PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA APAREL S.A., PARA EL EJERCICIO FISCAL 2019

SEBASTIÁN REYES PONCE

DIRECTOR: MGTR. FABIÁN CUEVA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, ABRIL 2019

DIRECTOR:

Mgtr. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Mgtr. Irina Verkovitch

Mgtr. Roberto Ordóñez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA APAREL S.A. **2**
1.1 Justificación e importancia 2
1.2 APAREL S.A. 2
1.2.1 Giro del negocio 2
1.2.2 Cartera de clientes 2
1.2.3 Proveedores 3
1.2.4 Línea de Servicios 3
1.2.5 Imagen de Aparel 4
1.2.6 Estructura Organizacional de Aparel 4
1.2.7 Análisis Externo (PEST) 5
1.2.7.1 Político 5
1.2.7.2 Económico 6
1.2.7.3 Social 6
1.2.7.4 Tecnológico 7
1.3 Planteamiento del problema 8
1.4 Objetivos 9
1.4.1 General 9
1.4.2 Específicos 9

2 MARCO TEÓRICO **10**
2.1 Direccionamiento estratégico 10
2.1.1 Misión 11
2.1.2 Visión 13
2.1.3 Principios y valores 13
2.1.4 Objetivos 15
2.1.5 Cadena de Valor 16
2.1.6 Gestión de Procesos 16
2.1.7 Criterios para implementar los procesos 18

2.2 Definición de procesos 19
2.2.1 Clasificación de Procesos 19
2.2.2 Jerarquía de procesos 20
2.2.3 Mapa de procesos 20
2.2.4 Inventario de procesos 22
2.2.5 Diseño de procesos 23
2.2.6 Diagrama de flujo funcional 23
2.2.7 Mejoramiento de Procesos 24
2.2.8 Medición y evaluación 24
2.2.9 Indicadores 25
2.3 Documentación de procesos 26

3 METODOLOGÍA Y RESULTADOS 29
3.1 Análisis de la situación actual 29
3.2 Direccionamiento estratégico 29
3.2.1 Misión 29
3.2.2 Visión 29
3.2.3 Objetivos 30
3.2.4 Principios y valores 30
3.3 Gestión por procesos 31
3.3.1 Propuesta de cadena de valor 31
3.3.2 Propuesta de mapa de procesos 32
3.3.3 Inventario de procesos 33
3.3.4 Representación gráfica de los procesos 34
3.3.4.1 Diagrama de proceso de operaciones 35
3.3.4.2 Cursograma actual 36
3.3.4.3 Cursograma propuesto 37
3.4 Propuesta de mejora 37
3.5 Propuesta de medición y control de procesos 41
3.6 Estandarización de procesos 43

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 44
4.1 Conclusiones 44
4.2 Recomendaciones 45

REFERENCIAS **46**

ANEXOS **47**

Anexo A: Fotos 48

Anexo B: Manual de Procesos 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inventario de Procesos 34
Tabla 2: Resultados Diagrama de Operaciones 36
Tabla 3: Cuadro de Resumen Cursograma 39
Tabla 4: Método de Trabajo 40
Tabla 5: Cuadro de Indicadores de Medición 42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo 4
Figura 2: Estructura Organizacional 5
Figura 3: Cadena de valor 16
Figura 4: Mapa de Procesos 22
Figura 5: Cadena de Valor propuesta para Aparel 32
Figura 6: Mapa de Procesos propuesto para Aparel 33
Figura 7: Diagrama de Proceso de Operaciones 35
Figura 8: Cursograma Actual 36
Figura 9: Cursograma Propuesto 37

RESUMEN EJECUTIVO

Aparel S.A. es una empresa dedicada a la distribución de cartulina en la ciudad de Quito desde su constitución en el año 1996.

El giro del negocio de la empresa se enfoca en recibir la mercadería por bovinas y después de varios procesos de corte y empaque entregar al cliente la cartulina por resmas.

Con el paso del tiempo la empresa se ha ido consolidando dentro del mercado de cartulina a pesar de ser una microempresa es reconocida y ha logrado adquirir una cartera de clientes que confía en el trabajo realizado.

Aparel S.A. no cuenta con una gestión de procesos ni con una dirección estratégica desarrollado que ayude a consolidarse mas como empresa tanto internamente como externamente.

A pesar de que la empresa ha llegado a ser reconocida por su servicio a lo largo de los años, los procesos han sido manejados de forma automática sin tener una organización que brinde a la empresa y a su personal facilidades para obtener beneficios mayores.

Por estas razones se propuesto una dirección estratégica apegada a las características y organización con la cual cuenta la empresa, tomando en cuenta sus labores esenciales, los objetivos que se quieren llegar a cumplir a través del tiempo y las políticas que marquen una medida para todo el personal de la empresa.

También se ha realizado la propuesta de una gestión por procesos que ayude a la empresa a tener un control mas esquematizado de los mismos y que puedan estar estandarizados. Además de que se han generado indicadores que colaboren a tener una medición efectiva de cada uno de los procesos de Aparel.

Las propuestas de mejora que se han realizado son realistas y factibles para la empresa, además que van a ayudar a tener un control, registro y beneficio económico a través del tiempo.

En estas propuestas también se ha incluido que se registre los accesorios de seguridad que deben llevar los obreros de bodega, ya que al estar expuestos a maquinaria y herramientas de trabajo que pueden llegar a ser peligrosas para su integridad, la empresa debe obligar a su personal a utilizarlos.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se ha incrementado la importación de cartulina en el país y el negocio ha ido creciendo de forma considerable. A pesar de esto existen muchos procesos que no se han incluido en muchísimas de las empresas que la importan y distribuyen la misma.

En la empresa Aparel S.A. existen muchos procesos que no se están llevando a cabo de forma correcta y eficiente. En muchas ocasiones estas falencias representan pérdidas económicas y de tiempo para la empresa.

Uno de ellos y de los más importantes es la seguridad que se le debe dar al trabajador para que tenga todas las garantías mientras se realizan cargas, cortes o la distribución del producto y al mismo tiempo tener el control necesario para que ellos cumplan con las normas de seguridad que se introduzcan.

La empresa no cuenta con aspectos básicos de dirección estratégica que colabore a que su personal este mas enterado de las metas y objetivos a cumplir.

No se cuenta con un registro del trabajo que se realiza en bodegas y de comunicación entre las distintas áreas de la empresa, lo cual trae muchos inconvenientes y demoras.

Si se sigue desarrollando las acciones de la forma en la que se ha venido haciendo esto podría representar perdida aún más grande para Aparel, por lo cual esta propuesta se llevara a cabo con el fin de mejorar de forma efectiva y ordenada varios procesos.

Todos estos aspectos van a ser analizados y se realizaran propuestas que ayuden a mejorar los procesos y a la empresa para poder llevar de forma mas efectiva y segura sus actividades.

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA APAREL S.A.

La empresa Aparel S.A. fue constituida en el año 1996 con el fin de importar varios tipos de cartulina y poder abastecer de la misma al mercado en la ciudad de Quito. Siendo una micro empresa conformada por dos socios, inicio sus labores con proveedores desde Chile y de esta forma podía realizar la respectiva distribución a susdiferentes clientes.

1.1 Justificación e importancia

La empresa Aparel cuenta con varios procesos que finalizan en la entrega del material al respectivo cliente, pero varios de estos procesos pueden ser disminuidos o cambiados por algunos mejores lo cual facilitaría los métodos para la empresa, ganando tiempo y pudiendo tener mas productividad.

1.2 APAREL S.A.

1.2.1 Giro del negocio

La empresa está ubicada en el sector del norte de Quito, se dedica a la importación de diferentes tipos de cartulina para la respectiva distribución en toda la ciudad.

Antes de la entrega de material al cliente se procede al respectivo corte y empaque del mismo para finalmente el papel ser distribuido en resmas.

1.2.2 Cartera de clientes

A continuación se ha mencionado los nombres de los clientes más representativos a los cuales Aparel presta sus servicios:

- Grupo Grafico Jiménez
- Graficas Vázquez
- Graficas El Iris

- Wilson Morales
- Vimagraf
- Biopronec
- Francisco Vaca
- Graficas Ortega
- Empresdane
- Quigapel

1.2.3 Proveedores

Aparel cuenta con dos proveedores principales con los cuales tiene una relación desde los inicios de sus actividades, uno en el país y otro internacionalmente.

Empresas CMPC es una empresa reconocida mundialmente, se encuentra ubicada en Santiago de Chile y es una Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones.

Se dedica a la fabricación de productos de madera, celulosa, papeles y productos de embalaje, y productos tissue en Latinoamérica.

Fundada en 1920 en Chile CMPC es ahora una empresa regional actualmente tiene clientes en 45 países, buscando siempre construir relaciones de largo plazo con cada uno de sus públicos de interés.

El proveedor local con el que cuenta Aparel S.A. es Proveedora de Papeles Andina S.A., más conocida como Propandina que es una empresa multinacional dedicada al abastecimiento a los segmentos gráficos, consumo y empaque industrial.

Estos dos proveedores abastecen a Aparel de los diferentes tipos de cartulina en bovinas, para que después la empresa realice el debido proceso y sus servicios.

1.2.4 Línea de Servicios

Aparel cuenta con los siguientes productos para la venta al cliente:

- Cartulina Maule 205 Grs
- Cartulina Maule 255 Grs 70X100
- Cartulina Maule 255 Grs 100X70
- Cartulina Maule 280 Grs
- Cartulina Maule 240 Grs 70X100
- Cartulina Maule 240 Grs 100X10
- Cartulina Maule 275 Grs
- Cartulina Maule 305 Grs
- Cartulina Graphics 360 Grs
- Cartulina Graphics 390 Grs
- Cartulina Maule 225 Grs
- Cartulina Poplar 200 Grs
- Cartulina Zenith 215 Grs
- Adhesivos
- Couche

1.2.5 Imagen de Aparel

La empresa cuenta con el logo con el cual puede ser reconocido en el mercado de cartulinas:



Figura 1: Logotipo

1.2.6 Estructura Organizacional de Aparel

Aparel cuenta con la siguiente estructura organizacional:

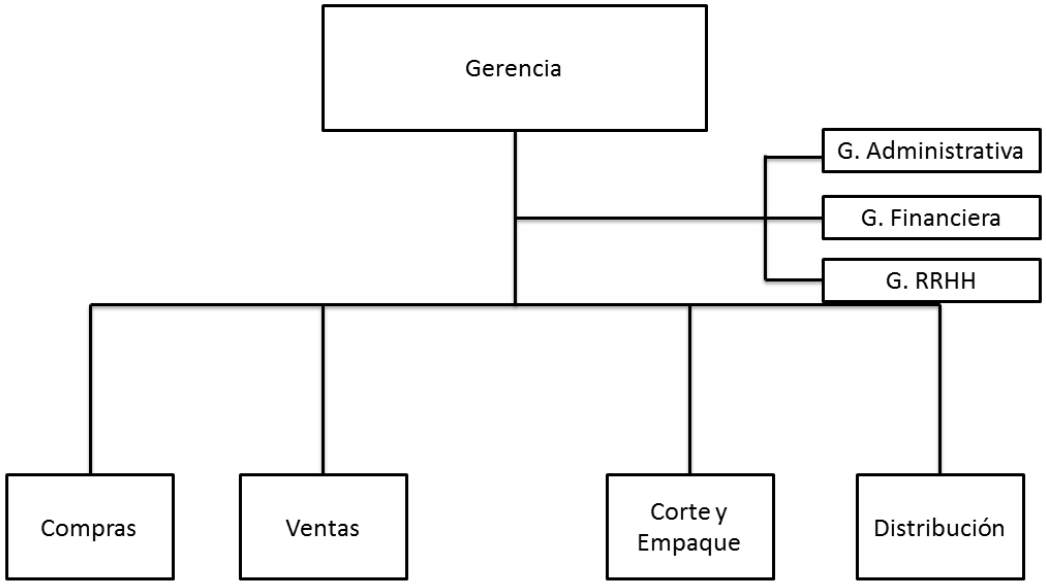


Figura 2: Estructura Organizacional

1.2.7 Análisis Externo (PEST)

1.2.7.1 Político

Ecuador posee una forma de gobierno denominada Republica Presidencialista Democrática; el actual presidente del país es Lenin Moreno que tomo el cargo el 24 de Mayo del 2017, tras ganar las elecciones en Febrero del mismo año. Lenin ha dado prioridad en su gobierno la lucha contra la corrupción, el establecimiento de políticas de austeridad económicas y el dialogo con los distintos sectores de la sociedad del país.

Las principales medidas de austeridad que tomo el Presidente incluyo la eliminación de algunos ministerios, embajadas y empresas públicas, las ventas de propiedades del Estado y el aumento de la gasolina denominada Super.

Se ha distanciado de las ideas de su predecesor Rafael Correa, lo cual ha generado muchas polémicas y pugnas por el partido político al cual pertenecen.

El mayor detalle político que ha involucrado a la Industria Gráfica en el país es la decisión que se ha tomado por parte del SRI sobre la facturación electrónica la cual es un problema

directo en el mercado ya que por obvias razones se va a dejar de utilizar la misma cantidad de papel en muchas empresas y podría llevar a la quiebra a las imprentas de facturas.

1.2.7.2 Económico

Según el BCE el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior. En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones.

Este resultado interanual del PIB se explica principalmente por el desempeño del sector No petrolero, que registró un aumento de 2,7%.

El volumen de ventas externas de bienes y servicios presentó un crecimiento de 1,1% respecto al primer trimestre de 2017.

En el ámbito económico existen muchas fluctuaciones en los precios de papel en el mercado en general, muchas veces esto trae problemas a la empresa ya que a la competencia por ser de mayor magnitud logran no cambiar los precios por un tiempo, además de los problemas con los clientes cuando se produce un aumento del material que compra.

1.2.7.3 Social

Socialmente un gran problema del país es el desempleo de los sectores bajos y medios junto a la migración de las grandes inversiones de capitales a países vecinos por lo tanto existe un empobrecimiento sistemático en los sectores.

Los índices de pobreza son alarmantes en varios sectores rurales del país, otro gran problemas es la desnutrición infantil, por lo que hace falta más medidas incluyentes capaces de brindar a todos los sectores salud, vivienda y educación.

Según los datos del INEC existe una tasa de empleo del 65% del total de la población, en el cual se evidencia un altísimo porcentaje de población que no cuenta con un empleo fijo.

Se considera según los datos a una persona pobre si percibe menos de 84.72$ mensuales, la pobreza a nivel nacional alcanzo un 33.5% del total de la población.

Existen hábitos de la gente que han cambiado como la lectura y utilización en muchos detalles de forma digital y ya no en papel, lo cual genera un reto total en el mercado.

1.2.7.4 Tecnológico

Ecuador ha tenido un crecimiento en el ámbito tecnológico por medio del desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos, acceso a internet, dotación de equipamiento y capacitación de los mismos.

Según el INEC se ha producido un aumento en el equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional, telefonía celular y el acceso a Internet.

El 36% de los hogares cuentan con acceso a Internet aumentando 13.5 puntos a los datos del 2011, el 52.4% utiliza computadora y el 56% posee al menos un teléfono celular.

Estos datos demuestran un crecimiento amplio en el ámbito tecnológico en el país. Como en la mayoría de los mercados, en la Industria Gráfica se ha ido desarrollando de manera muy rápida las maquinarias y algunos procesos que ayudan a agilizar los mismos.

1.3 Planteamiento del problema

Tabla 1: Planteamiento del Problema

SITUACION PROBLEMÁTICA	
LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	**EXPLICACIONES**
a) Falta de dirección estratégica	La empresa no cuenta con los aspectos basicos de direccion estrategica, lo cual colabore a que su personal este enterado de cuales son las metas y objetivos que debe cumplir, ademas de que no cuenta con un manual basico de politicas, valores y principios.
b) Falta de registros de trabajo	No se cuenta con un registro del trabajo que se hace en bodegas, lo cual en muchos casos puede llegar a ser un gran problemas para la empresa ya que al no contar con uno muchas veces puede haber inconvenientes del trabajo realizado y no existe como demostrar en que parte se fallo.
c) Falta de comunicación	No existe comunicación entre los diferentes procesos que se realiza y en ese aspecto no existe una unión como empresa lo cual no deja que se trabaje en equipo y esto permita que el trabajo se realice de manera mas sencilla.
d) Falta de indicadores de medicion	No existen indicadores que permitan a la gerencia medir y controlar como se estan desarrollando los procesos, lo cual no permite que se tome las especificas medidas que logren las respectivas correcciones.
e) Falta de modernizacion en los procesos	En algunos procesos de la empresa no se han modernizado en muchos aspectos lo cual no deja que se aproveche al maximo algunos mecanismos que podrian ayudar a ahorrar y tiempo y a tener mas beneficios económicos
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	
Como se especifico anteriormente Aparel cuenta con falta de dirección estratégica, registros de trabajo, comunicación, indicadores de medición y modernizacion en los procesos y todos estos aspectos no dejan tomar correctivos necesarios y poder tomar ventajas competitivas que la empresa esta en condiciones hacerlo. Debido a estas razones se cree que es necesario realizar un levantamiento de los procesos de la organización y realizar la propuesta de mejoras en muchos de los mismo para que se pueda obtener mas beneficios a favor de Aparel.	

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Realizar la documentación, levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de procesos de la empresa Aparel S.A.

1.4.2 Específicos

- Levantar los procesos actuales en la empresa Aparel S.A.
- Analizar la situación de los procesos actuales en la empresa Aparel S.A.
- Realizar el mejoramiento de procesos levantados.
- Definir indicadores para la medición de los procesos.
- Realizar la documentación de los procesos diseñados.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Direccionamiento estratégico

Según Beltrán (2008) el direccionamiento estratégico es una disciplina que a través de un proceso denominado Planeación Estratégica compila la estrategia de mercadeo que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la estrategia corporativa que con esta base a la luz de los recursos de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la estrategia operativa, con el objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

El direccionamiento estratégico surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos. Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa. Es un proceso intelectual y requiere de habilidades analíticas y de intuición.

El direccionamiento estratégico ayuda a que tanto la dirección como los demás integrantes de las organizaciones canalicen sus recursos y capacidades de manera creativa y diferenciada para el desarrollo de la misión y el logro de la visión de cada organización a través de unos objetivos, los cuales se alcanzan mediante un conocimiento real de las oportunidades y retos del entorno en el cual opera, o la industria o ámbito donde actúa, de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, de las fortalezas y carencias de su competencia, de las potencialidades y restricciones de sus proveedores y de sus propias capacidades y limitaciones.

En virtud de la importancia del direccionamiento estratégico y el soporte del mismo es una estructura de procesos.

Todo plan estratégico comienza con la definición o declaración de la filosofía organizacional o corporativa, por cuanto todos y cada uno de los demás aspectos del plan deben responder y estar alineados por cuanto a la misma, la cual comprende los siguientes aspectos:

2.1.1 Misión

Según Cadena Echeverría (2016) la misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones y establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización o corporación al señalarles y permitirles comprender como se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades y, en particular con el propósito general de la propia organización. En la definición de su misión las organizaciones o corporaciones deben dar respuesta a las siguientes dimensiones de sus actividades:

1. Definir las necesidades que la organización o corporación ha decidido satisfacer, es decir, la misión debe definir en forma clara la necesidad que debe satisfacer más que los bienes o servicio que va a ofrecer.

2. Identificar el mercado o segmento del mercado principal al cual está orientada la satisfacción de necesidades.

3. Determinar las ventajas competitivas que identificaran la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo para la organización frente a la competencia.

4. Establecer como se garantizará la respectiva satisfacción de necesidades al respectivo segmento del mercado, es decir, la estrategia que utilizara la organización para cumplir tal propósito de satisfacer la necesidad identificada en su mercado objetivo.

5. Definir por qué permite a las organizaciones situar su actividad en un contexto social y proporcionar una actitud significativa para el desarrollo de sus actividades.

6. Definir su compromiso con los trabajadores, los inversionistas, la comunidad y demás stakeholders. Es decir, que acciones tiene y realiza para ellos o con ellos.

La misión puede llegar a evaluarse siguiendo estos criterios:

- El enunciado de la misión debe ser claro para todo el personal de la organización y sus stakeholders.

- Dicho enunciado debe ser breve, de tal modo que se garantice su asimilación y recordación por parte del personal de la organización.

- La misión debe incluir una declaración detallada de las necesidades que decidió satisfacer la compañía, el segmento y las capacidades y recursos con que cuenta para satisfacerlas.

- Se deben reflejar las ventajas competitivas de la organización.

- La misión debe ser amplia, de manera que permita flexibilidad para su implementación, pero concreta en cuanto refleje el pensamiento de la organización.

- Señala los criterios para la toma de decisiones en los diferentes niveles administrativos.

- Refleja la filosofía de la organización, es decir, su razón de ser.

- Debe ser realista y motivadora para cualquiera que la conozca, en particular para todo el personal que labora en la organización.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección. La declaración de una misión debe ser sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa (David, 2003).

2.1.2 Visión

Otro de los aspectos fundamentales en un proceso de planeación es la declaración de la visión de las organizaciones, es decir, la visualización del futuro que desean y tienen sus líderes. Actúa como un faro de luz para todas las áreas que componen la organización.

La visión es entonces una descripción de la imagen futura que se quiere y de la que se aspira a convertir una organización o corporación. Es una imagen de un futuro ideal realista pero atractivo para la organización, una condición que induce a las personas a asumir compromiso para alcanzar dicho sueño o imagen que visualiza un estado de futuro mejor.

La visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende llegar. Es decir, indica un sentido de futuro y orienta al comportamiento de las personas de la organización frente al destino que esta desea construir o realizar (Cadena Echeverría, 2016).

Los gerentes y ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión general.

La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posibles (David, 2003).

2.1.3 Principios y valores

Según Cadena Echeverría (2016) los principios son normas, preceptos o reglas de la conducta, verdad o idea que sirve de fundamento a otras o a un razonamiento, como pueden ser:

- No estigmatizar
- No personalizar
- Sinceridad

- Tolerancia
- Disciplina
- Disposición para el consenso
- Disposición a aprender

Los valores se han convertido en el fundamento de las acciones de las organizaciones que quieren permanecer en el mercado y ser competitivas. De esta manera, en el nuevo orden mundial las organizaciones con valores serán apreciadas por sus diferentes stakeholders, mientras que las que no los tengan y no actúen con base en ellos será rápidamente juzgadas y excluidos del mercado.

Los valores regulan la vida de las organizaciones y por consiguiente todas sus acciones y decisiones se fundamenten estos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación a dichos valores, los cuales son el punto de referencia para la planeación.

Los valores son parte integral de la cultura corporativa y por ende el marco de referencia del actuar de las organizaciones al ser incorporados por las personas que las integran y se constituyen en la expresión de la filosofía institucional.

En las organizaciones los valores condicionan la definición de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y la implementación del plan de acción, así como la toma de decisiones en las organizaciones. Por esto, una de las tareas primordiales de la gerencia es lograr que las compañías definan claramente sus valores organizacionales y estos sean comprendidos y practicados por cada uno de sus integrantes.

En el nuevo ambiente de las organizaciones se requiere entonces contar con una definición clara de sus valores que guíen su filosofía institucional, la cual a su vez es el fundamento para el comportamiento de la misma, y por ende, de sus integrantes y la clave para lograr un desempeño competitivo en el mercado. A manera de ejemplo se tienen como valores en la administración por calidad, el trabajo en equipo, la honestidad, el respeto a las ideas de los demás, el trato humano digno y la actitud mental positiva.

2.1.4 Objetivos

Con base en una buena definición de la misión, visión, valores y políticas se determinan los objetivos estratégicos para un horizonte de tiempo futuro, usualmente a largo plazo, los cuales deben estar en concordancia con la filosofía organizacional.

Una buena formulación de objetivos en la planeación implica las siguientes características:

- Estar formulados o planteados con base en resultados y no en acciones.
- Ser mesurables y cuantificables.
- Señalar claramente el plazo u horizonte de tiempo para su logro.
- Ser exigentes, pero realistas.
- Estar escritos.
- Ser comunicados a todos los miembros de la organización.
- Ser formulados en el ámbito corporativo y desplegados por dependencias hasta llegar a cada funcionario del nivel más operativo.

Es importante que los objetivos en el direccionamiento estratégico se formulan primero a nivel de toda la organización y para esta; por ello se denominan objetivos organizacionales. Luego son compartidos con las diferentes dependencias o unidades de negocio, quienes los desglosan en objetivos de la respectiva dependencia y se denominan objetivos funcionales y se desprenden de los respectivos objetivos organizacionales. De los objetivos funcionales se desprenden o se fijan los objetivos operativos, que son los que se debe lograr cada división en su actividad diaria (Cadena Echeverría, 2016).

2.1.5 Cadena de Valor

Según Porter (2003) la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar a su producto. La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades de valor y el margen. Las actividades de valor se dividen en actividades primarias y de apoyo, las primeras que aparecen en la parte inferior de la figura 1, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar a la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que brinda soporte. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.



Figura 3: Cadena de valor

Fuente: Porter 1987

2.1.6 Gestión de Procesos

Según Mejía García (2000) la gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar,

medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. El control de gestión aplicado a los procesos se refiere a obtener información de calidad, válida, oportuna y en tiempo real si corresponde, para gestar y administrar procesos. Se define para estos efectos un conjunto de indicadores asociados a las variables críticas del proceso, más bien las que interesan a los clientes del proceso.

Ventajas:

- Orienta a la organización hacia el cliente y hacia sus objetivos.
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterio de eficiencia global.
- Aporta una visión mas amplia y global de la organización y de sus relaciones interiores.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión, al permitir la identificación de los costos innecesarios.
- Permite tomar decisiones eficaces, ya que facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios.
- Permite asignar responsabilidades claras para su ejecución.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas, propias y duraderas.
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales, ya que fomenta el trabajo en equipo.

2.1.7 Criterios para implementar los procesos

Para la implementación de los procesos tiene mucha importancia:

1) Recopilar información de los clientes internos y externos acerca de las necesidades de nuestros procesos para lo cual es importante:

2) Desarrollar reuniones con los diferentes miembros de la organización para determinar las necesidades del contexto en donde se están levantando los procesos.

3) Tomar acciones referentes a las conclusiones que se generen en estas reuniones.

4) Determinar lo pertinente que son las acciones y los procesos que se están desarrollando al interior de la organización.

5) Tomar medidas que contribuyan al mejoramiento de los procesos asociados con el sistema de Gestión de Calidad implantado.

De igual forma con el fin de generar compromiso, cambios y orientación en los procesos, se considera necesario establecer las siguientes actividades, como condiciones determinantes para implementar los procesos:

- Grupos de trabajo entre todos los proveedores de los procesos, los clientes y el responsable de los procesos.

- Una agenda de trabajo en donde se establezca una visión compartida para la cooperación de todos los interesados y mejoras en los procesos.

- Una visión sistemática del proceso, especificando las diferentes actividades, especificaciones, las comunicaciones y las aprobaciones por los diferentes niveles jerárquicos asociados con el proceso.

- Una descripción detallada de los diferentes pasos y actividades que involucren a los proveedores del proceso.

- Una lista de herramientas específicas de calidad y gestión u operaciones que serán diferentes para cada proveedor o cliente, con los cuales se apoyarán los procesos.

- Una estimación del valor perdido como consecuencia de un proceso mal concebido y desarrollado.

- Cual sería la ganancia si todos participan y se comprometen con las nuevas actividades del proceso.

- Cual sería la perdida si un proceso no se integra al sistema diseñado. (Cadena Echeverría, 2016).

2.2 Definición de procesos

La palabra procesos puede tener muchas definiciones estas son las mas importantes:

"Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracteriza por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados" (OMS).

"Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos" (Harrington, 1998).

"Serie de actividades o pasos relacionados entre si, a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtiene un producto o servicio" (Martínez).

2.2.1 Clasificación de Procesos

Se puede encontrar tres tipos de procesos estratégicos, productivos y de apoyo, a continuación se presenta su definición y algunos nombres con que se los encuentra en la bibliografía:

a) Procesos estratégicos llamados también gobernantes, de dirección, visiónales, estos orientan y dirigen a los procesos productivos y de apoyo (responsables de llevar a la organización a la consecución de la visión).

b) Procesos productivos llamados también claves, de realización, institucionales, operativos, de producción, misionales, agregadores de valor y la Secretaria de la Administración Pública (SNAP) los denomina sustantivos, son la razón de ser de la organización, responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos de la organización.

c) Procesos de apoyo llamados también de soporte, staff, habilitantes y la SNAP los denomina adjetivos, estos son los que apoyan a uno o más de los procesos productivos o gobernantes (adquisiciones, financiero, gestión del talento humano y gestión documental, gestión de tecnologías de la información) (Cadena Echeverría, 2016).

2.2.2 Jerarquía de procesos

La jerarquía de los procesos está dada en base a su complejidad, es decir en base a las actividades ordenadas sistemáticamente que posee el proceso y que si falta alguna afectaría crucialmente al resultado final (Harrington, 1996).

2.2.3 Mapa de procesos

Desde el punto de vista simple un mapa de procesos es un gráfico que muestra los procesos de una organización. Al mirar el mapa de procesos se puede entender a qué se dedica una organización y que le permite proyectarse al futuro. Para definir el mapa de procesos y determinar cuáles son los procesos de una organización es necesario entender el direccionamiento estratégico ya que este permite conocer qué hace y hacia donde se proyecta la organización.

Según Beltrán (2002) el mapa de procesos se debe realizar a través de talleres con la participación de la alta gerencia, ejecutivos de la organización y con la guía de un asesor externo. Un mapa de procesos puede realizarse a nivel macro procesos o procesos, esto

dependerá de la complejidad, tamaño y características de la organización, a continuación se muestra algunas actividades para realizarlo:

1) Recopilar información de la organización como: documentos de creación, plan estratégico, estatutos y políticas, leyes relacionadas, manuales de calidad y procedimientos.

2) Identificar grupos de interés relacionados con la organización y sus demandas, entre estos podemos tener: proveedores, clientes internos y externos, accionistas, estado y sociedad.

3) Entender la misión y la visión, también podría ser necesarios analizar documentos de creación de la organización.

4) Definir cuáles son los resultados esperados de la organización (salidas).

5) Realizar talleres con los altos directivos de la organización, en estos talleres se explicará las definiciones de procesos estructura del mapa de procesos y con la participación de ellos se definirá el mapa de procesos, considerando:

   - Definir los procesos necesarios para el cumplimiento de la misión, a los que se les denomina procesos productivos;

   - Definir los procesos necesarios para el cumplimiento de la visión, a los que se les denomina gobernantes o estratégicos.

   - Definir todos aquellos procesos que ayudan a la realización de los productivos y gobernantes, a estos se les denomina procesos de apoyo.

6) Una manera práctica de encontrar el mapa de procesos puede ser partiendo de la cadena de valor y se puede realizar las siguientes consideraciones:

   a) Las actividades primarias definidas en la cadena de valor pueden considerarse los procesos productivos ya que tanto las actividades primarias como los procesos

productivos están relacionados con la misión, es decir la elaboración del producto y/o servicio.

b) Las actividades de apoyo de la cadena de valor se las puede dividir en procesos gobernantes y de apoyo, aquellas actividades que lleven a la organización al cumplimiento de la visión o futuro serán procesos gobernantes y el resto de actividades pasarán a ser procesos de apoyo.

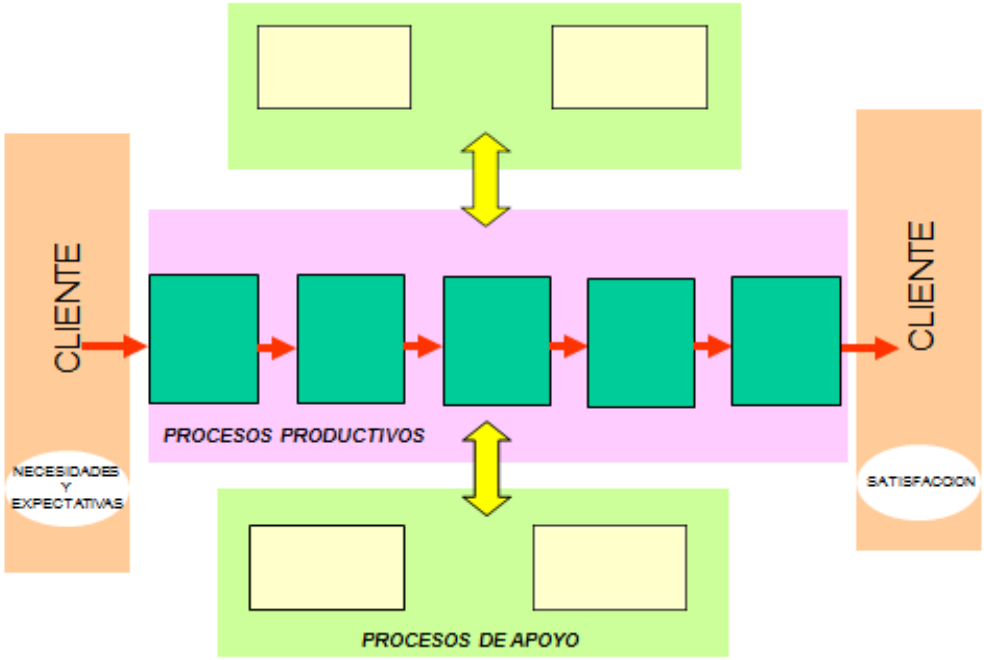


Figura 4: Mapa de Procesos

Fuente: (Beltrán et al., 2002)

2.2.4 Inventario de procesos

Definido el mapa a nivel macroprocesos y/o procesos es necesario encontrar si estos pueden tener procesos o subprocesos, es decir encontrar su desagregación. Determinada la jerarquía de procesos es necesario codificarlos. Se ha dado muchas maneras de codificar a los procesos, en este caso utilizaremos un código alfanumérico, donde la letra nos indica el macroprocesos y/o procesos y el número la jerarquía que le compone.

El inventario de procesos constituye un listado en el que se detalla los macroprocesos, procesos y subprocesos, cada uno de estos con su respectivo nombre y código. En

ocasiones se incluye también una columna donde se indica los procedimientos asociados a cada proceso y/o subproceso (Cadena Echeverría, 2016).

El inventario puede dar servicio a varias funciones que agregan flexibilidad a las operaciones de una empresa. Las cuatro funciones del inventario son:

1.- Desunir o separar varias partes del proceso de producción.

2.- Separar a la empresa de las fluctuaciones en la demanda y proporcionar un inventario de bienes que ofrezca variedad a los clientes.

3.- Tomar ventaja de los descuentos por cantidad, porque las compras en grandes cantidades pueden reducir el costo de los bienes y su entrega.

4.- Protegerse contra la inflación y los cambios al alza de precios. (Render, 2009).

2.2.5 Diseño de procesos

El diseño de procesos se lo puede considerar desde dos puntos de vista, una representación gráfica mediante símbolos llamados diagrama de flujo; y la definición de los elementos de un proceso mediante una ficha, tabla o formato en el que se detalla: proveedores, entradas, actividades, salidas, indicadores, registros, controles, responsables, objetivos, recursos, etc. de un proceso (Cadena Echeverría, 2016).

2.2.6 Diagrama de flujo funcional

El diagrama de flujo funcional es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo. Este diagrama identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización (Harrington, 1996).

2.2.7 Mejoramiento de Procesos

Después de diseñar un proceso asistencial, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso:

- Si su variabilidad se mantiene dentro de unos márgenes aceptables.
- Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.
- Si los usuarios están satisfechos: se han eliminado espacios en blanco, tiempos de espera innecesaria, se garantiza la accesibilidad a los clientes.
- Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.
- Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso, que consideran que su trabajo ha mejorado. (Louffat, 2012).

2.2.8 Medición y evaluación

En toda organización que tiene diseñado y estandarizado los procesos, el dueño del proceso define un sistema de indicadores que permita realizar la medición; por otra parte, el equipo de Mejoramiento de Procesos deberá realizar las evaluaciones periódicas del cumplimiento y definir la frecuencia de las evaluaciones, lo cual debe estar detallado en el Manual de Procesos y/o Procedimientos. El objetivo de estas evaluaciones es detectar si los procesos conservan su utilidad (Cadena Echeverría, 2016).

El uso de las medidas de la productividad ayuda a los administradores a determinar que tan bien lo están haciendo. Por lo general, la productividad de factores múltiples pueden tener estos problemas básicos de medición:

1.- La calidad puede cambiar, mientras la cantidad de entradas y salidas permanece constante.

2.- Los elementos externos pueden aumentar o disminuir la productividad, y el sistema en estudio puede no ser el responsable directo.

3.- Pueden hacer falta unidades de medición precisas. (Render, 2009).

2.2.9 Indicadores

Según Cadena Echeverría (2016) en la implantación se debe evaluar el comportamiento de los indicadores establecidos para cada proceso, a través de esta información se analizan los resultados de los procesos y en función de los mismos, se toman decisiones sobre dichos resultados.

Elementos de un indicador: Para la formulación de un indicador considerar los siguientes elementos:

- Nombre o descriptor: Expresión verbal del patrón de evaluación.

- Definición: Indica la cualidad del indicador enfocado a que es lo que pretendemos medir.

- Unidad de medida: Esta permite cuantificar el patrón de avaluación y puede estar en porcentaje, unidades de tiempo, etc.

- Unidad Operacional: Fórmula matemática, que representa la forma como se realizará el cálculo del indicador.

- Meta: El valor al cuál pretendemos llegar y esta la podemos determinar utilizando datos históricos y si no se cuenta con datos se puede comparar con los mejores del sector “La Competencia”.

Formulación de indicadores: No existe bibliografía de como formular indicadores, a continuación, se presenta una sugerencia de cómo realizarla:

- Identificar productos y servicios y los clientes internos y externos del proceso, esta información se encuentra en la caracterización o ficha del proceso.

- Identificar puntos críticos del proceso en los cuales se puede realizar la medición, estos puntos pueden ser aquellos que generen demoras o necesiten puntos de inspección dentro del proceso, para definir estos puntos, nos podemos ayudar del diagrama de flujo y/o el levantamiento de información.

- Establecer las expectativas y necesidades del cliente, para evaluar y mejorar el desempeño del proceso. Esto se lo puede realizar escuchando la voz del cliente, utilizando: encuestas, observación del cliente, buzón de quejas, estudio de mercado, Focus Group.

- Transformar las necesidades y expectativas del cliente en características de calidad y productividad.

- Definir los indicadores de procesos.

2.3 Documentación de procesos

Según Cadena Echeverría (2016) documentar un proceso es vital para un sistema de calidad.

Hay que tener en cuenta que en un proceso se pueden identificar 5 partes claves, que deben estar muy bien alineadas para que se cumpla con el objetivo de la documentación:

- El objetivo del proceso,
- Las actividades,
- El producto del proceso o resultado final.
- Los indicadores de gestión.
- Los controles del proceso.

Para un sistema de calidad son muy importantes estas partes porque aquí se sustenta la eficacia y la mejora continua de los procesos.

El levantamiento del proceso se debe realizar con el personal a cargo del mismo.

Manual de procesos: El manual de procesos, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados y se puede considerar como parte de los documentos del diseño de procesos. No existe normativa ni especificación sobre el contenido del manual de procesos, se puede encontrar diferentes formatos para realizarlo. A continuación se propone el contenido del manual de procesos.

a) Ejemplo de Portada

b) Caracterización de la empresa

- Reseña histórica, debe ser corta
- Estructura organizacional (organigrama)
- Productos y/o servicios
- Clientes
- Proveedores
- Competencia

c) Direccionamiento Estratégico

d) Cadena de valor

e) Objetivo del Manual

Lo que se busca con el manual es la estandarización de los procesos permitiendo simplificar las actividades y comunicación de los clientes internos y externos.

f) Alcance del Manual

Se debe indicar si el manual de procesos se ha desarrollado para todos los procesos de la organización o si es una parte.

g) Glosario de Términos

El glosario de términos está concebido para ayudar a comprender algunos de los términos utilizados dentro de una organización, puede incluirse abreviaturas y se puede incluir la simbología utilizada para la diagramación.

h) Mapa de Procesos

i) Documentos de los procesos

j) Anexos

En los anexos se incluye el formato con el cual se levantó la información, organigramas y otros documentos utilizados para el análisis de los procesos previo al mejoramiento, a continuación se listan algunos de los posibles anexos:

Anexo I Formato de levantamiento de la información
Anexo II Formulación de Indicadores
Anexo III Tabla resumen de Indicadores
Anexo IV Análisis de Valor Agregado

3 METODOLOGÍA Y RESULTADOS

En este capítulo se detalla la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto y los resultados de su aplicación, vinculados a los elementos señalados en el marco teórico.

3.1 Análisis de la situación actual

Aparel S.A. no cuenta con procesos definidos y estructurados, por lo cual requiere de uno de manera que se tengan claros los mismos y poder mejorar las actividades de la organización.

La organización no cuenta con elementos claros del direccionamiento estratégico para lo cual se va a realizar una propuesta de los mismos para la correcta implementación en Aparel.

3.2 Direccionamiento estratégico

En base a lo mencionado en el capítulo anterior se va a definir varios aspectos importantes para la respectiva organización de procesos de la empresa.

3.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la distribución de papel cartulina de óptima calidad, garantizando el servicio y bienestar del personal, en donde nuestro principal objetivo es satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes en el distrito Metropolitano de Quito.

3.2.2 Visión

Para el 2020 ser reconocida como una de las empresas más exitosas en la distribución de papel cartulina a nivel nacional, utilizando tecnología de primera para mejorar los procesos que nos permitan ajustarnos a los cambios y exigencias de nuestros clientes.

3.2.3 Objetivos

Los objetivos propuestos para Aparel son los siguientes:

- Incrementar el nivel de despacho de las diferentes entregas que se realiza a los clientes, contando con mayor transporte para poder cumplir de manera más rápida y eficaz.

- Aumentar el número de clientes en distintas ciudades del país, para que la empresa pueda ser reconocida en el ámbito nacional.

- Fortalecer la calidad de los procesos internos de la organización para de esta forma permitir un mejor servicio a los distintos clientes.

- Mantener la mejora continua de las distintas actividades internas de la organización para poder brindar siempre una atención oportuna a los pedidos de los clientes.

- Ampliar la línea de productos con los que la empresa cuenta, para de esta forma poder captar mas clientes y satisfacer las distintas necesidades de los mismos.

- Fortalecer el conocimiento de todo el personal de la organización en los procesos y actividades de la misma.

3.2.4 Principios y valores

Los siguientes principios y valores se proponen para que sean utilizados en la empresa:

- Respeto: Reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la organización.

- Innovación: Trabajar permanentemente para crear y mejorar los productos, servicios y procesos de la empresa.

- Integridad: Actuar de manera ética, honesta y transparente, que genere confianza en los clientes, proveedores y colaboradores, obrando en el marco de la ley y de las normas establecidas en nuestro país.

- Compromiso: Convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a su cargo para cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.

- Orientación al cliente: Conocer las necesidades de los clientes para satisfacerlas de manera adecuada y tener habilidad para desarrollar productos y servicios acordes con las necesidades de los mismos.

- Trabajo en Equipo: Cumplir con los objetivos planteados en forma coordinada e integrada entre las personas y los procesos.

- Compromiso Social: Asumir una responsabilidad para que los procesos, servicios y productos con los que la empresa cuenta estén en armonía con el entorno ambiental, social y económico, permitiendo el mejoramiento del mismo.

- Compromiso con los resultados: Estar comprometidos con la empresa para lograr siempre los resultados esperados y generar valor de manera permanente, buscando sobrepasar los estándares de excelencia.

3.3 Gestión por procesos

3.3.1 Propuesta de cadena de valor

Ya que la empresa no cuenta con una cadena de valor establecida, se ha realizado la misma teniendo en cuenta la necesidad de contar con una.

Conforme a lo establecido en el marco teórico se halla estructurada en base a actividades primarias y de apoyo.



Figura 5: Cadena de Valor propuesta para Aparel

3.3.2 Propuesta de mapa de procesos

El mapa de procesos expuesto a continuación, fue desarrollado en base a la relación entre los procesos de cada una de las áreas de la organización y estructurada en base a los procesos de apoyo y productivos de la empresa.

a) De apoyo

- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera
- Gestión de RRHH

b) Productivos

- Compras
- Recepción y almacenamiento de Cartulina
- Marketing y ventas
- Corte de Cartulina
- Distribución de Material

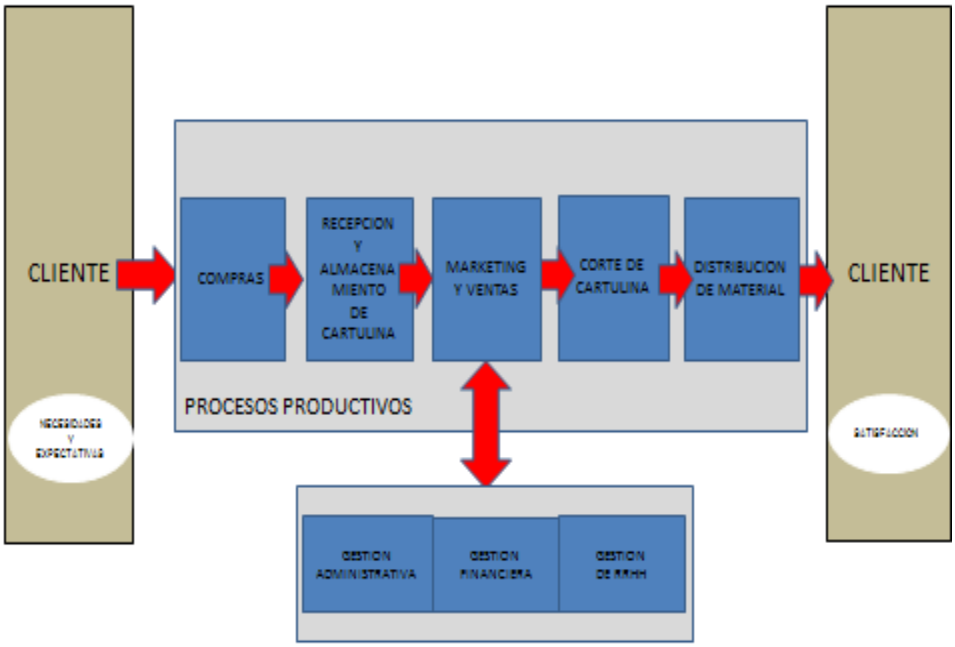


Figura 6: Mapa de Procesos propuesto para Aparel

3.3.3 Inventario de procesos

Aparel no cuenta con un inventario de procesos, por lo cual se ha determinado generar una propuesta en base al manejo actual de los mismos.

Tabla 1: Inventario de Procesos

		PROCESO		SUBPROCESO	
RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE CARTULINA	A				
MARKETING Y VENTAS	B	REALIZAR MARKETING	B.1		
		REALIZAR VENTAS	B.2		
CORTE Y EMPAQUE DE CARTULINA	C	CORTE	C.1		
		EMPAQUE	C.2		
DISTRIBUCION	D				
GESTION ADMINISTRATIVA	E	GESTION ORGANIZATIVA	E.1.		
		GESTION DE DOCUMENTOS	E.2		
		MANEJO DE INVENTARIOS	E.3		
GESTION FINANCIERA	F	GESTION CONTABLE	F.1	REALIZAR DE BALANCES	F.1.1
				REALIZAR DE ASIENTOS CONTABLES	F.1.2
		GESTION PRESUPUESTARIA	F.2	PROGRAMACION Y EJECUCION PRESUPUESTARIO	F.2.1
				EVALUACION PRESUPUESTARIO	F.2.2
GESTION DE RRHH	G	GESTION DE CONTRATACION	G.1	REALIZACION DE AFILIACION AL IESS	G.1.1
				ASEGURAMIENTO PARA ACCIDENTES	G.1.2
				INGRESO DE NUEVO PERSONAL	G.1.3
		GESTION DE DESARROLLO DEL PERSONAL	G.2	REALIZACION DE CAPACITACIONES	G.2.1
				EJECUCION DE INCENTIVOS	G.2.2
COMPRAS	H				

3.3.4 Representación gráfica de los procesos

Para poder entender de mejor manera y que se encuentre sistematizados todos los procesos se ha realizado la respectiva representación gráfica de los mismos.

Estos gráficos se los ha realizado en diferentes diagramas en los que se toma en cuenta los procesos desde que llega la mercadería hasta que es entregada al cliente.

Los diagramas de flujo se realizaron para poder entender de mejor manera los procesos que se realizan con sus respectivas actividades, además se realiza un diagrama de operaciones para poder dividir en operaciones y supervisiones los procesos y poder calcular un tiempo promedio y finalmente un cursograma en el cual se propone una mejora al mecanizar la alimentación de la máquina de corte al área de empaque mediante una cinta transportadora.

3.3.4.1 Diagrama de proceso de operaciones

Este gráfico se lo realizo para determinar los tiempos promedios que se demora la empresa desde el momento que llega la mercadería de bodegas hasta el momento en que es entregado al cliente.

Para este diagrama se utilizaron los siguientes símbolos:

OPERACIÓN 

INSPECCIÓN 

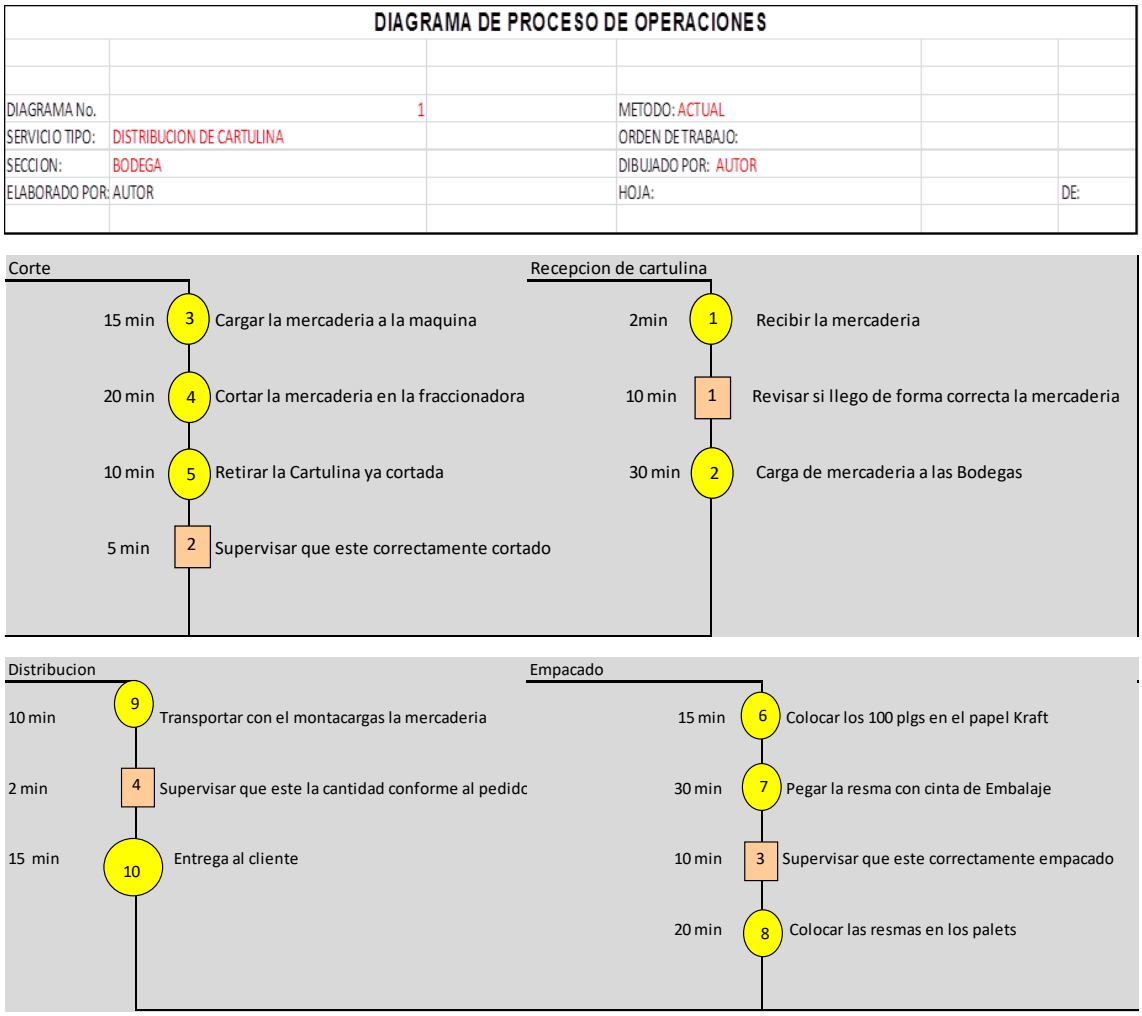


Figura 7: Diagrama de Proceso de Operaciones

Tabla 2: Resultados Diagrama de Operaciones

RESUMEN	No.	TIEMPO
OPERACIONES	10	167 min
INSPECCIONES	4	27 min
COMBINADAS	0	0,00
TOTAL	14	194,00

3.3.4.2 Cursograma actual

CURSOGRAMA ANALITICO

DIAGRAMA No 001 HOJA 1 DE 1				RESUMEN								
OBJETO:				ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA			
					No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo		
RESMA DE CARTULINA				Operación	7	117						
ACTIVIDAD:				Transporte	3	50						
RECEPCION, CORTE, EMPAQUE Y DISTRIBUCION				Demora	0	0						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO				Inspección	4	27						
MÉTODO: ACTUAL				Almacenamiento	0	0						
SECCIÓN: BODEGA				Operación combinada	0	0						
ELABORADO POR: AUTOR				TOTAL	14	194						
APROBADO POR:				DISTANCIA (metros)								

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	SIMBOLO					OBSERVACIONES
			(m)	(min)			D			
1	Recibir la Mercaderia			2	x					Proceso adecuado
2	Revisar si llegó de forma correcta la mercaderia			10				x		NO se registra el resultado de la revision
3	Trasladar la mercaderia a las bodegas			30		x				Proceso adecuado
4	Cargar la mercaderia a la máquina			15	x					Proceso adecuado
5	Cortar la mercaderia en la máquina fraccionadora			20						Proceso adecuado
6	Retirar la Cartulina ya cortada			10		x				Trabajo manual
7	Supervisar que este correctamente cortado			5				x		NO se registra el resultado de la revision
8	Colocar los 100 pliegos en el papel Kraft			15	x					Proceso adecuado
9	Pegar la resma con cinta de embalaje			30						Proceso adecuado
10	Supervisar que este correctamente empacado			10				x		NO se resgistra el resultado de la revision
11	Colocar las resmas en los palets			20	x					Proceso Adecuado
12	Transportar con el montacargas la mercaderia			10		x				Proceso Adecuado
13	Supervisar que este la cantidad conforme al pedido			2				x		NO se registra el resultado de la revision
14	Descargar resmas en camión			15	x					Proceso Adecuado

Figura 8: Cursograma Actual

3.3.4.3 Cursograma propuesto

CURSOGRAMA ANALITICO PROPUESTO

DIAGRAMA No 001					RESUMEN						
OBJETO:	ACTIVIDAD				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
					No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
RESMAS DE CARTULINA	Operación				7	117	7	117	0	0
ACTIVIDAD:	Transporte				3	50	3	41	0	9
RECEPCIÓN,CORTE, EMPAQUE Y DISTRIBUCIÓN	Demora				0	0	0	0	0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección				4	27	4	31,05	0	-4,05
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento				0	0	0	0	0	0
SECCIÓN: BODEGA	Operación combinada				0	0	0	0	0	0
ELABORADO POR:	TOTAL				14	194	14	189,05	0	4,95
APROBADO POR:	DISTANCIA (metros)		0							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
							D			
1	Recibir la Mercaderia			2	x					
2	Revisar con registro impreso si llegó de forma correcta la mercaderia			11,5				x		De forma visual con registro
3	Trasladar la mercaderia a las bodegas			30		x				De cada bovina se obtiene 100 resmas
4	Cargar la mercaderia a la máquina			15	x					Calibracion de maquina
5	Cortar la mercaderia en la máquina fraccionadora			20	x					Operario controla la maquina
6	Colocar la cartulina en banda transportadora			1		x				Manual, Operario
7	Supervisar que este correctamente cortado, Registrar			5,75				x		Supervisor de bodega, 100% de las resmas
8	Colocar los 100 pliegos en el papel Kraft			15	x					Maquinaria
9	Pegar la resma con cinta de embalaje			30	x					Manual, Operario
10	Supervisar que este correctamente empacado			11,5				x		Supervisor de bodega, 100% de las resmas
11	Colocar las resmas en los palets			20	x					Manual, Operario
12	Transportar con el montacargas la mercaderia			10		x				Maquinaria
13	Supervisar que este la cantidad conforme al pedido			2,3				x		Supervisor de bodega,100% de las resmas a entregar
14	Descargar resmas en camión			15	x					Manual Operario

Figura 9: Cursograma Propuesto

3.4 Propuesta de mejora

Debido a que la empresa no cuenta con varios detalles necesarios para poder tener una correcta organización de sus procesos, la implementación de cambios en los procesos y su sistematización es necesaria para lograr una mejora en la calidad de servicio y ahorro de tiempo para su conveniencia.

Se ha tomado en cuenta todos los procesos que ya se encuentran en la empresa sin realizar demasiados cambios pero se ha logrado ordenarlos de mejor manera para que se puedan entender de forma mas sencilla y esto pueda optimizar el rendimiento global.

Al no contar con misión, visión, objetivos y valores, la propuesta de mejora inicialmente fue desarrollando los mismos para que teniendo bien definidos se pueda tener una base clara y concreta para la empresa.

Tomando en cuenta todos los procesos, la calidad de servicio y el alcance de la empresa se desarrolló la misión que más se adecuaba para Aparel.

De la misma forma se propuso la visión y objetivos tomando en cuenta las metas y la opinión de la gerencia de adonde se propone llegar la empresa en un futuro.

Con el direccionamiento estratégico bien desarrollado la empresa va a poder sacar ventaja de que el personal tenga el conocimiento claro de todos los objetivos que se quieren cumplir y en que tiempo lograrlo, además de que va a estar más claro para ellos a que se dedica específicamente la empresa y de esta forma sentirse identificados con la misma.

Con los principios y valores propuestos todo el personal de la empresa va a tener más claro cuáles son los parámetros básicos para trabajar en la misma y de acuerdo a ellos saber que deben cumplirlos para lograr poder trabajar en armonía y cumplir con el trabajo en equipo de manera más sencilla.

Ya que la empresa no contaba con una gestión por procesos se desarrolló primero una cadena de valor de acuerdo a las actividades de la misma lo cual ayudara a identificar cuáles son las actividades primarias y cuáles son las de apoyo.

Después se realizó la propuesta de un mapa de procesos basado en la cadena de valor que anteriormente se había planteado, para de esta forma tener claro cuáles son los procesos productivos y cuáles son los de apoyo.

Al no contar Aparel con un inventario de procesos en el cual se pueda diferenciar cuales son los macroporcesos, procesos y subprocesos se realizó la propuesta de uno tomando en cuenta todos los procesos de la empresa.

El análisis se ha enfocado desde que la empresa se abastece de la mercadería hasta que llega a ser entregada al cliente pasando por los diferentes procesos de corte y empaque.

En los gráficos que se han realizado para Aparel se ha tomado en cuenta los cambios que se han propuesto, que a pesar de ser mínimos pueden colaborar a tener un mejor registro de los procesos que se realizan y también para ahorrar tiempo, lo que significaría una ganancia también en la parte económica.

Tomando en cuenta las entrevistas que se ha realizado al Gerente General de la empresa y todas las actividades que se han observado directamente se cree que son muy factibles estos cambios propuestos y que Aparel va a sacar ventajas de los mismos.

Después de realizar los diferentes cálculos y obtener las conclusiones del cursograma propuesto se pudo determinar los beneficios que va a lograr tener la empresa al implementar estos cambios.

A continuación, se presenta un cuadro que presenta el tiempo del cual se beneficia la empresa:

Tabla 3: Cuadro de Resumen Cursograma

Cuadro de Resumen						
Actividad	Actual		Propuesto		Economia	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación	7	117	7	117	0	0
Transporte	3	50	3	41	0	9
Demora	0	0	0	0	0	0
Inspeccion	4	27	4	31.05	0	-4.05
Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
Operación Combinada	0	0	0	0	0	0
Total	**14**	**194**	**14**	**189.05**	**0**	**4.95**

Recepcion de Cartulina	0
Corte de Cartulina	
Empaque de Cartulina	
Distribucion de Cartulina	+4.95

En el cuadro se puede observar que la empresa se va a poder beneficiar de más de 5 minutos de tiempo cada vez que llegue cartulina en el día lo cual mejora los tiempos de varios de los procesos ya que al agilizar las actividades de carga se puede entregar mas rápido el producto a los distintos clientes.

El beneficio con la banda transportadora es de 9 minutos, pero se aumentaron supervisiones necesarias para que el material este siempre controlado y en buenas condiciones, lo cual también toma su tiempo.

Para poder tener un esquema de como se darían las actividades de los procesos se ha realizado un resumen del método de trabajo propuesto para Aparel.

Tabla 4: Método de Trabajo

METODO DE TRABAJO				
		HOJA:		DE:
SECCIÓN:	BODEGA	FECHA:		
OPERACIÓN:	RECEPCION, CORTE, EMPAQUE Y DISTRIBUCION			
ARTÍCULO:	CARTULINA			METODO No.:

No.	D E S C R I P C I O N
1	Dotado de los implementos de seguridad: Guantes, faja lumbar y casco, recibir las bobinas de cartulina que trae el transportista. El trabajador encargado del montacargas, será el encargado de colocar las bobinas en el área asignada en bodega de materia prima.
2	Con un registro impreso de la empresa se realiza la revision de la materia prima que llega a la bodega de forma visual y fisica para constatar que la misma no tenga ningun tipo de daño y que este en optimas condiciones.
3	El trabajador encargado del montacargas realiza el traslado de la mercaderia a la bodega despues que esta ya haya sido supervisada y este constatado que se encuentra en optimas condiciones
4	Dotado de una faja lumbar y casco los trabajadores cargan la mercaderia que ha sido trasladada para colocarla en la maquina fraccionadora.
5	Constatando que ningun trabajador se encuentre en contacto con la maquina, se realiza el proceso de cortado de la mercaderia tomando las precauciones correctas.
6	De igual forma con el uso de guantes,casco y faja se realiza la colocacion de la mercaderia ya cortada en la banda transportadora para que sea supervisada.
7	Se realiza una nueva supervision esta vez para constatar que la mercaderia se encuentre cortada de forma correcta, con un registro de la falla en caso que no este en las condiciones que se necesita.
8	Con los mismo implementos los trabajadores realizan la colocacion de los 100 pliegos en el papel kraft para sellar por paquetes
9	Con el dispensador se pega con la cinta de embalaje el papel kraft y de esta forma quedan realizados de forma correcta las resmas de 100 pliegos.
10	Se realiza la supervision de las resmas y de existir alguna falla se corrige en esos momentos.
11	De forma manual y con la implementacion ya antes detallada(guantes,casco y faja) los trabajadores cargan las resmas a los palets.
12	El encargado del montacargas con sus respectivos implementos de seguridad transporta la mercaderia desde los palets.
13	Se realiza la ultima supervision la cual no requiere de tanto tiempo ya que simplemente se revisa si la cantidad de resmas es la misma que la del pedido.
14	Por ultimo se realiza la entrega al cliente

3.5 Propuesta de medición y control de procesos

Para que la empresa pueda constatar que la propuesta de mejoramiento en los procesos esta sirviendo y que pueda tener un mejor registro de todo lo que se realiza se debe tener una medición y un seguimiento.

Para esto se ha realizado una tabla de indicadores que demuestra quien es el encargado de obtener un registro y el tiempo que se genera en cada uno de los procesos, sabiendo que en este tipo de servicio es vital poder cumplir con el cliente a tiempo y que es una gran ventaja ahorrar tiempo.

Los indicadores elegidos para realizar esta tabla son:

- Encargado de realizar el proceso
- Tiempo

Además en la siguiente tabla se ha realizado las respectivas observaciones de cómo va se va a realizar el manejo de estos indicadores para el bienestar de Aparel.

Tabla 5: Cuadro de Indicadores de Medición

MACROPROCESO		PROCESO	ENCARGADO	TIEMPO	OBSERVACIONES
RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE CARTULINA	1.1.1	RECEPCION DE CARTULINA	SUPERVISOR DE BODEGA		SE PROPONE QUE EXISTA UNA PERSONA QUE SEA ENCARGADA COMO SUPERVISOR DE BODEGAS PARA QUE SE HAGA CARGO DE LA RESPECTIVA RECEPCION Y REVISION DEL MATERIAL QUE LLEGA, LA MISMA PERSONA TOMARA EL TIEMPO QUE SE TOMA EN ESTE PROCESO PARA PODER IR AHORRANDO EL MISMO DEPENDIENDO DEL CASO.
	1.1.2	REVISION DE MERCADERIA	SUPERVISOR DE BODEGA		
	1.1.3	CARGA DE MERCADERIA A BODEGAS	OBREROS		
MARKETING Y VENTAS	1.2.1	MARKETING			
	1.2.2	VENTAS			
CORTE Y EMPAQUE DE CARTULINA	1.3.1	CORTE	OBREROS		DE IGUAL MANERA SE REALIZARIA EN LOS PROCESO DE CORTE Y EMPAQUE QUE SON LOS QUE QUE DEBIDO A LA PROPUESTA DE LA CINTA TRANSPORTADORA SE VA A AHORRAR MAS TIEMPO, LA MISMA PERSONA SUPERVISARIA QUE TODO SE REALICE NORMALMENTE MIENTRAS LOS DEMAS OBREROS SE DEDICAN A EMPACAR LA CARTULINA QUE VA LLEGANDO.
	1.3.2	EMPAQUE	OBREROS		
DISTRIBUCION DE CARTULINA	1.4.1	CARGA DE MERCADERIA AL TRANSPORTE SEGÚN PEDIDO	OBREROS		SI LOS PROCESOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS LOGRAN TENER UN RENDIMIENTO OPTIMO POR CONSECUENCIA SE VA A PODER LOGRAR ENTREGAR MAS RAPIDO LA CARTULINA A LOS CLIENTES QUE LO REQUIERAM, DE IGUAL MANERA EN ESTE PROCESO DE DISTRIBUCION SE HARA LA SUPERVISION HASTA QUE EL MATERIAL SALGA DE LAS BODEGAS.
	1.4.2	SUPERVISION DE CANTIDAD ADECUADA DEL PEDIDO	SUPERVISOR DE BODEGA		
COMPRAS	1.5.1	COMPRAS DE EQUIPOS			
	1.5.2	RELACION CON PROVEEDORES			
GESTION ADMINISTRATIVA	2.1.1	GESTION ORGANIZATIVA			
	2.1.2	GESTION DE DOCUMENTOS			
	2.1.3	GESTION DE INVENTARIOS			
GESTION FINANCIERA	2.2.1	GESTION CONTABLE			
	2.2.2	GESTION PRESUPUESTARIA			
GESTION DE RRHH	2.3.1	GESTION DE SEGURIDAD OCUPACIONAL			
	2.3.2	GESTION DE CONTRATACION			
	2.3.3	GESTION DE DESARROLLO DEL PERSONAL			
			TOTAL		AL FINAL DE TODOS LOS PROCESOS SE DETERMINARA UN DETALLE DE CUANTO TIEMPO TOMO DESDE QUE LA MERCADERIA LLEGO A LAS BODEGAS HASTA QUE SALIO DE LAS BODEGAS.

3.6 Estandarización de procesos

Para poder estandarizar los procesos de una manera adecuada se ha realizado un formato de manual de procesos para que la empresa lo pueda utilizar.

Al tratarse de una microempresa no se propuso un manual de procesos tan grande que pueda llegar a ser confuso para el personal, pero se trató de buscar que este manual ayude a comprender mejor las actividades y a que todos los procesos estén estandarizados.

Como anteriormente hemos mencionado este trabajo de investigación se ha enfocado en los procesos desde que llega el material hasta que es entregado al cliente.

El manual de procesos va a constar de toda la parte de dirección estratégica, la gestión por procesos realizado anteriormente, por esa razón en esta parte se muestra solo el formato que se propone llegue a cada área.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Aparel nunca ha contado con una dirección estratégica que le permita: transmitir claramente al personal el mensaje de cuál es la razón de ser de la empresa, tener claras las metas y objetivos que se tiene para cumplir en un tiempo determinado y poseer políticas de valores que permitan tener un área de trabajo mas armónica para todas las personas que trabajan y para la empresa en su totalidad.

- Al no contar con una gestión por procesos, la empresa no puede sacar ventajas de muchos aspectos, además de que al no existir sistemáticamente una organización no se tiene el orden de los distintos procesos como debería existir.

- La falta de registros en las actividades que se realizan y del material que entra o con el que se trabaja genera que se tenga inconvenientes los cuales no pueden ser adecuadamente solucionados para un futuro ya que no se cuenta con el respaldo de la cantidad, estado o forma en que llega el mismo ni tampoco de que forma se lo trabajo al interior de la empresa.

- Se evidencia la falta de supervisión en el área de bodega que es el lugar en donde se realiza todo el trabajo manual con el material, al igual que la falta de un encargado en cada área que pueda además de supervisar poder comunicar a la gerencia o a quien crea competente cualquier novedad con el material, equipos o trabajadores de su misma área.

- A pesar de que la empresa cuenta con accesorios para la seguridad de los trabajadores de bodega se observó que en muchos casos no eran utilizados en sus labores, poniendo en riesgo su integridad física.

- Al no contar con una gestión por procesos la empresa tampoco cuenta con una forma de medición y control de los mismos, al igual que no cuenta con un manual de procesos que logre estandarizar los procesos de la empresa.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la gerencia de Aparel que se apruebe todos los aspectos propuestos de dirección estratégica y que se los haga conocer a todos su personal para que de esta manera se logren sentirse mas identificados con la empresa y conozcan las distintas normas de principios para poder cumplir con los diferentes objetivos que la empresa se llegue a plantear a futuro.

- Se recomienda a la empresa analizar y aprobar la gestión por procesos propuesta para que se logre tener una empresa más organizado y mejor manejada desde las bases.

- Se recomienda analizar las propuestas de mejora que se realizó en los procesos, ya que tras los cálculos pueden llegar a beneficiar en gran parte a la empresa, además de que son propuestas muy realistas que se pueden llegar a realizar en un futuro muy lejano.

- Se recomienda tomar en cuenta que todos los procesos deben tener una medición y un control para poder tomar decisiones correctivas o en otros casos optimizar los mismos para poder tener beneficios económicos y de tiempo.

- Se recomienda a la empresa Aparel que se apruebe la propuesta del manual de procesos, la cual va a permitir estandarizar los procesos y que la empresa pueda tener un respaldo de cómo, quien y en qué fecha se realizan, además de que el personal va a poder tener una mejor comunicación laboral.

REFERENCIAS

1. Cadena Echeverría, J. L. (abril - junio de 2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Yura: Relaciones internacionales*(6), 57-83. Obtenido de http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf

2. Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y control.* México: Editorial Mc Graw Hill.

3. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

4. Dávila, S. (2001). *Cinco Momentos para hacer Reingeniería de Procesos.* Quito: Efecto Gráfico 2001.

5. Evans, J. (2005). *Administración y Control de la Calidad.* (6ta. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

6. Harrington, H. J. (1996). *Administración total del mejoramiento continuo.* Santa Fe de Bogotá DC: McGraw Hill.

7. Harrington, H. J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Santa Fe de Bogotá DC: McGraw Hill.

8. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2003). *Administración: Una perspectiva Global.* (14va. ed.). México: McGrawHill.

9. Kotler, P. (1999). *Marketing Management.* Indiana, U.S.A.: Prentice Hall.

10. Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo.* Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

11. Mejía García, B. (2000). *Gerencia de Procesos.* Colombia: Eco Ediciones.

12. Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva.* México: Compañia Editorial Continental.

13. Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones. Séptima edición* . México: Pearson Educación.

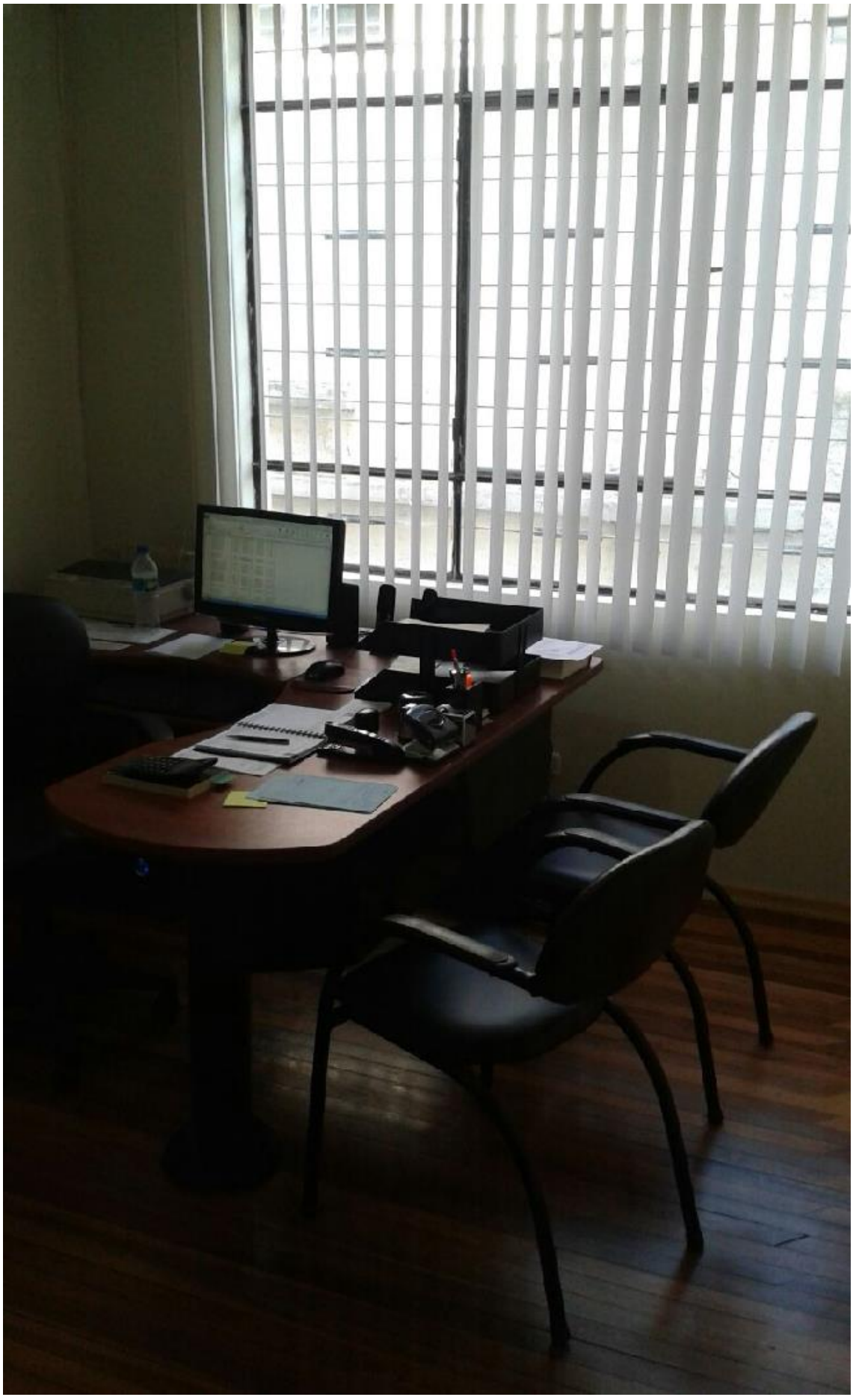
14. Summers, D. (2005). *Administración de la Calidad.* México: Pearson Prentice.

ANEXOS

Anexo A: Fotos



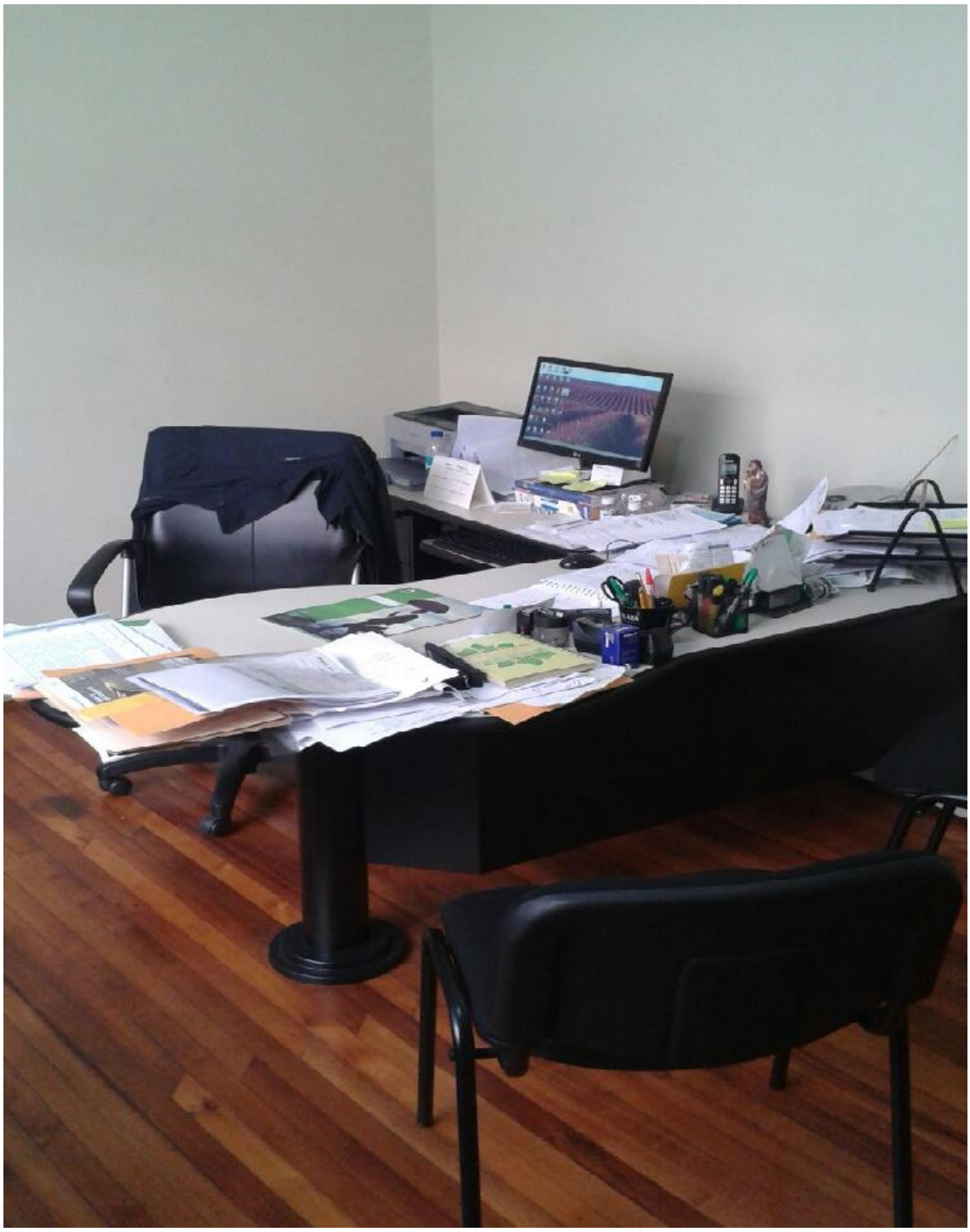


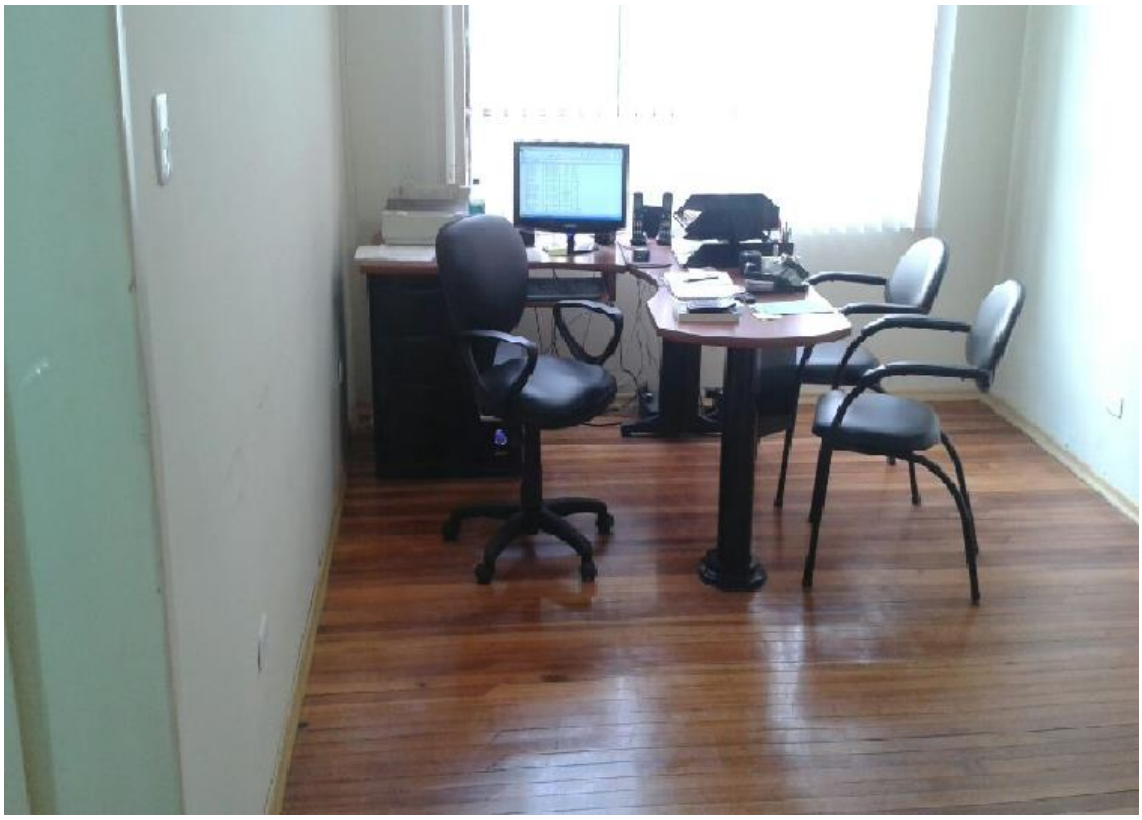
























Anexo B: Manual de Procesos

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE CARTULINA	CODIGO: A

1.- OBJETIVO :

Recibir la mercaderia que llega a las bodegas, revisar que el materia se encuentre en las condiciones deseadas y realizar el respectivo almacenamiento del mismo para que inicien los siguientes procesos.

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo para todo tipo de cartulinas y materiales que llegan.

3.- RESPONSABLE :

Jefe de Bodegas

4.- NORMAS :

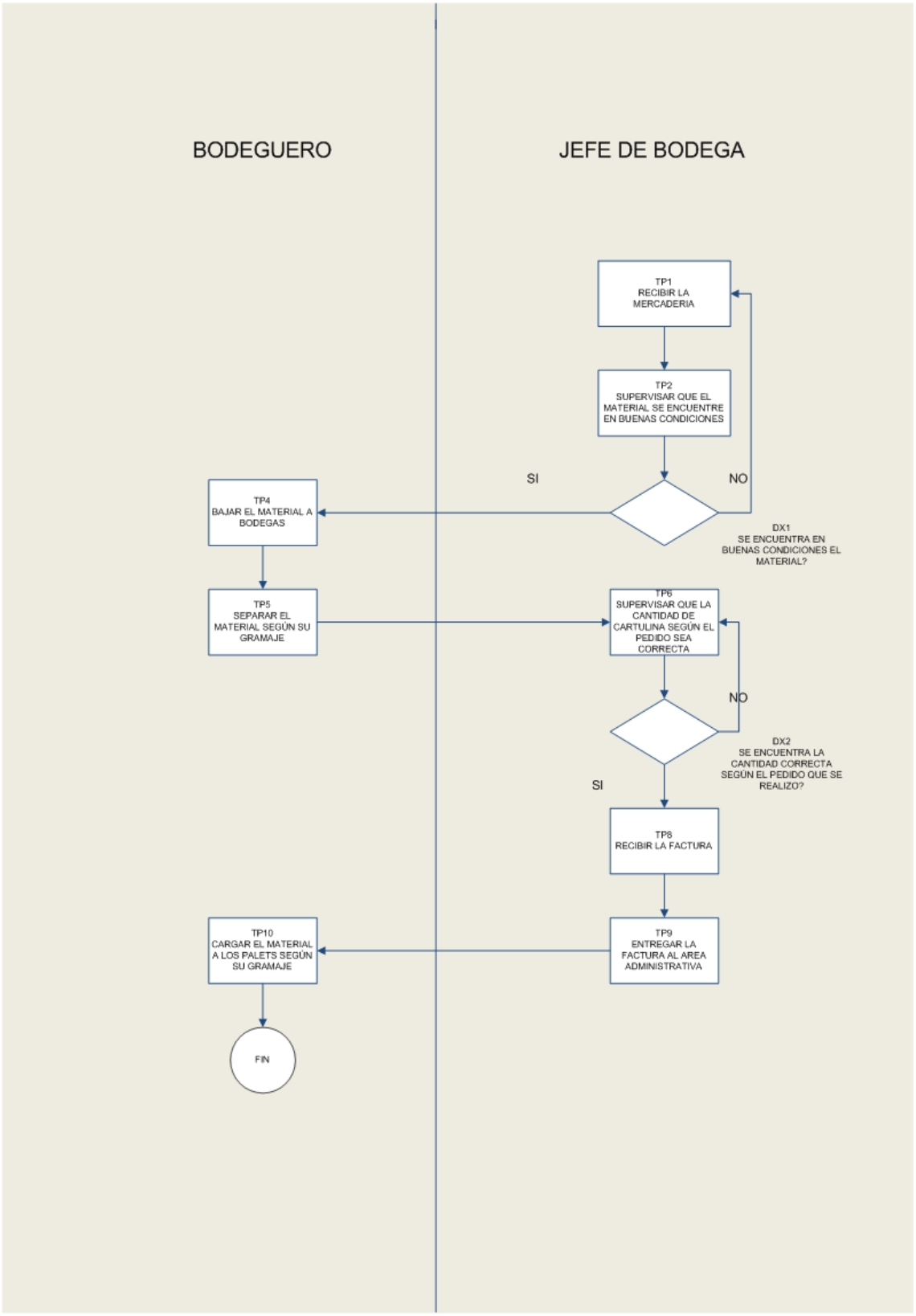
Los trabajadores deben estar dotados de los implementos de seguridad correspondientes.

Llevar un correcto registro de las actividades.

Revisión	Fecha

aparel.	**PROCESO: RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE CARTULINA**	**CODIGO: A**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Recibir la mercaderia	Jefe de Bodega
2	Supervisar que se encuentre en buenas condiciones el material	Jefe de Bodega
	Se encuentra en buenas condiciones el material?	
3	NO:Solicitar cambio de material al proveedor, regresar a la actividad 1	Jefe de Bodega
4	SI: Bajar el material a las bodegas	Bodegueros
5	Separar el material según su gramaje para su respectiva supervision	Bodegueros
6	Supervisar que la cantidad de cartulina según el pedido sea correcta	Jefe de Bodega
	Se encuentra la cantidad correcta según el pedido que se realizo?	
7	NO:Se pide la correcion al proveedor según falte o sobre material, regresar a la actividad 6	Jefe de Bodega
8	SI: Recibir la factura	Jefe de Bodega
9	Entregar la factura al area administrativa	Jefe de Bodega
10	Cargar el material a los palets según su gramaje	Bodegueros
FIN DEL PROCESO		


BODEGUERO
JEFE DE BODEGA
TP1
RECIBIR LA MERCADERIA
TP2
SUPERVISAR QUE EL MATERIAL SE ENCUENTRE EN BUENAS CONDICIONES
SI
NO
TP4
BAJAR EL MATERIAL A BODEGAS
DX1
SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES EL MATERIAL?
TP5
SEPARAR EL MATERIAL SEGÚN SU GRAMAJE
TP6
SUPERVISAR QUE LA CANTIDAD DE CARTULINA SEGÚN EL PEDIDO SEA CORRECTA
NO
DX2
SE ENCUENTRA LA CANTIDAD CORRECTA SEGÚN EL PEDIDO QUE SE REALIZO?
SI
TP8
RECIBIR LA FACTURA
TP10
CARGAR EL MATERIAL A LOS PALETS SEGÚN SU GRAMAJE
TP9
ENTREGAR LA FACTURA AL AREA ADMINISTRATIVA
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	MARKETING Y VENTAS	CODIGO: B

1.- OBJETIVO :

Alcanzar nuevos clientes y mantener la fidelidad de los ya obtenidos en base al estudio de precios, formas de pago, transporte de mercaderia, etc.

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo para todo los materiales, siendo distintas las estrategias y decisiones para cada uno.

3.- RESPONSABLE :

Gerente General

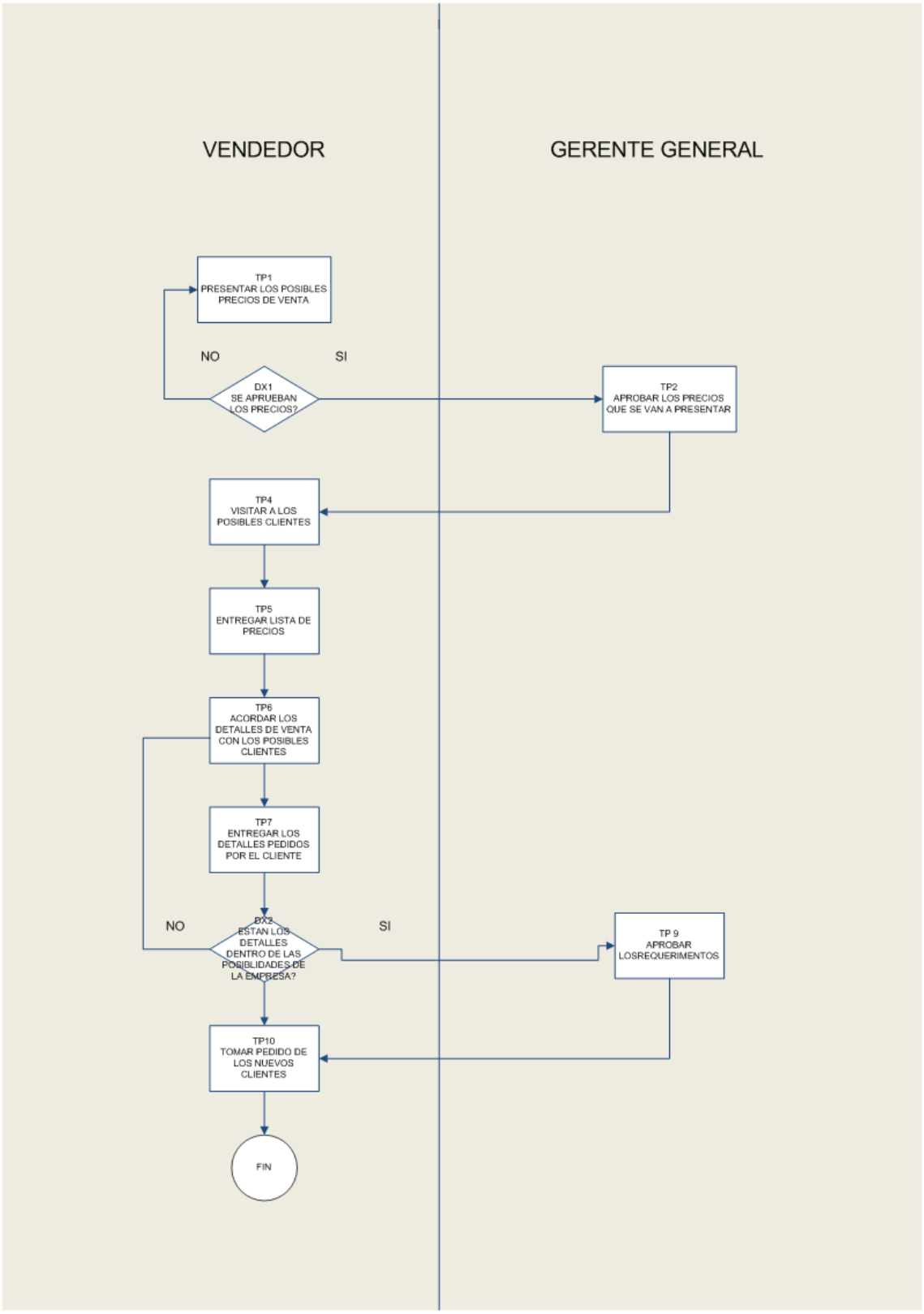
4.- NORMAS :

Todas las decisiones de marketing y estrategias de ventas deben ser aprobadas por el Gerente General.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: MARKETING Y VENTAS**	**CODIGO: B**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Presentar los posibles precios de venta	Vendedor
	Se aprueban los precios?	
2	NO: Realizar los cambios en los precios, regresar a la actividad 1	Gerente General
3	SI: Aprobar los precios que se van a presentar a los posibles clientes	Gerente General
4	Visitar a los posibles clientes	Vendedor
5	Entregar lista de precios	Vendedor
6	Acordar los detalles de venta con los posibles clientes	Vendedor
7	Entregar los detalles pedidos por el posible cliente	Vendedor
	Estan los detalles dentro de las posibilidades de la empresa?	
8	NO: Comunicar con que no se puede cumplir, regresar a la actividad 6	Vendedor
9	SI: Aprobar los requerimientos(forma de pago,cantidad, etc)	Gerente General
10	Tomar pedido de los nuevos clientes	Vendedor
FIN DEL PROCESO		


VENDEDOR
GERENTE GENERAL
TP1
PRESENTAR LOS POSIBLES PRECIOS DE VENTA
NO
SI
DX1
SE APRUEBAN LOS PRECIOS?
TP2
APROBAR LOS PRECIOS QUE SE VAN A PRESENTAR
TP4
VISITAR A LOS POSIBLES CLIENTES
TP5
ENTREGAR LISTA DE PRECIOS
TP6
ACORDAR LOS DETALLES DE VENTA CON LOS POSIBLES CLIENTES
TP7
ENTREGAR LOS DETALLES PEDIDOS POR EL CLIENTE
NO
DX2
ESTAN LOS DETALLES DENTRO DE LAS POSIBLIDADES DE LA EMPRESA?
SI
TP 9
APROBAR LOSREQUERIMENTOS
TP10
TOMAR PEDIDO DE LOS NUEVOS CLIENTES
FIN

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN:
aparel.		APROBACIÓN:
	CORTE	CODIGO: C.1

1.- OBJETIVO :

Realizar el respectivo corte al material que llega, dependiendo de las medidas necesarias para la respectiva venta

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo para todo tipo de cartulinas y materiales que llegan.

3.- RESPONSABLE :

Jefe de bodega

4.- NORMAS :

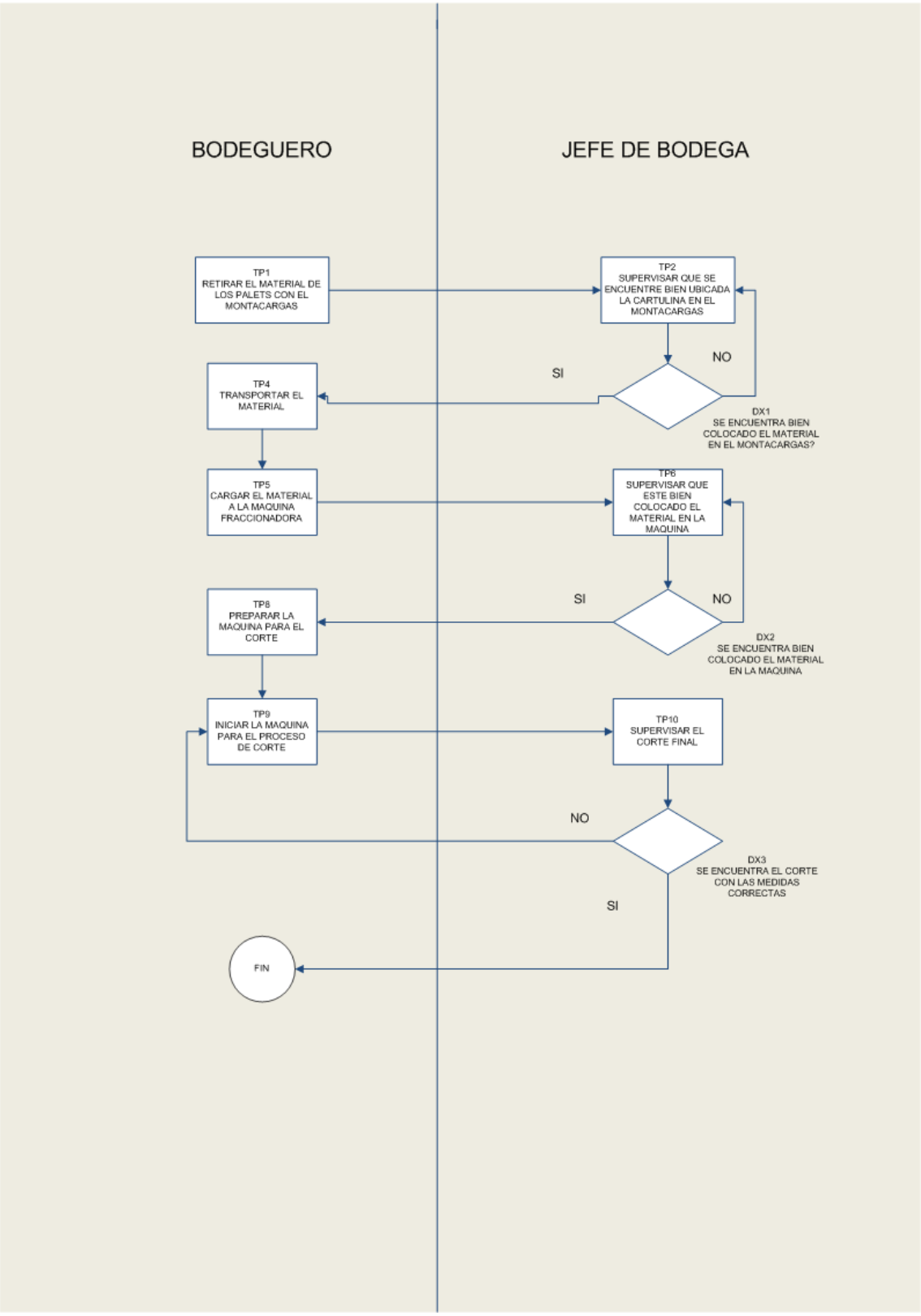
Los trabajadores deben estar dotados de los implementos de seguridad correspondientes.

Realizar una minuciosa supervision del corte que se realiza.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: CORTE Y EMPAQUE** **PROCESO: CORTE**	**CODIGO: C.1**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Retirar el material de los palets con el montacargas	Bodeguero
2	Supervisar que se encuentre bien la cartulina ubicada en el montacargas	Jefe de Bodega
	Se encuentra bien colocado el material en el montacargas?	
3	NO: Colocar correctamente el material, regresar a la actividad 2	Bodeguero
4	SI: Transportar el material	Bodeguero
5	Cargar el material a la maquina fraccionadora	Bodeguero
6	Supervisar que este bien colocado el material en la maquina	Jefe de Bodega
	Se encuentra bien colocado el material en la maquina?	
7	NO: Colocar correctamente el material, regresar a la actividad 6	Bodeguero
8	SI: Preparar la maquina para el corte	Bodeguero
9	Iniciar la maquina para el proceso de corte	Bodeguero
10	Supervisar el corte final	Jefe de Bodega
	Se encuentra el corte con las medidas correcta?	
11	NO: Repetir el corte, regresar a la actividad 9	Bodeguero
12	SI: Fin del proceso	Bodeguero
FIN DEL PROCESO		


BODEGUERO
JEFE DE BODEGA
TP1
RETIRAR EL MATERIAL DE LOS PALETS CON EL MONTACARGAS
TP2
SUPERVISAR QUE SE ENCUENTRE BIEN UBICADA LA CARTULINA EN EL MONTACARGAS
NO
SI
TP4
TRANSPORTAR EL MATERIAL
DX1
SE ENCUENTRA BIEN COLOCADO EL MATERIAL EN EL MONTACARGAS?
TP5
CARGAR EL MATERIAL A LA MAQUINA FRACCIONADORA
TP6
SUPERVISAR QUE ESTE BIEN COLOCADO EL MATERIAL EN LA MAQUINA
SI
NO
TP8
PREPARAR LA MAQUINA PARA EL CORTE
DX2
SE ENCUENTRA BIEN COLOCADO EL MATERIAL EN LA MAQUINA
TP9
INICIAR LA MAQUINA PARA EL PROCESO DE CORTE
TP10
SUPERVISAR EL CORTE FINAL
NO
DX3
SE ENCUENTRA EL CORTE CON LAS MEDIDAS CORRECTAS
SI
FIN

1.- OBJETIVO :

Realizar el respectivo empaque al material en resmas para la venta.

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo para todo tipo de cartulinas y materiales que llegan.

3.- RESPONSABLE :

Jefe de bodega

4.- NORMAS :

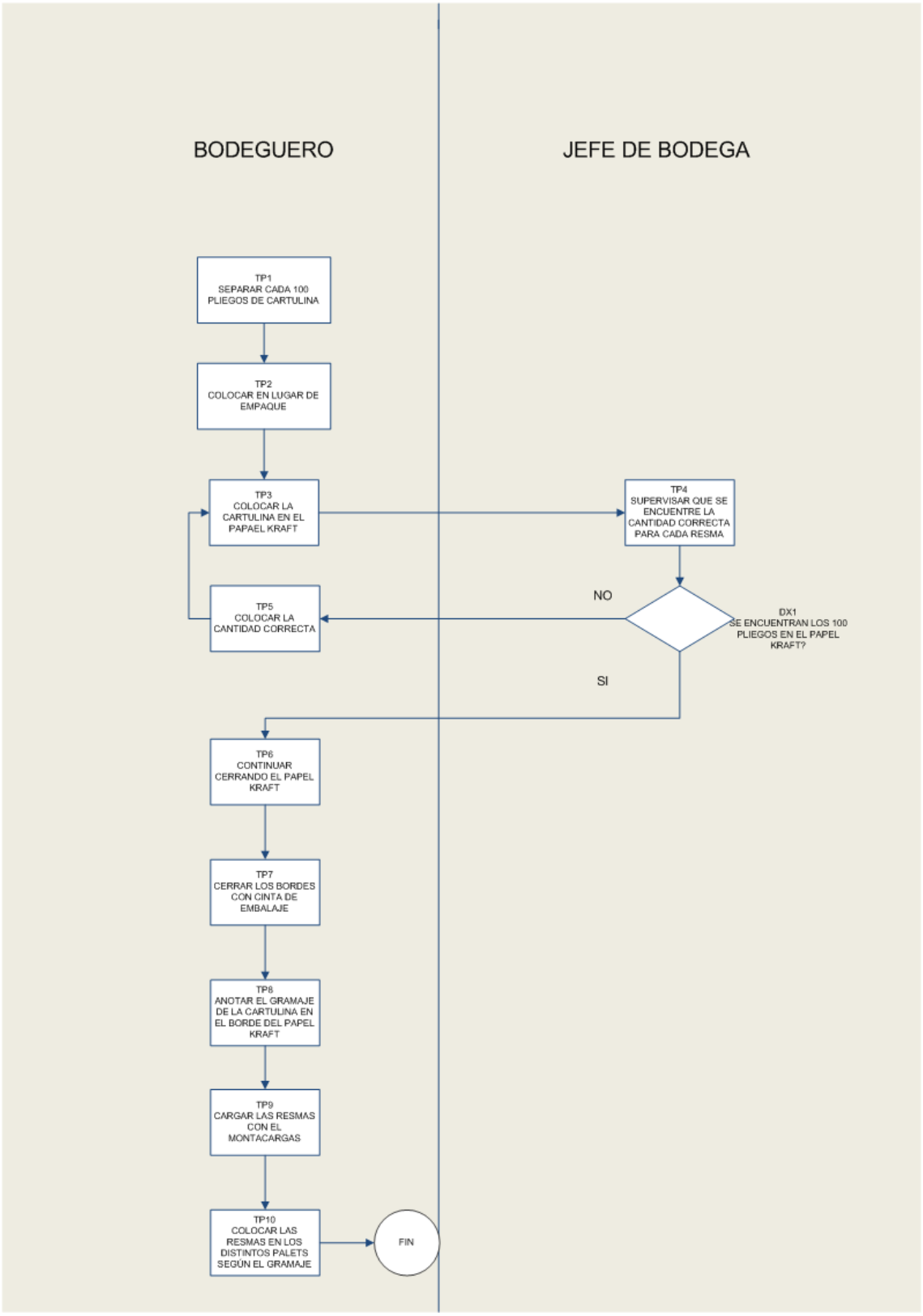
Los trabajadores deben estar dotados de los implementos de seguridad correspondientes.

Realizar una minuciosa supervision que el empaque este correctamente realizado.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: CORTE Y EMPAQUE** **PROCESO: EMPAQUE**	**CODIGO: C.2**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Separar cada 100 pliegos de cartulina	Bodeguero
2	Colocar en lugar de empaque	Bodeguero
3	Colocar la cartulina en el papel kraft	Bodeguero
4	Supervisar que se encuentre la cantidad correcta para cada resma (100 pliegos)	Jefe de Bodega
	Se encuentran los 100 pliegos en el papel kraft?	
5	NO: Colocar la cantidad correcta, regresar a la actividad 3	Bodeguero
6	SI: Continuar cerrando el papel kraft	Bodeguero
7	Cerrar los bordes con cinta de embalaje	Bodeguero
8	Anotar el gramaje de la cartulina en el borde del papel kraft	Bodeguero
9	Cargar las resmas con el montacargas	Bodeguero
10	Colocar las resmas en los distintos palets según el gramaje	Bodeguero
FIN DEL PROCESO		


BODEGUERO
JEFE DE BODEGA
TP1
SEPARAR CADA 100 PLIEGOS DE CARTULINA
TP2
COLOCAR EN LUGAR DE EMPAQUE
TP3
COLOCAR LA CARTULINA EN EL PAPAEL KRAFT
TP4
SUPERVISAR QUE SE ENCUENTRE LA CANTIDAD CORRECTA PARA CADA RESMA
NO
DX1
SE ENCUENTRAN LOS 100 PLIEGOS EN EL PAPEL KRAFT?
TP5
COLOCAR LA CANTIDAD CORRECTA
SI
TP6
CONTINUAR CERRANDO EL PAPEL KRAFT
TP7
CERRAR LOS BORDES CON CINTA DE EMBALAJE
TP8
ANOTAR EL GRAMAJE DE LA CARTULINA EN EL BORDE DEL PAPEL KRAFT
TP9
CARGAR LAS RESMAS CON EL MONTACARGAS
TP10
COLOCAR LAS RESMAS EN LOS DISTINTOS PALETS SEGÚN EL GRAMAJE
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	DISTRIBUCION	CODIGO: D

1.- OBJETIVO :

Realizar la respectiva entraga al cliente del material que haya pedido.

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo para todo tipo de cartulinas y materiales que llegan.

3.- RESPONSABLE :

Transportista

4.- NORMAS :

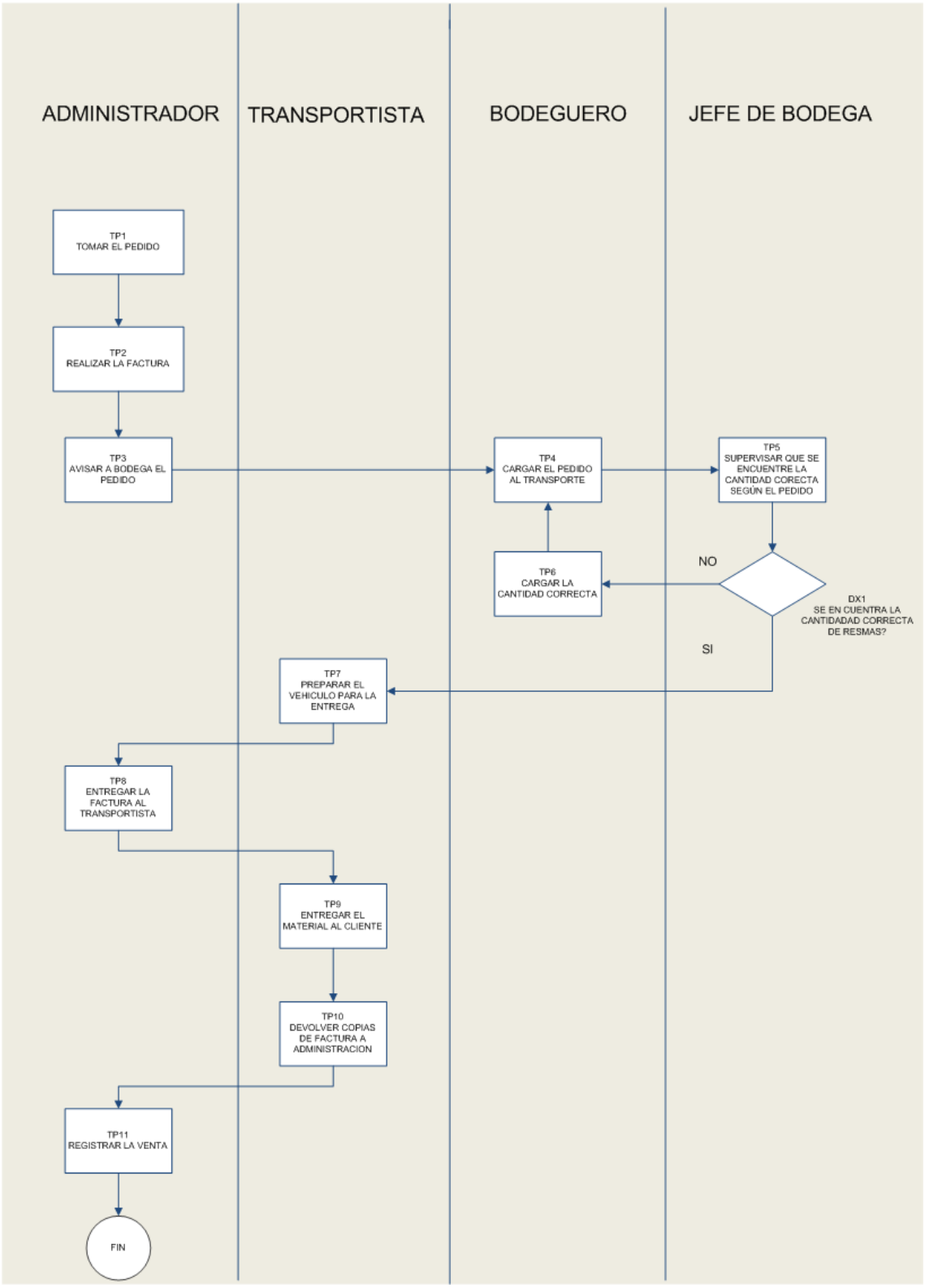
Siempre tener una firma de respaldo del material que se entrego al cliente.

Realizar una minuciosa supervision que el material entregado este correctamente de acuerdo al pedido del cliente.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: DISTRIBUCION**	**CODIGO: D**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Tomar el pedido	Administrador
2	Realizar la factura	Administrador
3	Avisar a bodega el pedido	Administrador
4	Cargar el pedido al transporte	Bodeguero
5	Supervisar que se encuentre la cantidad correcta de resmas según el pedido	Jefe de Bodega
	Se encuentra la cantidad correcta de resmas?	
6	NO: Cargar la cantidad adecuada de resmas, regresar a la actividad 4	Bodeguero
7	SI: Preparar el vehiculo para la entrega	Transportista
8	Entregar la factura al transportista	Administrador
9	Entregar el material al cliente	Transportista
10	Devolver copias de factura a administracion	Transportista
11	Registrar la venta	Administrador
FIN DEL PROCESO		


ADMINISTRADOR
TRANSPORTISTA
BODEGUERO
JEFE DE BODEGA
TP1
TOMAR EL PEDIDO
TP2
REALIZAR LA FACTURA
TP3
AVISAR A BODEGA EL PEDIDO
TP4
CARGAR EL PEDIDO AL TRANSPORTE
TP5
SUPERVISAR QUE SE ENCUENTRE LA CANTIDAD CORECTA SEGÚN EL PEDIDO
NO
TP6
CARGAR LA CANTIDAD CORRECTA
DX1
SE EN CUENTRA LA CANTIDADAD CORRECTA DE RESMAS?
SI
TP7
PREPARAR EL VEHICULO PARA LA ENTREGA
TP8
ENTREGAR LA FACTURA AL TRANSPORTISTA
TP9
ENTREGAR EL MATERIAL AL CLIENTE
TP10
DEVOLVER COPIAS DE FACTURA A ADMINISTRACION
TP11
REGISTRAR LA VENTA
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	GESTION DE DOCUMENTOS	CODIGO: E.1

1.- OBJETIVO :

Tener una correcta gestion de documentos, que todos esten realizados correctamente sin ningun tipo de novedad.

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo para la venta de todo tipo de materiales y compras realizadas.

3.- RESPONSABLE :

Administrador

4.- NORMAS :

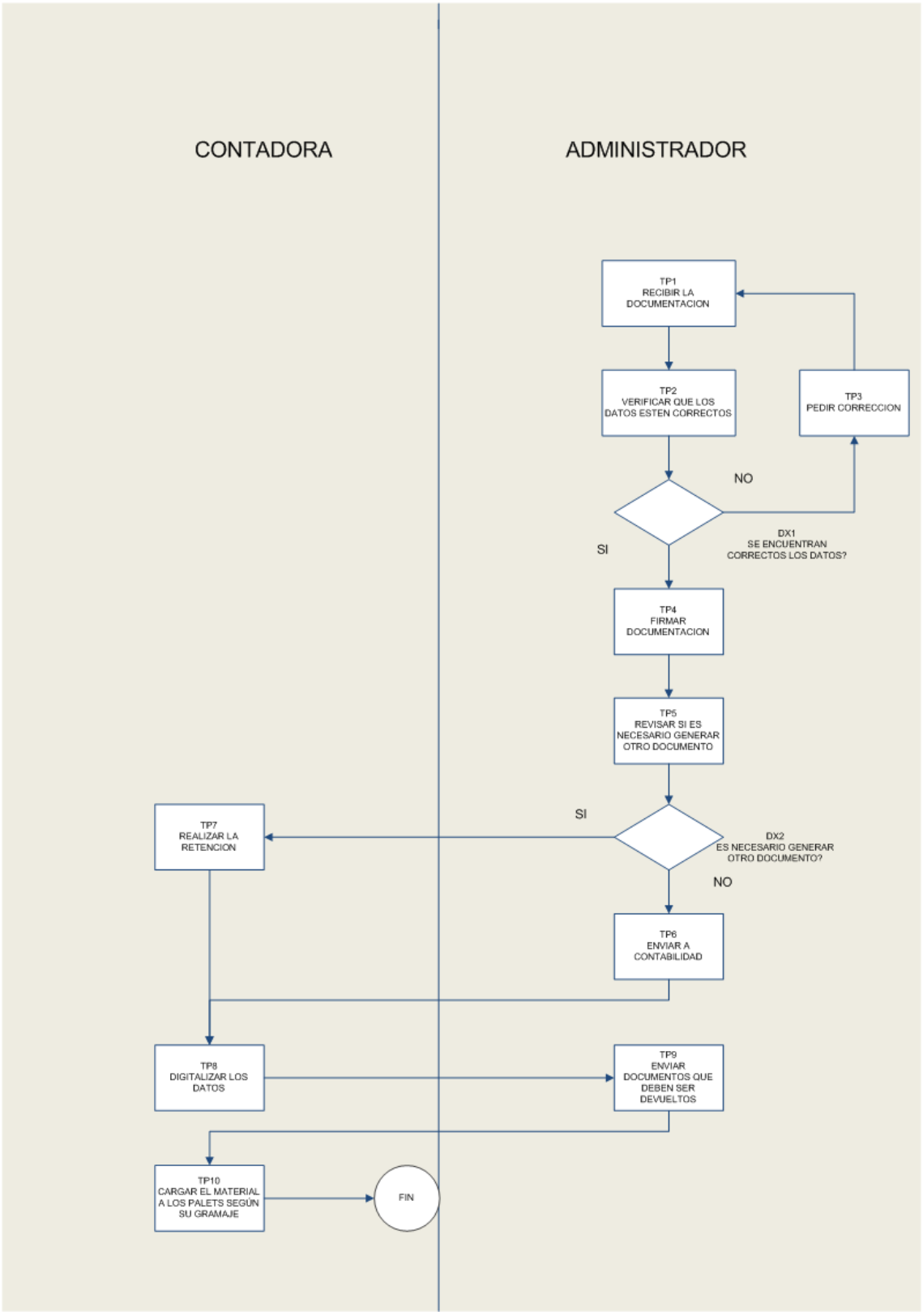
Siempre tener una firma de respaldo de los documentos.

Tener la aprobacion realizada por el administrador.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA** **PROCESO: GESTION DE DOCUMENTOS**	**CODIGO: E.1**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Recibir la documentacion	Administrador
2	Verificar que los datos esten correctos	Administrador
	Se encuentran correctos los datos?	
3	NO: Pedir correccion de los datos, regresar a la actividad 1	Administrador
4	SI: Firmar documentacion	Administrador
5	Revisar si es necesario generar otro documento	Administrador
	Es necesario generar otro documentos?	
6	NO: Enviar a contabilidad	Administrador
7	SI: Realizar la retencion	Contadora
8	Digitalizar los datos	Contadora
9	Enviar documentos que deben ser devueltos a cliente o proveedor	Administrador
10	Archivar los documentos	Contadora
FIN DEL PROCESO		


CONTADORA
ADMINISTRADOR
TP1
RECIBIR LA
DOCUMENTACION
TP2
VERIFICAR QUE LOS
DATOS ESTEN CORRECTOS
TP3
PEDIR CORRECCION
NO
SI
DX1
SE ENCUENTRAN
CORRECTOS LOS DATOS?
TP4
FIRMAR
DOCUMENTACION
TP5
REVISAR SI ES
NECESARIO GENERAR
OTRO DOCUMENTO
SI
TP7
REALIZAR LA
RETENCION
DX2
ES NECESARIO GENERAR
OTRO DOCUMENTO?
NO
TP6
ENVIAR A
CONTABILIDAD
TP8
DIGITALIZAR LOS
DATOS
TP9
ENVIAR
DOCUMENTOS QUE
DEBEN SER
DEVUELTOS
TP10
CARGAR EL MATERIAL
A LOS PALETS SEGÚN
SU GRAMAJE
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	MANEJO DE INVENTARIOS	CODIGO: E.2

1.- OBJETIVO :

Llevar un correcto control del inventario con el que cuenta la empresa, para que de esta forma se pueda vender y comprar según las necesidades y los registros.

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo para la venta de todo tipo de materiales y compras realizadas.

3.- RESPONSABLE :

Administrador

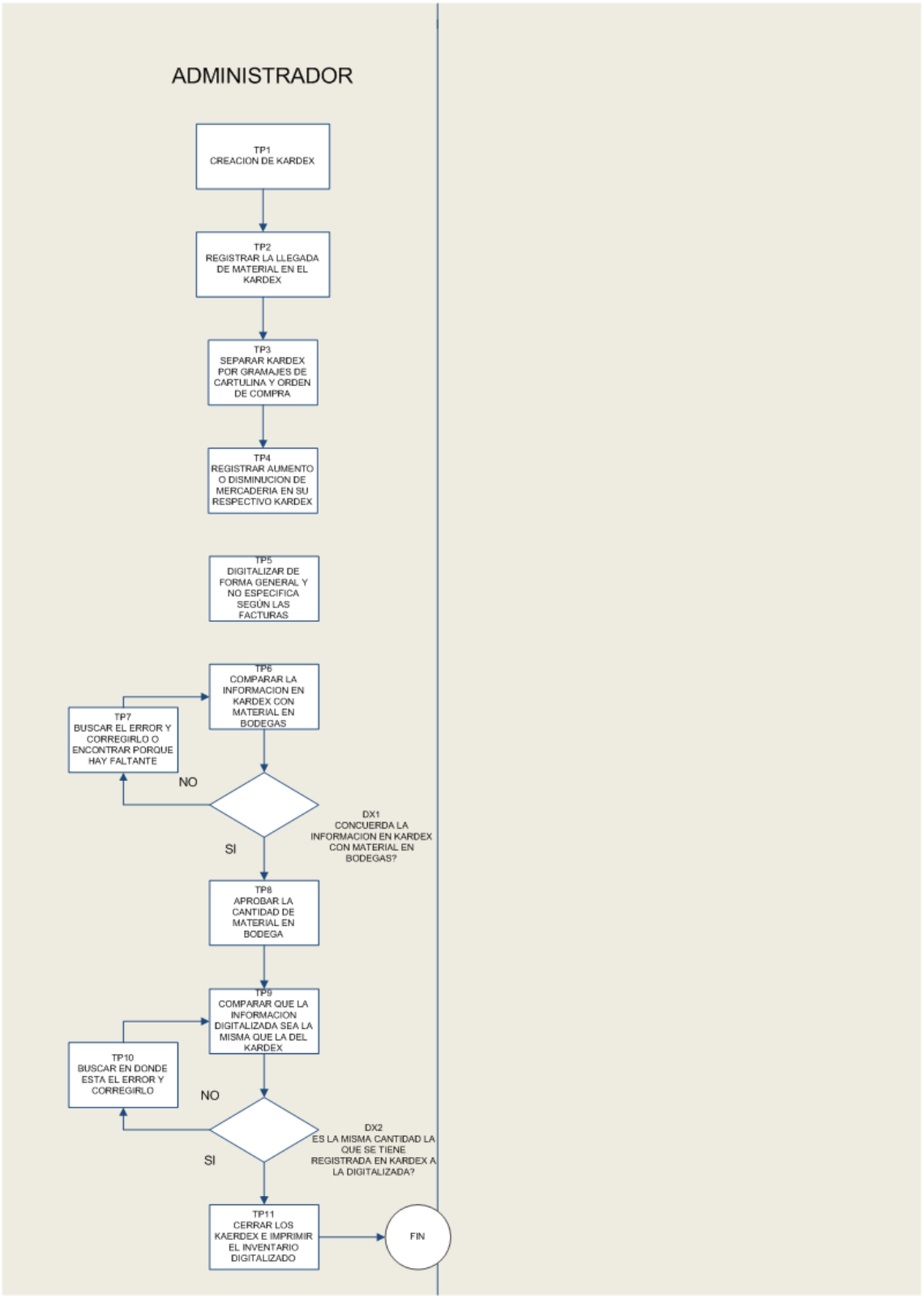
4.- NORMAS :

Siempre los registros de inventarios deben tener una firma de respaldo del administrador.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA** **PROCESO: MANEJO DE INVENTARIOS**	**CODIGO: E.2**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Creacion de Kardex	Administrador
2	Registrar la llegada de material en el Kardex	Administrador
3	Separar kardex por gramajes de cartulina y por cada orden de compra	Administrador
4	Registrar aumento o disminucion de mercaderia en su respectivo kardex	Administrador
5	Digitalizar de forma general y no especifica según las facturas	Administrador
6	Comparar la informacion en kardex con material en bodegas	Administrador
	Concuerda la informacion en kardex con el material en bodegas?	
7	NO: Buscar el error y corregirlo o encontrar porque hay faltante, regresar a la actividad 6	Administrador
8	SI: Aprobar la cantidad de material en bodega	Administrador
9	Comparar que la informacion digitalizada sea la misma que la del kardex	Administrador
	Es la misma cantidad la que se tiene registrada en kardex a la digitalizada?	
10	NO: Buscar en donde esta el error y corregirlo, regresar a la actividad 9	Administrador
11	SI: Cerrar los kardex e imprimir el inventario digitalizado	Administrador
FIN DEL PROCESO		


ADMINISTRADOR
TP1
CREACION DE KARDEX
TP2
REGISTRAR LA LLEGADA DE MATERIAL EN EL KARDEX
TP3
SEPARAR KARDEX POR GRAMAJES DE CARTULINA Y ORDEN DE COMPRA
TP4
REGISTRAR AUMENTO O DISMINUCION DE MERCADERIA EN SU RESPECTIVO KARDEX
TP5
DIGITALIZAR DE FORMA GENERAL Y NO ESPECIFICA SEGÚN LAS FACTURAS
TP6
COMPARAR LA INFORMACION EN KARDEX CON MATERIAL EN BODEGAS
TP7
BUSCAR EL ERROR Y CORREGIRLO O ENCONTRAR PORQUE HAY FALTANTE
NO
DX1
CONCUERDA LA INFORMACION EN KARDEX CON MATERIAL EN BODEGAS?
SI
TP8
APROBAR LA CANTIDAD DE MATERIAL EN BODEGA
TP9
COMPARAR QUE LA INFORMACION DIGITALIZADA SEA LA MISMA QUE LA DEL KARDEX
TP10
BUSCAR EN DONDE ESTA EL ERROR Y CORREGIRLO
NO
DX2
ES LA MISMA CANTIDAD LA QUE SE TIENE REGISTRADA EN KARDEX A LA DIGITALIZADA?
SI
TP11
CERRAR LOS KAERDEX E IMPRIMIR EL INVENTARIO DIGITALIZADO
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	REALIZAR BALANCES Y ASIENTOS CONTABLES	CODIGO: F.1.1

1.- OBJETIVO :

Tener en orden todos los registros contables para una correcta contabilidad de la empresa y poder presentar en orden los detalles al SRI.

2.- ALCANCE :

Proceso llevado a cabo globalmente para los registros contables de la empresa.

3.- RESPONSABLE :

Contadora

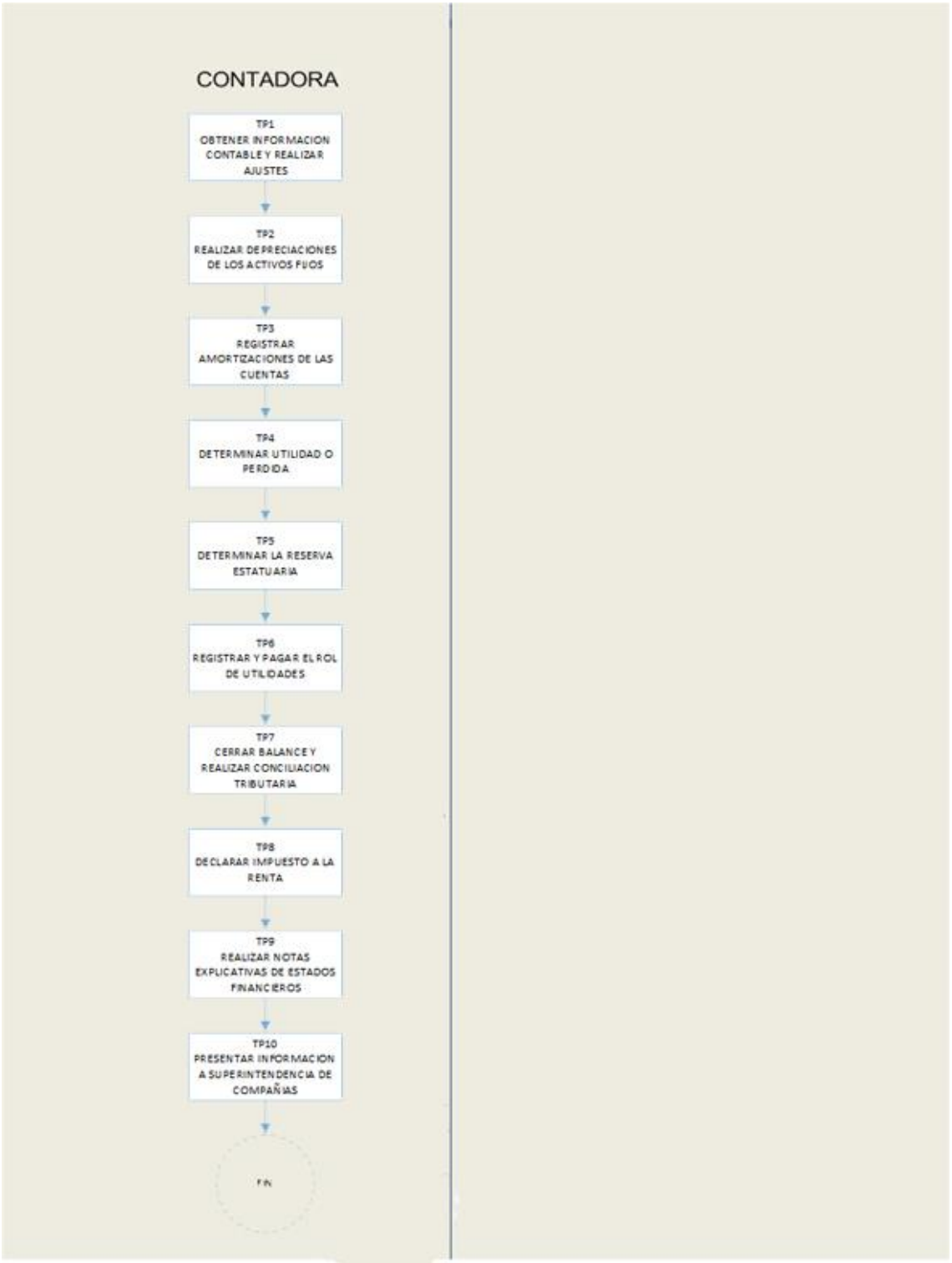
4.- NORMAS :

Todos los registros contables deben ser realizados unicamente por la contadora.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA** **PROCESO: GESTION CONTABLE** **SUBPROCESO: REALIZAR BALANCES Y ASIENTOS CONTABLES**	**CODIGO: F.1.1**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Obtener la informacion de todo el año y revisar el libro mayor de las cuenta una por una para detectar errores y realizar ajustes	Contadora
2	Realizar depreciaciones de los activos fijos	Contadora
3	Registrar amortizaciones de las cuentas que requieran este proceso	Contadora
4	Revisar cuentas del estado de resultados y determinar la utilidad o perdida del ejercicio	Contadora
5	Determinar la reserva estatuaria	
6	Registrar y pagar el rol de utilidades a los empleados y trabajadores	Contadora
7	Cerrar el balance general al 31 de Diciembre y realizar la conciliacion tributaria	Contadora
8	Declarar el impuesto a la renta al SRI en el mes de abril	Contadora
9	Realizar las notas explicativas a los estados financieros	Contadora
10	Presentar la informacion a la superintendencia de compañias	Contadora
FIN DEL PROCESO		


CONTADORA
TP1
OBTENER INFORMACION CONTABLE Y REALIZAR AJUSTES
TP2
REALIZAR DEPRECIACIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS
TP3
REGISTRAR AMORTIZACIONES DE LAS CUENTAS
TP4
DETERMINAR UTILIDAD O PERDIDA
TP5
DETERMINAR LA RESERVA ESTATUARIA
TP6
REGISTRAR Y PAGAR EL ROL DE UTILIDADES
TP7
CERRAR BALANCE Y REALIZAR CONCILIACION TRIBUTARIA
TP8
DECLARAR IMPUESTO A LA RENTA
TP9
REALIZAR NOTAS EXPLICATIVAS DE ESTADOS FINANCIEROS
TP10
PRESENTAR INFORMACION A SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	REALIZAR ADMINISTRACION Y CONTROL DE CAJA CHICA	CODIGO: F.1.2

1.- OBJETIVO :

Cubrir los distintos gastos menores que tenga la empresa.

2.- ALCANCE :

Proceso realizado en todos los gastos minimos de la empresa.

3.- RESPONSABLE :

Administrador

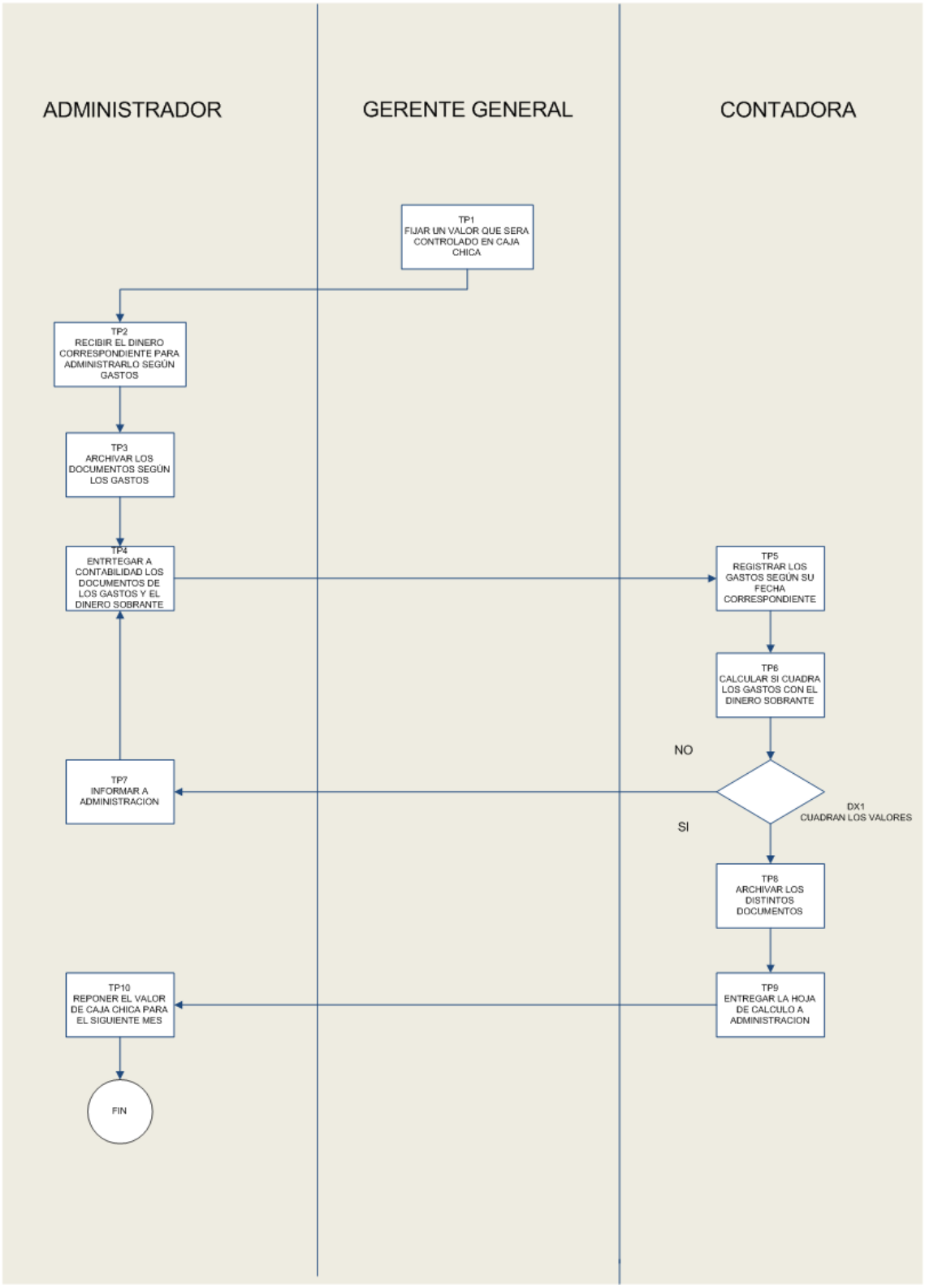
4.- NORMAS :

Unicamente el administrador maneja caja chica.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA** **PROCESO: GESTION CONTABLE** **SUBPROCESO: REALIZAR ADMINISTRACION Y CONTROL DE CAJA CHICA**	**CODIGO: F.1.2**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Fijar un valor que sera controlado en caja chica	Gerente General
2	Recibir el dinero correspondiente para administrarlo según los gastos	Administrador
3	Archivar los documentos según los gastos	Administrador
4	Entregar a contabilidad los documentos de los gastos y el dinero sobrante	Administrador
5	Registrar los gastos según su fecha correspondiente	Contadora
6	Calcular si cuadra los gastos con el dinero sobrante	Contadora
	Cuadran los valores?	
7	NO: Informar a administracion, regresar a la actividad 4	Contadora
8	SI: Archivar los distintos documentos	Contadora
9	Entregar la hoja de calculo a administracion	Contadora
10	Reponer el valor de caja chica para el siguiente mes	Administrador
FIN DEL PROCESO		


ADMINISTRADOR
GERENTE GENERAL
CONTADORA
TP1
FIJAR UN VALOR QUE SERA CONTROLADO EN CAJA CHICA
TP2
RECIBIR EL DINERO CORRESPONDIENTE PARA ADMINISTRARLO SEGÚN GASTOS
TP3
ARCHIVAR LOS DOCUMENTOS SEGÚN LOS GASTOS
TP4
ENTRTEGAR A CONTABILIDAD LOS DOCUMENTOS DE LOS GASTOS Y EL DINERO SOBRANTE
TP5
REGISTRAR LOS GASTOS SEGÚN SU FECHA CORRESPONDIENTE
TP6
CALCULAR SI CUADRA LOS GASTOS CON EL DINERO SOBRANTE
NO
TP7
INFORMAR A ADMINISTRACION
DX1
CUADRAN LOS VALORES
SI
TP8
ARCHIVAR LOS DISTINTOS DOCUMENTOS
TP9
ENTREGAR LA HOJA DE CALCULO A ADMINISTRACION
TP10
REPONER EL VALOR DE CAJA CHICA PARA EL SIGUIENTE MES
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	GESTION PRESUPUESTARIA	CODIGO: F.2

1.- OBJETIVO :

Proyectar ventas, compras y distintos parametros para que se pueda tomar decisiones correctas para la empresa a futuro.

2.- ALCANCE :

Proceso realizado para proyectar y tomar futuras decisiones en temas administrativos y contables.

3.- RESPONSABLE :

Gerente Financiero

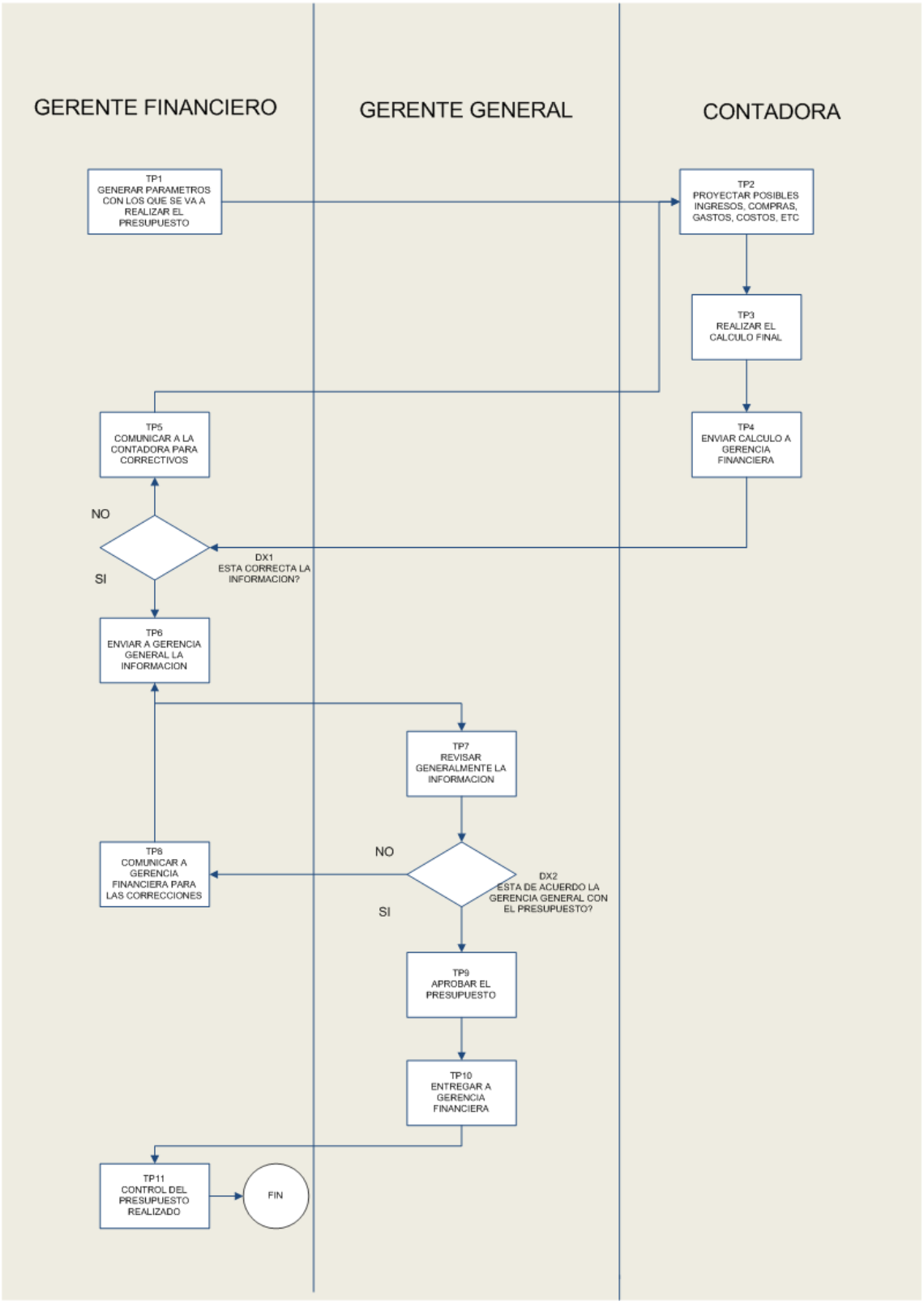
4.- NORMAS :

Aprobacion de presupuesto es responsablidad de la Gerencia General.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA** **PROCESO: GESTION PRESUPUESTARIA**	**CODIGO: F.2**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Generar parametros con los que se va a realizar el presupuesto	Gerente Financiero
2	Proyectar posibles ingresos, compras, gastos,costos, etc.	Contadora
3	Realizar el calculo final	Contadora
4	Enviar calculo a gerencia financiera	Contadora
	Esta correcta la informacion?	
5	NO: Se comunica a la contadora, regresar a la actividad 2	Gerente Financiero
6	SI: Enviar a Gerencia General la informacion	Gerente Financiero
7	Revisar generalmente la informacion	Gerente General
	Esta de acuerdo la Gerencia General con el presupuesto?	
8	NO: Comunicar a la Gerencia Financiera para las correcciones, volver a la actividad 6	Gerente General
9	SI: Aprobar el presupuesto	Gerente General
10	Entregar a Gerencia Financiera	Gerente General
11	Control del presupuesto realizado	Gerente Financiero
FIN DEL PROCESO		


GERENTE FINANCIERO
GERENTE GENERAL
CONTADORA
TP1
GENERAR PARAMETROS CON LOS QUE SE VA A REALIZAR EL PRESUPUESTO
TP2
PROYECTAR POSIBLES INGRESOS, COMPRAS, GASTOS, COSTOS, ETC
TP3
REALIZAR EL CALCULO FINAL
TP4
ENVIAR CALCULO A GERENCIA FINANCIERA
TP5
COMUNICAR A LA CONTADORA PARA CORRECTIVOS
NO
SI
DX1
ESTA CORRECTA LA INFORMACION?
TP6
ENVIAR A GERENCIA GENERAL LA INFORMACION
TP7
REVISAR GENERALMENTE LA INFORMACION
NO
SI
DX2
ESTA DE ACUERDO LA GERENCIA GENERAL CON EL PRESUPUESTO?
TP8
COMUNICAR A GERENCIA FINANCIERA PARA LAS CORRECCIONES
TP9
APROBAR EL PRESUPUESTO
TP10
ENTREGAR A GERENCIA FINANCIERA
TP11
CONTROL DEL PRESUPUESTO REALIZADO
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	REALIZACION DE AFILIACION AL IESS	CODIGO: G.1.1

1.- OBJETIVO :

Llevar un proceso efectivo para que todos los empleados esten correctamente afiliados al IESS, cumpliendo con todos los aspectos que pide la ley.

2.- ALCANCE :

Proceso realizado a todos los empleados de todos los departamentos de la empresa.

3.- RESPONSABLE :

Administrador

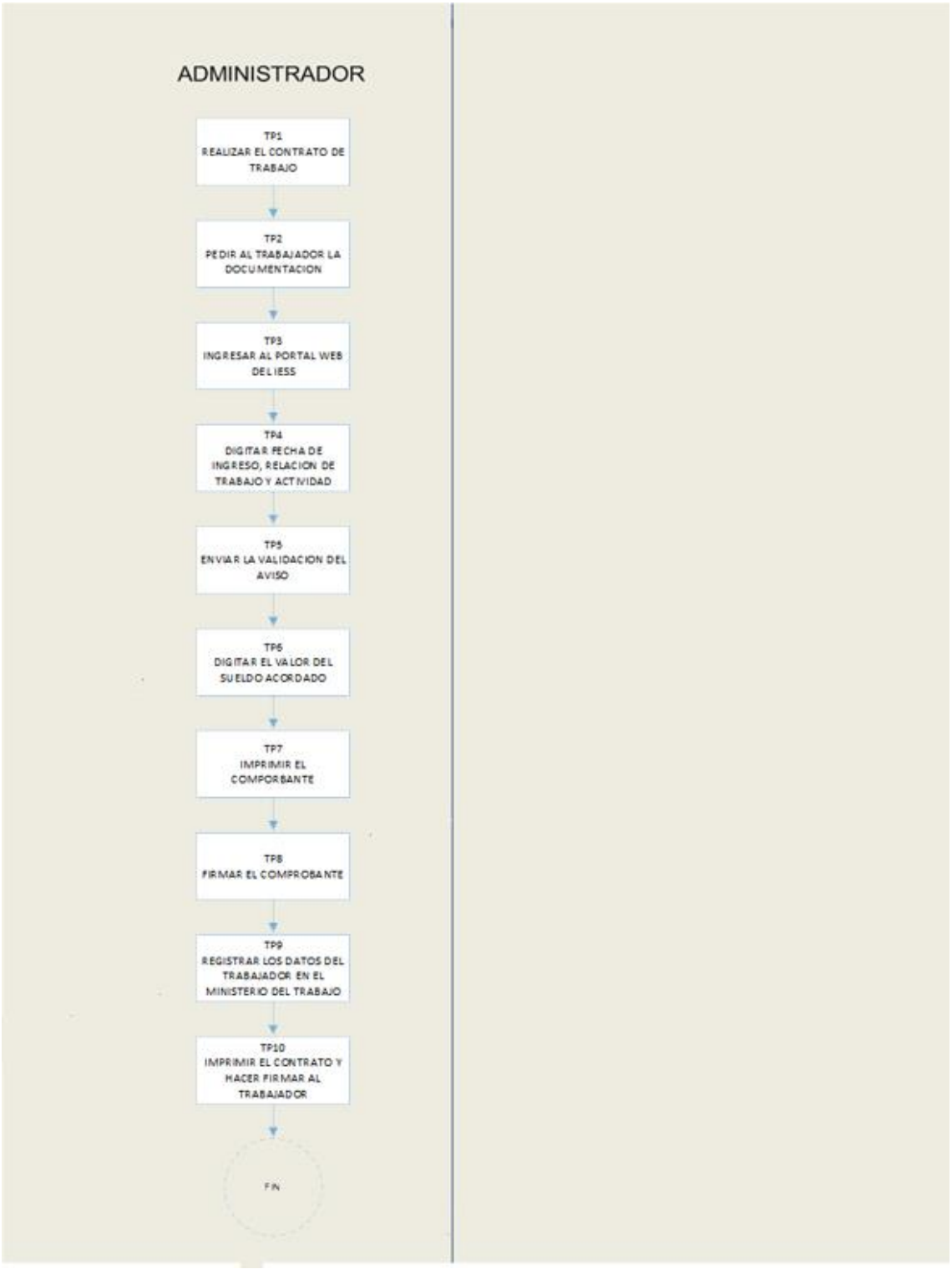
4.- NORMAS :

Todos los empleados deben estar afiliados al IESS.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION DE RRHH** **PROCESO: GESTION DE CONTRATACION** **SUBPROCESO: REALIZACION DE AFILIACION AL IESS**	**CODIGO: G.1.1**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Realizar el contrato de trabajo para detallar las condiciones de la actividad laboral	Admistrador
2	Pedir al trabajador la documentacion	Admistrador
3	Ingresar al portal web del IESS con la clave de la empresa	Admistrador
4	Digitar la fecha de ingreso, la relacion de trabajoy la actividad sectorial	Admistrador
5	Enviar la validacion del aviso	Admistrador
6	Digitar el valor del sueldo acordado anteriormente en el contrato	Admistrador
7	Imprimir el comprobante	Admistrador
8	Firmar el comporbante y tambien hacer firmar al trabajador	Admistrador
9	Registrar los datos del trabajador en el Ministerio del trabajo	Admistrador
10	Imprimir el contrato del portal del Ministerio y hacer firmar al empleador y trabajador	Admistrador
FIN DEL PROCESO		


ADMINISTRADOR
TP1
REALIZAR EL CONTRATO DE TRABAJO
TP2
PEDIR AL TRABAJADOR LA DOCUMENTACION
TP3
INGRESAR AL PORTAL WEB DEL IESS
TP4
DIGITAR FECHA DE INGRESO, RELACION DE TRABAJO Y ACTIVIDAD
TP5
ENVIAR LA VALIDACION DEL AVISO
TP6
DIGITAR EL VALOR DEL SUELDO ACORDADO
TP7
IMPRIMIR EL COMPORBANTE
TP8
FIRMAR EL COMPROBANTE
TP9
REGISTRAR LOS DATOS DEL TRABAJADOR EN EL MINISTERIO DEL TRABAJO
TP10
IMPRIMIR EL CONTRATO Y HACER FIRMAR AL TRABAJADOR
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	ASEGURAMIENTO PARA ACCIDENTES	CODIGO: G.1.2

1.- OBJETIVO :

Asegurar a los empleados de la empresa según su tipo de trabajo

2.- ALCANCE :

Proceso realizado de distinta manera para los empleados, dependiendo del departamento en el que trabajan.

3.- RESPONSABLE :

Gerente General

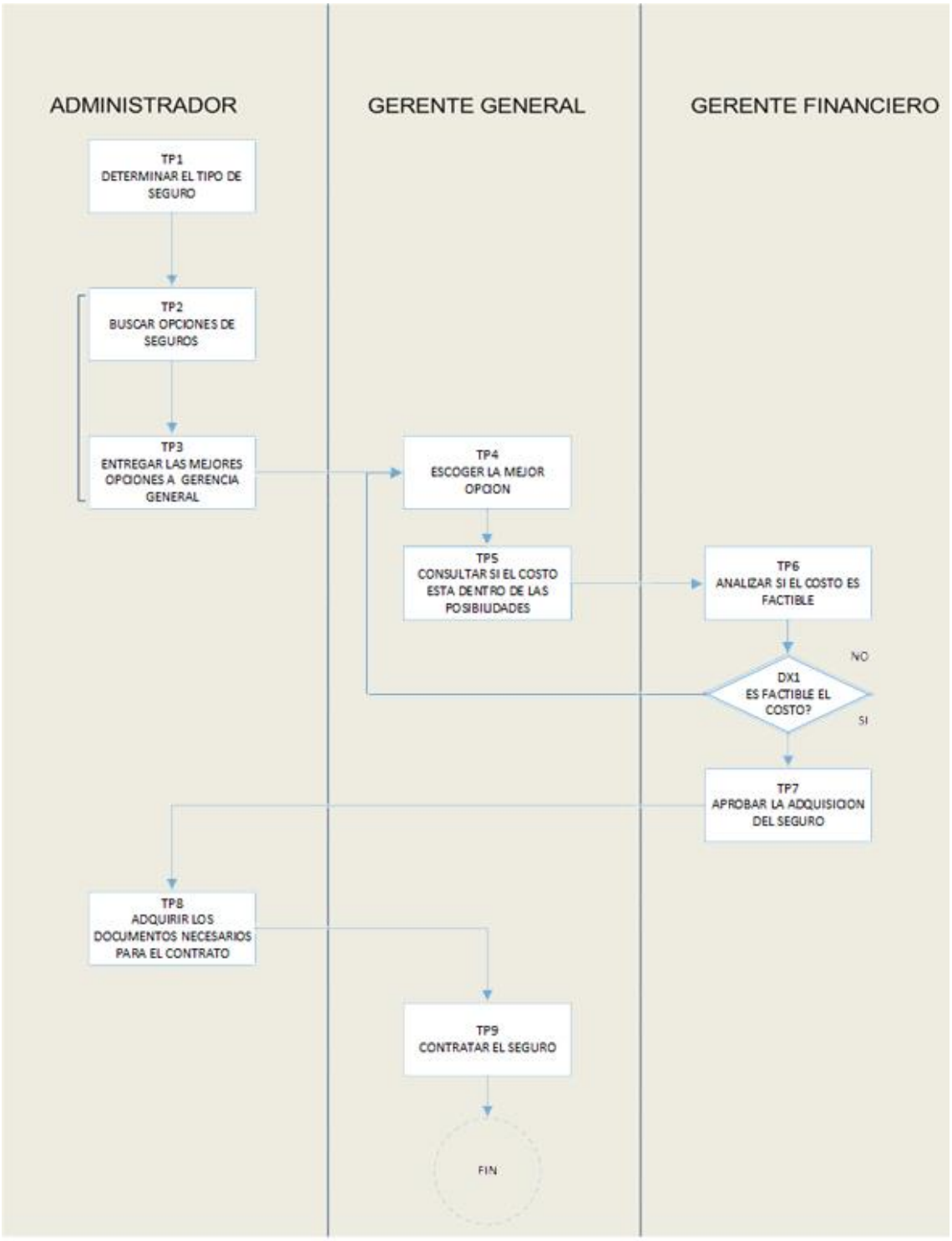
4.- NORMAS :

Todos los empleados deben estar asegurados.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION DE RRHH** **PROCESO: GESTION DE CONTRATACION** **SUBPROCESO: ASEGURAMIENTO DE ACCIDENTES**	**CODIGO: G.1.2**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Determinar que tipo de seguro necesita cada empleado según su trabajo	Administrador
2	Buscar opciones de empresas de seguros	Administrador
3	Entregar las mejores opciones a Gerencia General para elegir una	Administrador
4	Escoger la mejor opcion	Gerente General
5	Consultar a Gerencia Financiera si el costo de la misma esta dentro de las posibilidades de la empresa	Gerente General
6	Analizar si el costo es factible	Gerente Financiero
	Es factible el costo del seguro que se desea adquirir?	
7	NO: Informar para buscar otra opcion, regresar a la actividad 4	Gerente Financiero
8	SI: Aprobar la adquisicion del seguro	Gerente Financiero
9	Adquirir los documentos necesarios para la contratacion del seguro	Administrador
10	Contratar el seguro para cada uno de los empleados	Gerente General
FIN DEL PROCESO		


ADMINISTRADOR
GERENTE GENERAL
GERENTE FINANCIERO
TP1
DETERMINAR EL TIPO DE SEGURO
TP2
BUSCAR OPCIONES DE SEGUROS
TP3
ENTREGAR LAS MEJORES OPCIONES A GERENCIA GENERAL
TP4
ESCOGER LA MEJOR OPCION
TP5
CONSULTAR SI EL COSTO ESTA DENTRO DE LAS POSIBILIDADES
TP6
ANALIZAR SI EL COSTO ES FACTIBLE
DX1
ES FACTIBLE EL COSTO?
NO
SI
TP7
APROBAR LA ADQUISICION DEL SEGURO
TP8
ADQUIRIR LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL CONTRATO
TP9
CONTRATAR EL SEGURO
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	INGRESO DE NUEVO PERSONAL	CODIGO: G.1.3

1.- OBJETIVO :

Realizar un correcto proceso de selección e ingreso del nuevo personal que va a trabajar en la empresa.

2.- ALCANCE :

Proceso realizado para nuevos empleados, dependiendo del departamento en el que trabajan.

3.- RESPONSABLE :

Gerente General

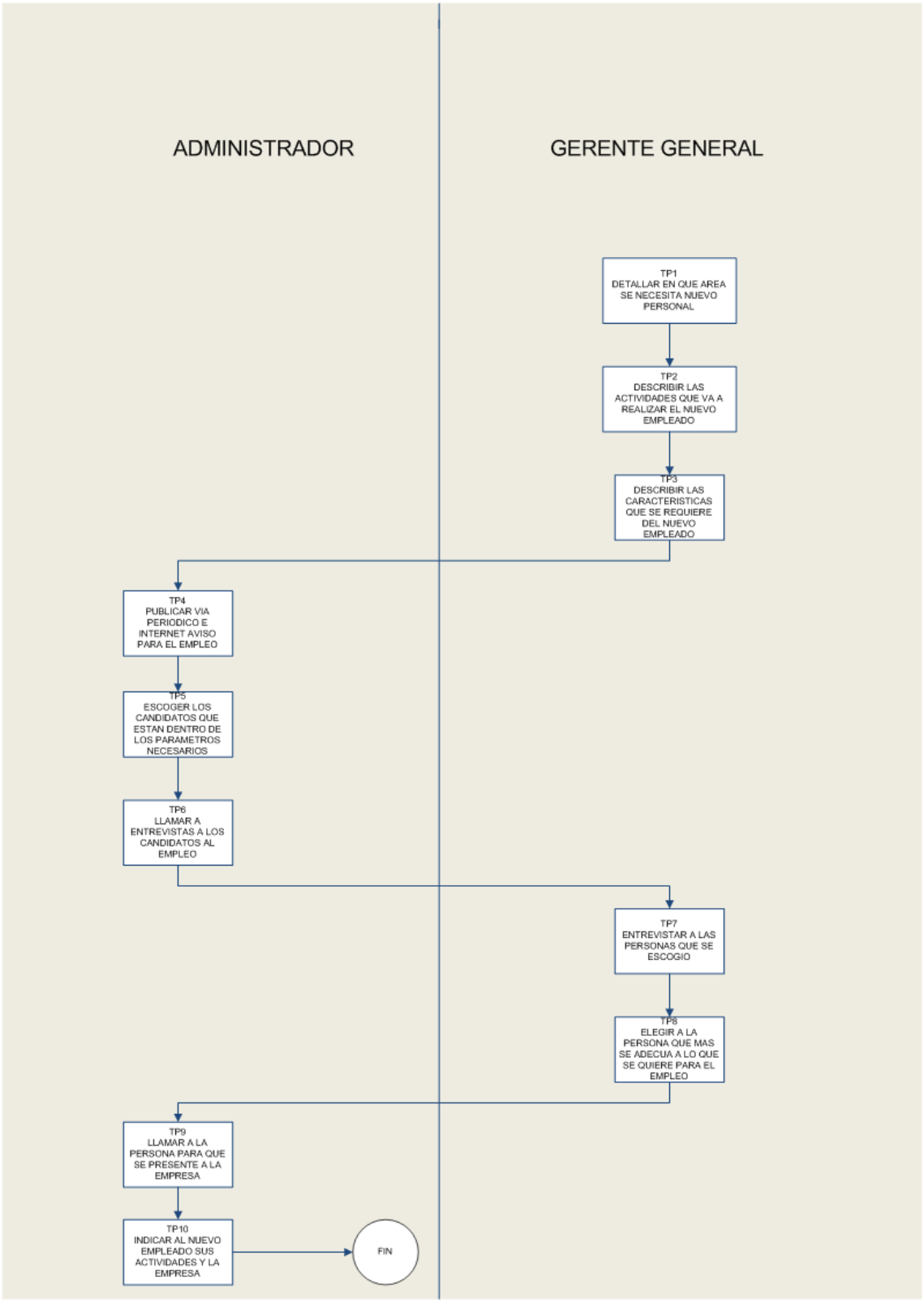
4.- NORMAS :

La eleccion de nuevos empleados solamente la puede aprobar el Gerente General.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION DE RRHH** **PROCESO: GESTION DE CONTRATACION** **SUBPROCESO: INGRESO DE NUEVO PERSONAL**	**CODIGO: G.1.3**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Detallar en que area se necesita nuevo personal	Gerente General
2	Describir las actividades que va a realizar el nuevo empleado	Gerente General
3	Describir las caracteristicas que se requiere del nuevo empleado	Gerente General
4	Publicar via periodico e internet aviso para el empleo	Administrador
5	Escoger los candidatos que estan dentro de los parametros necesarios	Administrador
6	Llamar a entrevistas a los candidatos al empleo	Administrador
7	Entrevistar a las personas que se escogio	Gerente General
8	Elegir a la persona que mas se adecua a lo que se quiere para el empleo	Gerente General
9	Llamar a la persona para que se presente a la empresa	Administrador
10	Indicar al nuevo empleado sus actividades y la empresa en general	Administrador
FIN DEL PROCESO		


ADMINISTRADOR
GERENTE GENERAL
TP1
DETALLAR EN QUE AREA SE NECESITA NUEVO PERSONAL
TP2
DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES QUE VA A REALIZAR EL NUEVO EMPLEADO
TP3
DESCRIBIR LAS CARACTERISTICAS QUE SE REQUIERE DEL NUEVO EMPLEADO
TP4
PUBLICAR VIA PERIODICO E INTERNET AVISO PARA EL EMPLEO
TP5
ESCOGER LOS CANDIDATOS QUE ESTAN DENTRO DE LOS PARAMETROS NECESARIOS
TP6
LLAMAR A ENTREVISTAS A LOS CANDIDATOS AL EMPLEO
TP7
ENTREVISTAR A LAS PERSONAS QUE SE ESCOGIO
TP8
ELEGIR A LA PERSONA QUE MAS SE ADECUA A LO QUE SE QUIERE PARA EL EMPLEO
TP9
LLAMAR A LA PERSONA PARA QUE SE PRESENTE A LA EMPRESA
TP10
INDICAR AL NUEVO EMPLEADO SUS ACTIVIDADES Y LA EMPRESA
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	REALIZACION DE CAPACITACIONES	CODIGO: G.2.1

1.- OBJETIVO :

Analizar que tipo de capacitaciones son necesarias y organizar de forma correcta las mismas.

2.- ALCANCE :

Proceso realizado para los empleados, dependiendo de adonde este direccionada la capacitacion.

3.- RESPONSABLE :

Gerente General

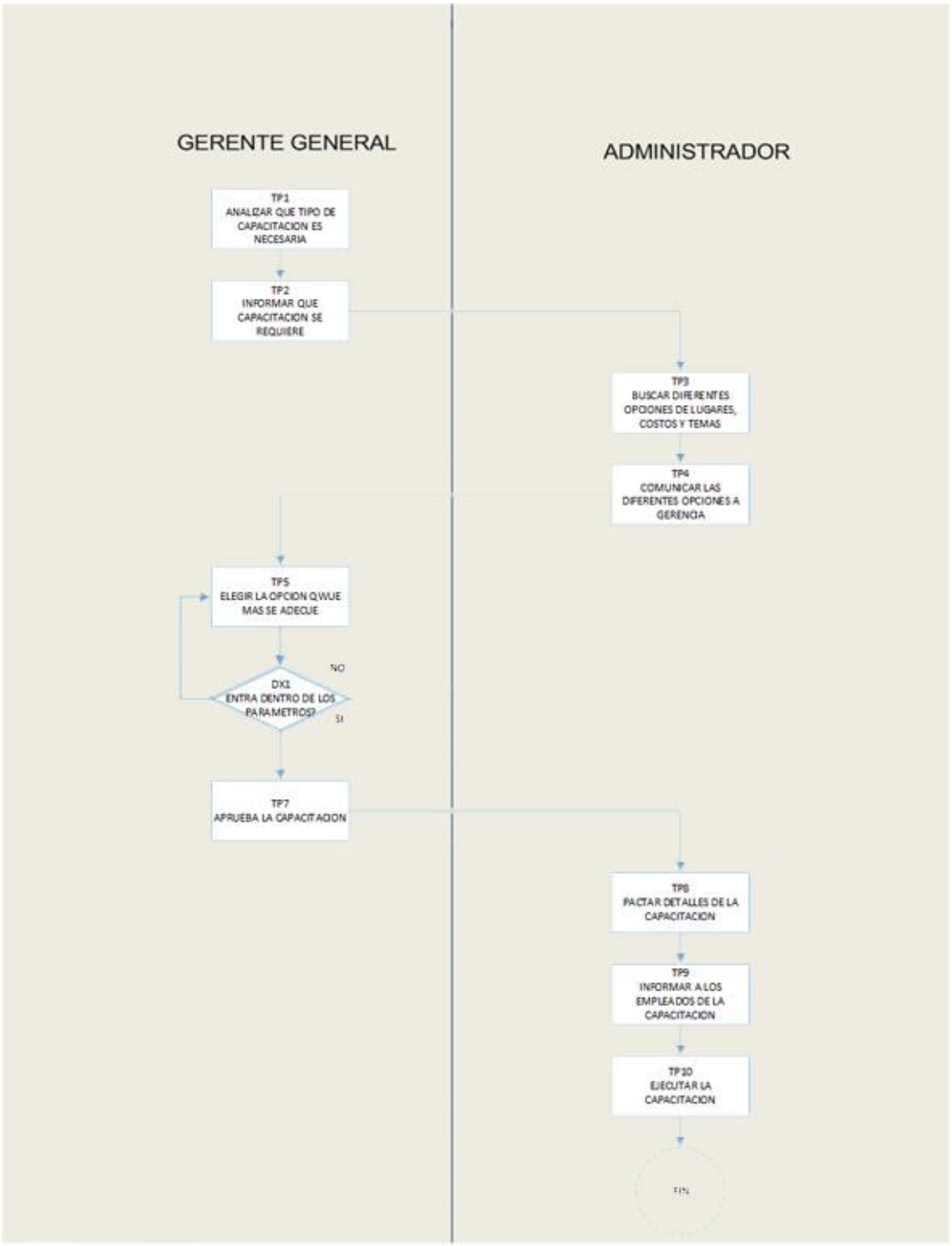
4.- NORMAS :

La capacitacion y quien asiste solamente la puede aprobar el Gerente General.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION DE RRHH** **PROCESO: GESTION DE DESARROLLO PERSONAL** **SUBPROCESO: REALIZACION DE CAPACITACIONES**	**CODIGO: G.2.1**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Analizar que tipo de capacitación puede ser favorable para la empresa y los empleados	Gerente General
2	Informar a administrador que se requiere para buscar varias opciones	Gerente General
3	Buscar diferentes opciones de lugares, costos y temas	Administrador
4	Comunicar las diferentes opciones a Gerencia	Administrador
5	Elegir la opcion que se adecue mas a los requerimientos de la empresa	Gerente General
	Entra dentro de los parametros economicos la opcion?	
6	NO:Busca otra opcion, regresar a la actividad5	Gerente General
7	SI: Aprueba la capacitacion	Gerente General
8	Pactar los detalles de la capacitacion	Administrador
9	Informar a los empleados que van a recibir la capacitacion	Administrador
10	Ejecutar la capacitacion e inspeccionar que se cumple con todo lo pactado	Administrador
FIN DEL PROCESO		


GERENTE GENERAL
ADMINISTRADOR
TP1
ANALIZAR QUE TIPO DE CAPACITACION ES NECESARIA
TP2
INFORMAR QUE CAPACITACION SE REQUIERE
TP3
BUSCAR DIFERENTES OPCIONES DE LUGARES, COSTOS Y TEMAS
TP4
COMUNICAR LAS DIFERENTES OPCIONES A GERENCIA
TP5
ELEGIR LA OPCION QWUE MAS SE ADECUE
DX1
ENTRA DENTRO DE LOS PARAMETROS?
NO
SI
TP7
APRUEBA LA CAPACITACION
TP8
PACTAR DETALLES DE LA CAPACITACION
TP9
INFORMAR A LOS EMPLEADOS DE LA CAPACITACION
TP10
EJECUTAR LA CAPACITACION
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	EJECUCION DE INCENTIVOS	CODIGO: G.2.2

1.- OBJETIVO :

Incentivar a todos los integrantes de la empresa a tener un mayor desempeño y motivacion .

2.- ALCANCE :

Proceso realizado para todos los empleados.

3.- RESPONSABLE :

Gerente General

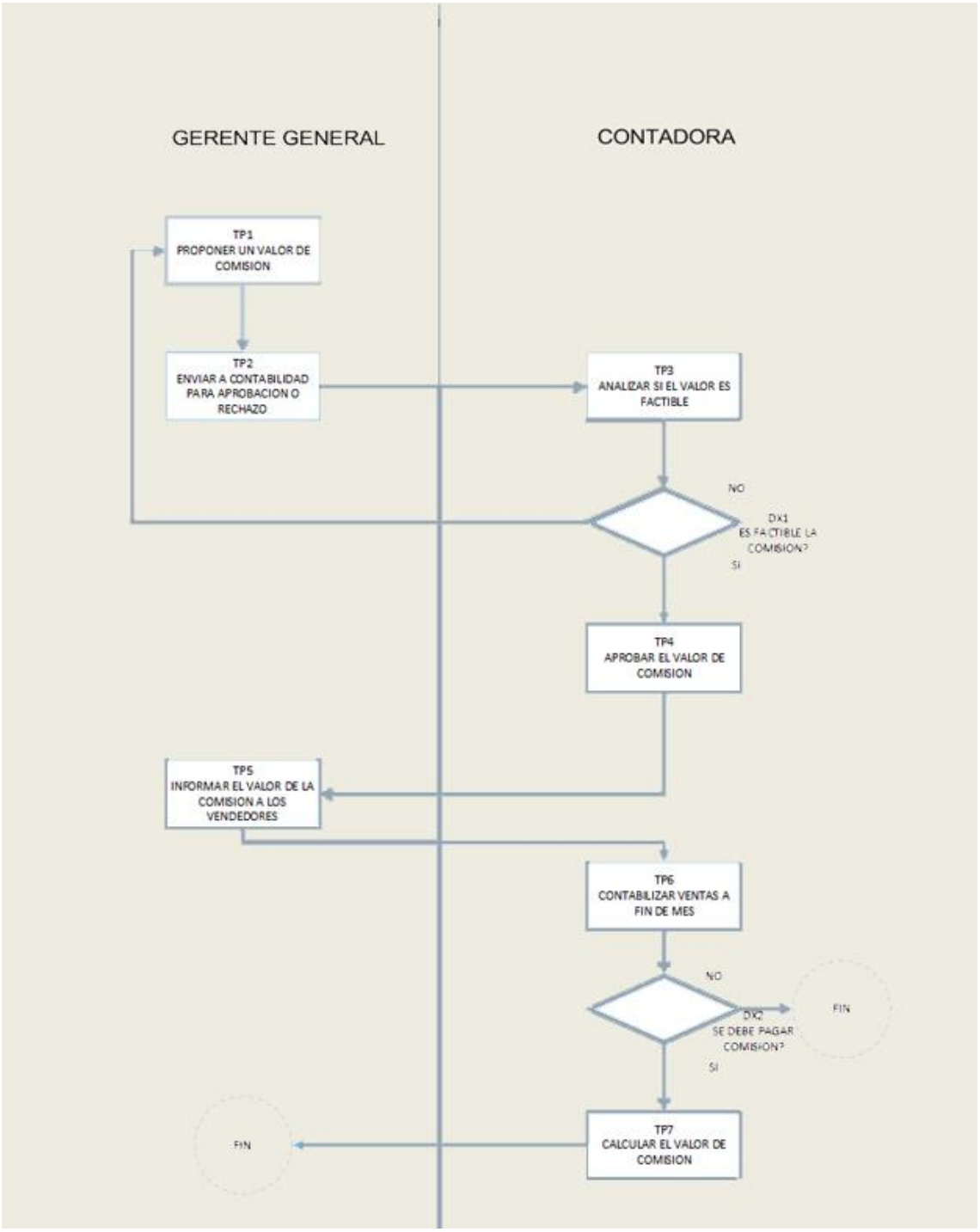
4.- NORMAS :

Los incentivos solo los puede aprobar el Gerente General.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: GESTION DE RRHH** **PROCESO: GESTION DE DESARROLLO PERSONAL** **SUBPROCESO: EJECUCION DE INCENTIVOS**	**CODIGO: G.2.2**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Proponer un valor de comision si se llega a un valor especifico	Gerente General
2	Enviar a Contabilidad para que aprueben o rechacen el valor de la comision	Gerente General
3	Analizar si el valor de esta comision es factible	Contadora
	Es factible la comision?	
4	NO: Avisar a gerencia general para la propuesta de otro valor, regresar a la actividad 1	Contadora
5	SI: Aprobar el valor de la comision	Contadora
6	Informar a los vendedores sobre el valor de comisión según las ventas que realicen	Gerente General
7	Contabilizar las ventas a fin de mes	Contadora
	Se debe pagar comisión?	
8	NO: Archivar los valores, Fin del proceso	Contadora
9	SI: Calcular el valor de comisión a pagar	Contadora
10	Informar a Gerencia General de los valores a pagar	Contadora
FIN DEL PROCESO		


GERENTE GENERAL
CONTADORA
TP1
PROPONER UN VALOR DE COMISION
TP2
ENVIAR A CONTABILIDAD PARA APROBACION O RECHAZO
TP3
ANALIZAR SI EL VALOR ES FACTIBLE
NO
DX1
ES FACTIBLE LA COMISION?
SI
TP4
APROBAR EL VALOR DE COMISION
TP5
INFORMAR EL VALOR DE LA COMISION A LOS VENDEDORES
TP6
CONTABILIZAR VENTAS A FIN DE MES
NO
DX2
SE DEBE PAGAR COMISION?
SI
FIN
TP7
CALCULAR EL VALOR DE COMISION
FIN

aparel.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REVISIÓN: APROBACIÓN:
	COMPRAS	CODIGO: H

1.- OBJETIVO :

Tener un control y manejo de todas las compras que se han realizado y se deben realizar a futuro .

2.- ALCANCE :

Proceso realizado para todos los productos de la empresa.

3.- RESPONSABLE :

Gerente General

4.- NORMAS :

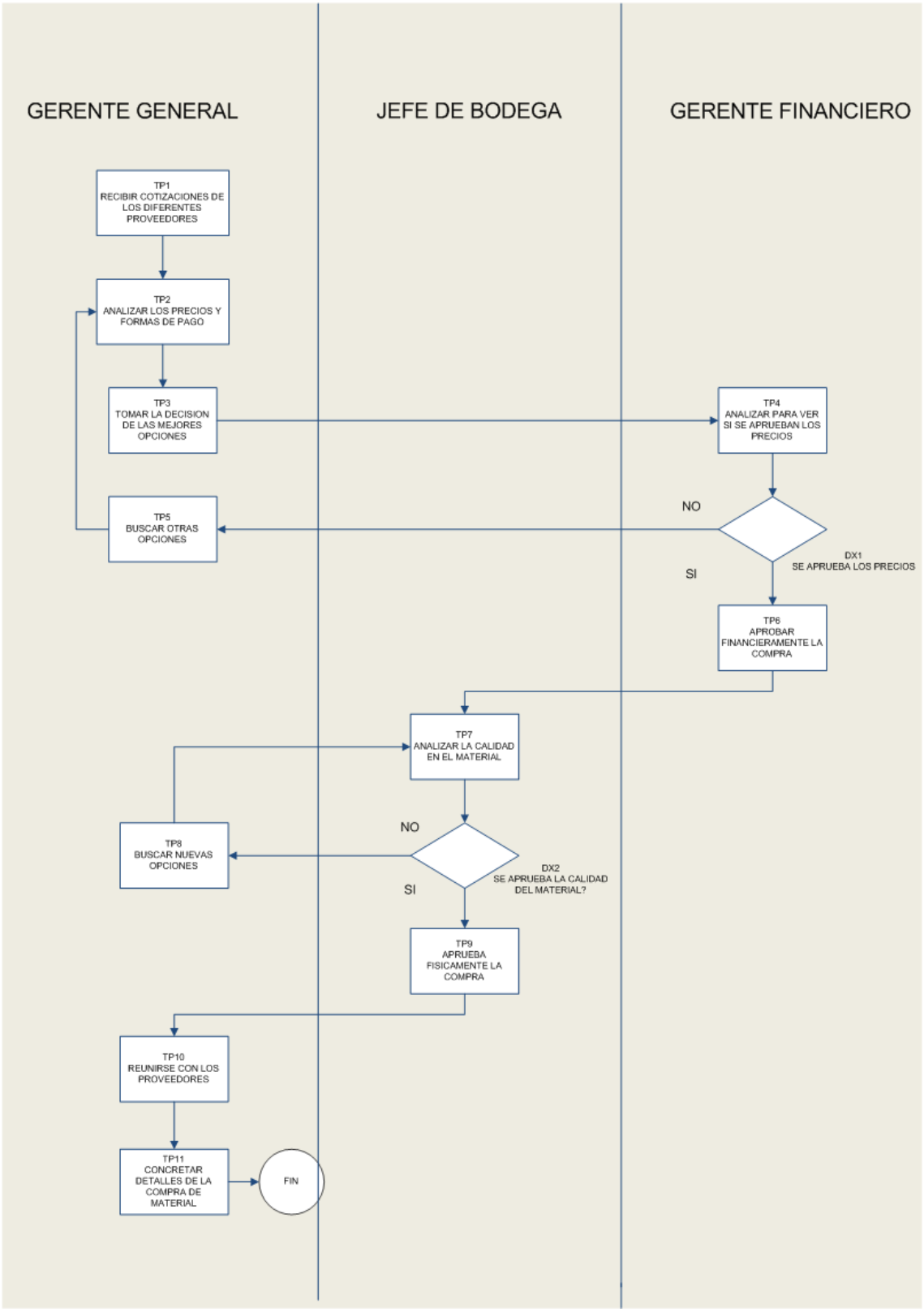
La revision del material lo aprueba el Jefe de Bodega.

La compra de materialla aprueba unicamente el Gerente General.

Revisión	Fecha

aparel.	**MACROPROCESO: COMPRAS**	**CODIGO: H**

PROCESO		
No	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**
1	Recibir cotizaciones de los diferentes proveedores	Gerente General
2	Analizar los precios y formas de pago	Gerente General
3	Tomar la decision de las mejores opciones	Gerente General
4	Analizar para ver si se aprueban los precios	Gerente Financiero
	Se aprueba los precios?	
5	NO: Buscar otras opciones, regresar a la actividad 2	Gerente General
6	SI: Aprobar financieramente la compra	Gerente Financiero
7	Analizar la calidad en el material	Jefe de Bodega
	Se aprueba la calidad del material?	
8	NO: Buscar nuevas opciones, se regresa a la actividad 7	Jefe de Bodega
9	SI: Aprueba fisicamente la compra	Jefe de Bodega
10	Reunirse con los proveedores	Gerente General
11	Concretardetalles de la compra de material	Gerente General
FIN DEL PROCESO		


GERENTE GENERAL
JEFE DE BODEGA
GERENTE FINANCIERO
TP1
RECIBIR COTIZACIONES DE LOS DIFERENTES PROVEEDORES
TP2
ANALIZAR LOS PRECIOS Y FORMAS DE PAGO
TP3
TOMAR LA DECISION DE LAS MEJORES OPCIONES
TP4
ANALIZAR PARA VER SI SE APRUEBAN LOS PRECIOS
NO
TP5
BUSCAR OTRAS OPCIONES
SI
DX1
SE APRUEBA LOS PRECIOS
TP6
APROBAR FINANCIERAMENTE LA COMPRA
TP7
ANALIZAR LA CALIDAD EN EL MATERIAL
NO
TP8
BUSCAR NUEVAS OPCIONES
SI
DX2
SE APRUEBA LA CALIDAD DEL MATERIAL?
TP9
APRUEBA FISICAMENTE LA COMPRA
TP10
REUNIRSE CON LOS PROVEEDORES
TP11
CONCRETAR DETALLES DE LA COMPRA DE MATERIAL
FIN