de la organización.

El flujograma o diagrama de proceso muestra la trayectoria de un procedimiento, señalando todos los hechos sujetos a exámenes mediante el símbolo que corresponda. Es importante definir que un flujograma ayuda a representar mediante símbolos y gráficos los distintos hechos, movimientos, tiempos de ejecución, unidades involucradas y los responsables de cada una de estas actividades con el fin de que se lleven a cabo en un orden establecido.

2.2.1 Entrevistas

Se realizó un cronograma para coordinar las entrevistas con cada funcionario y levantar los procesos reales porque se identificó que los descriptivos de funciones no estaban actualizados.

Se trabajo conjuntamente con las jefaturas de cada área para organizar el trabajo oportunamente. Una vez que se levanto la información se organizo todos los procesos para elaborar los respectivos flujogramas.

2.2.2 Recopilación de la Información

La técnica que se aplicó para recopilar la información es la entrevista a través de cronogramas establecidos con cada funcionario para levantar los procesos,

la forma de realizar el trabajo era con un breve descriptivo de los procesos que fueron entregados por cada jefatura del área, por lo cual fue necesario realizar el levantamiento de procesos para obtener una información actual.

2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA

Con la información recopilada se identificará claramente las actividades que realiza cada funcionario para tener bien distribuida la carga de funciones y determinar si está siendo eficiente el proceso.

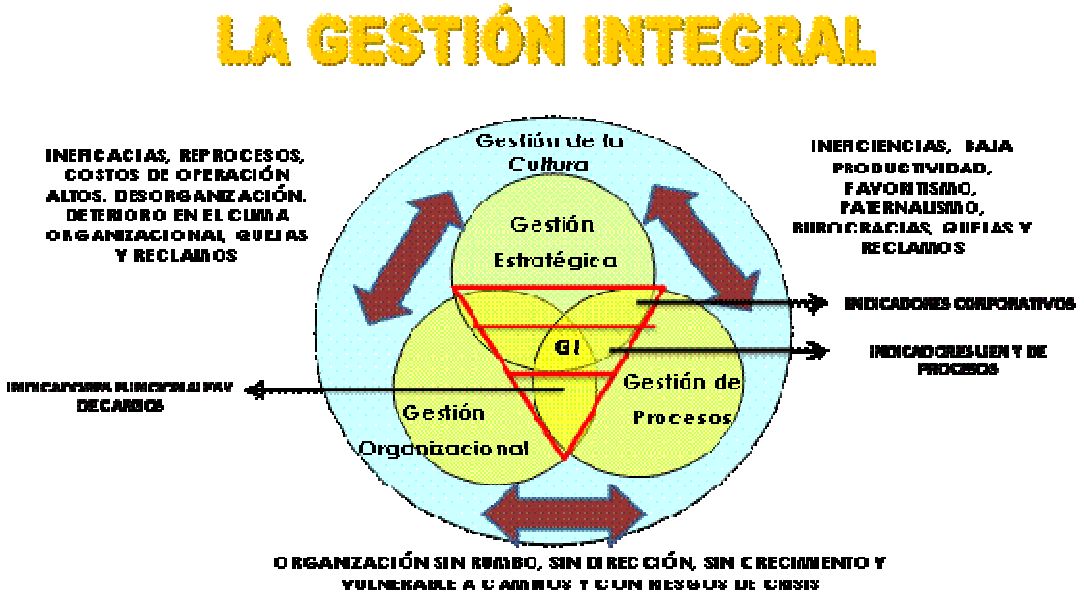
Se ha conformado un comité de calidad en la organización, el cual de forma periódica se reúne para discutir las oportunidades de mejora que se encuentran en los distintos procesos mediante la utilización del análisis causa efecto y determinar la ejecución de acciones correctivas y preventivas.

Existen varias maneras en las cuáles los negocios pueden ser competitivos y rentables, al analizar sus procesos buscando un mejoramiento de los mismos se puede obtener beneficios tales como:

- Aumentar la productividad
- Mejorar la calidad de servicio al cliente
- Hacer flexible los recursos, incluyendo los recursos humanos
- Implementar nuevas tecnologías sin afectar la operación

A continuación se muestra un gráfico con el ciclo de la gestión integral que se pretende alinear las tres grandes gestiones para que genere una ventaja competitiva mediante la productividad y rentabilidad.

Gráfico # 2.1: Modelo de Gestión Integral



Fuente: Gestión Empresarial
Elaborado por: Gestión Empresarial

2.3.1 Manuales de Procesos

Al momento de levantar los procesos, la organización contaba con un descriptivo de las funciones realizadas por cada área, sin embargo tenía puntos generales de las actividades y no estaba elaborado con los puntos y formalidad que posee un manual. De igual manera tienen diferentes formatos y no están estandarizados, no existe una interrelación de los procesos, y por el contrario esta a nivel de cargo.

Sin embargo los descriptivos que posee la compañía les ha permitido guiarse para su labor diaria, también para tener los lineamientos que se requiere en

cuanto a experiencia y responsabilidad del puesto, al momento de realizar el levantamiento de procesos se evidenció que los mismos no estaban actualizados, debido a que existían actividades que no se estaban realizando o a su vez ya no estaba bajo la responsabilidad del funcionario.

Es necesario tener documentada la información de los procesos en Manuales de Procedimientos debido a que éstos les permite estar orientados formalmente en su ejecución, son estandarizados, existe un mayor orden, tener índices de gestión, lo cual les permite medir, analizar y controlar la gestión. Los descriptivos que presentó la organización se visualizan en el ***Anexo 3.***

Las actividades están presentadas en diferentes formatos y no reflejan una estandarización de los procesos, no se identifica a nivel de macroprocesos y subprocesos, lo que no permite tener una jerarquía en los mismos.

Por estas razones con la información obtenida del levantamiento de procesos se realizará manuales de procesos y flujogramas que permitan formalizar, ordenar y documentar la información.

Los instructivos de la compañía se muestra en el ***Anexo 4.***

2.3.2 Gestión por Procesos

> La gestión por procesos en un conjunto de conceptos y prácticas que apuntan a un mejor desempeño de los procesos empresariales. La gestión por procesos combina una propuesta metodológica con la gestión del talento humano para mejorar la calidad de los productos y servicios de los procesos

> con miras a incrementar la satisfacción del cliente. Se encuentran implícitas en la filosofía de la gestión por procesos la concientización e institucionalización de una visión por procesos (pensamiento de procesos) de la empresa.[16]

Siendo así se puede determinar que la gestión de procesos trae grandes beneficios como:

- Mayores beneficios económicos
- Mayor satisfacción al cliente
- Mayor satisfacción personal
- Mayor conocimiento y control de procesos
- Conseguir un mayor flujo de información y de materiales
- Distribución de los tiempos de proceso.[17]

Se puede mencionar que la gestión por procesos es la base para obtener una certificación de calidad, de acuerdo lo indica la Norma ISO, que uno de sus principales objetivos es la administración por procesos, como se cita a continuación:

> Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.[18]

[16] O., BARROS. (1994). ***Reingeniería de Procesos de Negocios.*** Chile: Editorial Dolmen. p. 55.
[17] E., NAVARRO. (2007). ***Gestión de Reingeniería de Procesos.***
[18] ISO 9001:2000. (2000). ***Norma Internacional ISO 9001.*** Ginebra: Secretaría Comité ISO. p. 6.

2.3.3 Diagramación

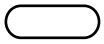
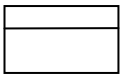
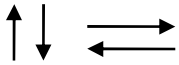
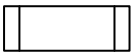
> Un diagrama de flujo es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quién hace qué y que secuencia se desarrolla el proceso.[19]

Para la diagramación se tiene que conocer claramente el proceso, identificar cuáles son los principales actores y actividades del mismo, posteriormente se debe recopilar la información necesaria, mediante la utilización de distintas técnicas para posteriormente proceder a la diagramación entre sí.

Los diagramas de flujo de los procesos y subprocesos documentados utilizan la siguiente simbología:

[19] H., MARIÑO. (2001). ***Gerencia de Procesos.*** Bogotá: Alfaomega S.A. 1ra Reimpresión. p. 10.

Gráfico # 2.2: Simbología Utilizada en los Flujogramas

DIAGRAMAS DE FLUJO	
SIMBOLO	**SIGNIFICADO**
	Marcan el comienzo o finalización de un proceso
	Ejecución de una actividad o tarea (análisis, revisión, control, etc.), definición del tiempo en ejecutar la actividad
	Decisión: Toma de decisiones (si/no)
	Flechas: Señalan la dirección o sentido del flujo del proceso
	Envía a un subproceso o procedimiento
	Conector dentro de la misma página
	Documento
	Conector de fin de página

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

2.3.4 Análisis del Valor Agregado

Una vez realizado el levantamiento de información y contando con flujogramas que nos permitan visualizar el proceso actual de mejor manera, es momento de proceder con el análisis de cada una de las actividades realizadas por los responsables y colaboradores de cada proceso, de tal manera, que podamos determinar si estas generan valor agregado para el cliente, negocio o si por el contrario, no agregan valor en el procedimiento, en cuyo caso deberán ser retiradas, sustituidas o incluidas dentro de otras actividades.[20]

[20] F., ARÉVALO. (2006). ***Curso Taller: Administración por Procesos.*** *9no. Nivel. Quito.*

Al realizar el análisis de valor agregado es importante conocer los tipos de valor que una actividad o situación puede otorgar al cliente o al negocio según sea el caso:

- ***Valor Agregado Real (VAR).-*** Es el resultado de aquellas actividades que la empresa debe realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente, con procesos más ágiles.

- ***No Agregan Valor (NVA).-*** Son las actividades que deben ser parte de una operación para satisfacer al cliente.

- ***Valor Agregado del Negocio (VAN).-*** Son las actividades que por lo general sirven de control de los procesos y por lo tanto deben corregirse.

2.4 INVENTARIO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Con el crecimiento del campo ortopédico Ormedic Cía. Ltda. ha reflejado de igual manera un incremento en talento humano y procesos, por lo cual es necesario formalizar para un mejor control de sus actividades.

En el levantamiento de procesos se identificaron varios aspectos que debilitan el normal desarrollo de las actividades como también la carencia de algunos procesos que son de gran importancia y que se deberían implementar.

Existen procesos que no están bien definidos y no se realizan de acuerdo al cargo del puesto como es el caso de la recepcionista, quién está a cargo de la facturación a

parte de sus funciones habituales de recepción, dando total responsabilidad a una sola persona y esto a su vez se refleja en una sobrecarga de funciones y responsabilidades.

Los procesos de Talento Humano están centralizado en Contabilidad, lo que congestiona los procesos y no hay una segregación de funciones para su cumplimiento y control, de igual manera se identificó una sobrecarga de trabajo.

El ingreso de mercadería en el sistema proveniente de las importaciones esta bajo la responsabilidad de bodega, en lo cual es juez y parte en el mismo proceso, esto ocasiona un riesgo en el proceso para el control de inventarios.

Además de encontrarse actividades que no agregan valor, ya que son repetitivas y generan mudas en el proceso.

Para la identificación de cada proceso se realizó entrevistas directas a las Jefaturas de cada área y sus funcionarios.

En la organización se identificaron un total de **27 procesos.**

A continuación se presenta el listado de los procesos actuales que tiene la organización:

Cuadro # 2.1: Procesos Actuales ORMEDIC Cía. Ltda.

PROCESOS ACTUALES	
No.	**Nombre del Proceso**
1	Gestión Ventas Públicas
2	Elaboración de Proforma
3	Atención al Cliente
4	Recepción de Correspondencia
5	Abastecimiento de Mercadería
6	Solicitud de Equipos
7	Preparación de Equipos para Cirugía
8	Descargo de Equipos en el Sistema
9	Recuperación de Equipos
10	Entrega de Equipos
11	Retiro de Equipos
12	Asistencia a Cirugías
13	Recolección de Equipos
14	Recuperación de Cartera
15	Manejo de Ruta
16	Entrega de Facturas en Provincia
17	Transferencias al Exterior
18	Transferencias Locales
19	Declaración de Impuestos
20	Validación Anexo Transaccional
21	Importación
22	Facturación
23	Cambio de Facturas
24	Selección de Personal
25	Capacitación
26	Complementos Laborales
27	Elaboración de Nómina

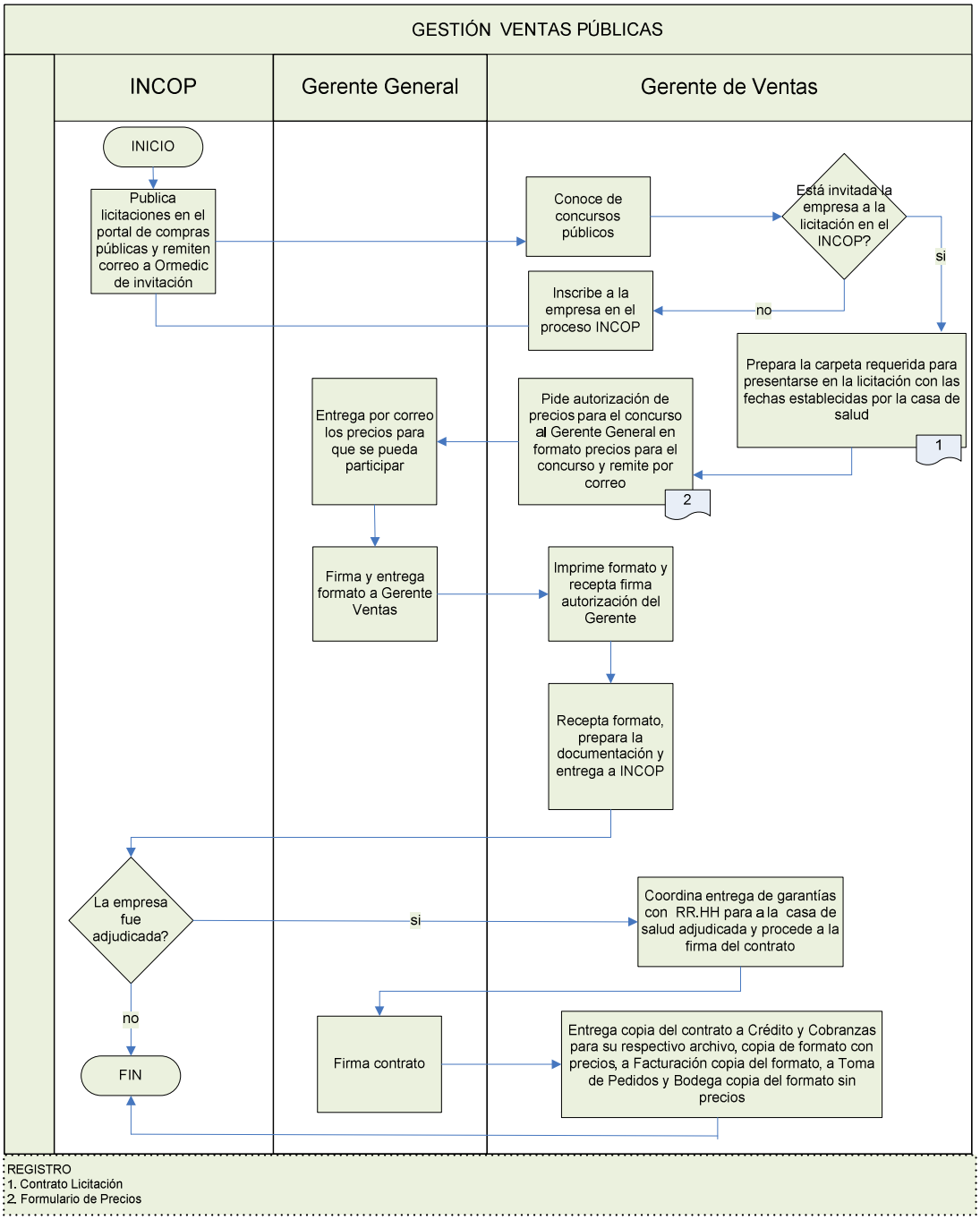
Fuente: ORMEDIC Cía. Ltda.
Elaborado por: Jenny Ortega

2.5 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

Una vez identificados los procesos de la organización, se procedió a la diagramación de cada uno de ellos para un mejor entendimiento de la secuencia y orden de las actividades, para esto se considero los lineamientos de diagramación. En el siguiente gráfico se muestra uno de los procesos de la organización a manera de ejemplo.

La diagramación de los procesos en su totalidad se indican en el ***Anexo 5.***

Gráfico # 2.3: Proceso Actual / Gestión de Ventas Públicas



Fuente: ORMEDIC Cía. Ltda.
Elaborado por: Jenny Ortega

2.6 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

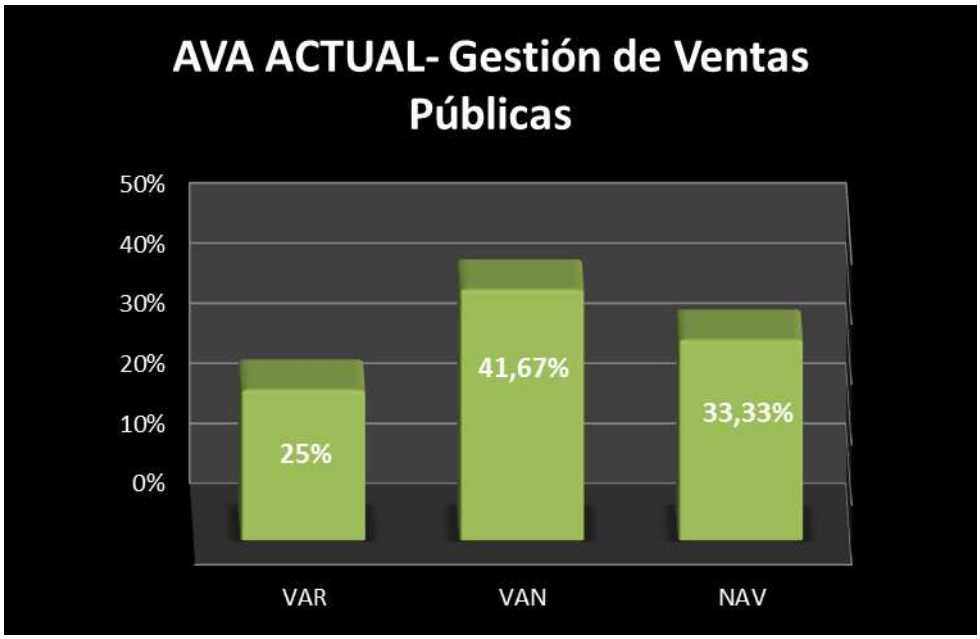
Se procedió a enlistar las actividades correspondientes de cada proceso para identificar cuales agregan Valor Real (VAR), Agregan Valor al Negocio (VAN) y cuáles No Agregan Valor (NVA); de la misma forma que la sección anterior se presenta a continuación el Análisis de uno de los procesos actuales de Ormedic Cía. Ltda.. Además se deja constancia que el análisis de valor agregado de todos los procesos actuales se encuentra en el ***Anexo 6.***

Cuadro # 2.2: Análisis Valor Agregado / AVA Actual Gestión Ventas Públicas

GESTIÓN VENTAS PÚBLICAS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Publican licitaciones en el portal de compras públicas y remiten correo a Ormedic de invitación		X		
2	Conoce de concursos públicos			X	
3	Inscribe a la empresa en el proceso INCOP		X		
4	Prepara la carpeta con la documentación requerida para presentarse en la licitación con las fechas establecidas por la casa de salud solicitante		X		
5	Pide autorización de precios para participación en el concurso a Gerente en formato precios para el concurso y remite por correo		X		
6	Entrega por correo los precios para que se pueda participar	X			
7	Firma y entrega formato a Gerente Ventas			X	
8	Imprime formato y recepta firma autorización del Gerente			X	
9	Recepta formato, prepara la documentación y entrega a INCOP			X	
10	Coordina la Preparación de garantías con Dpto de RRHH para la entrega a la casa de salud adjudicada y proceder a la firma del contrato	X			
11	Firma contrato	X			
12	Entrega copia del contrato a Crédito y Cobranzas para su respectivo archivo, copia de formato con precios a Facturación .		X		
TOTAL		**3**	**5**	**4**	**12**
PORCENTAJE		**25%**	**41,67%**	**33,33%**	**100,00%**

Fuente: ORMEDIC Cía. Ltda.
Elaborado por: Jenny Ortega

Gráfico # 2.4: Análisis Valor Agregado / AVA Actual Gestión de Ventas Públicas



Fuente: ORMEDIC Cía. Ltda.
Elaborado por: Jenny Ortega

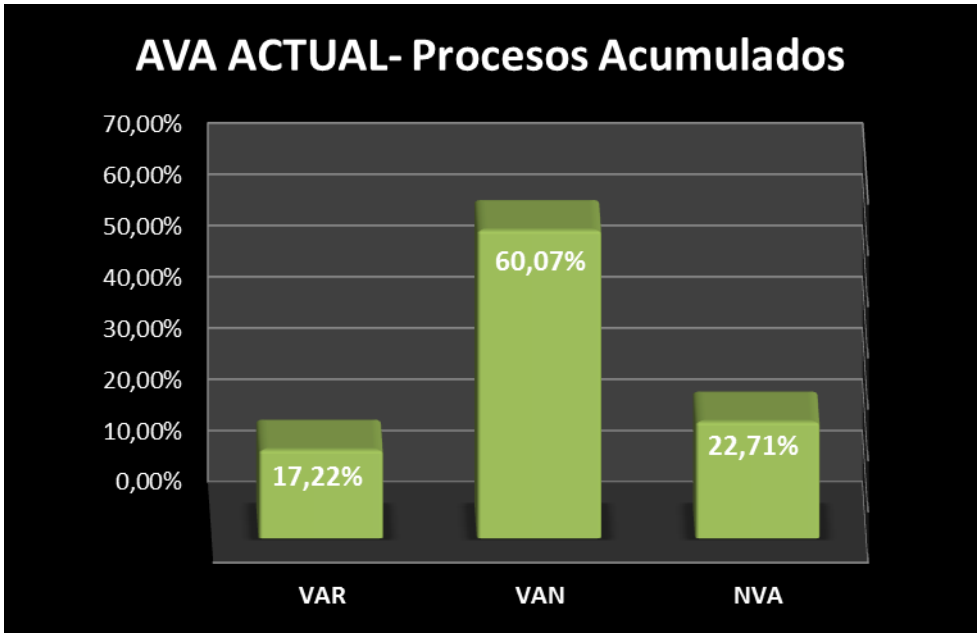
El siguiente cuadro muestra el análisis de valor agregado realizado a la totalidad de procesos que actualmente tiene la organización.

Cuadro # 2.3: Análisis Valor Agregado Total de los Procesos Actuales

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES					
No.	**Nombre del Proceso**	**VAR**	**VAN**	**NVA**	**TOTAL**
1	Gestión Ventas Públicas	3	5	4	12
2	Elaboración de Proforma	3	2	2	7
3	Atención al Cliente	3	1	6	10
4	Recepción de Correspondencia	1	2	2	5
5	Abastecimiento de Mercadería	2	6	2	10
6	Solicitud de Equipos	3	8	2	13
7	Preparación de Equipos para Cirugía	3	4	0	7
8	Descargo de Equipos en el Sistema	2	6	1	9
9	Recuperación de Equipos	2	5	1	8
10	Entrega de Equipos	9	7	3	19
11	Retiro de Equipos	1	7	3	11
12	Asistencia a Cirugías	1	8	6	15
13	Recolección de Equipos	0	4	1	5
14	Recuperación de Cartera	3	5	5	13
15	Manejo de Ruta	0	6	2	8
16	Entrega de Facturas en Provincia	4	7	0	11
17	Transferencias al Exterior	1	12	1	14
18	Transferencias Locales	1	6	2	9
19	Declaración de Impuestos	0	6	3	9
20	Validación Anexo Transaccional	0	4	2	6
21	Importación	0	6	1	7
22	Facturación	1	9	2	12
23	Cambio de Facturas	0	11	2	13
24	Selección de Personal	4	6	4	14
25	Capacitación	0	6	3	9
26	Complementos Laborales	0	9	1	10
27	Elaboración de Nómina	0	6	1	7
TOTAL		**47**	**164**	**62**	**273**
PORCENTAJE		**17.22%**	**60.07%**	**22.71%**	**100.00%**

Fuente: ORMEDIC Cía. Ltda.
Elaborado por: Jenny Ortega

Gráfico # 2.5: Análisis Valor Agregado /AVA Acumulado Procesos Actuales



Fuente: ORMEDIC Cía. Ltda.
Elaborado por: Jenny Ortega

2.7 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Para determinar las Fortalezas y Debilidades se consideró una serie de factores que afectan positiva o negativamente a la ejecución de cada proceso. Como se muestra a continuación en el siguiente cuadro en relación al proceso "Gestión de Ventas Públicas". La totalidad de este análisis se encuentra en el ***Anexo 6.***

Cuadro # 2.4: Fortalezas y Debilidades Gestión de Ventas Públicas

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• La organización se encuentra calificada en la INCOP • Tiene precios competitivos en el mercado	• No existe estrategias de ventas planificadas por parte de Gerencia de Ventas.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• El personal es frecuentemente capacitado en congresos y vinculados con la nueva tecnología. • El personal de ventas recibe sus respectivas comisiones oportunamente.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• La organización cuenta con sus propias instalaciones y los departamentos se encuentran bien distribuidos en amplios espacios, actualmente compraron un terreno para construir un edificio completo para sus instalaciones.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• La organización tiene equipos con tecnología actualizada, los mismos que abastece a todos los funcionarios. • Los equipos de oficina son nuevos y les dan un constante mantenimiento, lo cual se refleja en la imagen de la organización.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	• Actualmente trabajan con un sistema D.O.S. y no refleja reportes a nivel de análisis para los procesos.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Los materiales que se dispone para la ejecución del proceso son los adecuados, de acuerdo al proyecto.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe un instructivo para la elaboración de la Gestión de Ventas Públicas. • Se involucra la alta gerencia y existe apoyo de su parte.	• Las políticas no son tomadas en base a un análisis financiero o con cifras estadísticas.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	• No existen indicadores para la medición del Proceso. • No se mide el cumplimiento de los objetivos en base a metas propuestas.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• La información es enviada a la Gerencia General.	• Los instructivos no son actualizados y no existe formalidad en el proceso.

Fuente: ORMEDIC Cía. Ltda.
Elaborado por: Jenny Ortega

Después del desarrollo de este capítulo se determina los aspectos relevantes que debilitan el normal desarrollo de los procesos de la organización:

- Con la falta de jerarquía en los procesos no se puede identificar la clasificación en procesos estratégicos, misionales y de apoyo, lo cual no mantiene un orden en la gestión.

- Actualmente el sistema informático que funciona en la compañía es Microsystem, el cual no genera los reportes necesarios para las diferentes áreas, de igual manera se podrían automatizar determinados procesos con la implementación de un nuevo sistema.

- Se dice que todo lo que no se mide, no se controla y todo lo que no se controla, no se puede manejar. En ese sentido una empresa que no mida su operación, no sabrá con exactitud si está ganando o perdiendo tanto rentabilidad como productividad, y son en estos puntos que se necesita trabajar para implementar controles en la compañía.

- No existe estandarización en los formatos presentados como instructivos y descriptivos de las actividades, los mismos que no se encuentran realizados por procesos y no están actualizados.

- No existe segregación de funciones lo que no permite tener un control adecuado, como es el caso de Talento Humano y Contabilidad que realizan la elaboración de la nómina sin asignar un responsable por el proceso que en este caso debería ser Talento Humano.

- No se realiza el seguimiento de los cambios en los procesos de cada área.

- No existe un conocimiento general y difusión de los procesos que actualmente tiene la organización.

- No realizan un presupuesto anual ni análisis financiero para lo toma de decisiones, lo realizan de manera informal sin basarse en cifras estadísticas.

Identificando estas debilidades, se puede establecer una pauta para determinar los aspectos que representen oportunidades de mejora, los mismos que serán propuestos y desarrollados en el siguiente capítulo mediante el Diseño de un Mapa de Procesos y Manuales de procedimientos que permita alinear los proceso a los Criterios establecidos por el Sistema de Gestión por Procesos.

3 DISEÑO DEL SISTEMA

Este capítulo da a conocer la propuesta del Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para Ormedic Cía. Ltda., tomando en consideración que cada uno esté alineado con los procesos de la organización.

Para ello se considera el análisis de las fortalezas y debilidades de cada proceso presentadas en el capítulo anterior, lo que permite identificar las oportunidades de mejora y fusionar aquellos procesos repetitivos; así como también diseñar nuevos procesos y actividades necesarias para el correcto desempeño de la organización.

Una vez identificados los procesos, se procede a organizarlos y ordenarlos en el Mapa de Procesos para tener una visión clara de la interacción de cada uno dentro de la organización, reconociendo cuáles son Estratégicos, Misionales y de Soporte.

Como última parte de este capítulo se presenta los Manuales de Procedimientos de cada proceso, con su respectivo propósito, alcance, responsables, definiciones, políticas indicadores y diagramas de flujo.

3.1 SITUACIÓN PROPUESTA

Para diseñar un Sistema de Gestión, el principal objetivo es lograr que las actividades de un proceso no generen MUDAS, y conseguir que se convierta en valor agregado

al cliente, para así alcanzar la excelencia que permita lograr estándares de calidad y aumentar el nivel de productividad.

La organización está trabajando sobre la norma ISO de Calidad para garantizar la confianza en los clientes de sus productos, con la implementación del Sistema de Gestión por Procesos sirve para formalizar el trabajo y es una guía para proseguir con los siguientes pasos previa a la aprobación de la norma.

Con un crecimiento considerable que tiene el campo de la ortopedia año tras año es necesario empezar a formalizar los procesos en cada área para trabajar sobre bases que se puedan controlar, medir y evaluar la gestión de los funcionarios, cada vez se va incrementando la demanda de todos sus productos, por lo cual surge la necesidad de estandarizar el presentación de los procesos para futuros cambios que puedan presentarse.

Ante esta situación la organización debe tener una visión clara, permitiendo que sus procesos estén enfocados al cumplimiento de estos factores y cuenten con un sistema que permita monitorear la gestión de los mismos.

En el siguiente cuadro se presenta el total de los procesos propuestos, que son los que se han unificado, mejorado e implementado para dar como resultado un conjunto de actividades que se encuentren encaminados al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cuadro # 3.1: Listado de Procesos Propuestos de Ormedic Cía. Ltda.

PROCESOS PROPUESTOS ORMEDIC CIA.LTDA.					
N°	**Código**	**Proceso**	**Se Modifica**	**Se Diseña**	**Se Fusiona**
	G.E.	**Gestión Estratégica**			
1	GE.PE.01	Planificación Estratégica		X	
2	GE.CG.02	Control de la Gestión		X	
	CO.MV	**Marketing y Ventas**			
3	MV.MCP.01	Estrategias de Ventas		X	
4	MV.CIC.02	Talleres a Hospitales y Clínicas		X	
5	MV.MV.03	Gestión de Ventas Públicas	X		
6	MV.EP.04	Elaboración de Proforma	X		
	CC.SC	**Contacto Clientes**			
7	SCR.AC.01	Atención al Cliente	X		
8	SCR.EP.02	Recepción de Correspondencia	X		
	BL.AB	**Aprovisionamiento y Bodega**			
9	AB.AM.01	Abastecimiento de Mercadería	X		
10	AB.RM.02	Registro de Mercadería en el Sistema		X	
11	AB.SE.03	Solicitud de Equipos	X		
12	AB.RP.04	Preparación de Equipos para Cirugía	X		
13	AB.PE.05	Descargo de Equipos en Sistema	X		
14	AB.RE.06	Recuperación de Equipos	X		
	BL.DL	**Distribución y Logística**			
15	DL.EM.01	Entrega de Equipos Medicos	X		
16	DL.EE.02	Entrega de Equipos por Emergencia		X	
17	DL.RE.03	Retiro de Equipos	X		
	AT.IN	**Asistencia Técnica**			
18	AT.PC.01	Planificación de Cirugías		X	
19	AT.AC.02	Asistencia a Cirugías	X		
20	AT.RE.03	Recolección de Equipos	X		
	GCC.CC	**Gestión Crédito y Cobranzas**			
21	GCC.PC.01	Políticas de Crédito		X	
22	GCC.RC.02	Recuperación de Cartera	X		
23	GCC.MR.03	Manejo de Ruta	X		
24	GCC.EF.04	Entrega Facturas en Quito y Provincias	X		
	GF.FA	**Gestión Financiera**			
25	GF.FA.TP.01	Toma de Pedidos		X	
26	GF.FA.CC.02	Elaboración de Facturas	X		
27	GF.FA.CF.03	Cambio de Facturas	X		
28	GF.CO.TE.04	Transferencias al Exterior	X		
29	GF.CO.TL.05	Transferencias Locales	X		
30	GF.CO.DI.06	Presentación de Impuestos			X
31	GF.CO.CB.07	Conciliación Bancaria		X	
32	GF.CO.IM.08	Importación	X		
33	GF.CO.PP.09	Pago a Proveedores		X	
34	GF.CO.EE.10	Elaboración de Estados Financieros		X	
	GTH.RH	**Gestión Talento Humano**			
35	GTH.SP.01	Selección de Personal	X		
36	GTH.CA.02	Capacitación	X		
37	GTH.CL.03	Complementos Laborales	X		
38	GTH.EN.04	Elaboración de Nómina	X		
39	GTH.DE.05	Desvinculación		X	

X El proceso propuesto de Declaración de Impuestos y la Validación del Anexo Transaccional se fusiona en Preparación de Impuestos.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Jenny Ortega

Para identificar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que se llevan a cabo en la organización, se diseño la cadena de valor que se ilustra a continuación:

Gráfico # 3.1: Cadena de Valor Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

3.2 MAPA DE PROCESOS DISEÑADO

El mapeo de procesos es una herramienta que permite visualizar, ***mediante un gráfico***, los procesos existentes en la organización, indicando además sus relaciones y la importancia de estos en la cadena de valor. Dentro de los principales tipos de procesos que se evaluarán están los procesos gobernantes, productivos y habilitantes.

La compañía no cuenta con un mapa de procesos por lo cual se elaborará uno de acuerdo a sus áreas.

3.2.1 Pasos para elaborar un Mapa de Procesos

Existen varios pasos que se siguen para que se lleve a cabo la elaboración de un mapeo, a continuación se detallan los pasos a seguir:

- **Paso 1.-** En primer lugar, se debe tener una visión de los requerimientos del cliente, los cuales están plasmados en las hojas de proceso de cada operación, y se resumen básicamente en políticas gubernamentales y corporativas que rigen las operaciones de la organización, las mismas que velan por el bienestar y satisfacción de los clientes dentro del Mercado Ortopédico a nivel nacional.

- **Paso 2.-**En segundo paso está el recorrido previo, el cual ayuda a realizar los registros, para que se tenga una visión de todo el proceso del producto y no estar adivinando que sigue, puesto que de no hacerlo se genera una pérdida de tiempo y en ocasiones pasos o registros innecesarios que harían más complejo el mapeo.

- **Paso 3.-** Posteriormente, se debe preparar en una tabla con broche, hojas en blanco y lápiz, para ir anotando todos los pasos y ciclos que están en realidad trabajando en la empresa. En ocasiones, se encuentran con operaciones que se hacen, pero que por algún motivo no están registradas en las hojas de proceso o viceversa.

- **Paso 4.-**Una vez realizado todo el mapeo, se procede a llevar los datos a oficina y analizar todos los puntos anotados, para generar mejoras que

ofrezcan a la empresa una reducción en tiempos de procesos o entrega de los productos, lo importante, es disminuir o erradicar los desperdicios que hacen más lento el proceso y genera pérdidas de todo tipo a la empresa.

3.2.2 Elaboración del Mapa de Procesos

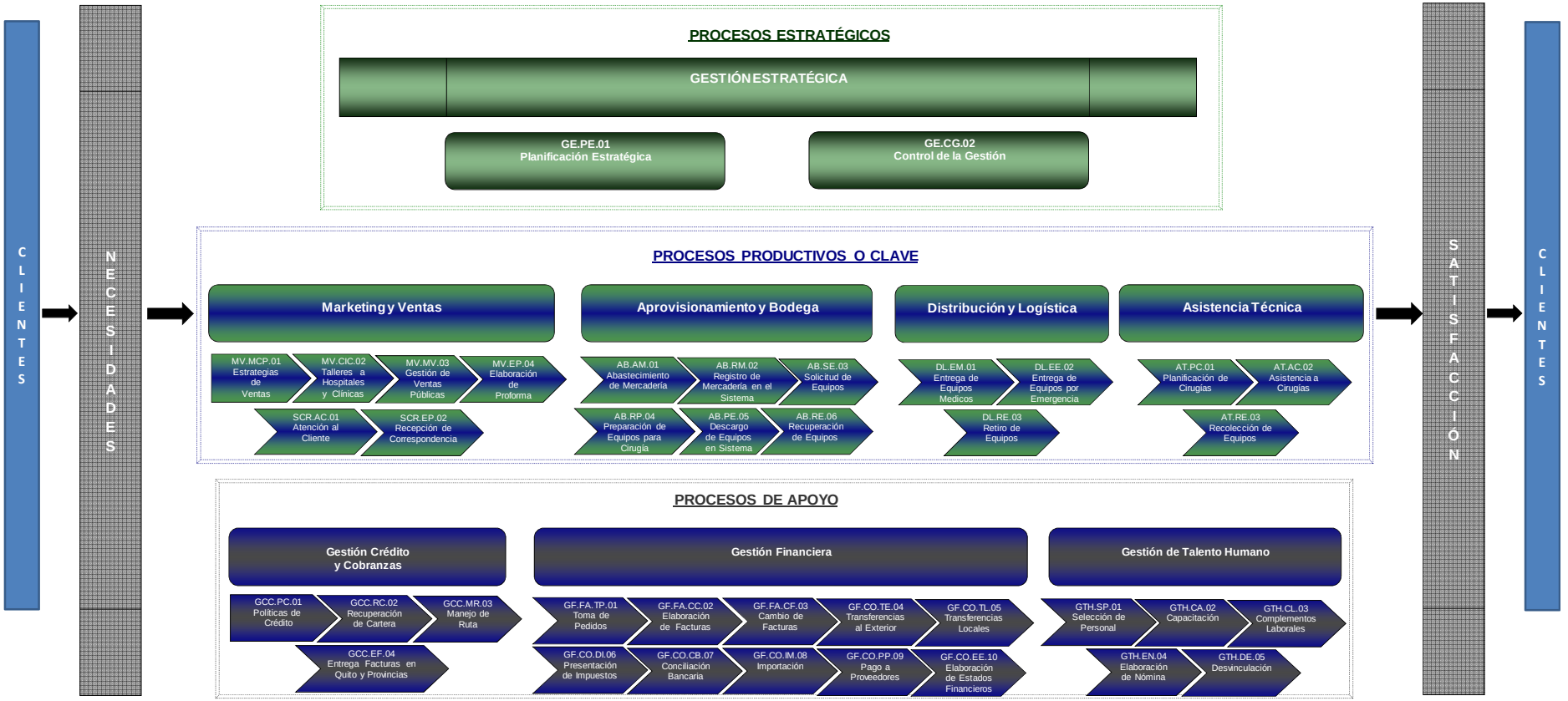
> Para elaborar el mapa de procesos se seguirá una metodología sencilla que parte de la misión y la visión de la Unidad o Servicio, de los clientes/usuarios y de las necesidades y expectativas de los mismos. Partiendo de esta base se identifican los procesos y se organizarán en el mapa de procesos.[21]

La identificación de los procesos claves de la organización tiene la finalidad de definir o precisar cuáles son los procesos que determinan la razón de ser la entidad, es decir, señalar aquellos procesos que soportan la misión de la organización.

A continuación se ilustra el Mapa de Procesos elaborado:

[21] ITESCAM. (2010). [http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60249.PDF]. ***Elaboración del Mapa de Procesos.***

Gráfico # 3.2: Mapa de Procesos Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

3.3 CARACTERIZACIONES DE LOS PROCESOS DISEÑADOS

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

Como se muestra a continuación en el siguiente cuadro en relación al proceso "Gestión Estratégica". La totalidad de las caracterizaciones se encuentra en el ***Anexo 7.***

Gráfico # 3.3: Caracterización de Gestión Estratégica

GESTIÓN ESTRATÉGICA	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Desarrollar lineamientos y políticas en el campo ortopédico que guie a la organización en la dirección y cumplimiento de sus objetivos.	**DUEÑO DEL PROCESO:** GERENTE GENERAL

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
GE.PE	Gestión Estratégica	Planificación Estratégica	GE.PE.01
		Control de la Gestión	GE.CG.02

DESDE	ENTRADA
Junta Directiva	Lineamientos de planificación estratégica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

SALIDA	HACIA
Objetivos Estratégicos	Procesos de la organización

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Instalaciones de la organización	Conocimientos Administrativos de Planeación Estratégica	Gerente General Gerente de Ventas Gerente Operativo	Disponibilidad Presupuestaria

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	Promedio ponderado del cumplimiento de cada objetivo	Trimestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DISEÑADOS

Una estructura recomendada para el manual de procesos es la siguiente:

Título o Aprobación del documento

La primera página del instructivo de trabajo posee los siguientes campos: Logotipo y Nombre de la Empresa, Serial, Revisión, Páginas, Firma de la persona responsable de la revisión y de la aprobación, nombre del procedimiento.

Registro de revisiones efectuadas en este documento

Es la parte del Instructivo o Procedimiento de trabajo donde se señala el número de revisiones efectuadas en el documento.

1. Objetivo

Debe describir de manera clara el "Por qué " y el "Qué" del procedimiento de trabajo, centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. Debe ser entendido y en entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.

2. Alcance

Debe indicar tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento o la situación de trabajo debe ser usado, además de hacer sus excepciones y debe ser

entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.

3. Responsables

Debe indicar quien tiene la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables porque se cumplan los mismos, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer en forma personal.

4. Definiciones

Se indica las palabras propias del negocio, las cuáles deben ser claras para su entendimiento.

5. Políticas

Debe indicar sobre que normas o reglamentos se realiza el procedimiento, el cual es impartido por la compañía.

6. Indicadores

Herramientas utilizadas para cuantificar la información obtenida que permitirá obtener resultados, que serán evaluados para determinar aspectos positivos o negativos de cada proceso.

7. Documentos

Se coloca la referencia de los documentos con los cuáles está relacionado el procedimiento.

8. Diagramas

Debe indicar de una manera lógica, la secuencia como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para asegurar su cumplimiento con el cual está soportado el proceso.

Para la Diagramación de los procesos propuestos se consideró las mismas técnicas y reglas de diagramación de la Situación Actual.

La totalidad de los manuales de procedimientos se encuentran desarrollados en el A***nexo 8.***

A continuación se presenta a manera de ejemplo el Manual de Procedimientos del proceso Planificación Estratégica, para observar el contenido y estructuración.

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GE.PE.01</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Planificación Estratégica</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha:</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha:</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Desarrollar lineamientos y políticas en el campo ortopédico que guíe a la organización en la dirección y cumplimiento de sus objetivos.

2. ALCANCE

El presente documento aplica al Gerente General y Jefaturas de cada área.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad de las Jefaturas y los funcionarios cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.

4. DEFINICIONES

***Planificación Estratégica*.-** Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

5. POLÍTICAS

La Planificación Estratégica deberá cumplirse en toda la organización de acuerdo a lo aprobado por la Gerencia General.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	Gerente General	Promedio ponderado del cumplimiento de objetivos	Trimestral

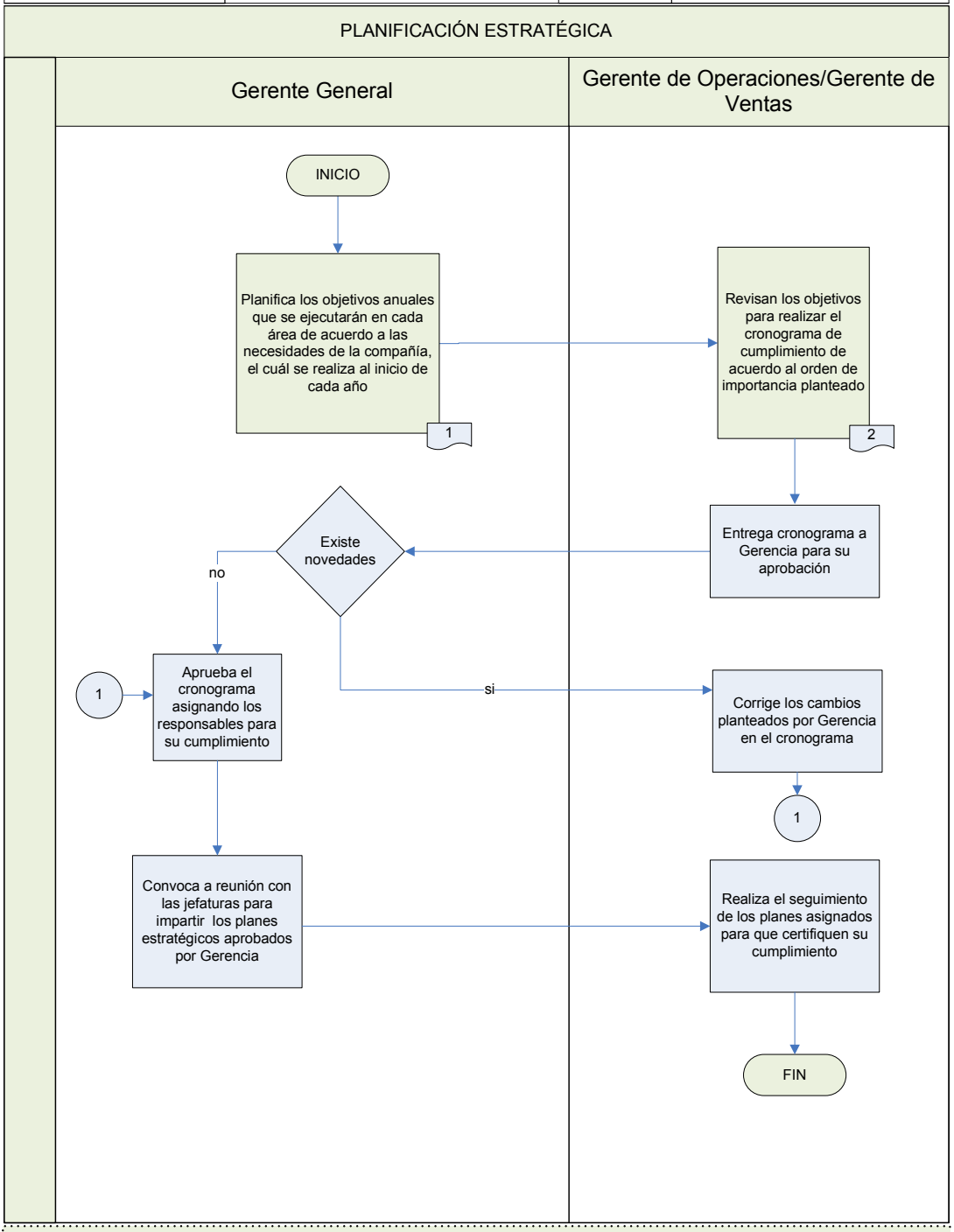
7. DOCUMENTOS

GE.PE.01.01 Plan Estratégico

GE.PE.01.02 Cronograma de Cumplimiento

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GE.PE.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Estratégica
Versión: V1.1		Proceso	Planificación Estratégica
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Plan Estratégico
2. Cronograma de Cumplimiento

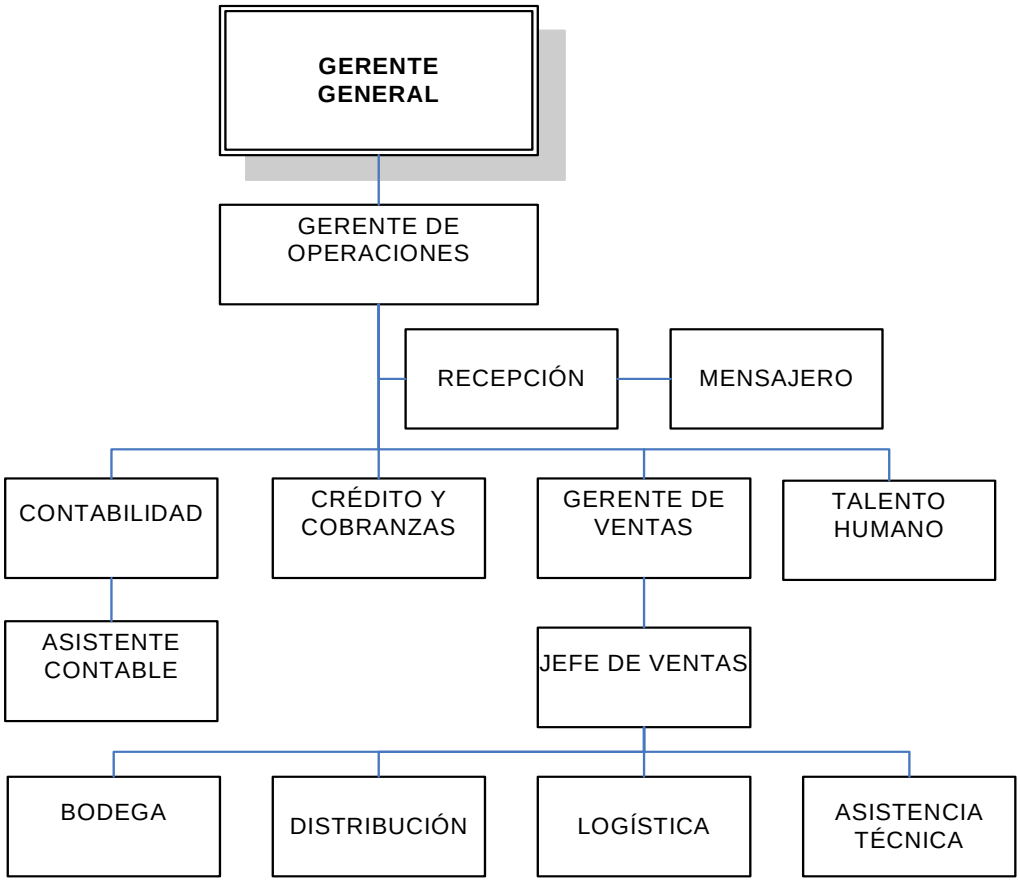
3.4.1 Descripción de las Mejoras Propuestas

En base a la elaboración de los manuales de procedimientos se presenta un resumen de los principales aspectos que han sido modificados en los procesos para su óptimo desarrollo y desempeño.

Uno de los principales aspectos a considerarse para el Diseño de Manuales de Procedimientos, es que se responsabilice de su cumplimiento el Gerente de Operaciones junto con las jefaturas del área y se mantenga actualizada la información para el desarrollo de las labores.

Adicionalmente en los manuales de procedimientos se llegaron a establecer nuevos responsables de procesos, con el propósito de garantizar una correcta ejecución y monitoreo; para apreciar de mejor manera estos responsables se realiza un análisis de los procesos propuestos, tanto de los que se modificaron y fusionaron como de los que se crearon.

Gráfico # 3.4: Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Los cambios propuestos quedan a consideración del Gerente General de ORMEDIC, quien decidirá si se ejecutará la implementación sugerida en este diseño.

G.E. GESTIÓN ESTRATÉGICA

GE.PE.01 Planificación Estratégica

Al realizar el levantamiento de este Proceso Estratégico se determinó las necesidades de crear para formalizar la información, las mismas que se han considerado para el diseño propuesto.

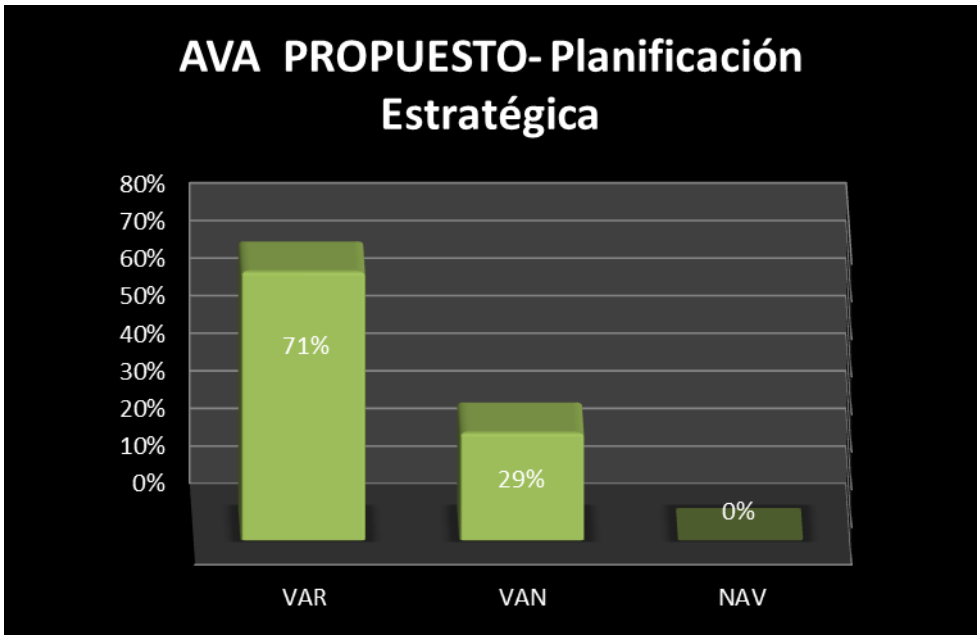
Entre las principales actividades que se proponen son: realizar una capacitación previa a los funcionarios responsables, para que estos tengan fundamentos técnicos de la metodología del desarrollo de proyectos.

Crear una base de datos que permita mantener un archivo histórico de los proyectos realizados a lo largo del tiempo.

Designar un responsable del proceso que se encargue de realizar el seguimiento del avance de los proyectos; logrando que los mismos se puedan ejecutar de acuerdo a la programación inicial.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.5: AVA Propuesto



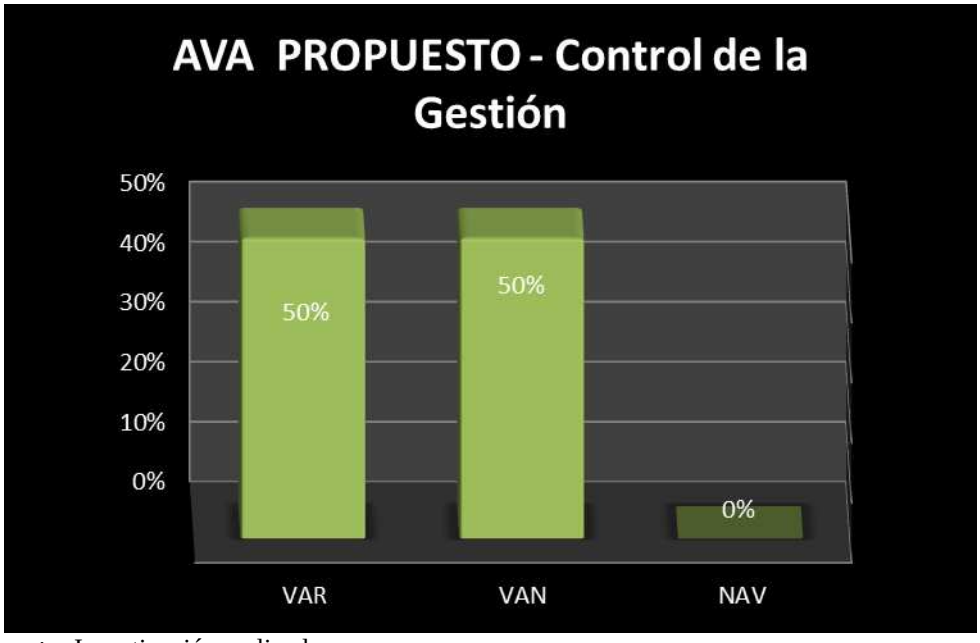
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GE.CG.02 Control de la Gestión

Se propone la creación de este proceso, con el fin de evaluar y garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada uno, mediante la evaluación del desempeño de los indicadores para determinar acciones correctivas y preventivas de manera oportuna, necesarios para el Sistema de Gestión.

Con la implementación de este proceso se pretende fomentar a la mejora continua de la organización mediante el control y la interacción de los procesos permitiendo alcanzar estándares de calidad.

Gráfico # 3.6: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

CO.MV. MARKETING Y VENTAS

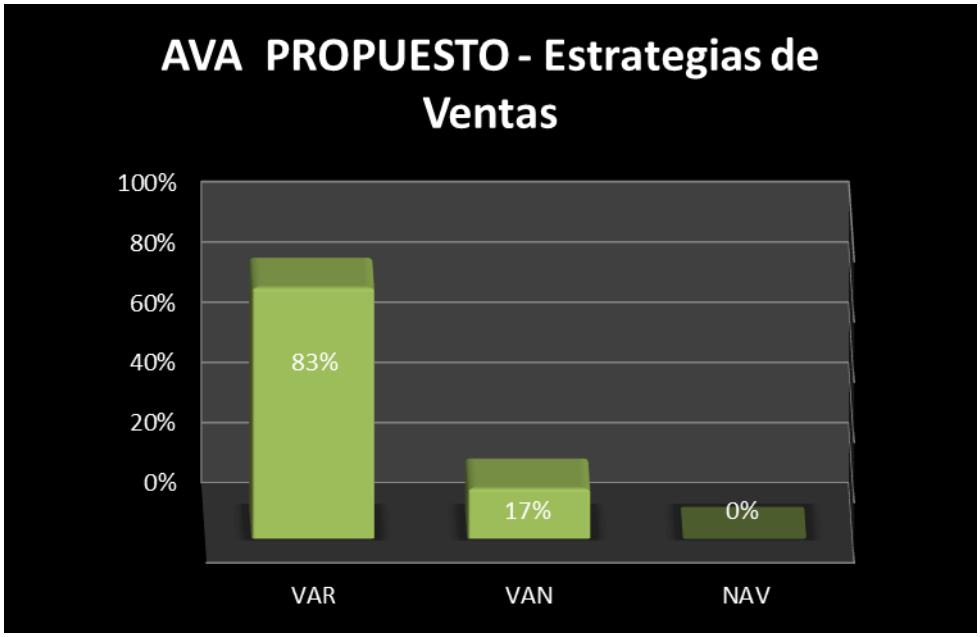
MV.EV.01 Estrategias de Ventas

Las Estrategias de Ventas a pesar de ser uno de los procesos estratégicos, no ha sido desarrollada completamente; por ello se propone el diseño del proceso y un cambio de enfoque, permitiendo que la información se encuentre al alcance del Gerente General y Gerente de Operaciones.

Se propone asignar un responsable directo, que sea encargado de realizar el inventario de las necesidades de los clientes potenciales y receptar todo tipo de información; de esta manera elaborar un plan de estrategias de ventas semestral, determinando objetivos, responsables y medios de comunicación, que permita aplicar las estrategias en los diferentes ámbitos.

Para finalizar se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.7: AVA Propuesto



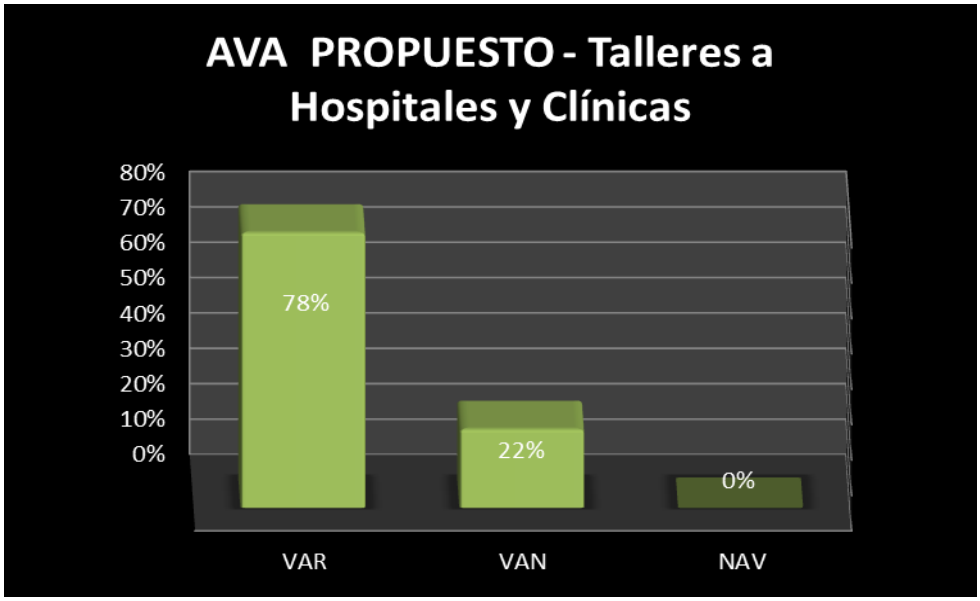
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

MV.THC.02 Talleres a Hospitales y Clínicas

Al realizar el levantamiento de procesos se evidencio la necesidad de diseñar el proceso de talleres a hospitales y clínicas por la coordinación y planificación que requiere, para ello se plantea que haya un responsable del proceso que sea el encargado de realizar un análisis del mercado para establecer los clientes potenciales de los equipos, y posteriormente realizar un Plan de Promoción con su respectivo presupuesto lo que permitirá generar un incremento de la demanda de sus productos y crecimiento.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.8: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

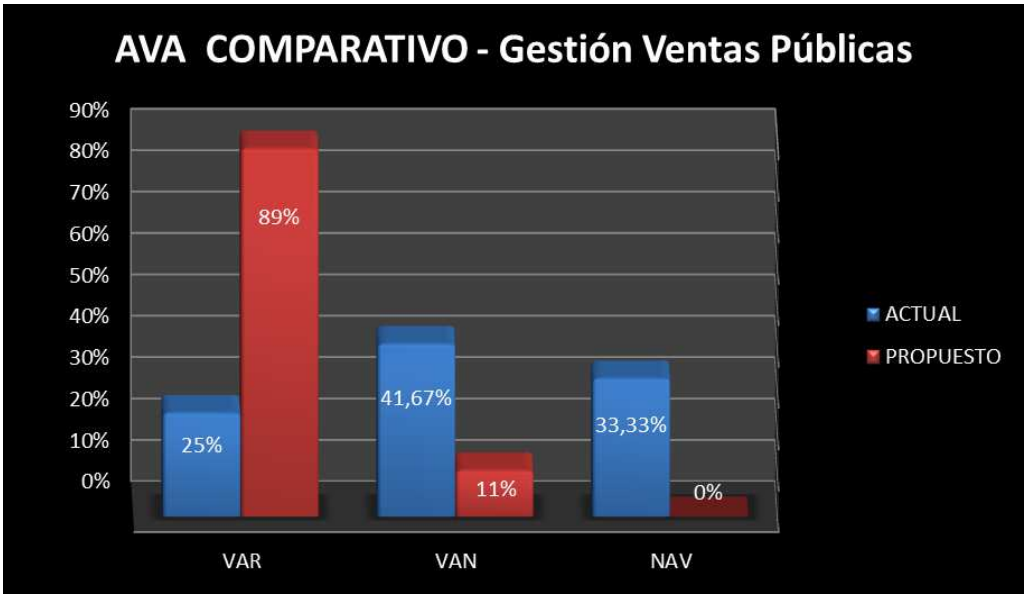
MV.MV.03 Gestión de Ventas Públicas

En este proceso es necesario modificar determinadas actividades que permitan una mejor eficiencia y control en el presupuesto asignado que justifique el gasto en este rubro, con el fin de que este garantice el análisis y revisión y control de las ventas públicas, también se debe determinar un responsable que monitoreo en correcto cumplimiento del proceso.

Se propone revisar la captación de clientes nuevos en el sector público de acuerdo al rubro asignado en talleres y capacitaciones y si se encuentra el beneficio esperado de acuerdo a los objetivos de la organización.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo mediante la aplicación de la propuesta de mejora.

Gráfico # 3.9: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

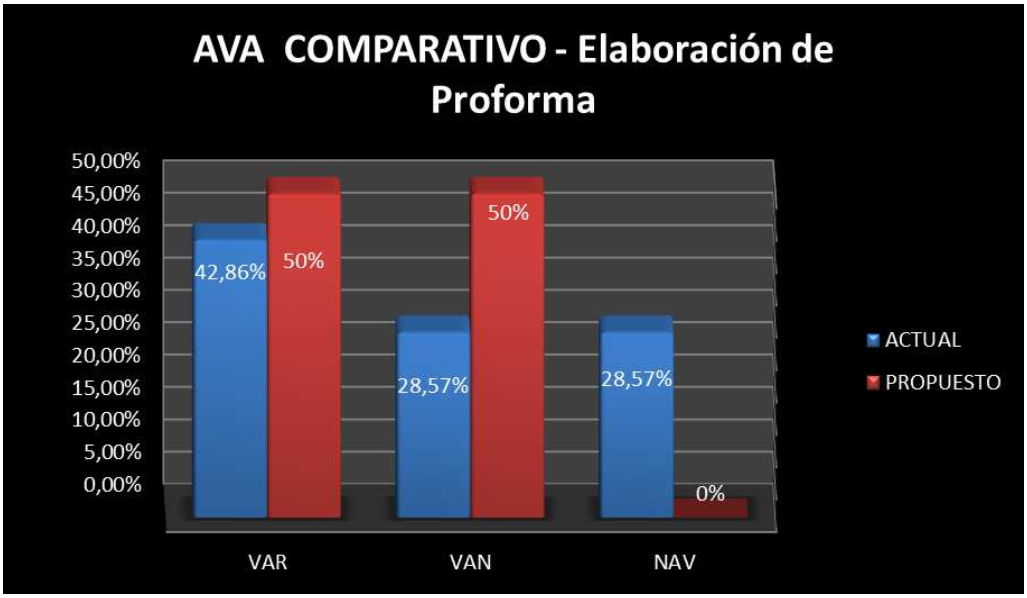
MV.EP.04 Elaboración de Proforma

En la actualidad el proceso de Elaboración de Proforma no se encuentra claramente definido por lo que se propone que se incluyan algunas actividades que no eran consideradas, una de ellas es que exista formalidad en la elaboración de proforma entregadas, es decir una constancia escrita y registro de las proformas solicitadas por clientes, casas de salud públicas y privadas, para identificar las debilidades del proceso.

El responsable del proceso será el encargado de atender todo tipo de proforma por las diferentes vías de pedido.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.10: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

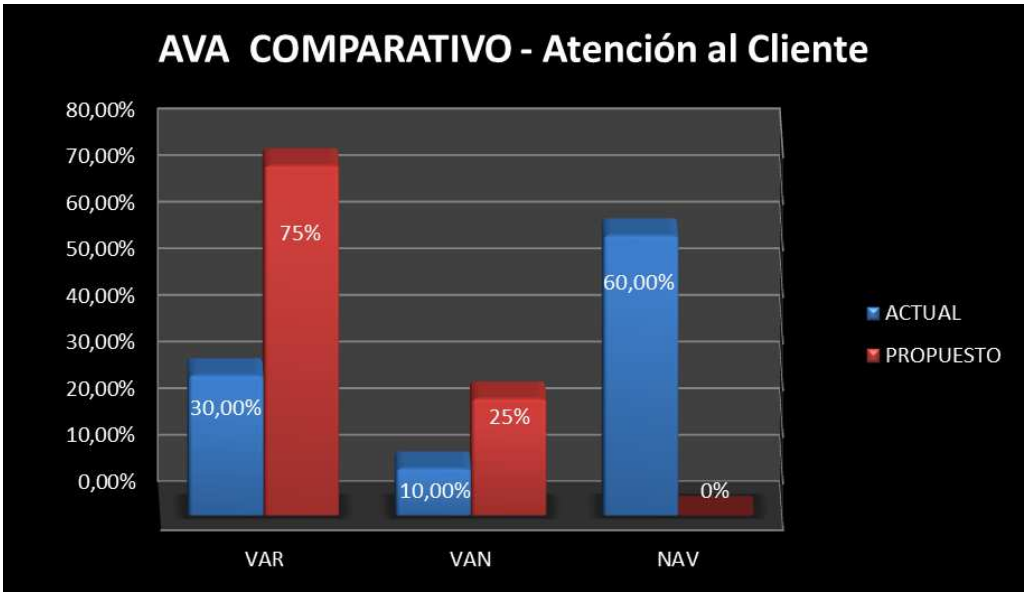
SCR.AC.01 Atención al Cliente

Se propone la modificación de este proceso estratégico con el fin de determinar las necesidades y expectativas de los clientes, para medir la satisfacción de los mismos.

Este proceso ayudará a la organización a mantener un control adecuado del cumplimiento de las diversas necesidades presentadas por los clientes tanto internos como externos.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.11: AVA Comparativo



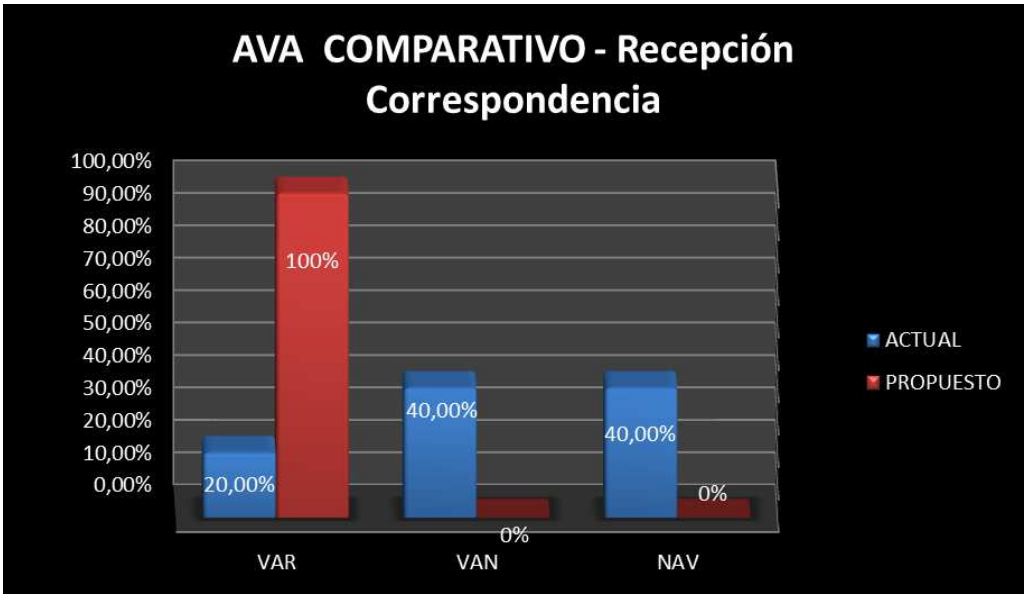
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

SCR.EP.02 Recepción de Correspondencia

Se ve necesario modificar el proceso de recepción de correspondencia que identifique la formalidad de entrega y recepción de documentos, mantener un control de toda la información que ingresa en la organización, las mismas que serán direccionadas de manera oportuna a sus remitentes y firmadas en la bitácora de control.

Además se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.12: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

BL.AB. APROVISIONAMIENTO Y BODEGA

AB.AM.01 Abastecimiento de Mercadería

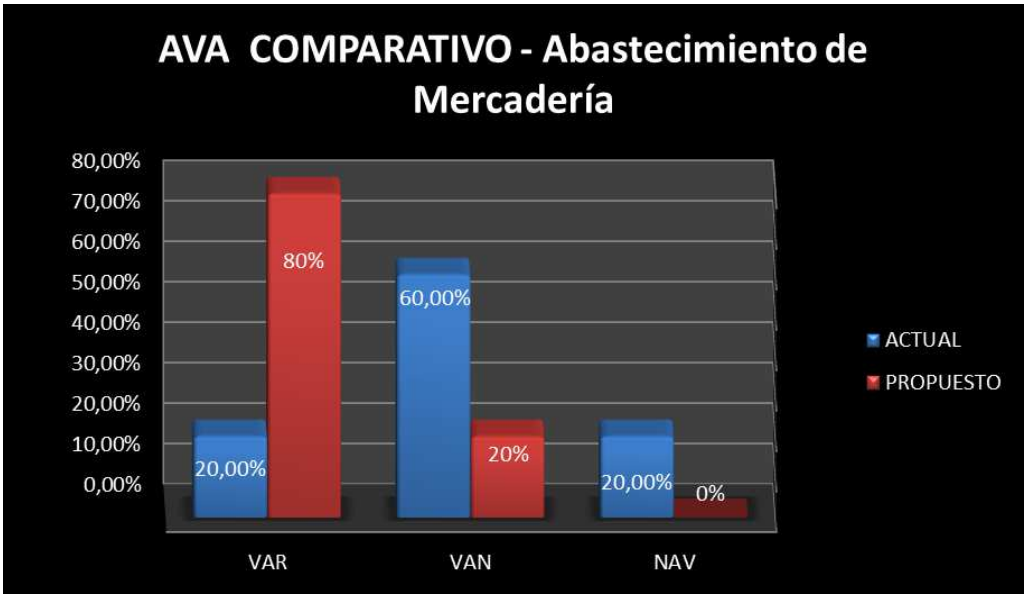
Al momento de realizar el levantamiento de este proceso se determinó algunas necesidades a mejorar las cuales se las consideró para la elaboración del manual de procedimientos.

La organización no realiza un presupuesto anual, por lo cual la adquisición de mercadería se lo realizaba de acuerdo a las necesidades presentadas por sus clientes, se recomienda se realice el presupuesto anual del año 2013 y se incluya este rubro dentro del presupuesto.

También debe incluirse y controlar el stock mínimo y máximo de inventarios de acuerdo a la rotación de los mismos, por lo cual se evita tener inversión amortizada en inventarios.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, con el fin de garantizar el mejoramiento.

Gráfico # 3.13: AVA Comparativo



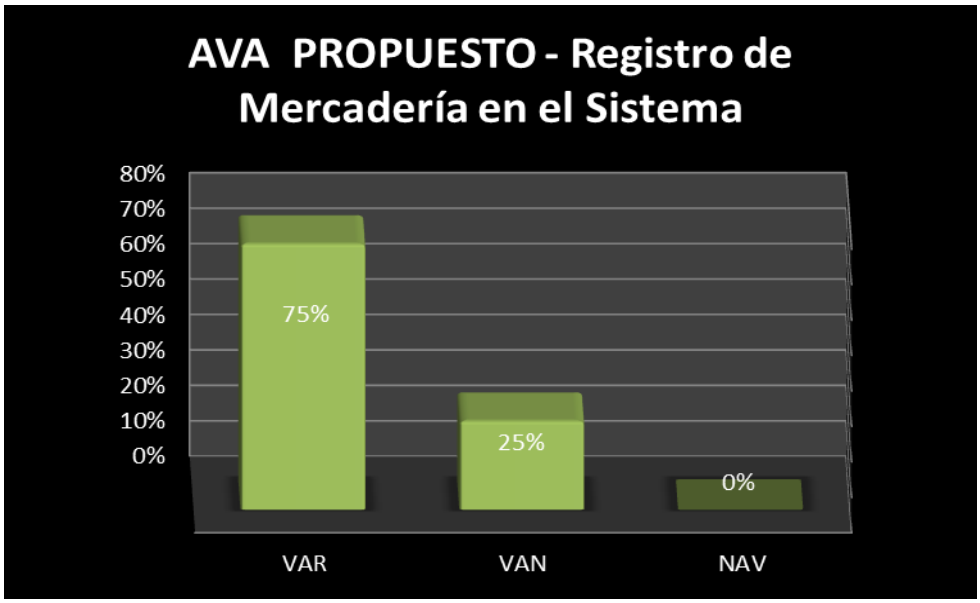
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

AB.RM.02 Registro de Mercadería en el Sistema

Se establece la creación de este proceso para realizar un monitoreo mediante la utilización de herramientas informáticas que permitan determinar eficientemente el stock, costos, ubicación y nivel de rotación del inventario. Además de realizar un reporte e imprimir para soporte físico de todo lo ingresado con firmas de responsabilidad.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.14: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

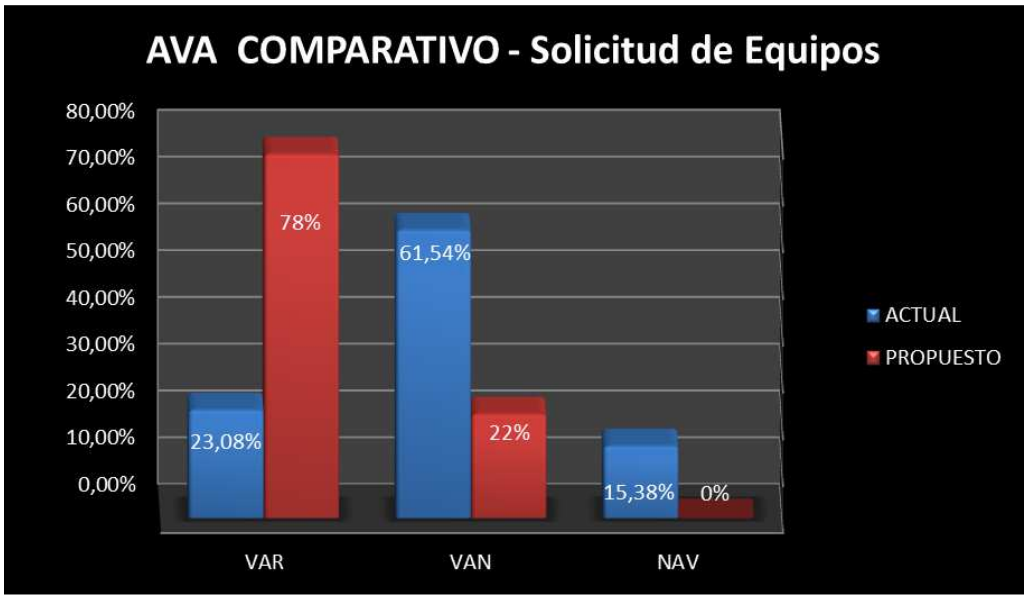
AB.SE.03 Solicitud de Equipos

En la actualidad el proceso de solicitud de equipos no se encuentra claramente definido por lo que se propone que se incluyan algunas actividades que no eran consideradas, una de ellas es que exista formalidad en los solicitud es decir una constancia escrita y registro de lo solicitado por las casas de salud, para identificar las debilidades del proceso.

El responsable del proceso será el encargado de atender todo tipo de solicitud determinando el orden de importancia; en caso de ser por emergencia debe comunicar al Jefe de Bodega para que gestione toda la logística del equipo.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.15: AVA Comparativo



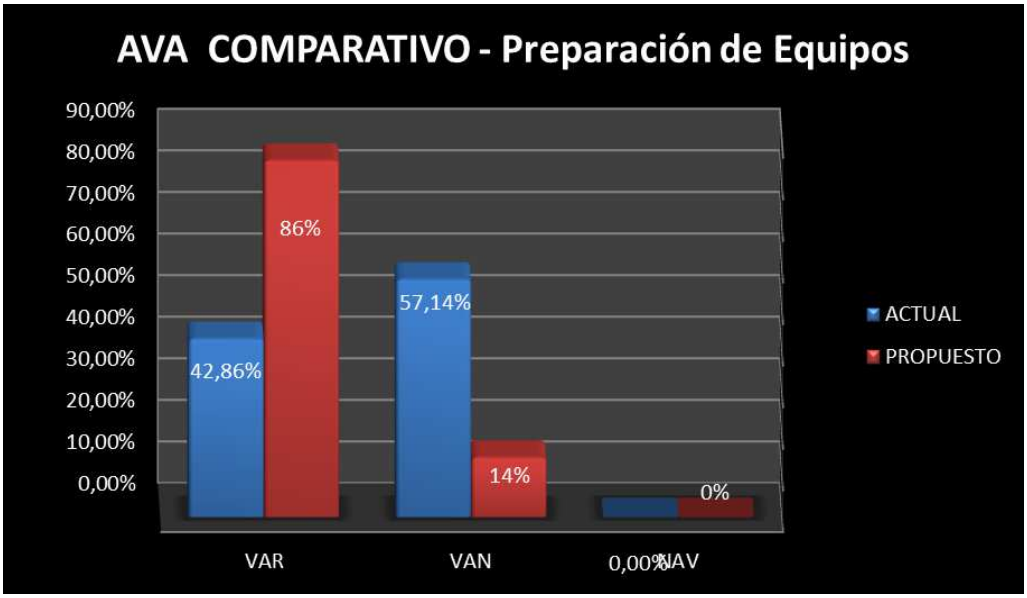
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

AB.RP.04 Preparación de Equipos para Cirugía

Se plantea realizar una planificación de las actividades a ser ejecutadas por cada asistencia a cirugías dependiendo de la urgencia de cada una, y determinar los responsables. Para que exista formalidad en lo planteado, se debe registrar en un archivo digital por parte del Gerente de Ventas y remitir a las personas responsables de la cirugía, además se propone realizar un registro de cumplimiento por cada instrumentista.

Adicional se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso al fin de alcanzar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.16: AVA Comparativo



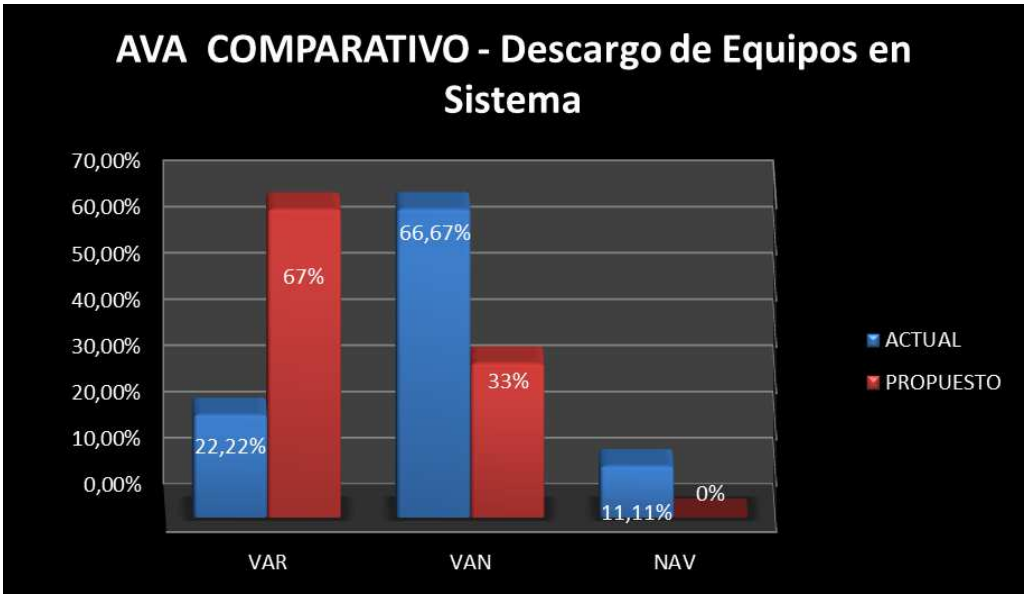
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

AB.PE.05 Descargo de Equipos en Sistema

Este proceso plantea que para el descargo de equipos en el sistema el personal de bodega debe tener todos los documentos soporte para realizar el registro y cualquier novedad encontrada debe comunicar inmediatamente al Jefe de bodega para la acciones correctivas y recuperación del equipo. Además que por cada equipo faltante deberá ser facturado al responsable de acuerdo al plazo establecido por el Gerente General.

Se propone también generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso para garantizar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.17: AVA Comparativo



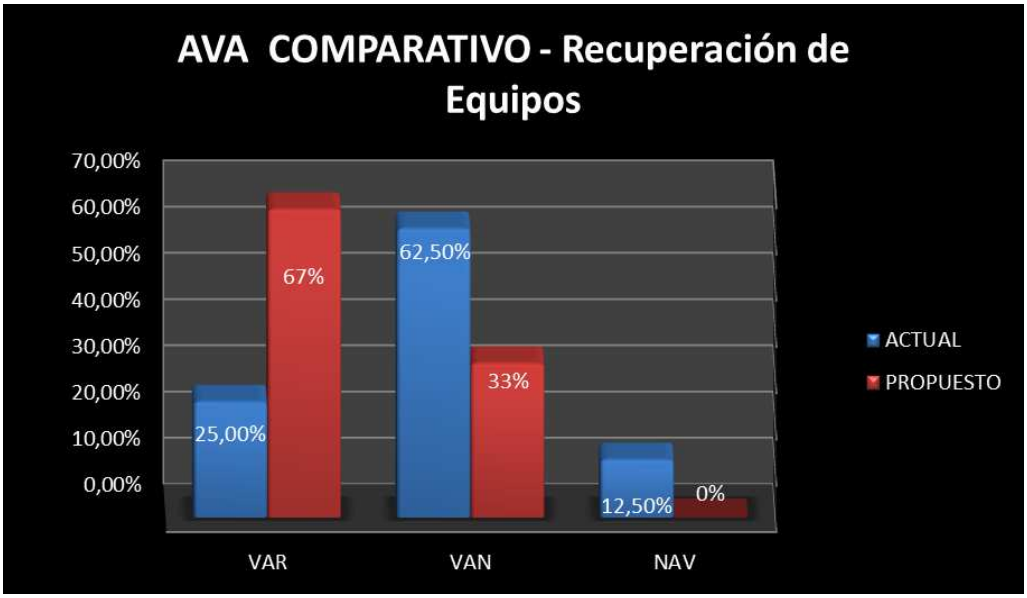
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

AB.RE.06 Recuperación de Equipos

Al realizar el levantamiento de este proceso se determinó que las actividades realizadas se las manejaba adecuadamente, por lo que no existían aspectos de mejora significativos. Se determina la participación de bodega para la localización de equipos y planificación de logística en su retiro.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.18: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

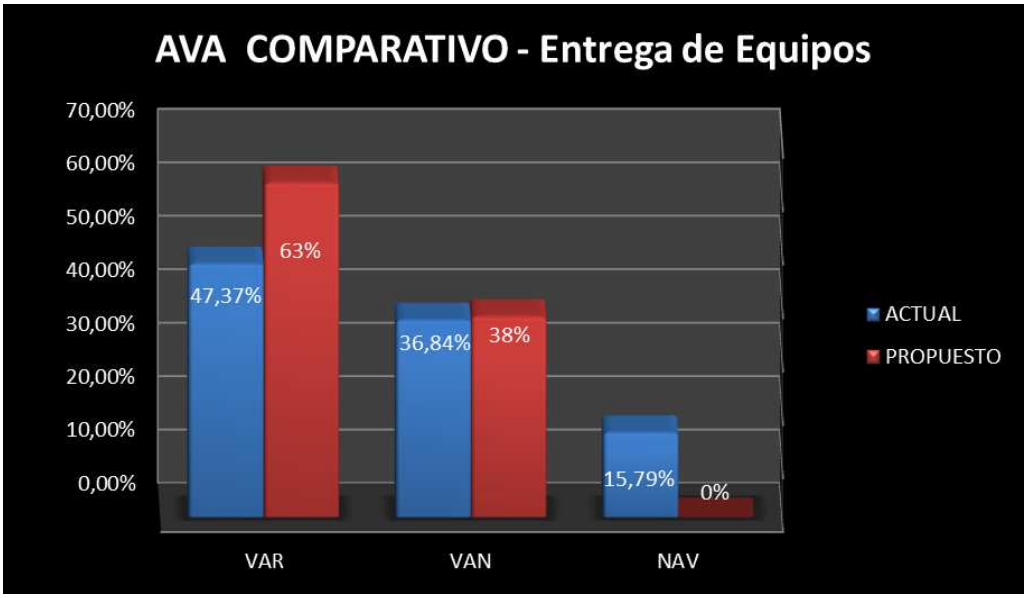
BL.DL DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

DL.EM.01 Entrega de Equipos Médicos

En este proceso la entrega de equipos se cruzaba en la entrega por emergencia locales y de provincias, por lo cual se planteó que el Gerente de Ventas sea el encargado de planificar diariamente en un archivo digital la entrega de equipos de acuerdo a los partes médicos entregados por la recepción durante el día y asignar a los logísticos la ruta que deberá cubrir, esta información debe ser remitida al Jefe de bodega para que analice los tiempos del personal de bodega asignado en la entrega.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.19: AVA Comparativo



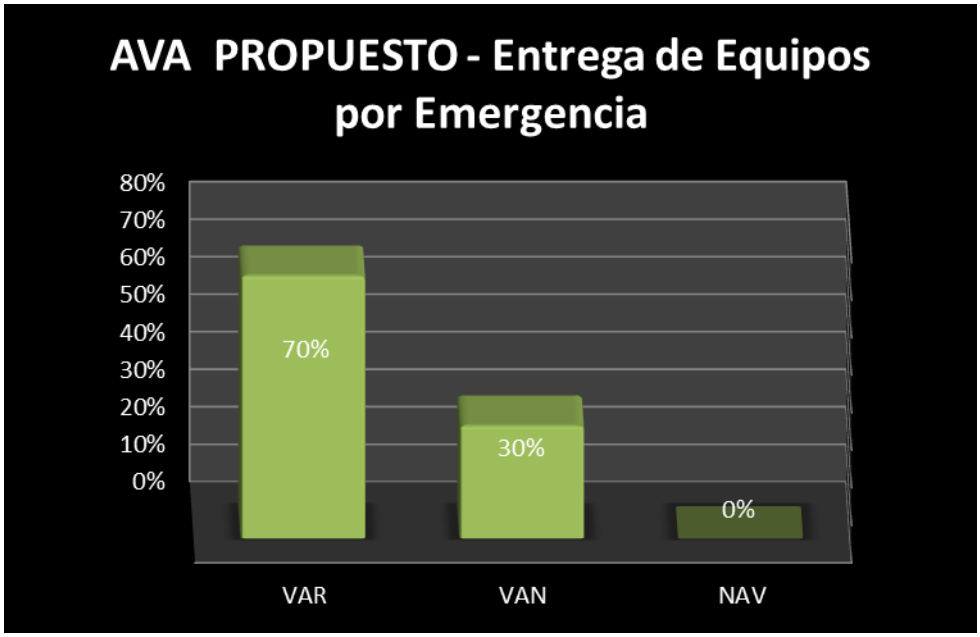
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

DL.EE.02 Entrega de Equipos por Emergencia

Se plantea la creación de este proceso con el objetivo primordial de mantener controles adecuados para la entrega de equipos en emergencia tanto locales como nacionales, para esto se establece que el Gerente de Ventas y Jefe de Bodega analicen la ruta diaria de los logísticos y planifiquen sus tiempos para cubrir con toda la entrega de equipos, en base a este cronograma se emitirán informes en los cuales se dará a conocer al Gerente General las inconsistencias detectadas, con el fin de que puedan tomar acciones correctivas y preventivas en la entrega de equipos por emergencia.

Además se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, que permita alcanzar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.20: AVA Propuesto



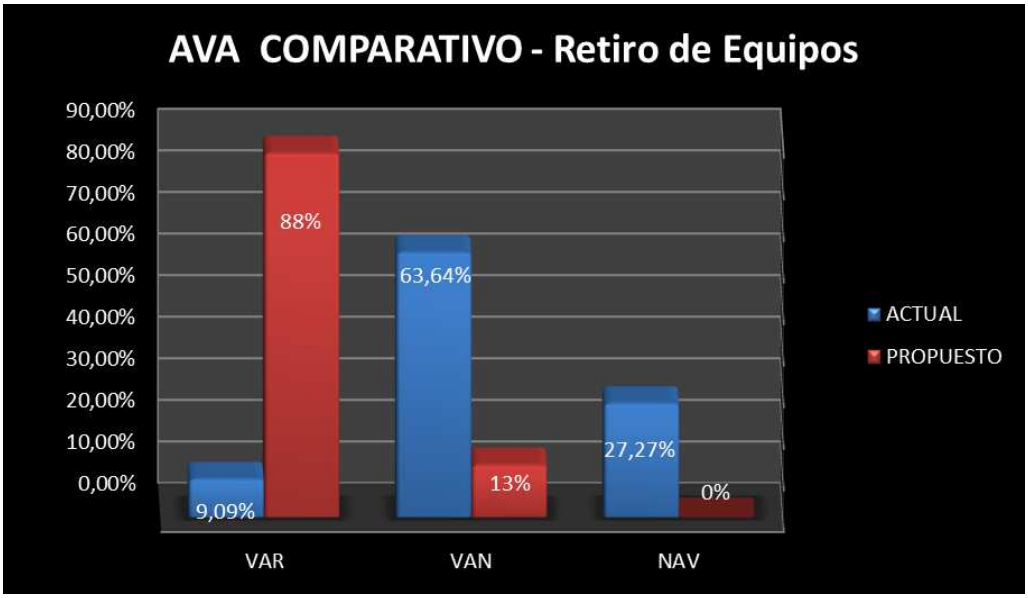
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

DL.RE.03 Retiro de Equipos

Se establece la modificación de este proceso con el objetivo de realizar un monitoreo mediante la utilización de herramientas informáticas que permitan determinar la ubicación exacta de los equipos. Además de realizar un seguimiento de lo despachado por parte de los logísticos e instrumentistas verificando con las guías de remisión y cronograma de ruta, con eso se espera recuperar todo lo despachado desde la oficina central.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.21: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

AT.IN. ASISTENCIA TÉCNICA

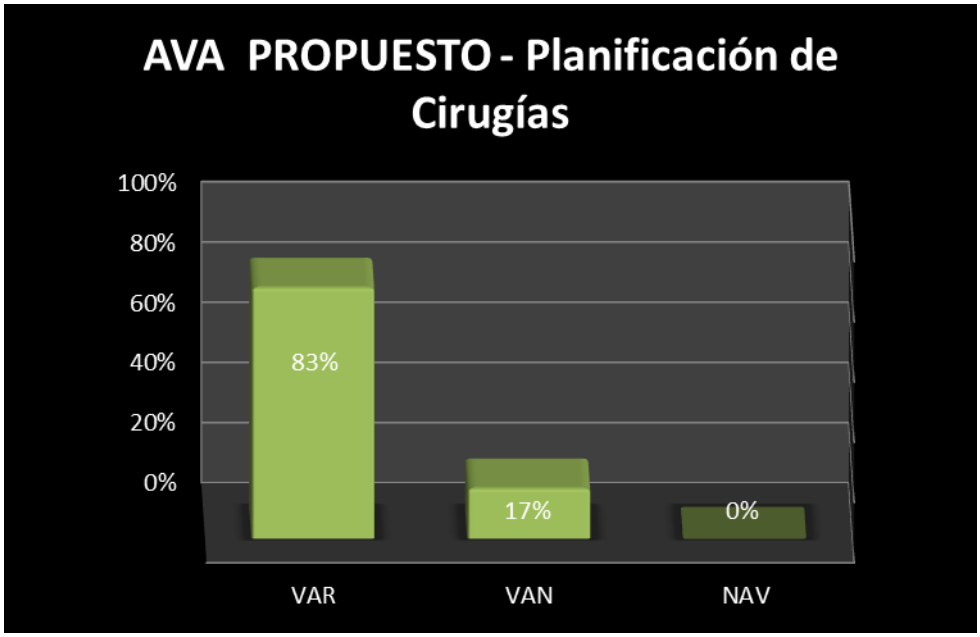
AT.PC.01 Planificación de Cirugías

Es diseñado con el fin de coordinar la asistencia oportuna y eficiente de instrumentistas y logísticos en las diferentes casas de salud con una previa ruta revisada y aprobada por las jefaturas involucradas, determinar los mecanismos necesarios que permitan el cumplimiento de la planificación.

El proceso fue desarrollado en base a los lineamientos de la logística y recursos de la organización, en el cual uno de sus principales objetivos es evidenciar los resultados o cumplimiento de lo planificado.

Además se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento.

Gráfico # 3.22: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

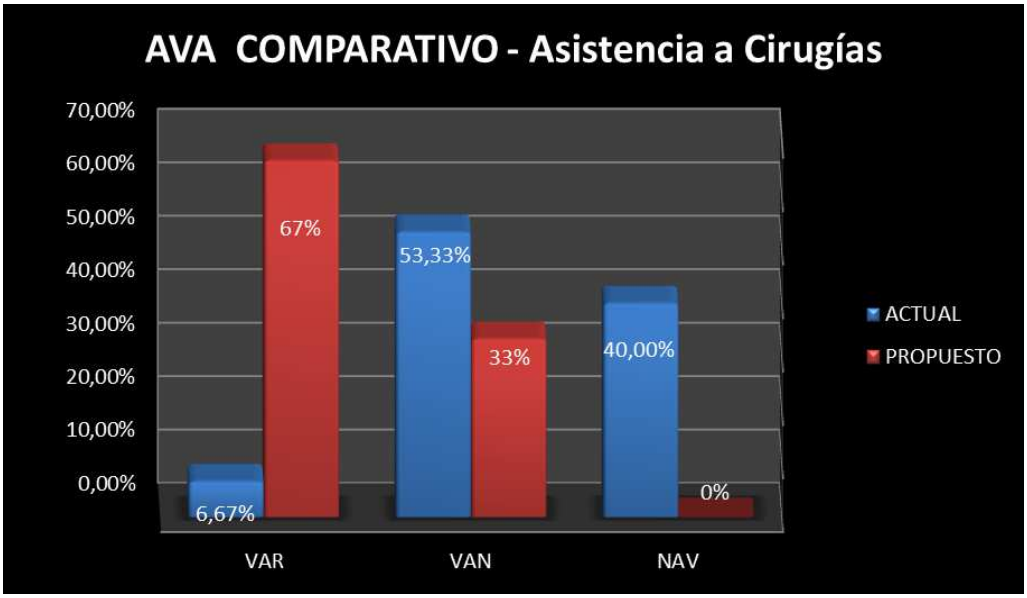
AT.AC.02 Asistencia a Cirugías

En este proceso se propone una previa coordinación por parte de bodega con los instrumentistas el despacho total de equipos debidamente esterilizados antes de asistir a las cirugías, y de esta manera evitar retrasos en las mismas.

También se establece un tiempo para asistir oportunamente en la casa de salud, en el cuál pueden organizar todo el material y comunicar cualquier imprevisto antes de la cirugía.

Además se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento.

Gráfico # 3.23: AVA Comparativo



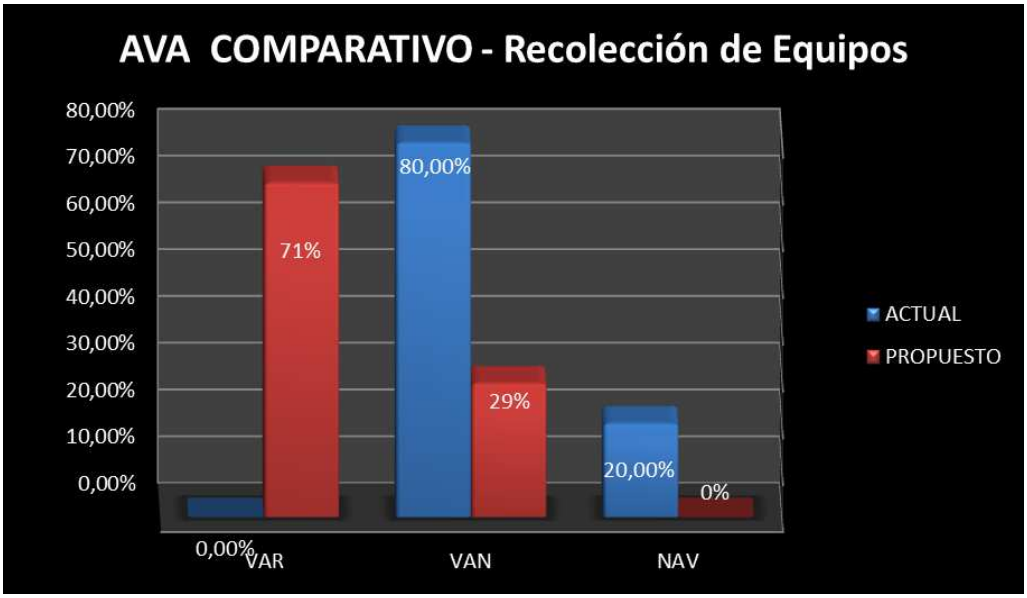
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

AT.RE.03 Recolección de Equipos

Al realizar el levantamiento de este proceso se determinó que las actividades realizadas no estaban bien definidas con relación a tiempos de respuesta, en el caso de encontrar alguna novedad con el retiro de equipos debe ser notificado al jefe de bodega quien a su vez dará un lapso de tiempo de veinte y cuatro horas a los instrumentistas o logísticos para dar una solución.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.24: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GCC.CC. GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS

GCC.PC.01 Políticas de Crédito

Se propone la implementación de este proceso con el objetivo de implementar una política de crédito en base a parámetros establecidos por la organización, para la pronta recuperación del efectivo, mediante una metodología que potencie el crecimiento de las ventas y al mismo tiempo se reduzca el riesgo de morosidad.

Se establecerá un comité de crédito conformado por el Gerente General, Ventas y Operaciones, de igual manera el Jefe de Departamento de Cuentas por Cobrar, quiénes se reunirán de manera trimestral. Además deben considerar los siguientes puntos: clasificar los clientes de acuerdo al riesgo, revisar el

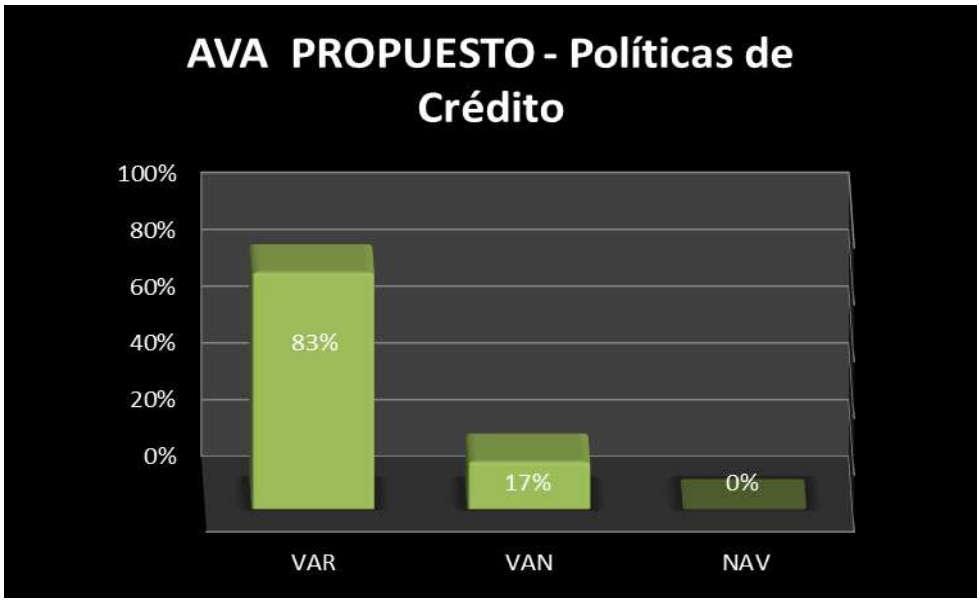
estado de los clientes, revisar el estado de cartera, tomar acciones correctivas y la única persona para conceder el crédito es el Gerente General.

Con el fin de minimizar el riesgo de su cartera de Cuentas por Cobrar, se establece considerar los siguientes parámetros con clientes nuevos para aplicar un crédito:

AAA	80% del cupo / límite calculado
AA	60% del cupo / límite calculado
A	40% del cupo / límite calculado
B	20% del cupo / límite calculado

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.25: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GCC.RC.02 Recuperación de Cartera

Una vez propuesto el proceso de políticas de crédito es más viable la recuperación de carteta con lineamientos definidos, para lo cual se presentará la incobrabilidad de la deuda y consecuentemente la gestión de cobranzas o la ejecución de acciones legales para su recuperación.

Se establece etapas de atraso de acción responsable considerando los días de vencimiento de la cartera:

- 1-30 días.- El Jefe de Cartera envía correo de advertencia al cliente con copia al Gerente de Ventas.

- 31-59 días.- Gerente de Ventas contacta al cliente y acuerda plan de pagos conjuntamente con el jefe de cartera.

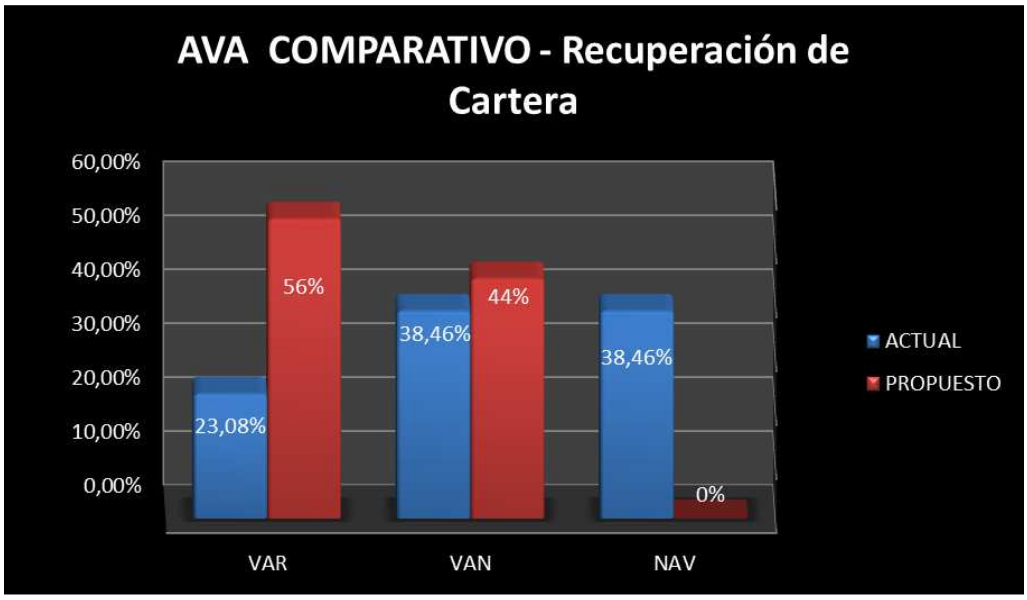
- 60-89 días.- Entrega carta con solicitud de pago en 72 horas firmado por el Gerente General, Gerente de Ventas y Abogado de la empresa.

- 90-150 días.- Todos los no pagos serán procesados judicialmente, con excepción de los que señale la ley. Envío de carta firmada por el Abogado iniciando proceso judicial.

- Más de 150 días.- Buscar el mecanismo para dar de baja la cartera y tomar el beneficio fiscal sin afectar el proceso judicial.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.26: AVA Comparativo



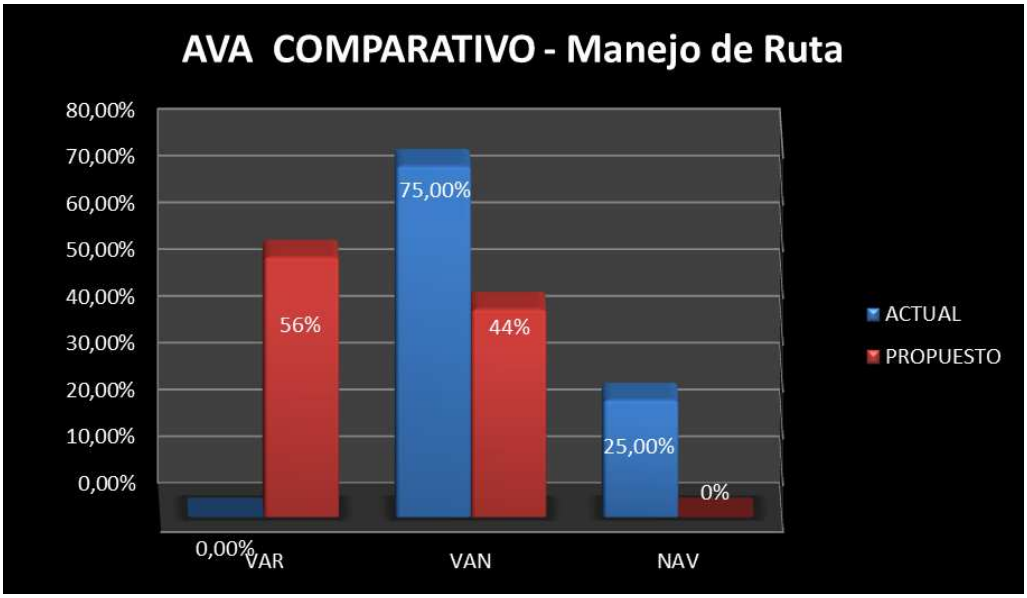
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GCC.MR.03 Manejo de Ruta

En la actualidad el proceso de manejo de ruta no se encuentra claramente definido por lo que se propone que se incluyan algunas actividades que no eran consideradas, una de ellas es que exista formalidad en la ruta, es decir una planificación de la ruta sectorizada para cubrir con todas las actividades asignadas.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.27: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

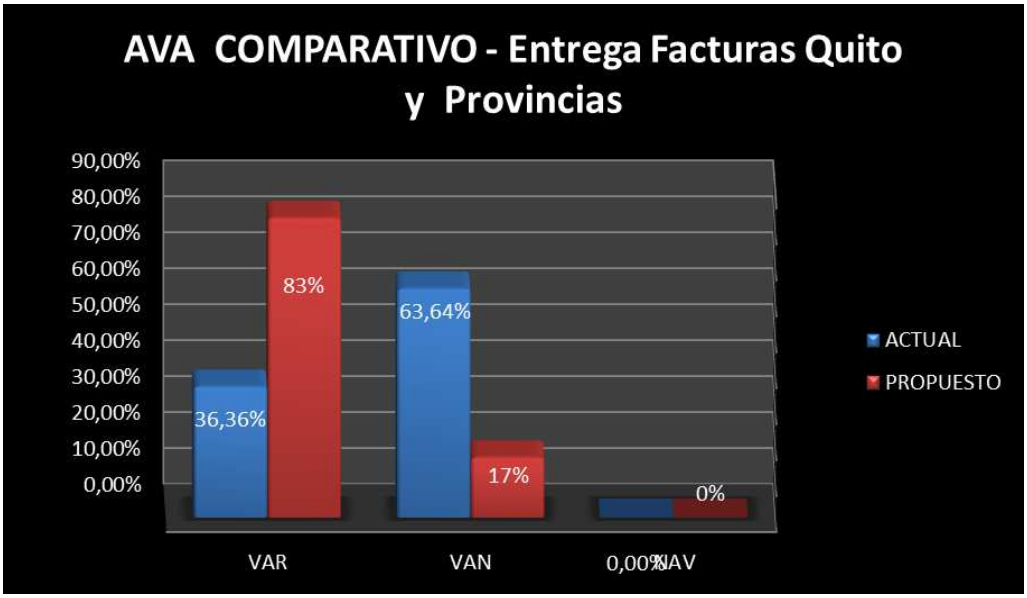
GCC.EF.04 Entrega Facturas a Clientes en Quito y Provincias

Se propone la implementación del sistema de escaneo de facturas tanto a nivel local como provincias en el cual se tenga un respaldo de todo lo facturado, de esta manera se garantiza la entrega oportuna caso de pérdida de documentos.

De igual manera se establece controles para la entrega de retenciones conjuntamente con las facturas que permitan tributar oportunamente a la organización y no generar un costo adicional.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.28: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GF.FA. GESTIÓN FINANCIERA

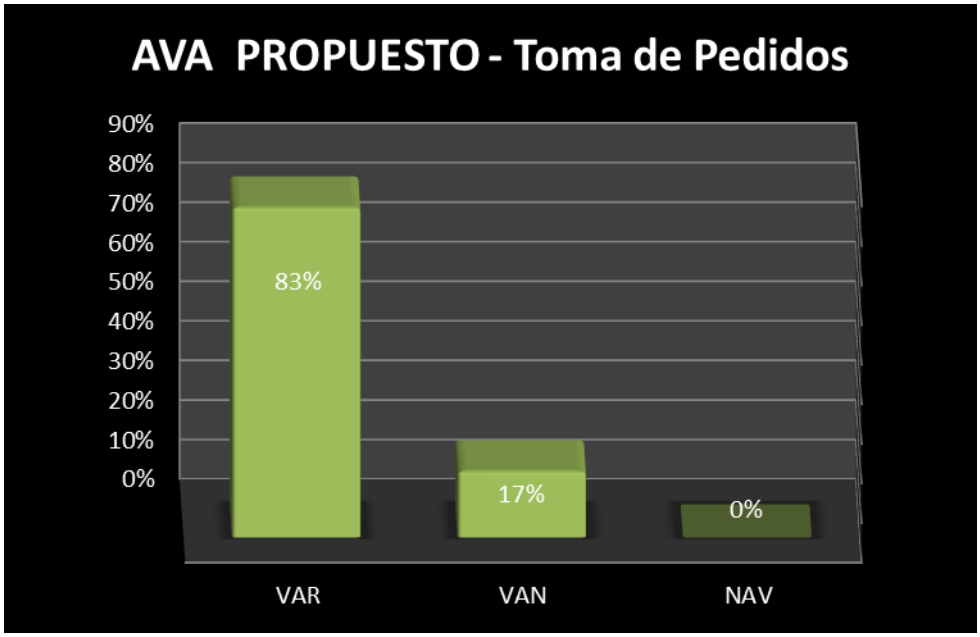
GF.FA.TP.01 Toma de Pedidos

Se propone la creación de este proceso, con el fin de formalizar y garantizar el cumplimiento de las actividades de cada área, mediante la segregación de funciones que permita el correcto desempeño de sus funciones.

Además establecer los lineamientos para la atención en casos de urgencia, los cuales deben ser evaluados y delegar a las personas de acuerdo a sus tiempos de ruta.

Para finalizar se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.29: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GF.FA.CC.02 Elaboración de Facturas

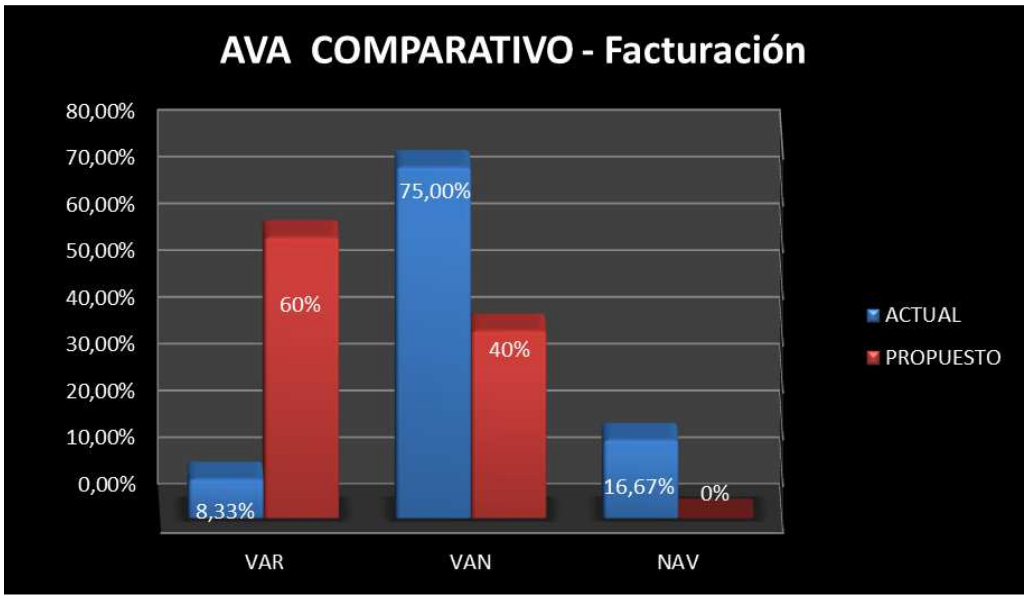
Con el sistema de escaneo de facturas se envía oportunamente a las clínicas las facturas ya que en el caso de hospitales pagan con anticipación.

Se propone un control de integridad de las facturas a través de las guías de remisión, considerando que se imprima un reporte de todo el consecutivo de las guías de remisión y se realice un cruce con todo lo facturado para que no quede ningún ítem sin facturar.

Además se propone un control por el Departamento de Crédito y Cobranzas del reporte de facturas y notas de crédito realizado en facturación, para que sean entregadas a su destinatario con su firma de aprobación, debido a que facturación estaba siendo juez y parte en el proceso.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.30: AVA Comparativo



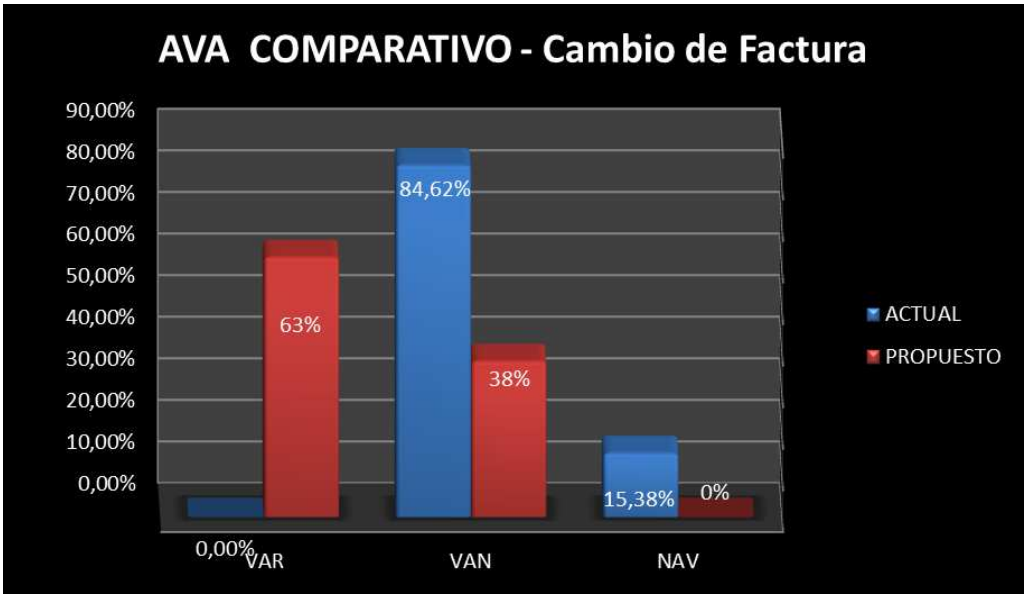
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GF.FA.CF.03 Cambio de Facturas

En este proceso se modificaron ciertas actividades que debían ser consideradas para mantener una formalidad en el proceso, como es el caso de sustento físico en caso de solicitar la anulación de la factura fuera de mes, esto involucra generar nota de crédito y tiempo de logística en la recuperación de todos los documentos originales como factura y retenciones efectuadas.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.31: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

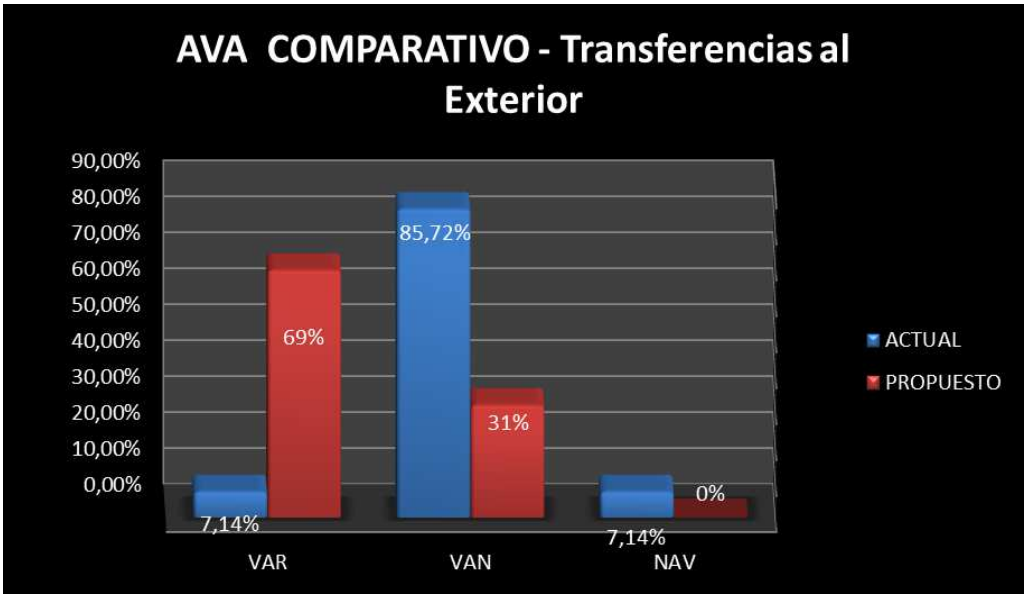
GF.CO.TE.04 Transferencias al Exterior

Al momento de realizar el levantamiento de procesos se identificó que el proceso se realiza con un buen manejo de seguridad con lo relacionado a las aprobaciones de cuentas bancarias, siendo el único responsable de aprobar la transferencia el Gerente General.

Para establecer una formalidad y claridad en el proceso de las áreas involucradas se propone los manuales y flujogramas que permitan cumplir correctamente el proceso.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.32: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

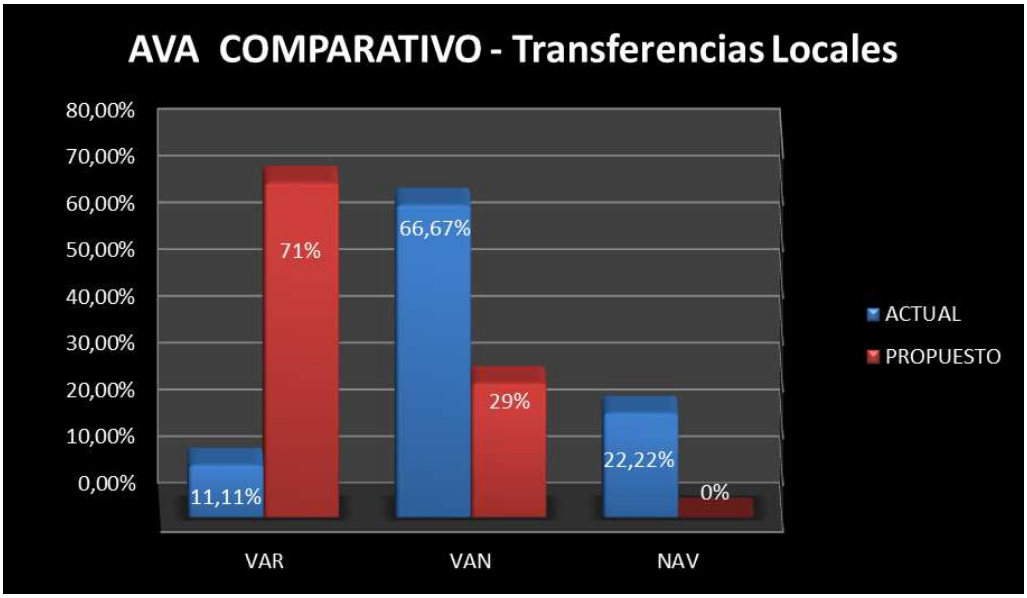
GF.CO.TL.05 Transferencias Locales

Al momento de realizar el levantamiento de procesos se identificó que el proceso se realiza con un buen manejo de seguridad con lo relacionado a las aprobaciones de cuentas bancarias, siendo el único responsable de aprobar la transferencia el Gerente General.

Para establecer una formalidad y claridad en el proceso de las áreas involucradas se propone los manuales y flujogramas que permitan cumplir correctamente el proceso.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.33: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GF.CO.DI.06 Presentación de Impuestos

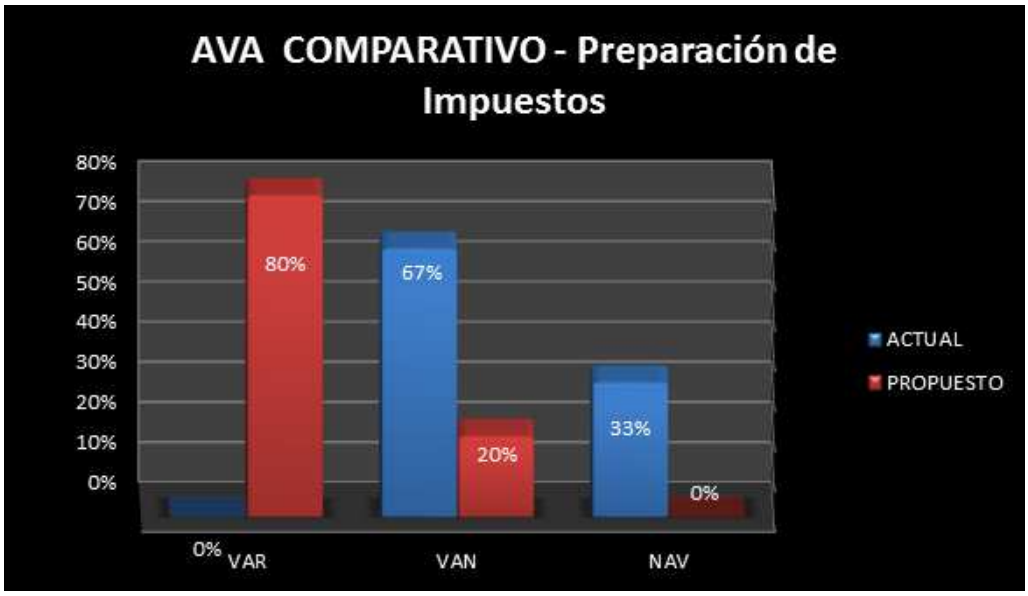
En la fusión de este proceso se procedió a eliminar las actividades que no agregan valor como ejecución de procesos en entidades externas que solo definían la actividad que realizaba sin la participación directa de los funcionarios de la organización.

En reemplazo se propone la fusión de los dos procesos que siguen un mismo fin para cumplir con la parte tributaria de manera oportuna, además se crearon actividades de control para obtener un proyectado de las declaraciones en costos, gastos e ingresos que intervengan en la toma de decisiones.

Se plantea que realicen auditorías externas cada dos años que puedan corroborar la información contable y financiera, debido a que el Contador General es juez y parte en toda la parte financiera y contable y no se da un control externo.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.34: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

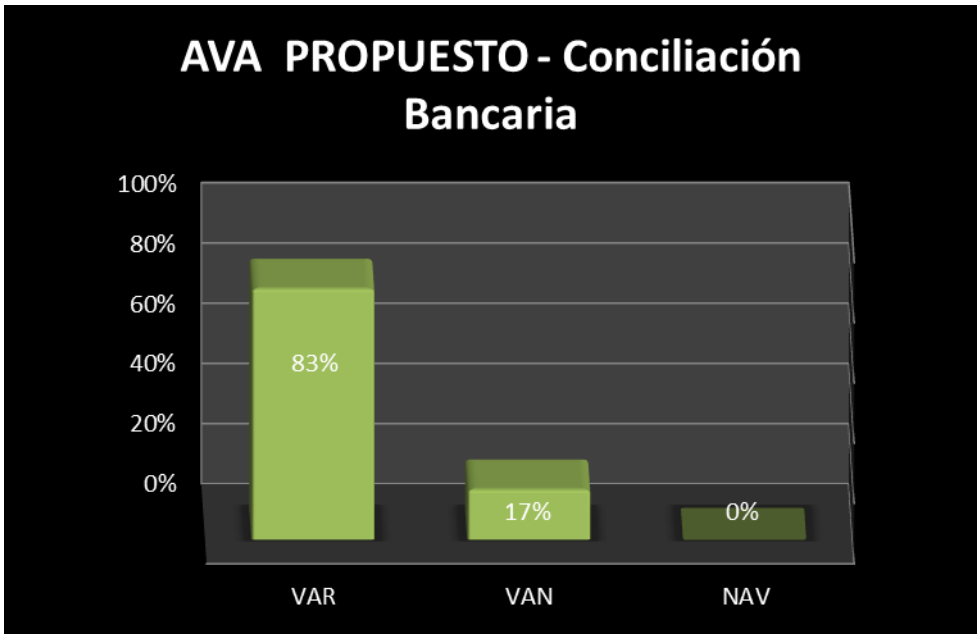
GF.CO.CB.07 Conciliación Bancaria

Es diseñado con el fin de mantener un control adecuado de todos los movimientos bancarios realizados por la organización, verificar que su ejecución en ingresos y egresos se realizaron con los debidos soportes y respectivas aprobaciones descritas en los manuales.

Es necesario crear la formalidad en el proceso debido a su naturaleza de liquidez, certeza, efectividad y porque permite un mejor control del dinero constituye un procedimiento normal y habitual en toda empresa.

Además se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de asegurar el mejoramiento.

Gráfico # 3.35: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GF.CO.IM.08 Importación

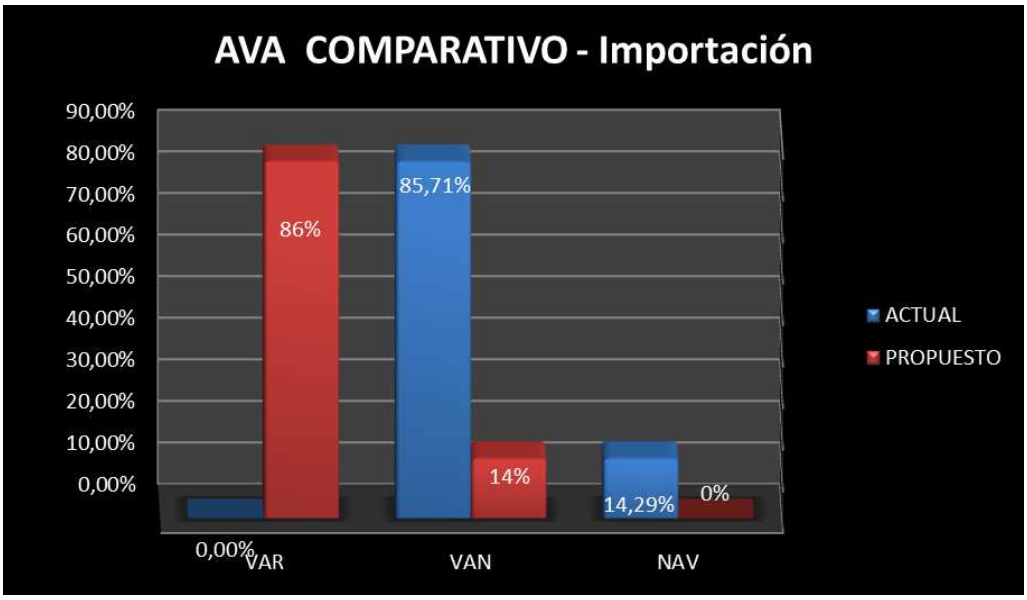
En el proceso se estableció hacer un estudio de mercado antes de realizar la adquisición de un nuevo producto para evitar mantener inventarios amortizados en bodega, de igual manera manejar un stock mínimo y máximo de inventario para tener datos exactos de la rotación del inventario, se resalta también la importancia de delegar a una persona responsable de todo el procesos de la importación hasta que llegue a oficinas.

Se determina que se realice el control de desaduanización tanto en cantidades como costos antes de aprobar los pagos, para lo cual existe un agente aduanero

que debe entregar toda la información necesaria a los funcionarios de la organización.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.36: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GF.CO.PP.09 Pago a Proveedores

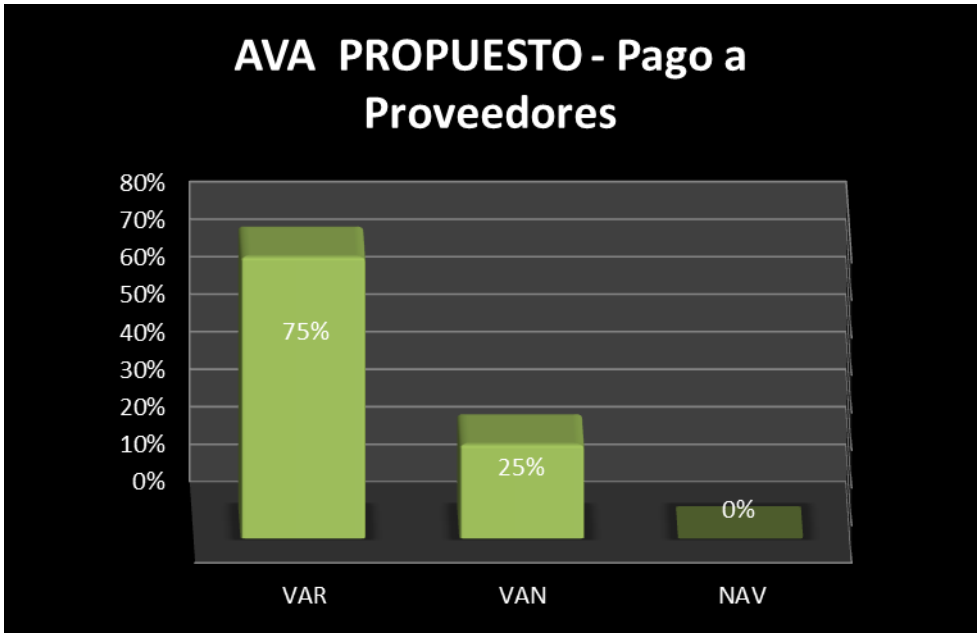
Uno de los puntos fuertes de ORMEDIC Cía. Ltda., son sus proveedores que están claramente identificados, no obstante a efectos de control es importante incluir factores de análisis aprovechando la fidelidad que se ha mantenido con ellos para considerar descuentos por pronto pago.

La actividad como tal se la estaba realizando del pago a proveedores pero no estaba formalizada en documentos de cómo realizar las actividades, por lo cual se incluyó actividades de control que sirvan como filtro para cumplir con la integridad del pago y cruce de información con bodega en cuanto a inventarios.

Se ha diseñado con el fin de que exista un responsable del proceso que controle su cumplimiento y de solución oportuna a pagos pendientes y tomar las respectivas acciones.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.37: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GF.CO.EE.10 Elaboración de Estados Financieros

Como se lo había mencionado en todo lo que involucra el macroproceso en la parte contable es necesario realizar auditorías externas que permitan corroborar la información, además se plantea la necesidad de crear índices financieros que son un instrumento importante en la toma de decisiones para la organización.

El proceso se lo venía haciendo de una manera muy general sin los debidos controles y análisis que éstos ameritan, por lo cual se sugirió al Gerente General que se envíe de manera trimestral por parte del Contador General un consolidado de los Estados Financieros para su evaluación y ante cualquier cambio se pueda hacer oportunamente.

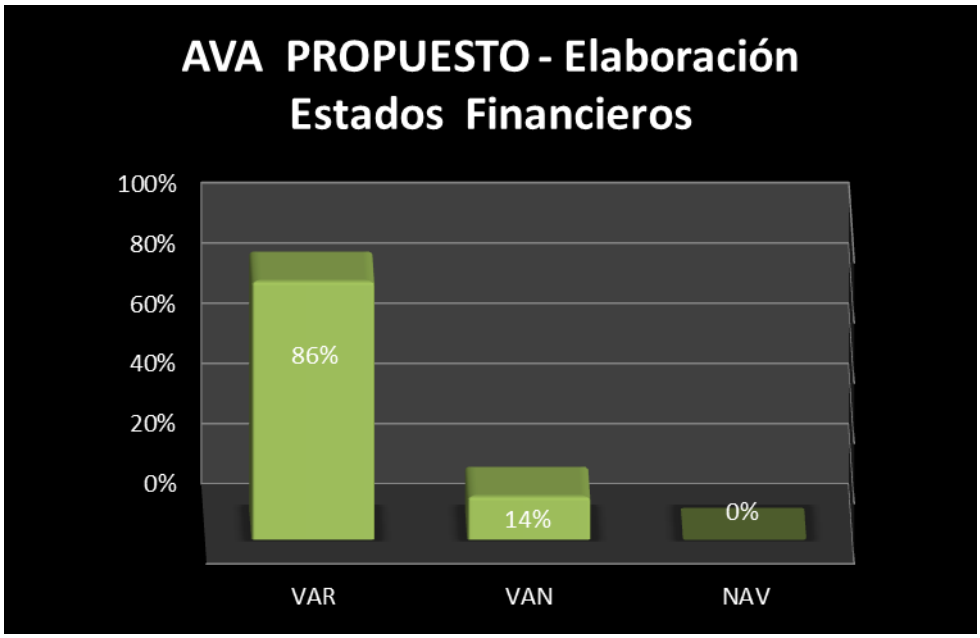
Se diseña el proceso para definir la formalidad en el proceso y establecer a las personas responsables en su control, de igual manera con las nuevas normativas de las NIIF es necesario una revisión externa que certifique su correcta aplicación.

Además es necesario establecer porcentajes con relación a los gastos totales en cuanto a viáticos, gestión y publicidad, debido a que este monto no es controlado en base a una normativa, por el contrario se lo realiza a manera de análisis por la gerencia.

Otro punto a considerar es manejar estimados de gastos e ingresos para tener una variable sobre la cual los funcionarios deben trabajar y alcanzar el nivel de cumplimiento y objetivos planteados.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.38: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GTH. RH. GESTIÓN TALENTO HUMANO

GTH.SP.01 Selección de Personal

El objetivo primordial es dotar de personal idóneo para la prestación de sus servicios en la organización, en base a las necesidades y requerimientos de cada área.

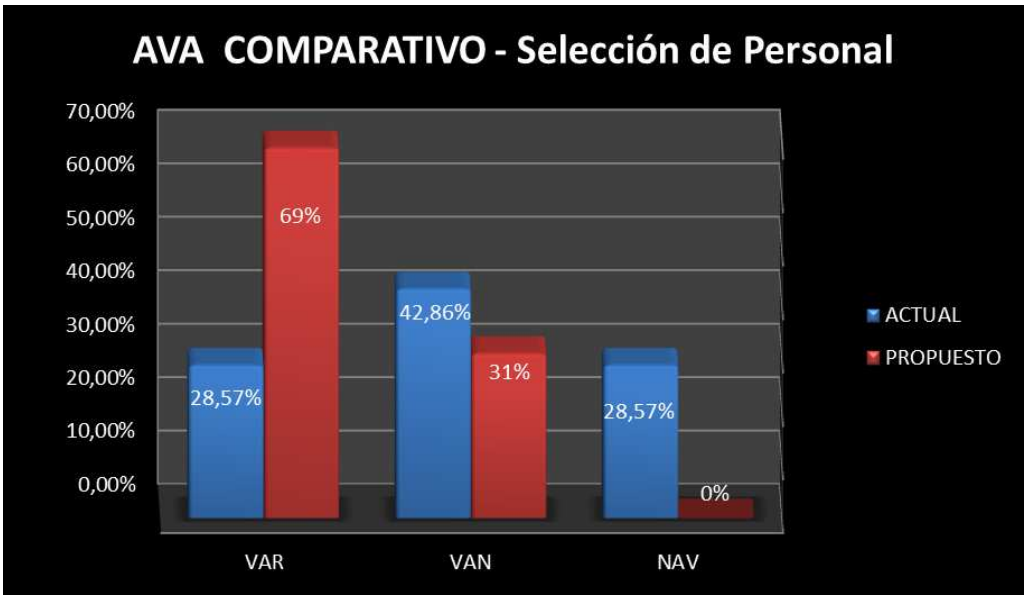
Actualmente se ha contratado personal para logística e instrumentistas, por lo cual se propuso una evaluación de costo - beneficio para la organización, considerando que el gasto de nómina es relativamente alto para su tamaño. Se

planteó la posibilidad de contratar personal freelance y de planta que puedan cubrir con toda la demanda que tiene actualmente.

Se debe verificar en primera instancia las rutas de mayor cobertura de acuerdo a la sectorización realizada por la organización, posteriormente evaluar que sectores tienen menor cobertura para tomar la decisión de que personal se puede considerar fijo o freelance.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.39: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GTH.CA.02 Capacitación

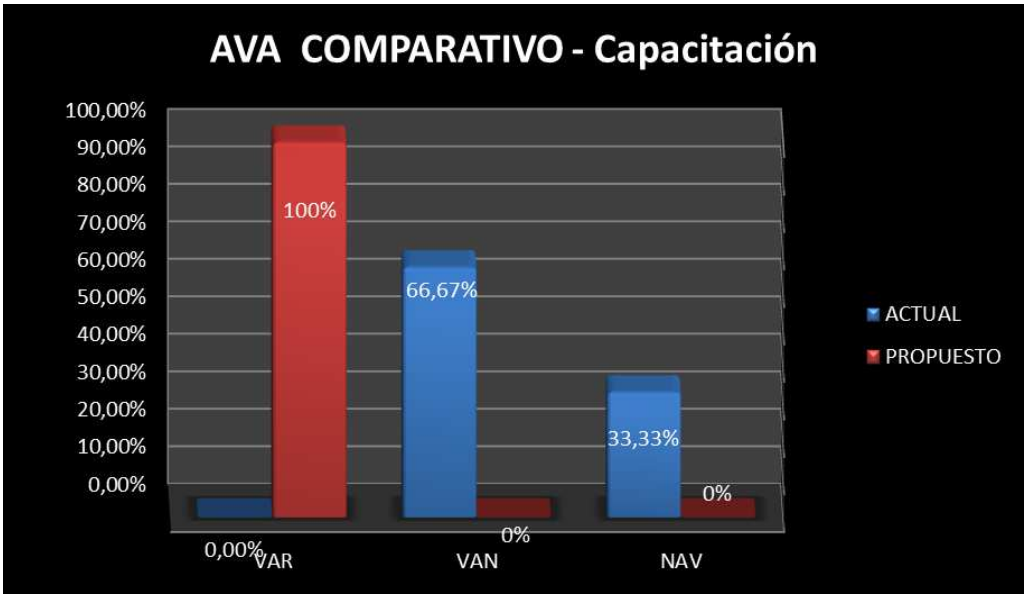
Este proceso en la actualidad se lo realiza en base a los requerimientos que presenten las jefaturas de cada área, sin embargo no existe un porcentaje

asignado a este rubro, por lo cual se propone que gerencia conjuntamente con talento humano establezcan un monto anual para cada área e incluirlo dentro del presupuesto.

Talento Humano debe ser el responsable del proceso, quién será el encargado de coordinar las capacitaciones, solicitando proformas y organizando todo el material. Además las proformas deben ser evaluadas por el Gerente General y a su vez aprobadas.

Por último se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso a fin de alcanzar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.39: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

GTH.CL.03 Complementos Laborales

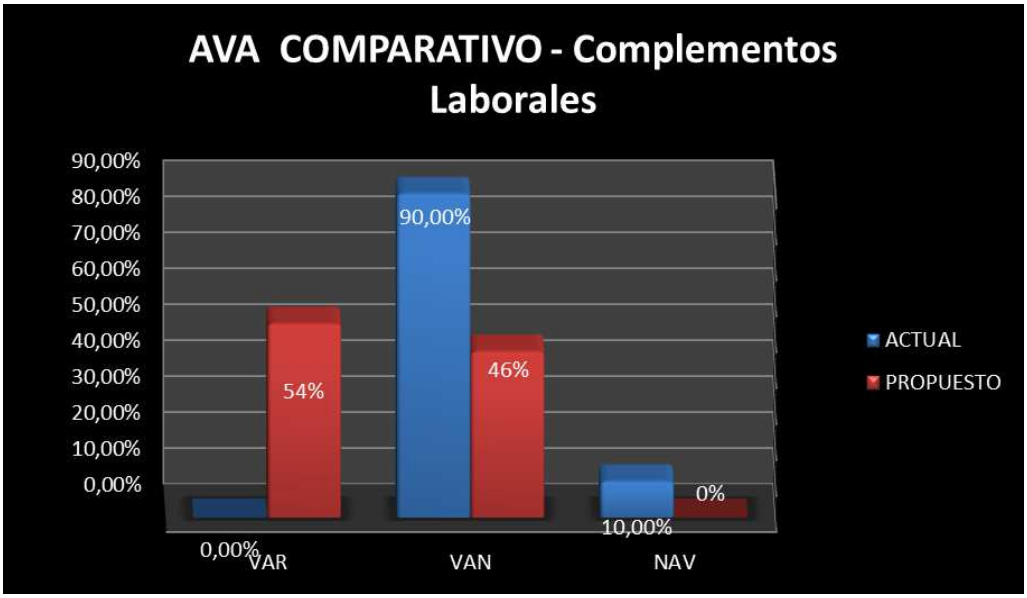
En el proceso de complementos laborales se propone cumplir con las políticas establecidas de cada beneficio, considerando el tiempo y costo en la adquisición, para formalizar el proceso deben firmar actas de entrega de los complementos laborales.

Además se delega un responsable de monitorear los accesos de seguridad en horarios fuera de oficina que justifique su ingreso a las instalaciones, y cada colaborador es responsable del uso que se dé a la tarjeta de acceso.

En el levantamiento de este proceso de identificó que no se asigna el gasto de complementos laborales en un presupuesto anual, por lo cual se propone que conjuntamente con Talento Humano se envíe los gastos estimados al Contador General para que se incluyan en el presupuesto.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.40: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

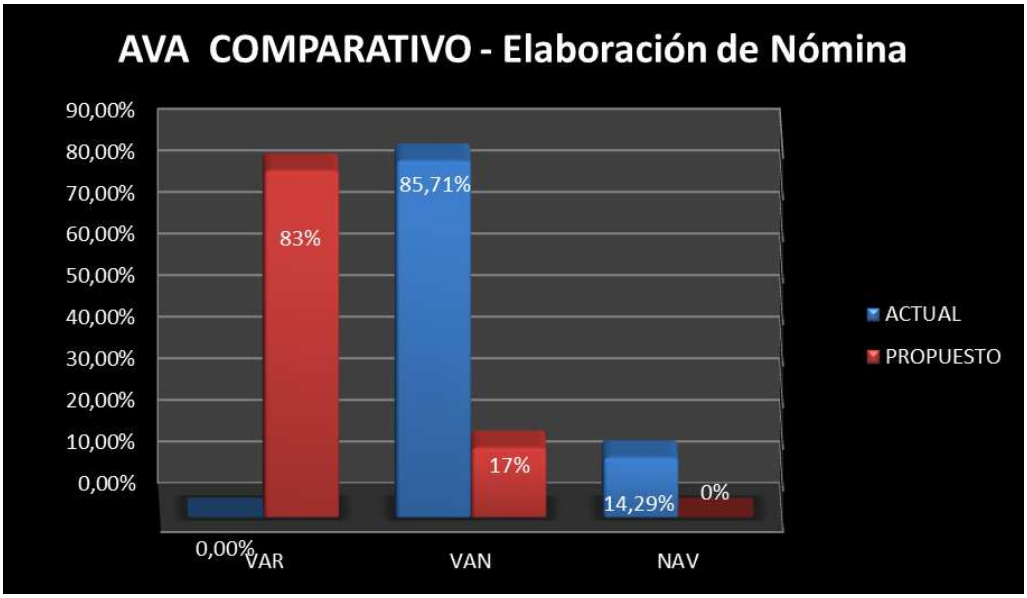
GTH.EN.04 Elaboración de Nómina

Se ve necesario tener un proceso que identifique los lineamientos de la elaboración de nómina, actualmente se realiza en hojas de cálculo lo que limita la obtención de reportes y aumenta los tiempos en el proceso, por esta razón se plantea la adquisición de un sistema informático para manejo de nómina que se encuentre vinculado con la parte contable de la organización.

De igual manera se establece que se incluya un monto estimado del gasto nómina en el presupuesto anual, considerando el crecimiento de la organización en los últimos años y las nuevas contrataciones de personal que se ha realizado.

Además se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.41: AVA Comparativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

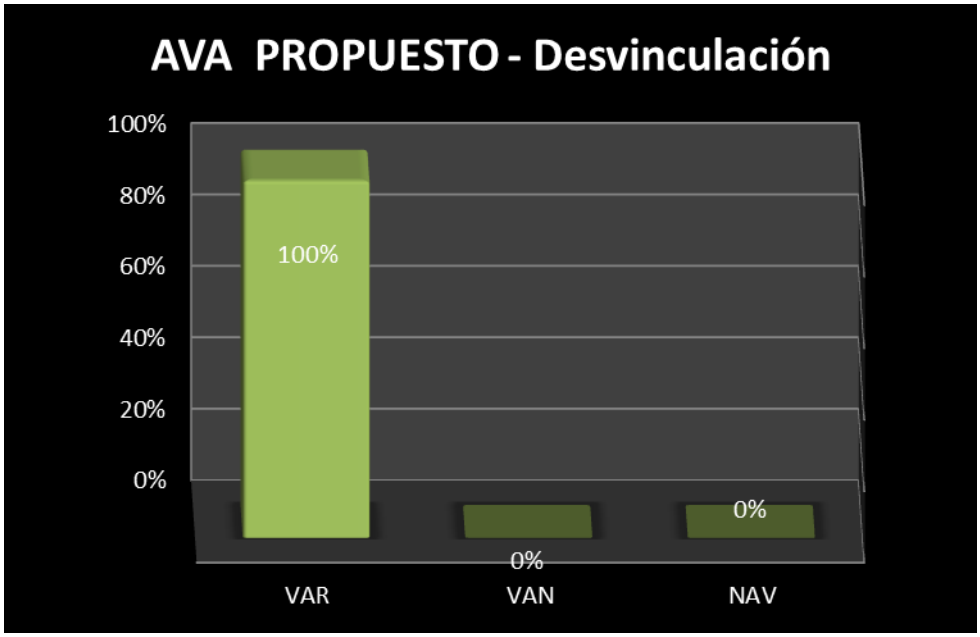
GTH.DE.05 Desvinculación

Se diseña este proceso para establecer una formalidad en la desvinculación del personal cumpliendo con las políticas y lineamientos establecidos por la organización y el código de trabajo, se propone actividades de control en la revisión de liquidaciones conjuntamente con los soportes que justifiquen el desembolso.

Antes de ser enviada el acta de finiquito al inspector de trabajo designado, la información debe ser revisada por el Contador General y Gerente General, quienes deben firmar con su respectiva aprobación.

Finalmente se propone generar, medir y controlar los indicadores de gestión para determinar el desempeño del proceso, a fin de asegurar el mejoramiento continuo.

Gráfico # 3.42: AVA Propuesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Al finalizar el capítulo se han diseñado los manuales de procesos con sus respectivos responsables e índices de gestión que permiten la formalidad de los procesos y determina los objetivos hacia dónde va la organización.

También se evaluó todos los procesos realizando un análisis del valor agregado, identificando las MUDAS en los procesos, de esta manera se eliminó o modifico según el caso para obtener un proceso eficaz y eficiente que genere un valor agregado real a la organización.

Con los índices propuestos se puede obtener un cumplimiento y control real de los procesos en base a objetivos, además evaluar la gestión productiva de todos los funcionarios a nivel departamental, cabe recalcar que es una herramienta real para la evaluación de desempeño e incremento de sueldos bajo la modalidad de cumplimiento de objetivos.

Se diseña el mapa de procesos en lo cual se identifica el PDCA de la organización y es más viable para la propuesta de controles en procesos críticos, se propuso nuevos responsables en procesos diseñados y está bajo la potestad del Gerente General su aprobación.

Una vez realizado el diseño del modelo de gestión por procesos en el siguiente capítulo se evaluará el costo-beneficio que implica a la organización, de igual manera un análisis de las propuestas de implementación con la factibilidad de los proyectos propuestos.

4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo se elabora en función del estudio realizado en ORMEDIC Cía. Ltda.; para lo cual se ha desarrollado planes de acción respecto a los problemas identificados en cada área con riesgos críticos, los mismos que fueron analizados en los capítulos anteriores.

Los planes de acción ayudarán a la organización a cumplir con el propósito del Sistema de Gestión por Procesos propuesto en el capítulo anterior, estos planes brindarán los lineamientos necesarios para llevar a cabo las acciones planteadas.

La primera parte de este capítulo identifica los procesos críticos después de haber realizado el levantamiento de procesos, posteriormente se realiza un análisis de Pareto considerando las variables de mayor impacto en debilidades, lo cual es aplicado en todos los procesos y de esta manera proponer las recomendaciones en los puntos críticos bajo este análisis; que servirán de insumo para elaborar los principales planes de acción. Los planes se encuentran estructurados con la descripción del propósito y las actividades necesarias, su duración y los recursos necesarios, así como también el costo que éste representará en los casos que amerite. Además se determinan los resultados obtenidos con la propuesta de su ejecución.

Finalmente se realiza un cuadro resumen con el detalle de la duración total y su respectivo costo, de manera que permita evidenciar los recursos totales para llevar a cabo esta propuesta.

4.1 PROCESOS CRÍTICOS

Son aquellos procesos que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización, de tal manera que cualquier variación en los mismos repercute de manera significativa en los procesos.[22]

Un proceso es crítico cuando la ocurrencia de un hecho o incidente puede:

- Discontinuar la marcha de las operaciones
- Afectar la calidad del producto o servicio que se entrega
- Retrasar las entregas
- Afectar negativamente en los costos, produciendo un aumento en ellos.

4.1.1 Identificación de Riesgos en Áreas Críticas

Con la información obtenida del levantamiento de procesos se han identificado varios riesgos críticos que inciden directamente en su eficiencia, los cuales fueron revisados y analizados a través de una matriz de fortalezas y debilidades, determinando el factor común en todos los procesos, posteriormente se enlista las que tienen mayor peso en los procesos según los datos obtenidos en la tabla dinámica, por último se evaluó la gestión e impacto de riesgo que puede ocasionar en el proceso. ***Ver Anexo 9.***

[22] SCRIBD. (2009). [http://www.scribd.com/doc/13891957/10/V-3-Identificacion-de-los-procesos-criticos]. ***Identificación de los Procesos Críticos.***

Para complementar el análisis de las debilidades se realizó un diagrama de Pareto que nos permite hacer una comparación cuantitativa y ordenada de los factores, el objetivo de esta comparación es clasificar dichos factores en dos categorías: Las "Pocas Vitales (los elementos muy importantes en su contribución) y los "Muchos Triviales" (los elementos pocos importantes en ella), identificando el 80% de las causas que resuelven el 20% del problema.

El diagrama de Pareto se revela especialmente útil cuando se trata de:

- Mostrar la importancia relativa de las diversas causas identificadas para un determinado efecto o problema, en los casos en que éste sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.

- Determinar los factores clave (o los más importantes) que incluyen en un determinado efecto o problema.

- Decidir sobre qué aspectos (los “pocos vitales”) trabajar de manera inmediata.

Como conclusión, podemos decir que esta técnica facilita la selección de los puntos débiles donde debemos focalizar los esfuerzos de mejora que presentan una rentabilidad potencialmente mayor.

A continuación se muestra la tabla con las debilidades para realizar el respectivo análisis de Pareto en los procesos críticos.

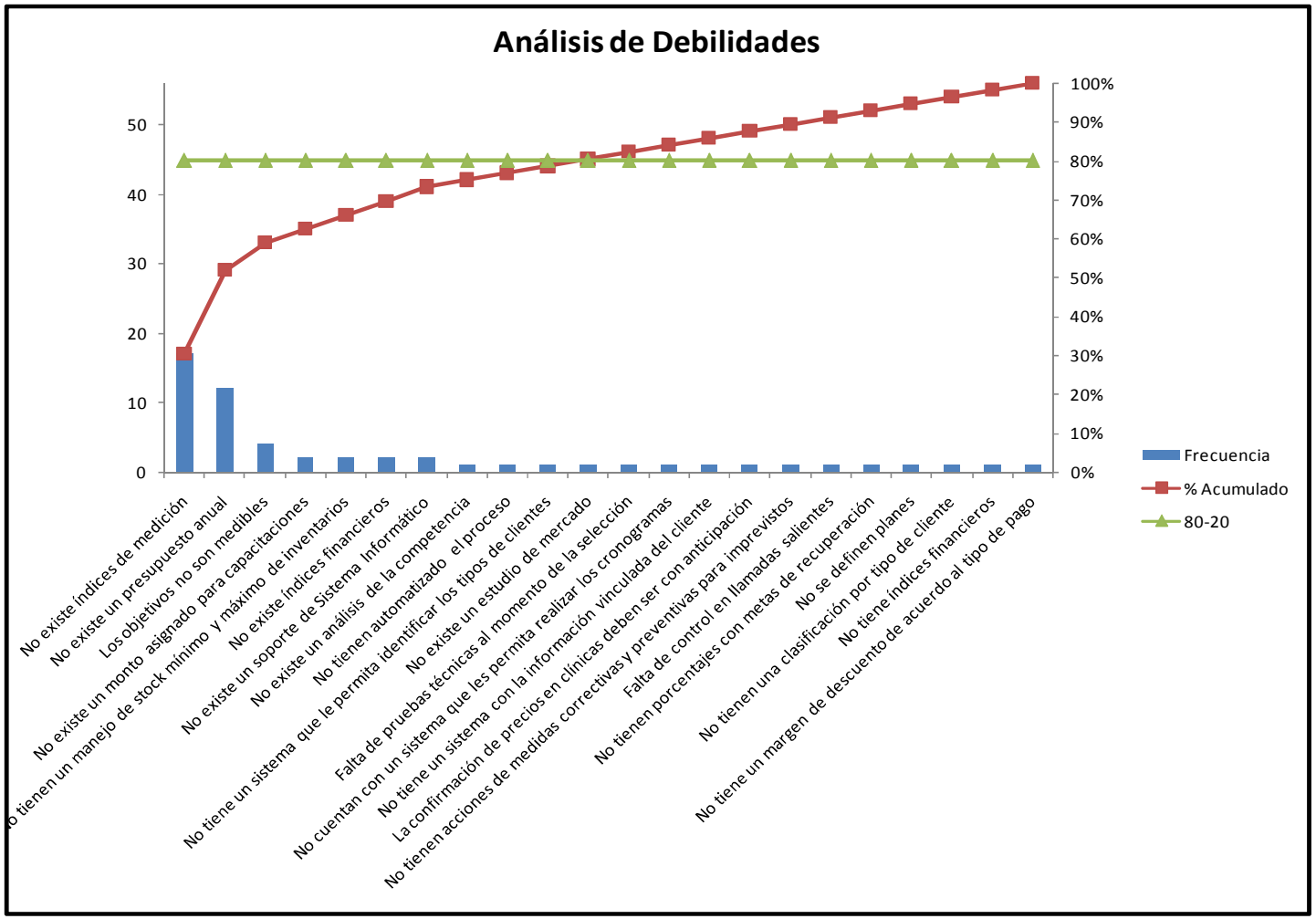
Cuadro # 4.1: Análisis de Debilidades

DEBILIDADES	Frecuencia	% Acumulado
No existe índices de medición	17	30%
No existe un presupuesto anual	12	52%
Los objetivos no son medibles	4	59%
No existe un monto asignado para capacitaciones	2	63%
No tienen un manejo de stock mínimo y máximo de inventarios	2	66%
No existe índices financieros	2	70%
No existe un soporte de Sistema Informático	2	73%
No existe un análisis de la competencia	1	75%
No tienen automatizado el proceso	1	77%
No tiene un sistema que le permita identificar los tipos de clientes	1	79%
No existe un estudio de mercado	1	80%
Falta de pruebas técnicas al momento de la selección	1	82%
No cuentan con un sistema que les permita realizar los cronogramas	1	84%
No tiene un sistema con la información vinculada del cliente	1	86%
La confirmación de precios en clínicas deben ser con anticipación	1	88%
No tienen acciones de medidas correctivas y preventivas para imprevistos	1	89%
Falta de control en llamadas salientes	1	91%
No tienen porcentajes con metas de recuperación	1	93%
No se definen planes	1	95%
No tienen una clasificación por tipo de cliente	1	96%
No tiene índices financieros	1	98%
No tiene un margen de descuento de acuerdo al tipo de pago	1	100%
TOTAL GENERAL	**56**	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Las debilidades resaltadas con verde son aquellas en las que se va a trabajar con la propuesta de mejora, estos nos indican los " pocos vitales" que servirán a la organización para resolver los problemas de mayor riesgo en la organización.

Gráfico # 4.1: Análisis de Pareto



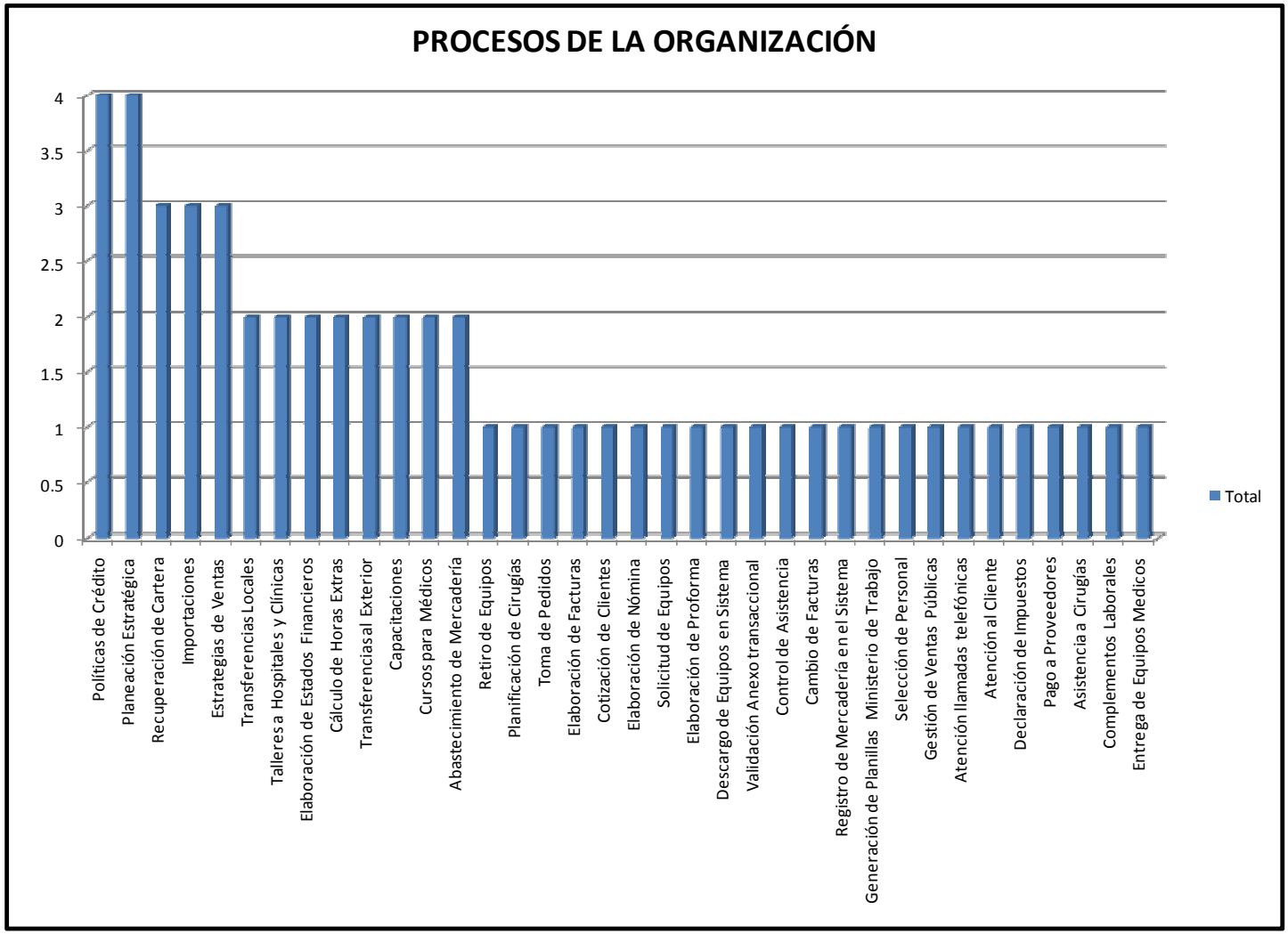
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

4.2 ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

Una vez que se identificaron las debilidades, se evalúa cuales son los procesos de mayor frecuencia para plantear los controles estratégicos.

A continuación se ilustra la gráfica de los procesos de mayor frecuencia:

Gráfico # 4.2: Procesos con mayor frecuencia de debilidades



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

De igual manera se realizó un gráfico identificando cuales son las procesos que tienen un mayor número de debilidades, el cual nos permite enfocarnos en los de mayor impacto para proponer planes de mejora en cada uno.

Después de realizar el análisis de la situación actual de cada proceso de ORMEDIC Cía. Ltda., se identificó los siguientes procesos críticos:

- La organización no realiza la planificación estratégica anual, los objetivos no son medibles ni se elaboran en base a un presupuesto anual, lo cual impide medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos en base a parámetros que se puedan alcanzar. La contratación de personal, compra de activos o de mercadería que se vayan a realizar durante el año no son realizadas en un presupuesto lo que no permite controlar el gasto de la organización.

- La recuperación de cartera no se realiza con objetivos medibles ni un análisis previo para determinar la morosidad de los clientes, se debe implementar nuevas políticas de crédito que le permita recuperar en un menor tiempo sus ventas a crédito, también es necesario aplicar índices financieros que le ayuden a la compañía a medir su liquidez y capacidad de endeudamiento a través de su recuperación de cartera, y por ende tener un mínimo porcentaje en cuentas incobrables.

- El abastecimiento de mercadería no se realiza con un análisis previo de stock mínimo o máximo del inventario, por consiguiente es necesario realizar índices de rotación del inventario que le permita abastecerse oportunamente de mercadería.

De igual manera las compras planificadas durante el año deben ser aprobadas en un presupuesto anual, lo cual no se elabora en la compañía.

Para el manejo de Stock Máximo se debe considerar lo siguiente:

1. Los costos de almacén son bajos.
2. Se obtienen importantes descuentos por volumen.
3. Se espera un incremento de la demanda del producto vendido o fabricado.
4. Se esperan fuertes subas en el precio de los materiales.

Para el manejo de Stock Mínimos:

1. Los costos de almacenamientos son elevados.
2. La demanda de productos vendidos o fabricados es estable, con lo que se reduce un riesgo de ruptura.
3. Los proveedores son de confianza.
4. Se esperan bajas en los precios.

Punto de Pedido.- Es el nivel de existencias en el cual se debe realizar el pedido para reaprovisionar el almacén. Cuando se realiza el pedido debe tenerse en cuenta el tiempo que el proveedor tardara en entregarlo (plazo de aprovisionamiento), para no quedar debajo del stock de Seguridad.

- Las estrategias de ventas no son fijadas en base a objetivos medibles ni elaborados en un presupuesto anual, lo cual no permite asignar un monto mínimo al gasto de marketing y ventas, de igual manera no se realiza un

estudio de mercado para adquirir nuevos productos, también debe realizarse un estudio de la competencia anualmente para implementar estrategias de ventas que permita captar nuevos clientes e incrementar las ventas.

- El Sistema informático utilizado por la compañía no tiene backups que le permitan resguardar la información ante una eventual pérdida de datos, fallo de software, programación, virus o desastres naturales, para lo cual deben hacer copias periódicas en otro equipo físico para respaldar la información. También es necesario contratar personal de planta que brinde soporte informático.

- La elaboración de la nómina se elabora en formatos de excel manualmente y los archivos no son respaldados lo que ocasiona un riesgo en su información, por lo cual es necesario realizar el proceso en un sistema informático que a la vez se puede automatizar y tener un mejor control de la información.

- En facturación no realizan un análisis de las ventas a crédito para su recuperación, es decir no se mide la gestión por la recuperación mensual de acuerdo a los días de vencimiento y determinar la antigüedad de la cartera, al tener índices de medición en recuperación de cartera se mantiene controlado el gasto de cuentas incobrables.

- Los Estados Financieros se presentan sin un análisis de índices financieros, y los datos por si solos no significan mucho, pero cuando son debidamente analizados e interpretados de forma coherente constituyen información que solo al presentarse como tal presenta relevancia y son de utilidad para la toma de decisiones. Estos indicadores financieros sirven, entre otros aspectos, para

medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los gastos y costos y para convertir las ventas en utilidades.

4.3 ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN Y FINANCIEROS

Identificado los procesos críticos de la organización se plantean los controles estratégicos con puntos de referencia a través de indicadores de gestión que midan la congruencia, el avance, la eficiencia y eficacia en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de la gestión.

En el capítulo anterior se realizaron los índices de gestión, sin embargo no está una meta definida que sirva de guía para el cumplimiento de la gestión, por esta razón se realizo un cuadro de índices con porcentajes óptimos que se esperaría cumpla la organización, de acuerdo a los planteados por la Gerencia General, Gerencia de Ventas y Gerencia Operacional según un análisis de los últimos movimientos, estos porcentajes serían una base para empezar con las metas de cumplimiento, y en adelante serán ajustados de acuerdo a las necesidades y criterio de cada gerencia.

Posteriormente se realizó una ponderación en base a los atributos de cada indicador para determinar los claves y aplicar su medición de acuerdo a los procesos.

Se considero los siguientes puntajes para calificar los atributos:

1 = Bajo

3 = Medio

5 = Alto

Cuadro # 4.2: Análisis de los Atributos en Indicadores de Gestión

INDICADORES					ATRIBUTOS					
Proceso	**Indicador**	**Fórmula**	**Periodicidad de Evaluación**	**Meta**	**IMPACTO EN ASPECTO FINANCIERO**	**IMPACTO EN EL CLIENTE**	**IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**	**IMPACTO EN PRODUCTIVIDAD**	**TOTAL**	**PORCENTAJE**
Planificación Estratégica	Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	Promedio ponderado del cumplimiento de objetivos	Trimestral	95%	3	5	5	5	18	6.34%
Contacto Cliente	Eficacia Clientes Satisfechos	No. de Clientes Satisfechos / No. de Clientes atendidos)x100	Trimestral	90%	3	5	3	5	16	5.63%
	% Devoluciones	(No. de devoluciones / Total de artículos vendidos) x 100	Mensual	1%	1	3	1	3	8	2.82%
Marketing y Ventas	Eficacia en Ventas	(No. de ventas exitosas / Total pedidos) x 100	Mensual	95%	5	5	3	3	16	5.63%
	% ventas en el sector privado	(Ventas Privadas / Total Ventas) x 100	Trimestral	N/A	1	3	1	3	8	2.82%
	% ventas en el sector público	(Ventas Públicas / Total Ventas) x 100	Trimestral	N/A	1	3	1	3	8	2.82%
	Gasto Capacitación	(Monto de capacitaciones a médicos / Total monto de Ventas) x 100	Mensual	5%	5	3	1	1	10	3.52%
Aprovisionamiento y Bodega	Eficiencia en bodega	Fecha de entrega – Fecha de pedido / No. óptimo de días de entrega	Mensual	N/A	1	3	1	5	10	3.52%
	Reclamos en bodega	(No. de reclamos / Total equipos entregados) x 100	Mensual	2%	1	5	3	3	12	4.23%
Distribución y Logística	Despacho de pedidos	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual	100%	1	5	3	5	14	4.93%
	Reclamos Logística	(No. de reclamos / No. de equipos entregados /) x 100	Mensual	1%	1	1	3	5	10	3.52%
Asistencia Técnica	Eficiencia Asistencia técnica	Hora de salida a cirugía – Hora de ingreso / No. de horas óptimas de cirugía	Trimestral	N/A	1	1	3	3	8	2.82%
	Eficacia Asistencia técnica	(No. de cirugías exitosas / No. de cirugías asignadas a instrumentista) x 100	Trimestral	98%	1	5	5	5	16	5.63%
Gestión Crédito y Cobranzas	Recuperación de cartera	(Cartera recuperada / Ventas totales a crédito /) x 100	Mensual	90%	5	1	3	5	14	4.93%
	Ventas a crédito	(Ventas a Crédito / Total Ventas /) x 100	Mensual	30%	5	3	1	1	10	3.52%
	Eficacia Crédito y Cobranzas	(Cuentas Incobrables / Total Ventas a Crédito) x 100	Mensual	1%	5	1	3	3	12	4.23%
Gestión Financiera	Eficiencia contabilidad	(No. declaraciones con multas / No.de declaraciones presentadas) x 100	Mensual	1%	3	1	3	5	12	4.23%
	Relevancia	(Cuentas presentadas bajo NIIF / No. de cuentas contables /) x100	Trimestral	N/A	3	1	3	3	10	3.52%
	Eficacia contabilidad	(Ajustes por errores contables / No. de asientos contables /)x100	Mensual	1%	3	1	5	5	14	4.93%
	Facturas Exitosas	(No. de facturas realizadas / Total guías de remisión) x 100	Mensual	100%	5	3	3	3	14	4.93%
	Devolución facturas	(Devolución de facturas / Facturas entregadas) x 100	Mensual	2%	3	3	3	3	12	4.23%
Gestión de Talento Humano	Eficacia Talento humano	(horas extras / No. horas normales de trabajo /) x 100	Mensual	10%	5	1	5	5	16	5.63%
	Eficacia Talento humano	((1 - (Total horas de atraso / Total horas trabajadas)) x100	Mensual	2%	1	3	1	3	8	2.82%
	Capacitaciones exitosas	(Capacitaciones dictadas / No. de capacitaciones solicitado por empleados) x 100	Mensual	90%	3	1	1	3	8	2.82%
								TOTAL	**284**	**100.00%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

Con la ponderación realizada de los atributos a cada indicador se identifico los que tienen mayor peso de acuerdo a los porcentajes obtenidos y se determino los claves para su aplicación, los cuáles se presenta a continuación:

Cuadro # 4.3: Índices de Gestión Claves

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación	Meta
Planificación Estratégica				
Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	Gerente General	Promedio ponderado del cumplimiento de objetivos	Trimestral	95%
Contacto Cliente				
Eficacia Clientes Satisfechos	Gerente Operativo	No. de Clientes Satisfechos / No. de Clientes atendidos)x100	Trimestral	90%
Marketing y Ventas				
Eficacia en Ventas	Gerente de Operaciones	(No. de ventas exitosas / Total pedidos) x 100	Mensual	95%
Distribución y Logística				
Despacho de Pedidos	Jefe de Bodega	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual	100%
Asistencia Técnica				
Eficacia Asistencia Técnica	Gerente de Ventas	(No. de cirugías exitosas / No. de cirugías asignadas a instrumentista) x 100	Trimestral	98%
Gestión Crédito y Cobranzas				
Recuperación de Cartera	Jefe de Crédito y Cobranzas	(Cartera recuperada / Ventas totales a crédito /) x 100	Mensual	90%
Gestión Financiera				
Eficacia Contabilidad	Gerente General	(Ajustes por errores contables / No. de asientos contables /)x100	Mensual	1%
Facturas Exitosas	Gerente de Operaciones	(No. de facturas realizadas / Total guías de remisión) x 100	Mensual	100%
Gestión de Talento Humano				
Eficacia Talento Humano	Gerente General	(horas extras / No. horas normales de trabajo /) x 100	Mensual	10%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

También se propuso los siguientes índices financieros para empezar con el análisis que debe tener la organización en la parte financiera, para lo cual se considero los principales según la superintendencia de compañías, para que sirvan como referencia para la toma de toma de decisiones, los mismos que se detallan a continuación:

ÍNDICES FINANCIEROS

1. ***Razón Corriente:***

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Total Activos Corrientes}}{\text{Total Pasivos Corrientes}} \quad \begin{cases} > = 1 \text{ solvente} \\ < 1 \text{ No solvente} \end{cases}$$

Interpretación.- Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando.

2. ***Prueba Ácida:***

$$\text{Ácida} = \frac{\text{Total Activos Corrientes - Inventarios}}{\text{Total Pasivos Corrientes}} \quad \begin{cases} > = 1 \text{ solvente} \\ < 1 \text{ No solvente} \end{cases}$$

Interpretación.- Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo.

3. ***Rotación del Inventario:***

$$\frac{\text{Costo de los Productos Vendidos}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Interpretación.- Cuantifica el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año, y cuántas veces se repone. Si se divide 360 por la rotación anterior se conoce el tiempo que se demora la inversión hecha en inventarios en convertirse en ventas.

4. ***Rotación de Activos:***

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales (promedio)}}$$

Eficiencia en uso de activos

Interpretación.- Mide la efectividad de la administración, mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio, indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

5. ***Rotación Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar:***

$$\text{Rotación CxC} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Éxito en la política de crédito

CXP

Pagar Proveedores

= Veces de pago en el periodo

(/) n

= Días de crédito recibidos

Interpretación.- Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

4.4 PROYECTOS DE MEJORA

Con la evaluación realizada de los procesos críticos, la organización ha visto la necesidad de una cultura orientada en procesos, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo. Ante la necesidad de competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero por el contrario no tenerlos es una gran desventaja.

El objetivo de los proyectos propuestos es para elevar el desempeño de los procesos e implementar el Sistema de Gestión por Procesos planteado de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Con este enfoque se han propuesto varios proyectos de mejora en la organización de acuerdo a las debilidades y procesos críticos encontrados para que les guíen hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

A continuación se presenta los proyectos propuestos:

Proyecto No. 1.- Implementación del Modelo Integral de Planificación Estratégica

Propósito: Implementar el modelo Integral de Planificación Estratégica propuesto que permita establecer una herramienta en torno al que hacer actual y dónde quieren estar en su futuro para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir con eficacia,

eficiencia y calidad los mismos. Además establecer metas e índices de cumplimiento que permitan evaluar los resultados.

Modelo propuesto:

- Para controlar el cumplimiento de los objetivos en la planificación estratégica se realizaron los índices de medición con su respectiva meta de cumplimiento, como plan de acción el Contador General tendrá que elaborar el presupuesto de Enero a Diciembre 2013, y de esta manera tener un estimado de los ingresos y gastos para el próximo año, considerando que la relación de incremento en ventas del año 2010 al 2011 fue de un 30 %.

  A continuación se presenta un ejemplo de que información debe ser considerada para la elaboración de la planificación estratégica:

Gráfico # 4.3: Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: ECLAC
Elaborado por: ECLAC

Proyecto No. 2.- Plantear Estrategias de Ventas

Propósito: Definir una planificación de estrategias de ventas evaluando la competencia y proponer campañas de publicidad para el lanzamiento de productos nuevos, de igual manera establecer objetivos medibles que permitan evaluar el cumplimiento de los resultados esperados.

Modelo propuesto:

- De acuerdo a lo analizado con el Gerente General y Gerente de Ventas se proyecta un incremento del 35 % en ventas para el año 2013, por lo cual el personal de Marketing y Ventas tiene que aplicar las estrategias teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

  - Realizar campañas con los nuevos productos adquiridos por la compañía en clínicas y hospitales, cuyo margen de ventas sea bajo el 20% (según dato proporcionado por facturación), realizando conferencias y congresos.

  - El margen de ventas sobre el 20% son hospitales públicos y privados, por lo cual los clientes potenciales que se desea captar son las clínicas incrementando un 10% las ventas, para ello trabajará Marketing y Ventas conjuntamente con la Gerencia General.

  - Asignar un porcentaje al coste de captación de clientes por canal para incluirlo en el presupuesto, el cual debe ser analizado por Marketing y

Ventas, Gerencia General y el Contador General de acuerdo a su último Estado de Resultados.

- Conocer con quién se compite por cada producto (puede que tengan competidores solo para un tipo de producto), esto les servirá para plantear las estrategias de ventas, enfocándose en productos claves que necesiten mayor publicidad para tener una mayor captación del mercado.

Proyecto No. 3.- Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard

Propósito: Ofrece una visión integrada y balanceada de la organización que permita desarrollar la estrategia en forma clara a través de los objetivos estratégicos, además establecer el alineamiento de los mismos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

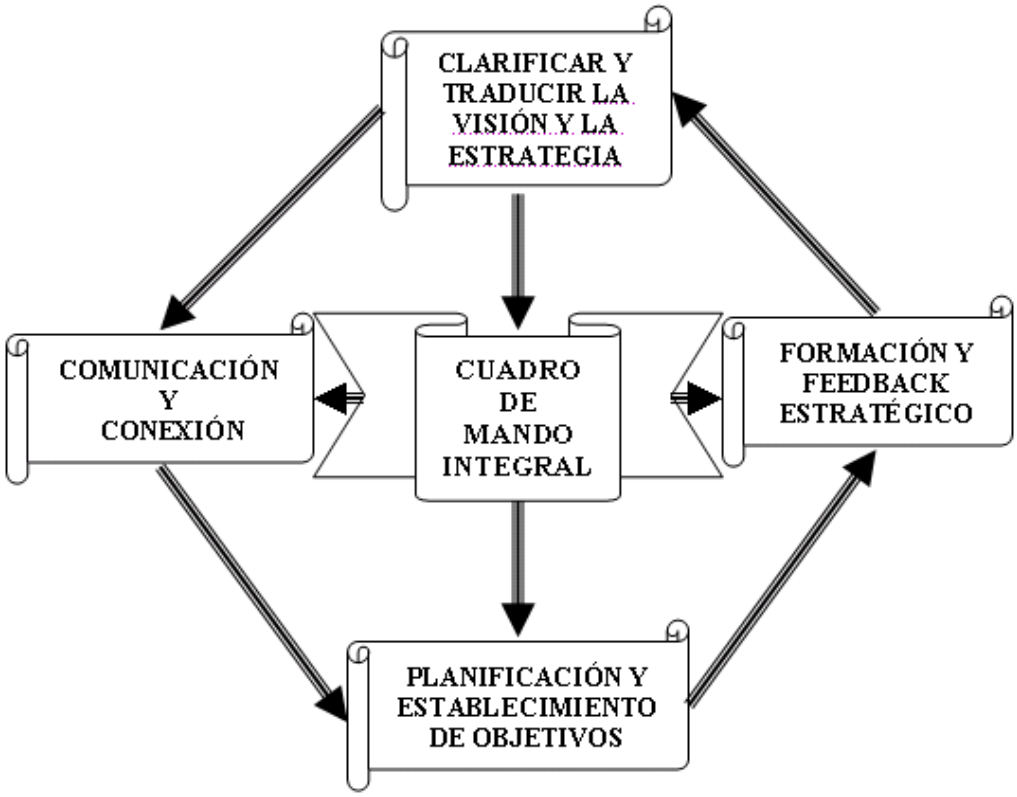
Modelo propuesto:

- Se propone la implementación del Balanced Scorecard cuya herramienta de gestión les permitirá dirigir a la organización de forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda la organización como son: la dirección estratégica y la evaluación del desempeño, Además el BCS combina indicadores financieros y no financieros los cuáles ayudarán a la medición que permitirá el control para el cumplimiento de los objetivos de la organización y

con estos la visión de ORMEDIC. En este proyecto se encuentra trabajando actualmente el Gerente Operativo.

Para ello se indica el ciclo que debe tener el BSC:

Gráfico # 4.4: Modelo de *Balanced Scorecard*



Fuente: KAPLAN Y NORTON
Elaborado por: KAPLAN Y NORTON

Proyecto No. 4.- Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

Propósito: Brindar confianza y seguridad de sus productos respaldados en una normativa que permita mejorar continuamente la calidad de los productos mediante el desarrollo de una cultura de calidad, sensible a las necesidades y expectativas de los usuarios externos e internos.

Modelo propuesto:

- Es importante para la organización alcanzar altos niveles de competitividad, de tal forma que es necesario el uso y aplicación de los estándares de calidad internacionales que le permitan ampliar sus mercados, mejorar su posicionamiento y crear valor, a su vez que brinde garantías a los usuarios, compradores, trabajadores, directivos y accionistas.

  Por estos factores expuestos se ha creado un Comité de Calidad dirigido por el Gerente Operativo, el mismo que se encuentra conformado por el Gerente General y las Gerencias de las áreas para trabajar sobre los puntos de la ISO 9001-2012, en la cual quiere certificarse la organización.

Proyecto No. 5.- Adquisición de un Sistema Informático BPM

Propósito: Diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales con un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes.

Modelo propuesto:

- Es necesario un soporte informático para las propuestas de mejoras, como es el caso de un Sistema Operativo BPM que permita automatizar procesos, manejo documental, servicios de seguridad de la información, integración de

multiplataformas y que brinde soporte al Sistema de Gestión de Calidad en todas las etapas de certificación como la preparación, adopción, mantenimiento y control de un sistema de gestión por procesos.

Con este Sistema se podrá consultar información de indicadores, procesos, documentos, acciones correctivas y auditorias mediante reportes gráficos. Evaluadas las ventajas que proporciona el sistema se han realizado cotizaciones de proveedores, las mismas que están siendo evaluadas por la Gerencia General para definir la implementación.

4.4.1 Factibilidad de la Compañía

Para determinar el grado de factibilidad de la compañía es necesario realizar un análisis en los tres aspectos básicos que debe apoyarse como son: técnico, económico y operativo, para en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.

Factibilidad Técnica.- Son los recursos como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere la implementación, se debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse.

Factibilidad Económica.- Son los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo los procesos y a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos.

Los costos estimados se realizaron en base a las cotizaciones entregadas al Gerente General y el sueldo del Ingeniero en Sistemas en base a lo publicado por el Ministerio de Relaciones Laborales de Salarios Sectoriales 2012.

Factibilidad Operativa.- Son los recursos donde interviene algún tipo de proceso y depende de los recursos humanos que participen durante la operación de la implementación.

La necesidad y deseo de un cambio en el sistema actual, expresada por los usuarios y el personal involucrado con el mismo, llevó a la aceptación de un nuevo sistema, que de una manera más sencilla y amigable, cubra todos sus requerimientos, expectativas y proporciona la información en forma oportuna y confiable, por lo que el sistema es factible operacionalmente.

4.4.2 Planificación y responsables en la ejecución de los proyectos

Con la propuesta de los proyectos de mejora en la organización se elaboró un cronograma con las actividades, días de duración y costos para la ejecución de cada uno de acuerdo a la planificación realizada con las Gerencias y Jefaturas involucradas, de igual manera el plan a ejecutarse y los responsables, quienes estarán a cargo de comunicar el avance de los proyectos al Gerente General.

Después de haber analizado los proyectos de mejora determinando la factibilidad en la ejecución de cada uno, a continuación se detalla las actividades a realizarse:

Cuadro # 4.4: Cronograma de actividades para la ejecución de proyectos de mejora

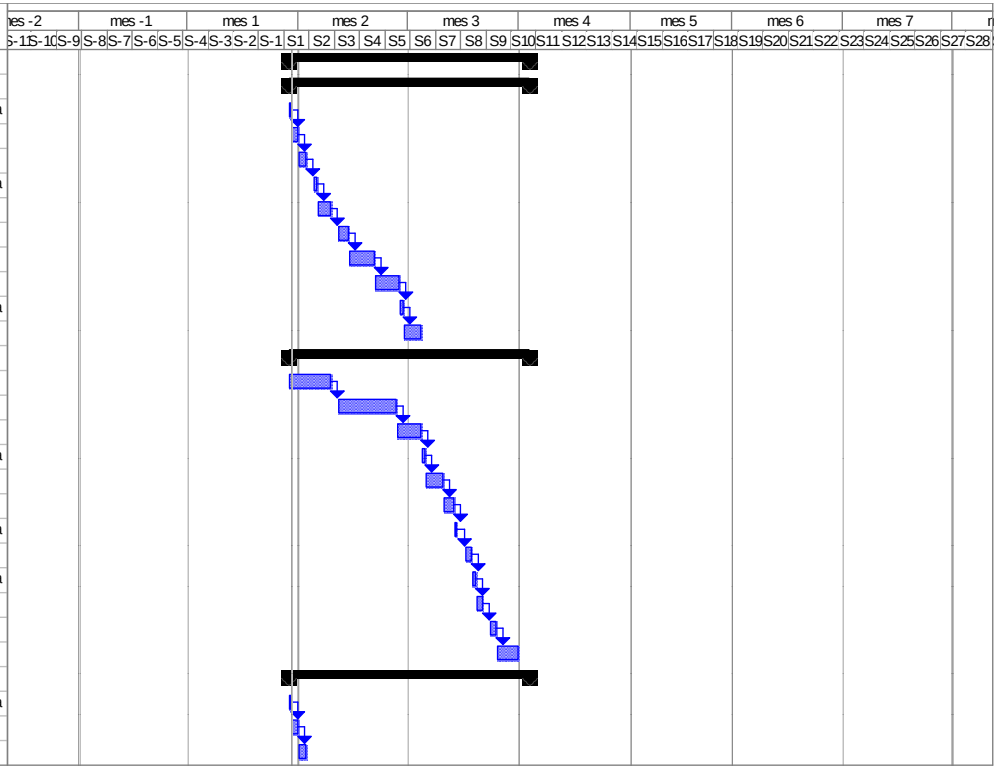
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO MARGINAL
	Proyecto N° 1. Implementación del Modelo Integral de Planificación Estratégica				
1	Determinar los responsables de la medición de cada proceso	Gerente de Operaciones	1 día	Recurso Humano	N/A
2	Realizar seguimiento al cumplimiento del plan de mejora propuesto para cada proceso	Jefaturas del área	2 días	Recurso Humano	N/A
3	Realizar un análisis comparativo entre todos los procesos para determinar su nivel de cumplimiento	Gerente de Operaciones	2 días	Recurso Humano	N/A
4	Coordinar reunión con los responsable de los proceso para comunicar observaciones detectadas	Gerente de Operaciones	1 día	Recurso Humano	N/A
5	Elaborar el presupuesto anual para el año 2013	Contador General	4 días	Recurso Humano	N/A
6	Realizar un estadístico de los ingresos y gastos del año 2012	Contador General	3 días	Recurso Humano	N/A
7	Realizar los objetivos con su meta de cumplimiento en cada área	Jefaturas del área	5 días	Recurso Humano	N/A
8	Evaluar las nuevas oportunidades de mercado	Gerente de Ventas	5 días	Recurso Humano	N/A
9	Las capacitaciones solicitadas para el próximo año deben ser consideradas en la planificación	Contador General	1 día	Recurso Humano	N/A
10	Realizar un análisis con el porcentaje de ventas sectorizado	Gerente de Ventas	3 días	Recurso Humano	N/A
	TOTAL		**27 días**		**$ -**
	Proyecto N° 2.- Plantear Estrategias de Ventas				
1	Realizar campañas cuyo margen de ventas sea menor al 20%	Gerente de Ventas	10 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Material	$ 2,000.00
2	Realizar un estudio de mercado con los nuevos productos	Gerente de Ventas	12 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Material	N/A
3	Elaborar un análisis de la competencia en captación de productos	Gerente de Ventas	5 días	Recurso Humano	N/A
				Suministros	N/A
4	Incluir en el presupuesto el gasto de marketing	Contador General	1 día	Recurso Humano	N/A
5	Realizar un reporte de la rotación de inventario para identificar que producto no sale	Asistente Contable	3 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Tecnológico	N/A
6	Identificar los productos estrella anualmente	Gerente de Ventas	3 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Tecnológico	N/A
7	Establecer objetivos de cumplimiento para medir la gestión	Gerente de Operaciones	1 días	Recurso Humano	N/A
8	Actualizar los cursos de capacitación para los médicos	Talento Humano	2 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Material	N/A
9	Asignar un porcentaje del gasto al rubro de capacitación médicos	Gerente General	1 día	Recurso Humano	N/A
10	Reforzar aquellos procesos existentes, en base al sistema propuesto	Jefaturas del área	2 días	Recurso Humano	N/A
11	Crear un grupo sectorizado para captación de nuevos clientes	Gerente de Ventas	2 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Material	N/A
12	Coordinar y realizar capacitaciones para los responsables de la medición y monitoreo de indicadores	Gerente de Operaciones	4 días	Recurso Humano	N/A
	TOTAL		**46 días**		**$ 2,000.00**
	Proyecto N° 3.- Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard				
1	Determinar los responsables de la medición de cada proceso	Gerente de Operaciones	1 día	Recurso Humano	N/A
2	Realizar seguimiento al cumplimiento del plan de mejora propuesto para cada proceso	Jefaturas del área	2 días	Recurso Humano	N/A
3	Realizar un análisis comparativo entre todos los procesos para determinar su nivel de cumplimiento	Gerente de Operaciones	2 días	Recurso Humano	N/A
4	Coordinar reunión con los responsable de los proceso para comunicar observaciones detectadas	Gerente de Operaciones	1 día	Recurso Humano	N/A
5	Implementar los indicadores de gestión	Gerente de Operaciones	2 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Tecnológico	N/A
6	Implementar los indicadores financieros	Contador General	2 días	Recurso Humano	N/A
7	Coordinar reunión con las jefaturas del área para establecer los objetivos	Gerente General	1 día	Recurso Humano	N/A
8	Asignar responsables para la medición de índices	Gerente de Operaciones	1 día	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área			
9	Comunicar a los funcionarios los objetivos de cumplimiento	Gerente de Operaciones	1 día	Recurso Humano	N/A
10	Capacitar sobre la utilidad del BSC	Gerente de Operaciones	4 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Material	N/A
11	Implementar los manaules de procesos	Jefaturas del área	2 días	Recurso Humano	N/A
				Recurso Material	N/A
12	Comunicar a los responsables de procesos sobre los flujogramas	Gerente de Operaciones	1 días	Recurso Humano	N/A
13	Coordinar y realizar capacitaciones para los responsables de la medición y monitoreo de indicadores	Gerente de Operaciones	2 días	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área		Recurso Material	N/A
14	Difundir los objetivos de cumplimiento en todas las áreas	Jefaturas del área	1 días	Recurso Humano	N/A
	TOTAL		**23 días**		**$ -**
	Proyecto N° 4.- Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad				
1	Estructurar un cronograma para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Gerente de Operaciones	1 día	Recurso Humano	N/A
2	Difundir internamente el Sistema de Gestión de Calidad	Gerente de Operaciones	2 días	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área			
3	Coordinar reuniones para determinar responsables en el desarrollo del muevo modelo	Gerente de Operaciones	3 días	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área			
4	Realizar capacitaciones a los responsables del proceso	Jefaturas del área	3 días	Equipo audiovisuales	N/A
5	Implementar aquellos procesos que se han diseñado en el Sistema de Gestión por Procesos	Gerente General	5 días	Recurso Humano	N/A
6	Realizar auditorías de gestión	Gerente de Operaciones	5 días	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área			
7	Reforzar aquellos procesos existentes, en base al sistema propuesto	Gerente de Operaciones	2 días	Recurso Humano	N/A
	TOTAL		**21 días**		**$ -**
	Proyecto N° 5.- Adquisición de un Sistema Informático BPM				
1	Revisar las cotizaciones del sistema	Gerente General	2 días	Recurso Humano	N/A
2	Probar la utilidad de las herramientas que ofrece el sistema	Gerente General	3 días	Recurso Humano	N/A
		Gerente de Operaciones		Software	N/A
		Contador General		Equipo audiovisuales	N/A
3	Coordinar una reunión con las jefaturas de área para probar el sistema	Gerente de Operaciones	2 días	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área		Equipo audiovisuales	N/A
4	Revisar contrato del sistema para verificar licencias y asesoramiento	Gerente de Operaciones	1 días	Recurso Humano	N/A
		Gerente General			
5	Contratar un Ingeniero en Sistemas	Talento Humano	15 días	Recurso Humano	$ 1,500.00
6	Implementación del sistema BPM	Gerente de Operaciones	15 días	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área		Software	$ 7,000.00
7	Coordinar las capacitaciones del sistema adquirido	Gerente de Operaciones	8 días	Recurso Humano	N/A
		Jefaturas del área		Equipo audiovisuales	N/A
8	Reunir al comité de calidad para complementar su trabajo con esta herramienta	Gerente General	3 días	Recurso Humano	N/A
		Gerente de Operaciones		Equipo audiovisuales	N/A
	TOTAL		**49 días**		**$ 8,500.00**
	TOTAL PROYECTO		**166 días**		**$ 10,500.00**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

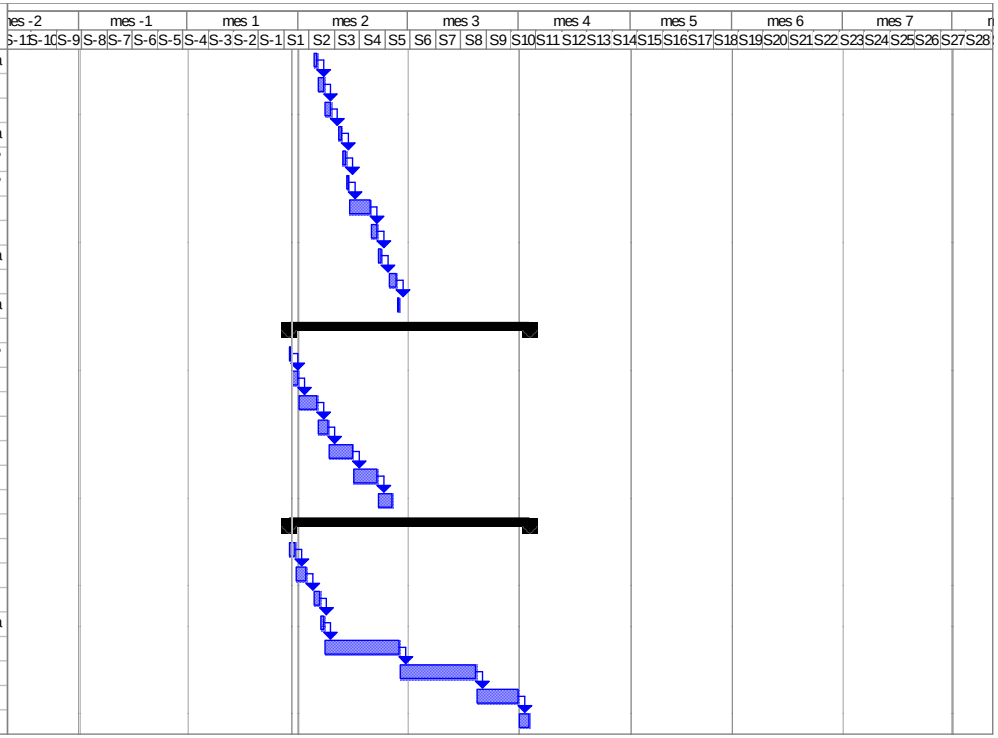
Para determinar el tiempo efectivo en el desarrollo de los planes de acción planteados, se efectúa un análisis mediante la utilización de un Diagrama de Gantt que permite obtener la Ruta Crítica y visualizar de manera general la duración de la propuesta.

Gráfico # 4.5: Diagrama de Gantt con tiempos de actividades

Id	Nombre de tarea	Duración
1	**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**	**49 días?**
2	**Implementación del Modelo Integral de Planificación Estratégica**	**49 días?**
3	Determinar los responsables de la medición de cada proceso	1 día
4	Realizar seguimiento al cumplimiento del plan de mejora propuesto para cada proceso	2 días
5	Realizar un análisis comparativo entre todos los procesos para determinar su nivel de cumplimiento	2 días
6	Coordinar reunión con los responsable de los proceso para comunicar observaciones detectadas	1 día
7	Elaboración del presupuesto anual para el año 2013	4 días
8	Realizar un estadístico de los ingresos y gastos del año 2012	3 días
9	Realizar los objetivos con su meta de cumplimiento en cada área	5 días
10	Evaluación de las nuevas oportunidades de mercado	5 días
11	Las capacitaciones solicitadas para el próximo año deben ser consideradas en la planificación	1 día
12	Realizar un análisis con el porcentaje de ventas sectorizado	3 días
13	**Plantear Estrategias de Ventas**	**49 días?**
14	Realizar campañas cuyo margen de ventas sea menor al 20%	10 días
15	Realizar un estudio de mercado con los nuevos productos	12 días
16	Elaborar un análisis de la competencia en captación de productos	5 días
17	Incluir en el presupuesto el gasto de marketing	1 día
18	Realizar un reporte de la rotación de inventario para identificar que producto no sale	3 días
19	Identificar los productos estrella anualmente	3 días
20	Establecer objetivos de cumplimiento para medir la gestión	1 día
21	Actualizar los cursos de capacitación para los médicos	2 días
22	Asignar un porcentaje del gasto al rubro de capacitación médicos	1 día
23	Reforzar aquellos procesos existentes, en base al sistema propuesto	2 días
24	Crear un grupo sectorizado para captación de nuevos clientes	2 días
25	Coordinar y realizar capacitaciones para los responsables de la medición y monitoreo de indicadores	4 días
26	**Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard**	**49 días?**
27	Determinar los responsables de la medición de cada proceso	1 día
28	Realizar seguimiento al cumplimiento del plan de mejora propuesto para cada proceso	2 días
29	Realizar un análisis comparativo entre todos los procesos para determinar su nivel de cumplimiento	2 días



Id	Nombre de tarea	Duración
30	Coordinar reunión con los responsable de los proceso para comunicar observaciones detectadas	1 día
31	Implementar los indicadores de gestión	2 días
32	Implementar los indicadores financieros	2 días
33	Coordinar reunión con las jefaturas del área para establecer los objetivos	1 día
34	Asignar responsables para la medición de índices	1 día?
35	Comunicar a los funcionarios los objetivos de cumplimiento	1 día?
36	Capacitar sobre la utilidad del BSC	4 días
37	Implementar los manaules de procesos	2 días
38	Comunicar a los responsables de procesos sobre los flujogramas	1 día
39	Coordinar y realizar capacitaciones para los responsables de la medición y monitoreo de indicador	2 días
40	Difundir los objetivos de cumplimiento en todas las áreas	1 día
41	**Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad**	**49 días?**
42	Estructurar un cronograma para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	1 día?
43	Difundir internamente el Sistema de Gestión de Calidad	2 días
44	Coordinar reuniones para determinar responsables en el desarrollo del muevo modelo	3 días
45	Realizar capacitaciones a los responsables del proceso	3 días
46	Implementar aquellos procesos que se han diseñado en el Sistema de Gestión por Procesos	5 días
47	Realizar auditorías de gestión	5 días
48	Reforzar aquellos procesos existentes, en base al sistema propuesto	2 días
49	**Adquisición de un Sistema Informático BPM**	**49 días**
50	Revisar las cotizaciones del sistema	2 días
51	Probar la utilidad de las herramientas que ofrece el sistema	3 días
52	Coordinar una reunión con las jefaturas de área para probar el sistema	2 días
53	Revisar contrato del sistema para verificar licencias y asesoramiento	1 día
54	Contratar un Ingeniero en Sistemas	15 días
55	Implementación del sistema BPM	15 días
56	Coordinar las capacitaciones del sistema adquirido	8 días
57	Reunir al comité de calidad para complementar su trabajo con esta herramienta	3 días



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

4.4.3 Beneficios para la Organización

Con la propuesta de proyectos es necesario realizar un análisis de beneficios para la organización, el mismo que nos servirá para tomar una decisión en base a los gastos que se puede incurrir y que beneficios se pueden presentar.

A continuación, se realiza un análisis de los beneficios obtenidos con los proyectos de mejora propuestos:

Cuadro # 4.5: Análisis de beneficios obtenidos con los proyectos de mejora

BENEFICIOS OBTENIDOS CON LOS PROYECTOS DE MEJORA			
PROYECTO	**SITUACIÓN ACTUAL**	**SITUACIÓN PROPUESTA**	**VENTAJAS**
Implementación del Modelo Integral de Planificación Estratégica	Carencia de procesos estratégicos y control Procesos informales No existe objetivos medibles No realizan una planificación anual Las directrices hacia dónde quieren llegar no están planteadas No existe proyectos bajo cumplimiento de objetivos	Desarrollar un Modelo de Planificación Integral considerando los puntos claves: - Análisis Situacional de la organización de todas las áreas - Hacia dónde quieren llegar - Realizar un análisis FODA - Definir objetivos y estrategias cosiderando: programas, planes, indicadores y metas	Planificación definida de la organización Brindar objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos Plantear medidas correctivas y preventivas Ayuda a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas para elegir entre ellas Suministra mayor cantidad de información para tomar buenas decisiones
Plantear Estrategias de Ventas	Informalidad en el manejo de Ventas Falta de un plan estratégico para introducción de productos nuevos No realizan un análisis de la competencia No se asigna un monto para la publicidad No existe proyectos bajo cumplimiento de objetivos	Diseñar Estrategias de Ventas enfocado al cumplimiento de objetivos de la organización y asignando porcentajes de meta	Participar en el mercado de los rivales objetivo Identicar puntos débiles de los competidores Satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes Incremento de ventas en base a porcentajes definidos
Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard	Carencia de indicadores financieros y no financieros No existe medición de objetivos Los resultados no son alcanzados en base a metas	Implementación del Balanced Scorecard que permita controlar, planificar y medir resultados, logrando facilitar la toma de decisiones gerenciales	Establecer objetivos, estrategias e indicadores , integrando todos los planes de la empresa Fusiona las estrategias de largo plazo con las de corto plazo Se conjugan los indicadores de resultado con los indicadores finaniceros/ no financieros de la planeación estratégica Emplea indicadores basándose en cuatro perspectivas: financiera, clientes , procesos internos y aprendizaje y crecimiento
Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	Los productos no estan garantizados bajo una normativa de calidad	Brindar confianza en los clientes al tener una certificación de calidad Implementar el Sistema de Gestión de Calidad	Lograr la calidad que se ofrece al cliente , planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de resultados Ofertar productos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes Cimentar las bases de la gestión de calidad y estimular a la organización para entrar en un proceso de mejora continua Favorecer su desarrollo y afianzar su posición
Adquisición de un Sistema Informático BPM	La organización maneja solo un sistema D.O.S para sus operaciones No cuenta con un sistema de gestión por procesos No se han planteado automaticiones en los procesos	Implementar el Sistema BPM definido como un conjunto de utilidades de software para definir, implementar y mejorar procesos de negocio que cumplen con un grupo de características técnicas necesarias	Permite modelar, automatizar y optimizar procesos concentrados en el aumento de la rentabilidad Mayor flexibilidad y agilidad para adaptación al cambio Posibilidad de integrar la información de la organización dispersa en diferentes sistemas Consistencia en información y servicio Optimiza el uso de los recursos humanos

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jenny Ortega

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En los siete años que se mantiene la operación de la organización, se ha evidenciado un crecimiento económico importante cada año, considerando que se incrementa en un promedio del 30% anual en sus ingresos, lo cual justifica su solvencia y liquidez, sin embargo existe carencia en la formalidad de sus procesos y factores de medición, con la propuesta de implementación servirá para incrementar su rentabilidad y eficiencia.

- De acuerdo a un artículo publicado por Diario La Hora, crece la demanda de prótesis de cadera, se inicia con una artrosis y habitualmente afecta a personas de mediana y avanzada edad. Antes estos casos eran invisibilizados, en especial en las personas de escasos recursos. Los datos cambiaron cuando la misión Manuela Espejo inició la campaña para visualizar a las personas con discapacidad. Quienes tienen problemas con la cadera también son consideradas en este grupo. A su vez se ve el incremento en la demanda del sector público con estos equipos.

- La Ortopedia cobra importancia en el diagnóstico y tratamiento de entidades que van apareciendo a medida que aumenta la expectativa de vida y con ella la de enfermedades como la OSTEOPOROSIS. Refiere el Dr. Salvador Rivero

Boschert, presidente del Colegio Mexicano de Ortopedia y Traumatología A.C. que durante la niñez, son comunes las alteraciones traumáticas (esguinces, fracturas o lesiones ligamentarias) y los problemas congénitos (cadera o pie). Al llegar a la edad adulta, aparecen las afectaciones degenerativas con desgaste articular siendo en su mayoría las mujeres (alrededor del 65% del total de los pacientes) quienes presentan con mayor frecuencia esta afectación.

- La encuesta realizada del clima laboral determina que existe un buen ambiente en el desarrollo del trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, los factores de satisfacción son: existe reconocimiento laboral, buenas condiciones físicas para trabajar, sentido de pertenencia con la organización, salarios acorde al mercado, respeto y buena comunicación entre colaboradores, lo que genera un sistema de retribución suficiente.

- De igual manera se realizó una encuesta de satisfacción al cliente, considerando factores como: fidelidad del cliente, nivel de satisfacción, calidad del producto y servicio prestado, en lo cual refleja una gran aceptación de mercado en sus productos.

- Con las nuevas reformas oficiales aprobadas en el gobierno en curso, está la del seguro social obligatorio para todos los trabajadores, con lo cual se ha reactivado la demanda de implantes ortopédicos en el sector público, debido a que hacen uso del seguro y siendo éste quién tiene una gran participación en este sector.

- En ciertos procesos de ORMEDIC Cía. Ltda. no existe segregación de funciones generando riesgos de ejecución y control, ya que todas las actividades tanto administrativas como las propias del proceso son manejadas por una sola persona.

- No cuenta con procesos y actividades estratégicas, que optimice la planificación y ejecución de las actividades administrativas y financieras que se desarrollan a diario en la organización.

- Debido a la falta de organización administrativa de la organización existen procesos que son ejecutados de manera informal y sin los debidos registros, situación que no permite se realice controles adecuados.

- Es importante recalcar la buena coordinación en distribución y logística cubriendo todos los sectores locales y nacionales, sin embargo no existe formalidad en los procesos ni los índices de gestión que permitan medir los resultados esperados.

- La buena liquidez y solvencia de la organización ha permito abastecerse de productos innovadores cubriendo con la demanda del mercado al igual que obtener sus instalaciones propias con espacios adecuados para su funcionamiento, sin embargo las decisiones gerenciales deben ser tomadas en base a datos como índices financieros y presupuestos, lo cual no se ha dado en todo este tiempo y se toma decisiones informales.

- Existen varios procesos manuales que pueden ser automatizados como es el caso puntual de nómina que se realiza en hojas de cálculo, esto genera más tiempo en las actividades y limita en la presentación de reportes gerenciales. También es una información sensible que debe estar respaldada, pero no tienes medidas contingentes en el caso de pérdida de información.

- Con la aplicación de propuesta de los cambios sugeridos del diseño del Sistema de Gestión de Procesos se pretende lograr que la organización alcance un crecimiento y mejoramiento continuo.

- Para la elaboración de los proyectos de mejora se consideró las principales debilidades encontradas a través de un análisis de pareto que nos permita enfocarnos en los "pocos vitales" y tomar medidas acertadas que trabajen sobre estos puntos; con este insumo se plantearon actividades que se encaminan a facilitar la implementación de los proyectos propuestos.

- La organización actualmente se encuentra trabajando en la certificación de la ISO 9001-2012, para lo cual la información presentada sirve de apoyo por tener documentado y formalizado los procesos, convirtiéndose en una nueva forma de gestión empresarial que permite lograr la eficacia, eficiencia, mejorar la satisfacción de los clientes, de los empleados, de los proveedores y en definitiva de la sociedad en conjunto.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda incentivar a los colaboradores en el desarrollo de proyectos y mejoras en sus procesos, con el fin de que estas puedan ser consideradas en la evaluación de desempeño y por ende en incrementos de sueldos.

- A pesar de que Ormedic Cía. Ltda. cuenta con un alto grado de aceptación con sus clientes, esta no dedica tiempo para estudios de mercado que ayuden a mejorar su posición con respecto a sus competidores, realizar constantes estudios de entorno organizacional ayudará a estar siempre preparados para cambios que pueda sufrir el entorno haciéndonos de esta manera más resistentes a los cambios en las tendencias de mercado.

- La organización debe dar importancia a la certificación de calidad, al realizar esto la compañía tendría una garantía de calidad frente a sus clientes externos y ayudaría a que sus clientes internos tengan una mayor claridad en el direccionamiento de las estrategias y los principales procesos que ayudan al cumplimiento de los mismos.

- Se recomienda que las gerencias y jefaturas tomen las medidas correctivas y de mejora propuestas para los procesos y actividades, fomentado el cumplimiento de objetivos de la organización y el mejoramiento continuo.

- Aplicar el organigrama estructural propuesto, con la jerarquización correcta de los alternos y subalternos al igual que los responsables de procesos; los mismos que deberán ejecutar los controles administrativos y logísticos.

- Se deberían incluir únicamente actividades y tareas funcionales del procedimiento analizado, las actividades de tiempos muy cortos podrían formar parte de otras secuenciales con tiempos muertos, deberían considerar únicamente actividades que generen valor al proceso.

- Realizar los procesos estratégicos propuestos de mayor importancia como son: establecer la planificación estratégica de la organización, realizar un control de la gestión para obtener una continua revisión de acciones correctivas y preventivas en cada proceso; un monitoreo de las necesidades y satisfacción de clientes.

- Implementar los índices de gestión propuestos con las metas de cumplimiento establecidos de acuerdo a las gerencias, para tener un control real de las actividades determinando la eficiencia y eficacia en cada uno.

- Es importante tomar en cuenta la evaluación de los indicadores de gestión como medida de precaución ante cambios en el entorno que impacta a la organización. Por esta razón el BSC muestra frecuencias de evaluación con el fin de poder tomar medidas correctivas a tiempo o de ser el caso desarrollar planes de contingencia que ayuden el cumplimiento de los objetivos planeados.

- Implementar el sistema BPM a través de una gestión por procesos que permita: automatizar y monitorizar los procesos vitales del negocio, disponer de intranet para controlar los recursos y departamentos de la organización, disponer de toda la documentación necesaria para los procesos, tanto para usuarios internos

como externos a su vez que regule las actividades de la organización, permitiendo su completa adaptación a cualquier cambio que se produzca.

- Realizar el presupuesto anual de la organización considerando todos los gastos que se van a incurrir tanto del giro propio del negocio como los involucrados en proyectos, a su vez debe ser aprobado por la respectiva gerencia del área.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARÉVALO, F. (2006). ***Curso Taller: Administración por Procesos.*** *9no. Nivel. Quito.*

2. BARANDILLEROS. [www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html].

3. BARROS, O. (1994). ***Reingeniería de Procesos de Negocios.*** Chile: Editorial Dolmen.

4. ECUADOR. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. (2002). ***Dirección de Planeación y Organización: Metodología para el análisis FODA.*** Quito.

5. FLEITMAN, J. (2000). ***Negocios Exitosos.*** McGraw Hill.

6. GESTIOPOLIS. [http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/organig.htm] . ***Organigrama Institucional.***

7. HARRINGTON, J. (1993). ***Mejoramiento de los procesos de la Empresa.*** Colombia: Mc Graw Hill.

8. ISO 9001:2000. (2000). ***Norma Internacional ISO 9001.*** Ginebra: Secretaría Comité ISO.

9. ITESCAM. (2010). [http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60249.PDF]. ***Elaboración del Mapa de Procesos.***

10. KLOTER, P. (2004). ***Marketing.*** México: Prentice Hall.

11. KOTLER, P. (2005). ***Dirección de Mercadotecnia.*** 8va. Edición.

12. MARIÑO, H. (2001). ***Gerencia de Procesos.*** Bogotá: Alfaomega S.A. 1ra Reimpresión.

13. MONOGRAFÍAS. [http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml]. ***Clima Organizacional.***

14. NAVARRO, E. (2007). ***Gestión de Reingeniería de Procesos.***

15. ORMEDIC CIA. LTDA.

16. PIMENTEL. (1999).

17. SCRIBD. (2009). [http://www.scribd.com/doc/13891957/10/V-3-Identificacion-de-los-procesos-criticos]. ***Identificación de los Procesos Críticos.***

18. VANCE, C. (2012). ***Entrevista realizada a la Ministra de Salud.*** Quito: El Ciudadano.

19. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional].

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta de Satisfacción Laboral

ORMEDIC CIA. LTDA.

ORMEDIC preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón de agradeceríamos invertir un minuto de su tiempo en llenar esta encuesta.

IMPORTANTE: Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas

1- ¿Cuando propongo una mejora en mi trabajo se me reconoce?

- o Muy satisfactorio
- o Satisfactorio
- o Regular
- o Malo
- o Muy malo

2- ¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que es?

- o Muy satisfactorio
- o Satisfactorio
- o Regular
- o Malo
- o Muy malo

3- ¿Los procesos que se gestionan en su servicio están documentados?

- o Muy satisfactorio
- o Satisfactorio

- Regular
- Malo
- Muy malo

4- ¿Posee el trabajo un adecuado uso de las nuevas tecnologías?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

5- ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

6- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

7- ¿Considera que hace usted en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

8- ¿Considera que esta bien remunerado en su empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

9- ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

10- ¿Existe una buena comunicación con sus jefes?

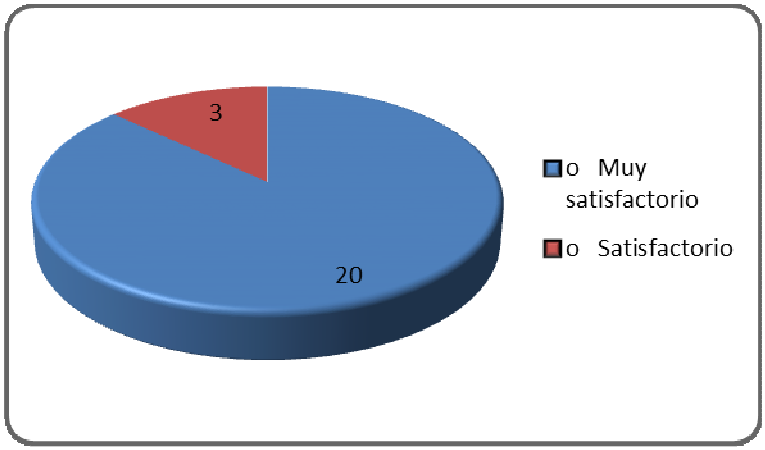
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

MUCHAS GRACIAS POR FORMAR PARTE DE ESTA ENCUESTA

A continuación se presentan las preguntas tabuladas:

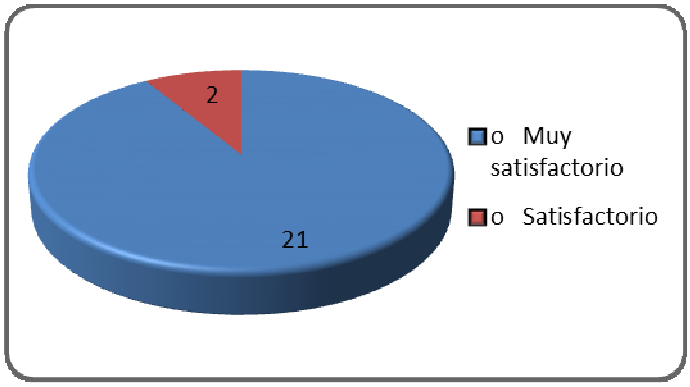
1- ¿Cuando propongo una mejora en mi trabajo se me reconoce?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	20
o Satisfactorio	3
o Regular	0
o Malo	0
o Muy malo	0



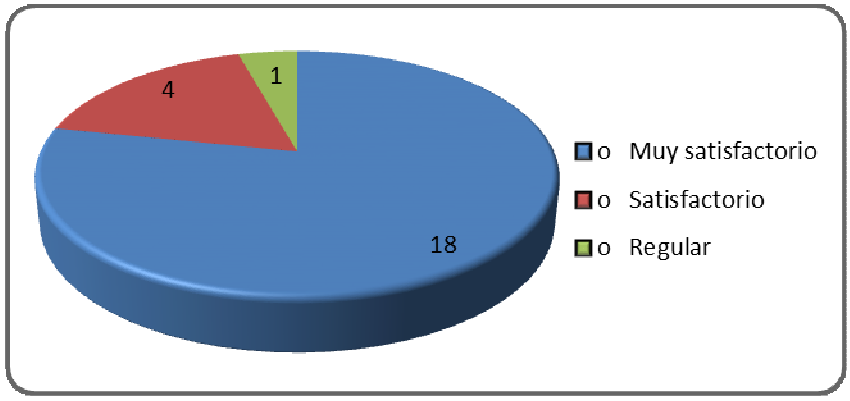
2- ¿Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que es?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	21
o Satisfactorio	2
o Regular	0
o Malo	0
o Muy malo	0



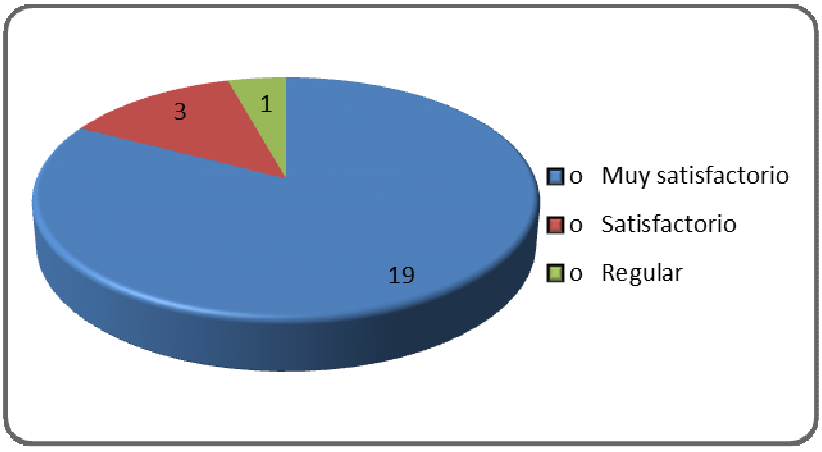
3- ¿Los procesos que se gestionan en su servicio están documentados?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	18
o Satisfactorio	4
o Regular	1
o Malo	0
o Muy malo	0



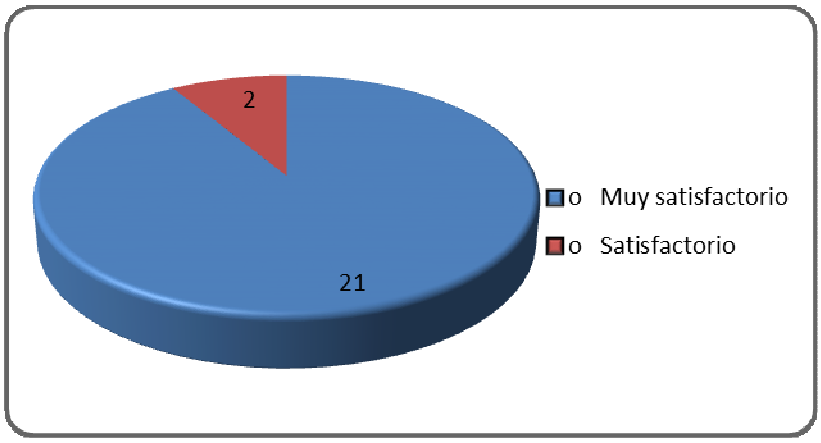
4- ¿Posee el trabajo un adecuado uso de las nuevas tecnologías?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	19
o Satisfactorio	3
o Regular	1
o Malo	0
o Muy malo	0



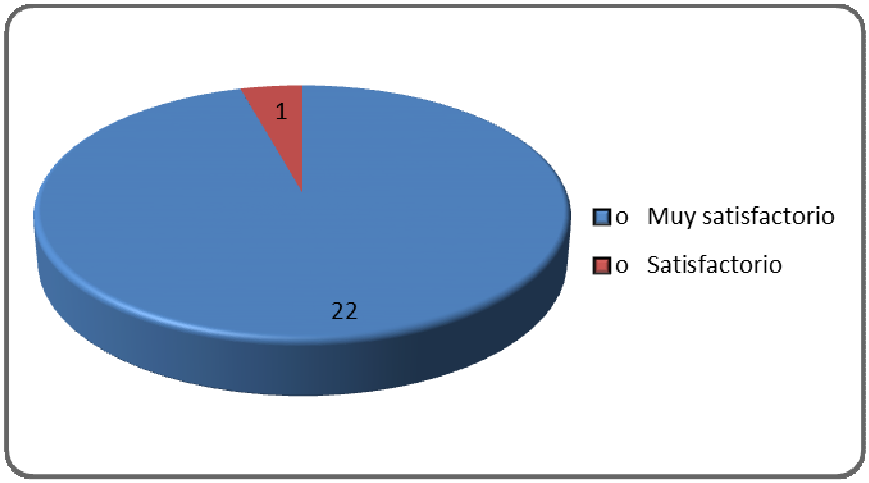
5- ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	21
o Satisfactorio	2
o Regular	0
o Malo	0
o Muy malo	0



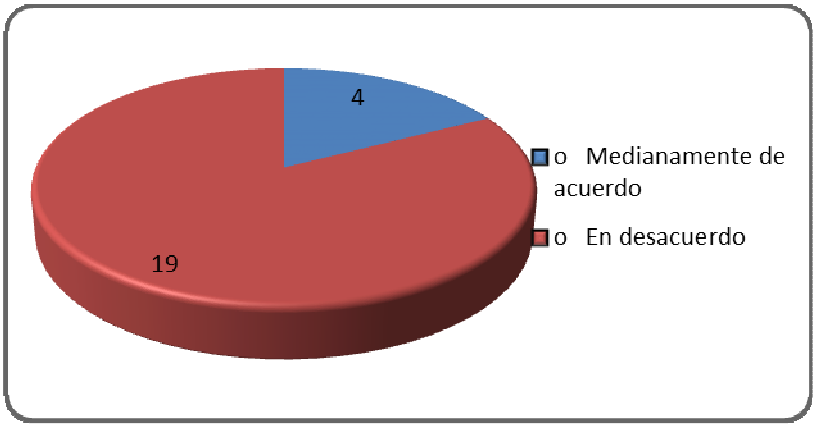
6- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	22
o Satisfactorio	1
o Regular	0
o Malo	0
o Muy malo	0



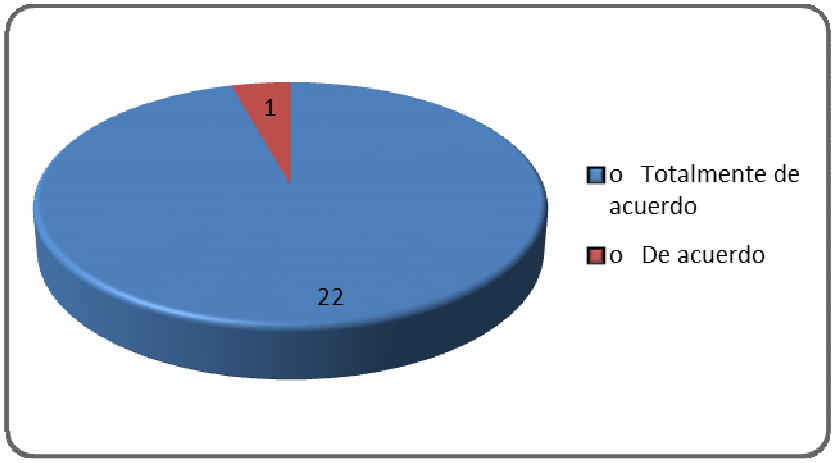
7- ¿Considera que hace usted en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?

Descriptivo	# Personas
o Totalmente de acuerdo	0
o De acuerdo	0
o Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
o Medianamente de acuerdo	4
o En desacuerdo	19



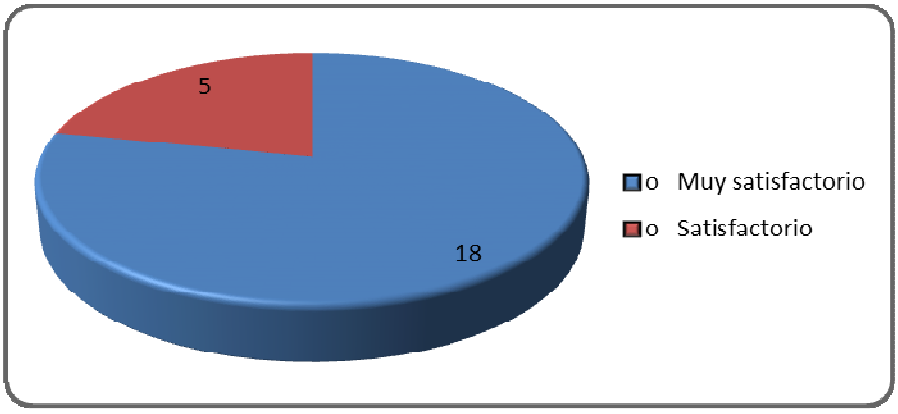
8- ¿Considera que esta bien remunerado en su empresa?

Descriptivo	# Personas
o Totalmente de acuerdo	22
o De acuerdo	1
o Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
o Medianamente de acuerdo	0
o En desacuerdo	0



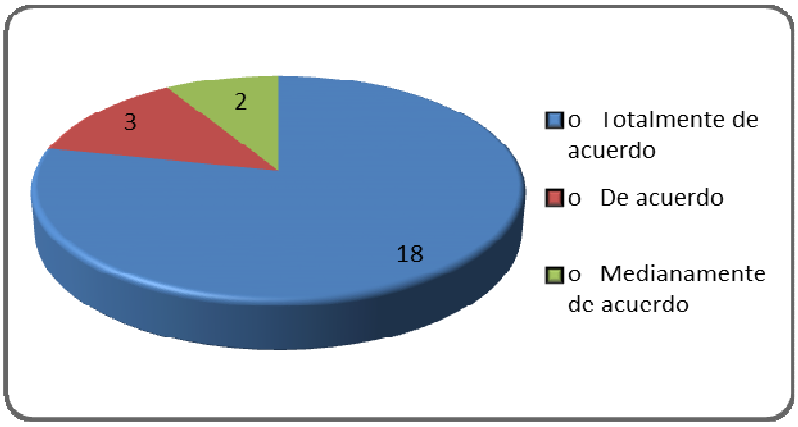
9- ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	18
o Satisfactorio	5
o Regular	0
o Malo	0
o Muy malo	0



10- ¿Existe una buena comunicación con sus jefes?

Descriptivo	# Personas
o Totalmente de acuerdo	18
o De acuerdo	3
o Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
o Medianamente de acuerdo	2
o En desacuerdo	0



ANEXO 2

Encuesta de Servicio al Cliente

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por ORMEDIC Cía. Ltda. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de la compañía?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

2- ¿Con que frecuencia utiliza los productos ortopédicos?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

3- ¿Cuál es el grado de satisfacción en general con los productos?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Regular
- Malo
- Muy malo

4- **¿En comparación de otras alternativas de instrumentales ortopédicos, nuestro producto es?**

- o Mucho mejor
- o Algo mejor
- o Igual
- o Peor

5- **¿ORMEDIC ofrece servicios competitivos?**

- o Muy satisfactorio
- o Satisfactorio
- o Regular
- o Malo
- o Muy malo

6- **¿Comprará o utilizará usted nuestros productos de nuevo?**

- o Seguro que sí
- o Probablemente sí
- o Puede que sí, puede que no
- o Probablemente no
- o Seguro que no

7- **¿Ha recomendado usted nuestros productos a otras personas?**

- o Si
- o No

8- **¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar instrumentales médicos? Siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.**

- o Calidad del producto
- o Relación calidad precio

- Proceso de compra del producto
- Experiencia del uso
- Servicio postventa

9- ¿Es oportuno el tiempo de entrega del producto?

- Sí
- No

10- ¿El servicio al cliente de ORMEDIC atiende bien a las necesidades del cliente?

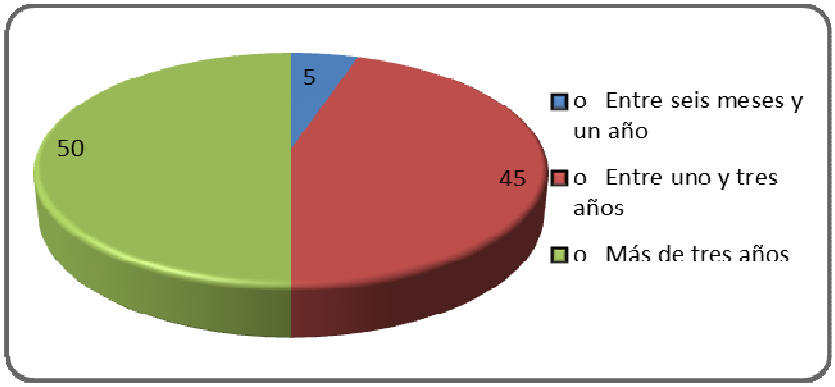
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

MUCHAS GRACIAS POR FORMAR PARTE DE ESTA ENCUESTA

A continuación se presentan las preguntas tabuladas:

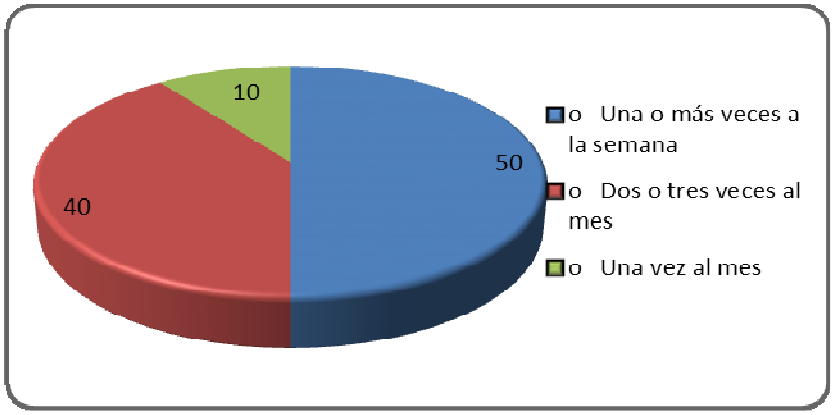
1- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de la compañía?

Descriptivo	# Personas
o Menos de un mes	0
o Entre uno y seis meses	0
o Entre seis meses y un año	5
o Entre uno y tres años	45
o Más de tres años	50



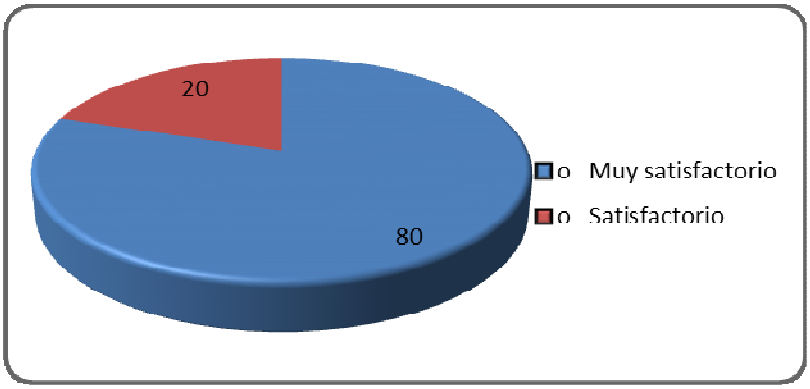
2- ¿Con que frecuencia utiliza los productos ortopédicos?

Descriptivo	# Personas
o Una o más veces a la semana	50
o Dos o tres veces al mes	40
o Una vez al mes	10
o Menos de una vez al mes	0



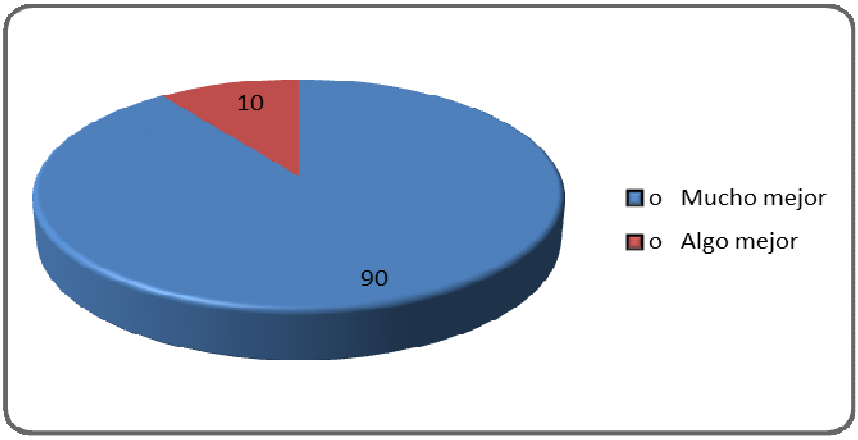
3- ¿Cuál es el grado de satisfacción en general con los productos?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	80
o Satisfactorio	20
o Regular	0
o Malo	0
o Muy malo	0



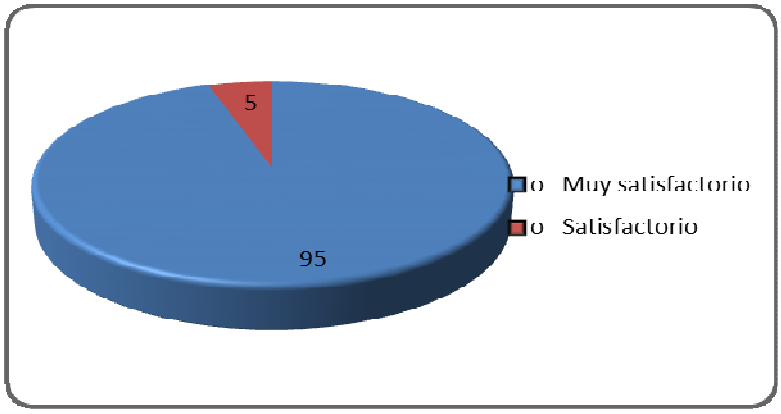
4- ¿En comparación de otras alternativas de instrumentales ortopédicos, nuestro producto es?

Descriptivo	# Personas
o Mucho mejor	90
o Algo mejor	10
o Igual	0
o Peor	0



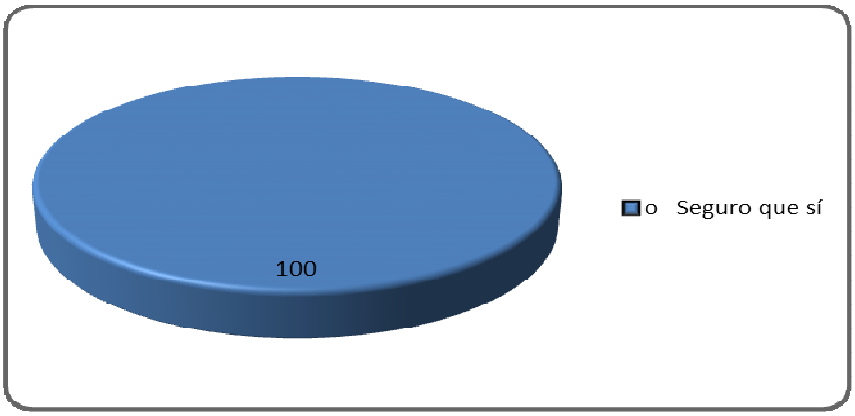
5- ¿ORMEDIC ofrece servicios competitivos?

Descriptivo	# Personas
o Muy satisfactorio	95
o Satisfactorio	5
o Regular	0
o Malo	0
o Muy malo	0



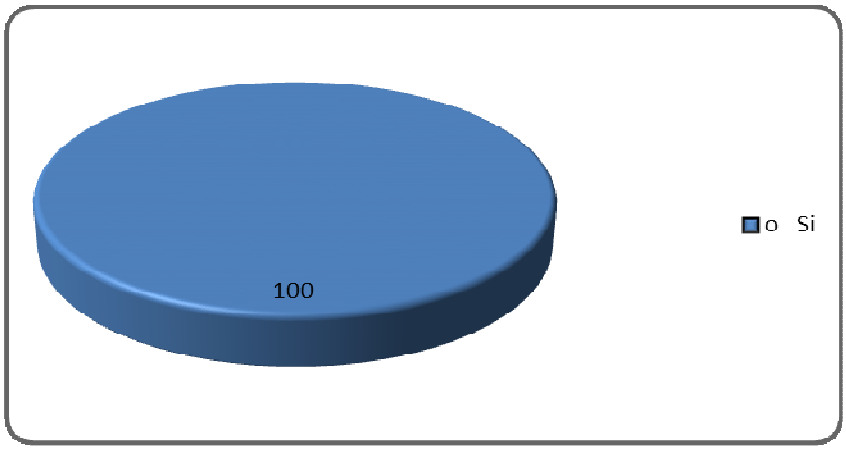
6- ¿Comprará o utilizará usted nuestros productos de nuevo?

Descriptivo	# Personas
o Seguro que sí	100
o Probablemente sí	0
o Puede que sí, puede que no	0
o Probablemente no	0
o Seguro que no	0



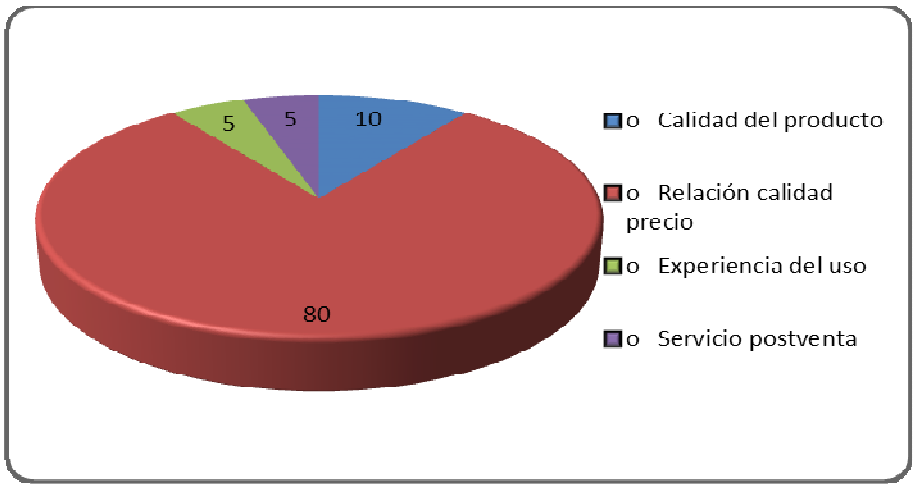
7- ¿Ha recomendado usted nuestros productos a otras personas?

Descriptivo	# Personas
o Si	100
o No	0



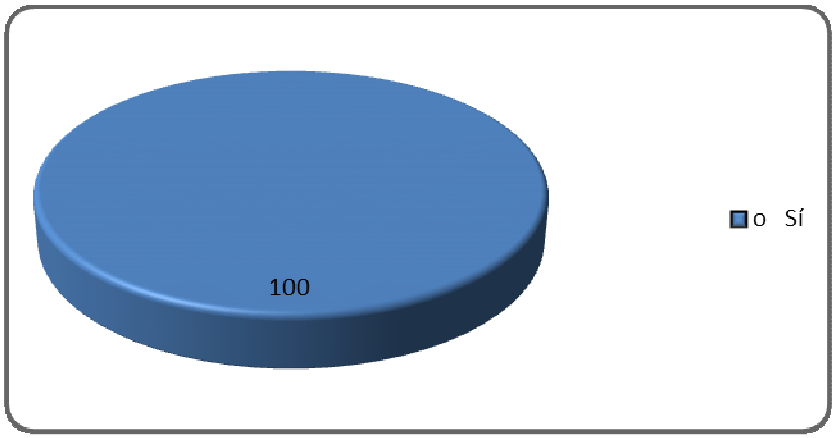
8- ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar instrumentales médicos? Siendo 5 el más alto y 1 el más bajo.

Descriptivo	# Personas
o Calidad del producto	10
o Relación calidad precio	80
o Proceso de compra del producto	0
o Experiencia del uso	5
o Servicio postventa	5



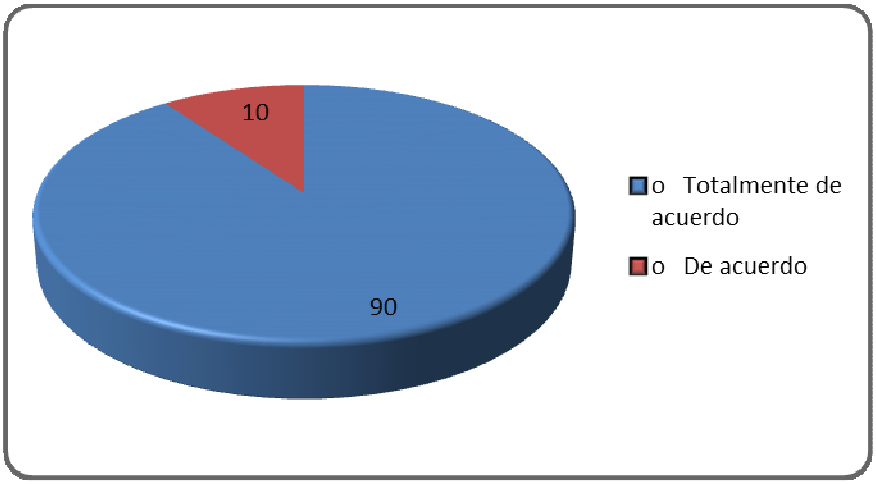
9- ¿Es oportuno el tiempo de entrega del producto?

Descriptivo	# Personas
o Sí	100
o No	0



10- ¿El servicio al cliente de ORMEDIC atiende bien a las necesidades del cliente?

Descriptivo	# Personas
o Totalmente de acuerdo	90
o De acuerdo	10
o Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
o Medianamente de acuerdo	0
o En desacuerdo	0



ANEXO 3

A continuación se indica los descriptivos de los procesos presentados por la compañía:

INSTRUMENTISTAS Y VENTAS

OBJETIVO GENERAL.- Establecer lineamientos claros para el trabajo del personal de ventas detallando políticas, reglamentos y procedimientos del departamento para poder alcanzar el objetivo de excelencia y calidad en el servicio a hospitales y clientes en general.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Tener un departamento de ventas capacitado en sus funciones para que pueda ser un apoyo al médico y un respaldo para la empresa cumpliendo a cabalidad y con responsabilidad sus funciones.
- Definir los procedimientos y políticas de trabajo de las actividades de asistencia a cirugía, visita médica, charlas y capacitación del departamento de ventas.
- Establecer los reglamentos de parte de ventas y bodegas delimitando las actividades y responsabilidades de cada departamento.
- Ser una herramienta de inducción del personal nuevo del departamento de ventas.
- Detallar claramente los diagramas de flujo de cada procedimiento establecido, tanto de ventas como de bodega.
- Proceder a firmar el manual de procedimientos en el cual se adjuntan las sanciones correctivas por cada proceso que no se cumpla.
- Conocer las responsabilidades de cada elemento del departamento para poder delimitar el territorio.
- Poder hacer un plan de incentivos y de sanciones para el personal de ventas, de acuerdo a su desempeño.
- Poder conocer en quien recae la responsabilidad cuando se solicita un problema.

ASISTENTE TÉCNICO Y VENTAS

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de asistencia a cirugías y apoyo del médico en todo lugar, además de la planificación, ejecución y control de cada cirugía, también debe conocer y capacitarse sobre todos los productos de la empresa para poder visitar y ayudar a los médicos.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Trabajo que requiere amplio conocimiento medico y técnico en anatomía, conocimiento en los equipos y su armaje, además de poder dar soluciones en cirugías.
- Habilidad y creatividad para solucionar imprevistos y problemas propios de su campo de trabajo, para dar una atención eficiente a los médicos, y para poder ser un soporte a la empresa.
- Requiere habilidades para coordinar actividades y procedimientos con sus clientes internos y externos. (tener la facilidad de planificar una cirugía, dando soluciones eficaces y eficientes para evitar errores en el diario funcionar de bodega y del resto de personal de ventas).
- Equilibrio personal para manejo de situaciones de alto estrés.
- Está a cargo del Supervisor de Ventas.
- Está sujeto a riesgos propios de sus funciones.

REQUISITOS DEL PUESTOS

- Título o cursos en medicina, primeros auxilios, emergenciólogos etc.
- Experiencia mínima de 1 año en conocimiento de quirófano, asistencia médica, emergencias, 911, cruz roja.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Identificación con la filosofía de la empresa.
- Capacidad de trabajo bajo presión, planificación y estructuración de funciones personales.

- Disponibilidad de movilización (AUTO).
- Disponibilidad de viajes y trabajo fines de semana o feriados de acuerdo a los turnos u organización de la empresa.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVOS	PLAN DE ACCIÓN OPERACIONAL
1. COORDINAR, SUPERVISAR Y	**1.1.** El asistente debe conocer al detalle la cirugía que le ha sido asignada. **1.2.** Debe conocer el nombre del médico con quien se realiza la cirugía, su número telefónico y el hospital donde va asistir a operar. **1.3.** El instrumentista debe saber y conocer todos los productos que le fueron enviados a la cirugía, equipos e implantes, en caso de ser a provincias debe conocer el medio de transporte por el que se envió, la fecha, la persona que recibió.
2. ORGANIZAR LAS CIRUGÍAS	**2.1.** El instrumentista debe asistir a las cirugías correctamente uniformado, con los uniformes y el carnet proporcionados por la empresa. **2.2.** Sus ternos deben estar impecables al igual que su calzado, y siempre deben portar el carnet de ORMEDIC. **2.3.** Para la entrada a cirugía debe portar los uniformes negros de cirugía bien limpios con su gorra respectiva. **2.4.** En el caso de viajes existe un uniforme informal que se lo puede utilizar el cual consta de pantalón camisa y chaqueta sport. **2.5.** Queda terminantemente prohibido el uso de otras indumentarias, así sea viajes fuera de la ciudad se debe utilizar los uniformes de la empresa. **2.6.** El corte de cabello siempre debe ser corto y peinado de manera elegante que vaya de acuerdo a nuestro trabajo, queda terminantemente prohibido el uso de aretes en cualquier parte visible del cuerpo. **2.7** El aseo de cada persona es fundamental, recuerden que estamos en un ambiente en el cual la presencia da mucho que decir a nuestros clientes.
3. ENCOMENDADAS.	**3.1.** El asistente debe asistir a su cirugía siempre 20 minutos antes de la hora que la misma se encuentra programada **3.2.** El instrumentista debe estar listo, correctamente uniformado y lavado 15 minutos antes de la cirugía. **3.3.** El instrumentista debe revisar y acomodar todas sus prótesis que se encuentren listas y en perfecto orden, para cuando el médico ingrese al quirófano. **3.4.** El instrumentista debe informar cordialmente al médico que es representante de ORMEDIC y que es la persona que le va a apoyar en la cirugía. **3.5.** En el caso de darse un evento involuntario y que suceda algún retraso por cualquier motivo, el instrumentista tiene la obligación de llamar e informar al médico y al gerente de ventas de lo suscitado, en el caso de arreglar solo el problema sin informar al gerente de ventas será sancionado.
4. PRESENTACIÓN EN CIRUGÍAS	**4.1.** El instrumentista debe guardar los stickers correspondientes a los implantes que utilizo en la cirugía y debe anotar el nombre del paciente **4.2.** El instrumentista debe llenar el vale de caja en el hospital para dejar el precio correspondiente. **4.3.** En el momento en que el instrumentista deja el equipo en bodega debe entregar toda la información a la persona que le recibe los equipos. **4.4.** En el caso del que el instrumentista deje stickers en cajas o por los implantes se considerara como una falta, esta información es muy importante y se debe entregar directamente en las manos del personal de bodega. **4.5**El instrumentista debe llevar el equipo luego de la cirugía y entregar al personal de bodega en la oficina, queda terminantemente prohibido el dejar los equipos en los hospitales y llamar a logística. **4.6**. El instrumentista debe comunicar al Gerente de Ventas sobre cualquier eventualidad que se haya dado en la cirugía, algún equipo que no funcione, cualquier queja del médico, o cualquier problema que se haya podido suscitar en

OBJETIVOS	PLAN DE ACCIÓN OPERACIONAL
5. INGRESO A CIRUGÍAS	la cirugía. **4.7.** El instrumentista debe notificar en bodega sobre cualquier anomalía en el equipo, o si alguna pieza falló, si alguna pieza debe ser cambiada por deterioro, si alguna pieza sufrió una ruptura o algún desperfecto. **5.1.** El instrumentista debe conocer todos los datos de su cirugía, medico, celular del médico, clínica donde opera, ciudad o provincia a la que va, datos del vuelo o del transporte a tomar, hora exacta a la cirugía. **5.2.** El instrumentista deberá comunicar sobre cualquier inconveniente que se dé para el viaje, pérdida del vuelo, retraso del vuelo, demora por eventualidad, esta información se debe dar a conocer al médico y al Gerente de Ventas. **5.3.** En el caso de que por alguna circunstancia la cirugía no se realice, el instrumentista informará vía mail a la persona encargada de facturación para que se pueda hacer el cargo a la factura de los gastos de viaje. **5.4.** En el caso de no realizarse la cirugía, por alguna eventualidad del paciente, del médico o del hospital, las mismas que no atañen a nuestra empresa, el instrumentista deberá dar a conocer a los familiares o al responsable que la cirugía se la volverá a realizar pero que se debe cubrir nuevamente los gastos de viáticos y transporte.

JEFE DE BODEGA

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de mantener organizada la bodega y de coordinar a todo el personal que en ella labora, además de estar pendientes que todos los equipos y sus piezas se encuentren en perfecto estado para las cirugías.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Trabajo que requiere amplio conocimiento de los equipos y de sus piezas además de los implantes.
- Habilidad y creatividad para solucionar imprevistos y problemas propios de su campo de trabajo.
- Requiere habilidades para coordinar y solucionar problemas con los equipos, para servir oportuna y eficientemente a todos los médicos y hospitales.
- Buen manejo de bodega de acuerdo a su espacio físico, y al orden de equipos y materiales que en ella se distribuyen.
- Correcto manejo de inventarios y de productos encomendados a bodega.
- Equilibrio personal para manejo de situaciones de alto estrés.
- Está bajo supervisión del Coordinador Operativo.

- Está sujeto a riesgos propios de sus funciones.

REQUISITOS DEL PUESTOS

- Cursos en bodega, kárdex, manejo de equipos de trabajo en el área de bodega. etc.
- Experiencia mínima de 1 año en manejo de bodega e inventarios.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Identificación con la filosofía de la empresa.
- Capacidad de trabajo bajo presión, planificación y estructuración de funciones personales.
- Disponibilidad de movilización (AUTO).
- Disponibilidad de viajes y trabajo fines de semana o feriados de acuerdo a los turnos u organización de la empresa.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVOS	PLAN DE ACCION OPERACIONAL
1. COORDINAR AL JEFE DE BODEGA, PRIORIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS.	**1.1.** El jefe debe ingresar de 08:00 am a 17:00 pm con una hora de almuerzo **1.2.** El jefe de bodega está a cargo de las siguientes llaves: ➢ Bodega de instrumentales ➢ Bodega de implantes ➢ Bodega es ➢ Bodega de emergencias El mismo debe distribuir las llaves a quien corresponda o al asistente que se encuentre de turno. **1.3.** El jefe de bodega debe abrir todas las bodegas para empezar el trabajo diario, de 8:00a 08:15am debe limpiar y tener en perfecto orden su puesto y revisar que todos los asistentes cumplan de las misma forma, además de controlar que todo su personal este completamente uniformado y todo en orden para empezar el trabajo. **1.4.** El asistente de bodega recibe todos los documentos, novedades y observaciones de parte del asistente de emergencia que estuvo el día anterior. **1.5.** EL jefe de bodega debe hacer todo el ingreso al sistema de cada descargo de las guías de remisión que se encuentren pendientes en el cual debe verificar que todos los datos se encuentren completos y que todos los datos que el sistema solicite estén llenos. **1.6.** El jefe de bodega recibe de parte del coordinador de operaciones los pedidos, los mismos que imprime y entrega al asistente ER y a su vez envía la orden del pedido al sistema para que el asistente de instrumental e implantes preparen lo necesario. **1.7.** El asistente de bodega recibe las observaciones de los asistentes y de inmediato debe reponer los materiales o manda a arreglar las piezas que se encuentren mal y debe notificar las observaciones en el caso de que no tengan compostura para descontar a la persona de venta o logística dependiendo el caso. **1.8.** El jefe de bodega será responsable de un armario de instrumentales, el mismo que tendrá bajo llave, del cual sacara piezas de instrumental para completar cuando un equipo lo requiera, este armario tendrá un kárdex y deberá ser llenado con fecha motivo y número de guía por el cual se hizo el cambio. **1.9.** El jefe de bodega deberá revisar todos los días la bodega de emergencia para

OBJETIVOS	PLAN DE ACCION OPERACIONAL
	corroborar que el asistente de emergencia haya entregado todo en orden así mismo deberá completar la bodega y hacer una acta de entrega y recepción con las llaves respectivas al asistente que se encuentre encargado. **1.10.** El jefe de bodega debe entregar diariamente a los siguientes horarios: 09:00am 12:00pm 16:00pm Al encargado de facturación las guías de remisión que se hayan ingresado al sistema informando vía mail los números de guías en las dos primeras horas y al final del día entregando el informe definitivo, que será firmado por la persona de facturación. **1.11.** El jefe de bodega debe recibir las importaciones y de inmediato formar un equipo de trabajo para que realicen el ingreso respectivo para esto tiene un máximo de 48 horas, además debe pasar un informe al gerente general en el cual mencione si existe alguna novedad o si todo se encuentra en completo orden, esta prohibido el tener una importación en alguna bodega y no realizar de inmediato el conteo. **1.12** El jefe de bodega debe entregar los pedidos de rastreabilidad a los proveedores, máximo en 72 horas que hayan realizado el requerimiento.

ASISTENTE DE INSTRUMENTALES

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de mantener organizada la bodega de instrumentales y controlar que todos los equipos se encuentren completos, limpios y en perfecto orden, además que su funcionamiento sea óptimo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Trabajo que requiere amplio conocimiento de los equipos y de sus piezas además del funcionamiento de cada uno de ellos.
- Poder de discernimiento y determinación de problemas.
- Buen manejo de bodega de acuerdo a su espacio físico, y al orden de equipos y materiales que en ella se distribuyen.
- Manejo y coordinación del puesto para una mejor distribución.
- Equilibrio personal para manejo de situaciones de alto estrés.
- Está bajo supervisión del Jefe de Bodega.
- Está sujeto a riesgos propios de sus funciones.

REQUISITOS DEL PUESTOS

- Cursos en bodega, kárdex, manejo de equipos de trabajo en el área de bodega.
- Experiencia mínima de 1 año en manejo de bodega e inventarios.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Identificación con la filosofía de la empresa.
- Capacidad de trabajo bajo presión, planificación y estructuración de funciones personales.
- Disponibilidad de movilización (AUTO).
- Disponibilidad de viajes y trabajo fines de semana o feriados de acuerdo a los turnos u organización de la empresa.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVOS	PLAN DE ACCION OPERACIONAL
1. COORDINAR AL PERSONAL DE INSTRUMENTALES, PRIORIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS.	**1.1** El asistente de equipos debe ingresar de 08:00 am hasta las 17:00 pm con una hora de almuerzo. **1.2** El asistente de equipos debe limpiar y organizar su puesto para empezar su jornada de trabajo. **1.3** Debe visualizar en su computadora la orden de pedido enviada por el jefe de bodega, este debe preparar el instrumental solicitado y entregarlo a la asistente ES. **1.4** El asistente de equipo debe revisar minuciosamente el equipo que prepara, percatándose de que todas las piezas estén funcionando correctamente. **1.5** El asistente de equipos debe lavar correctamente el instrumental verificando que no exista residuos de sangre ni de huesos completando los insumos necesarios y colocando ordenada mente en la percha en la cual corresponde. **1.6** De existir alguna novedad u observación el asistente de equipo notificará de inmediato al jefe de bodega y pondrá el equipo que se encuentre mal aparte de los demás hasta que esté completado o en correcto funcionamiento de las piezas que se encuentran en mal estado. **1.7** Es obligación del asistente tener todas sus perchas debidamente rotuladas y en completo orden de acuerdo a la división correspondiente, al igual que las cajas de instrumental y motores con su respectiva numeración. **1.8** El asistente de equipo deberá informar al jefe de bodega con copia al Gerente General cuando uno de sus motores o baterías se encuentren defectuosas.

ASISTENTE DE IMPLANTES

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de mantener organizada la bodega de implantes y de controlar que se encuentren completos, limpios y en perfecto orden.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Trabajo que requiere amplio conocimiento de los implantes.
- Poder de discernimiento y determinación de problemas.
- Buen manejo de bodega de acuerdo a su espacio físico, y al orden de equipos y materiales que en ella se distribuyen.
- Manejo y coordinación del puesto para una mejor distribución.
- Equilibrio personal para manejo de situaciones de alto estrés.
- Está bajo supervisión del Jefe de bodega.
- Está sujeto a riesgos propios de sus funciones.

REQUISITOS DEL PUESTOS

- Cursos en bodega, kárdex, manejo de equipos de trabajo en el área de bodega.
- Experiencia mínima de 1 año en manejo de bodega e inventarios.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Identificación con la filosofía de la empresa.
- Capacidad de trabajo bajo presión, planificación y estructuración de funciones personales.
- Disponibilidad de movilización (AUTO)
- Disponibilidad de viajes y trabajo fines de semana o feriados de acuerdo a los turnos u organización de la empresa.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVOS	PLAN DE ACCION OPERACIONAL
1. COORDINAR AL PERSONAL DE IMPLANTES, PRIORIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS.	**1.1** El asistente de implantes debe ingresar de 08:00 am hasta las 17:00 pm con una hora de almuerzo. **1.2** El asistente de implantes debe limpiar y organizar su puesto para empezar su jornada de trabajo. **1.3** El asistente de implantes visualiza en su computadora la orden de pedido enviada por el jefe de bodega, este debe preparar los implantes solicitados y entregarlo a la asistente ES. **1.4** El asistente de implantes debe revisar minuciosamente los implantes percatándose de que todos se encuentren perfectamente sellados y con todos sus empaques en perfecto estado. **1.5** El asistente de implantes debe sacar primero la mercadería que este más próximo a caducarse y debe informar de inmediato al jefe de bodega de cualquier producto con problemas o con fecha de caducidad. **1.6** De existir alguna novedad u observación el asistente de implantes notificará de inmediato al jefe de bodega para que proceda a la revisión del producto, y en el

OBJETIVOS	PLAN DE ACCION OPERACIONAL
	caso que se pueda esterilizar. **1.7** Es obligación del asistente de implantes tener todas sus perchas debidamente rotuladas y en orden de acuerdo a la división correspondiente a tallas y medidas. **1.8** El asistente de implantes deberá informar al jefe de bodega con copia al Gerente General cuando uno de sus productos se encuentre próximo a agotarse o el que tuviera gran demanda.

ASISTENTE ES (ENTRADAS Y SALIDAS)

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de la recepción y despacho de instrumentales e implantes.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Trabajo que requiere amplio conocimiento de los instrumentales, equipos e implantes.
- Habilidad para la organización y detección de los problemas.
- Poder de interacción con las demás áreas.
- Buen manejo del puesto y coordinación de los tiempos.
- Equilibrio personal para manejo de situaciones de alto estrés.
- Está bajo supervisión del Jefe de bodega.
- Está sujeto a riesgos propios de sus funciones.

REQUISITOS DEL PUESTOS

- Cursos en bodega, kárdex, manejo de equipos de trabajo en el área de bodega.
- Experiencia mínima de 1 año en manejo de bodega e inventarios.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Identificación con la filosofía de la empresa.
- Capacidad de trabajo bajo presión, planificación y estructuración de funciones personales.
- Disponibilidad de movilización (AUTO)
- Disponibilidad de viajes y trabajo fines de semana o feriados de acuerdo a los turnos u organización de la empresa.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVOS	PLAN DE ACCIÓN OPERACIONAL
1. COORDINAR AL ASISTENTE ES, PRIORIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS.	**1.1** El asistente ES debe ingresar de 08:00 am hasta las 17:00 pm con una hora de almuerzo. **1.2** El asistente de ES debe limpiar y organizar su puesto para empezar su jornada de trabajo **1.3** El asistente de ES recibe el parte y la guía del jefe de bodega, los mismos que deben ser verificados para ver que concuerden entre sí. **1.4** El asistente ES debe revisar minuciosamente los implantes percatándose de que todo se encuentren perfectamente sellados y con todos sus empaques en perfecto estado. **1.5** El asiste ES recibe del asistente de instrumental y de implantes los materiales respectivos junto con la guía procede hacer el checklist en el cual verifica que todo está enviando a clínicas y hospitales. **1.6** En el caso de haber alguna inconformidad con la guía el asistente es informará al jefe de bodega para que se complete el pedido y se pueda realizar el despacho. **1.7** Si todo se encuentra en orden y concuerda con la guía, el asistente ES procede a entregar a la persona de logística el material haciendo un checklist y debe recibir la firma de conformidad del personal de logística. **1.8** El asistente ES deberá informar al coordinador operativo cuando no se envíen los implantes completos a una cirugía para que este a su vez pueda informar al médico y no existan problemas posteriores. **1.9** El asistente ES receta los materiales de parte de logística y del equipo de ventas los cuales deben ser revisados frente a la persona que los entrega, en el caso de haber algún problema debe llenar la hoja de observaciones en todos sus campos haciendo firmar al responsable si este paso no se cumple el responsable por piezas dañadas o pérdidas será el asistente ES. **1.10** El asistente ES pasará diariamente las observaciones al jefe de bodega para que este tome las medidas respectivas. **1.11** En los momentos que se encuentren libres el asistente ES deberá informar al jefe de bodega para que éste le asigne una tarea en función al trabajo que asista.

LOGÍSTICA Y ENTREGA DE EQUIPOS

NATURALEZA DEL PUESTO

La persona de logística es responsable de la entrega de equipos e implantes en los hospitales, además del retiro y transporte a las oficinas de los diferentes equipos.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Trabajo que requiere amplio conocimiento de los hospitales y sus direcciones.
- Responsabilidad, puntualidad, y solvencia en el trabajo encomendado.
- Poder de análisis y toma de decisiones en situaciones extremas.
- Amplio conocimiento en conducción y mecánica.
- Buen manejo e higiene en el automotor encomendado a su cargo.
- Equilibrio personal para manejo de situaciones de alto estrés.
- Está bajo supervisión del Coordinador Operativo.
- Está sujeto a riesgos propios de sus funciones.

REQUISITOS DEL PUESTOS

- Licencia tipo profesional.
- Experiencia mínima de 1 año en el manejo de vehículos y distribución de productos.
- Gozar de buena salud física y mental.
- Identificación con la filosofía de la empresa.
- Capacidad de trabajo bajo presión, planificación y estructuración de funciones personales.
- Disponibilidad de viajes y trabajo fines de semana o feriados de acuerdo a los turnos u organización de la empresa.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVOS	PLAN DE ACCIÓN OPERACIONAL
1. COORDINAR AL PERSONAL DE LOGISTICA, PRIORIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS.	**1.1** El logístico debe ingresar de 08:00 am hasta las 17:00 pm con una hora de almuerzo. **1.2** El logístico debe limpiar y controlar su vehículo para que se encuentre en perfecto orden. **1.3** El logístico recibe del asistente ER los equipos e implantes, debe revisar y controlar que el físico este acorde con la guía. **1.4** El logístico debe llevar los equipos de acuerdo a la ruta designada por el coordinador operativo. **1.5** El logístico llega al hospital y debe dejar los materiales contados y haciendo un checklist con la guía que deja en el hospital. **1.6** El logístico debe hacer firmar la copia de la guía por la persona que le recibe el material en letra legible y la hora en la cual le recibieron el material. **1.7** El logístico debe informar de inmediato al jefe de bodega de cualquier inconveniente que se pueda suscitar en la entrega de los materiales. **1.8** El logístico recibe del coordinador operativo la ruta, después de la cual pasa retirando los materiales de los hospitales designados. **1.9** El logístico debe recibir los materiales de igual forma que los entrego, haciendo un checklist con el instrumental, verificando que las piezas estén completas y en perfecto estado de igual manera como se las entrego. **1.10** El logístico debe receptar los implantes y verificar de acuerdo al informe del hospital cuadrando con lo que han utilizado. **1.11** El logístico luego de receptar los equipos debe dejar el precio del material utilizado cuando el caso lo amerite. **1.12** El logístico debe llevar los equipos a bodega al asistente ES, donde hace la entrega contando y verificando todo lo que entrega. **1.13** El logístico debe llevar una agenda en la cual tenga todas las novedades y visitas que realizó. **1.14** El logístico debe informar de cualquier problema, demora o inconveniente en los trayectos a la entrega o recepción de materiales. **1.15** El logístico debe informar oportunamente cualquier inconveniente que tenga con su vehículo a la asistente de operaciones para que no interfiera en las actividades normales del trabajo. **1.16** El logístico debe estar pendiente de cambios de aceite y chequeos del vehículo e informar al asistente operativo para la coordinación respectiva.

ANEXO 4

A continuación se indica los instructivos de los procesos presentados por la compañía:

Procesos Operativos de Bodega

DESPACHO DE EQUIPOS

Paso 1.- Recibir la respectiva Nota de Pedido (partes), con toda la información necesaria, firmar tanto en la copia como en la original solamente el jefe de bodega será el único responsable de revisar en el sistema en ese instante si coincide con la nota.

Así como también recibir y atender las emergencias que estén marcadas con el sello de urgente que serán prioridad, así como las instituciones que tengan hora de entrega.

Paso 2.- Revisar la disponibilidad de equipos para poderlos armar y tenerlos listos para enviarlos, si están dentro de horario es decir de 9:00 a 18:00 es responsabilidad del jefe de bodega quien recibirá el parte solamente de facturación, si esta fuera de horario el personal de bodega que este de turno tendrá la obligación de registrar en el sistema debiendo reportar al siguiente día de 9:00 a 9:10am las novedades, las mismas que deberán ser solucionadas en el transcurso de 48 horas caso contrario se facturará al responsable y si hubiera por falta de chequeo se descontara al Jefe de bodega por no reportar.

Paso 3.- Elaborar la Guía de Remisión correspondiente detalladamente, revisando que este acorde con lo solicitado en la nota de pedido, y entregar al Jefe de Bodega para su control y respectivo archivo.

Paso 4.- Revisar los equipos e implantes que se van a despachar realizando un último pre chequeo, el responsable tiene que poner su firma al final de la guía de remisión y las iniciales del personal de logística que se está llevando.

Paso 5.- Archivar en la carpeta de pendientes en la pestaña del día correspondiente a cargo del Jefe de Bodega dentro del horario de trabajo y si fuera después del horario el personal

de turno archivará en la carpeta de turnos para ser reportados a primera hora del día siguiente al Jefe de Bodega.

Paso 6.- Las guías de remisión se deberán archivar al instante de la entrega del auxiliar de bodega al Jefe de Bodega, en la carpeta de pendientes la copia celeste en ese instante y luego la rosada cuando logística haya entregado los equipos y traiga con la firma de responsabilidad, quedando la amarilla que se archivará en una carpeta de consecutivos.

RECUPERACIÓN DE EQUIPOS

Paso 1.- Se revisa todas las tardes antes de la salida del Jefe de Bodega las Guías de Remisión ya entregadas a los clientes (Clínicas, Hospitales, etc.), para retirar los equipos prestados según planificación que consta en el sistema y en hoja de pedido de dichas cirugías.

Paso 2.- Estas Guías seleccionadas se las asigna al personal de Logística para la recuperación de equipos al día siguiente y también se entregan las guías para retirar en el transcurso del día revisando horas de cirugía y programando rutas.

Paso 3.- El personal de logística retira el instrumental e ingresa a bodega solicitando al Jefe de Bodega la guía de remisión respectiva para su revisión por parte del personal de auxiliar de bodega asignado en ese instante.

Paso 4.- El instrumental llega a bodega y se procede a la revisión con la guía, las diferencias encontradas con los equipos se descargan en la guía y si hubieran novedades se debe reportar al jefe de bodega para que coloque en la hoja de observaciones y realice las averiguaciones correspondientes para la recuperación o caso contrario en la facturación cabe recalcar que esto tiene que ser inmediato para poder cobrar en la factura porque una vez que el paciente se va no habrá a quien cobrar, esto tiene que informar el instrumentista, caso contrario bodega realiza los trámites respectivos y juntos deben recuperar.

Paso 5.-Verificar que antes de enviar a facturar consten los nombres del: paciente, médico, vendedor, y del instrumentista, esto debería estar cuando realizan la nota de pedido pero si por motivos adversos no hubiera tienen que informar a logística que cuando entreguen los

equipos completen los datos faltantes que por lo general estos casos en su mayoría corresponden en clínicas particulares, también se debe adjuntar el vale del precio dejado en dicha institución que tiene que ser entregado tanto por los señores de logística como los instrumentistas cuando asistió a la cirugía.

Paso 6.- Las guías que se han ingresado al sistema se pasa a facturación, la copia rosada junto con la celeste haciendo firmar la hoja de control, cada que entregue.

INGRESO A BODEGA DE LAS COMPRAS E IMPORTACIONES REALIZADAS

Paso 1.- Se recibe la mercadería con el parking list solicitado a contabilidad y se revisa toda la importación programando que se ingrese al sistema máximo los dos primeros días de su llegada con todo el personal de bodega, los instrumentales deben ser revisados completamente.

Paso 2.- Cualquier novedad o faltante se la notifica vía correo electrónico a la Gerencia General y al Departamento de Importaciones para el respectivo reclamo al proveedor.

Paso 3.- La mercadería se la ubica en las perchas correspondientes ya listas para su venta, en caso de que ya no alcance en las perchas se guardará en el mueble de excedentes.

OTRAS ACTIVIDADES DESARROLLAS POR EL DEPARTAMENTO DE BODEGA

1.- Limpieza y mantenimiento de los instrumentales usados, para esto el Jefe de Bodega deberá realizar un cronograma, la persona que se encuentre encargado de esto tendrá que limpiar todos los equipos que llegan después de las cirugías minuciosamente para luego perchar completando las cajas y verificando que las piezas de instrumental estén en perfecto estado, como brocas filas, destornilladores y machuelos en buen estado y revisando que pertenezcan al equipo adecuado.

2.- Limpieza y mantenimiento de las perchas en las dos bodegas también el Jefe de Bodega debe designar un día a la semana para limpieza de perchas con su personal.

3.- Limpieza y mantenimiento del espacio físico de trabajo, el Jefe de Bodega debe agruparse todos los días en las mañanas con su personal para dejar limpio y tener normas de control para que la bodega tenga una buena apariencia y todo este siempre en orden ya que esto será controlado aleatoriamente por el Departamento de Recursos Humanos.

4.- El Jefe de Bodega tiene que dar de baja instrumentales dañados o defectuosos que vienen después de las cirugías llevando un control y reportar a contabilidad cada fin de mes.

FUNCIONES LOGISTICA Y BODEGA

1.- Conteo físico de los inventarios semestralmente debiendo presentar con fechas el Jefe de Bodega a Gerencia General, Contabilidad y Departamento de Importaciones vía mail, una vez concluido el inventario se debe informar mediante esta misma vía a los mismos departamentos.

2.- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición en las áreas asignadas.

3.- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.

4.- Solicitar a Recursos Humanos los implementos de limpieza en cantidades necesarias.

5.- Mantener un inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas, informando a Gerencia General y Departamento de Importaciones.

6.- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios y dar prioridad para despachar todos los implantes con fecha próxima a caducarse, es decir que se debe organizar en las perchas de tal manera que siempre se pueda visualizar lo que este próximo a expirar, en este caso el Jefe de Bodega debe instruir a su personal.

FUNCIONES GERENTE DE VENTAS

- Coordinar el departamento de ventas, logística y bodega
- Manejo de clientes VIP
- Manejo de hospitales
- Coordinación de cirugías
- Recepción de pedidos vía celular
- Control de Equipos
- Marketing
- Comisiones de vendedores
- Manejo de Compras Públicas
- Manejo de departamento SOAT en hospitales
- Quejas de clientes y hospitales
- Requerimientos
- Coordinación de capacitaciones para médicos.

FUNCIONES ANALISTA FINANCIERO

- Análisis financiero mensual de la empresa
- Revisión y control de la correcta elaboración de los estados financieros
- Emisión de reporte financiero mensual a la Gerencia General con sus respectivas recomendaciones
- Control y evaluación permanente de los indicadores financieros de la empresa principalmente (liquidez, cartera, rotación de inventarios)
- Coordinación de proveedores en el exterior
- Coordinación de agente de aduanas
- Elaboración de actas de finiquito
- Gestión con abogado de contratos
- Manejo de escrituras de oficina
- Coordinación de matrículas de autos
- Coordinación de seguros
- Adquisición de suministros

FUNCIONES FACTURACIÓN Y RECEPCIÓN

- Atiende a pacientes en mostrador
- Atiende la central telefónica
- Recibe documentación
- Recepción
- Compra de tickets aéreos
- Redacción de documentos
- Elaboración de proformas
- Realiza la facturación total
- Pasa los partes operativos
- Realiza el informe de devolución
- Envìo de depósitos al banco
- Elabora reporte de depósitos para Contabilidad

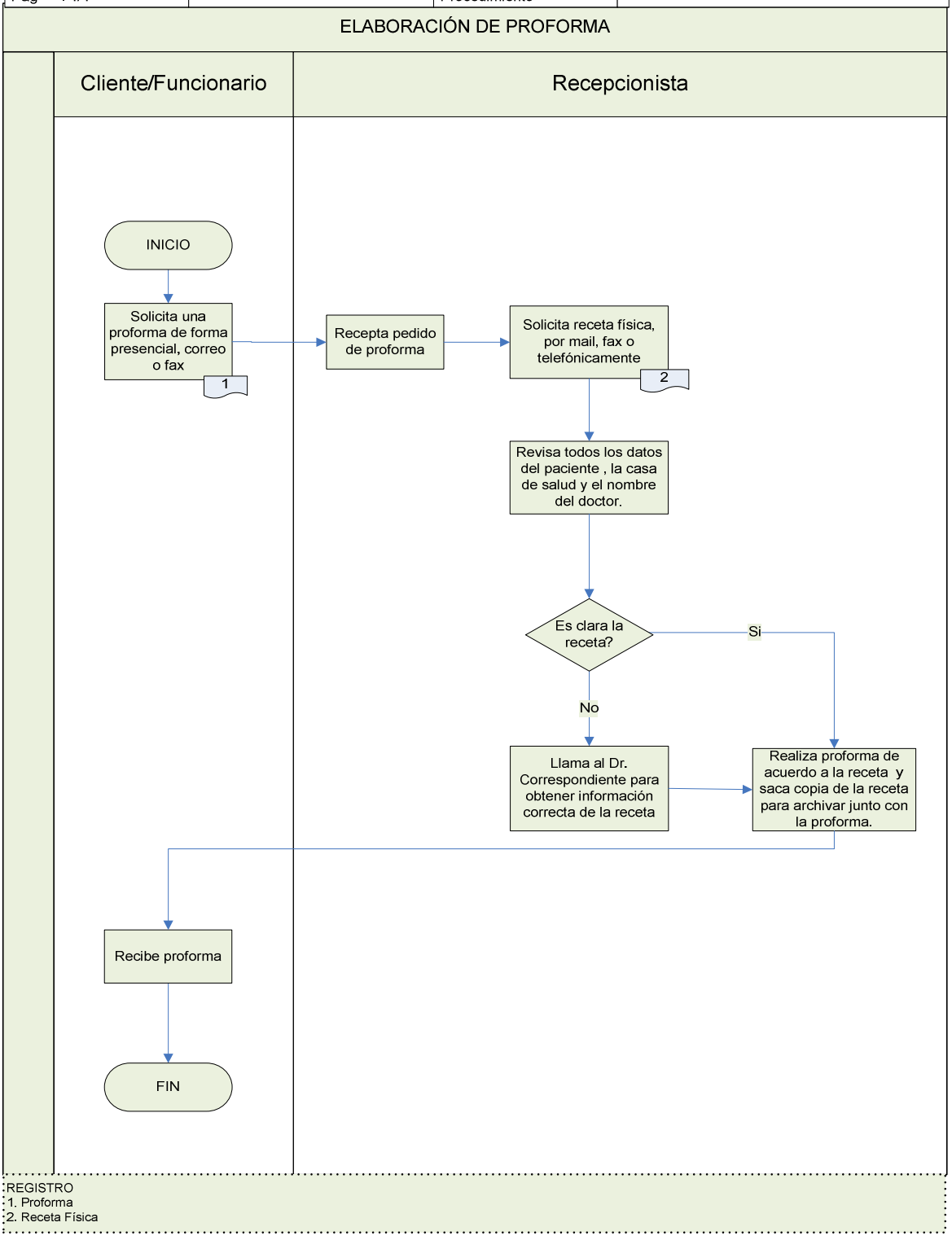
FUNCIONES CONTABILIDAD

- Emisión de cheques
- Revisión del ingreso de compras
- Transferencias Bancarias
- Elaboración de actas de finiquito
- Gestión con abogado para los contratos
- Declaración de Impuestos
- Conciliación Bancaria
- Roles de Pagos
- Comisiones de médicos
- Archivo general de Contabilidad
- Elaboración de Estados Financieros
- Manejo de viáticos

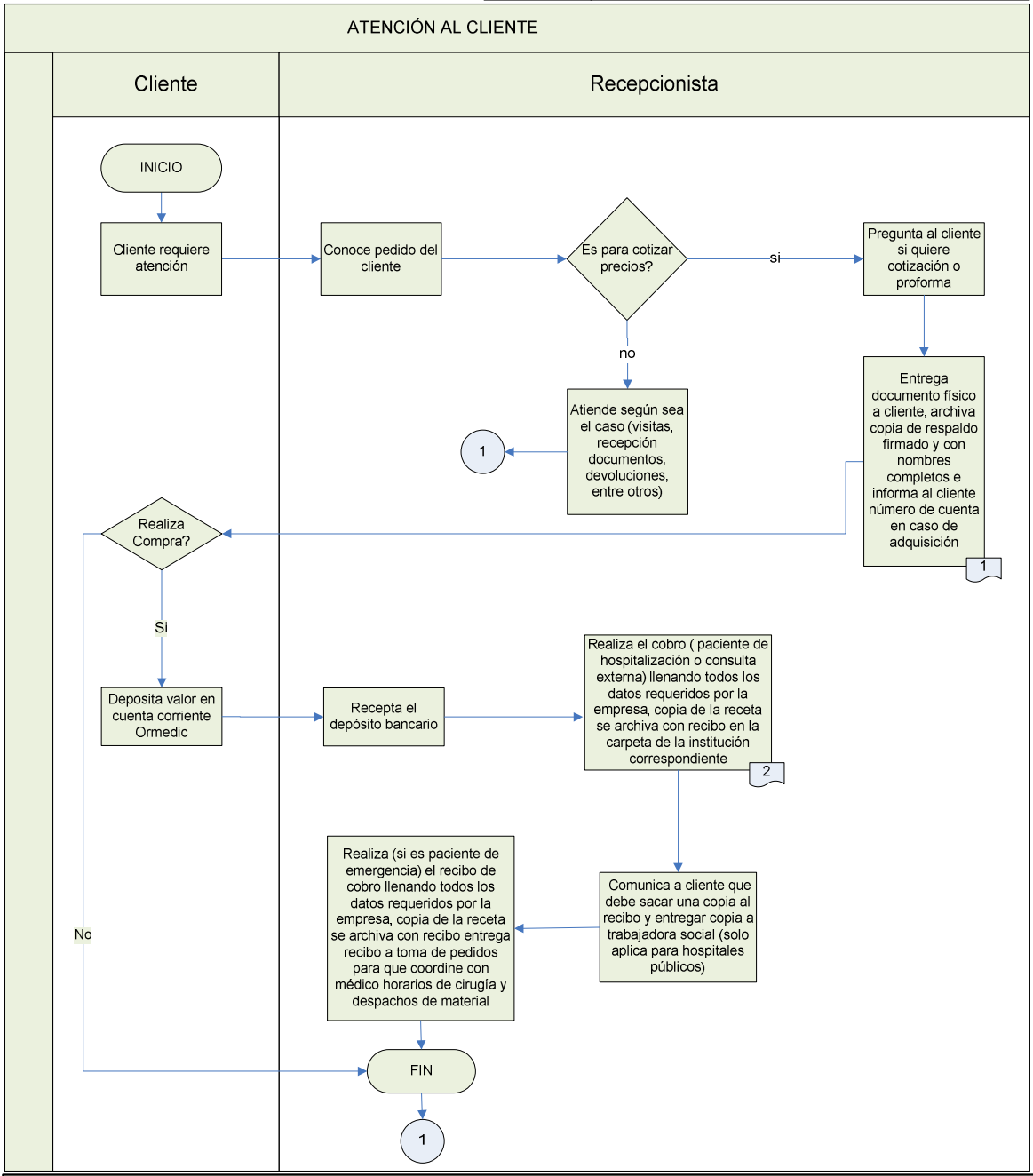
ANEXO 5

A continuación se muestra los procesos actuales de la organización:

Código:	Responsables del levantamiento:		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1	Jenny Ortega Rodríguez	Proceso	Elaboración de Proforma
Fecha :		Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

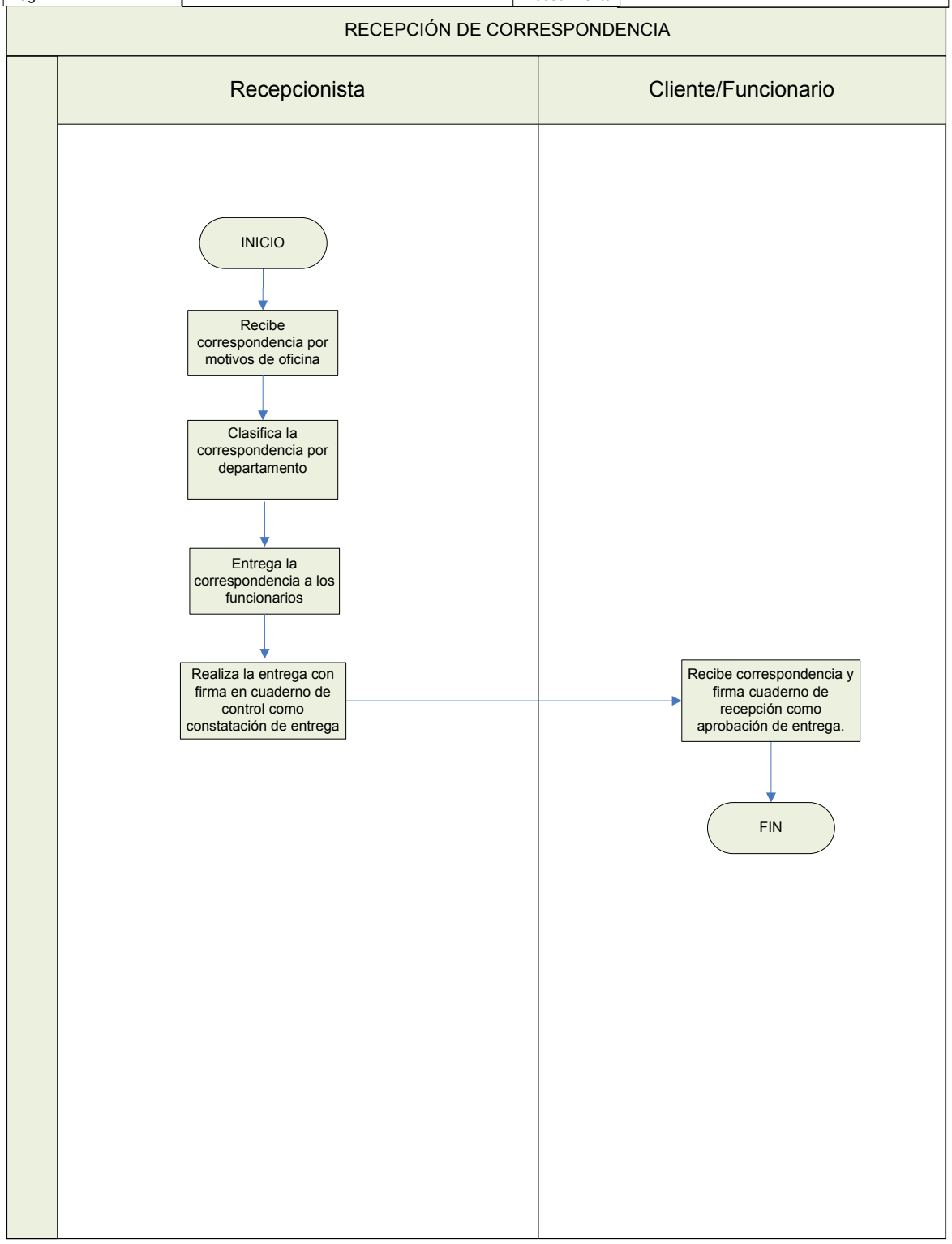


Código:	Responsables del levantamiento:		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1	Jenny Ortega Rodríguez	Proceso	Atención al Cliente
Fecha :		Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



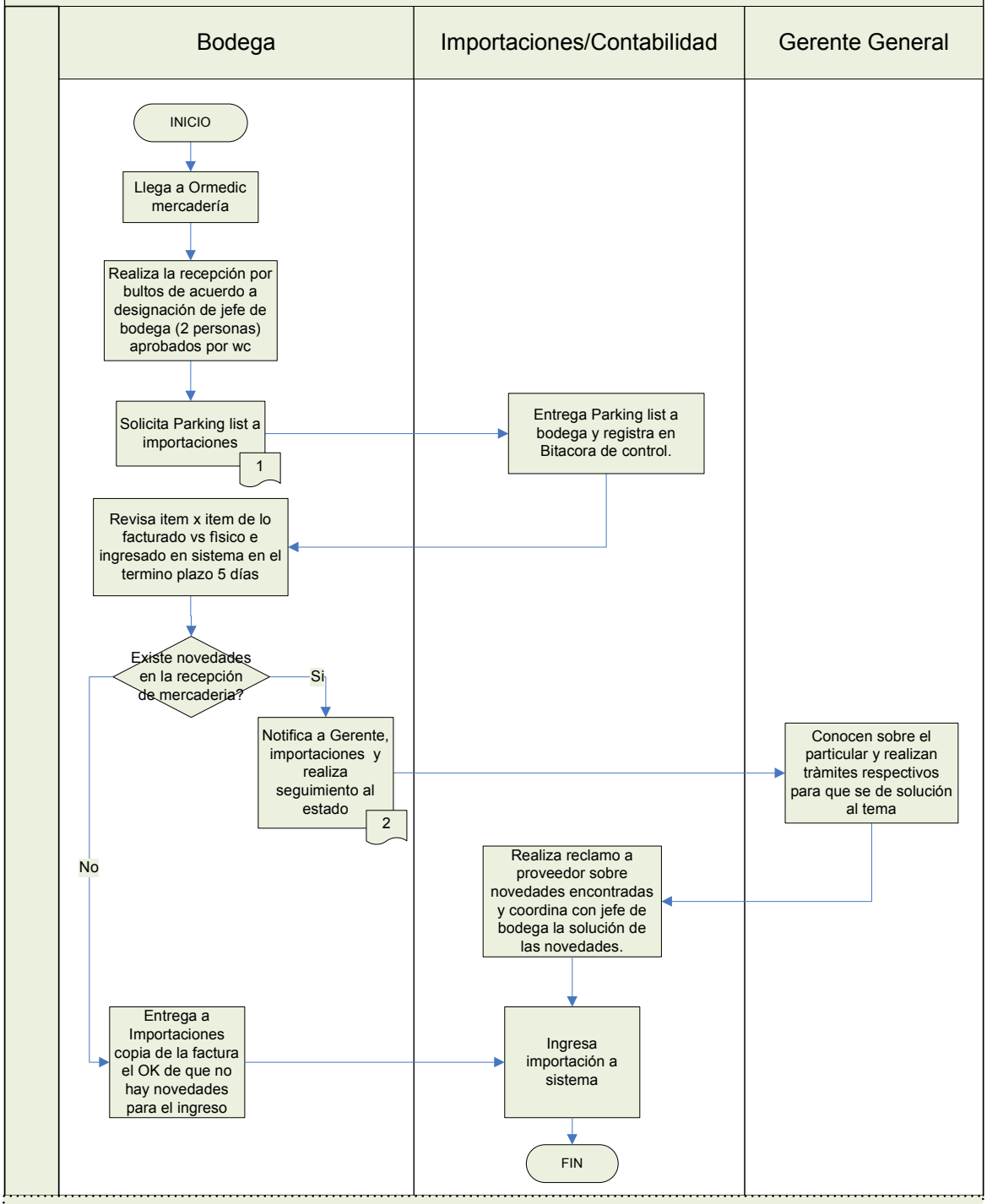
REGISTRO
1. Proforma
2. Receta Médica

Código:	Responsables del levantamiento:		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1	Jenny Ortega Rodríguez	Proceso	Recepción de Correspondencia
Fecha :		Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



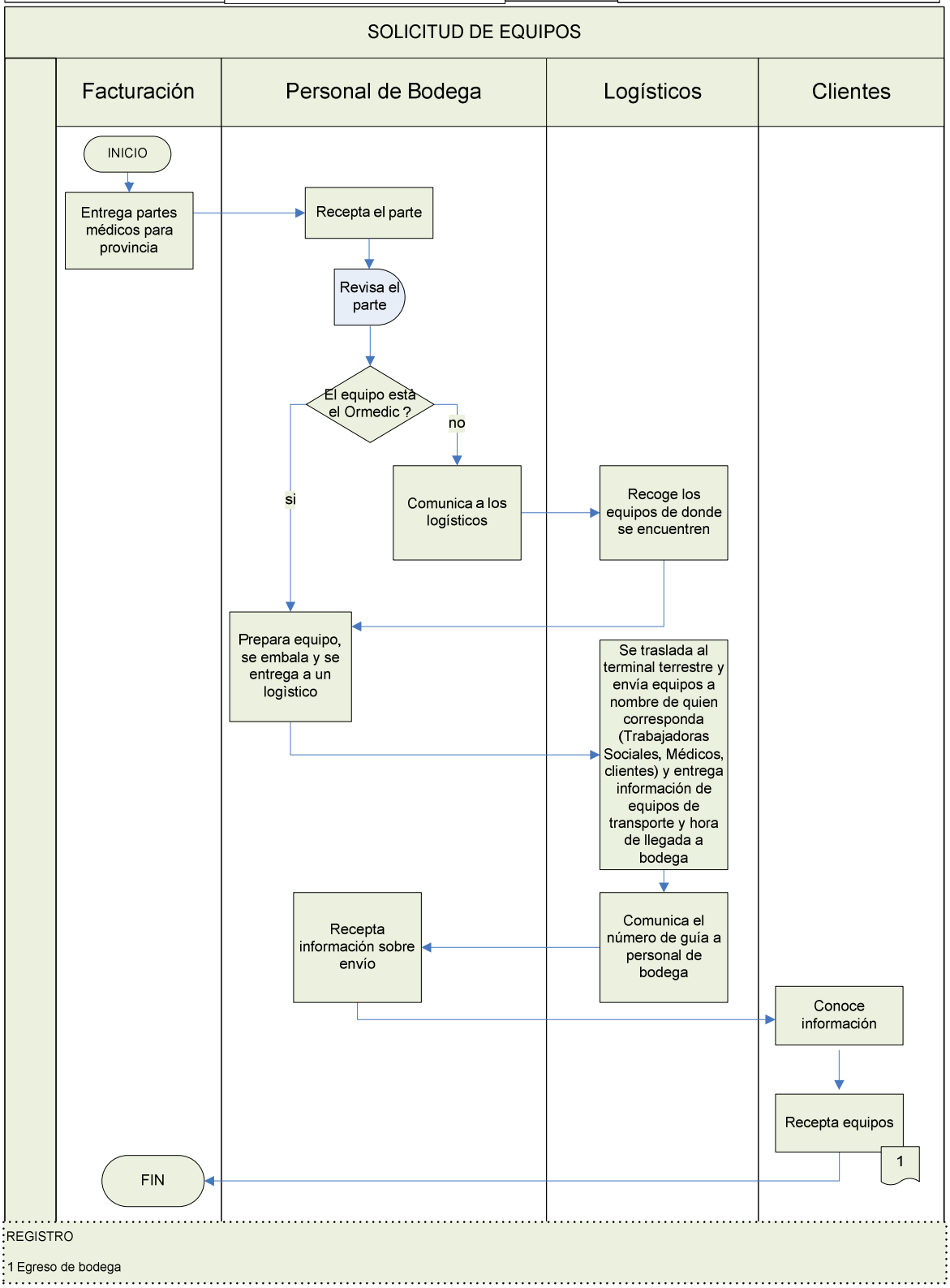
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Abastecimiento de Mercadería
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA

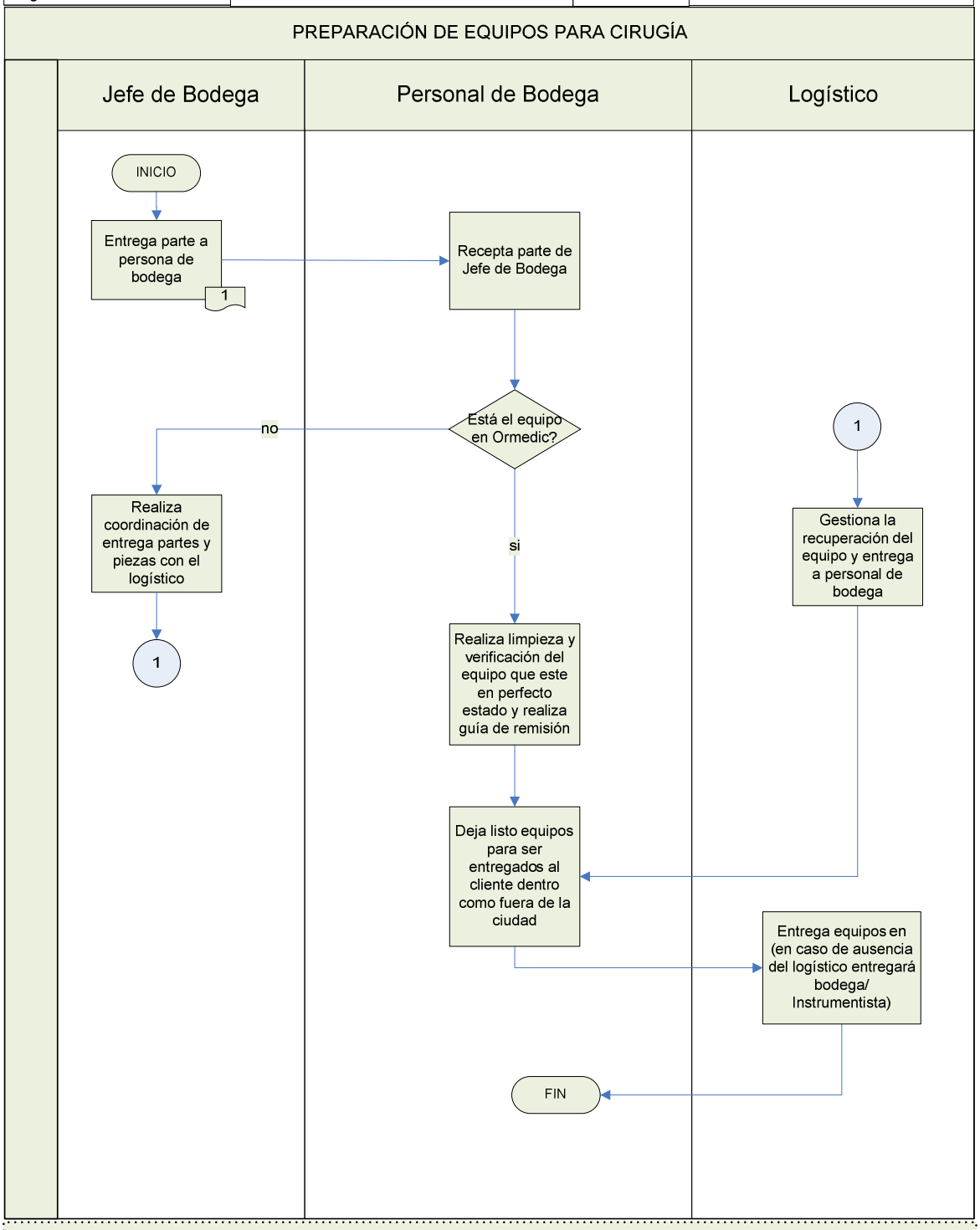


REGISTROS:
1. Parking List de Importaciones
2. Bitácora de seguimiento de ingreso de mercadería

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Solicitud de Equipos
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

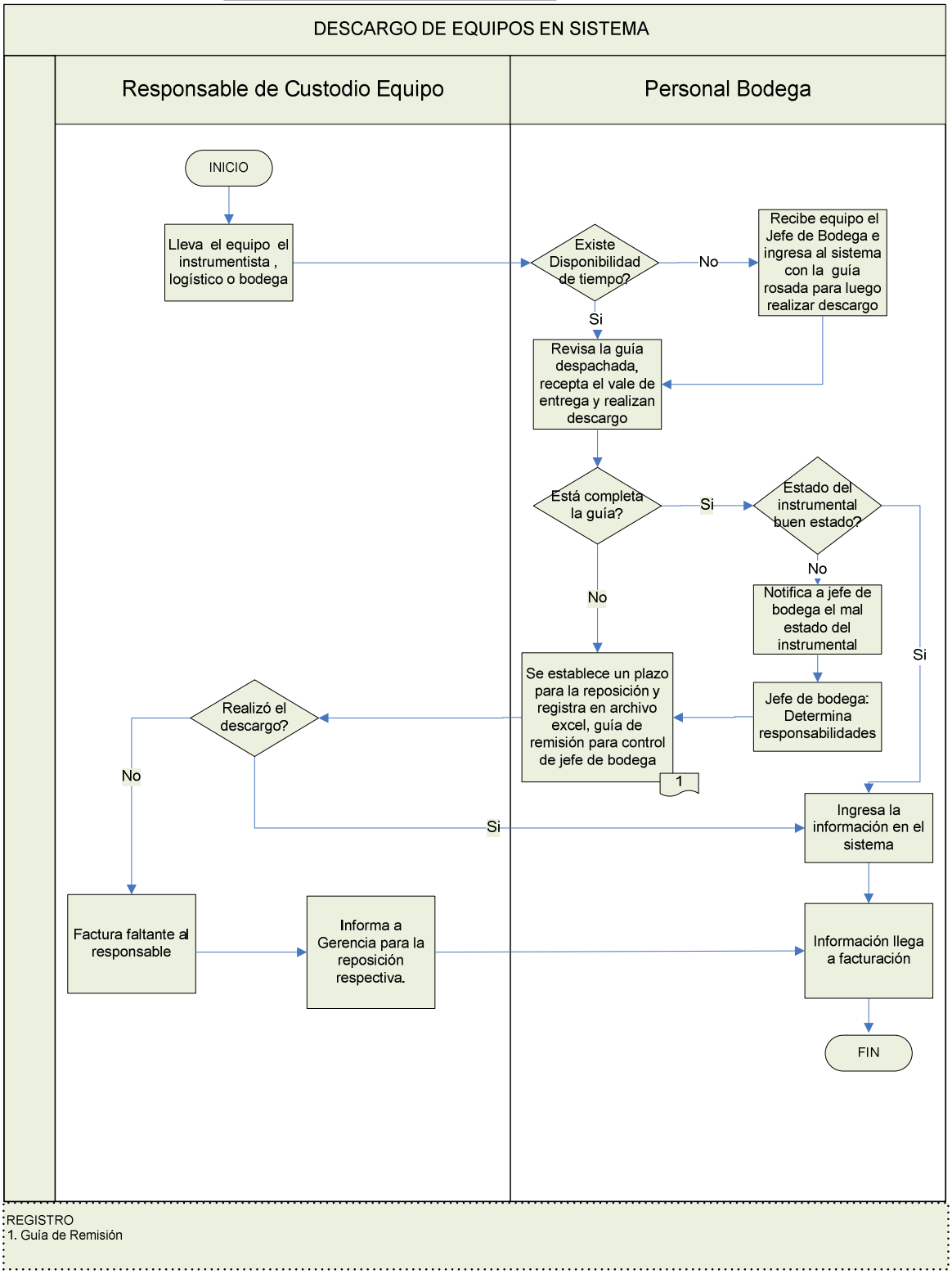


Código:	Responsables del levantamiento		SITUACIÓN ACTUAL
Versión: V1.1		Proceso	Preparación de Equipos para Cirugía
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



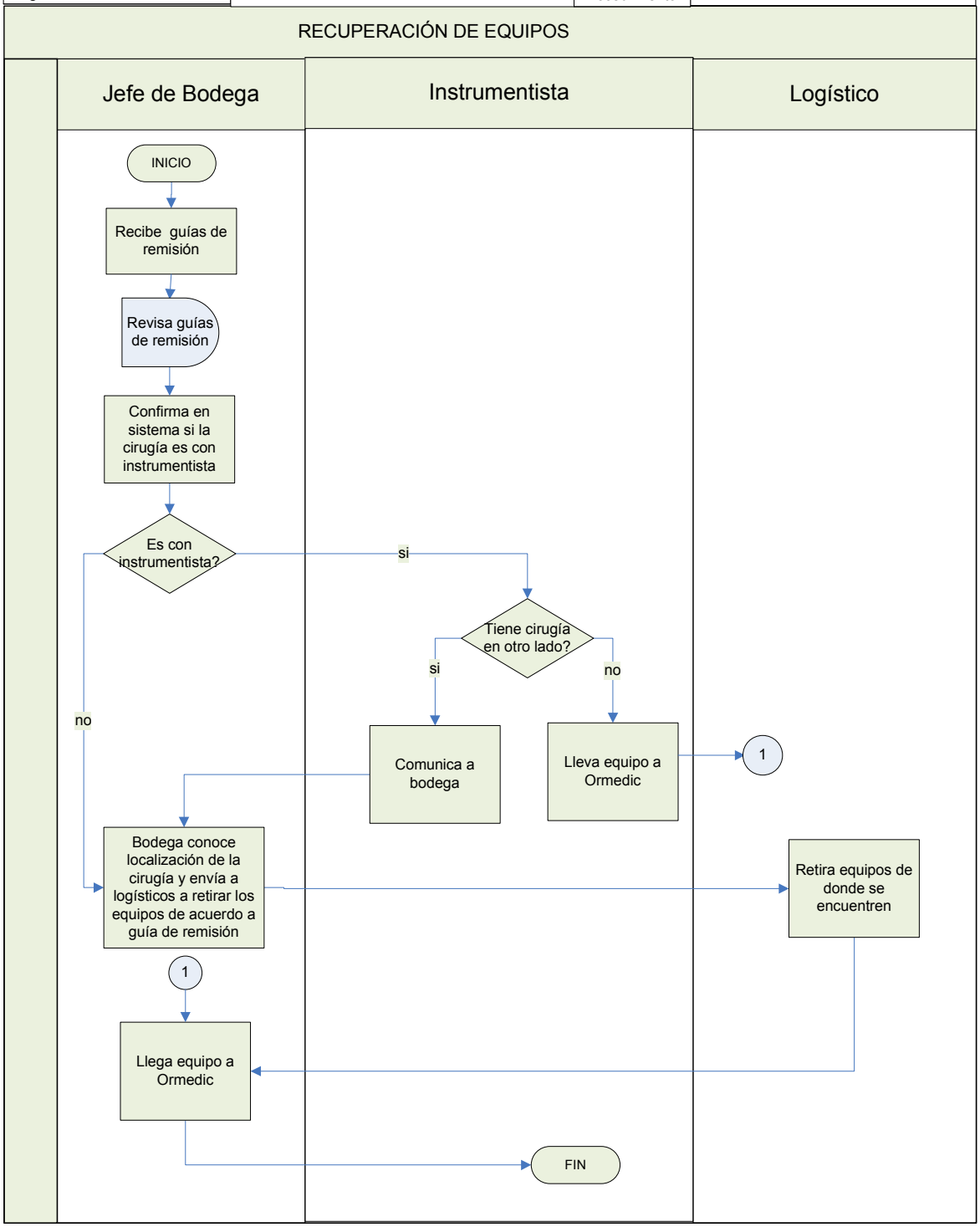
REGISTRO
1. Parte de cirujía

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Descargo de Equipos en Sistema
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

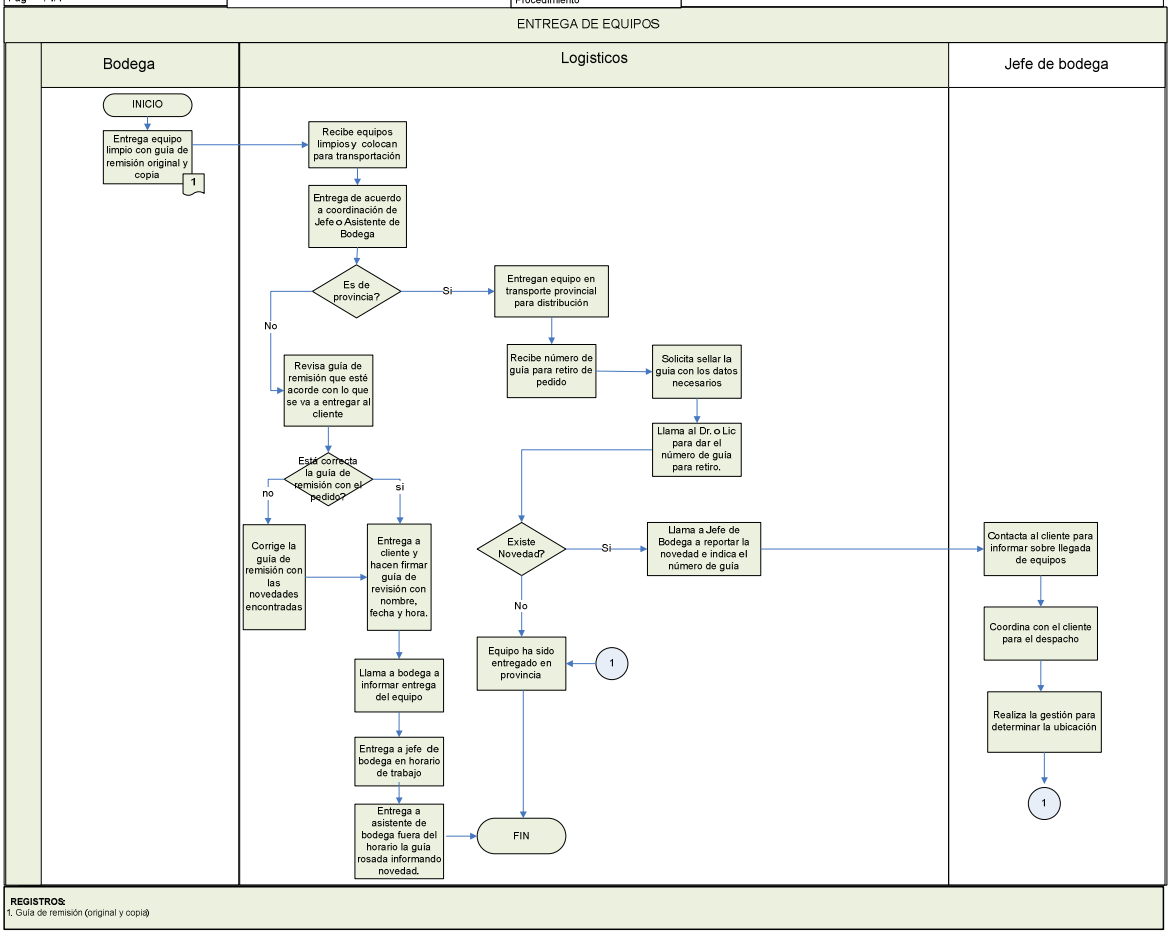


REGISTRO
1. Guía de Remisión

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Recuperación de Equipos
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



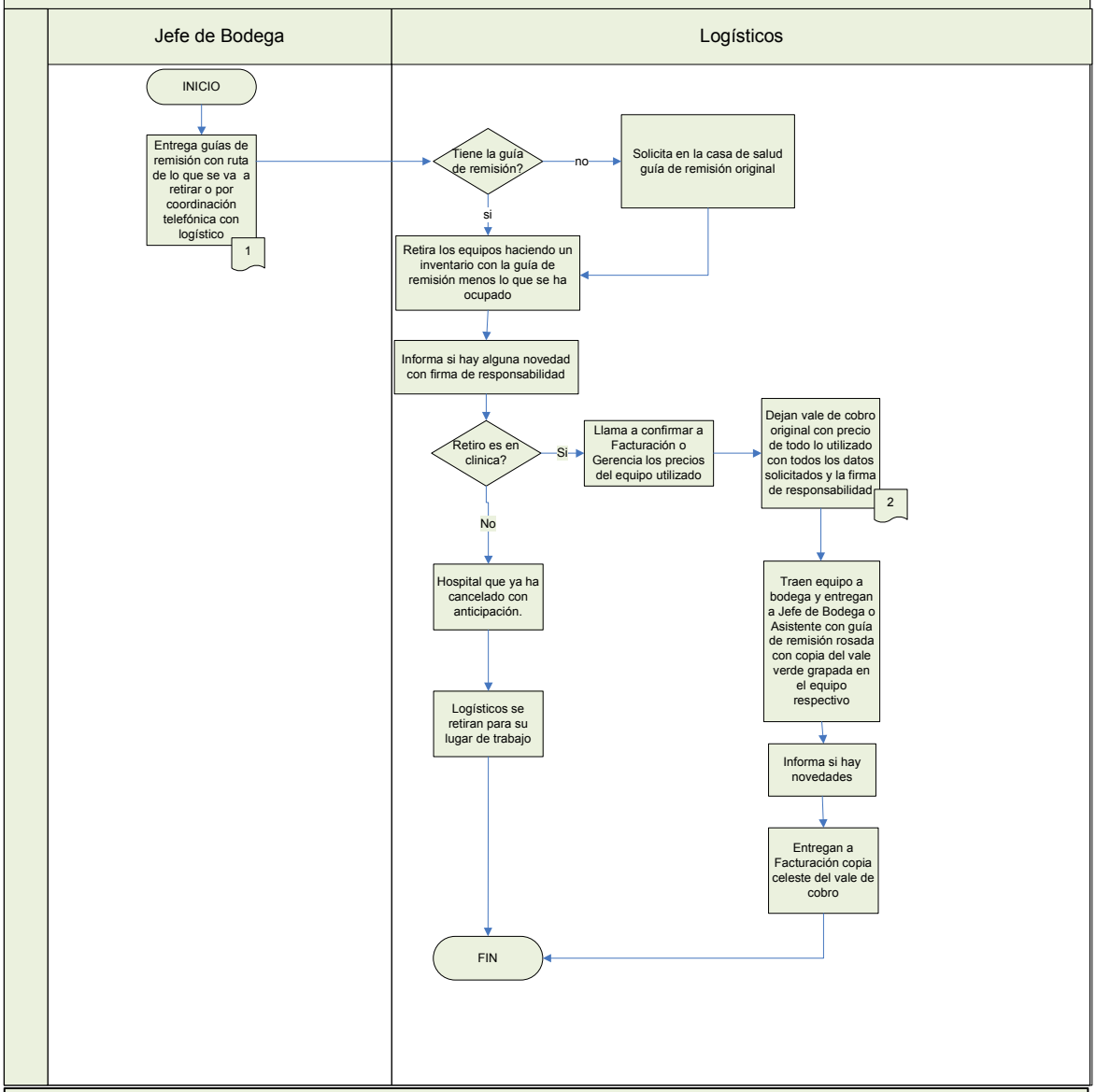
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Entrega de Equipo
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Guía de remisión (original y copia)

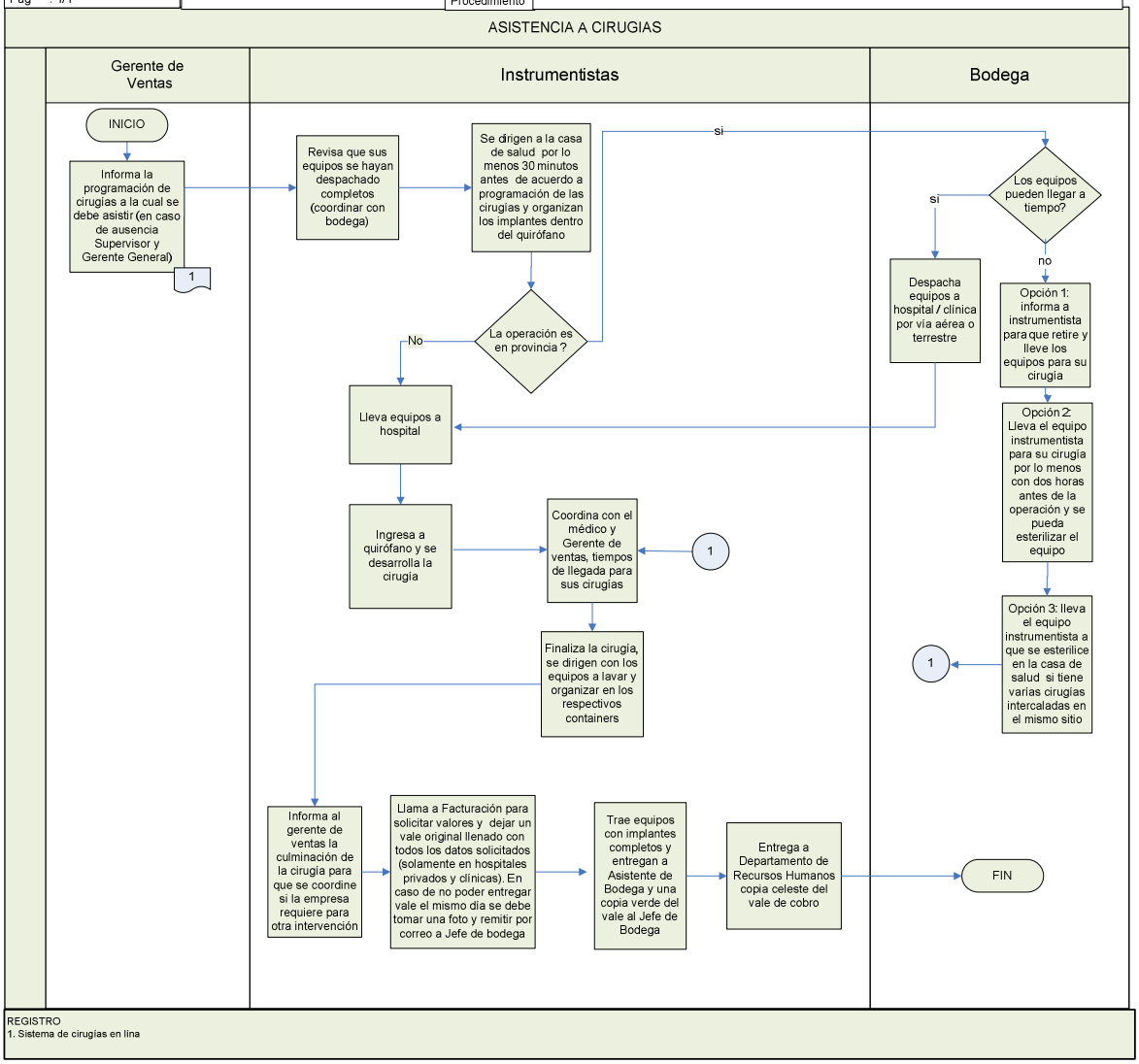
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Retiro de Equipo
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

RETIRO DE EQUIPO



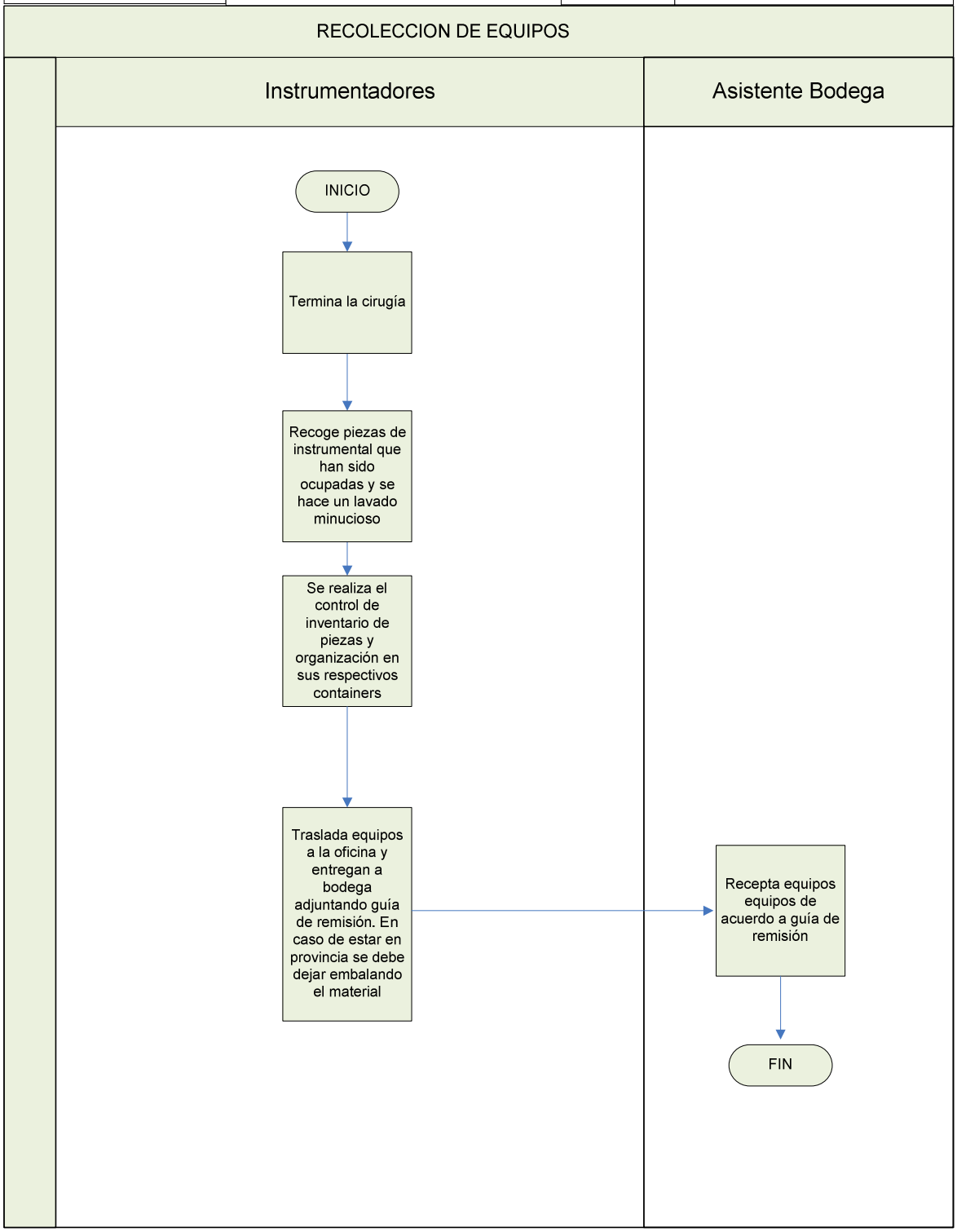
REGISTROS:
1. Guía de remisión
2. Vale de Cobro

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1	Jenny Ortega Rodríguez	Proceso	Asistencia a Cirugías
Fecha :		Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

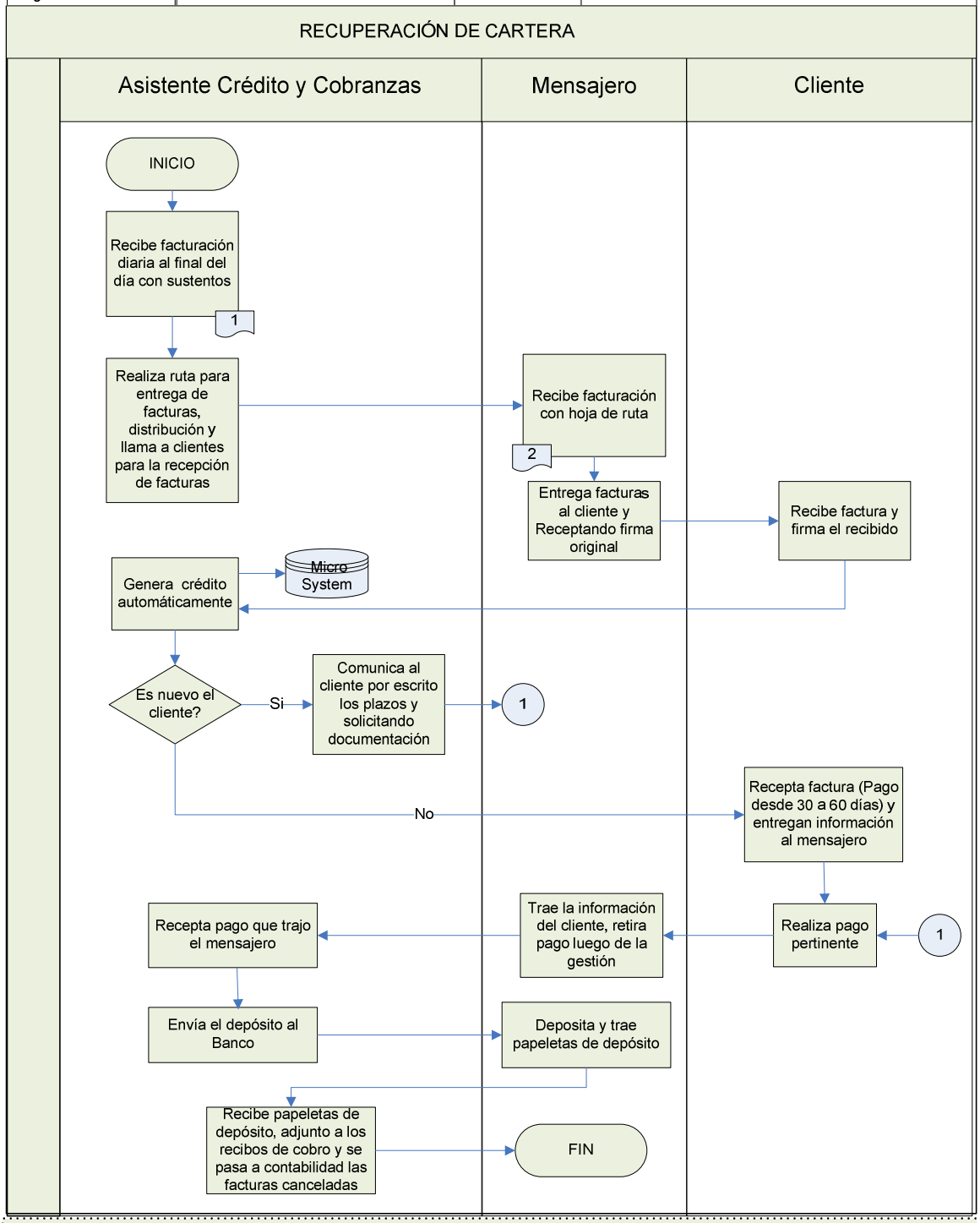


REGISTRO
1. Sistema de cirugías en línea

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Recolección de Equipos
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

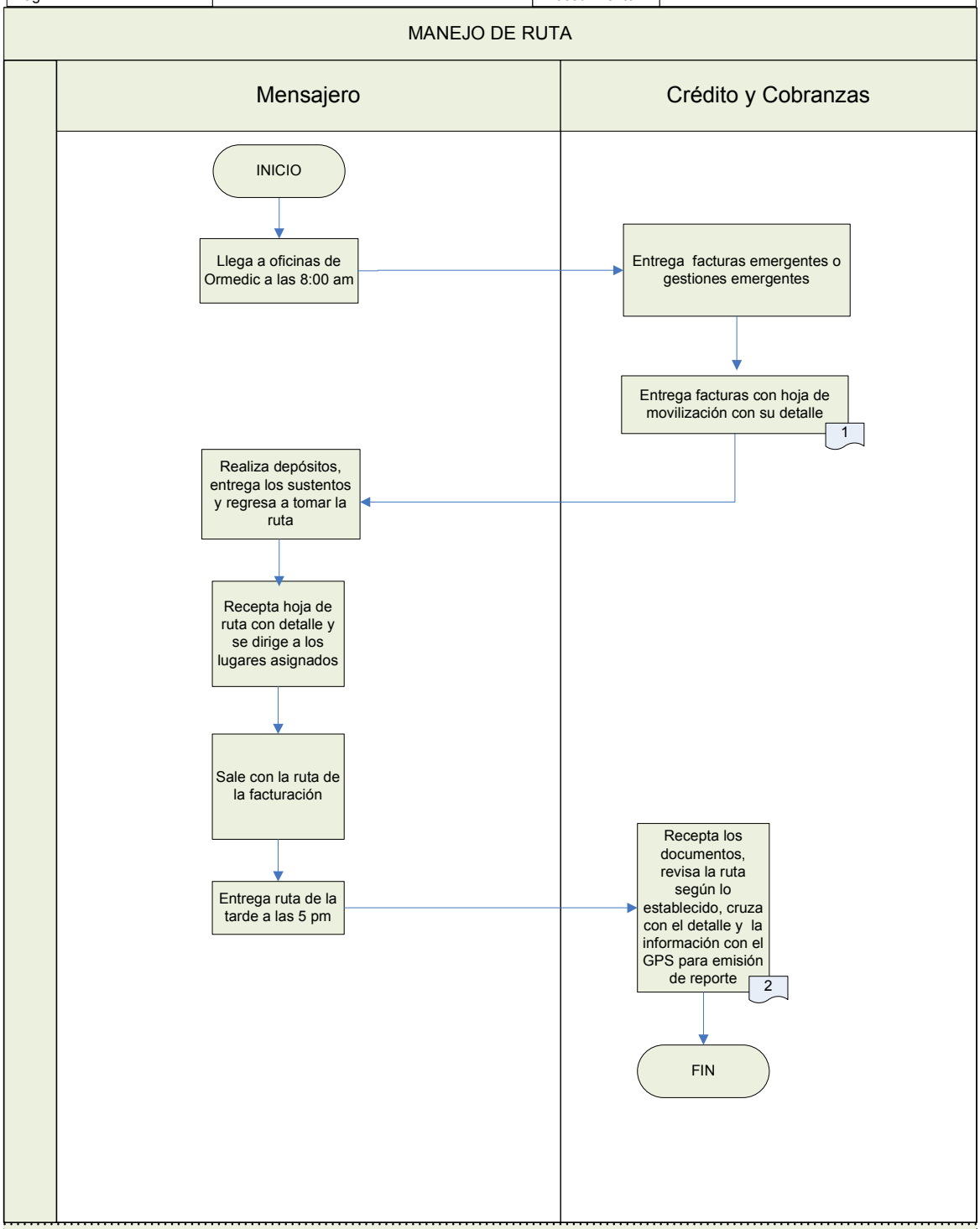


Código:	Responsables del levantamiento:		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1	Jenny Ortega Rodríguez	Proceso	Recuperación de Cartera
Fecha :		Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTRO
1. Archivo Digital de Facturación
2. Hoja de Ruta

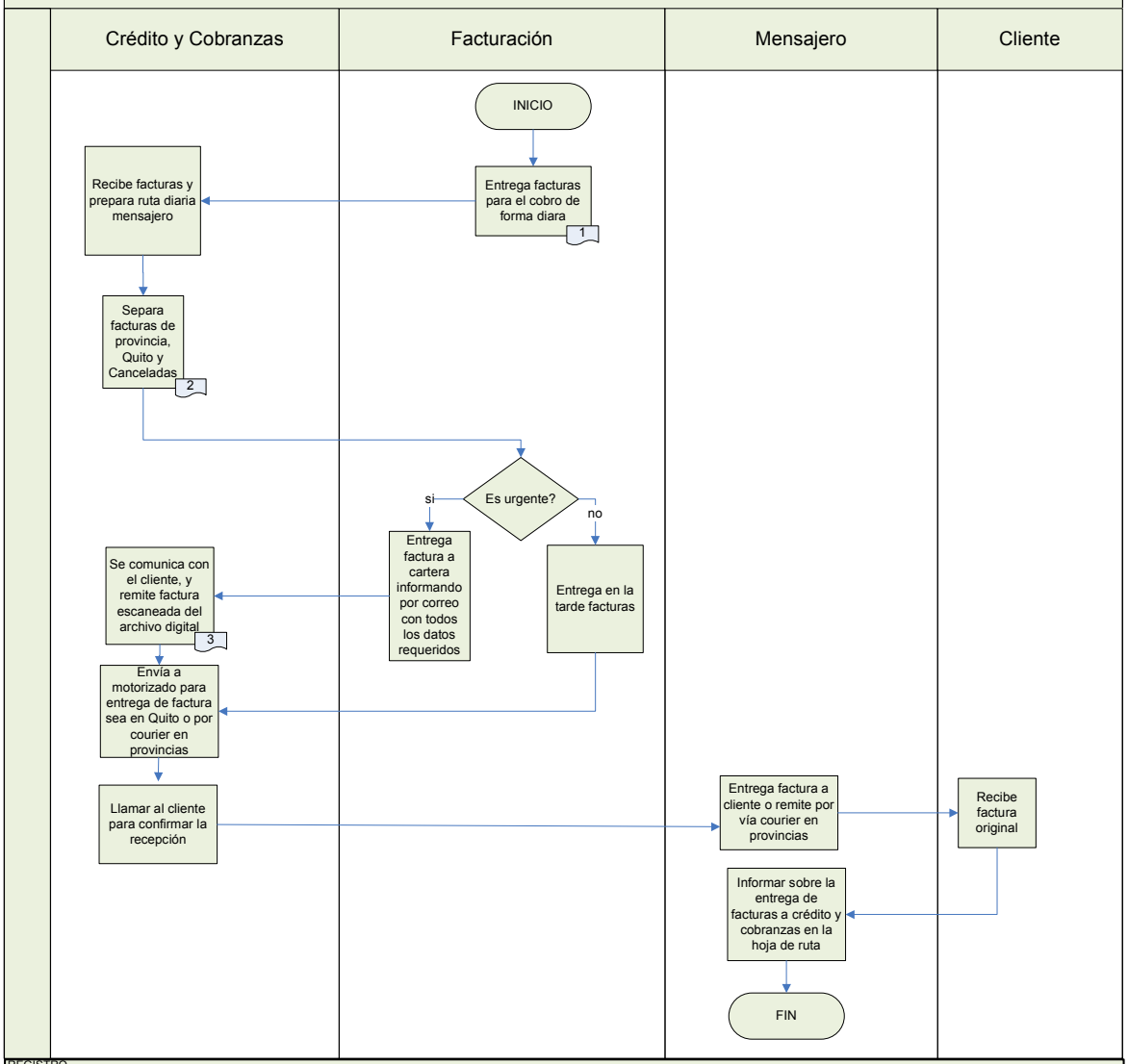
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Manejo de Ruta
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTRO
1. Hoja de Ruta
2. Papeleta de Depósito

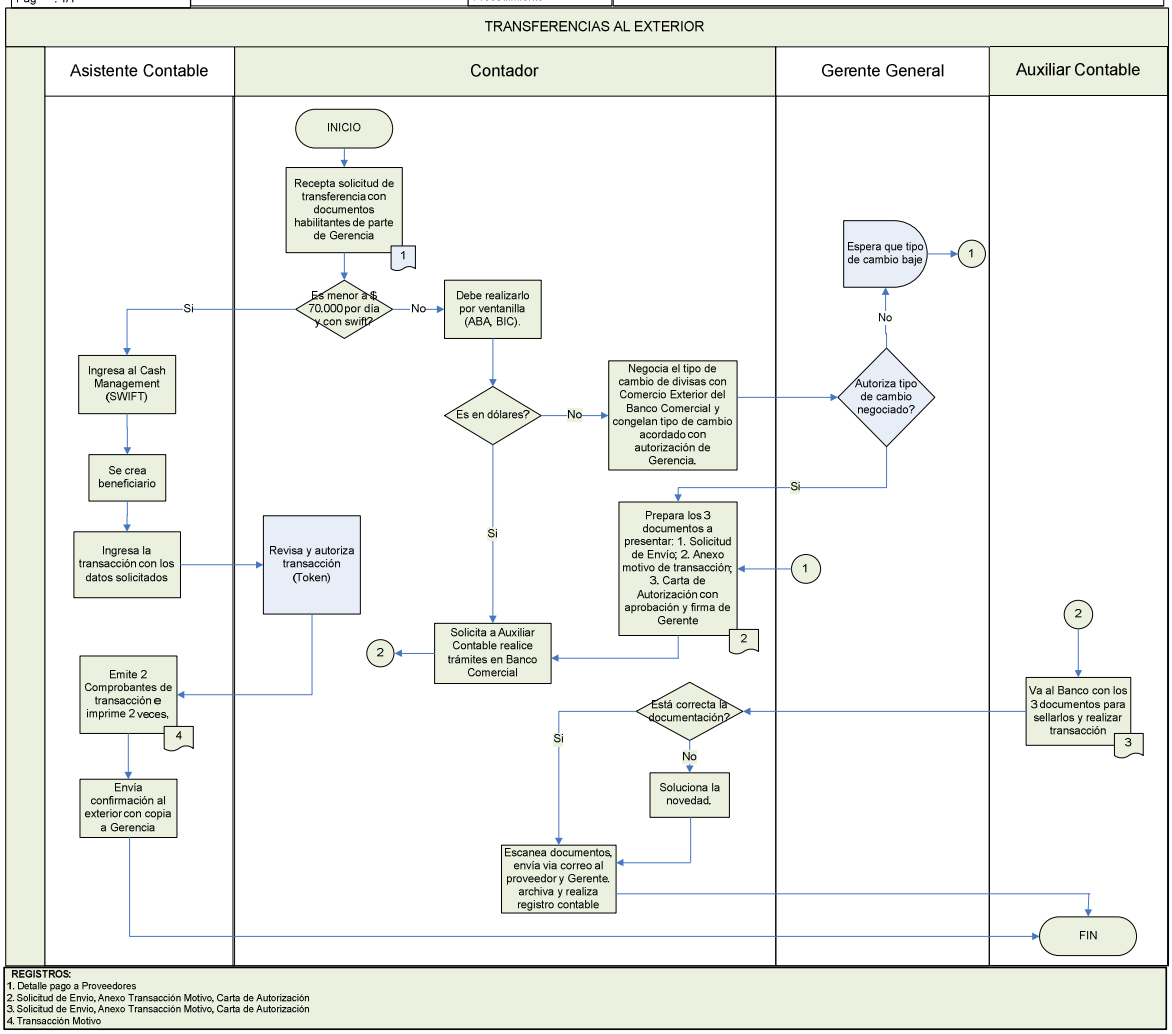
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1	Jenny Ortega Rodríguez	Proceso	Entrega Factura Clientes en Quito y Provincias
Fecha :		Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

ENTREGA FACTURA CLIENTES EN QUITO Y PROVINCIAS



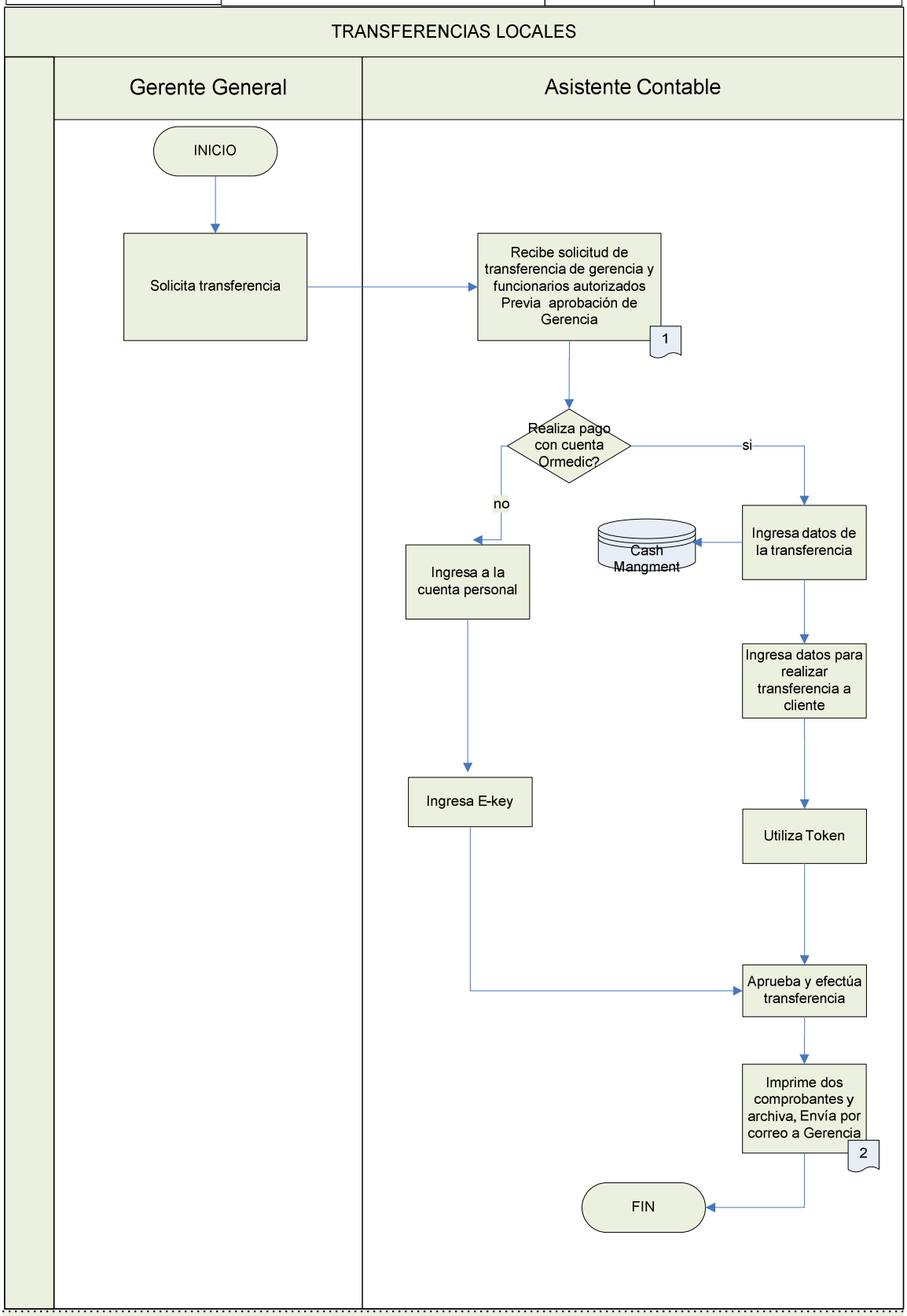
REGISTRO
1. Facturas
2. Ruta
3. Archivo Digital de Facturación

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Transferencias al Exterior
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



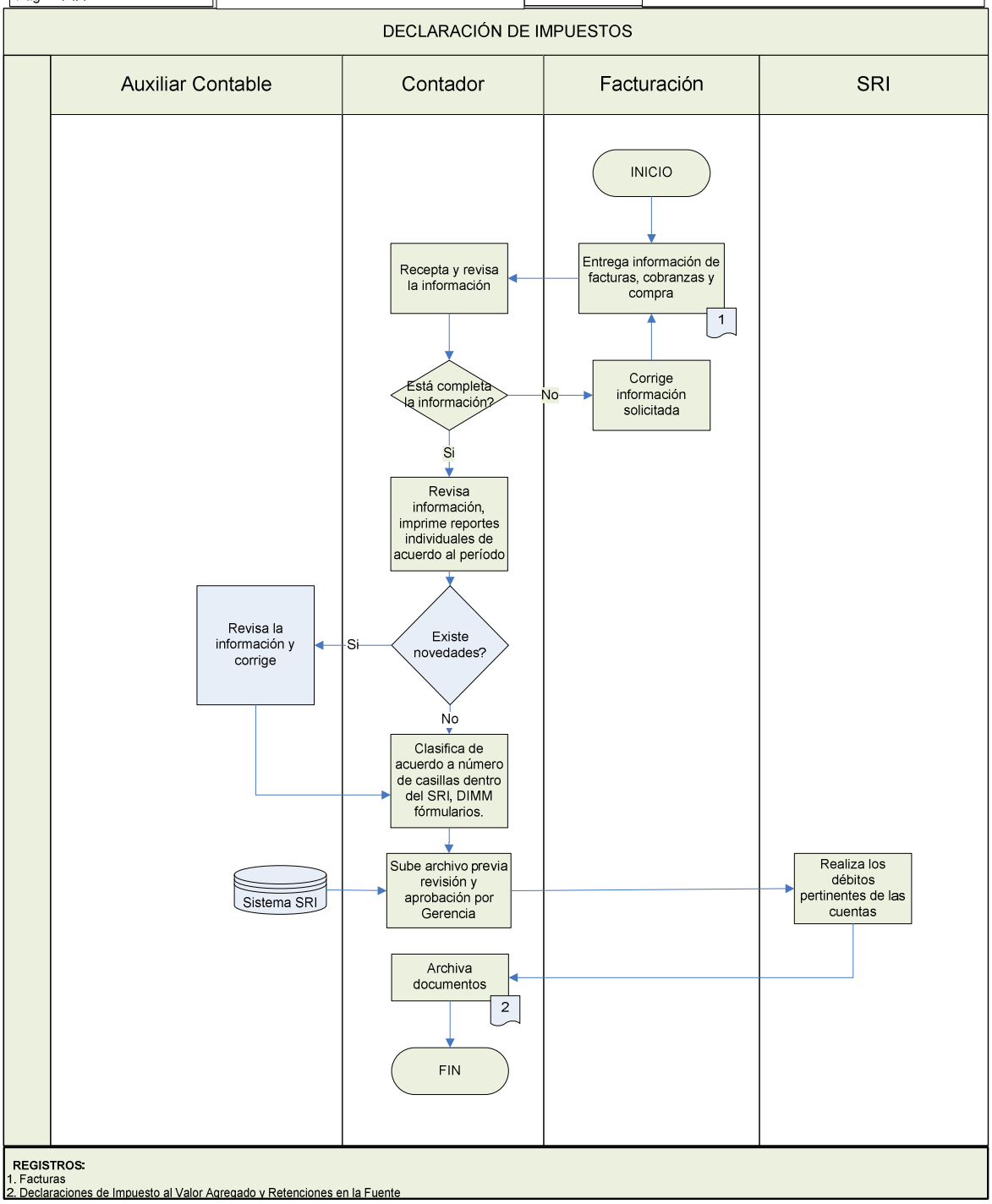
REGISTROS:
1. Detalle pago a Proveedores
2. Solicitud de Envio, Anexo Transacción Motivo, Carta de Autorización
3. Solicitud de Envio, Anexo Transacción Motivo, Carta de Autorización
4. Transacción Motivo

Código:	Responsables del levantamiento		SITUACIÓN ACTUAL
Versión: V1.1		Proceso	Transferencias Locales
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Solicitud de Transferencia
2. Anexo Transacción Motivo

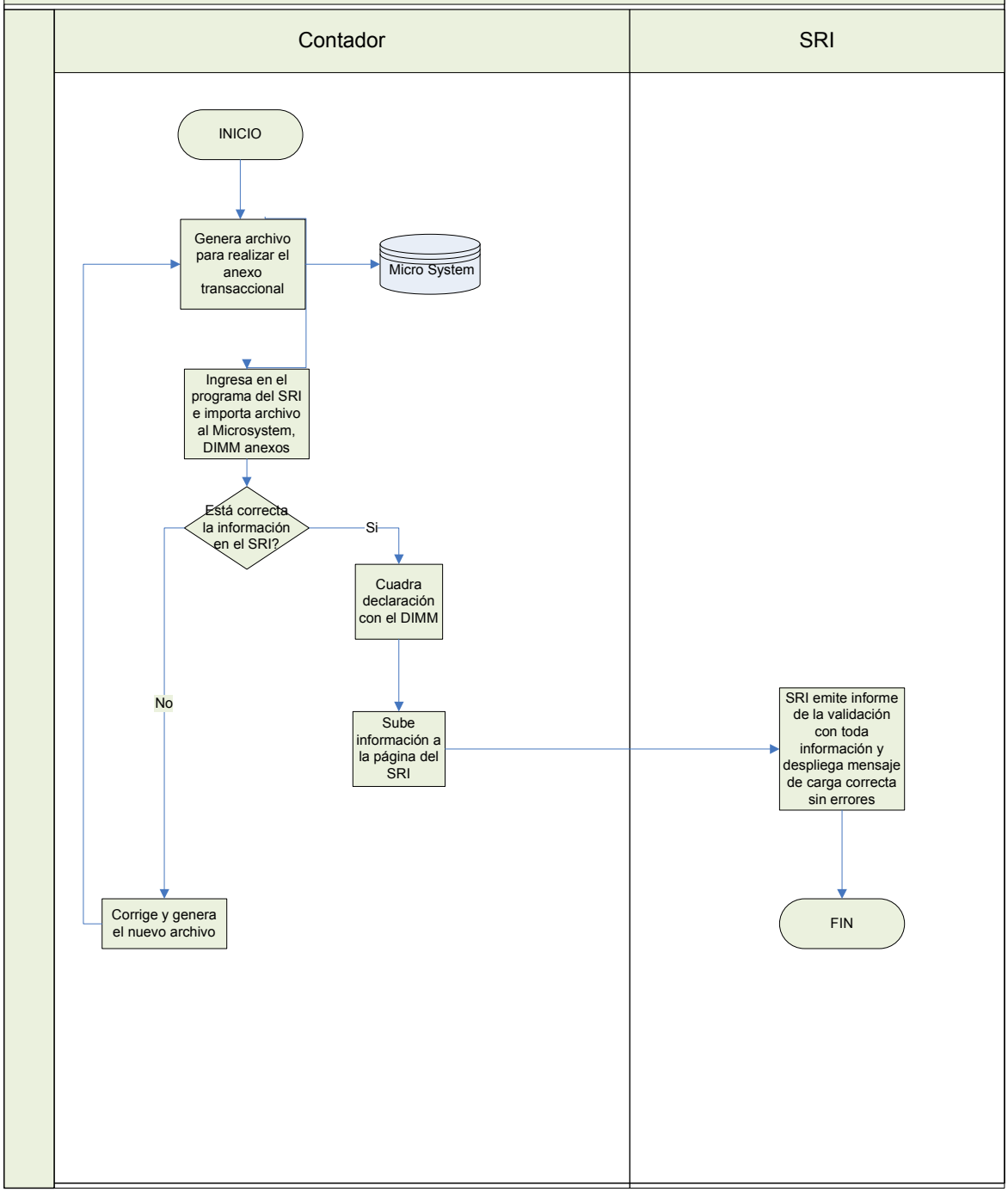
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Declaración de Impuestos
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Facturas
2. Declaraciones de Impuesto al Valor Agregado y Retenciones en la Fuente

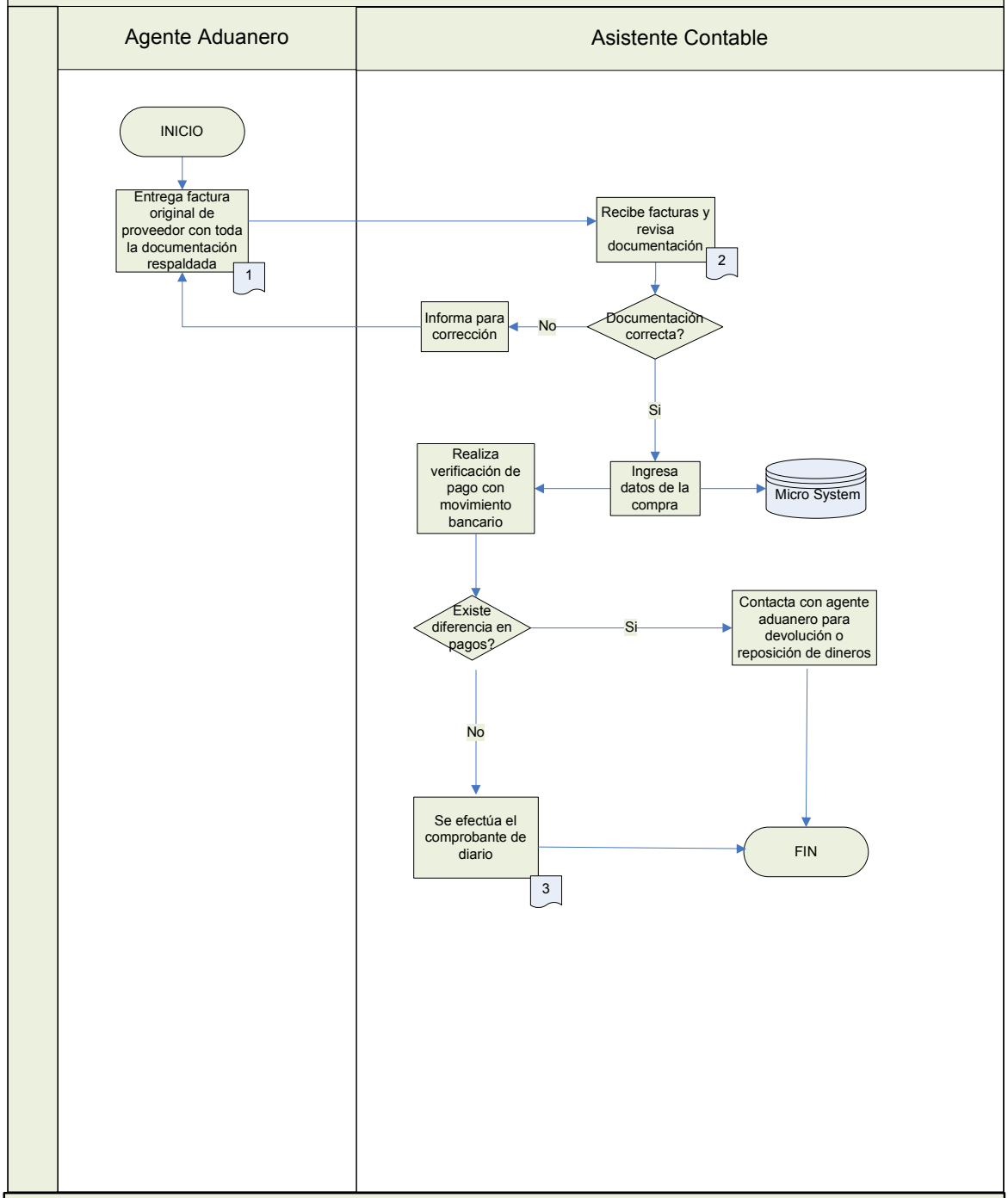
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Validación Anexo Transaccional
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

VALIDACIÓN ANEXO TRANSACCIONAL



Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Importación
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

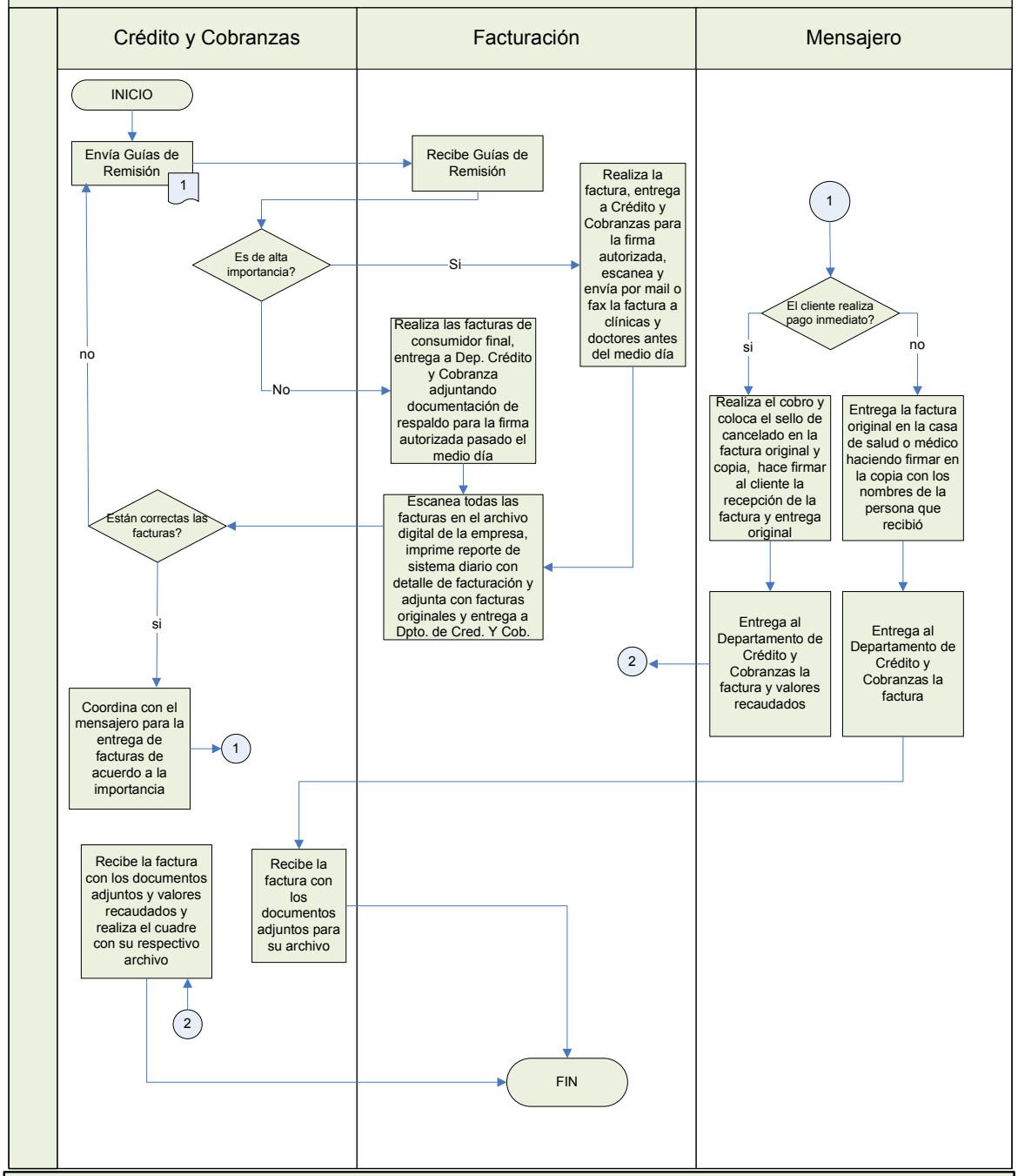
IMPORTACIÓN



REGISTROS:
1. Facturas
2. DUI
3. Anexo Transacción Motivo

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Facturación
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

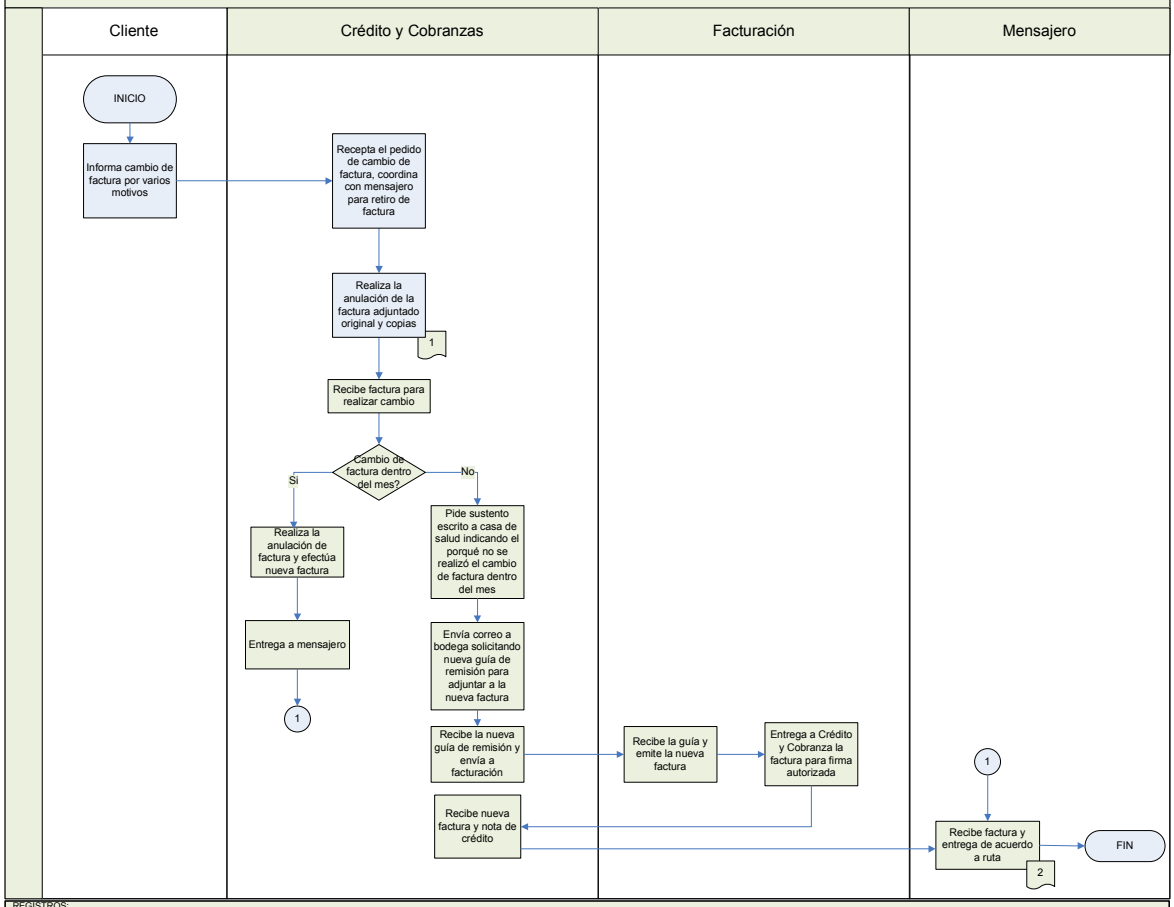
FACTURACIÓN



REGISTROS:
1. Guía de Remisión
2. DUI
3. Anexo Transacción Motivo

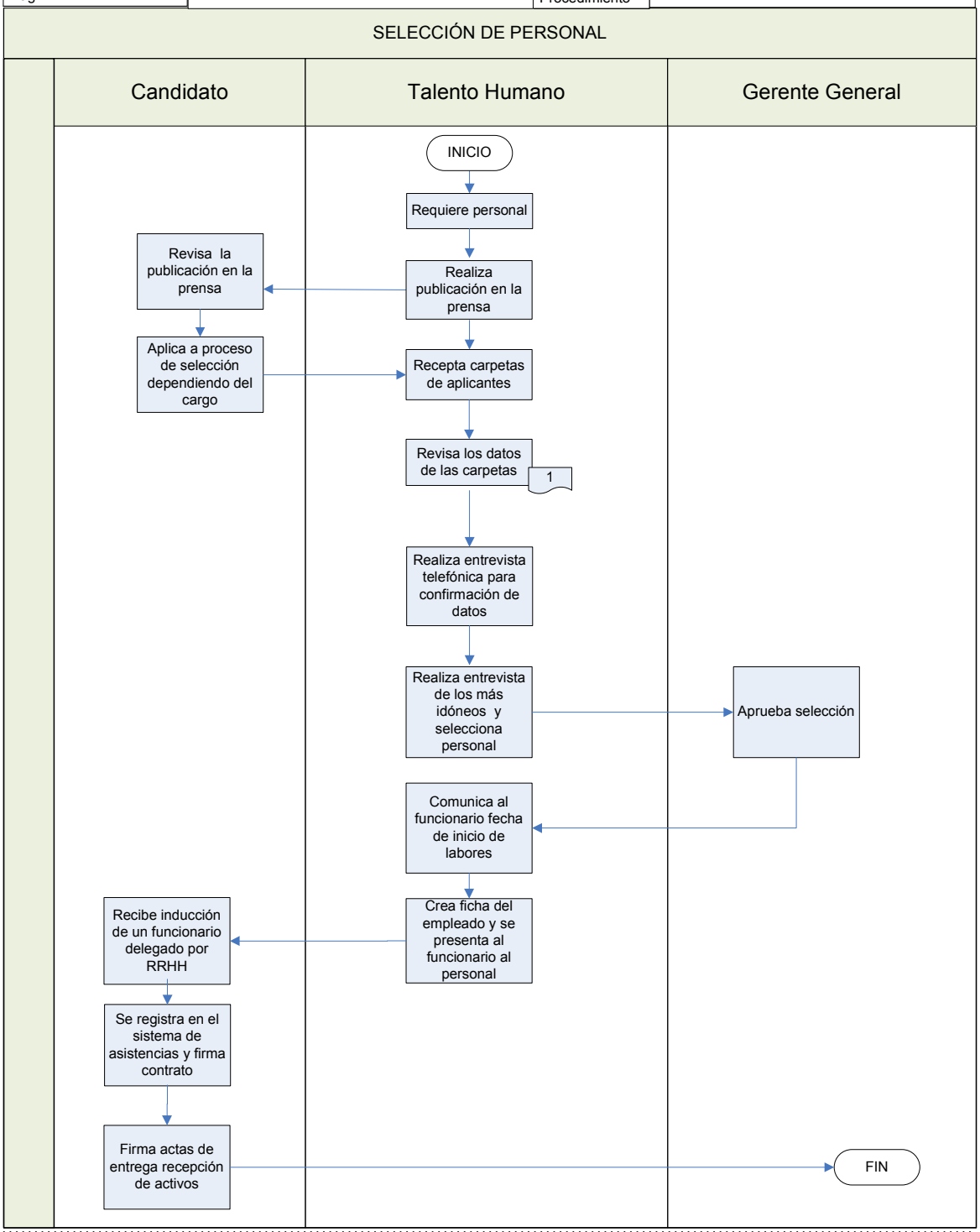
Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Cambio de Facturas
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

CAMBIO DE FACTURAS



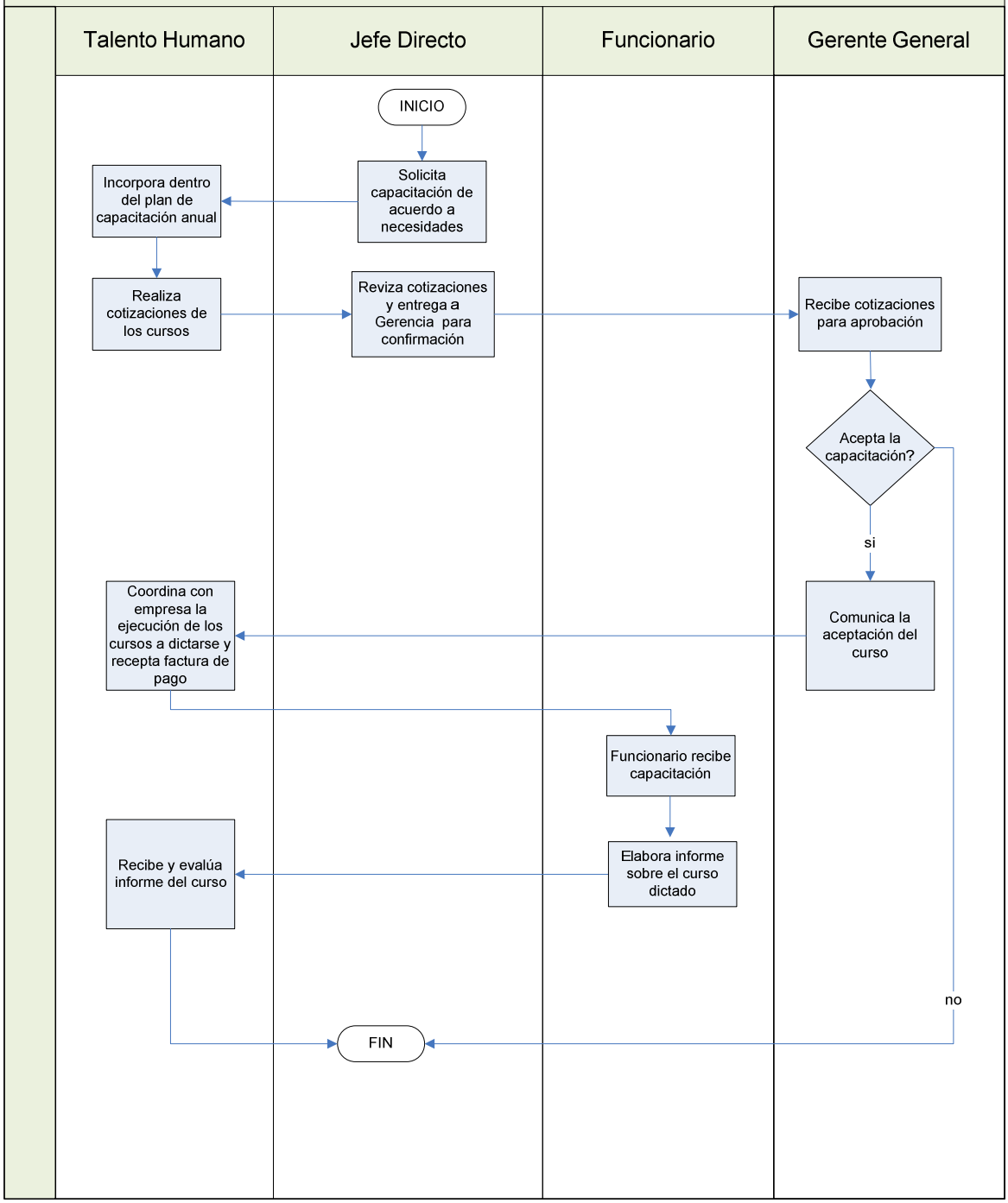
REGISTROS:
1. Facturas
2. Manejo de Ruta

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Selección de Personal
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

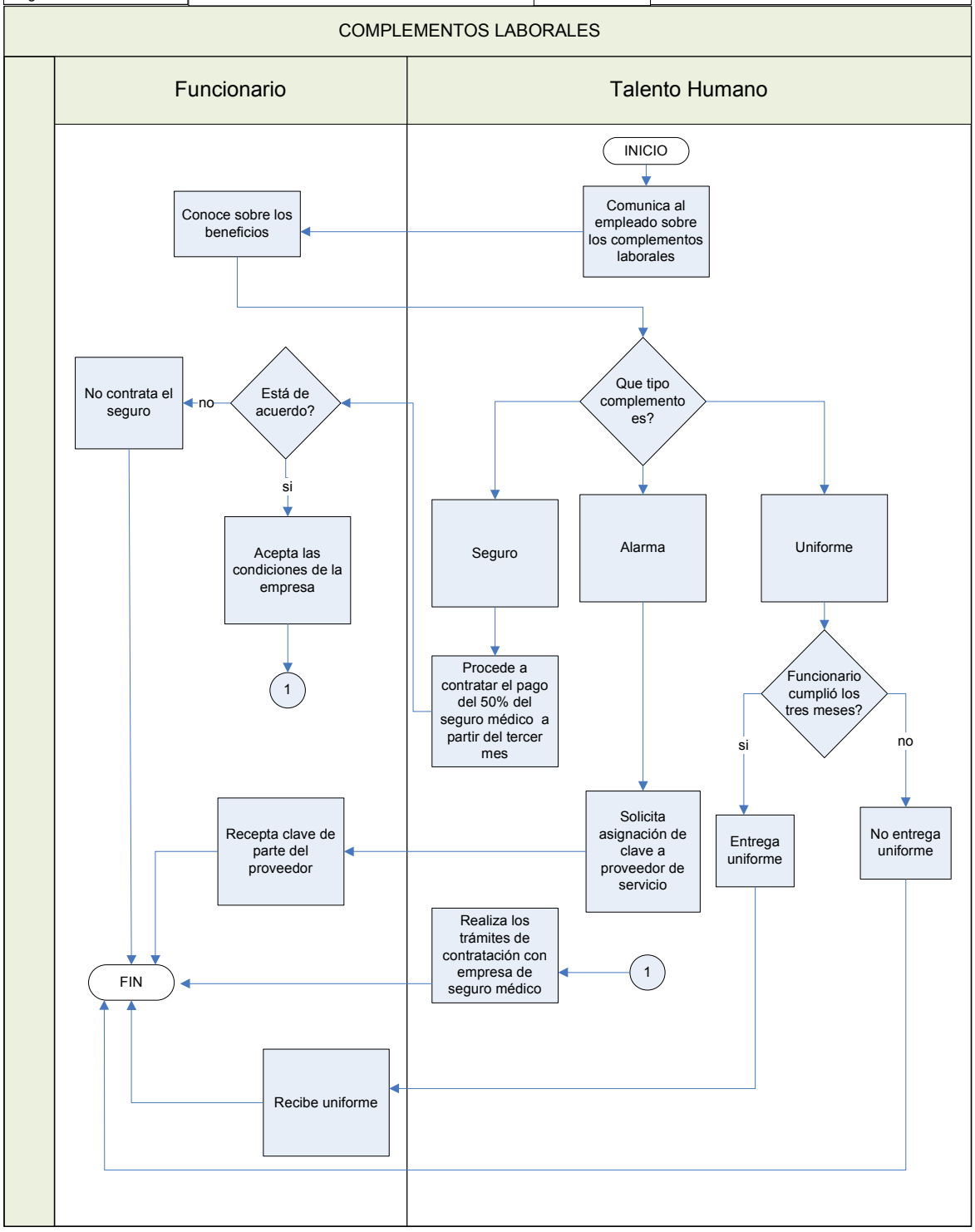


REGISTROS:
1. Hoja de Vida

Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Capacitación
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

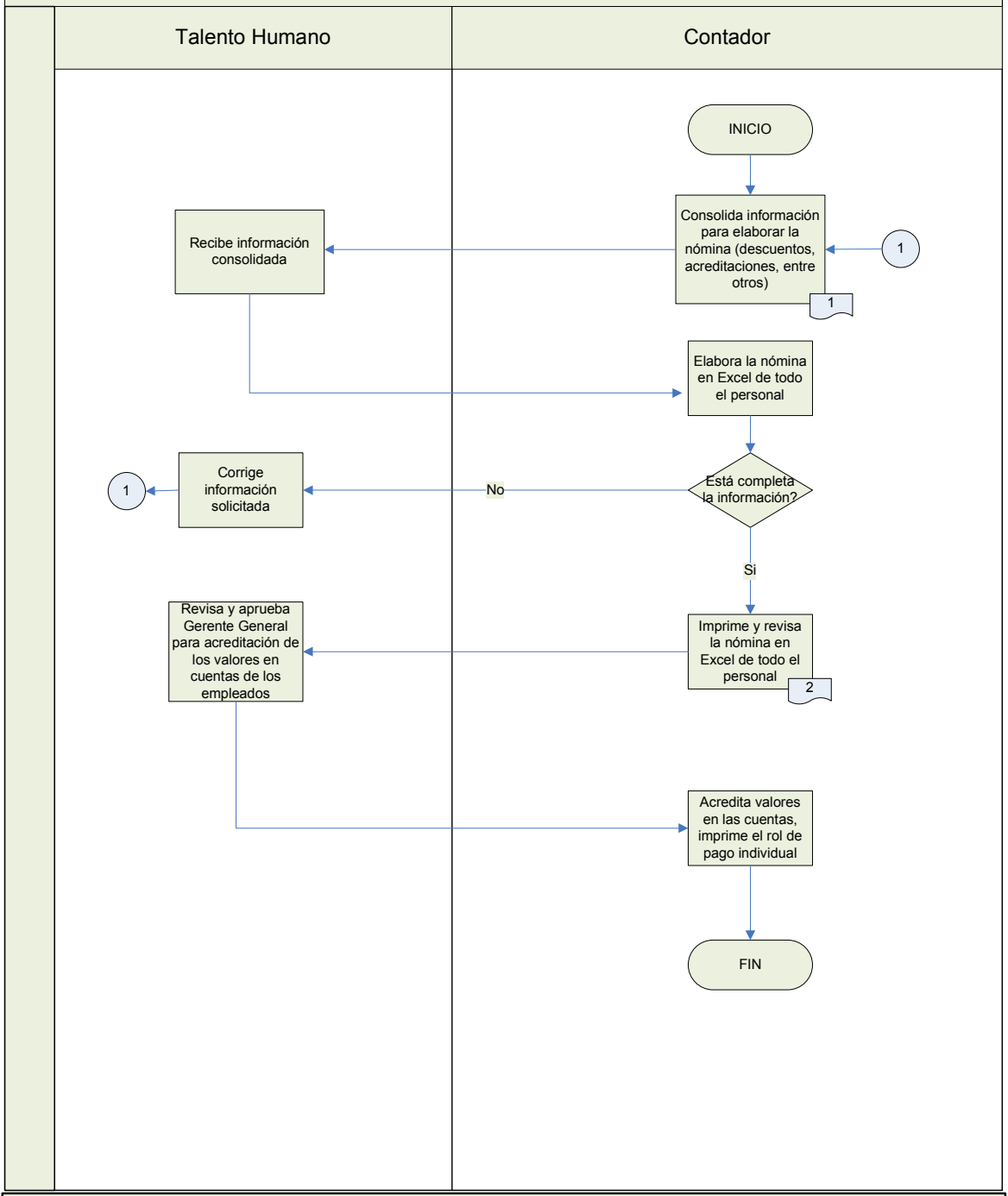


Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Complementos Laborales
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



Código:	Responsables del levantamiento		**SITUACIÓN ACTUAL**
Versión: V1.1		Proceso	Elaboración de Nómina
Fecha :	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

ELABORACIÓN DE NÓMINA



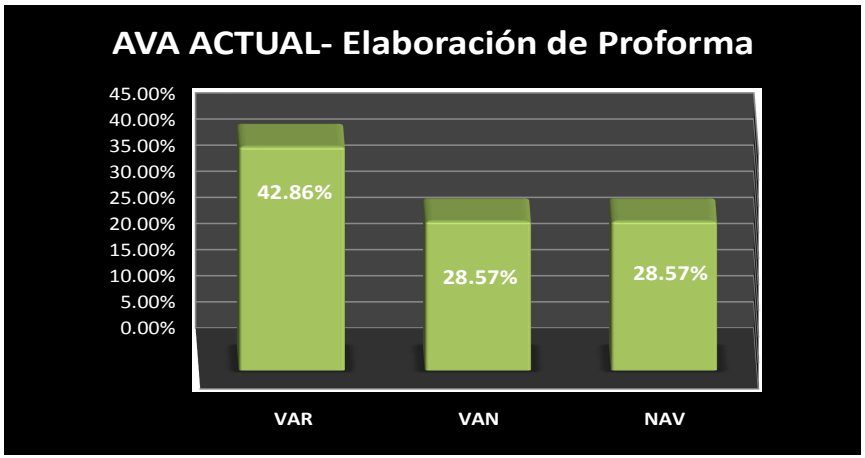
REGISTROS:
1. Reporte de Ingresos y Egresos de empleados
2. Rol de Pagos

ANEXO 6

A continuación se muestra el análisis de valor agregado, fortalezas y debilidades de cada proceso:

2. ELABORACIÓN DE PROFORMA

ELABORACIÓN DE PROFORMA					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Solicita una proforma de forma presencial, correo o fax	X			
2	Recepta pedido de proforma			X	
3	Solicita receta física, por mail, fax o telefónicamente		X		
4	Revisa todos los datos del paciente , la casa de salud y el nombre del doctor.			X	
5	Llama al Dr. Correspondiente para obtener información correcta de la receta	X			
6	Realiza proforma de acuerdo a la receta y saca copia de la receta para archivar junto con la proforma.		X		
7	Recibe proforma	X			
TOTAL		**3**	**2**	**2**	**7**
PORCENTAJE		**42.86%**	**28.57%**	**28.57%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Solicitan documentos físicos de la receta a los clientes para entregar la proforma, y de esta manera evitar dar información a la competencia.	No manejan un rango de descuentos de acuerdo un análisis estadístico del cliente o información formal que les proporcione datos reales para aplicar descuentos.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal tiene actualizado la información de los productos y precios ya que existe retroalimentación por parte de las jefaturas.	Existen índices de medición para verificar cuántas ventas son efectivas de acuerdo al número de proformas entregadas.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipo de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El trabajo lo realizan manualmente en una hoja de Excel, lo cual ocasiona mudas en el proceso.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para la elaboración de proforma Existe apoyo por la Gerencia de Ventas.	La organización no realiza políticas de crédito

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

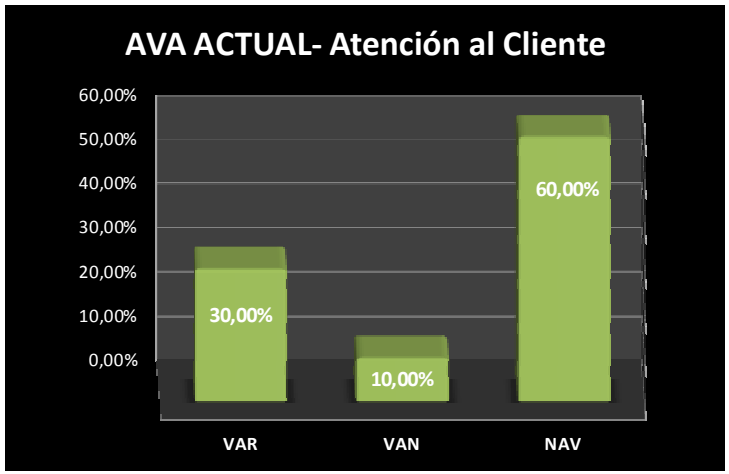
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existen indicadores para la medición del Proceso. No se mide el cumplimiento de los objetivos en base a metas propuestas.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La información es enviada a la Gerencia General y Gerencia de Ventas.	Los instructivos no son actualizados y no existe formalidad en el proceso.

3. ATENCIÓN AL CLIENTE

ATENCIÓN AL CLIENTE					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Cliente requiere atención	X			
2	Conoce pedido del cliente			X	
3	Pregunta al cliente si quiere cotización o proforma	X			
4	Entrega documento físico a cliente, archiva copia de respaldo firmado y con nombres completos e informa al cliente número de cuenta	X			
5	Atiende según sea el caso (visitas, recepción documentos, devoluciones, entre otros)			X	
6	Deposita valor en cuenta corriente Ormedic			X	
7	Recepta el depósito bancario			X	
8	Realiza (si es paciente de emergencia) el recibo de cobro llenando todos los datos requeridos por la empresa			X	
9	Realiza el cobro (paciente de hospitalización o consulta externa) llenando todos los datos requeridos por la empresa			X	
10	Comunica a cliente que debe sacar una copia al recibo y entregar copia a trabajadora social (solo aplica para hospitales públicos)		X		
TOTAL		**3**	**1**	**6**	**10**
PORCENTAJE		**30,00%**	**10,00%**	**60,00%**	**100,00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Trabajan con un protocolo de servicio al cliente establecido por la organización para tener una formalidad y cordialidad con los clientes.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los salarios que paga la organización están acorde al mercado y lo reciben puntualmente.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para la atención de servicio al cliente.	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

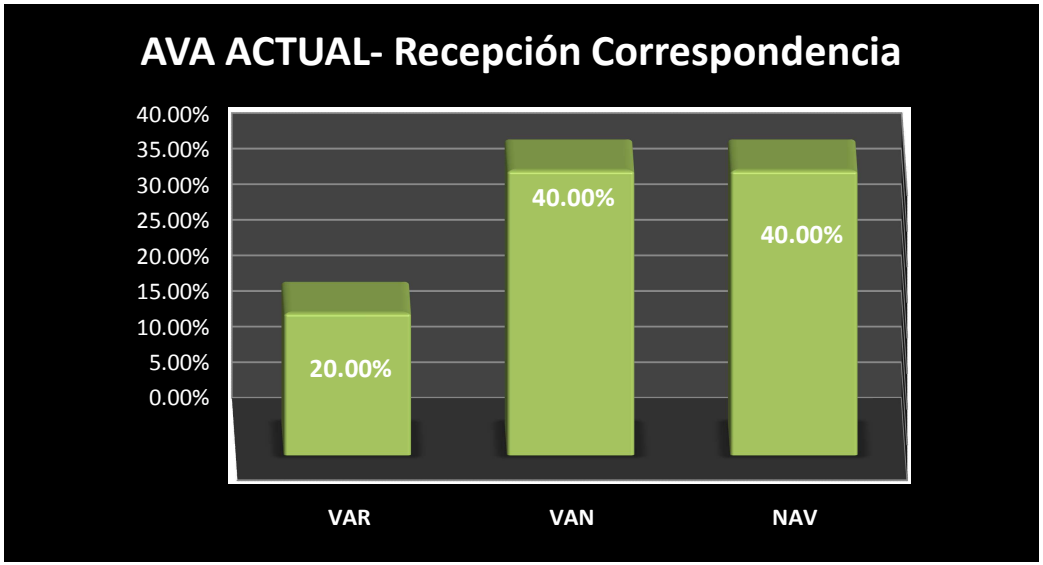
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados

4. RECEPCIÓN DE CORRESPONDENCIA

RECEPCIÓN CORRESPONDENCIA					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Recibe correspondencia por motivos de oficina	X			
2	Clasifica la correspondencia por departamento			X	
3	Entrega la correspondencia a los funcionarios			X	
4	Realiza la entrega con firma en cuaderno de control como constatación de entrega		X		
5	Recibe correspondencia y firma cuaderno de recepción como aprobación de entrega.		X		
TOTAL		**1**	**2**	**2**	**5**
PORCENTAJE		**20.00%**	**40.00%**	**40.00%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La correspondencia se entrega oportunamente a los funcionarios. Tene un respaldo con las firmas de recibido por los funcionarios.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con personal competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para la recepción de correspondencia.	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

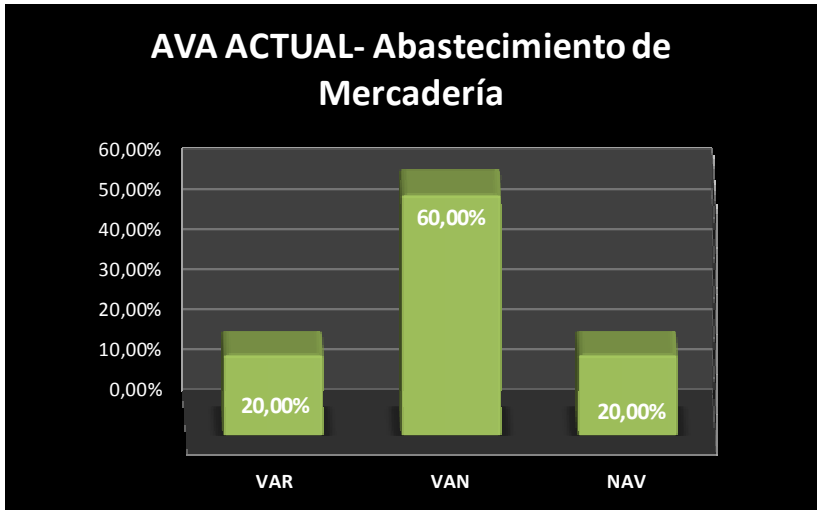
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados

5. ABASTECIMIENTO DE MERCADERIA

ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Llega a Ormedic mercadería		X		
2	Realiza la recepción por bultos de acuerdo a designación de jefe de bodega (2 personas) aprobados por wc		X		
3	Solicita Parking list a importaciones		X		
4	Entrega Parking list a bodega y registra en Bitacora de control		X		
5	Revisa item x item de lo facturado vs fìsico e ingresado en sistema en el termino plazo 5 días		X		
6	Notifica a Gerente, importaciones y realiza seguimiento al estado		X		
7	Conocen sobre el particular y realizan tràmites respectivos para que se de solución al tema			X	
8	Realiza reclamo a proveedor sobre novedades encontradas y coordina con jefe de bodega la solución de las novedades.	X			
9	Ingresa importación a sistema	X			
10	Entrega a Importaciones copia de la factura el OK de que no hay novedades para el ingreso			X	
TOTAL		**2**	**6**	**2**	**10**
PORCENTAJE		**20,00%**	**60,00%**	**20,00%**	**100,00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El inventario se realiza semestralmente lo que permite tener un control sobre la mercadería. Cuentan con inventario de última tecnología lo que les permite ser competitivos en el mercado.	No manejan stock mínimo y máximo de los inventarios para realizar el abastecimiento.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con personal competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El espacio físico de la bodega está bien distribuido, sin embargo es necesario una bodega adicional por la demanda de productos que crece cada año. por tal motivo la organización adquirió un terreno donde construirá sus instalaciones.	Las instalaciones de bodega se encuentran estrechas para el normal desarrollo de su gestión.

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El sistema con el cuál trabajan es Microsystem y no les permite obtener los suficientes reportes a nivel de análisis de inventario, no maneja stock mínimo y máximo ni precios promedios. No tienen un back up de la información por seguridad de la empresa en caso de cualquier eventualidad.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para el abastecimiento de mercadería	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

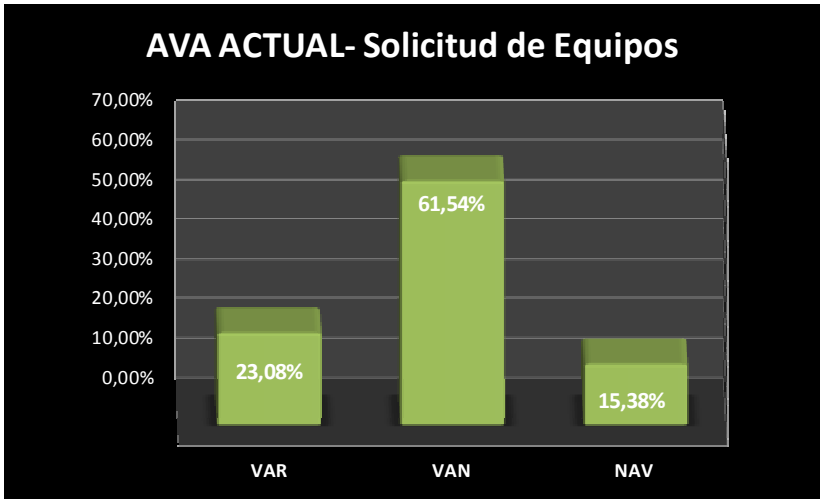
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición para rotación del inventario. No manejan un presupuesto anual para la toma en decisiones en base a datos reales para compra de mercadería.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados y de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

6. SOLICITUD DE EQUIPOS

SOLICITUD DE EQUIPOS					
No.	ACTIVIDAD	VAR	VAN	NAV	TOTAL
1	Entrega partes médicos para provincia		X		
2	Recepta el parte			X	
3	Revisa el parte		X		
4	Comunican a los logísticos	X			
5	Recogen los equipos de donde se encuentren		X		
6	Se prepara equipo, se embala y se entrega a un logìstico		X		
7	Se traslada al terminal terrestre y envía equipos a nombre de quien corresponda (Trabajadoras Sociales, Médicos, clientes)		X		
8	Realiza reclamo a proveedor sobre novedades encontradas y coordina con jefe de bodega la solución de las novedades.	X			
9	Comunica el número de guía a personal de bodega	X			
10	Recepta información sobre envío		X		
11	Conocen información			X	
12	Receptan equipos		X		
TOTAL		3	8	2	13
PORCENTAJE		23,08%	61,54%	15,38%	100,00%



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Cualquier movimiento que se realice con los equipos está bien justificado con documentos, tienen un buen control para el manejo de información de los mismos.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con personal competente en sus labores. E personal es constantemente capacitado con el manejo de nuevos equipos.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No tienen un back up de la información por seguridad de la empresa en caso de cualquier eventualidad.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores. El ingreso o egreso de bodega son debidamente	

justificadas con comprobantes.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para solicitud de Equipos.	Las políticas no son bien difundidas en los funcionarios, no se lo realiza con formalidad para que exista constancia de las mismas.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

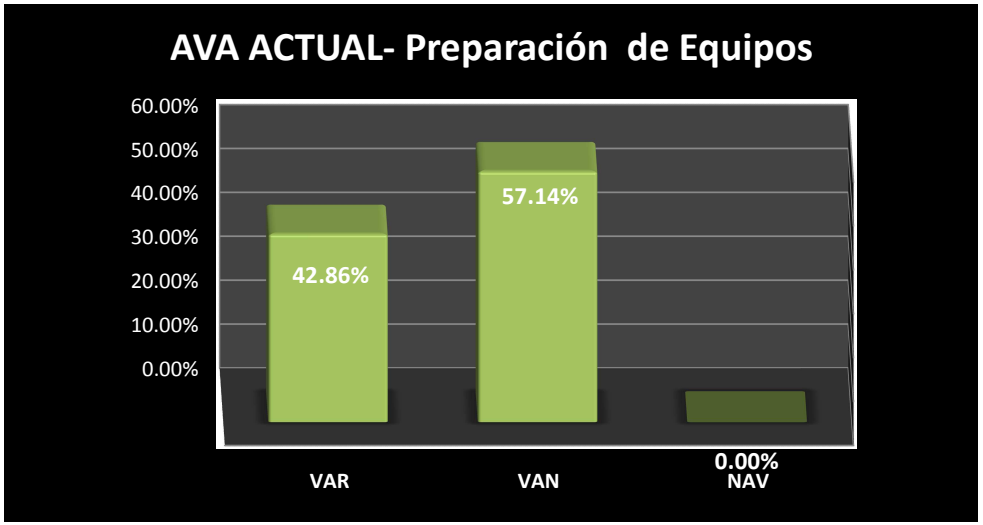
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición para la gestión del trabajo que refleje si está cumpliendo o no con el despacho total de lo solicitado.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados y son de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

7. PREPARACIÓN DE EQUIPOS PARA CIRUGÍA

PREPARACIÓN DE EQUIPOS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Entrega parte a persona de bodega		X		
2	Recepta parte de Jefe de Bodega		X		
3	Realiza coordinación de entrega partes y piezas con el logístico	X			
4	Gestiona la recuperación del equipo y entrega a personal de bodega		X		
5	Realiza limpieza y Verificación del equipo que este en perfecto estado y realiza guía de remisión		X		
6	Deja listo equipos para ser entregados al cliente dentro como fuera de la ciudad	X			
7	Entrega equipos en (en caso de ausencia del logístico entregará bodega/Instrumentista)	X			
TOTAL		**3**	**4**	**0**	**7**
PORCENTAJE		**42.86%**	**57.14%**	**0.00%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los equipos son minuciosamente limpiados y verificados que se encuentren en perfecto estado antes de ser entregados al cliente y existe un control por parte del Jefe de Bodega para su cumplimiento.	En algunas ocasiones los equipos se dejan en las casas de salud después de su utilización por tiempo del instrumentista, lo que ocasiona pérdida de tiempo en su posterior recuperación.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con personal competente en sus labores. E personal es constantemente capacitado con el manejo de nuevos equipos. Existe trabajo en equipo y apoyo de las áreas involucradas para cumplir con efectividad el proceso.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material	La indumentaria no cumple con las normas de seguridad en su totalidad, la cual debe ser

necesario para sus labores. El ingreso o egreso de bodega son debidamente justificadas con comprobantes.	reforzada para un cumplimiento íntegro.

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Preparación de Equipos para cirugía.	No cuenta con normas de bioseguridad para su equipo de trabajo, aspecto en el cual se debe trabajar para cumplir con las leyes.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

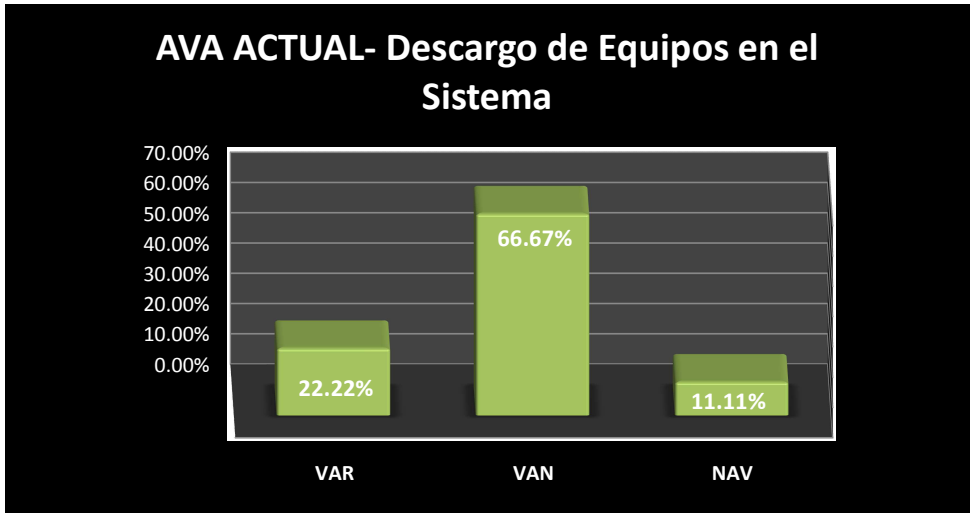
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición para la gestión del trabajo que refleje si está cumpliendo o no con el despacho total de lo solicitado..

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados y son de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

8. DESCARGO DE EQUIPOS EN EL SISTEMA

DESCARGO DE EQUIPOS EN EL SISTEMA					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Lleva el equipo el instrumentista , logístico o bodega		X		
2	Recibe equipo el Jefe de Bodega e ingresa al sistema con la guía rosada para luego realizar descargo		X		
3	Revisa la guía despachada, recepta el vale de entrega y realizan descargo		X		
4	Notifica a jefe de bodega el mal estado del instrumental	X			
5	Jefe de bodega: Determina responsabilidades	X			
6	Ingresa la información en el sistema		X		
7	Factura faltante al responsable		X		
8	Informa a Gerencia para la reposición respectiva.			X	
9	Información llega a facturación		X		
TOTAL		**2**	**6**	**1**	**9**
PORCENTAJE		**22.22%**	**66.67%**	**11.11%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Antes de realizar el descargo de equipos en el sistema verifican que el estado del instrumental llegue en buen estado para determinar las responsabilidades en caso de no estarlo.	En el caso de que el equipo no se encuentre en buen estado no asignan días para su reposición, lo cuál debería ser un máximo de 3 días.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con personal competente en sus labores.	El Jefe de Sistemas no debería hacer el descargo de equipos en el sistema debido a que sería juez y parte a la vez.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	La información de inventarios por ser un activo para la empresa debe estar respaldada, la cual no se encuentra por cualquier eventualidad que se presente.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Descargo de Equipos en el Sistema.	No existe directrices formales que comuniquen cuales son las personas responsables para realizar el descargo de Equipos en el caso de ausencia de uno de ellos.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

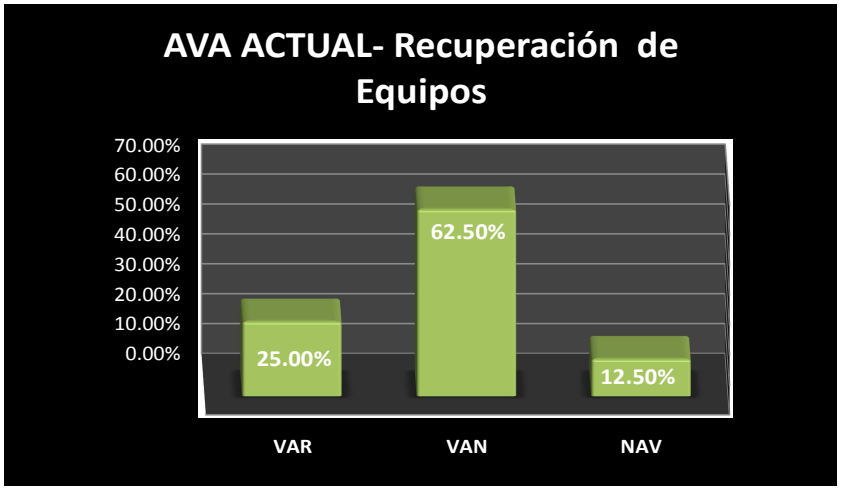
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición que controle el descargo total de equipos.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados y son de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

9. RECUPERACIÓN DE EQUIPOS

RECUPERACIÓN DE EQUIPOS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Recibe guías de remisión		X		
2	Revisa guías de remisión			X	
3	Confirma en sistema si la cirugía es con instrumentista	X			
4	Comunica a bodega		X		
5	Bodega conoce localización de la cirugía y envía a logísticos a retirar los equipos de acuerdo a guía de remisión		X		
6	Retira equipos de donde se encuentren	X			
7	Lleva equipo a Ormedic		X		
8	Llega equipo a Ormedic		X		
TOTAL		**2**	**5**	**1**	**8**
PORCENTAJE		**25.00%**	**62.50%**	**12.50%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Tienen los soportes físicos adecuados para determinar la ubicación exacta del equipo y se recuperan en su totalidad.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Recuperación de Equipos.	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

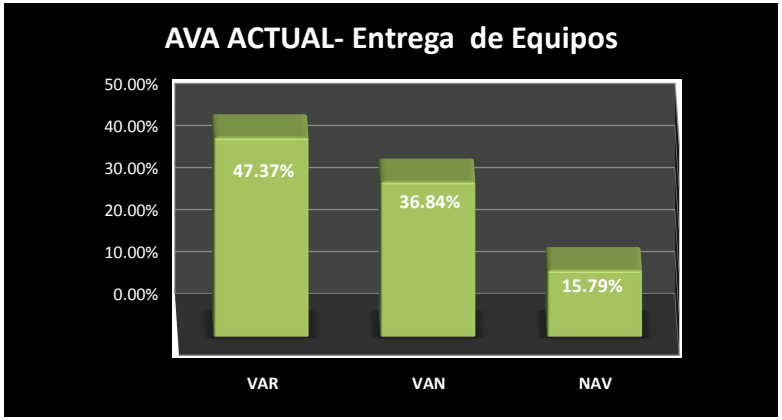
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición que controle la recuperación de equipos.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Tienen soportes físicos y registros que le permiten ubicar al equipo.	Los instructivos no son actualizados y son de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

10. ENTREGA DE EQUIPOS

ENTREGA DE EQUIPOS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Entrega equipo limpio con guía de remisión original y copia	X			
2	Recibe equipos limpios y colocan para transportación	X			
3	Entrega de acuerdo a coordinación de Jefe o Asistente de Bodega			X	
4	Entregan equipo en transporte provincial para distribución	X			
5	Recibe número de guía para retiro de pedido		X		
6	Solicita sellar la guia con los datos necesarios			X	
7	Llama al Dr. o Lic para dar el número de guía para retiro.	X			
8	Revisan guía de remisión que esté acorde con lo que se va a entregar al cliente	X			
9	Corrigen la guía de remisión con las novedades encontradas		X		
10	Entregan a cliente y hacen firmar guía de revisión con nombre, fecha y hora.	X			
11	Llaman a bodega a informar entrega del equipo		X		
12	Entregan a jefe de bodega en horario de trabajo		X		
13	Entregan a asistente de bodega fuera del horario la guía rosada informando novedad.			X	
14	Equipo ha sido entregado en provincia	X			
15	Llama a Jefe de Bodega a reportar la novedad e indica el número de guía		X		
16	Cliente notifica que no ha llegado equipos	X			
17	Contacta al cliente para informar sobre llegada de equipos	X			
18	Coordina con el cliente para el despacho		X		
19	Realizan la gestión para determinar la ubicación		X		
TOTAL		**9**	**7**	**3**	**19**
PORCENTAJE		**47.37%**	**36.84%**	**15.79%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un buen control y seguimiento con el cliente tanto en Quito como en provincias hasta la entrega del equipo.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipo de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para entrega de Equipos.	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

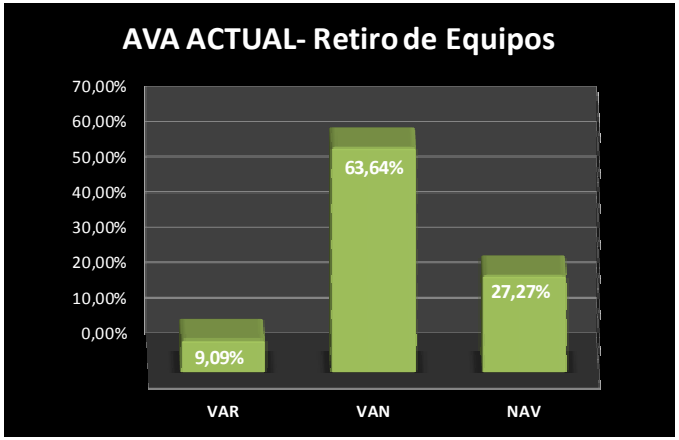
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición que controle la entrega total de equipos solicitados.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados y son de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

11. RETIRO DE EQUIPOS

RETIRO DE EQUIPOS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Entrega guías de remisión con ruta de lo que se va a retirar o por coordinación telefónica con logístico		X		
2	Solicita en la casa de salud guía de remisión original		X		
3	Retira los equipos haciendo un inventario con la guía de remisión menos lo que se ha ocupado		X		
4	Informa si hay alguna novedad con firma de responsabilidad			X	
5	Llama a confirmar a Facturación o Gerencia los precios del equipo utilizado		X		
6	Dejan vale de cobro original con precio de todo lo utilizado con todos los datos solicitados y la firma de responsabilidad	X			
7	Traen equipo a bodega y entregan a Jefe de Bodega o Asistente con guía de remisión rosada con copia del vale verde grapada en el equipo respectivo		X		
8	Informa si hay novedades			X	
9	Entregan a Facturación copia celeste del vale de cobro		X		
10	Hospital que ya ha cancelado con anticipación.		X		
11	Logísticos se retiran para su lugar de trabajo			X	
TOTAL		**1**	**7**	**3**	**11**
PORCENTAJE		**9,09%**	**63,64%**	**27,27%**	**100,00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Para el retiro de equipos deben llevar siempre las guías de remisión, lo cual no se cumple y esto en un futuro puede ocasionar la no recuperación de algún equipo.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Retito de Equipos.	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

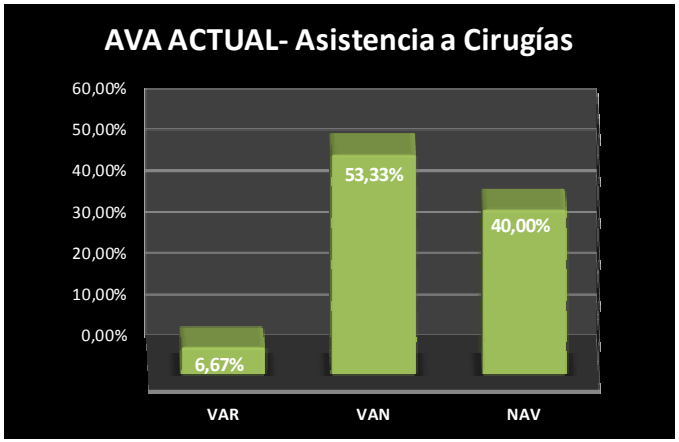
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición que controle la recuperación total de equipos entregados.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Tienen un sistema de escaneo de documentos que les permite tener toda la documentación respaldada en caso de extravió de los documentos físicos.	Los instructivos no son actualizados y son de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

12. ASISTENCIA A CIRUGÍAS

ASISTENCIA A CIRUGIAS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Informa la programación de cirugías a la cual se debe asistir (en caso de ausencia Supervisor y Gerente General)		X		
2	Revisar que sus equipos se hayan despachado completos (coordinar con bodega)			X	
3	Se dirigen a la casa de salud por lo menos 30 minutos antes de acuerdo a programación de las cirugías y organizan los implantes dentro del quirófano		X		
4	Llevan equipos a hospital			X	
5	Ingresa a quirófano y se desarrolla la cirugía			X	
6	Coordina con el médico y Gerente de ventas, tiempos de llegada para sus cirugías		X		
7	Finaliza la cirugía, se dirigen con los equipos a lavar y organizar en los respectivos containers		X		
8	Despachan equipos a hospital / clínica por vía aérea o terrestre	X			
9	Opción 1: informa a instrumentista para que retire y lleve los equipos para su cirugía			X	
10	Lleva el equipo instrumentista para su cirugía por lo menos con dos horas antes de la operación y se pueda esterilizar el equipo		X		
11	Opción 3: lleva el equipo instrumentista a que se esterilice en la casa de salud si tiene varías cirugías intercaladas en el mismo sitio		X		
12	Informar al gerente de ventas la culminación de la cirugía para que se coordine si la empresa requiere para otra intervención			X	
13	Llama a Facturación para solicitar valores y dejar un vale original llenado con todos los datos solicitados (solamente en hospitales privados y clínicas)		X		
14	Traen equipos con implantes completos y entregan a Asistente de Bodega y una copia verde del vale al Jefe de Bodega		X		
15	Entregan a Departamento de Recursos Humanos copia celeste del vale de cobro			X	
TOTAL		**1**	**8**	**6**	**15**
PORCENTAJE		**6,67%**	**53,33%**	**40,00%**	**100,00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Para el caso de asistencia a cirugías en el caso de emergencia deberían tener un apersona destinada para este requerimiento porque cuando esto ocurre como no se encuentra planificado, cruzan los horario de trabajo de los empleados para asistir a la cirugía.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los equipos son debidamente esterilizados para su uso y se verifica el correcto funcionamiento con anticipación.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Asistencia a Cirugías.	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

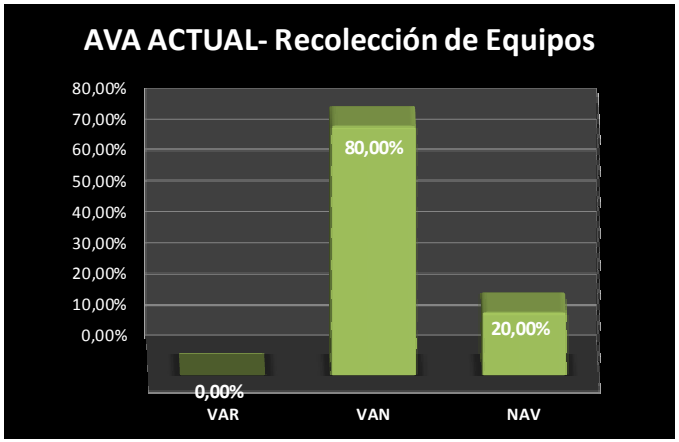
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Se comunica a través de mensaje de texto el inicio y la culminación de la cirugía al Gerente de Ventas para controlar el cumplimiento al igual en el caso de existir novedades.	

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los instructivos no son actualizados y son de poca aplicación en el proceso. No poseen manuales de procedimientos.

13. RECOLECCIÓN DE EQUIPOS

RECOLECCIÓN DE EQUIPOS					
No.	ACTIVIDAD	VAR	VAN	NAV	TOTAL
1	Termina la cirugía			X	
2	Recogen piezas de instrumental que han sido ocupadas y se hace un lavado minucioso		X		
3	Se realiza el control de inventario de piezas y organización en sus respectivos containers		X		
4	Trasladan equipos a la oficina y entregan a bodega adjuntando guía de remisión. En caso de estar en provincia se debe dejar embalando el material		X		
5	Recepta equipos equipos de acuerdo a guía de remisión		X		
TOTAL		0	4	1	5
PORCENTAJE		0,00%	80,00%	20,00%	100,00%



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Se realiza el control de inventarios de piezas antes de ser colocados en los containers y movilizados a la organización.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los equipos son debidamente esterilizados para su uso y se verifica el correcto funcionamiento con anticipación.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe un instructivo para Recolección de Equipos, se lo realiza de manera informal.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

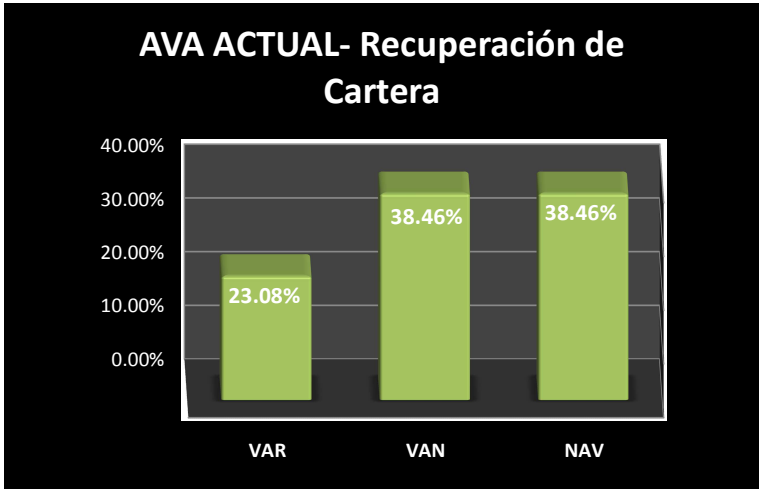
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

14. RECUPERACIÓN DE CARTERA

RECUPERACIÓN DE CARTERA					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Recibe facturación diaria al final del día con sustentos		X		
2	Realiza ruta para entrega de facturas, distribución y llama a clientes para la recepción de facturas	X			
3	Recibe facturación con hoja de ruta		X		
4	Entrega facturas al cliente y Receptando firma original	X			
5	Recibe factura y firma el recibido		X		
6	Genera el crédito en microsystem automáticamente			X	
7	Comunica al cliente por escrito los plazos y solicitando documentación			X	
8	Recepta factura (Pago desde 30 a 60 días) y entregan información al mensajero			X	
9	Realiza pago pertinente	X			
10	Trae la información del cliente, retira pago luego de la gestión		X		
11	Envía el depósito al Banco			X	
12	Deposita y trae papeletas de depósito		X		
13	Recibe papeletas de depósito, adjunto a los recibos de cobro y se pasa a contabilidad las facturas canceladas			X	
TOTAL		**3**	**5**	**5**	**13**
PORCENTAJE		**23.08%**	**38.46%**	**38.46%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe políticas de crédito bajo un previo análisis de los clientes, por lo cual tienen un gran porcentaje de cartera a crédito. No realizan una planificación para la recuperación de acuerdo a los montos y plazos vencidos. El proceso no está controlado en cuanto a porcentajes de cumplimiento de la cartera.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El personal no está capacitado en temas de análisis financieros de cartera. Se reportan informes estadísticos con el avance de la recuperación mensual.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El sistema no imprime reportes de análisis de clientes por antigüedad de cartera, el mismo que es necesario para otorgar futuros créditos.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe un instructivo para Recuperación de Cartera.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

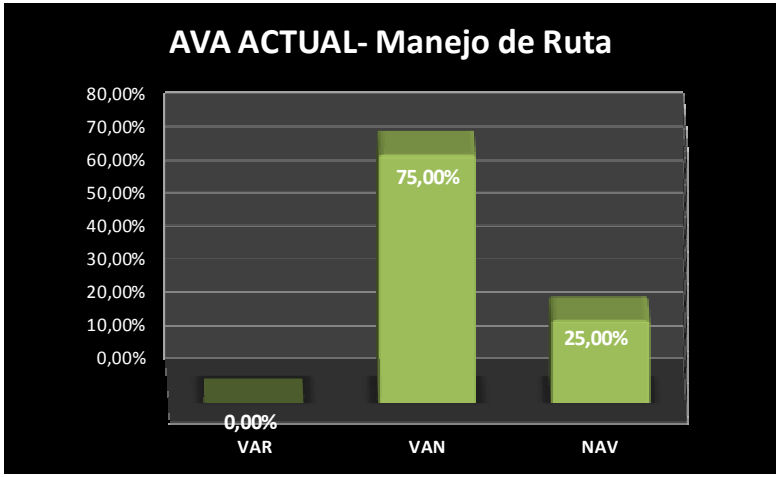
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices financieros. No hay índices de cumplimiento en el avance de recuperación. No existe objetivos medibles para el proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

15. MANEJO DE RUTA

MANEJO DE RUTA					
No.	ACTIVIDAD	VAR	VAN	NAV	TOTAL
1	Llega a oficinas de Ormedic a las 8:00 am		X		
2	Entrega de facturas emergentes o gestiones emergentes		X		
3	Entrega de facturas con hoja de movilización con su detalle			X	
4	Realiza depósitos, entrega los sustentos y regresa a tomar la ruta		X		
5	Recepta hoja de ruta con detalle y se dirige a los lugares asignados		X		
6	Sale con la ruta de la facturación			X	
7	Entrega ruta de la tarde a las 5 pm		X		
8	Recepta los documentos, revisa la ruta según lo establecido, cruza con el detalle y la información con el GPS para emisión de reporte		X		
TOTAL		0	6	2	8
PORCENTAJE		0,00%	75,00%	25,00%	100,00%



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Realizan el control del manejo de ruta con un GPS que se revisa al final del día para controlar los tiempos y cumplimiento de todo los asignado.	Se tiene que establecer montos para el gasto de combustible, las variaciones mensuales deben manejarse con brechas.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El mensajero está capacitado en sus procesos y es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización posee sus propios autos y motos para la movilización en las gestiones de la empresa.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para el Manejo de Ruta.	

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

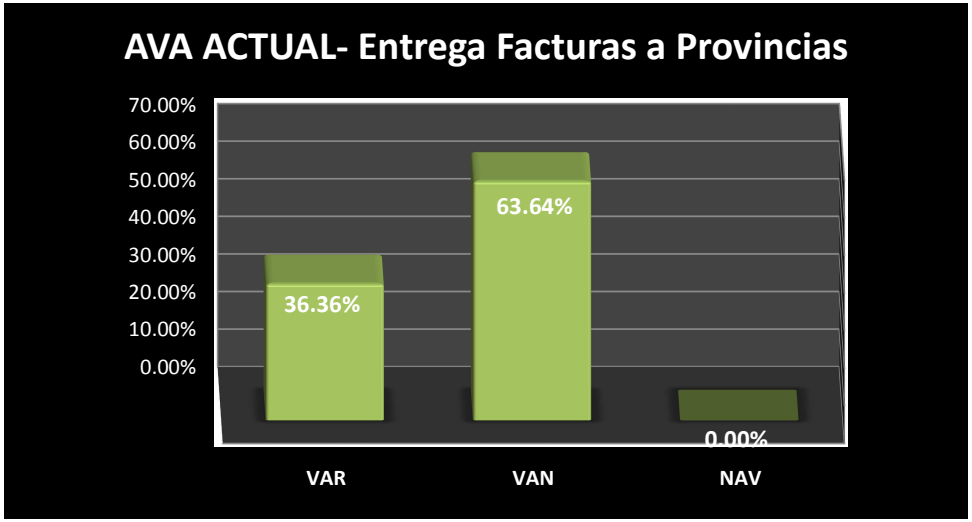
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

16. ENTREGA FACTURAS EN QUITO Y PROVINCIAS

ENTREGA FACTURAS PROVINCIAS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Entrega facturas para el cobro de forma diara		X		
2	Recibe facturas y prepara ruta diaria mensajero		X		
3	Separa facturas de provincia, Quito y Canceladas		X		
4	Entrega factura a cartera informando por correo con todos los datos requeridos	X			
5	Pone en contacto con el cliente, y remite factura escaneada del archivo digital	X			
6	Entrega en la tarde facturas		X		
7	Envía a motorizado para entrega de factura sea en Quito o por courier en provincias		X		
8	Llamar al cliente para confirmar la recepción	X			
9	Entrega factura a cliente o remite por vía courier en provincias		X		
10	Recibe factura original	X			
11	Informar sobre la entrega de facturas a crédito y cobranzas en la hoja de ruta		X		
TOTAL		**4**	**7**	**0**	**11**
PORCENTAJE		**36.36%**	**63.64%**	**0.00%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La parte de los soportes físicos tiene un sistema de escaneo para los documentos que sirve de soporte de la documentación por alguna pérdida de la misma.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipo de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para la entrega de Facturas en Quito y Provincias	No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

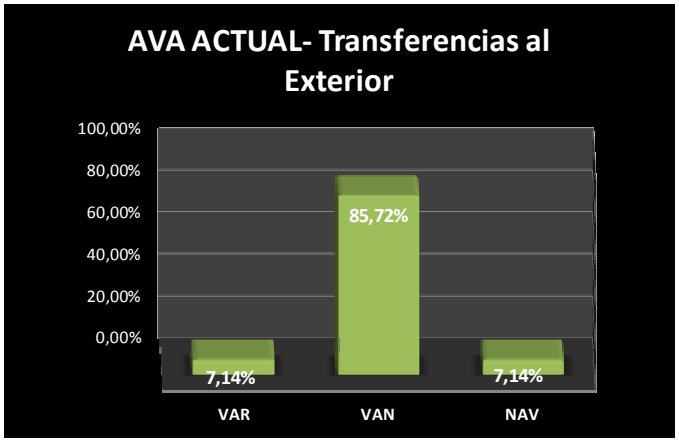
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición que controle la entrega total de facturas.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

17. TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR

TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Recepta solicitud de transferencia con documentos habilitantes de parte de Gerencia		X		
2	Debe realizarlo por ventanilla (ABA, BIC).		X		
3	Ingresa al Cash Management (SWIFT)		X		
4	Se crea beneficiario	X			
5	Ingresa la transacción con los datos solicitados		X		
6	Revisa y autoriza transacción (Token)		X		
7	Emite 2 Comprobantes de transacción e imprime 2 veces,		X		
8	Envía confirmación al exterior con copia a Gerencia		X		
9	Negocia el tipo de cambio de divisas con Comercio Exterior del Banco Comercial y congelan tipo de cambio acordado con autorización de Gerencia.		X		
10	Prepara los 3 documentos a presentar: 1. Solicitud de Envío; 2. Anexo motivo de transacción; 3. Carta de Autorización con aprobación y firma de Gerente		X		
11	Solicita a Auxiliar Contable realice trámites en Banco Comercial		X		
12	Va al Banco con los 3 documentos para sellarlos y realizar transacción		X		
13	Soluciona la novedad.			X	
14	Escanea documentos, envía via correo al proveedor y Gerente , archiva y realiza registro contable		X		
TOTAL		**1**	**12**	**1**	**14**
PORCENTAJE		**7,14%**	**85,72%**	**7,14%**	**100,00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Las claves para transferencias bancarias esta en conocimiento solo del Gerente General.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Transferencias en el Exterior.	No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

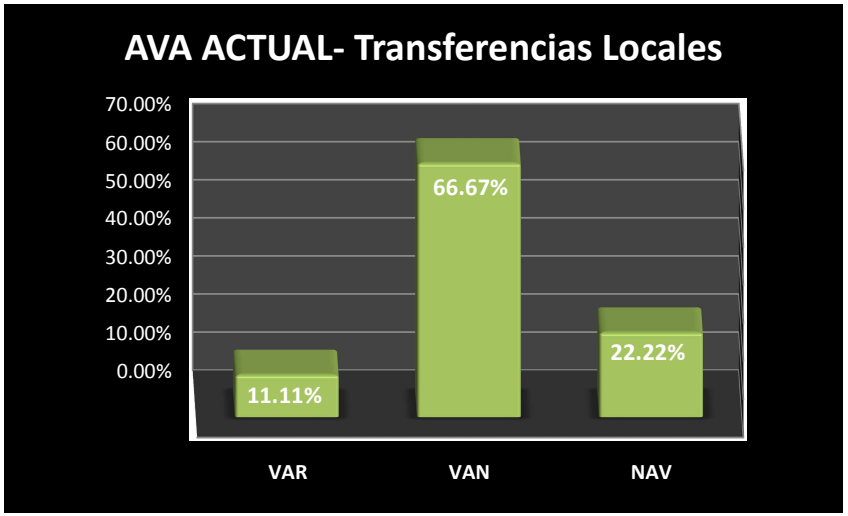
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

18. TRANSFERENCIAS LOCALES

TRANSFERENCIAS LOCALES					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Solicita transferencia			X	
2	Recibe solicitud de transferencia de gerencia y funcionarios autorizados Previa aprobación de Gerencia		X		
3	Ingresa a la cuenta personal		X		
4	Ingresa E-key		X		
5	Ingresa al Cash Management con datos de transferencia		X		
6	Ingresa datos para realizar transferencia a cliente	X			
7	Utiliza Token			X	
8	Aprueba y efectúa transferencia		X		
9	Imprime dos comprobantes y archiva, Envía por correo a Gerencia		X		
TOTAL		**1**	**6**	**2**	**9**
PORCENTAJE		**11.11%**	**66.67%**	**22.22%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Las claves para transferencias bancarias esta en conocimiento solo del Gerente General.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal está capacitado en sus labores y es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Transferencias en el Exterior.	No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

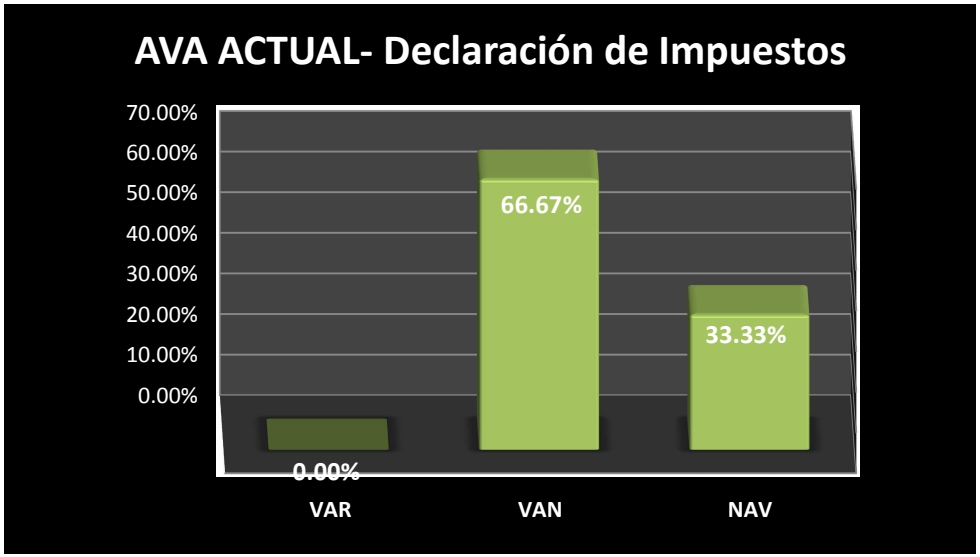
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

19. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

DECLARACION DE IMPUESTOS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Entrega información de facturas, cobranzas y compra		X		
2	Recepta y revisa la información			X	
3	Corrige información solicitada		X		
4	Revisa información, imprime reportes individuales de acuerdo al período		X		
5	Revisa la información y corrige		X		
6	Clasifica de acuerdo a número de casillas dentro del SRI, DIMM fórmularios.			X	
7	Sube archivo al SRI Previa revisión y aprobación por Gerencia		X		
8	Realiza los débitos pertinentes de las cuentas		X		
9	Archiva documentos			X	
TOTAL		**0**	**6**	**3**	**9**
PORCENTAJE		**0.00%**	**66.67%**	**33.33%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Todo el proceso de declaración de impuestos como ingreso, revisión y control está a cargo de una sola persona el mismo que es juez y parte, lo que debilita el proceso y no se evidencia un control fuerte. Es necesario crear un departamento de Control Interno para certificar el correcto cumplimiento del proceso.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal se actualiza constantemente son las nuevas leyes tributarias y es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El sistema que actualmente utilizan no les permite obtener reportes estadísticos para analizar las variaciones mensuales.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de	

suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Declaraciones de Impuestos.	No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

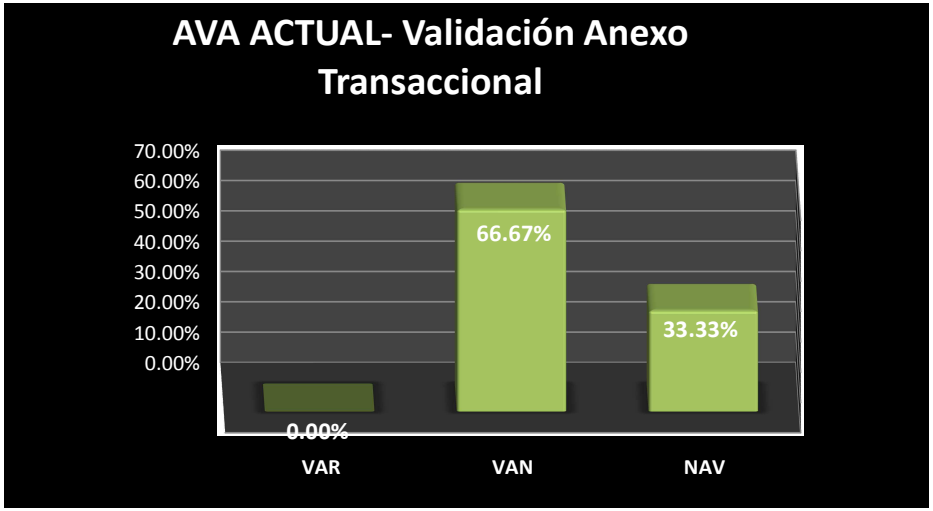
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición sobre la gestión del proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos. No tienen back up de la información.

20. VALIDACIÓN ANEXO TRANSACCIONAL

VALIDACIÓN ANEXO TRANSACCIONAL					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Genera archivo para realizar el anexo transaccional		X		
2	Ingresa en el programa del SRI e importa archivo al Microsystem, DIMM anexos		X		
3	Corrige y genera el nuevo archivo			X	
4	Cuadra declaración con el DIMM		X		
5	Sube información a la página del SRI			X	
6	SRI emite informe de la validación con toda información y despliega mensaje de carga correcta sin errores		X		
TOTAL		**0**	**4**	**2**	**6**
PORCENTAJE		**0.00%**	**66.67%**	**33.33%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Todo el proceso de validación anexo transaccional, revisión y control está a cargo de una sola persona el mismo que es juez y parte, lo que debilita el proceso y no se evidencia un control fuerte. Es necesario crear un departamento de Control Interno para certificar el correcto cumplimiento del proceso.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal se actualiza constantemente son las nuevas leyes tributarias y es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El sistema que actualmente utilizan no les permite obtener reportes estadísticos para analizar las variaciones mensuales.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de	

suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para Validación Anexo Transaccional	No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

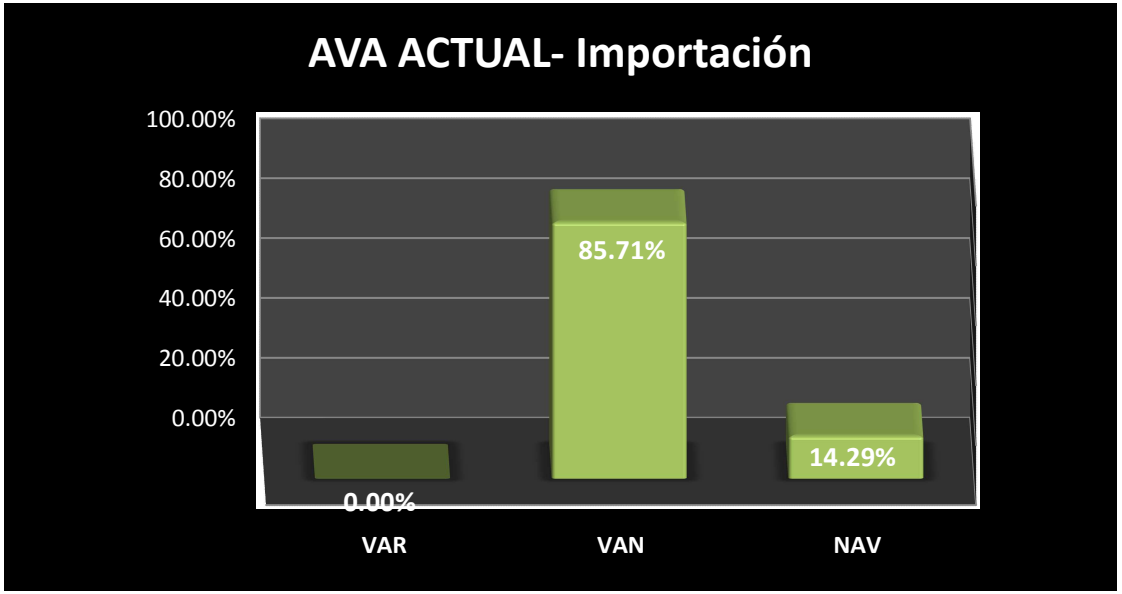
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición sobre la gestión del proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos. No tienen back up de la información.

21. IMPORTACIÓN

IMPORTACIÓN					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Entrega Factura original de proveedor con toda la documentación respaldada		X		
2	Recibe Facturas y revisa documentación		X		
3	Informa para corrección			X	
4	Ingresa compra al sistema		X		
5	Realiza verificación de pago con movimiento bancario		X		
6	Se efectúa el comprobante de diario		X		
7	Contacta con agente aduanero para devolución o reposición de dineros		X		
TOTAL		**0**	**6**	**1**	**7**
PORCENTAJE		**0.00%**	**85.71%**	**14.29%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con liquidez y una buena solidez financiera para sus importaciones.	No realizan un presupuesto anual para determinar los montos a asignarse en importaciones. No existe una planificación con fechas y responsables de las compras anuales.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal se actualiza constantemente son los aranceles aduaneros y es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El sistema que actualmente utilizan no les permite obtener reportes estadísticos para analizar las variaciones mensuales de importaciones.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	No manejan un stock mínimo y máximo de inventarios en base a reportes estadísticos para realizar las importaciones.

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para importaciones	No existe políticas bien definidas para el cumplimiento del proceso. No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

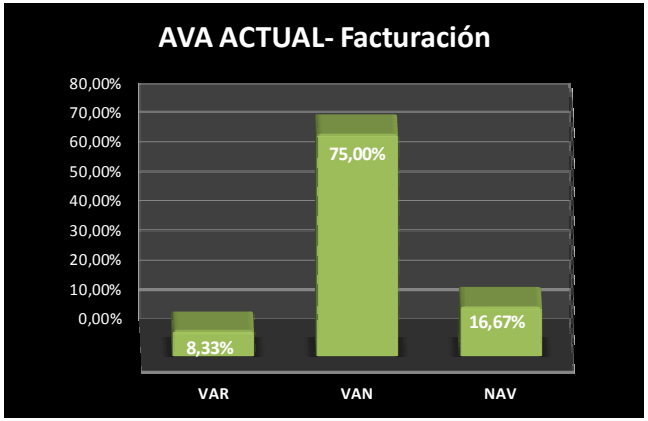
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición sobre la gestión del proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos. No tienen back up de la información.

22. FACTURACIÓN

FACTURACIÓN					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Envía Guías de Remisión		X		
2	Recibe Guías de Remisión		X		
3	Realiza las facturas de consumidor final, entrega a Dep. Crédito y Cobranza adjuntando documentación de respaldo para la firma autorizada pasado el medio día		X		
4	Realiza la factura, entrega a Crédito y Cobranzas para la firma autorizada, escanea y envía por mail o fax la factura a clínicas y doctores antes del medio día		X		
5	Escanea todas las facturas en el archivo digital de la empresa, imprime reporte de sistema diario con detalle de facturación y adjunta con facturas originales		X		
6	Coordina con el mensajero para la entrega de facturas de acuerdo a la importancia	X			
7	Realiza el cobro y coloca el sello de cancelado en la factura original y copia, hace firmar al cliente la recepción de la factura y entrega original		X		
8	Entrega la factura original en la casa de salud o médico haciendo firmar en la copia con los nombres de la persona que recibió		X		
9	Entrega al Departamento de Crédito y Cobranzas la factura y valores recaudados		X		
10	Entrega al Departamento de Crédito y Cobranzas la factura			X	
11	Recibe la factura con los documentos adjuntos y valores recaudados y realiza el cuadre con su respectivo archivo		X		
12	Recibe la factura con los documentos adjuntos para su archivo			X	
TOTAL		**1**	**9**	**2**	**12**
PORCENTAJE		**8,33%**	**75,00%**	**16,67%**	**100,00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Se cumple con la entrega total de facturas en Quito y provincias oportunamente dentro de los plazos establecidos.	El proceso debe estar a cargo solo de la persona responsable de facturación y no debe intervenir recepción como lo viene haciendo actualmente.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal es competente en sus labores.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipo de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El sistema que actualmente utilizan no les permite obtener reportes estadísticos para analizar las variaciones mensuales de facturación

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para facturación	No existe políticas bien definidas para el cumplimiento del proceso.

	No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

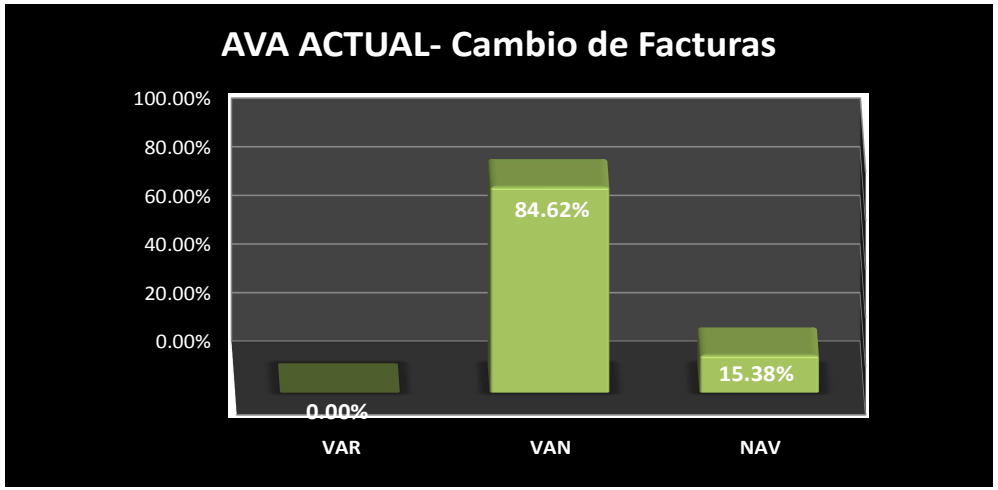
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición sobre la gestión del proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización guarda los respaldos físicos de las facturas en un sistema de escaneo.	No poseen manuales de procedimientos. No tienen back up de la información.

23. CAMBIO DE FACTURAS

CAMBIO DE FACTURAS					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Informa cambio de factura por varios motivos		X		
2	Recepta el pedido de cambio de factura, coordina con mensajero para retiro de factura		X		
3	Realiza la anulación de la factura adjuntado original y copias		X		
4	Recibe factura para realizar cambio			X	
5	Realiza la anulación de factura y efectúa nueva factura		X		
6	Entrega a mensajero			X	
7	Recibe factura y entrega de acuerdo a ruta		X		
8	Pide sustento escrito a casa de salud indicando el porqué no se realizó el cambio de factura dentro del mes		X		
9	Envía correo a bodega solicitando nueva guía de remisión para adjuntar a la nueva factura		X		
10	Recibe la nueva guía de remisión y envía a facturación		X		
11	Recibe la guía y emite la nueva factura		X		
12	Entrega al Dpto. Crédito y Cobranza la factura para firma autorizada		X		
13	Recibe la nueva factura, saca una copia, entrega y autoriza al asistente contable para realizar nota de crédito		X		
TOTAL		**0**	**11**	**2**	**13**
PORCENTAJE		**0.00%**	**84.62%**	**15.38%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Se Antes de realizar el cambio de facturas se realiza un análisis para identificar las responsabilidades y motivos, de esta manera hacer un plan de medidas preventivas para disminuir el los cambios.	

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal es competente en sus labores. La distribución en la carga de funciones está acorde a los tiempos de trabajo.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	El sistema que actualmente utilizan no les permite obtener reportes estadísticos para analizar las variaciones mensuales en cambios de facturas

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Existe un instructivo para cambio de facturas	No existe formalidad en su presentación y aplicación.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

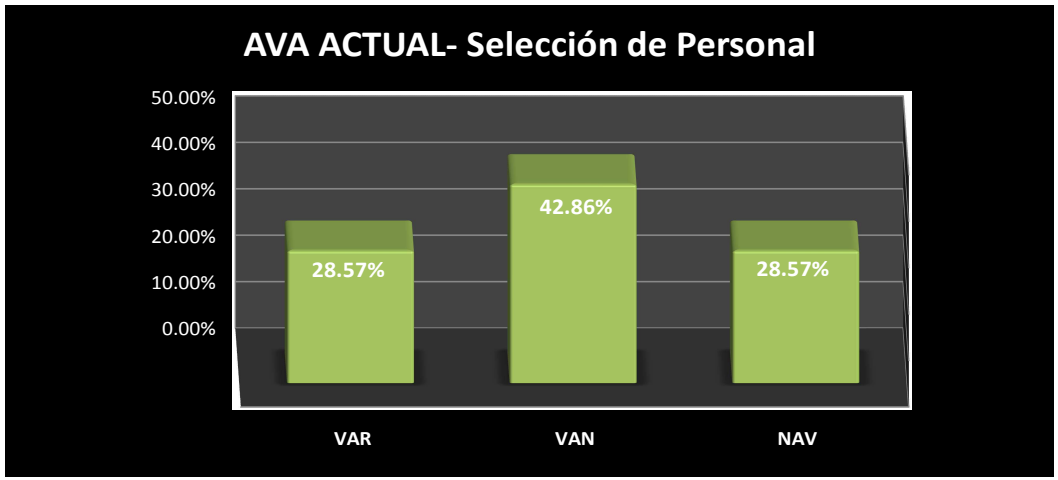
Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existe índices de medición sobre la gestión del proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización guarda los respaldos físicos de las facturas en un sistema de escaneo.	No poseen manuales de procedimientos. No tienen back up de la información.

24. SELECCIÓN DE PERSONAL

SELECCION DE PERSONAL					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Requiere personal		X		
2	Realiza publicación en la prensa			X	
3	Revisa la publicación en la prensa	X			
4	Aplica a proceso de selección dependiendo del cargo	X			
5	Recepta carpetas de aplicantes			X	
6	Revisa los datos de las carpetas		X		
7	Realiza entrevista telefónica para confirmación de datos			X	
8	Realiza entrevista de los más idóneos y selecciona personal		X		
9	Aprueba selección		X		
10	Comunica al funcionario fecha de inicio de labores	X			
11	Crea ficha del empleado y se presenta al funcionario al personal		X		
12	Recibe inducción de un funcionario delegado por RRHH		X		
13	Se registra en el sistema de asistencias y firma contrato			X	
14	Firma actas de entrega recepción de activos que la realiza el encargado e inicia su gestión	X			
TOTAL		**4**	**6**	**4**	**14**
PORCENTAJE		**28.57%**	**42.86%**	**28.57%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Las pruebas técnicas deben ser reforzadas en los conocimientos del candidato, las actuales no cubren todas las expectativas del puesto a aplicar.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal es competente en sus labores. La distribución en la carga de funciones está acorde a los tiempos de trabajo.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipo de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No tienen instructivos o políticas para el cumplimiento y desarrollo del proceso de

	selección de personal, se lo realiza de manera informal.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

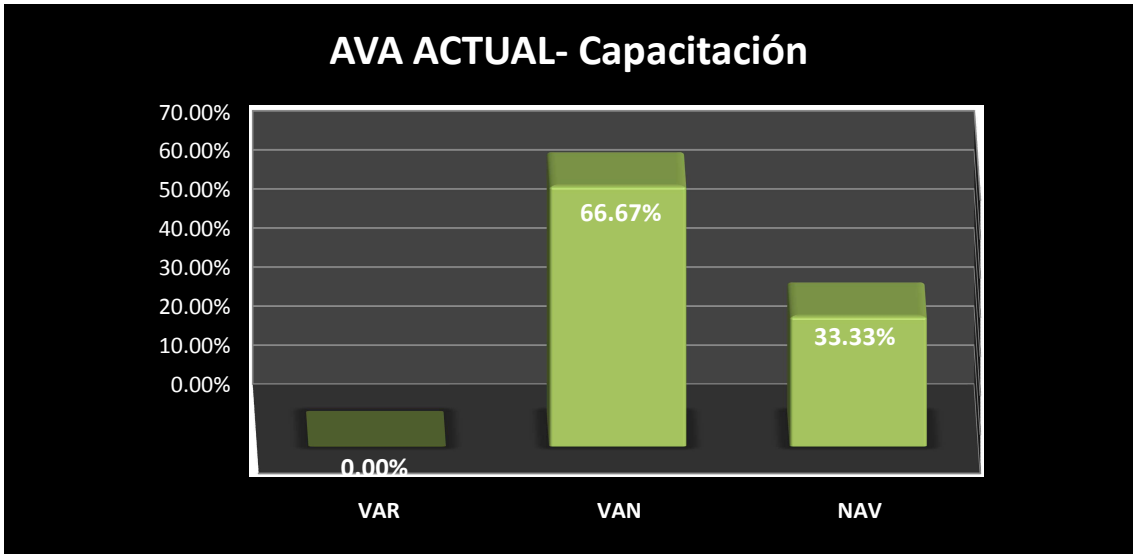
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

25. CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Solicita capacitación de acuerdo a necesidades		X		
2	Incorpora dentro del plan de capacitación anual		X		
3	Realiza cotizaciones de los cursos			X	
4	Entrega cotizaciones a Gerencia de cursos a dictarse para confirmación		X		
5	Recibe cotizaciones para aprobación			X	
6	Procede a comunicar a RRHH la aceptación de la propuesta		X		
7	Coordina con empresa la ejecución de los cursos a dictarse y recepta factura de pago		X		
8	Funcionario recibe capacitación			X	
9	Elabora informe para RRHH		X		
TOTAL		**0**	**6**	**3**	**9**
PORCENTAJE		**0.00%**	**66.67%**	**33.33%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Las pruebas técnicas deben ser reforzadas en los conocimientos del candidato, las actuales no cubren todas las expectativas del puesto a aplicar.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal es competente en sus labores. La distribución en la carga de funciones está acorde a los tiempos de trabajo.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No tienen instructivos o políticas para el cumplimiento y desarrollo del proceso de

	capacitaciones, se lo realiza de manera informal.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

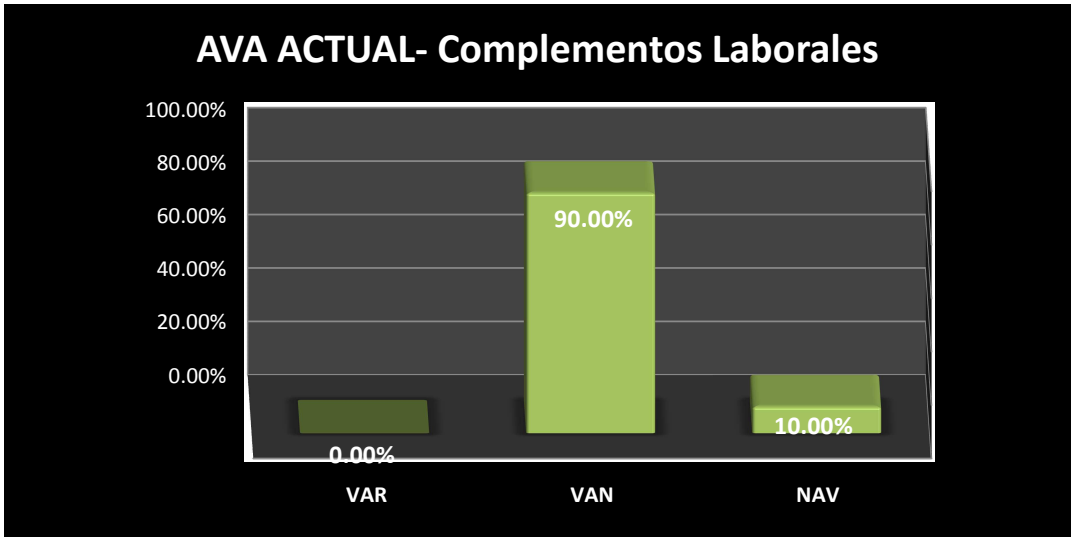
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

26. COMPLEMENTOS LABORALES

COMPLEMENTOS LABORALES					
No.	**ACTIVIDAD**	**VAR**	**VAN**	**NAV**	**TOTAL**
1	Comunica al empleado sobre los complementos laborales		X		
2	Conoce sobre los beneficios			X	
3	Procede a contratar el pago del 50% del seguro médico a partir del tercer mes		X		
4	No acepta las condiciones no contrata seguro		X		
5	Acepta las condiciones de la empresa		X		
6	Realiza los trámites de contratación con empresa de seguro médico		X		
7	Solicita asignación de clave para empleado a proveedor de servicio		X		
8	Recepta clave de parte del proveedor		X		
9	Entrega uniforme		X		
10	No entrega uniforme		X		
TOTAL		**0**	**9**	**1**	**10**
PORCENTAJE		**0.00%**	**90.00%**	**10.00%**	**100.00%**



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Los complementos laborales entregados por la organización deben estar en el presupuesto anual lo cual no realiza la empresa y se incurre en gastos imprevistos sin planificación.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal es competente en sus labores. La organización brinda a sus colaboradores seguro médico privado y uniformes como parte de los beneficios adicionales.	

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno. Tiene un sistema de alarmas para ingreso de los funcionarios como medida de seguridad de la organización.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No tienen instructivos o políticas para el cumplimiento y desarrollo del proceso de complementos laborales.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

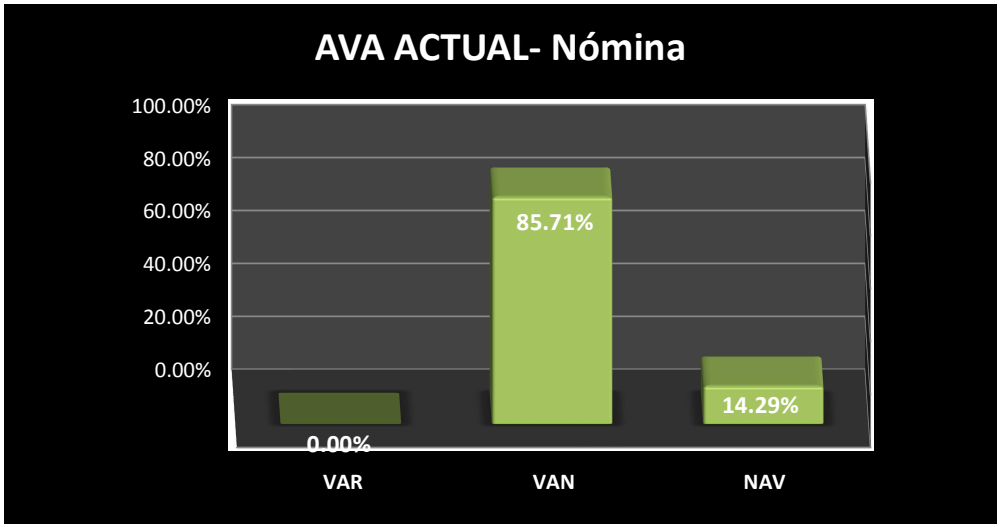
Aspectos fuertes	Aspectos débiles

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

27. ELABORACIÓN DE NÓMINA

NÓMINA					
No.	ACTIVIDAD	VAR	VAN	NAV	TOTAL
1	Consolida información para elaborar la nómina (descuentos, acreditaciones, entre otros)		X		
2	Recibe información consolidada			X	
3	Elabora la nómina en Excel de todo el personal		X		
4	Corrige información solicitada		X		
5	Imprime y revisa la nómina en Excel de todo el personal		X		
6	Revisa y aprueba Gerente General para acreditación de los valores en cuentas de los empleados		X		
7	Acredita valores en las cuentas, imprime el rol de pago individual		X		
TOTAL		0	6	1	7
PORCENTAJE		0.00%	85.71%	14.29%	100.00%



ANÁLISIS DE ASPECTOS FUERTES Y ASPECTOS DÉBILES

PROCESO: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Previo a la acreditación en las cuentas de los empleados lo revisa Gerencia General con todos los reportes entregados para su aprobación.	Todo el proceso de elaboración de la nómina debe estar centralizado en el área de recursos humanos, lo cual no sucede porque lo realiza Contabilidad y recursos humanos. Es necesario tener una persona a cargo de Control Interno para que certifique el correcto cumplimientos del proceso.

PERSONAS: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
El personal es competente en sus labores.	El personal debe ser capacitado constantemente en las nuevas leyes laborales.

INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
La organización cuenta con sus propias instalaciones y existe una buena iluminación y limpieza en las estaciones de trabajo.	

EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Los funcionarios tienen todo el equipos de oficina necesario para realizar sus labores sin problema alguno.	

SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	Actualmente la elaboración de la nómina se realiza en una hoja de excel manualmente, lo cual crea mudas en el proceso por presentación de reportes. Es necesario la implementación de un sistema informático que permita automatizar el proceso.

MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
Abastecen al personal oportunamente de suministros de oficina y cuentan con el material necesario para sus labores.	

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No tienen instructivos o políticas para el cumplimiento y desarrollo del proceso de elaboración de nóminas. No existe directrices que guie el proceso.

MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No existen indicadores de medición de la efectividad del proceso.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
	No poseen manuales de procedimientos.

ANEXO 7

A continuación se muestra las caracterizaciones de los macroprocesos:

MARKETING Y VENTAS

MARKETING Y VENTAS	ORMEDIC IMPLANTES ORTOPÉDICOS
PROPÓSITO DEL PROCESO: Definir estrategias de ventas que sean aplicables para la organización con la captación de clientes identificando sus necesidades para cubrir con sus expectativas tanto en el sector público como en el privado.	**DUEÑO DEL PROCESO:** GERENTE DE VENTAS

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
CO.MV	Marketing y Ventas	Estrategias de Ventas	MV.MCP.01
		Talleres a Hospitales y Clínicas	MV.CIC.02
		Gestión de Ventas Públicas	MV.MV.03
		Elaboración de Proforma	MV.EP.04

DESDE	ENTRADA
Gerente de Ventas	Plan de Ventas
Médicos	Cursos requeridos
INCOP	Procesos de Licitación

MARKETING Y VENTAS

SALIDA	HACIA
Venta realizada	Hospitales/Clínicas
Cursos Dictados	Médicos
Firma del Contrato	Empresa adjudicada

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Instalaciones de la organización	Conocimiento de Ventas en el campo ortopédico	Gerente de Ventas Gerente General Instrumentistas	Disponibilidad de fondos

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Eficacia en Ventas	(No. de ventas exitosas / Total pedidos) x 100	Mensual
2	% Ventas en el sector privado	(Ventas Privadas / Total Ventas) x 100	Trimestral
3	% Ventas en el sector público	(Ventas Públicas / Total Ventas) x 100	Trimestral
4	Gasto Capacitación	(Monto de capacitaciones a médicos / Total monto de Ventas) x 100	Mensual

CONTACTO CLIENTES

CONTACTO CLIENTES	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Establecer normas de servicio al cliente que le permita atender de una manera cordial y oportuna satisfaciendo sus necesidades.	**DUEÑO DEL PROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
CC.SC	Contacto Clientes	Atención al Cliente	SCR.AC.01
		Recepción de Correspondencia	SCR.EP.02

DESDE	ENTRADA
Requerimiento de información	Llamada telefónica
Cliente	Requerimiento de cotización
Mensajero	Recepción de Correspondencia

CONTACTO CLIENTES

SALIDA	HACIA
Información entregada	Cliente
Cotización entregada	Casa de Salud
Correspondencia entregada	Funcionarios

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Instalaciones de la organización	Conocimiento de Servicio al Cliente	Recepcionista Funcionarios	Disponibilidad de fondos

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Eficacia Cientes Satisfechos	(No. de Clientes Satisfechos / No. de Clientes atendidos)x100	Trimestral
2	% Devoluciones	(No. de devoluciones / Total de artículos vendidos) x 100	Mensual

APROVISIONAMIENTO Y BODEGA

APROVISIONAMIENTO Y BODEGA	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Despachar oportunamente los equipos ortopédicos de acuerdo a los tiempos establecidos por la organización y mantener un control adecuado de los inventarios.	**DUEÑO DEL PROCESO:** JEFE DE BODEGA

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
BL.AB	Aprovisionamiento y Bodega	Abastecimiento de Mercadería	AB.AM.01
		Registro de Mercadería en el Sistema	AB.RM.02
		Solicitud de Equipos	AB.SE.03
		Preparación de Equipos para Cirugía	AB.RP.04
		Descargo de Equipos en Sistema	AB.PE.05
		Recuperación de Equipos	AB.RE.06

DESDE	ENTRADA
Proveedores	Importación
Agente aduanero	Check list de importación
Cliente	Partes medicos
Instrumentista	Partes medicos
Casa de Salud	Guía de remisión

APROVISIONAMIENTO Y BODEGA

SALIDA	HACIA
Registro completo	ORMEDIC
Datos ingresados en el sistema	Microsystem
Guía de remisión	Casa de Salud
Equipo preparado	Cliente
Equipo entregado	ORMEDIC

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Carros de movilización Cajas de instrumental	Microsystem	Jefe de Bodega	Disponibilidad presupuestaria
		Instrumentistas	
		Contador General	

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Eficiencia en bodega	Fecha de entrega – Fecha de pedido / No. óptimo de días de entrega	Mensual
2	Reclamos en bodega	(No. de reclamos / Total equipos entregados) x 100	Mensual

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Distribuir oportunamente los equipos dentro y fuera de la ciudad con los tiempos de entrega establecidos por la compañía .	**DUEÑO DEL PROCESO:** GERENTE OPERATIVO

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
BL.DL	Distribución y Logística	Entrega de Equipos Medicos	DL.EM.01
		Entrega de Equipos por Emergencia	DL.EE.02
		Retiro de Equipos	DL.RE.03

DESDE	ENTRADA
ORMEDIC	Guía de Remisión
Hospitales/Clínicas	Guía de Remisión

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

SALIDA	HACIA
Entrega de equipo limpio	Hospitales/Clínicas
Retiro de equipo	ORMEDIC

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Carros de movilización Cajas de instrumental	Conocimiento de Distribución y manejo de ruta	Jefe de Bodega Logísticos	Movilización

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Despacho de pedidos	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual
2	Reclamos Logística	(No. de reclamos / No. de equipos entregados /) x 100	Mensual

ASISTENCIA TÉCNICA

ASISTENCIA TÉCNICA	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Asistir oportunamente a las cirugías a nivel local y nacional , coordinar con las áreas involucradas el correcto despacho de los equipos .	**DUEÑO DEL PROCESO:** GERENTE DE VENTAS

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
AT.IN	Asistencia Técnica	Planificación de Cirugías	AT.PC.01
		Asistencia a Cirugías	AT.AC.02
		Recolección de Equipos	AT.RE.03

DESDE	ENTRADA
Gerente de Ventas	Cronograma de cirugías
Hospitales/Clínicas	Finalización de la cirugía

→ ASISTENCIA TECNICA →

SALIDA	HACIA
Asistencia a cirugía	Hospitales/Clínicas
Retiro de Equipo	ORMEDIC

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Caja de Instrumental	Conocimiento de ortopedia en instrumental y equipos	Gerente de Ventas	Movilización
		Instrumentistas	
		Personal de bodega	

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Eficiencia Asistencia técnica	(Hora de salida a cirugía – Hora de ingreso / No. de horas óptimas de cirugía)	Trimestral
2	Eficacia Asistencia técnica	(No. de cirugías exitosas / No. de cirugías asignadas a instrumentista) x 100	Trimestral

GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS

GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Establecer lineamientos de política para crédito cumpliendo con los objetivos de la compañía y mantener un bajo porcentaje de cartera vencida que le permita tener liquidez.	**DUEÑO DEL PROCESO:** JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
GCC.CC	Gestión Crédito y Cobranzas	Políticas de Crédito	GCC.PC.01
		Recuperación de Cartera	GCC.RC.02
		Manejo de Ruta	GCC.MR.03
		Entrega Facturas a Clientes en Provincias	GCC.EF.04

DESDE	ENTRADA
Gerente General	Reglamento de políticas
Crédito y Cobranzas	Informe de Crédito
Mensajero	Entrega de dinero

GESTIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS

SALIDA	HACIA
Crédito aplicado	Facturación
Cartera recuperada	Banco
Papeleta de depósito	Banco

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Instalaciones de la organización	Microsystem	Jefe de Crédito y Cobranzas	Disponibilidad presupuestaria
		Gerente General	
		Mensajero	

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Recuperación de cartera	(Cartera recuperada / Ventas totales a crédito) x 100	Mensual
2	Ventas a crédito	(Ventas a Crédito / Total Ventas) x 100	Mensual
3	Eficacia Crédito y Cobranzas	(Cuentas Incobrables / Total Ventas a Crédito) x 100	Mensual

GESTIÓN FINANCIERA

GESTIÓN FINANCIERA	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Realizar y controlar la facturación oportunamente para la entrega tanto local y nacional	**DUEÑO DEL PROCESO:** GERENTE OPERATIVO

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
GF.FA	Gestión Financiera	Toma de Pedidos	GF.FA.TP.01
		Elaboración de Facturas	GF.FA.CC.02
		Cambio de Facturas	GF.FA.CF.03

DESDE	ENTRADA
Cliente	Pedido de Clientes
Bodega	Guía de remisión
Mensajero	Factura

GESTIÓN FINANCIERA

SALIDA	HACIA
Pedido elaborado	Facturación
Factura realizada	Cliente
Nota de Crédito-Cambio de factura	Cliente

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Instalaciones de la organización	Microsystem	Gerente de Ventas	Disponibilidad presupuestaria
		Jefe de Bodega	
		Logísticos	
		Personal de Facturación	
		Mensajero	

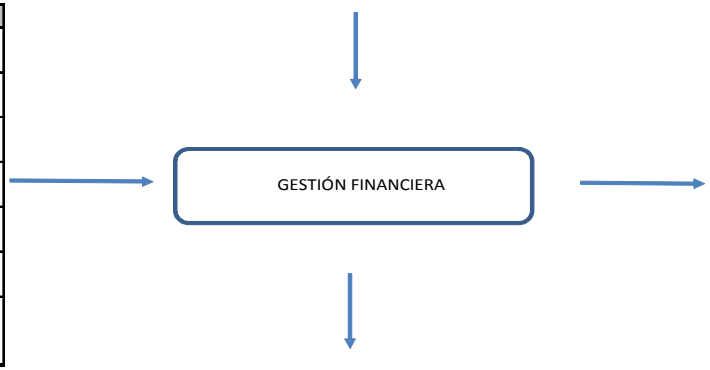
INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Facturas Exitosas	(No. de facturas / Total guías de remisión) x 100	Mensual
2	Devolución facturas	(Devolución de facturas / Facturas entregadas) x 100	Mensual

GESTIÓN FINANCIERA	ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS
PROPÓSITO DEL PROCESO: Presentar los Estados Financieros con su respectivo análisis que permita la toma de decisiones a la Gerencia	**DUEÑO DEL PROCESO:** CONTADOR GENERAL

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
G.F	Gestión Financiera	Transferencias al Exterior	GF.CO.TE.04
		Transferencias Locales	GF.CO.TL.05
		Presentación de Impuestos	GF.CO.DI.06
		Conciliación Bancaria	GF.CO.CB.07
		Importación	GF.CO.IM.08
		Pago a Proveedores	GF.CO.PP.09
		Elaboración de Estados Financieros	GF.CO.EE.10

DESDE	ENTRADA
Auxiliar contable	Información de descuentos
Auxiliar contable	Informe de planillas
Proveedor	Factura
Proveedor-Ormedic	Facturas
Banco	Estado de Cuenta
Agente aduanero	Importación
Contador General	Información de compras,ingresos y egresos



SALIDA	HACIA
Rol de Pagos	Funcionarios
Generación de planillas	Ministerio de Trabajo
Transferencia local- exterior	Bancos
Declaración de impuestos	SRI
Conciliación bancaria	Contador General
Abastecimiento de equipos	ORMEDIC
Estados Financieros	ORMEDIC

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Instalaciones de la organización	Microsystem	Gerente General	Disponibilidad presupuestaria
		Contador General	
		Asistente Contable	
		Auxiliar Contable	

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Eficiencia contabilidad	(No. declaraciones con multas / No.de declaraciones presentadas) x 100	Mensual
2	Relevancia	(Cuentas presentadas bajo NIIF / No. de cuentas contables /) x100	Trimestral
3	Eficacia contabilidad	(Ajustes por errores contables / No. de asientos contables /)x100	Mensual

GESTIÓN TALENTO HUMANO

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
PROPÓSITO DEL PROCESO: Controlar la gestión del talento humano cumpliendo con las horas de trabajo y desarrollar un procedimiento acorde a los objetivos de la organización bajo el cumplimiento del Código de Trabajo.	**DUEÑO DEL PROCESO:** RECURSOS HUMANOS

CONTROLES			
Cód.	**PROCEDIMIENTOS**	**PROCESO**	**Cód.**
GTH.RH	Gestión de Talento Humano	Selección de Personal	GTH.SP.01
		Capacitación	GTH.CA.02
		Complementos Laborales	GTH.CL.03
		Elaboración de Nómina	GTH.EN.04
		Desvinculación	GTH.DE.05

DESDE	ENTRADA
Candidatos	Aplicación de postulante
Funcionarios	Reporte de asistencias
Recursos Humanos	Solicitud de cursos
Recursos Humanos	Solicitud por funcionario

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

SALIDA	HACIA
Contratación	ORMEDIC
Control de asistencias	Recursos Humanos
Curso dictado	Funcionarios
Entrega de complementos laborales	Funcionarios

RECURSOS			
FÍSICOS	**TÉCNICOS**	**HUMANOS**	**FINANCIEROS**
Instalaciones de la organización	Microsystem	Gerente General	Disponibilidad Presupuestaria
		Recursos Humanos	
		Funcionarios	

INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
1	Eficacia Talento humano	(Horas extras / No. horas normales de trabajo /) x 100	Mensual
2	Eficacia Talento humano	((1 - (Total horas de atraso / Total horas trabajadas)) x100	Mensual
3	Capacitaciones exitosas	(Capacitaciones dictadas / No. de capacitaciones solicitado por empleados) x 100	Mensual

ANEXO 8

Se realizo los manuales de procedimiento de cada uno de los procesos propuestos para la organización, a continuación se detallan:

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GE.PE.01	**PROCESO**		Planificación Estratégica		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Desarrollar lineamientos y políticas en el campo ortopédico que guíe a la organización en la dirección y cumplimiento de sus objetivos.

2. ALCANCE

El presente documento aplica al Gerente General y Jefaturas de cada área.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad de las Jefaturas y los funcionarios cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.

4. DEFINICIONES

***Planificación Estratégica*.-** Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

5. POLITICAS

La Planificación Estratégica deberá cumplirse en toda la organización de acuerdo a lo aprobado por la Gerencia General.

6. INDICADORES

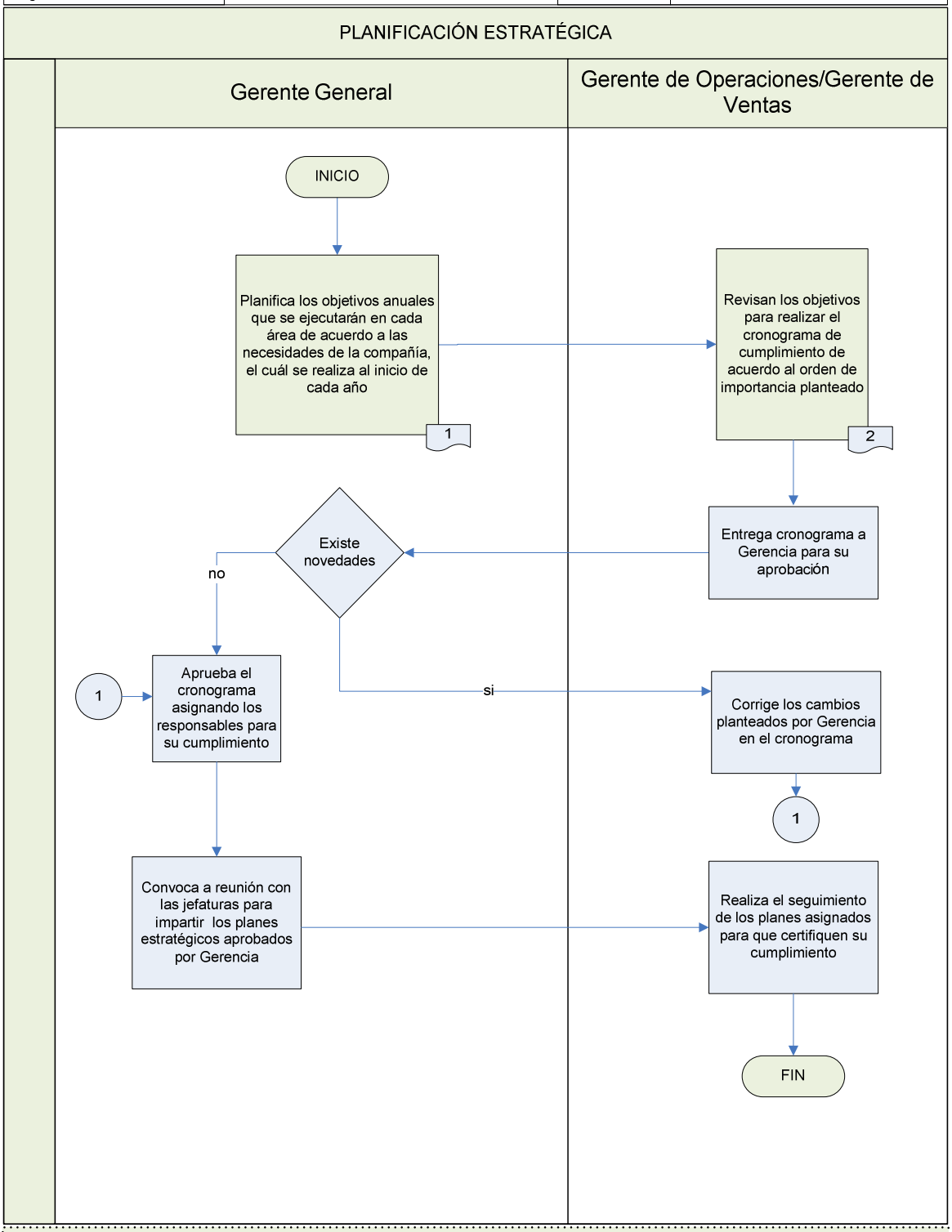
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	Gerente General	Promedio ponderado del cumplimiento de objetivos	Trimestral

7. DOCUMENTOS

GE.PE.01.01 Informe de Cumplimiento de Objetivos.

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GE.PE.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Estratégica
Versión: V1.1		Proceso	Planificación Estratégica
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Plan Estratégico
2. Cronograma de Cumplimiento

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GE.CG.02	**PROCESO**		Control de la Gestión		
Página 1 de 4	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada proceso de la organización, mediante la evaluación del desempeño de los indicadores para determinar acciones correctivas y preventivas de manera oportuna para cada proceso del Sistema de Gestión.

2. ALCANCE:

Todos los procesos de ORMEDIC Cía. Ltda.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Responsable del Proceso: Persona que ha sido nombrada o asignada para garantizar su planificación, ejecución, cumplimiento y desarrollo de las propuestas de mejora de cada proceso.

Responsables de Cada Proceso: Encargado de participar en la reunión para proponer las acciones correctivas, preventivas y plan de mejora del proceso que se encuentre a su cargo.

4. DEFINICIONES

***Propuestas de Mejora*:** Conjunto de acciones preventivas y correctivas tomadas par que un proceso se desarrolle de manera eficiente y contribuya al mejoramiento continúo del mismo.

***Plan de acciones preventivas*:** Determinar objetivos y estrategias para tomar acciones que permitan eliminar la no conformidad potencial de un proceso.

Plan de acciones correctivas: Determinar objetivos y estrategias para tomar acciones que permitan eliminar la no conformidad de un proceso.

5. POLITICAS

- Se realizarán reuniones semestrales con los responsables de cada proceso para ejecutar una revisión conjunta de los resultados de los indicadores, para determinar las propuestas de mejora de los procesos que requieran.
- El responsable del proceso entregará informes mensuales a los responsables de cada área.
- El responsable del proceso deberá comunicar a los involucrados de cada proceso acerca de las propuestas de mejora.
- El Gerente General aprobará los planes de mejora propuestos.
- El Gerente General evaluará el cumplimiento de los planes de mejora propuestos a cada proceso.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
% de Indicadores dentro del rango permitido	Gerente General	(# de indicadores dentro del rango permitido / # total de indicadores) * 100	Semestral
% de Eficacia de las Propuestas de Mejora	Gerente General	(# de propuestas de mejora ejecutadas / # de propuestas de mejora proyectadas) * 100	Semestral
Eficacia de las Oportunidades de Mejora	Gerente General	# oportunidades de mejora ejecutadas / # de oportunidades de mejora detectadas	Semestral

7. DOCUMENTOS

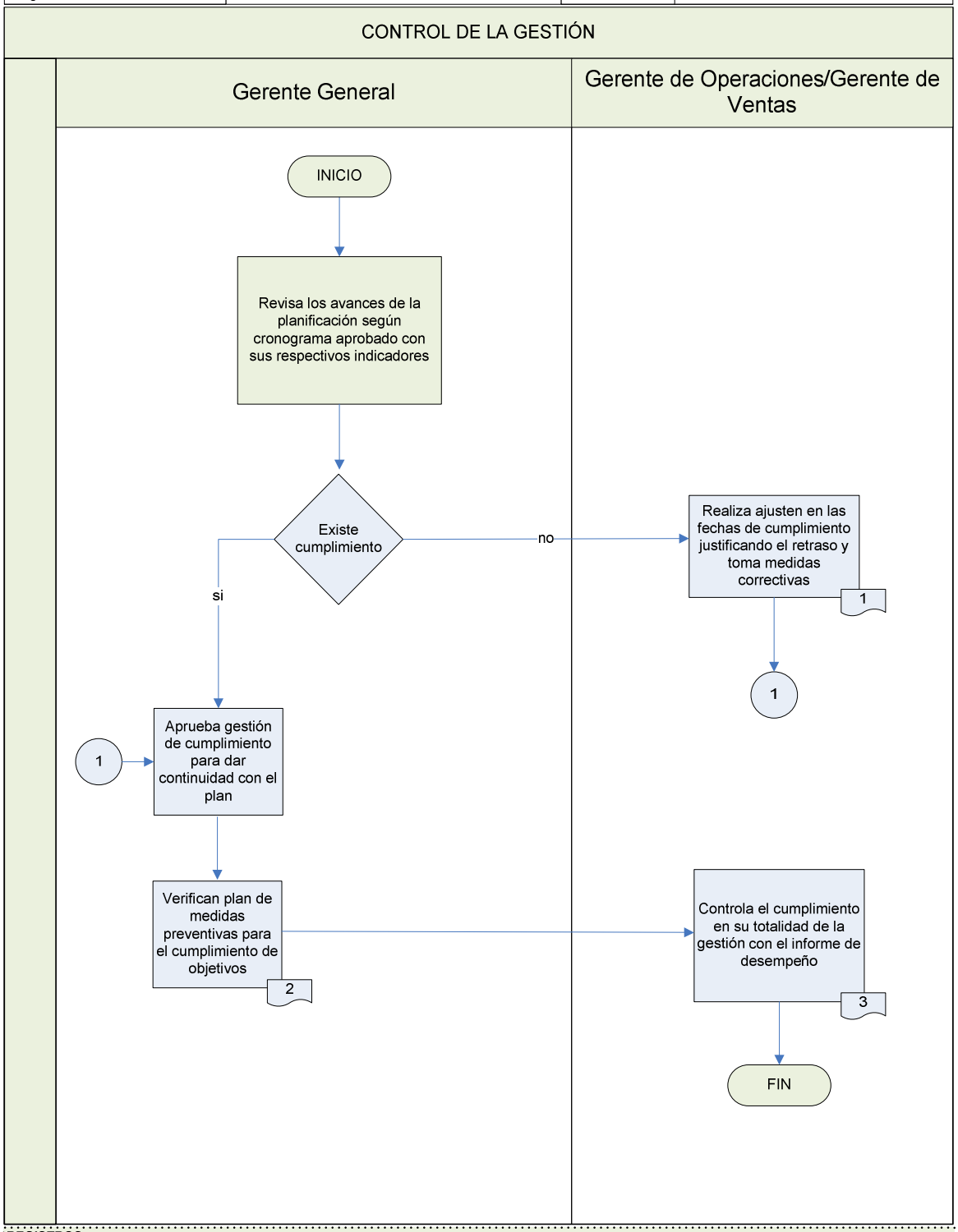
GE.CG.02.01 Plan de acciones correctivas

GE.CG.02.02 Plan de acciones preventivas

GE.CG.02.03 Informe de desempeño del Proceso

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GE.CG.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Estratégica
Versión: V1.1		Proceso	Control de la Gestión
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Plan de Acciones Correctivas
2. Plan de Acciones Preventivas
3. Informe de Desempeño del Proceso

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: MV.EV.01</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Estrategia de Ventas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO:

Definir estrategias de ventas que sean aplicables para la organización con la captación de nuevos clientes identificando sus necesidades para cubrir con sus expectativas tanto en el sector público como en el privado.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Gerente General, Gerente de Ventas y los Instrumentistas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del Gerente de Ventas cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.

4. DEFINICIONES

***Adjudicar*.-** Atribuir o aclarar que algo corresponde a una persona, en algunas competiciones obtener permisos.

***INCOP*.-** Instituto Nacional de Contratación Pública

5. POLITICAS

Las estrategias de Marketing y Ventas que se apliquen deben ser evaluadas previamente con la Gerencia General.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia en Ventas	Gerente de Operaciones	(No. de ventas exitosas / Total pedidos) x 100	Mensual
% ventas en el sector privado	Gerente de Operaciones	(Ventas Privadas / Total Ventas) x 100	Trimestral

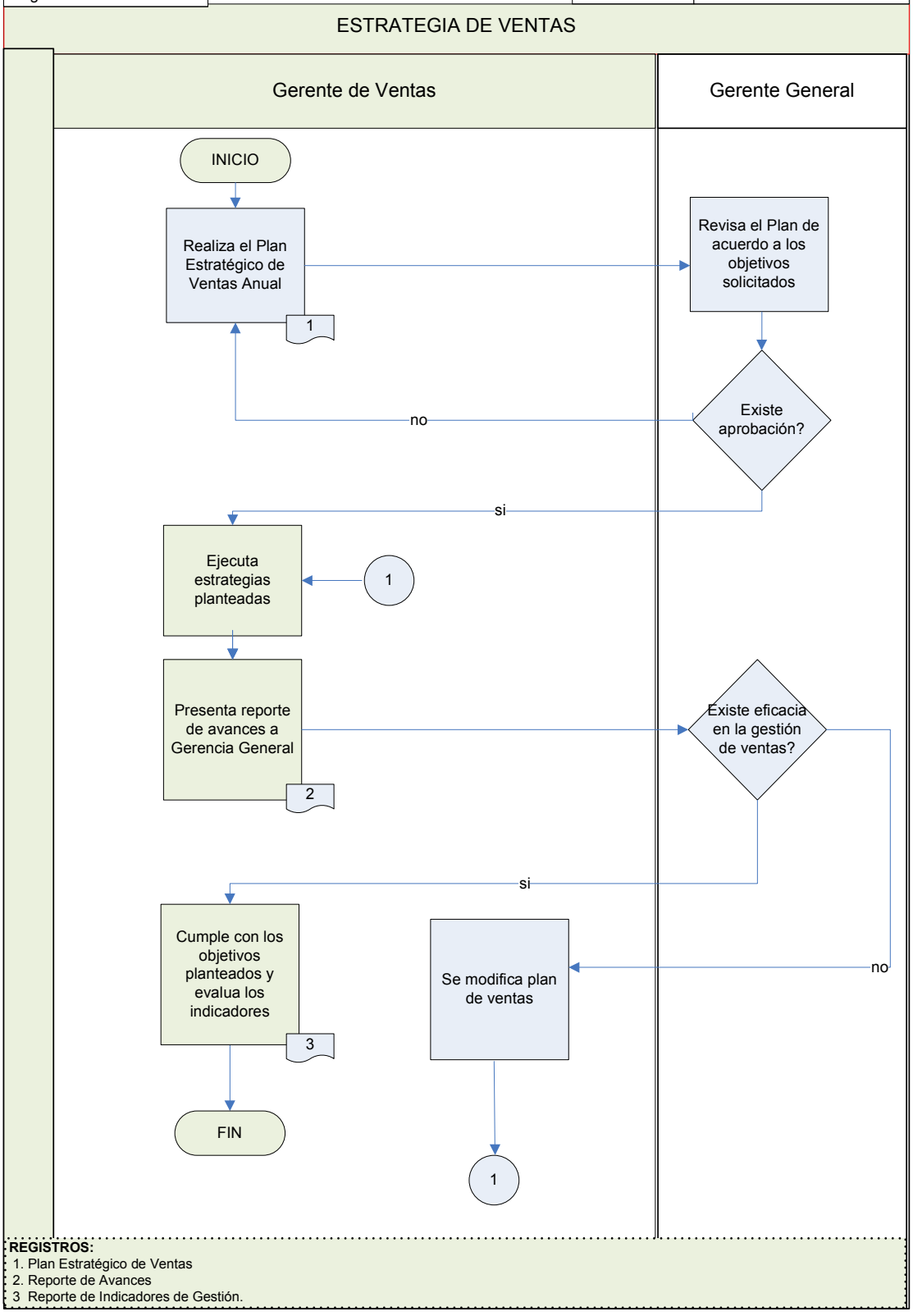
7. DOCUMENTOS

MV.EV.01.01 Plan Estratégico de Ventas

MV.EV.01.02 Reporte de Avances

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: MV.EV.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Marketing y Ventas
Versión: V1.1		Proceso	Estrategia de Ventas
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Plan Estratégico de Ventas
2. Reporte de Avances
3 Reporte de Indicadores de Gestión.

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: MV.THC.02	**PROCESO**		Talleres a Hospitales y Clínicas		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Capacitar a los médicos en los productos con innovación tecnológica e instrumentación nueva para consolidar sus conocimientos y buen manejo del material, certificando los conocimientos adquiridos.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Gerente de Ventas, Instrumentistas y Jefe de Bodega.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del Gerente de Ventas e Instrumentistas cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.

4. DEFINICIONES

***Talleres a Casa de Salud*.-** Charlas que dictan los instrumentistas sobre el material con tecnología nueva a los doctores con previa aprobación de gerencia.

5. POLITICAS

- Los talleres a dictarse deben ser evaluados y aprobados con anticipación por Gerencia General.
- El temario a impartir debe ser revisado por el Gerente de Ventas conjuntamente con los instrumentistas para su correcta aplicación.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Gasto Capacitación	Gerente de Operaciones	(Monto de capacitaciones a médicos / Total monto de Ventas) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

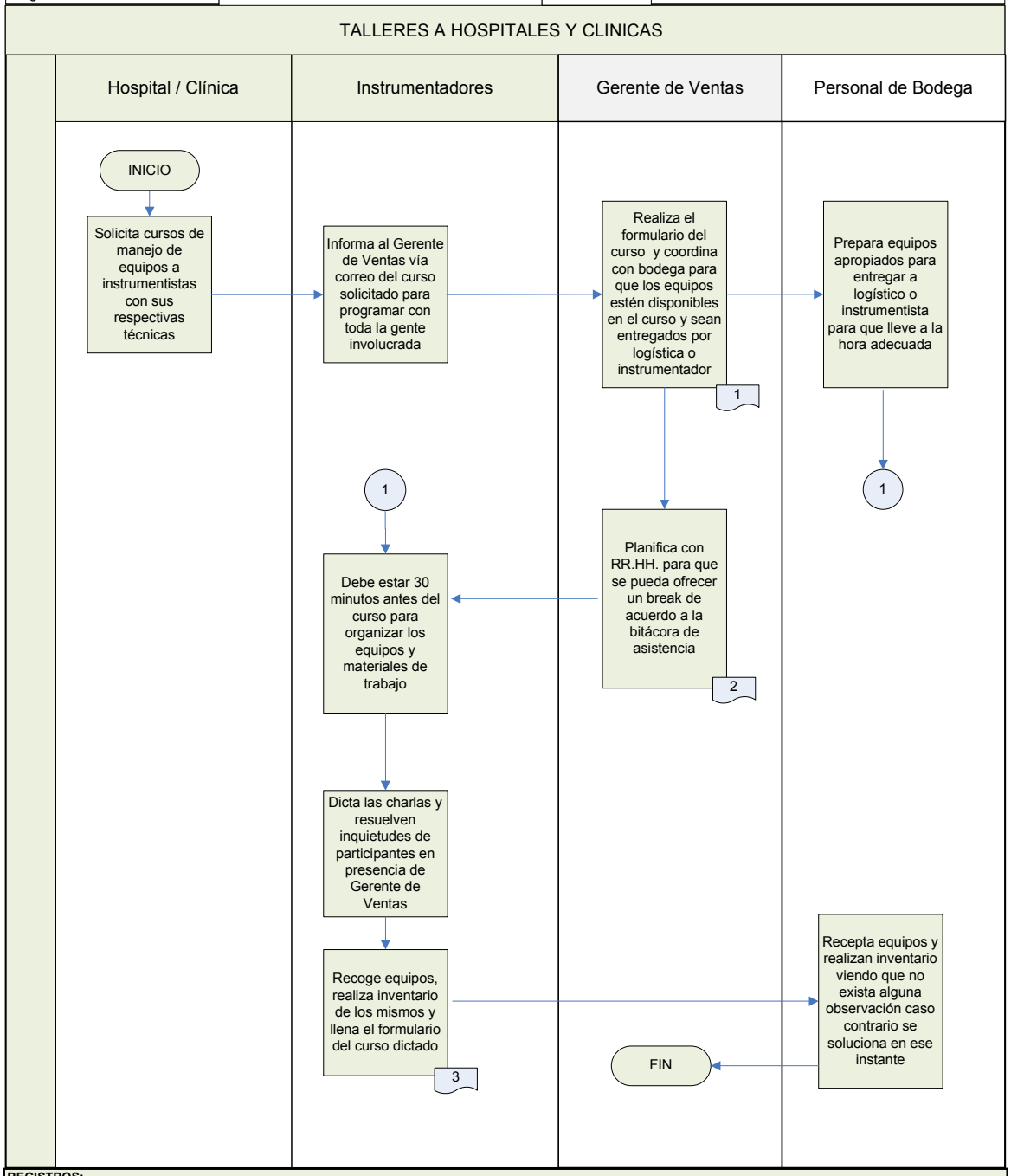
MV.THC.02.01 Formulario de aprobación del curso

MV.THC.02.02 Bitácora de asistencia de médicos

MV.THC.02.03 Formulario de curso dictado

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: MV.THC.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Marketing y Ventas
Versión: V1.1		Proceso	Talleres a Hospitales y Clinicas
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Formulario de Aprobación del Curso
2. Bitácora de Asistencia de Médicos
3 Formulario del Curso Dictado

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: MV.GVP.03</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Gestión de Ventas Públicas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO:

Coordinar y atender las necesidades en el sector público con la gama de productos que posee la organización y competir con sus precios en el mercado.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Gerente General y Gerente de Ventas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Es responsabilidad del Gerente de Ventas cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.
- El Gerente General debe aprobar los precios presentados en la licitación para cumplir con lo descrito en el presente.

4. DEFINICIONES

***INCOP*.-** Instituto de Compras Públicas.

***Licitación*.-** Es el procedimiento por cuyo medio se promueve competencia, invitando públicamente a todas las personas naturales o jurídicas interesadas en proporcionar obras, bienes y servicios.

***Portal*.-** es un lugar central desde el que se puede poner todo tipo de información a disposición de un público muy diverso. Los portales se pueden dividir en dos clases principales: portales de información de empresa y portales de gestión de contenido.

***Subasta Inversa*.-** También denominada subasta de contratación, es el que pone el precio más bajo es el que ganará la Subasta.

5. POLITICAS

- El Gerente General debe revisar con anticipación los precios ofertados para la licitación de los contratos.
- El Gerente de Ventas es el encargado de revisar el portal de la INCOP y consultar la participación de la organización en la subasta inversa, caso contrario debe inscribir oportunamente para su participación, además tiene que ofertar precios competitivos con previa aprobación.

6. INDICADORES

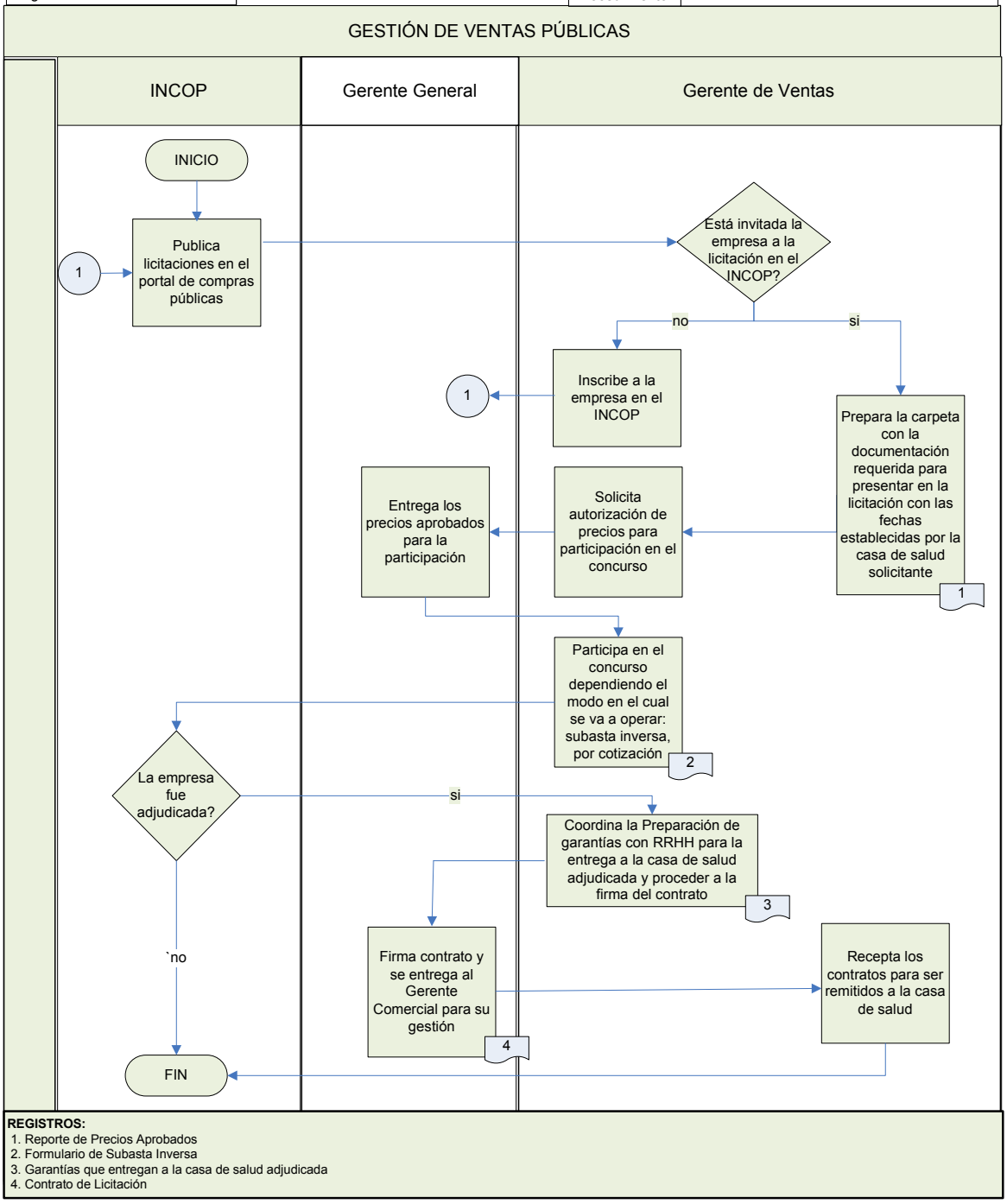
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
% ventas en el sector público	Gerente de Operaciones	(Ventas Públicas / Total Ventas) x 100	Trimestral

7. DOCUMENTOS

MV.GVP.03.01 Reporte de precios aprobados
MV.GVP.03.02 Formulario de Subasta Inversa
MV.GVP.03.03 Garantías que entregan a la casa de salud adjudicada
MV.GVP.03.04 Contrato de Licitación

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: MV.GVP.03	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Marketing y Ventas
Versión: V1.1		Proceso	Gestión de Ventas Públicas
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Reporte de Precios Aprobados
2. Formulario de Subasta Inversa
3. Garantías que entregan a la casa de salud adjudicada
4. Contrato de Licitación

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: MV.EP.04	**PROCESO**		Elaboración de Proforma		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Dar a conocer los productos y precios que ofrece la organización siendo competitivos en el mercado y entregar oportunamente a los clientes los datos solicitados.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Gerente de Ventas y recepcionista.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Gerente de Ventas y recepcionista cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.

4. DEFINICIONES

***Proforma*.-** Es la expresión de una oferta en unas determinadas condiciones; su utilidad es la del mantenimiento de esas condiciones durante un determinado periodo (similar a un presupuesto).

5. POLITICAS

- Los precios ofertados en la proforma deben ser revisados y aprobados por el Gerente General de acuerdo a la categoría del cliente.
- Es necesario tener un documento físico como la receta antes de enviar la proforma para verificar los datos de lo solicitado.

- La elaboración de la proforma se elabora el mismo día, para lo cual controlará su cumplimiento el Gerente de Ventas.
- Los descuentos que se apliquen a los clientes deben ser analizados y evaluados por Crédito y Cobranzas.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia Clientes Satisfechos	Gerente Operativo	No. de Clientes Satisfechos / No. de Clientes atendidos)x100	Trimestral

7. DOCUMENTOS

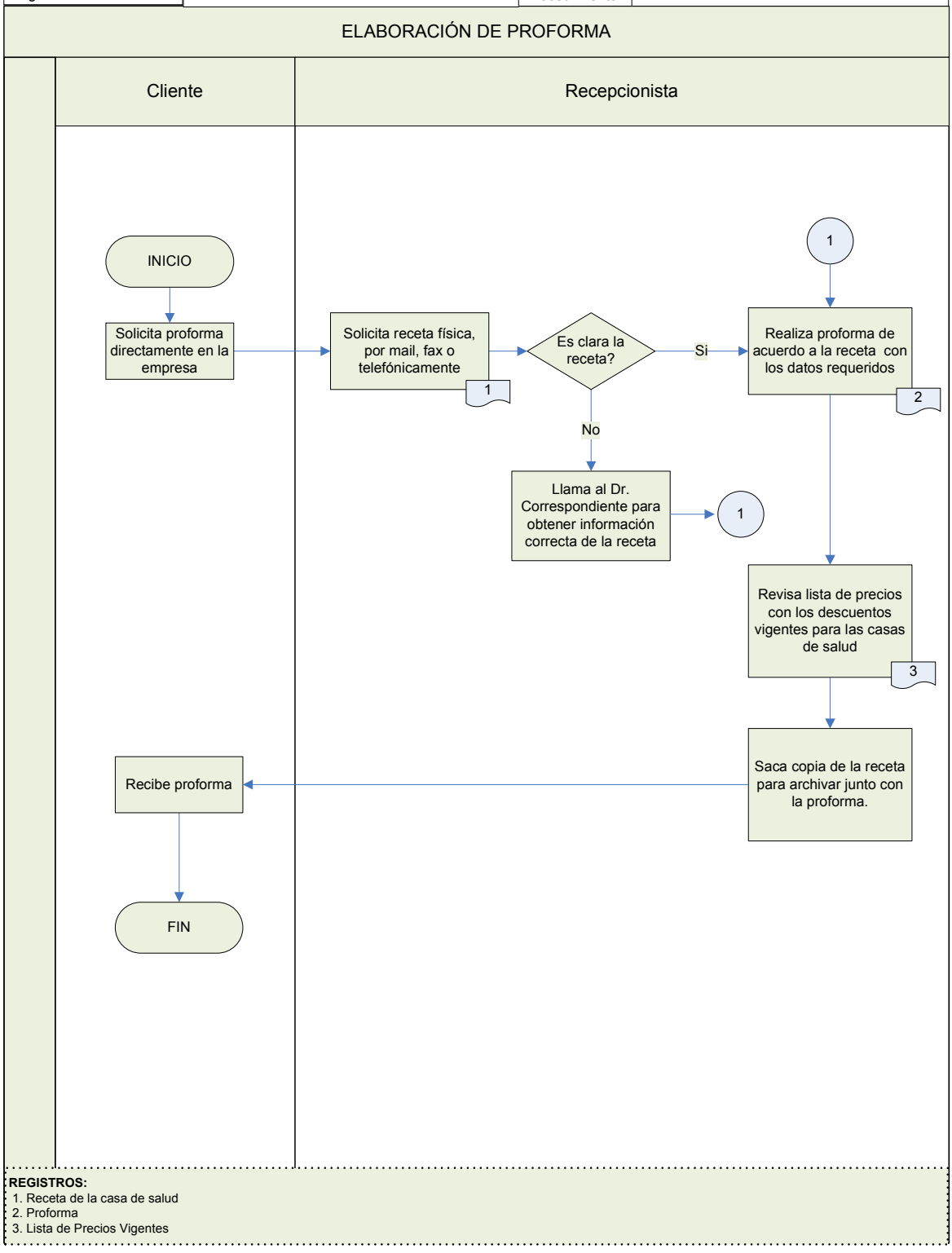
MV. EP.04.01 Receta física enviada por el cliente

MV. EP.04.02 Proforma presentada por la organización

MV. EP.04.03 Lista de precios vigentes para las casas de salud

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: MV.EP.04	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Marketing y Ventas
Versión: V1.1		Proceso	Elaboración de Proformas
Fecha : Octubrel 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Receta de la casa de salud
2. Proforma
3. Lista de Precios Vigentes

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPÉDICOS					
Código: SCR.AC.01	**PROCESO**		Atención al Cliente		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Brindar un servicio al cliente eficiente que satisfaga sus necesidades y mantener la cordialidad con el protocolo presentado por la organización.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para la recepcionista y funcionarios de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad de la recepcionista cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.

4. DEFINICIONES

Cliente.- Persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Promesa de valor.- Atributos que se han ofrecido al cliente (calidad, puntualidad, honestidad, entre otros).

Reclamo.- Es el derecho que tiene toda persona para exigir y demandar una solución referente a la prestación recibida de un producto o servicio o a la falta de atención oportuna de un requerimiento.

***Satisfacción al Cliente*.-** El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

5. POLITICAS

- El personal que atiende al cliente interno o externo tiene que aplicar el protocolo de servicio al cliente, el cuál será modificado de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Las encuestas de satisfacción al cliente se realizará de acuerdo a lo dispuesto por el Gerente Operativo para tomar las respectivas acciones preventivas o correctivas.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia Clientes Satisfechos	Gerente Operativo	No. de Clientes Satisfechos / No. de Clientes atendidos)x100	Trimestral

7. DOCUMENTOS

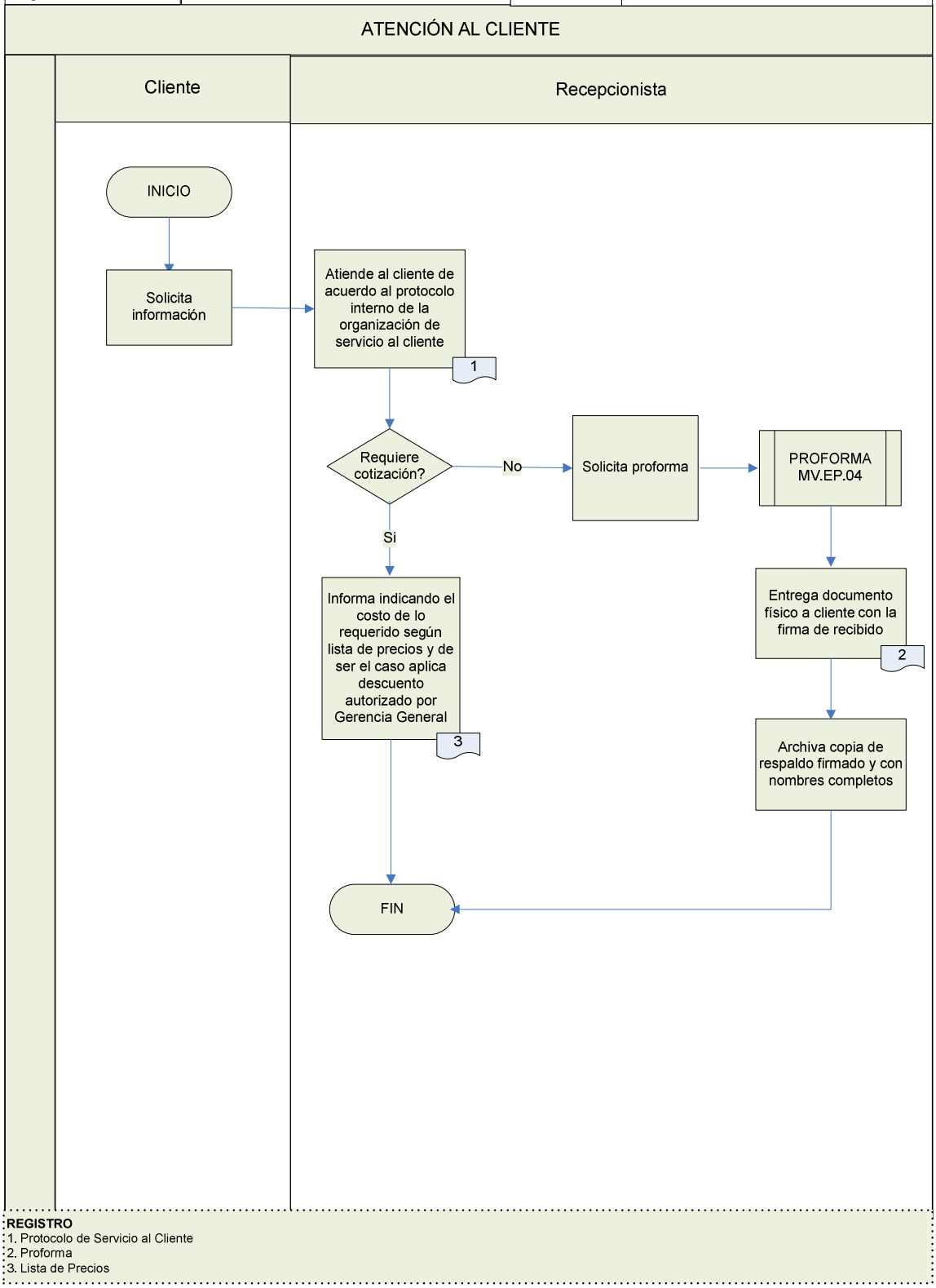
SCR.AC.01.01 Protocolo de Servicio al Cliente

SCR.AC.01.02 Proforma

SCR.AC.01.03 Lista de Precios

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código:SCR.AC.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Marketing y Ventas
Versión: V1.1		Proceso	Atención al Cliente
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: SCR.EP.02</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Recepción de Correspondencia</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO:

Entregar oportunamente la correspondencia diaria a los funcionarios y respaldar su entrega en bitácoras de la organización.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para la recepcionista y funcionarios de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad de la recepcionista cumplir con lo descrito en el presente documento con la finalidad de generar un desempeño importante en el cargo.

4. DEFINICIONES

***Recepción de Correspondencia*.-** Documentos que llegan a la oficina de índole personal y laboral para los funcionarios.

5. POLITICAS

- La recepción de documentos debe ser entregado en el puesto de cada funcionario con su respectiva firma de conformidad.
- Los funcionarios recibirán los documentos a primeras horas de la mañana para continuar con sus gestiones en el caso de ser información laboral.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia Documentos Entregados	Gerente Operativo	(No. de entregas / Total de documentos recibidos) x 100	Mensual

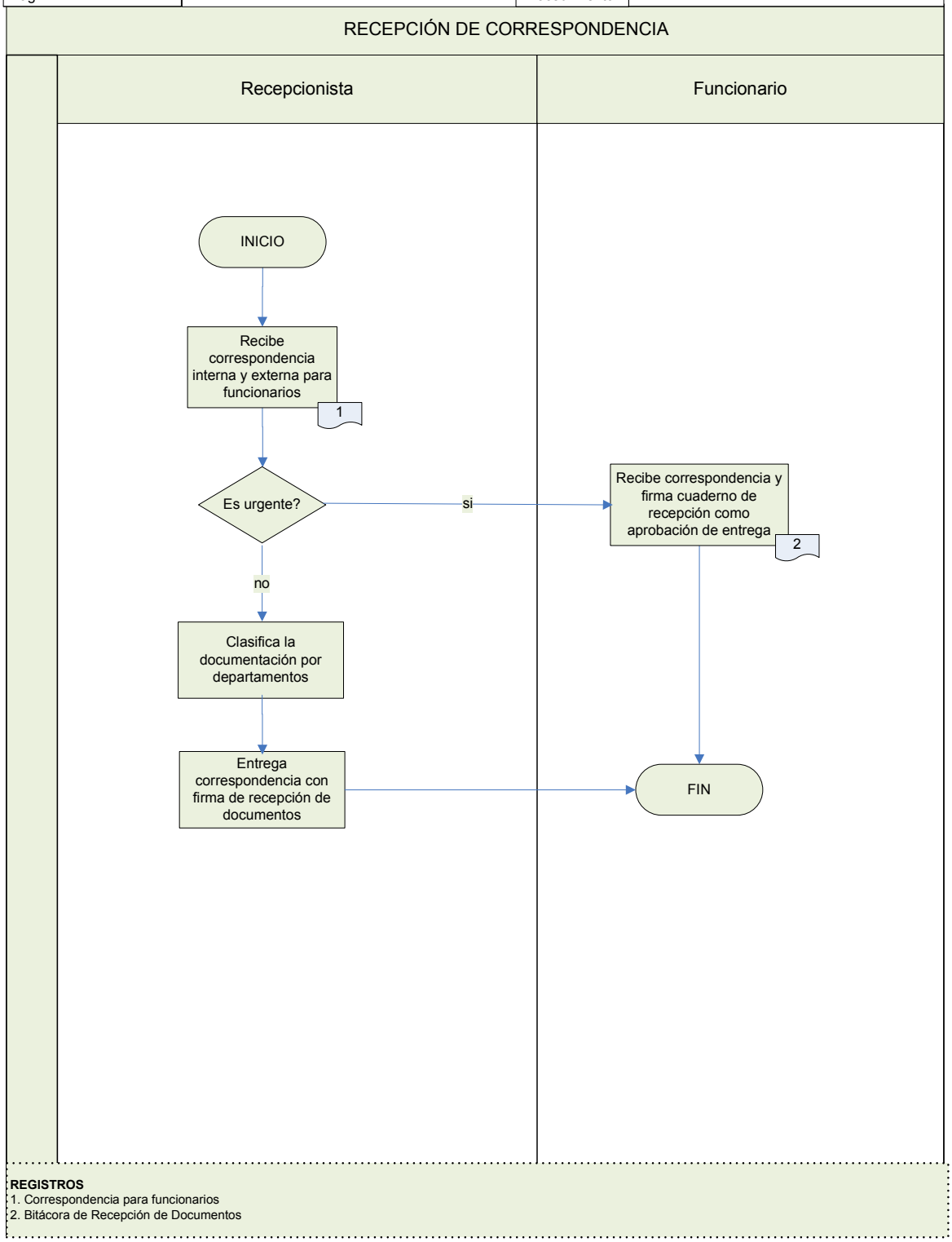
7. DOCUMENTOS

SCR.EP.02.01 Correspondencia para funcionarios

SCR.EP.02.02 Bitácora de Recepción de Documentos

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: SCR.RC.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Marketing y Ventas
Versión: V1.1		Proceso	Recepción de Correspondencia
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: AB.AM.01	**PROCESO**		Abastecimiento de Mercadería		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Proveer oportunamente los equipos ortopédicos de acuerdo a los tiempos establecidos por la organización y mantener un control adecuado de los inventarios.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica al personal de Bodega, Facturación, Contabilidad, e Instrumentistas.

3. RESPONSABILIDAD:

Es responsabilidad de todos los funcionarios que participan directamente o indirectamente cumplir con el presente procedimiento para un mejoramiento operativo del área.

4. DEFINICIONES

Bitácora de Control..- Documento en el cual se registra todos los movimientos que se realiza de los inventarios con nombre de la persona que retira, fecha y hora.

Importación.- Proceso de compra de instrumental/equipos a un proveedor del exterior y que pasa por un proceso de desaduanización.

Parking list.- Documento que detalla los ítems que ORMEDIC ha importado.

5. POLITICAS

- La aprobación de las importaciones están a cargo del Gerente General, quién toma la decisión del tipo de productos y cantidad a importarse.
- El ingreso a bodega se realiza el mismo día que llega los productos con su respetiva guía de remisión y factura.
- El control de inventarios con la toma física se realizan semestralmente con los responsables delegados por la Jefatura de Bodega.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficiencia en bodega	Jefe de Bodega	Fecha de entrega – Fecha de pedido / No. óptimo de días de entrega	Mensual
Reclamos en bodega	Jefe de Bodega	(No. de reclamos / Total equipos entregados) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

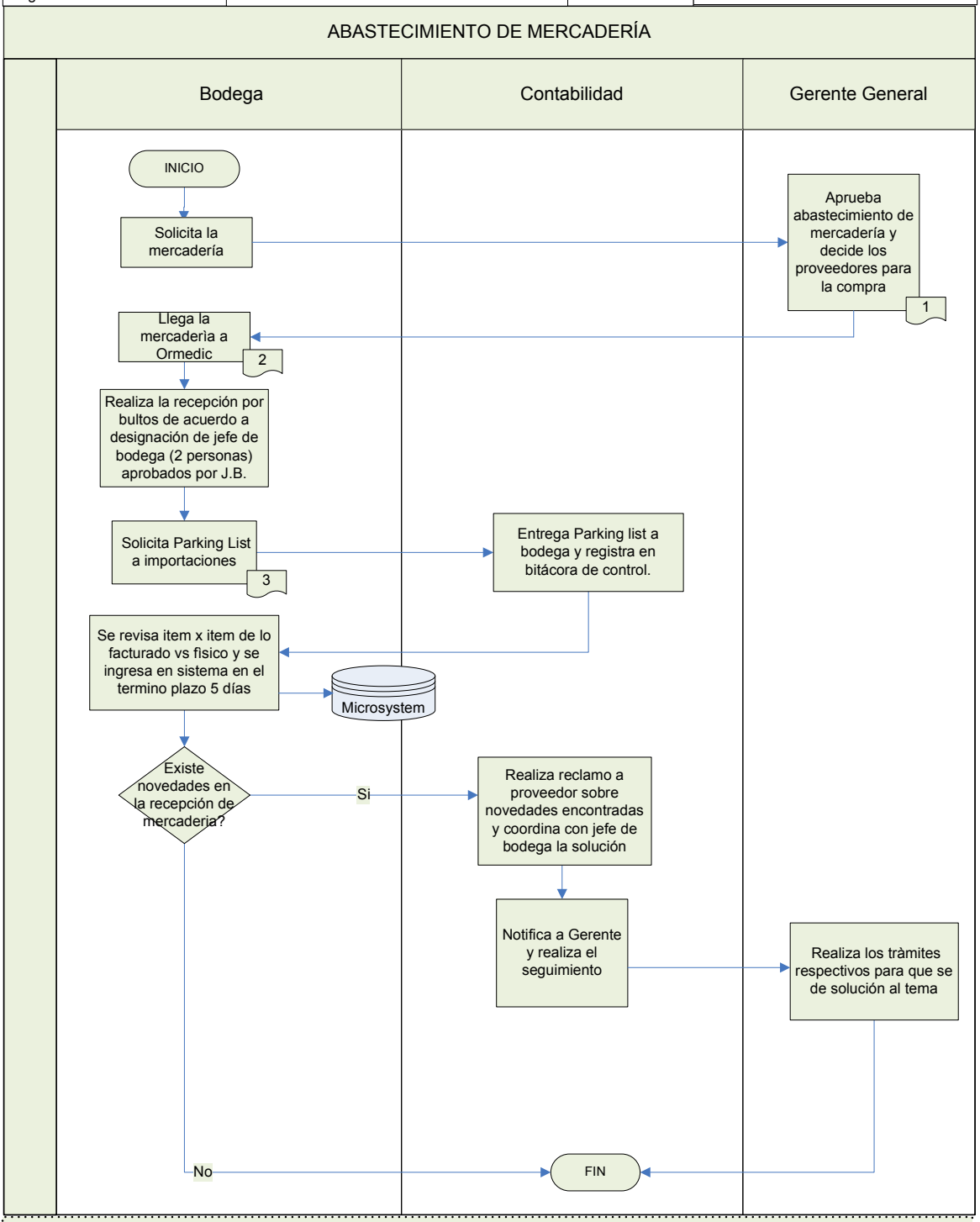
AB.AM.01.01 Solicitud de Equipos

AB.AM.01.02 Formulario DUI

AB.AM.01.04 Parking List

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AB.AM.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Aprovisionamiento y Bodega
Versión: V1.1		Proceso	Abastecimiento de Mercadería
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Solicitud de Equipos
2. Formulario DUI
3. Parking List

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: AB.RM.02</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Registro de Mercadería en el Sistema</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO:

Ingresar oportunamente los ítems de los productos en el sistema al momento de la importación y mantener actualizado los datos que permitan obtener reportes reales de los costos.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Jefe y Asistente de Bodega.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del Asistente de Bodega mantener actualizado los datos en el sistema de Microsystem y del Jefe de bodega controlar el cumplimiento del trabajo.

4. DEFINICIONES

Guía de Remisión.- Es el documento que sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional por cualquier motivo y su origen lícito.

Proveedor.- Persona o sociedad que suministra la materia prima utilizada para producir los bienes o servicios necesarios para una actividad.

5. POLITICAS

- El Jefe de Bodega debe receptar la guía de importación para el ingreso de la información al sistema.

- Antes de realizar el cierre de la ficha en el sistema el Jefe de Bodega verificará el correcto ingreso y la integridad de la información.
- La persona responsable del ingreso debe imprimir el reporte de ingreso por medidas de control del inventario.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Integridad de Registros	Jefe de Bodega	(No. de ingresos al sistema/ Total guías de importación) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

AB.RM.02.01 Formulario DUI

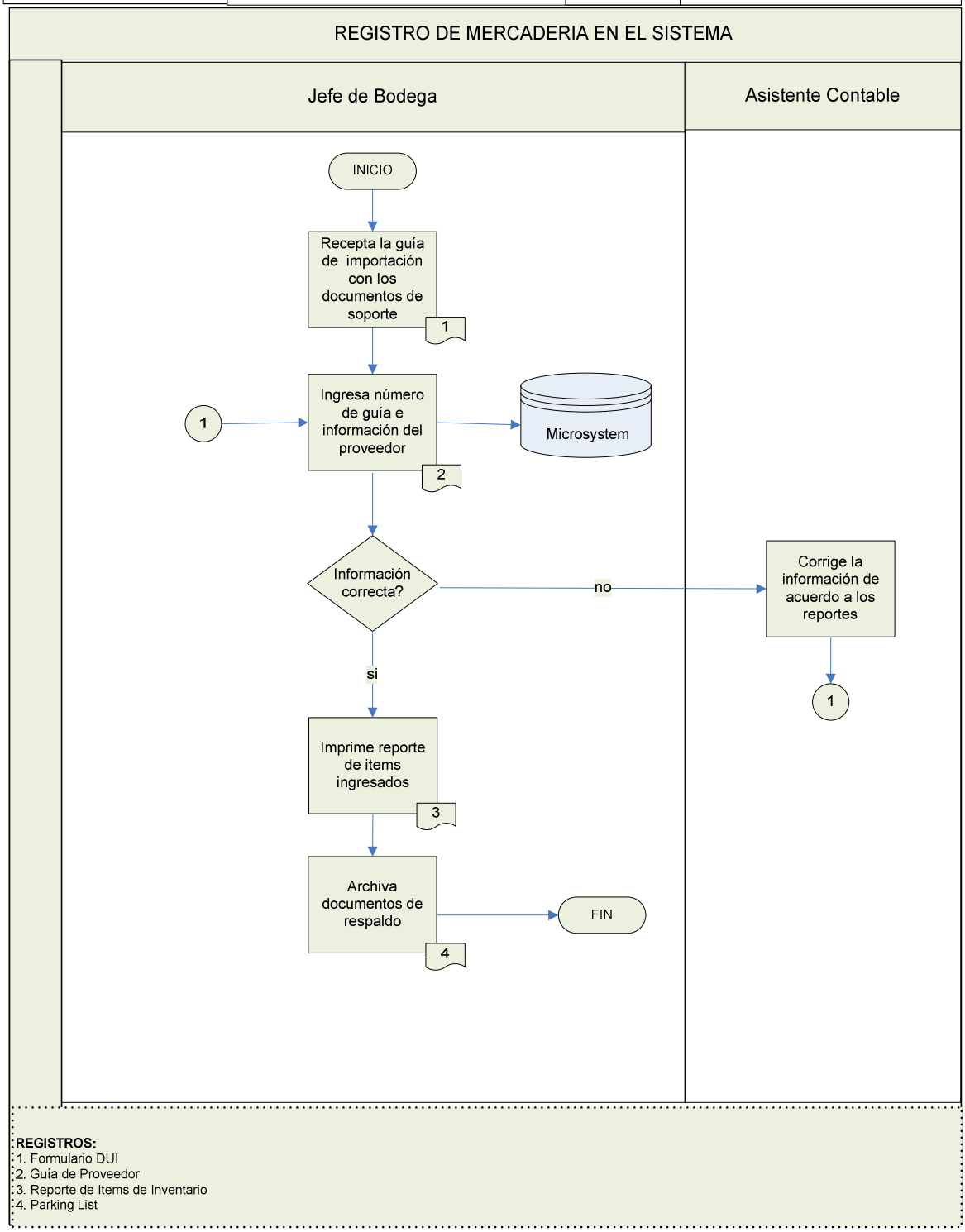
AB.RM.02.02 Guía de Proveedor

AB.RM.02.03 Reportes de Inventario

AB.RM.02.04 Parking List

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AB.RM.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Aprovisionamiento y Bodega
Versión: V1.1		Proceso	Registro de Mercadería en el Sistema
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: AB.SE.03	**PROCESO**		Solicitud de Equipos		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Entregar oportunamente los equipos tanto en situaciones normales como de emergencia debidamente esterilizados con sus respectivos documentos de soporte.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el personal de Bodega, Facturación y Logísticos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del Asistente de Bodega entregar los equipos debidamente esterilizados y del Jefe de Bodega controlar el cumplimiento del trabajo.

4. DEFINICIONES

Egreso de Bodega.- Documento que contiene la información para los despachos de instrumental o implantes.

Esterilización.- Es la eliminación de toda forma de vida de un medio o material, lo que se lleva a cabo generalmente por medios físicos, por ejemplo, filtración, o por muerte de los organismos por calor, productos químicos u otra vía.

5. POLITICAS

- El personal de Bodega al momento de realizar la entrega de equipos debe entregar debidamente esterilizados y con la guía de remisión.

- El Gerente de Ventas realiza el cronograma planificando la asistencia y retiro de equipos por parte de los logísticos en las diferentes casas de salud.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Despacho de pedidos	Jefe de Bodega	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual

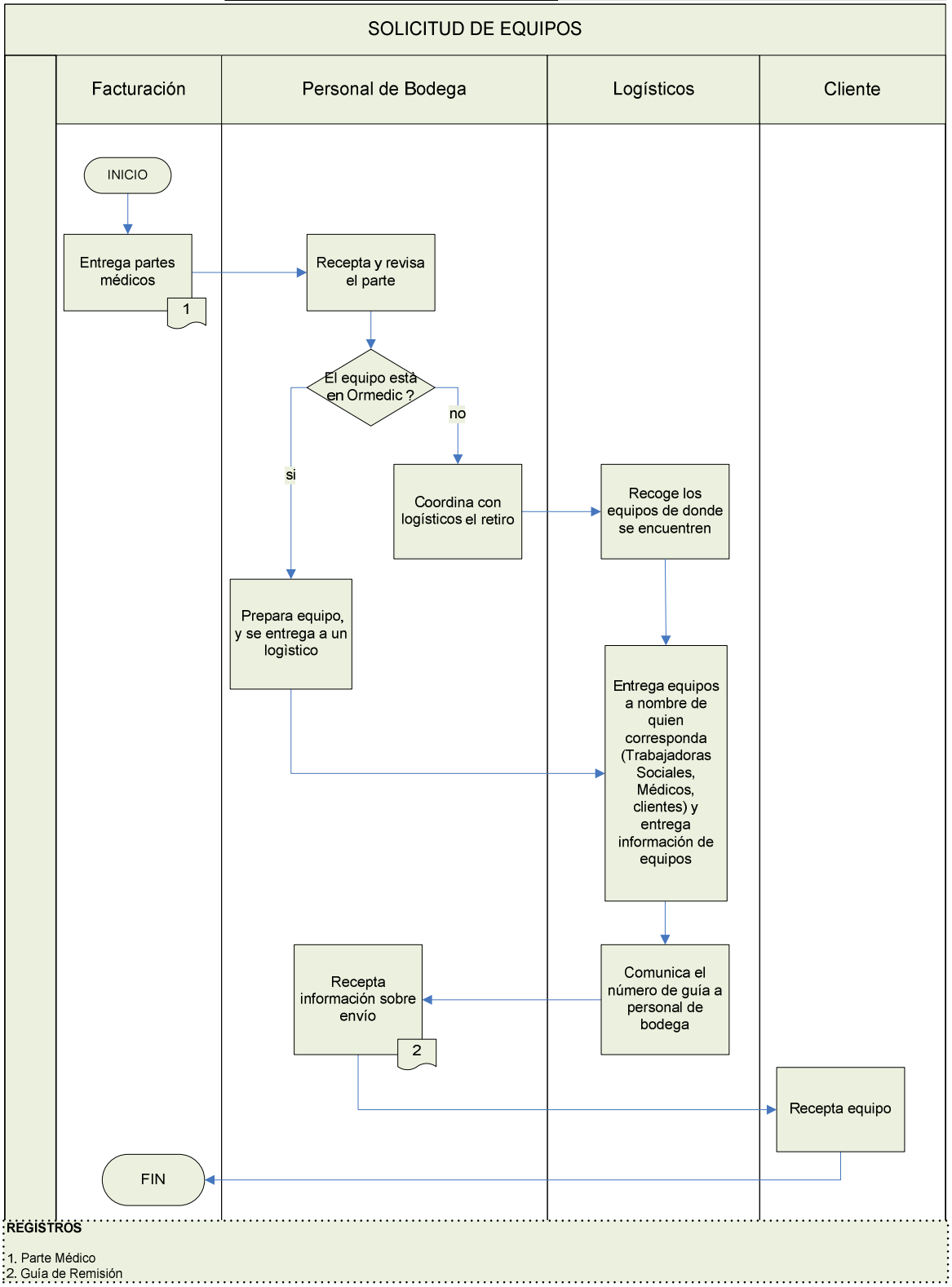
7. DOCUMENTOS

AB.SE.03.01 Guía de Remisión

AB.SE.03.02 Partes Médicos

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AB.SE.03	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Aprovisionamiento y Bodega
Versión: V1.1		Proceso	Solicitud de Equipos
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS

1. Parte Médico
2. Guía de Remisión

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: AB.RP.04	**PROCESO**		Preparación de Equipos para Cirugía		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Organizar con el personal de Bodega la limpieza de los instrumentos, partes y piezas para entregar oportunamente en las casas de salud.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Jefe de Bodega y Logísticos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del Asistente de Bodega entregar los equipos debidamente esterilizados y del Jefe de Bodega controlar el cumplimiento del trabajo.

El personal de logística es el encargado de la recuperación de equipos para ser entregados en bodega.

4. DEFINICIONES

Parte de Cirugía.- documento en el cual se especifica el nombre del paciente, nombre de doctor, la casa de salud, fecha de realización de cirugía y el material a utilizarse.

5. POLITICAS

- El Jefe de Bodega coordina con anticipación la recuperación de equipos en las casas de salud por parte de lo logísticos.
- El Asistente de Bodega tiene que limpiar y verificar que el equipo este en perfecto estado antes de realizar la guía de remisión.

- En caso de ausencia del personal de logística, el personal de Bodega o Instrumentistas serán los encargados de retirar los equipos en las casas de salud, para lo cual coordinará el Jefe de Bodega.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Despacho de pedidos	Jefe de Bodega	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual

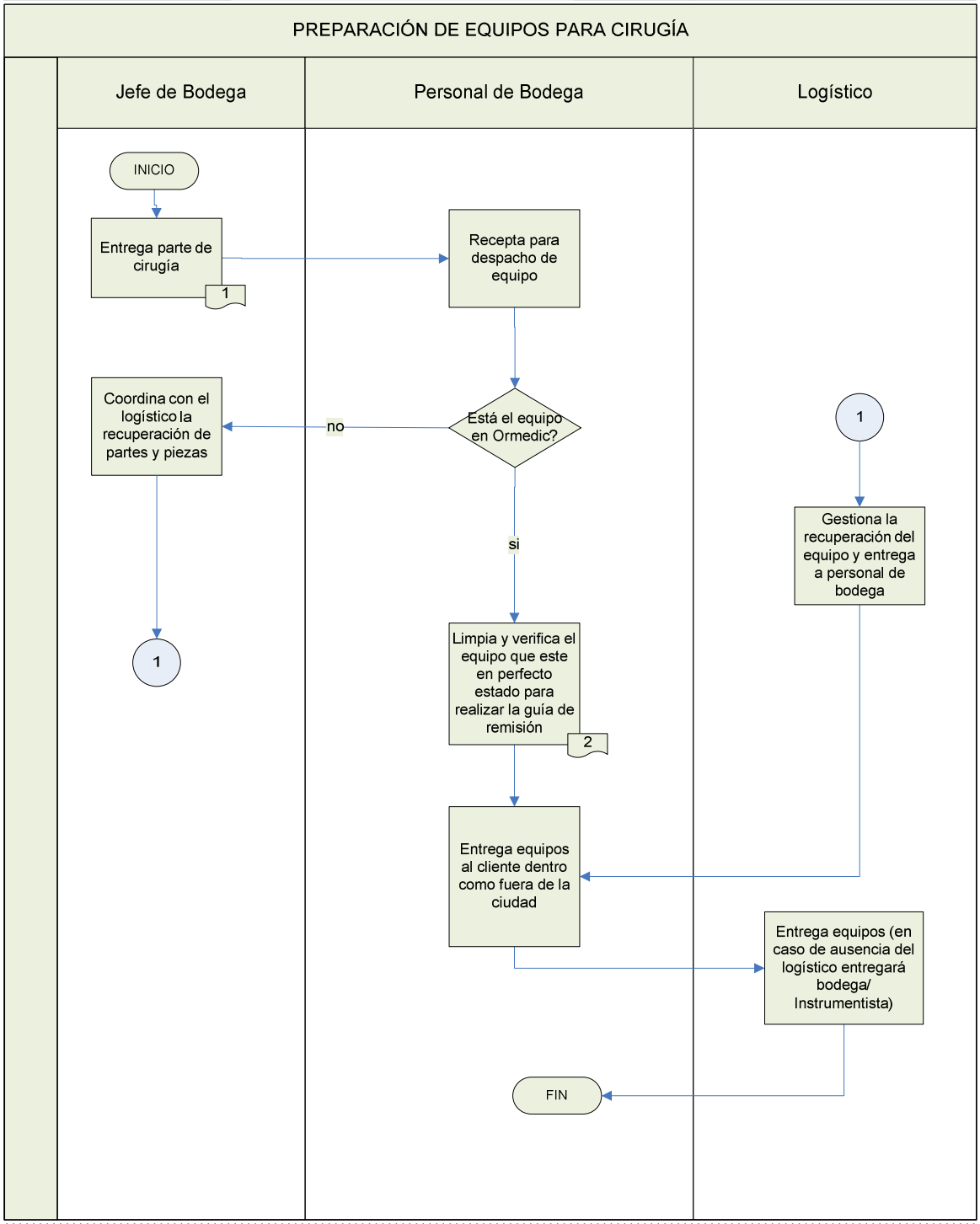
7. DOCUMENTOS

AB.RP.04.01 Guía de Remisión

AB.RP.04.02 Parte de Cirugía

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AB.RP.04	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Aprovisionamiento y Bodega
Versión: V1.1		Proceso	Preparación de Equipos para Cirugía
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Parte de Cirujía
2. Guía de Remisión

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: AB.PE.05	**PROCESO**		Descargo de Equipos en Sistema		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Realizar los descargos en el sistema oportunamente verificando que el instrumental se encuentre en buen estado, caso contrario determina responsabilidades.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Jefe de Bodega, Logísticos e Instrumentistas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del Jefe de Bodega descargar los equipos del sistema controlando la integridad del equipo, para lo cual verifica con la guía de despacho.

4. DEFINICIONES

Vale.- Es un documento comercial, para pagar un producto, ya sea bien o servicio. Puede representar el pago total o parcial (descuento inmediato en el momento de la compra por la cantidad que aparece en el vale).

5. POLITICAS

- Los documentos válidos para realizar el descargo de equipo en el sistema es la guía rosada y el vale de entrega que debe ser proporcionada por el logístico al Jefe de Bodega.
- Cuando el equipo se encuentre en el mal estado al momento de receptarlo en las oficinas de ORMEDIC debe ser notificado al Jefe de Bodega para que determine las responsabilidades y establecer el plazo para la reposición.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Descargos en Sistema	Jefe de Bodega	(No. de vales de entrega / Total guías de despacho) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

AB.PE.05.01 Vale de Entrega

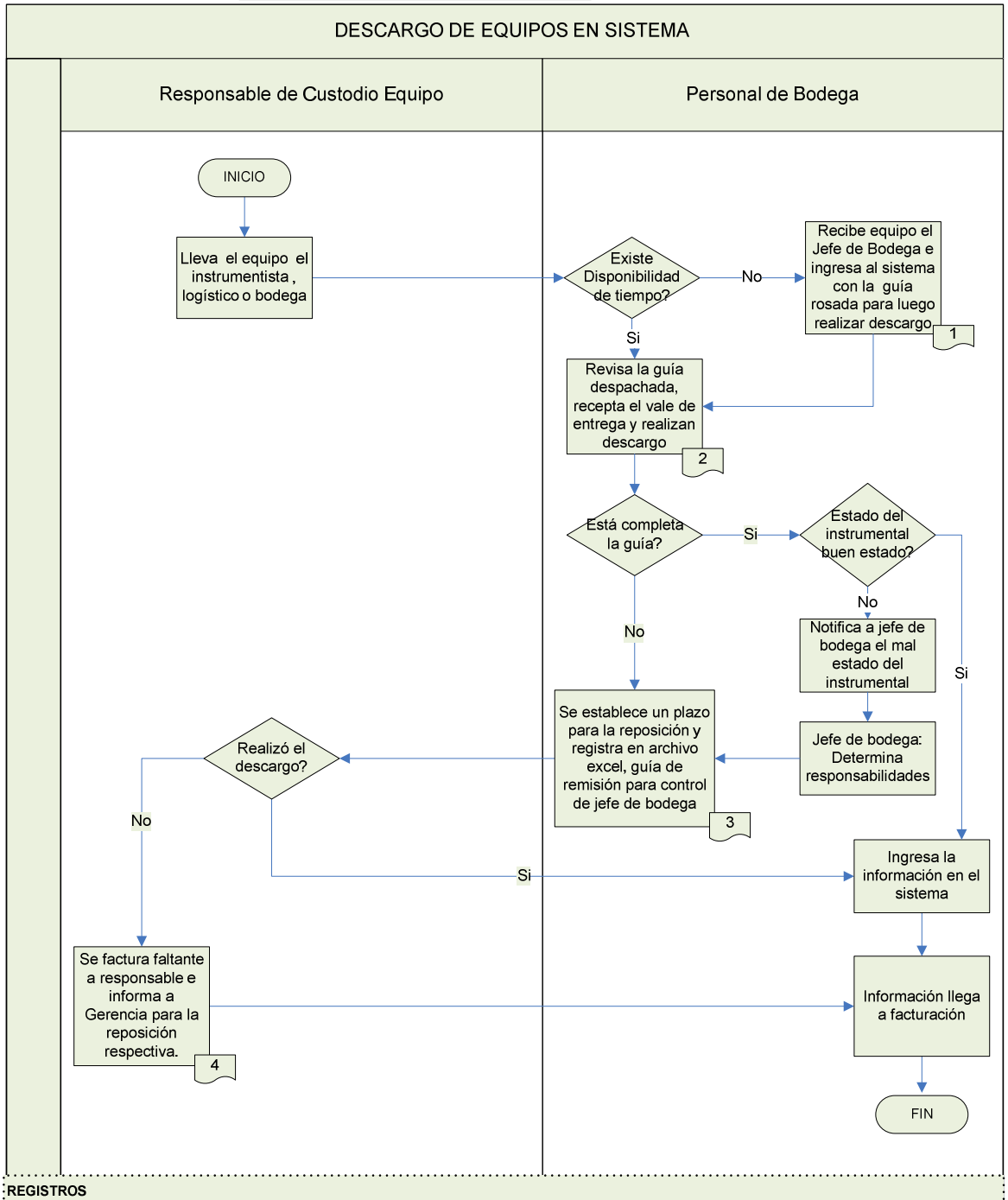
AB.PE.05.02 Guía de Despacho de Equipos

AB.PE.05.03 Archivo de Excel para reposición de material

AB.PE.05.04 Facturas de material faltante

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AB.PE.05	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Aprovisionamiento y Bodega
Versión: V1.1		Proceso	Descargo de Equipos en Sistema
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Vale de Entrega
2. Guía de Despacho
3. Archivo Excel de Reposición
4. Facturas de Material Faltante

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: AB.RE.06	**PROCESO**		Recuperación de Equipos		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Recolectar los equipos entregados en las diferentes casas de salud por los logísticos debidamente esterilizados e inventariados.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Jefe de Bodega, Logísticos e Instrumentistas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del instrumentista en el caso de haber asistido a la cirugía traer los equipos esterilizados a las oficinas con la respectiva guía de remisión.

Es responsabilidad de los logísticos traer los equipos a las oficinas en el caso de que no asistió un instrumentista a la cirugía, de igual manera los equipos deben estar esterilizados y con la guía de remisión.

4. DEFINICIONES

Esterilización.- Es la eliminación de toda forma de vida de un medio o material, lo que se lleva a cabo generalmente por medios físicos, por ejemplo, filtración, o por muerte de los organismos por calor, productos químicos u otra vía.

Guía de Remisión.- Es el documento que sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional por cualquier motivo y su origen lícito.

5. POLITICAS

- El Jefe de Bodega tiene que realizar un cronograma con la planificación de los responsables en el retiro de equipos y comunicar vía e-mail con copia a las jefaturas.
- Las guías de remisión deben ser entregadas al Jefe de Bodega para su control sobre la asignación de cirugías, antes de asignar a los responsables.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Retiro de Equipos	Jefe de Bodega	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual

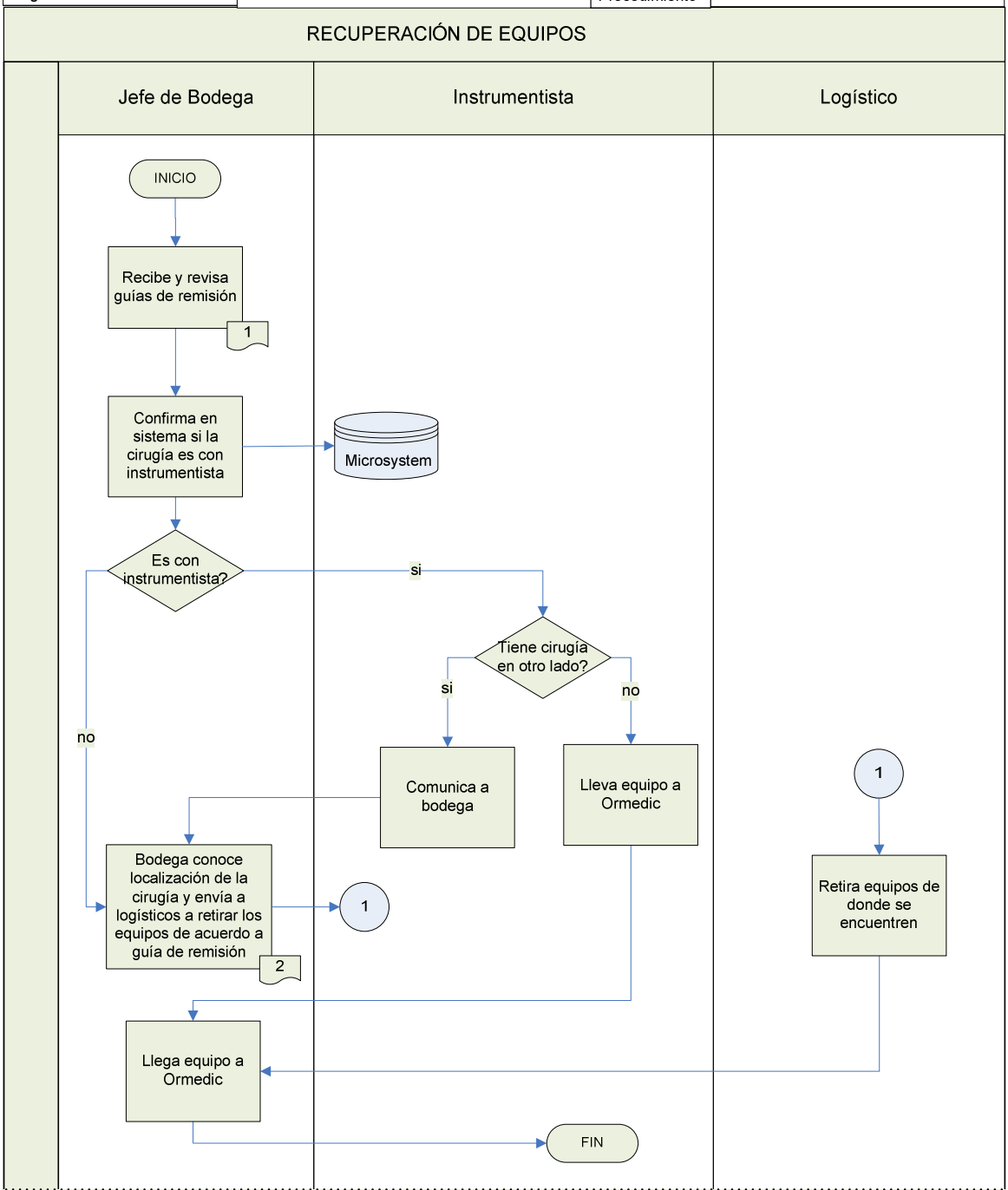
7. DOCUMENTOS

AB.RE.06.01 Guía de Despacho de Equipos

AB.RE.06.02 Cronograma de planificación de retiro de equipos

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AB.RE.06	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Aprovisionamiento y Bodega
Versión: V1.1		Proceso	Recuperación de Equipos
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Guía de Remisión
2. Cronograma de planificación retiro equipos

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: DL.EM.01</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Entrega de Equipos Médicos</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO:

Despachar los equipos dentro y fuera de la ciudad con la coordinación de los logísticos y control de las jefaturas.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Jefe de Bodega, Logísticos e Instrumentistas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del personal de bodega entregar el equipo limpio con la guía de remisión original y copia a logísticos para el despacho.

Es responsabilidad de los logísticos coordinar la distribución de los equipos a nivel nacional.

4. DEFINICIONES

Distribución.- Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor.

Logística.- Es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

5. POLITICAS

- En el caso de la entrega del equipo en provincia los logísticos deben llamar al doctor para dar la información del número de guía con la cual fue remitida para su retiro.
- Las guías de remisión deben ser entregadas al Jefe de Bodega para su control sobre la asignación de cirugías, antes de asignar a los responsables.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Entrega de Equipos en provincias	Jefe de Bodega	(No. equipos entregados en provincia / Total entrega de equipos) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

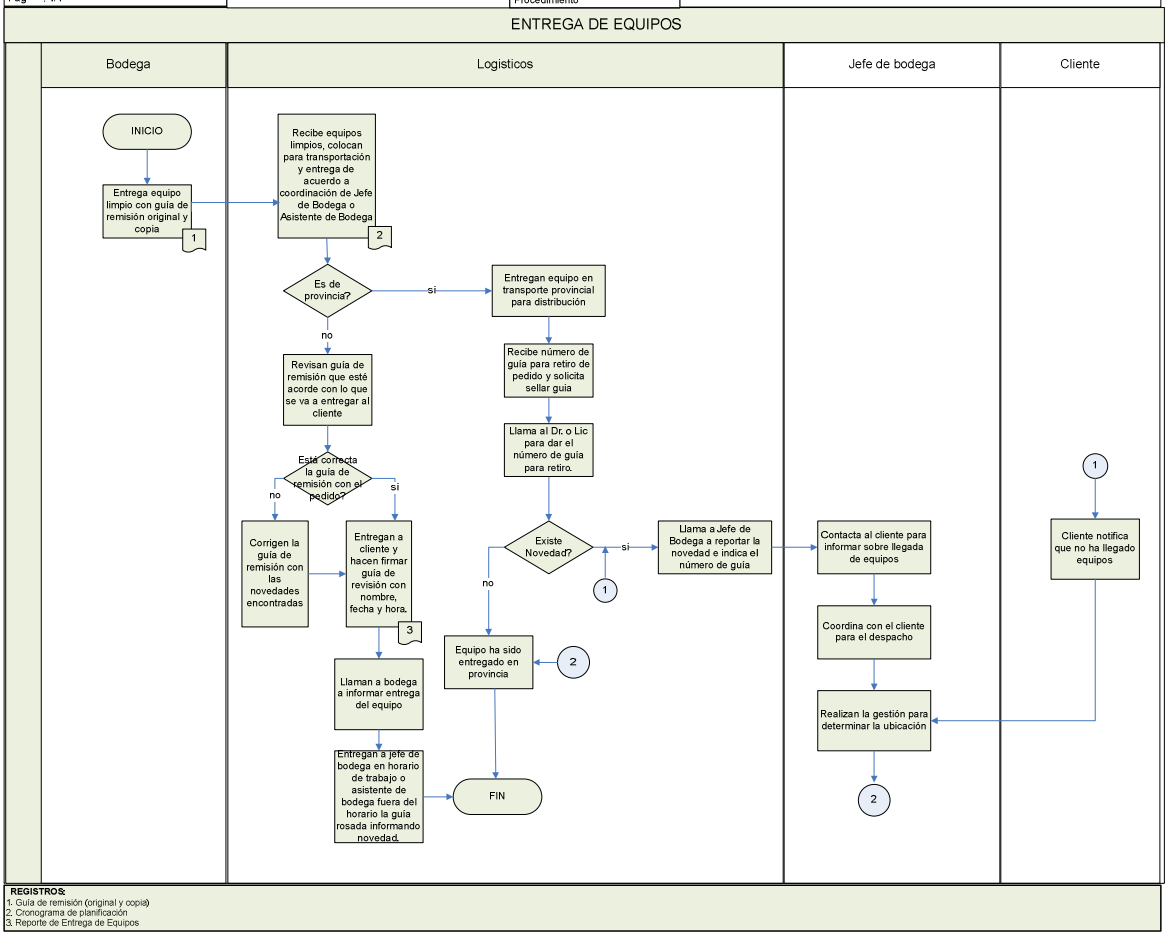
DL.EM.01.01 Guía de Remisión

DL.EM.01.02 Cronograma de Planificación

DL.EM.01.03 Reporte de Entrega de Equipos

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: DL.EM.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Distribución y Logística
Versión: V1.1		Proceso	Entrega de Equipos
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Guía de remisión (original y copia)
2. Cronograma de planificación
3. Reporte de Entrega de Equipos

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: DL.EE.02	**PROCESO**		Entrega de Equipos por Emergencia		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Coordinar con logísticos y personal de bodega la entrega de equipos en las casas de salud en casos de emergencia.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Jefe de Bodega y Logísticos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del personal de bodega entregar el equipo limpio con la guía de remisión original y copia a logísticos para el despacho.

Es responsabilidad de los logísticos realizar el cobro de los equipos solicitados en las casas de salud con su respectivo vale de cobro.

4. DEFINICIONES

Emergencia.- Es una situación fuera de control que se presenta por el impacto de un desastre.

Logística.- Es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

5. POLITICAS

- Los cobros de los equipos en caso de emergencia se deben realizar en efectivo y exceptuando los casos que sean aprobados por la Gerencia General o de Ventas se recibirán cheques.
- La entrega de equipos en el quirófano debe ser inventariado con anticipación para llevar a la casa de salud.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Entrega de Equipos por emergencia	Jefe de Bodega	(No. equipos entregados por emergencia / Total entrega de equipos) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

DL.EE.02.01 Guía de Remisión

DL.EE.02.02 Hoja de Ruta

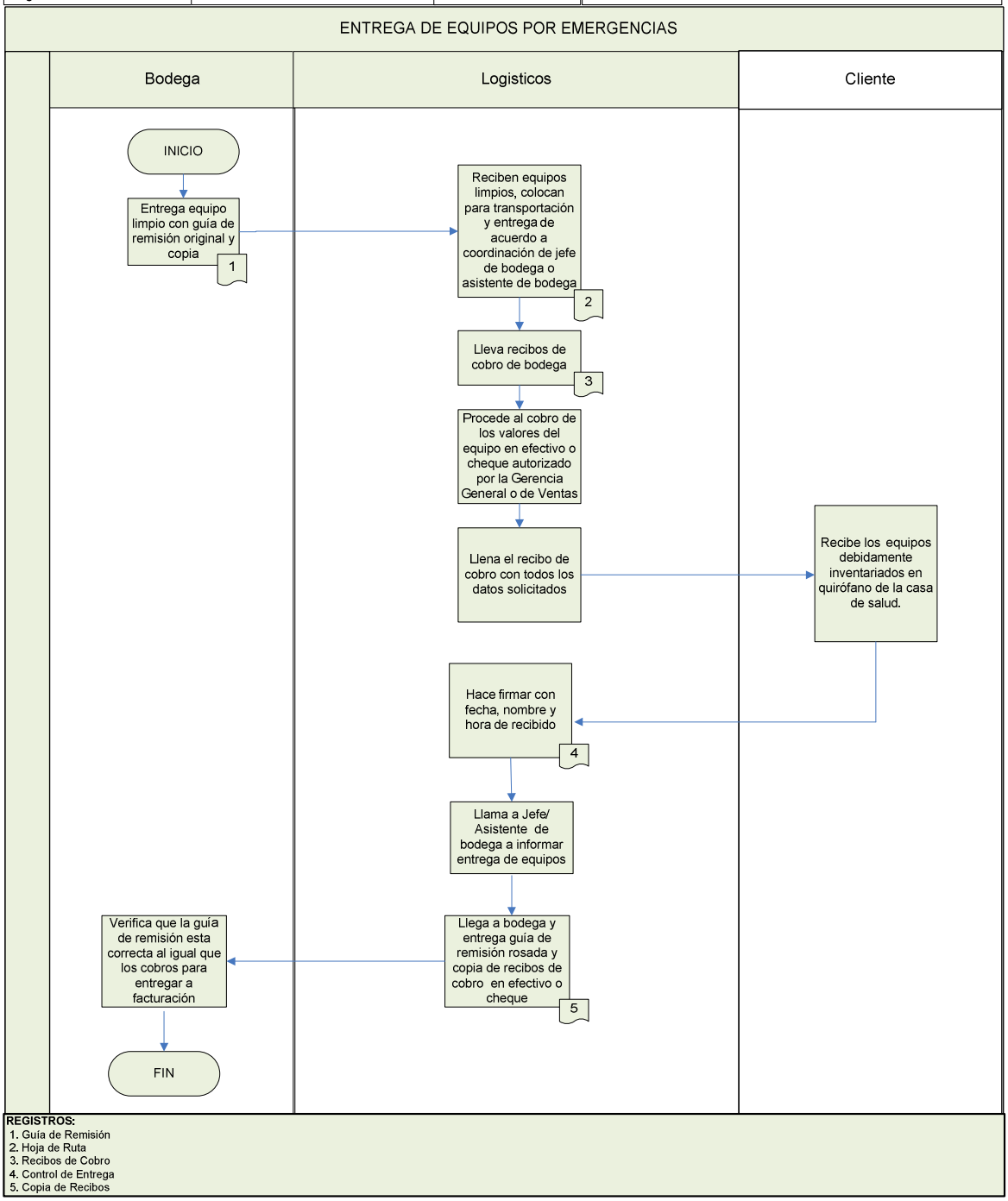
DL.EE.02.03 Recibos de Cobro

DL.EE.02.04 Control de Entrega

DL.EE.02.05 Copia de Recibos

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: DL.EE.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Distribución y Logística
Versión: V1.1		Proceso	Entrega de Equipos por Emergencia
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Guía de Remisión
2. Hoja de Ruta
3. Recibos de Cobro
4. Control de Entrega
5. Copia de Recibos

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: DL.RE.03	**PROCESO**		Retiro de Equipos		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO:

Recuperar los equipos de las casas de salud bajo el cronograma realizado por el Jefe de Bodega y con los documentos de respaldo.

2. ALCANCE:

El presente documento aplica para el Jefe de Bodega y Logísticos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Es responsabilidad del Jefe de Bodega coordinar la ruta de retiro de equipos por parte de los logísticos en las primeras horas de la mañana.

En el caso de existir alguna novedad en el retiro de equipos los logísticos deben comunicar inmediatamente vía telefónica a su jefatura para dar una solución a la misma.

4. DEFINICIONES

Guía de Remisión.- Es el documento que sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional por cualquier motivo y su origen lícito.

5. POLITICAS

- El retiro de equipos de las casas de salud se realiza con un previo inventario que debe realizar el logístico, verificando con la guía de remisión menos lo utilizado según el requerimiento.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Retiro de Equipos	Jefe de Bodega	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

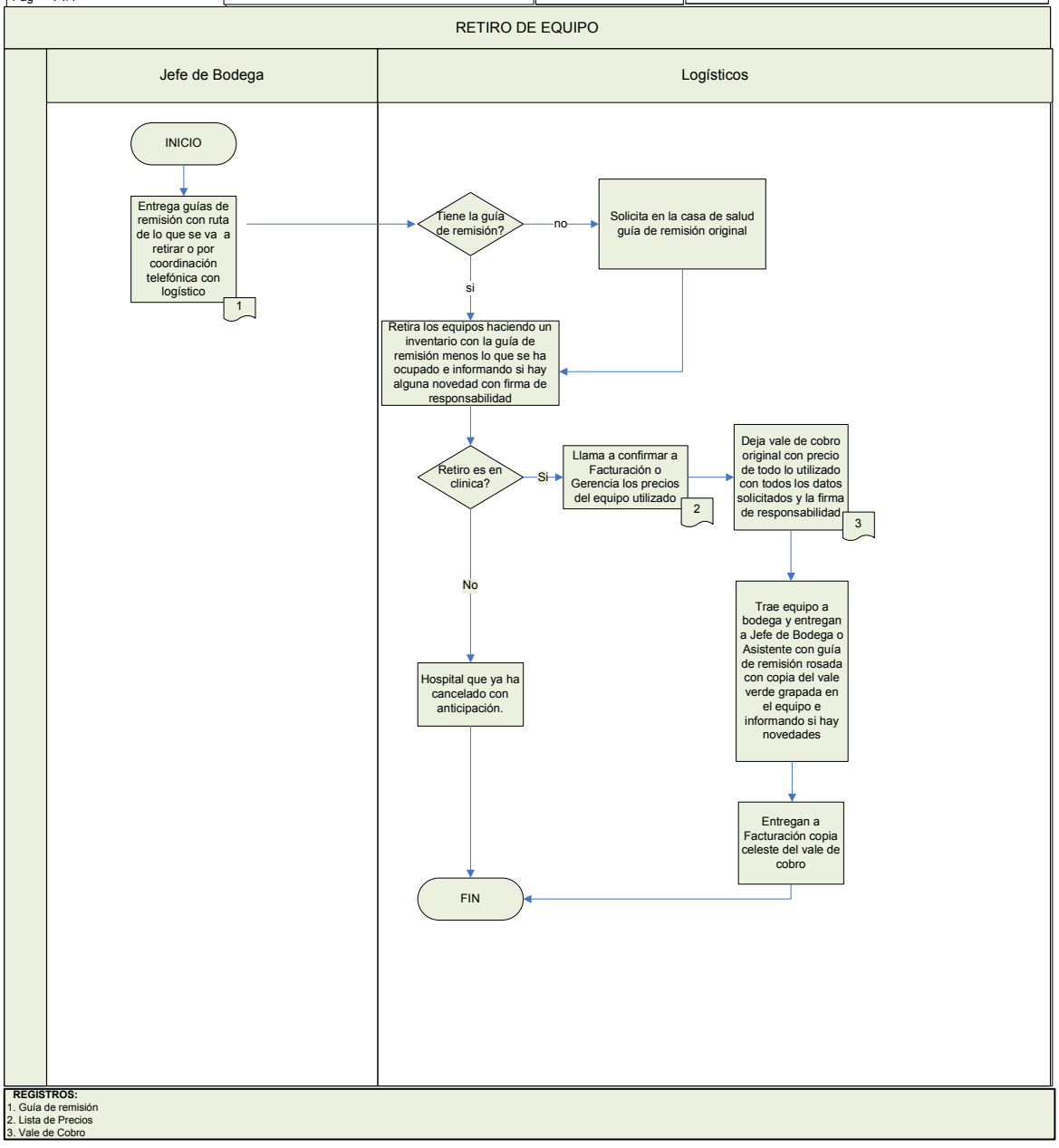
DL.RE.03.01 Guía de Remisión

DL.RE.03.02 Lista de Precios

DL.RE.03.03 Vale de Cobro

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: DL.RE.03	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Distribución y Logística
Versión: V1.1		Proceso	Retiro de Equipo
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Guía de remisión
2. Lista de Precios
3. Vale de Cobro

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: AT.PC.01</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Planificación de Cirugías</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Planifica oportunamente a las cirugías a nivel local y nacional, coordinar con las áreas involucradas el correcto despacho de los equipos.

2. ALCANCE

El presente documento aplica para el Gerente de Ventas e Instrumentistas.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de todos los instrumentistas cumplir a cabalidad con los procedimientos establecidos en el presente documento.

4. DEFINICIONES

***Parte operatorio*.-** Un parte operatorio es el documento que genera la persona encargada de toma de pedidos con la finalidad de comunicar a bodega las cirugías que va a realizarse para la preparación de equipos.

5. POLITICAS

- El Gerente de Ventas debe enviar vía e-mail a los instrumentistas con copia al Gerente General el comunicado de la asistencia a las casas de salud.
- En el caso de existir novedades durante la cirugía, los instrumentistas deben comunicar el Gerente de Ventas telefónicamente.

6. INDICADORES

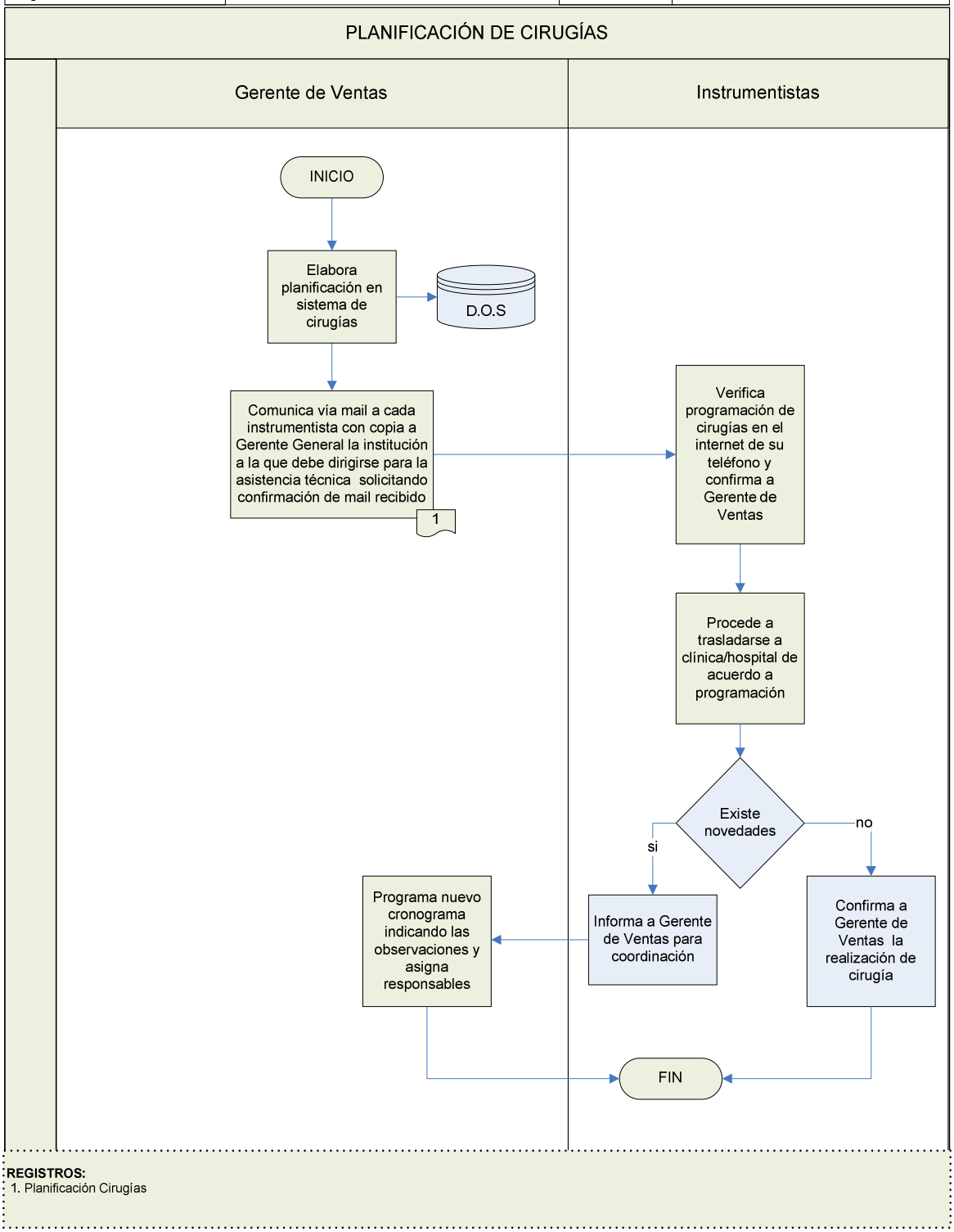
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficiencia Asistencia técnica	Gerente de Ventas	Hora de salida a cirugía – Hora de ingreso / No. de horas óptimas de cirugía	Trimestral

7. DOCUMENTOS

AT.PC.01.01 Planificación de Cirugías

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AT.PC.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Asistencia Técnica
Versión: V1.1		Proceso	Planificación de Cirugías
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Planificación Cirugías

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: AT.AC.02</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Asistencia a Cirugías</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Asistir a las cirugías oportunamente con el equipo completo a nivel nacional con el personal debidamente calificado.

2. ALCANCE

El presente documento aplica para el Gerente de Ventas, Instrumentistas y personal de Bodega.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de los instrumentistas verificar que los equipos sean despachados dentro del plazo y sean esterilizados.

Es responsabilidad de los instrumentistas entregar los equipos en la oficina después de su uso, realizando un inventario de todo lo que llevo.

4. DEFINICIONES

***Container*.-** Es un recipiente de carga para el transporte aéreo, marítimo o fluvial, transporte terrestre y transporte multimodal. Las dimensiones del contenedor se encuentran normalizadas para facilitar su manipulación.

5. POLITICAS

- Los instrumentistas deben asistir treinta minutos antes a la cirugía asignada por el Gerente de Ventas para organizar los implantes en el quirófano.

- Al finalizar la cirugía los instrumentistas deben lavar los equipos utilizados y entregar en las oficinas Ormedic esterilizados.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia Asistencia técnica	Gerente de Ventas	(No. de cirugías exitosas / No. de cirugías asignadas a instrumentista) x 100	Trimestral

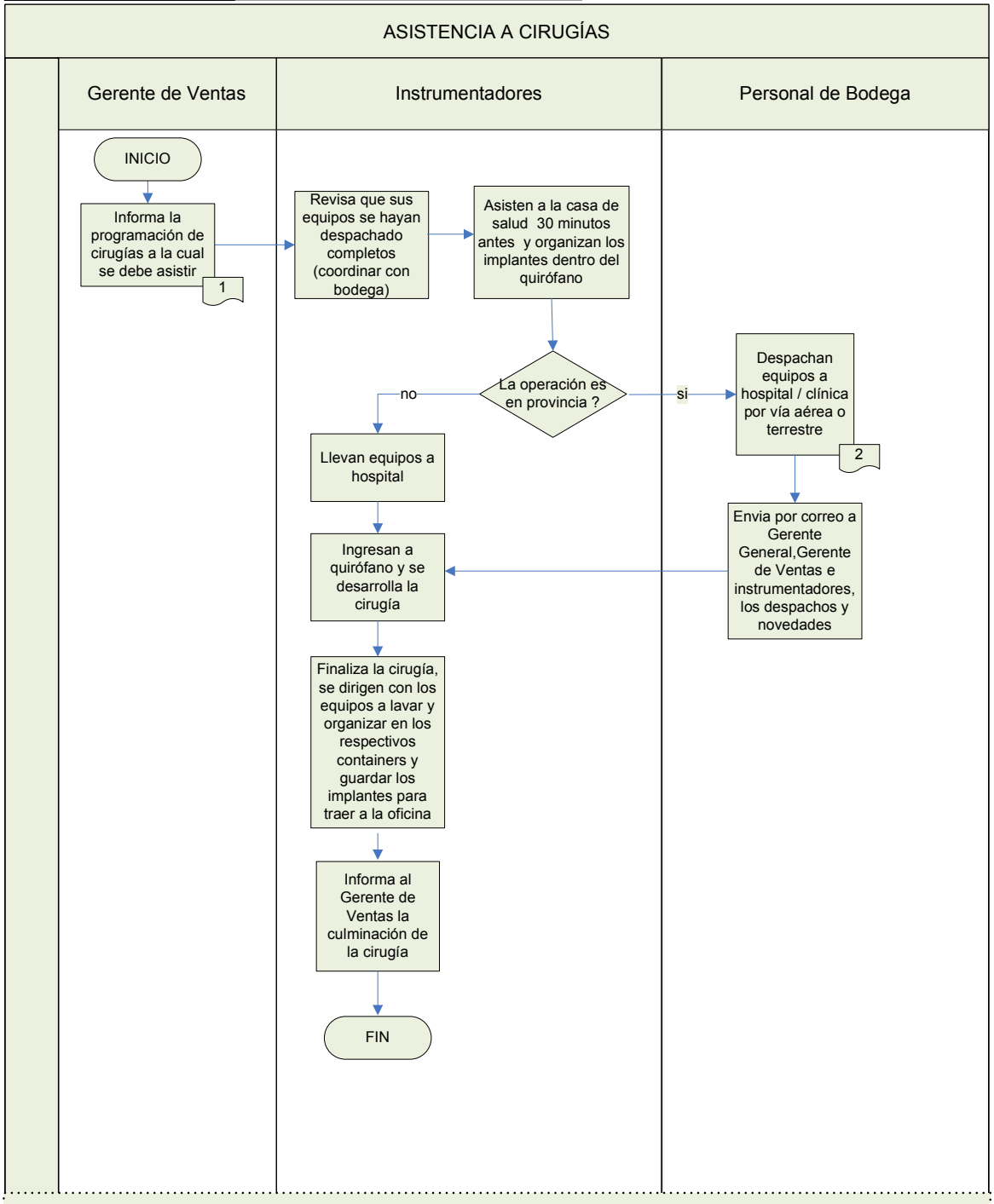
7. DOCUMENTOS

AT.AC.02.01 Programación de Cirugías

AT.AC.02.02 Guía de Remisión

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AT.AC.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Asistencia Técnica
Versión: V1.1		Proceso	Asistencia a Cirugías
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Programación de Cirugías
2. Guía de Remisión

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: AT.RE.03</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Recolección de Equipos</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Recolectar los equipos en las casas de salud después de la cirugía y controlar el inventario de lo retirado.

2. ALCANCE

El presente documento aplica para los Instrumentistas y personal de Bodega.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de los instrumentistas entregar los equipos retirados de la casa de salud en bodega adjuntando la guía de remisión.

El responsabilidad del personal de bodega realizar el descargo de equipos en el sistema con los documentos de respaldo.

4. DEFINICIONES

Esterilización.- Es la eliminación de toda forma de vida de un medio o material, lo que se lleva a cabo generalmente por medios físicos, por ejemplo, filtración, o por muerte de los organismos por calor, productos químicos u otra vía.

5. POLITICAS

- Los instrumentistas deben comunicar al personal de bodega las novedades en la entrega de equipos en oficinas, en caso de existir algún faltante se da un tiempo de

solución de veinte y cuatro horas, caso contrario se comunica al Gerente General para que apruebe el descuento respectivo a la persona responsable.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Retiro de Equipos	Jefe de Bodega	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual

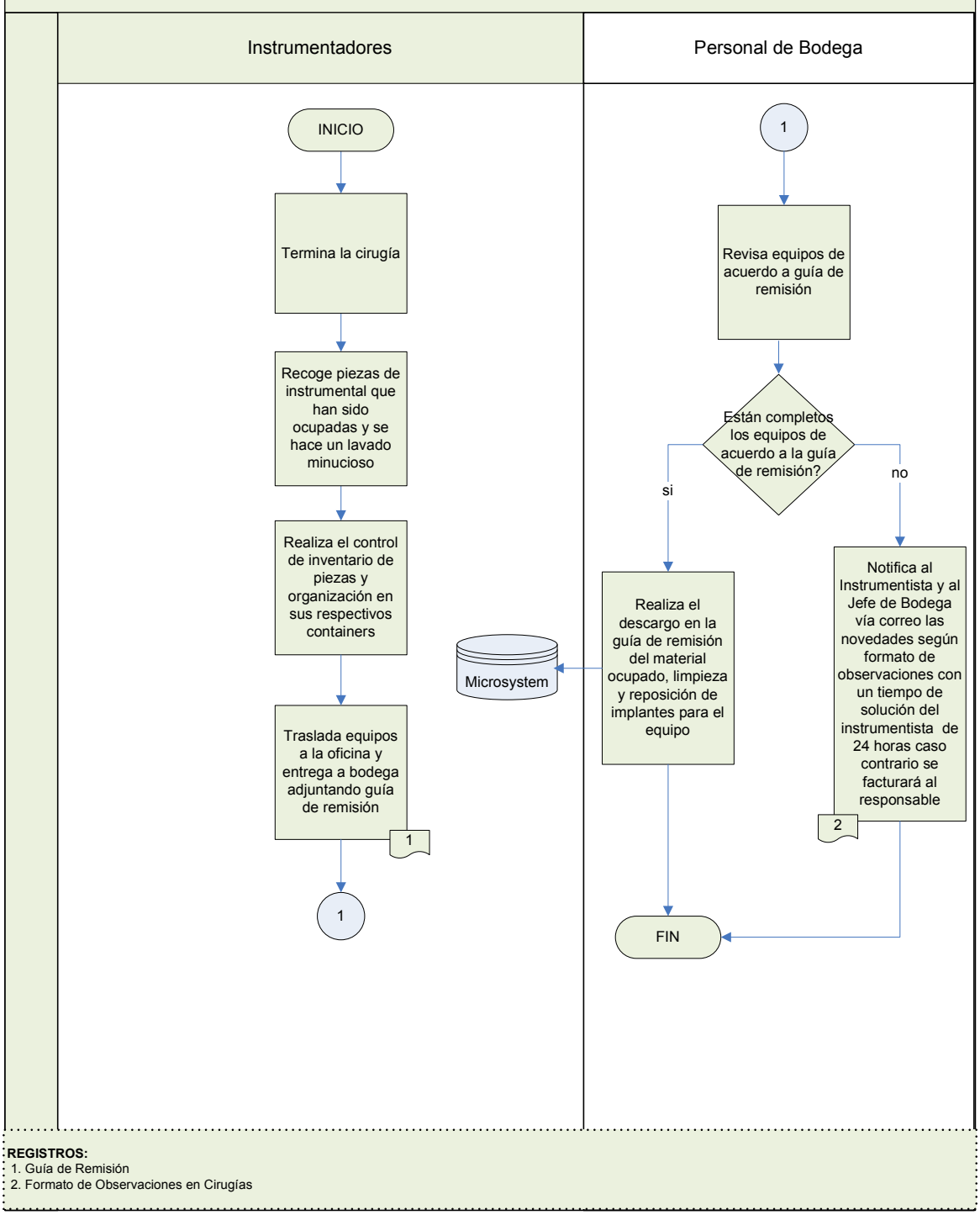
7. DOCUMENTOS

AT.RE.03.01 Guía de Remisión

AT.RE.03.02 Formato de Observaciones en Cirugías

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: AT.RE.03	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Asistencia Técnica
Versión: V1.1		Proceso	Recolección de Equipos
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Guía de Remisión
2. Formato de Observaciones en Cirugías

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GCC.PC.01	**PROCESO**		Políticas de Crédito		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Establecer lineamientos de política de crédito cumpliendo con los objetivos de la compañía y mantener un bajo porcentaje de cartera vencida que le permita tener liquidez.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al personal de Crédito y Cobranzas, Facturación y Gerencia General.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Crédito hacer cumplir las políticas de Crédito y Cobranzas de acuerdo a lo definido por Gerencia General.

4. DEFINICIONES

***Buro de Crédito*.-** Es un sistema donde se reportan informes crediticios de personas físicas o empresas, mediante el cual sabremos que clase de cliente es.

***Morosidad*.-** Es el retraso en el cumplimiento de una obligación o deber.

5. POLITICAS

- Para otorgar créditos a los clientes, estos deben ser aprobados únicamente por la Gerencia General y la recuperación de cartera se realizará de acuerdo a las políticas de la compañía.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Recuperación de cartera	Jefe de Crédito y Cobranzas	(Cartera recuperada / Ventas totales a crédito /) x 100	Mensual

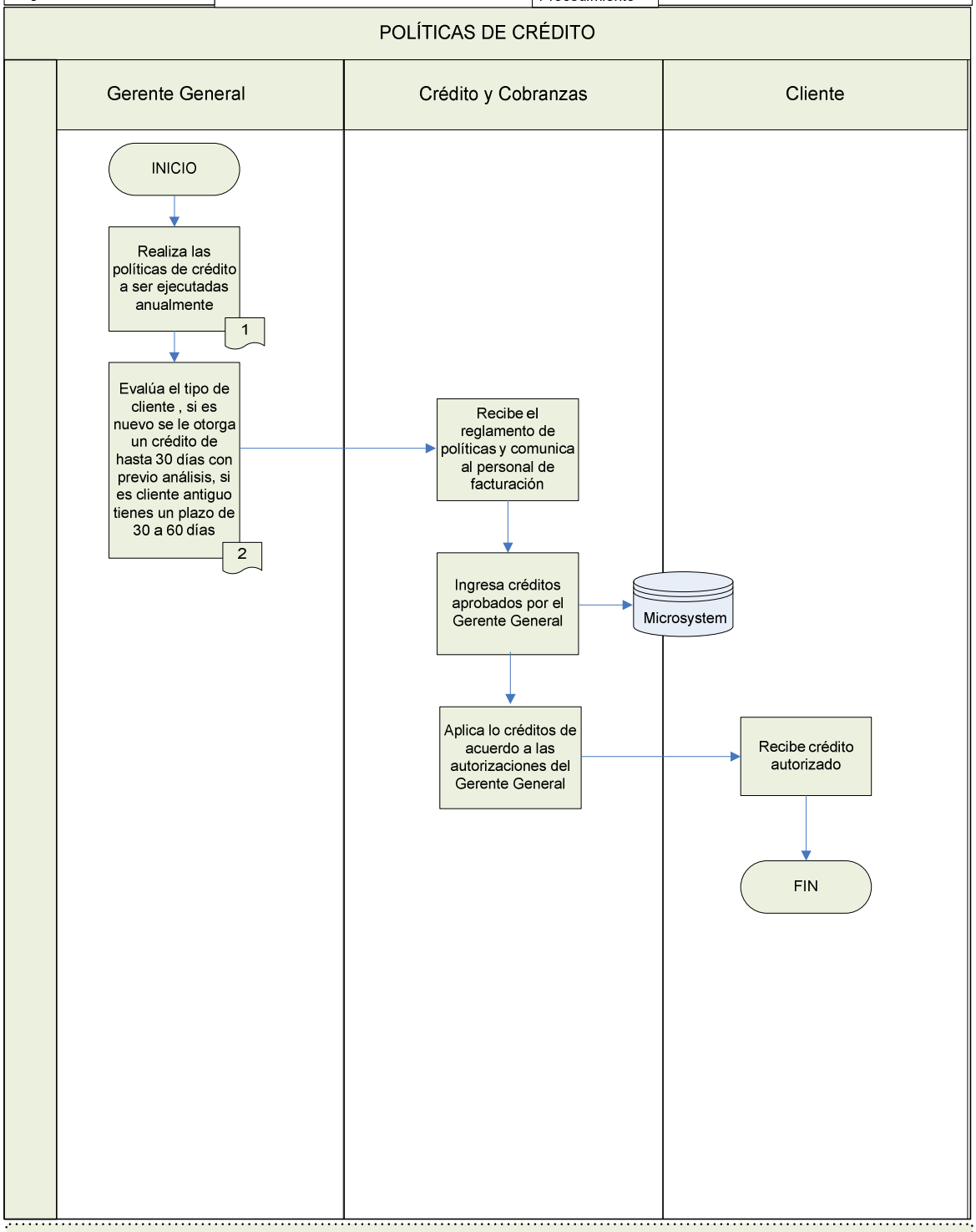
7. DOCUMENTOS

GCC.PC.01.01 Políticas de Crédito

GCC.PC.01.02 Análisis de Cartera

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GCC.PC.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Crédito y Cobranzas
Versión: V1.1		Proceso	Políticas de Crédito
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Políticas de Crédito
2. Análisis de Cartera

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GCC.RC.02	**PROCESO**		Recuperación de Cartera		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Definir políticas de gestión de forma paramétrica y disponer de herramientas de análisis estadístico y comparativo para la toma de decisiones y de gestión, el uso apropiado de estas facilidades apoyará a mejorar la productividad y optimizar los procesos propios del área de cobranza.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al personal de Crédito y Cobranzas y Facturación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Crédito y Gerente de Operaciones hacer cumplir y controlar la recuperación de cartera.

4. DEFINICIONES

***Intereses de Mora*.-** Intereses generados por el capital no pagado a su vencimiento entre esta fecha y la fecha real de pago.

***Recuperación de Cartera*.-** Es el monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. La cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento.

5. POLITICAS

- El personal de Crédito y Cobranzas debe enviar mensualmente un reporte con el análisis de clientes que se encuentren con cartera vencida y un detalle con lo recuperado de acuerdo a los objetivos planteados.
- Los indicadores de gestión deben ser medidos por el Gerente de Operaciones para la respectiva semaforización del proceso.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Recuperación de cartera	Jefe de Crédito y Cobranzas	(Cartera recuperada / Ventas totales a crédito /) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GCC.PC.01.01 Guía de Remisión

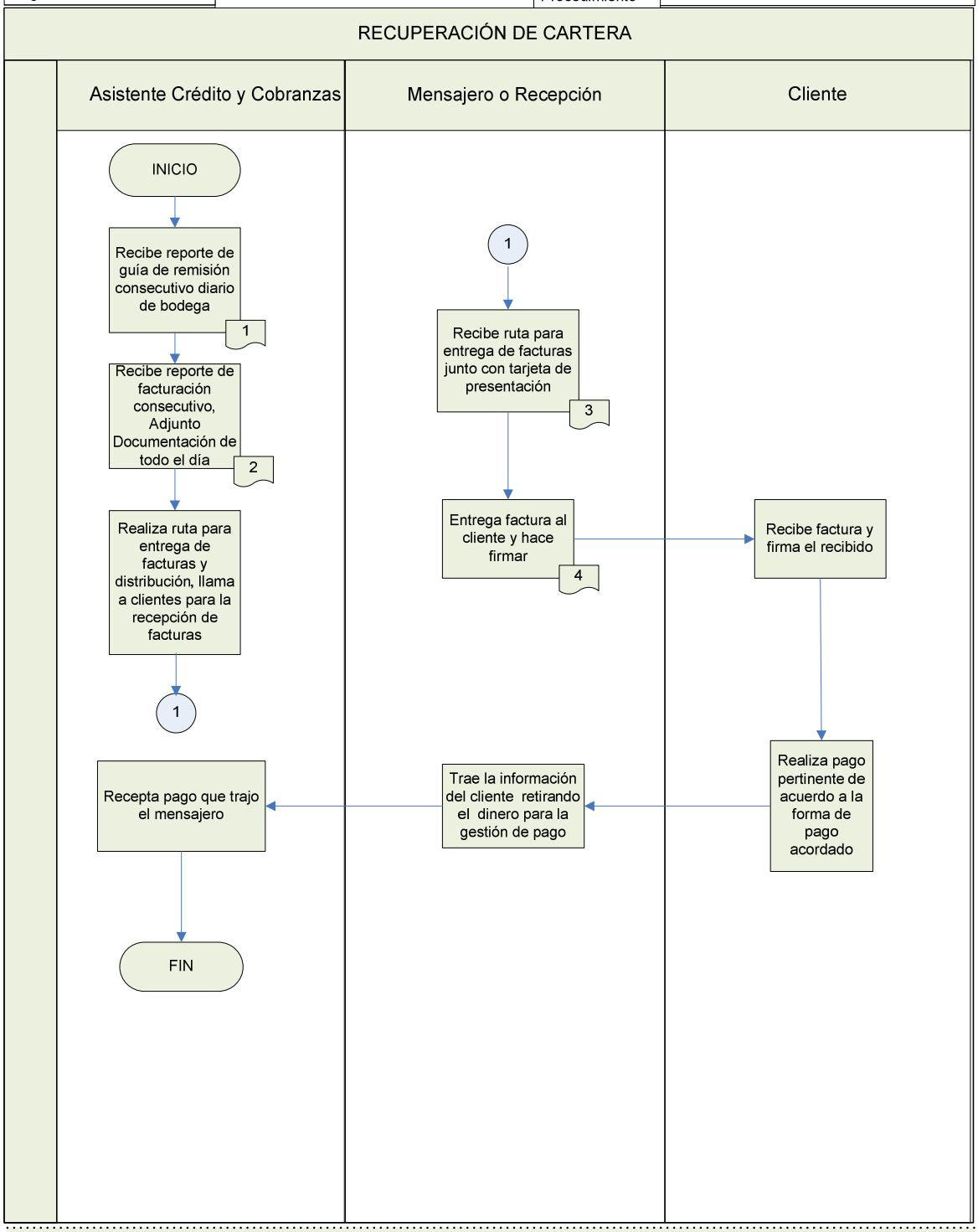
GCC.PC.01.02 Reporte de Facturación

GCC.PC.01.03 Ruta de Mensajero

GCC.PC.01.04 Facturas

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GCC.RC.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Crédito y Cobranzas
Versión: V1.1		Proceso	Recuperación de Cartera
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Guía de Remisión
2. Reporte de Facturación
3. Ruta de Mensajero
4. Facturas

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código:GCC.MR.03</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Manejo de Ruta</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Coordinar la ruta para la entrega y retiro de documentos de acuerdo a la prioridad de cada uno analizando los tiempos de entrega.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al personal de Cobranzas y Mensajería.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Jefe de Crédito supervisar y aprobar la ruta de mensajería.

4. DEFINICIONES

***Sectorización*.-** La acción de dividir en partes el territorio y los ambientes parroquiales y de canales.

5. POLITICAS

- El Jefe de Crédito y Cobranzas tiene que organizar un día antes la ruta de mensajería y cumplir con toda la entrega y retiro de documentos.
- Al final del día los motorizados deben entregar el reporte de la ruta para controlar el cumplimiento oportuno y en el caso de existir alguna novedad debe comunicarse al Gerente de Operaciones.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia en Ruta	Gerente de Operaciones	(No. de tareas exitosas / No. de tareas asignadas) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

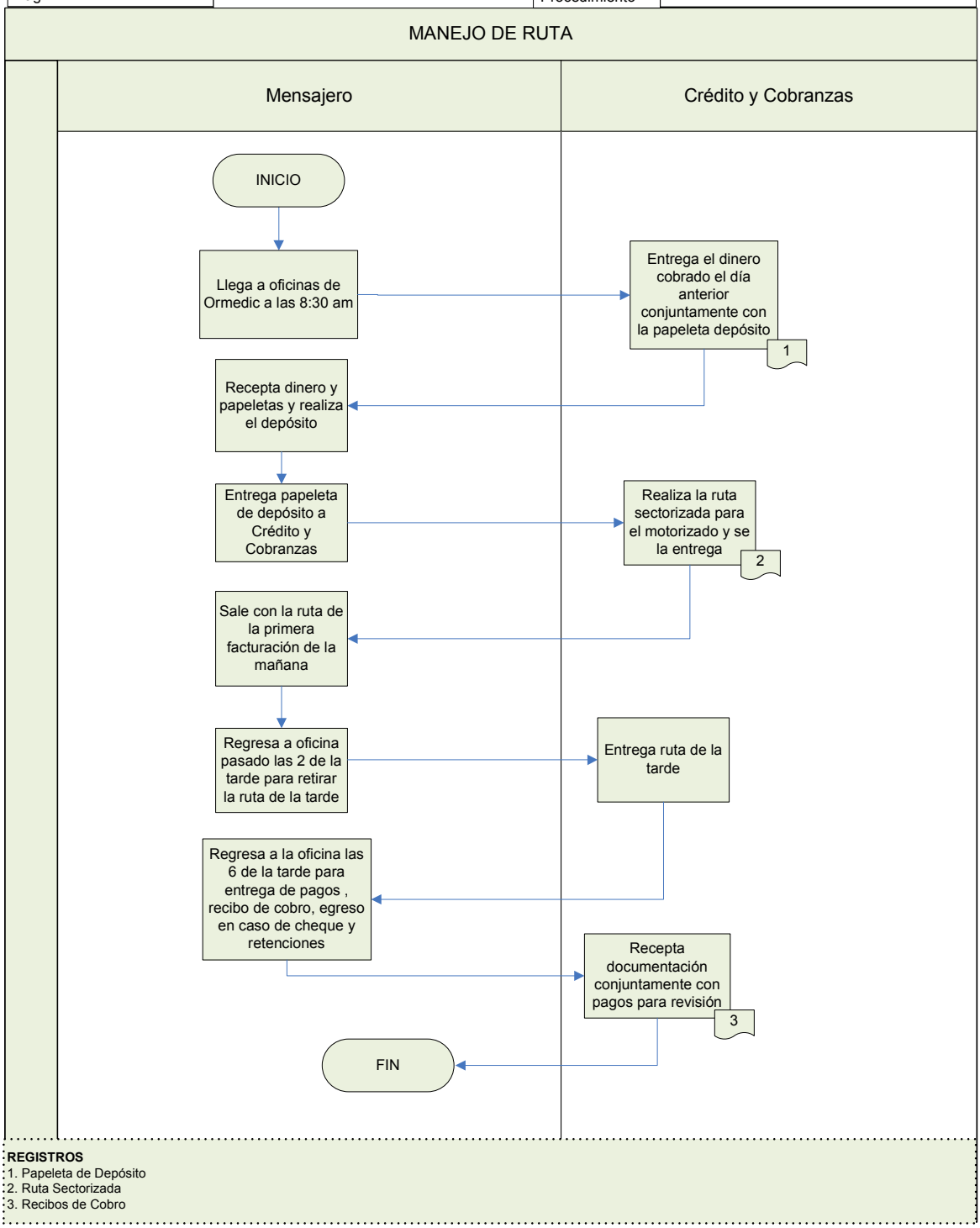
GCC.MR.03.01 Papeleta de depósito

GCC.MR.03.02 Ruta sectorizada

GCC.MR.03.03 Recibos de Cobro

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GCC.MR.03	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Crédito y Cobranzas
Versión: V1.1		Proceso	Manejo de Ruta
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Papeleta de Depósito
2. Ruta Sectorizada
3. Recibos de Cobro

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GCC.EF.05</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Entrega Facturas a Clientes en Provincias</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Coordinar la entrega de facturas a nivel local y nacional dentro del plazo establecido por la organización.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al personal de Crédito y Cobranzas, Facturación y Mensajería.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Jefe de Crédito y Cobranzas coordinar la entrega de facturas con mensajería.

4. DEFINICIONES

***Courier*.-** Consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.

5. POLITICAS

- El personal de Facturación debe entregar al Asistente de Crédito y Cobranzas el reporte de facturas físicas y en medio digital para consolidar la información antes de ser enviada al Gerente de Ventas.
- En caso de diferencias en el reporte de facturación con las guías de remisión se realiza el mismo día con el instructivo entregado por facturación.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Facturas Exitosas	Gerente de Operaciones	(No. de facturas realizadas / Total guías de remisión) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

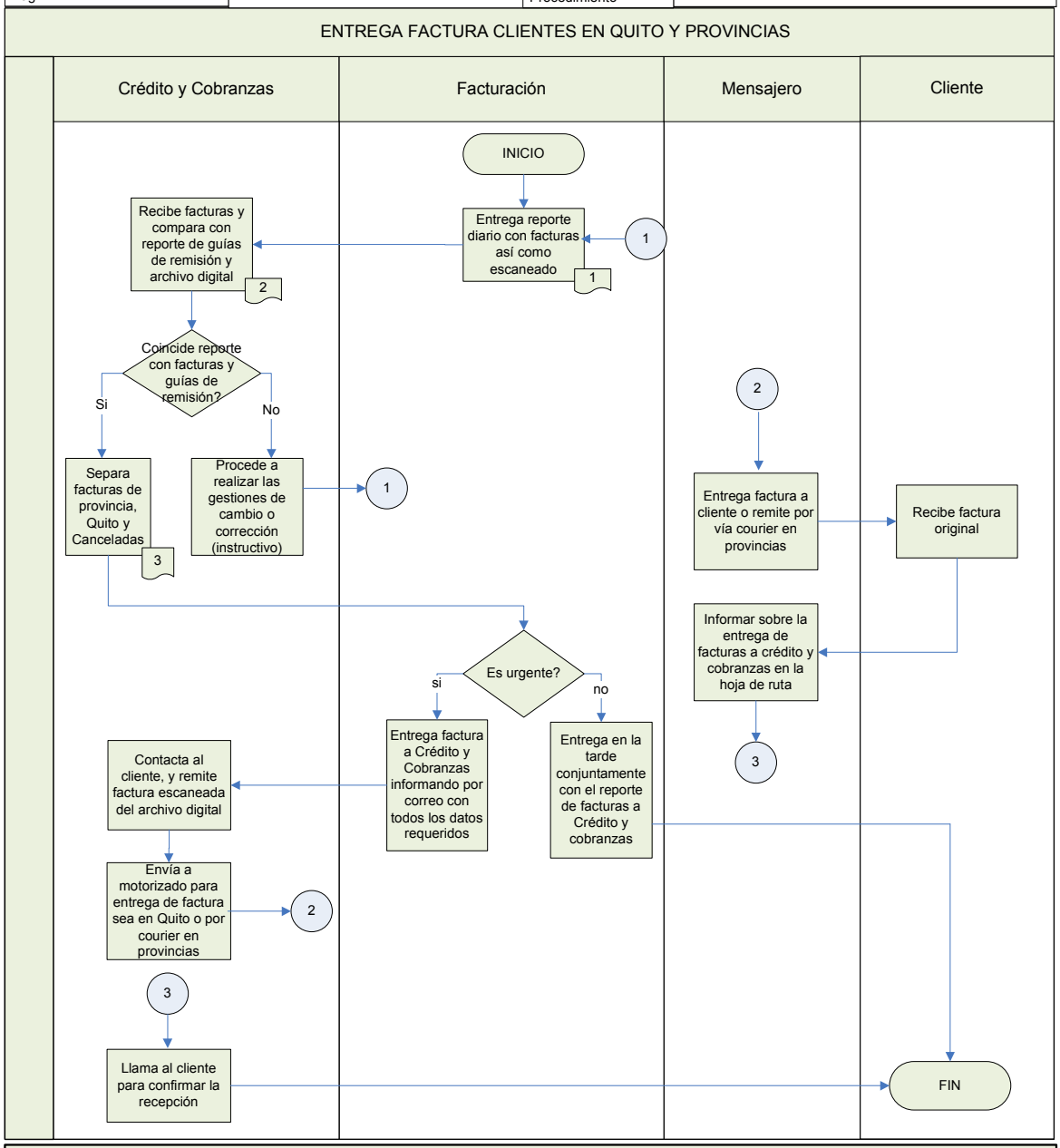
GCC.EF.05.01 Reporte de Facturas Escaneadas

GCC.EF.05.02 Guía de Remisión

GCC.EF.05.03 Facturas

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GCC.EF.04	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Crédito y Cobranzas
Versión: V1.1		Proceso	Entrega Factura Clientes en Quito y Provincias
Fecha : Octubrel 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Reporte de Facturas Escaneadas
2. Guías de Remisión
3. Facturas

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GF.FA.TP.01</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Toma de Pedidos</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Coordinar la toma de pedidos a través de los diferentes canales guardando los datos necesarios y planificar una entrega oportuna.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al Gerente de Ventas, Facturación, Jefe de Bodega y Logísticos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Gerente de Ventas controlar la toma de pedido hasta que el equipo sea entregado al cliente, quién a su vez debe notificar cualquier novedad al Gerente General.

Es responsabilidad de Facturación verificar la disponibilidad de equipos en el sistema y coordinar con el cliente la hora de entrega de los mismos en la cirugía.

4. DEFINICIONES

Logística.- Es el conjunto de técnicas y procedimientos relacionados con el abastecimiento, suministro, mantenimiento y transporte de equipo, instalaciones y personal.

5. POLITICAS

- El Gerente de Ventas debe enviar a diario al Gerente de Ventas el archivo de cirugías asignadas de acuerdo a la toma de pedidos, planificando rutas y horarios con el personal de logística.
- En la toma de pedidos para cirugías urgentes el Jefe de Bodega tiene que coordinar la entrega de equipos y realizar el seguimiento hasta el despacho de los mismos.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Despacho de pedidos	Jefe de Bodega	(No. Partes medicos despachados / Total partes medicos) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GF.FA.TP.01.01 Nota de Pedido

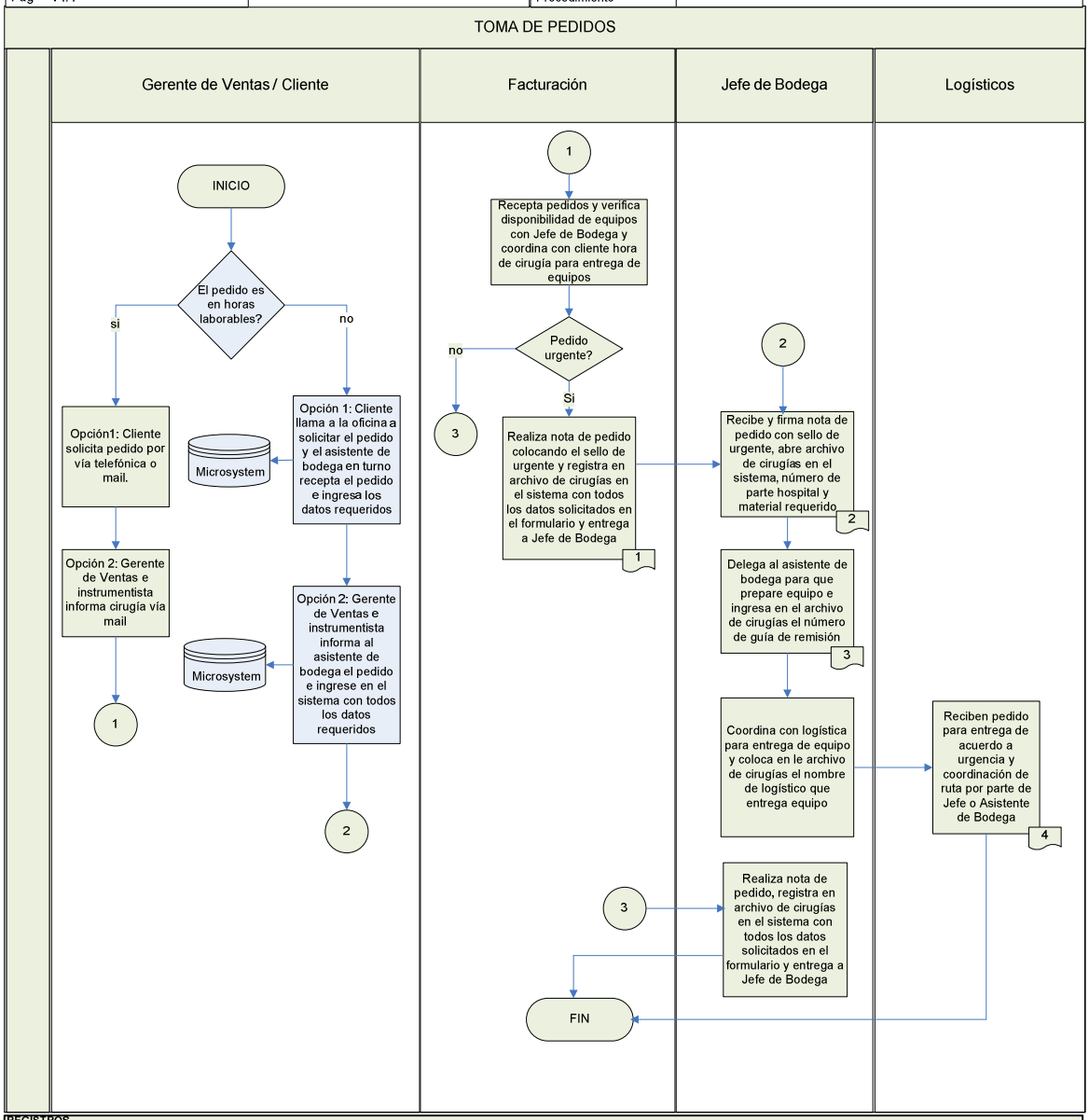
GF.FA.TP.01.02 Archivo de Cronograma de Cirugías

GF.FA.TP.01.03 Guía de Remisión

GF.FA.TP.01.04 Ruta Sectorizada

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.FA.TP.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Toma de Pedidos
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Nota de Pedido
2. Archivo con Cronograma de Cirugías
3. Guía de Remisión
4. Ruta Sectorizada

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GF.FA.EF.02</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Elaboración de Facturas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Cumplir con las políticas de facturación establecidas por la organización, considerando las leyes tributarias vigentes y los plazos establecidos tanto por el cliente como de la compañía.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido a Crédito y Cobranzas, Facturación y Mensajería.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad de Crédito y Cobranzas entregar las guías de remisión a facturación hasta medio día con todos los documentos de respaldo para emitir la factura tanto a nivel local como nacional.

Es responsabilidad de Facturación recuperar las retenciones descontadas en la facturación en el lapso de cinco días contando a partir de la fecha de emisión.

4. DEFINICIONES

***Escanear*.-** Proceso de usar un escáner para convertir un original en datos digitales.

***Factura*.-** Es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa. La información fundamental que aparece en una factura debe reflejar la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar.

5. POLITICAS

- Las facturas de asunto importante deben ser entregadas con Crédito y Cobranzas con sello de urgente a Facturación para coordinar la logística en horas de la mañana.
- Todas las facturas impresas del mes deben ser escaneadas en el archivo digital e imprimir el reporte con el detalle de facturación, y debe ser entregado a Crédito y Cobranzas para su respectivo cuadre.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Facturas Exitosas	Gerente de Operaciones	(No. de facturas realizadas / Total guías de remisión) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

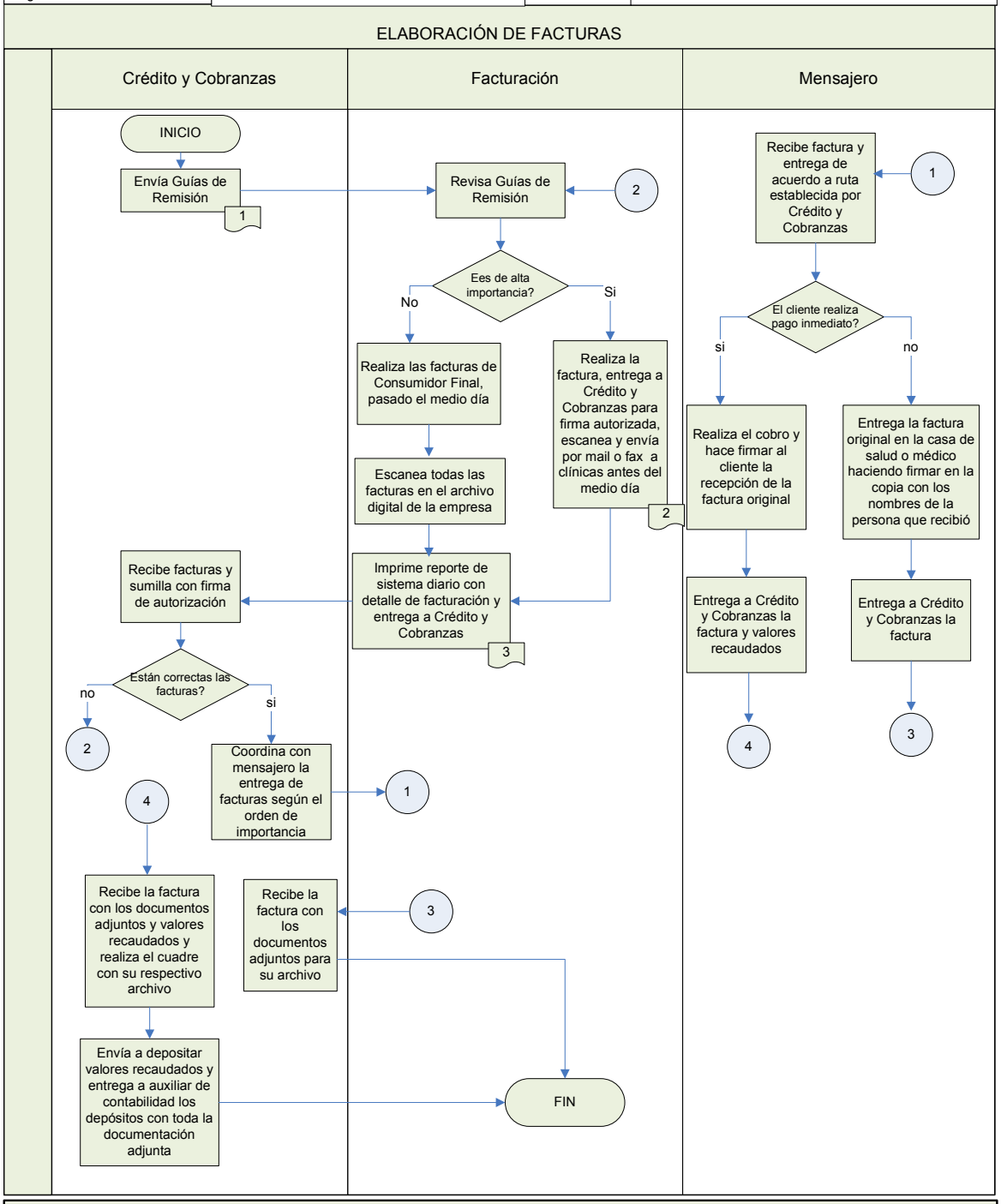
GF.FA.EF.02.01 Guías de Remisión

GF.FA.EF.02.02 Facturas

GF.FA.EF.02.03 Archivo Digital de Facturas Escaneadas

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.FA.EF.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Elaboración de Facturas
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS
1. Guía de Remisión
2. Facturas
3. Archivo Digital de Facturas Escaneadas

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GF.FA.CF.03	**PROCESO**		Cambio de Facturas		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Establecer lineamientos y políticas en el cambio de facturas que permita la entrega oportuna a los clientes.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido a Crédito y Cobranzas, Facturación, Bodega y Mensajería.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad de Crédito y Cobranzas anular las facturas considerando que debe tener los documentos originales y copias para dar de baja en el sistema, el reporte de anulación de facturas debe estar con la firma de aprobación del Gerente de Operaciones.

Es responsabilidad de Bodega emitir una nueva guía de remisión y debe entregar a Facturación para procesar la nueva factura.

4. DEFINICIONES

***Nota de Crédito*.-** Es aquel documento comercial emitido por el vendedor en el cual se detallan conceptos por los que un comprador dispone de crédito a su favor en su cuenta comercial. Es un documento registrable y siempre genera un saldo positivo para el cliente.

5. POLITICAS

- Para realizar cambio de facturas que son fuera del mes, Crédito y Cobranzas debe solicitar el sustento escrito a la casa de salud, en el cuál justifique la demora del cambio, el mismo que será remitido al Gerente General para su aprobación.
- En el caso de solicitar Notas de Crédito debe estar con la firma de aprobación del Contador General y a su vez remitir al asistente contable para la elaboración y coordinación de la logística en la entrega del documento.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Devolución facturas	Gerente de Operaciones	(Devolución de facturas / Facturas entregadas) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GF.FA.CF.03.01 Facturas

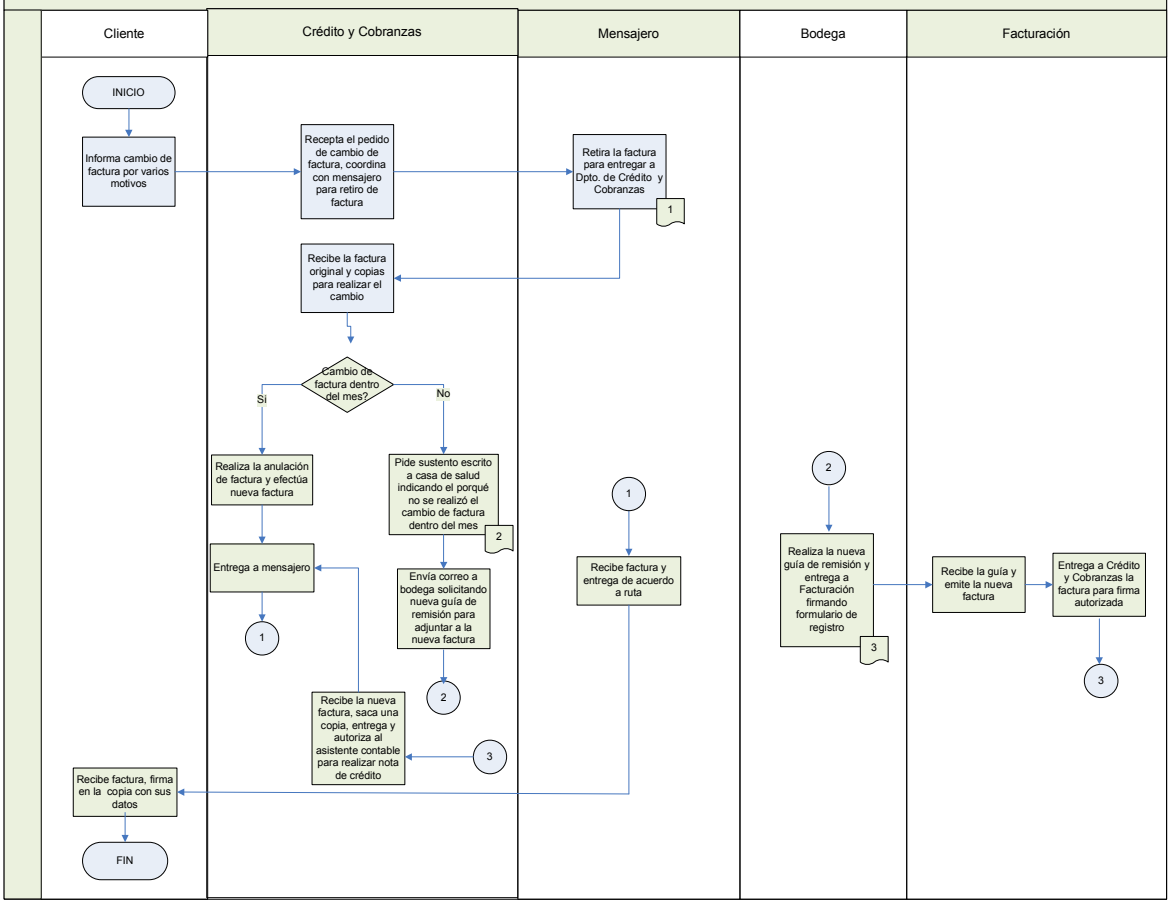
GF.FA.CF.03.02 Carta de Cambio de Facturas

GF.FA.CF.03.03 Guías de Remisión

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.FA.CF.04	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Cambio de Facturas
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	

CAMBIO DE FACTURAS



REGISTROS:
1. Facturas
2. Carta de Cambio de Factura
3. Guía de Remisión

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GF.CO.TE.04	**PROCESO**		Transferencias al Exterior		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Planificar las fechas de pago a los proveedores en el exterior cumpliendo con los contratos establecidos, cumpliendo con las políticas de seguridad en el sistema financiero para aprobación de transferencias.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al Contador General, Auxiliar contable y Asistente Contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Gerente General negociar el tipo de cambio de divisas con Comercio Exterior del banco comercial y congelar según lo acordado con la entidad financiera antes de procesar el pago a los proveedores.

Es responsabilidad del Contador General revisar las transacciones en la página de la entidad financiera y enviar vía e-mail con el escaneo de las facturas del proveedor al Gerente General para su aprobación de la transferencia al exterior.

4. DEFINICIONES

***Cash Management*.-** Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar la liquidez de la empresa, incidiendo principalmente sobre aquellos factores que se traducen en movimientos de fondos (flujos monetarios), cuyo fin último es aumentar la rentabilidad de la misma.

Transferencia.- La transferencia bancaria es un modo de mover dinero de una cuenta bancaria a otra Es una manera de traspasar fondos entre cuentas bancarias sin sacar físicamente el dinero.

5. POLITICAS

- Si el monto a transferir es menor a setenta mil dólares el Contador General debe autorizar el monto en cash management y enviar por e-mail los respaldos al proveedor y al Gerente General, caso contrario si la transferencia es mayor a setenta mil dólares debe ser aprobado por el Gerente General.
- El Auxiliar Contable debe asistir al banco con los documentos sellados y aprobados por el Gerente General para realizar la transferencia.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia transferencia exterior	Gerente Operativo	(No. Transferencias al exterior / No. de facturas del exterior /)x100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GF.CO.TE.04.01 Solicitud de Transferencia

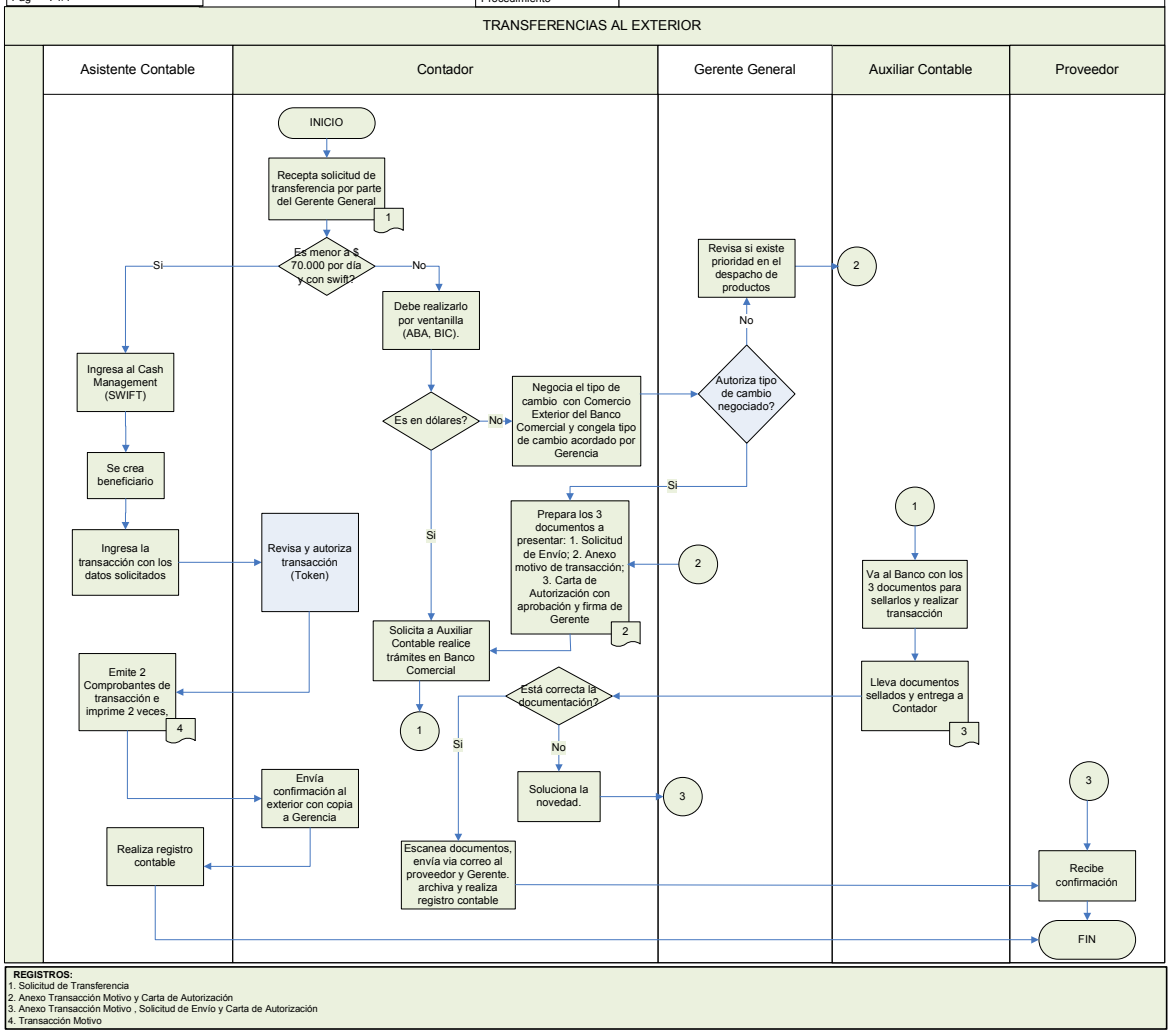
GF.CO.TE.04.02 Anexo Transacción Motivo y Carta de Autorización

GF.CO.TE.04.03 Solicitud de Envío

GF.CO.TE.04.04 Transacción Motivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.CO.TE.04	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Transferencias al Exterior
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Solicitud de Transferencia
2. Anexo Transacción Motivo y Carta de Autorización
3. Anexo Transacción Motivo , Solicitud de Envío y Carta de Autorización
4. Transacción Motivo

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GF.CO.TL.05</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Transferencias Locales</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Planificar las fechas de pago a los proveedores locales cumpliendo con los contratos establecidos, cumpliendo con las políticas de seguridad en el sistema financiero para aprobación de transferencias.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al Contador General, Auxiliar contable y Asistente Contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Contador General revisar las transacciones en la página de la entidad financiera y enviar vía e-mail con el escaneo de las facturas del proveedor al Gerente General para su aprobación de la transferencia locales.

4. DEFINICIONES

***Cash Management*.-** Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar la liquidez de la empresa, incidiendo principalmente sobre aquellos factores que se traducen en movimientos de fondos (flujos monetarios), cuyo fin último es aumentar la rentabilidad de la misma.

***Transferencia*.-** La transferencia bancaria es un modo de mover dinero de una cuenta bancaria a otra Es una manera de traspasar fondos entre cuentas bancarias sin sacar físicamente el dinero.

5. POLITICAS

- El Gerente General es la única persona autorizada para aprobar las transferencias con la tarjeta e-key, tanto en la cuenta empresarial como personal.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia transferencia local	Gerente Operativo	(No. Transferencias locales / No. de facturas locales /)x100	Mensual

7. DOCUMENTOS

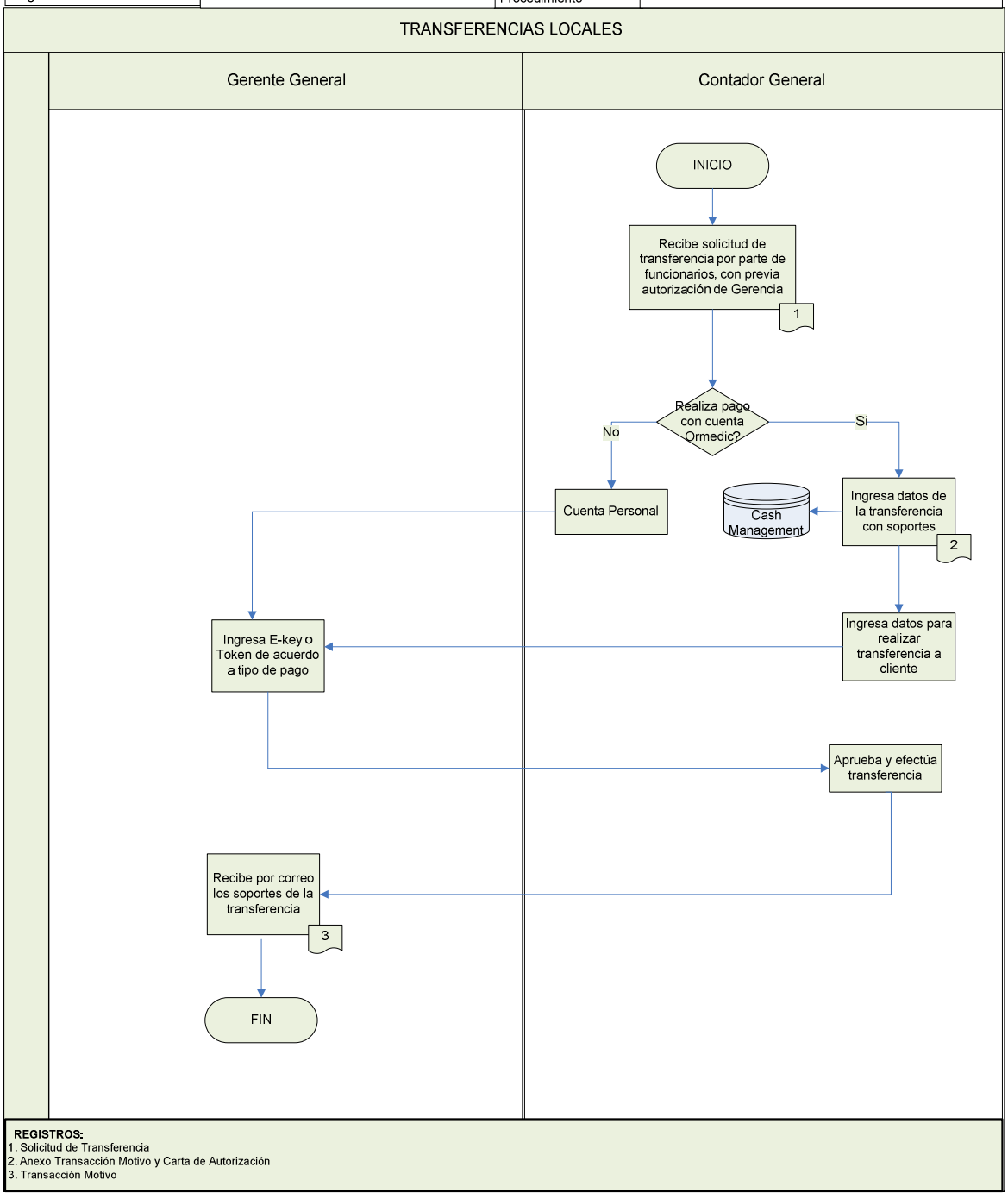
GF.CO.TL.05.01 Solicitud de Transferencia

GF.CO.TL.05.02 Anexo Transacción Motivo y Carta de Autorización

GF.CO.TL.05.03 Transacción Motivo

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.CO.TL.05	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Transferencias Locales
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Solicitud de Transferencia
2. Anexo Transacción Motivo y Carta de Autorización
3. Transacción Motivo

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GF.CO.DI.06</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Presentación de Impuestos</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 4</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Presentar oportunamente las obligaciones tributarias al fisco de acuerdo a las fechas previstas en el RUC y tener actualizada la información en su sistema informático.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al Contador General, Facturación y Auxiliar Contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Contador General revisar las declaraciones del IVA, Retenciones en la fuente, Gastos personales y anexo transaccional antes de aprobar el debito automático por parte del SRI.

Es responsabilidad del Contador General enviar el reporte de los formularios con las declaraciones mensuales al Gerente General para su aprobación antes de subir el archivo magnético al SRI.

4. DEFINICIONES

***ATS*.-** Los contribuyentes deben presentar un reporte detallado de las transacciones correspondientes a compras, ventas, exportaciones y retenciones de IVA y de Impuesto a la Renta.

***Crédito Tributario*.-** Cantidad fija que puede restarse del monto de los impuestos adeudados.

ISD.- Impuesto a Salida de Divisas.

Impuesto al Valor Agregado.- Es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final.

Retención en la Fuente.- Es un mecanismo de recaudo anticipado de los impuestos de renta y complementarios, por el cual una persona (retenedor) deduce a otra (retenido) un porcentaje determinado del valor por pagar al contado o a crédito, en compras y servicios.

5. POLITICAS

- Facturación debe entregar la información de compras, ventas, notas de crédito, retenciones y todo documento aplicable para declaración en contabilidad los primeros días de cada mes, de existir algún retraso de documentos se cobrará el valor de la multa o interés a la persona responsable.

6. INDICADORES

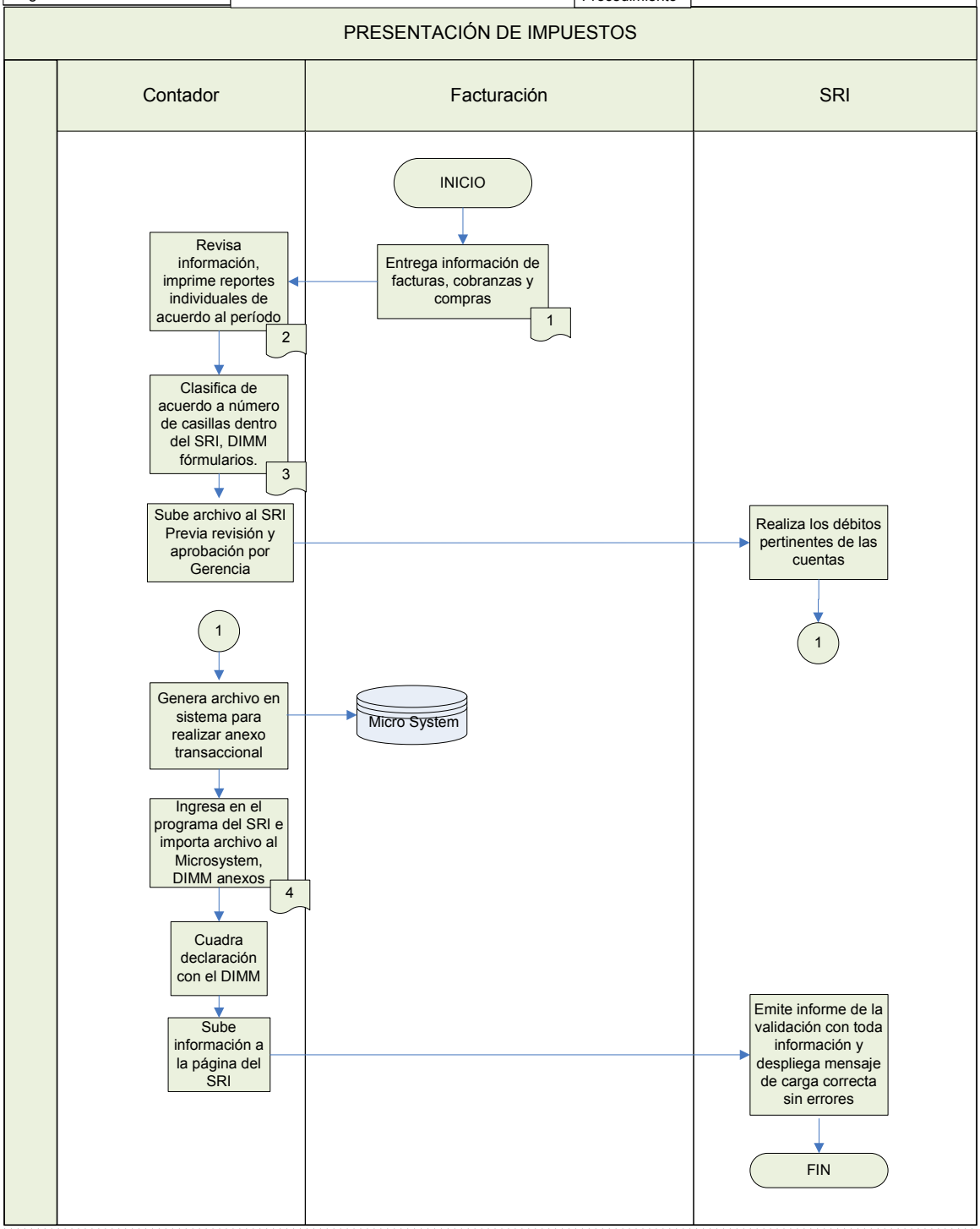
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficiencia contabilidad	Gerente General	(No. declaraciones con multas / No.de declaraciones presentadas) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GF.CO.DI.06.01 Facturas
GF.CO.DI.06.02 Reporte de Compras
GF.CO.DI.06.03 Formularios 103 y 104
GF.CO.DI.06.04 Anexo Transaccional

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.CO.DI.06	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Presentación de Impuestos
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Facturas
2. Reporte de Compras
3. Formulario 103, 104
4. Anexo Transaccional

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GF.CO.CB.07	**PROCESO**		Conciliación Bancaria		
Página 1 de 4	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Verificar los movimientos de las cuentas bancarias y contables, y en consecuencia la alineación de todas las cuentas del banco, clientes y proveedores que aporte fiabilidad en los datos y sobre todo disminuya el tiempo de respuesta ante errores bancarios.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al Contador General y Auxiliar Contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Auxiliar Contable revisar los movimientos bancarios diariamente de todas las cuentas de la organización y presentar al Contador General en caso de existir alguna novedad.

Es responsabilidad del Contador General enviar la conciliación bancaria a fin de mes al Gerente General para la toma de de decisiones.

4. DEFINICIONES

Conciliación Bancaria.- La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

Extracto Bancario.- Es un registro, por lo general enviado una vez por mes al titular de una cuenta bancaria. Este documento resume todas las transacciones en una cuenta en el

período considerado (normalmente 30 días). El saldo inicial del mes anterior combinado con el total de las transacciones durante el período debería traducirse en el saldo de cierre de la declaración bancaria. También se conoce como: resumen de cuenta o estado bancario.

***Saldo Contable*.-** Es la diferencia entre las columnas del debe y haber en el mayor. Si el total de cargos excede al total de abonos, se dice que existe un saldo deudor y si el total de abonos excede al total de cargos se dice que hay un saldo acreedor.

5. POLITICAS

- Todos los movimiento bancarios presentados a fin de mes a gerencia general deben estar con respaldos físicos y por medio magnético, en caso de existir novedades se adjunta el mail de gestión que se esté dando al trámite.

6. INDICADORES

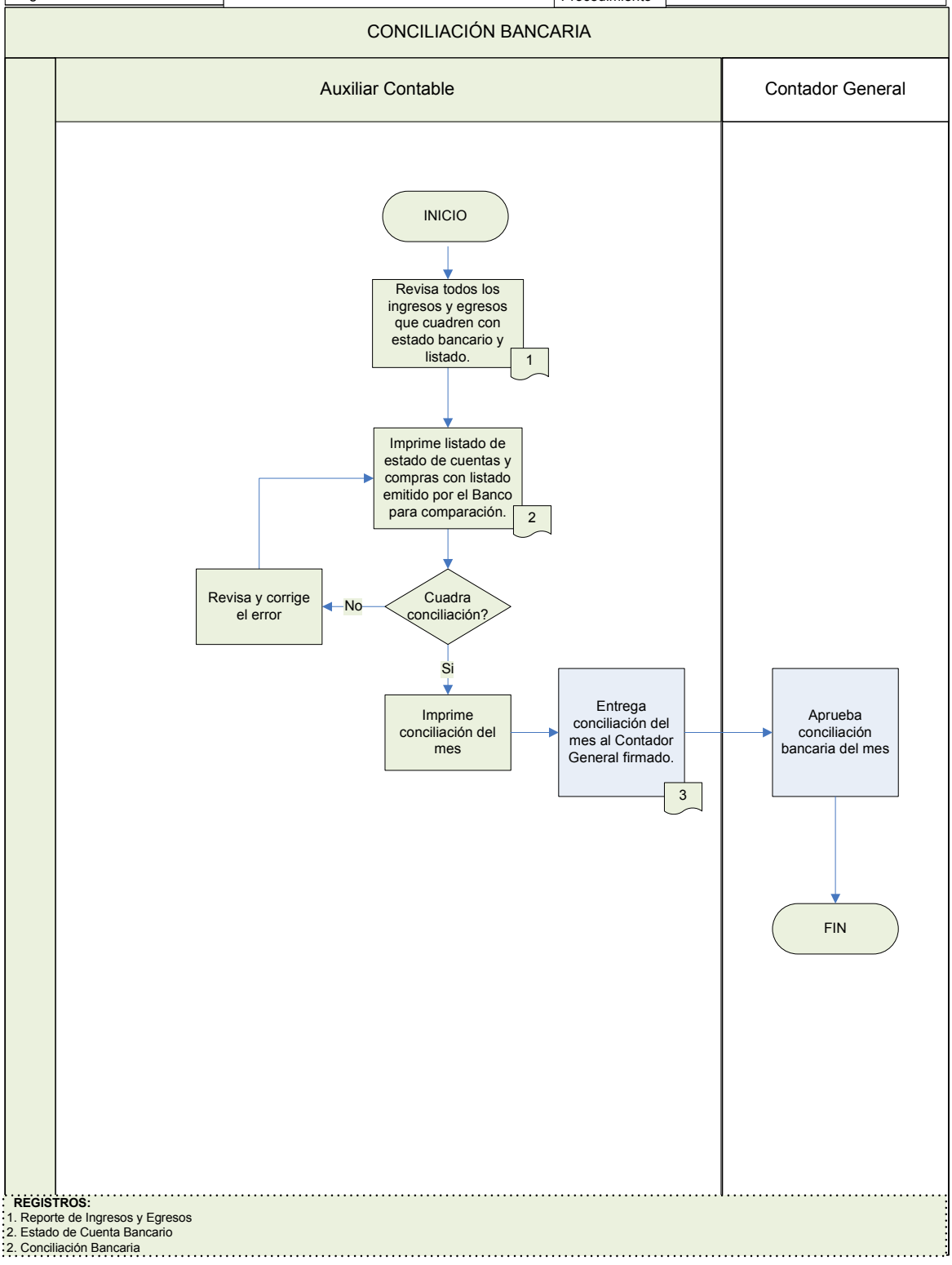
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia contabilidad	Gerente General	(Ajustes por errores contables / No. de asientos contables /)x100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GF.CO.CB.07.01 Reporte de Ingresos y Egresos
GF.CO.CB.07.02 Estado de Cuenta Bancario
GF.CO.CB.07.03 Conciliación Bancaria

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.CO.CB.07	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Conciliación Bancaria
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Reporte de Ingresos y Egresos
2. Estado de Cuenta Bancario
2. Conciliación Bancaria

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPÉDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GF.CO.IM.08</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Importación</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 4</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Establecer las formalidades requeridas para aplicar a las mercancías el régimen de importación cumpliendo con las normas y leyes aduaneras, gestionando desde el ingreso de la importación pasando por la gestión y control financiero.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al Asistente Contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Asistente Contable gestionar la importación con el agente aduanero asignado entregando toda la documentación y verificando que el despacho total de la mercadería.

4. DEFINICIONES

***Agente Aduanero*.-** Es la persona natural o jurídica, debidamente autorizada por las respectivas autoridades aduaneras, que actúa ante los organismos competentes (aduanas, ministerios, y demás entes privados o públicos) en nombre y por cuenta de un tercero que contrata sus servicios y le otorga un poder autentificado y permanente, en los trámites de una operación de importación, exportación o tránsito.

***CIF*.-** Costo, Seguro y Flete
***DUI*.-** Documento Único de Importación
***FOB*.-** Franco a bordo, significa que la mercancía es puesta a bordo por el expedidor, libre de todo gasto, siendo de cuenta del destinatario los fletes, aduanas, etc.

Importación.- Es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.

5. POLITICAS

- El Asistente Contable debe escanear las facturas entregadas por el agente aduanero de la importación, como sustento de cualquier reclamo posterior por faltante de mercadería.

6. INDICADORES

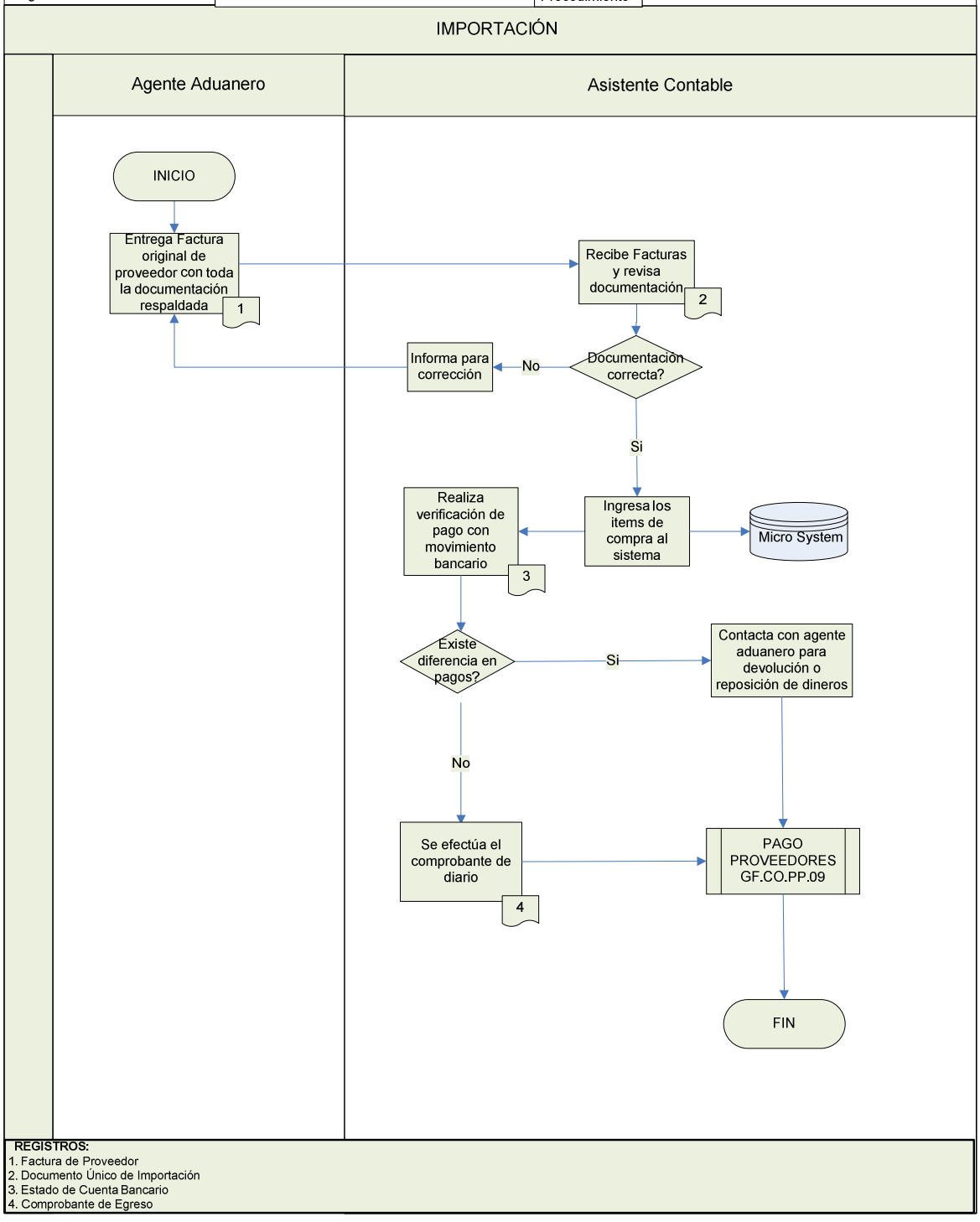
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Integridad de Registros	Jefe de Bodega	(No. de ingresos al sistema/ Total guías de importación) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GF.CO.IM.08.01 Factura del Proveedor
GF.CO.IM.08.02 Documento Único de Importación
GF.CO.IM.08.03 Estado de Cuenta Bancario
GF.CO.IM.08.04 Comprobante de Egreso

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.CO.IM.08	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Importación
Fecha :Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Factura de Proveedor
2. Documento Único de Importación
3. Estado de Cuenta Bancario
4. Comprobante de Egreso

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GF.CO.PP.09	**PROCESO**		Pago a Proveedores		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Asegurar el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con proveedores estableciendo un procedimiento para el control y la fiabilidad de la información financiera.

2. ALCANCE

El presente documento está dirigido al Contador General, Gerente General y Asistente Contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Es responsabilidad del Asistente Contable verificar la información entregada en la factura con las respectivas retenciones y en caso de existir alguna novedad debe solicitar al Gerente General la autorización para el pago de la factura.

Es responsabilidad del Contador General revisar el reporte de pago a proveedores entregado por el Asistente Contable y corroborar la información.

4. DEFINICIONES

Proveedor.- Persona o sociedad que suministra la materia prima utilizada para producir los bienes o servicios necesarios para una actividad.

Recibo de Cobro.- Es una constancia que sirve para certificar que se ha pagado por un servicio o producto.

5. POLITICAS

- El pago a proveedores se realiza los días Viernes a cargo del asistente contable y autorizado por el Gerente General.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Integridad de Registros	Jefe de Bodega	(No. de ingresos al sistema/ Total guías de importación) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GF.CO.IM.09.01 Factura del Proveedor

GF.CO.IM.09.02 Registro de Compras

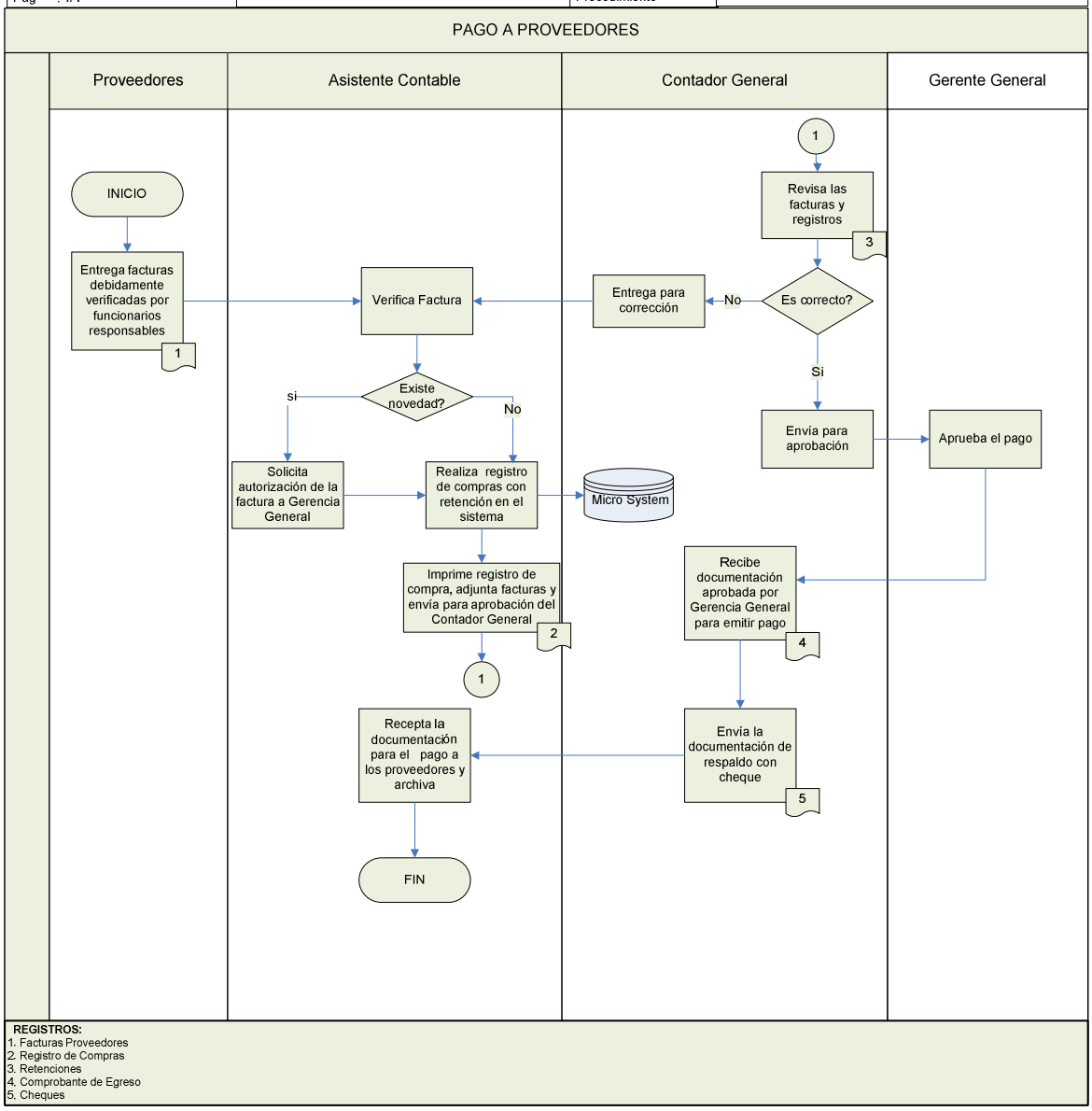
GF.CO.IM.09.03 Retenciones

GF.CO.IM.09.04 Comprobante de Egreso

GF.CO.IM.09.05 Cheques Emitidos

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.CO.PP.09	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Administración Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Pago a Proveedores
Fecha :Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Facturas Proveedores
2. Registro de Compras
3. Retenciones
4. Comprobante de Egreso
5. Cheques

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GF.CO.EF.10	**PROCESO**		Elaboración de Estados Financieros		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Entregar oportunamente los Estados Financieros bajo las normativas y cumplimiento de las NIIF para la toma de decisiones por parte de la Gerencia General y documentar el procedimiento a seguir para un buen desempeño del área contable.

2. ALCANCE

El presente documento aplica al Contador General y Asistente Contable.

3. RESPONSABILIDAD

Asistente Contable: Entregar la documentación de compras, cobros de clientes, retención en la fuente, caja chica, pago de compras en cheque y facturación al contador.

Contador: Registrar la información para la elaboración de los Estados Financieros.

4. DEFINICIONES

Cierre de mes.- Fecha en la cual se procesa la información para elaborar los estados financieros.

Estados Financieros.- Documentos contables que permiten visualizar el estado financiero de la empresa dentro de un período determinado.

5. POLITICAS

- La presentación de la información contable debe estar normada de acuerdo a las nuevas disposiciones de las NIIF, de igual manera las declaraciones de impuestos deben cumplir con las leyes tributarias vigentes para certificar el correcto cumplimiento en la elaboración de los Estados Financieros.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Relevancia	Gerente General	(Cuentas presentadas bajo NIIF / No. de cuentas contables /) x100	Trimestral
Eficacia contabilidad	Gerente General	(Ajustes por errores contables / No. de asientos contables /)x100	Mensual

7. DOCUMENTOS

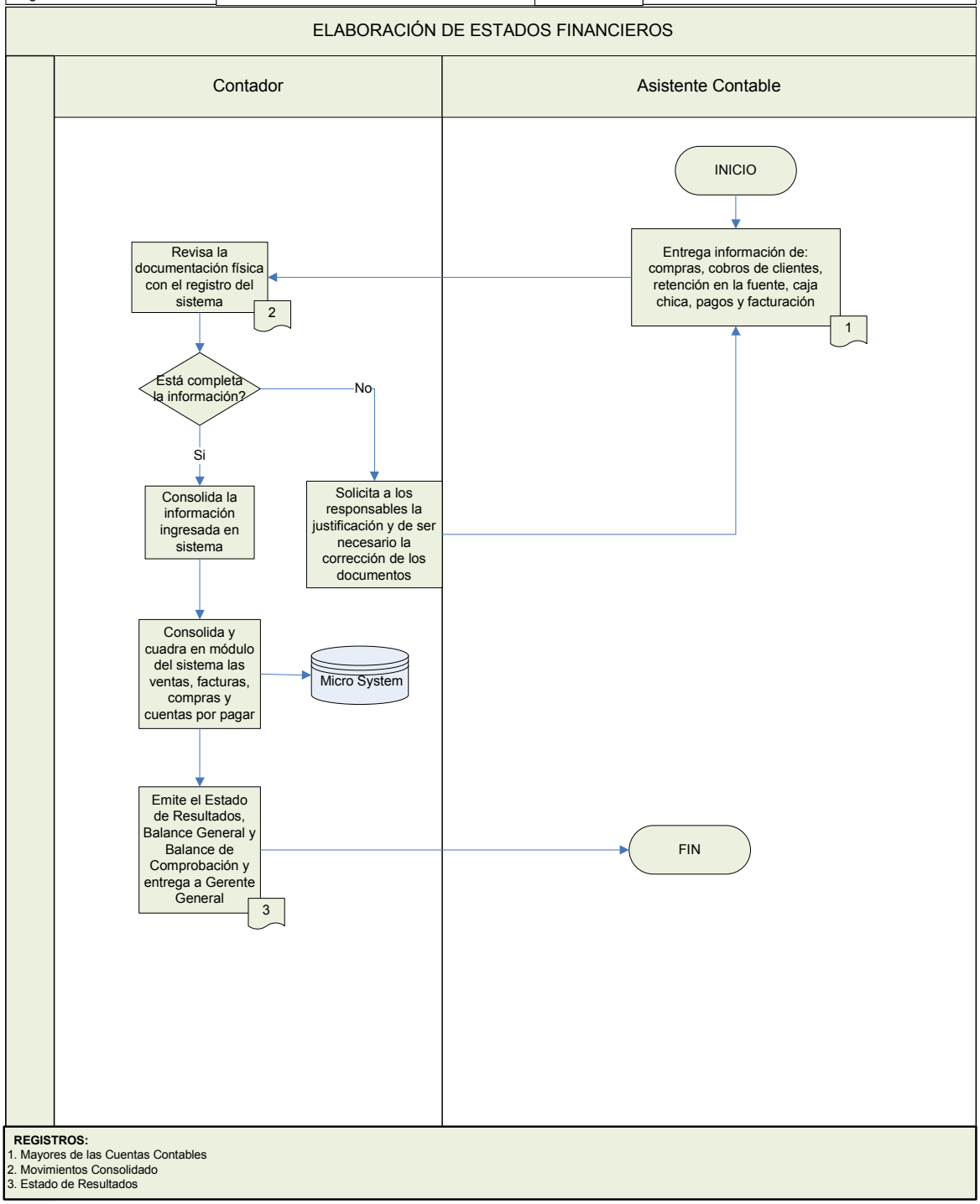
GF.CO.EF.10.01 Mayores de Cuentas Contables

GF.CO.EF.10.02 Movimientos Consolidados

GF.CO.EF.10.03 Estado de Resultados

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GF.CO.EF.10	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión Financiera
Versión: V1.1		Proceso	Elaboración de Estados Financieros
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Mayores de las Cuentas Contables
2. Movimientos Consolidado
3. Estado de Resultados

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GTH.SP.01	**PROCESO**		Selección de Personal		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa, realizando un análisis del puesto, lo cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

2. ALCANCE

El presente documento aplica a Talento Humano y Gerente General.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de Talento Humano controlar la correcta aplicación del presente documento.

Es responsabilidad del Jefe de Talento Humano publicar los requisitos y responsabilidades del nuevo aspirante conjuntamente con la jefatura del área solicitante, con lo cual se espera tener el candidato idóneo.

4. DEFINICIONES

Pruebas Psicotécnicas.- Se trata de unos test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales, etc. de una manera objetiva, y con un uso muy extendido por parte de las empresas y de las consultorías de selección.

***Reclutamiento*.-** Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

5. POLITICAS

- La selección de personal deben cumplir con los reglamentos de la compañía, los cuales se encuentran especificados en las políticas de contratación.
- Todo el proceso de Selección de Personal debe tomar un estimado de quince días en que incluye publicaciones en la prensa, evaluación de los candidatos, confirmación de datos y resultados de las pruebas psicotécnicas.

6. INDICADORES

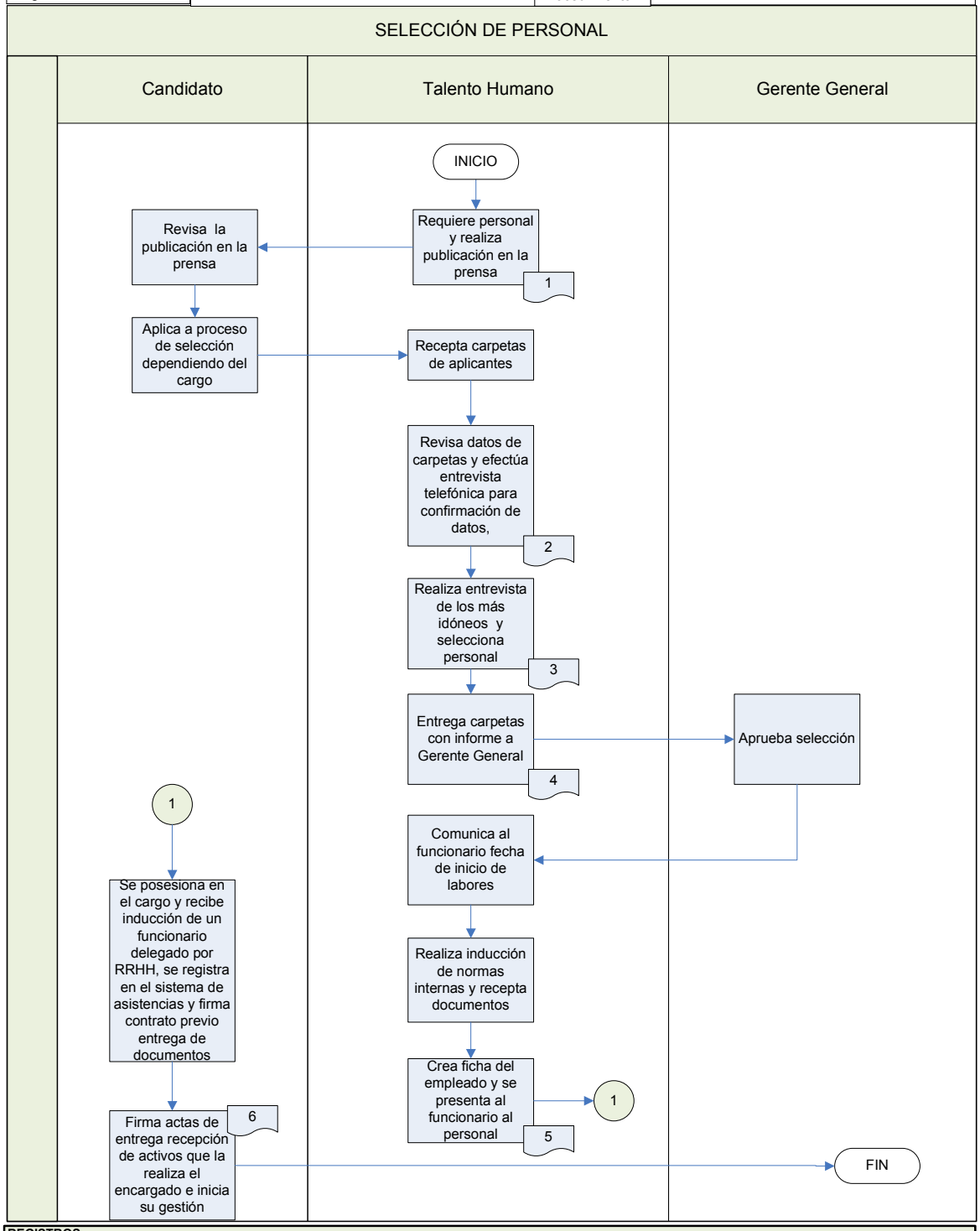
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficiencia Selección de Personal	Gerente de Operaciones	Promedio ponderado de días en el proceso de selección	Mensual

7. DOCUMENTOS

GTH.SP.01.01 Publicación en la Prensa
GTH.SP.01.02 Hoja de Vida
GTH.SP.01.03 Formato de Entrevistas
GTH.SP.01.04 Informe de Entrevistas
GTH.SP.01.05 Ficha de Empleado
GTH.SP.01.06 Acta de Recepción de Activos

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GTH.SP.01	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión de Talento Humano
Versión: V1.1		Proceso	Selección de Personal
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Publicación en la Prensa
2. Hoja de Vida
3. Formato de Entrevistas
4. Informe de Entrevistas
5. Ficha de Empleado
6. Acta de Recepción de Activos

<table>
<tr><td colspan="6">MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS</td></tr>
<tr><td>Código: GTH.CA.02</td><td colspan="2">PROCESO</td><td colspan="3">Capacitación</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Página 1 de 3</td><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td><td>Revisado por:</td><td>Fecha</td><td># Revisiones efectuadas:</td></tr>
<tr><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>JENNY ORTEGA</td><td></td><td>1</td></tr>
</table>

1. OBJETIVO

Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

2. ALCANCE

El presente documento aplica a Talento Humano, Gerente General y funcionarios.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Jefe de cada área solicitar al departamento de Talento Humano las capacitaciones con el número de participantes y justificando el aporte que brindará al empleado y organización.

Es responsabilidad del Jefe de Talento Humano incorporar dentro del plan de capacitación anua las solicitadas por las jefaturas, las cuales serán aprobadas por el Gerente General de acuerdo a las proformas.

4. DEFINICIONES

***Capacitación*.-** Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral.

Evaluación de Desempeño.- Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.

5. POLITICAS

- Los jefes de área deben entregar las cotizaciones de las capacitaciones al Gerente General, una vez revisada la información con Talento Humano quienes deben analizar costo-beneficio tanto para la compañía como para los funcionarios.
- Las capacitaciones dictadas deben ser evaluadas posteriormente por el departamento de Talento humano, para lo cual tomarán una prueba teórica y práctica que será compartida con el resto del personal.

6. INDICADORES

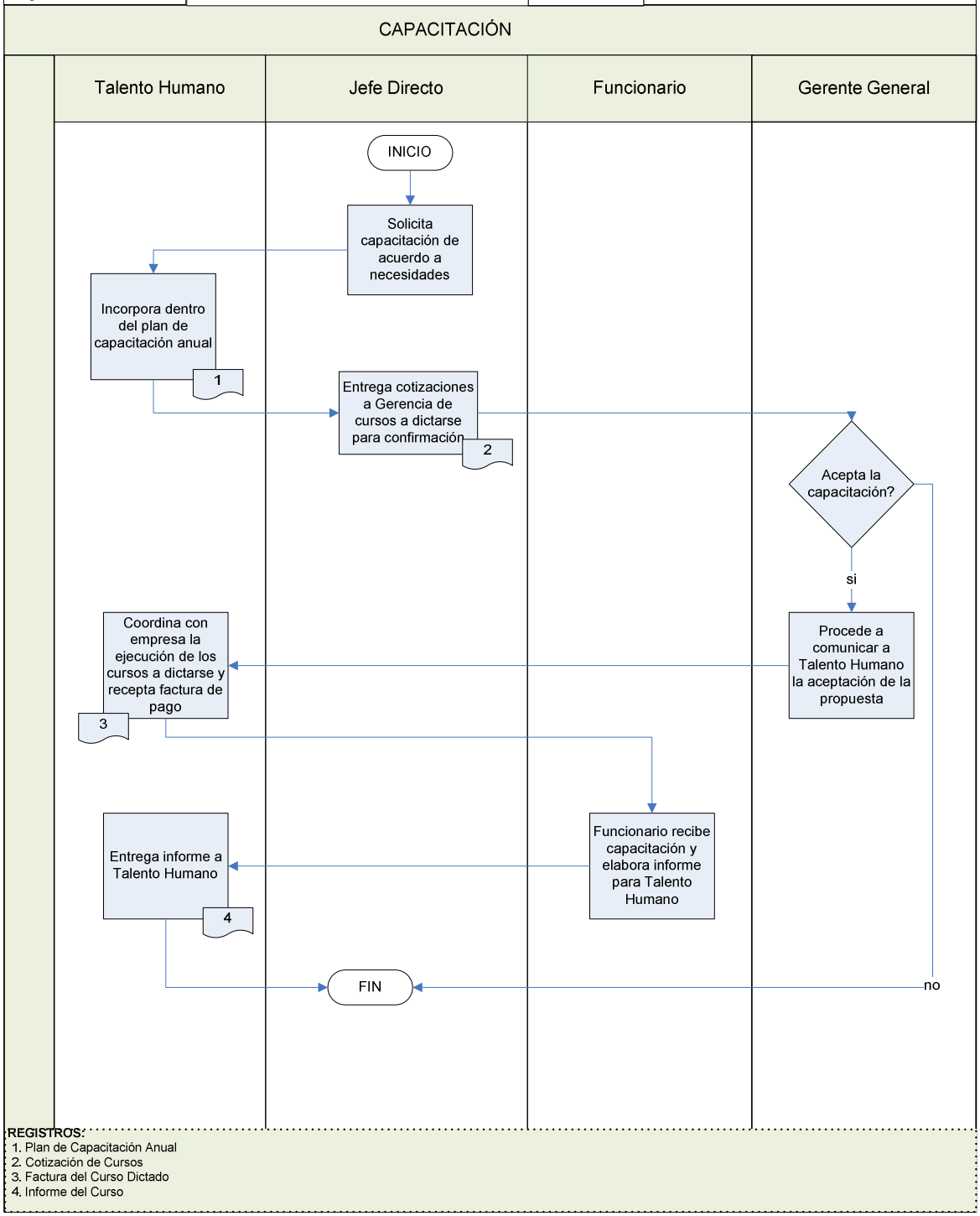
Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Capacitaciones exitosas	Gerente General	(Capacitaciones dictadas / No. de capacitaciones solicitado por empleados) x 100	Mensual

7. DOCUMENTOS

GTH.CA.02.01 Plan de Capacitación Anual
GTH.CA.02.02 Cotizaciones de Cursos
GTH.CA.02.03 Factura del Curso Dictado
GTH.CA.02.04 Informe del Curso

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GTH.CA.02	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión de Talento Humano
Versión: V1.1		Proceso	Capacitación
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GTH.CL.03	**PROCESO**		Complementos Laborales		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Definir los parámetros y políticas de los beneficios que brinda la organización a sus colaboradores considerando el tiempo de servicio prestado.

2. ALCANCE

El presente documento aplica a Talento Humano y funcionarios.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de Talento Humano comunicar a los colaboradores de los beneficios que brinda la organización al momento de su ingreso en la compañía y las políticas que se aplican, para lo cual debe hacer firmar la conformidad de lo recibido.

4. DEFINICIONES

Deducible.- Es la suma de dinero que la compañía de seguros no cubre (indemniza) en caso de ocurrir un siniestro. Por lo tanto, al contratar un seguro con deducible, el asegurado soportará parte del daño, cubriendo el seguro sólo el monto que supere dicho deducible pactado en la póliza de seguro.

Seguro Médico.- Normalmente definido como 'el seguro de asistencia sanitaria de servicios completos, limitados, o restringidos, mediante retribución profesional por acto médico, y libre elección del asegurado dentro del cuadro médico de la compañía'.

5. POLITICAS

- El uso de las tarjetas de acceso a la organización está bajo la responsabilidad de cada funcionario, el buen uso y manejo que deben darle, en caso de pérdida el costo asume el funcionario.
- Los uniformes entregados deben cumplir con el tiempo de uso establecido en las políticas de complementos laborales antes de ser cambiado o renovado, caso contrario el costo asume el colaborador.
- El seguro médico contratado por la compañía tanto sus condiciones como beneficios debe ser comunicado a los colaboradores, de igual manera cualquier cambio o modificación en el contrato.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Rotación del personal	Gerente de Operaciones	(No.de renuncias presentadas / No. de colaboradores) x 100	Anual

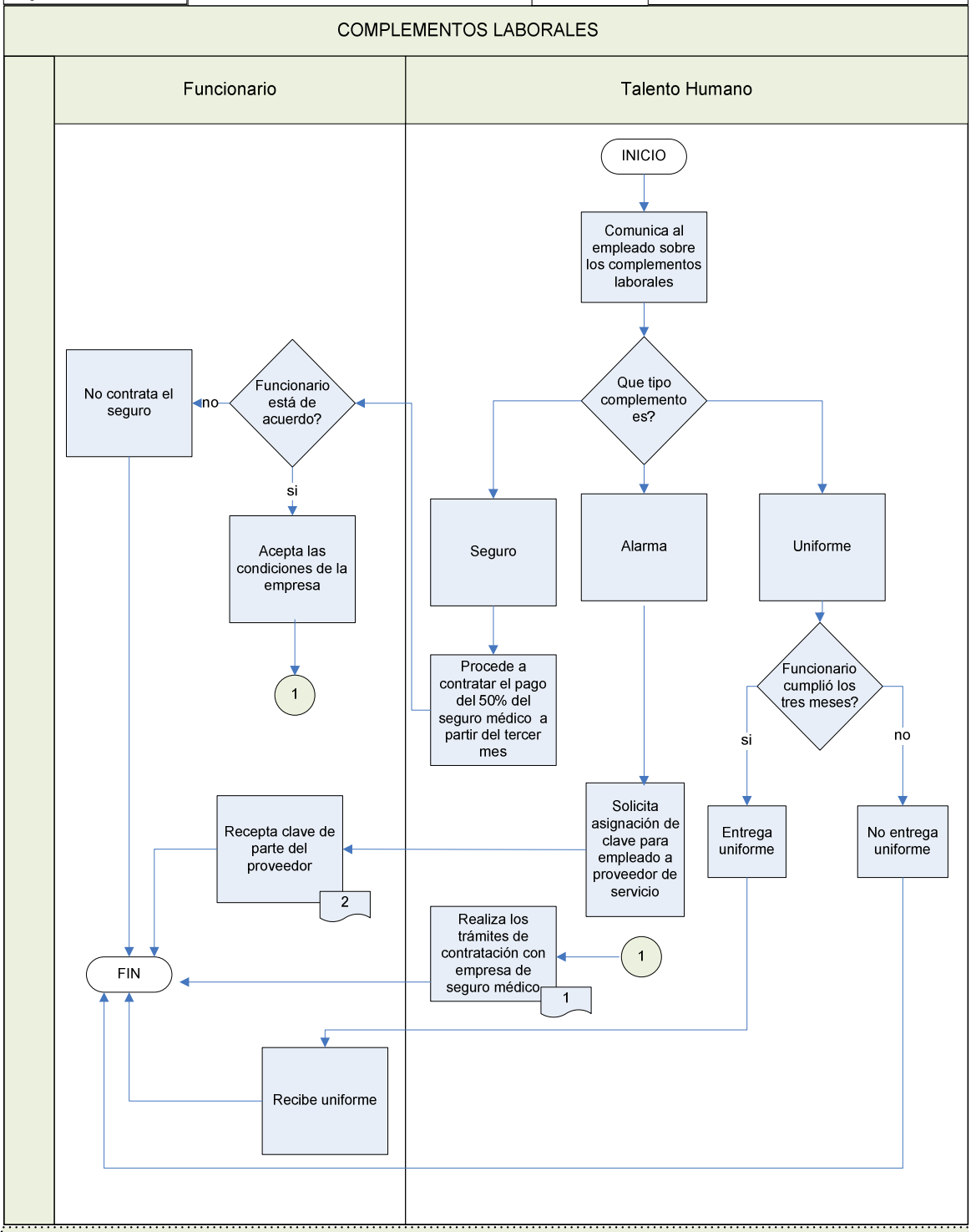
7. DOCUMENTOS

GTH.CL.03.01 Contrato del Seguro Médico

GTH.CL.03.02 Informe de Clave Personal

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GTH.CL.03	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión de Talento Humano
Versión: V1.1		Proceso	Complementos Laborales
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Contrato de Seguro Médico
2. Informe de Clave Personal

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GTH.EN.04	**PROCESO**		Elaboración de Nómina		
Página 1 de 3	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Elaborar oportunamente la nómina de los trabajadores, efectuando los beneficios, descuentos y movimientos de personal, entre otros, vigilando siempre la correcta aplicación de estos en la nómina de sueldos.

2. ALCANCE

El presente documento aplica a Talento Humano y Contador General.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de Talento Humano entregar al Contador General toda la información de ingresos y deducciones aplicadas a los colaboradores durante el mes con los respectivos soportes.

Es responsabilidad del Contador General consolidar la información de la nómina a fin de mes para imprimir los roles y entregar a los colaboradores.

Es responsabilidad del Contador General generar las planillas que deben ser enviadas al Ministerio de Trabajo en el caso de pago de décimos y utilidades.

4. DEFINICIONES

Consolidar.- Unificar la información para realizar un solo reporte.

Nómina.- Indica la cantidad pagada a los empleados por el trabajo que han hecho en la empresa durante un período determinado de tiempo, normalmente quincenal o mensual.

5. POLITICAS

- Los primeros días del mes los colaboradores deben firmar su rol de pagos en oficinas de Recursos Humanos.
- El valor a recibir por lo colaboradores será acreditada en sus cuentas bancarias a fin de mes, por ningún motivo debe existir retraso en el pago de nómina.
- El reporte de nómina debe ser enviado vía e-mail al Gerente General dos días antes para su revisión y aprobación.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Eficacia Talento humano	Gerente General	(horas extras / No. horas normales de trabajo /) x 100	Mensual

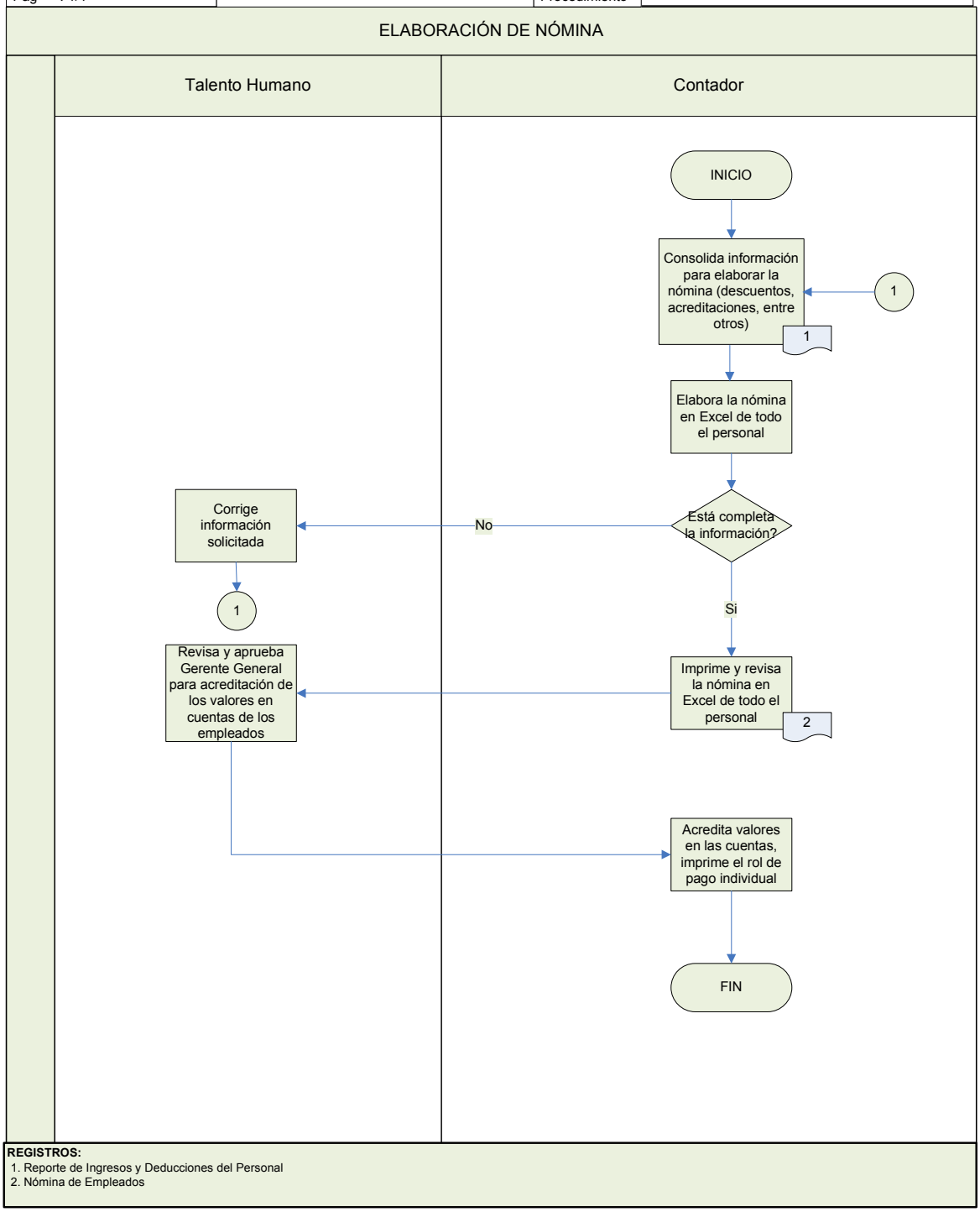
7. DOCUMENTOS

GTH.EN.04.01 Reporte de Ingresos y Deducciones del Personal

GTH.EN.04.02 Nómina de Empleados

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GTH.EN.04	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión de Talento Humano
Versión: V1.1		Proceso	Elaboración de Nómina
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Reporte de Ingresos y Deducciones del Personal
2. Nómina de Empleados

MANUAL DE PROCESOS ORMEDIC IMPLANTES ORTOPEDICOS					
Código: GTH.DE.05	**PROCESO**		Desvinculación		
Página 1 de 4	**Elaborado por:**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Fecha**	**# Revisiones efectuadas:**
	JENNY ORTEGA		JENNY ORTEGA		1

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la desvinculación del personal mediante el cumplimiento de los requisitos y garantizar su retiro conforme a la normativa vigente.

2. ALCANCE

El presente documento aplica a Recursos Humanos y funcionario.

3. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de Talento Humano elaborar el acta de finiquito en un tiempo máximo de quince días posterior a la renuncia del funcionario y remitir junto con los soportes al Inspector de Trabajo asignado para su revisión y verificación que cumpla los requisitos de ley.

Es responsabilidad del funcionario entregar todos los complementos laborales junto con el acta de entrega de los equipos que se encuentren bajo su custodio, para lo cual debe firmar la aprobación el Gerente de Operaciones.

4. DEFINICIONES

Desvinculación Laboral.- Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de la organización.

Desvinculación Voluntaria.- Es el mismo empleado quien determina su desvinculación de la empresa.

Desvinculación Involuntaria.- Es la organización la cual determina si despide o cesa un funcionario.

5. POLITICAS

- En el proceso de desvinculación voluntaria debe existir la carta de renuncia y el recibido por parte del jefe inmediato.
- En el proceso de desvinculación involuntaria, la organización entrega la carta al funcionario y en el contenido debe estar contemplado si es con justa causa o sin justa causa (de acuerdo a las políticas del Régimen Laboral, Reglamento Interno y Contrato de Trabajo).
- La entrevista de salida será aplicada al personal que se retire voluntaria o involuntariamente por motivos diferentes a faltas graves en el contrato o reglamento interno de trabajo.

6. INDICADORES

Indicador	Responsable de Medición	Fórmula	Periodicidad de Evaluación
Rotación del personal	Gerente de Operaciones	(No.de renuncias presentadas / No. de colaboradores) x 100	Anual

7. DOCUMENTOS

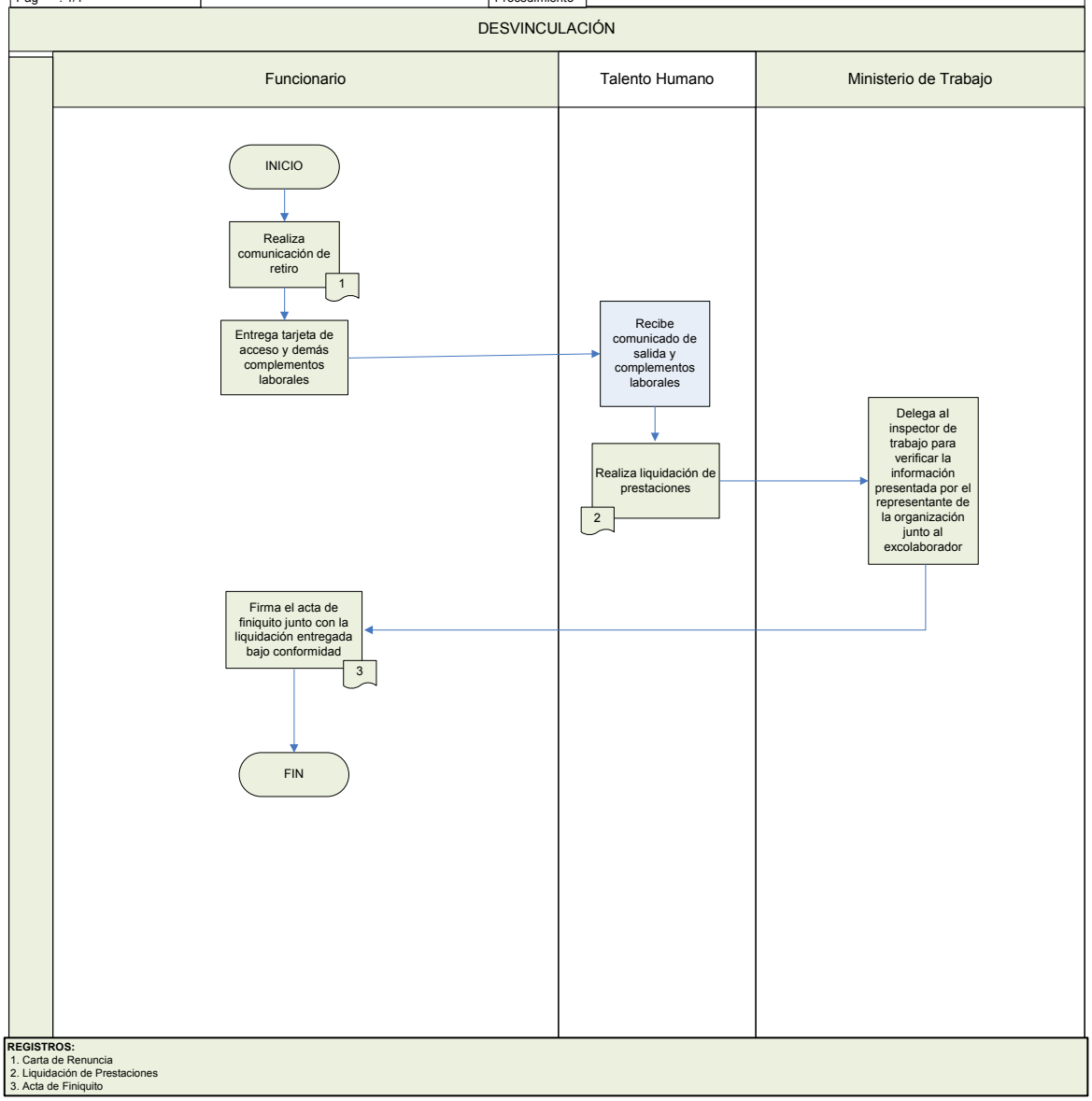
GTH.DE.05.01 Carta de Renuncia

GTH.DE.05.02 Liquidación de Prestaciones

GTH.DE.05.03 Acta de Finiquito

8. DIAGRAMA DE FLUJO

Código: GTH.DE.05	Responsables del levantamiento	Macroproceso	Gestión de Talento Humano
Versión: V1.1		Proceso	Desvinculación
Fecha : Octubre 2011	Jenny Ortega Rodríguez	Subproceso	
Pág : 1/1		Procedimiento	



REGISTROS:
1. Carta de Renuncia
2. Liquidación de Prestaciones
3. Acta de Finiquito

ANEXO 9

MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Macroproceso	Proceso	Fortalezas	Debilidades
Gestión Estratégica	Planeación Estratégica	Plantear objetivos anuales	No existe índices de medición
		Involucra a jefaturas de cada área	Los objetivos no son medibles
Marketing y Ventas	Estrategias de Ventas	Elaboración de un plan de ventas	No existe índices de medición
			Los objetivos no son medibles
			No existe un estudio de mercado
	Talleres a Hospitales y Clínicas	Brindar capacitaciones a médicos	No existe un monto asignado para capacitaciones
		Crear una oportunidad de compra	No existe un presupuesto anual
	Gestión de Ventas Públicas	Tiene productos con alta tecnología	Análisis de la competencia
	Elaboración de Proforma	Entrega información necesaria al cliente	No tiene un margen de descuento de acuerdo al tipo de pago
Contacto Clientes y Recepción	Atención llamadas telefónicas	Cumple con la cordialidad al cliente	Falta de control en llamadas salientes
	Atención al Cliente	Satisface las necesidades de los clientes	No tiene un sistema que le permita identificar los tipos de clientes
	Recepción de Correspondencia	Entrega oportuna de la información	
Aprovisionamiento y Bodega	Abastecimiento de Mercadería	Liquidez de la compañía	No existe índices de rotación del inventario
		Conocimiento de sus proveedores	No existe un presupuesto anual
	Registro de Mercadería en el Sistema	Se mantiene actualizada la información	No existe un soporte del sistema informático
	Solicitud de Equipos	Tienen un control de documentos	No tienen automatizado el proceso, la guía de remisión puede ubicarse en el sistema
	Preparación de Equipos para Cirugía	La limpieza de los equipos se lo realiza de manera minuciosa	
	Descargo de Equipos en Sistema	Se mantiene actualizada la información	
	Recuperación de Equipos	Tiene localización exacta del equipo	
Distribución y Logística	Entrega de Equipos Medicos	Coordinación previa de ruta	No tienen un manejo de stock mínimo y máximo de inventarios
	Entrega de Equipos por Emergencia	Existe una planificación para la entega de equipos	
	Retiro de Equipos	Tiene localización exacta del equipo	La confirmación de precios en clínicas deben ser con anticipación
Asistencia Técnica	Planificación de Cirugías	Realiza una planificación del trabajo	No cuentan con un sistema que les permita realizar los cronogramas
		Cuentan con internet móvil	
	Asistencia a Cirugías	Realiza una planificación del trabajo	No tienen acciones de medidas correctivas y preventivas para imprevistos
	Recolección de Equipos	La limpieza de los equipos se lo realiza de manera minuciosa	
Gestión Crédito y Cobranzas	Políticas de Crédito	Tiene políticas de crédito	No existe índices de medición
			No tiene un sistema con la información vinculada del cliente
			No tienen una clasificación por tipo de cliente
	Recuperación de Cartera	Realizan la gestión de recuperación de cartera	No existe índices de medición
			No tienen porcentajes con metas de recuperación
	Manejo de Ruta	Tiene un cronograma establecido	
	Depósito de Dinero	El proceso no esta centralizado en una sola área	
	Entrega Facturas a Clientes en Provincias	Se entrega oportunamente las facturas	
		Cuenta con un programa de escaneo de facturas	
Gestión Financiera	Toma de Pedidos	Tienen un formato establecido	No existe índices de medición
	Cotización de Clientes	Precios competitivos	No existe índices de medición
	Elaboración de Facturas	Se entrega oportunamente las facturas	No existe índices de medición
		Tienen un sistema de escaneo de facturas	
	Cambio de Facturas	Realizan un análisis previo	No existe índices de medición
	Transferencias al Exterior	Existe filtros de control para aprobar transferencia	No existe índices de medición
			No existe un presupuesto anual
	Transferencias Locales	Existe filtros de control para aprobar transferencia	No existe índices de medición
			No existe un presupuesto anual
	Declaración de Impuestos	Se presenta oportunamente los impuestos	No existe índices de medición
	Validación Anexo transaccional	Se presenta oportunamente los impuestos	No existe índices de medición
	Conciliación Bancaria	Se mantiene actualizado los saldos de las cuentas	
	Importaciones	Liquidez de la compañía	No tienen un manejo de stock mínimo y máximo de inventarios
			No existe índices de medición
			No tiene índices de rotación del inventario
	Pago a Proveedores	Se paga oportunamente a los proveedores	No existe un presupuesto anual
	Elaboración de Estados Financieros	Presentan mensualmente lo que permite la toma de decisiones	No existe índices financieros
			Los objetivos no son medibles
Gestión de Talento Humano	Selección de Personal	Se reestructuro las funciones delegando a una persona a cargo de RR.HH	Falta de pruebas técnicas al momento de la selección
	Control de Asistencia	Cuentan con tarjeta magnética para el ingreso	No existe índices de medición
	Capacitaciones	Realizan un plan de capacitación anual	No existe un presupuesto anual
			No existe índices de medición
	Complementos Laborales	La organización les brinda beneficios adicionales	No existe un presupuesto anual
	Cursos para Médicos	Brindar capacitaciones a médicos	No existe un monto asignado para capacitaciones
		Crear una oportunidad de compra	No existe un presupuesto anual
	Elaboración de Nómina	Existen varios filtros para su aprobación	No existe un presupuesto anual
	Cálculo de Horas Extras	Se reconoce el pago de horas extras a empleados	No existe un presupuesto anual
			No existe índices de medición
	Generación de Planillas Ministerio de Trabajo	Se presenta oportunamente las planillas	No existe un presupuesto anual