

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y AUTOMATIZACIÓN
DE UN PROCESO CRÍTICO IDENTIFICADO
CASO MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

FABIÁN ANDRÉS OSORIO DÍAZ

DIRECTOR: ING. PAÚL IDROBO

QUITO, NOVIEMBRE 2012

Ing. Paúl Idrobo

Ing. Freddy Arévalo

Ing. Juan Carlos Piñuela

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y hermanos.

A Dios por permitirme estar vivo y así haber culminado con gran satisfacción una etapa más
de mi vida.

A mis hermanos por ser mis compañeros y quienes siempre supieron tenerme paciencia, y a
mis padres por ser mis mejores consejeros quienes en todo momento me supieron guiar por el
camino correcto, mi padre siempre recalcando la responsabilidad, la perseverancia y el
esfuerzo que uno debe hacer para llegar a lo más alto y con una dedicatoria especial a mi
madre por simplemente haberme dado la vida y ser mi mejor ejemplo a seguir, a ellos les debo
quien soy ahora.

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por haberme regalado salud y vida ya que sin ellas no estaría aquí en este momento. Siempre me supo llenar de sabiduría e inteligencia para seguir adelante.

A mi madre por su incansable preocupación y constantes consejos a lo largo de mi vida, en especial en el transcurso de mi carrera universitaria, a mi padre por su apoyo y sacrificio para poder haberme educado en esta prestigiosa universidad inculcándome siempre la responsabilidad y perseverancia, a mis hermanos que fueron mis compañeros en todo este largo camino.

A mis amigos y amigas quienes siempre estuvieron ahí en los malos y buenos momentos, con su apoyo y ocurrencias podían levantarme el ánimo y lograr que siga caminando.

Por último pero no menos importantes a mis profesores quienes con sus conocimientos y experiencia, cada día lograban que aprenda algo más, en especial a mi Director de Tesis Ing. Paúl Idrobo, informantes Ing. Juan Carlos Piñuela e Ing. Freddy Arévalo por haberme orientado en el desarrollo de mi tesis, la cual ha culminado llenando todas nuestras expectativas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 4

- 1.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO, 4
- 1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 5
 - 1.2.1 ENTORNO ECONÓMICO – TRIBUTARIO, 5
 - 1.2.2 ENTORNO SOCIAL – CULTURAL, 7
 - 1.2.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO, 8
 - 1.2.4 ENTORNO LEGAL – AMBIENTAL, 9
 - 1.2.5 COMPETENCIA EN EL SECTOR, 11
 - 1.2.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, 14
- 1.3 ANÁLISIS INTERNO, 15
 - 1.3.1 RESEÑA HISTÓRICA, 15
 - 1.3.2 ACTUALIDAD, 16
 - 1.3.3 SUCURSALES, 22
 - 1.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 30
 - 1.3.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS, 32
 - 1.3.6 EXPECTATIVAS PARA EL FUTURO, 38
 - 1.3.7 ESTADÍSTICAS, 43
 - 1.3.8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES, 49

CAPÍTULO 2

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 50

- 2.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO, 50
- 2.2 METODOLOGÍA A UTILIZAR, 54
 - 2.2.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS, 54
 - 2.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 56
- 2.3 INVENTARIO DE PROCESOS, 58
- 2.4 ANÁLISIS DE PROCESOS, 60
- 2.5 RESUMEN DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE PROCESOS, 121

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, 123

- 3.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO, 123
- 3.2 MARCO TEÓRICO, 123
 - 3.2.1 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, 123
 - 3.2.2 MAPA DE PROCESOS, 125
 - 3.2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 126
- 3.3 CAMBIOS EN MAPA DE PROCESOS, FLUJO GRAMAS Y ORGANIGRAMA, 131
 - 3.3.1 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO, 131
 - 3.3.2 TABLA DE CAMBIOS PROPUESTOS EN DIAGRAMAS DE FLUJO, 134
 - 3.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA, 135
- 3.4 DESCRIPCIÓN DE MEJORAS INTRODUCIDAS, 137

CAPÍTULO 4

4. AUTOMATIZACIÓN DE DOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, 157

- 4.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO, 157
- 4.2 JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS A AUTOMATIZAR, 158
- 4.3 MARCO TEÓRICO, 159
 - 4.3.1 ¿QUÉ ES UN SISTEMA BPM Y CUÁL ES SU PROPÓSITO?, 159
 - 4.3.2 AUTOMATIZACIÓN, 161
 - 4.3.3 SIMULACIÓN, 162
 - 4.3.4 AURA PORTAL, 162
 - 4.3.5 GALERÍA DE OBJETOS, 164
- 4.4 DESCRIPCIÓN DE LA AUTOMATIZACIÓN EN AURA PORTAL, 170
 - 4.4.1 MODELAMIENTO (DIAGRAMAS DE FLUJO BPMN), 172
 - 4.4.2 MATRIZ DE CAMPOS, 175
 - 4.4.3 DISEÑO Y CONFIGURACIÓN, 181
 - 4.4.4 SIMULACIÓN (DIVISIONES CREADAS), 196

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE MEJORA, 201

- 5.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO, 201
- 5.2 MARCO TEÓRICO, 202
 - 5.2.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA), 202
 - 5.2.2 RUTA CRÍTICA, 203
 - 5.2.3 DIAGRAMA DE GANTT, 203
 - 5.2.4 PLANES DE MEJORA, 204
 - 5.2.5 PROYECTOS, 205

5.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS PRINCIPALES, 207

5.4 ANÁLISIS CAUSA-EFECTO (DIAGRAMA DE ISHIKAWA), 209

5.5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES, RESPONSABLES, TIEMPOS Y COSTOS
DEL PLAN DE MEJORA, 218

CONCLUSIONES, 237

RECOMENDACIONES, 253

BIBLIOGRAFÍA, 256

INDICE ANEXOS, 259

- ANEXO 1: ROL DE PAGOS
- ANEXO 2: FLUJO GRAMAS ACTUALES DE PROCESOS
- ANEXO 3: FTE PERSONAL ADMINISTRATIVO, BODEGUERO Y VENDEDORES.
- ANEXO 4: ANÁLISIS DE VALOR POR ACTIVIDAD
- ANEXO 5: MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
- ANEXO 6: FLUJO GRAMAS PROPUESTOS DE PROCESOS
- ANEXO 7: CRONOGRAMA PLAN DE MEJORA MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las empresas más importantes del Ecuador están implementando un nuevo modelo de gestión, el cual está basado en procesos, muchos de ellos y dependiendo del tipo, tamaño y giro del negocio se los ejecuta manualmente y otros de una forma automática utilizando programas BPM, esto sin duda elimina la forma tradicional y antigua de tomar decisiones solamente basándose en los resultados financieros y de forma autocrática por parte de la gerencia, para ir más allá como lo es la parte interna de la organización y que hay detrás del producto o servicio final entregado.

En el primer capítulo de la presente disertación se realizó un análisis externo a la organización tomando como referencia los diferentes entornos que pueden influir en el desempeño de este tipo de empresas, además de un diagnóstico interno de la misma a través de una entrevista completa a los Gerentes Propietarios, para conocer la historia de Mundo Mágico, su presente y las expectativas a futuro. Con estas dos exploraciones se pudo determinar las oportunidades y amenazas externas; fortalezas y debilidades que tiene la compañía.

Dentro del capítulo dos se efectuó el levantamiento in situ de los procesos que se pudieron identificar en Mundo Mágico. Por cada proceso se elaboró el diagrama de flujo correspondiente además del análisis de valor y cálculo de tiempos y costos por actividad,

para culminar con una matriz de debilidades y fortalezas en cuanto al proceso, personas, infraestructura, equipos, software, materiales, normativa, medición y documentación por cada uno de los procesos.

Más adelante en el capítulo tres se propuso una serie de cambios dentro de la ejecución de los procesos que seguramente serán de enorme utilidad para su correcto desempeño, además se pudo diseñar y crear nuevos procesos, se estableció la cadena de valor (mapa de procesos), se efectuaron ciertos cambios en la estructura organizacional y para culminar se elaboró el manual de procedimientos por cada proceso, con los respectivos puntos que servirán de guía para todo el personal, en la ejecución de las actividades que componen cada proceso.

En el siguiente capítulo se realizó la automatización de dos procesos estratégicos elegidos por su importancia y factibilidad para poder ser ejecutados en un programa BPM, en este caso el Aura Portal, cabe destacar que los mismos fueron creados en el capítulo tres. Este es un valor agregado del presente trabajo en el cual la idea es mostrar los beneficios que nos brinda la utilización de este tipo de software y la relevancia que hoy en día tienen dentro de las organizaciones.

Posteriormente tenemos el capítulo cinco, en el cual luego de un análisis de causa-efecto de los principales problemas que aqueja Mundo Mágico, se planteó un plan de mejora global, que permita mejorar los diferentes puntos débiles que desembocan en los grandes problemas de la organización, en el cual se describe las actividades, los responsables, tiempos de ejecución, costos y resultado final esperado.

Para concluir podemos mencionar que este Diseño de Gestión por Procesos podría potenciar y refrescar el manejo de la organización, dándole un nuevo enfoque de gestión basado en los resultados de los procesos y sin duda permitiría el crecimiento sostenido y organizado en el tiempo según las expectativas que tienen sus Gerentes.

INTRODUCCIÓN

Mundo Mágico de la Mascota, desde el inicio de sus actividades logró introducirse en el mercado con gran fuerza, teniendo conocimiento de la gran demanda existente para productos y servicios de mascotas, sabiendo que en esa década de los 90, este tipo de negocios no se habían desarrollado en el país, y concretamente en la ciudad de Quito.

Mundo Mágico es una empresa familiar que empezó sus operaciones hace 15 años con un pequeño local, tiempo en el cual ha mantenido una estructura y funcionamiento poco formal y tradicional. A pesar de ello han logrado tener éxito y convertirse en uno de los líderes del mercado, pero con el pasar del tiempo gracias a un gran esfuerzo por parte de sus miembros y sobre todo a la excelente calidad de los productos y servicios que ofertan han abierto hasta la actualidad 5 sucursales más, y hoy en día con la posibilidad de abrir dos locales más en la ciudad de Quito y fuera de ella, lo cual nos muestra la velocidad con la que ha ido creciendo la misma y las excelentes proyecciones para el futuro.

Como consecuencia de ello han empezado a surgir ciertos problemas en cuanto al correcto manejo administrativo y operativo dentro de la organización, tomando en cuenta que la empresa tiene oficinas administrativas, una bodega central y 6 sucursales distribuidas en diferentes puntos de la ciudad de Quito y sus Valles. Pero podemos referirnos a un problema en especial, que es la falta de control interno en las actividades y operaciones, así

como de quienes las ejecutan, por lo que conlleva a una disminución de la eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, en base a un levantamiento in situ de cada uno de los procesos y el análisis de valor por cada una de las actividades que los componen, para posteriormente elaborar el respectivo diagrama de flujo propuesto, manual de procedimientos y plan de mejora global. Con su futura implementación se espera que Mundo Mágico de la Mascota tenga un nuevo enfoque de gestión en el cual las decisiones sean tomadas en base a los resultados de cada uno de los procesos, ya que la raíz o causa principal para la pérdida de control, es la poca formalidad y la manera tradicional en la que Mundo Mágico desempeña su gestión.

Sin duda alguna, para que una organización mantenga un control adecuado de todas las actividades que componen sus procesos y procedimientos; tanto las que generan valor para el negocio como para el cliente, la manera como cada uno de los procesos deben ejecutarse, los documentos y registros que son indispensables para que las mismas se puedan cumplir de forma eficaz y eficiente se requiere un Sistema de Gestión por Procesos, que además de los beneficios anteriormente mencionados, sea diseñado de tal manera que todos y cada uno de los miembros que componen la organización sepa cuáles son sus responsabilidades, en qué tiempo lo deben hacer y sobretodo cómo se lo debe hacer.

El alcance de este trabajo va desde el Diseño del Sistema de Gestión por Procesos y el modelamiento de la automatización de dos procesos estratégicos elegidos, hasta la

propuesta de un plan de mejora global para su futura implementación, que se espera traiga los beneficios anteriormente expuestos.

En conclusión se puede manifestar que el diseño de este Sistema de Gestión por Procesos tiene como propósito el que Mundo Mágico pueda gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la misma realiza, ya que en esta gestión se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo influye su trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El presente capítulo se hará un breve análisis tanto del entorno que podría afectar o influir de alguna manera en el funcionamiento de la Empresa Mundo Mágico de la Mascota además de un diagnóstico interno de la situación actual de la misma, tomando como referencia hechos pasados, el presente y las expectativas y objetivos planteados para el futuro.

Dentro del entorno se analizará los temas Económico-Tributario, Social-Cultural, Legal-Ambiental, Demográfico y la Competencia existente en el sector, es decir en el Distrito Metropolitano de Quito, los cuales sin duda alguna permitirán tener una mejor perspectiva sobre la influencia que tienen sobre este tipo de empresas los diferentes entornos.

El diagnóstico interno está basado en la entrevista realizada a los Gerentes Propietarios de Mundo Mágico, para lo cual se elaboró una guía de preguntas que se plasmarán en los diversos temas que componen el análisis interno.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.1 Entorno Económico - Tributario

En los últimos años el Gobierno del Ecuador encabezado por su mandatario el Economista Rafael Correa, de cierta forma para incentivar la producción nacional y por ende el consumo de productos elaborados en el Ecuador, ha fijado aranceles bastante altos para ciertos productos que son importados al territorio nacional, generando sin duda alguna más que un alivio o beneficio para las empresas una total incertidumbre, desacuerdo y preocupación por las mismas al saber que el valor adicional que deben pagar por materia prima o productos terminados es demasiado alto.

Una de las principales finalidades de estas medidas es la de corregir la balanza de pagos, que en resumidas cuentas es un cuadro o dato estadístico de todas las transacciones que un país realiza con el resto del mundo, es decir todo lo que un país importa en relación con todo lo que exporta.

Otra finalidad de estas medidas es propiciar el consumo de la producción nacional, en este punto convergen varios aspectos: Por un lado al incrementar los aranceles a determinados productos, estos productos importados se vuelven más caros, produciendo un efecto en la gente a preferir el producto nacional; en este caso al subir la demanda de la producción nacional, ésta demanda genera que más personas deseen producir estos bienes, provocando así una competencia en la fabricación y mejora de dicho producto, incluso podría darse una rebaja en el precio para ser aún más competitivo, producto que incluso podría llegar a ser competitivo fuera del país, incrementando de esta manera las exportaciones; al incrementar la producción se generarían más fuentes de empleo; al generar más fuentes de empleo más personas van a poder adquirir bienes y servicios generando así un movimiento de la economía interna y en teoría nos ayudaría a salir de la

crisis económica mundial o al menos lograría que sus efectos no repercutan tanto dentro de nuestra economía.¹

Por suerte para Mundo Mágico de la Mascota estos nuevos aranceles no han afectado en gran medida a los productos que la empresa importa, y es por esto que los precios de las mercaderías adquiridas a sus proveedores no han tenido incrementos significativos y por ende los consumidores finales no se han visto afectados por estas medidas arancelarias.

El Impuesto al valor agregado más conocido como IVA, si afectó en un mínimo grado en el comportamiento de los clientes, ya que desde que el SRI obligó a la empresa a que la mayoría de los productos se les agregue el 12 %, fue algo sorprendente para casi todo el público, ya que muchos de ellos mencionaban que no tenían por qué verse afectados por los nuevos impuestos que el SRI había creado, sin embargo con el pasar del tiempo la gente empezó a comprender la existencia de este nuevo impuesto, simplemente se adaptó al mismo y nuevamente empezó a comprar como usualmente lo hacían.

Algo interesante que se mencionó por parte de José Aguirre, Gerente Propietario de la Mundo Mágico, es que siempre el factor económico influenciará en la decisión de compra de los consumidores con respecto a mascotas o productos y accesorios para las mismas, ya que en toda familia

¹LOPEZ F. (2009). [http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4900], **Medidas Arancelarias que afectan a las importaciones.**

existen prioridades en cuanto a la salud, vivienda, educación, vestimenta, y tal vez luego de las mencionadas aparezca el cuidado de la mascota.

1.2.2 Entorno Social - Cultural

Algo muy importante que se debe señalar dentro de este entorno tan influyente, es que hace unos 20 años prácticamente este tipo de mercado no tenía ofertantes ya que en esa época las personas acostumbraban a dar como alimento a sus mascotas la comida preparada por ellos mismos, e inclusive las sobras de las comidas, y mucho menos se pensaba en vestir al animal, comprarle accesorios, realizarle un corte de pelo o llevarlo periódicamente al veterinario.

Pero con el pasar del tiempo esto cambió radicalmente y hoy en día las personas miran a la mascota como un miembro más de la familia y sienten la necesidad de consentirlo de la mejor manera, con los accesorios más novedosos y con los alimentos de la mejor calidad, es por eso que hoy contamos con tres empresas muy importantes en la ciudad de Quito que brindan este tipo de productos y servicios, además de los Supermercados y tiendas de barrio.

En el Ecuador esto de las mascotas es un fenómeno que poco a poco va creciendo y en el cual muchos de nosotros estamos empezando a experimentar esta situación, ya que si miramos hacia el viejo continente europeo o inclusive hacia los Estados Unidos, el tener una mascota dentro de cada hogar era y hasta la actualidad algo muy normal e inclusive en ciertos reportajes o programas

televisivos se puede escuchar que muchas parejas prefieren tener una mascota a tener un hijo, aunque parezca difícil de entender.

Es por eso que Mundo Mágico de la Mascota ve en este fenómeno social y cultural una gran oportunidad de crecimiento.

1.2.3 Entorno Demográfico

Lamentablemente en el Ecuador no se ha realizado algún tipo de censo en el cual se incluya alguna pregunta para conocer y tener un número aproximado de las mascotas que existen en el país, el cual creemos sería un dato muy interesante de obtener.

Según las cifras emitidas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), luego del último censo realizado la población total del país es 14'483.499 y hay 4'654.054 viviendas, con un promedio de 3,8 personas por hogar. La provincia más poblada es Guayas, que concentra el 25,2% del total de la población, seguida por Pichincha con el 17,8%, es decir que Pichincha tiene 2'578062,82 habitantes del cual Quito lo conforman 1'619.146 habitantes si en promedio un hogar está conformado por 3.8 personas podríamos decir que Quito tiene 426091, 05 hogares.²

Este análisis de datos se lo realizará con el fin de poder estimar una cifra que nos indique cuantas mascotas más o menos existen en la ciudad de Quito, y si

² Cfr. PAGINA WEB INEC. (2012). [<http://www.inec.gob.ec>]

suponemos que cada hogar al menos posee una mascota, claro teniendo en cuenta que en las zonas urbanas de Quito en donde las personas viven en edificios no pueden tener perros, pero muchos de ellos tienen gatos o peces, además esto se compensa con las zonas rurales y los valles en los cuales las familias acostumbran a tener más de una mascota, pues analizando todos estos antecedentes tendríamos como resultado un total de 426091,05 mascotas en la ciudad de Quito.

Sin duda un enorme mercado potencial el cual se debe aprovechar, y con el cual se debe trabajar para lograr atraerlos, y una vez hecho eso poder fidelizarlos hacia con la empresa.

1.2.4 Entorno Legal - Ambiental

Al tratar con una empresa que se dedica a la comercialización de productos y servicios para mascotas, e inclusive la venta de cierto tipo de mascotas es importante conocer los aspectos legales que rigen en cierta forma el manejo de este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta el cuidado, higiene y respeto que se debe tener con las mascotas, público, ecosistema y medio ambiente , que podría verse afectado en cierta forma si no se toman las precauciones debidas para el correcto funcionamiento del negocio.

Existe una Ordenanza No. 048 emitida por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en el cual se tratan varios temas con respecto a la Tenencia, Protección y Control de la Fauna Urbana en el Distrito Metropolitano

de Quito, de animales entre ellos, perros, gatos, aves, roedores y otros más, la cual afecta directamente a Mundo Mágico de la Mascota.

Artículo... (1).- Objeto.- El presente Título tiene como objeto regular la fauna urbana en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de compatibilizar este derecho con la salud pública, el equilibrio de los ecosistemas urbanos, la higiene y la seguridad de personas y bienes, así como garantizar la debida protección de aquellos, en aplicación de los principios y derechos del buen vivir.

La fauna urbana está comprendida por animales de compañía, como perros y gatos; animales de consumo como cabras, aves de corral, cuyes y conejos; y, animales plaga, conocidos como vectores de enfermedades en los seres humanos, causantes de enfermedades zoonóticas, como roedores, insectos, aves y otros.³

En muchas comunidades de vecinos está prohibida la tenencia de mascotas domésticas. Este veto ha hecho saltar la voz de alarma y son muchos los que, amantes de los animales, se quejan de la dificultad de vivir con su perro. Si existen inconvenientes cuando eres propietario de una vivienda, hay aún más si eres inquilino. El arrendador es el encargado de decidir si puedes o no tener una mascota en la vivienda.⁴

Como se puede dar cuenta por lo analizado en el párrafo anterior, las leyes y normativas no solamente son para las empresas si no para el público en general que posee una mascota, y sin duda las prohibiciones de tener una de ellas dentro de las comunidades, conjuntos habitacionales, departamentos y de más es un factor que limita que más personas tengan un animal como mascota y por ende a su vez que requiera la compra de alimentos y accesorios a las empresas que se dedican a la comercialización de productos y servicios para mascotas.

³AMIGALITOS. (2012). [<http://amigalitos.org/wp/ordenanza-municipal-no-048>], **Ordenanza Municipal No. 048**

⁴FACILISIMO. (2012). [http://mascotas.facilísimo.com/reportajes/perros/adiestramiento-de-perros/tener-un-perro-como-vecino_185683.html#], **Tener un perro como vecino. Medidas a tener en cuenta.**

Es vital que Mundo Mágico de la Mascota y cualquier tipo de empresa en el cual su giro de negocio se relacione con animales, pues tenga muy en claro cuáles son las leyes, normas, reglamentos y ordenanzas que regulen este tipo de actividad, para que su funcionamiento sea el correcto y se encuentre dentro de la normativa legal y ambiental permisible.

1.2.5 Competencia en el sector

Actualmente en el Ecuador, existen cientos de empresas y microempresas que ofertan productos y servicios para mascotas, entre las que destacan perros, gatos, aves, peces, roedores entre otros, siendo el servicio de peluquería, veterinario, paseos, y hospedaje los más comunes y solicitados a la vez por el público.

Mundo Mágico de la Mascota tiene 6 locales de atención al público, distribuidos en distintos puntos estratégicos de la ciudad de Quito y sus valles, es por esto que nuestra investigación se concentra específicamente con las empresas que ofrecen productos y servicios para mascotas dentro de la ciudad de Quito.

Luego de la entrevista realizada a los gerentes propietarios de Mundo Mágico de la Mascota el señor José Carlos Aguirre Carrión y su esposa la señora Myriam Lorena Loaiza Vera el día 8 de marzo del presente año, se pudo

conocer que existen dos competidores potenciales que son: Comisariato de las mascotas (PET CENTER) y Pet Shop Davi.

En la siguiente tabla se detalla información de estas dos empresas.

Tabla 1.1 Competencia para Mundo Mágico de la Mascota

<u>EMPRESAS</u>	<u>PET CENTER</u>	<u>PET SHOP DAVI</u>
<u>ANTECEDENTES</u>	<p>Pet Center tiene 20 años de existencia.</p> <p>Dedicada exclusivamente a la provisión de productos y servicios de alta calidad para las mascotas.⁵</p>	<p>Es una empresa que nació el 15 de enero de 1999 con el objeto de brindar asesoramiento en alimentación de su mascota.</p> <p>Su misión es recomendar los mejores alimentos, que brindan salud, bienestar y una mejor calidad de vida para nuestras mascotas.</p> <p>Su visión es ser una empresa líder en dar mejores servicios en alimentación, veterinaria y peluquería, una gama completa en una sola empresa.⁶</p>
<u>SUCURSALES</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Local Occidental - Local Shyris - Local Condado - Local C.C.I - Sucursal Guayaquil (Av. Orellana) - Local Miravalle - Local San Rafael 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz Rumiñahui (Av. 10 de Agosto) - Local Centro Comercial Atahualpa - Local Condado
<u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u>	<p>Acuarios, accesorios y alimentos para perros, gatos y roedores. Además su página web cuenta con un horóscopo canino, tips para las mascotas y una enciclopedia.</p>	<p>Servicios de veterinaria, hospedaje y peluquería.</p> <p>Los productos que ofrecen son: alimentos para perros, gatos, aves, hámster y accesorios como casas, jaulas, collares, juguetes, camas etc.</p>

Fuente: www.comisariatodelasmascotas.com
www.petshopdavi.com

Elaborado por: Fabián Osorio

Sin duda luego de conocer un poco más a estas dos empresas, podemos darnos cuenta que ofrecen una diversa y gran gama de productos y servicios para

⁵ Cfr. PAGINA WEB PET CENTER. [<http://www.comisariatodelasmascotas.com/>]

⁶ Cfr. PAGINA WEB PET SHOP DAVI. [<http://www.petshopdavi.com/>]

aquellas personas que tienen en su hogar una mascota y que gustan de tratarlos como verdaderos miembros de su familia, y que no escatiman ningún esfuerzo económico por complacerlos con los mejores productos existentes en el mercado.

A diferencia de Pet Shop Davi, que tiene solamente tres locales comerciales en la ciudad de Quito, Comisariato de las mascotas se encuentra distribuido por varias zonas del Distrito metropolitano e incluso en sus valles, esto lógicamente crea una mayor competencia ya que logra llegar a muchos más usuarios.

Además de estas dos empresas que representan una amenaza potencial en cuanto a la competencia, podemos mencionar también en un nivel mucho más bajo a Supermaxi, Megamaxi, Mi comisariato, Hipermarket, bodegas y tiendas de barrio en los cuales también podemos encontrar sobretodo productos alimenticios para las mascotas, y que de alguna forma logran captar cierto tipo de público que prefiere acercarse a estos lugares y no a los locales especializados en productos y servicios para mascotas.

Por todo esto los miembros de Mundo Mágico de la Mascota miran a la competencia como una oportunidad de mejorar cada día y algo en lo que ellos han puesto énfasis para todos sus locales y de esa forma sobresalir ante las demás empresas del mercado, son detalles tales como: la atención, iluminación, la limpieza, adecuación del lugar, los regalos, facilidades de pago, el parqueadero, la seguridad entre otros que sin duda han dado resultados exitosos.

1.2.6 Oportunidades y Amenazas



OPORTUNIDADES

- Los hogares del Ecuador se están identificando con el cuidado de mascotas.
- La competencia en cierta forma hace que Mundo Mágico mejore día a día.
- Existe el interés de varios centros comerciales de abrir sucursales de Mundo Mágico de la Mascota.



AMENAZAS

- Ciertos reglamentos impiden que las familias que residen en departamentos, conjuntos habitacionales y urbanizaciones puedan tener una mascota.
- Se están creando nuevas empresas dedicadas a este tipo de negocios.
- Mundo Mágico de la Mascota crece rápidamente y no tiene documentados sus procesos, procedimientos, actividades y demás aspectos que toda empresa debe formalizar.



1.3 ANÁLISIS INTERNO

1.3.1 Reseña Histórica

La idea de crear Mundo Mágico de la mascota surgió de la necesidad que en ese entonces vivía la familia Aguirre, debido a la crisis económica que golpeada al Ecuador por la dolarización, el señor José Aguirre lamentablemente perdió su trabajo y con una familia por la que había que salir adelante, pues era urgente buscar ciertas alternativas, descartando por completo el trabajo bajo dependencia.

La familia Aguirre siempre tuvo como mascota un perro y su amor por los mismos, pero sobretodo la necesidad económica que sentían, empezó a generar la idea o el sueño como el señor José Aguirre lo llama, de dedicarse a este tipo de negocio es decir venta de alimentos para mascotas, claro él manifiesta el temor que sentía de crear su propia microempresa e iniciar en este mercado tan nuevo en aquel entonces, pero es en ese momento en que el optimismo y la confianza de que las cosas saldrían bien de su señora esposa Myriam Loaiza dio el empujón necesario para que este gran sueño llamado Mundo Mágico de la Mascota de inicio a sus actividades, abriendo las puertas de su pequeño local en la Avenida Amazonas y el Inca el 8 de Julio de 1997, en el cual se constituye como persona natural obligada a llevar contabilidad.

José Aguirre, su esposa y su hija Andrea Aguirre manifiestan lo duro que fue el primer año de actividades, ya que para iniciar con el negocio tuvieron que

realizar un préstamo a uno de los hermanos de la señora Myriam, y prácticamente se estaban jugando el presente y futuro de su familia, ya que para ellos no había otra opción, o triunfaban y salían adelante con su idea o lamentablemente se quedaban endeudados y sin trabajo, es por eso que el trabajo fue sumamente arduo, de domingo a domingo día y noche, y es así como en este año esta empresa familiar cumplirá 15 años de existencia brindando productos de calidad y un excelente servicio a sus clientes.

Mundo Mágico de la Mascota empezó su largo camino con solo dos proveedores de comida, uno de ellos eran de una empresa familiar apellido Grijalva y el otro proveedor era Agripac, además de una persona que les vendía ciertos accesorios para perros nada más. Con el paso de los años los proveedores fueron aumentando y es ahí donde fueron apareciendo dos importantes empresas del Ecuador como lo son Pronaca y Nestlé.

1.3.2 Actualidad

Imagen 1.1 Logotipo Mundo Mágico de la Mascota



Fuente: www.mundomascota.ec

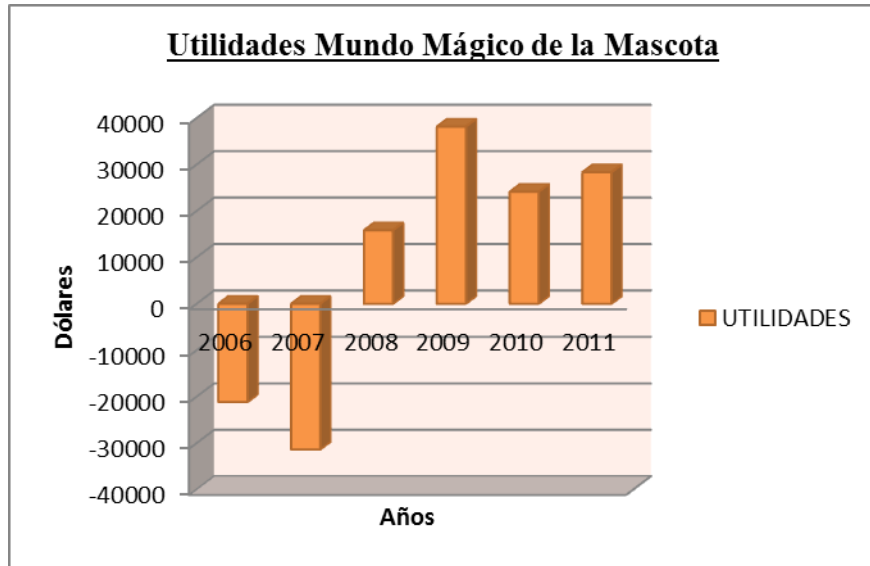
Durante los 15 años de funcionamiento, la empresa ha inaugurado 5 locales y 1 isla en diferentes lugares y centros comerciales de Quito y sus valles, en los cuales el público puede encontrar alimentos y todo tipo de accesorios para sus mascotas.

Actualmente trabajan alrededor de 24 personas y todos los locales cuentan hoy en día con una gran participación en el sector y brindan ciertos servicios adicionales para mascotas como peluquería y veterinaria.

➤ SITUACIÓN FINANCIERA

Mundo Mágico de la Macota hoy en día se encuentra financieramente estable, ya que hace dos años debido a la apertura tan seguida de los locales la empresa tuvo ciertos problemas en la parte financiera, ya que lograr el equilibrio y la recuperación de la inversión realizada toma más o menos 1 año de funcionamiento, no significa que al abrir un nuevo local se obtendrán ganancias inmediatamente, todo depende del buen manejo que el mismo tenga en cuanto a la administración, organización interna y venta de los productos.

En la siguiente tabla podemos observar las utilidades que la empresa ha tenido en los últimos 6 años, y por ende nos daremos cuenta de la situación financiera de la misma.

Gráfico 1.1 Utilidades Mundo Mágico

Elaborado por: Fabián Osorio

➤ SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

En cuanto a la parte administrativa, la persona que ha dado las primeras instrucciones y la pauta para el correcto manejo del negocio es el gerente general en este caso el señor José Aguirre, pero es su esposa Myriam y su hija Andrea quienes son las responsables directas de esta parte tan trascendental para toda empresa.

Es indudable que con el pasar de los años y el gran crecimiento que ha tenido la empresa, administrativamente de igual forma ha ido creciendo; y se han incrementado los procesos, el personal, las cuentas, los proveedores y los más importantes los clientes, y se podría decir que a

pesar del éxito obtenido desde la creación de Mundo Mágico de la Mascota por la forma en cómo se la ha administrado y las correctas decisiones que se han tomado, este es uno de los principales factores para diseñar el sistema de gestión por procesos, ya que como lo manifiesta el señor José Aguirre todo lo aprendido en estos años y la forma en cómo funciona la empresa se encuentra únicamente en su cabeza, en la de su esposa y su hija, pero nada escrito en documentos, y esto está ocasionando la pérdida de control en cuanto a los procesos y actividades de Mundo Mágico.

➤ SITUACIÓN OPERATIVA

En lo referente al tema operativo, su Gerente Propietario manifiesta que cada uno de sus empleados tiene muy claro la responsabilidad y las funciones que deben desempeñar, incluso en ausencia de él, de la señora Myriam y de su hija, pero reitera nuevamente que, por ejemplo para una inducción de un nuevo empleado todo se lo debe explicar verbalmente ya que no existe un documento en el cual se pueda mostrar los procesos, subprocesos y actividades de determinada área, o el procedimiento que se debe seguir en cada proceso, el tiempo que se demora en la ejecución de cierta actividad o la estructura jerárquica de la empresa, es decir el organigrama que en uno de los siguientes puntos luego de la entrevista realizada, se logró representar.

Luego de haber tratado sobre estos tres temas vitales en el correcto funcionamiento de toda empresa como lo es la parte financiera, administrativa y operativa, es necesario hablar sobre la publicidad, otro punto muy importante en la expansión y crecimiento de todo negocio.

Desde su creación prácticamente, la empresa no ha considerado una persona que maneje el marketing y la publicidad tanto del negocio como de los productos y servicios que la misma oferta, siendo los eventos que realizan diversas empresas para mascotas, unos cuantos anuncios en revista y comercio y el reconocimiento del público hacia la familia Aguirre sus principales alternativas de llegar a la gente, y de atraer a nuevos clientes, que seguramente y gracias a la atención que brinda Mundo Mágico se convertirán en fieles consumidores.

Se puede decir que la principal estrategia que ha utilizado la empresa para lograr la fidelización de sus clientes, es la atención personalizada hacia los mismos, no solamente se trata de una simple transacción de compra y venta de cierto producto o servicio, más bien la idea y el compromiso de cada miembro de Mundo Mágico es el establecer una relación de amistad y confianza la cual permita y logre que toda persona que entre en alguno de los locales de Mundo Mágico se sienta como en su casa. Sin duda toda esta atención de primer nivel traerá como consecuencia que los clientes que ya conocen de la empresa pasen la voz hacia nuevo público y de esta manera el negocio siga creciendo en

clientela, en infraestructura y lo más importante siga mejorando su prestigio dentro de la ciudad de Quito.

Dentro de la charla sostenida con los gerentes de Mundo Mágico de la Mascota, también se pudo conocer que existen ciertos temas internos que deberían mejorar, como por ejemplo la situación con la bodega central. La misma está quedando relativamente pequeña y no presenta la funcionalidad para el fácil manejo de los productos y para la movilización del personal al momento de transportar la mercadería, esto sin duda podría llegar a complicar notablemente el correcto funcionamiento de la empresa.

Otro punto importante, es la necesidad de contar ya con un administrador, esta persona es la que debería ocuparse de controlar todo lo referente al inventario y al personal en las distintas sucursales, en pocas palabras este profesional debe ser de suma confianza para los dueños y sería quien realice inventarios periódicos y se movilice por cada una de las sucursales, ya que los gerentes no alcanzan a desempeñar de forma organizada estas funciones operativas.

Si hay puntos débiles si se los podría considerar de esa manera, también existen fortalezas y muy importantes que han permitido durante estos 15 años que la empresa logre posicionarse en el mercado. Entre ellas el señor José pudo mencionar la atención, el trato de primer nivel y la transparencia para con los clientes, el cumplimiento con el personal en cuanto a pagos y obligaciones con

los mismos, el compromiso de todos y cada uno de los miembros que componen Mundo Mágico por salir adelante y la consolidación de la marca.

1.3.3 Sucursales

A continuación se detalla la información sobre las sucursales.

Imagen 1.2 **Matriz Almacén Amazonas**



Fuente: www.mundomascota.ec

Tabla 1.2 **Matriz Almacén Amazonas**

Dirección	Amazonas N44-156 y Ac. El inca
Teléfono	2243267 / 2457250
Servicios Adicionales	Servicio a domicilio
N° de empleados	3
Horarios de atención	9am – 7:30 pm de lunes a sábado 10am – 3:30 pm domingo

Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 1.3 **Sucursal Av. Brazil**

Fuente: www.mundomascota.ec

Tabla 1.3 **Sucursal Av. Brazil**

Dirección	Av. Brasil N44-10 y Av. Edmundo Carvajal
Teléfono	2240855
Servicios Adicionales	Servicio a domicilio
N° de empleados	1
Horarios de atención	9am – 7.30 pm de lunes a sábado

Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por: Fabián Osorio

Tabla 1.4 **Sucursal el Recreo**

Dirección	Ciudad Comercial El Recreo, Local L42 Planta Baja
Teléfono	2642907
Servicios Adicionales	Servicio a domicilio; Veterinario: Jueves de 10am a 1pm Domingo de 10am a 5pm
N° de empleados	3
Horarios de atención	10 am – 8 pm de lunes a sábado 10 am – 7 pm domingo

Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 1.4 **Sucursal Ventura Mall**

Fuente: www.mundomascota.ec

Tabla 1.5 **Sucursal Ventura Mall**

Dirección	Centro Comercial Ventura Mall Local Nro. 15, Tumbaco
Teléfono	2375023
Servicios Adicionales	Servicio a domicilio
N° de empleados	2
Horarios de atención	10 am – 8 pm de lunes a sábado 10 am – 7 pm domingo

Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 1.5 **Sucursal San Luis Shopping**

Fuente: www.mundomascota.ec

Tabla 1.6 **Sucursal San Luis Shopping**

Dirección	San Luis Shopping Planta Baja Local 008, San Rafael
Teléfono	2090028 / 2090029
Servicios Adicionales	Servicio a domicilio y Peluquería Canina; Veterinario: Jueves y Sábado de 3pm a 5pm
N° de empleados	5
Horarios de atención	10 am – 9 pm de lunes a sábado 10 am – 8 pm domingo

Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 1.6 **Sucursal Quicentro Sur**

Fuente: www.mundomascota.ec

Tabla 1.7 **Sucursal Quicentro Sur**

Dirección	Comercial Quicentro Sur, Local P1 089 Planta alta
Teléfono	4000654
Servicios Adicionales	Servicio a domicilio y Peluquería Canina
N° de empleados	3
Horarios de atención	10 am – 9 pm de lunes a sábado 10 am – 8 pm domingo

Fuente: www.mundomascota.com

Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 1.7 **Isla el Recreo**

Fuente: www.mundomascota.ec

Tabla 1.8 **Isla el Recreo**

Dirección	Ciudad Comercial El Recreo, Tercera Etapa
Teléfono	2642907
Servicios Adicionales	Únicamente alimento y accesorios para hámster, aves y peces
N° de empleados	1
Horarios de atención	10 am – 8 pm de lunes a sábado 10 am – 7 pm domingo

Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por: Fabián Osorio

Tabla 1.9 **Bodega Central**

Dirección	Amazonas N44-156 y Ac. El inca
Teléfono	2642907
N° de empleados	1
Horarios de atención	9am – 7.30 pm de lunes a sábado

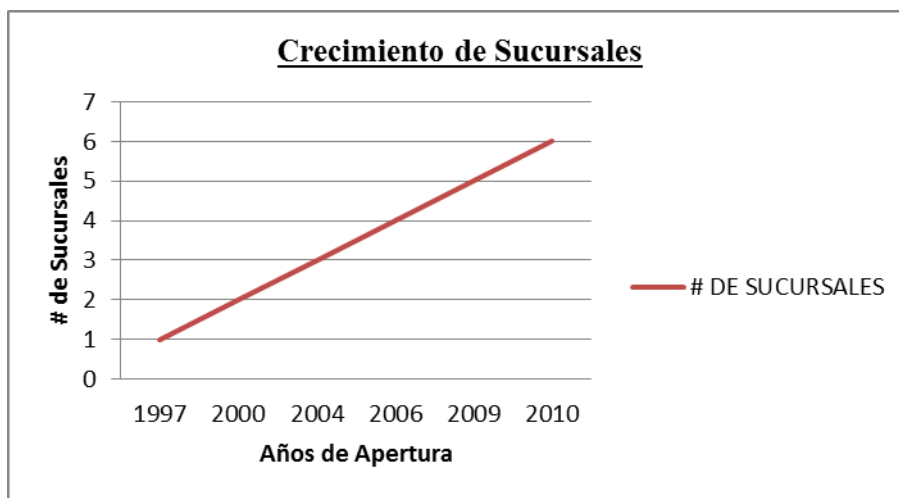
Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por: Fabián Osorio

En el siguiente gráfico podremos observar el crecimiento físico que ha tenido Mundo Mágico de la Mascota desde su creación y cómo en los posteriores años fueron abriendo las diferentes sucursales que hoy en día funcionan en lugares estratégicos de la ciudad de Quito, ofreciendo alimentos y accesorios para diversos tipos de mascotas además de ciertos servicios.

Cabe recalcar que uno de los objetivos planteados para este año por parte de los Gerentes Propietarios, prácticamente está por cumplirse ya que en las próximas semanas del mes de diciembre se inaugurará el nuevo local ubicado en el Quicentro Norte, con esto Mundo Mágico pasaría a tener 7 sucursales en total, lo cual nos muestra y ratifica el crecimiento y expansión que la misma tiene.

Gráfico 1.2 Apertura de sucursales

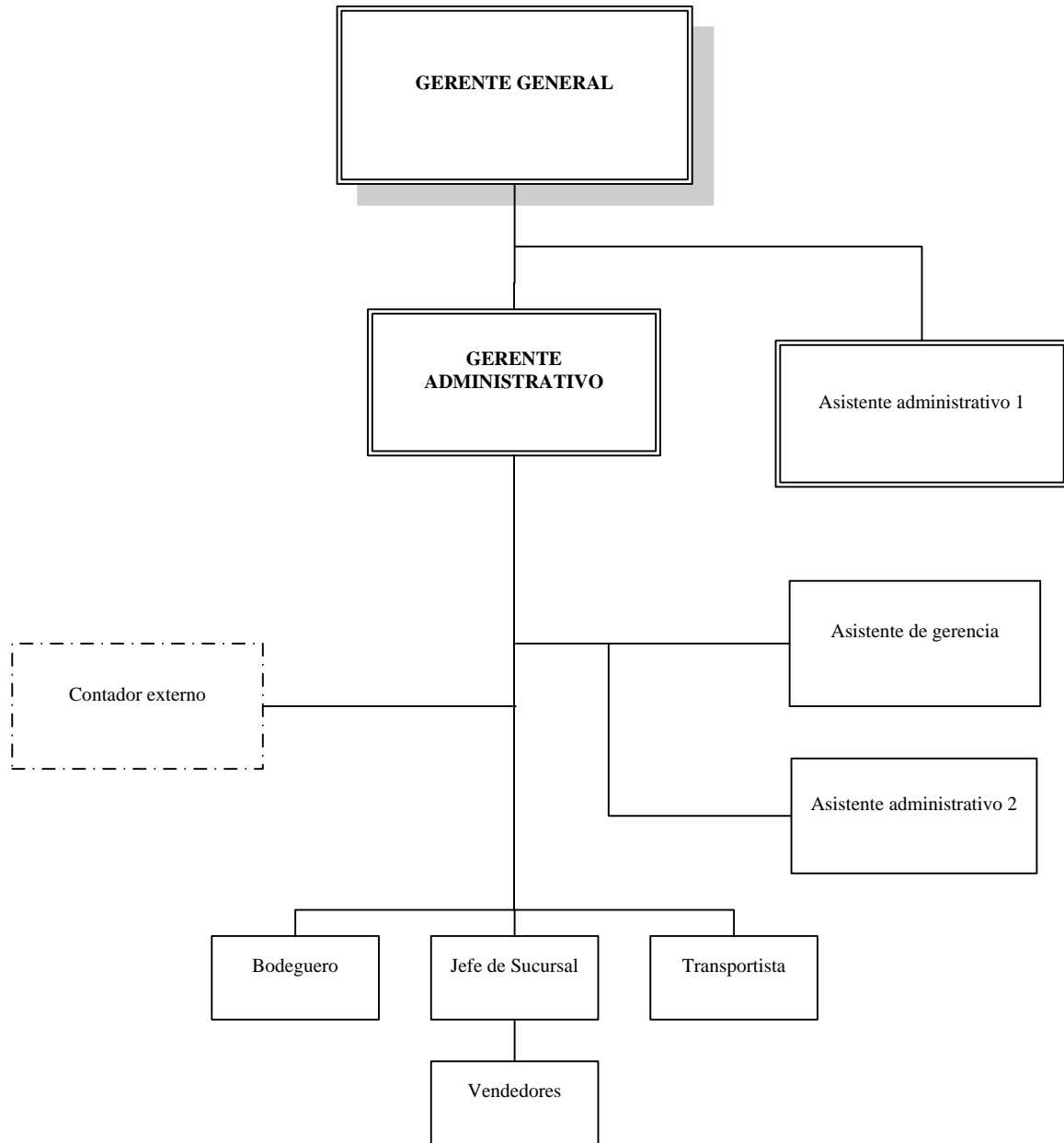


Elaborado por: Fabián Osorio.

1.3.4 Estructura Organizacional

Mundo Mágico de la Mascota dentro de su organización no posee un organigrama estructural, razón por la cual al finalizar la entrevista realizada, se procedió a la creación del mismo, y una vez más podemos darnos cuenta de las falencias que tiene la empresa en cuanto a la formalidad como organización.

Gráfico 1.3 **Estructura Organizacional**



Elaborado por: Fabián Osorio

1.3.5 Productos y Servicios

En Mundo Mágico de la Mascota se ofrecen productos para:

Imagen 1.8 Mascotas de Mundo Mágico



Elaborado por: Fabián Osorio

Estos productos se clasifican, básicamente, en:

- Alimentos
- Accesorios
- Juguetes
- Higiene y salud
- Casas, jaulas o peceras

A continuación, se explicarán a mayor detalle, las categorías antes mencionadas.

1. Alimentos

Los alimentos para mascotas que la empresa ofrece son 100% balanceados en los nutrientes necesarios para cada tipo de mascota.

En general los alimentos para hamsters, aves, conejos y peces son reducidos en cuenta a la variedad y marcas. Existen pocas marcas y proveedores que ofrecen alimentos para las mascotas antes mencionadas, sin embargo el mercado sigue creciendo y las oportunidades son múltiples.

En cuanto a los alimentos para perros y gatos, la variedad es extensa en marcas y proveedores, tomando en cuenta que en casi todos los casos, la marca es de distribución exclusiva de su proveedor.

Entre los proveedores más importantes están:

Tabla 1.10 **Proveedores de Mundo Mágico**

PROVEEDOR	PERROS	GATOS
PRONACA	PROCAN	PROCAT
NESTLÉ	PROPLAN DOG CHOW	CAT CHOW
QUIFATEX	PEDI GREE	FRISKIES
BIOALIMETAR	CANIMENTOS	GATUCO
MARIA GLORIA GRIJALVA	PROPAC EUKANUBA	PROPAC CAT IAMS
ILIANZA	ROYAL CANIN	ROYAL CANIN
AGRIPAC	BUEN CAN NUTRAN UGGETS	MICHU

Fuente: www.mundomascota.ec

Elaborado por Fabián Osorio

Existen algunas otras marcas con sus respectivos proveedores, sin embargo el volumen y representación que tienen en la empresa son relativamente bajos.

Cada marca de alimento divide sus productos por categorías tomando en cuenta la edad, raza, tamaño y características especiales de la mascota. Es por esto que cada marca cuenta con alimentos para:

- Cachorros de razas pequeñas (hasta 1 año)
- Cachorros de razas medianas a grandes (hasta 1 año y medio)
- Adultos de razas pequeñas (a partir de 1 año)
- Adultos de razas medianas a grandes (a partir de 1 año y medio)
- Perros de trabajo o alta actividad (Performance)
- Adultos Senior (mayores de 7 años)
- Light o reducido en calorías (para bajar de peso)

- Especialidades (cuidados de la piel, problemas renales, intestinales, hepáticos)
- Gatos Cachorros (hasta 1 año)
- Gatos adultos (a partir 1 año)
- Gatos control bolas de pelo
- Gatos de dieta
- Especialidades por raza

No todas las marcas cuentan con estas categorías, pero la gran mayoría tiene las categorías básicas.

Los alimentos vienen empacados en fundas resistentes, y en diferentes presentaciones; que van desde:

- 1kg, 2kg, 3kg, 4kg, 8kg, 9kg, 10kg, 15kg, 17kg, 22kg.

2. Accesorios

En esta categoría se encuentran todos los productos que sirven para el bienestar de la vida diaria de las mascotas. Entre ellos están: cepillos, ropa, correas, traillas, zapatos, gimnasios para gatos, accesorios para las peceras, platos, accesorios para jaulas de aves y hamsters, etc.

La gama es bastante amplia, y por ende los proveedores también lo son. Existen muchos con los que la empresa ya trabajo por algunos años, y sus productos son constantes, sin embargo siempre existen nuevos productos por la temporada.

La mayor parte de estos productos son importados, desde China, Colombia y parte de Estados unidos. Sin embrago si existen productos nacionales. Por ejemplo, la ropa para mascotas es comercializada y producida por proveedores nacionales, con mano de obra 100% nacional.

3. Juguetes

Los juguetes para mascotas al igual que los accesorios tienen una gama muy amplia y variada. Van desde pelotas para perros, juguetes para gatos, aves y hamsters.

Los juguetes tienen proveedores variados, pero en casi todos los casos son los mismos que proveen los accesorios.

4. Higiene y salud

Esta categoría incluye todos los productos que sirven para limpieza, higiene y salud de las mascotas. Entre estas están:

- Shampoo (antipulgas, normales, hipoalergénicos)
- Jabones (antipulgas o normales)
- Perfumes
- Productos antipulgas
- Pastas dentales
- Talcos antipulgas
- Baño seco (talco)
- Productos antiparasitarios
- Suplementos vitamínicos y nutricionales
- Cremas antialérgicas, cicatrizantes
- Colirios
- Gotas ópticas
- Leche en polvo para cachorros

Estos productos deben tener Registro Sanitario para poder ser comercializados en las tiendas de la empresa.

5. Casa, jaula o peceras

En esta categoría se encuentran todos los productos que sirven como hábitat o refugio para las mascotas. Entre ellos están:

- Casa para perro (de madera o plásticas)

- Camas o colchonetas para perros
- Camas para gatos
- Jaulas para hamsters
- Jaulas para aves
- Nido para aves
- Jaulas para conejos
- Peceras

La mayor parte de estos productos son de proveedores nacionales y algunos son productos artesanales.

Como podemos observar Mundo Mágico de la Mascota maneja una enorme gama de productos tanto nacionales como de otros países, y sus proveedores sobretodo de alimentos son empresas muy reconocidas en el Ecuador, todos estos factores hacen que la misma sea una empresa pionera en el mercado y busque liderar frente a sus competidores, ofreciendo a sus clientes productos novedosos y de excelente calidad.

1.3.6 EXPECTATIVAS PARA EL FUTURO

Es muy importante que los dueños de toda empresa tengan muy claro sus objetivos y sus metas a corto, mediano y largo plazo, pero sin duda en el transcurso del tiempo se presentan situaciones inesperadas, oportunidades de

crecimiento y los factores externos ambientales, políticos, económicos o tecnológicos son cambiantes, es por eso que la misma debe estar consciente y predispuesta a asumir nuevos retos y enfrentar riesgos que son parte de del mundo empresarial y que son necesarios para que el mercado evolucione y mejore cada vez más.

Mundo Mágico de la Mascota hoy en día tiene ciertos objetivos y prioridades muy bien definidos por cumplir, esto gracias a la visión que poseen sus gerentes propietarios, a la tranquilidad, paciencia y eficiencia con la que han logrado manejar a la empresa durante estos 15 años, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

La construcción de una nueva bodega funcional que por lo menos tenga unos 10 o 15 años de utilidad junto con nuevas oficinas en el mismo lugar, es un objetivo que la empresa espera efectuar en el corto o mediano plazo, ya que como lo mencioné anteriormente la bodega actual ya no abastece para todo el inventario que maneja Mundo Mágico, hoy en día tanto la bodega central como las oficinas se encuentran ubicadas en la Av. Amazonas y el Inca.

Existen tres nuevos proyectos que se han presentado desde el año anterior, los mismos tienen que ver con la creación de nuevos locales en Ibarra, en Latacunga y en el Quicentro Norte de Quito, pero para emprenderlos se debe realizar una fuerte inversión y se necesitaría contratar nuevo personal de confianza para que pueda dirigir el correcto funcionamiento de los mismos, es por eso que estas tres nuevas oportunidades de expansión seguirán siendo

estudiadas en el transcurso de este año, teniendo como prioridad número uno la creación de un nuevo local en el Quicentro Norte.

Algo que cabe destacar y que lo mencionó durante la entrevista la señora Myriam Loaiza Gerente Administrativa Propietaria de Mundo Mágico, es que han aprendido a no abarcar tantos proyectos al mismo tiempo, ya que esto los llevó hace dos años a tener problemas en la parte financiera, y es por esta razón que hoy en día estas nuevas oportunidades lo toman con más calma e inteligencia y no pretenden abrir tantas sucursales y mucho más si esto conlleva a crearlas en nuevas ciudades, ya que podría llegar un momento en el cual el manejo y control de las mismas se vuelva imposible, y en vez de significar el crecimiento como tal de Mundo Mágico se podría convertir en el hundimiento de la empresa.

Otro de los objetivos planteados para este año es el poder importar directamente algunos productos que normalmente los compran a ciertos proveedores nacionales e internacionales, que también abastecen a la competencia, y la idea de esto es poder traer productos diferenciados y únicos en el mercado nacional, además de así evitar una cadena inmensa de intermediarios que lo único que crea es aumentar los costos de los productos adquiridos por Mundo Mágico.

Hasta el momento la empresa ha realizado únicamente tres importaciones directas de ciertos productos, los contactos los han realizado por el internet y las negociaciones vía mail o telefónicamente y se puede decir que el miedo y el

temor por ver cómo funcionaba este tema de las importaciones se ha ido perdiendo y más bien han aumentado las ganas por incursionar en este campo.

Uno de los factores que han frenado la idea de importar directamente es el capital que en años anteriores no se lo tenía. Al hablar de importar del exterior quiere decir que se debe tener el dinero o la tarjeta de crédito disponible en ese instante, a diferencia de las compras realizadas con los proveedores nacionales con los cuales se puede negociar de otra forma, hoy ya se cuenta con el capital necesario y es posible negociar y lograr compras importantes además de poder establecer relaciones permanentes con empresas proveedoras a nivel internacional.

Una pregunta planteada para el señor José Aguirre y su esposa fue, ¿Cómo miran a Mundo Mágico de la Mascota en 5 años?, la respuesta del gerente fue que desean convertirse en importadores directos para abastecer a sus locales y la más importante y en la cual desean incursionar es en las franquicias, un tema que sin duda si se lo maneja correctamente y al tener la marca posicionada se podrá crecer enormemente y no necesariamente siendo ellos los dueños directos de nuevos locales a nivel nacional.

Del éxito que pueda tener el tema de las franquicias depende en gran medida el principal objetivo que se ha trazado el gerente propietario de Mundo Mágico, José Aguirre, que es el convertirse en importadores directos de todos los

productos, es decir ser él proveedor de todas las franquicias de Mundo Mágico de la Mascota en el Ecuador, y por qué no a otras cadenas en el país.

Para resumir lo anteriormente expuesto se podría decir que existen dos objetivos muy claros para este año concretamente, y dos objetivos a mediano y largo plazo que los mostramos en la siguiente tabla:

Tabla 1.11 **Objetivos Mundo Mágico**

Tiempo	Corto Plazo	Mediano y Largo Plazo
Objetivo 1	Construcción de nueva bodega central y oficina.	Ser importadores directos.
Objetivo 2	Creación de sucursal en Quicentro Norte.	Vender franquicias y ser proveedores de las mismas.

Elaborado por: Fabián Osorio

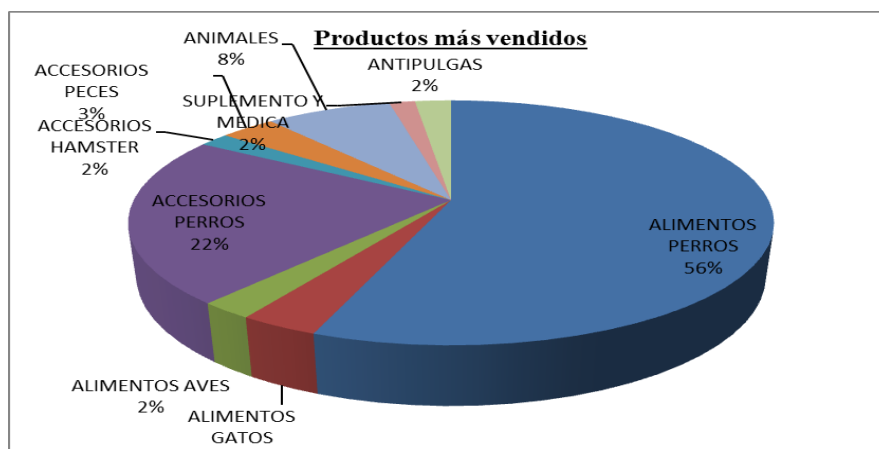
Para concluir con este primer capítulo, en el cual se ha realizado un diagnóstico general de lo que hoy en día es Mundo Mágico de la Mascota, los servicios y productos que ofrece, quiénes son sus dueños, como inició este sueño, donde están ubicados, cual es su estructura, cuáles son sus competidores; entre otras cosas, no puedo dejar de mencionar algo mencionado en la entrevista y que fue con lo que concluyeron los gerentes propietarios de la empresa. José Aguirre

manifestó que nunca se imaginó tener 6 sucursales, manejar 24 empleados y ser una de las empresas más importantes en la ciudad de Quito dedicada a este negocio, pero su esposa Myriam mucho más optimista siempre aunque lo mantuvo en secreto creía que era posible, creía que Mundo Mágico de la Mascota llegaría a ser lo que hoy en día es, una de las empresas preferidas por cientos de clientes que tienen mascotas en el distrito metropolitano y en sus valles.

1.3.7 Estadísticas

En el siguiente gráfico se muestra los productos con el porcentaje de ventas más representativas para la empresa, así nos podremos dar cuenta del comportamiento de los consumidores frente a los productos que ofrece Mundo Mágico.

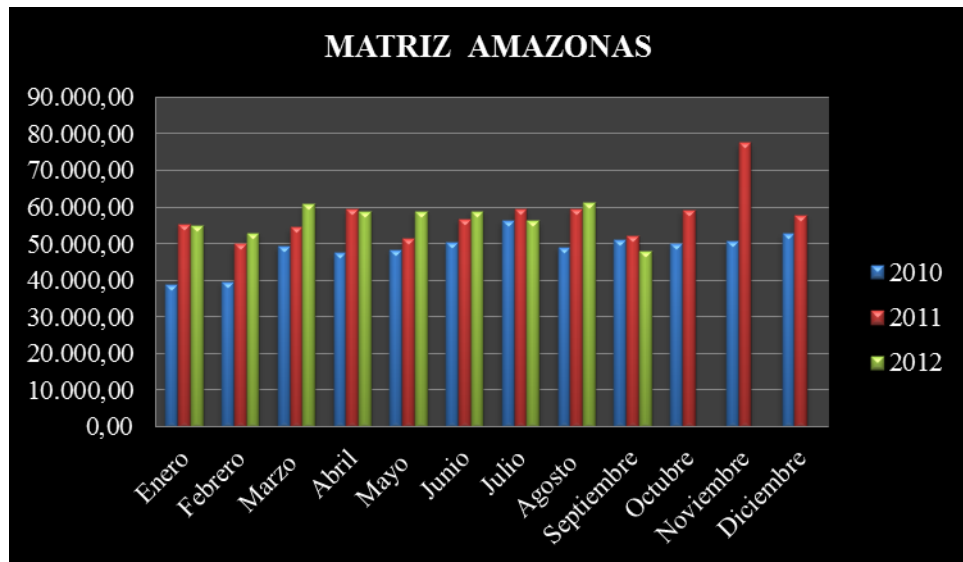
Grafico 1.3 **Productos más vendidos**



Elaborado por: Fabián Osorio

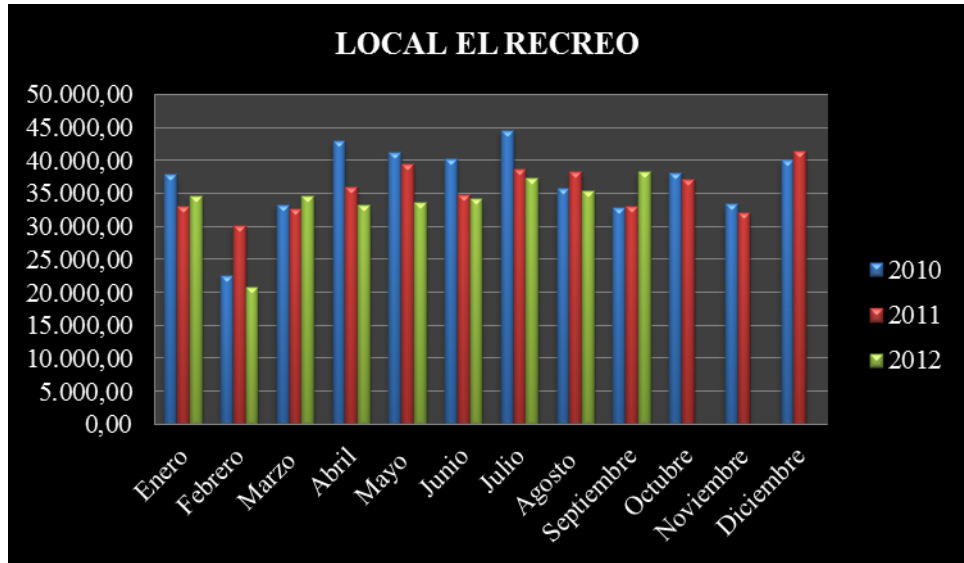
A continuación en una serie de gráficos se muestra las ventas que cada sucursal ha tenido por cada mes durante los últimos tres años, hasta el mes de septiembre del presente año.

Gráfico 1.4 Ventas Matriz Amazonas



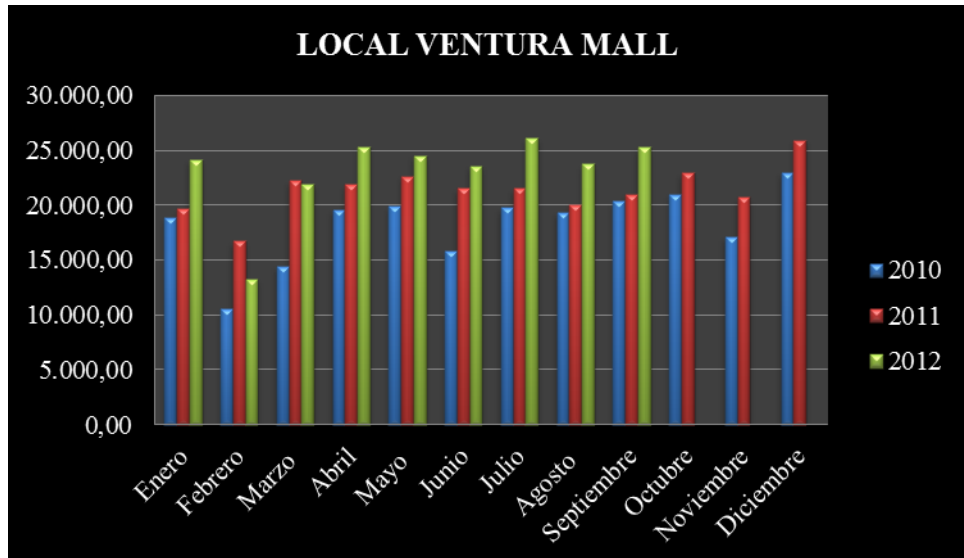
Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 1.5 Ventas Local El Recreo

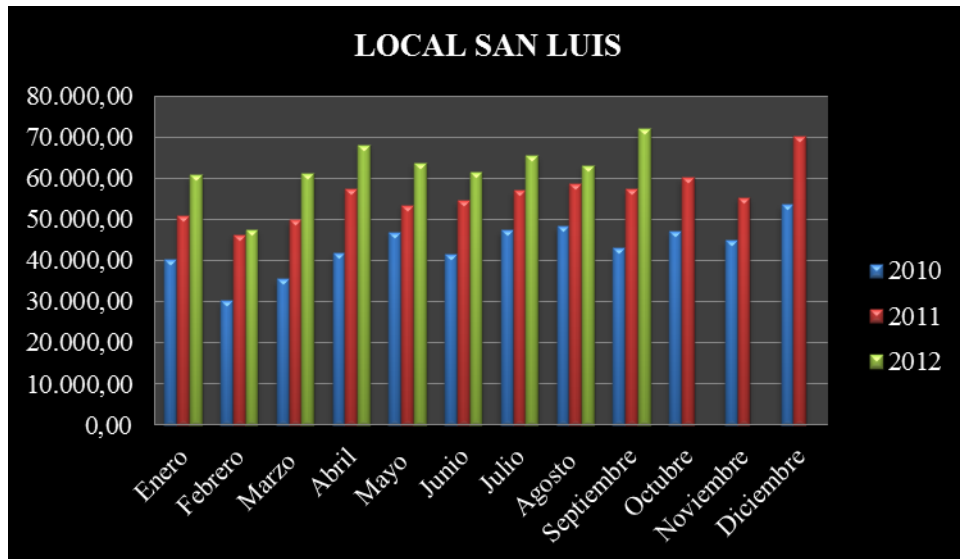


Elaborado por Fabián Osorio

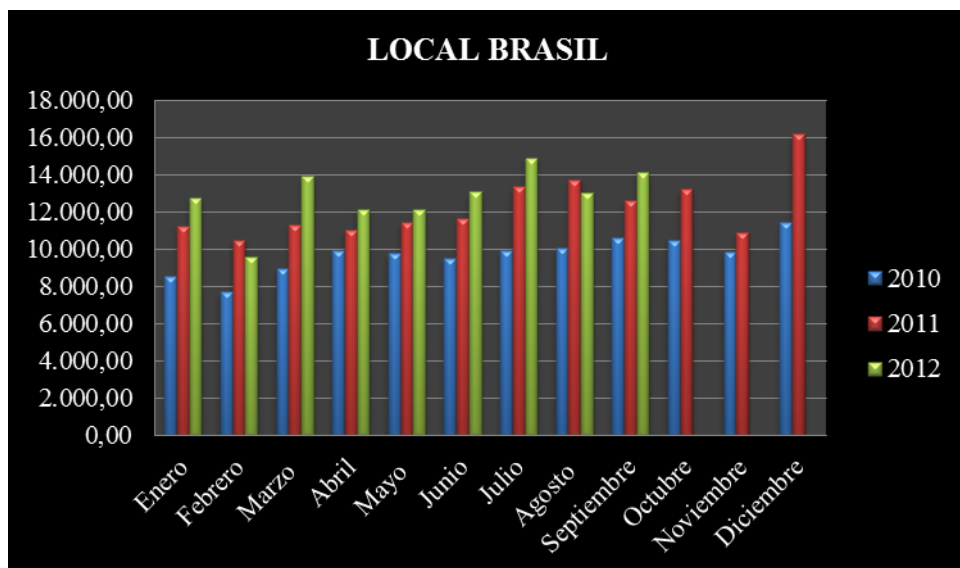
Gráfico 1.6 Ventas Local Ventura Mall



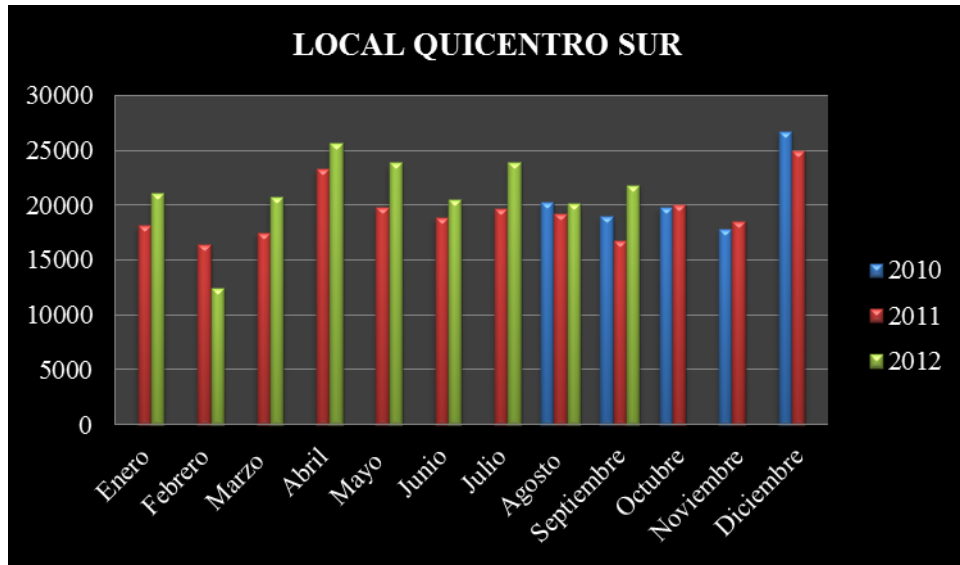
Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 1.7 Ventas Local San Luis Shopping

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 1.8 Ventas Local Brasil

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 1.9 Ventas Local Quicentro Sur

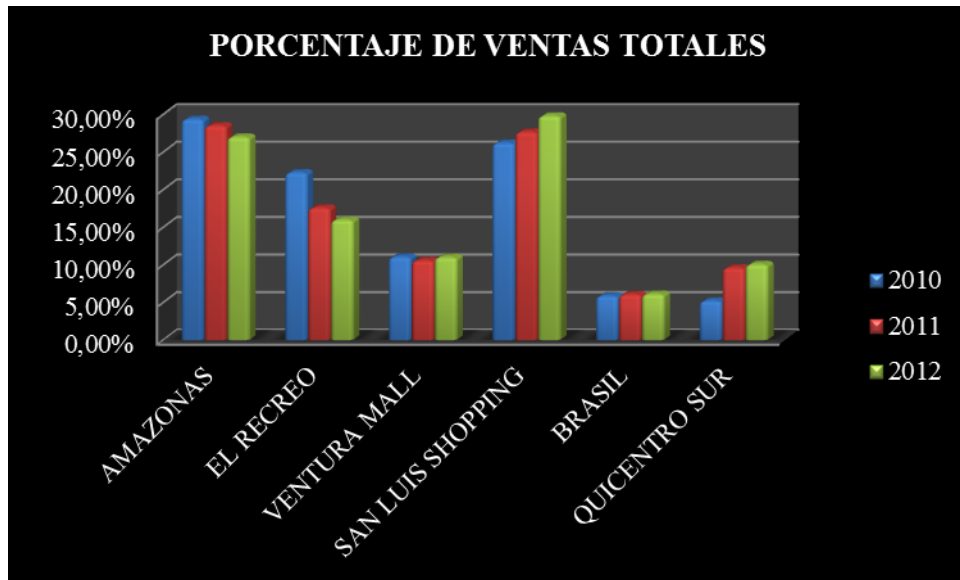
Elaborado por: Fabián Osorio

Para finalizar con este punto de estadísticas financieras de Mundo Mágico, se ha elaborado una tabla resumen con las ventas totales de cada sucursal y los porcentajes que representan del total de las ventas en los últimos tres años, que se la muestra a continuación.

Tabla 1.12 Ventas Totales Mundo Mágico

SUCURSAL	AÑO			TOTAL
	2010	2011	2012	
AMAZONAS	584316,04	693006,52	510620,72	1787943,28
EL RECREO	442936,83	427003,35	302160,31	1172100,49
VENTURA MALL	219847,39	256856,22	208013,27	684716,88
SAN LUIS SHOPPING	521159,79	672266,11	563746,81	1757172,71
BRASIL	116803,20	147190,35	115651,57	379645,12
QUICENTRO SUR	103654,53	233387,00	190232,89	527274,42
TOTAL	1988717,78	2429709,55	1890425,57	6308852,9

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 1.10 Porcentaje Ventas Totales Mundo Mágico

Elaborado por: Fabián Osorio

El último gráfico nos muestra claramente que el local ubicado en la Av. Amazonas, matriz de la empresa junto con el local ubicado en el Centro Comercial San Luis Shopping en el Valle de los Chillos son las sucursales que más han facturado en ventas, siendo el 2012 hasta el momento el año de mayores ventas justamente en el San Luis Shopping.

En contraste a ellos los locales que menos ingresos en ventas han generado son el de la Av. Brasil y el local ubicado en el Quicentro Sur.

Sería importante determinar las razones por las cuales en ciertos locales las ventas son mucho mayores a la de los otros locales que presentan datos sumamente bajos.

1.3.8 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS



- Posicionamiento de marca.
- Prestigio y experiencia lograda en los 15 años de existencia.
- Atención personalizada de calidad a los clientes, y por ende la fidelización e identificación de los mismos con la empresa.
- Compromiso con el personal y los clientes.



DEBILIDADES

- Poco control de inventarios.
- Inexistencia de un administrador para las sucursales.
- Pérdida de control interno en los procesos y procedimientos.
- Bodega no presenta el espacio y la funcionalidad requerida.
- Manejo informal de la organización.



CAPÍTULO 2: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En este capítulo se realizará el levantamiento de los procesos y sub procesos existentes en Mundo Mágico de la Mascota, con un trabajo in situ y recopilando el detalle de cada una de las actividades y tiempos en que se desarrollan las mismas, con el responsable o los responsables de cada proceso.

Luego de la elaboración del portafolio de los procesos, de los diagramas de flujo y la descripción de cada proceso, se realizará el análisis de valor agregado de aquellas actividades que generan valor para el cliente, para el negocio y aquellas que no agregan valor, con respecto a tres factores: volumen, tiempo y costo, que luego de ciertos cálculos serán representados en gráficos porcentuales.



Para finalizar se presentará una tabla de debilidades y fortalezas por cada uno de los procesos, en los siguientes 7 aspectos: proceso, personas, infraestructura, equipos, software, materiales, normativa, medición y documentación, que serán de enorme ayuda para la búsqueda y propuesta de mejoras.


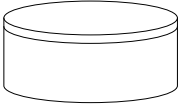
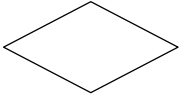



2.2 METODOLÓGÍA A UTILIZAR

2.2.1 Representación Gráfica de los Procesos

Para el levantamiento y representación gráfica de los procesos de Mundo Mágico de la Mascota luego del Inventario de procesos que se realizará en las instalaciones de la empresa, junto con los responsables de cada proceso, se utilizará el programa Microsoft Visio en el cual se elaborará los Diagramas de Flujo y se utilizarán las siguientes formas:

Tabla 2.1 **Formas básicas de un Diagrama de Flujo**

OBJETO	DESCRIPCIÓN
	Actividad
	Entidad externa al proceso

	Documento
	Almacenamiento de datos en el sistema
	Decisión
	Iniciador o Terminador
	Referencia en página
	Flecha de conexión entre formas

Fuente: Microsoft Visio
Elaborado por: Fabián Osorio

2.2.2 Análisis de Valor Agregado

En esta parte del proyecto se presentará un análisis de valor agregado de las actividades que componen cada subproceso de Mundo Mágico de la Mascota, es decir se pretende identificar las actividades que generan valor para el cliente denominadas como VAC, actividades que generan valor para el negocio denominadas como VAN y actividades que no generan valor entre ellas demoras, movilizaciones y transportes denominadas como NAV.

El análisis de estos tres tipos de actividades se lo realizará en función de tres factores muy importantes como lo es en volumen, tiempo (carga de trabajo) y costo (costo mano de obra por actividad).

Para poder calcular la carga de trabajo mensual que cada persona responsable tiene al realizar cierta actividad, se debe primeramente realizar una transformación de tiempos conocida como FTE, (FULL TIME EMPLOYMENT) la misma permite tener una equivalencia de minutos-años, horas-años, días-años, semanas-años, meses-años y de igual manera con los meses, semanas, días, horas, y minutos. El siguiente paso es conocer el tiempo (duración) que se demora el responsable en ejecutar esa actividad, cada cuanto tiempo (intervalo) la realiza dentro del proceso y cuantas veces (volumen) la ejecuta. Con estos cuatro valores se efectúa la siguiente fórmula con la cual se

obtendrá un porcentaje que servirá para el cálculo de la carga de trabajo y el costo por actividad.

Fórmula %: $\frac{\text{Duración} * \text{Volumen} * \text{FTE}}{\text{Intervalo}}$
--

Para obtener la carga de trabajo, a este porcentaje lo debemos multiplicar por las horas al mes que la persona responsable de la actividad efectivamente trabaja. Estas horas se encuentran en una tabla que se la mostrará como anexo y que se la elabora con el número de años, meses, semanas, horas y minutos que los empleados de Mundo Mágico trabajan, con los datos de la misma se puede elaborar la tabla de FTE.

El costo de la mano de obra por actividad al mes, se lo calcula multiplicando el porcentaje anteriormente mencionado por el costo total que representa para la empresa cada empleado que se encuentra dentro de la nómina, para obtener este costo total se elaboró un rol de pagos de Mundo Mágico.

Tabla Rol de Pagos. **VER ANEXO 1**

Junto con una persona de la empresa se analizó y se identificó las actividades que generan valor para el cliente (consumidores finales o los clientes internos de los procesos), para el negocio o que simplemente no generan valor.

Luego de haber realizado este análisis y todos los cálculos anteriormente expuestos se podrá elaborar una tabla resumen y un gráfico de barras en el cual se podrá observar en unidades y porcentajes las actividades VAC, VAN Y NAV en función de volumen, tiempo y costo que servirá para la introducción de mejoras y futura toma de decisiones en cuanto a la ejecución de las actividades dentro de cada proceso.

2.3 INVENTARIO DE PROCESOS

Mundo Mágico de la Mascota al ser una empresa comercial y de servicios, a diferencia de una empresa industrial en la cual se pueden observar a simple vista los procesos productivos que se ejecutan en las misma, posee procesos administrativos, sub procesos y actividades que son parte del funcionamiento de la organización. Sin embargo este negocio familiar que con el tiempo ha ido extendiendo sus operaciones y ha crecido notablemente en cuanto a sucursales, personal, proveedores y sobretodo clientela, no tiene un registro o control formal de sus procesos internos, es decir hasta la fecha no se ha creado un mapa de procesos de la empresa, diagramas de flujo, ni mucho menos manuales de procedimientos de los mismos que sirvan como guía y herramienta para un mejor control por parte de los Gerentes Propietarios en cuanto a la

eficiencia con la que se llevan a cabo los procesos así como de la responsabilidad de cada empleado para cumplir las actividades que componen cada uno de ellos.

Para poder realizar lo antes mencionado, es decir el mapa, flujo gramas y manuales, primeramente se ha realizado un Inventario de Procesos y Sub procesos que se ejecutan en el área administrativa, bodega y sucursales de la empresa.

Gráfico 2.1 Portafolio de Procesos

Compra Alimentos	Compra Accesorios	Compra Mascotas, Casas, Peceras	Distribución
Inventarios	Importación	Servicio de Peluquería Canina	Servicio de Entrega a Domicilio
Comercialización de Productos	Organización de Eventos	Contratación del Personal	Pago de Nómina
Capacitación	Pago a Proveedores	Cobranzas	Gestión Contable
Mantenimiento del Sistema			

Elaborado por: Fabián Osorio

Dentro del Portafolio de Procesos se puede ver que existe la Gestión Contable y el Mantenimiento del Sistema, estos son servicios contratados por Mundo Mágico de la

Mascota, para que una empresa externa se ocupe de toda la parte contable y de igual manera del mantenimiento y todo lo referente al sistema.

Por esta razón los procesos que mantenga la misma para cumplir con estos dos servicios son desconocidos para las personas de Mundo Mágico, mientras la empresa externa cumpla con sus obligaciones y responsabilidad en cuanto a eficiencia y eficacia, no existirá ningún problema, de tal manera que estos servicios solo se lo representará en los flujogramas en la interrelación que tenga con los demás procesos identificados.

En el siguiente capítulo se explicará todo lo referente al Mapa de procesos.

2.4 ANÁLISIS DE PROCESOS

➤ **COMPRA ALIMENTOS**

➤ **Descripción del Proceso**

El proceso de compra de alimentos dentro de Mundo Mágico de la Mascota se puede decir que es uno de los más importantes que se ejecutan en la misma, ya que de él dependerá el poder cumplir de manera eficiente y en tiempo adecuado el siguiente proceso, que es la distribución y abastecimiento a las demás

sucursales de la empresa, que se encuentran ubicadas en distintos puntos estratégicos del Distrito Metropolitano de Quito y sus Valles.

Este proceso se lo ejecuta en la Matriz de Mundo Mágico donde además se encuentra la bodega central y las oficinas administrativas. Es ahí donde la persona encargada de la bodega central, semanalmente elabora el requerimiento de compra de las diversas marcas y características de alimentos que ofrece la empresa para los distintos tipos de mascotas, razas y tamaños.

Este requerimiento de compra de alimentos, en promedio se lo realiza para 10 proveedores distintos, en los cuales podemos encontrar a Pronaca, Nestle, Quifatex, Bioalimetar, Ilianza, Agripac entre otros que actualmente son los principales proveedores de Mundo Mágico.

El Bodeguero a través del sistema que maneja la organización puede saber cuáles son los productos en este caso específico, los alimentos que ya se están agotando y por lo cual se necesita realizar el pedido de manera inmediata para mantener el stock de la bodega central cubierto y de esa forma en ningún momento dejar a las demás sucursales desabastecidas de producto, por esta razón mencionamos la importancia de este proceso.

Dentro del proceso intervienen el Gerente Administrativo quien se encarga de verificar el requerimiento de compra, realizar el ajuste necesario es decir, tratar

de realizar el pedido según las promociones que los proveedores ofrezcan, si existe algún inconveniente pues buscar las soluciones de forma inmediata junto con el proveedor involucrado y si es el caso fijar un nuevo precio de venta que en este caso de los alimentos no se ha dado ya que cualquier aumento de precio sobre algún producto el proveedor avisa a la empresa con anterioridad. El Asistente Administrativo, por otro lado es quien recibe las facturas de los proveedores, ingresa al sistema las mismas verificando los precios y finalmente genera los comprobantes de retención.

De esta manera es como funciona este proceso dentro de Mundo Mágico de la Mascota, y como lo mencionamos anteriormente el principal objetivo del mismo o si se podría decir de otra manera su razón de existir, es el de cubrir el stock de la Bodega Central inmediatamente para poder abastecer a todas las sucursales, y por ende nunca dejar a un cliente sin su producto.

La descripción gráfica de este y todos los subprocesos encontrados, se podrán ver y entenderán de una mejor manera en los diagramas de flujo ubicados en los anexos.

Flujo gramas actuales de procesos. **VER ANEXO 2**

Flujo grama actual Compra Alimentos. **VER ANEXO 2**

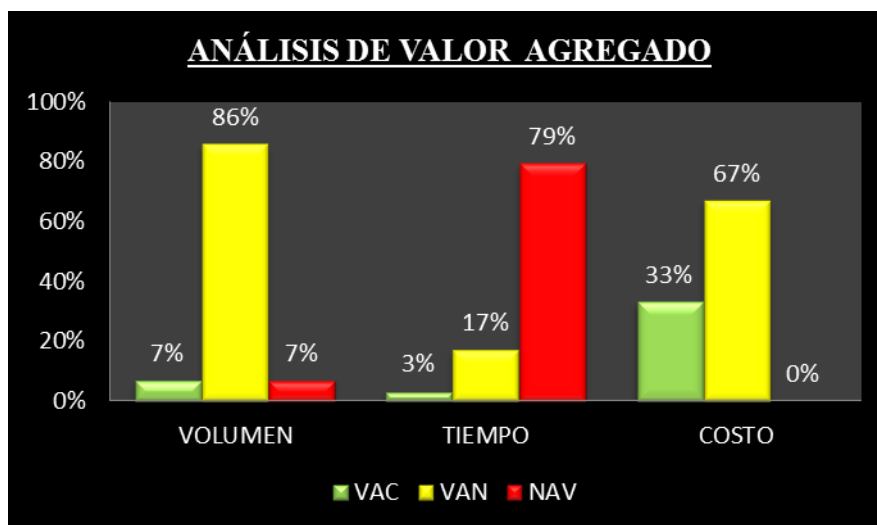
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.2 **Análisis Compra Alimentos**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	13 horas/mes	\$114.85
VAN	12	65 horas/mes	\$232.73
NAV	1	298 horas/mes	\$0.00
Total general	14	375 horas/mes	\$347.58

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.2 **Representación porcentual Compra Alimentos**



Elaborado por: Fabián Osorio

Como podemos ver en el gráfico el mayor porcentaje en cuanto al volumen lo representan las actividades que generan un valor agregado al negocio, ya que es un proceso interno. En cuanto al tiempo podemos observar que el porcentaje notoriamente mayoritario es de actividades que no agregan valor y esto se da por

el tiempo muerto que existe en la espera de la empresa por la mercadería de parte de los proveedores, que realmente es un tiempo importante y significativo.

FTE VER ANEXO 3

FTE Personal administrativo, bodeguero y vendedores **VER ANEXO 3**

Análisis de Valor por Actividad **VER ANEXO 4**

Análisis de Valor Compra de Alimentos **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la entrega de los alimentos por parte de los proveedores. • No se ha cargado información del stock mínimo de los productos en el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores siempre cuentan con la mercadería requerida y permite cubrir el stock necesario.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bodeguero necesita un ayudante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los involucrados tienen muy bien definidas sus funciones. • Tienen experiencia.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La oficina es demasiado pequeña. • La bodega ya no presenta el espacio ni la funcionalidad de antes, que permitía un correcto almacenaje de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas se encuentran junto a la bodega central.
<i>Equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Central telefónica no supe con las necesidades de la organización ya que se congestiona frecuentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada persona que interviene en el proceso tiene su propia herramienta de trabajo (computador).
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con suministros de oficina de 2 proveedores que han trabajado con la empresa durante varios años.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> • No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda transacción de compra tiene su respaldo físico y digital.

➤ **COMPRA ACCESORIOS**

➤ **Descripción del Proceso**

Este proceso al igual que la compra de alimentos tiene su inicio en la bodega central de Mundo Mágico, y empieza en el momento en que el responsable de la bodega realiza el requerimiento de varios accesorios para los distintos tipos de mascotas, en los que podemos encontrar: collares, artículos para aseo e higiene, ropa, correas, gimnasios para gatos, cepillos, platos, entre otros artículos novedosos. Este requerimiento lo debe analizar y ajustar el Gerente Administrativo según promociones y ofertas de los proveedores, o también depende de la temporada y demanda de los consumidores.

A diferencia de la compra de alimentos por lo general la compra de accesorios se la realiza una vez al mes a 6 proveedores diferentes, y el pedido de la mercadería solamente se la realiza telefónicamente. Cabe mencionar que si los proveedores ofrecen productos nuevos en el mercado, antes de realizar el pedido se fija una cita con el mismo para una previa demostración y si se desea adquirir los nuevos accesorios se realiza el pedido junto con la demás mercadería.

Luego de la recepción y control del pedido, la persona responsable verifica si es necesario crear nuevos códigos en el sistema, y esto se da solamente si se realizó un requerimiento de nuevos productos.

La finalidad de este proceso es el poder cubrir el stock de la bodega central en cuanto a accesorios, para posteriormente realizar el abastecimiento y distribución hacia las otras sucursales.

Flujo grama actual Compra Accesorios. **VER ANEXO 2**

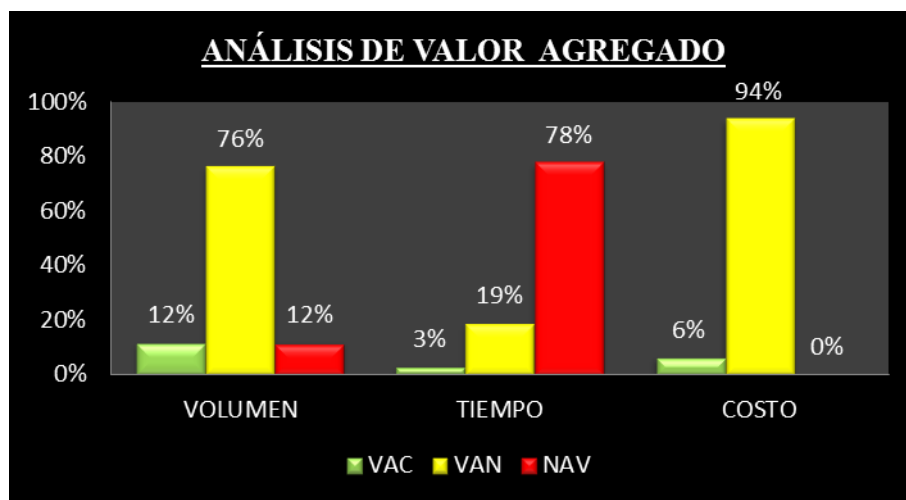
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.3 **Análisis Compra Accesorios**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	10 horas/mes	\$13.65
VAN	13	61 horas/mes	\$201.55
NAV	2	252 horas/mes	\$0.00
Total general	17	324 horas/mes	\$215.20

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.3 **Representación porcentual Compra Accesorios**



Elaborado por: Fabián Osorio

El gráfico nos muestra un alto porcentaje en el tiempo que ocupan las actividades que no agregan valor, y esto es porque existen dos demoras muy importantes que se dan dentro del proceso, estas son porque de 6 proveedores a los que se compra la mercadería, con tres de ellos en promedio se debe fijar una cita para la demostración de nuevos accesorios y la espera es de al menos de 1 día y medio con cada uno y la otra espera es en la recepción de la mercadería de los 6 proveedores, que es de 3 días con cada uno.

Análisis de Valor Compra Accesorios **VER ANEXO 7**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la entrega de accesorios por parte de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una demostración previa de los accesorios para posteriormente adquirirlos.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bodeguero necesita un ayudante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los involucrados tienen muy bien definidas sus funciones. • Tienen experiencia.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La oficina es demasiado pequeña. • La bodega ya no presenta el espacio ni la funcionalidad de antes, que permitiera un correcto almacenaje de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas se encuentran junto a la bodega central.
<i>Equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Central telefónica no suporta las necesidades de la organización ya que se congestiona frecuentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada persona que interviene en el proceso tiene su propia herramienta de trabajo (computador).
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con suministros de oficina de 2 proveedores que han trabajado con la empresa durante varios años.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> • No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda transacción de compra tiene su respaldo físico y digital.

➤ **COMPRA MASCOTAS, CASAS, PECERAS**

➤ **Descripción del Proceso**

El proceso de todos estos artículos se lo realiza desde cada una de las sucursales de la empresa, y se la realiza directamente entre el Jefe de Sucursal y el proveedor según sea el requerimiento.

El proceso inicia con la revisión física del stock mínimo en el almacén, y de ser necesaria la compra de algún tipo de mascota entre ellas aves, peces o roedores, casas o peceras, pues se realiza el requerimiento al proveedor, el cual entrega el pedido en la misma sucursal.

Por lo general este proceso se lo efectúa cada 2 semanas, y el Jefe de sucursal luego de la recepción del pedido lo único que debe realizar es el ingreso de la factura en el sistema y el envío del documento original hacia las oficinas administrativas, en donde un responsable verifica el ingreso, y controla que no existan errores en el mismo.

A diferencia de los otros dos procesos de compra, en este no interviene la bodega central debido los siguientes ciertos factores:

- ✓ Uno de ellos es que se trata de objetos frágiles que es preferible sean transportados directamente por el proveedor hacia los almacenes.
- ✓ El otro motivo es que al ser mascotas las mismas no pueden guardarse en la bodega de la matriz debido al cuidado que se debe tener con las mismas y el mantenimiento y limpieza que hay que hacer diariamente.
- ✓ El último factor preponderante con las casas de las mascotas es que son muy grandes y actualmente la bodega central no presta el suficiente espacio para su almacenamiento.

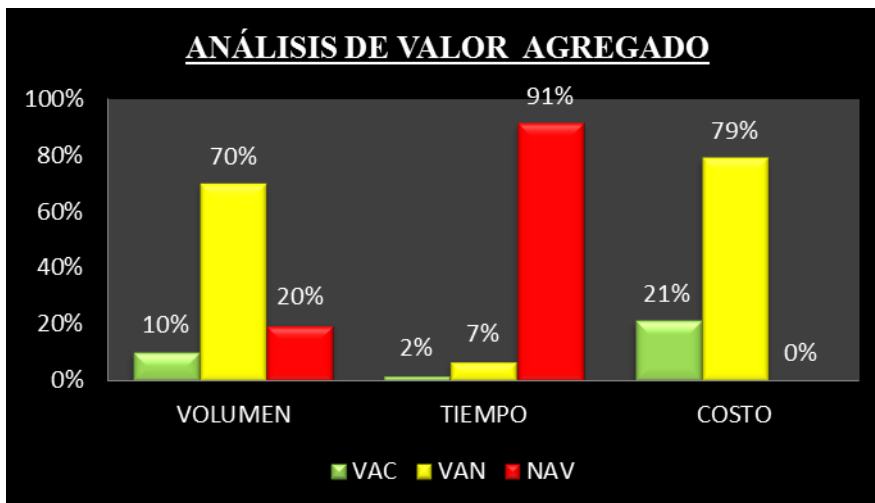
Flujo grama actual Compra de Mascotas, Casas, Peceras. **VER ANEXO 2**

➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.4 **Análisis Compra Mascotas, Casas, Peceras**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	2 horas/mes	\$9.41
VAN	7	8 horas/mes	\$35.15
NAV	2	100 horas/mes	\$0.00
Total general	10	110 horas/mes	\$44.56

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.4 Representación porcentual Compra Mascotas, Casas, Peceras

Elaborado por: Fabián Osorio

Luego del análisis los datos arrojan que las actividades que no generan valor para la empresa son las que llevan más tiempo y en esto caso como los dos procesos anteriores de compras, existe una demora evidente en la recepción de los diferentes tipos de mercadería que intervienen en estas compras, y esto a pesar de que el pedido se lo realiza directamente desde las sucursales y no desde la bodega central.

FTE Vendedores, Jefes de Sucursal, Transportista y Peluqueros **VER ANEXO 3**

Análisis de Valor Compra Mascotas, Casas, Peceras **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos son entregados directamente a las sucursales de la empresa.
<i>Personas</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Los involucrados tienen muy bien definidas sus funciones. • Tienen experiencia.
<i>Infraestructura</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los locales cuentan con el espacio suficiente y el mobiliario adecuado para el almacenamiento de la mercadería.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Cada persona que interviene en el proceso tiene su propia herramienta de trabajo (computador).
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los suministros de oficina necesarios.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> • No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. • Demora en el envío de documentación a la oficina administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda transacción de compra tiene su respaldo físico y digital.

➤ **DISTRIBUCIÓN**

➤ **Descripción del Proceso**

Este es uno de los procesos más importantes que cumple Mundo Mágico de la Mascota, y se puede decir que para cualquier tipo de empresa que mantiene sucursales en diferentes ubicaciones también lo es.

El Jefe de sucursal cumple un rol fundamental en la Distribución de los productos requeridos hacia su almacén, ya que es él quien luego de haber realizado una inspección y revisión del stock en su sucursal elabora el pedido en el sistema, para que el responsable de Bodega Central después de haber recibido el requerimiento en el sistema pueda armar el pedido y de esa forma enviárselo lo más pronto posible con el chofer de la empresa.

En varias ocasiones el pedido de cada sucursal debe ser ajustado en el sistema según el volumen que se tenga en la bodega y de esa manera cuadrar la mercadería disponible y enviada con el stock cargado al sistema.

El propósito de la Distribución es que todas las sucursales de Mundo Mágico estén siempre abastecidas con todos y cada uno de los productos que la empresa ofrece, y de esa manera siempre satisfacer el requerimiento y necesidades de los clientes.

Flujo grama actual Distribución. **VER ANEXO 2**

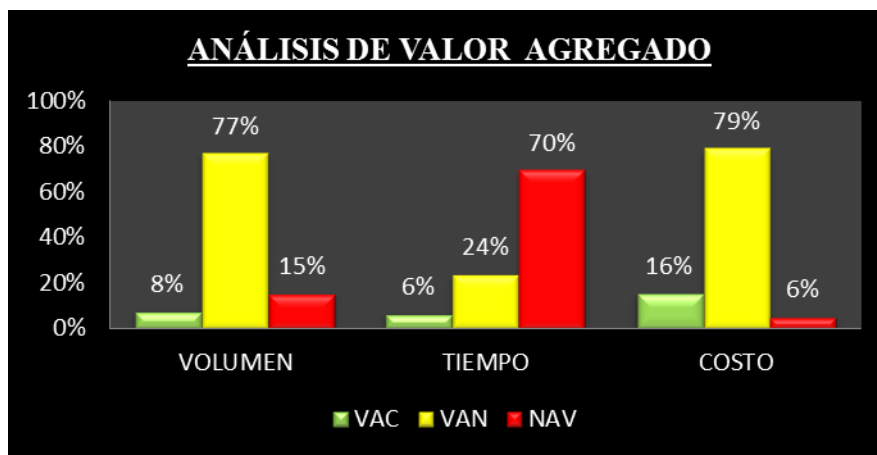
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.5 **Análisis Distribución**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	10 horas/mes	\$27.58
VAN	10	35 horas/mes	\$139.43
NAV	2	103 horas/mes	\$9.75
Total general	13	148 horas/mes	\$176.75

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.5 **Representación porcentual Distribución**



Elaborado por: Fabián Osorio

El gráfico no presenta mayores variaciones en cuanto al volumen y tiempo de las actividades que generan valor para el cliente, para el negocio y las que no generan ningún valor en comparación con los anteriores procesos analizados,

pero podemos darnos cuenta que en cuanto al costo, efectivamente aparece una actividad que no genera valor a la empresa pero si representa un costo para la misma, esto se debe a que esta actividad es el transporte de los productos de la Bodega central hacia las sucursales y esta movilización la realiza el transportista de Mundo Mágico que se encuentra dentro de la nómina de la empresa.

Análisis de Valor Distribución **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> Poco control de la salida física de mercadería desde la Bodega Central. 	<ul style="list-style-type: none"> El abastecimiento de productos hacia las sucursales es semanal, por ende el stock siempre está cubierto.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bodeguero necesita un ayudante. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con la experiencia necesaria.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> Furgonetas no tienen el suficiente espacio transportar mayor volumen de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las sucursales cuentan con mini bodegas que abastecen el almacenamiento requerido.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Todas las sucursales cuentan con el sistema apropiado para la ejecución de este proceso.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> El sistema proporciona las guías de remisión para el transporte de mercadería.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe el registro físico y digital de cada movimiento dentro del proceso.

➤ INVENTARIOS

➤ Descripción del Proceso

El proceso de inventarios se lo realiza una vez al finalizar el año de labores, y se lo ejecuta en cada una de las sucursales de la empresa.

Para iniciar con esta actividad, se debe primeramente fijar la fecha tentativa para el cierre de los locales, y se necesita la autorización previa de la administración de los centros comerciales para este cierre. Posterior al mismo se sacan los reportes del sistema y con los mismos se pueden designar las responsabilidades para la toma física del inventario, en el cual interviene el Gerente General, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo 1, Jefe de Sucursal y al menos dos vendedores.

El deseo de la gerencia es poder realizar este inventario al menos 1 vez cada semana para de esa forma mantener un mejor control del inventario total y evitar los descuadres o inconsistencias que finalmente son encontradas en el inventario único que se lo efectúa al finalizar el año y verdaderamente resulta sumamente duro.

Como se lo menciona anteriormente, el objetivo de este proceso es de mantener cuadrado el stock físico con el stock cargado en el sistema, y de esa forma llevar

un control real y eficiente de la mercadería, aunque lo ideal como lo reconocen los miembros de Mundo Mágico sería el poder realizar un inventario de cierto número de productos cada dos semanas.

Flujo grama actual Inventarios. **VER ANEXO 2**

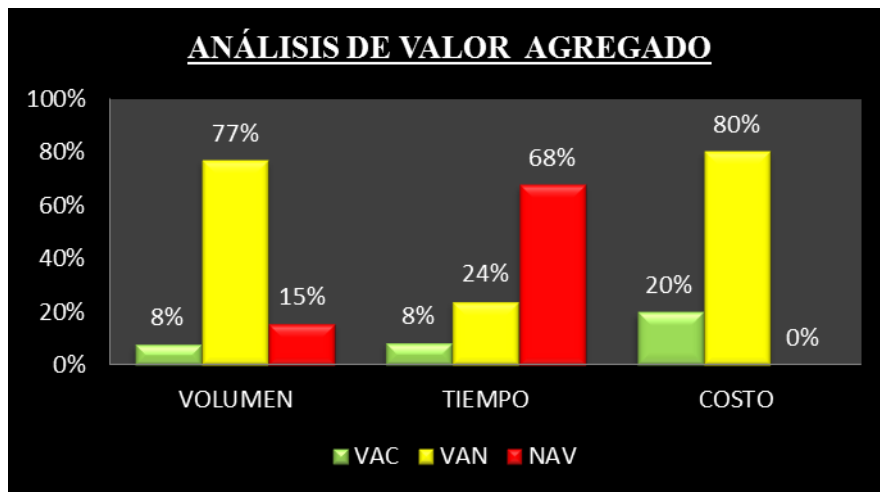
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.6 **Análisis Inventarios**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	0.25 horas/mes	\$1.08
VAN	10	0.71 horas/mes	\$4.39
NAV	2	2.00 horas/mes	\$0.00
Total general	13	2.96 horas/mes	\$5.47

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.6 **Representación porcentual Inventarios**



Elaborado por: Fabián Osorio

A pesar de que dentro del proceso de Inventarios no existe ningún tipo de movilización o transporte, como podemos observar el porcentaje de las actividades que no generan valor para la empresa es de 68%, es un valor muy alto y esto es porque dentro de este proceso existe una espera importante de 24 horas para recibir la autorización por parte de la administración de los centros comerciales, para el cierre de los locales y posterior toma física del inventario.

Al ser un proceso que se lo realiza una vez al año, el valor del costo y del tiempo al mes es sumamente bajo.

Análisis de Valor Inventarios **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> No están establecidos los controles fijos de los movimientos del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> Los responsables de la toma física del inventario son los gerentes propietarios.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> No existe una persona que sea la responsable directa en el control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con la experiencia necesaria.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> El espacio de la Bodega Central está quedando muy reducido para el correcto almacenamiento de la mercadería. No existe una buena distribución física de los productos dentro de la bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las sucursales cuentan con mini bodegas que abastecen el almacenamiento requerido.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Del sistema se obtiene el reporte del stock de todas las sucursales.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se aprovechan los dispositivos de medición para el stock mínimo y de rotación que el sistema ofrece. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	No se encontraron fortalezas importantes.

➤ **IMPORTACIÓN**

➤ **Descripción del Proceso**

La Importación de mercadería dentro de Mundo Mágico prácticamente es un proceso nuevo, ya que hasta el momento nada más se han realizado dos importaciones de accesorios para mascotas por lo cual, la inexperiencia en las actividades que se desarrollan para ejecutar el proceso es una de las características del mismo, sin embargo el conocimiento de los productos y precios que se manejan con el tipo de productos que se ha importado ha permitido realizar buenas negociaciones hasta el momento para la empresa.

Lógicamente para poder concretar estas dos importaciones se cumplió con una serie de actividades, las cuales nos permitieron considerarlo efectivamente como un proceso.

El mismo inicia con la búsqueda de los diferentes proveedores de accesorios para mascotas en el internet, tomando como referencia las páginas web de empresas en el extranjero que ofertan mercadería para mascotas.

El contacto puede ser vía emails o telefónicamente y si los productos ofertados por el proveedor satisfacen o cumplen con la necesidad y exigencias de los Gerentes de Mundo Mágico se elabora el pedido y se analiza el valor total de la

importación. El pago se lo realiza inmediatamente con tarjetas de crédito en la página web del proveedor.

Cabe mencionar que para las dos importaciones realizadas anteriormente se contrató a la empresa PANALPINA quien fue la que se hizo cargo de todos los trámites legales y la que recibió en sus bodegas en Estados Unidos la mercadería, para el posterior envío al Ecuador. El proceso luego de la recepción de los productos en la Bodega Central es el mismo que el proceso de Compra de Accesorios.

El objetivo primordial de este proceso es el de poder comprar los productos directamente sin la necesidad de intermediarios en este caso los proveedores actuales de accesorios, y de esa forma encontrar mejores beneficios económicos para la empresa y de igual manera para el cliente. Claro está, que la idea además es adquirir experiencia en este tema para poder cumplir a largo plazo uno de los objetivos más importantes planteados por la Gerencia de Mundo Mágico que es, el vender franquicias, importar la mercadería para mascotas y ser los distribuidores y proveedores directos de las franquicias.

Flujo grama actual Importación. **VER ANEXO 2**

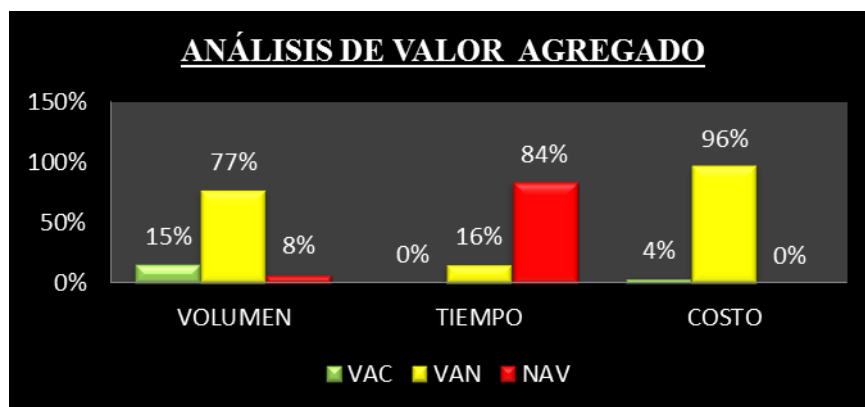
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Imagen 2.7 **Análisis Importación**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	0.17 horas/mes	\$1.25
VAN	10	6.03 horas/mes	\$32.57
NAV	1	32.23 horas/mes	\$0.00
Total general	13	38.43 horas/mes	\$33.82

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.7 **Representación porcentual Importación**



Elaborado por: Fabián Osorio

Luego de ver el gráfico y los porcentajes arrojados, se puede decir que la explicación del alto porcentaje en cuanto al tiempo que ocupan las actividades NAV, es por la espera de tres meses que existe para la recepción de la mercadería importada. Existen dos actividades que generan VAC dentro del proceso, pero convertidas a horas al mes y comparadas con la espera mencionada anteriormente representan prácticamente un 0%.

Podemos ver que el costo de las actividades que generan VAN es súper alto pero debemos tomar en cuenta que no está incluido el costo por la intervención de la empresa externa contratada para el transporte de mercadería.

Análisis de Valor Importación **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene un responsable directo del proceso. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexperiencia de los involucrados en la importación de mercadería. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> La bodega no tiene el suficiente espacio como para almacenar grandes volúmenes de mercadería importada. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con todo el equipo de oficina necesario.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con los suministros necesarios para llevar a cabo este proceso.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene un responsable directo de este proceso. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene todos los registros físicos y digitales del proceso.

➤ **SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO**

➤ **Descripción del Proceso**

El servicio a domicilio que brinda Mundo Mágico de la Mascota, es el principal valor agregado que tiene la empresa y la estrategia que lo diferencia de la competencia, por ende estamos refiriéndonos a uno de los procesos más importantes de la organización, en donde el máximo beneficiado es el consumidor final.

Este proceso inicia con la recepción de la llamada del cliente, el cual solicita cierto producto o productos requeridos. Luego de la preparación de 4 pedidos de un promedio total de 12 al día y de las facturas correspondientes, éste entrega los documentos y la mercadería al transportista para que de forma se movilice inmediatamente hacia la dirección del cliente.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con dos furgonetas y la mayoría de pedidos a domicilio se las realiza a la matriz en donde se analiza el volumen del producto requerido para poder ser enviado.

A diferencia de las ventas in situ, en donde el Jefe de sucursal es quien realiza el cobro y genera el recibo de cobro, el dinero que se recibe por las ventas

realizadas a domicilio, lo recibe el Gerente Administrativo directamente del transportista para generar en el sistema el respectivo recibo de cobro.

La finalidad del servicio a domicilio es poder entregar productos a los clientes en la comodidad de su hogar, sin la necesidad de que los mismos tengan que acercarse hacia alguna sucursal, siempre teniendo en cuenta que este servicio no tiene costo alguno para el consumidor.

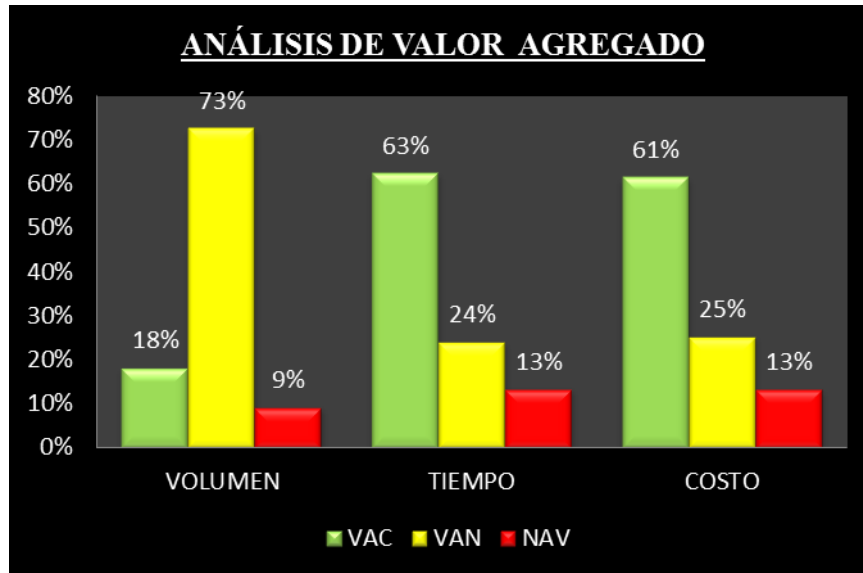
Flujo grama actual Servicio de Entrega a Domicilio. **VER ANEXO 2**

➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.8 **Análisis Servicio de Entrega a Domicilio**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	174.42 horas/mes	\$543.94
VAN	8	67.27 horas/mes	\$224.41
NAV	1	37.38 horas/mes	\$116.56
Total general	11	279.06 horas/mes	\$884.91

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.8 **Representación porcentual Servicio de Entrega a Domicilio**

Elaborado por: Fabián Osorio

A diferencia de todos los anteriores procesos en este gráfico se puede notar dos cambios muy importantes en cuanto a las actividades que generan VAC y NAV, tanto en el tiempo como en el costo. Si nos damos cuenta las actividades que generan al valor para el cliente tienen un porcentaje sumamente alto en tiempo y costo y esto es porque el transporte de la mercadería hacia el domicilio de los clientes en este caso se considera como un valor agregado y el mismo se lo realiza en un tiempo considerable tomando en cuenta que por lo general cada día se realizan 12 entregas a diferentes lugares, esto genera un mayor costo y una importante carga de trabajo.

En cuanto a las actividades que no agregan valor señaladas como NAV, en este proceso a diferencia de los anteriores tienen un costo y esto es porque interviene el transportista de la empresa quien al retornar diariamente 4 veces en promedio a la sucursal para cargar nuevos pedidos, pues genera un tiempo muerto que al fin y al cabo le cuesta a la empresa.

Análisis de Valor Servicio a Domicilio **VER ANEXO 4**

➤ **Fortalezas y debilidades**

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Es una actividad que agrega valor sin un costo para el cliente.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El transportista no puede cubrir toda la demanda existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El transportista está preparado para asesorar correctamente a los clientes. • Tienen experiencia.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta otra furgoneta para poder cubrir con la demanda existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con los vehículos adecuados para brindar el servicio.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un POS inalámbrico que permite revisar la tarjeta de crédito de los consumidores.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los suministros necesarios para llevar a cabo este proceso.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> • No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene todos los registros físicos y digitales del proceso.

➤ **SERVICIO DE PELUQUERÍA CANINA**

➤ **Descripción del Proceso**

Uno de los servicios adicionales con los que cuenta Mundo Mágico de la Mascota es el de Peluquería Canina, y por lo tanto para que el mismo se lo pueda ejecutar se debe seguir un proceso. El servicio se lo brinda en dos sucursales de la empresa.

El cliente tiene la opción de fijar una cita con la peluquera, de esa forma podrá llevar a su mascota en un horario disponible, o de lo contrario la misma tendrá que esperar hasta que sea su turno de atención.

El proceso consta de la bienvenida al cliente con su mascota, la elaboración de una hoja de trabajo, posterior a eso la peluquera recibe a la mascota y luego del análisis de la posibilidad de un corte en especial, pues se ejecuta el servicio mismo, que consta de un corte inicial, baño, secado, corte final, corte de uñas, limpieza de orejas, colocación de talco y pañuelo con el logotipo de Mundo Mágico, sin duda tanto el cliente como la mascota salen de la sucursal muy agradecidos y felices con el nuevo look de su fiel amigo.

El propósito de la peluquería canina es llegar al público con una alternativa de cuidado para sus mascotas, y de esa forma lograr que las personas conozcan

todos los productos que ofrece la empresa y que en cierta forma poco a poco vayan convirtiéndose en clientes fieles de la misma.

Flujo grama actual Servicio de Peluquería Canina. **VER ANEXO 2**

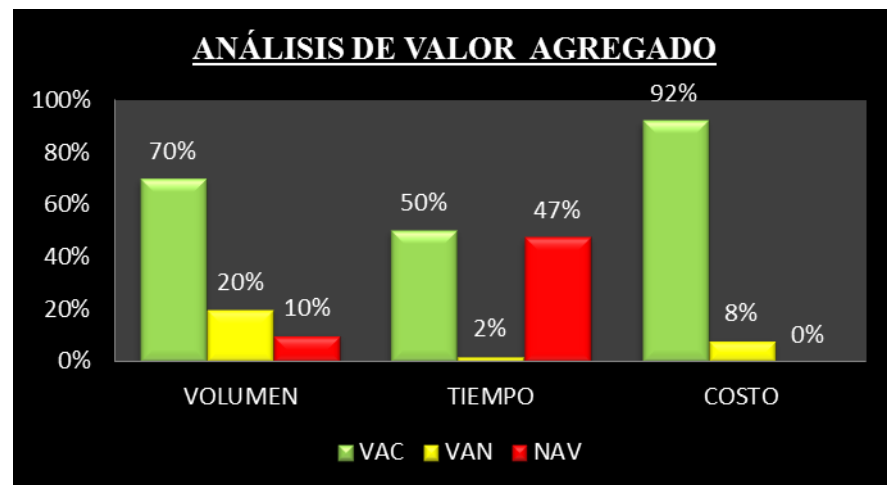
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.9 **Análisis Servicio de Peluquería Canina**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	7	210.96 horas/mes	\$434.71
VAN	2	9.97 horas/mes	\$38.02
NAV	1	199.33 horas/mes	\$0.00
Total general	10	420.26 horas/mes	\$472.73

Elaborado por. Fabián Osorio

Gráfico 2.9 **Representación porcentual Servicio de Peluquería Canina**



Elaborado por: Fabián Osorio

En este caso estamos hablando de un servicio en el cual la mayoría de sus actividades están relacionadas directamente con el cliente y la mascota, y por ende las mismas mientras sean efectuadas de manera eficiente siempre generarán un VAC.

Existe una espera de dos horas en promedio desde la llamada realizada por el peluquero de la empresa para el retiro de la mascota, que por lo general se la realiza a 4 de los 6 clientes que diariamente acuden a Mundo Mágico y es por eso la existencia de ese 47% en cuanto al costo de las actividades NAV.

Cálculos Servicio de Peluquería Canina **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> La espera que tienen los clientes en especial los fines de semana para realizar el pago del servicio, ya que la sucursal en estos días tiene una gran afluencia de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> El cliente puede dejar a la mascota en la sucursal para que reciba el corte de pelo, sin tener que esperar en el almacén.
<i>Personas</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Las dos personas que prestan el servicio tienen una gran experiencia y además se sienten identificados con las mascotas.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> El lugar habilitado para prestar el servicio completo dentro del almacén es muy pequeño y sin ventilación. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con todo el equipo de oficina necesario para prestar el servicio.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con los suministros y materiales necesarios para llevar a cabo este proceso.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene todos los registros físicos y digitales del proceso.

➤ **COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS**

➤ **Descripción del Proceso**

El servicio a domicilio y la venta directa de los productos en los establecimientos de Mundo Mágico es el giro del negocio y se puede decir que la razón de existir del mismo.

En las sucursales de Mundo Mágico luego de la bienvenida cordial para la persona que ingresa, se brinda un asesoramiento completo de los productos que ofrece la empresa pero sobretodo se trata de direccionar al cliente en la elección y compra del producto apropiado para su mascota, sea alimentos, accesorios, casas, peceras, entre otros; y hacer de esto una experiencia placentera para el público, haciéndolo sentir importante y valioso para la organización.

La motivación y preparación de los vendedores y jefes de sucursal dentro de este proceso son de enorme importancia, ya que son ellos quienes dan la cara a los consumidores y por ende representan la imagen de todo el negocio.

Flujo grama actual Comercialización de Productos. **VER ANEXO 2**

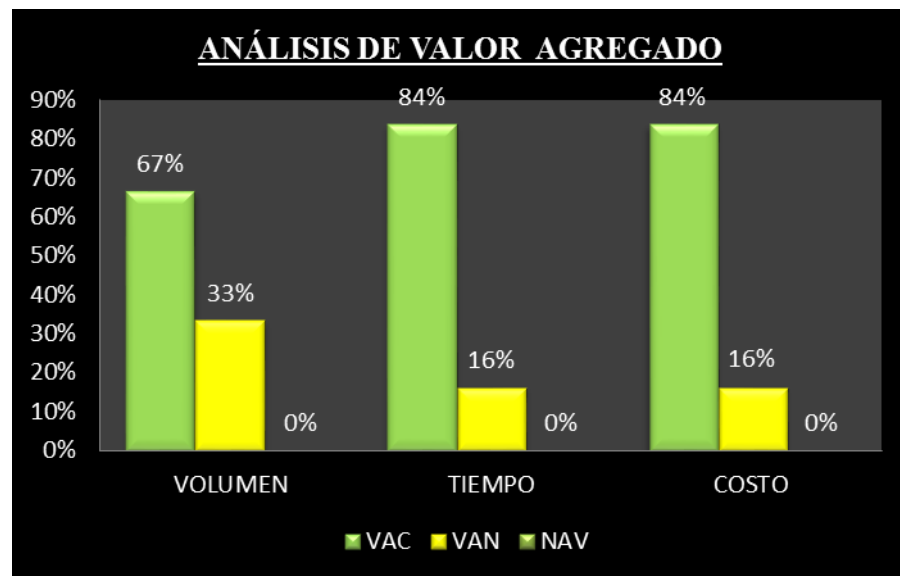
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.10 **Análisis Comercialización de Productos**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	487.96 horas/mes	\$1,129.07
VAN	2	95.51 horas/mes	\$221.74
NAV	0	0.00 horas/mes	\$0.00
Total general	6	583.47 horas/mes	\$1,350.81

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.10 **Representación porcentual Comercialización de Productos**



Elaborado por: Fabián Osorio

El proceso de comercialización de productos, es decir la venta directa al cliente en los diferentes establecimientos de Mundo Mágico como vemos en el gráfico no tiene alguna actividad que no agregue valor para el negocio ni para el cliente,

ya que no existe ningún tipo de movilización, transporte o espera significativa y por ende no existe un tiempo muerto.

La bienvenida al cliente en las sucursales, el asesoramiento al mismo en cuanto a la adquisición de cierto producto y la entrega efectiva del producto solicitado son actividades que agregan valor para el cliente y es por esto que podemos observar un porcentaje casi del 84% tanto en tiempo como en costo las actividades que generan VAC.

Uno de los servicios adicionales que brinda la organización, es el chequeo de garantía a las mascotas que son adquiridas en las sucursales, este servicio no tiene costo alguno para el cliente.

Análisis de Valor Comercialización de Productos **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada al cliente.
<i>Personas</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal que trabaja en las ventas conoce a la perfección cada uno de los productos que se comercializa.
<i>Infraestructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ciertos locales son muy pequeños. 	<ul style="list-style-type: none"> Localización geográfica de las sucursales. Parqueaderos en todos los locales.
<i>Equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"> El flujo de personas en ciertas sucursales los fines de semana supera la capacidad de facturación de una sola computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las sucursales cuentan con el equipo de oficina necesario.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Permite tener el reporte de las ventas diarias.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con los suministros necesarios para llevar a cabo este proceso.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene todos los registros físicos y digitales del proceso.

➤ ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

➤ Descripción del Proceso

A este proceso lo podemos llamar en cierta forma una estrategia de promoción para la empresa como tal y para los productos, accesorios y servicios que la misma ofrece para todo el público del Distrito Metropolitano y sus Valles.

La Organización de Eventos consta en la planificación anual que realiza la gerencia de Mundo Mágico, y en promedio se realizan 6 eventos en diferentes centros comerciales donde se encuentran locales de la empresa con empresas auspiciantes, que en este caso son los proveedores del negocio.

El inicio puntual de este proceso se da con la definición del concepto del evento.

Posterior a eso se fija las reuniones tanto con la administración del centro comercial donde se vaya a llevar a cabo el programa como con los auspiciantes del mismo, para fijar detalles y fechas del evento.

La publicidad del acontecimiento se da a través de volantes, flayers, banners, radio entre los más utilizados.

Luego de la realización del evento a la que asisten proveedores, personal de la empresa, clientes, público en general, se entrega premios para aquellos dueños de las mascotas que hayan participado y ganado en los distintos concursos que se hayan efectuado.

Como se menciona anteriormente el objetivo principal de la realización de eventos, es publicitar a la empresa y de esa forma atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

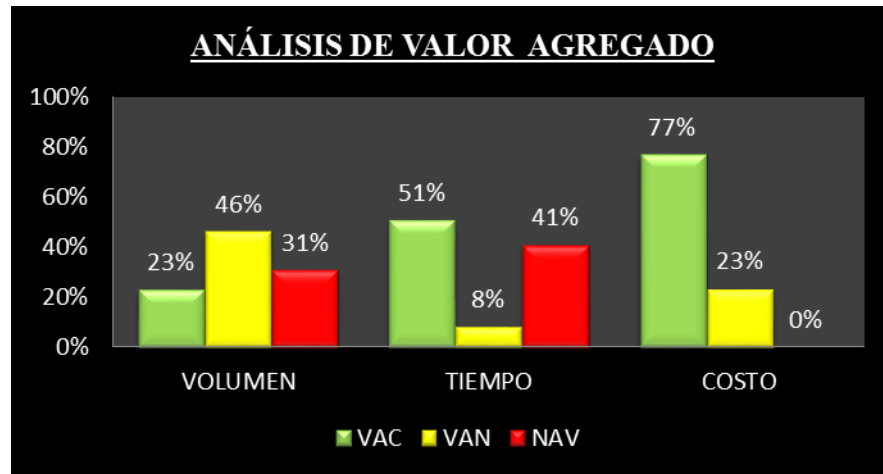
Flujo grama actual Organización de Eventos. **VER ANEXO 2**

➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.11 **Análisis Organización de Eventos**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	3	107.02 horas/mes	\$273.27
VAN	6	17.46 horas/mes	\$82.91
NAV	4	85.58 horas/mes	\$0.00
Total general	13	210.05 horas/mes	\$356.18

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.11 **Representación porcentual Organización de Eventos**

Elaborado por: Fabián Osorio

Luego de observar los porcentajes que arroja este proceso en sus tres factores analizados, se puede decir que este es un proceso que a pesar de tener mayor cantidad de actividades que le generan valor agregado al negocio, pues las actividades que requieren de mucho más tiempo en su realización y en las cuales su costo es significativo son aquellas que le generan valor al cliente, como lo es la realización misma del evento y en el cual interviene el Gerente General de la empresa, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo 1, Bodeguero y al menos 2 Vendedores, es por esto que el costo tiene un alto porcentaje.

La organización de eventos es un proceso que tiene varios involucrados como lo es: el centro comercial, los proveedores que auspiciarán el mismo y lógicamente la empresa, por ende existen varias demoras y esperas dentro del mismo, que

reflejan una sumatoria de tiempos muertos considerables, así como lo muestra el gráfico en cuanto al tiempo.

Análisis de Valor Organización de Eventos **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo que lleva a cabo la preparación de tal acontecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con organización de eventos lo cual sirve como publicidad para la misma.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene una persona responsable en la ejecución de dicha actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Los involucrados en este proceso que son los gerentes propietarios de Mundo Mágico cuentan con la suficiente experiencia.
<i>Infraestructura</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se puede realizar los eventos en diferentes lugares.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con todo el equipo de oficina necesario.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con los materiales propios para la organización de los eventos, por lo tanto se debe alquilar todo lo que son carpas, mesas, sillas, parasoles entre otros. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene todos los registros físicos y digitales del proceso.

➤ **CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

➤ **Descripción del Proceso**

Una de las prioridades de Mundo Mágico es siempre buscar y seleccionar al personal más idóneo para ocupar los diferentes puestos que se encuentren vacantes o en los cuales se necesite aumentar el contingente, de ahí la importancia de este proceso dentro de la organización.

Por lo general la empresa antes de realizar un anuncio en el comercio, consulta con el personal que labora en la organización si tienen alguna persona de confianza que pueda desempeñar esa función, la misma al igual que cualquier posible candidato debe entregar su hoja de vida y tendrá que asistir a una entrevista con el Gerente General.

En promedio al año se contratan 4 empleados y esto en su gran mayoría es para ocupar los puestos de empleados que salen de la empresa por distintos motivos.

Flujo grama actual Contratación del Personal. **VER ANEXO 2**

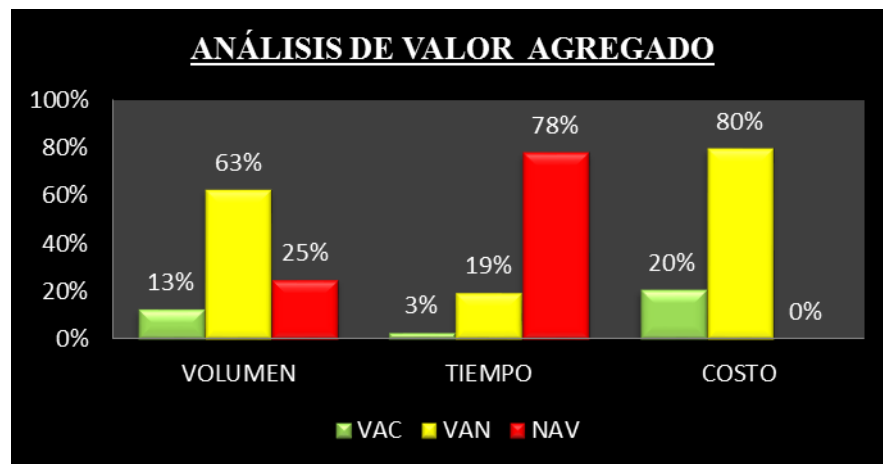
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.12 **Análisis Contratación del Personal**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	1.43 horas/mes	\$10.43
VAN	10	10.39 horas/mes	\$40.75
NAV	4	42.00 horas/mes	\$0.00
Total general	16	53.82 horas/mes	\$51.17

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.12 **Representación Porcentual Contratación del Personal**



Elaborado por: Fabián Osorio

Este es un proceso netamente interno por lo cual las actividades que se ejecutan dentro del mismo en su mayoría generan valor agregado para el negocio como lo vemos en los porcentajes del gráfico.

La novedad que se puede apreciar es en el tiempo que toman aquellas actividades que no agregan valor, y es porque existen tres demoras importantes que son: la

recepción de llamadas luego del anuncio en el comercio, la realización de las entrevistas en la oficina con los posibles candidatos posterior a la confirmación de la cita y el envío del contrato para la futura firma del seleccionado, por parte de la empresa externa MAAT Consulting quien lleva la contabilidad, quien por lo general envía el contrato después de una semana luego de haber recibido el pedido de parte de la empresa para la elaboración del mismo.

Análisis de Valor Contratación del Personal **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza un solo medio informativo para el requerimiento del personal. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> No existe la experiencia de una persona involucrada en el proceso que haya estudiado RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> La persona que ingresa cuenta con la respectiva inducción de la empresa y sobre el cargo a ocupar.
<i>Infraestructura</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Cada persona que interviene en el proceso tiene su propia herramienta de trabajo (computador).
<i>Software</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un software que permita el manejo de nómina mucho más fácilmente. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe el registro físico y digital de cada movimiento dentro del proceso.

➤ PAGO DE NÓMINA

➤ Descripción del Proceso

Este proceso inicia con la recepción del registro de asistencia de todos los empleados en las diferentes sucursales de Mundo Mágico por parte del Asistente Administrativo 1, quien se encarga de elaborar un informe de descuentos y horas extras luego de analizar y contabilizar los atrasos, las faltas y horas extras.

En el pago de nómina interviene una entidad externa en este caso MAAT Consulting, quien es la empresa contratada para manejar la gestión contable de la organización, y la misma es quien realiza todos los cálculos dentro de la nómina de Mundo Mágico.

Luego de la revisión final de la nómina entregada por parte de MAAT Consulting, el Asistente Administrativo 1 es quien imprime los roles de pago, realiza las transferencias bancarias, y envía los roles para las respectivas firmas de cada empleado.

Es importante que dentro de la empresa exista un proceso ya establecido, aunque no formal del pago de nómina, y de esa forma siempre realizar los pagos puntualmente a todo el personal, esto conllevará sin duda a la tranquilidad laboral de las personas y hará que las mismas trabajen eficientemente y se sientan seguras y confiadas de que se encuentran laborando en una empresa seria.

Flujo grama actual Pago de Nómina. **VER ANEXO 2**

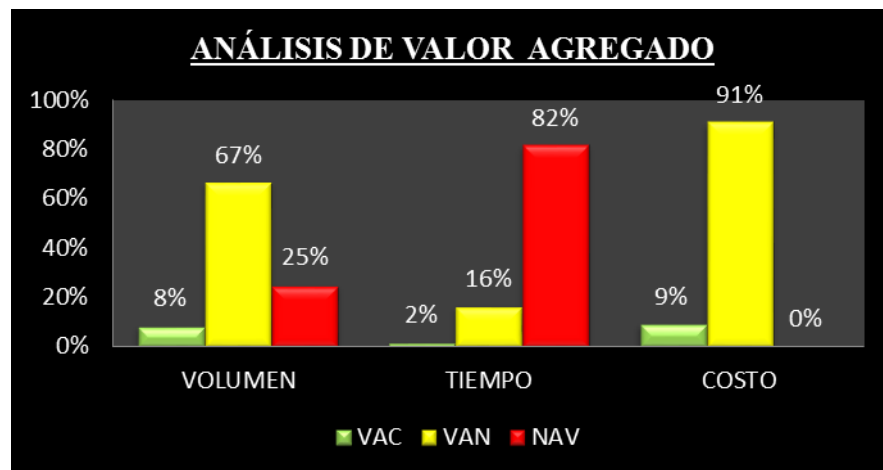
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.13 **Pago de Nómina**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	1.00 horas/mes	\$6.56
VAN	8	10.00 horas/mes	\$65.63
NAV	3	49.80 horas/mes	\$0.00
Total general	12	60.80 horas/mes	\$72.19

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.13 **Representación porcentual Pago de Nómina**



Elaborado por: Fabián Osorio

Este es otro de los procesos netamente internos de Mundo Mágico, y por ende como refleja el gráfico en cuanto a volumen y costo, son aquellas actividades que

agregan valor al negocio las que tienen un porcentaje mayoritario. Pero en cuanto al tiempo podemos ver que no es así, y se debe a una demora de 7 días que existe en la recepción de todos los roles de pago enviados al personal para su respectiva firma y posterior envío a la oficina central.

Análisis de Valor Pago de Nómina **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran automatizadas las actividades del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un solo responsable del proceso.
<i>Personas</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Los involucrados cuentan con la experiencia necesaria.
<i>Infraestructura</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Cada persona que interviene en el proceso tiene su propia herramienta de trabajo (computador).
<i>Software</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un software que permita el manejo de nómina mucho más fácilmente. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene todos los suministros de oficina necesarios.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe el registro físico y digital de cada movimiento dentro del proceso.

➤ **CAPACITACIÓN**

➤ **Descripción del Proceso**

Uno de los procesos más interesantes que se pudo identificar en el inventario de procesos, fue el de Capacitaciones que, a pesar de ser una pequeña empresa familiar no limita la posibilidad de tener al personal en constantes capacitaciones sobre diversos temas que tienen que ver con los productos para mascotas, ventas y atención al cliente, entre otros que al final conllevarán a que el personal se mantenga muy bien informado y en cualquier situación sepa brindar el mejor asesoramiento y servicio a los clientes de Mundo Mágico de la Mascota, que siempre serán los más valiosos para la Gerencia.

Se puede decir que es un proceso muy simple con pocos pasos, y que inicia con el requerimiento del Gerente Administrativo de cierta capacitación o de alguna propuesta por parte de algún proveedor. En el mismo interviene una entidad externa a la organización que son los proveedores y la capacitación brindada no tiene costo alguno para la empresa.

Flujo grama actual Capacitación. **VER ANEXO 2**

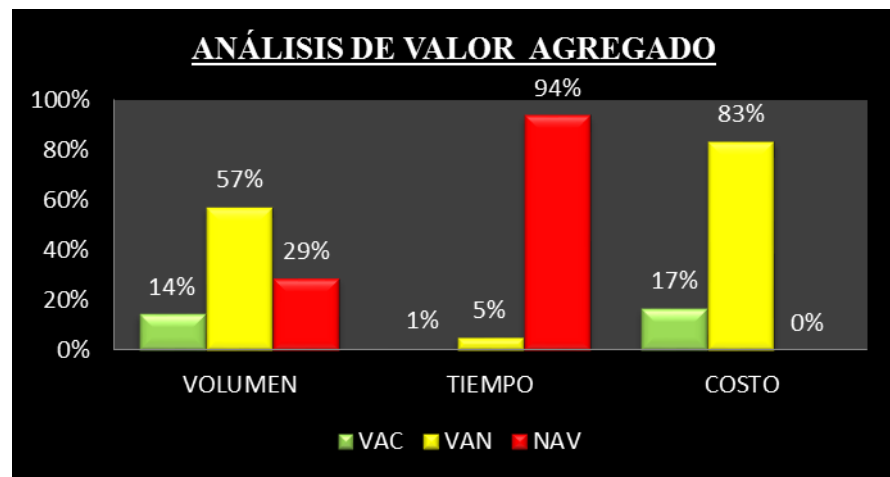
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.14 **Análisis Capacitación**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	0.25 horas/mes	\$2.30
VAN	4	1.25 horas/mes	\$11.49
NAV	2	21.97 horas/mes	\$0.00
Total general	7	23.47 horas/mes	\$13.78

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.14 **Representación porcentual Capacitación**



Elaborado por: Fabián Osorio

Uno de los factores por cuales la realización de eventos tiene un porcentaje casi del 95% en cuanto al tiempo de las actividades que no agregan valor, es porque las mismas al ser realizadas por los proveedores luego de la propuesta de los mismos, o del requerimiento del Gerente Administrativo para una capacitación específica, tiene una demora de dos días para la reunión con el proveedor y

luego de la misma existe una semana de espera para la ejecución misma de la charla.

Análisis de Valor Capacitación **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Puede haber la propuesta del proveedor para cierta capacitación o el requerimiento de parte de la empresa.
<i>Personas</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que dan las charlas están muy bien capacitadas y dominan los temas a tratar.
<i>Infraestructura</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se cambia el lugar y el ambiente para cada capacitación.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los involucrados en el proceso cuentan con el equipo de oficina necesario.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene todos los suministros de oficina necesarios.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe el registro físico de cada movimiento dentro del proceso.

➤ PAGO A PROVEEDORES

➤ Descripción del Proceso

Luego de la compra de alimentos, accesorios y mascotas, casas y peceras existe un siguiente proceso que prácticamente es el que termina definitivamente con el proceso de compra, este es el pago a proveedores que por lo general se lo realiza luego de 30 días de haber recibido la mercadería.

Este al igual que el pago de la nómina es una de las prioridades de la Gerencia de Mundo Mágico, ya que el atrasarse en el pago con uno de los proveedores significaría la posible pérdida de confianza hacia la empresa y las facilidades, promociones y ofertas que los mismos otorgan a la organización podrían disminuir o simplemente desaparecer.

El pago a proveedores se lo realiza casi siempre los días lunes en la tarde con la entrega del cheque, comprobante de egreso y retención que lo emite únicamente el Gerente Administrativo de la empresa y lo entrega personalmente en las oficinas de Mundo Mágico al enviado por el proveedor.

Una de las fortalezas de la empresa es el contar con varios proveedores de renombre y gran prestigio en el país que cuentan con productos de calidad, y el

mantener una excelente relación con los mismos pues al final beneficiará al cliente final.

Flujo grama actual Pago a Proveedores. **VER ANEXO 2**

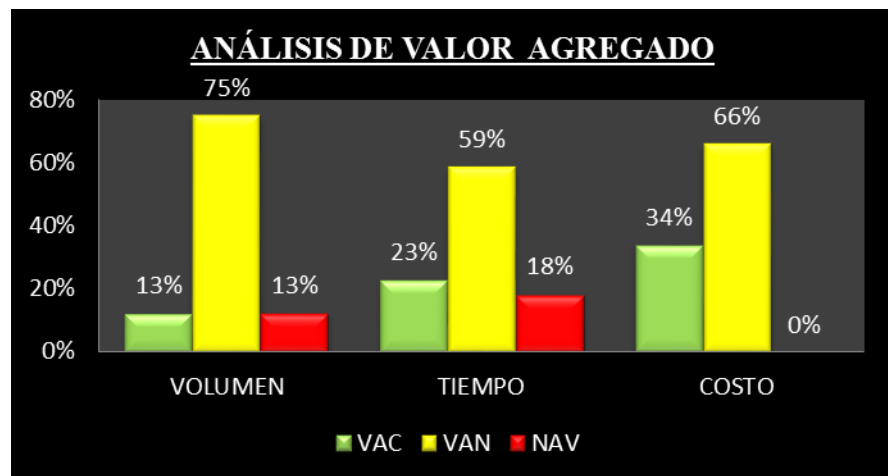
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.15 **Análisis Pago a Proveedores**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	10.42 horas/mes	\$95.71
VAN	6	26.60 horas/mes	\$185.67
NAV	1	8.33 horas/mes	\$0.00
Total general	8	45.35 horas/mes	\$281.38

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.15 **Representación porcentual Pago a Proveedores**



Elaborado por: Fabián Osorio

El pago a proveedores es un proceso en el cual solo existe una actividad que genera valor para el cliente y es la del pago y entrega de documentos al proveedor ya que sin ello los proveedores dejarían de entregar la mercadería puntualmente y el principal perjudicado sería el consumidor final.

Además encontramos una demora no muy importante de 2 horas que es la que se demora el proveedor en acudir a la oficina administrativa para recibir el pago desde la emisión de los cheques y retenciones. Todo esto se refleja en los porcentajes del gráfico, el cual no muestra un acontecimiento relevante en cuanto a la lógica del proceso.

Análisis de Valor Pago a Proveedores **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran automatizadas las actividades del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Está definido un día y horario para los pagos. El pago lo realiza una sola persona y en la oficina administrativa únicamente.
<i>Personas</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Los involucrados cuentan con la experiencia necesaria.
<i>Infraestructura</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Todos los involucrados en el proceso cuentan con el equipo de oficina necesario.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se puede obtener los reportes de Cuentas por Pagar.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene todos los suministros de oficina necesarios.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe el registro físico y digital de cada movimiento dentro del proceso.

➤ **COBRANZAS**

➤ **Descripción del Proceso**

Este proceso solamente se lo puede ejecutar si previamente se ha realizado una venta a clientes especiales que tienen crédito con la empresa, en este caso en promedio podemos decir que Mundo Mágico tiene 5 clientes a quienes todos los días viernes se les realiza el cobro.

El mismo inicia con la generación de un listado de cuentas por cobrar que se lo puede obtener con un reporte del sistema, por parte del Gerente Administrativo quien entrega el reporte al transportista. El luego de la verificación del reporte con las facturas físicas por cobrar, se moviliza hacia las direcciones de los clientes para realizar el cobro de las facturas pendientes de pago. Los clientes pueden realizar el pago con efectivo, cheque o tarjeta de crédito, es uno de los beneficios que la empresa otorga.

La finalidad de este proceso es el que ciertos clientes que son antiguos para la empresa y que adquieren grandes volúmenes de mercadería tengan la opción de pagar a crédito, y de esa forma sientan un trato especial por su fidelidad y preferencias para con Mundo Mágico.

Flujo grama actual Cobranzas. **VER ANEXO 2**

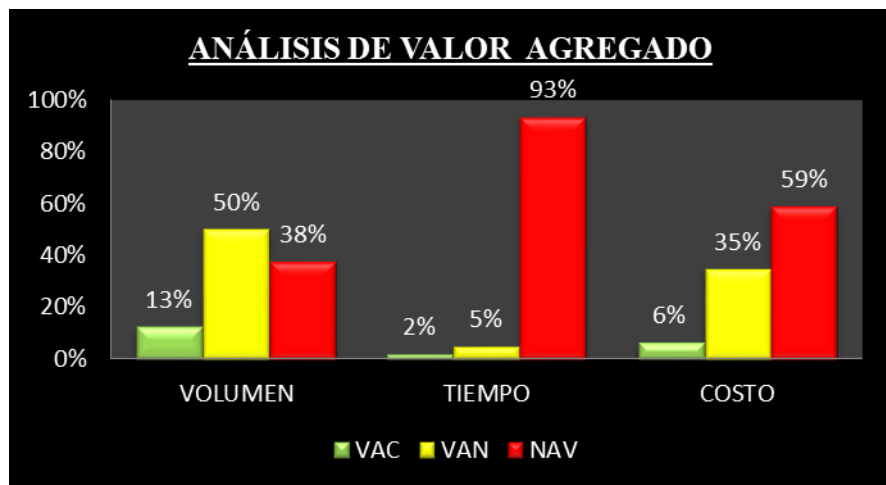
➤ **Análisis de Valor Agregado**

Tabla 2.16 **Análisis Cobranzas**

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	1.25 horas/mes	\$3.90
VAN	4	3.47 horas/mes	\$21.53
NAV	3	65.83 horas/mes	\$36.38
Total general	8	70.56 horas/mes	\$61.81

Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 2.16 **Representación porcentual Cobranzas**



Elaborado por: Fabián Osorio

Lo que se puede manifestar en cuanto a los porcentajes que se observan en el gráfico es que a pesar de existir más actividades que generan VAN comparadas con las actividades NAV, sin embargo aquellas actividades entre ellas la movilización del transportista en este caso los días viernes para realizar los cobros y el retorno hacia las oficinas requieren de un tiempo importante. Además

podemos decir que se encontró algo interesante dentro de las demoras existentes dentro del proceso y es que posterior a la entrega de parte del transportista del dinero cobrado al Asistente de Gerencia, el mismo entrega el dinero al Gerente Administrativo por lo general los días lunes para que genere los recibos de cobro respectivos, es decir que existen dos días de espera para la finalización del proceso como tal.

Análisis de Valor Cobranzas **VER ANEXO 4**

➤ Fortalezas y Debilidades

ASPECTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<i>Proceso</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se ha fijado un día específico para la realización de las cobranzas.
<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> El transportista es quien realiza las cobranzas. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Infraestructura</i>	No se encontraron debilidades importantes.	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Equipos</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Todos los involucrados en el proceso cuentan con el equipo de oficina necesario.
<i>Software</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> El sistema otorga los reportes de Cuentas por Cobrar.
<i>Materiales</i>	No se encontraron debilidades importantes.	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene todos los suministros de oficina necesarios.
<i>Normativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal involucrado tiene las directrices para ejecutar este proceso.
<i>Medición</i>	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores. 	No se encontraron fortalezas importantes.
<i>Documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe el registro físico y digital de cada movimiento dentro del proceso.

2.5 RESUMEN DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE PROCESOS

Luego de haber desarrollado el levantamiento de procesos con el respectivo análisis de valor agregado en cuanto al volumen, tiempo y costo, se pudo identificar ciertas fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos de Mundo Mágico referentes al proceso, personas, infraestructura, equipos, software, materiales, normativa, medición y documentación. A continuación se presenta una tabla con un breve resumen de aquellas fortalezas y debilidades que son las más repetitivas dentro de los procesos y las que creemos que son las más importantes de mencionar para la futura creación de mejoras.

Tabla 2.17 **Debilidades y Fortalezas Mundo Mágico de la Mascota**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Existen varias demoras dentro de ciertos procesos, que de una u otra forma son un tiempo muerto y retrasan la culminación de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una de las principales fortalezas en Mundo Mágico, es la experiencia con la que cuenta la mayoría del personal que labora dentro de la empresa, pero sobretodo la experiencia de los Gerentes Propietarios.
<ul style="list-style-type: none"> - La bodega central ya no presenta la funcionalidad que se requiere y tampoco el espacio necesario para el almacenamiento de la mercadería y la movilización dentro de la misma por parte del personal, además de la necesidad de un ayudante para el bodeguero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tanto la oficina administrativa como cada una de las sucursales cuenta con el equipo de oficina, materiales y suministros necesarios para desempeñar eficiente y eficazmente sus funciones.
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo correcto de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar de no tener reglamentos, políticas, manuales e instructivos formales y escritos que guíen la ejecución de los procesos, cada uno de los involucrados en los mismos tienen las directrices para poder llevar a cabo cada una de las actividades que componen cada uno de los procesos.
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La localización geográfica de su oficina administrativa y bodega central, así como la de sus sucursales permite cubrir casi en su totalidad con el mercado potencial de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> - No existe un control adecuado del inventario físico tanto de la Bodega Central como de las sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen los registros físicos y digitales de la mayoría de actividades que se realizan día a día en cada uno de los procesos existentes.
<ul style="list-style-type: none"> - No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores en ninguno de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema con el que cuenta la empresa permite obtener cualquier tipo de reportes.

Elaborado por. Fabián Osorio

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En el presente capítulo luego del levantamiento de todos los procesos y subprocesos existentes en Mundo Mágico de la Mascota, se diseñará el Mapa de Procesos según el tipo de procesos que se hayan identificado, es decir; procesos estratégicos, misionales, de apoyo y externos; además se elaborará los Manuales de Procedimientos de cada sub proceso, los cuales contendrán los diagramas de flujo propuestos con las respectivas mejoras introducidas, que serán redactadas para una mejor comprensión.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Sistema de Gestión por Procesos

Todas las empresas tienen procesos de negocio, por tanto en principio cualquier empresa sin importar el giro de su negocio, tamaño, ubicación y demás es susceptible de gestionarse enfocándose hacia los procesos.

El Sistema de Gestión por Procesos a partir de un diagnóstico interno de la organización, consiste en determinar su mapa de procesos, los diagramas de

flujo de cada uno de los procesos para poder determinar y formalizar cómo se deben realizar los procesos, manuales de procedimientos que establezcan todos los parámetros de cada proceso, indicadores de gestión que permitan tomar decisiones para un mejoramiento continuo.

Objetivos del Sistema de Gestión por Procesos:

Gráfico 3.1 **Objetivos de un S.G.P.**



Elaborado por: Fabián Osorio

3.2.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es un diagrama que muestra, de manera visual, los procesos que conforman la unidad funcional, así como las relaciones (si las hay) que existen entre ellos.

Es imprescindible que todos los procesos sean mostrados en el mapa de forma clara y concreta, sin olvidar ninguno de ellos. El documento debe ser conocido y consensuado por todos los miembros de la unidad funcional de modo que todos se sientan reflejados.

Dentro del Mapa debe quedar marcada claramente la diferencia entre los tres tipos de procesos: estratégicos, claves o misionales y de soporte o apoyo.

❖ Procesos Estratégicos

Son aquellos que guían a la organización hacia el cumplimiento de su misión y objetivos.

❖ Procesos Misionales

Lo primero que se trató de identificar son aquellos procesos de realización o como también se los conoce misionales, estos son aquellos que forman parte del giro mismo del negocio y del cumplimiento de los mismos

depende el éxito que pueda tener la organización en la entrega de su servicio o producto final hacia el cliente.

❖ Procesos de Apoyo

El siguiente grupo de procesos identificados, son aquellos denominados como de apoyo o soporte, estos brindan una ayuda para un mejor funcionamiento tanto de las personas que trabajan en la organización, las herramientas que se utilizan a diario e inclusive velan por la infraestructura y maquinaria de la empresa.

No existe un formato predeterminado para construir el mapa de procesos. Cada UF (Unidad Funcional) deberá adoptar el diseño que mejor se adapte a la complejidad o sencillez de la estructura de su sistema, de modo que permita que todos los componentes de la unidad puedan comprender de forma rápida cuál es su lugar dentro de la organización y en qué medida su actividad influye en la de los demás integrantes de la UF.⁷

3.2.3 Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades y/o tareas que deben seguirse a lo largo de un proceso. El manual puede incluir los puestos y/o unidades de negocios que intervienen en determinado procedimiento.

⁷ GABINETE DE RECURSOS HUMANOS. (2012). [<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MapaProcesos.pdf>], **Mapas de Procesos**.

Según Alberto Lardent “Los manuales de procedimientos son la base para establecer un sistema de *“Gestión por Procesos”* y llegar hasta el ciclo de mejora continua de una manera estructurada y ordenada”.

El Manual de procedimientos que se elaborará por cada sub proceso identificado dentro de la empresa contendrá los siguientes aspectos:

➤ Propósito

Se debe especificar claramente el ¿por qué? de la existencia de ese proceso, es decir cuál es la finalidad del mismo dentro de la organización, se debe responder a las preguntas ¿qué hace el proceso? y ¿cómo lo conseguirá?

➤ Alcance

Se refiere a los límites en los que el proceso se debe ejecutar y en los cuales cada miembro involucrado en el mismo debe cumplir con las actividades del proceso.

➤ Responsable del Proceso

Es la persona que estará a cargo del proceso en general, es cierto que las actividades son desarrolladas por diversas personas pero el responsable es

aquel que además de estar involucrado en la ejecución del mismo, debe asegurarse de que el mismo se cumpla eficientemente y cumpla con el propósito especificado en los manuales de procedimientos.

➤ Definiciones

En este punto se debe colocar las palabras o términos no muy comunes dentro del proceso y que se necesite de una explicación para una mejor comprensión por parte de todos los involucrados.

➤ Políticas

Dentro de las políticas se debe realizar un listado de todas aquellas normas o directrices que guiarán en cierta forma la ejecución de cada uno de los procesos y que efectivamente deben cumplirse por cada una de las personas que intervengan en el proceso, para de esa forma lograr con el propósito del mismo.

➤ Indicador

Este punto contiene una tabla, la cual consta del nombre del indicador, su descripción, la fórmula, la frecuencia de medición, límite inferior y límite superior expresado en porcentaje que es la tolerancia en la que se permite

el resultado de la fórmula, sentido, responsable de la medición y responsable del análisis.

El indicador debe ser medible, cuantificable y sobretodo tener relación con el propósito del proceso.

➤ Documentos

Tienen que ver con aquellos documentos o formatos existentes para la ejecución del proceso como tal.

➤ Registros

Se refieren aquellas evidencias o constancias que aparecen en el transcurso del proceso y que deben almacenarse por algún tiempo sea físicamente o digitalmente.

➤ Flujo gramas propuestos

En el capítulo dos se elaboró los flujo gramas actuales de la empresa Mundo Mágico, en este último punto debe constar el flujo grama corregido con las nuevas propuestas de cambio o mejoras incluidas para una mejor ejecución del proceso.

La utilidad de un Manual de Procedimiento es la siguiente:

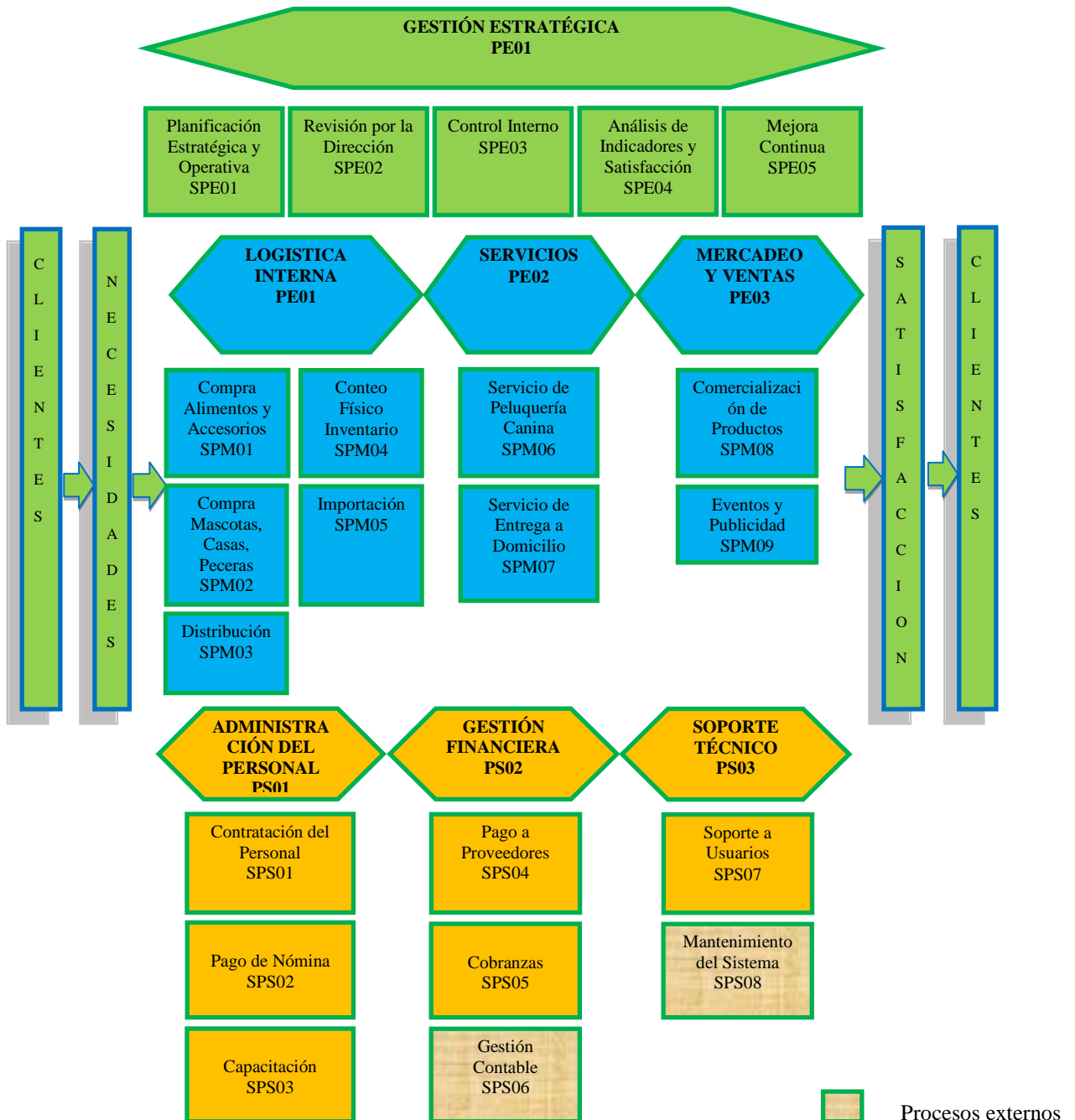
- ✚ Permiten realizar entrenamiento de personal ya que es un documento escrito de lo que se hace y cómo se hace en la organización, unidad de negocio y/o puesto de trabajo, cada uno de los subprocessos de manera eficiente.

- ✚ Da las bases para un análisis integral de procesos que va desde la mejora de procesos hasta la reingeniería de procesos.

3.3 CAMBIOS EN MAPA DE PROCESOS, FUJO GRAMAS Y ORGANIGARAMA.

3.3.1 Mapa de Procesos Propuesto

Gráfico 3.2 Mapa de Procesos Propuesto Mundo Mágico de la Mascota



Elaborado por: Fabián Osorio

Después del levantamiento de procesos realizado en la empresa y el análisis respectivo del funcionamiento de la organización, del tamaño de la misma y las expectativas de crecimiento manifestadas por los Gerentes Propietarios, se ha determinado la necesidad de crear cinco procesos adicionales específicamente en diferentes áreas de Mundo Mágico, con el fin de un mejor funcionamiento global de la organización.

Los procesos a crearse son los siguientes:

- *Planificación Estratégica, Revisión por la Dirección, Control Interno, Análisis de Indicadores y Satisfacción y Mejora Continua* que son procesos estratégicos los cuales como pudimos analizar en el inventario de procesos actual no existen, tal vez se los lleva a cabo pero de manera muy tradicional y sin la ejecución de actividades pre establecidas, y sin duda es hora de que Mundo Mágico maneje procesos estratégicos, basados en un Sistema de Gestión por Procesos, para un mejor funcionamiento y sobretodo para un eficiente cumplimiento de los objetivos.

El proceso de Control Interno funcionará como una Auditoría de Gestión la cual permitiría encontrar y detectar cualquier tipo de falencia o inconsistencia en el manejo de los inventarios, dinero, infraestructura, atención al cliente y desenvolvimiento del personal, con lo cual los Gerentes Propietarios se mantendrán informados de la situación actual de su empresa pero sobretodo

en el proceso de Mejora Continua se establecerá las acciones correctivas y preventivas, para solucionar los hallazgos encontrados.

Cabe mencionar que tanto el proceso de Control Interno como el de Mejora Continua en el capítulo 4 serán ejecutados automáticamente en el programa Aura Portal BPM.

Los resultados del proceso Análisis de Indicadores y Satisfacción servirán como entrada para el inicio del proceso de Mejora Continua, y es de vital importancia su eficaz ejecución sobretodo en cuanto a la elaboración acertada de las encuestas para obtener información precisa y trascendental para conocer el grado de satisfacción de los proveedores, clientes internos y externos, además de recalcar a los responsables de la medición y análisis de indicadores de gestión de cada proceso el valor que tiene la realización de esta actividad tanto para el proceso de Mejora Continua como para el proceso de Revisión por la Dirección, ya que solo ahí sabremos si cada proceso está cumpliendo su objetivo o propósito dentro de Mundo Mágico.

- Finalmente *Soporte a Usuarios*, que es un proceso de apoyo, pero en este tipo de empresa el cual trabaja con un sistema que interviene en casi todos los procesos y que enlaza las actividades en las distintas sucursales, podemos considerarlo sumamente necesario e indispensable para cualquier tipo de eventualidad o falla que se pueda presentar en los programas y equipos

informáticos que maneja la organización y que son indispensables para la ejecución de sus labores.

3.3.2 Tabla de Cambios Propuestos en Diagramas de Flujo

Tabla 3.1 **Cambios Propuestos en Procesos Mundo Mágico**

<u>CÓDIGO</u>	<u>PROCESOS</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
SPE01	Planificación Estratégica y Operativa	Nuevo
SPE02	Revisión por la Dirección	Nuevo
SPE03	Control Interno	Nuevo
SPE 04	Análisis de indicadores y satisfacción	Nuevo
SPE05	Mejora Continua	Nuevo
SPM01	Compra Alimentos y Accesorios	Unificado, Mejorado
SPM02	Compra Mascotas, Casas, Peceras	Mejorado
SPM03	Distribución	Mejorado
SPM04	Conteo Físico Inventario	Igual
SPM05	Importación	Mejorado
SPM06	Servicio de Peluquería Canina	Igual
SPM07	Servicio de Entrega a Domicilio	Mejorado
SPM08	Comercialización de Productos	Igual
SPM09	Eventos y publicidad	Mejorado
SPS01	Contratación del Personal	Mejorado
SPS02	Pago de Nómina	Igual
SPS03	Capacitación	Igual
SPS04	Pago a Proveedores	Igual
SPS05	Cobranzas	Mejorado
SPS07	Soporte a Usuarios	Nuevo

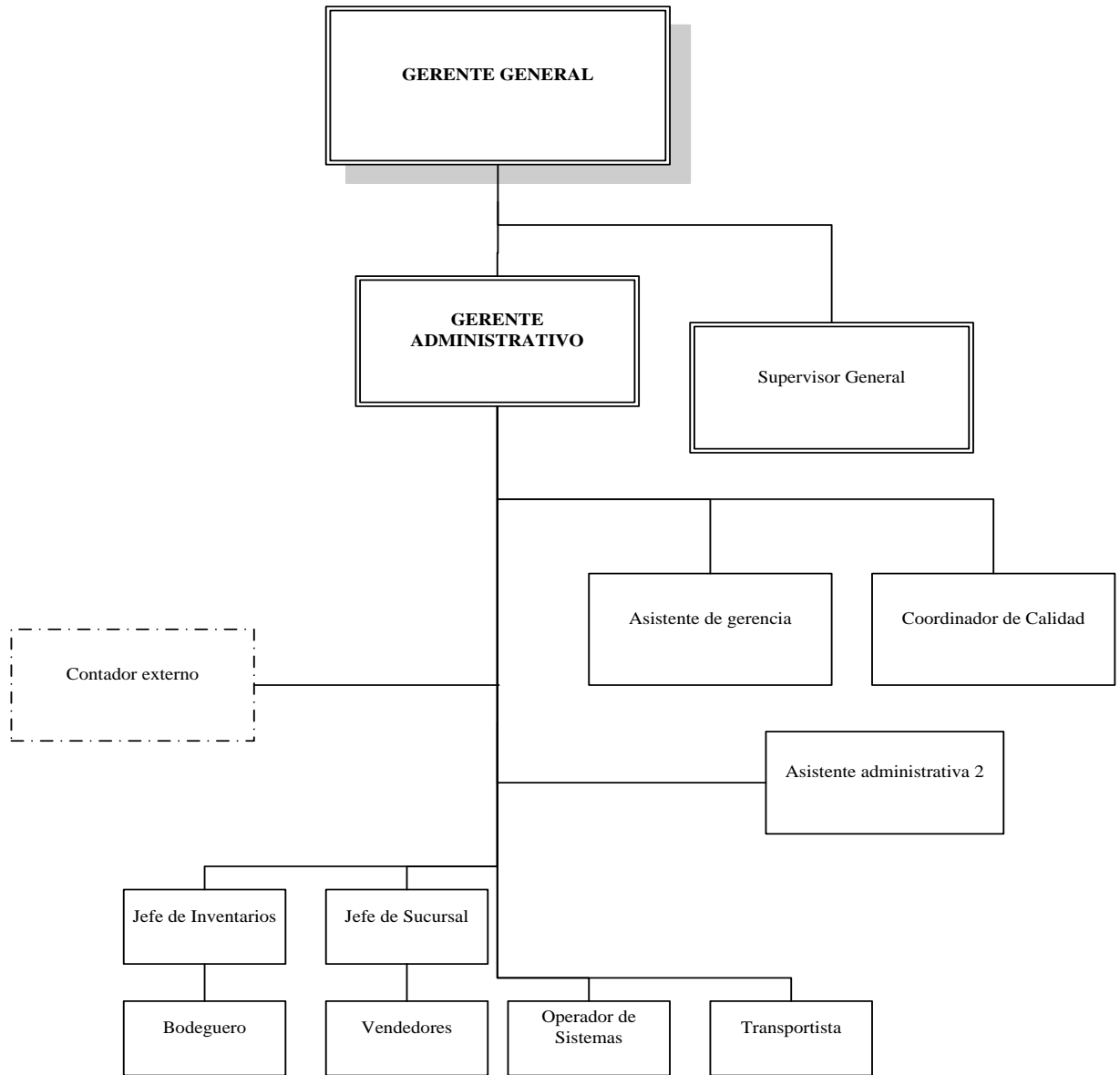
Elaborado por: Fabián Osorio

3.3.3 Estructura Organizacional Propuesta

Luego de los cambios efectuados en los diagramas de flujo propuestos y con la creación de los nuevos procesos, para que los mismos tengan los responsables adecuados y su desempeño sea el mejor, se planteó la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo e inclusive para una mejor comprensión y responsabilidades además de la estructura jerárquica de la empresa Mundo Mágico de la Mascota, se cambió el nombre en uno de los cargos actuales.

En el gráfico del organigrama se podrán apreciar más claramente los cambios propuestos.

Gráfico 3.2 **Estructura Organizacional Propuesta**



Elaborado por: Fabián Osorio

3.4 DESCRIPCIÓN DE MEJORAS INTRODUCIDAS

- **Planificación Estratégica y Operativa**

Para Mundo Mágico de la Mascota al ser una empresa que ha ido creciendo notablemente y extendiendo sus operaciones por diversos sectores estratégicos del Distrito Metropolitano, es necesaria y oportuna la creación del proceso de Planificación Estratégica y así como todos los demás procesos existentes y nuevos serán parte de los Manuales de Procedimientos.

Desde su creación la empresa se ha manejado con una planificación sumamente tradicional, que hasta el momento ha dado buenos resultados para el crecimiento de la misma, pero consideramos pertinente en este Sistema de Gestión por Procesos la inclusión de este importante proceso que, en el Diagrama de Flujo consta de 4 fases que se deben cumplir obligatoriamente para que la misma brinde los beneficios esperados y cumpla con el objetivo del proceso.

Estas 4 fases son: formulación de objetivos estratégicos; análisis de las fortalezas y debilidades de la organización; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Existen 2 instancias importantes además de las 4 mencionadas anteriormente:

- El análisis y veracidad de los Estados y Balances financieros entregados por la empresa externa que lleva el proceso de Gestión Contable.

- La revisión y medidas a tomar según las acciones y planes de mejoras propuestas en el proceso de Revisión por la Dirección y Mejora Continua.

Manuales de Procedimientos **VER ANEXO 5**

Flujo gramas propuestos **VER ANEXO 6**

Manual de Procedimientos SPE01 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPE01 **VER ANEXO 6**

- **Revisión por la Dirección**

El segundo de los procesos creados dentro de este sistema, es la Revisión por la Dirección, que sin lugar a duda es un proceso estratégico de vital importancia para la generación de planes de mejora para cada uno de los procesos que mantiene Mundo Mágico.

Para la puesta en marcha de este proceso es completamente necesario que los informes de la auditoría de gestión emitida en el proceso de Control Interno, los informes de satisfacción, desempeño de los indicadores de gestión y calificación

de proveedores emitidos en el proceso de Análisis de Indicadores y Satisfacción, acciones correctivas, preventivas y de mejora emitidos por el proceso de Mejora Continua, el informe final del proceso de Planificación Estratégica y Operativa y los Estados financieros que entrega el proceso externo de Gestión Contable estén perfectamente elaborados y claramente entendibles para un correcto análisis de los mismos con la idea de crear y recomendar los planes de mejora a ejecutar por el Coordinador de Calidad.

El responsable de este proceso es el Comité de Calidad el cual se encuentra conformado por el Gerente General, Gerente Administrativo, Supervisor General y Coordinador de Calidad.

Manual de Procedimientos SPE02 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPE02 **VER ANEXO 6**

- **Control Interno**

El tercer proceso propuesto y nuevo dentro de la empresa que funciona como una Auditoría de Gestión es el Control Interno, que luego del levantamiento de procesos nos pudimos dar cuenta con las autoridades de Mundo Mágico la necesidad de un control mucho más completo y permanente en los siguientes aspectos: personas, inventarios, dinero, cuidado de la infraestructura y trato al cliente.

Este proceso de igual manera lo consideramos dentro de los estratégicos ya que si se lo ejecuta eficientemente por parte de los responsables del mismo, se podrían tomar decisiones inmediatas para mejorar ciertas inconformidades o incluso para mejorar el manejo y funcionamiento actual, esto a su vez evitaría que al final del año tanto en la Revisión por la Dirección como en el Conteo Físico de Inventarios salgan a la luz ciertas inconsistencias en la mercadería y errores, que de existir el proceso de Control Interno que funciona como una Auditoría de Gestión junto con el de Mejora Continua podrían encontrarse y tomar las acciones correctivas y preventivas en el transcurso de las operaciones y no al final.

Debemos mencionar que el diagrama de flujo de este proceso se encuentra elaborado en Visio al igual que los demás diagramas para poder observar cómo se desempeñarían cada una de las actividades desde el punto de vista administrativo y para que sirva como guía para la elaboración del proceso automatizado en el programa Aura Portal BPM en el siguiente capítulo.

Manual de Procedimientos SPE03 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPE03 **VER ANEXO 6**

- **Análisis de Indicadores y Satisfacción**

De la ejecución eficaz de las diversas actividades que componen este proceso depende mucho la las acciones correctivas que se tomen en el proceso de Mejora Continua, ya que el mismo nos arroja dos informes sumamente significativos, el de satisfacción de proveedores, clientes externos e internos y el informe del desempeño de los indicadores de gestión de cada proceso, además de la calificación de proveedores que será requerido en el proceso de Revisión por la Dirección.

Manual de Procedimientos SPE04 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPE04 **VER ANEXO 6**

- **Mejora Continua**

Dentro de todos los procesos estratégicos que se ha nombrado este se podría considerar como el más importante, ya que es aquí donde se establecerán y ejecutarán las acciones correctivas, preventivas y de mejora que permitirán que los procesos de Mundo Mágico mejoren día a día, y de esa forma trabajar eficientemente bajo el Sistema de Gestión por Procesos.

El responsable del proceso de Mejora Continua será un Coordinador de Calidad quien debe designar a los responsables de establecer y ejecutar las acciones

correctivas y preventivas para cada proceso, según los hallazgos encontrados en los informes de Control Interno, Análisis de Indicadores y Análisis de Satisfacción, puntos a tratarse en la reunión en la que participará el Coordinador de Calidad, Gerentes y Responsables de cada proceso.

Uno de los puntos claves en este proceso es el seguimiento y monitoreo que debe realizarse en el transcurso de la implementación de las acciones, además del establecimiento de tiempos para que las mismas sean llevadas a cabo, en el menor tiempo posible.

Manual de Procedimientos SPE05 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SP05 **VER ANEXO 6**

- **Compra Alimentos y Accesorios**

El principal cambio dentro del proceso de Compra de Alimentos y Compra de Accesorios fue el unificarlos y de esa forma manejar un solo proceso de compra desde la Bodega Central, aunque los tiempos de ejecución sean diferentes.

Entre las mejoras incluidas dentro de este proceso, es el nombramiento o contratación de un Jefe de Inventarios el cual sea el responsable directo de los requerimientos de compra y de los movimientos de la mercadería dentro de la bodega. Esta fue una de las falencias que se pudo encontrar en el levantamiento

de información, la inexistencia de un responsable de la bodega, claro está que en la actualidad esa función en cierta forma la cumple el bodeguero.

Otro de los cambios propuestos, es que para efectuar el pedido final se lo realice con la lista de proveedores, sus precios y promociones actualizada, de tal manera que en el momento de ingresar las facturas como ha estado sucediendo actualmente se encuentre con un aumento en los precios y recién en ese instante se tenga que verificar y fijar nuevos precios con los proveedores, sin duda esta confirmación de precios en todo caso se la debe efectuar en el momento mismo del pedido.

Además el Jefe de Inventarios siempre deberá estar pendiente del stock mínimo de cada producto para realizar el requerimiento de compra que deberá ser cargado luego del Conteo Físico de Inventarios al finalizar el año, con esto pretendemos aprovechar las opciones que presta el programa Fígaro en cuanto al manejo de inventarios.

Dentro del Manual de Procedimientos se especifica ciertas políticas, documentos y registros que estamos seguros permitirán un mejor funcionamiento y control de este proceso.

Manual de Procedimientos SPM01 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM01 **VER ANEXO 6**

- **Compra Mascotas, Casas, Peceras**

Con el nombramiento del Jefe de Inventarios se pretende tener un responsable directo del stock de Mundo Mágico, y un control tanto de su bodega central como de la mercadería existente en los almacenes, y es por esto que el Jefe de Almacén al recibir la mercadería solicitada en este caso mascotas, casas o peceras que son los productos que se solicita directamente desde las sucursales, envíe un mail al Jefe de Inventarios el cual debe constatar el ingreso correcto de los productos en el Stock del sistema, por parte de la Asistente, aunque se puede considerar la posibilidad de que los ingresos de productos en el sistema lo haga directamente el Jefe de Inventarios y no las Asistentes Administrativas.

De igual manera en el Manual de Procedimientos se considera ciertas políticas que de alguna manera regularían la ejecución eficaz y eficiente de este proceso.

Manual de Procedimientos SPM02 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM02 **VER ANEXO 6**

- **Distribución**

En este proceso se propuso únicamente un cambio y tiene que ver directamente con la responsabilidad del mismo, el cual debe estar a cargo del Jefe de Inventarios quien debe ser la única persona salvo alguna ausencia la persona que

revise, ajuste y corrija el requerimiento de mercadería de los Jefes de Almacén, que es preparada por el bodeguero, y que solamente en caso de que el producto requerido no exista en bodega debe ser corregido y ajustado.

La salida de la mercadería hacia las sucursales debe ser inspeccionada directamente por el Jefe de Inventarios y de esa manera siempre llevar correctamente el control sobre el stock de Mundo Mágico.

Manual de Procedimientos SPM03 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM03 **VER ANEXO 6**

- **Conteo Físico Inventario**

Este proceso misional para una empresa que tiene una importante gama de productos y que el principal valor se encuentra en los inventarios, hasta el momento se cree que se lo está realizando correctamente al menos una vez al finalizar el año.

Él único cambio que se ha planteado es la intervención del Jefe de Inventarios en ciertas actividades, y quien debería ser el responsable de la ejecución eficaz del Conteo Físico del Inventario.

Dentro del Manual de Procedimientos se ha propuesto dentro de las políticas que al finalizar el conteo físico de la mercadería en todas las sucursales y en bodega central, se realice los correspondientes ajustes si existiesen diferencias, e inmediatamente establecer y cargar el stock mínimo de productos con más rotación en el sistema Fígaro, ya que esto es el requisito principal para inicio del proceso de Compra de Alimentos y Accesorios.

Manual de Procedimientos SPM04 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM04 **VER ANEXO 6**

- **Importación**

En el proceso de Importación el único cambio que se propuso en el diagrama de flujo es que al ingresar a las páginas de los distintos proveedores a nivel internacional se genere un listado de los mismos con los principales productos que se pretende importar, las formas de pago, precios, ofertas entre otros factores los cuales permitan realizar una comparación y una posterior evaluación de los mismos y de esa forma elegir al correcto, para iniciar con la gestión de la importación de mercadería.

En el Manual de Procedimientos se ha especificado y resaltado ciertas políticas que estamos seguros serán de gran ayuda para la correcta ejecución de este proceso en el cual Mundo Mágico está empezando a tener sus primeros pasos,

tomando en cuenta que una de las principales expectativas a futuro es el convertirse en importadores directos y proveer a todas las franquicias que se pretende tener.

Manual de Procedimientos SPM05 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM05 **VER ANEXO 6**

- **Servicio de Peluquería Canina**

En este proceso no se ha realizado ningún cambio en lo que se refiere a la ejecución de actividades, ya que luego del levantamiento del mismo se determinó que el mismo se lo está llevando a cabo correctamente.

Como propuesta para mejorar y eliminar los cuellos de botellas que se crean, especialmente los fines de semana en el Almacén ubicado en el San Luis Shopping y donde se presta el Servicio de Peluquería Canina, Mundo Mágico debería tener una segunda caja la cual permita la descongestión de la única caja que actualmente funciona tanto para los clientes que adquieren algún producto como para los clientes que sus mascotas ya recibieron este servicio.

Manual de Procedimientos SPM06 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM06 **VER ANEXO 6**

- **Servicio de Entrega a Domicilio**

El cambio que se ha propuesto para una realización mucho más rápida de este proceso tan valioso para Mundo Mágico, es en las dos últimas actividades que actualmente las realiza la Asistente de Gerencia quien es la que recibe el dinero y las facturas de los productos entregados a los clientes en el Servicio a Domicilio y la generación del recibo de cobro si el pago fue realizado ese momento o en cuantas por cobrar si el cliente tiene crédito con la empresa que lo hace la Gerente Administrativa. La propuesta incluida es que la Asistente de Gerencia sea quien inmediatamente luego de recibir el dinero y la documentación correspondiente genere el recibo de cobro o ingrese en cuentas por cobrar, y así evitar la demora en la ejecución de las dos actividades por dos personas, ya que el dinero y la documentación es recibida los días viernes pero los ingresos son realizados los días lunes, es algo innecesario y se debería otorgar esa responsabilidad solamente a la Asistente de Gerencia que si es capacitada correctamente para desempeñar esta actividad estamos seguros acortaría los tiempos en la ejecución total de todo el proceso.

De igual manera en el Manual de Procedimientos del proceso se incluyen las políticas, documentación y registros que debe tener este proceso.

Manual de Procedimientos SPM07 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM07 **VER ANEXO 6**

- **Comercialización de Productos**

Al analizar el levantamiento de este proceso, nos pudimos dar cuenta que existe un cumplimiento eficaz en la realización de cada una de las actividades que se puede decir son muy simples pero a la vez de notable importancia y que generan un valor agregado para los clientes.

Lo único que se puede recalcar dentro del Manual de Procedimientos y que hoy en día han permitido tener una enorme clientela y sobretodo hacerla sentir parte de la organización son algunas políticas que tienen que ver con el trato personalizado y la atención al consumidor desde el mismo instante que ingresa a cualquier almacén de Mundo Mágico acompañado siempre del stock necesario de productos de la mejor calidad.

Manual de Procedimientos SPM08 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM08 **VER ANEXO 6**

- **Eventos y Publicidad**

Actualmente este proceso dentro de la empresa solamente funciona como Organización de Eventos, pero al ser un tipo de publicidad y con ciertas actividades que hemos incluido se ha cambiado el nombre del mismo a Eventos y Publicidad.

Como requisito para dar inicio a este proceso se ha propuesto el Informe Final del proceso de Planificación Estratégica el cual dentro de los proyectos y actividades a ejecutar en el año debe constar los posibles eventos que se organizarán y de igual manera al existir diversos objetivos estratégicos que se desean cumplir, sin duda será necesario algún tipo de publicidad temporal que ayuden a la ejecución de dichos objetivos.

Entre los cambios planteados tenemos el análisis del Informe Final de Planificación Estratégica y Operativa, determinar la realización de un evento o la necesidad de elaborar una estrategia de publicidad, la misma puede ser elaborada por la Gerencia de la empresa o de lo contrario por una persona o empresa externa contratada y que sea especializada en marketing y publicidad, de tal manera que ayude en cierta forma para el cumplimiento de ciertos objetivos planteados. Si la idea es organizar un evento simplemente se siguen las actividades que constan en el diagrama de flujo y son las que actualmente se las realiza cuando se trata de un evento.

Manual de Procedimientos SPM09 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPM09 **VER ANEXO 6**

- **Contratación del Personal**

Para la ejecución de este proceso se han incluido especialmente ciertos documentos que sin duda facilitarán de forma considerable el desarrollo de cada actividad y sobretodo la comprensión por parte de la persona seleccionada y por ende contratada.

Para nombrar algunos de estos documentos tenemos aquellos que se han creado en este Sistema de Gestión por Procesos como lo son: Mapa de Procesos, Organigrama Estructural y Diagrama de Flujo del correspondiente proceso, además de una Guía de Entrevista para los posibles seleccionados y el Perfil de Cargo que lo debe elaborar alguna persona que conozca todos los puestos de trabajo de la organización a la perfección.

Una de las políticas que se puede resaltar como la más importante para el desenvolvimiento eficiente de la persona contratada en su puesto de trabajo, es que la inducción debe realizarse para toda persona que ingresa a Mundo Mágico, sin excepción alguna ya que además del conocimiento de cómo funciona el proceso en el que el mismo estará involucrado, la idea es que el empleado desde el inicio conozca la estructura interna y el funcionamiento global de la empresa y de esa forma se comprometa y se identifique con los objetivos de la misma, de tal manera que no sea solo un empleado más si no un miembro sumamente importante para el crecimiento de la organización.

Algo más que se propuso es que luego del análisis del requerimiento de personal se realice al mismo tiempo el anuncio del requerimiento en el periódico pero también se publique un anuncio en una cartelera interna, para que el personal que labora en la empresa se entere del requerimiento de personal y pueda informar a personas que crean cumplen con el perfil del puesto.

Manual de Procedimientos SPS01 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPS01 **VER ANEXO 6**

- **Pago de Nómina**

Este proceso no sufrió ningún tipo de cambio en cuanto a la ejecución de las actividades, ya que las mismas son desarrolladas por una sola persona en este caso la Asistente Administrativa quien luego de la nueva estructura organizacional debe pasar a ser el Supervisor General y las mismas son muy simples y puntuales.

En el Manual de Procedimientos se especificará ciertas políticas que son de gran importancia para la ejecución del mismo.

Manual de Procedimientos SPS02 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPS02 **VER ANEXO 6**

- **Capacitación**

En lo que se refiere a las capacitaciones que se llevan a cabo dentro de Mundo Mágico, se puede decir que el proceso es sumamente sencillo con actividades muy puntuales y simples en las cuales hemos considerado no realizar ningún tipo de cambio.

Lógicamente estamos seguros que la elaboración del Manual de Procedimientos será una buena herramienta para el seguimiento del proceso pero sobretodo para plasmar formalmente con documentos todo lo que tiene que ver con el mismo y la manera en cómo debe ejecutarse, los responsables, su alcance, documentos, indicador y registros que se debe tener, al finalizar cada proceso de Capacitación.

Manual de Procedimientos SPS03 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPS03 **VER ANEXO 6**

- **Pago a Proveedores**

De igual manera que en las Capacitaciones el Pago a Proveedores tiene actividades muy bien definidas que las ejecutan las personas adecuadas en los tiempos correctos, y no se ha planteado ningún tipo de cambio.

Lo único que se puede mencionar es que dentro del Manual de Procedimientos se han formalizado algunas políticas que actualmente rigen este proceso y documentos y registros necesarios e indispensables para el desarrollo del mismo, pero es necesario que se las exprese y plasme dentro de dicho manual.

Manual de Procedimientos SPS04 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPS04 **VER ANEXO 6**

- **Cobranzas**

Luego del análisis y levantamiento del proceso de Cobranzas se logró plantear una posible mejora para optimizar tiempos y recursos, y de esa forma hacer al proceso mucho más eficiente.

Esta propuesta es dar una alternativa a los clientes que tienen crédito para pago de sus facturas pendientes y hacerlo a través de transferencias bancarias, esto sin duda lo manejan muchas empresas y simplemente se debe comunicar a los consumidores que tienen esta opción, claro está que no se pretende eliminar el cobro que se realiza por parte del transportista en los domicilios o direcciones establecidas, la idea es crear una segunda posibilidad para realizar sus pagos de forma rápida y segura.

El otro cambio es la simplificación de la recepción del dinero y documentos y la generación del recibo de cobro en el sistema, actualmente la primera actividad la realiza la Asistente de Gerencia y la segunda la ejecuta la Asistente Administrativa 1, la idea es que estas dos actividades las lleve a cabo la Asistente de Gerencia, y de esa forma ahorrar tiempo siempre y cuando la misma haya sido capacitada para ejercer esta labor.

Algo que se debe mencionar es que la idea de estas propuestas en cuanto a la ejecución de estas actividades que tienen que ver directamente con el manejo de dinero, aparte de optimizar tiempos en que primero reciba una persona y el ingreso lo haga otra, es otorgar mayor responsabilidad a los empleados de la empresa y sobretodo perder el miedo de que alguien más maneje el dinero y depositar la confianza en esa persona esperando que su desempeño sea el correcto y se desenvuelva eficientemente.

Manual de Procedimientos SPS05 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPS05 **VER ANEXO 6**

- **Soporte a Usuarios**

Este es uno de los cinco nuevos procesos que se ha creado en el diseño de este Sistema de Gestión por Procesos propuesto.

El Soporte Técnico pretende cubrir las necesidades y requerimientos que tenga cualquier empleado de Mundo Mágico de la Mascota en cuanto a problemas informáticos o de comunicaciones.

Como ya lo hemos mencionado la empresa cuenta con 7 sucursales en diferentes ubicaciones las cuales trabajan conectadas a través de un sistema de red que permite el funcionamiento y ejecución de la mayor parte de los procesos.

El servicio del soporte puede ser realizado por una persona externa y que lleve a cabo su propio proceso o según la decisión de la Gerencia, pueden contratar a un Operador de Sistemas a tiempo completo y que el mismo tome como base el Diagrama de Flujo creado, tomando en cuenta que el mismo puede ser modificado según el criterio del Operador.

Según el análisis realizado lo ideal sería contratar a una persona a tiempo completo y que sea parte de la empresa, de esa forma los requerimientos que se presenten podrían ser cubiertos inmediatamente en forma oportuna y además el Operador sería quien con el conocimiento y manejo del sistema agregado a su experiencia proponga mejoras en el manejo del correcto del Sistema y que se puedan aprovechar todos los beneficios que el mismo brinda.

Manual de Procedimientos SPS07 **VER ANEXO 5**

Flujo grama SPS07 **VER ANEXO 6**

CAPÍTULO 4: AUTOMATIZACIÓN DE DOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

4.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En el presente capítulo se realizará la automatización del proceso de Control Interno junto con el proceso de Mejora Continua. Los mismos fueron propuestos en el capítulo tres dentro de los procesos estratégicos que debía ejecutar Mundo Mágico de la Mascota y se encuentran estrechamente interrelacionados entre sí, y la documentación del Control Interno servirá como entrada para el de Mejora Continua por ese motivo la automatización se la realizará para los dos procesos.

La automatización se la elaborará utilizando el programa Aura Portal BPM, ya que el mismo fue utilizado en el transcurso de la carrera universitaria, la utilización y manejo del mismo no son complejos y si el modelamiento de los procesos se lo elabora correctamente los beneficios para la empresa podrían ser muy importantes, sobretodo pensando en las expectativas de crecimiento que tiene la Gerencia de Mundo Mágico. En el mismo se realizará el modelamiento (diagramas de flujo), diseño y configuración, prueba piloto y simulación de los procesos a automatizar.

Todo lo realizado en el programa será descrito paso a paso y con imágenes en el punto cuatro de este capítulo.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS A AUTOMATIZAR

Previo a la elección del o los procesos a automatizar se realizó un análisis de la importancia que tienen los diversos procesos dentro de Mundo Mágico de la Mascota, además de la factibilidad y el beneficio que los mismos podrían generar si se los ejecuta mediante automatización y no de la manera tradicional o manual.

Como procesos propuestos en el capítulo tres se planteó el diseño de cinco procesos estratégicos, dentro de los cuales se seleccionó al Control Interno y Mejora Continua, para la automatización por las razones expuestas anteriormente.

La idea de automatizar el Control Interno es que funcione como una auditoría de gestión para las sucursales, bodega central y oficinas administrativas en el momento en que el responsable de este proceso lo considere necesario, con lo cual todos los hallazgos y novedades encontradas vayan siendo registradas en un formulario elaborado previamente por el Asistente Administrativo 1, quien en la propuesta de la nueva estructura organizacional se lo nombró como Supervisor General, que será cargado en el programa Aura Portal BPM para su posterior seguimiento y es ahí, donde el proceso de Mejora Continua interviene con el Coordinador de Calidad a la cabeza para la generación y establecimiento de los diversos tipos de acciones a ejecutar, (acciones correctivas, preventivas y de mejora), con su respectivo responsable y tiempo de ejecución, siempre tomando en cuenta el monitoreo y seguimiento que debe hacerse

en todo el desarrollo del proceso, hasta finalizar con la recepción del formulario respectivo en el cual se describa la acción ejecutada y los resultados de la misma.

Se descartó la automatización de procesos misionales sumamente importantes como lo son: Distribución, Manejo de Inventarios, Compras, Ventas; vitales para el giro del negocio, ya que el desarrollo de las actividades dentro de los mismos se las realiza en el sistema Fígaro, el cual presta diversos beneficios y múltiples opciones de uso, sin embargo ciertas alternativas no han sido aprovechadas por la empresa, y es una de las propuestas de mejoramiento dentro de los diagrama de flujo y de las políticas para cada uno de los procesos en los que intervenga este sistema.

Creemos que el manejo actual de los procesos estratégicos, misionales y de soporte restantes, es el correcto y no requieren ser automatizados, sin descartar futuramente la inclusión de alguno de ellos en una posible automatización, dependiendo del crecimiento, necesidades y requerimientos que la organización tenga.

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 ¿Qué es un sistema BPM y cuál es su propósito?

Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos

de negocio efectivos, ágiles y transparentes. BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios.⁸

- Mediante BPM, los procesos de negocio son más efectivos, más transparentes y más ágiles.
- Los problemas se resuelven antes de que se conviertan en asuntos más delicados.
- Los procesos producen menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes, claro está que todo depende de la efectividad al momento de implementar este tipo de sistemas dentro de las organizaciones.

Algo trascendente para el éxito de estos sistemas posterior a la implementación de los mismos, es la comprensión del manejo y la utilización del sistema por parte de las personas involucradas y responsables de los procesos automatizados, ya que solo de esa manera se podrá aprovechar los beneficios y oportunidades para el mejoramiento de la organización como tal, en cuanto a la rapidez en la toma de decisiones y sobretodo en el monitoreo continuo de sus operaciones.

BPM permite respuestas y adaptación continuas a eventos y condiciones del mundo real y en tiempo real.

⁸ K GARIMELLA. M LEES. B WILLIAMS, (2008), *Introducción a BPM para Dummies*. Indianápolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc. p. 20

4.3.2 Automatización

Con BPM puede automatizar la ejecución de muchas tareas que pueden haber sido controladas anteriormente de forma manual. Para ello, puede combinar servicios nuevos y ya existentes. Para tareas que aún requieren control manual, BPM coordinará el flujo de trabajo y dirigirá la acción al notificar a las personas y presentarles la información que necesitan para realizar su trabajo. Si el director del servicio al cliente necesita revisar un pedido de alto valor, BPM envía una notificación por correo electrónico o a una bandeja de entrada de tareas en el espacio de trabajo de los procesos.⁹

Con la automatización de ciertos procesos se puede conseguir un óptimo seguimiento y monitoreo de las actividades que componen los mismos, empleando menos cantidad de recursos físicos y reduciendo los tiempos en cuanto a la divulgación de resultados para los integrantes de la organización, teniendo siempre como objetivo primordial la agilidad, efectividad y transparencia en la ejecución de los procesos.

La idea de los programas para automatización, es que dentro de las organizaciones exista una gestión integral.

⁹ Cfr. K GARIMELLA. M LEES. B WILLIAMS, (2008), *Introducción a BPM para Dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc. p. 35

4.3.3 Simulación

Con BPM, puede simular un proceso con el ordenador para ver cómo se comportará en diversas condiciones. El proceso se simula en el mismo entorno utilizado para la creación del modelo. Por lo tanto, una simulación se puede realizar rápidamente.

La simulación de un proceso se ejecuta como un proyecto en uno o varios escenarios distintos. Un proyecto de simulación contiene modelos de simulación de procesos, recursos compartidos y configuraciones de documentos.

4.3.4 Aura Portal

Aura Portal es una empresa Internacional ubicada en más de 50 países que fue creada en el 2001 con el objetivo de desarrollar una aplicación de software empresarial 100% basada en Internet del tipo BPMS (Business Process Management Suite) llamada Aura Portal, con el máximo nivel tecnológico y la inclusión de los últimos estándares como notación BPMN, que la explicamos más adelante.

Aura Portal es una de las tantas empresas a nivel mundial que se dedica al desarrollo de este tipo de software para automatización de procesos, pero hemos

considerado automatizar los procesos en el programa diseñado por la misma, ya que es de fácil manejo, si se ejecuta de manera correcta puede traer múltiples beneficios y Aura Portal fue manejado en el transcurso de la carrera universitaria como lo mencionamos anteriormente.

Aura Portal se basa en diversos módulos que uniéndolos hacen del producto una solución ideal para cualquier empresa. Estos módulos son: Intranet, BPMS, Gestión Documental, WIP (plataforma de colaboración con usuarios externos), Reglas de negocio entre otros módulos.¹⁰

Aura Portal es la herramienta ideal para aquellos que quieren tener un control exhaustivo de los procesos y quieren mejorar día a día. De manera que podemos decir que es el sistema idóneo para la descripción, ejecución, análisis y mejora de los procesos de cualquier organización.

Entre las funcionalidades del Aura Portal podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Gestión por procesos (BPM). Regula las actividades de la empresa, permitiendo su completa adaptación a cualquier cambio que se produzca.
- ✓ Gestión de relaciones con clientes (CRM). Permite recoger toda la comunicación con clientes generada mediante comercio electrónico.
- ✓ Intranet. Permite la comunicación y colaboración entre empleados.
- ✓ Gestión documental (sobre sharepoint). Permite la clasificación y gestión de todos los documentos de la empresa de una manera sencilla y eficaz.

¹⁰ FALAGAN M. (2012). [<http://falagan.wordpress.com/2011/05/18/%C2%BFque-es-auraportal/>], **¿Qué es AuraPortal?**

- ✓ Portales externos. Ayuda a mantener una fluida comunicación con clientes, proveedores, agentes, etc.¹¹

4.3.5 Galería de Objetos (Simbología)

- **BPMN**

Business Process Model and Notation (BPMN) (en español **Notación para el Modelado de Procesos de Negocio**) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

BPMN fue inicialmente desarrollada por la organización Business Process Management Initiative (BPMI), y es actualmente mantenida por el OMG (Object Management Group), después de la fusión de las dos organizaciones en el año 2005. Su versión actual, es la 2.0.¹²

El principal objetivo de BPMN es proporcionar una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados en la organización. Entre estos interesados están los analistas de negocio (quienes definen y redefinen los procesos), los desarrolladores técnicos (responsables de implementar los procesos) y los gerentes y administradores del negocio (quienes monitorizan y gestionan los procesos).

¹¹ MOLINA L. (2012). [<http://www.aureasd.es/docs/SGP%20con%20AuraPortal.pdf>], **Sistema de Gestión por Procesos. S.G.P. con Aura Portal BPMS.**

¹² BIZAGI. (2012). [<http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>], **BIZAGI BPMN 2.0**

Se puede manifestar que BPMN tiene la finalidad de servir como lenguaje común para cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación, siempre y cuando el diseño del proceso, la documentación a utilizar como entradas y los responsables de cada actividad estén correctamente establecidos, para evitar confusiones en la ejecución del mismo.

Otro de los objetivos de BPMN es brindar soporte en la gestión de procesos empresariales, entre los usuarios técnicos y los usuarios del negocio.

- **IMPORTANCIA DE MODELAR CON BPMN**

BPMN es lo suficientemente simple, eficiente y fácilmente comprensible para ser aplicado en cualquier negocio, sea pequeño o grande, comercial, industrial o de servicios; sin embargo, es suficientemente rico y beneficioso como para apoyar la aplicación ejecutable, sin cambiar los modelos ya existentes dentro de las empresas.

- **VERSIONES DE BPMN**

Actualmente existen muchos estándares que compiten por ser el mejor lenguaje de modelamiento de procesos de negocio para su utilización en las herramientas de modelado de procesos. Por lo cual el BPMN debe encontrarse en constante cambio, ya que salen, en el mundo del

modelamiento empresarial, nuevas expresiones y conceptos para la mejora de este.

Es por ello que han ido mejorando y sacando creando nuevas versiones de modelamiento BPMN. Anteriormente manejaban la versión 1.0 lanzada al mercado en Mayo del 2004, 1.1 desarrollada en enero del 2008, 1.2 ofertada en enero del 2009, y la versión que manejan actualmente que es la 2.0 que fue lanzada al mercado en agosto del 2009.

La automatización de los procesos elegidos, se la realizará utilizando BPMN versión 1.2, ya que la misma fue manejada y estudiada en el transcurso de la carrera universitaria.



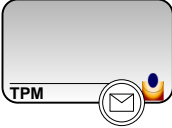
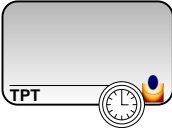
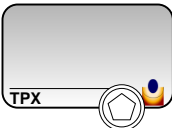
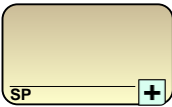
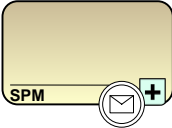
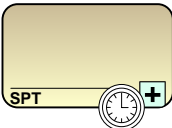
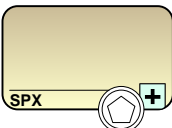
Los objetos y símbolos a utilizar en el diagrama de flujo desarrollado en Aura Portal BPMN versión 1.2 son diferentes a los ya conocidos y utilizados en el programa Microsoft Visio, es por esto que, en la siguiente tabla se muestra el gráfico, nombre y descripción de cada uno de estos elementos.











En esencia el BPMN se compone de varios conjuntos de elementos que abarcan la representación, tanto de los objetos del flujo y sus conexiones como los instrumentos de ayuda que son las bandas y los artefactos.


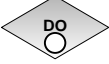





Los objetos se dividen en tres categorías: Actividades, Eventos y Compuertas. A su vez, las actividades se dividen en tareas y subprocessos. Por tanto en definitiva se contemplan los siguientes objetos.

- **Tareas.-** Realizan las actividades del proceso. Pueden ser personales y de sistema.
- **Subprocesos.-** Son conjunto de tareas y otros objetos que pueden funcionar como una unidad operativa independiente, aunque integrada en el proceso.
- **Eventos.-** Se encargan de controlar los arranques y paradas de las corrientes del proceso en los hilos en los que están situados.
- **Compuertas.-** Redirigen las corrientes entre hilos del proceso según su configuración y condiciones.

Tabla 4.1 **Galería de Objetos**

SÍMBOLO	FUNCIÓN
TAREAS	
<i>Simples</i>	
	Tarea personal. Tarea ejecutada por un usuario del sistema. Los mismos pueden ser usuarios internos, externos o invitados.
	Tarea de sistema. Tarea realizada por el sistema. Hay una tarea de sistema por cada función a realizar.
<i>Con evento incrustado</i>	
	Tarea con evento de mensaje incrustado. Si llega el mensaje antes de que el ejecutor de la tarea termine, ésta queda abortada y la corriente del proceso sigue por la salida del evento de mensaje incrustado.
	Tarea con evento de tiempo incrustado. Si el tiempo previsto llega antes de que el ejecutor de la tarea termine, ésta queda abortada y la corriente del proceso sigue por la salida del evento de tiempo incrustado.
	Tarea con evento múltiple incrustado. Combinación de eventos de mensaje y tiempo. Si se cumple uno de los eventos antes de que el ejecutor de la tarea la termine, ésta queda abortada y la corriente del proceso sigue por la salida del evento múltiple incrustado.
SUBPROCESOS	
<i>Simples</i>	
	Subproceso Conjunto de objetos (tareas, otros subprocesos, eventos y compuertas), que construyen una unidad operativa independiente dentro del proceso.
<i>Con evento incrustado</i>	
	Subproceso con evento de mensaje incrustado. Si llega el mensaje definido en el evento incrustado antes de que subproceso finalice de forma natural, se fuerza la terminación inmediata del mismo y la corriente sigue por la salida del evento de mensaje incrustado.
	Subproceso con evento de tiempo incrustado. Si se cumple el tiempo definido en el evento incrustado antes de que subproceso finalice de forma natural, se fuerza la terminación inmediata del mismo y la corriente sigue por la salida del evento de tiempo incrustado.
	Subproceso con evento múltiple incrustado. Lleva incrustado un evento múltiple que combina eventos de mensaje y de tiempo. Su funcionamiento es el mismo descrito más arriba para los eventos sueltos de mensaje y tiempo incrustados.
EVENTOS	
<i>Inicio</i>	

	<p>Evento de inicio por mensaje. Inicia el proceso al recibirse el mensaje editado con el formulario que se especifica en los atributos de este evento o bien por una tarea de sistema de inicio de proceso.</p>
	<p>Evento de inicio por tiempo. Inicia el proceso al cumplirse el tiempo (cualquier forma de definición: día del mes, de la semana, fecha, hora, minuto, etc.) indicado en las condiciones especificadas para este evento.</p>
	<p>Evento de inicio múltiple. Contiene cualquier combinación de eventos de mensaje y tiempo. Inicia el proceso cuando se cumplen las condiciones especificadas para uno de los eventos que contiene.</p>
	<p>Evento de inicio de subproceso. Evento de inicio dentro de la notación desarrollada de un subproceso. Se activa como hipervínculo de su correspondiente notación comprimida cuando la corriente del proceso principal alcanza esta última.</p>
Intermedios	
	<p>Evento intermedio de mensaje. Detiene la corriente hasta que se reciba el mensaje editado con el formulario que se ha especificado para este evento o mediante una tarea de sistema de activación de mensaje, generalmente desde otro proceso.</p>
	<p>Evento intermedio de tiempo. Detiene la corriente de su hilo hasta que se cumpla el tiempo que se ha especificado para este evento.</p>
	<p>Evento intermedio múltiple. Contiene una combinación de eventos de mensaje y tiempo. Detiene la corriente de su hilo hasta que se cumpla uno de los eventos.</p>
	<p>Evento de enlace (Link) Envía o recibe la corriente hacia o desde otro enlace con el que mantiene un hipervínculo.</p>
Fin	
	<p>Evento de fin de corriente. Indica el fin de una corriente de un proceso o de un subproceso. Cuando se alcanza este evento, la corriente de este hilo queda detenida definitivamente por las corrientes de los demás hilos siguen su curso.</p>
	<p>Evento de fin de proceso o subproceso. Si el evento está situado dentro del proceso general fuerza la terminación completa del mismo y la cancelación definitiva de todos los objetos, incluidas las tareas inconclusas y los subprocesos que contiene.</p>
Otros	
	<p>Punto de control. Toma muestras (de tiempo y otras) en el momento en que pasa por él la corriente. Se utilizan en la monitorización.</p>
COMPUERTAS	
Divergentes	
	<p>Compuerta divergente exclusiva (XOR) Tiene una entrada y varias salidas. Las salidas deben estar numeradas para establecer el orden en que serán examinadas, ya que la primera</p>

	que cumpla las condiciones establecidas será la que conduzca la corriente del proceso. Las demás salidas serán inhabilitadas.
	Compuerta divergente inclusiva (OR) Tiene una entrada y varias salidas de las cuales una o varias serán válidas. Las salidas válidas generarán corrientes paralelas en sus respectivos hilos y los demás hilos serán deshabilitados.
	Compuerta divergente paralela (AND) Tiene una entrada y varias salidas siendo todas ellas válidas.
Convergentes	
	Compuerta convergente exclusiva (XOR) Tiene varias entradas y una salida. Cuando se produce la primera entrada conduce la corriente a la salida y las demás entradas quedan invalidadas.
	Compuerta convergente inclusiva (OR) Tiene varias entradas y una salida. La compuerta, que conoce cuales de los hilos de entrada llevan corriente y cuáles no, (depende de lo ocurrido en el proceso aguas arriba), espera a que lleguen todas las que llevan corriente para permitir la única salida.
	Compuerta convergente paralela (AND) Tiene varias entradas y una salida. Todas las entradas han de ser de hilos con corriente pues la compuerta esperará a que se hayan producido todas las entradas para permitir la única salida.
	Colector (OR) Esta compuerta está siempre abierta. Su misión es redirigir cualquier entrada y su única salida en el momento en que pasa por ella la corriente. Su uso es necesario para unificar hilos en los objetos que solo acepta una entrada.

Fuente: AP-BPMModeler-20090804-Visio2007 y Guía de Uso BPM MODELER
Elaborado por: Fabián Osorio

4.4 DESCRIPCIÓN DE LA AUTOMATIZACIÓN

En este punto se realizará la descripción completa de la automatización efectuada en el Software Aura Portal, la cual consta inicialmente del modelamiento de los dos diagramas de flujo cargados posteriormente en el programa, pero que fueron elaborados en base a los mostrados en el capítulo 3 dentro de los nuevos procesos propuestos.

Luego se realizó una matriz de campos completa por cada proceso, la misma consta de todas las actividades que se llevan a cabo dentro del proceso, y los campos que aparecerán dentro del formulario de dicha actividad, especificando si dicho campo en esa actividad es editable o no para la persona que recibe el formulario.

Con los diagramas ya elaborados previamente y las matrices de los formularios que aparecerán en la pantalla de cada actividad, se podrá iniciar con el siguiente paso que es el diseño y configuración misma de la automatización de los procesos, la cual se muestra con imágenes de las principales pantallas obtenidas en el transcurso de la configuración dentro del programa.

4.4.1 Modelamiento (Diagramas de Flujo)

Los diagramas de flujo BPMN que se muestran a continuación, pertenecen a los dos procesos automatizados y cada una de las actividades que podemos ver en el mismo fueron configuradas en el diseño de la automatización.

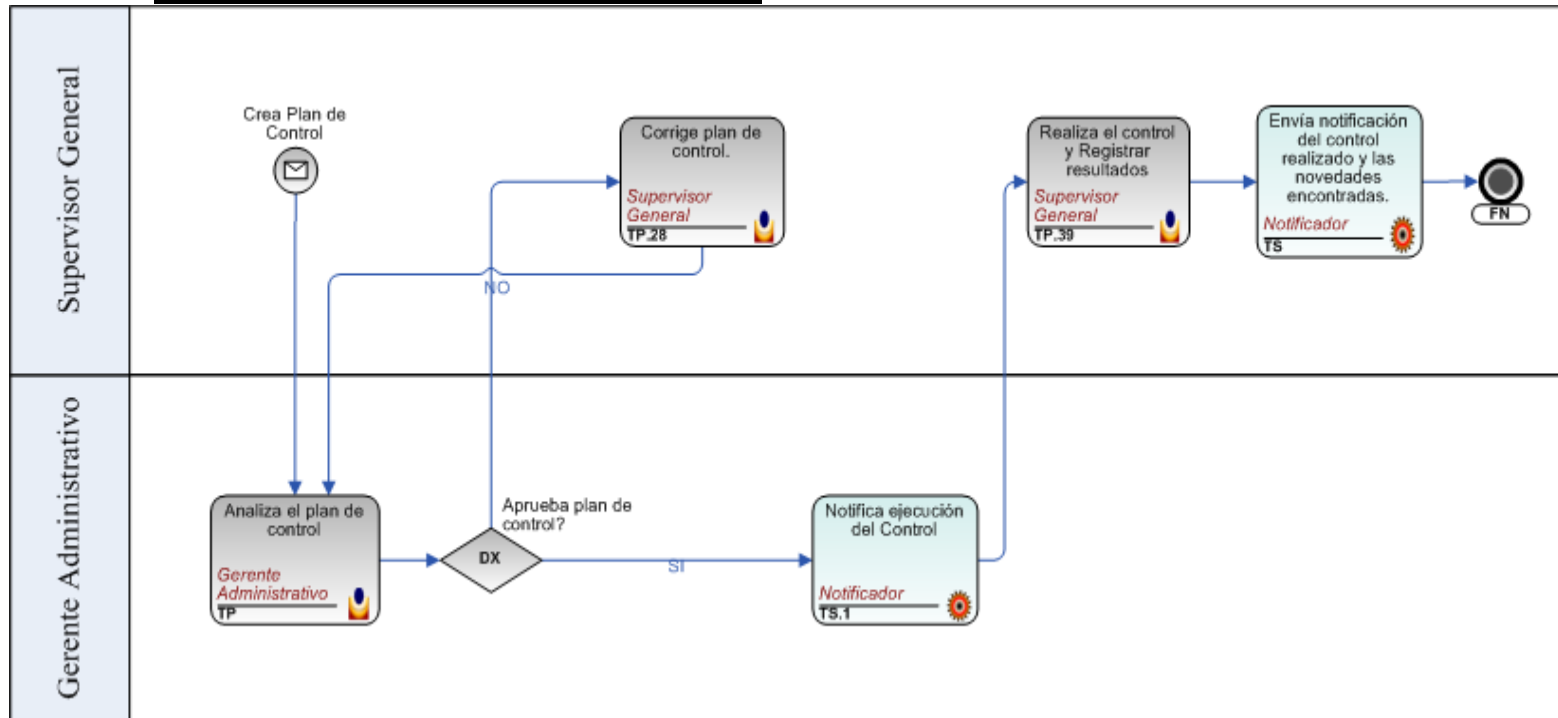
Estos dos procesos además de su elaboración en BPMN para un manejo automático de los mismos, en el capítulo tres se los elaboró de tal manera que los mismos también puedan ser llevados a cabo manualmente.

Como podemos observar en los flujos elaborados, la representación gráfica hoy en día de los procesos a automatizar debe ser en forma horizontal por roles como se lo denomina en los software BPM, esto facilita la distribución, asignación y comprensión de las diversas tareas que cada rol debe cumplir dentro del proceso.

En el proceso de control interno interviene únicamente el Supervisor General y el Gerente Administrativo o en su remplazo el Gerente General y en el proceso de mejora continua intervienen el Coordinador de Calidad, la Gerencia de Mundo Mágico y los responsables de cada uno de los procesos que están definidos en los Manuales de Procedimientos.

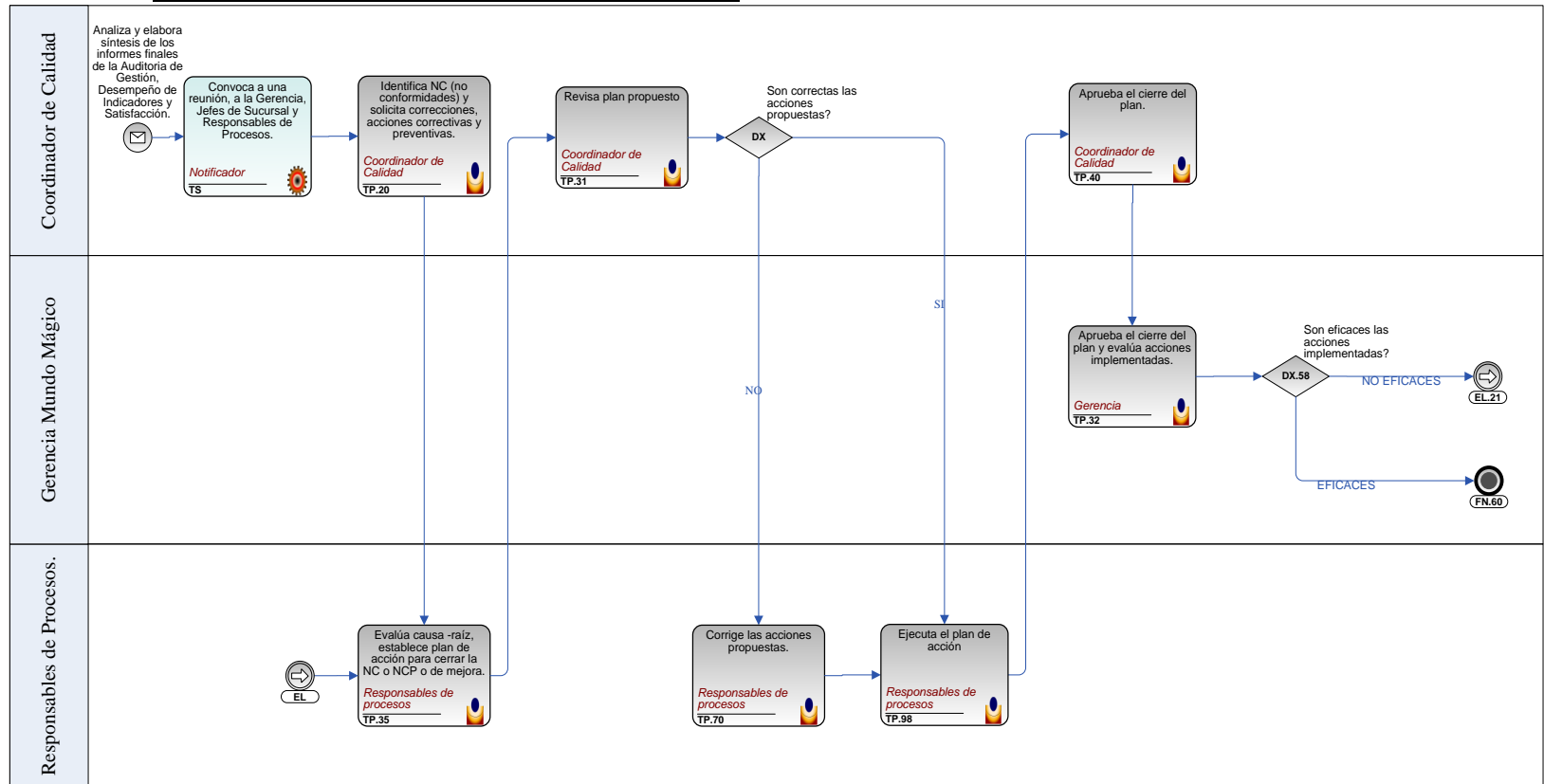
Dentro de los diagramas se utilizó eventos de inicio de mensaje, eventos intermedios de enlace, tareas personales, tareas del sistema, compuertas divergentes exclusivas y eventos de fin de proceso.

Gráfico 4.1 **Diagrama de Flujo Proceso Control Interno**



Elaborado por: Fabián Osorio

Gráfico 4.2 **Diagrama de Flujo Proceso Mejora Continua**



Elaborado por: Fabián Osorio

4.4.2 Matriz de Campos

Se elaboraron dos matrices de campos por cada uno de los procesos automatizados.

Cada una de las matrices contiene el nombre de la división correspondiente a cada una de las tareas y evento existente por cada proceso, el código de cada actividad dentro del Diagrama de flujo, los campos que contiene cada una de las divisiones creadas, la descripción del campo en aquellos que son editables y si el campo es editable o no editable en dicha división.

Tabla 4.2 **Matriz de Campos Proceso Control Interno**

MATRIZ DE CAMPOS CONTROL INTERNO				
NOMBRE DE LA DIVISIÓN	CÓDIGO	CAMPOS	DESCRIPCIÓN	EDITABLE/NO EDITABLE
Auditoría de Gestión Mundo Mágico de la Mascota	IM	SUCURSAL		NO EDITABLE
	IM	FECHA_HORA		NO EDITABLE
	IM	PROCESO		NO EDITABLE
	IM	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	IM	CODIGO		NO EDITABLE
	IM	GC_CONTROLES	Seleccionar el tipo de control efectuado.	EDITABLE
	IM	GC_OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	IM	AJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO SI/NO		NO EDITABLE
	IM	OPINIONES DEL PERSONAL		NO EDITABLE
	IM	INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN		NO EDITABLE
	IM	RESPONSABLE	Colocar el nombre del responsable del evento creado.	EDITABLE
	IM	FIRMA RESPONSABLE	Firma del responsable del evento creado.	EDITABLE
Auditoría de Gestión Mundo Mágico de la Mascota	TP	SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP	FECHA_HORA		NO EDITABLE
	TP	PROCESO		NO EDITABLE
	TP	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP	CODIGO		NO EDITABLE
	TP	GC_CONTROLES		NO EDITABLE
	TP	GC_OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	TP	AJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO SI/NO		NO EDITABLE
	TP	OPINIONES DEL PERSONAL		NO EDITABLE
	TP	INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN		NO EDITABLE
	TP	RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP	FIRMA RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP	APROBADO SI/NO	Elegir la opción según lo que corresponda.	EDITABLE
	TP	APROBADO POR	Colocar el nombre del Gerente que aprueba el formato del control.	EDITABLE
	TP	OBSERVACIONES	Colocar las observaciones con respecto a la revisión efectuada.	EDITABLE
TP	FIRMA	Firma del gerente que efectúa la aprobación.	EDITABLE	

Auditoría de Gestión Mundo Mágico de la Mascota	TP.28	SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP.28	FECHA_HORA		NO EDITABLE
	TP.28	PROCESO		NO EDITABLE
	TP.28	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.28	CODIGO		NO EDITABLE
	TP.28	GC_CONTROLES	Aumentar o quitar el tipo de control.	EDITABLE
	TP.28	GC_OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	TP.28	AJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO SI/NO		NO EDITABLE
	TP.28	OPINIONES DEL PERSONAL		NO EDITABLE
	TP.28	INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN		NO EDITABLE
	TP.28	RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.28	FIRMA RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.28	APROBADO SI/NO		NO EDITABLE
	TP.28	APROBADO POR		NO EDITABLE
	TP.28	OBSERVACIONES		NO EDITABLE
TP.28	FIRMA		NO EDITABLE	
Auditoría de Gestión Mundo Mágico de la Mascota	TP.39	SUCURSAL	Elegir el nombre de la sucursal.	EDITABLE
	TP.39	FECHA_HORA	Colocar la fecha y hora del control.	EDITABLE
	TP.39	PROCESO	Colocar el nombre del proceso.	EDITABLE
	TP.39	SUBPROCESO	Colocar el nombre del subproceso.	EDITABLE
	TP.39	CODIGO	Colocar el código del subproceso.	EDITABLE
	TP.39	GC_CONTROLES	Seleccionar el tipo de control efectuado.	EDITABLE
	TP.39	GC_OBSERVACIONES	Colocar las observaciones según el control efectuado.	EDITABLE
	TP.39	AJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO SI/NO	Elegir la opción según lo que corresponda.	EDITABLE
	TP.39	OPINIONES DEL PERSONAL	Describir las opiniones del personal en general.	EDITABLE
	TP.39	INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	Adjuntar un informe final completo de la auditoría efectuada.	EDITABLE
	TP.39	RESPONSABLE	Colocar el nombre del responsable del evento creado.	EDITABLE
	TP.39	FIRMA RESPONSABLE	Firma del responsable del evento creado.	EDITABLE
	TP.39	APROBADO POR		NO EDITABLE
TP.39	FIRMA		NO EDITABLE	

Elaborado por: Fabián Osorio

Tabla 4.3 **Matriz de Campos Proceso Mejora Continua**

MATRIZ DE CAMPOS MEJORA CONTINUA				
NOMBRE DE LA DIVISIÓN	CÓDIGO	CAMPOS	DESCRIPCIÓN	EDITABLE/NO EDITABLE
Informe de hallazgos	IM	SUCURSALES	Elegir el nombre de la sucursal o la opción todas si el proceso de mejora continua aplica para todas las sucursales.	EDITABLE
	IM	PROCESO	Colocar el nombre del proceso.	EDITABLE
	IM	SUBPROCESO	Colocar el nombre del subproceso.	EDITABLE
	IM	CÓDIGO	Colocar el código del subproceso.	EDITABLE
	IM	I.F. DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	Adjuntar el informe final completo de la auditoría de gestión efectuada.	EDITABLE
	IM	I.F. DE ANÁLISIS DE INDICADORES Y SATISFACCIÓN	Adjuntar el informe final del proceso de análisis de indicadores y satisfacción.	EDITABLE
	IM	RESUMEN DE INFORMES	Emitir un breve resumen de los informes adjuntados.	EDITABLE
	IM	RESPONSABLE	Colocar el nombre del responsable del evento creado.	EDITABLE
	IM	FIRMA RESPONSABLE	Firma del responsable del evento creado.	EDITABLE
Designación de responsables	TP.20	SUCURSALES		NO EDITABLE
	TP.20	PROCESO		NO EDITABLE
	TP.20	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.20	CÓDIGO		NO EDITABLE
	TP.20	I.F. DE AUDITORÍA DE GESTIÓN		NO EDITABLE
	TP.20	I.F. DE ANÁLISIS DE INDICADORES Y SATISFACCIÓN		NO EDITABLE
	TP.20	LISTA DE ASISTENTES	Colocar el nombre de todos los asistentes a la reunión.	EDITABLE
	TP.20	RESUMEN DE INFORMES		NO EDITABLE
	TP.20	GC_SUCURSAL	Seleccionar el nombre de la sucursal.	EDITABLE
	TP.20	GC_HALLAZGO ENCONTRADO	Describir el hallazgo encontrado.	EDITABLE
	TP.20	GC_RESPONSABLE	Colocar el nombre del responsable de establecer la acción correspondiente según el hallazgo encontrado.	EDITABLE
	TP.20	RESPONSABLE	Colocar el nombre del responsable de la actividad personal.	EDITABLE
TP.20	FIRMA RESPONSABLE	Firma del responsable de la actividad.	EDITABLE	
Establecimiento de acciones	TP.35	SUCURSALES		NO EDITABLE
	TP.35	PROCESO		NO EDITABLE
	TP.35	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.35	CÓDIGO		NO EDITABLE
	TP.35	GC_SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP.35	GC_HALLAZGO ENCONTRADO		NO EDITABLE

	TP.35	GC_RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.35	GC_ACCIÓN PROPUESTA	Describir la acción propuesta para el hallazgo designado.	EDITABLE
	TP.35	RESPONSABLE	Colocar el nombre del responsable de la actividad personal.	EDITABLE
	TP.35	FIRMA RESPONSABLE	Firma del responsable de la actividad.	EDITABLE
Análisis de acciones propuestas	TP.31	SUCURSALES		NO EDITABLE
	TP.31	PROCESO		NO EDITABLE
	TP.31	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.31	CÓDIGO		NO EDITABLE
	TP.31	GC_SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP.31	GC_HALLAZGO ENCONTRADO		NO EDITABLE
	TP.31	GC_RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.31	GC_ACCIÓN PROPUESTA		NO EDITABLE
	TP.31	GC_OBSERVACIONES	Colocar las observaciones correspondientes a la acción propuesta.	EDITABLE
	TP.31	RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.31	FIRMA RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.31	APROBADO SI/NO	Elegir la opción según lo que corresponda.	EDITABLE
	TP.31	OBSERVACIONES	Colocar las observaciones generales de la aprobación o no aprobación.	EDITABLE
	TP.31	APROBADO POR	Colocar el nombre de la persona que realiza el análisis para la aprobación.	EDITABLE
TP.31	FIRMA	Firma del responsable de realizar el análisis.	EDITABLE	
Corrección de propuestas a implementar	TP.70	SUCURSALES		NO EDITABLE
	TP.70	PROCESO		NO EDITABLE
	TP.70	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.70	CÓDIGO		NO EDITABLE
	TP.70	GC_SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP.70	GC_HALLAZGO ENCONTRADO		NO EDITABLE
	TP.70	GC_RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.70	GC_ACCIÓN PROPUESTA	Describir la nueva acción propuesta para el hallazgo designado.	EDITABLE
	TP.70	GC_OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	TP.70	RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.70	FIRMA RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.70	APROBADO SI/NO		NO EDITABLE
	TP.70	OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	TP.70	APROBADO POR		NO EDITABLE
TP.70	FIRMA		NO EDITABLE	
Registro de acciones implementadas	TP.98	SUCURSALES		NO EDITABLE
	TP.98	PROCESO		NO EDITABLE

	TP.98	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.98	CÓDIGO		NO EDITABLE
	TP.98	GC_SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP.98	GC_HALLAZGO ENCONTRADO		NO EDITABLE
	TP.98	GC_RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.98	GC_ACCIÓN PROPUESTA		NO EDITABLE
	TP.98	GC_OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	TP.98	GC_RESULTADO DE ACCIÓN IMPLEMENTADA	Describir los resultados luego de haber implementado la acción propuesta.	EDITABLE
	TP.98	RESPONSABLE	Colocar el nombre del responsable de la actividad personal.	EDITABLE
	TP.98	FIRMA RESPONSABLE	Firma del responsable de la actividad.	EDITABLE
Cierre de plan	TP.40	SUCURSALES		NO EDITABLE
	TP.40	PROCESO		NO EDITABLE
	TP.40	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.40	CÓDIGO		NO EDITABLE
	TP.40	GC_SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP.40	GC_HALLAZGO ENCONTRADO		NO EDITABLE
	TP.40	GC_RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.40	GC_ACCIÓN PROPUESTA		NO EDITABLE
	TP.40	GC_OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	TP.40	GC_RESULTADO DE ACCIÓN IMPLEMENTADA		NO EDITABLE
	TP.40	FECHA DE CIERRE	Colocar la fecha en que el Supervisor cierra el plan.	EDITABLE
	TP.40	RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.40	FIRMA RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.40	APROBADO POR	Colocar el nombre del Supervisor quien es la persona que aprueba el cierre del plan.	EDITABLE
	TP.40	FIRMA	Firma del Supervisor.	EDITABLE
Cierre de plan y evaluación de acciones implementadas	TP.32	SUCURSALES		NO EDITABLE
	TP.32	PROCESO		NO EDITABLE
	TP.32	SUBPROCESO		NO EDITABLE
	TP.32	CÓDIGO		NO EDITABLE
	TP.32	GC_SUCURSAL		NO EDITABLE
	TP.32	GC_HALLAZGO ENCONTRADO		NO EDITABLE
	TP.32	GC_RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.32	GC_ACCIÓN PROPUESTA		NO EDITABLE
	TP.32	GC_OBSERVACIONES		NO EDITABLE
	TP.32	GC_RESULTADO DE ACCIÓN IMPLEMENTADA		NO EDITABLE
	TP.32	FECHA DE CIERRE		NO EDITABLE

	TP.32	RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.32	FIRMA RESPONSABLE		NO EDITABLE
	TP.32	APROBADO POR		NO EDITABLE
	TP.32	FIRMA		NO EDITABLE
	TP.32	ACCIONES IMPLEMENTADAS SI/NO	Elegir la opción según lo que corresponda.	EDITABLE
	TP.32	OBSERVACIONES	Colocar las observaciones generales con respecto a todos los puntos de las acciones implementadas.	EDITABLE
	TP.32	FIRMA GERENCIA	Firma de uno de los Gerentes de la empresa.	EDITABLE

Elaborado por: Fabián Osorio

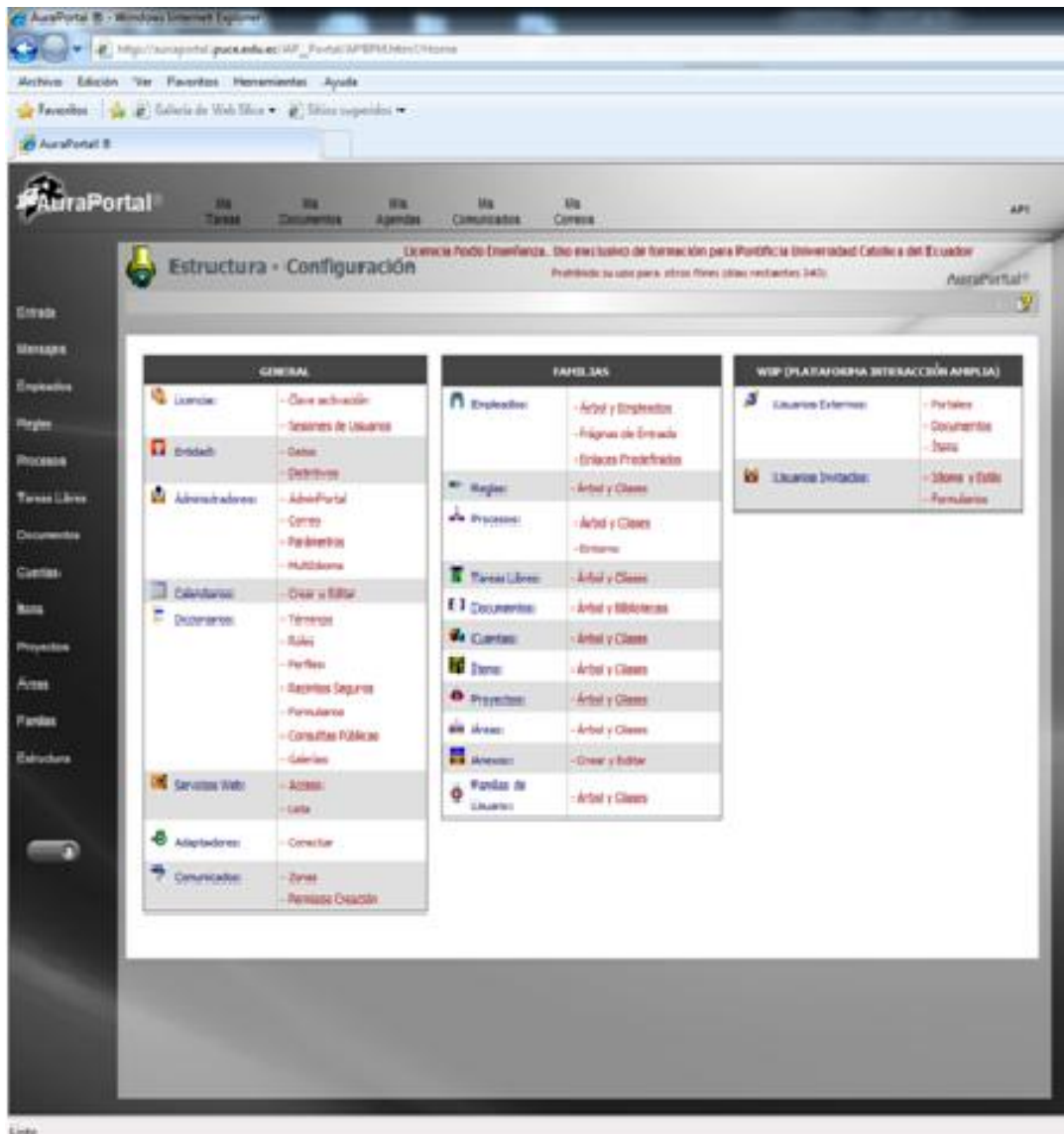
4.4.3 Diseño y Configuración

El diseño y la configuración de los procesos a automatizar consisten primeramente en la creación de los procesos a automatizar dentro del software correspondiente, en este caso en el Aura Portal, en el mismo se cargarán los dos diagramas de flujo en la notación BPMN, luego se configurará cada una de las actividades que componen los flujos, entre las actividades encontramos tareas personales, tareas del sistema, eventos, compuertas; cada una de ellas será configurada de acuerdo a la modalidad del software para su correcto funcionamiento en el momento de que los procesos empiecen a funcionar automáticamente.

En este diseño se designan los responsables y ejecutores de cada actividad, se elaboran las divisiones correspondientes que aparecerán en cada una de las actividades a ejecutar con los campos descritos en el punto anterior, se realiza una descripción general de cada actividad, entre otras cosas que a continuación se muestra con imágenes de las pantallas más importantes que aparecieron en el

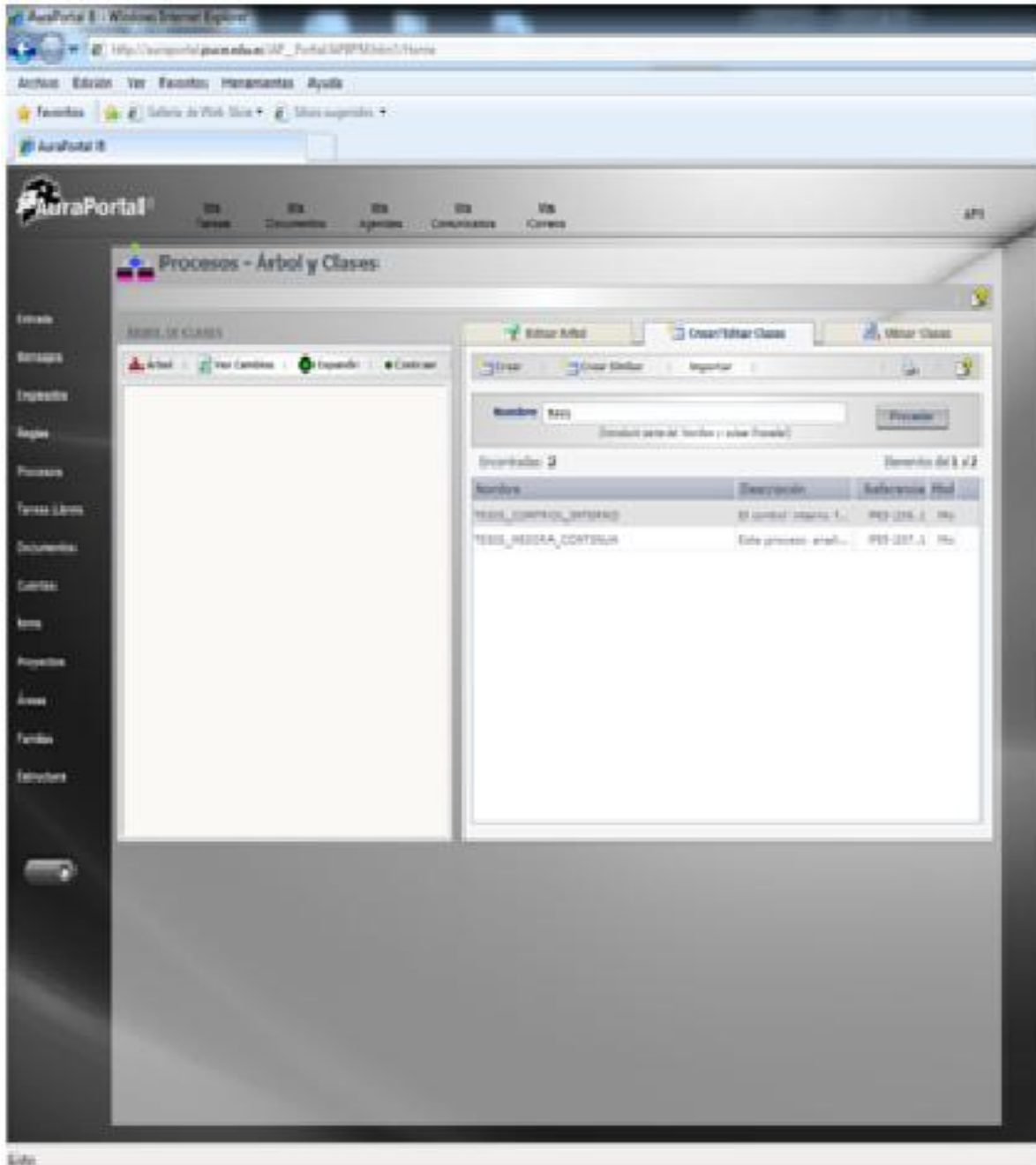
transcurso del diseño y la configuración de los dos procesos estratégicos de Mundo Mágico de la Mascota.

- Pantalla principal de Aura Portal



Para iniciar con la configuración debemos dirigirnos a Procesos - Árbol y Clases.

- Pantalla Árbol y Clases



En esta pantalla creamos nuestros procesos a automatizar, luego de haberlos creado cuando deseemos ingresar al mismo solo pulsamos proceder y buscamos los procesos creados.

- Pantalla Clase de procesos

The screenshot shows a web application window titled "Clase de Proceso: TESIS_CONTROL_INTERNO". The interface is divided into several sections:

- IDENTIDAD:** Contains fields for "Clave" (FEI 206), "Versión 1", "Nombre" (TESIS_CONTROL_INTERNO), "Descripción" (El control interno funciona como una auditoría de gestión para las sucursales de Ilumundo Mágico), "Número Máximo de Recurrencias de Bucle" (1000), "Autor del Modelo" (API (0, Manager)), "Responsable de la Clase" (Empleado), "Responsable de cada Proceso" (API (0, Manager)), and "Recinto Seguro".
- Ejecución:** Includes options for "Diagrama", "Objetos", "Panel", and "Históricos".
- CRONOMETRÍA:** Features a "Calendario" and "Reloj Proceso" (Servidor/Local) and "Duración Proceso" (Sí/No).
- Diagrama de Flujo:** A BPMN diagram titled "CONTROL INTERNO" is shown. It has two swimlanes: "Supervisor General" and "Gerente Administrativo". The flow starts with "Crea Plan de Control" (Supervisor General), followed by a decision "Aprueba plan de control?". If "SI", it goes to "Notificar ejecución del Control" (Gerente Administrativo), then "Realiza el control y Registrar resultados" (Supervisor General), and finally "Envía notificación del control realizado y las novedades encontradas" (Notificador TS). If "NO", it goes to "Compra plan de control" (Supervisor General).

Luego de crear el proceso como tal, en esta ventana vamos a introducir toda la información con respecto al proceso, tenemos la descripción, el responsable, el diagrama de flujo, la configuración de los objetos que son los eventos, tareas y compuertas del diagrama de flujo entre otros.

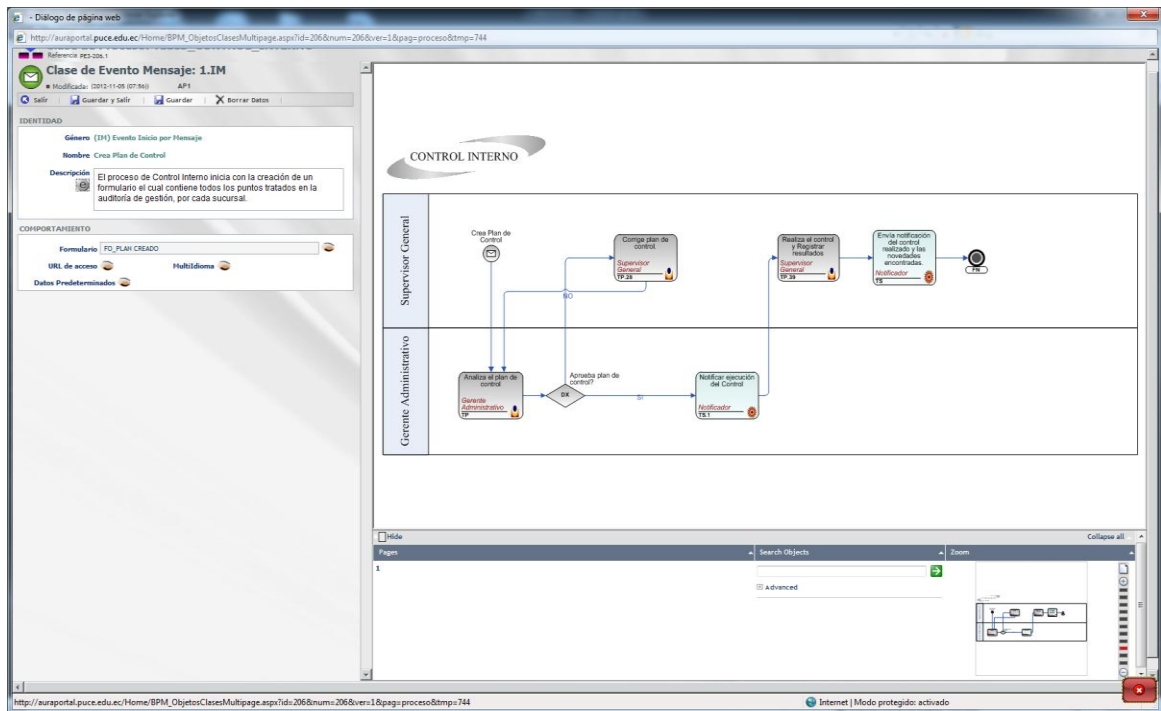
- Pantalla de objetos

The screenshot shows a web browser window titled 'Objetos' with a URL from 'auraportal.puce.edu.ec'. On the left, there is a search and filter section for objects, showing a table with columns 'Código', 'Nombre', and 'ID'. The table lists several tasks with their respective codes and IDs. The main area displays a BPMN diagram for 'CONTROL INTERNO'. The diagram is organized into two swimlanes: 'Supervisor General' and 'Gerente Administrativo'. The process flow is as follows: 1. 'Crea Plan de Control' (Start event) in the Supervisor General lane. 2. 'Compro plan de control' (Task) in the Supervisor General lane. 3. 'Realiza el control y Registrar Resultados' (Task) in the Supervisor General lane. 4. 'Analiza el plan de control' (Task) in the Gerente Administrativo lane. 5. 'Aproba plan de control' (Decision) in the Gerente Administrativo lane. 6. 'Notificar ejecución del Control' (Task) in the Gerente Administrativo lane. 7. 'Envía notificación del control realizado y las novedades encontradas' (Task) in the Supervisor General lane. 8. 'FIN' (End event) in the Supervisor General lane. The diagram also includes a feedback loop from the decision back to the 'Compro plan de control' task.

En la ventana anterior luego de llenar ciertos campos obligatorios, el siguiente paso es crear el diagrama de flujo en el BPMN el cual lo carga directamente al programa Aura Portal.

Luego de que el diagrama esté cargado correctamente podremos empezar a configurar los objetos. Nos dirigimos a la pestaña objetos y se abrirá una ventana como la que podemos observar, en la misma tenemos todos los eventos, tareas y compuertas, en diversas pestañas.

- Pantalla clase de eventos



Primeramente debemos configurar el evento de inicio del proceso, lo cual lo hacemos en la ventana que se muestra, para crear el primer formulario que dará inicio a las posteriores actividades del proceso vamos a la pestaña de formulario.

- Pantalla creación del formulario

The screenshot shows a web browser window with a URL starting with 'http://www.pura...'. The page title is 'Formulario de Terna: LTP'. The main content area is a green form titled 'AUDITORÍA DE GESTIÓN MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA'. The form contains several input fields, including text boxes and dropdown menus, and a 'Guardar' button. Below the form, there is a table with the following columns: Obj, Tipo, Nombre, Descripción, Formulario, Fecha, Presencia, Pag. Tot, Descripción, Valor, and Tipo Datos. The table contains several rows of data, including entries for 'FO_SUCURSAL', 'FO_RESPONSABLE', and 'FO_FORMA'.

Obj	Tipo	Nombre	Descripción	Formulario	Fecha	Presencia	Pag. Tot	Descrip	Valor	Tipo Datos
FO_SUCURSAL
FO_RESPONSABLE
FO_FORMA

En esta ventana llamada formulario se crea la división que contendrá diversos campos con la información que requiera el evento y por ende posteriormente cada actividad del proceso.

- Pantalla configuración de la división

División Página - Diálogo de página web

http://auraportal.puce.edu.ec/Home/BPM_DivisionPagina_Crear.aspx?idAnexo=771&tipoAnexo=1&id

División

Salir | Guardar y Salir | Guardar | Crear Otra División | Eliminar

DATOS GENERALES

Nombre: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Título Mostrado:

Descripción:

Presencia: Permanente Condicional

Excluyente: No Sí

Acceso: Según Diseño Sólo Lectura

DISEÑO

Diseño: Personalizar Aplicar Predeterminado

Establecer como diseño predeterminado: No Sí

CABECERA

Visible: No Sí

Altura: 50 px Color: #000080 Imagen:

Línea Separador: 2 px Color: #00FF00

CUERPO

Color: #008000 Imagen:

BORDE

	Ancho	Color
Superior	1 px	#505050
Inferior	1 px	#505050
Izquierda	1 px	#505050
Derecha	1 px	#505050

SOMBREADO

5 radio buttons for shading options

TEXTO EN IDIOMA BASE

MÁRGENES: Superior: 0 Inferior: 0 Izquierda: 0 Derecha: 0

http://aur Internet | Modo protegido: activado

Posterior a la creación de la división o las divisiones, se los puede configurar en cuanto al nombre, colores, fondos, tamaño entre otras cosas que dependen de las necesidades y el gusto de quien lo elabore.

- Pantalla creación de campos

Diccionario de Términos - Diálogo de página web

http://auraportal.puce.edu.ec/Home/DiccionarioTerminos_Crear.aspx?id=0&capitulo=3

Términos Generales ■ Creado:
ID ■ Modificado:

Salir | Guardar y Salir | Guardar | Crear Otro Término | Eliminar

Capítulo FABIAN

Nombre

Descripción

Tipo Dato Texto una Línea ▼

http://auraportal.puce.edu. Internet | Modo protegido: activado

Como lo mencionamos anteriormente cada división estará compuesta por diversos campos los cuales pueden ser de varios tipos (fecha, fecha y hora, texto en una línea, texto multilínea, firma digital, selección simple, selección múltiple, grupo de campos, documento adjunto entre otros que dependerán de la información que se desea ingresar en la división), los mismos se los crea en la ventana que podemos observar y cada campo consta de su nombre, descripción y el tipo de dato.

- Pantalla clase de tarea

The screenshot displays a web-based configuration interface for a task class named "Clase de Tarea Personal 1.TP". The interface is divided into several sections:

- IDENTIDAD:** Includes fields for "Nombre" (Análisis el plan de control), "Descripción" (Lee el plan de control elaborado por el Supervisor General...), and "Ejecutada por" (Empleado, Usuario Externo, Usuario Invitado).
- EJECUCIÓN:** Features options for "Clasificable" (Crea nueva Tarea con cada paso de contenido) and "Ejecución Mancomunada" (SI/NO).
- Participantes:** Lists roles such as "Responsible" (Autor Mensaje Inicio), "Ejecutor" (AP2 (Administration)), and "Emergencia" (Responsible Clase de Proceso).
- Instrucciones:** Contains a text area with detailed instructions for the task.
- Zona de Trabajo:** Includes "Formato Ventana de Ejecución" (PD_VENTANA) and "Formularios" (SI/NO).
- CRONOMETRÍA:** Includes "Calendario" (Proceso) and "Duración" (SI/NO).

The central BPMN diagram, titled "CONTROL INTERNO", shows a process flow across two swimlanes: "Supervisor General" and "Gerente Administrativo". The process starts with "Crea Plan de Control" in the Supervisor General lane, followed by "Configura plan de control" and "Realiza el control y diligenciar resultados". A decision diamond "Aproba plan de control?" leads to "Notificar aprobación del Control" in the Gerente Administrativo lane, which then flows back to "Realiza el control y diligenciar resultados" in the Supervisor General lane, ending with "Envía notificación del control realizado y las novedades encontradas".

Posterior a la configuración de la clase de evento, se debe configurar cada una de las tareas del proceso en las que se encuentran las actividades personales y actividades del sistema que fueron las que se utilizaron en estos procesos creados.

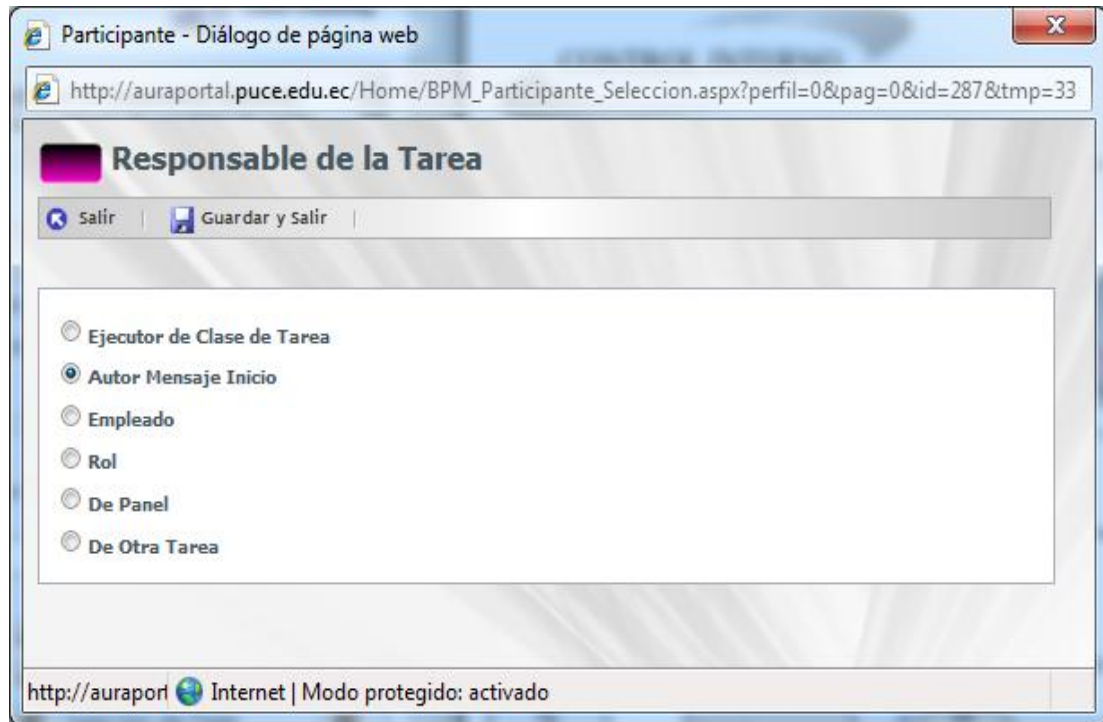
En esta ventana se deben llenar diversos campos obligatorios y otros opcionales, además de elaborar como en la clase de evento la división correspondiente en la pestaña de formulario, se puede utilizar la división similar creada en la clase de evento o crear una nueva de igual manera como lo describimos anteriormente.

- Pantalla diseño de la ventana de ejecución



Uno de los campos obligatorios a llenar es el de ventana de ejecución, que lo hacemos en la pantalla que se muestra asignando un nombre a la misma, y ésta servirá para todas las actividades que componen el mismo proceso.

- Pantalla selección del responsable o ejecutor de la tarea



Cada actividad debe tener su responsable y ejecutor de la misma, esto lo hacemos en la pantalla de la parte superior.

- Pantalla creación de históricos

Históricos - Diálogo de página web

http://auraportal.puce.edu.ec/Home/bpm_procesosclaseshistorico_crear.aspx?id=206&idh:

Históricos

Salir | Guardar y Salir | Guardar | Crear Otro Histórico | Eliminar

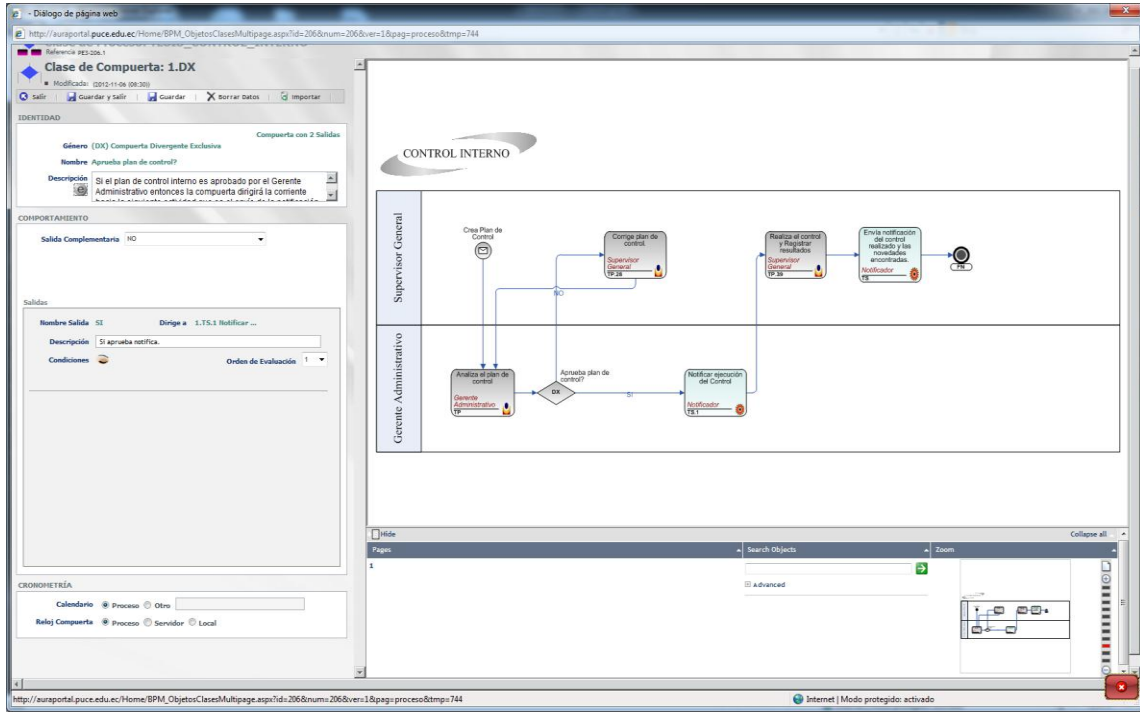
Clase de Proceso **TESIS_CONTROL_INTERNO**

Nombre

Internet | Modo protegido: activado

Otro de los campos obligatorios dentro de la clase de tarea es el de históricos, que se lo hace en la pantalla que observamos, asignando un nombre al mismo y éste al igual que la ventana de ejecución creada servirá para todas las tareas del proceso, claro que en la configuración de cada tarea debemos buscar y seleccionar la ventana y el histórico creado previamente.

- Pantalla clase de compuerta



Como siguiente y último paso luego de la configuración de los eventos y las tareas tenemos la configuración de la clase de compuerta o compuertas que tenga el proceso, la compuerta como sabemos es aquella que dirige la corriente de información según la decisión tomada dentro de las divisiones.

Este diseño se lo realiza en la ventana que podemos ver, de igual manera llenando ciertos campos obligatorios.

- Pantalla configuración de condiciones de la compuerta

The screenshot shows a web browser window with the following content:

- Browser title: - Diálogo de página web
- URL: http://auraportal.puce.edu.ec/Home/BPM_ObjetosClases_Condiciones.aspx?id=382&ide=3
- Page title: **Condiciones Compuerta:1.DX**
- Modified: (2012-11-05 (08:05))
- Buttons: Salir, Guardar y salir, Guardar, Eliminar
- Nombre Compuerta: 1.DX Aprueba plan de control?
- Nombre Salida: SI
- Nombre Condición: FO_APROBADO
- DATO REAL**
 - Fuente: Panel
 - Campo: FO_APROBADO
 - Tipo Dato: Sí/No
- COMPARACIÓN**
 - Operador: Igual =
- PATRÓN COMPARACIÓN**
 - Fuente: Manual Fijo
 - Valor: Sí

Dentro de la ventana clase de compuerta tenemos la pestaña condiciones, en la misma configuraremos las condiciones o salidas de cada compuerta, para que la información se dirija de acuerdo a lo diseñado en el diagrama de flujo del proceso.

4.4.5 Simulación (Divisiones creadas)

Las pantallas que se muestran en este punto del capítulo 4, son los formularios que aparecen en cada una de las actividades que componen el proceso el momento de realizar la corrida piloto o simulación de la automatización, para tener una mejor comprensión de lo efectuado dentro del programa.

Dentro del primer proceso automatizado que es el Control Interno, se puede observar 4 formularios con los diversos campos creados según la necesidad de la actividad a efectuar.

El proceso como tal tiene un mensaje de inicio y 3 actividades personales por ende en total se puede observar 4 formularios, en algunos casos los campos se encuentran vacíos en otros llenos según avanza la corrida piloto del proceso automatizado.

1. Formulario de la Auditoría de Gestión

Crea Plan de Control



AUDITORÍA DE GESTIÓN MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

FO_AUDITORIA

FO_FECHA_HORA

FO_CONTROL_INTERNO

FO_CONTROLES	FO_OBSERVACIONES
INVENTARIO FISICO DE INCONSISTENCIAS	<input style="width: 95%;" type="text"/>
INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	<input style="width: 95%;" type="text"/>
CONTROL DE ASISTENCIA	<input style="width: 95%;" type="text"/>
SERVICIO AL CLIENTE	<input style="width: 95%;" type="text"/>
ARQUEO DE CAJA	<input style="width: 95%;" type="text"/>

FO_PROCESO

FO_SUBPROCESO

FO_CENTRO

FO_ADJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO

FO_DEFINICION DEL PERSONAL

AP2
2012-11-19 (18:06 GMT-05)

FO_ENFORME FINAL DE AUDITORIA DE GESTION

FO_RESPONSABLE

FO_FIRMA RESPONSABLE

2.

Analiza el plan de control

Gerente
Administrativo
TP



AUDITORÍA DE GESTIÓN MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

FO_SUCESOS
FO_FECHA_HORA
FO_CONTROL_INTERNO
FO_PROCESO
FO_SOPROCESO
FO_CONTROL

FO_CONTROLES	FO_OBSERVACIONES
INVENTARIO FISICO DE INCONSISTENCIAS	<input type="text"/>
INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	<input type="text"/>
CONTROL DE ASISTENCIA	<input type="text"/>
SERVICIO AL CLIENTE	<input type="text"/>
ARQUEO DE CAJA	<input type="text"/>

O_AJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO
O_INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
O_RESPONSABLE
O_APROBADO
O_APROBADO POR: LORENA LOAIZA

FO_DEFINICIONES DEL PERSONAL
FO_FIRMA_RESPONSABLE
FO_OBSERVACIONES: EL PLAN CREADO CONTIENE LO
FO_FIRMA

3.

Corrige plan de control.

Supervisor General

TP.28 

AUDITORÍA DE GESTIÓN MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

FO_AUDITORIA

FO_PROCESO

FO_ACTIVIDADES


FO_OBSERVACIONES

FO_CONTROLES_INTERNO


FO_CONTROLES	FO_OBSERVACIONES
INVENTARIO FISICO DE INCONSISTENCIAS	<input type="text"/>
INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	<input type="text"/>
CONTROL DE ASISTENCIA	<input type="text"/>
SERVICIO AL CLIENTE	<input type="text"/>
ARQUEO DE CAJA	<input type="text"/>

FO_AJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO

FO_OPCIONES DEL PERSONAL

FO INFORME FINAL DE AUDITORIA DE GESTION 


FO_RESPONSABLE ANDREA AGUIRRE

FO_FIRMA RESPONSABLE 

FO_APROBADO No

FO_OBSERVACIONES FALTAN AGREGAR MAS CC

FO_APROBADO POR LORENA LOAIZA

FO_FIRMA 

4.

Realiza el control
y Registrar
resultados

*Supervisor
General*

TP.39 

AUDITORÍA DE GESTIÓN MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

FO_SUCURSAL: MATRIZ AMAZONAS

FO_FECHA_HORA: 2012-11-30 10:00

FO_PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA

FO_SUBPROCESO: CONTROL INTERNO

FO_CODIGO: SPE03

FO_CONTROL_INTERNO:

FO_CONTROLES	FO_OBSERVACIONES
INVENTARIO FISICO DE INCONSISTENCIAS	CORRECTO
INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	CORRECTO
CONTROL DE ASISTENCIA	CORRECTO
SERVICIO AL CUENTE	FALTA MAYOR AMABILIDAD
ARQUEO DE CAJA	CORRECTO

FO_AJUSTE DE INCONSISTENCIAS REALIZADO:

FO_INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN:

FO_RESPONSABLE: ANDREA AGUIRRE

FO_FIRMA RESPONSABLE:

FO_APROBADO: No

FO_OBSERVACIONES: FALTAN AGREGAR MAS CO

FO_APROBADO POR: LORENA LOAIZA

FO_FIRMA:

CAPÍTULO 5: PLAN DE MEJORA

5.1 INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En este último capítulo para terminar y concluir con uno de los objetivos de la presente disertación, se propondrá un plan de mejora global para Mundo Mágico de la Mascota, en el mismo se podrán incluir los diversos componentes del plan, los responsables del mismo, los tiempos de ejecución, costos y resultado final por cada componente.

Para poder plantear este plan de mejora, primeramente se realizará una identificación de los problemas más graves que existen dentro de la organización para el desarrollo correcto y eficaz de la misma, por lo cual nos enfocaremos en las debilidades que fueron encontradas y descritas por cada proceso en el capítulo dos de la presente disertación.

Posterior a la identificación de los problemas principales de la empresa, realizaremos el análisis de causa-efecto utilizando el diagrama de Ishikawa para descubrir cuáles son las causas de los problemas que aquejan a Mundo Mágico. Este punto es el más importante, ya que es ahí donde se enfocarán los diferentes componentes del plan de mejora.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa

El Diagrama de causa y Efecto o Espina de Pescado es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él mismo ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.¹³

Sin duda la utilización de este diagrama nos permitirá conocer a fondo las causas por las cuales se origina cierto tipo o tipos de problemas dentro de la organización, y de esa forma poder tomar las acciones pertinentes dirigiéndonos a las verdaderas razones por las cuales los mismos aparecen.

Se ha escogido este diagrama por su fácil diseño y elaboración, además de su práctica comprensión por quienes lo analicen.

A continuación mostramos un ejemplo con el cual quedará mucho más claro el propósito para la utilización del mismo.

¹³CAJA DE HERRAMIENTAS. (2012). [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm], **Diagrama de Causa y Efecto (Espina de Pescado/Diagrama de Ishikawa).**

Gráfico 5.1 **Ejemplo de Diagrama de Causa-Efecto**

Fuente: <http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>

5.2.2 Ruta crítica: Se realiza una vez que todos los datos están ingresados, ya que de esa manera se pueden obtener datos relevantes como los tiempos de inicio y término más cercanos y más lejanos de cada actividad, además de las holguras que existen.

5.2.3 Diagrama de Gantt: Esta gráfica ilustra la programación de las actividades en forma de calendario, de tal manera que el inicio y final del proyecto se puede

observar de una manera muy simple de entender, además de tener una vista global de la duración total del proyecto.

Se señalan con barras los tiempos de inicio y término de la actividad, su duración y su secuencia. Las actividades críticas se muestran en rojo, las otras en azul. Las actividades que tienen otras secundarias dentro se muestran en color negro.

5.2.4 Planes de Mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.¹⁴

El plan de mejora permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.

- Identificar las acciones de mejora a aplicar.

¹⁴ Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2012). [<http://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>], **Plan de Mejoras, Herramienta de Trabajo**.

- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.

- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

- Negociar la estrategia a seguir.

- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

5.2.5 Proyectos

Un proyecto es un conjunto de acciones y actividades que se planifican con el fin de conseguir una meta u objetivos previamente establecidos, para lo que se cuenta con una determinada cantidad de recursos. Todo proyecto, ya sea que tenga fines personales, profesionales o investigativos posee una estructura dividida en fases que permiten dar finalmente en la meta u objetivo establecido.

Las fases son las siguientes:

- La primera es la fase de Planificación.- Esta etapa se caracteriza por ser un período en el que se establecen todos los lineamientos a seguir en la

ejecución. En esta etapa se debe establecer los roles de los responsables, los recursos materiales que se requerirán, los costos, tiempos de ejecución entre otros de tal manera que la ejecución sea tal como se espera.

- La segunda fase es la Ejecución.- Como lo dice la palabra ejecución en esta etapa ya se realizan efectivamente las acciones y tareas anteriormente planeadas, y que representa la ejecución misma del proyecto.

- Tercera fase es la Entrega o Puesta en marcha.- La que deberá cumplirse en el tiempo que se estipuló en la fase de planificación. Esta etapa hace referencia a la entrega de la obra final o a la puesta en marcha de algún sistema que se ha desarrollado.

- Por último la fase de Control.- Esta etapa no es obligatoria pero a fin de llevar por el camino del éxito a un proyecto, quien se encuentre a cargo del mismo podría implementar o diseñar un sistema de control y seguimiento a fin de ir monitoreando los avances del proyecto según lo planeado.

5.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

Después de haber realizado el diagnóstico interno de Mundo Mágico de la Mascota así como el análisis del entorno en el cual se tomó en cuenta los factores económico-tributario, social-cultural, demográfico, legal-ambiental, competencia en el sector en el capítulo 1, que de alguna manera tienen influencia para este tipo de organizaciones que se dedican a la comercialización de bienes y servicios para mascotas, se pudo determinar ciertas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa, los cuales nos muestran una perspectiva general de la misma en cuanto a su situación actual y las expectativas que tiene para el corto, mediano y largo plazo.

Posterior a esta primera parte, en el capítulo 2 se realizó el levantamiento de los procesos que Mundo Mágico mantiene para el desarrollo de sus operaciones, se realizó el cálculo de costos por actividad de cada proceso y para finalizar se elaboró matrices con las fortalezas y debilidades de cada proceso analizando 9 aspectos puntuales: proceso, personas, infraestructura, equipos, software, materiales, normativa, medición, documentación; de esa manera ya se pudo localizar problemas mucho más específicos, determinando las áreas de los mismos y los procesos que son afectados con mayor importancia.

Sin duda la elaboración de estos dos capítulos preliminares nos muestra la situación actual de la empresa, y además de toda la propuesta efectuada en los capítulos 3 y 4, la cual consiste en la creación del Mapa de Procesos con los nuevos procesos creados, la

modificación y elaboración de los Diagramas de Flujo nuevos, el Organigrama Jerárquico modificado y los Manuales de Procedimientos planteados para cada uno de los procesos, nos permiten analizar los principales problemas que aqueja la organización para posteriormente plantear un plan de mejora global para la misma, el cual constará de varios componentes en los que se incurrirá a plantear ciertas mejoras.

Por lo mencionado y descrito en la parte superior a continuación se describe los principales problemas que afectan a Mundo Mágico, y en los cuales nos enfocaremos para la elaboración de los diagramas causa-efecto y posteriormente el planteamiento del plan de mejora.

Tabla 5.1 **Matriz de Problemas Mundo Mágico de la Mascota**

<u>PROBLEMAS</u>
- La bodega central ya no presenta la funcionalidad que se requiere y tampoco el espacio necesario para el almacenamiento de la mercadería y la movilización dentro de la misma por parte del personal, además de la asignación de un Jefe de Inventarios.
- Las oficinas administrativas no son las apropiadas para el correcto desenvolvimiento del personal, en las cuales exista una distribución adecuada de los diferentes departamentos y sobretodo se disponga de espacios físicos adecuados para diversas actividades o situaciones.
- Existen varias demoras dentro de ciertos procesos, que de una u otra forma son un tiempo muerto y retrasan la culminación de los mismos.
- Inexistencia de reglamentos y políticas formales para el desarrollo correcto de los procesos.
- Inexistencia de manuales e instructivos que guíen la ejecución de los procesos.
- No existe un control adecuado del inventario físico tanto de la Bodega Central como de las sucursales.
- No se utilizan dispositivos de medición ni indicadores en ninguno de los procesos.
- Manejo informal y tradicional de la empresa.
- Pérdida de control interno en los procedimientos y procesos.

Elaborado por: Fabián Osorio

5.4 ANÁLISIS CAUSA-EFECTO (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)

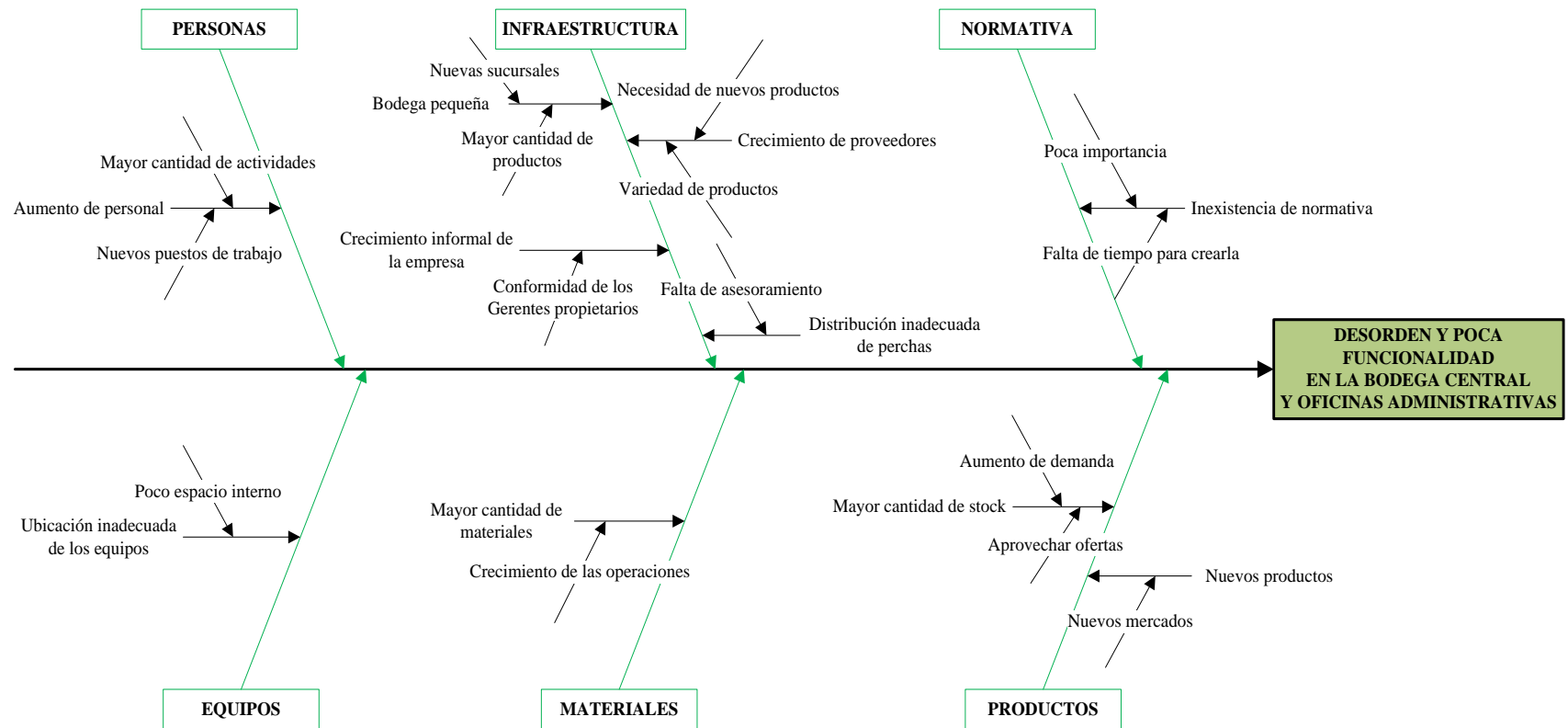
Para la propuesta y elaboración de un plan de mejora adecuado, factible, realizable y sobretodo que sea de utilidad para una futura implementación por parte de los Gerentes Propietarios, creemos que es pertinente realizar un análisis mucho más exhaustivo el cual nos muestre las verdaderas causas de los principales problemas que aquejan a la organización actualmente o que incluso por su crecimiento año a año se podrían presentar y de alguna forma traer consecuencias negativas para Mundo Mágico de la Mascota.

Para este análisis hemos considerado utilizar una técnica muy conocida como lo es el diagrama causa-efecto de Ishikawa, o conocida comúnmente como el diagrama de espina de pescado, en el cual mostraremos los problemas más críticos que hemos identificado a lo largo del desarrollo de la presente tesis.

A continuación se muestran dos diagramas de causa-efecto, en el cual se puede observar los dos problemas más importantes que se han podido diagnosticar.

Gráfico 5.2 **Problema N° 1**

PROBLEMA 1



Elaborado por: Fabián Osorio

❖ **FOTOS BODEGA CENTRAL**

Imagen 5.1 **Foto 1**



Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 5.2 **Foto 2**



Elabora por: Fabián Osorio

Imagen 5.3 **Foto 3**



Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 5.4 **Foto 4**



Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 5.5 **Foto 5**



Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 5.6 **Foto 6**



Elabora por: Fabián Osorio

Imagen 5.7 **Foto 7**



Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 5.8 **Foto 8**



Elaborado por: Fabián Osorio

❖ **FOTOS OFICINAS ADMINISTRATIVAS**

Imagen 5.9 **Área Administrativa 1**



Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 5.10 **Área Administrativa 2**



Imagen 5.11 **Archivo**



Elaborado por: Fabián Osorio

Imagen 5.12 **Gerencia**



Elaborado por: Fabián Osorio

Primeramente se hará referencia a la situación de la Bodega Central. La misma tiene un área de 100 m², y en ella se encuentran almacenados todos los productos que abastecen a los 6 locales de Mundo Mágico.

Al visitar la misma y con las fotos tomadas y mostradas en la parte superior, queremos mostrar que esta bodega central ya no presta el espacio para un artículo más, prácticamente el área interna es reducida para la movilización y teniendo en cuenta que la única persona que se encuentra en la misma es el bodeguero, porque creemos que si otra persona en este caso el Jefe de Inventarios es contratado en varias ocasiones podría chocarse con el bodeguero si se movilizan por el mismo corredor, así de reducido es el espacio físico en la actual Bodega Central de la organización, recalcando que la mercadería se la ha ubicado fuera del lugar al que corresponde, y como es lógico esto llevaría al desorden y desorganización total del manejo correcto del stock.

Otros de los problemas identificados dentro de la bodega, son: la poca ventilación que existe en la misma, las medidas de seguridad no son las adecuadas, inexistencia del mobiliario correcto para la ubicación de la mercadería, falta de identificación para cada familia de producto, entre otras situaciones más que estamos seguros con la construcción de la nueva bodega central y el equipamiento correspondiente se daría solución a los problemas mencionados.

Cabe mencionar que uno de los objetivos para el siguiente año que tiene la Gerencia, es franquiciar su negocio y posteriormente ser importadores directos de toda la mercadería

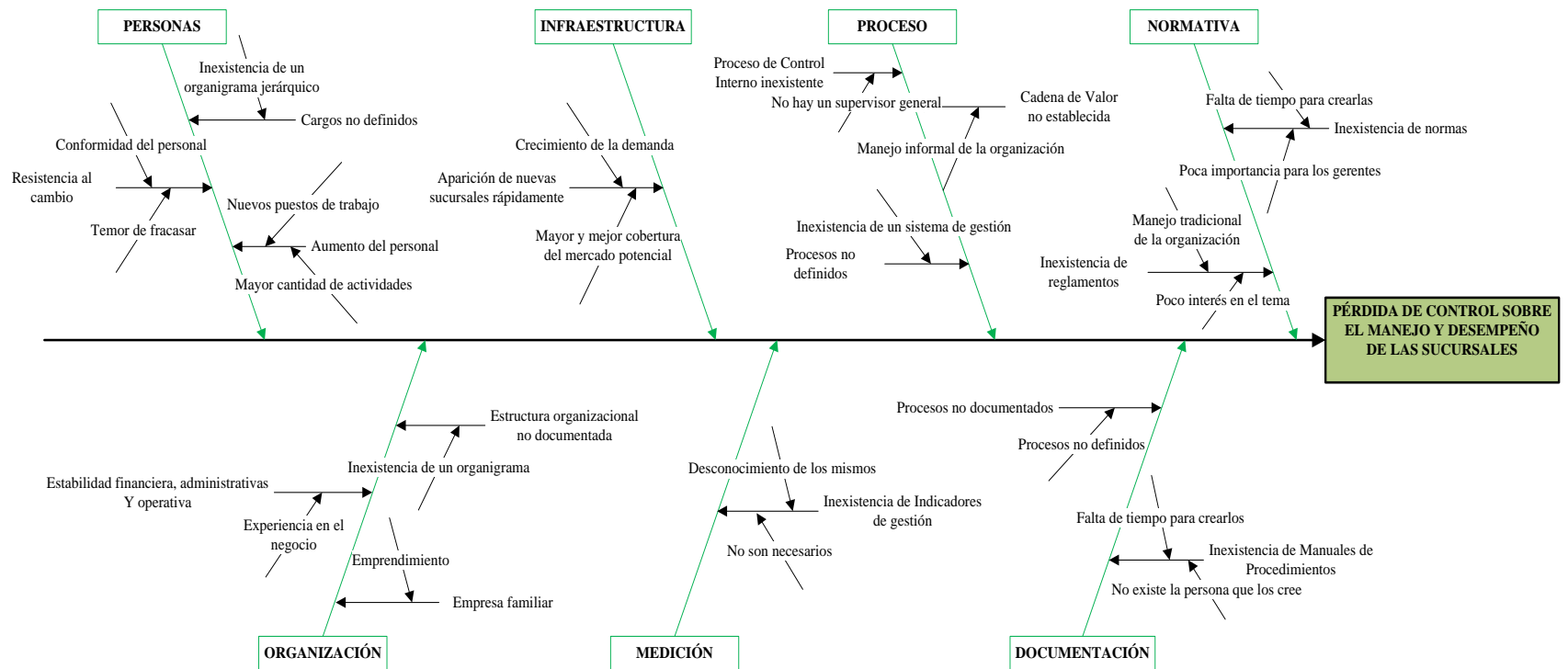
para convertirse en proveedores de todas las franquicias, para esto es necesario y prioritario la construcción de la nueva bodega, de tal forma que preste todas las facilidades y bondades para un correcto y eficiente manejo del stock que seguirá creciendo cada vez más.

Por otro lado tenemos las Oficinas Administrativas que están ubicadas junto con la Bodega Central, en las mismas laboran alrededor de 6 a 7 personas, tomando en cuenta que muchas veces se encuentran los proveedores que realizan la demostración de sus productos, o se acercan a realizar los cobros, el espacio es estrecho y la distribución física de los muebles y enceres no es el adecuado. Podemos pensar que es una cantidad mínima de personas que se encuentran en el lugar, pero si nos damos cuenta el área actual de las instalaciones administrativas es de 25 m² en total, con una pequeña oficina de gerencia, 1 baño y la parte general donde se encuentra el personal administrativo como se muestra en las fotos.

La gerencia de Mundo Mágico tiene muy clara esta situación y está consciente de la necesidad urgente de construir la nueva Bodega Central junto con las Oficinas Administrativas, por el tamaño organizacional al que ha llegado su negocio, y es por esto que en este año han buscado el terreno o instalaciones ya construidas para poder adquirirlas, pero lamentablemente por cuestiones de apertura de nuevos locales, ese objetivo se ha quedado un poco estancado. Lo que mencionan es que retomarán con más fuerza este proyecto el siguiente año hasta tratar de conseguirlo y verlo plasmado.

Gráfico 5.3 **Problema N° 2**

PROBLEMA 2



Elaborado por: Fabián Osorio

En cuanto al segundo problema identificado que es la pérdida de control sobre el manejo y desempeño de las sucursales, cabe decir que las principales causas para que se de esta situación es principalmente que no existe un sistema de gestión formal que permita desenvolverse internamente de manera eficaz y eficiente, esto solo se podría lograr con una cadena de valor identificada, manuales de procedimientos, políticas, reglamentos, documentación y registros adecuados, indicadores de gestión y profesionales que se desenvuelvan en los cargos y puestos de trabajo correctos.

Como podemos observar en los diagramas elaborados, algunos de los problemas que se identificó en el punto anterior luego del desarrollo de los anteriores capítulos, no se los consideró como problemas si no más bien fueron identificados como causas para el desencadenamiento de un efecto o de varios efectos considerados como el problema.

Sin duda el haber utilizado como técnica el diagrama de causa-efecto de Ishikawa para el análisis de los problemas y sus verdaderas causas, nos ha permitido encontrar e identificar dos dificultades o inconvenientes principales que son: 1. Desorden y poca funcionalidad de la bodega central, 2. Pérdida control sobre el manejo y desempeño de las sucursales.

En estos dos puntos se concentrará nuestra propuesta de Mejora.

5.5 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES, RESPONSABLES, TIEMPOS Y COSTOS DEL PLAN DE MEJORA

El objetivo del Plan de Mejora que se va a proponer, es cambiar ciertos temas en los cuales actualmente Mundo Mágico presenta falencias, y que en un futuro podrían impedir en cierta forma el crecimiento exitoso que la empresa ha tenido hasta el momento debido a su pronta expansión, esto gracias a los productos y servicios de calidad que oferta y como hemos visto que tienen una enorme acogida y preferencia por gran parte del mercado en la ciudad de Quito.

Para desarrollar el Plan de Mejora Global se efectuará un plan de mejora por cada uno de los siguientes componentes: procesos, personas, infraestructura, equipos y software, materiales, normativa, medición y documentación. Cada componente analizado constará de las actividades que se deben efectuar o que ya se realizaron en el transcurso del presente trabajo, la duración de dichas actividades, el responsable de su ejecución, los costos adicionales si así lo requieren y el resultado final de cada plan.

Tabla 5.2 **Componente 1: Procesos**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>ESTADO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>RESULTADO</i>
<u>Implementación del Sistema de Gestión por Procesos</u>					
Realizar el plan del diseño del S.G.P.	1 mes	Terminado	Egresado	-	Plan del Diseño
Elaborar el diseño del S.G.P.	10 meses	Terminado	Egresado	-	Diseño del S.G.P
Analizar y aprobar el S.G.P. creado.	1 semana	-	Gerencia	-	Sistema de Gestión por Procesos aprobado
Realizar el plan de implementación	1 mes	-	Gerencia	-	Plan de implementación
Implementar el S.G.P.	1 año	-	Gerencia	293.800	Gestión por Procesos
Realizar el seguimiento y evaluación del S.G.P. implementado.	2 meses	-	Egresado	-	Informes de evaluación del sistema implementado
Plantear las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	1 mes	-	Egresado	-	Acciones correctivas, preventivas y de mejora
Implementar las acciones propuestas	1 mes	-	Gerencia	-	Acciones propuestas implementadas

Elaborado por: Fabián Osorio

Se requiere la implementación del Sistema de Gestión por Procesos, ya que Mundo Mágico de la Mascota debido a su enorme crecimiento durante estos años está perdiendo el control del funcionamiento eficaz de sus operaciones, sobretodo tomando en cuanto que

hoy en día la empresa cuenta con 6 sucursales distribuidas en toda la ciudad de Quito y sus Valles, y no puede seguirse manejando de manera informal y tradicional como cuando inició con un solo local.

Necesita un sistema de gestión integral, que evalúe los resultados en función de cada uno de sus procesos.

Además uno de los objetivos propuestos para el siguiente año es empezar a vender franquicias, y para esto es indispensable que la empresa tenga muy bien definidos y documentados sus procesos y procedimientos.

Tabla 5.3 **Componente 2: Personas**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>ESTADO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>RESULTADO</i>
<u>Contratación de personal</u>					
Contratación del Coordinador de Calidad					
Proceso de Contratación del personal	2 semanas	-	Gerente General y Supervisor General	20	Coordinador de calidad contratado
Contratación del Jefe de Inventarios					
Proceso de Contratación del personal	2 semanas	-	Gerente General y Supervisor General	20	Jefe de inventarios contratado
Contratación del Operador de Sistemas					
Proceso de Contratación del personal	2 semanas	-	Gerente General y Supervisor General	20	Operador de sistemas contratado

Elaborado por: Fabián Osorio

Luego de los procesos propuestos en la Cadena de Valor de Mundo Mágico y la elaboración de los diversos cambios en los procesos que mantiene la organización, se requiere la contratación de estos tres profesionales para que los procesos en los que deben ser los responsables, sean ejecutados por personas preparadas y capacitadas de tal manera que el desarrollo de todas las actividades tengan los resultados esperados y sean realizadas de la manera más eficiente posible.

La empresa no cuenta actualmente con estos tres profesionales y si deseamos que el S.G.P traiga los beneficios mencionados y tenga el éxito esperado es necesaria la contratación de los mismos.

El gasto mensual que tendría la empresa luego de la contratación de los mismos sería aproximadamente de \$2.900 por los tres profesionales.

Tabla 5.4 **Componente 3: Infraestructura**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>ESTADO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>RESULTADO</i>
<u>Construcción y equipamiento de bodega central y oficinas administrativas</u>					
Buscar y comprar terreno.	1 mes	-	Gerencia	220.000	Terreno adquirido
Contratar arquitecto.	1 semana	-	Gerencia	4.000	Arquitecto contratado
Elaborar y aprobar planos.	3 meses	-	Arquitecto	500	Plano aprobados
Obtener permisos de funcionamiento.	2 meses	-	Gerencia	400	Permisos legales de funcionamiento otorgados.
Buscar y contratar equipo de trabajo.	1 semana	-	Gerencia	15.000	Equipo de trabajo contratado
Entregar planos al responsable de la obra.	1 día	-	Gerencia	-	Conocimiento de la obra.
EJECUCIÓN DE OBRA	4 meses	-	Maestro Mayor	50.000	Obra terminada
Limpieza de terreno, excavación para la cimentación, armado de estructura, fundición de estructura, instalaciones sanitarias, fundición de loza, levantamiento de paredes, instalaciones eléctricas, enlucido y pintado, colocación puertas, ventanas y acabados, entrega de obra.					
Instalar el mobiliario, equipos, muebles y encerados completos.	2 semanas	-	Gerencia	10.000	Bodega central y oficinas administrativas equipadas.
Inaugurar las nuevas instalaciones.	1 día	-	Gerencia	-	Instalaciones inauguradas.

Elaborado por: Fabián Osorio

La construcción de la nueva Bodega central y las oficinas administrativas es indispensable y prácticamente prioritario en el corto plazo, por unas cuantas razones, en la bodega ya no hay espacio para más productos, el desorden y la desorganización en la misma van a crecer, las condiciones de seguridad de la misma no son las adecuadas para mantener un stock tan grande como el que maneja Mundo Mágico, y en cuanto a las oficinas de igual manera ya no hay espacio para una persona o un escritorio más, y si se desea implementar el S.G.P. propuesto se requiere la contratación de nuevos puestos de trabajo y en las actuales oficinas no podrían instalarse.

La construcción de estas nuevas instalaciones es la mejor alternativa ya que las mismas pueden ser diseñadas al gusto de los gerentes pero sobretodo pensando en los requerimientos y necesidades que tiene la organización actualmente y las que se presentarán en un futuro por los objetivos planteados. La idea de la Gerencia es que estas nuevas instalaciones tengan una proyección de 10 años de utilidad.

Tabla 5.5 **Componente 4: Equipos y Software**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>ESTADO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>RESULTADO</i>
<u>Automatización de Procesos</u>					
Buscar, analizar y seleccionar el software para la automatización de los procesos.	1 mes	Terminado	Egresado	-	Programa BPM seleccionado
Levantar los procesos.	2 meses	Terminado	Egresado	-	Diagramas de flujo de procesos
Analizar los procesos levantados.	1 semana	Terminado	Egresado	-	Descripción de procesos
Seleccionar o crear los procesos a automatizar.	1 semana	Terminado	Egresado	-	Diagramas de flujo creados o modificados para la automatización
Realizar el modelamiento, diseño, configuración, prueba piloto y simulación de la automatización.	2 semanas	Terminado	Egresado	-	Procesos automatizados
Analizar y aprobar la implementación de la automatización.	1 semana	-	Gerencia	-	Aprobación para la automatización
Comprar las licencias del software.(Aura Portal 600 cada licencia)	1 semana	-	Gerencia	12 licencias 7.200	Licencias de software
Instalar el software y las licencias.	1 semana	-	Externo		Software y licencias instaladas
Implementar la automatización.(50.00 la hora)	2 semanas	-	Externo	Ahorro 40 horas 2.000	Procesos automatizados

Capacitar y realizar una exposición del manejo correcto, funcionamiento y beneficios de la automatización de los procesos seleccionados. (30.00 la hora)	1 semana	-	Externo	16 horas 480.00	Personal capacitado para el uso del software.
Realizar el seguimiento y evaluación del software instalado.	1 semana	-	Externo	-	Resultados de evaluación del software implementado
Plantear las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	1 semana	-	Externo	-	Acciones correctivas, preventivas y de mejora
Implementar las acciones propuestas.	1 semana	-	Externo	-	Acciones propuestas implementadas
Realizar el mantenimiento y actualización del software. (18% del total)	1 semana	-	Externo	1.296	Software actualizado.

Elaborado por: Fabián Osorio

La automatización de los dos procesos estratégicos descritos anteriormente es una alternativa que se desea presentar a la Gerencia de Mundo Mágico en cuanto a la ejecución de los mismos pero de una manera mucho más rápida y eficaz, que permita la interacción de varios involucrados dentro del mismo proceso mediante el intercambio de información oportunamente; esto a través del software Aura Portal.

La implementación de procesos automatizados dentro de la organización se la realizó en este software por el conocimiento del manejo del mismo, además de que su uso es sumamente simple, es un software reconocido a nivel mundial y los beneficios que se pueden extraer del mismo son múltiples si el modelamiento de los procesos se lo ejecuta correctamente.

Se considera que la automatización se la realice con estos procesos ya que son trascendentales para el crecimiento estratégico de la empresa, pero no se descarta la automatización de otros procesos o de nuevos procesos creados.

Tabla 5.6 **Componente 5: Normativa**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>RESULTADO</i>
<u>Establecimiento de normas y reglamentos</u>				
Analizar el Sistema de Gestión por Procesos creado.	1 semana	Coordinador de Calidad	-	Análisis y revisión del S.G.P.
Establecer las normas y reglamentos que se crea conveniente según la revisión efectuada del S.G.P.	1 semana	Coordinador de Calidad	-	Normas y reglamentos que deben crearse.
Designar a los responsables de crear cada norma y reglamento; establecer los tiempos de ejecución.	1 día	Coordinador de Calidad	-	Responsables y tiempos para el establecimiento de las normas y reglamentos.
Elaborar las normas y reglamentos establecidos.	2 semanas	Responsables asignados	-	Normas y reglamentos creados.
Recibir y aprobar los reglamentos y normativas propuestas.	1 semana	Gerencia	-	Normas y reglamentos aprobados.
Difundir a todo el personal los reglamentos y normas creadas.	1 semana	Gerencia	-	Personal conoce las nuevas normas y reglamentos que deben cumplir.
Realizar seguimiento y verificación del cumplimiento de estas normas.	1 mes	Coordinador de calidad	-	Evaluación del cumplimiento de las normas y reglamentos.

Elaborado por: Fabián Osorio

Si la Gerencia desea que el Sistema de Gestión por Procesos funcione eficazmente, cada uno de los procesos y procedimientos debe estar acompañado de sus respectivas normas y reglamentos para que cada una de las actividades sean ejecutadas bajo los mismos parámetros y bajo las mismas condiciones por todo el personal.

Tabla 5.7 **Componente 6: Medición**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>RESULTADO</i>
<u>Implementación de Indicadores de Gestión</u>				
Revisar y analizar los Indicadores de Gestión propuestos en los Manuales de Procedimientos.	1 semana	Coordinador de Calidad	-	Análisis de Indicadores de Gestión efectuado.
Buscar e instalar un programa adecuado para el procesamiento de los resultados emitidos por la medición y análisis de cada indicador. (EXCELL)	1 semana	Coordinador de Calidad	-	Software instalado.
Elaborar el Balance Score Card, inducir y capacitar sobre la utilización del programa al o los responsables de efectuar la medición y el análisis de cada indicador en cada uno de los procesos.	2 semanas	Coordinador de Calidad	500	Personal capacitado.
Realizar la medición y análisis de los indicadores.	1 mes	Responsables de la medición y análisis por cada proceso.	-	Implementación de indicadores.
Proceso Análisis de Indicadores y Satisfacción.	1 mes	Coordinador de Calidad	-	Proceso finalizado.
Proponer acciones de mejora (cambios en los indicadores utilizados).	2 días	Coordinador de Calidad	-	Acciones de mejora propuestas.

Elaborado por: Fabián Osorio

La implementación de los indicadores de gestión es sumamente importante para la medición de los resultados de cada proceso, y de esa manera poder estar al tanto del funcionamiento de cada uno de los procesos y si los resultados son los esperados.

Cabe destacar que el S.G.P. está compuesto de Manuales de Procedimientos y en los mismos se encuentran planteados ciertos indicadores que estamos seguros podrán medir ciertos factores como tiempos, eficiencia, eficacia, cumplimiento entre otros que permitirán la toma de decisiones para crear planes de mejora, si los mismos no se los ejecuta el S.G.P. no ha sido implementado por completo y mucho menos tendrá los resultados esperados.

Tabla 5.8 **Componente 7: Documentación**

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>COSTO</i>	<i>RESULTADO</i>
<u>Generación de documentos</u>				
Revisar el Sistema de Gestión por Procesos diseñado.	1 semana	Gerencia	-	Saber cuáles son los documentos que cada proceso requiere para ser efectuado con eficiencia.
Elaborar toda la documentación requerida por este S.G.P.	2 semanas	Gerencia	-	Documentación creada.
Efectuar las impresiones y copias necesarias.	2 días	Gerencia	500	Documentación física existente.
Repartir la documentación correspondiente entre la bodega central, oficinas administrativas y sucursales.	1 semana	Gerencia	-	Sistema de Gestión por Procesos listo para implementación.

Elaborado por: Fabián Osorio

Todo el S.G.P debe estar respaldado por los debidos registros en cada uno de sus procesos, y para esto se requiere indispensable y obligatoriamente de la documentación descrita en los Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo, sin la misma no se obtendrían los registros correspondientes que son el respaldo del fiel cumplimiento de este Sistema de Gestión por Procesos.

Se ha analizado conveniente, necesario e indispensable el establecimiento de todos estos planes de mejora descritos para una futura implementación en Mundo Mágico de la Mascota.

Gracias a toda la información recabada durante estos meses y al diagnóstico realizado en cada uno de los capítulos del presente trabajo sobre la gestión, desempeño y manejo interno de la organización, se ha podido identificar los principales problemas que aqueja la organización y las causas de los mismos. Por esa razón los planes de mejora propuestos se han enfocado en todos los puntos débiles que tiene la empresa, seguros de que su puesta en marcha traerá enormes beneficios y facilitarán notablemente el manejo, desarrollo y crecimiento futuro de la compañía.

Los planes de mejora que tienen que ver con el tema de procesos, personas, equipos y software, normativa, medición y documentación han sido propuestos por el hecho mismo de ser de la tesis, ya que el propósito de la misma es el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y para poder en un futuro implementarla se requiere de la ejecución de todos los planes nombrados.

Punto aparte tiene la construcción y equipamiento de la bodega central y oficinas administrativas, ya que el mismo ha sido considerado posterior al diagnóstico interno de la organización, y es uno de los objetivos planteados por la organización en este año.

Por esa razón se ha optado por la intervención de los Gerentes Propietarios en el desarrollo de este plan, para conocer cuáles son sus requerimientos en cuanto al tamaño, ubicación, tipo de construcción, diseño de la misma, cuánto estarían dispuestos a gastar.

Luego de la reunión realizada con los Gerentes se pudo obtener la siguiente información:

- La ubicación de las nuevas instalaciones deberían ser en la ciudad de Quito, preferiblemente en el norte de la capital.
- El tamaño de la bodega como tal sería de 200 m² y las oficinas administrativas de 85 m², la idea es que las mismas se ubiquen encima de la estructura de la bodega, de tal manera que el diseño permita tener un control y visión de la bodega central.
- Las estructuras serían metálicas y las paredes con bloque delgado, además el diseño de la bodega sería como un galpón, para un futuro crecimiento vertical y horizontal.
- Las oficinas deben constar de las siguientes áreas:
 - Oficina Gerente General 10 m²
 - Oficina Gerente Administrativo 6 m²
 - Oficina Contabilidad 6 m²
 - Departamento personal administrativo 30 m²
 - Sala de reuniones 15 m²
 - Archivo 6 m²

- Cafetería 4 m²
- 2 Baños 4 m²
- Loby 4 m²

Todas estas divisiones o áreas se han previsto crear por el crecimiento de la empresa y sobre todo pensando en la comodidad y bienestar del personal que labora en las mismas y los proveedores que visitan frecuentemente las instalaciones.

La idea de la Gerencia es poder encontrar un terreno de al menos unos 800 m² el cual permita inclusive tener un espacio para parqueadero, cancha deportiva y futuramente poder ampliar mucho más la bodega si así lo requiere o inclusive poder construir un nuevo local el cual permita generar ingresos y de esa forma cubrir la deuda de la nueva construcción.

Después de esta entrevista, podemos darnos cuenta que la visión que tienen con respecto a este proyecto es muy clara, y cada vez la puesta en marcha del mismo se torna imprescindible y sumamente necesario en el corto o mediano plazo, como máximo.

Algo importante que se debe señalar es que uno de los planes de mejora mencionados, es la contratación de nuevo personal para determinados procesos creados, pero estamos seguros que sin las nuevas oficinas esto no sería posible ya que simplemente en las oficinas administrativas y bodega central no hay espacio para una persona ni un producto más.

Para terminar presentaremos una tabla con el costo total del Plan de Mejora Global para la empresa Mundo Mágico de la Mascota, cabe mencionar que son costos promedios que pueden variar, pero que fueron calculados y obtenidos de la manera más real posible con personas que manejan este tipo de información.

Tabla 5.9 **Costos Plan de Mejora Mundo Mágico de la Mascota**

<u>COSTOS PLAN DE MEJORA MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA</u>		
COMPONENTE	PLAN DE MEJORA	COSTO
PROCESOS	Implementación del Sistema de Gestión por Procesos	(normativa, medición, personas, documentación, infraestructura)
PERSONAS	Contratación de personal	20
INFRAESTRUCTURA	Construcción y equipamiento de bodega central y oficinas administrativas	289.900
EQUIPOS Y SOFTWARE	Automatización de Procesos	8.976
NORMATIVA	Establecimiento de normas y reglamentos	-
MEDICIÓN	Implementación de Indicadores de Gestión	500
DOCUMENTACIÓN	Generación de Documentos	500
<u>TOTAL</u>		<u>\$299.896</u>

Elaborado por: Fabián Osorio

El costo total del Plan de Mejora Global para Mundo Mágico de la Mascota asciende a 299.896 USD, sin duda un costo importante, pero debemos tomarlo como una inversión que traerá enormes beneficios y réditos a futuro, que permitirá cumplir con todos los objetivos y expectativas que tiene la Gerencia.

Como podemos observar en los costos mostrados por cada plan de mejora, la construcción y equipamiento de la bodega central y oficinas administrativas tiene un costo de \$289.900, el mismo representa el 97% del costo total del Plan, pero podemos decir que la construcción de las mismas es indispensable.

Luego de haber elaborado el Plan de Mejora en el Microsoft Project, se pudo concluir que el tiempo estimado para la ejecución y culminación de este Plan es de 1 año 4 meses, si descontamos el tiempo en que se diseñó el Sistema de Gestión por Procesos que fue desde el mes de enero del 2012 hasta el mes de Noviembre y tomamos en cuenta que el mismo sería aprobado en el mes de enero por parte de la Gerencia de Mundo Mágico.

Cronograma Plan de Mejora Mundo Mágico de la Mascota **VER ANEXO 7**

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado este trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ El entorno tributario no ha tenido mayor repercusión en el desarrollo y crecimiento de Mundo Mágico de la Mascota.
- ✓ En la actualidad las familias en la ciudad de Quito han dejado de tratar a su mascota como algo más dentro del hogar, y ha pasado a ser considerado como un miembro más de la familia, por ende se requiere de productos y servicios para consentirlo y tratarlo de la mejor manera.
- ✓ Dentro del Distrito Metropolitano de Quito existe un mercado potencial de 426091,05 hogares, muchos de ellos no tienen ningún animal, pero considerando que algunos hogares tienen hasta tres mascotas, se pudo sacar en promedio un total de 426091.05 mascotas, que pueden ser beneficiadas con los productos y servicios que oferta Mundo Mágico.
- ✓ Mundo Mágico de la Mascota en la ciudad de Quito tiene dos potenciales competidores como lo son: Pet Center y Pet Shop Davi.
- ✓ Hoy en día Mundo Mágico ha logrado tener un equilibrio en la parte financiera, operativa y administrativa gracias a los 15 años de experiencia en el mercado.

- ✓ Mundo Mágico ha logrado posicionar su marca dentro de la ciudad de Quito gracias al prestigio, excelente servicio y experiencia adquirida en estos 15 años de funcionamiento.
- ✓ Los Gerentes Propietarios de la empresa se sienten identificados plenamente con sus clientes externos y por ende afirman su compromiso con su personal interno, sus proveedores y consumidor final.
- ✓ Mundo Mágico de la Mascota se maneja internamente de manera muy informal y tradicional, ya que no cuenta con una estructura organizacional formal, cadena de valor definida, procesos establecidos y manuales de procedimientos para cada proceso, razón por la cual se creyó indispensable el diseño del Sistema de Gestión por Procesos.
- ✓ Posterior al levantamiento de los procesos se constató que la empresa no cuenta con procesos estratégicos establecidos.
- ✓ En los procesos de Compra Alimentos, Compra Accesorios y Compra de Mascotas, Casa y Peceras existe un alto porcentaje en el tiempo que se demoran en ser ejecutados hasta su fin, ya que dentro de los mismos constan demoras importantes que tienen que ver con el transporte de los pedidos solicitados hacia la bodega central o sucursales determinadas.
- ✓ El proceso de Compra de Mascotas, Casas, Peceras es el único que se lo ejecuta directamente desde las sucursales sin que intervenga la Bodega Central o las Oficinas Administrativas.

- ✓ Sin duda el proceso que genera un valor agregado notablemente para el cliente es el Servicio de Entrega a Domicilio, ya que el mismo no tiene ningún valor de recargo para el consumidor que solicite la mercadería.

- ✓ Solamente en los procesos de Distribución, Servicio de Entrega a Domicilio y Cobranzas las demoras generadas por el transporte generan un costo ya que en las mismas interviene el transportista de la compañía.

- ✓ El inventario físico de mercadería no se lo controla adecuadamente ya que no existe un responsable del control del mismo (Jefe de Inventarios) y el conteo físico de los productos se lo realiza únicamente al finalizar el año.

- ✓ Los procesos de Comercialización de Productos, Servicio de Entrega a Domicilio, Servicio de Peluquería Canina y Organización de Eventos tienen el mayor porcentaje de actividades que generan valor agregado para el cliente, y esto es porque en los mismos el principal involucrado es el cliente final.

- ✓ En el local ubicado en el San Luis Shopping, los fines de semana muchas veces se forma un cuello de botella en la caja, y esto es debido a que tanto los clientes que adquieren algún producto como los que recibieron el servicio de corte para su mascota deben cancelar en el mismo lugar.

- ✓ Una de las principales fortalezas en Mundo Mágico, es la experiencia con la que cuenta la mayoría del personal que labora en la empresa, pero sobretodo la experiencia de sus Gerentes.

- ✓ A pesar de no tener reglamentos, políticas, manuales e instructivos formales y escritos que guíen la ejecución de los procesos, cada uno de los involucrados en los mismos tienen las directrices para poder llevar a cabo cada una de las actividades que componen cada uno de los procesos.

- ✓ La bodega central ya no presenta la funcionalidad que se requiere y tampoco el espacio necesario para el almacenamiento de la mercadería y la movilización dentro de la misma por parte del personal, al igual que las oficinas administrativas.

- ✓ La localización geográfica de su oficina administrativa y bodega central, así como la de sus sucursales permite cubrir casi en su totalidad con el mercado potencial de clientes.

- ✓ No se utilizan indicadores de gestión en ninguno de los procesos.

- ✓ Los procesos de Comercialización de Productos, Servicio de Peluquería Canina, Compra Alimentos, Compra Accesorios y Servicio de Entrega a Domicilio son quienes tienen un mayor porcentaje en el tiempo en que conlleva ejecutarlos, ya que los mismos durante el mes son los que más frecuentemente se los realiza.

- ✓ Los procesos de Comercialización de Productos, Servicio de Entrega a Domicilio, Servicio de Peluquería Canina, Organización de Eventos y Compra alimentos tienen el mayor porcentaje del costo que se invierte en la ejecución de los mismos y esto es porque en las actividades intervienen más de una persona y los mismos se los ejecuta con mayor frecuencia durante el mes.

- ✓ Los procesos escogidos para la automatización fueron los de Control Interno y Mejora Continua por su factibilidad para ser ejecutados en un programa BPM y sobre todo por la importancia que los mismos pueden tener dentro de este tipo de organizaciones la cual maneja cierto número de edificaciones en diversos lugares.

- ✓ Posterior al análisis Causa-Efecto que se efectuó, se pudo identificar dos problemas principales que afectan hoy en día a la organización que son: Desorden y poca funcionalidad en la bodega central y oficinas administrativas y Pérdida de control sobre el manejo y desempeño de las sucursales.

- ✓ Una de las principales causas para la consecución del desorden y poca funcionalidad en la bodega central y oficinas administrativas es la apertura de más sucursales que han llevado a tener un stock de mercadería mucho más grande, búsqueda de nuevos proveedores y contratación de nuevo personal, por ende las operaciones en la parte administrativa se ha extendido y todo esto ha traído como consecuencia el problema mencionado.

- ✓ Luego de la visita a la bodega central se pudo constatar que la misma no presta las condiciones de seguridad necesarias para afrontar una posible eventualidad o emergencia.

- ✓ La gerencia de Mundo Mágico está consciente de que se requiere en el corto plazo de una nueva bodega central y oficinas administrativas, si se desea cumplir con los objetivos planteados de igual manera en el corto y mediano plazo.

- ✓ La apertura de nuevas sucursales en poco tiempo, ha causado que la Gerencia deje de lado el proyecto de la construcción o búsqueda de una nueva bodega central.

- ✓ La pérdida de control sobre el manejo y desempeño de las sucursales principalmente se da porque la organización no tiene un sistema de gestión definido en el cual basen sus operaciones, manejo y decisiones.

- ✓ Se puede decir que para la implementación del Sistema de Gestión por Procesos primeramente se deben establecer las normas y reglamentos para cada proceso, se debe contratar el personal requerido para el nuevo enfoque de gestión, hay que elaborar la documentación necesaria, construir la bodega central y las oficinas administrativas; y ya posterior a la ejecución del S.G.P. se debe implementar los indicadores de gestión.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a los Gerentes Propietarios de Mundo Mágico la implementación efectiva de este Sistema de Gestión por Procesos, capacitando al personal para una comprensión completa de todos los cambios planteados y las mejoras propuestas, el cual tendría un costo de \$299.896 y un tiempo de ejecución y culminación de 1 año 4 meses, considerando que el mismo sea puesto en marcha desde el mes de febrero del 2013 luego de su aprobación.
- ✓ Se debe utilizar algún sistema BPM que permita la automatización de ciertos procesos, así como se lo ejecutó en el capítulo cuatro.
- ✓ Para una ejecución más rápida y eficiente de los procesos de Compra Alimentos y Accesorios y compra Mascotas, Casas, Peceras se debe llegar a nuevos acuerdos con los proveedores en cuanto al tiempo de entrega de la mercadería.
- ✓ Posterior al proceso de Conteo Físico Inventario, el Jefe de Inventario debe asegurarse de cargar en el sistema Figaro el stock mínimo de cada producto.
- ✓ Mundo Mágico debería trabajar en algún otro tipo de estrategia de publicidad, ya que actualmente solo utiliza como único medio de propaganda de sus servicios y productos la organización de eventos caninos.

- ✓ Se debe aprovechar todos los beneficios y opciones de uso que brinda el sistema Fígaro que maneja la empresa, ya que hasta la fecha no se ha aprovechado todos sus componentes.

- ✓ La empresa debería contar con un departamento financiero, que se encargue de manejar todos los temas contables, de cobranzas y de pagos, ya que hoy en día las funciones contables las lleva una empresa externa contratada.

- ✓ Sería una excelente alternativa el que la Gerencia de Mundo Mágico busque asesoramiento por parte de un experto profesional en todo lo que tiene que ver con el manejo de stock, inventarios y suministros; de esta manera poder adaptar nuevas estrategias en el manejo de los mismos.

- ✓ Dentro del S.G.P creado se recomienda la implementación de los procesos de: Soporte a Usuarios y los siguientes procesos estratégicos: Planificación Estratégica y Operativa, Revisión por la Dirección, Control Interno, Análisis de Indicadores y Satisfacción y Mejora Continua, con los que estamos seguros que si se los implementa correctamente, Mundo Mágico tendrá un nuevo modelo de gestión, pasando de una organización informal, tradicional y departamental a una organización con un modelo de gestión integral basada en los resultados de sus procesos.

- ✓ Por los cambios planteados en los procesos de Mundo Mágico se requiere la contratación o el nombramiento con su respectiva capacitación de un Jefe de Inventarios, Coordinador

de Calidad, Operador de Sistemas y un Supervisor General que podría ser el Asistente Administrativo 1, quien desempeñe este cargo.

- ✓ El plan de mejora que se refiere a equipos y software, la automatización de procesos es independiente a los demás planes de mejora, y la idea de desarrollar este tema en la presente tesis es el brindar a la Gerencia de Mundo Mágico una alternativa en cuanto a la ejecución de los procesos internamente.

- ✓ El factor que hace que el costo del Plan de Mejora Global sea tan elevado, es la construcción y equipamiento de la bodega central y oficinas administrativas el cual asciende a \$289.900, tomando en cuenta que incluye la compra del terreno que sería el valor más importante.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN (2012). [<http://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>], **Plan de Mejoras, Herramienta de Trabajo.**
2. AMIGALITOS. (2012). [<http://amigalitos.org/wp/ordenanza-municipal-no-048>], **Ordenanza Municipal No. 048**
3. AVILÉS C. (2004). *Metodología de la investigación científica*. Ecuador. Sur Editores. 2da edición.
4. BELAUSTEGUIGOITA I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill. 2da edición.
5. BIZAGI. (2012). [<http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>], **BIZAGI BPMN 2.0**
6. CAJA DE HERRAMIENTAS. (2012). [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm], **Diagrama de Causa y Efecto (Espina de Pescado/Diagrama de Ishikawa).**
7. CHIAVENATO I. (2008). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. México: Mc Graw Hill. 5ta edición.
8. CLUB BPM. (06/06/2011). [<http://www.gestionporprocesos.com/>] **BPM para conseguir las 5Es Operacionales**
9. FACILISIMO. (2012). [http://mascotas.facilisimo.com/reportajes/perros/adiestramiento-de-perros/tener-un-perro-como-vecino_185683.html#], **Tener un perro como vecino. Medidas a tener en cuenta.**
10. FALAGAN M. (2012). [<http://falagan.wordpress.com/2011/05/18/%C2%BFque-es-auraportal/>], **¿Qué es AuraPortal?**

11. GABINETE DE RECURSOS HUMANOS. (2012).
[[http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Mapa Procesos.pdf](http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Mapa_Procesos.pdf)], **Mapas de Procesos.**
12. GARIMELLA K., LEES M., WILLIAMS B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*. Indianápolis, Indiana: Wiley Publishing. 1ra edición.
13. HODGE B. J., ANTHONY W., GALES L. (2003). *Teoría de la organización, un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A. 6ta edición.
14. KOONTZ H., WEHRICH H. (2007). *Elementos de administración, un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill. 7ma edición.
15. LARDENT A. (2001). *Sistemas de información para la gestión empresarial*. Buenos Aires: Pearson Education. 1ra edición.
16. LÓPEZ, C. (09/01/2012).
[<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>].
Gestión por procesos.
17. LOPEZ F. (2009).
[http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4900], **Medidas Arancelarias que afectan a las importaciones.**
18. MEJÍA B. (2000). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas*. Colombia: W Taller. 3ra edición.
19. MOLINA L. (2012). [<http://www.aureasd.es/docs/SGP%20con%20AuraPortal.pdf>], **Sistema de Gestión por Procesos. S.G.P. con Aura Portal BPMS.**
20. PAGINA WEB Mundo mágico de la mascota. [<http://www.mundomascota.ec>]
21. PAGINA WEB Pet center. [<http://www.comisariatodelasmascotas.com/>]
22. PAGINA WEB Pet Shop Davi. [<http://www.petshopdavi.com/>]
23. PAGINA WEB INEC. (2012). [<http://www.inec.gob.ec>]
24. PÉREZ J. (2010). *Gestión por procesos*. España: Alfaomega. 4ta edición.
25. SCHEIN E. (1973). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. México: Dando S.A. 1ra edición.

26. THOMPSON. (2001). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill. 11ra edición.
27. TOFFLER A. (1997). *La empresa flexible*. España: Plaza y Janes S.A. 3ra edición.

ANEXOS

ANEXO 1
ROL DE PAGOS

Nómina

Responsable	TOTAL COSTO EMPRESA
Gerente general	\$ 1.108,66
Asistente administrativo 1	\$ 846,07
Asistente administrativo 2	\$ 493,54
Gerente administrativo	\$ 1.184,49
Transportista	\$ 621,65
Jefe almacén 1	\$ 573,62
Jefe almacén 2	\$ 714,41
Jefe almacén 3	\$ 900,09
Vendedor 1	\$ 484,43
Jefe almacén 4	\$ 566,95
Jefe almacén 5	\$ 760,42
Bodeguero	\$ 559,15
Vendedor 2	\$ 611,60
Jefe almacén 6	\$ 490,66
Vendedor 3	\$ 462,76
Vendedor 4	\$ 395,13
Peluquera	\$ 388,80
Vendedor 5	\$ 429,53
Vendedor 6	\$ 424,28
Asistente gerencia	\$ 422,35
Peluquero	\$ 452,50
Vendedor 7	\$ 426,21
Asistente contable	\$ 224,37
Vendedor 8	\$ 245,05
	\$ 13.786,71

Rol de Pagos

RESPONSABLE	SUELDO BASE	HORAS EXTRAS	FONDOS DE RESERVA	ALIMENTACIÓN	14 to	13 to	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL COSTO EMPRESA
Gerente general	\$ 840,00				\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 35,00	\$ 93,66	\$ 1.108,66
Asistente administrativo 1	\$ 600,00		\$ 50,00		\$ 50,00	\$ 54,17	\$ 25,00	\$ 66,90	\$ 846,07
Asistente administrativo 2	\$ 350,00		\$ 29,17		\$ 29,17	\$ 31,60	\$ 14,58	\$ 39,03	\$ 493,54
Gerente administrativo	\$ 840,00		\$ 70,00		\$ 70,00	\$ 75,83	\$ 35,00	\$ 93,66	\$ 1.184,49
Transportista	\$ 440,85		\$ 36,74		\$ 36,74	\$ 39,80	\$ 18,37	\$ 49,15	\$ 621,65
Jefe almacén 1	\$ 370,00	\$ 24,67	\$ 32,89	\$ 21,16	\$ 30,83	\$ 37,39	\$ 15,42	\$ 41,26	\$ 573,62
Jefe almacén 2	\$ 480,00	\$ 32,00	\$ 42,67		\$ 40,00	\$ 46,22	\$ 20,00	\$ 53,52	\$ 714,41
Jefe almacén 3	\$ 580,00	\$ 38,67	\$ 51,56	\$ 34,00	\$ 48,33	\$ 58,69	\$ 24,17	\$ 64,67	\$ 900,09
Vendedor 1	\$ 300,00	\$ 20,00	\$ 26,67	\$ 35,00	\$ 25,00	\$ 31,81	\$ 12,50	\$ 33,45	\$ 484,43
Jefe almacén 4	\$ 370,00	\$ 24,67	\$ 32,89	\$ 15,00	\$ 30,83	\$ 36,88	\$ 15,42	\$ 41,26	\$ 566,95
Jefe almacén 5	\$ 500,00	\$ 33,33	\$ 44,44	\$ 15,00	\$ 41,67	\$ 49,40	\$ 20,83	\$ 55,75	\$ 760,42
Bodeguero	\$ 390,00	\$ 26,00		\$ 15,00	\$ 32,50	\$ 35,92	\$ 16,25	\$ 43,49	\$ 559,15
Vendedor 2	\$ 400,00	\$ 26,67	\$ 35,56	\$ 15,00	\$ 33,33	\$ 39,77	\$ 16,67	\$ 44,60	\$ 611,60
Jefe almacén 6	\$ 318,75	\$ 21,25	\$ 28,33	\$ 15,00	\$ 26,56	\$ 31,94	\$ 13,28	\$ 35,54	\$ 490,66
Vendedor 3	\$ 300,00	\$ 20,00	\$ 26,67	\$ 15,00	\$ 25,00	\$ 30,14	\$ 12,50	\$ 33,45	\$ 462,76
Vendedor 4	\$ 283,40	\$ 19,47			\$ 23,62	\$ 25,24	\$ 11,81	\$ 31,60	\$ 395,13
Peluquera	\$ 282,27			\$ 15,00	\$ 23,52	\$ 24,77	\$ 11,76	\$ 31,47	\$ 388,80
Vendedor 5	\$ 293,17	\$ 19,47		\$ 19,85	\$ 24,43	\$ 27,71	\$ 12,22	\$ 32,69	\$ 429,53
Vendedor 6	\$ 293,17	\$ 19,47		\$ 15,00	\$ 24,43	\$ 27,30	\$ 12,22	\$ 32,69	\$ 424,28
Asistente gerencia	\$ 320,00				\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 13,33	\$ 35,68	\$ 422,35
Peluquero	\$ 293,17	\$ 19,47	\$ 26,05	\$ 15,00	\$ 24,43	\$ 29,47	\$ 12,22	\$ 32,69	\$ 452,50
Vendedor 7	\$ 293,17	\$ 21,25		\$ 15,00	\$ 24,43	\$ 27,45	\$ 12,22	\$ 32,69	\$ 426,21
Asistente contable	\$ 170,00				\$ 14,17	\$ 14,17	\$ 7,08	\$ 18,96	\$ 224,37
Vendedor 8	\$ 185,67				\$ 15,47	\$ 15,47	\$ 7,74	\$ 20,70	\$ 245,05

ANEXO 2

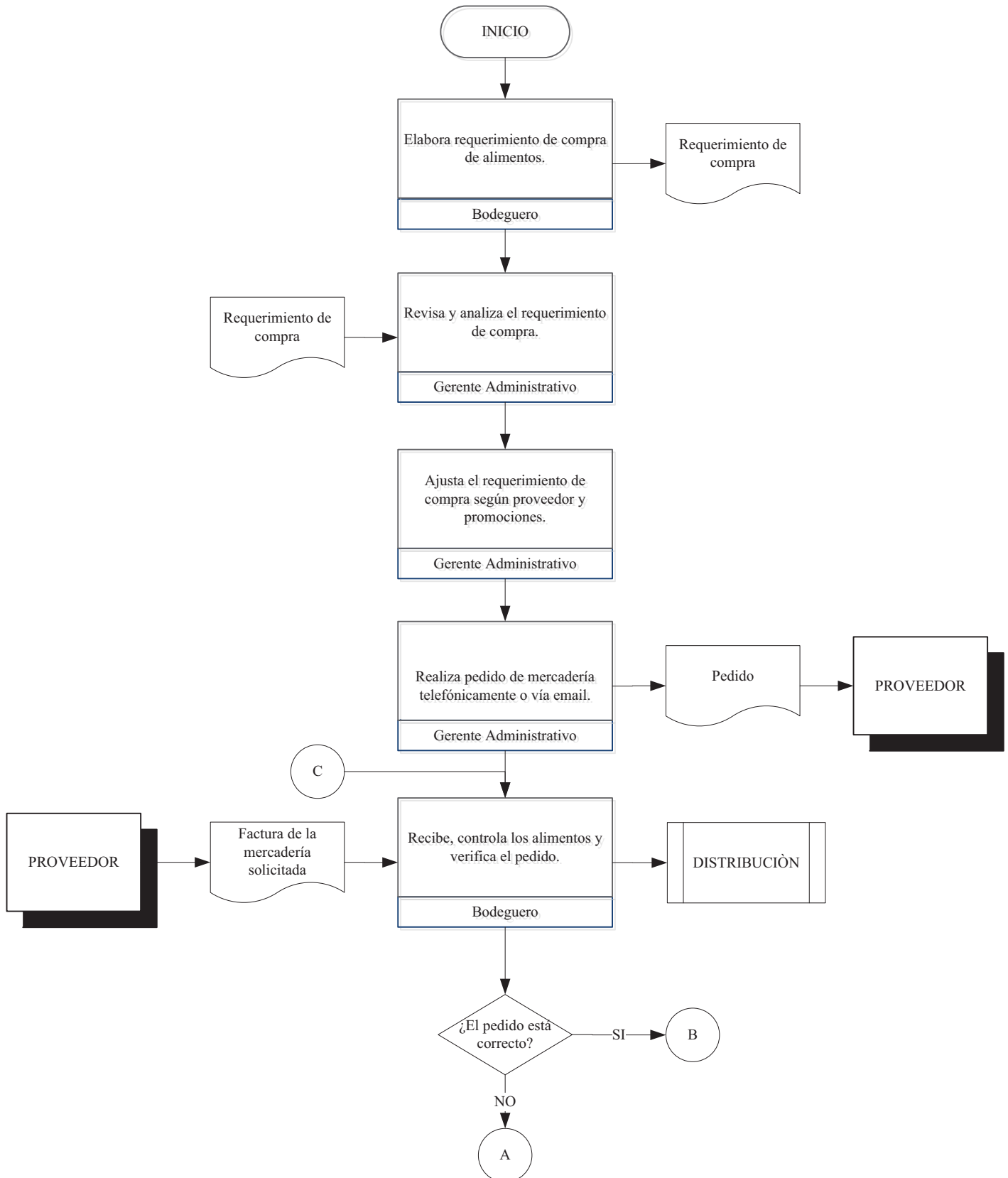
FLUJO GRAMAS ACTUALES DE PROCESOS

CÓDIGO

Proceso: Compra Alimentos

Edición No. 01

Pág. 1 de 3

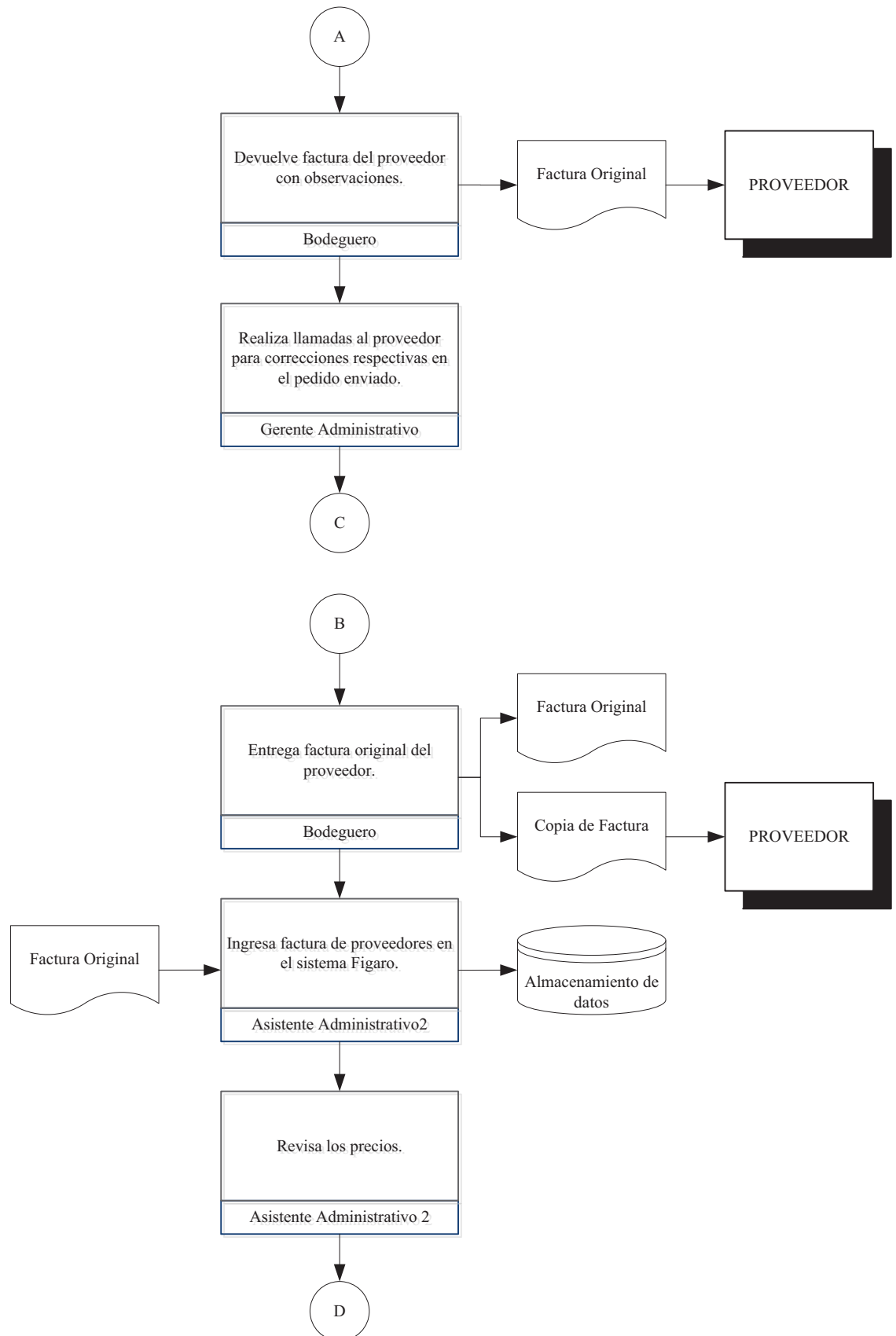


CÓDIGO

Proceso: Compra Alimentos

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

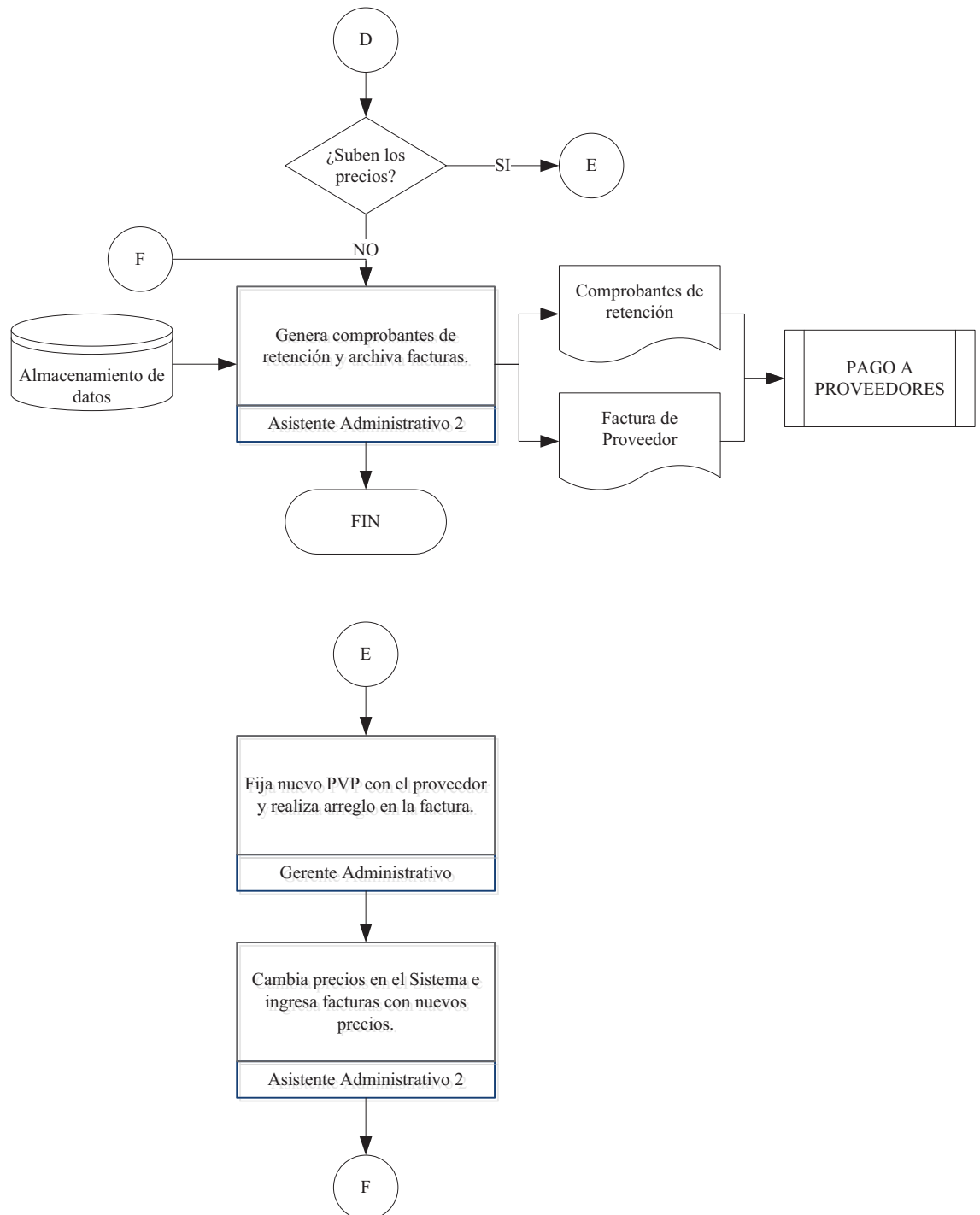


CÓDIGO

Proceso: Compra Alimentos

Edición No. 01

Pág. 3 de 3

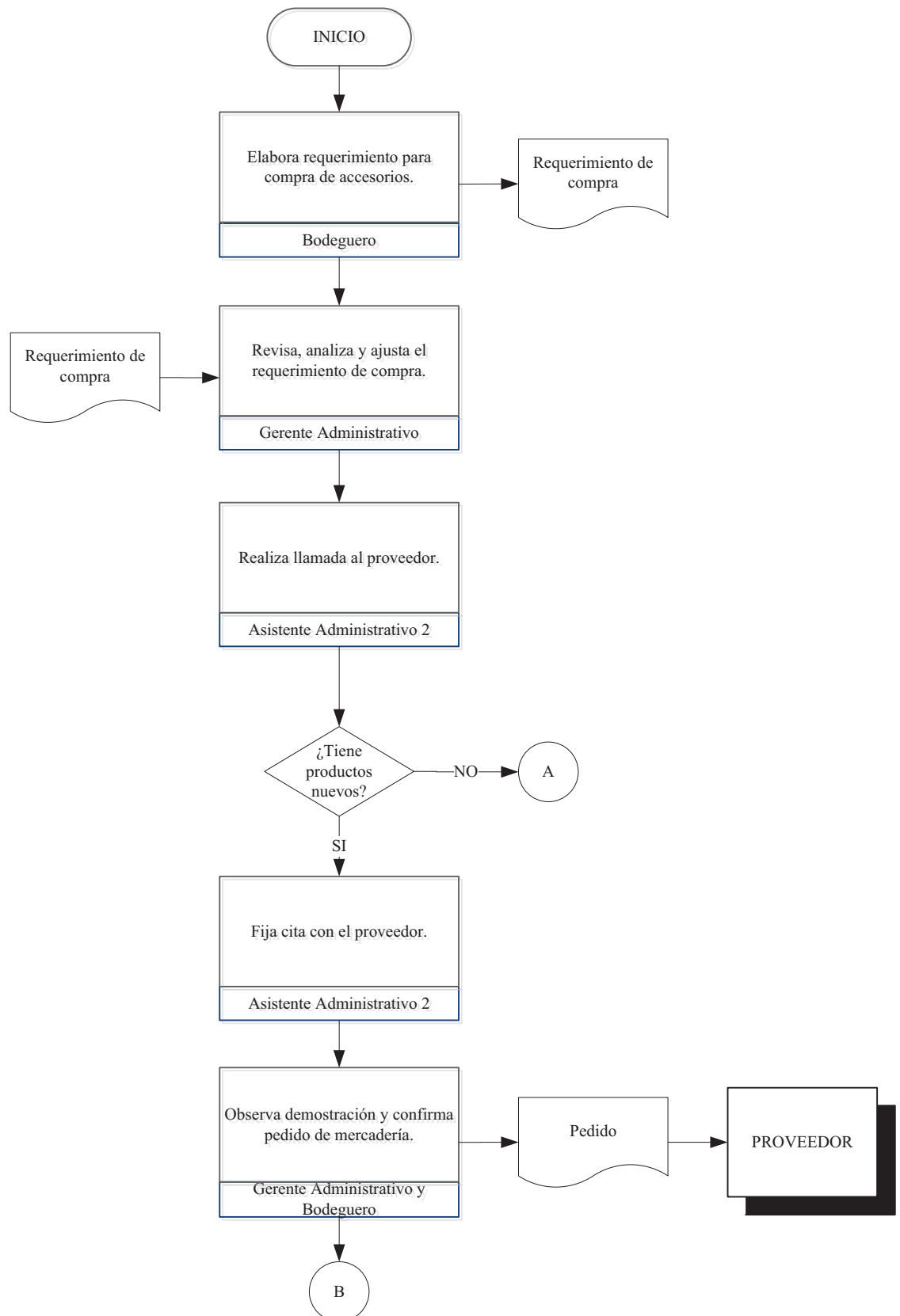


CÓDIGO

Proceso: Compra Accesorios

Edición No. 01

Pág. 1 de 3

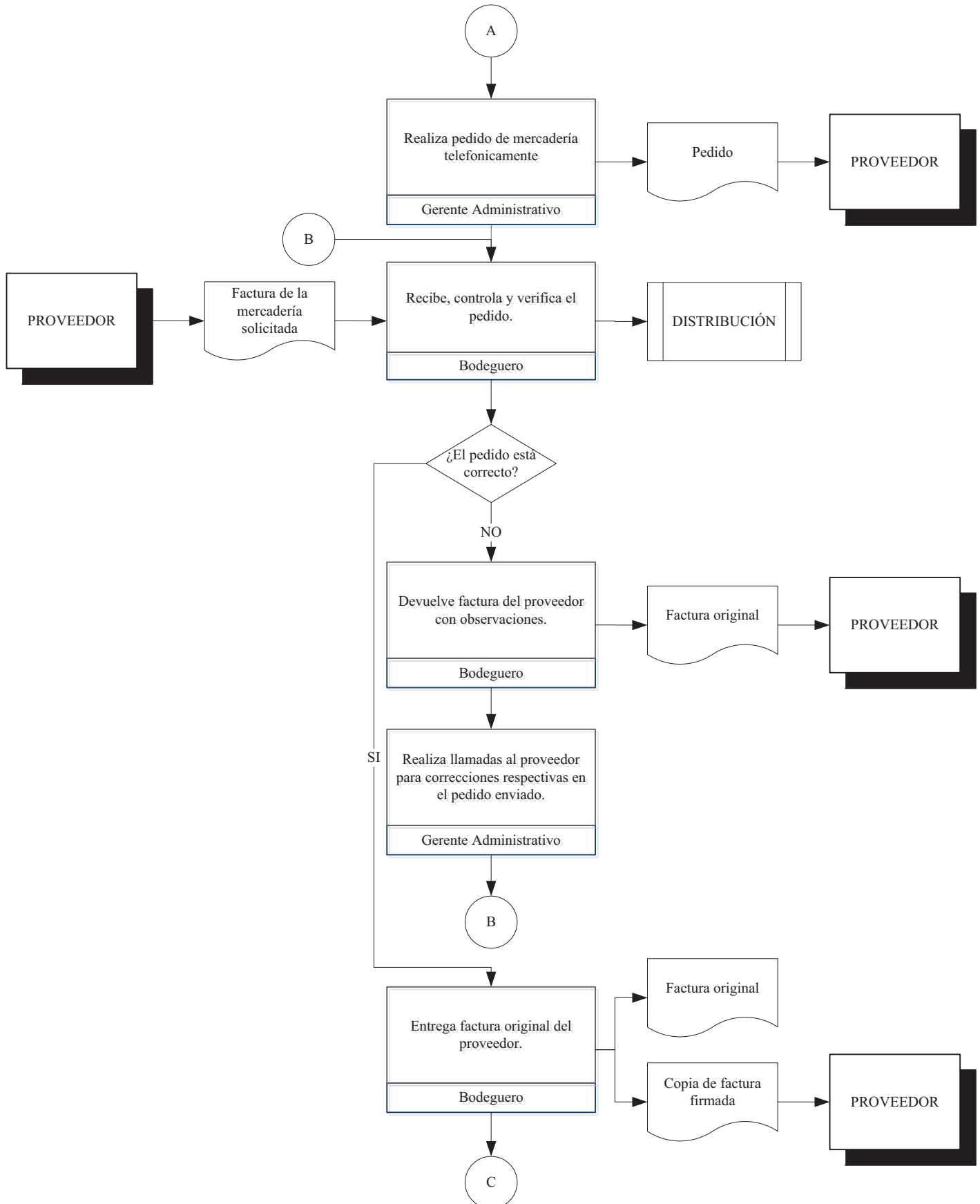


CÓDIGO

Proceso: Compra Accesorios

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

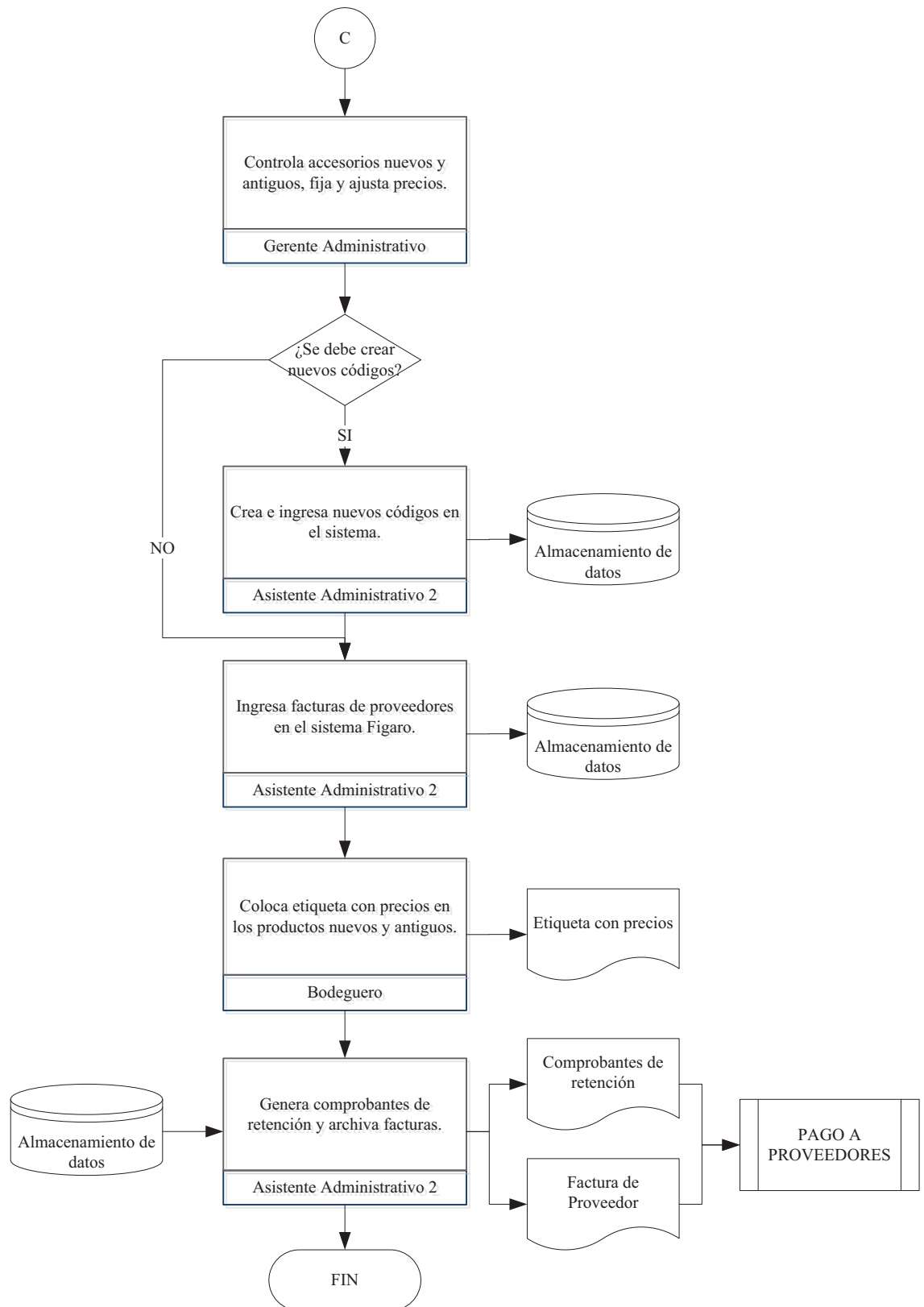


CÓDIGO

Proceso: Compra Accesorios

Edición No. 01

Pág. 3 de 3

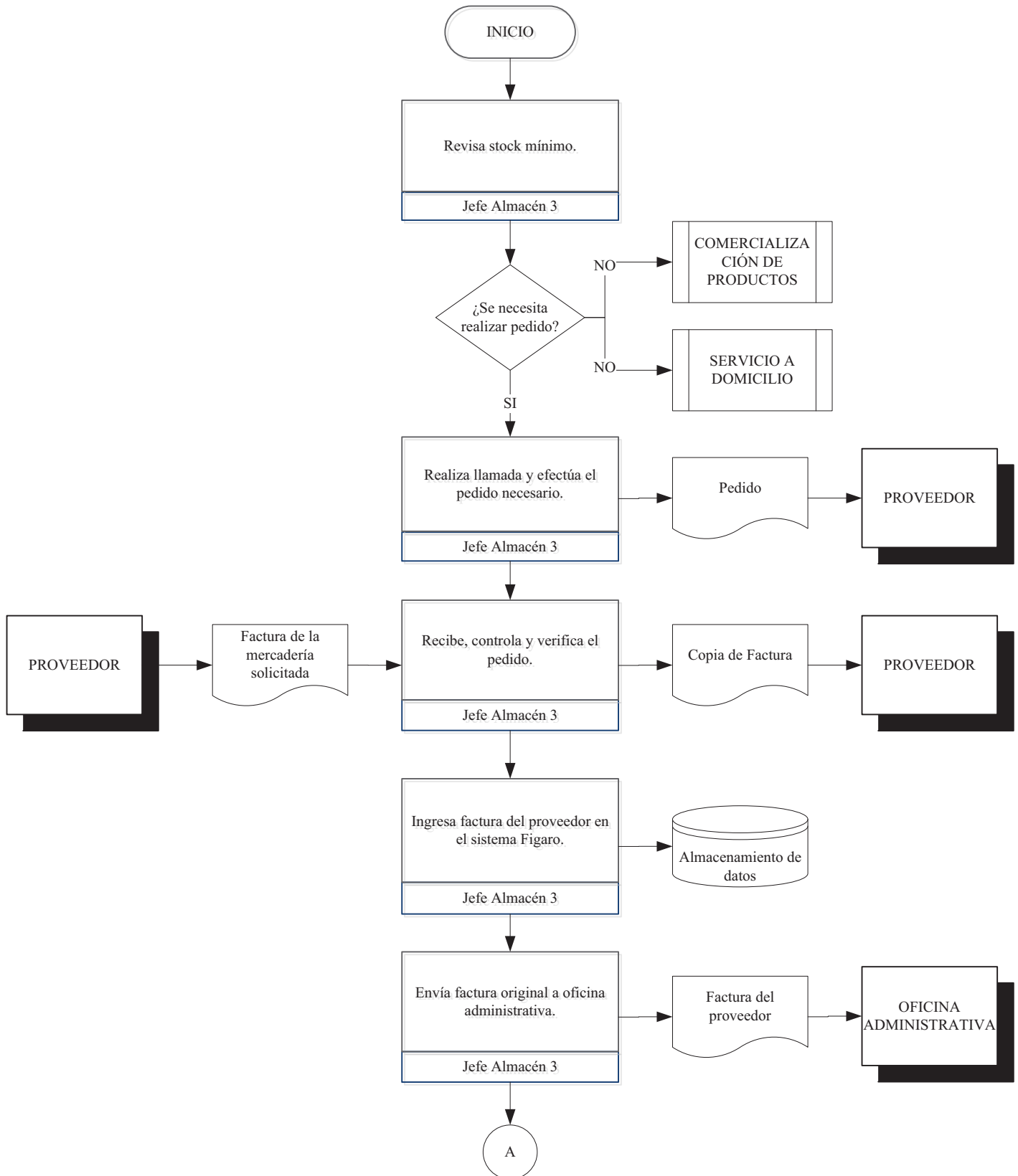


CÓDIGO

Proceso: Compra Mascotas, Casas, Peceras.

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

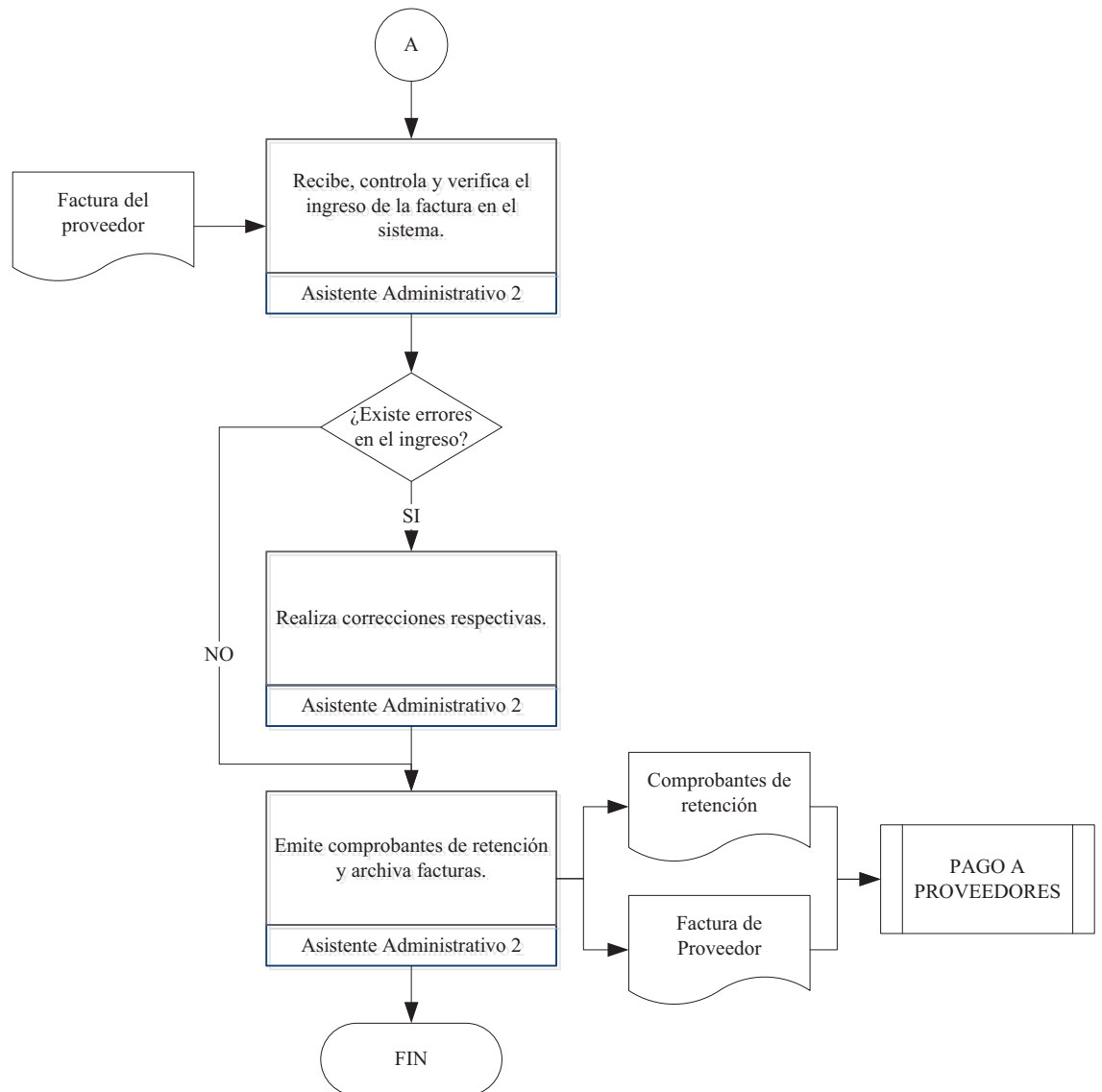


CÓDIGO

Proceso: Compra Mascotas, Casas, Peceras.

Edición No. 01

Pág. 2 de 2

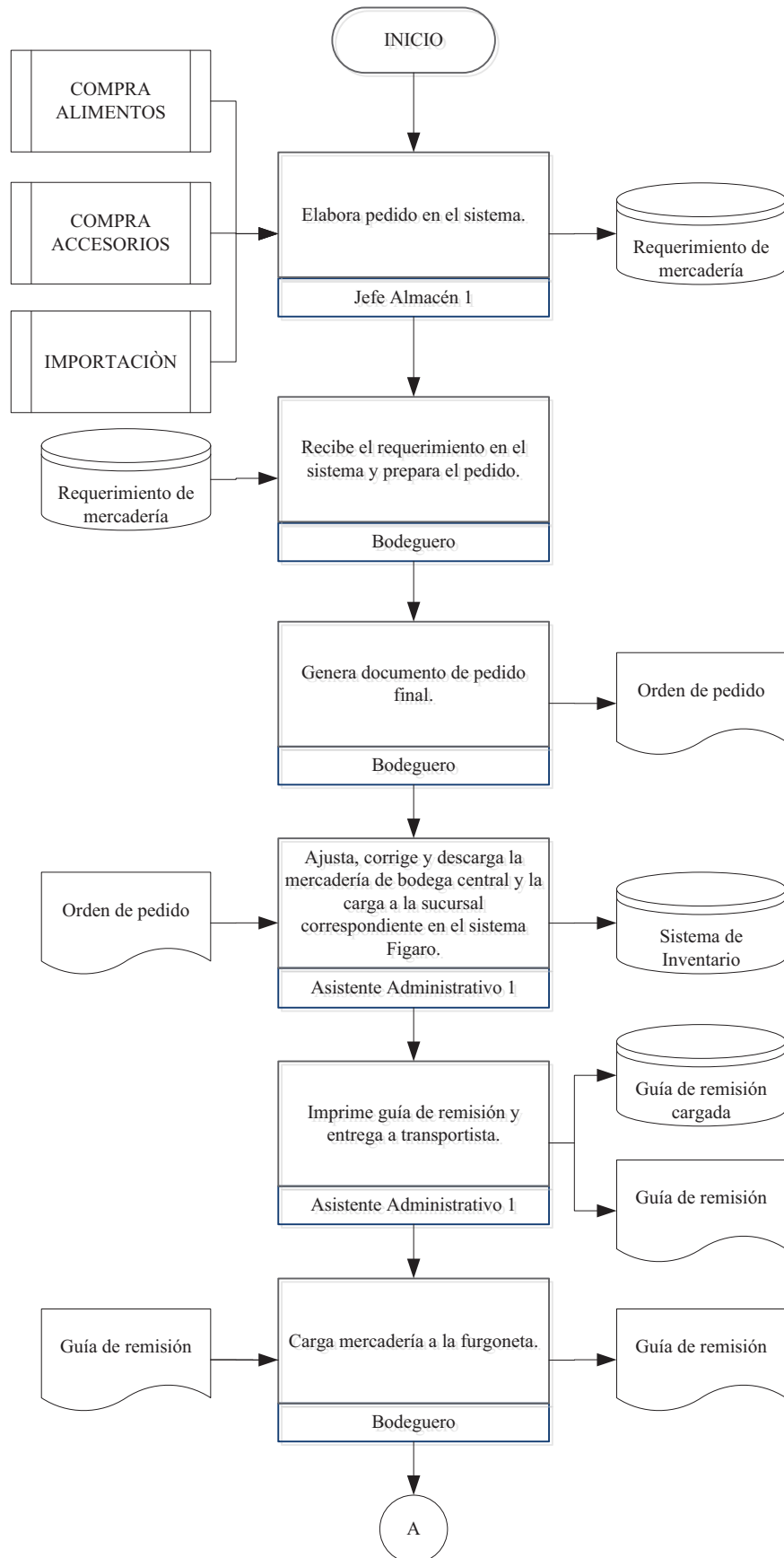


CÓDIGO

Proceso: Distribución

Edición No. 01

Pág. 1 de 3

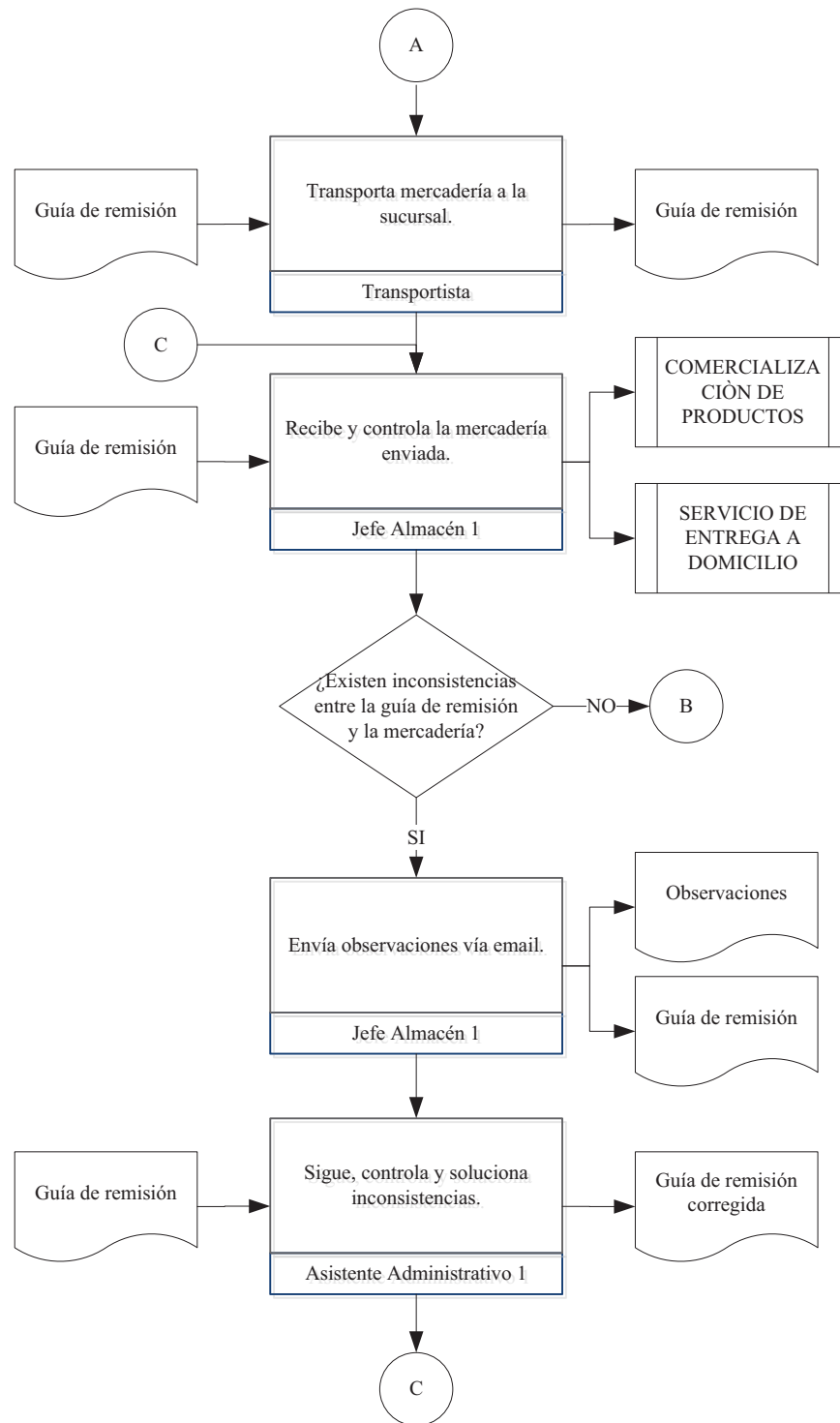


CÓDIGO

Proceso: Distribución

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

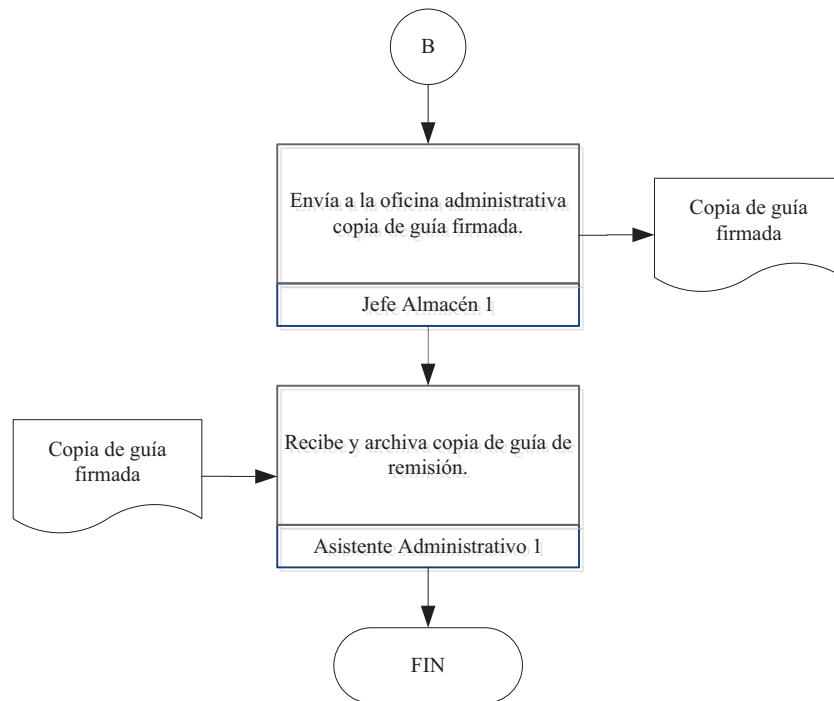


CÓDIGO

Proceso: Distribución

Edición No. 01

Pág. 3 de 3

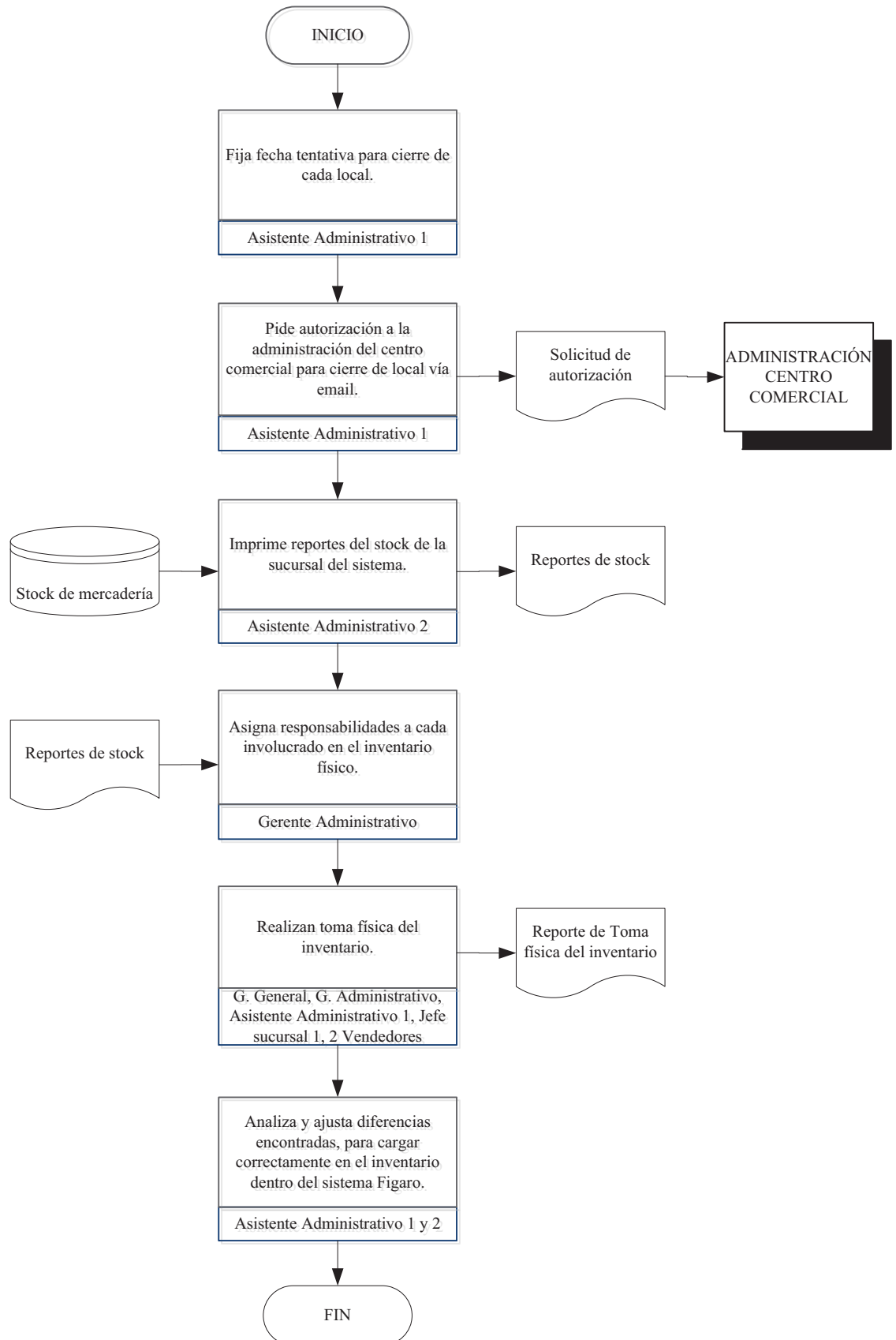


CÓDIGO

Proceso: Inventarios

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

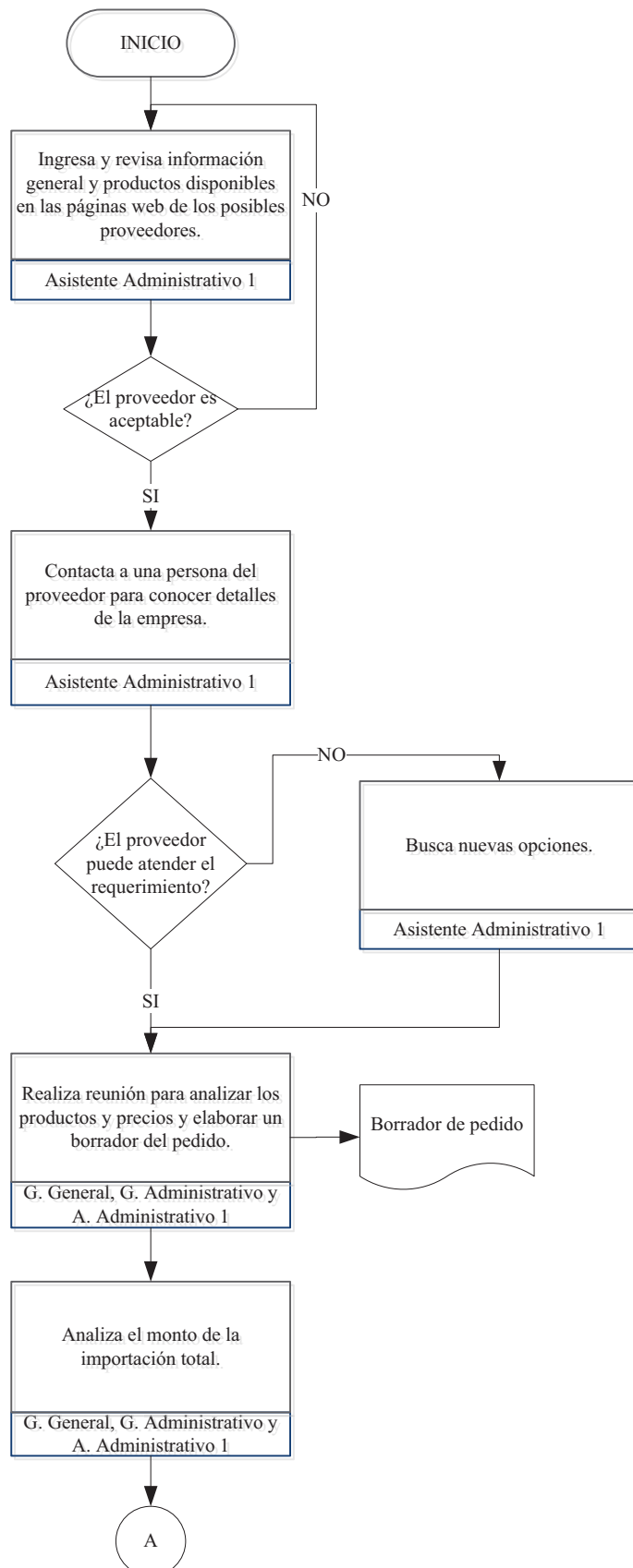


CÓDIGO

Proceso: Importación

Edición No. 01

Pág. 1 de 3

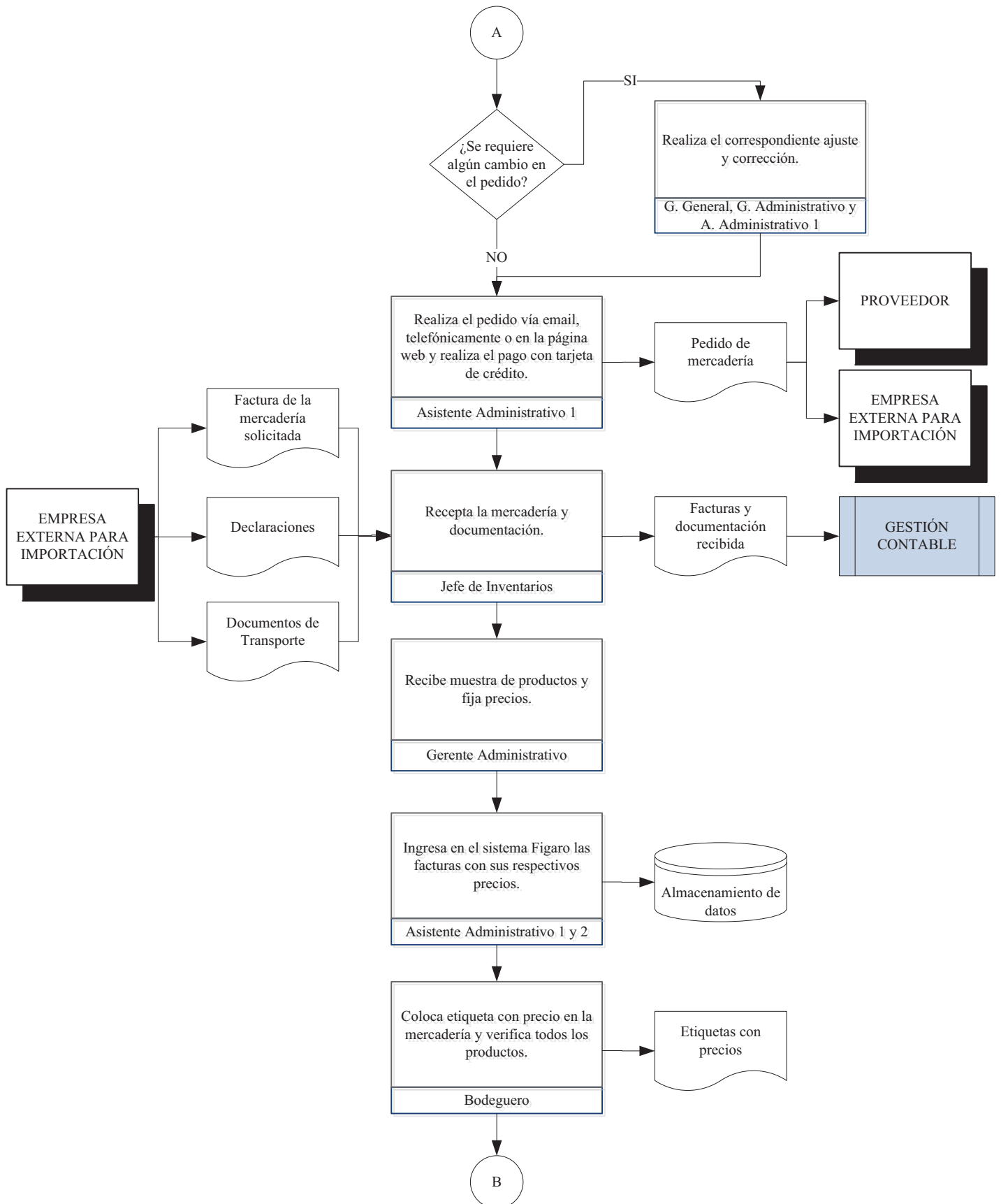


CÓDIGO

Proceso: Importación

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

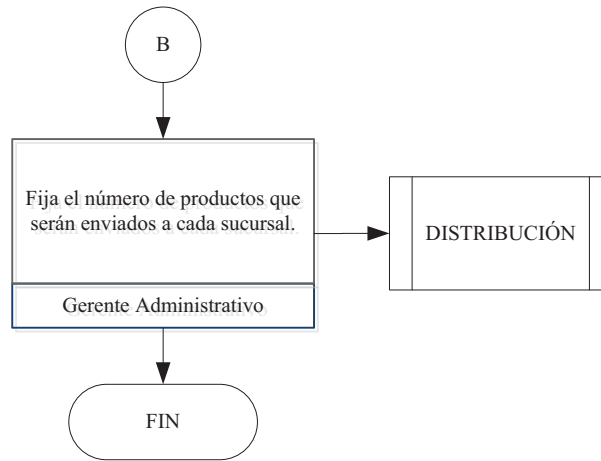


CÓDIGO

Proceso: Importación

Edición No. 01

Pág. 3 de 3

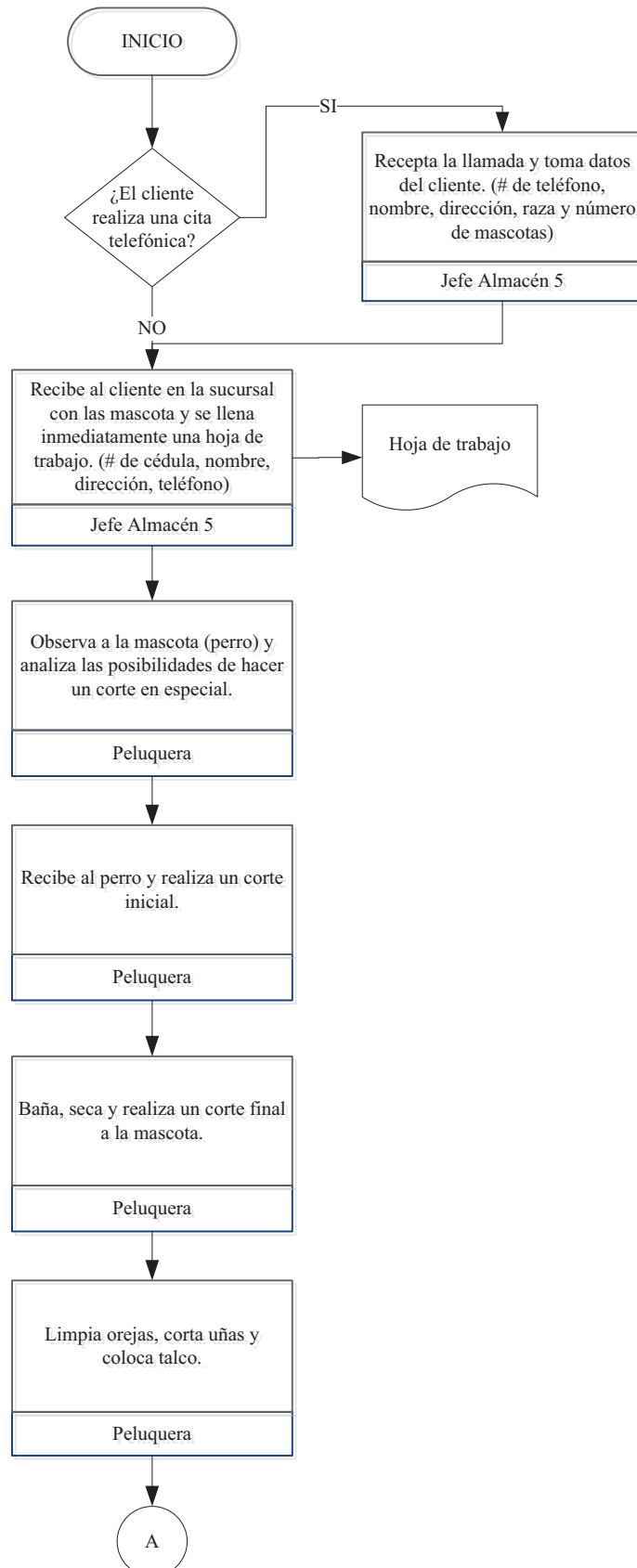


CÓDIGO

Proceso: Servicio de Peluquería Canina

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

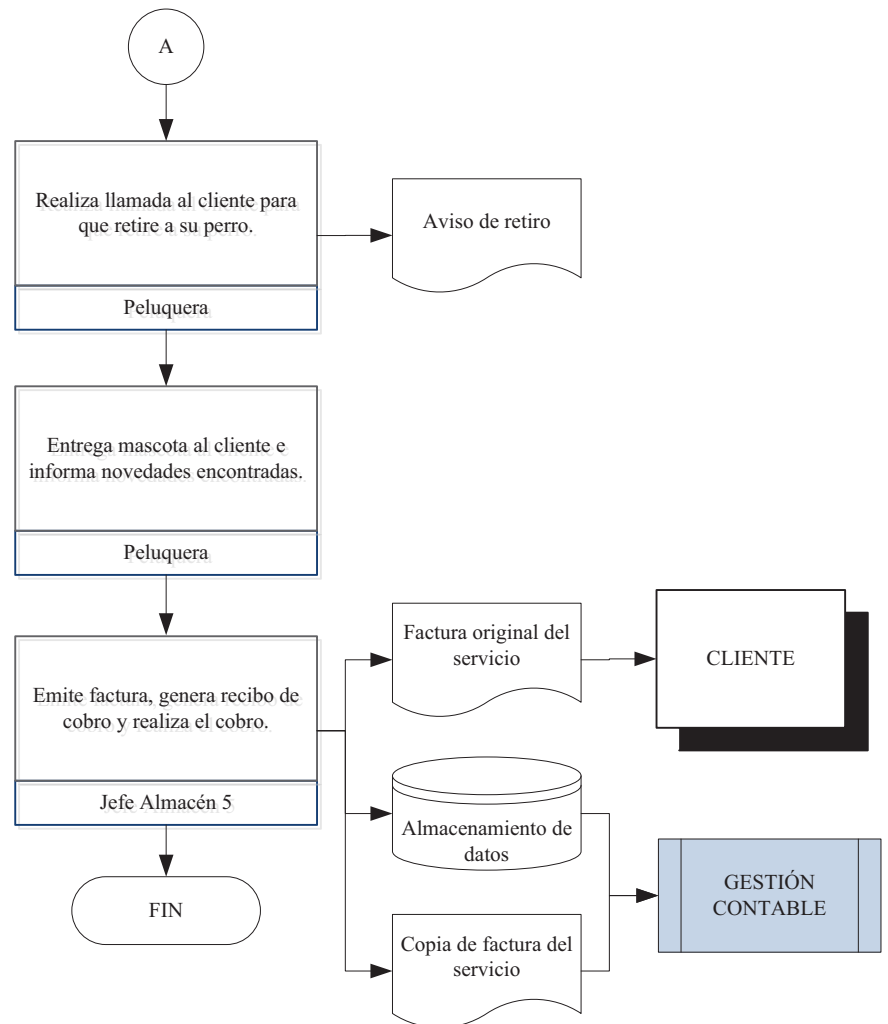


CÓDIGO

Proceso: Servicio de Peluquería Canina

Edición No. 01

Pág. 2 de 2

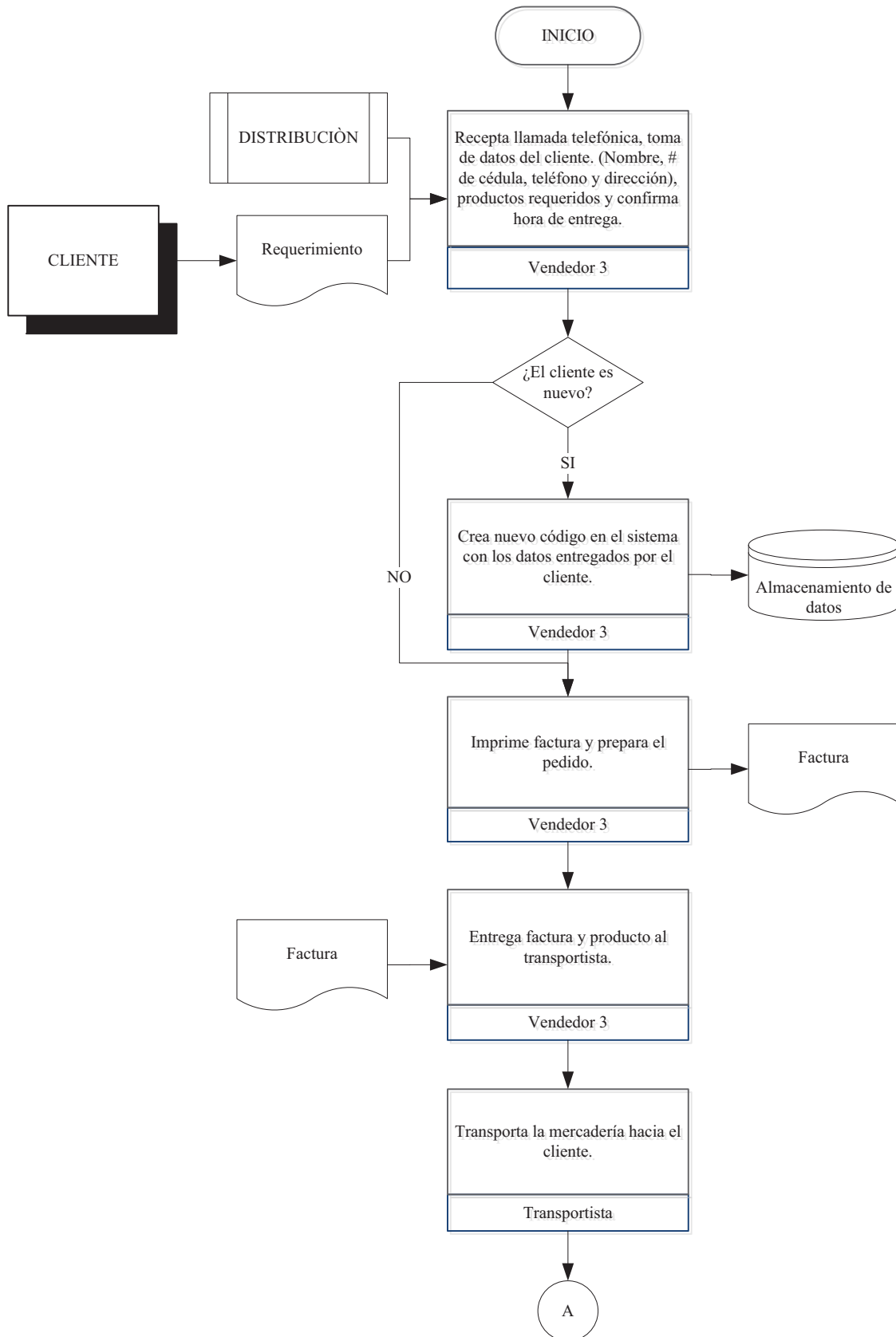


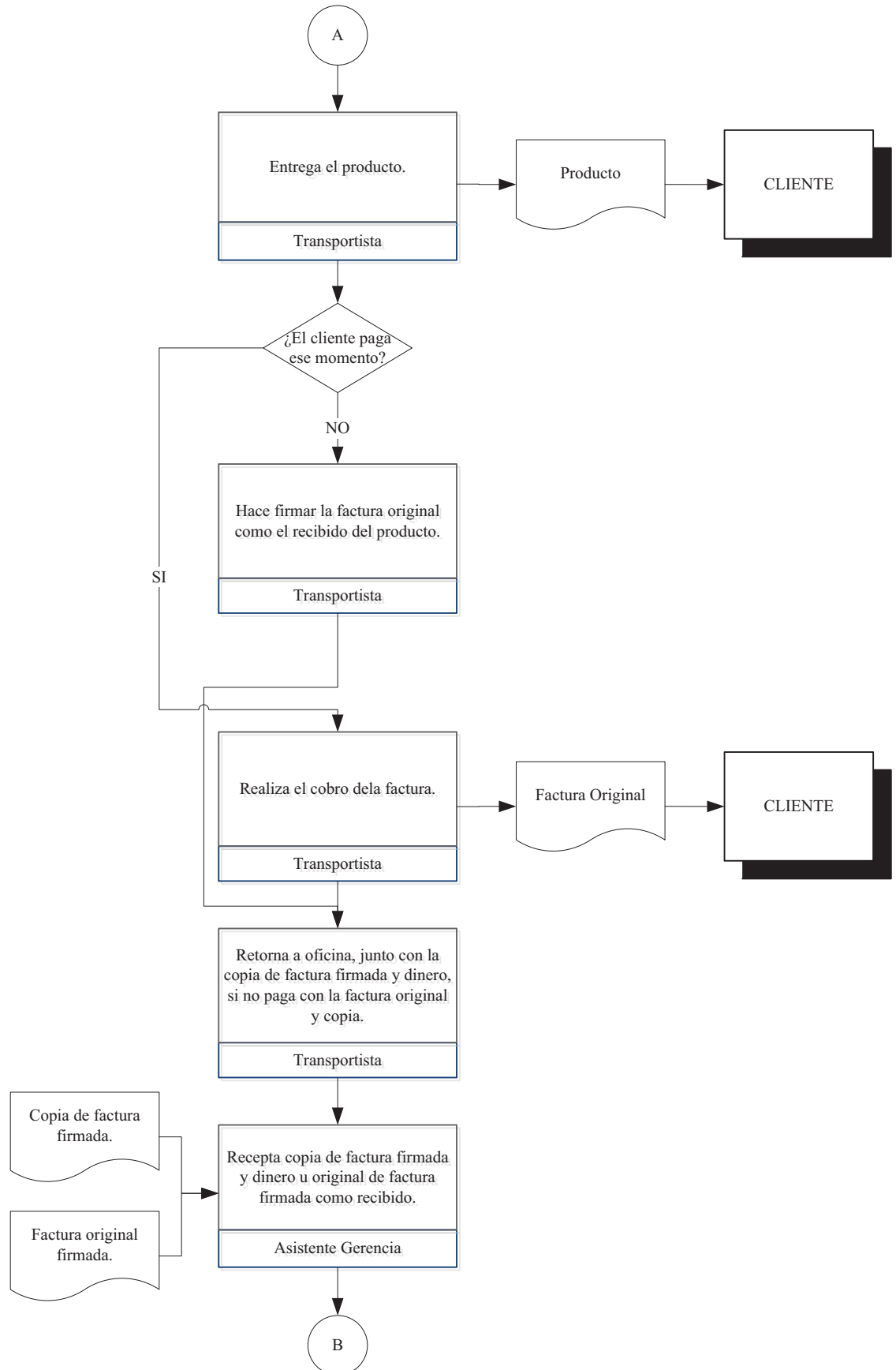
CÓDIGO

Proceso: Servicio de Entrega a Domicilio

Edición No. 01

Pág. 1 de 3



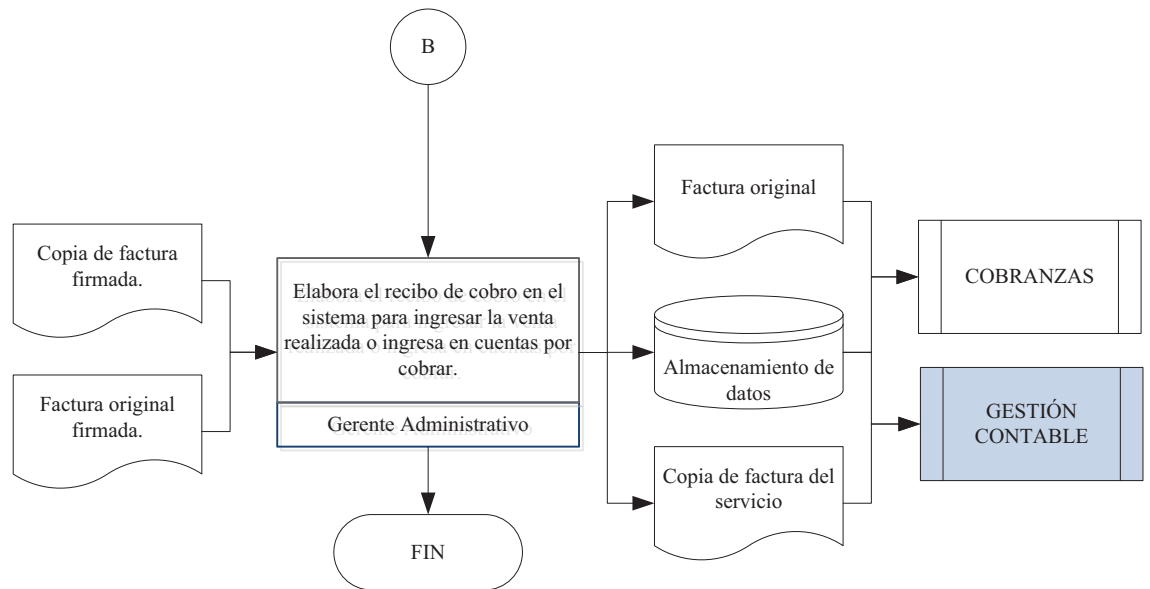


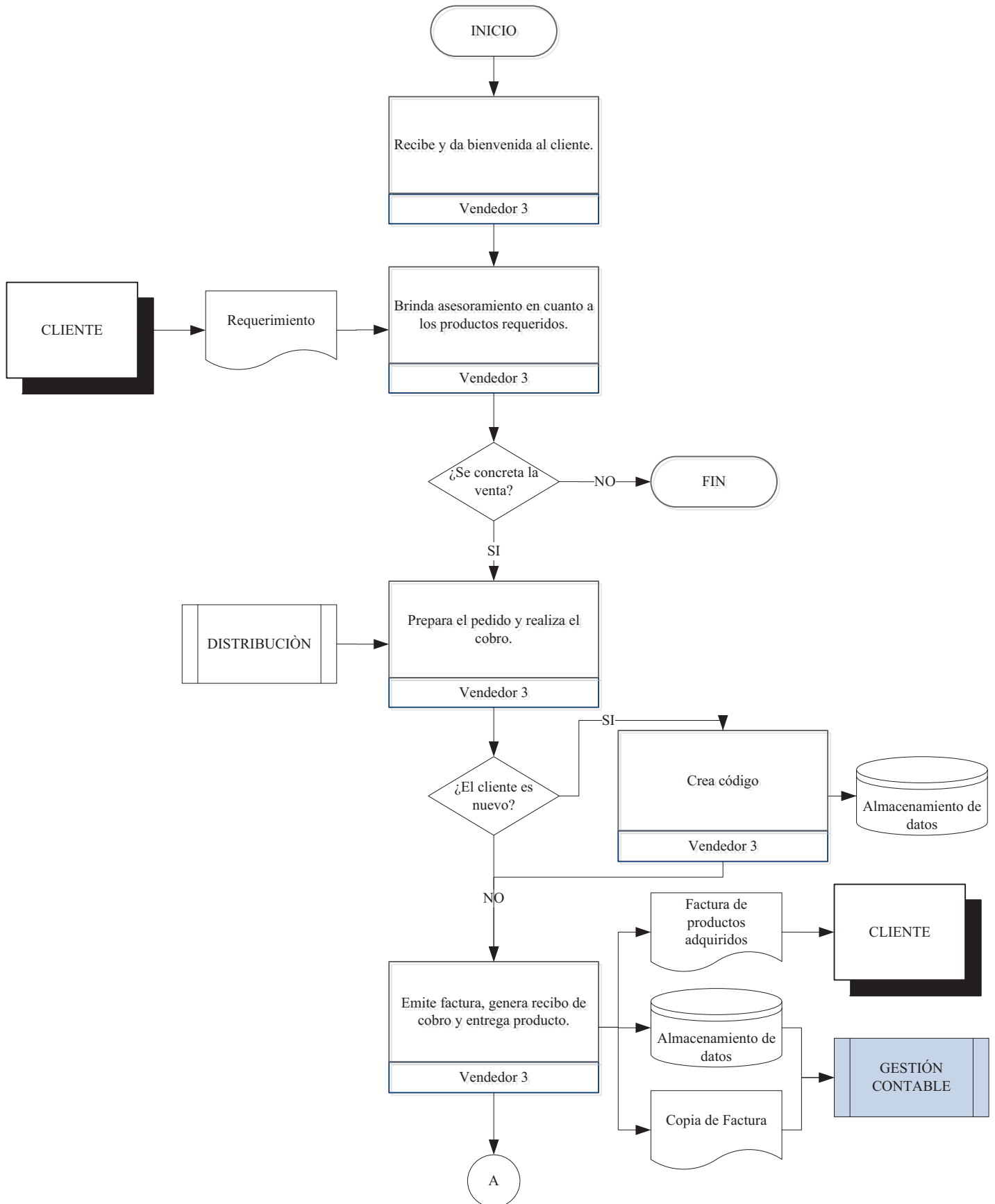
CÓDIGO

Proceso: Servicio de Entrega a Domicilio

Edición No. 01

Pág. 3 de 3



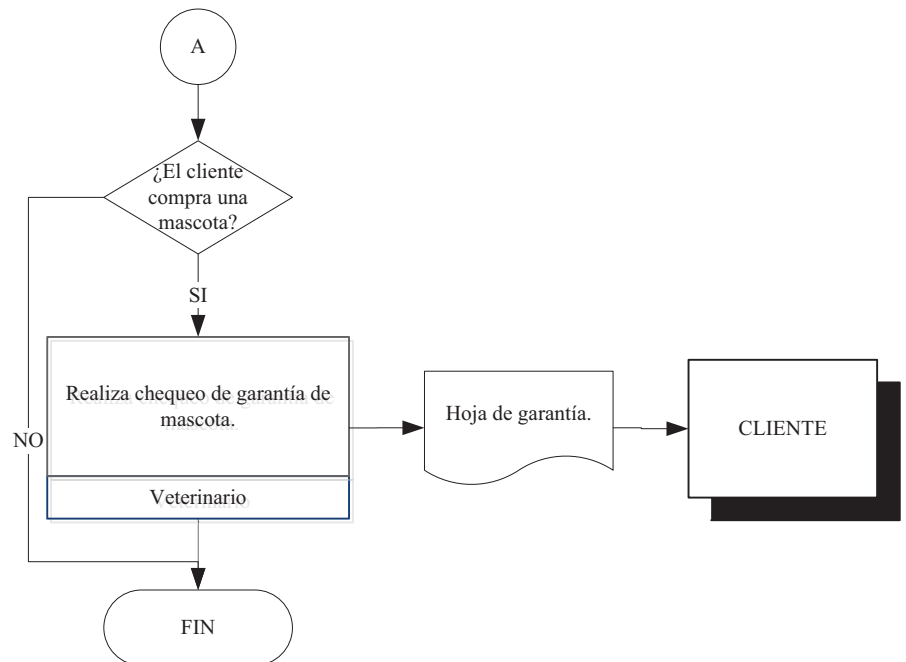


CÓDIGO

Proceso: Comercialización de Productos

Edición No. 01

Pág. 2 de 2

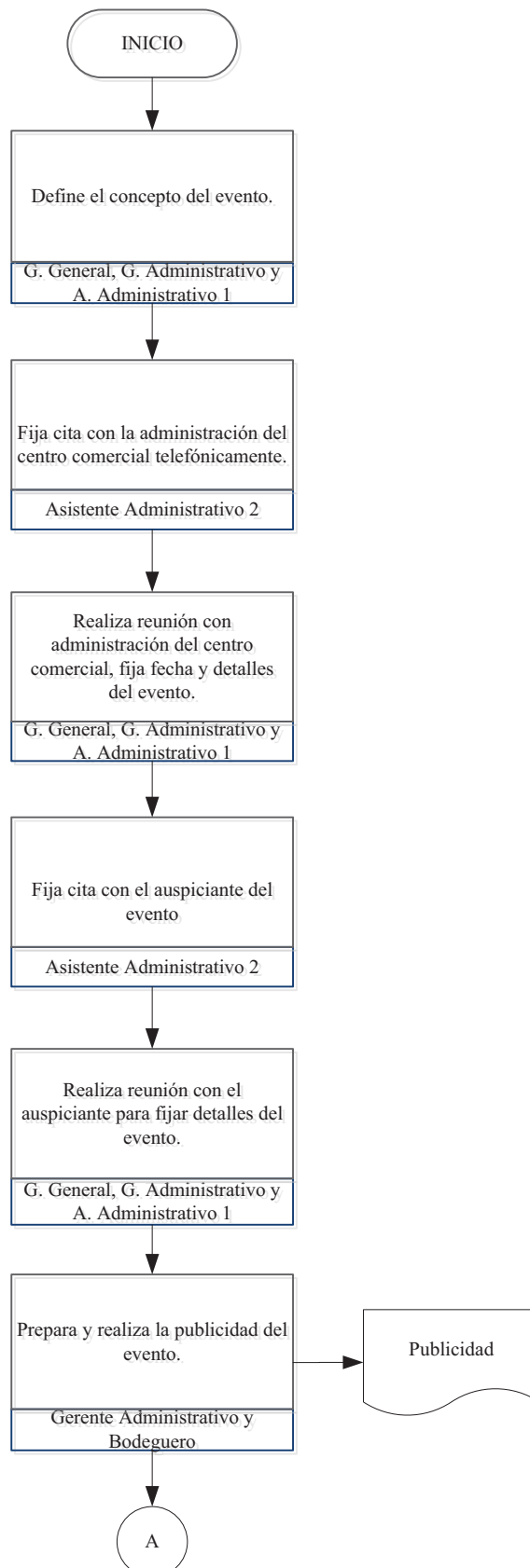


CÓDIGO

Proceso: Organización de Eventos

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

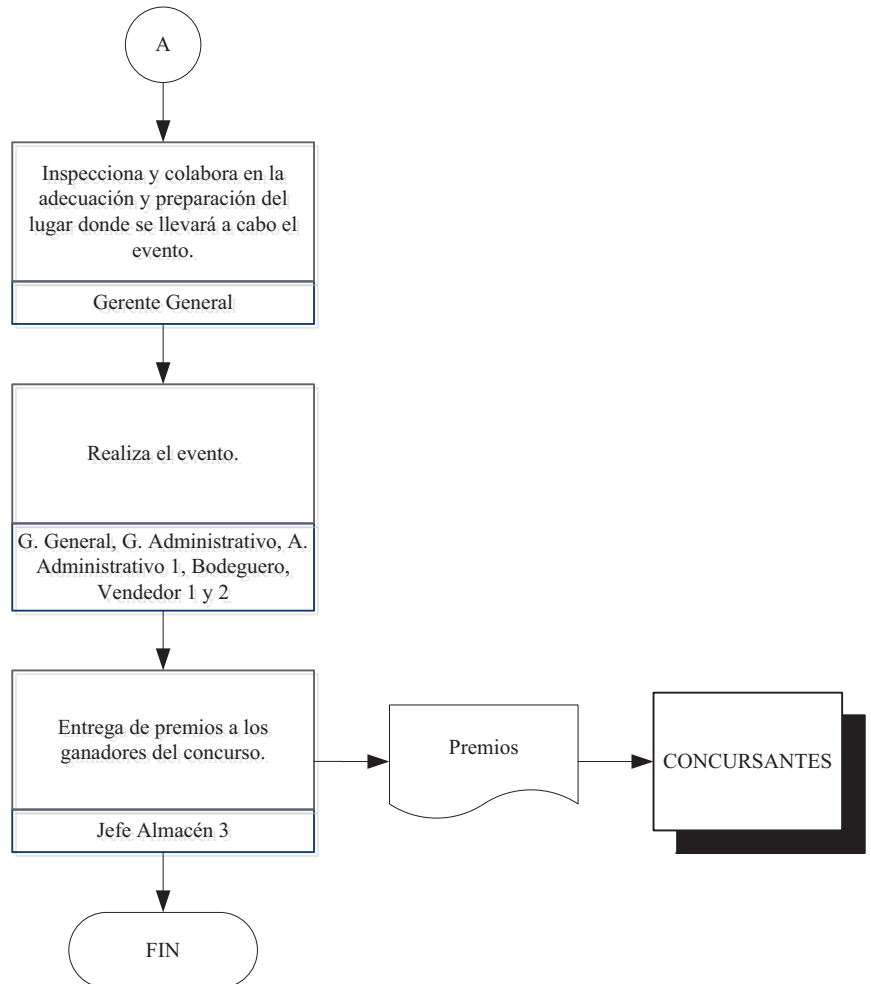


CÓDIGO

Proceso: Organización de Eventos

Edición No. 01

Pág. 2 de 2

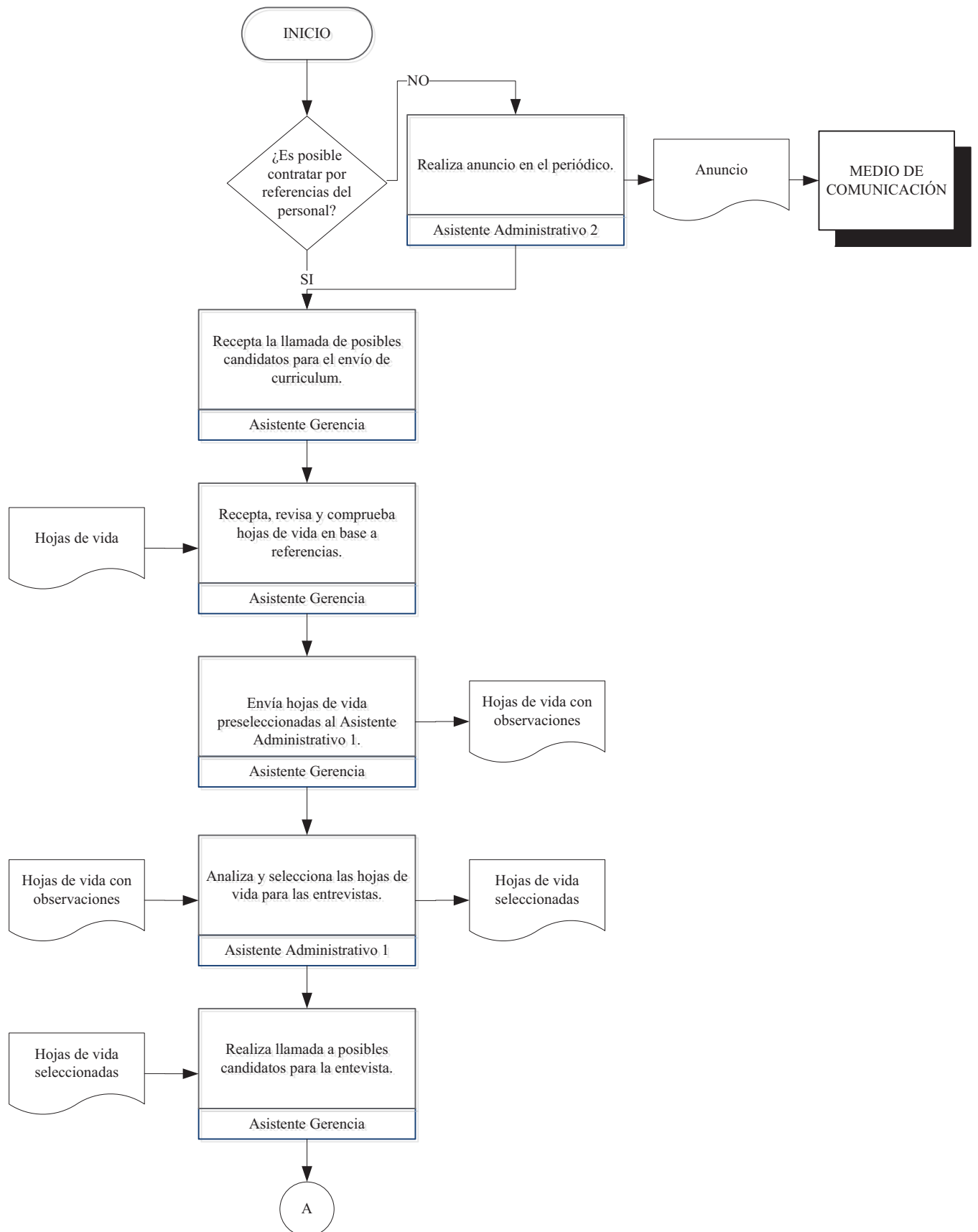


CÓDIGO

Proceso: Contratación del Personal

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

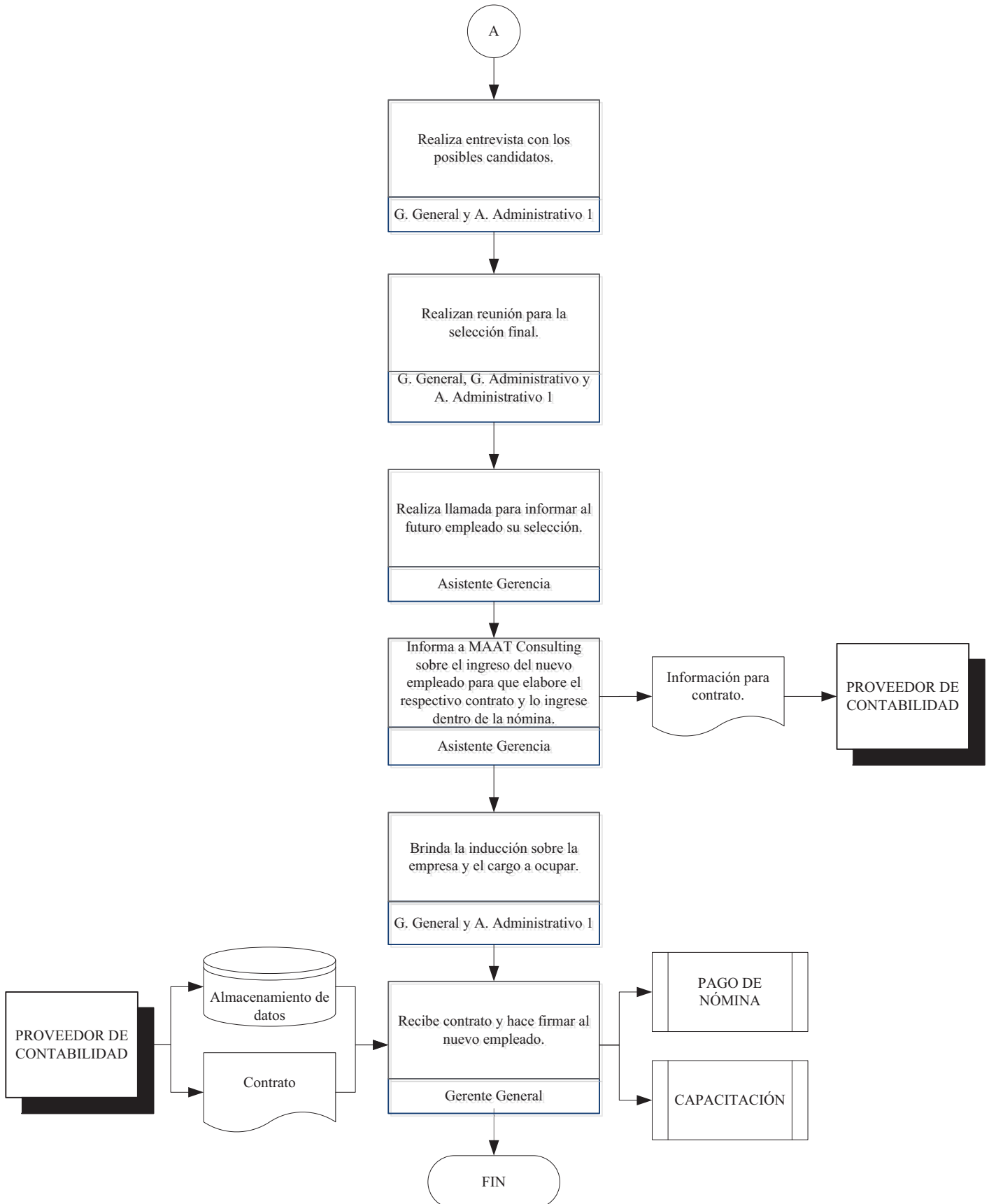


CÓDIGO

Proceso: Contratación del Personal

Edición No. 01

Pág. 2 de 2

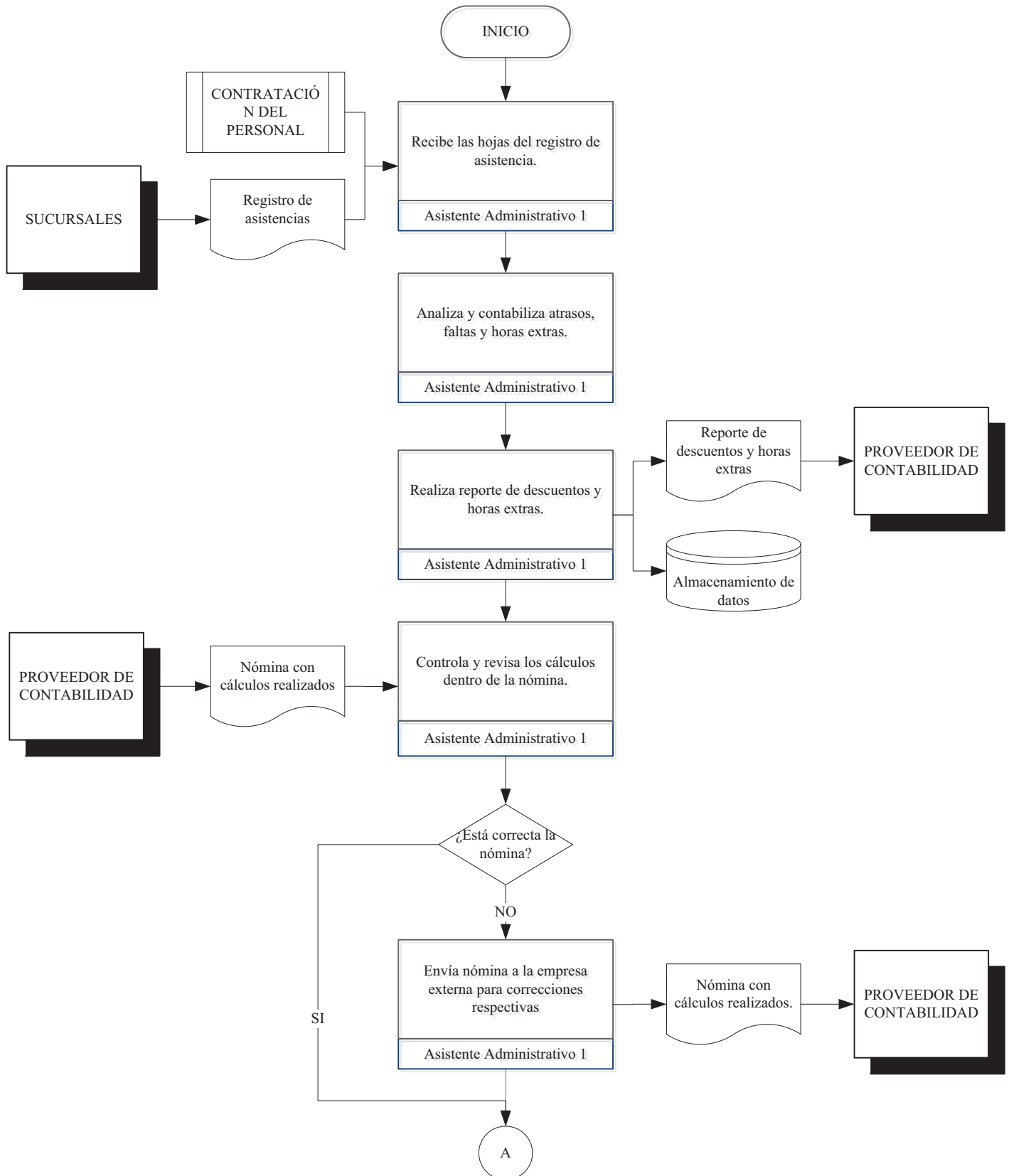


CÓDIGO

Proceso: Pago de Nómina

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

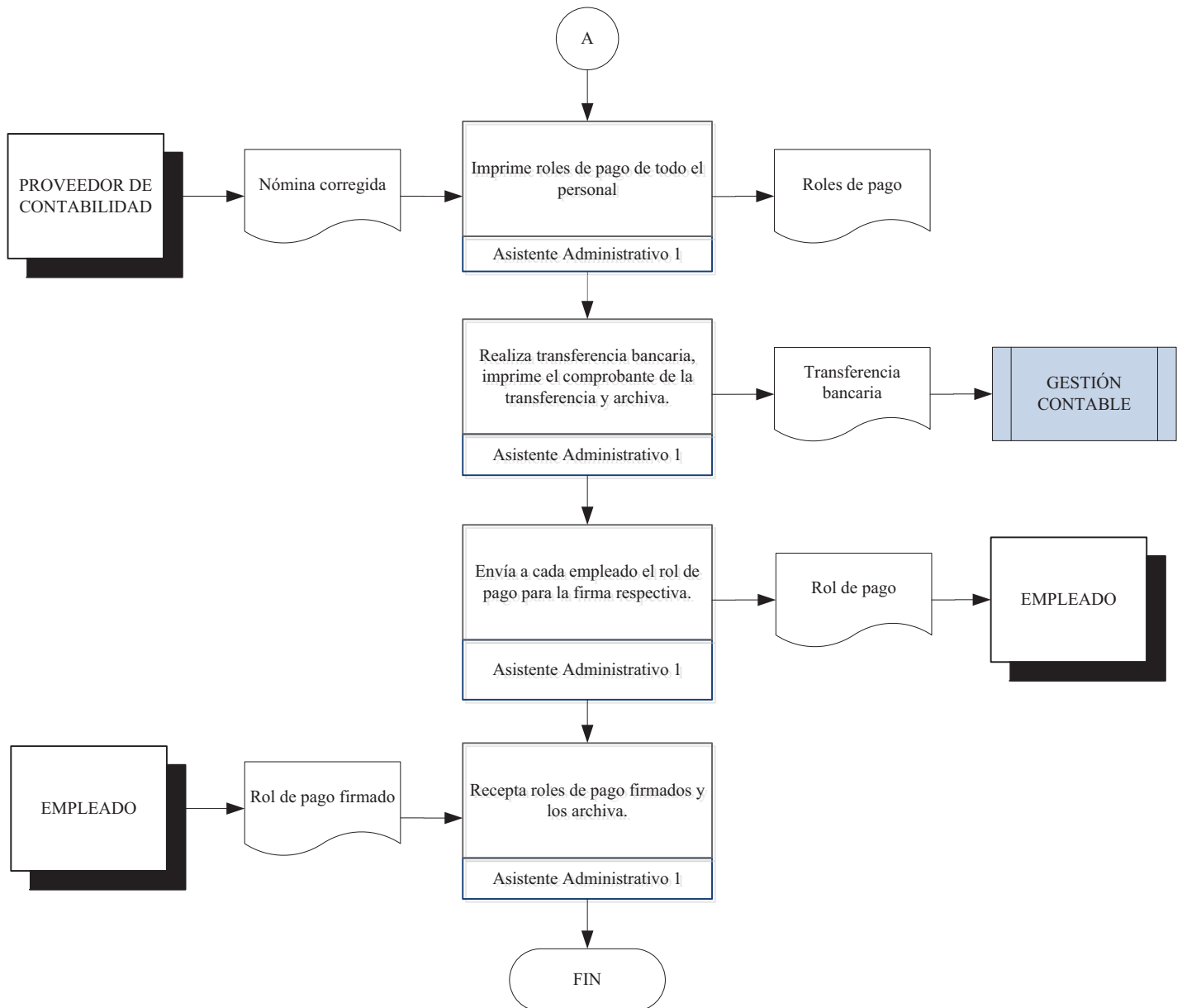


CÓDIGO

Proceso: Pago de Nómina

Edición No. 01

Pág. 2 de 2

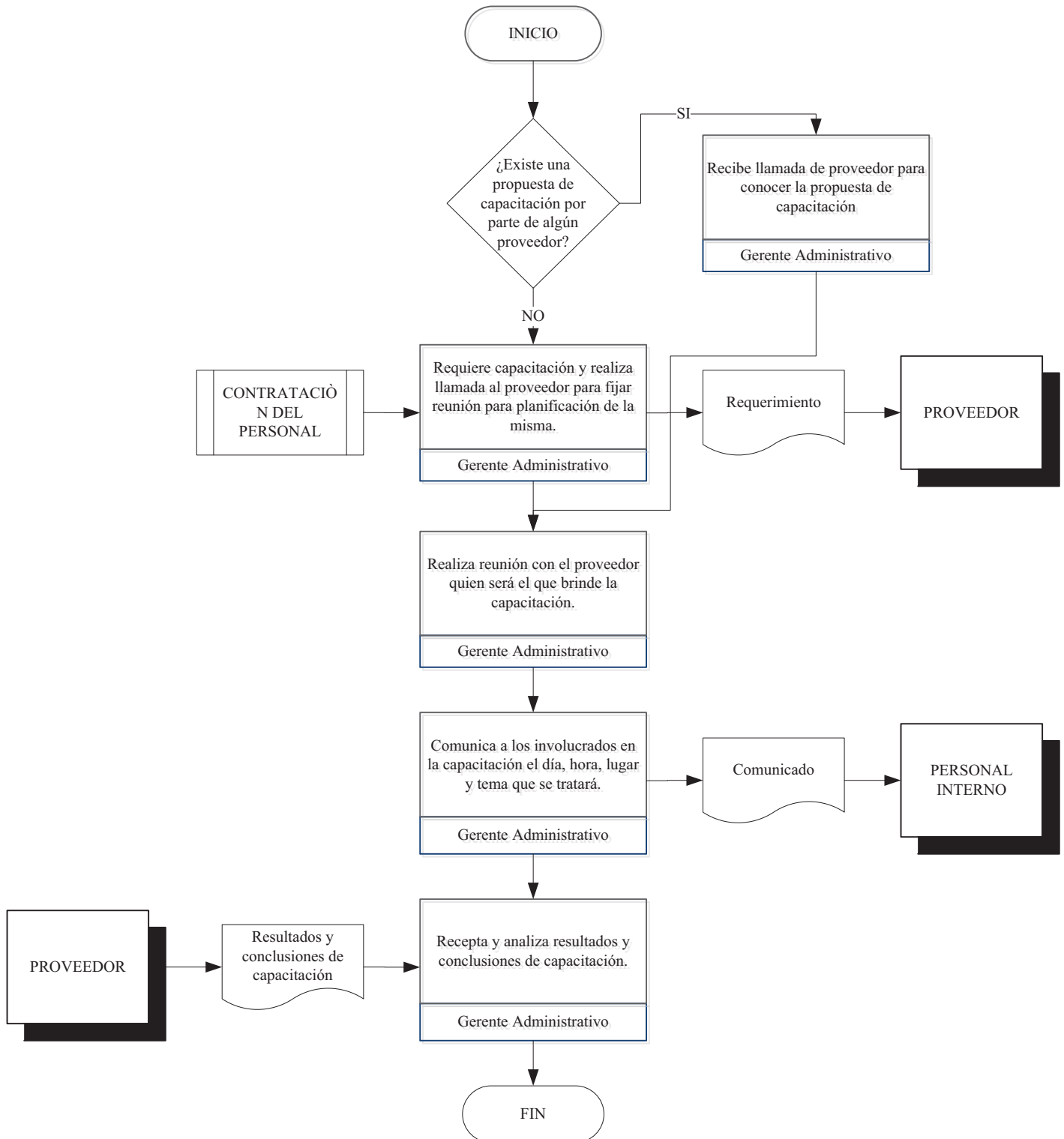


CÓDIGO

Proceso: Capacitación

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

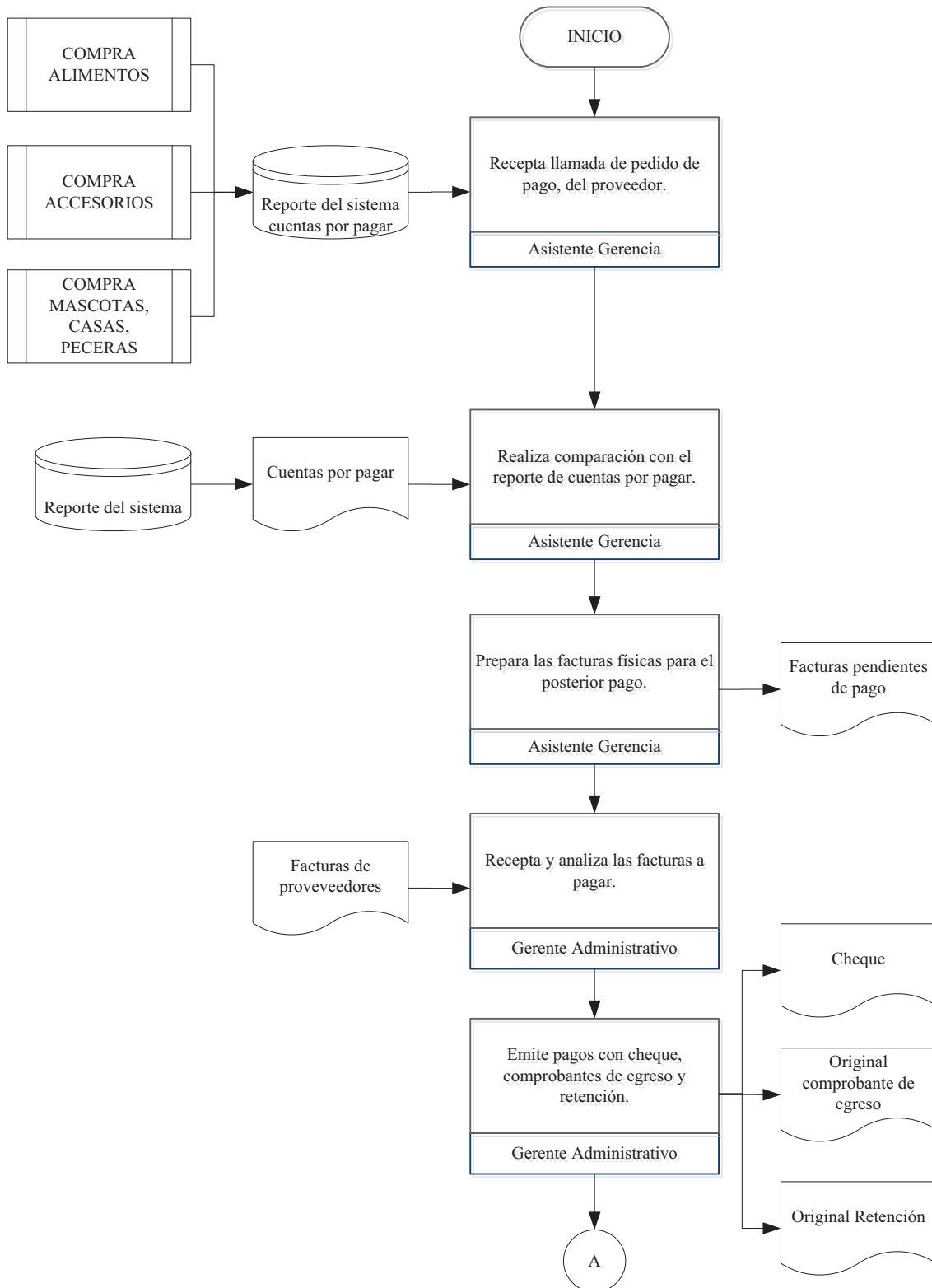


CÓDIGO

Proceso: Pago a Proveedores

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

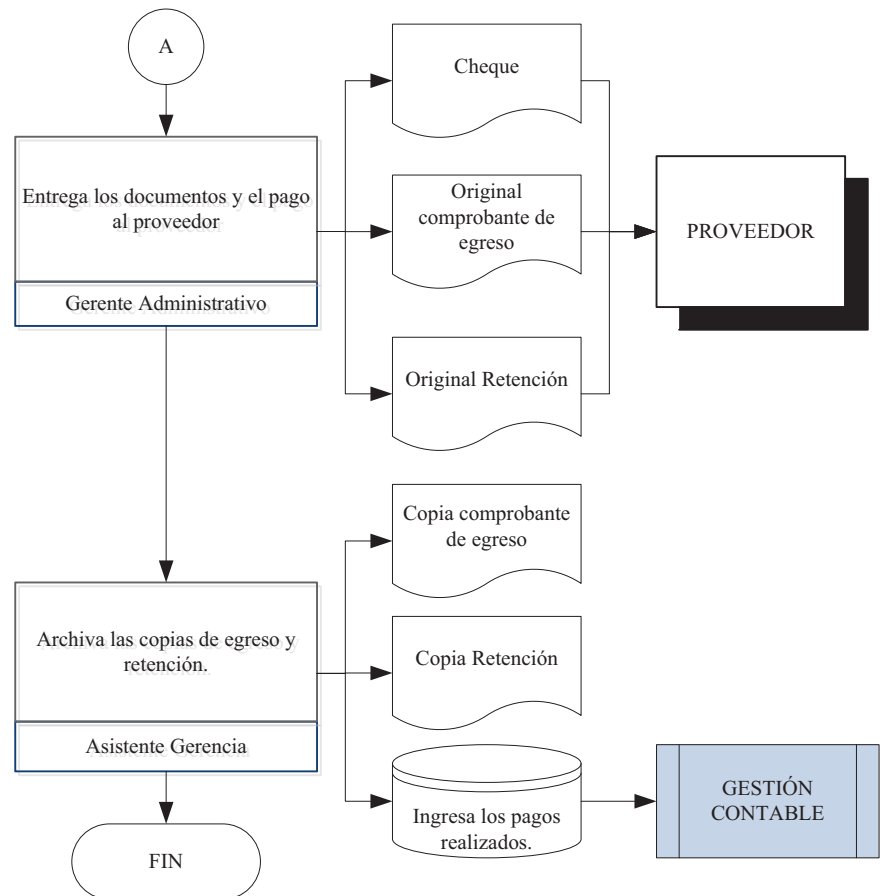


CÓDIGO

Proceso: Pago a Proveedores

Edición No. 01

Pág. 2 de 2

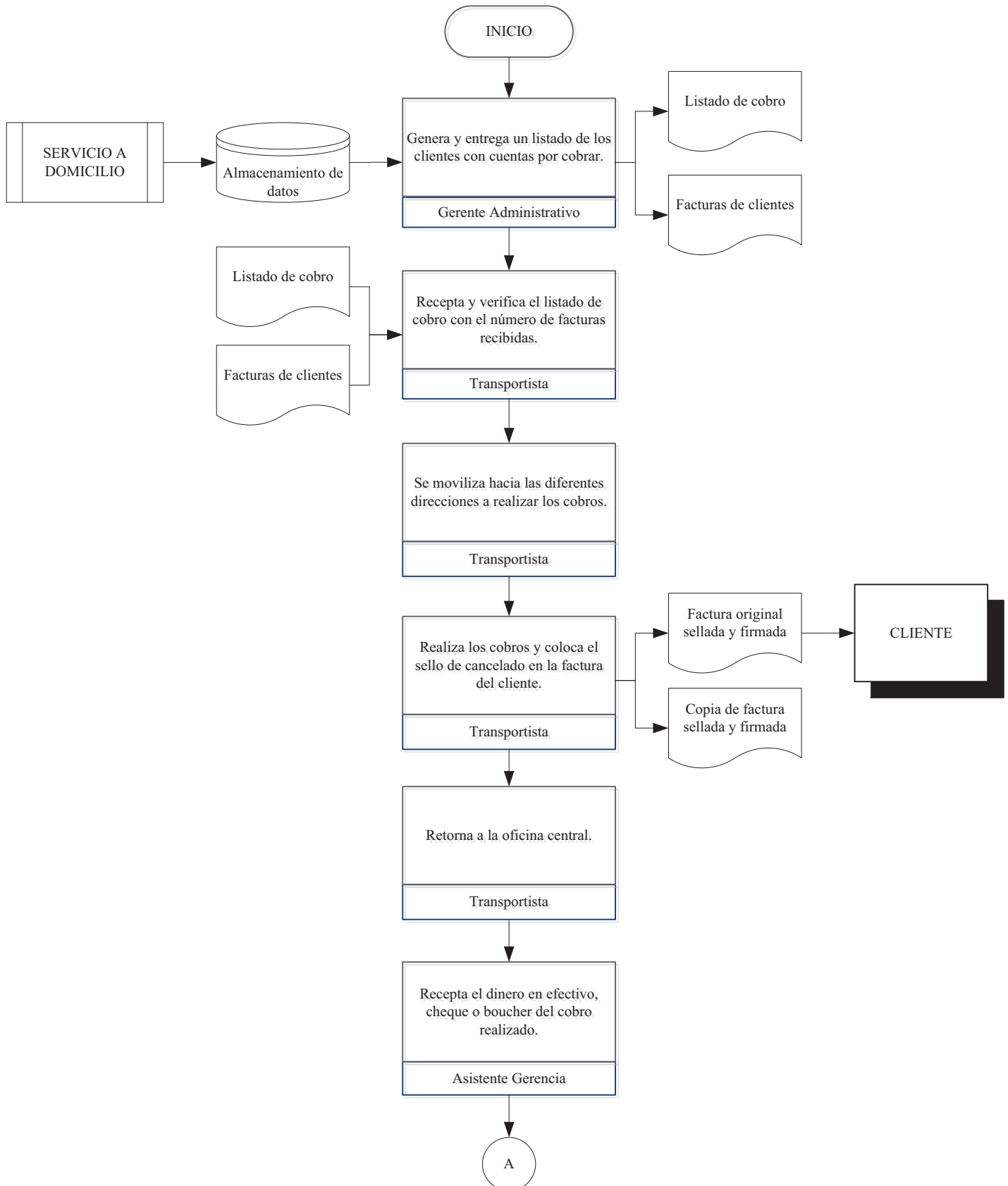


CÓDIGO

Proceso: Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

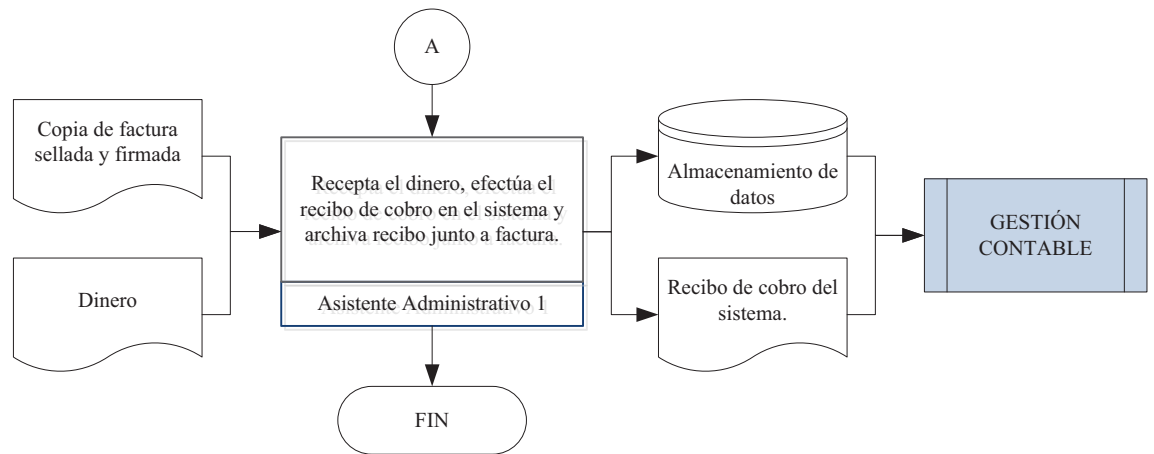


CÓDIGO

Proceso: Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 2 de 2



ANEXO 3

FTE PERSONAL ADMINISTRATIVO, BODEGUERO Y VENDEDORES.

Cálculo de FTE Personal Administrativo

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	238,0	1.547,0	92.820,0
Mes		1,0	4,2	19,8	128,9	7.735,0
Semana			1,0	4,8	30,9	1.856,4
Día				1,0	6,5	390,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004202	0,000646	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,050420	0,007757	0,000129
Semanas			1,000000	0,210084	0,032321	0,000539
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

	De	A	FTE
Minutos Años	Minutos	Años	0,00001077
Horas Años	Horas	Años	0,00064641
Días Años	Días	Años	0,00420168
Semanas Años	Semanas	Años	0,02000000
Meses Años	Meses	Años	0,08333333
Minutos Mese	Minutos	Meses	0,00012928
Horas Mese	Horas	Meses	0,00775695
Días Mese	Días	Meses	0,05042017
Semanas Mese	Semanas	Meses	0,24000000
Minutos Semar	Minutos	Semanas	0,00053868
Horas Semanas	Horas	Semanas	0,03232062
Días Semanas	Días	Semanas	0,21008403
Minutos Días	Minutos	Días	0,00256410
Horas Días	Horas	Días	0,15384615
Minutos Horas	Minutos	Horas	0,01666667

	Días no laborables
Vacaciones	15
Fin de semana	100
1 de enero	1
Carnaval	2
Viernes santo	1
1 de mayo	1
1 24 de mayo	1
2 10 de agosto	1
3 9 de octubre	1
4 2 de noviembre	1
5 3 de noviembre	1
6 25 de diciembre	1
6 de diciembre	1
TOTAL	127

Cálculo de FTE Bodeguero

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	288,0	2.304,0	138.240,0
Mes		1,0	4,2	24,0	192,0	11.520,0
Semana			1,0	5,8	46,1	2.764,8
Día				1,0	8,0	480,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,003472	0,000434	0,000007
Meses		1,000000	0,240000	0,041667	0,005208	0,000087
Semanas			1,000000	0,173611	0,021701	0,000362
Días				1,000000	0,125000	0,002083
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos Años	Años	0,00000723
Horas Años	Años	0,00043403
Días Años	Años	0,00347222
Semanas Años	Años	0,02000000
Meses Años	Años	0,08333333
Minutos Meses	Meses	0,00008681
Horas Meses	Meses	0,00520833
Días Meses	Meses	0,04166667
Semanas Meses	Meses	0,24000000
Minutos Semanas	Semanas	0,00036169
Horas Semanas	Semanas	0,02170139
Días Semanas	Semanas	0,17361111
Minutos Días	Días	0,00208333
Horas Días	Días	0,12500000
Minutos Horas	Horas	0,01666667

	Días no laborables
Vacaciones	15
Fin de semana	50
1 de enero	1
Carnaval	2
Viernes santo	1
1 de mayo	1
1 24 de mayo	1
2 10 de agosto	1
3 9 de octubre	1
4 2 de noviembre	1
5 3 de noviembre	1
6 25 de diciembre	1
6 de diciembre	1
TOTAL	77

Cálculo de FTE Vendedores

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	299,0	2.392,0	143.520,0
Mes		1,0	4,2	24,9	199,3	11.960,0
Semana			1,0	6,0	47,8	2.870,4
Día				1,0	8,0	480,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,003344	0,000418	0,000007
Meses		1,000000	0,240000	0,040134	0,005017	0,000084
Semanas			1,000000	0,167224	0,020903	0,000348
Días				1,000000	0,125000	0,002083
Horas					1,000000	0,016667

	De	A	FTE
Minutos Años	Minutos	Años	0,00000697
Horas Años	Horas	Años	0,00041806
Días Años	Días	Años	0,00334448
Semanas Años	Semanas	Años	0,02000000
Meses Años	Meses	Años	0,08333333
Minutos Meses	Minutos	Meses	0,00008361
Horas Meses	Horas	Meses	0,00501672
Días Meses	Días	Meses	0,04013378
Semanas Meses	Semanas	Meses	0,24000000
Minutos Semanas	Minutos	Semanas	0,00034838
Horas Semanas	Horas	Semanas	0,02090301
Días Semanas	Días	Semanas	0,16722408
Minutos Días	Minutos	Días	0,00208333
Horas Días	Horas	Días	0,12500000
Minutos Horas	Minutos	Horas	0,01666667

	Días no laborables	
1	Vacaciones	15
2	Fin de semana	50
3	1 de enero	1
4	Carnaval	
5	Viernes santo	
6	1 de mayo	
1	24 de mayo	
2	10 de agosto	
3	9 de octubre	
4	2 de noviembre	
5	3 de noviembre	
6	25 de diciembre	
	6 de diciembre	
	TOTAL	66

ANEXO 4

ANÁLISIS DE VALOR POR ACTIVIDAD

Volumen, Tiempo y Costo Compra de Alimentos

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Elabora requerimiento de compra de alimentos	Bodeguero	2 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,021701389	4,34%	8,33 horas/mes	\$ 559,15	\$ 24,27	VAN	
Revisa y analiza el requerimiento de compra	Gerente administrativo	30 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	1,62%	2,08 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 19,14	VAN	
Ajusta el requerimiento de compra según proveedor y promociones	Gerente administrativo	30 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	1,62%	2,08 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 19,14	VAN	
Realiza pedido de mercadería telefónicamente o vía email	Gerente administrativo	3 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,032320621	9,70%	12,50 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 114,85	VAC	
Espera envío de mercadería		48 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,032320621	155,14%	297,87 horas/mes		\$ -	NAV	
Recibe, controla los alimentos y verifica el pedido	Bodeguero	10 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,021701389	21,70%	41,67 horas/mes	\$ 559,15	\$ 121,34	VAN	
Entrega factura original del proveedor	Bodeguero	5 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,00036169	0,18%	0,35 horas/mes	\$ 559,15	\$ 1,01	VAN	
Devuelve factura del proveedor con observaciones	Bodeguero	10 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,00036169	0,36%	0,69 horas/mes	\$ 559,15	\$ 2,02	VAN	
Ingresar factura de proveedores en el sistema Figaro	Asistente administrativo 2	60 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,00036169	2,17%	2,80 horas/mes	\$ 493,54	\$ 10,71	VAN	
Revisa los precios	Asistente administrativo 2	40 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	2,15%	2,78 horas/mes	\$ 493,54	\$ 10,63	VAN	
Genera comprobantes de retención y archiva facturas	Asistente administrativo 2	30 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	1,62%	2,08 horas/mes	\$ 493,54	\$ 7,98	VAN	
Realiza llamadas al proveedor para correcciones respectivas en el pedido enviado	Gerente administrativo	15 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	0,81%	1,04 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 9,57	VAN	
Fija un nuevo PVP con el proveedor y realiza arreglo de factura	Gerente administrativo	10 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	0,54%	0,69 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 6,38	VAN	
Cambia precios en el sistema e ingresa facturas con nuevos precios	Asistente administrativo 2	2 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	0,11%	0,14 horas/mes	\$ 493,54	\$ 0,53	VAN	
202,05%									375,11 horas/mes		\$ 347,58	

375,11 horas/mes

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Bodeguero	192,0 horas/mes

TOTAL CARGA	375 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$114,85
VAN	\$232,73
NAV	\$0,00

\$ 347,58

TIEMPO	
VAC	12,50 horas/mes
VAN	64,74 horas/mes
NAV	297,87 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Compra de Accesorios

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Elabora requerimiento para compra de accesorios	Bodeguero	1,3 horas	meses	cada 1	meses	1 veces	0,005208333	0,68%	1,30 horas/mes	\$ 559,15	\$ 3,79	VAN
Revisa analiza y ajusta el requerimiento de compra	Gerente administrativo	1 horas	meses	cada 1	meses	1 veces	0,007756949	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 9,19	VAN
Realiza llamada al proveedor	Asistente administrativo 2	3 minutos	meses	cada 1	meses	6 veces	0,000129282	0,23%	0,30 horas/mes	\$ 493,54	\$ 1,15	VAN
Realiza pedido de mercadería telefónicamente	Gerente administrativo	5 minutos	meses	cada 1	meses	3 veces	0,000129282	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 2,30	VAC
Fija cita con el proveedor	Asistente administrativo 2	2 minutos	meses	cada 1	meses	3 veces	0,000129282	0,08%	0,10 horas/mes	\$ 493,54	\$ 0,38	VAN
Demora de proceso		36 horas	meses	cada 1	meses	3 veces	0,005208333	56,25%	108,00 horas/mes		\$ -	NAV
Observa demostración y confirma pedido de mercadería	Bodeguero y Gerente Administrativo	1,3 horas	meses	cada 1	meses	3 veces	0,005208333	2,03%	10,21 horas/mes	\$ 559,15	\$ 11,36	VAC
Demora en la recepción del pedido		3 días	meses	cada 1	meses	6 veces	0,041666667	75,00%	144,00 horas/mes		\$ -	NAV
Recibe, controla y verifica el pedido	Bodeguero	1,5 horas	meses	cada 1	meses	6 veces	0,005208333	4,69%	9,00 horas/mes	\$ 493,54	\$ 3,86	VAN
Entrega factura original del proveedor	Bodeguero	5 minutos	meses	cada 1	meses	1 veces	0,000086806	0,04%	0,08 horas/mes	\$ 493,54	\$ 0,21	VAN
Devuelve factura del proveedor con observaciones	Bodeguero	10 minutos	meses	cada 1	meses	1 veces	0,000086806	0,09%	0,17 horas/mes	\$ 493,54	\$ 0,43	VAN
Realiza llamadas al proveedor para correcciones respectivas en el pedido enviado	Gerente administrativo	15 minutos	meses	cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 2,30	VAN
Controla accesorios nuevos y antiguos, fija y ajusta precios	Gerente administrativo	2,3 horas	meses	cada 1	meses	1 veces	0,007756949	1,78%	2,30 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 21,13	VAN
Crea e ingresa nuevos códigos en el sistema	Gerente administrativo	30 minutos	meses	cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,39%	0,12 horas/mes	\$ 1.185,49	\$ 4,60	VAN
Ingresa facturas de proveedores en el sistema	Asistente administrativo 2	2 horas	meses	cada 1	meses	1 veces	0,007756949	1,55%	0,10 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 18,41	VAN
Figaro												
Coloca etiqueta con precios en los productos nuevos y antiguos.	Bodeguero	1 semanas	meses	cada 1	meses	1 veces	0,240000000	24,00%	46,08 horas/mes	\$ 559,15	\$ 134,20	VAN
Genera comprobantes de retención y archiva facturas	Asistente administrativo 2	30 minutos	meses	cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,39%	0,50 horas/mes	\$ 493,54	\$ 1,91	VAN
								168,36%	323,76 horas/mes		\$ 215,20	

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Bodeguero	192,0 horas/mes

TOTAL CARGA	324 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$13,65
VAN	\$201,55
NAV	\$0,00

\$ 215,20

TIEMPO	
VAC	10,46 horas/mes
VAN	61,30 horas/mes
NAV	252,00 horas/mes

323,76 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Compra de Mascotas, Casas, Pecerías

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Revisa stock mínimo	Jefe almacén 3	5 minutos	5 minutos	cada 2	semanas	1 veces	0,000348384	0,09%	0,17 horas/mes	\$ 900,09	\$ 0,78	VAN
Realiza llamada y efectúa el pedido necesario	Jefe almacén 3	1 hora	1 hora	cada 2	semanas	1 veces	0,02090301	1,05%	2,08 horas/mes	\$ 900,09	\$ 9,41	VAC
Demora en la recepción del pedido		3 días	3 días	cada 2	semanas	1 veces	0,16722408	25,08%	50,00 horas/mes		\$ -	NAV
Recibe, controla y verifica el pedido	Jefe almacén 3	1 hora	1 hora	cada 2	semanas	1 veces	0,02090301	1,05%	2,08 horas/mes	\$ 900,09	\$ 9,41	VAN
Ingresar factura del proveedor en el sistema Figaro	Jefe almacén 3	30 minutos	30 minutos	cada 2	semanas	1 veces	0,000348384	0,52%	1,04 horas/mes	\$ 900,09	\$ 4,70	VAN
Envía factura original a la oficina administrativa	Jefe almacén 3	2 minutos	2 minutos	cada 2	semanas	1 veces	0,000348384	0,03%	0,07 horas/mes	\$ 900,09	\$ 0,31	VAN
Espera en la recepción de factura		24 horas	24 horas	cada 2	semanas	1 veces	0,032320621	38,78%	50,00 horas/mes		\$ -	NAV
Recibe, controla y verifica el ingreso de la factura en el sistema	Asistente Administrativo 2	1 hora	1 hora	cada 2	semanas	1 veces	0,032320621	1,62%	2,08 horas/mes	\$ 493,54	\$ 7,98	VAN
Realiza correcciones respectivas	Asistente Administrativo 2	30 minutos	30 minutos	cada 2	semanas	1 veces	0,000538677	0,81%	1,04 horas/mes	\$ 493,54	\$ 7,98	VAN
Emite comprobantes de retención y archiva facturas	Asistente Administrativo 2	30 minutos	30 minutos	cada 2	semanas	1 veces	0,000538677	0,81%	1,04 horas/mes	\$ 493,54	\$ 3,99	VAN
									109,62 horas/mes		\$ 44,56	
									69,84%			

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	110 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$9,41
VAN	\$35,15
NAV	\$0,00

\$ 44,56

TIEMPO	
VAC	2,08 horas/mes
VAN	7,53 horas/mes
NAV	100,00 horas/mes

109,62 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Distribución

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Elabora pedido en el sistema	Jefe almacén 1	1 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,020903010	2,09%	4,17 horas/mes	\$ 573,62	\$ 11,99	VAN	
Recibe requerimiento en el sistema y prepara el pedido	Bodeguero	4 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,021701389	8,68%	16,67 horas/mes	\$ 559,15	\$ 48,54	VAN	
Genera documento de pedido final	Bodeguero	3 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000361690	0,11%	0,21 horas/mes	\$ 559,15	\$ 0,61	VAN	
Ajusta, corrige y descarga la mercadería de bodega central y la carga a la sucursal correspondiente en el sistema Figaro.	Asistente Administrativo 1	20 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	1,08%	1,39 horas/mes	\$ 846,07	\$ 9,12	VAN	
Imprime guía de remisión y entrega a transportista	Asistente Administrativo 1	5 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	0,27%	0,35 horas/mes	\$ 846,07	\$ 2,28	VAN	
Carga mercadería a la furgoneta	Bodeguero	45 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000361690	1,63%	3,13 horas/mes	\$ 559,15	\$ 9,10	VAN	
Transporta mercadería a la sucursal	Transportista	45 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000348384	1,57%	3,13 horas/mes	\$ 621,65	\$ 9,75	NAV	
Recibe y controla la mercadería enviada	Jefe almacén 1	2,3 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,020903010	4,81%	9,58 horas/mes	\$ 573,62	\$ 27,58	VAC	
Envía a la oficina administrativa copia de guía firmada	Jefe almacén 1	1 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000348384	0,03%	0,07 horas/mes	\$ 573,62	\$ 0,20	VAN	

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	148 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$27,58
VAN	\$139,43
NAV	\$9,75

\$ 176,75

Demora de proceso		24 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,0290903010	50,17%	100,00 horas/mes	\$ -	NAV
Envía observaciones vía email	Jefe almacén 1	10 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000348384	0,35%	0,69 horas/mes	\$ 573,62	VAN
Sigue, controla y soluciona inconsistencias	Asistente Administrativo 2	2 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,052220621	6,46%	8,33 horas/mes	\$ 846,07	VAN
Recibe y archiva copia de guía de remisión	Asistente Administrativo 2	2 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	0,11%	0,14 horas/mes	\$ 846,07	VAN
							77,35%	147,85 horas/mes	\$ 176,75	

TIEMPO	
VAC	9,58 horas/mes
VAN	35,14 horas/mes
NAV	103,13 horas/mes

147,85 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Inventarios

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Fija fecha tentativa para cierre de cada local	Asistente Administrativo 1	10 minutos		cada 1	años	1 veces	0,000010774	0,01%	0,01 horas/mes	\$ 846,07	\$ 0,09	VAN
Pide autorización a la administración del centro comercial para cierre de local vía email	Asistente Administrativo 1	10 minutos		cada 1	años	1 veces	0,000010774	0,01%	0,01 horas/mes	\$ 846,07	\$ 0,09	VAN
Demora de proceso		24 horas		cada 1	años	1 veces	0,000646412	1,55%	2,00 horas/mes		\$ -	NAV
Imprime reportes del stock de la sucursal del sistema	Asistente Administrativo 2	1 hora		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,06%	0,08 horas/mes	\$ 493,54	\$ 0,32	VAN
Asigna responsabilidades a cada involucrado en el inventario físico	Gerente Administrativo	10 minutos		cada 1	años	1 veces	0,000010774	0,01%	0,01 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 0,13	VAN
Realizan toma física del inventario	G. General G. Administrativo, A. Administrativo 1, Jefe de Sucursal 3, Vendedor 1 y 3	7 horas		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,45%	0,58 horas/mes	\$ 831,08	\$ 3,76	VAN
Analiza y Ajusta diferencias encontradas, para cargar correctamente en el inventario dentro del sistema Figaro	Asistente Administrativo 1 y 2	3 horas		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 559,15	\$ 1,08	VAC
								2,29%	2,96 horas/mes		\$ 5,47	

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursales, Vendedores y Transporrista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	3 horas/mes
--------------------	-------------

COSTO	
VAC	\$1,08
VAN	\$4,39
NAV	\$0,00

\$ 5,47

TIEMPO	
VAC	0,25 horas/mes
VAN	0,71 horas/mes
NAV	2,00 horas/mes

2,96 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Importación

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Ingreso y revisa información general y productos disponibles en las páginas web de los posibles proveedores.	Asistente Administrativo I	3 horas		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 846,07	\$ 1,64	VAN
Contacta a una persona del proveedor para conocer detalles de la empresa.	Asistente Administrativo I	2 días		cada 1	años	1 veces	0,004201681	0,84%	1,08 horas/mes	\$ 846,07	\$ 7,11	VAN
Busca nuevas opciones.	Asistente Administrativo I	3 horas		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 846,07	\$ 1,64	VAN
Realiza reunión para analizar los productos y precios y elaborar un borrador del pedido.	Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo I	6 horas		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,39%	0,13 horas/mes	\$ 1.046,41	\$ 4,06	VAN
Analiza el monto de la importación total.	Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo I	1 hora		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,06%	0,0006 horas/mes	\$ 1.046,41	\$ 0,68	VAN
Realiza el correspondiente ajuste y corrección.	Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo I	2 horas		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,13%	0,0046 horas/mes	\$ 1.046,41	\$ 1,35	VAN
Realiza el pedido vía email, telefónicamente o en la página web y realiza el pago con tarjeta de crédito.	Asistente Administrativo I	1 hora		cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,06%	0,08 horas/mes	\$ 846,07	\$ 0,55	VAN
Demora de proceso.		3 meses		cada 1	años	1 veces	0,0833333333	25,00%	32,23 horas/mes		\$ -	NAV
Recapta la mercadería y documentación.	Bodeguero	2 horas		cada 1	años	1 veces	0,000434028	0,09%	0,17 horas/mes	\$ 559,15	\$ 0,49	VAC

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	38 horas/mes
--------------------	--------------

COSTO	
VAC	\$1,25
VAN	\$32,57
NAV	\$0,00

\$ 33,82

Recibe muestra de productos y fija precios.	Gerente Administrativo	4 horas	cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,26%	0,33 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 3,06	VAN
Ingresar en el sistema Figaro número de productos y precios.	Asistente Administrativo 1 y 2	3 horas	cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,19%	0,06 horas/mes	\$ 669,81	\$ 1,30	VAN
Coloca etiqueta con precio en la mercadería y verifica todos los productos.	Bodeguero	1 semanas	cada 1	años	1 veces	0,020000000	2,00%	3,84 horas/mes	\$ 559,15	\$ 1,18	VAN
Fija el número de productos que serán enviados a cada sucursal.	Gerente Administrativo	1 horas	cada 1	años	1 veces	0,000646412	0,06%	0,0042 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 0,77	VAC
								29,48%	38,43 horas/mes	\$ 33,82	

TIEMPO	
VAC	0,17 horas/mes
VAN	6,03 horas/mes
NAV	32,23 horas/mes

38,43 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Servicio Peluquería Canina

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recibe la llamada y toma datos del cliente. (# de teléfono, nombre, dirección, raza y número de mascotas)	Jefe almacén 5	3 minutos	3 minutos	cada 1	días	2 veces	0,002083333	1,25%	2,49 horas/mes	\$ 760,42	9,51	VAN
Recibe al cliente en la sucursal con las mascota y se llena inmediatamente una hoja de trabajo. (# de cédula,	Jefe almacén 5	5 minutos	5 minutos	cada 1	días	6 veces	0,002083333	6,25%	12,46 horas/mes	\$ 760,42	47,53	VAC
Observa a la mascota (perro) y analiza las posibilidades de hacer un corte en especial.	Peluquera	2 minutos	2 minutos	cada 1	días	6 veces	0,002083333	2,50%	4,98 horas/mes	\$ 388,80	9,72	VAC
Recibe al perro y realiza un corte inicial.	Peluquera	20 minutos	20 minutos	cada 1	días	6 veces	0,002083333	25,00%	49,83 horas/mes	\$ 388,80	97,20	VAC
Baña, seca y realiza un corte final a la mascota.	Peluquera	45 minutos	45 minutos	cada 1	días	6 veces	0,002083333	56,25%	112,13 horas/mes	\$ 388,80	218,70	VAC
Limpia orejas, corta uñas y coloca talco.	Peluquera	10 minutos	10 minutos	cada 1	días	6 veces	0,002083333	12,50%	24,92 horas/mes	\$ 388,80	48,60	VAC

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores, Transportista y Peluquera	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	420 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$434,71

Realiza llamada al cliente para que retire a su perro.	Peluquera	1 minutos	cada 1	días	4 veces	0,002083333	0,83%	1,66 horas/mes	\$ 388,80	\$ 3,24	VAC	
Demora de proceso.		2 horas	cada 1	días	4 veces	0,125000000	100,00%	199,33 horas/mes		\$ -	NAV	
Entrega mascota al cliente e in forma novedades encontradas.	Peluquera	2 minutos	cada 1	días	6 veces	0,002083333	2,50%	4,98 horas/mes	\$ 388,80	\$ 9,72	VAC	
Genera factura del servicio y recibo de cobro y realiza el cobro.	Jefe almacén	3 minutos	cada 1	días	6 veces	0,002083333	3,75%	7,48 horas/mes	\$ 760,42	\$ 28,52	VAN	
								210,83%	420,26 horas/mes		\$ 472,73	

\$ 472,73

VAN	\$38,02
NAV	\$0,00

TIEMPO	
VAC	210,96 horas/mes
VAN	9,97 horas/mes
NAV	199,33 horas/mes

420,26 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Servicio de Entrega a Domicilio

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recapta llamada telefónica, toma de datos del cliente.	Vendedor:3	3 minutos	cada 1	días	12 veces	0,002083333	7,50%	14,95 horas/mes	\$ 462,76	\$ 34,71	VAN	
Crea nuevo código en el sistema con los datos entregados por el cliente.	Vendedor:3	2 minutos	cada 1	días	7 veces	0,002083333	2,92%	5,81 horas/mes	\$ 462,76	\$ 13,50	VAN	
Imprime factura y prepara el pedido.	Vendedor:3	3 minutos	cada 1	días	12 veces	0,002083333	7,50%	14,95 horas/mes	\$ 462,76	\$ 34,71	VAN	
Entrega factura y producto al transportista.	Vendedor:3	5 minutos	cada 1	días	4 veces	0,002083333	4,17%	8,31 horas/mes	\$ 462,76	\$ 19,28	VAN	
Transporta la mercadería hacia el cliente.	Transportista	30 minutos	cada 1	días	12 veces	0,002083333	75,00%	149,50 horas/mes	\$ 621,65	\$ 466,24	VAC	
Entrega el producto	Transportista	5 minutos	cada 1	días	12 veces	0,002083333	12,50%	24,92 horas/mes	\$ 621,65	\$ 77,71	VAC	
Hace firmar la factura original como el recibido del producto	Transportista	1 minutos	cada 1	días	11 veces	0,002083333	2,29%	4,57 horas/mes	\$ 621,65	\$ 14,25	VAN	
Realiza el cobro de la factura	Transportista	2 minutos	cada 1	días	1 veces	0,002083333	0,42%	0,83 horas/mes	\$ 621,65	\$ 2,59	VAN	
Retoma a oficina junto con la copia de la factura firmada y dinero, sino paga con la factura original y copia.	Transportista	30 minutos	cada 1	días	3 veces	0,002083333	18,75%	37,38 horas/mes	\$ 621,65	\$ 116,56	NAV	
Recapta copia de factura firmada y dinero u original de factura firmada como recibido	Asistente Gerencia	30 minutos	cada 1	días	1 veces	0,002564103	7,69%	9,92 horas/mes	\$ 422,35	\$ 32,49	VAN	
Elabora el recibo de cobro en el sistema para ingresar la venta realizada o ingresa en	Gerente Administrativo	2 minutos	cada 1	días	12 veces	0,002564103	6,15%	7,93 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 72,89	VAN	
							144,89%	279,06 horas/mes		\$ 884,91		

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	279 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$543,94
VAN	\$224,41
NAV	\$116,56

\$ 884,91

TIEMPO	
VAC	174,42 horas/mes
VAN	67,27 horas/mes
NAV	37,38 horas/mes

279,06 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Comercialización de Productos

Actividad	Responsable	Duración	Es cada Dur.	Intervalo	Es cada Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recibe y da bienvenida al cliente.	Vendedor 3	2 minutos	cada 1	cada 1	días	80 veces	0,002083333	33,33%	66,44 horas/mes	\$ 462,76	\$ 154,25	VAC
Brinda asesoramiento en cuanto a los productos requeridos.	Vendedor 3	10 minutos	cada 1	cada 1	días	80 veces	0,002083333	166,67%	332,22 horas/mes	\$ 462,76	\$ 771,27	VAC
Prepara el pedido y realiza el cobro.	Vendedor 3	3 minutos	cada 1	cada 1	días	70 veces	0,002083333	43,75%	87,21 horas/mes	\$ 462,76	\$ 202,46	VAN
Crea código.	Vendedor 3	1 minutos	cada 1	cada 1	días	20 veces	0,002083333	4,17%	8,31 horas/mes	\$ 462,76	\$ 19,28	VAN
Emita factura, genera recibo de cobro y entrega producto.	Vendedor 3	3 minutos	cada 1	cada 1	días	70 veces	0,002083333	43,75%	87,21 horas/mes	\$ 462,76	\$ 202,46	VAC
Realiza chequeo de garantía de mascota.	Veterinario	10 minutos	cada 1	cada 1	semanas	3 veces	0,000348384	1,05%	2,08 horas/mes	\$ 105,00	\$ 1,10	VAC
								292,71%	583,47 horas/mes		\$ 1.350,81	

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	583 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$1.129,07
VAN	\$221,74
NAV	\$0,00

\$ 1.350,81

TIEMPO	
VAC	487,96 horas/mes
VAN	95,51 horas/mes
NAV	0,00 horas/mes

583,47 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Organización de Eventos

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Define el concepto del evento.	Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo 1	3 horas	cada 1	3 años	6 veces	0,000646412	1,16%	3,38 horas/mes	\$ 1.046,41	\$ 12,18	VAN	
Fija cita con la administración del centro comercial telefónicamente.	Asistente Administrativo 2	5 minutos	cada 1	6 años	6 veces	0,000010774	0,03%	0,04 horas/mes	\$ 493,54	\$ 0,16	VAN	
Demora de proceso		3 días	cada 1	6 años	6 veces	0,004201681	7,56%	9,75 horas/mes		\$ -	NAV	
Realiza reunión con administración del centro comercial, fija fecha y detalles del evento.	Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo 1	2 horas	cada 1	6 años	6 veces	0,000646412	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 1.046,41	\$ 8,12	VAN	
Fija cita con el auspiciante del evento	Asistente Administrativo 2	5 minutos	cada 1	6 años	6 veces	0,000010774	0,03%	0,04 horas/mes	\$ 493,54	\$ 0,16	VAN	
Demora de proceso		3 días	cada 1	6 años	6 veces	0,004201681	7,56%	15,08 horas/mes		\$ -	NAV	
Realiza reunión con el auspiciante para fijar detalles del evento.	Gerente General, Gerente Administrativo y Asistente Administrativo 1	2 horas	cada 1	6 años	6 veces	0,000646412	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 1.046,41	\$ 8,12	VAN	
Demora de proceso		15 días	cada 1	6 años	6 veces	0,004201681	37,82%	48,75 horas/mes		\$ -	NAV	
Prepara y realiza la publicidad del evento.	Asistente Administrativo 2	1 mes	cada 1	6 años	6 veces	0,083333333	50,00%	64,46 horas/mes	\$ 493,54	\$ 246,77	VAC	
Inspecciona y colabora en la adecuación y preparación del lugar donde se llevará a cabo el evento.	Gerente General	4 horas	cada 1	6 años	6 veces	0,000646412	1,55%	2,00 horas/mes	\$ 1.108,66	\$ 17,20	VAC	
Realiza el evento.	G. General, G. Administrativo, A. Administrativo 1, Bodeguero, Vendedor 1 y 2	3 horas	cada 1	6 años	6 veces	0,000646412	1,16%	40,56 horas/mes	\$ 799,07	\$ 9,30	VAC	
Demora de proceso		24 horas	cada 1	6 años	6 veces	0,000646412	9,31%	12,00 horas/mes		\$ -	NAV	
Entrega de premios a los ganadores del concurso.	Jefe almacén 3	3 días	cada 1	6 años	6 veces	0,003344482	6,02%	12,00 horas/mes	\$ 900,09	\$ 54,19	VAN	
							123,76%	210,05 horas/mes		\$ 356,18		

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	210 horas/mes
--------------------	---------------

COSTO	
VAC	\$273,27
VAN	\$82,91
NAV	\$0,00

\$ 356,18

TIEMPO	
VAC	107,02 horas/mes
VAN	17,46 horas/mes
NAV	85,58 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Contratación del Personal

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Realiza anuncio en el periódico	Asistente Administrativo 2	1 horas		cada 6	meses	2 veces	0,007756949	0,26%	0,33 horas/mes	\$ 493,54	\$ 1,28	VAN
Demora de proceso		5 días		cada 6	meses	2 veces	0,050420168	8,40%	10,83 horas/mes		\$ -	NAV
Recepta la llamada de posibles candidatos para el envío de curriculum.	Asistente Gerencia	3 días		cada 6	meses	2 veces	0,050420168	5,04%	6,50 horas/mes	\$ 422,35	\$ 21,29	VAN
Recepta, revisa y comprueba hojas de vida en base a referencias.	Asistente Gerencia	1 días		cada 6	meses	2 veces	0,050420168	1,68%	2,17 horas/mes	\$ 422,35	\$ 7,10	VAN
Envía hojas de vida preseleccionadas al Asistente Administrativo 1.	Asistente Gerencia	5 minutos		cada 6	meses	2 veces	0,000129282	0,02%	0,03 horas/mes	\$ 422,35	\$ 0,09	VAN
Analiza y selecciona las hojas de vida para las entrevistas.	Asistente Administrativo 1	3 horas		cada 6	meses	2 veces	0,007756949	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 846,07	\$ 6,56	VAN
Realiza llamada a posibles candidatos para la entrevista.	Asistente Gerencia	30 minutos		cada 6	meses	2 veces	0,000129282	0,13%	0,17 horas/mes	\$ 422,35	\$ 0,55	VAN
Demora de proceso		24 horas		cada 6	meses	2 veces	0,007756949	6,21%	8,00 horas/mes		\$ -	NAV
Realiza entrevista con los posibles candidatos.	Gerente General y Asistente Administrativo 1	3 horas		cada 6	meses	2 veces	0,007756949	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 977,37	\$ 7,58	VAC

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	54 horas/mes
--------------------	--------------

COSTO	
VAC	\$10,43
VAN	\$40,75
NAV	\$0,00

\$ 51,17

Realiza reunión para la selección final.	G. General, G. Administrativo, A. Administrativo I	1 horas	cada 6	meses	2 veces	0,007756949	0,26%	0,04 horas/mes	\$ 1,046,41	\$ 2,71	VAN
Realiza llamada para informar al futuro empleado su selección.	Asistente Gerencia	10 minutos	cada 6	meses	2 veces	0,000129282	0,04%	0,06 horas/mes	\$ 422,35	\$ 0,18	VAN
Demora de proceso		24 horas	cada 6	meses	2 veces	0,007756949	6,21%	8,00 horas/mes		\$ -	NAV
Informa a MAAT Consulting sobre el ingreso del nuevo empleado para que elabore el respectivo contrato y lo ingrese dentro de la nómina.	Asistente Gerencia	15 minutos	cada 6	meses	2 veces	0,000129282	0,06%	0,08 horas/mes	\$ 422,35	\$ 0,27	VAN
Demora de proceso		7 días	cada 6	meses	2 veces	0,050420168	11,76%	15,17 horas/mes		\$ -	NAV
Brinda la introducción sobre la empresa y el cargo a ocupar.	Administrativo I	1,3 horas	cada 6	meses	2 veces	0,007756949	0,34%	0,43 horas/mes	\$ 846,07	\$ 2,84	VAC
Recibe contrato y hace firmar al nuevo empleado.	Gerente General	15 minutos	cada 6	meses	2 veces	0,000129282	0,06%	0,02 horas/mes	\$ 1.108,66	\$ 0,72	VAN
							42,03%	53,82 horas/mes		\$ 51,17	

TIEMPO	
VAC	1,43 horas/mes
VAN	10,39 horas/mes
NAV	42,00 horas/mes

53,82 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Pago de Nómina

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recibe las hojas del registro de asistencia.	Asistente Administrativo 1	1 días		cada 1	meses	1 veces	0,050420168	5,04%	6,50 horas/mes	\$ 846,07	\$ 42,66	VAN
Analiza y contabiliza atrasos, faltas y horas extras.	Asistente Administrativo 1	1 horas		cada 1	meses	1 veces	0,007756949	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 846,07	\$ 6,56	VAN
Realiza reporte de descuentos y horas extras.	Asistente Administrativo 1	1 horas		cada 1	meses	1 veces	0,007756949	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 846,07	\$ 6,56	VAN
Espera de proceso.		3 horas		cada 1	meses	1 veces	0,007756949	2,33%	3,00 horas/mes		\$ -	NAV
Controla y revisa los cálculos dentro de la nómina.	Asistente Administrativo 1	30 minutos		cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,39%	0,50 horas/mes	\$ 846,07	\$ 3,28	VAN
Envía nómina a la empresa externa para correcciones respectivas.	Asistente Administrativo 1	5 minutos		cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,06%	0,08 horas/mes	\$ 846,07	\$ 0,55	VAN
Espera de proceso.		1,3 horas		cada 1	meses	1 veces	0,007756949	1,01%	1,30 horas/mes		\$ -	NAV

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	61 horas/mes
--------------------	--------------

COSTO	
VAC	\$6,56
VAN	\$65,63

Imprime roles de pago de todo el personal	Asistente Administrativo 1	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,26%	0,33 horas/mes	\$ 846,07	\$ 2,19	VAN
Realiza transferencia bancaria, imprime el comprobante de la transferencia y archiva.	Asistente Administrativo 1	1 horas	cada 1	meses	1 veces	0,000756949	0,78%	1,00 horas/mes	\$ 846,07	\$ 6,56	VAC
Envía a cada empleado el rol de pago para la firma respectiva.	Asistente Administrativo 1	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 846,07	\$ 1,64	VAN
Espera de proceso.		7 días	cada 1	meses	1 veces	0,050420168	35,29%	45,50 horas/mes		\$ -	NAV
Receipta roles de pago firmados y archiva	Asistente Administrativo 1	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,000129282	0,26%	0,33 horas/mes	\$ 846,07	\$ 2,19	VAN
							47,16%	60,80 horas/mes		\$ 72,19	

NAV	\$0,00
-----	--------

\$ 72,19

TIEMPO	
VAC	1,00 horas/mes
VAN	10,00 horas/mes
NAV	49,80 horas/mes

60,80 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Capacitación

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recibe llamada de proveedor para conocer la propuesta de capacitación	Gerente Administrativo	30 minutos		cada 2	meses	1 veces	0,000129282	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 2,30	VAN
Requiere capacitación y realiza llamada al proveedor para fijar reunión para planificación de la misma.	Gerente Administrativo	1 hora		cada 2	meses	1 veces	0,00756949	0,39%	0,50 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 4,59	VAN
Demora de proceso		2 días		cada 2	meses	1 veces	0,050420168	5,04%	6,50 horas/mes		\$ -	NAV
Realiza reunión con el proveedor quien será el que brinde la capacitación.	Gerente Administrativo	30 minutos		cada 2	meses	1 veces	0,000129282	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 2,30	VAN
Comunica a los involucrados en la capacitación el día, hora, lugar y tema que se tratará.	Gerente Administrativo	30 minutos		cada 2	meses	1 veces	0,000129282	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 2,30	VAC
Demora de proceso		1 semana		cada 2	meses	1 veces	0,240000000	12,00%	15,47 horas/mes		\$ -	NAV
Recepta y analiza resultados y conclusiones de capacitación.	Gerente Administrativo	30 minutos		cada 2	meses	1 veces	0,000129282	0,19%	0,25 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 2,30	VAN
								18,21%	23,47 horas/mes		\$ 13,78	

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucurs al, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	23 horas/mes
--------------------	--------------

COSTO	
VAC	\$2,30
VAN	\$11,49
NAV	\$0,00

TIEMPO	\$ 13,78
VAC	0,25 horas/mes
VAN	1,25 horas/mes
NAV	21,97 horas/mes

23,47 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Pago a Proveedores

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Recepta llamada de pedido de pago, del proveedor	Asistente Gerencia	1 minutos	cada 1	semanas	15 veces	0,000538677	0,81%	1,04 horas/mes	\$ 422,35	\$ 3,41	VAN	
Realiza comparación con el reporte de cuentas por pagar.	Asistente Gerencia	30 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	1,62%	2,08 horas/mes	\$ 422,35	\$ 6,83	VAN	
Prepara las facturas físicas para el posterior pago.	Asistente Gerencia	1,3 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,032320621	4,20%	5,42 horas/mes	\$ 422,35	\$ 17,75	VAN	
Recepta y analiza las facturas a pagar.	Gerente Administrativo	1 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,032320621	3,23%	4,17 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 38,28	VAN	
Emite pagos con cheque, comprobantes de egreso y retención.	Gerente Administrativo	3 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,032320621	9,70%	12,50 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 114,85	VAN	
Demora de proceso		2 horas	cada 1	semanas	1 veces	0,032320621	6,46%	8,33 horas/mes		\$ -	NAV	

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	45 horas/mes
--------------------	--------------

COSTO	
VAC	\$95,71

Entrega los documentos y el pago al proveedor	Gerente Administrativo	10 minutos	cada 1	semanas	15 veces	0,000538677	8,08%	10,42 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 95,71	VAC	
Archiva las copias de egreso y retención.	Asistente Gerencia	20 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,000538677	1,08%	1,39 horas/mes	\$ 422,35	\$ 4,55	VAN	
								35,18%	45,35 horas/mes	\$ 281,38	\$ 281,38	

VAN	\$185,67
NAV	\$0,00

TIEMPO	\$ 281,38
VAC	10,42 horas/mes
VAN	26,60 horas/mes
NAV	8,33 horas/mes

45,35 horas/mes

Volumen, Tiempo y Costo Cobranzas

Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	CARGA DE TRABAJO	CU mensual	CT mensual	Tipo
Genera y entrega un listado de los clientes con cuentas por cobrar.	Gerente Administrativo	20 minutos	semanas	cada 1	1 veces	0,000538677	1,08%	1,39 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 12,76	VAN	
Recepta y verifica el listado de cobro con el número de facturas recibidas.	Transportista	10 minutos	semanas	cada 1	1 veces	0,000348384	0,35%	0,69 horas/mes	\$ 621,65	\$ 2,17	VAN	
Se moviliza hacia las diferentes direcciones a realizar los cobros.	Transportista	2,3 horas	semanas	cada 1	1 veces	0,020903010	4,81%	9,58 horas/mes	\$ 621,65	\$ 29,89	NAV	
Realiza los cobros y coloca el sello de cancelado en la factura del cliente.	Transportista	15 minutos	meses	cada 1	5 veces	0,000083612	0,63%	1,25 horas/mes	\$ 621,65	\$ 3,90	VAC	
Retoma a la oficina central.	Transportista	30 minutos	semanas	cada 1	1 veces	0,000348384	1,05%	2,08 horas/mes	\$ 621,65	\$ 6,50	NAV	
Recepta el dinero en efectivo, cheque o boucher del cobro realizado.	Asistente Gerencia	15 minutos	semanas	cada 1	1 veces	0,000538677	0,81%	1,04 horas/mes	\$ 422,35	\$ 3,41	VAN	
Demora de proceso.		2 días	semanas	cada 1	1 veces	0,210084034	42,02%	54,17 horas/mes		\$ -	NAV	
Recepta el dinero, efectúa el recibo de cobro en el sistema y archiva recibo junto a factura.	Gerente Administrativo	5 minutos	semanas	cada 1	1 veces	0,000538677	0,27%	0,35 horas/mes	\$ 1.184,49	\$ 3,19	VAN	
							51,00%	70,56 horas/mes		\$ 61,81		

Horas al mes Personal Administrativo	128,9 horas/mes
Horas al mes Jefe de Sucursal, Vendedores y Transportista	199,3 horas/mes

TOTAL CARGA	71 horas/mes
--------------------	--------------

COSTO	
VAC	\$3,90
VAN	\$21,53
NAV	\$36,38

\$ 61,81

TIEMPO	
VAC	1,25 horas/mes
VAN	3,47 horas/mes
NAV	65,83 horas/mes

70,56 horas/mes

ANEXO 5

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1. PROPOSITO

Dar direccionamiento estratégico a la organización mediante la formulación de estrategias, proyectos y planes operativos, para alcanzar los objetivos propuestos al inicio del año.

2. ALCANCE

Este proceso debe ser ejecutado tomando en cuenta la conexión entre el entorno y los recursos de la empresa, siendo capaz de alcanzar los objetivos propuestos, además la planificación estratégica deberá ser flexible, integral y capaz de adaptarse a cambios en el transcurso de la ejecución de las actividades.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente general y Gerente Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Planificación.-** Proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.
- **Estrategias.-** Directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización.
- **Sistema de gestión.-** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Indicadores de Gestión.-** Variable cuantitativa cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión, en este caso del cumplimiento eficiente de cada proceso.
- **Requisitos.-** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Presupuesto.-** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores o términos financieros, que deben cumplirse en un tiempo determinado y bajo ciertas circunstancias.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general y Gerente Administrativo	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPE01

Proceso: Planificación Estratégica y Operativa

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

5. POLITICAS

- El gerente general será la persona que convoque a la reunión para determinar los pasos a seguir para el establecimiento de la planificación estratégica.
- La planificación estratégica deberá cumplir con los requisitos establecidos en la ISO 9001.
- El gerente general será el único que apruebe cualquier tipo de modificación en la planificación estratégica.
- El proceso de planificación estratégica deberá realizarse al menos 1 vez al inicio del año.
- La planificación estratégica debe contener cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos estratégicos; análisis de las fortalezas y debilidades de la organización; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento del Plan Operativo Anual					
Descripción	Este indicador muestra la relación entre los proyectos que se plantean inicialmente, y aquellos que se cumplen realmente.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Proyectos ejecutados / Proyectos planteados) x 100	Semestral	60%	80%	Positivo	Gerente general	Gerente general y Gerente Administrativo

Nombre	Cumplimiento de objetivos					
Descripción	Este indicador muestra la relación entre los objetivos que se plantean inicialmente, y aquellos que se cumplen realmente.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Actividades ejecutadas por proyecto / Actividades planificadas por proyecto) x 100	Semestral	60%	80%	Positivo	Gerente general	Gerente general y Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general y Gerente Administrativo	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPE01**

Proceso: Planificación Estratégica y Operativa

Edición No. 01

Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DP 01	Manual de Procedimientos.
DP 02	Estados financieros.
DP 03	Balances.
DP 04	Reporte de ventas, nómina, otros.
DP 05	Plan de mejoras.
DP 06	ISO 9001.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RP 01	Análisis del estado actual de la empresa.	Impreso y Digital	1 año	Destruir impreso
RP 02	Objetivos estratégicos.	Impreso y Digital	1 año	Destruir impreso
RP 03	Proyectos.	Impreso y Digital	1 año	Destruir impreso
RP 04	Planificación de actividades y proyectos.	Impreso y Digital	2 años	Destruir impreso
RP 05	Estrategias.	Impreso	2 años	Digitalizar
RP 06	Responsables.	Impreso	1 año	Destruir
RP 07	Presupuesto.	Impreso y Digital	2 años	Destruir impreso
RP08	Informe final.	Impreso y Digital	2 años	Destruir impreso

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general y Gerente Administrativo	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 <p>Mundo mágico de la mascota® EL MEJOR AMIGO DE TU MEJOR AMIGO</p>	MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SPE02	Proceso: Revisión por la dirección	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Establecer los planes de mejora apropiados para el crecimiento de Mundo Mágico, mediante la revisión del Sistema de Gestión por Procesos.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para todos los procesos existentes dentro del Mapa de Procesos de Mundo Mágico de la Mascota, incluyendo aquellos procesos externos.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Comité de Calidad

4. DEFINICIONES

- **No conformidad.-** Incumplimiento de un requisito.
- **Procesos.-** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Acciones correctivas.-** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acciones preventivas.-** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable-
- **Gestión de calidad.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **Indicador de gestión.-** Variable cuantitativa cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión, en este caso del cumplimiento eficaz de cada proceso.
- **Eficacia.-** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia.-** Es el logro de las metas utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Comité de Calidad	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SPE02	Proceso: Revisión por la dirección		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLITICAS


- Se deberá dejar constancia por escrito de las acciones a realizar por la dirección, en este caso por el Comité de Calidad.
- Es indispensable la presentación de los documentos expuestos en el diagrama de flujo para una revisión completa y que permita generar las acciones de mejora.
- La Revisión por la Dirección deberá realizarse al menos 1 vez al finalizar el año.
- Es obligatorio la entrega del informe anual de desempeño por parte de los Jefes de Sucursal.
- El Gerente Administrativo deberá establecer los factores o parámetros que debe incluir el informe de desempeño.

6. INDICADORES

Nombre	Planes de mejora implementados					
Descripción	Este indicador nos permitirá saber el porcentaje de los planes de mejora implementados con respecto a los planes de mejora propuestos.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Planes de mejora implementados/ Decisiones tomadas) * 100	Anual	70%	90%	Positivo	Comité de Calidad	Gerente general

Nombre	Planes de mejora eficaces					
Descripción	Este indicador nos permitirá conocer el porcentaje de los planes de mejora implementados eficaces con respecto aquellos planes de mejora implementados no eficaces.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Planes de mejora implementados eficaces/ Planes de mejora implementados) * 100	Anual	80%	100%	Positivo	Comité de Calidad	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Comité de Calidad	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SPE02	Proceso: Revisión por la dirección		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DR 01	Manual de Procedimientos.
DR 02	Informe final de auditoría de gestión.
DR 03	Informe de satisfacción.
DR 04	Informe sobre indicadores de gestión.
DR 05	Conclusiones de la evaluación.
DR 06	Informe anual de desempeño por sucursal.
DR 07	Calificación de proveedores.
DR 08	Informe final de Planificación Estratégica.
DR 09	Balances y estados financieros del año.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RR 01	Análisis del informe final de auditoría de gestión.	Impreso	2 años	Digitalizar y destruir
RR 02	Conclusiones del análisis del informe de satisfacción e indicadores de gestión.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir
RR 03	Análisis del estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir
RR 04	Conclusiones de la calificación a proveedores.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir
RR 05	Conclusiones de comparación	Impreso	2 años	Digitalizar y destruir
RR 06	Plan de mejoras.	Impreso	2 años	Digitalizar y destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Comité de Calidad	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SPE03	Proceso: Control Interno		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Mantener un control permanente y eficaz de todas y cada una de las sucursales a través de auditorías de gestión programadas.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para todas las sucursales de Mundo Mágico de la Mascota.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor General

4. DEFINICIONES

- **Stock.-** Conjunto de mercancías o bienes destinados para la venta o para la producción de un producto final
- **Ajustar.-** Tratar de que lo que existe físicamente sea lo que aparezca dentro del sistema.
- **Toma física del inventario.-** Conteo físico numérico de cada producto.
- **Arqueo de caja.-** Es el análisis de las transacciones del efectivo, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el Saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales
- **Activo.-** Bien tangible o intangible que posee una empresa o una persona natural.
- **Auditoría.-** Proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un Sistema lleva a cabo eficazmente los fines de la organización y utiliza eficientemente los recursos.

5. POLITICAS

- El Control Interno deberá realizarse al menos 1 vez cada dos meses en cada una de las sucursales.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Supervisor General	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPE03

Proceso: Control Interno

Edición No. 01

Pág. 2 de 7

- Los Jefes de Sucursal deberán brindar toda la información requerida y solicitada tanto por el Jefe de Inventarios como por el Supervisor General.
- El ajuste de las diferencias encontradas deberá realizarse ese mismo día del control para de esa manera solucionar los descuadres en el stock de forma inmediata y así evitar olvidos.
- El ajuste solamente puede hacerlos el Supervisor General o el Jefe de Inventarios previa autorización del Supervisor General.
- Los resultados de la auditoría de gestión realizada deberá ser entregada únicamente a la Gerencia de la empresa y al Coordinador de Calidad.

6. INDICADORES

Nombre	Constatación física de inventario					
Descripción	Este indicador permitirá saber el manejo del inventario físico con respecto a lo que muestra el reporte del stock.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Valores de toma física / Valores de inventarios de activos) * 100	Bimensual	75%	95%	Positivo	Supervisor General	Gerente general

Nombre	Constatación física de valores monetarios					
Descripción	Este indicador muestra la relación entre el dinero físico que se encuentra en caja y lo que el sistema tiene registrado en ventas.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Valores monetarios encontrados / Valores monetarios registrados) * 100	Bimensual	100%	100%	Positivo	Supervisor General	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DCI 01	Manual de Procedimientos.
DCI 02	Plan de control.
DCI 03	Listado de familias de productos.
DCI 04	Productos elegidos para el inventario físico.
DCI 05	Reportes de stock de la sucursal.
DCI 06	Registro de asistencia.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Supervisor General	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPE03**

Proceso: Control Interno

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

DCI 07	Facturas de ventas realizadas.
DCI 08	Reporte de caja.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RCI 01	Plan de control aprobado.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir
RCI 02	Diferencias encontradas entre el reporte y lo físico.(Ajuste de Productos)	Impreso	1 año	Destruir
RCI 03	Informe de toma física del inventario.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir
RCI 04	Informe final de la auditoría de gestión.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir
RCI 05	Conclusiones, recomendaciones y sugerencias del personal.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Supervisor General	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

1. PROPOSITO

Analizar y emitir informes sobre el desempeño de los indicadores de gestión y la satisfacción de los proveedores, clientes internos y externos, mediante la recepción de los informes de medición y análisis de los responsables y a través de la elaboración de encuestas muy bien elaboradas.

2. ALCANCE

Este proceso aplica únicamente para el análisis de los indicadores, de la satisfacción de los clientes, además de la calificación a los proveedores por parte del Coordinador de Calidad, y finaliza con la elaboración de los informes de los análisis nombrados.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Calidad

4. DEFINICIONES

- **Indicadores de Gestión.-** Variable cuantitativa cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión, en este caso del cumplimiento eficiente de cada proceso.
- **Satisfacción.-** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad
- **Muestra.-** En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

5. POLITICAS

- El responsable de la ejecución de este proceso debe ser el Coordinador de Calidad.
- Toda la información que requiera el Coordinador de la Calidad debe ser entregada por los responsables designados en el tiempo requerido.
- El Coordinador de calidad puede sugerir cualquier tipo de cambio en la frecuencia con la que deben calcularse los indicadores.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Coordinador de Calidad	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPE04

Proceso: Análisis de Indicadores y Satisfacción

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre						
Descripción						
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DAI 01	Manual de Procedimientos.
DAI 02	Solicitud de medición de indicadores.
DAI 03	Formato de encuestas.
DAI 04	Aprobación de encuestas.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RAI 01	Encuestas de satisfacción.	Impreso	1 año	Destruir
RAI 02	Informe de satisfacción.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar
RAI 03	Informes sobre medición y análisis de indicadores de gestión.	Impreso	1 año	Destruir
RAI 04	Informe del desempeño de los indicadores de gestión.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar
RAI 05	Calificación de proveedores.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Coordinador de Calidad	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPE04

Proceso: Mejora Continua

Edición No. 01

Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Establecer e implementar las acciones correctivas, preventivas y de mejora para cada uno de los procesos mediante el análisis del informe final del Control Interno (Auditoría de Gestión), el desempeño de los indicadores y la satisfacción de los clientes, además de la asignación de responsables y el adecuado seguimiento y monitoreo de la implementación de dichas acciones.

2. ALCANCE

Este proceso inicia con la recepción del Informe final del Control Interno y Análisis de Indicadores y Satisfacción, y termina con la evaluación de la eficacia de las acciones propuestas e implementadas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Calidad

4. DEFINICIONES

- **Indicadores de Gestión.-** Variable cuantitativa cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión, en este caso del cumplimiento eficiente de cada proceso.
- **Satisfacción.-** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad
- **Muestra.-** En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.
- **Acciones correctivas.-** Tomar acciones para eliminar la causa de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.
- **Acciones preventivas.-** Determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

5. POLITICAS

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Coordinador de Calidad	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPE04

Proceso: Mejora Continua

Edición No. 01

Pág. 2 de 6

- El responsable de la ejecución de este proceso debe ser el Coordinador de Calidad.
- Antes de determinar las acciones correctivas, preventivas y de mejora debe convocarse a una reunión con los gerentes de la empresa y dueños de los distintos procesos.
- Toda la información que requiera el Coordinador de la Calidad debe ser entregada por los responsables designados en el tiempo requerido.
- El Coordinador de calidad puede sugerir cualquier tipo de cambio en la frecuencia con la que deben calcularse los indicadores.
- El Coordinador de Calidad tiene la obligación de monitorear y exigir la ejecución de las acciones correctivas y preventivas propuestas en este proceso.

6. INDICADORES

Nombre	Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de las acciones correctivas y preventivas que realmente han sido ejecutadas.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones correctivas y preventivas ejecutadas / Acciones correctivas y preventivas propuestas) x 100	Anual	70%	90%	Positivo	Coordinador de Calidad	Gerente General

Nombre	Acciones correctivas y preventivas eficaces					
Descripción	Este indicador muestra que tan eficaces resultaron las acciones correctivas y preventivas ejecutadas en cada uno de los procesos.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones correctivas y preventivas ejecutadas eficaces / Acciones correctivas y preventivas ejecutadas) x 100	Anual	80%	100%	Positivo	Coordinador de Calidad	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DM 01	Manual de Procedimientos.
DM 02	Informe final de auditoría de gestión.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Coordinador de Calidad	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPE04**

Proceso: Mejora Continua

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

DM 03	Informe final desempeño de indicadores y satisfacción.
DM 04	Convocatoria.
DM 05	Orden de ejecución.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RM 01	Síntesis de informes finales.	Impreso	1 año	Destruir
RM 02	Acciones propuestas aprobadas.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar
RM 03	Conclusiones de evaluación.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Coordinador de Calidad	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM01

Proceso: Compra Alimentos y Accesorios

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Abastecer a la bodega central de Mundo Mágico de la Mascota, de los alimentos y accesorios para mascotas en el tiempo requerido mediante la solicitud de mercadería a los proveedores ya seleccionados.

2. ALCANCE

Este proceso aplica en la compra tanto de alimentos como de accesorios que se realizan desde la bodega central, y va desde el requerimiento de compra emitido por el Bodeguero hasta el ingreso de las facturas y emisión de comprobantes de retención de los proveedores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Inventarios

4. DEFINICIONES

- **Stock mínimo.-** Es aquella cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o la línea de servicio para satisfacer su demanda, mientras espera la llegada de los productos. Este nivel mínimo supone el límite inferior de existencias dentro del cual no se debe bajar.
- **Inconsistencia.-** El producto o mercadería no se encuentra dentro de los estándares o cantidad solicitada.
- **Descuadre.-** Lo ingresado o existente en el sistema no es la cantidad que existe realmente.

5. POLITICAS

- En el caso de la ausencia del Jefe de Inventarios el Bodeguero deberá estar capacitado si la situación así lo requiera para realizar el requerimiento de compra.
- Es necesario que antes de cualquier tipo de requerimiento se verifique el stock mínimo de productos existentes en el sistema de inventarios, que debió haber sido cargado inmediatamente luego del Conteo Físico de Inventario.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM01

Proceso: Compra Alimentos y Accesorios

Edición No. 01

Pág. 2 de 7

- Todos los productos deberán ser verificados en su recepción antes de ser ingresados en el sistema de inventarios.
- Si existe algún tipo de inconsistencia e inconformidad en la mercadería recibida, las mismas deben ser notificadas inmediatamente al Gerente Administrativo para que el mismo realice la correspondiente gestión.
- En el momento del pedido de mercadería a los diferentes Proveedores, se debe constatar el precio de los mismos, no en el momento de ingresar las facturas al sistema Figaro.
- Para la elaboración de los pedidos según Proveedor, precios y promociones se debe utilizar la lista actualizada de precios de cada Proveedor.
- Cada producto (accesorios) que ingresa al sistema de inventarios y por lo tanto se encuentre disponible para la venta debe tener su etiqueta con el precio correspondiente.
- El Jefe de Inventarios debe asegurarse de que todos los productos que fueron recibidos y si están de acuerdo al pedido realizado, se ingresen correcta y oportunamente al sistema de inventarios para tener un control adecuado y evitar cualquier tipo de descuadre entre lo existente y el sistema.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento en tiempo de entrega					
Descripción	Este indicador muestra el tiempo promedio que se demora la recepción de la mercadería en la bodega central.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de entrega / Tiempo estimado de entrega	Mensual	24h	48h	Negativo	Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo

Nombre	Cumplimiento mercadería solicitada					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de mercadería enviada erróneamente con respecto a lo solicitado.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Mercadería errónea / Total mercadería solicitada) * 100	Mensual	0%	5%	Negativo	Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo

Nombre	Pedidos con errores					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de los pedidos que fueron recibidos pero tienen algún tipo de falla o inconsistencia.					
Fórmula	Frecuencia	Límite	Límite	Sentido	Responsable	Responsable

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM01

Proceso: Compra Alimentos y Accesorios

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

		inferior	superior		de Medición	de Análisis
(Pedidos con errores / Total pedidos recibidos) * 100	Mensual	0%	5%	Negativo	Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DCA 01	Manual de Procedimientos.
DCA 02	Kárdex inventario mínimo.
DCA 03	Lista de proveedores con precios.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
		Impreso o digital	Tiempo de almacenaje	Acción luego de retención
RCA 01	Requerimiento de compra de Bodega.	Impreso	1 mes	Destruir impreso
RCA 02	Pedido de mercadería final a Proveedor.	Impreso	1 mes	Digitalizar y destruir
RCA 03	Facturas de la mercadería solicitada. (Original)	Impreso	6 años	Digitalizar y destruir
RCA 04	Comprobantes de retención.(Original y Copia)	Impreso	6 años	Digitalizar y destruir
RCA 05	Reporte del Stock ingresado en el sistema o del Stock actual.	Impreso y Digital	1 mes	Destruir impreso
RCA 06	Observaciones de las inconsistencias.	Impreso	1 mes	Destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM02

Proceso: Compra Mascotas, Casas, Peceras.

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Abastecer a las sucursales de Mundo Mágico de la Mascota, de mascotas, casas y peceras en el tiempo requerido mediante la solicitud de mercadería a los proveedores ya seleccionados.

2. ALCANCE

Este proceso aplica únicamente en la compra de mascotas, casas y peceras, que se realizan desde cada sucursal, y va desde el requerimiento de compra emitido por el Jefe de Sucursal hasta el ingreso de las facturas y emisión de comprobantes de retención de los proveedores en las oficinas administrativas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Almacén

4. DEFINICIONES

- **Stock mínimo.-** Es aquella cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o la línea de servicio para satisfacer su demanda, mientras espera la llegada de los productos. Este nivel mínimo supone el límite inferior de existencias dentro del cual no se debe bajar.
- **Inconsistencia.-** El producto o mercadería no se encuentra dentro de los estándares o cantidad solicitada.
- **Descuadre.-** Lo ingresado o existente en el sistema no es la cantidad que existe realmente.

5. POLITICAS

- En el caso de la ausencia del Jefe de Almacén uno de los vendedores deberá estar capacitado si la situación así lo requiera para realizar el requerimiento de compra.
- En este tipo de compras el requerimiento de compra puede hacérselo por la revisión física del stock en la sucursal o por el pedido inmediato de alguna mascota por parte del cliente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPM02**
Proceso: Compra Mascotas, Casas, Peceras.
Edición No. 01
Pág. 2 de 5

- Todos los productos deberán ser verificados en su recepción antes de ser ingresados en el sistema de inventarios.
- Las mascotas que son adquiridas deben ser revisadas inmediatamente por el Veterinario de la empresa.
- Si existe algún tipo de inconsistencia e inconformidad en la mercadería recibida, las mismas deben ser notificadas inmediatamente al Proveedor y de esa manera solucionarlas lo más pronto posible.
- En el momento del pedido de mercadería a los diferentes Proveedores, se debe constatar el precio de los mismos, no en el momento de ingresar las facturas al sistema Figaro.
- Cada producto que ingresa al sistema de inventarios y por lo tanto se encuentre disponible para la venta debe tener su etiqueta con el precio correspondiente.
- El Jefe de Almacén debe comunicar al Jefe de Inventarios del pedido realizado, para que el mismo pueda asegurarse de que todos los productos que fueron recibidos y si están de acuerdo al pedido realizado, se ingresen correcta y oportunamente al sistema de inventarios para tener un control adecuado y evitar cualquier tipo de descuadre entre lo existente y el sistema, a excepción de las mascotas.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento en tiempo de entrega					
Descripción	Este indicador muestra el tiempo promedio que se demora la recepción de la mercadería en la bodega central.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de entrega / Tiempo estimado de entrega	Mensual	24h	24h	Negativo	Jefe de Almacén	Gerente Administrativo

Nombre	Cumplimiento mercadería solicitada					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de mercadería enviada erróneamente con respecto a lo solicitado.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Mercadería errónea / Total mercadería solicitada) * 100	Mensual	0%	5%	Negativo	Jefe de Almacén	Gerente Administrativo

Nombre	Pedidos con errores
--------	---------------------

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM02

Proceso: Compra Mascotas, Casas, Peceras.

Edición No. 01

Pág. 3 de 5

Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de la mercadería enviada correctamente pero con fallas con respecto al total de mercadería solicitada.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pedidos con errores / Total pedidos recibidos) * 100	Mensual	0%	5%	Negativo	Jefe de Almacén	Gerente Administrativo


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DMC 01	Manual de Procedimientos.
DMC 02	Kárdex inventario mínimo.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RMC 01	Pedido de mercadería final a Proveedor.	Impreso	2 meses	Digitalizar y destruir
RMC 02	Facturas de la mercadería solicitada. (Original)	Impreso	6 años	Digitalizar y destruir
RMC 03	Comprobantes de retención.(Original y Copia)	Impreso	6 años	Digitalizar y destruir
RMC 04	Reporte del Stock ingresado en el sistema o del Stock actual.	Impreso y Digital	1 mes	Destruir impreso
RMC 05	Observaciones de las inconsistencias.	Impreso	2 meses	Destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SPM03	Proceso: Distribución		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Abastecer a las sucursales de Mundo Mágico de la Mascota, de alimentos y accesorios para mascotas en el tiempo requerido mediante la movilización de la mercadería que se encuentra en bodega central.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la distribución de cualquier producto que se encuentre en bodega central, y que sea requerido por alguna sucursal para su posterior venta.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Inventarios

4. DEFINICIONES

- **Stock mínimo.-** Es aquella cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o la línea de servicio para satisfacer su demanda, mientras espera la llegada de los productos. Este nivel mínimo supone el límite inferior de existencias dentro del cual no se debe bajar.
- **Inconsistencia.-** El producto o mercadería no se encuentra dentro de los estándares o cantidad solicitada.
- **Descuadre.-** Lo ingresado o existente en el sistema no es la cantidad que existe realmente.
- **Requerimiento.-** Algo que se le pide o solicita a alguien.
- **Abastecimiento.-** Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa entre otros.
- **Guía de remisión.-** Es el documento que sustenta el traslado de mercaderías dentro del territorio nacional por cualquier motivo y su origen lícito.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SPM03	Proceso: Distribución		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

5. POLITICAS

- En el caso de la ausencia del Jefe de Inventarios el Bodeguero deberá estar capacitado si la situación así lo requiera para preparar y elaborar la Guía de remisión.
- Es necesario que antes de cualquier tipo de requerimiento se verifique el stock mínimo de productos existentes en el sistema de inventarios de cada sucursal, que debió haber sido cargado inmediatamente luego del Conteo Físico de Inventario.
- Todos los productos deberán ser verificados por el Jefe de Inventarios o Bodeguero antes de salir de bodega central para su transporte hacia las sucursales.
- Si existe algún tipo de inconsistencia e inconformidad en la mercadería recibida por el Jefe de Almacén, las mismas deben ser notificadas inmediatamente al Supervisor General para que el mismo realice el correspondiente seguimiento.
- El transportista debe asegurarse de que el vehículo para el transporte se encuentre en buen estado y listo para la movilización de la mercadería.
- Toda observación o registro de desviación referente al Proceso de Distribución deberá quedar indicado en los documentos de transporte, con la observación correspondiente y la firma del responsable.
- Todo producto que sea distribuido deberá contar con la documentación tributaria de transporte (Guía de Remisión), en la cual se especifique el detalle de los productos.

6. INDICADORES

Nombre	Atención de requerimientos diarios					
Descripción	Este indicador permite saber el total de requerimientos que diariamente son atendidos.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Requerimientos atendidos en el día / Requerimientos ingresados en el día) * 100	Mensual	80%	100%	Positivo	Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM03

Proceso: Distribución

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

Nombre	Envíos con mercadería incorrecta.					
Descripción	Este indicador permite saber el total de envíos que fueron realizados con mercadería incorrecta.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Envíos incorrectos / Total requerimientos) * 100	Mensual	0%	5%	Negativo	Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DD 01	Manual de Procedimientos.
DD 02	Formato Guía de Remisión.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RD 01	Orden de Pedido Final.	Impreso y digital	2 meses	Destruir impreso
RD 02	Guía de Remisión firmada.	Impreso y digital	2 meses	Destruir impreso
RD 03	Observaciones sobre inconsistencias.	Impreso	2 meses	Destruir impreso

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 <p>Mundo mágico de la mascota® EL MEJOR AMIGO DE TU MEJOR AMIGO</p>	<p>MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p>CODIGO: SPM04</p>	<p>Proceso: Conteo Físico Inventario</p>	
<p>Edición No. 01</p>		<p>Pág. 1 de 3</p>

1. PROPOSITO

Establecer y encontrar las diferencias existentes entre el inventario físico y lo cargado en el sistema mediante un conteo físico de la mercadería existente en todas las sucursales de Mundo Mágico.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los productos destinados para la venta que se encuentren en bodega central y todas las sucursales de Mundo Mágico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Inventarios

4. DEFINICIONES

- **Stock.-** Conjunto de mercancías o bienes destinados para la venta o para la producción de un producto final
- **Ajustar.-** Tratar de que lo que existe físicamente sea lo que aparezca dentro del sistema.
- **Toma física del inventario.-** Conteo físico numérico de cada producto.

5. POLITICAS

- El conteo físico de inventario deberá realizarse al menos 1 vez cada año.
- Se debe nombrar o contratar un Jefe de inventarios el cual sea el responsable de los movimientos de cada producto y responda por las inconsistencias existentes en el Conteo Físico del Inventario.
- El Jefe de inventarios será la única persona que autorice la salida de cualquier insumo de la bodega, hacia las demás sucursales.
- Al terminar este proceso siempre se deberá establecer el stock mínimo de los productos de alta rotación, que debe cargarse en el sistema Figaro.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SPM04	Proceso: Conteo Físico Inventario		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES mismo indicador de control interno

Nombre	Constatación física de inventario					
Descripción	Este indicador permitirá saber el manejo del inventario físico con respecto a lo que muestra el reporte del stock.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Valores de toma física} / \text{Valores del reporte de stock}}{100} *$	Anual	80%	90%	Positivo	Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DIV 01	Manual de Procedimientos.
DIV 02	Solicitud de autorización.
DIV 03	Reportes del stock.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RIV 01	Solicitud de autorización aprobada.	Impreso	1 año	Destruir
RIV 02	Reporte de toma física del inventario.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Inventarios	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SPM05	Proceso: Importación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Abastecer a la bodega central de Mundo Mágico de la Mascota con productos de menor costo, mediante la negociación con Proveedores del exterior directamente para la importación.

2. ALCANCE

Este proceso aplica solamente para las compras que se realicen con proveedores que se encuentran en el extranjero.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General y Gerente Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Stock mínimo.-** Es aquella cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o la línea de servicio para satisfacer su demanda, mientras espera la llegada de los productos. Este nivel mínimo supone el límite inferior de existencias dentro del cual no se debe bajar.
- **Inconsistencia.-** El producto o mercadería no se encuentra dentro de los estándares o cantidad solicitada.
- **Requerimiento.-** Algo que se le pide o solicita a alguien.

5. POLITICAS

- Solamente el Gerente General y Gerente Administrativo pueden autorizar la importación de cierta mercadería.
- Es necesario que antes de cualquier tipo de requerimiento se verifique el stock mínimo de productos existentes en el sistema de inventarios, que debió haber sido cargado inmediatamente luego del Conteo Físico de Inventario, a excepción de aquellos productos nuevos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General y Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM05

Proceso: Importación

Edición No. 01

Pág. 2 de 6

- Se debe verificar el precio de cada producto antes de establecer el monto total de la importación.
- Todos los productos deberán ser verificados en su recepción antes de ser ingresados en el sistema de inventarios.
- Si existe algún tipo de inconsistencia e inconformidad en la mercadería recibida, las mismas deben ser notificadas inmediatamente al Gerente Administrativo para que el mismo realice la correspondiente gestión.
- Cada producto que ingresa al sistema de inventarios y por lo tanto se encuentre disponible para la venta debe tener su etiqueta con el precio correspondiente.
- El Jefe de Inventarios debe asegurarse de que todos los productos que fueron recibidos y si están de acuerdo al pedido realizado, se ingresen correcta y oportunamente al sistema de inventarios para tener un control adecuado y evitar cualquier tipo de descuadre entre lo existente y el sistema.
- La empresa externa contratada para realizar los trámites de la importación está en la obligación de entregar la mercadería en buen estado.
- La empresa externa debe entregar toda la documentación legal de los productos importados.

6. INDICADORES

Nombre	Variación de precios					
Descripción	Este indicador nos muestra el aumento o disminución de los precios en cuanto a la mercadería importada con respecto a la compra anteriormente.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Precio de compra actual / Precio de compra anterior)*100	Anual	70%	90%	Negativo	Gerente General	Gerente General

Nombre	Cumplimiento en tiempo de entrega					
Descripción	Este indicador muestra el tiempo promedio que se demora la recepción de la mercadería en la bodega central.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de entrega / Tiempo estimado de entrega	Anual	2 meses	3 meses	Negativo	Gerente General	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General y Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM05

Proceso: Importación

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

Nombre	Cumplimiento mercadería solicitada					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de mercadería enviada erróneamente con respecto a lo solicitado.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Mercadería errónea / Total mercadería solicitada) * 100	Anual	0%	5%	Negativo	Gerente General	Gerente General

Nombre	Pedidos con errores					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de errores que existen dentro de cada pedido enviado.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pedidos con errores / Total Pedidos recibidos) * 100	Anual	0%	5%	Negativo	Gerente General	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DI 01	Manual de Procedimientos.
DI 02	Kárdex inventario mínimo.
DI 03	Lista de proveedores con precios.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RI 01	Pedido de mercadería final a Proveedor.	Impreso	1 mes	Digitalizar y destruir
RI 02	Facturas de la mercadería solicitada. (Original)	Impreso	6 años	Digitalizar y destruir
RI 03	Documentación de transporte y Declaraciones de impuestos.	Impreso	6 años	Digitalizar y destruir
RI 04	Reporte del Stock ingresado en el sistema o del Stock actual.	Impreso y Digital	1 mes	Destruir impreso
RI 05	Observaciones de las inconsistencias.	Impreso	1 mes	Destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General y Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM06

Proceso: Servicio de Peluquería Canina

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Atender de manera eficaz el requerimiento de los clientes en cuanto al corte de pelo de su mascota y aseo del mismo, mediante la labor de un Peluquero profesional.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable únicamente en las sucursales donde se brinda el Servicio de Peluquería Canina, y solamente con perros.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Peluquero

4. DEFINICIONES

- **Requerimiento.-** Algo que se le pide o solicita a alguien.
- **Asesoramiento.-** Información que se entrega a una entidad o persona sobre algo en específico, ya que se tiene el suficiente conocimiento del mismo.
- **Novedades.-** Cualquier cosa o situación nueva o reciente o extraña o admirable
- **Notificar.-** Dar un aviso o comunicación sobre algo en concreto.

5. POLITICAS

- Antes de ingresar a la mascota en el cuarto para corte de pelo, se debe elaborar una Hoja de Trabajo.
- La Hoja de Trabajo puede ser elaborada por el Jefe de Almacén, Vendedor o Peluquero.
- El Peluquero está en la obligación de informar al dueño de la mascota cualquier tipo de novedad que se haya encontrado durante el proceso del corte.
- Todas las mascotas que ingresan a la sucursal para recibir este servicio deben ser tratadas con cuidado y no pueden sufrir ningún tipo de maltrato.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Peluquero	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM06

Proceso: Servicio de Peluquería Canina

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

- El Peluquero está en la potestad de decidir si la mascota puede ser recibida para el corte, ya que no representa ningún peligro para su integridad.
- Las sucursales que ofrezcan este servicio deben tener las instalaciones adecuadas para el mismo.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo en la atención brindada					
Descripción	Este indicador muestra el tiempo en que realmente se brinda el servicio de peluquería a las mascotas.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo real de atención/ Tiempo estándar de atención	Mensual	1 hora	1:30 horas	Negativo	Peluquero	Supervisor General

Nombre	Reclamos por el servicio					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de reclamos que existen por parte de los clientes luego de cada servicio recibido.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Reclamos por servicio/ Total de servicios prestados) * 100	Mensual	0%	5%	Negativo	Peluquero	Supervisor General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DSP 01	Manual de Procedimientos.
DSP 02	Formato Hoja de Trabajo.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RSP 01	Copia de factura firmada.	Impreso y digital	6 años	Destruir impreso
RSP 02	Hoja de trabajo llena.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Peluquero	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM07

Proceso: Servicio de Entrega a Domicilio

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Lograr que el consumidor reciba sus productos en la dirección que él lo requiera dentro de la ciudad de Quito y sus Valles, a través de la movilización y transporte de la mercadería requerida.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para la venta de cualquier tipo de producto que la Gerencia considere que amerita su transporte, tomando como referencia el volumen de la mercadería comprada y el tipo de cliente.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Almacén y Transportista

4. DEFINICIONES

- **Requerimiento.-** Algo que se le pide o solicita a alguien.
- **Asesoramiento.-** Información que se entrega a una entidad o persona sobre algo en específico, ya que se tiene el suficiente conocimiento del mismo.
- **Abastecimiento.-** Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa entre otros.

5. POLITICAS

- Toda persona que se comunique con cualquiera de las sucursales de Mundo Mágico debe recibir un trato cordial y amable.
- El personal de ventas debe asesorar a los clientes para la búsqueda de su mejor opción de compra.
- El dinero de toda venta realizada, prestando el Servicio a Domicilio debe ser entregado al finalizar la jornada a la Asistente de Gerencia en las oficinas administrativas.
- El almacén siempre debe estar abastecido de los productos necesarios para poder realizar la venta y satisfacer las necesidades de los clientes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén y Transportista	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM07

Proceso: Servicio de Entrega a Domicilio

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

- Los vehículos que prestan este servicio siempre deben estar listos para la movilización hacia la dirección requerida.
- El transportista se encuentra en la obligación de reportar inmediatamente al Jefe de Almacén o Gerente Administrativo cualquier incidente o imprevisto que se presente en el transcurso de la movilización.
- El transportista debe asegurarse de que la persona que hizo el requerimiento reciba los productos en perfecto estado.
- Si el cliente que realiza el pedido tiene crédito con la empresa, el Transportista está en la obligación de hacer firmar la factura original y copia del producto como parte del recibido de la mercadería.

6. INDICADORES

Nombre	Pedidos por viaje					
Descripción	Este indicador nos arroja el número de pedidos promedio que deberían entregarse en cada viaje de la furgoneta.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de pedidos / Número de viajes	Mensual	3	6	Positivo	Jefe de Almacén	Gerente Administrativo

Nombre	Requerimientos atendidos					
Descripción	Este indicador nos arroja el porcentaje de pedidos que realmente fueron atendidos.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de pedidos atendidos en el día / Número de pedidos totales en el día) * 100	Mensual	80%	100%	Positivo	Jefe de Almacén	Gerente Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DSD 01	Manual de Procedimientos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén y Transportista	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPM07**

Proceso: Servicio de Entrega a Domicilio

Edición No. 01

Pág. 3 de 5

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RSD 01	Copia de factura firmada.	Impreso y digital	6 años	Destruir impreso
RSD 02	Factura original y copia firmados como parte del recibido.	Impreso y digital	6 años	Destruir impreso

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén y Transportista	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPM08**

Proceso: Comercialización de Productos

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Lograr la venta de los distintos productos para mascotas que se ofertan en cada una de las sucursales de Mundo Mágico, mediante una atención personalizada y un trato cordial hacia el cliente.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para la venta de cualquier tipo de producto dentro de todas las sucursales de Mundo Mágico, y va desde que el cliente ingresa al almacén hasta que el mismo se retira del lugar.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Almacén y Vendedor

4. DEFINICIONES

- **Requerimiento.-** Algo que se le pide o solicita a alguien.
- **Asesoramiento.-** Información que se entrega a una entidad o persona sobre algo en específico, ya que se tiene el suficiente conocimiento del mismo.
- **Abastecimiento.-** Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa entre otros.
- **Chequeo de garantía.-** La revisión gratuita que realiza el veterinario si el cliente realiza la compra de una mascota.

5. POLITICAS

- Toda persona que ingrese a cualquier almacén de Mundo Mágico debe recibir un trato cordial y amable.
- El personal de ventas debe asesorar a los clientes para la búsqueda de su mejor opción de compra.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén y Vendedor	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM08

Proceso: Comercialización de Productos

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

- Toda venta realizada debe ser ingresada inmediatamente en el sistema, para la emisión de su respectiva factura.
- El almacén siempre debe estar abastecido de los productos necesarios para poder realizar la venta y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Para evitar cuellos de botella que muchas ocasiones especialmente los fines de semana se crean en ciertas sucursales, se debe instalar una segunda caja la cual permita realizar el cobro mucho más rápido y así evitar este inconveniente que a mucha clientela le molesta.
- Solo se pueden conceder descuentos en ventas al contado (5% y 8%), dependiendo del cliente, el volumen y tipo de producto adquirido.
- Cada sucursal debe iniciar el día con un fondo inicial de caja, que en promedio es de 70 dólares.

6. INDICADORES

Nombre	Ventas realizadas					
Descripción	Este indicador muestra el número real de las ventas concretadas de todos los clientes que ingresaron a la sucursal.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Ventas realizadas / Clientes atendidos) * 100	Mensual	60%	90%	Positivo	Jefe de Almacén	Gerente Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DCP 01	Manual de Procedimientos.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RCP 01	Copia de factura.	Impreso y digital	6 años	Destruir impreso
RCP 02	Copia del chequeo de garantía.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Almacén y Vendedor	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPM09**

Proceso: Eventos y Publicidad

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Atraer a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, mediante la organización de eventos para mascotas y la creación de diversos tipos de publicidad según la idea que se pretenda hacer llegar a los consumidores.

2. ALCANCE

Únicamente es aplicable para la organización de eventos y estrategias de publicidad que la empresa considere necesarias.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- **Planificación.-** Proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.
- **Estrategias.-** Directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización.

5. POLITICAS

- Los eventos a realizar deberán ser incluidos en la Planificación Estratégica anual.
- La realización de publicidad para un fin determinado puede ser realizada por Mundo Mágico o por una empresa o persona especializada externa contratada.
- El presupuesto para los eventos y publicidad deberá estar contemplado dentro de la Planificación Estratégica.
- La preparación del evento debe llevarse a cabo al menos con un mes y medio de anticipación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPM09

Proceso: Eventos y Publicidad

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Aumento de mercado					
Descripción	Este indicador muestra el incremento o disminución que ha existido en cuanto al número de clientes de Mundo Mágico.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Número de clientes finales} / \text{Número de clientes iniciales}) * 100$	Anual	100%	110%	Positivo	Gerente Administrativo	Gerente General

Nombre	Ventas realizadas					
Descripción	Este indicador muestra el número real de las ventas concretadas de todos los clientes que ingresaron a la sucursal.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Ventas del año actual} / \text{Ventas del anterior año}) * 100$	Anual	100%	110%	Positivo	Gerente Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DE 01	Manual de Procedimientos.
DE 02	Informe final de la Planificación Estratégica.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REP 01	Planificación y detalles del evento.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar
REP 02	Detalles de la planificación de la estrategia de publicidad.	Impreso	1 año	Destruir
REP 03	Número de asistentes al evento.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Gerente general
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS01**

Proceso: Contratación del Personal

Edición No. 01

Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Proveer de personal idóneo oportunamente al puesto requerido, mediante una evaluación de talentos disponibles externos.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todas las áreas de Mundo Mágico, que requieran de personal para cumplir ciertas funciones o desempeñar un cargo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General y Supervisor General

4. DEFINICIONES

- **Perfil de cargo.-** Es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. La descripción de cargo se obtiene por observación; en cambio el perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo.

5. POLITICAS

- Para la ejecución de este proceso se debe anteriormente haber elaborado el perfil de cada uno de los puestos que conforman Mundo Mágico.
- El reclutamiento y selección de prospectos o participantes para ocupar las plazas vacantes o de nueva creación se debe efectuar de acuerdo con las especificaciones de los perfiles de puestos establecidas en los lineamientos de la empresa.
- La información entregada será tratada confidencialmente.
- Toda información proporcionada, por los postulante, que no sea comprobable o certificada, será motivo de eliminación del proceso de selección.
- Todo personal que ingrese a la empresa deberá recibir la inducción respectiva del puesto a ocupar y las funciones a desempeñar.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General y Supervisor General	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS01**

Proceso: Contratación del Personal

Edición No. 01

Pág. 2 de 6

- Para la inducción del nuevo empleado, se utilizará como herramientas el Diagrama de Flujo del proceso en donde el nuevo empleado estará involucrado, el Organigrama de la empresa y el Mapa de Procesos.

6. INDICADORES

Nombre	Promedio para tiempo de contratación					
Descripción	Este indicador nos muestra cuanto tiempo se demora la empresa en contratar al personal solicitado, desde que se realiza el anuncio en el comercio.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de contratación del empleado- Fecha de anuncio en el periódico	Anual	15	18	Negativo	Supervisor General	Gerente General

Nombre	Contratación eficaz					
Descripción	Este indicador nos muestra si la persona contratada realmente realiza su labor eficazmente.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Contrataciones eficaces / Total contrataciones) * 100	Anual	80%	100%	Positivo	Supervisor General	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DRS 01	Manual de Procedimientos.
DRS 02	Perfil de cargo.
DRS 03	Guía de entrevista.
DRS 04	Diagrama de Flujo.
DRS 05	Mapa de Procesos.
DRS 06	Organigrama Estructural.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRS 01	Informes de entrevistas preliminares.	Impreso	6 meses	Destruir
RRS 02	Listado de candidatos	Impreso	6 meses	Digitalizar y

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General y Supervisor General	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A



**MUNDO MÁGICO
DE LA MASCOTA**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
SPS01**

Proceso: Contratación del Personal

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

	preseleccionados.			destruir
RRS 03	Referencias laborales.	Impreso y digital	1 año	Actualizar
RRS 04	Hojas de vida.	Impreso y digital	1 año	Actualizar
RRS 05	Contrato.	Impreso y digital	2 años	Digitalizar y destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente General y Supervisor General	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPS02

Proceso: Pago de Nómina

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Preparar mensualmente la nómina para el pago oportuno de sueldos a todo el personal de la empresa, mediante el cálculo correcto de sus horas trabajadas, retrasos y faltas.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para el pago de los sueldos a todo el personal de Mundo Mágico de la Mascota y en el mismo interviene la Empresa Externa contratada para llevar la contabilidad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor General

4. DEFINICIONES

- **Horas extras.-** Son aquellas que se prestan en exceso de la jornada legal o convencional y se abonan con un recargo del 50% calculado sobre el salario habitual cuando el trabajo se cumple en días comunes, y del 100% cuando el mismo se realiza en días sábados después de las 13 horas, domingos y feriados.
- **Rol de pago.-** El rol de pagos, también denominado nómina, es un registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera general, en este documento se consideran dos secciones, una para registrar los ingresos como sueldos, horas extras, comisiones, bonos, etc. y otra para registrar los descuentos como aportes para el seguro social, cuotas por préstamos concedidos por la compañía, anticipos, etc.

5. POLITICAS

- Todos los Jefes de Almacén deben enviar puntualmente los registros de asistencia al Supervisor General.
- Los Jefes de Almacén tienen la obligación de llevar al día este registro responsablemente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Supervisor General	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS02**

Proceso: Pago de Nómina

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

- Todo empleado de la empresa debe recibir la Hoja de Rol de Pago y firmar la misma.
- La primera quincena debe ser cancelada el 15 de cada mes.
- La segunda quincena debe ser cancelada el último día del mes o el primer día del siguiente mes.
- A todo empleado que ingresa a la empresa se le abre una cuenta de ahorros para el pago de su sueldo.
- Todos los pagos de sueldos son ejecutados mediante transferencia bancaria.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento a la fecha de pago de nómina					
Descripción	El indicador arroja el número de días con los que la empresa se ha atrasado en el pago o si cumple con el objetivo.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Día de pago – Día establecido de pago	Mensual	0	1	Negativo	Supervisor General	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DPN 01	Manual de Procedimientos.
DPN 02	Registro de asistencias.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPN 01	Reporte de descuentos y horas extras.	Impreso	1 año	Destruir
RPN 02	Nómina con cálculos realizados.	Impreso	1 año	Destruir y digitalizar
RPN 03	Rol de Pago firmado.	Impreso	2 años	Destruir y digitalizar
RPN 04	Transferencia bancaria.	Digital		

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Supervisor General	Gerente Administrativo
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPS03

Proceso: Capacitación

Edición No. 01

Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Desarrollar el conocimiento del personal con respecto a los productos para mascotas, atención al cliente y ventas, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, mediante las capacitaciones que ofrecen los proveedores de Mundo Mágico.

2. ALCANCE

Este proceso se es aplicable para todo el personal de Mundo Mágico de la Mascota tanto para sus Gerentes como para los empleados.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Involucrados.-** Personas que intervienen o participan de alguna situación o acontecimiento.
- **Eficiencia.-** Es el logro de las metas utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

5. POLITICAS

- Todo el personal que reciba el comunicado de la capacitación debe asistir a la misma obligatoriamente.
- Todas las capacitaciones brindadas por los proveedores debe ser evaluada de alguna manera, para constatar la atención y aprendizaje de los involucrados en la misma.
- La Gerente Administrativa debe cuadrar los horarios y remplazos del personal que vaya asistir a las capacitaciones.
- Las capacitaciones no necesariamente deben ser dentro del horario de trabajo.
- Las capacitaciones pueden ser en las instalaciones de los proveedores o de la empresa.

6. INDICADORES

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

CODIGO:
SPS03

Proceso: Capacitación

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

Nombre	Capacitaciones efectuadas					
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de capacitaciones que efectivamente se recibieron con respecto a todas las propuestas por los proveedores.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Capacitaciones recibidas / Capacitaciones propuestas)*100	Semestral	60%	90%	Positivo	Gerente Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DCP 01	Manual de Procedimientos.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RCP 01	Propuesta de capacitación.	Impreso	2 meses	Digitalizar y destruir
RCP 02	Requerimiento de capacitación.	Impreso	2 meses	Digitalizar y destruir
RCP 03	Resultados y conclusiones de capacitación.	Impreso	2 meses	Digitalizar y destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS04**

Proceso: Pago a Proveedores

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Realizar el pago correspondiente oportunamente a los Proveedores por la adquisición de la mercadería para mascotas, a través de la emisión de cheques por parte del Gerente Administrativo de la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para el pago a los Proveedores de alimentos, accesorios, mascotas, casas y peceras que comercializa Mundo Mágico de la Mascota.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Comprobante de egreso.-** Son documentos que se utilizan en la Contabilidad para conocer en detalle, la fecha, a quién se paga, concepto, el valor y las cuentas que son afectadas en la zona de contabilización.
- **Comprobante de retención.-** Son documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno.

5. POLITICAS

- El pago a los proveedores de alimentos, accesorios, hámster, aves y peces se realizará los días lunes, de 3:00 pm a 5:00 pm, 30 días después de la recepción de la mercadería.
- El pago a los proveedores de gatos se lo realizará 21 días después de la recepción de las mascotas.
- El pago a los proveedores de los peros se lo realizará 21 días después de su recepción únicamente si la venta de los mismos se concretó.
- Únicamente se pagarán las facturas vencidas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS04**

Proceso: Pago a Proveedores

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

- Los pagos siempre son con cheques.
- Se paga únicamente facturas vencidas que no tengan observaciones.
- Todos los pagos se realizarán en las oficinas administrativas de la empresa.
- El Gerente Administrativo y la Asistente Administrativa 1 son las únicas personas que puede emitir los cheques con los pagos correspondientes.
- El pago debe realizarse directamente entre el Gerente Administrativo o la Asistente Administrativa 1 y la persona correspondiente enviada por el Proveedor con su debida identificación.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de pagos al proveedor					
Descripción	Este indicador muestra los pagos efectuados realmente de todas las facturas de los proveedores por pagar.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pagos efectuados / Proveedores por pagar) * 100	Mensual	100%	100%	Positivo	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

Nombre	Cumplimiento fecha de pago					
Descripción	Este indicador muestra si los pagos fueron efectuados en el día previsto.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha real de pago - Fecha estimada de pago	Mensual	0	1	Negativo	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DPP 01	Manual de Procedimientos.
DPP 02	Reporte de cuentas por pagar.
DPP 03	Factura del proveedor.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS04**

Proceso: Pago a Proveedores

Edición No. 01

Pág. 3 de 5

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPP 01	Copia comprobante de egreso.	Impreso	6 años	Destruir y digitalizar
RPP 02	Copia comprobante de retención.	Impreso	6 años	Destruir y digitalizar
RPP 03	Copia del Cheque.	Impreso	6 años	Destruir

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS05**

Proceso: Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Lograr recuperar la cartera mediante el cobro oportuno de las facturas pendientes a los clientes que tienen crédito con la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso aplica solamente para el cobro de facturas pendientes a los clientes que tienen crédito con la empresa y que previamente han sido aprobados por la Gerencia de Mundo Mágico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Voucher.-** Es el pagaré que extienden los establecimientos comerciales a los tarjeta-habientes en el momento que realizan compras con tarjeta de crédito. Este voucher es un comprobante de la operación realizada.
- **Cartera de crédito.-** Conjunto de valores mobiliarios o efectos comerciales de curso legal que forman parte del patrimonio de una persona física o jurídica.

5. POLITICAS

- Las cobranzas a todos aquellos clientes que tienen cuentas por pagar se realizará los días viernes.
- Antes de movilizarse al domicilio de los clientes que tienen cuantas por pagar, se debe comunicar con el mismo y asegurar su presencia en el domicilio o dirección preestablecida para poder efectuar el cobro.
- El Transportista debe comunicar inmediatamente al Gerente Administrativo cualquier situación imprevista que se presente en el transcurso de la movilización y durante el cobro de las facturas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

**CODIGO:
SPS05**

Proceso: Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

- El dinero recaudado por los cobros debe ser entregado al Asistente de Gerencia o al Gerente Administrativo una vez que el Transportista retorna a las oficinas administrativas.
- El dinero debe ser ingresado en el sistema de cobros inmediatamente luego de su recepción.
- Si el cliente realiza una transferencia bancaria entonces el sello o firma de cancelado en las facturas se las realizará en la siguiente entrega a domicilio del producto.
- La concesión de crédito se dará únicamente con la autorización del Gerente Administrativo.

6. INDICADORES

Nombre	Facturas pendientes cobradas					
Descripción	El indicador permite saber el número de facturas que han sido cobradas del total de cuentas por cobrar a los clientes que tienen crédito con la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Facturas cobradas / Total facturas pendientes de cobro) * 100	Mensual	80%	100%	Positivo	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC 01	Manual de Procedimientos.
DC 02	Reporte de cuentas por cobrar.
DC 03	Factura del cliente.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC 01	Copia de factura firmada y sellada.	Impreso y digital	6 años	Destruir impreso
RC 02	Recibo de cobro del sistema.	Impreso y digital	6 años	Destruir impreso

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente Administrativo	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

		MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PS03		Proceso: Soporte a Usuarios			
Edición No. 01				Pág. 1 de 5	

1. PROPOSITO

Brindar apoyo y soluciones oportunas a las necesidades y requerimientos correspondientes a sistemas informáticos y de comunicación que existan por parte de cualquier miembro de la empresa mediante la contratación de un Operador de Sistemas que tenga la suficiente experiencia.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todo el personal de Mundo Mágico distribuidos en todas las sucursales y puntos de venta, que requieran de soporte técnico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Operador de sistemas


4. DEFINICIONES

- **Asistencia remota.-** Son programas que se pueden instalar y compartir con amigos o clientes a quienes se les puede dar asistencia remota, es decir, tratan de solucionar los problemas que tenga tu Pc sin necesidad de estar ahí presente, basta con conectarse desde otro computador o telefónicamente.
- **Soporte.-** Representa la acción de solucionar problemas de una aplicación.
- **Software.-** Equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas.
- **Hardware.-** Corresponde a todas las partes tangibles de una computadora: sus componentes eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos; sus cables, gabinetes o cajas, periféricos de todo tipo y cualquier otro elemento físico involucrado

5. POLITICAS

- Los usuarios serán atendidos en el horario oficial de labores.
- Este proceso debe ser ejecutado por un Operador de Sistemas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operador de sistemas	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

 MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PS03	Proceso: Soporte a Usuarios		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

- Los usuarios llenarán el formato “Servicio Técnicos de Informática” al solicitar sus requerimientos.
- El operador de sistema deberá siempre estar dispuesto a prestar su servicio para cualquier área de la empresa si así lo requiere.
- La única persona que puede autorizar la reposición de equipos es el Gerente General y el Gerente Administrativo.

6. INDICADORES

Nombre	Atención de requerimientos de soporte					
Descripción	Este indicador nos da un porcentaje de los requerimientos atendidos y solucionados, en cuanto a los soportes totales requeridos por los usuarios.					
Fórmula	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior	Sentido	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Requerimientos de soporte atendidos / Requerimiento de soporte recibidos) x 100	Mensual	80%	90%	Positivo	Operador de sistemas	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DS 01	Manual de Procedimientos.
DS 02	Formato servicios técnicos de informática.
DS 03	Solicitud de reposición de equipos.

8. REGISTROS

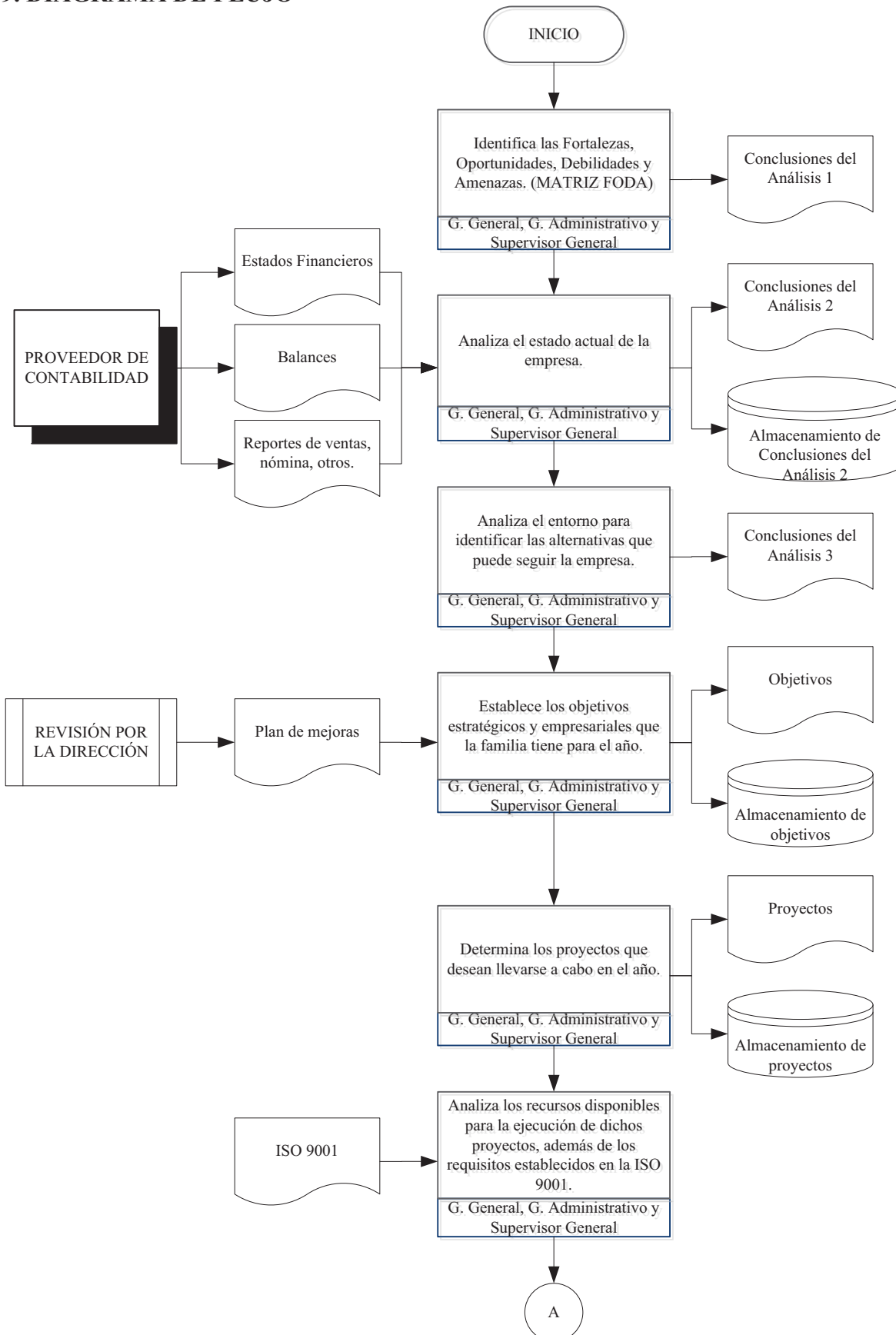
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRS 01	Registro de servicio técnico.	Digital	Indefinido	-
RRS 02	Informe de servicio técnico.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir
RRS 03	Solicitud de reposición aprobada.	Impreso	1 año	Digitalizar y destruir

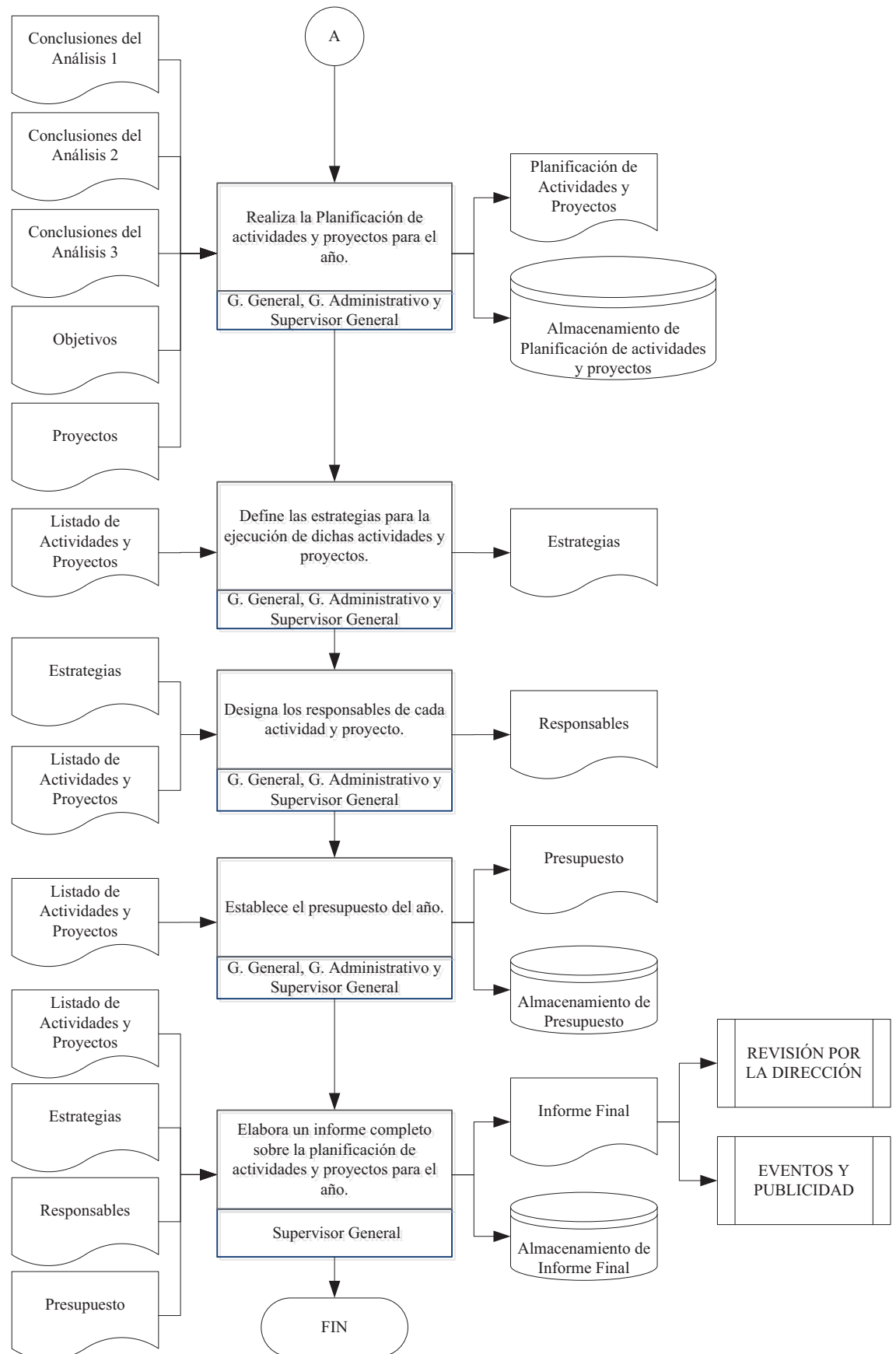
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Operador de sistemas	Gerente General
Fecha: N/A	Fecha: N/A

ANEXO 6

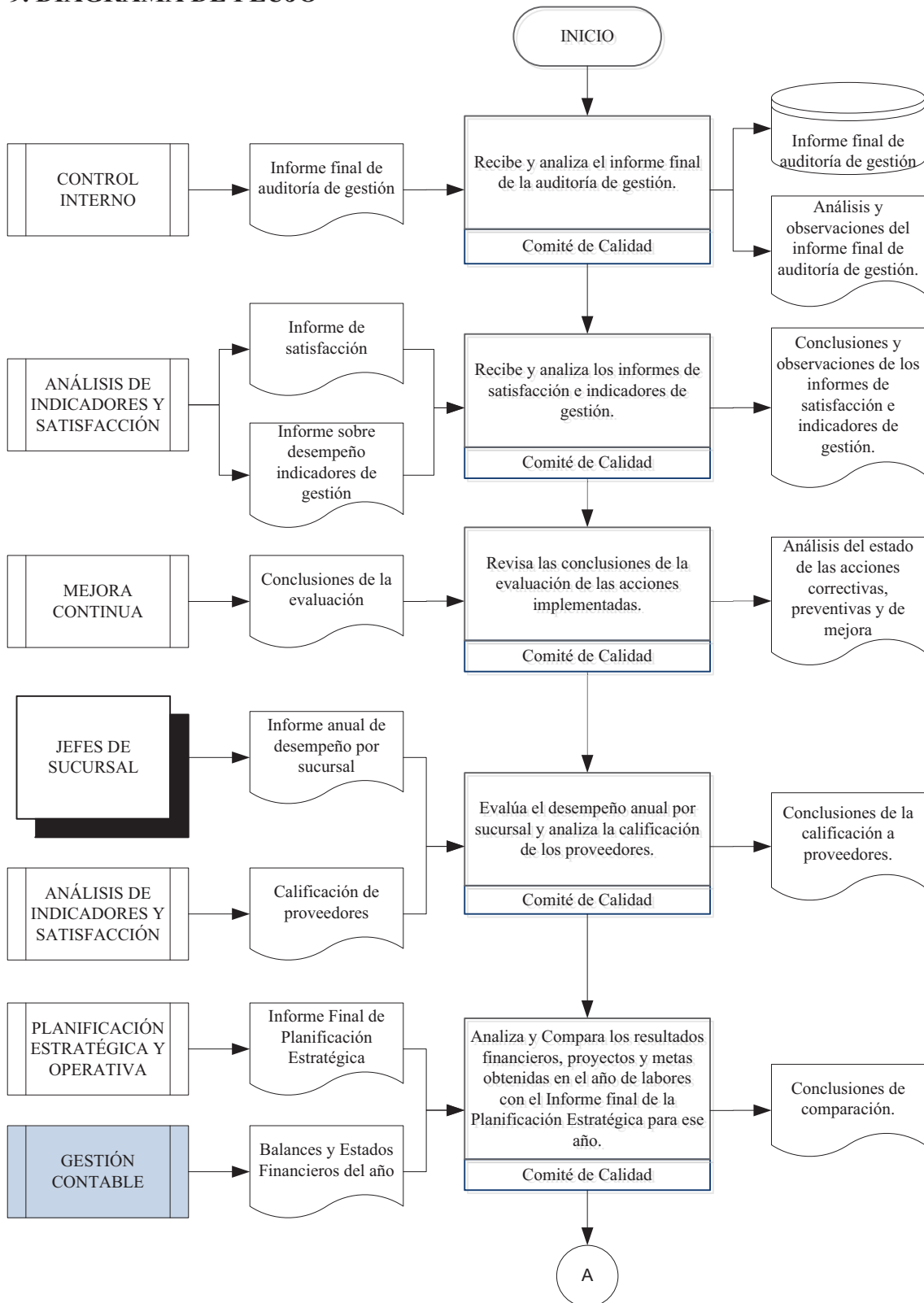
FLUJO GRAMAS PROPUESTOS DE PROCESOS

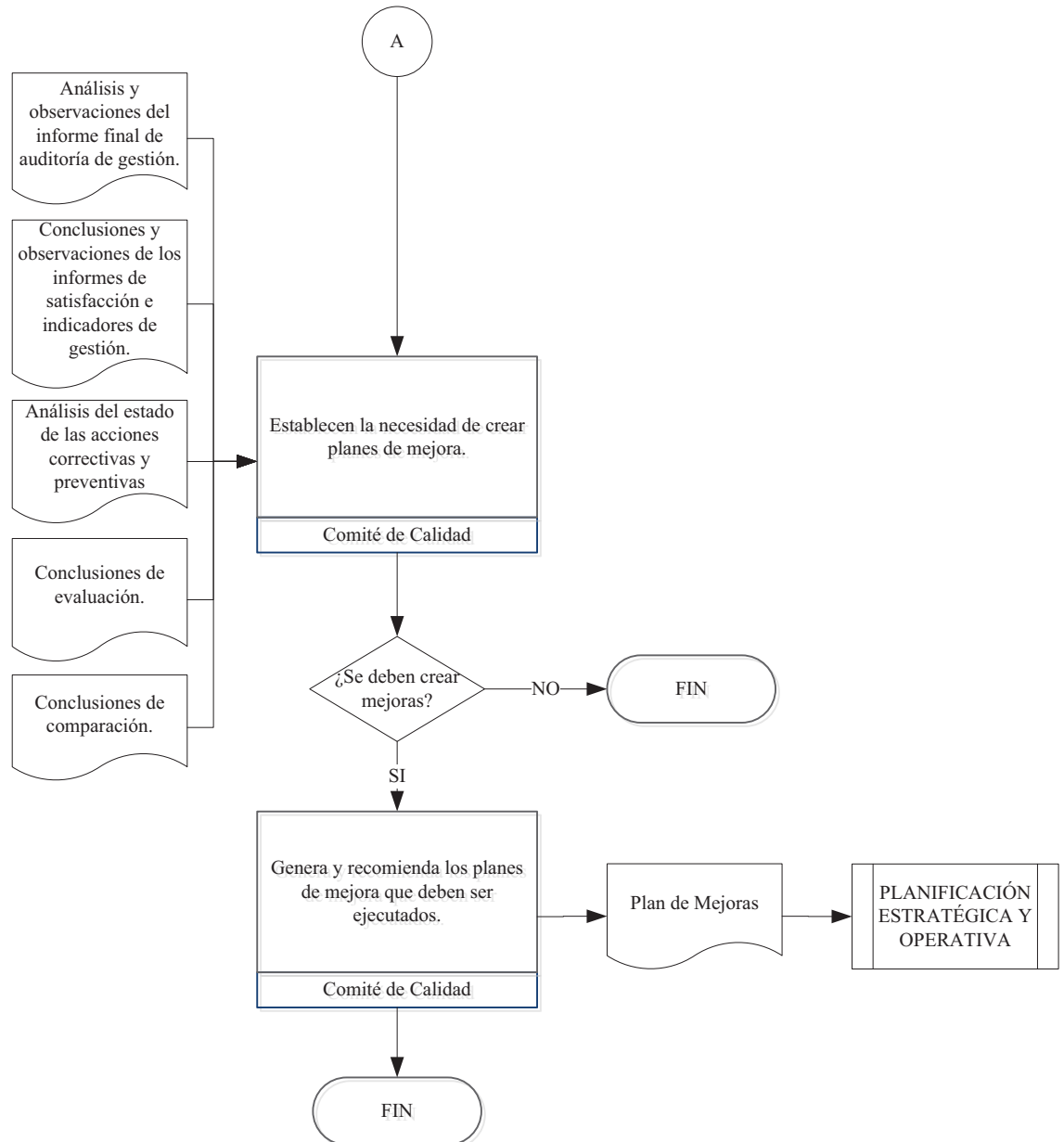
9. DIAGRAMA DE FLUJO



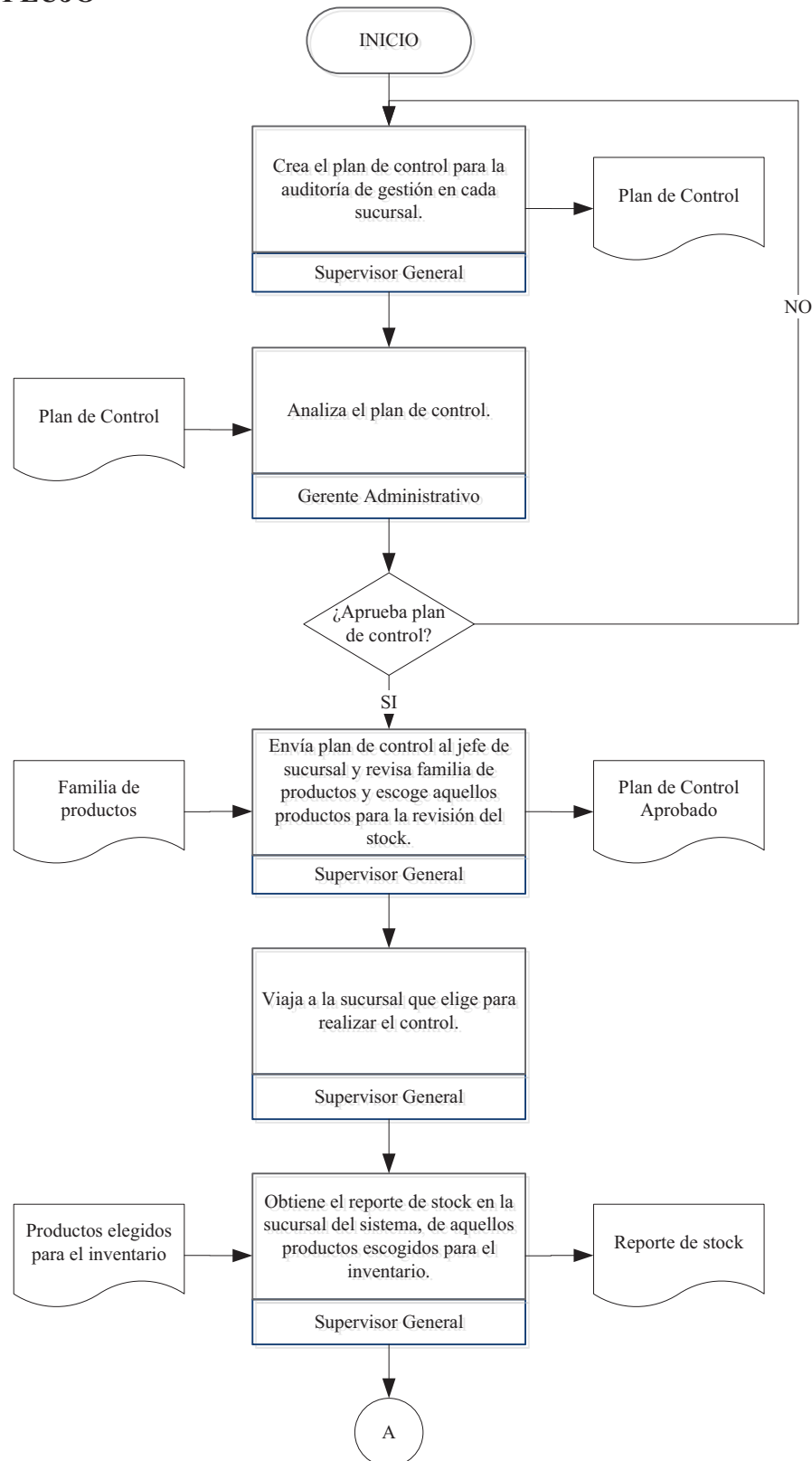


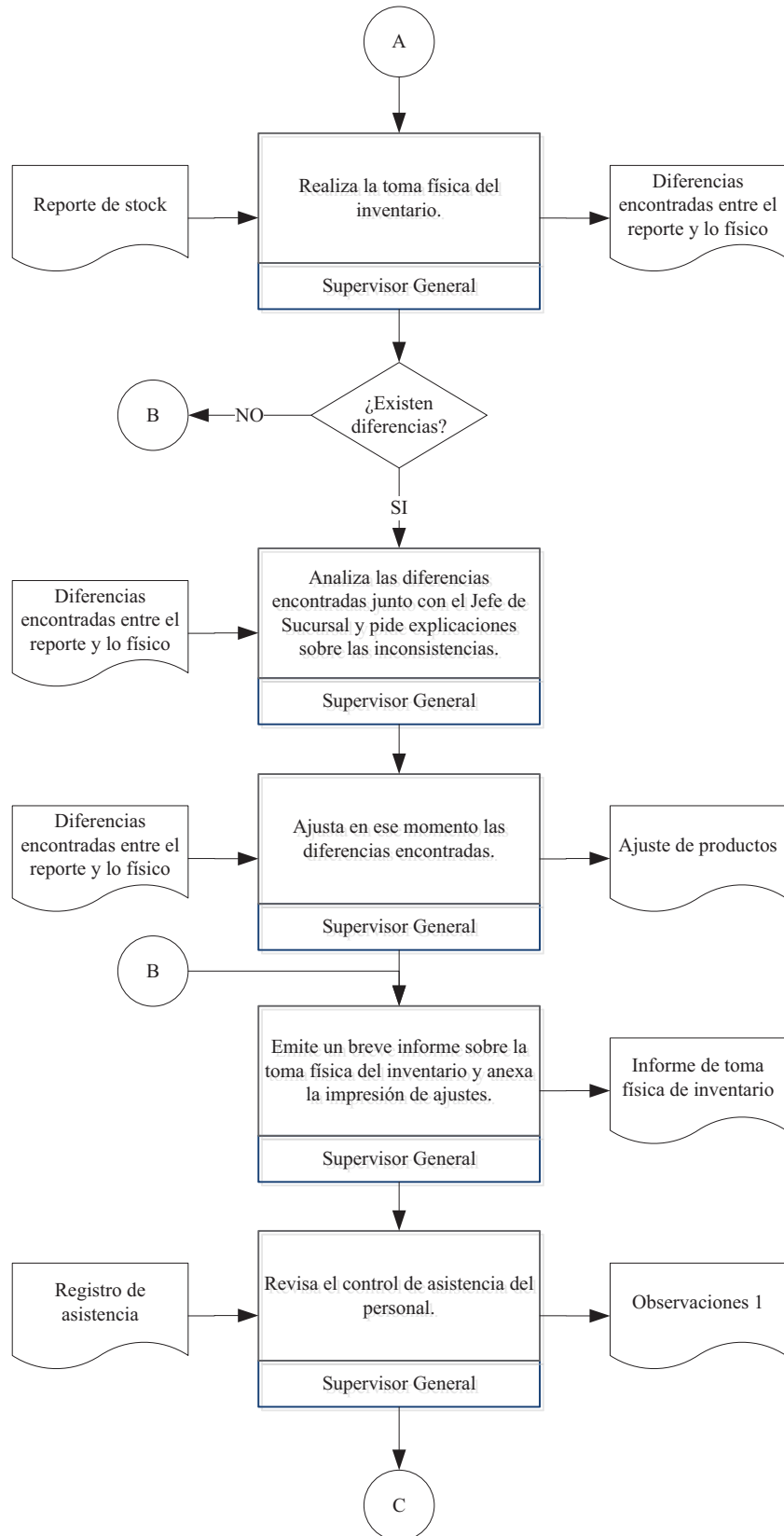
9. DIAGRAMA DE FLUJO

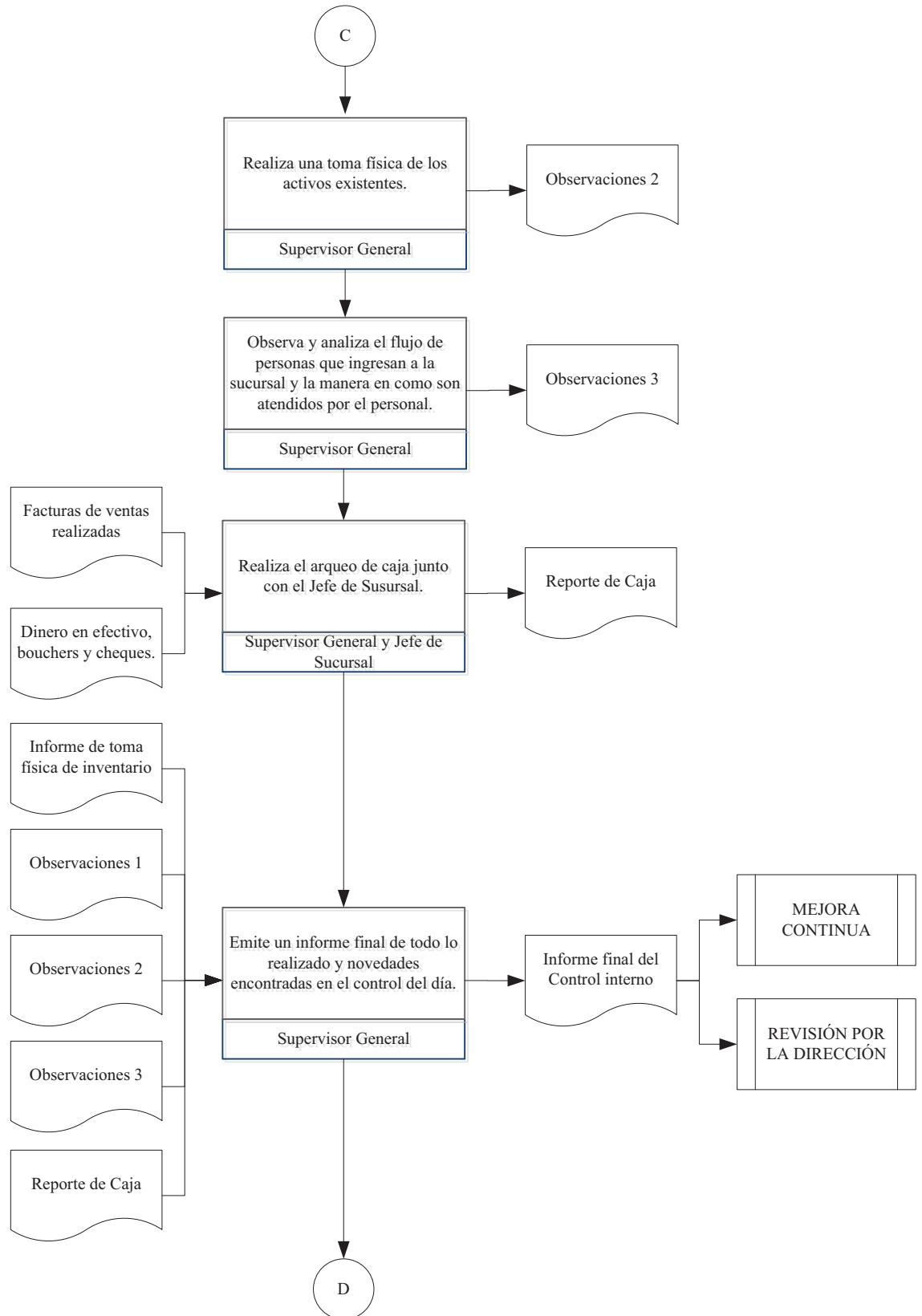




9. DIAGRAMA DE FLUJO





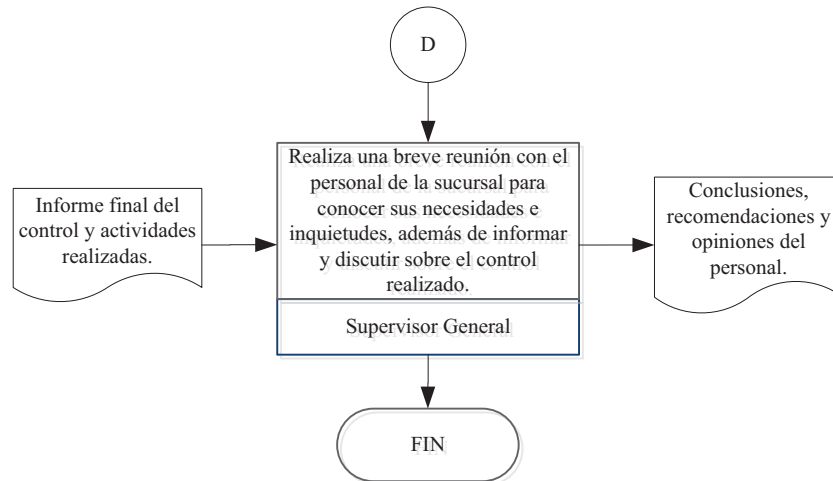


CÓDIGO
SPE03

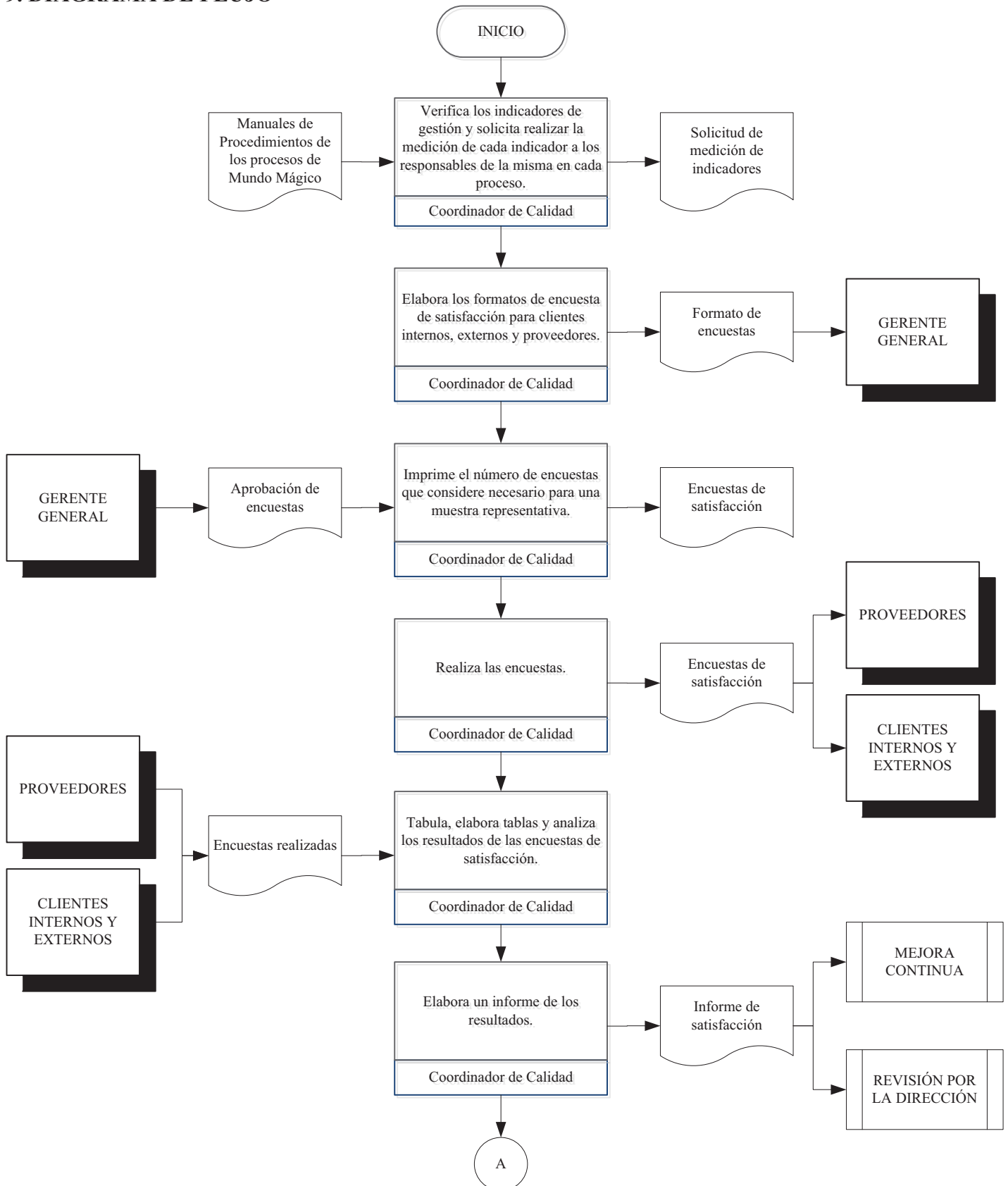
Proceso: Control Interno

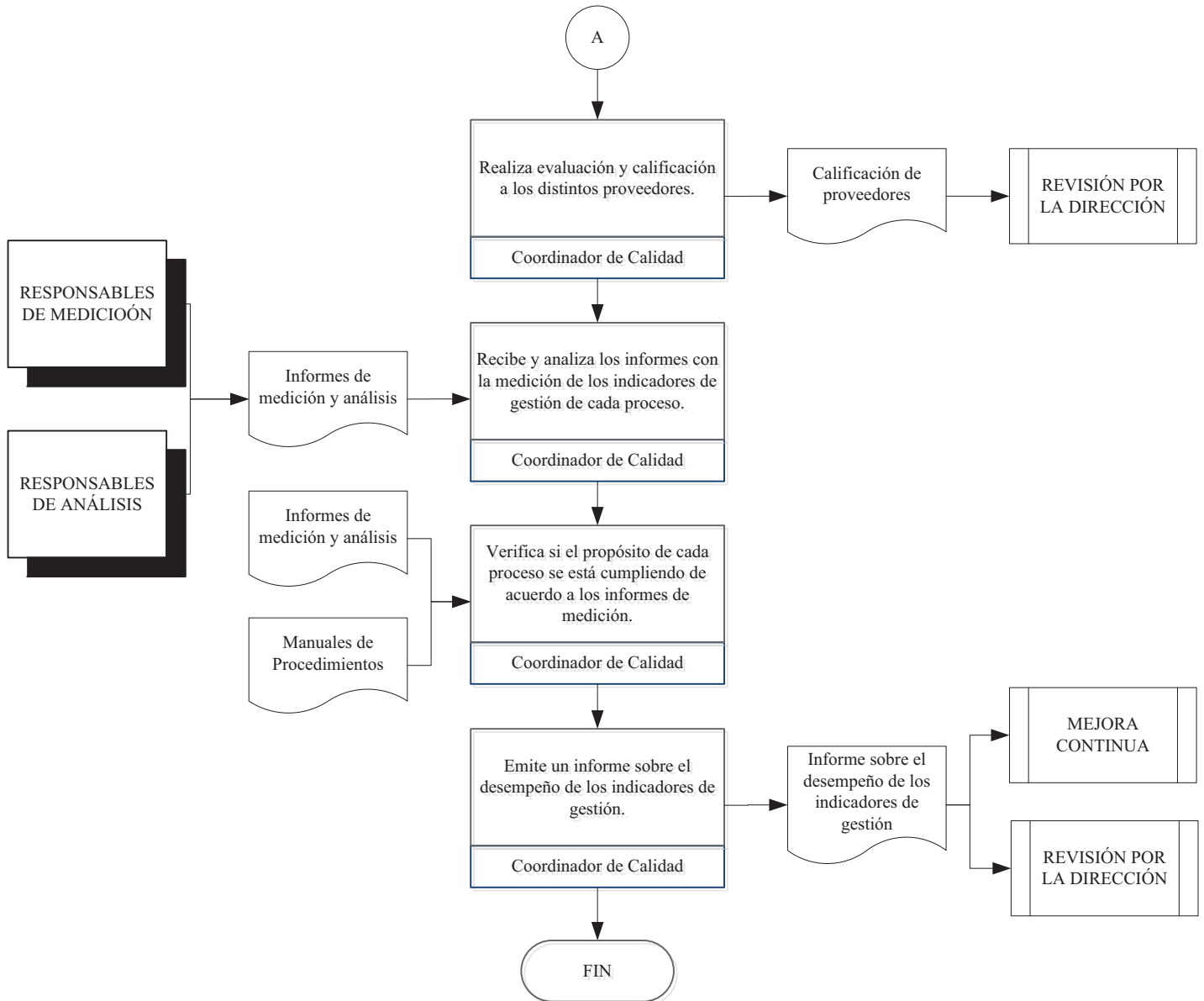
Edición No. 01

Pág. 7 de 7

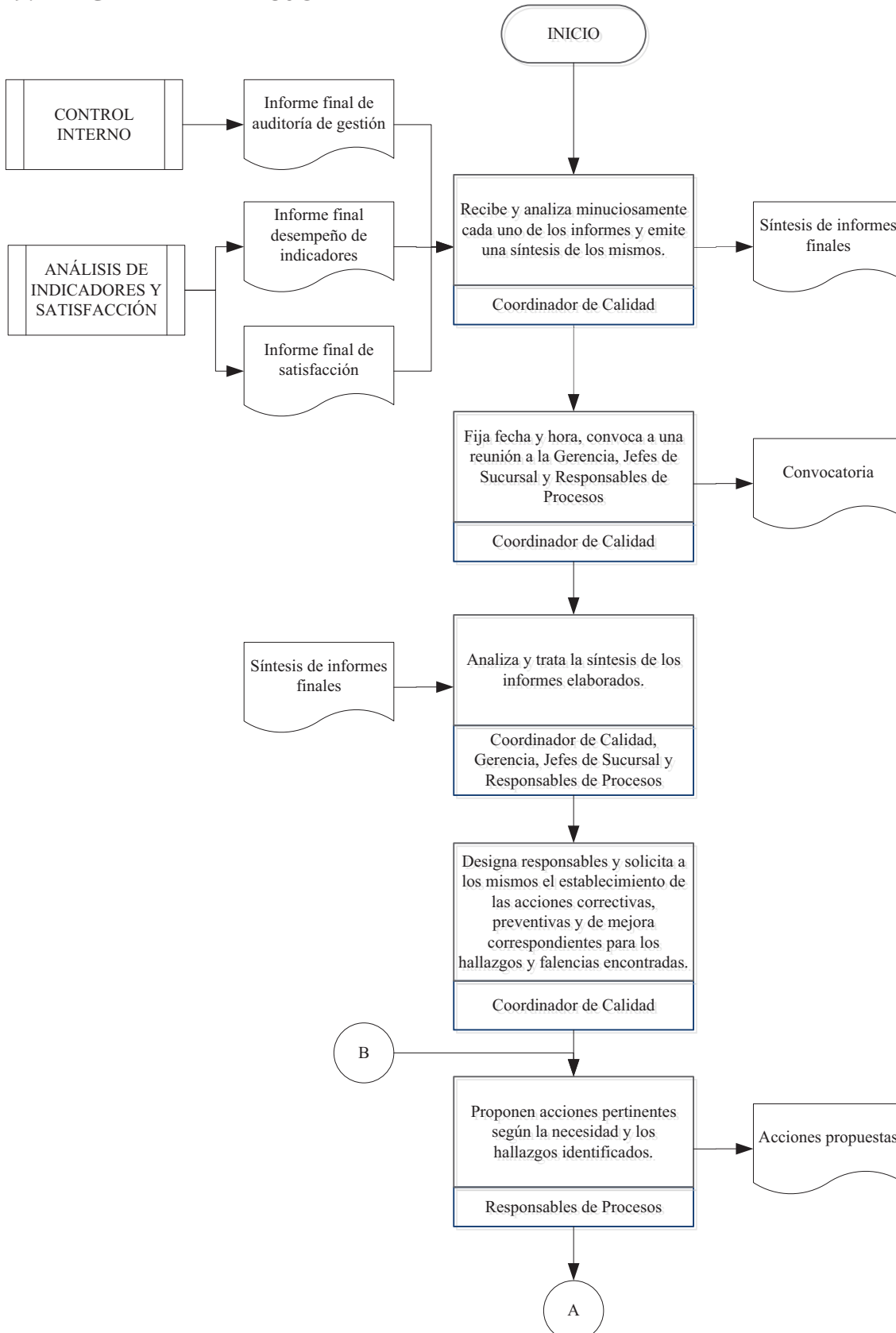


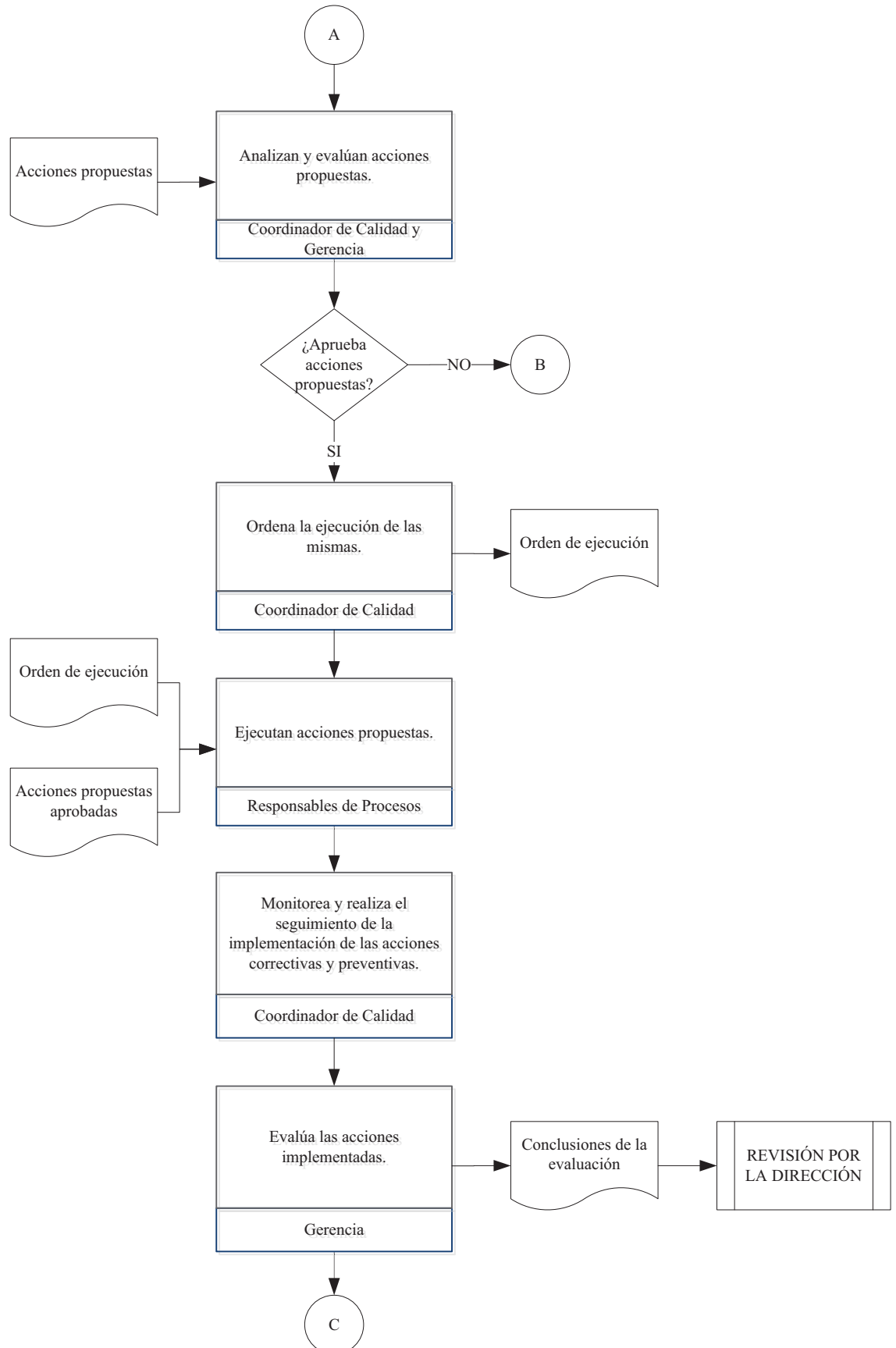
9. DIAGRAMA DE FLUJO





9. DIAGRAMA DE FLUJO



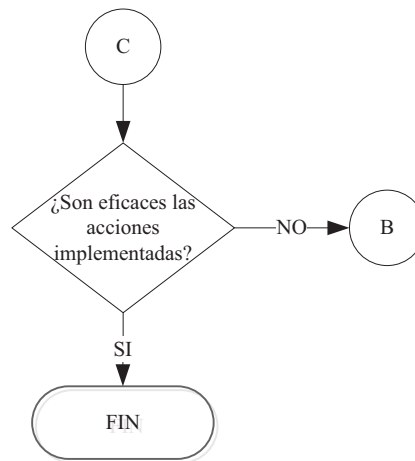


CÓDIGO
SPE05

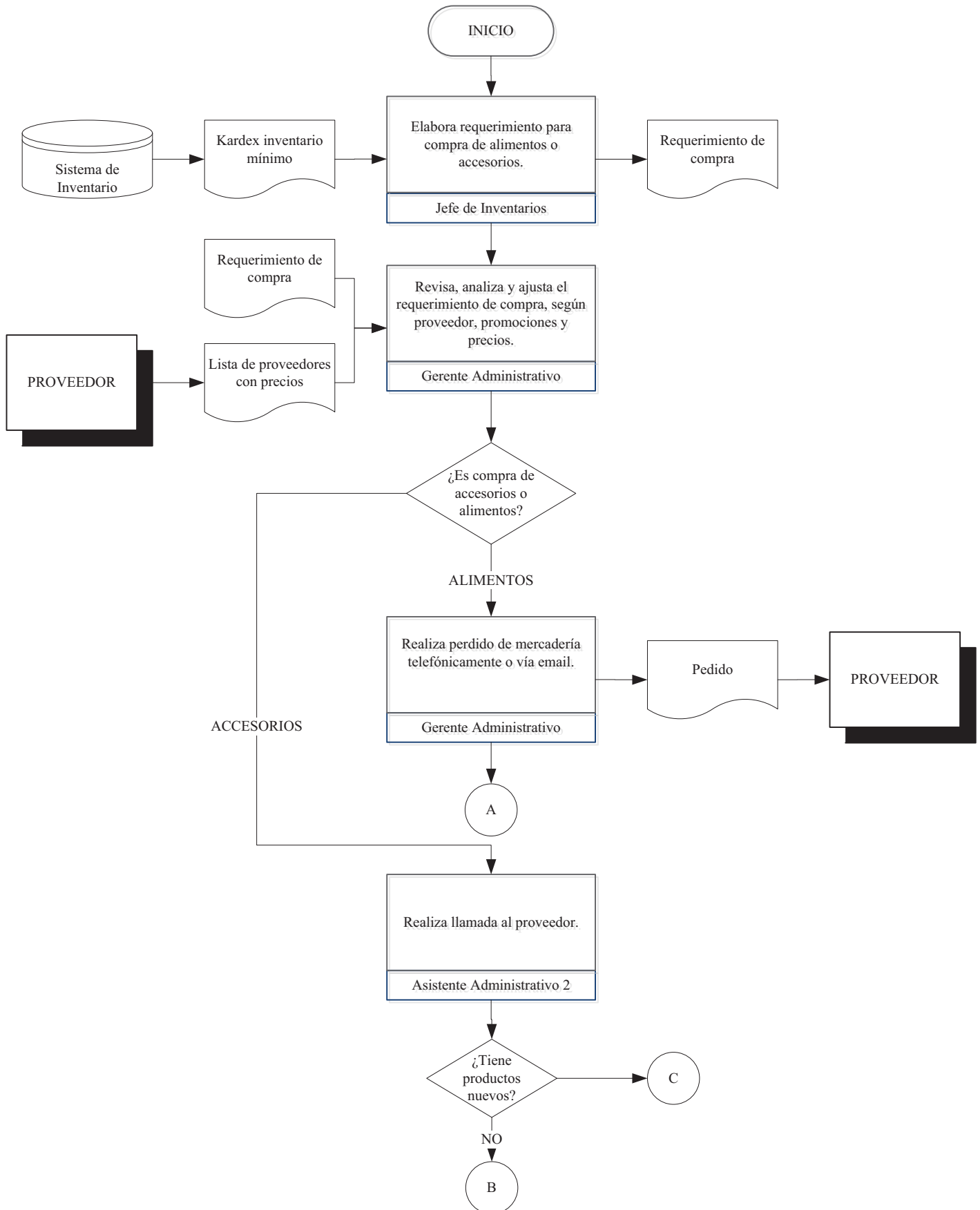
Proceso: Mejora Continua

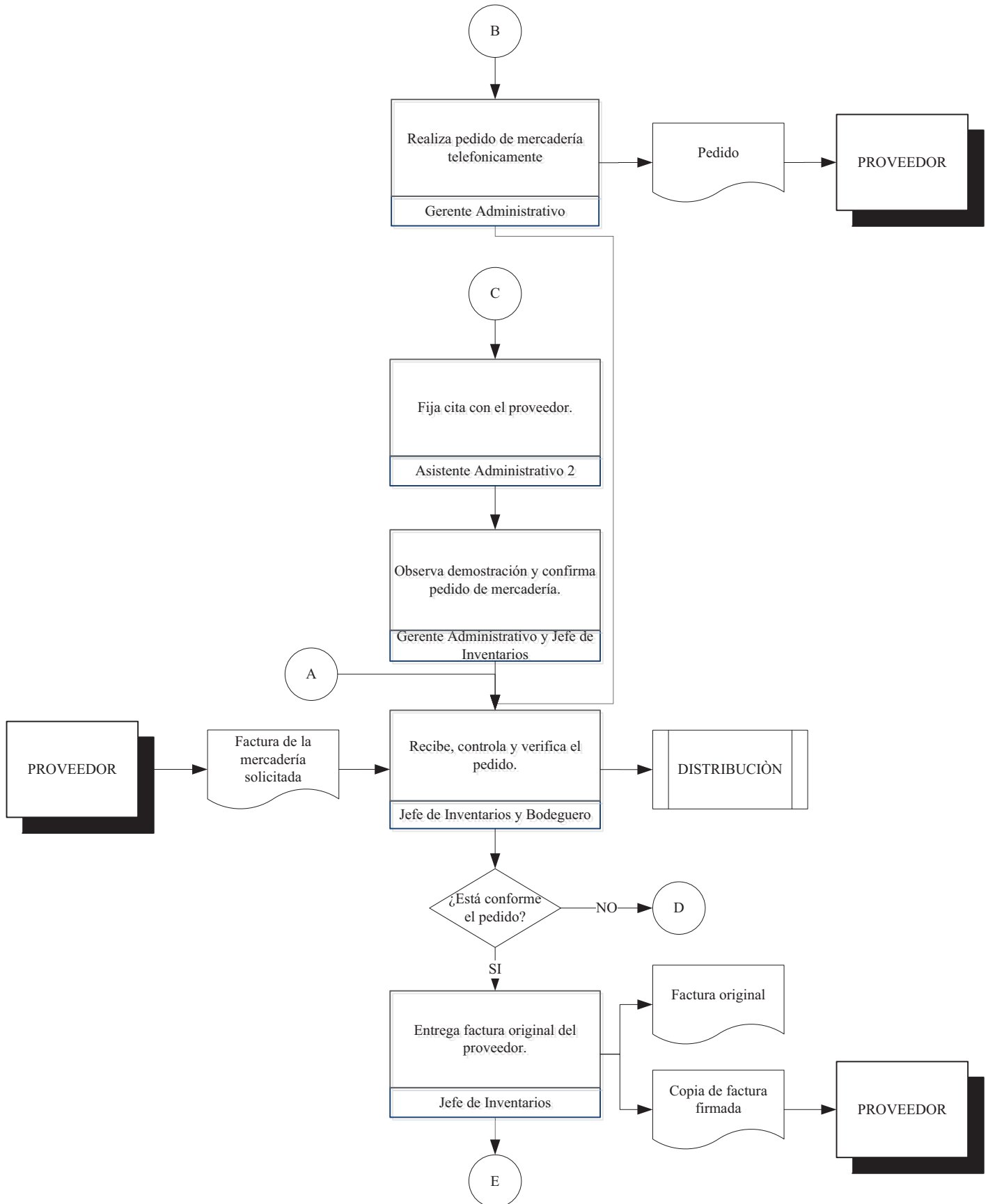
Edición No. 01

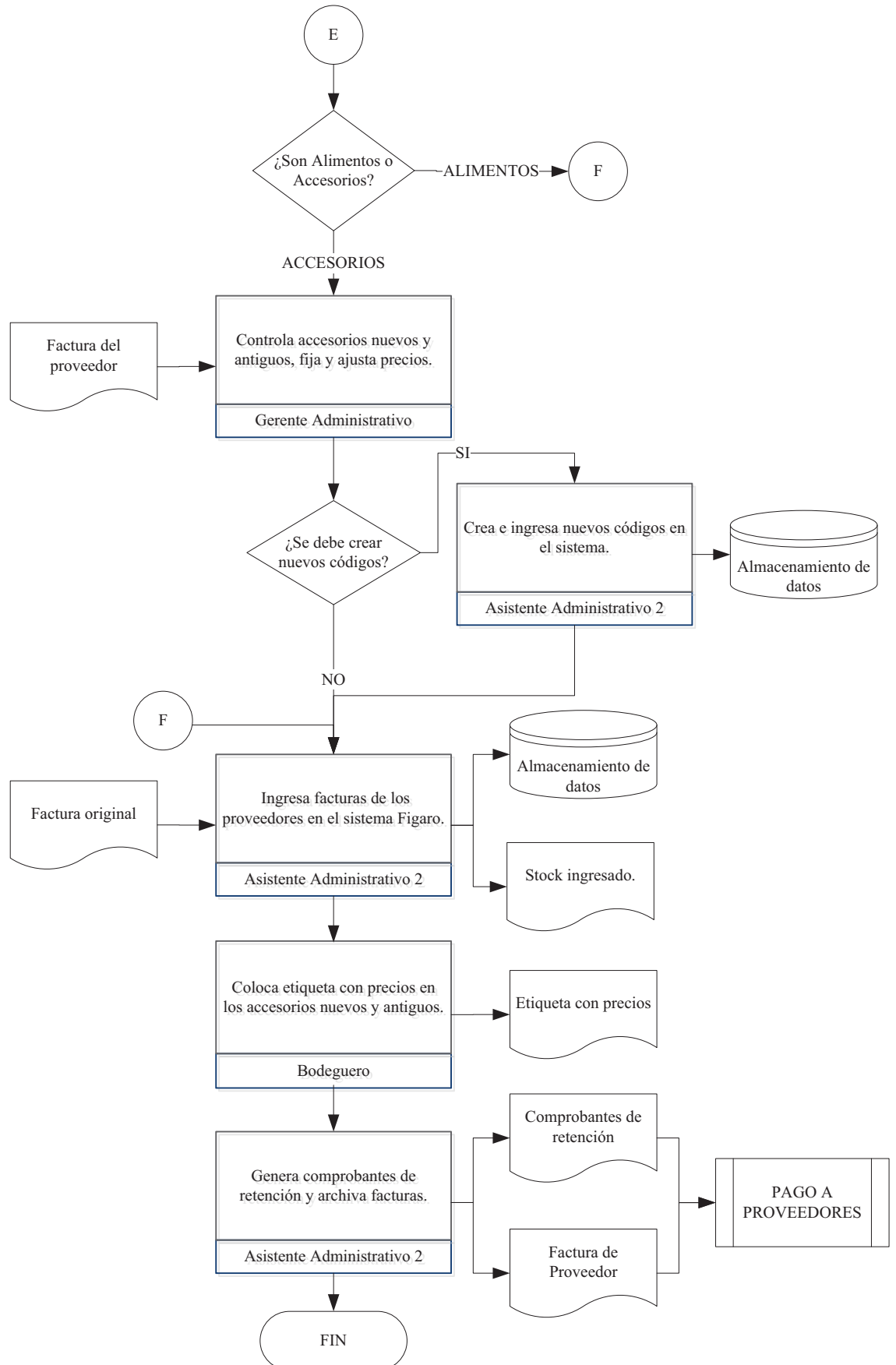
Pág. 6 de 6



9. DIAGRAMA DE FLUJO





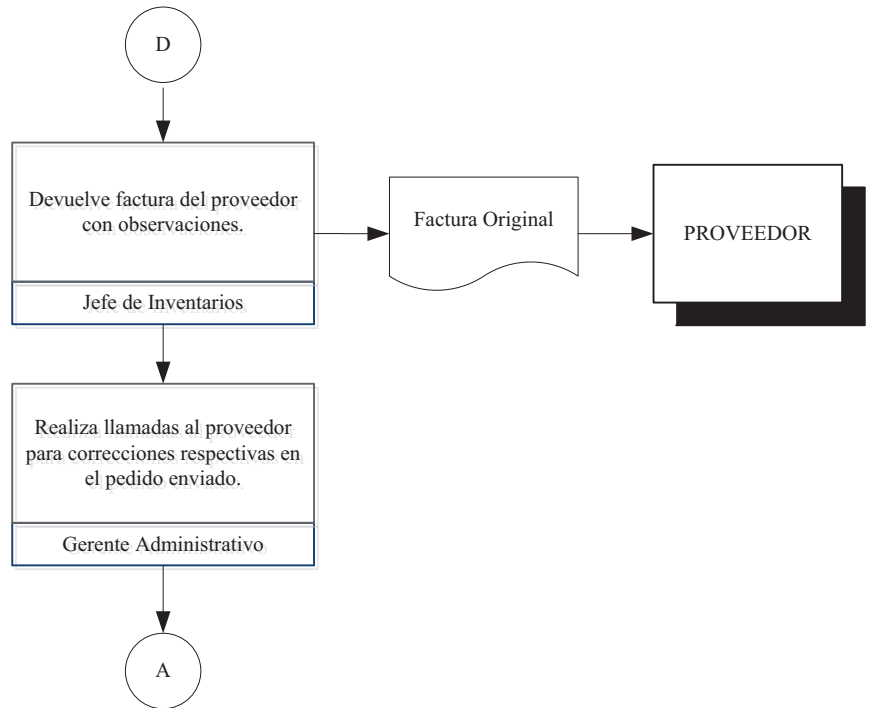


CÓDIGO
SPM01

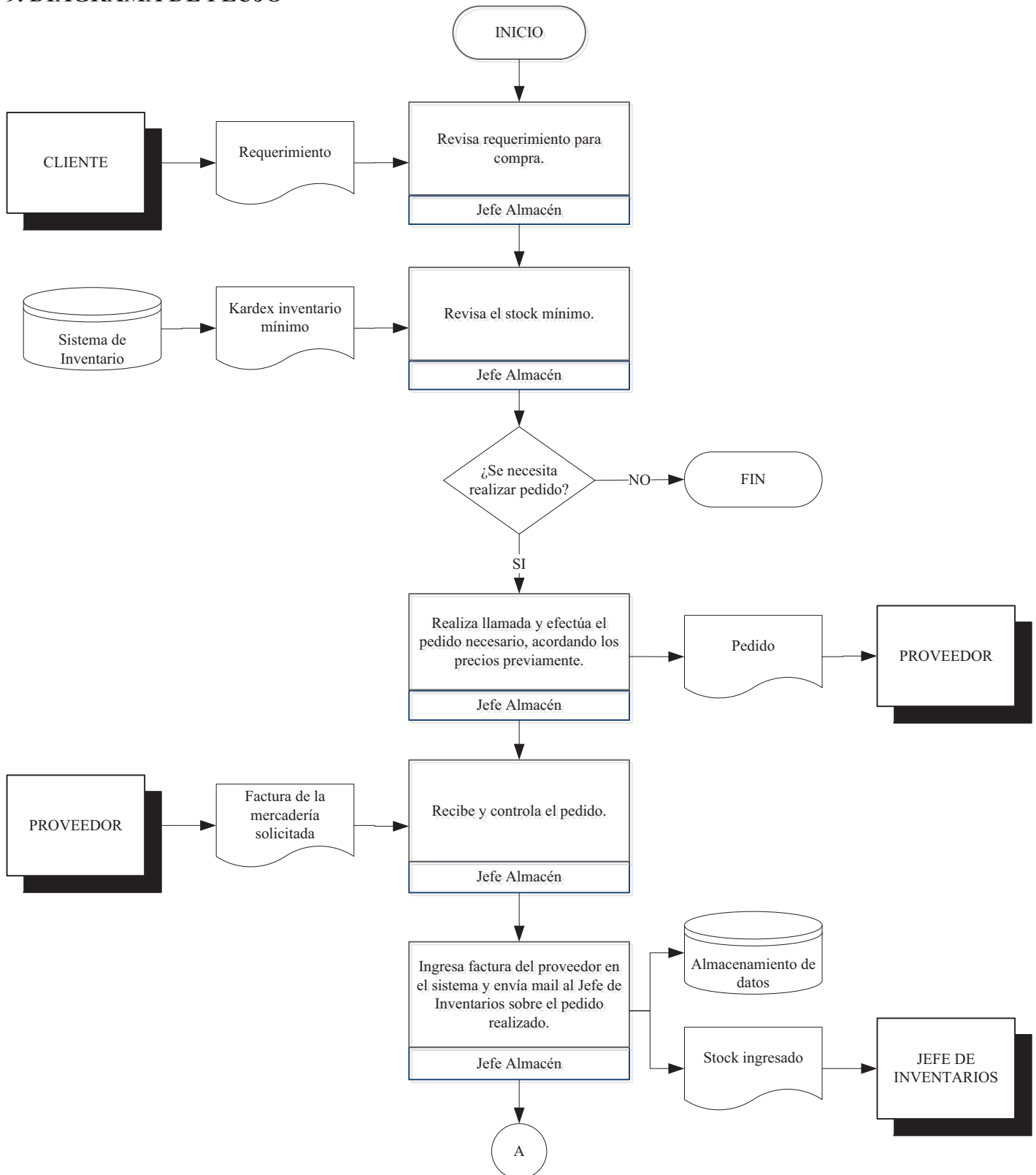
Proceso: Compra Alimentos y Accesorios

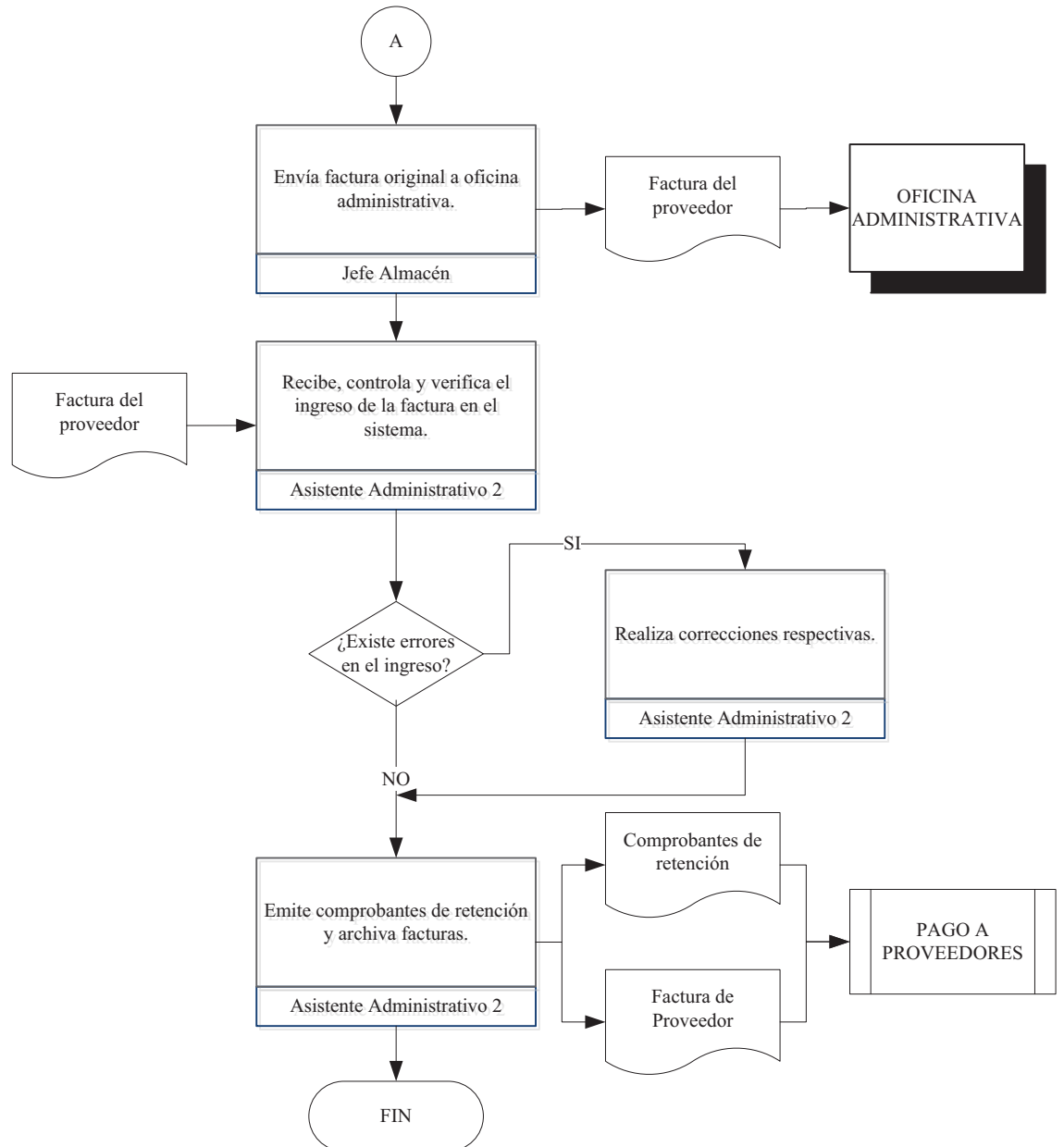
Edición No. 01

Pág. 7 de 7

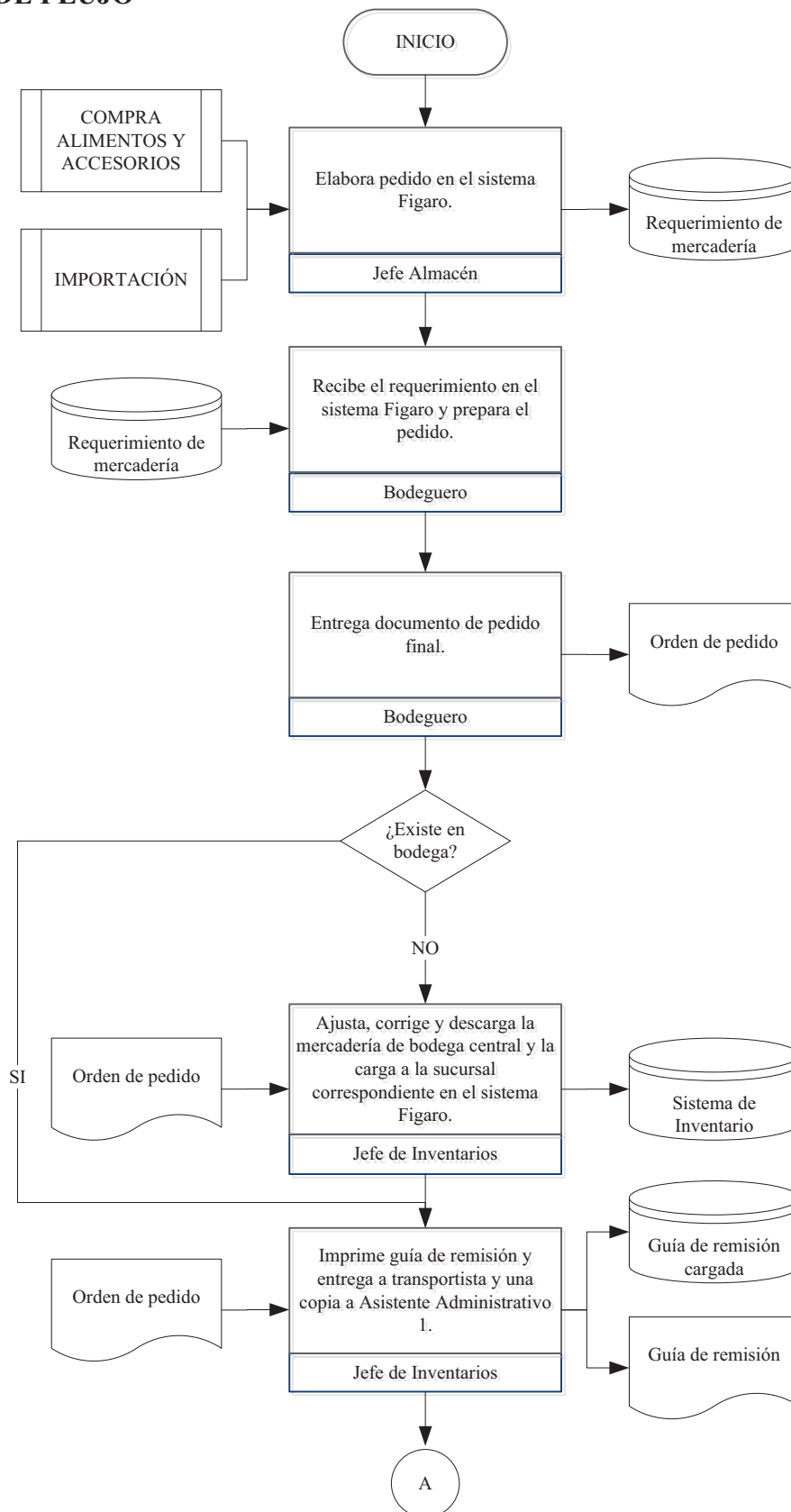


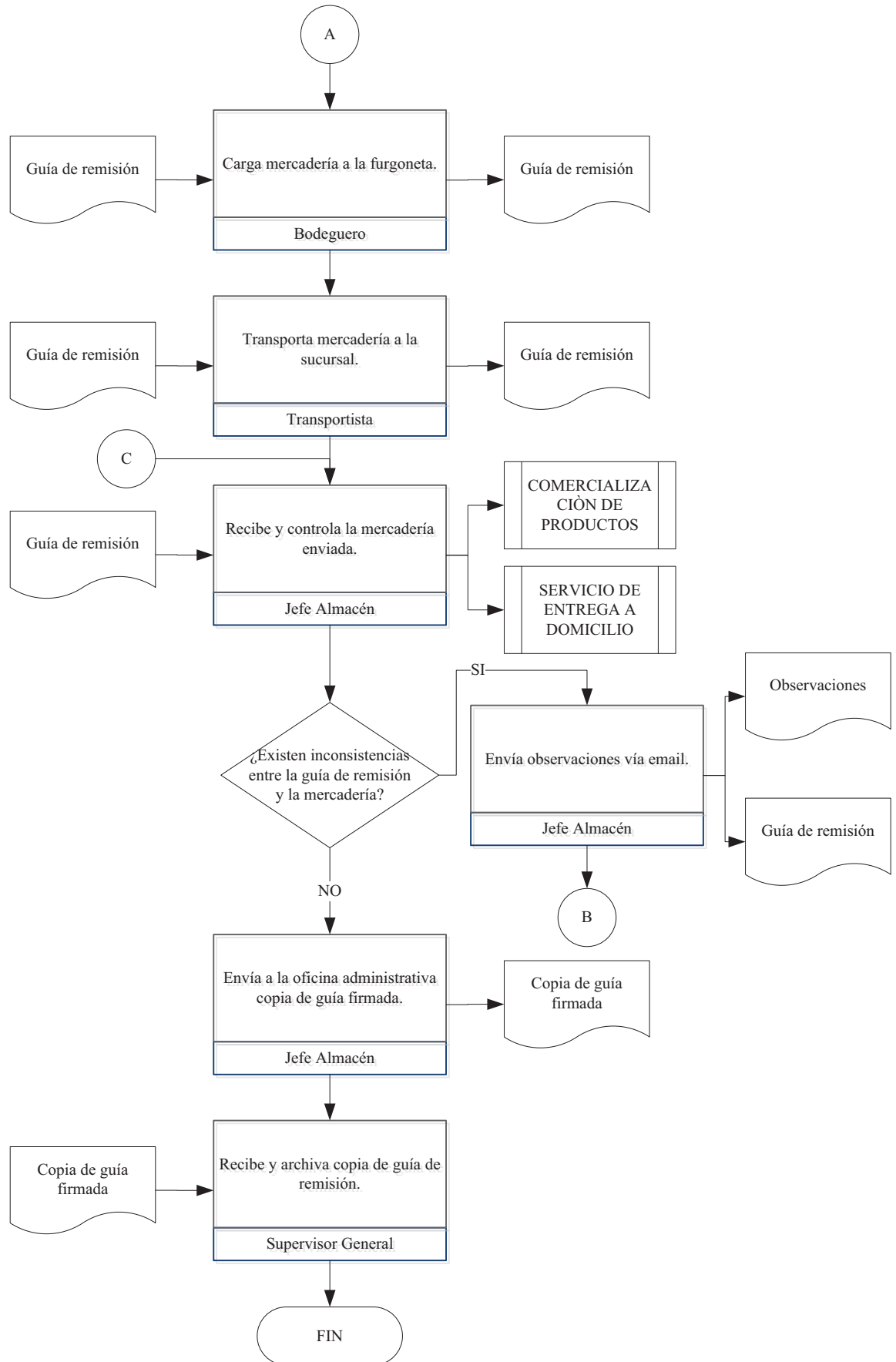
9. DIAGRAMA DE FLUJO





9. DIAGRAMA DE FLUJO



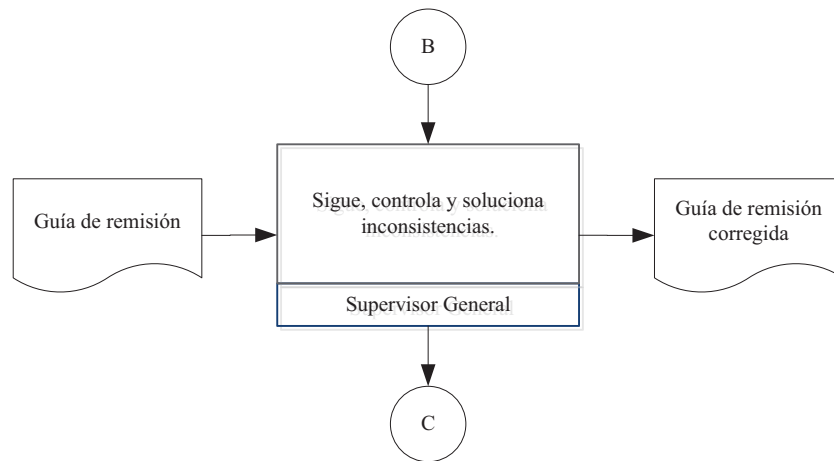


CÓDIGO
SPM03

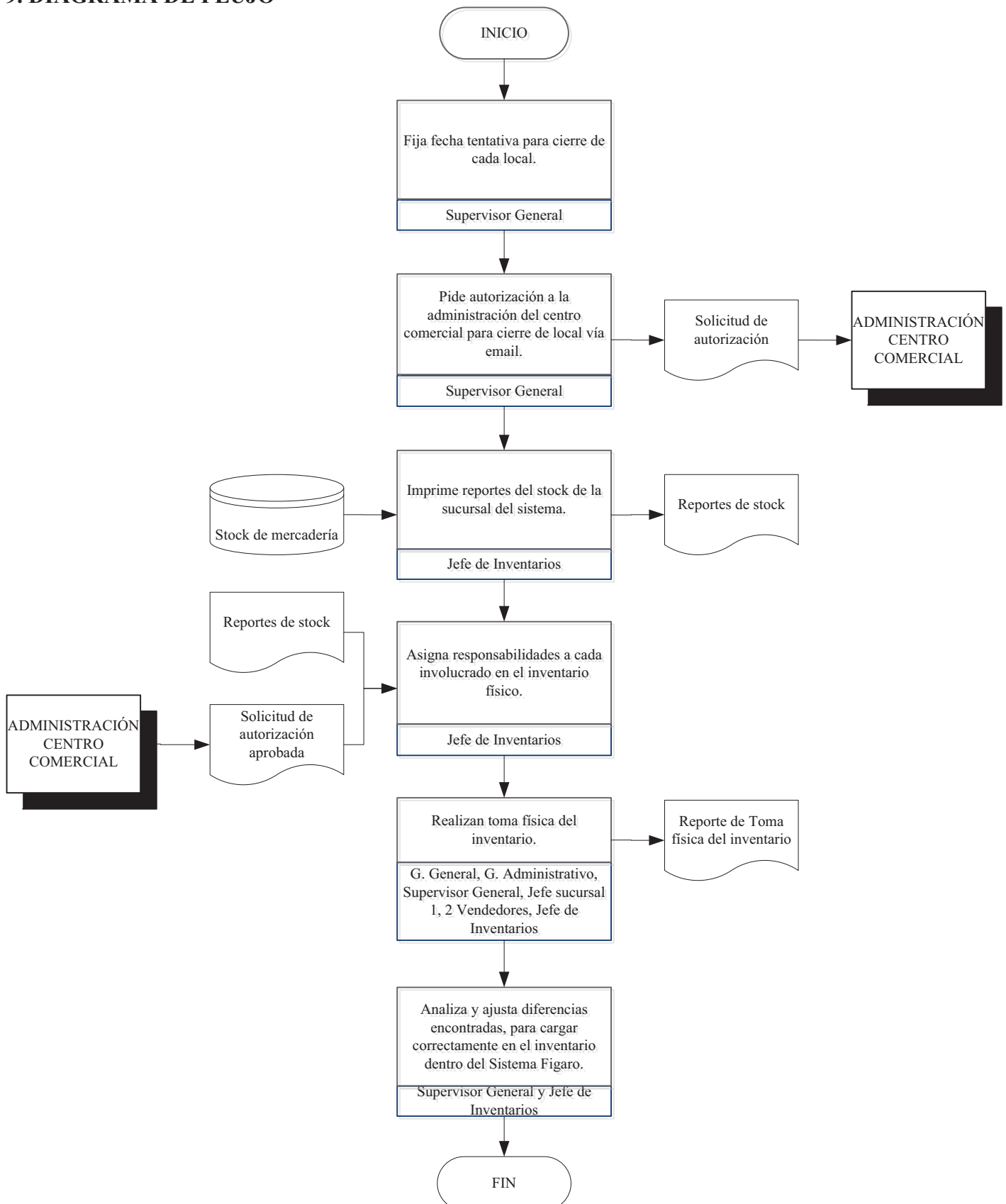
Proceso: Distribución

Edición No. 01

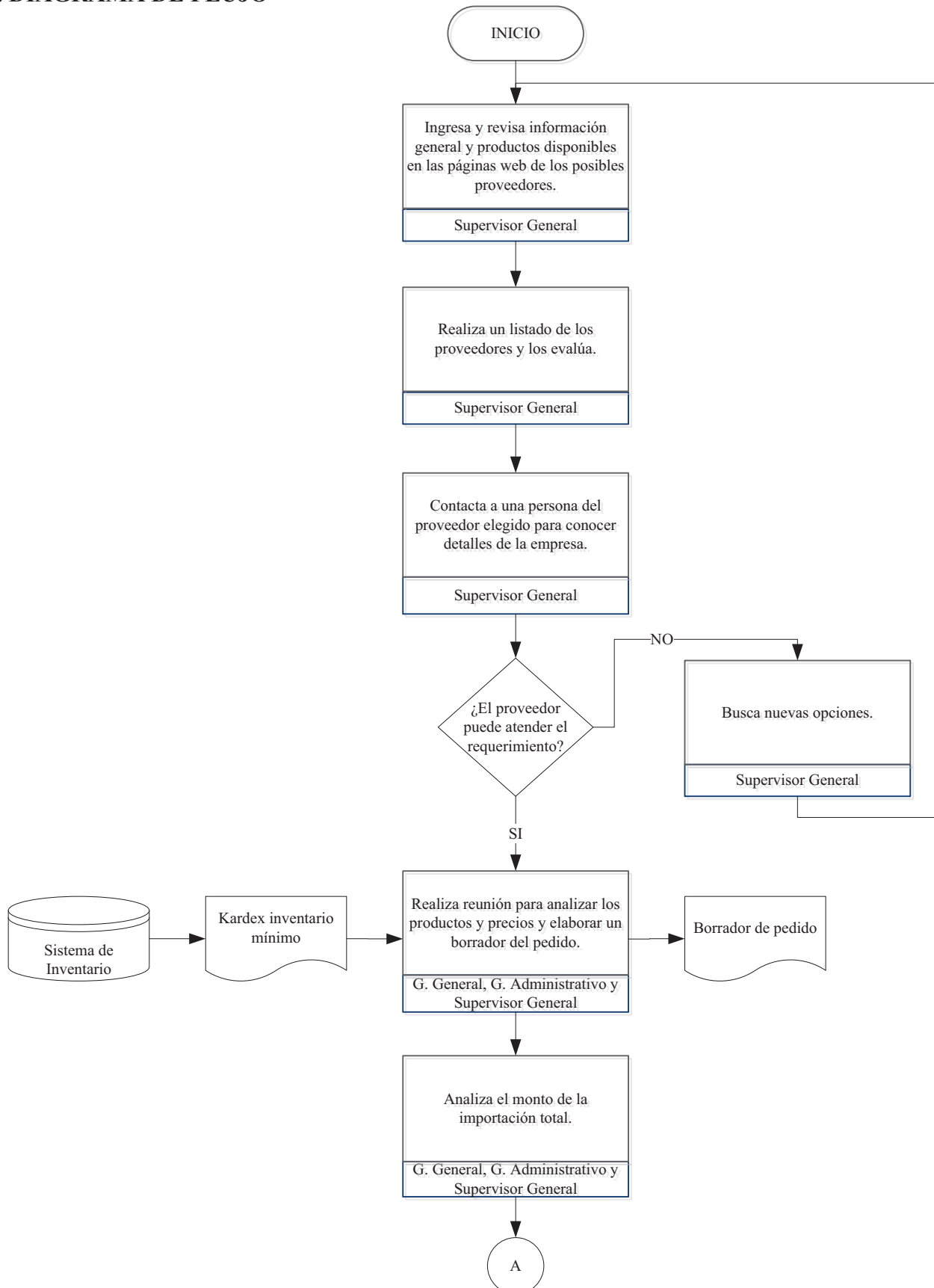
Pág. 6 de 6

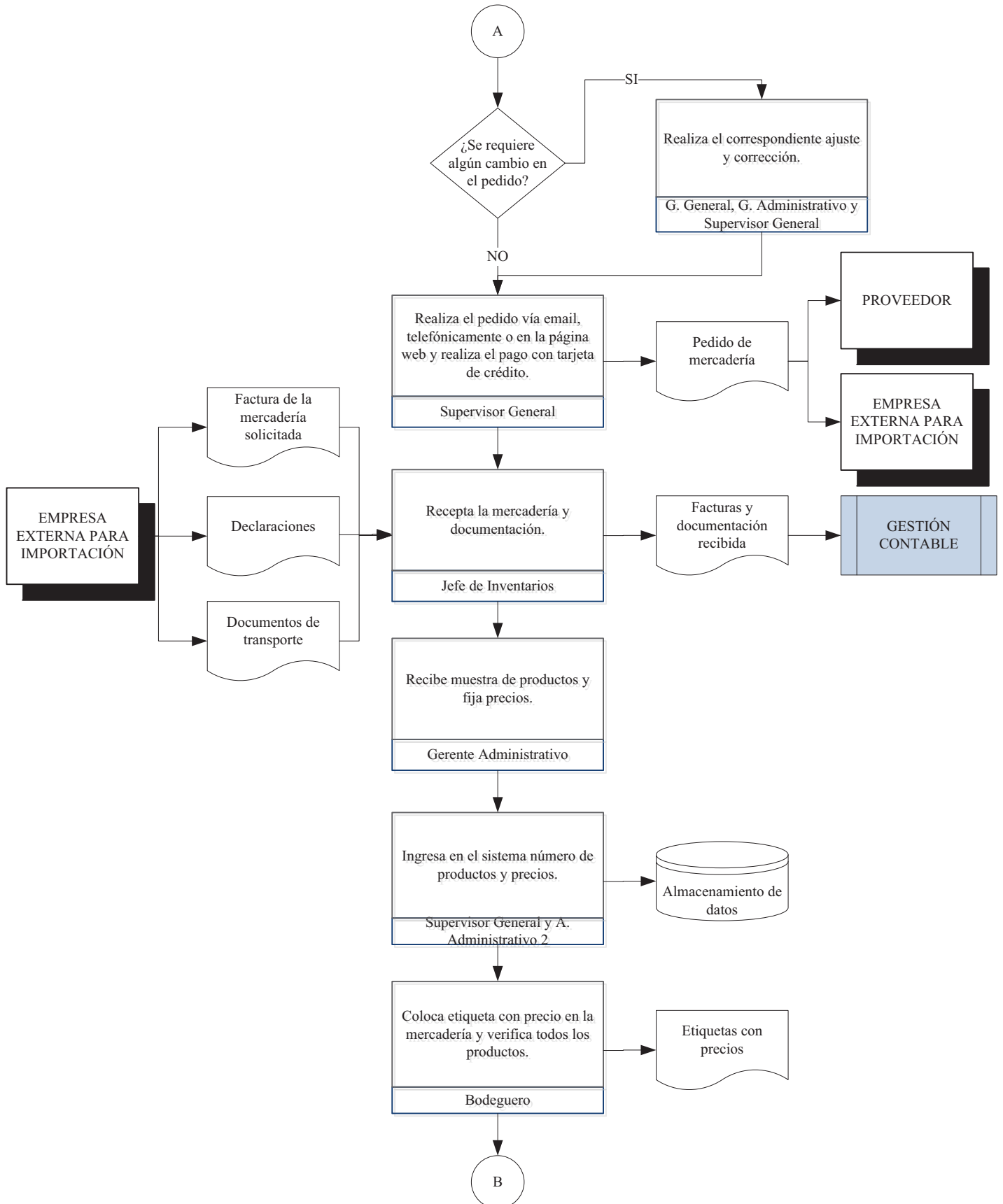


9. DIAGRAMA DE FLUJO



9. DIAGRAMA DE FLUJO



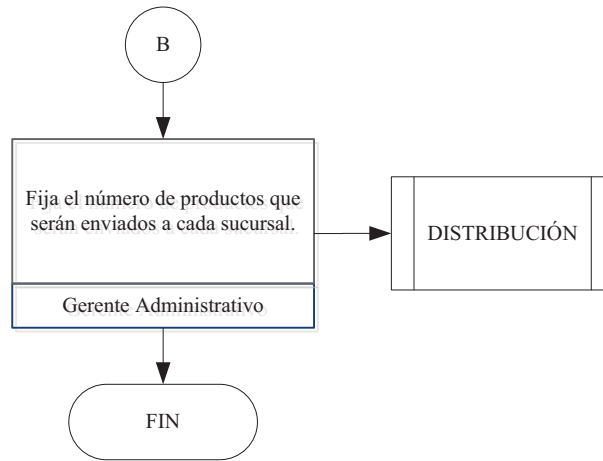


CÓDIGO
SPM05

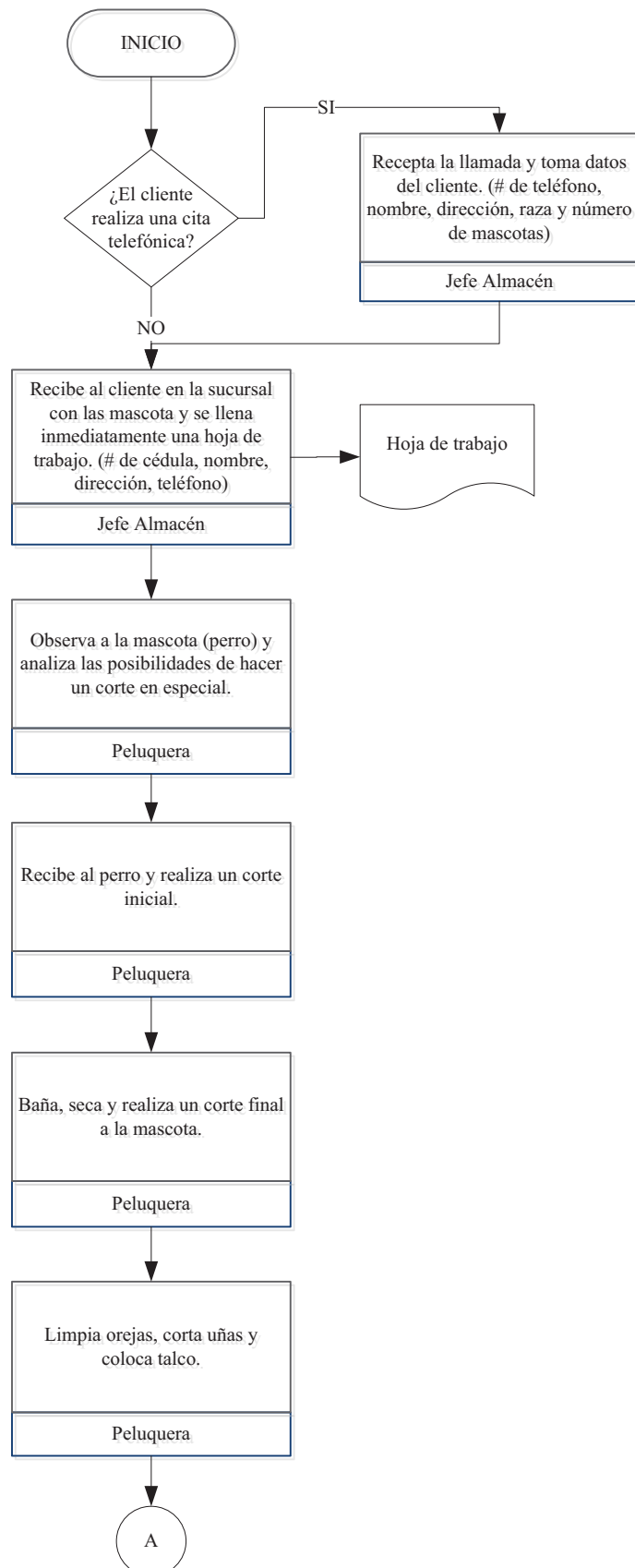
Proceso: Importación

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



9. DIAGRAMA DE FLUJO

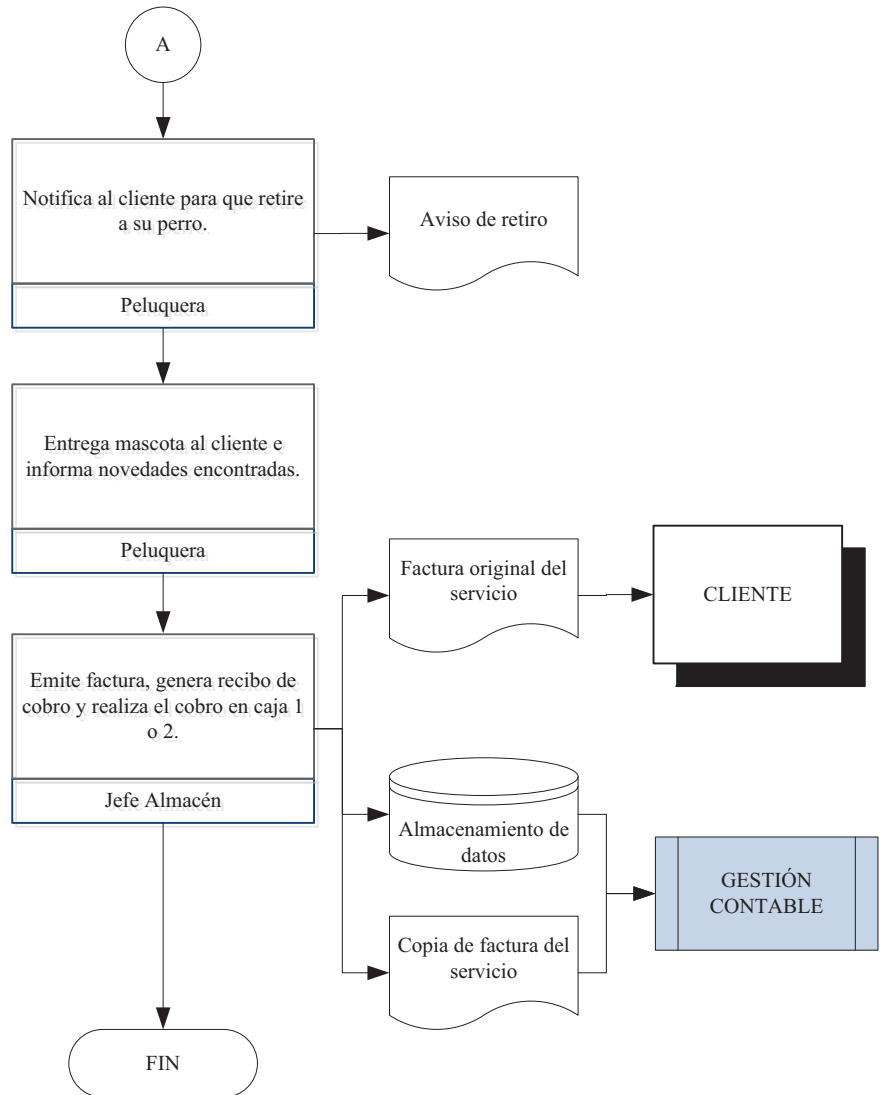


CÓDIGO
SPM06

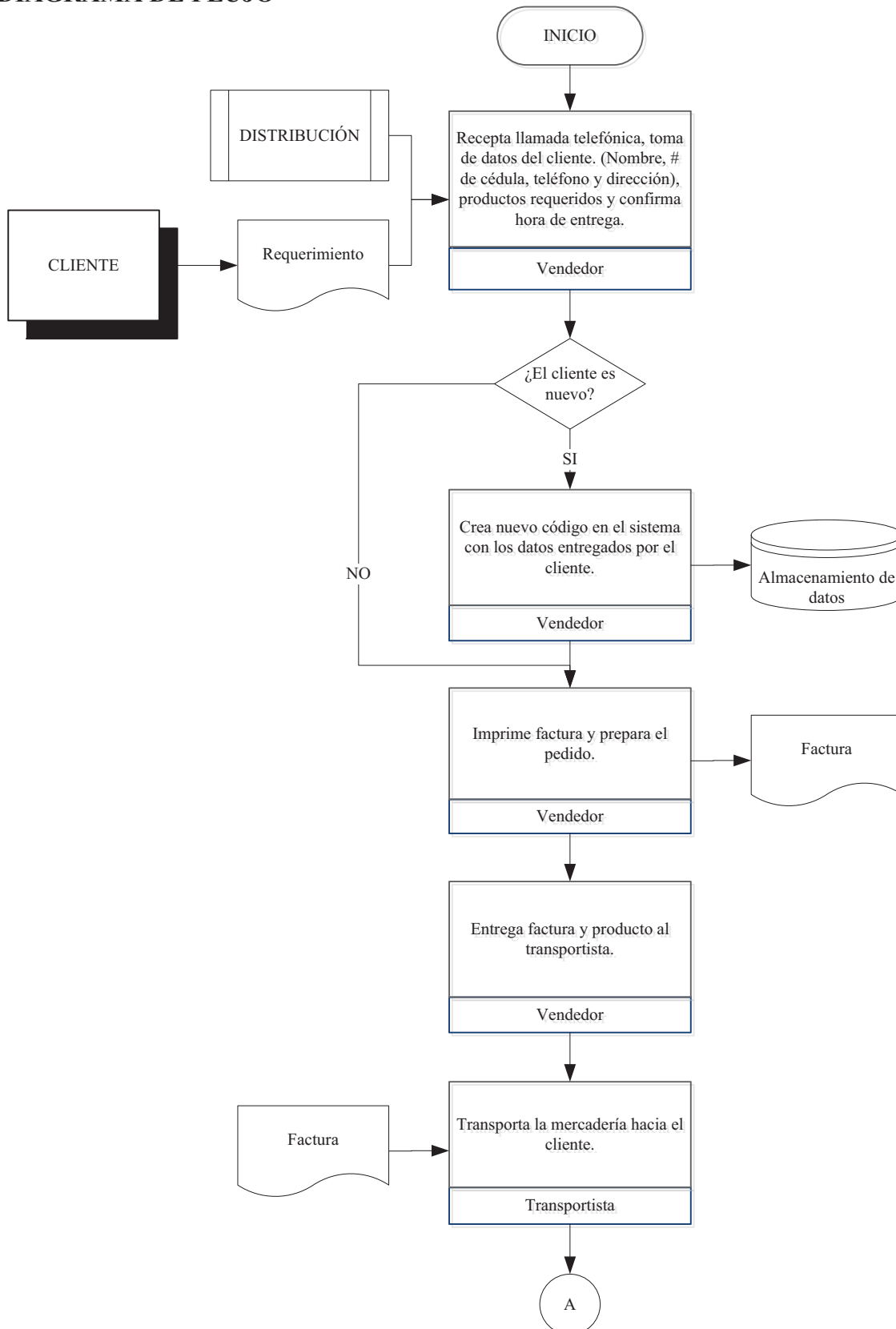
Proceso: Servicio de Peluquería Canina

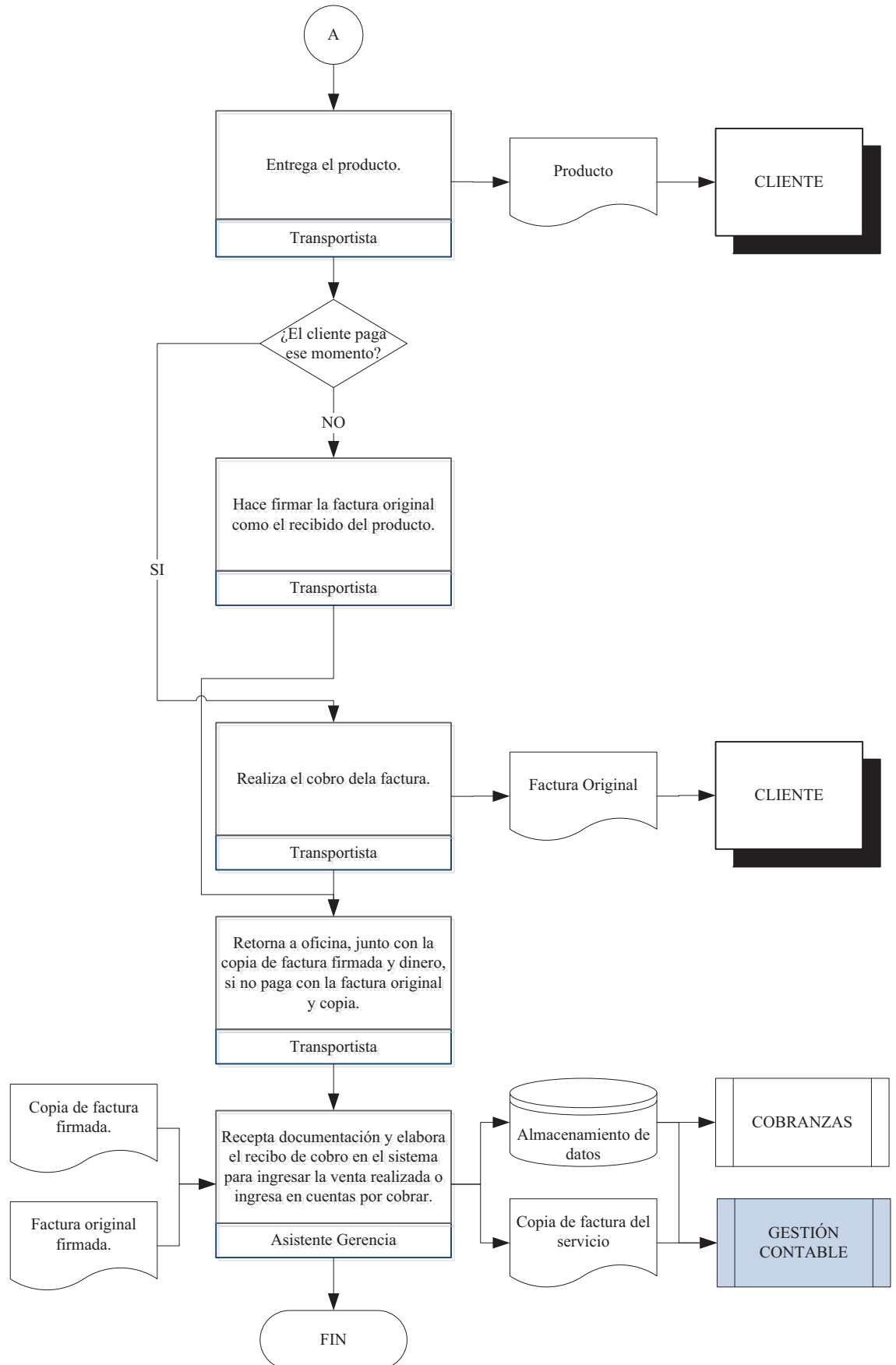
Edición No. 01

Pág. 4 de 4

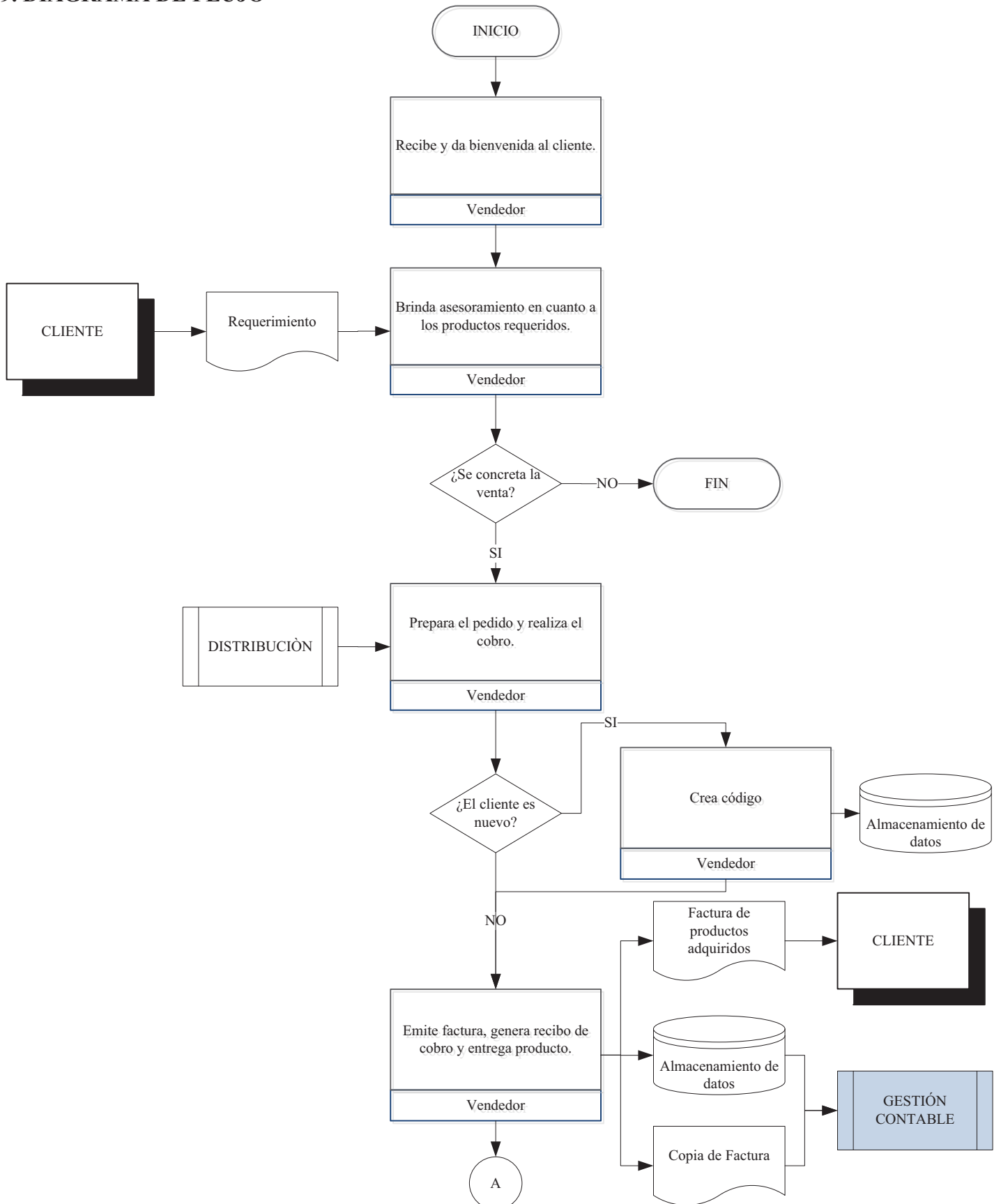


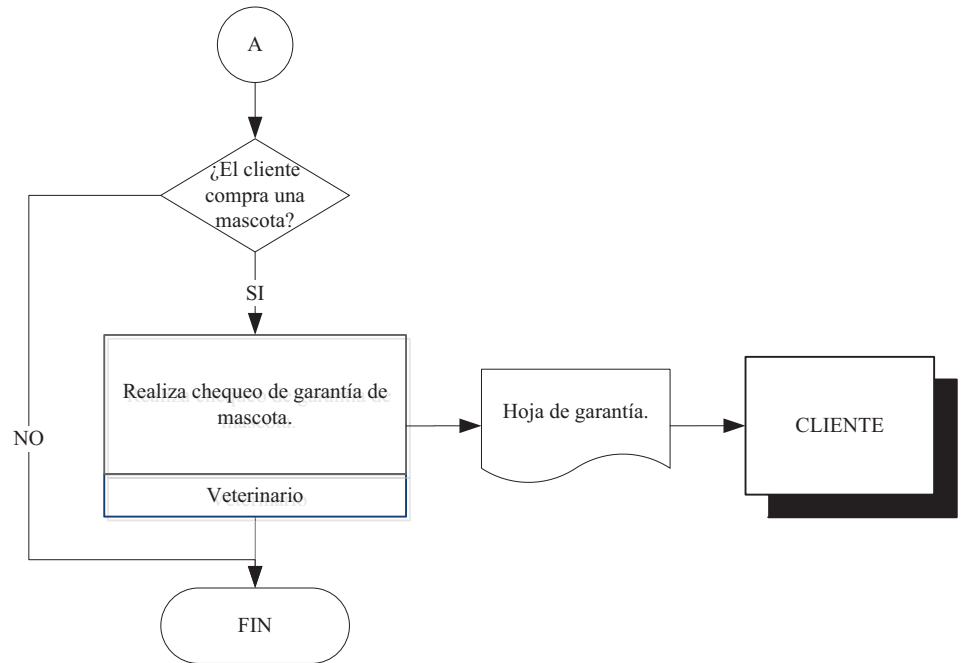
9. DIAGRAMA DE FLUJO



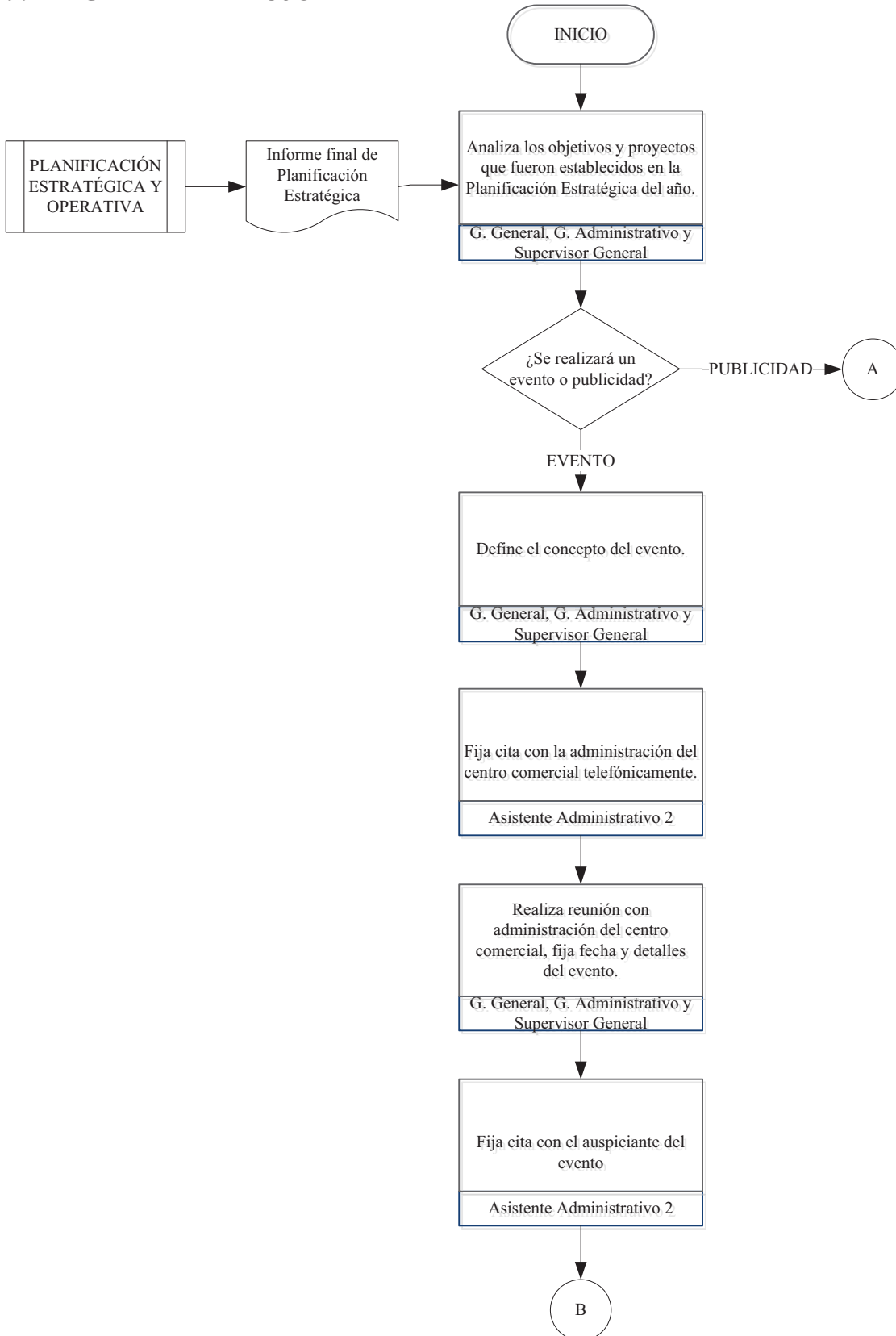


9. DIAGRAMA DE FLUJO





9. DIAGRAMA DE FLUJO

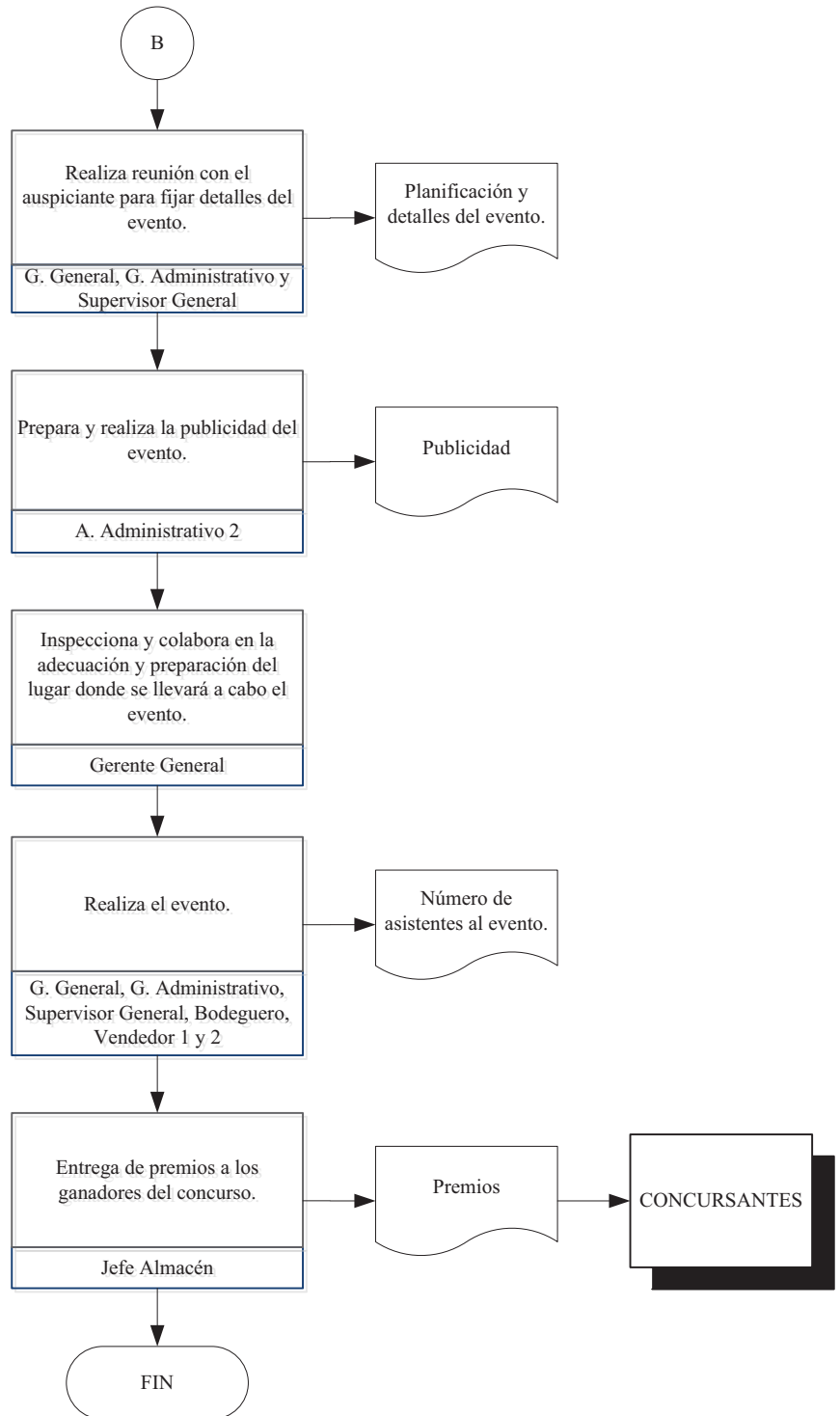


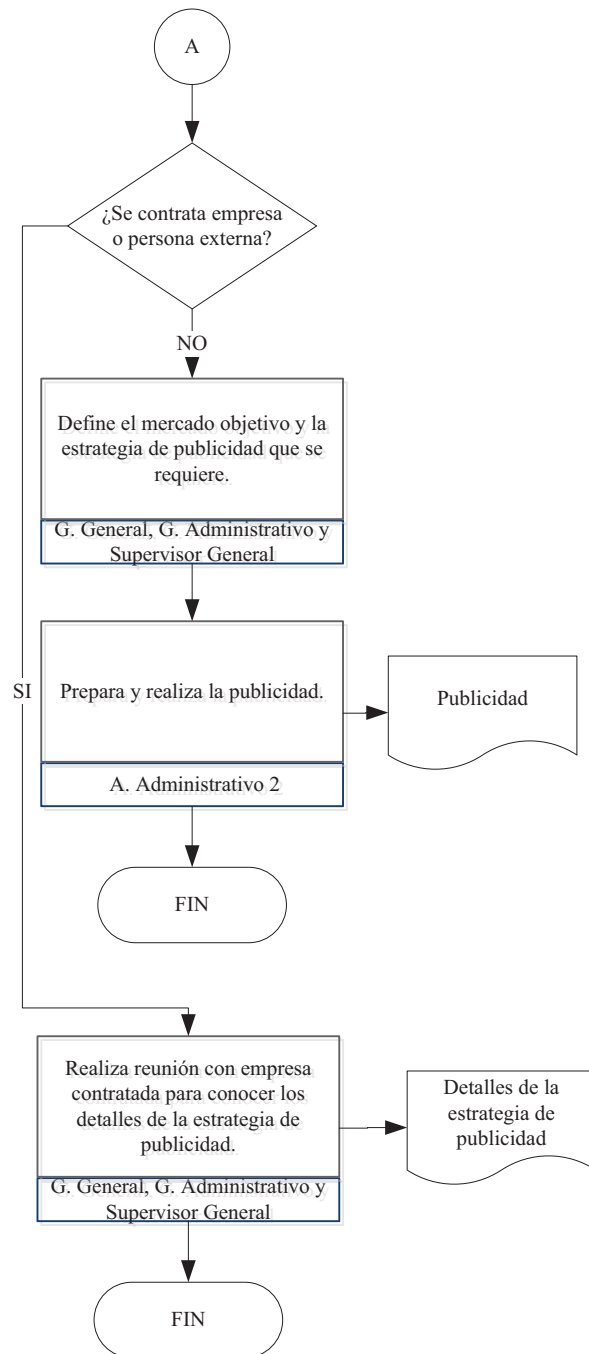
CÓDIGO
SPM09

Proceso: Eventos y Publicidad

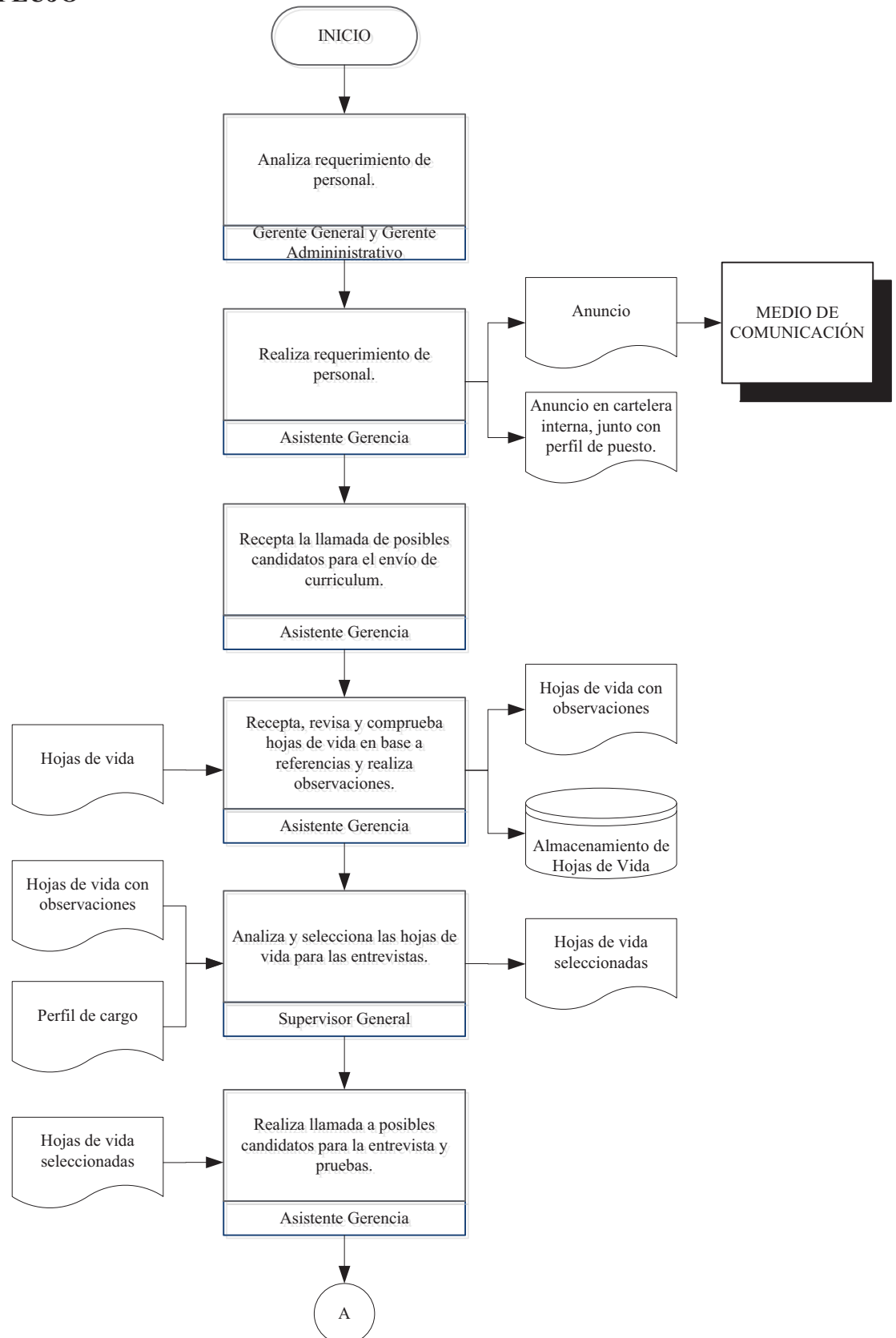
Edición No. 01

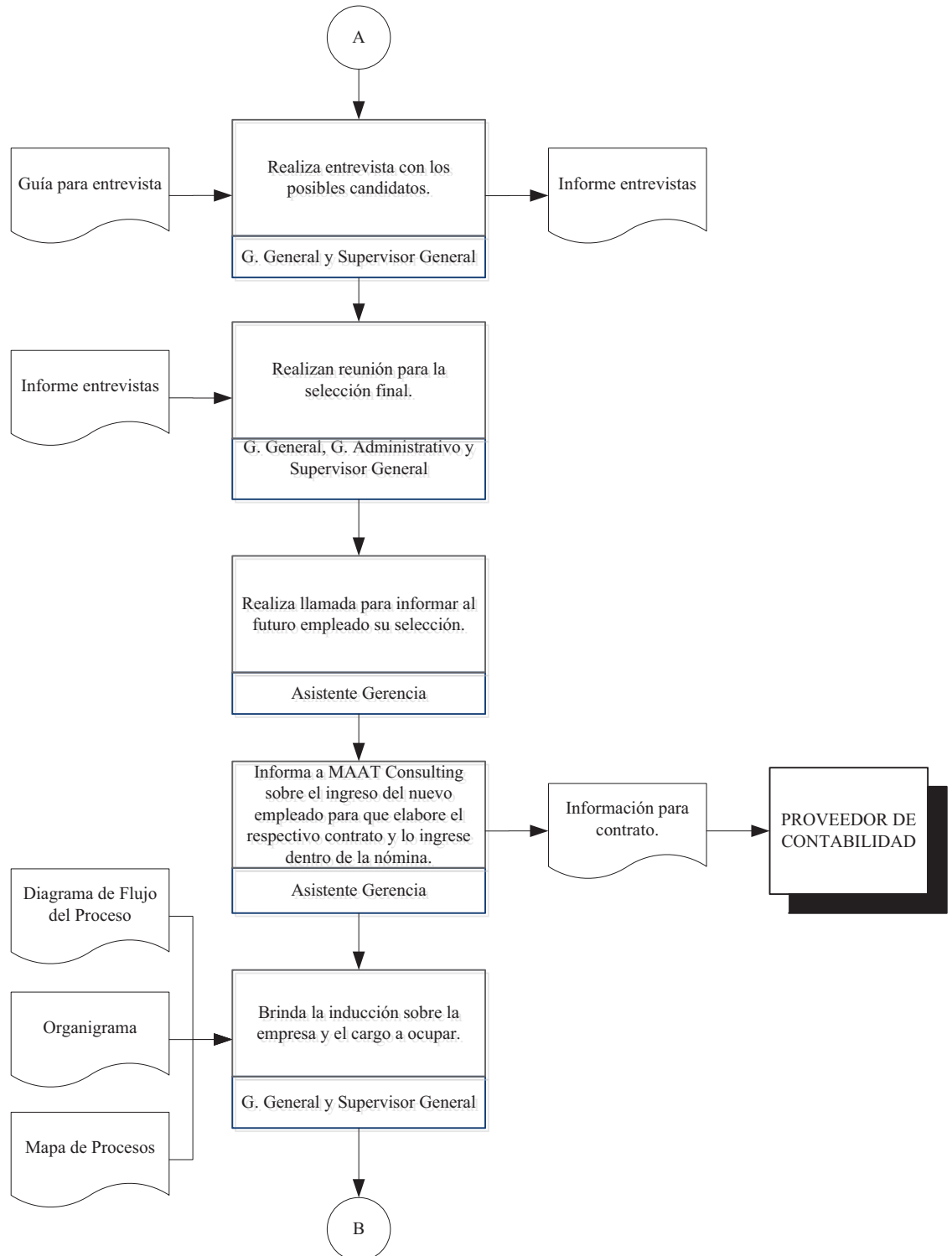
Pág. 4 de 5





9. DIAGRAMA DE FLUJO



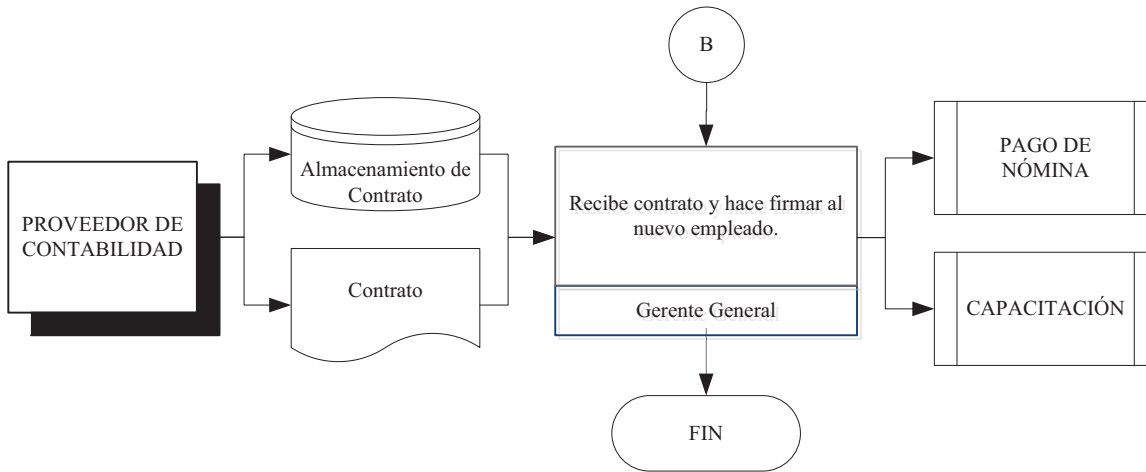


CÓDIGO
SPS 01

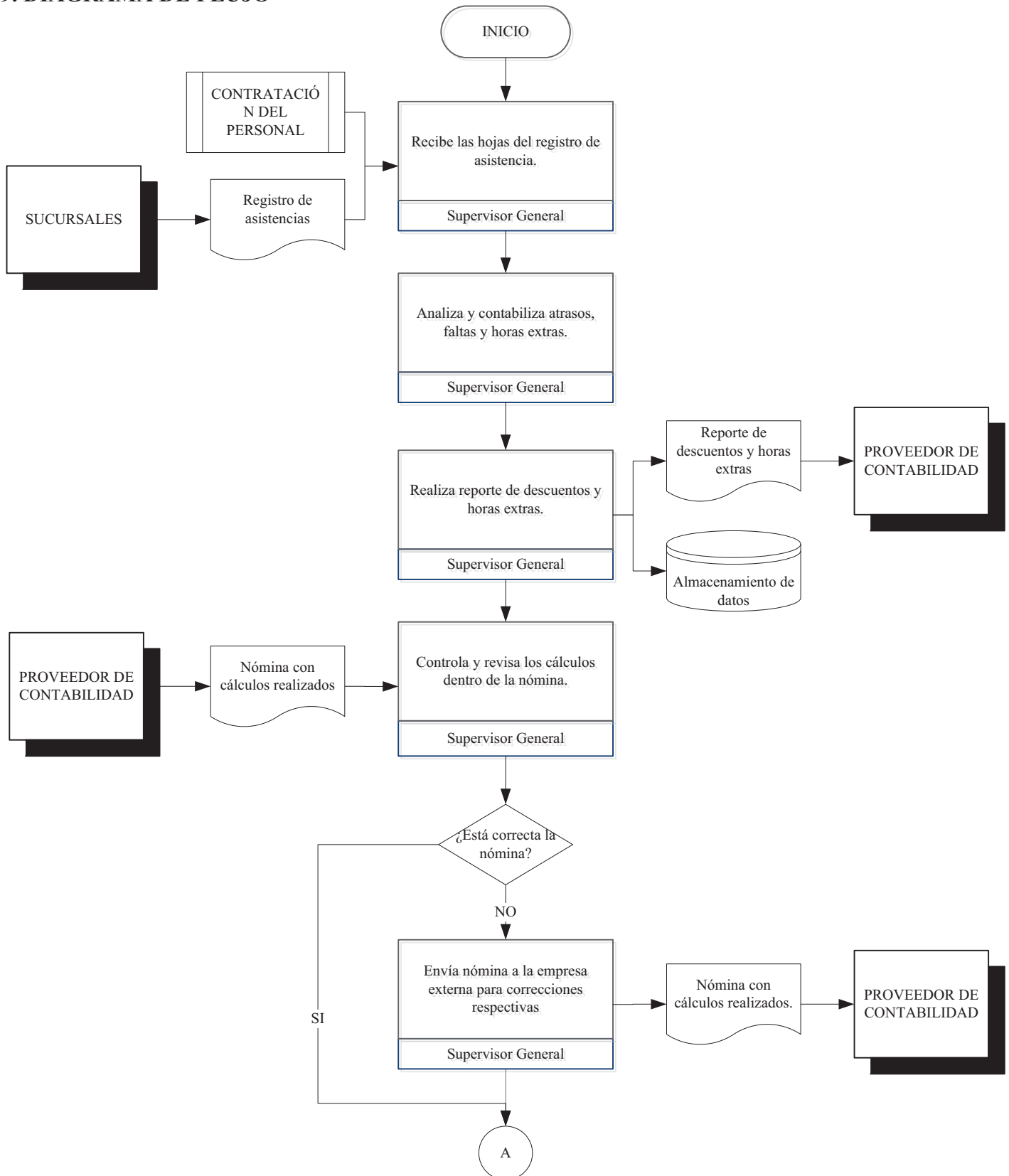
Proceso: Contratación del Personal

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



9. DIAGRAMA DE FLUJO

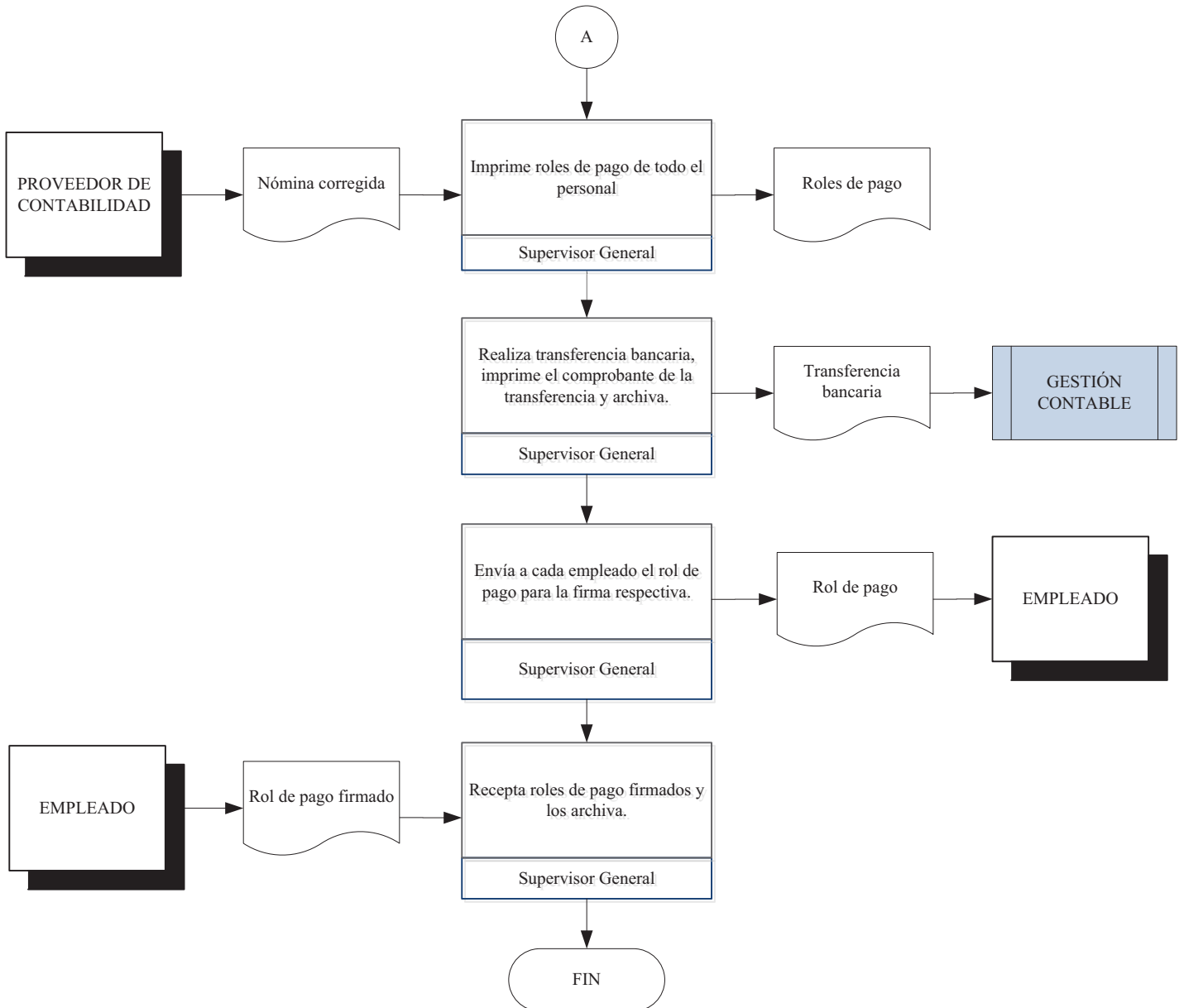


CÓDIGO
SPS02

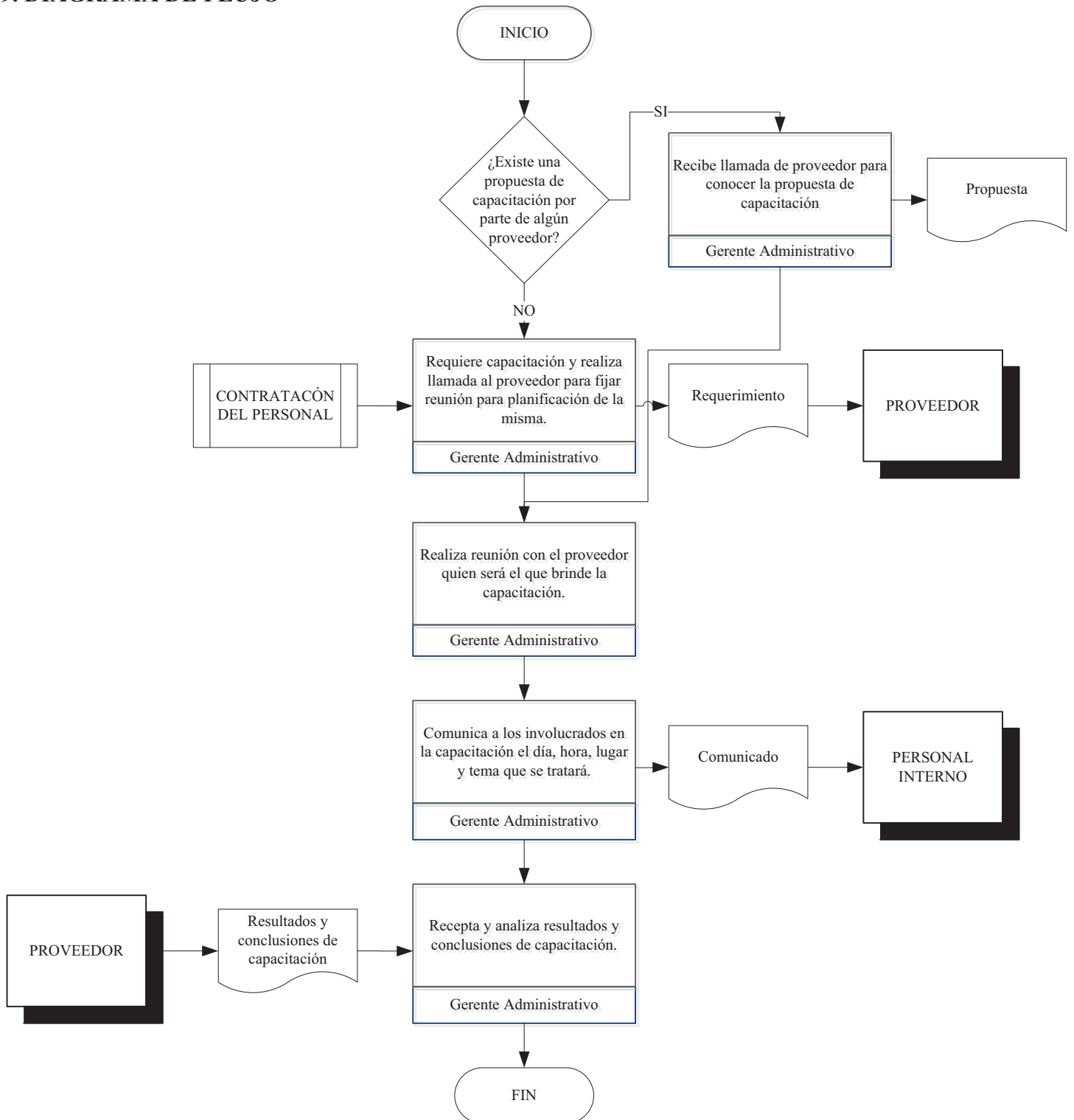
Proceso: Pago de Nómina

Edición No. 01

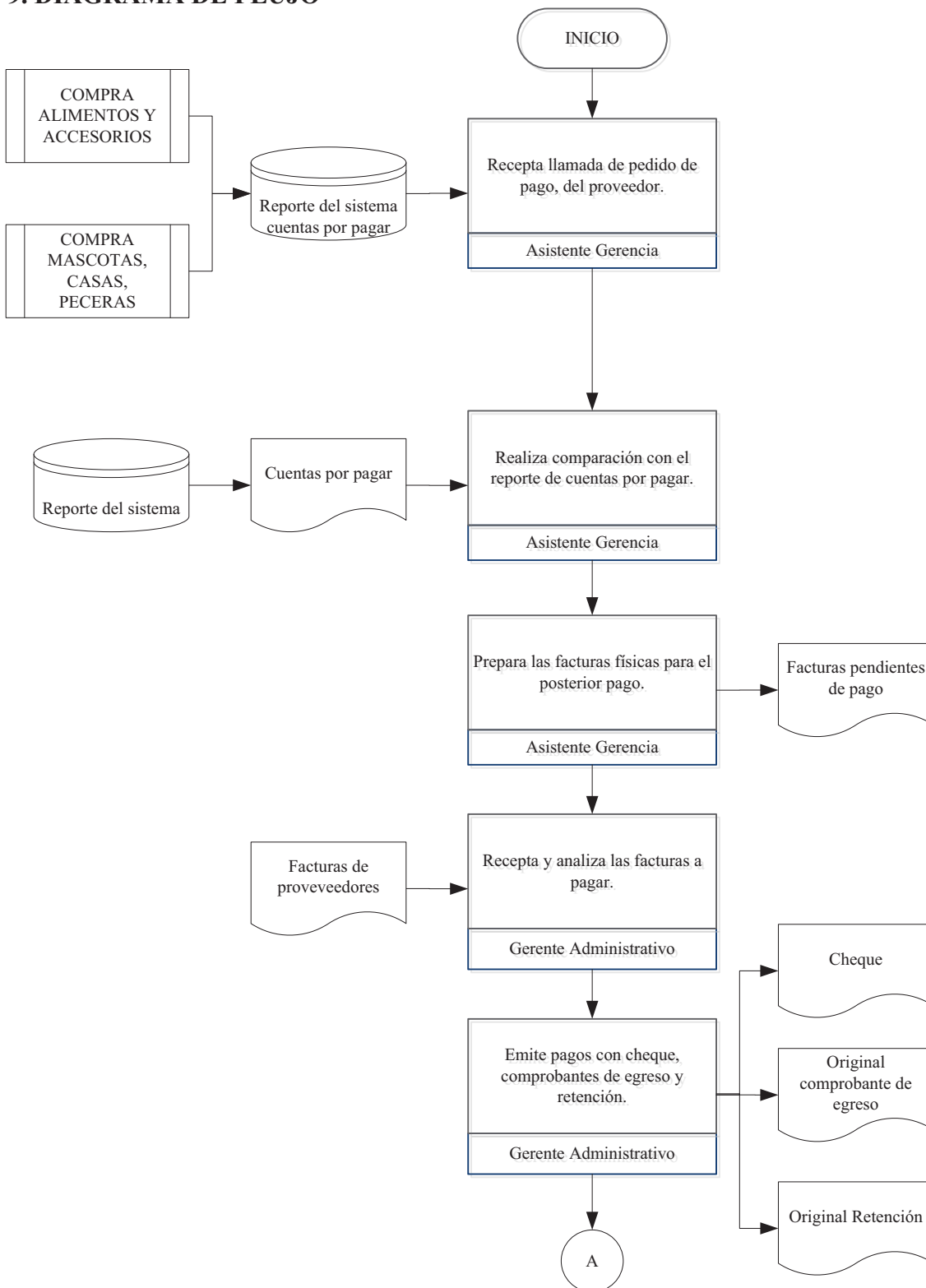
Pág. 4 de 4



9. DIAGRAMA DE FLUJO



9. DIAGRAMA DE FLUJO

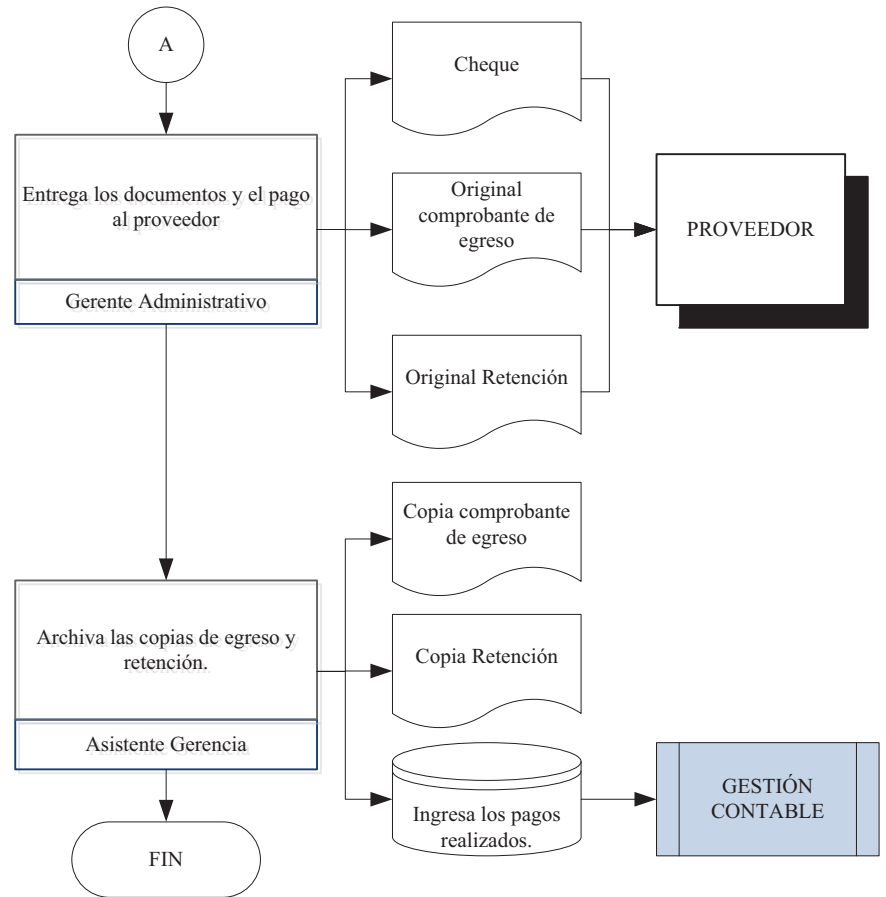


CÓDIGO
SPS04

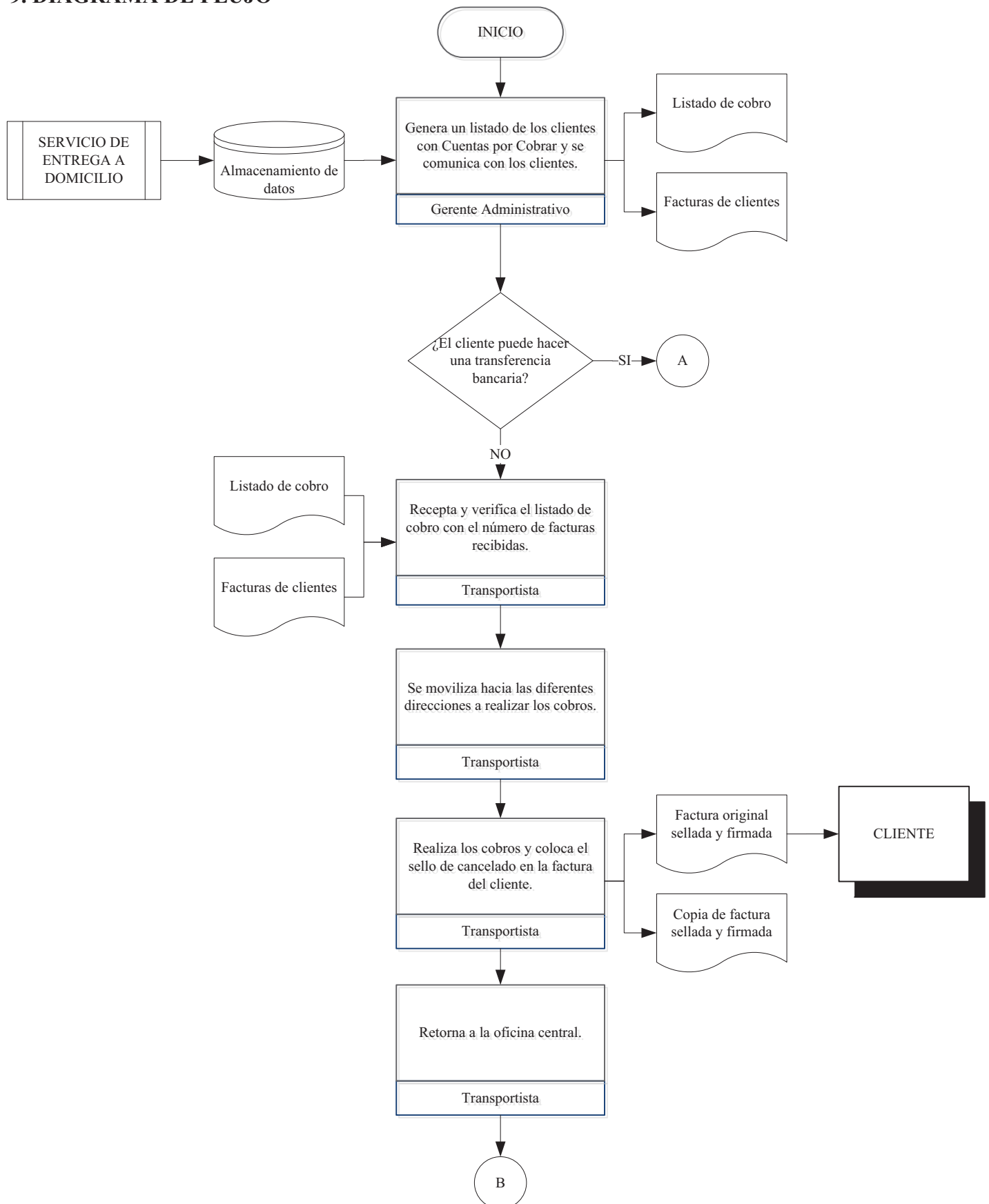
Proceso: Pago a Proveedores

Edición No. 01

Pág. 5 de 5



9. DIAGRAMA DE FLUJO

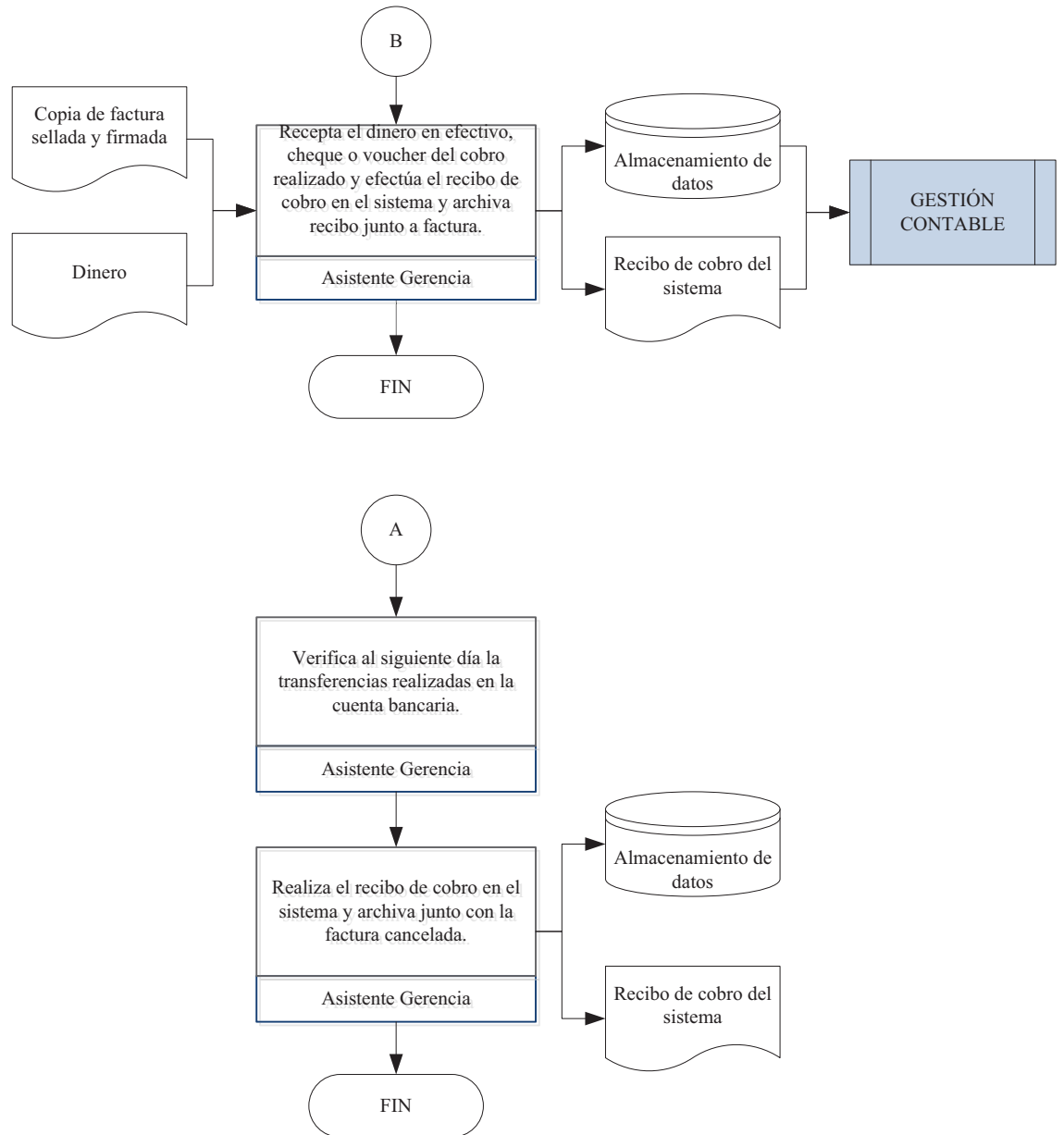


CÓDIGO
SPS05

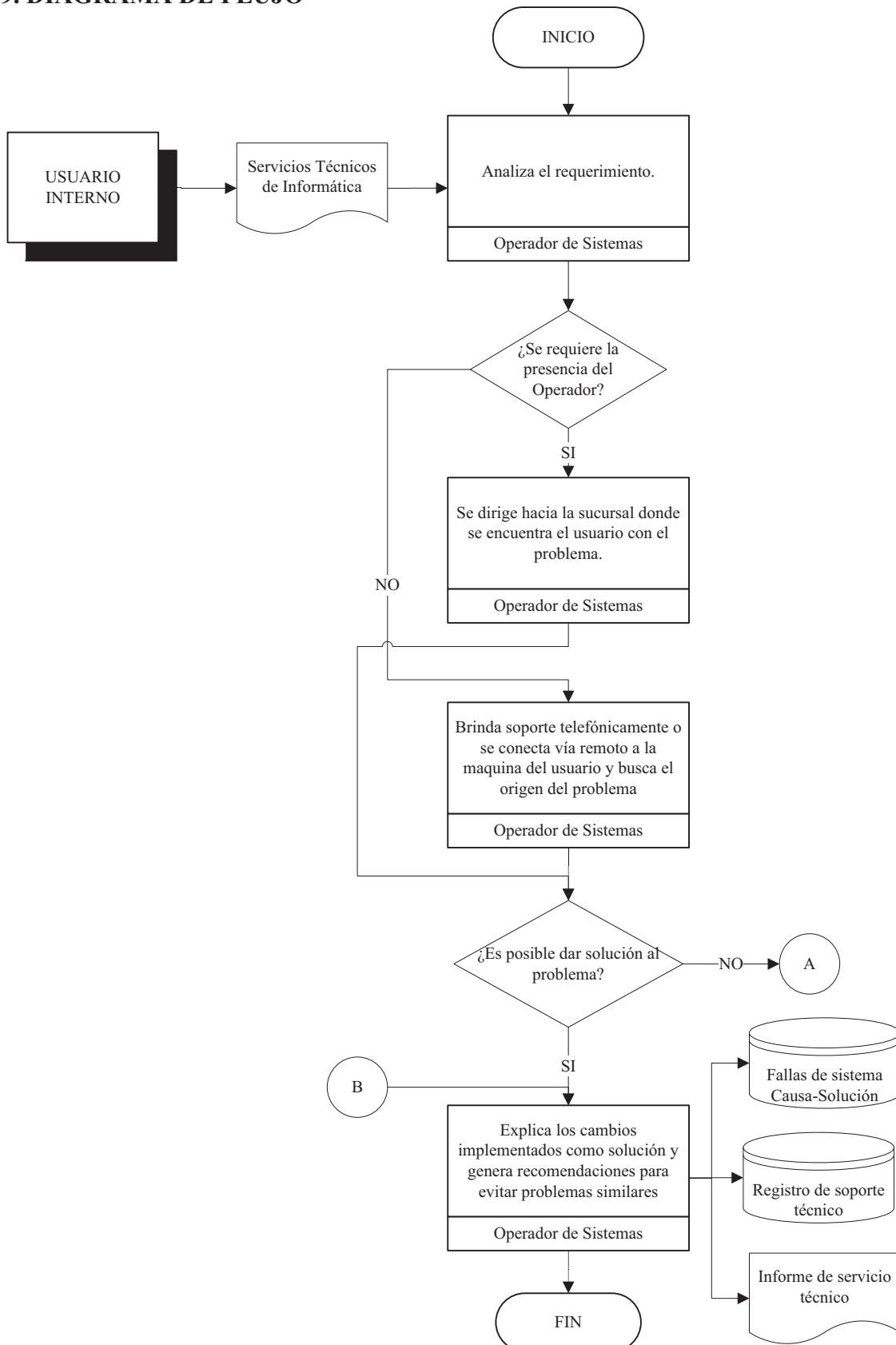
Proceso: Cobranzas

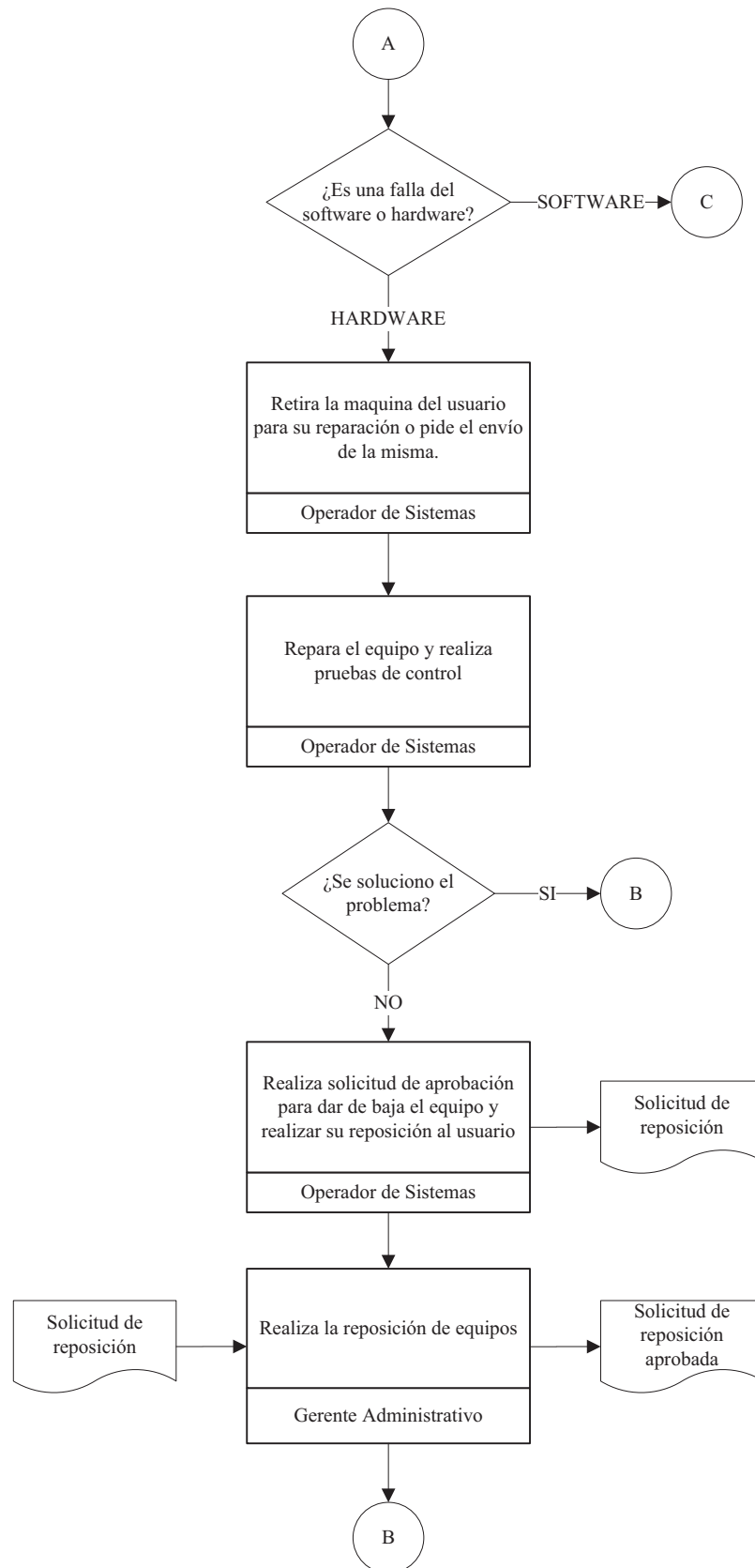
Edición No. 01

Pág. 4 de 4



9. DIAGRAMA DE FLUJO



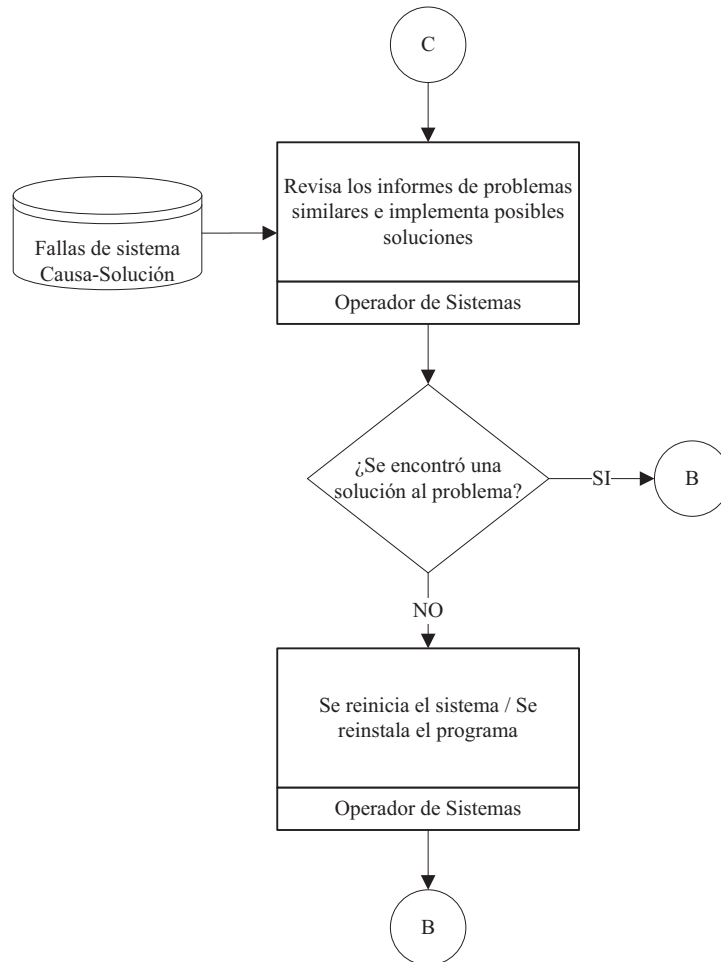


CÓDIGO
SPS07

Proceso: Soporte a Usuarios

Edición No. 01

Pág. 5 de 5



ANEXO 7

CRONOGRAMA PLAN DE MEJORA MUNDO MÁGICO DE LA MASCOTA

Id	Nombre de tarea	Semestre 1, 2012		Semestre 2, 2012		Semestre 1, 2013		Semestre 2, 2013		Semestre 1, 2014		Semestre 2, 2014		Semestre 1, 2015					
		D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
1	PLAN DE MEJORA MUNDO MÁGICO																		
2	Implementación del S.G.P.																		
7	Establecimiento de normas y reglamentos																		
15	Generación de documentos																		
20	Construcción y equipamiento de bodega central y oficinas administrativas.																		
30	Contratación de Personal																		
32	Implementación del S.G.P.																		
37	Implementación de Indicadores de Gestión																		
44	Automatización de procesos																		