

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS  
MONITOREADO POR INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA  
EMPRESA ANDINAMEDICAL S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE  
QUITO”.**

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

**ANA CAROLINA GORDILLO FLORES**

**DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA**

**QUITO, DICIEMBRE 2012**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabián Cueva

**INFORMANTE 1:**

Ing. Iván Rueda

**INFORMANTE 2:**

Ing. Paúl Idrobo

## INDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA, 3

#### 1.1. ANÁLISIS EXTERNO, 3

##### 1.1.1. Factores Políticos/Legales, 4

##### 1.1.2. Factores socioculturales, 7

##### 1.1.3. Factores Económicos, 8

##### 1.1.4. Factores Tecnológicos, 10

##### 1.1.5. Mercado y Competencia, 12

#### 1.2. ANÁLISIS INTERNO, 14

##### 1.2.1. Reseña histórica, 14

##### 1.2.2. Análisis FODA, 18

###### 1.2.2.1. Fortalezas, 21

###### 1.2.2.2. Oportunidades, 22

###### 1.2.2.3. Debilidades, 24

###### 1.2.2.4. Amenazas, 25

##### 1.2.3. Estrategias, 27

##### 1.2.4. Misión, 30

##### 1.2.5. Visión, 30

##### 1.2.6. Valores Corporativos, 31

##### 1.2.7. Objetivos Estratégicos, 33

###### 1.2.7.1. Objetivos Financieros, 33

###### 1.2.7.2. Objetivos de Clientes y Mercado, 34

###### 1.2.7.3. Objetivos Procesos Internos, 34

###### 1.2.7.4. Objetivos de Aprendizaje y Desarrollo, 35

##### 1.2.8. Productos, 36

##### 1.2.9. Estructura Orgánica, 39

- 1.3. ANÁLISIS FINANCIERO, 41
- 1.4. ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES, 43
  - 1.4.1. Acciones importantes entre la relación de la empresa y el cliente, 44**
  - 1.4.2. ¿Por qué buscar la satisfacción del cliente?, 45**
  - 1.4.3. Fases del proceso de gestión de la satisfacción del cliente, 46**
  - 1.4.4. Satisfacción del Cliente en ANDINAMEDICAL S.A., 47**

## **2.LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL, 49**

- 2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS, 50
  - 2.1.1 Gestión por Procesos, 50**
    - 2.1.1.1 Importancia de la Gestión por Procesos, 51
    - 2.1.1.2 Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, 52
    - 2.1.1.3 Etapas de la Gestión de un Proceso, 53
  - 2.1.2 Diferencia entre Visión por Procesos y Visión Funcional, 55**
  - 2.1.3 Proceso, 56**
    - 2.1.3.1 Tipos de Procesos, 57
    - 2.1.3.2 Mapa de Procesos, 58
  - 2.1.4 Diagramación, 60**
    - 2.1.4.1 ¿Qué son diagramas de flujo?, 61
    - 2.1.4.2 Símbolos Usados para Diagramar, 61
  - 2.1.5 Análisis de Valor Agregado, 63**
    - 2.1.5.1 Tipos de Actividades, 64
- 2.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, 67
  - 2.2.1 Inventario Inicial de Procesos, 67**
  - 2.2.2 Mapa de procesos actual, 68**
  - 2.2.3 Levantamiento de Información Actual, 69**
    - 2.2.3.1. Compras, 71
    - 2.2.3.2. Bodegaje, 74
    - 2.2.3.3. Facturación, 77
    - 2.2.3.4. Entrega de Productos, 80
    - 2.2.3.5. Licitaciones, 83
    - 2.2.3.6. Garantía y Mantenimiento, 86
    - 2.2.3.7. Control Presupuestario, 89

- 2.2.3.8. Contabilidad, 92
- 2.2.3.9. Selección y contratación, 95
- 2.2.3.10. Capacitación, 98
- 2.2.3.11 Mantenimiento de Equipos, 101

### **3.MEJORAMIENTO DE PROCESOS SITUACIÓN PROPUESTA, 105**

#### 3.1 MARCO TEÓRICO, 106

##### **3.1.1 Mejoramiento de procesos, 106**

- 3.1.1.1 Ciclo de mejora continua, 109
- 3.1.1.2 Metodología de mejoramiento de procesos, 112

#### 3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, 115

##### **3.2.1 Mapa de Procesos, 115**

##### **3.2.2 Estructura Orgánica, 118**

##### **3.2.3 Análisis de la Situación Propuesta, 120**

- 3.2.3.1 Gestión Estratégica, 120
- 3.2.3.2. Provisión, 123
- 3.2.3.3 Venta, 125
- 3.2.3.4 Post Venta 128
- 3.2.3.5 Gestión Financiera, 130
- 3.2.3.6 Gestión de Talento Humano, 132
- 3.2.3.7 Gestión de Tecnología e Información, 134

##### **3.2.2 Manual de procedimientos, 136**

##### **3.2.3 Plan de Implementación, 137**

### **4.INDICADORES DE GESTIÓN, 141**

#### 4.1 MARCO TEÓRICO, 141

##### **4.1.1 Indicadores, 141**

##### **4.1.2 Indicadores de Gestión, 142**

##### **4.1.3 Características de los indicadores, 143**

##### **4.1.4 Ventajas de la medición de la gestión, 145**

#### 4.2 INDICADORES DE GESTIÓN, 146

##### **4.2.1 Indicadores de Gestión por Proceso, 146**

##### **4.2.2 Priorización de Indicadores de Gestión, 153**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 158**

5.1 CONCLUSIONES, 158

5.2. RECOMENDACIONES, 160

## **6. BIBLIOGRAFÍA, 163**

### **ANEXOS, 166**

ANEXO 1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE, 167

ANEXO 2 TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES, 168

ANEXO 3 Diagramas de Flujo y Análisis de Valor Agregado de los Procesos Actuales, 172

ANEXO 4 Manual de Procedimientos ANDINAMEDICAL S.A., 218

ANEXO 5 Análisis de Valor Agregado Propuesto, 291

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo contiene el diseño de un sistema de gestión por procesos monitoreado por indicadores de gestión para la empresa ANDINAMEDICAL S.A.

El primer capítulo, se construyó a través del resultado del diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa; se ha dividido en cuatro secciones: la primera corresponde al análisis externo que contiene los factores políticos/legales, socioculturales, económicos, tecnológicos, el mercado y competencia. La segunda sección es el análisis interno que incluye la reseña histórica de la organización, el análisis FODA, las estrategias, la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, los productos que ofrece y la estructura orgánica. En la tercera sección se realiza un análisis financiero de la empresa y por último, se realiza un análisis de la satisfacción de los clientes.

En el segundo capítulo, se presenta la situación actual, es decir los procesos que la empresa tiene actualmente, ubicados en el mapa de procesos, se realiza la diagramación, el análisis de valor agregado y se identifican debilidades y oportunidades de mejora; que se obtiene del soporte de la parte teórica que corresponde a este capítulo.

El tercer capítulo, contiene el mejoramiento de procesos sustentado por la teoría de este tema, en donde se presenta el mapa de procesos propuesto, diagrama de los procesos mejorados, su estructura orgánica y su análisis de valor agregado.

El cuarto capítulo, incluye la información teórica de los indicadores de gestión, se identifica los indicadores diseñados para cada uno de los procesos de la empresa, así como la priorización de los mismos.

El capítulo 5, está conformado por las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación y las recomendaciones que se plantearon para mejorar la gestión de la empresa.

Adicionalmente, se presentan 5 Anexos; el Anexo 1 corresponde al modelo de encuesta de satisfacción al cliente; el Anexo 2 es la tabulación de encuestas de satisfacción de clientes, el Anexo 3 representa los Diagramas de Flujo y Análisis de Valor Agregado de los Procesos Actuales, el Anexo 4 es el Manual de Procedimientos ANDINAMEDICAL S.A. y por último el Anexo 5 que contiene el Análisis de Valor Agregado Propuesto.

## INTRODUCCIÓN

ANDINAMEDICAL S.A. es una empresa que ha ido ganando un lugar en el mercado por la calidad de los productos que ofrece; además, del servicio que brinda a sus clientes; cuenta con valores humanos arraigados en sus colaboradores, quienes están altamente comprometidos con la empresa. Asimismo, cabe mencionar la experiencia de sus dueños en el manejo del negocio. A pesar de contar con todo lo citado anteriormente, la empresa ha identificado la necesidad de realizar cambios que le permitan desarrollarse de una mejor manera en el entorno competitivo en el que actúan y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Con estos antecedentes y la tendencia de crecimiento que ha demostrado esta empresa en el último año, se realizó una propuesta a quienes dirigen ANDINAMEDICAL S.A., la cual consiste en la realización de un diseño de un sistema de gestión por procesos monitoreado por indicadores de gestión que otorguen una ventaja competitiva a la empresa, con lo que se obtuvo una apertura total y todo el apoyo de parte de la dirección.

ANDINAMEDICAL S.A. se dedica a la realización de las actividades relacionadas con la compra, venta, comercialización y distribución de toda clase de equipos médicos, mobiliarios de clínicas y hospitales tales como camas, colchones, etc., instrumental médico y quirúrgico.

Se ha considerado todos estos aspectos para realizar la implementación y mejoramiento de los procesos de la empresa, con lo cual se obtendrá beneficios significantes para la empresa, y se prestará un servicio de calidad y beneficios para la organización tales como la estandarización, optimización de recursos, menor desperdicio, entre otros.

## **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

El presente capítulo se ha desarrollado después de realizar entrevistas a los directivos y demás miembros de la empresa; los encuentros fueron efectuados a partir del mes de marzo del presente año, en donde el personal se mostró dispuesto a colaborar durante todo el proceso.

Conjuntamente, se ha utilizado la técnica de observación y se ha realizado un análisis de los ambientes tanto interno como externo de la empresa; con lo cual se conocerá el entorno y la situación actual en la que se desarrolla la organización y así tomar decisiones para garantizar el correcto desempeño de ANDINAMEDICAL S.A.

### **1.1. ANÁLISIS EXTERNO**

Para conocer el contexto externo en el que se encuentra ANDINAMEDICAL S.A., se realizará un análisis PEST que abarca factores Políticos – Legales, Económicos,

Socioculturales y Tecnológico, se incluye la identificación de la competencia y clientes de la empresa; todos estos factores afectan directamente a la gestión de la empresa y será importante su conocimiento para poder definir estrategias. A continuación se detalla cada uno de ellos.

### **1.1.1. Factores Políticos/Legales**

El ámbito político del Ecuador ha sido inestable en los últimos veinte años, lo que ha ocasionado conflictos en la sociedad y crisis a nivel país.

Según la Organización Panamericana de la Salud (2008), entre los años 1992 y 2012 han pasado por la presidencia nueve Gobiernos, generando así problemas de gobernabilidad, violencia social e incremento de corrupción, inestabilidad administrativa y falta de continuidad en la gestión pública. Estos problemas han afectado la dinámica del sector salud y sus reformas. Así como en el gobierno, se han realizado cambios frecuentes, con los ministros de salud ha sucedido lo mismo, lo que no ha permitido mantener sostenibilidad en los planes y programas de salud.

Dentro de una política establecida dentro del Plan Nacional para el buen vivir para los años 2009 – 2013, se encuentra:

Ampliar la cobertura y acceso de los servicios públicos de salud y educación para toda la población, mejorando la infraestructura física y la provisión de equipamiento, a la vez que se eliminen barreras de ingreso a grupos de atención prioritaria, mujeres, pueblos y nacionalidades.<sup>1</sup>

Lo que ha constituido una gran oportunidad para el sector, al existir mayor demanda de sus productos, siendo la salud un tema prioritario en este plan a nivel nacional.

En cuanto al ámbito legal, al resumir lo que menciona la Organización Mundial de la Salud (2008); con el gobierno de Rafael Correa, el sector salud ha tomado mayor importancia, con la Constitución aprobada en el 2008, se establece el marco jurídico-legal para instituir el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, en el que se encuentra la salud; en donde se establece que la misma es un derecho, y señala las características del sistema nacional de salud que funciona dentro de los principios de universalidad y equidad, con una red pública integral y bajo la rectoría de la autoridad sanitaria nacional.

ANDINAMEDICAL S.A., está inscrita como Sociedad Anónima y en el desarrollo de sus actividades, se rige estrechamente a las leyes establecidas en el país, entre ellas se encuentran la Constitución de la República del Ecuador, el

---

<sup>1</sup> SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES, (2009) *Plan nacional para el buen vivir 2009 – 2013*, p. 145

Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social, la Ley de Régimen Tributario Interno y cualquier ley que pueda acogerse al giro del negocio de la empresa.

Además, la empresa participa en licitaciones que se respaldan en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, para lo cual obtuvo el Registro Único de Proveedores (RUP), que es administrado por el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), con esto se calificó como proveedor contratante del estado ecuatoriano y es otra forma de realizar las ventas de sus productos.

El Instituto Nacional de Capacitación Pública señala en su archivo recuperado de <http://www.incopcapacita.gob.ec/virtual/mod/book/view.php?id=609&chapterid=381>, que el procedimiento de Licitación se aplica para la adquisición de bienes y prestación de servicios, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para la contratación de bienes y prestación de servicios no normalizados.
- Si el presupuesto referencial de la contratación es mayor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado.
- Es decir para el año 2012 el presupuesto referencial para la contratación de un bien o servicio mediante un proceso de Licitación debe ser mayor o igual a \$391.639,05.
- Se lo aplica para la contratación de bienes y servicios normalizados, sólo en el caso de que el proceso de Subasta Inversa Electrónica que realizado con anterioridad haya sido declarado desierto.

### 1.1.2. Factores socioculturales

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en las tres ciudades más importantes del país que son Quito, Guayaquil y Cuenca, existen 595 empresas cuya actividad económica es la venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos<sup>2</sup>, distribuidas como se observa en la Tabla 1; las mismas que ofrecen una gran variedad de productos y diferentes servicios, para lo cual es importante que las organizaciones mantengan a sus clientes satisfechos mediante la entrega de productos con valor agregado, al ser estos de calidad.

Dentro de los factores socioculturales, cabe recalcar que cobra gran importancia la cultura de la gente, por ello es importante que los colaboradores se alineen a la cultura organizacional de ANDINAMEDICAL S.A. compartiendo los mismos valores de la empresa.

---

<sup>2</sup> Cfr. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. [<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>], **Consulta de compañías por provincia y actividad económica.**

TABLA N° 1

**Número de empresas que se dedican a la venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos en las tres ciudades principales del país**

SECTOR ECONÓMICO	SUBSECTOR ECONÓMICO	ACTIVIDAD	CIUDAD	N° DE EMPRESAS
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos	Quito	276
			Guayaquil	288
			Cuenca	31

**Fuente:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. [<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>], **Consulta de compañías por provincia y actividad económica.**

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Es sustancial que las empresas siempre estudien las tendencias que las personas toman en su día a día para poder subsistir; como se puede destacar la tendencia de las personas a cuidar más de su salud, para lo cual ANDINAMEDICAL S.A. tiene productos que ofrecer y una oportunidad para ampliar su línea de negocio.

### 1.1.3. Factores Económicos

Este factor es trascendente dentro de cualquier empresa, debido al impacto directo que tiene en sus transacciones, para esto cabe recalcar que la salud por mucho tiempo fue un privilegio mas no un derecho en nuestro país. Actualmente, el

egreso global en salud ha sido de 5.277 millones de dólares y para finales del 2012 se prevé llegar a 7.000 millones. En comparación con los anteriores tres gobiernos entre 2003 y 2006, que la inversión fue de 1.543 millones de dólares.<sup>3</sup> Este tema es muy importante para la empresa, ya que ha sido de gran impacto para generar mayores oportunidades de negocio.

La inversión en salud comprende 506 establecimientos de salud remodelados y 97 construidos; \$204.000.000 en equipamiento, incorporación de 184 ambulancias y 2 hospitales móviles nuevos; 8 unidades móviles especializadas y, 637.000.000 de dólares invertidos en medicina gratuita.<sup>4</sup>

Según datos de El Banco Mundial, el gasto en salud, como un total del % del PIB es:

“El gasto total en salud es la suma del gasto público y privado en salud. Abarca la prestación de servicios de salud (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, las actividades de nutrición y la asistencia de emergencia designadas para la salud, pero no incluye el suministro de agua y servicios sanitarios.”<sup>5</sup>

En el Ecuador ha tenido la siguiente fluctuación que se observa en la Tabla 2.

---

<sup>3</sup> Cfr. ECUADOR INMEDIATO, (2012). [<http://www.ecuadorinmediato.com/> ], **Para finales del 2012 se prevé llegar a invertir 7000 millones de dólares en salud.**

<sup>4</sup> Cfr. EL TIEMPO, (2012). [ <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/90605-inversia-n-en-salud-pa-blica-ha-sido-de-usd-1-295-millones-en-equipos-e-infraestructura/>], **Inversión en salud pública ha sido de USD 1.295 millones en equipos e infraestructura**

<sup>5</sup> EL BANCO MUNDIAL, (2012). [<http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.TOTL.ZS>], **Gasto en salud, total (% del PIB)**

TABLA N°2

**Gasto en Salud, Total % del PIB Ecuador**

<b>Año</b>	<b>Gasto en salud, total % del PIB</b>
2007	7,0
2008	7,0
2009	8,8
2010	8,1

**Fuente:** EL BANCO MUNDIAL, (2012). [<http://datos.bancomundial.org/indicador/> ], **Gasto en salud, total (% del PIB)**

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

A pesar de no contar con información a la fecha, estas cifras han tenido un incremento considerable en el año 2012 según los datos que se han presentado, que supera a todas las estadísticas mostradas en la tabla anterior, según UNICEF (2008), debido a que se pretende equipar los hospitales y áreas de salud con mejor tecnología y con equipos más modernos.

**1.1.4. Factores Tecnológicos**

Este es un aspecto de suma importancia dentro del giro de negocio de ANDINAMEDICAL S.A., debido a que el factor tecnológico es percibido como un valor agregado por los clientes; mientras mejor sea la tecnología de los productos que se ofrece, la empresa tiene mayores oportunidades en el mercado;

por ello se debe procurar una renovación constante en equipos, teniendo el conocimiento de lo último que se lanza al mercado.

Es así que en las últimas décadas se ha desarrollado de manera asombrosa la tecnología de forma casi ininterrumpida, los equipos se encaminan hacia el manejo computarizado, electrónico y en línea; al venir con los estándares electrónicos incorporados. En un futuro no muy lejano, la tecnología en equipos médicos vivirá la digitalización completa, al traer sistemas cada vez más pequeños y portátiles.

Las tendencias futuras están en optimizar lo ya alcanzado y marchar en dirección a la imagen digital de alta calidad diagnóstica, al implementar control de calidad y estandarización. Además estas tendencias se orientan hacia la mejoría de software, una instrumentación más especializada, énfasis en la miniaturización para realizar estudios más profundos, y posible incorporación de la realidad virtual. Los desarrollos futuros, que son impredecibles, se dirigen hacia la reconstrucción 3D, programas computacionales más fáciles y amigables con la capacidad de manejar con gran rapidez grandes volúmenes de información adquiridos durante la captura de la imagen.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Cfr. GARCÍA C. y ORTEGA D. (2002). [[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872002000600015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872002000600015&script=sci_arttext)], **Avances tecnológicos: La radiología que viene.**

Los avances en la tecnología han logrado obtener mejor calidad en la atención de los pacientes, así como también reducir costos de atención en salud y ha permitido transformar cirugías abiertas.

Además, la tecnología hoy en día, es un factor importante para la toma de decisiones, ya que permite la utilización de herramientas y estrategias que presentan la información para convertirle en conocimiento de gran valor para la empresa a través de los datos obtenidos por la misma.

La empresa utiliza para sus labores diarias equipos de computación en buen estado y como sistema cuentan con Fénix el cual sirve para llevar la contabilidad de la empresa de forma transparente.

#### **1.1.5. Mercado y Competencia**

Es importante para la empresa estar pendiente de su competencia y las estrategias que adopten para sobrevivir en el mercado; debido a que los clientes preferirán los productos de quienes ofrezcan mejor calidad y precios competitivos.

ANDINAMEDICAL S.A. practica ciertas actividades para mantener su competitividad en el mercado, tales como mantener tecnología de punta en sus equipos e insumos médicos, incentivar una cultura de calidad a todos quienes conforman la empresa y un buen liderazgo por parte de la gerencia general. Además, de identificar su segmento de mercado dirigiendo sus esfuerzos a los hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, hospitales privados y clínicas privadas.

Por esta razón, ANDINAMEDICAL S.A. ha identificado las empresas que representan su competencia más directa dentro del país, al ofrecer productos similares y enfocarse al mismo segmento de mercado. El nombre de estas empresas se muestra en la Tabla 3.

**TABLA N° 3**

**Empresas que Compiten con ANDINAMEDICAL S.A.**

<b>Empresas</b>	<b>Ubicación</b>
VíaProyectos S.A.	Guayaquil
Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cía. Ltda.	Quito
Medicorsa S.A.	Quito
B braun- Medical S.A.	Quito
DT Medical Equipos e Insumos Médicos S.A.	Quito
Ecuador Overseas Agencies S.A.	Guayaquil
Perfetech S.A.	Guayaquil
Simed S.A.	Quito
Viennatone S.A.	Quito

**Fuente:** investigación realizada en ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

## 1.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se realizó para conocer el giro del negocio y poder determinar factores claves para potenciar y mejorar los resultados de la organización. A la vez, establecer los lineamientos básicos para ANDINAMEDICAL S.A. tales como su misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros.

### 1.2.1. Reseña histórica

ANDINAMEDICAL S.A. se encuentra ubicada en las calles Cuero y Caicedo OE 5-71 y La Isla como se observa en el Gráfico 1. La iniciativa de los fundadores Geovanna Pacheco y Cristian Freire, conjuntamente con su amplia experiencia en el área fueron los pilares fundamentales sobre los que se constituyó la empresa.

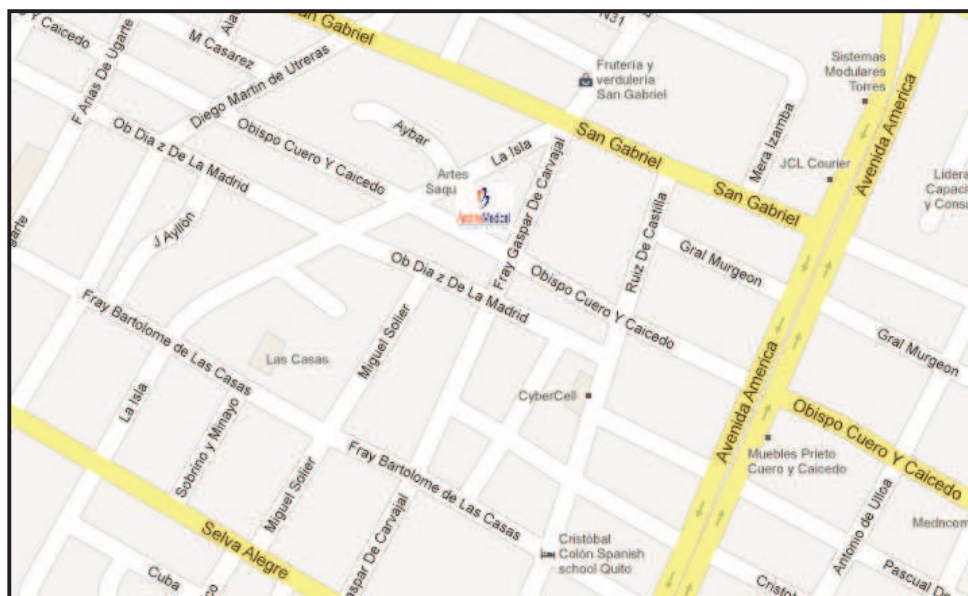
La empresa fue constituida como sociedad anónima en la ciudad de Quito, el 23 de Agosto del año 2010, ante un notario público y la presencia de los socios, quienes aportaron capital para la formación de la misma. Su objeto social son las actividades relacionadas con la compra, venta, comercialización y distribución de

toda clase de equipos médicos, mobiliarios de clínicas y hospitales tales como camas, colchones, etc., instrumental médico y quirúrgico.

En la actualidad, la empresa ha realizado grandes esfuerzos para mantener altos niveles de ventas y de esta forma ganar mayor participación de mercado.

### GRÁFICO N° 1

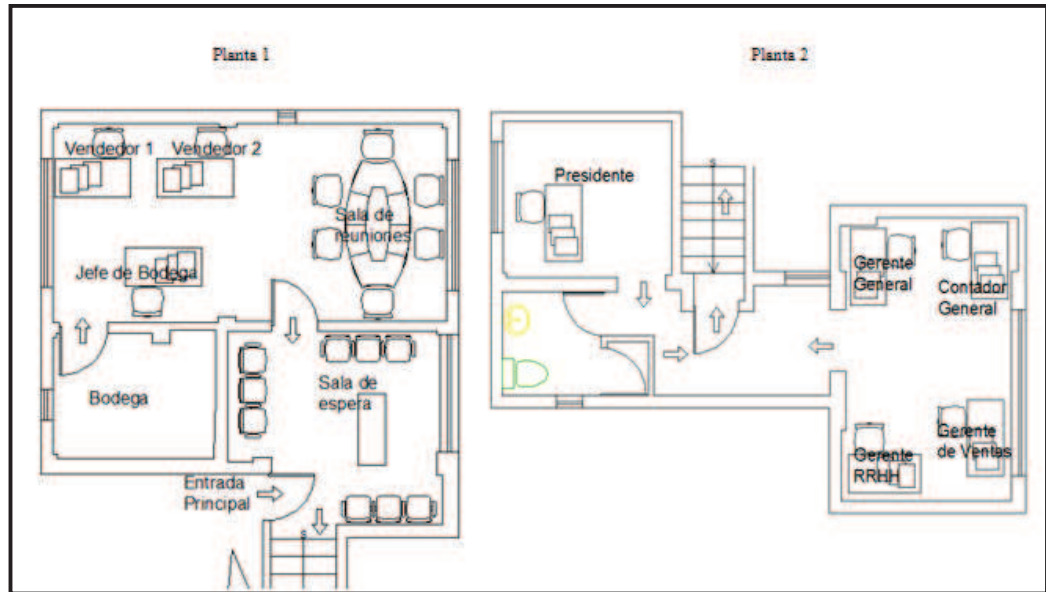
#### Ubicación de la Empresa ANDINAMEDICAL S.A.



**Fuente:** investigación realizada recuperado de <http://maps.google.com.ec/>

**Elaborado por:** Google Maps

En el Gráfico 2 se puede observar la distribución actual de los puestos en la oficina de ANDINAMEDICAL S.A.

**GRÁFICO N° 2****Distribución de Puestos en ANDINAMEDICAL S.A.**

**Fuente:** Investigación realizada en ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Luis Morán

Para obtener un acercamiento con la empresa, en el siguiente gráfico se puede observar imágenes de los puestos de trabajo dentro de las instalaciones actuales de la empresa, que fueron representados en planos en el gráfico anterior.

**GRÁFICO N° 3**

**Puestos de Trabajo ANDINAMEDICAL S.A.**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

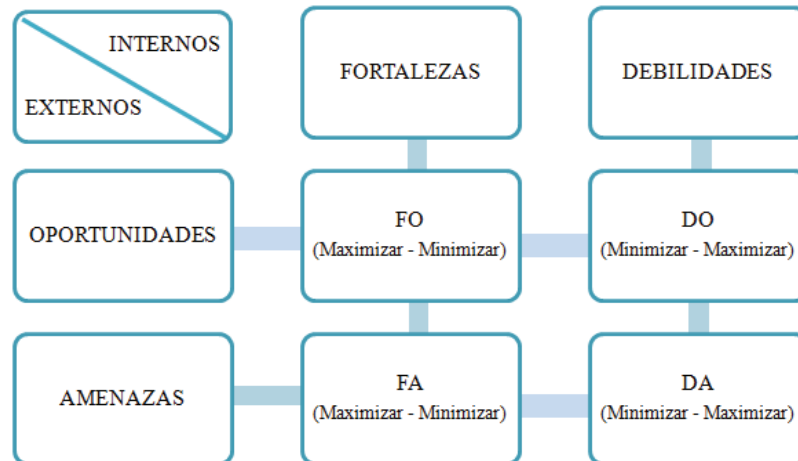
### **1.2.2. Análisis FODA**

Para definir el concepto se tomó información de la materia Estrategias Comerciales dictada en noveno semestre, se señala que el nombre de FODA proviene de las iniciales de los cuatro conceptos que integran la palabra que constituyen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas son características propias de la empresa que sirven para la consecución de sus objetivos, mientras que las debilidades constituyen obstáculos internos para lograr los mismos. Externamente, las oportunidades son situaciones que podrían favorecer a la empresa en la consecución de sus objetivos mientras que las amenazas pueden afectar negativamente el logro de estos.

Según KOENES A. (1995), el FODA sirve para determinar factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) y obstaculizar (Debilidades y Amenazas) los objetivos planteados por la organización.

## GRÁFICO N° 4

## Planeación Estratégica - Análisis FODA



**Fuente:** SANDOVAL H. (2010). [[http://peunmsm.blogspot.com/2010/09/analisis-foda\\_29.html](http://peunmsm.blogspot.com/2010/09/analisis-foda_29.html)], **Planeamiento Estratégico.**

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Con esta herramienta, se podrá evaluar la situación competitiva de la empresa y detectar las relaciones entre las variables obtenidas para poder definir estrategias acorde al análisis de la situación interna y externa de la organización.

El presente análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades de ANDINAMEDICAL S.A. se realizó mediante visitas efectuadas a la empresa y entrevistas generadas a los colaboradores de ANDINAMEDICAL S.A. y a su presidente; además de ejecutar un estudio mediante una investigación profunda de la situación interna y externa de la empresa; con lo cual se obtuvo las conclusiones resumidas en la Tabla 4.

TABLA N° 4

## Análisis FODA de la Empresa ANDINAMEDICAL S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia en venta de equipos médicos	1. Recursos financieros limitados
2. Alianza con otras empresas	2. Líneas de productos muy limitadas en el área médica
3. Brindar equipos con tecnología de punta	3. Costos más altos que la competencia
4. Empleados comprometidos	4. Número limitado de vendedores que ocasiona atrasos en las entregas
5. Disposición inmediata de mercadería para atender a los clientes	5. Falta de control en bodega y transporte
6. Servicio personalizado al cliente	6. No existen procesos definidos ni indicadores de gestión
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Empresas que buscan alianzas	1. Mayor regulación gubernamental
2. Rápido crecimiento del mercado	2. Ingreso de nuevos competidores con precios por debajo de los nuestros
3. Necesidades/gustos de las personas en constante cambio	3. Cambios en las necesidades de los compradores
4. Nueva tecnología	4. Cambio constante de tecnología
5. Cambio constante de marca	5. Competencia desleal
6. Mayor presupuesto del gobierno al área de salud	6. Alta dependencia de proveedores

**Fuente:** Investigación realizada en la empresa ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

#### 1.2.2.1. Fortalezas

*Experiencia en venta de equipos médicos:* Las personas que trabajan en la empresa, tanto cargos altos, como operarios, han tenido por lo menos un año de experiencia en la venta de equipamiento médico, con lo cual garantiza el conocimiento de los productos que se vende y una mejor atención al cliente. Además, el espíritu de liderazgo de su gerente, que ha guiado a la empresa en un camino de éxito.

*Alianza con otras empresas:* ANDINAMEDICAL S.A. ha realizado una alianza con la empresa ALEM CIA. LTDA., quien es su principal proveedor y han acordado precios preferenciales, logrando obtener mayores beneficios en sus operaciones.

*Brindar equipos con tecnología de punta:* ANDINAMEDICAL S.A. ofrece calidad superior de los productos que comercializa, lo que es de suma importancia para ganar la confianza de los clientes.

*Empleados comprometidos:* Los trabajadores de la empresa están alineados a los valores propuestos y se encuentran comprometidos a las estrategias de la empresa para la consecución de sus objetivos.

*Disposición inmediata de mercadería para atender a los clientes:* ANDINAMEDICAL S.A. tiene un buen manejo en el stock de su mercadería con el cual puede entregar los productos tan pronto sean pedidos por sus clientes.

*Servicio personalizado al cliente:* ANDINAMEDICAL presta un servicio personalizado desde que el cliente ingresa a la compañía, los trabajadores se encargan de dar asesoría en el uso de los equipos, brindando un servicio de calidad que mantenga satisfecho a los clientes.

#### 1.2.2.2. Oportunidades

*Empresas que buscan alianzas:* La empresa puede aprovechar la experiencia de otras organizaciones para realizar alianzas estratégicas, esto se vuelve necesario en el cambiante mundo en el que se desarrollan.

*Rápido crecimiento del mercado:* El mercado presenta un mayor número de instituciones médicas a nivel nacional, lo que significa que crece la cantidad de usuarios de los productos que ofrece y dará una oportunidad para ampliar horizontes.

*Necesidades/gustos de las personas en constante cambio:* Las necesidades de las personas cambian a un paso acelerado y la empresa debe estudiar y predecir el comportamiento de los clientes.

*Nueva tecnología:* La tecnología avanza a pasos agigantados, la empresa tiene que aprovechar las ventajas que esta ofrece para brindar a los clientes mejores productos.

*Cambio constante de marca:* Las personas no son fieles a las marcas por naturaleza, es por esto que se considera una oportunidad para atraer a nuevos clientes a comprar los productos.

*Mayor presupuesto del gobierno al área de salud:* El sector salud se debe privilegiar sobre todos los sectores por la importancia que tiene este, por lo cual el gobierno ha incrementado la inversión en esta área año tras año, lo que trae una oportunidad para la empresa al tener mayor oportunidad de vender sus productos.

“Hay una revolución en salud” afirmó el presidente Rafael Correa, pues “la inversión en salud pasó al 243% en cinco años, más que se duplicó desde que iniciamos el gobierno”.

“El gasto público per cápita en salud en 2008 era USD 99, actualmente es USD 221, todavía por debajo de los niveles de América la Latina, pero más del triple de lo que gastamos por ecuatoriano en salud “, relató el mandatario, quien destacó el gasto de USD 5.277 millones de total en salud (medicinas, insumos, etc.) del 2007 al 2011.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> PADILLA L. (2012). [<http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=140220>], **Correa: Inversión en salud más que duplicó en 5 años**

### 1.2.2.3. Debilidades

*Recursos financieros limitados:* Al ser una empresa pequeña, ANDINAMEDICAL S.A. no cuenta con los recursos suficientes para realizar inversiones que mejoren su gestión.

*Líneas de productos muy limitadas en el área médica:* Al ser una empresa pequeña cuenta con su línea de productos muy limitados con lo cual no cubre gran parte del mercado al cual está dirigido.

*Costos más altos que la competencia:* ANDINAMEDICAL S.A. no puede vender sus productos a precios más convenientes debido a que no tiene economías de escala y compra sus productos a un proveedor quien es el encargado de importar los productos.

*Números limitado de vendedores que ocasiona atrasos en las entregas:* La empresa cuenta con un número reducido de trabajadores quienes se reparten sus funciones y no logran cubrir a tiempo todas las operaciones para realizar su trabajo de una mejor manera.

*Falta de control en bodega y transporte:* Al contar con personal limitado, no existe una persona que se encargue solamente de la bodega, por lo que

esto se torna un problema, al igual que el transporte, la empresa no cuenta con este, y cada vez que se requiere transporte, la empresa tiene que realizar contrataciones.

*No existen procesos definidos ni indicadores de gestión:* A pesar de que dentro de la empresa, los trabajadores conocen el negocio y las actividades que tienen que realizar, nunca se ha realizado un levantamiento de procesos y por este motivo no cuentan con indicadores para medir su gestión.

#### 1.2.2.4. Amenazas

*Mayor regulación gubernamental:* El gobierno puede incrementar los costos de aranceles al ser productos importados, impulsando los productos nacionales, lo que traería consigo un alza de costos y por ende un incremento en los precios de los productos de la empresa.

*Ingreso de nuevos competidores con precios por debajo de los nuestros:* Empresas de mayor tamaño que ofrezcan productos a precios inferiores por economías de escala o calidad inferior pueden representar una amenaza a la empresa, ya que podrían ganar mayor mercado, haciendo que la empresa pierda una parte del suyo.

*Cambios en las necesidades de los compradores:* Debido a que los clientes cambian de gustos frecuentemente, ANDINAMEDICAL S.A. debe estar siempre pendiente y reconocer los requerimientos de los clientes.

*Cambio constante de tecnología:* La tecnología avanza a pasos muy grandes y existen cambios frecuentes en los equipos, para lo cual la empresa debe estar al tanto de estos y adquirir los mejores productos para ofrecer a sus clientes.

*Competencia desleal:* Como en todos los negocios siempre existe competencia desleal, personas que adoptan estrategias poco éticas para su beneficio y perjuicio de otras empresas que realizan su trabajo con cautela.

*Alta dependencia de proveedores:* ANDINAMEDICAL S.A. tiene gran dependencia de sus proveedores ya que estos le abastecen de todo lo que la empresa requiere para su giro del negocio, si sus proveedores tuvieran algún problema con la mercadería, esto afecta directamente a la empresa.

### **1.2.3. Estrategias**

Después de determinar los componentes de cada uno de los factores del análisis FODA, se han establecido estrategias para la implementación de ANDINAMEDICAL S.A., correspondientes a cuatro tipos de combinaciones: la mezcla de fortalezas y oportunidades da como resultado estrategias ofensivas, de la mezcla de fortalezas y amenazas resultan estrategias defensivas, al combinar las oportunidades y debilidades resultan estrategias adaptativas y al fusionar amenazas y debilidades arrojan estrategias de supervivencia. Esta información se puede observar en la Tabla 5.

TABLA N°5

## Análisis FODA y Estrategias ANDINAMEDICAL S.A.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Experiencia en venta de equipos médicos	D1	Recursos financieros limitados
		F2	Alianza con otras empresas	D2	Líneas de productos muy limitadas en el área médica
		F3	Brindar equipos con tecnología de punta	D3	Costos más altos que la competencia
		F4	Empleados comprometidos	D4	Número limitado de vendedores que ocasiona atrasos en las entregas
		F5	Disposición inmediata de mercadería para atender a los clientes	D5	Falta de control en bodega y transporte
		F6	Servicio personalizado al cliente	D6	No existen procesos definidos ni indicadores de gestión
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F - O		ESTRATEGIAS D - O	
O1	Empresas que buscan alianzas	F4 O3	Realizar capacitaciones constantes al personal de la empresa.	D1 O6	Aprovechar la inversión que se realiza en el país en equipamiento médico para realizar mayores ventas y de esta manera tener mayores ingresos.
O2	Rápido crecimiento del mercado	F1 O2	Aprovechar el liderazgo y experiencia de las personas para generar nuevas líneas de productos.	D2 O1	Realizar alianzas con empresas para ampliar la línea de productos.
O3	Necesidades/gustos de las personas en constante cambio	F3 O5	Realizar estudios a las marcas que adquiere la empresa para determinar cuales ofrecen mejor tecnología.	D3 O3	Elaborar planes para generar un valor agregado para los clientes con los cuales no interesen los costos más elevados.
O4	Nueva tecnología	F5 O1	Incorporar servicios adicionales que permitan alcanzar una ventaja competitiva diferencial.	D4 O2	Elaborar cronogramas y análisis de carga laboral para realizar a tiempo todas las actividades.
O5	Cambio constante de marca	F6 O3	Diseñar un sistema en el cual exista un seguimiento al cliente para determinar su nivel de satisfacción y lograr fidelización.	D5 O1	Realizar planes en los cuales se establezcan convenios con otras empresas para los servicios que no se ofertan.
O6	Mayor presupuesto del gobierno al área de salud	F2 O6	Realizar alianzas con otras empresas para cubrir mayores mercados a nivel nacional, a través de la creación de un plan de expansión.	D6 O2	Implementar un modelo de gestión basado en procesos y monitoreado por indicadores de gestión.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F - A		ESTRATEGIAS D - A	
A1	Mayor regulación gubernamental	F2 A6	Realizar alianzas con proveedores de marcas reconocidas en el mercado.	D5 A2	Realizar un plan de políticas para control de inventarios manteniendo un buen sistema.
A2	Ingreso de nuevos competidores con precios por debajo de los nuestros	F5 A5	Contrarrestar actividades fuera del alcance de la empresa, a través de un buen servicio percibido positivamente por los clientes.	D4 A3	Elaborar un plan de incentivos al personal para incrementar las ventas
A3	Cambios en las necesidades de los compradores	F6 A3	Realizar un plan de servicio post-venta para identificar la voz del cliente y mantenerlo satisfecho.	D3 A4	Desarrollar un plan de optimización de recursos, empezando con un mejor análisis al escoger proveedores.
A4	Cambio constante de tecnología	F1 A2	Realizar un plan estratégico aprovechando las fortalezas en venta de equipos médicos para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores.	D6 A5	Implementar un sistema de gestión basado en procesos, monitoreado por indicadores de gestión para obtener una ventaja frente a otros.
A5	Competencia desleal	F3 A1	Realizar revisiones constantes de las regulaciones del gobierno, para realizar buenas contrataciones con los proveedores	D2 A6	Realizar un estudio para implementar líneas de negocio e incrementar los beneficios de la empresa
A6	Alta dependencia de proveedores	F4 A4	Realizar planes de capacitación para los colaboradores en cuanto a tecnología en el giro del negocio.	D1 A1	Realizar planes de contingencia para utilizarlos en caso de que el gobierno aplique leyes que afecten al giro del negocio.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

Se puede apreciar como resultado del análisis realizado a la situación actual de ANDINAMEDICAL S.A.; que la empresa debe aprovechar los beneficios que brinda la tecnología para incurrir en nuevas líneas de productos y tener mayores oportunidades en el mercado en el que se desenvuelve y buscar alianzas estratégicas de tipo ganar – ganar; aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades del talento humano para lograr la excelencia en las actividades, además de realizar estrategias para lograr la fidelización de los clientes que hoy en día es tan importante, y por último pero no menos importante, el establecimiento de un sistema de gestión basado en procesos que permita monitorear con indicadores de gestión cada uno de los procesos de la empresa, para poder controlarlos en busca de la mejora continua de los mismos, mediante el uso de la filosofía que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

Una vez realizado este estudio, a continuación se presenta la misión, visión y valores corporativos que fueron realizados conjuntamente con los representantes de la empresa y que fueron validados por los mismos, debido a que no habían hecho formalmente el establecimiento de estos y su correspondiente difusión para que sean el norte que guíe el trabajo diario de la empresa.

#### 1.2.4. Misión

“La declaración de Misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente.”<sup>8</sup>

La misión que se propone para la empresa ANDINAMEDICAL S.A. es la siguiente:

*Brindarles a nuestros clientes la mejor opción en cuanto a la provisión de equipos, material e insumos médicos, con el fin de satisfacer los requerimientos de los mismos con la más alta calidad.*

#### 1.2.5. Visión

Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y

---

<sup>8</sup> YTURRALDE E. (s.f.). [<http://www.misionvisionvalores.com/>]. **El Proceso de visualización.**

colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.<sup>9</sup>

La visión propuesta para que ANDINAMEDICAL S.A. desarrolle sus actividades es la que sigue a continuación:

*Ser la empresa líder en venta de equipos e insumos médicos en el país, superando y excediendo las expectativas de nuestros clientes mediante la búsqueda constante en la excelencia de la calidad y mejora continua.*

#### **1.2.6. Valores Corporativos**

Según YTURRALDE E. (s.f.) los Valores son principios consciente considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos. Los valores fortalecen a la visión de la empresa.

Los valores que se han propuesto para ANDINAMEDICAL S.A. son los que siguen:

---

<sup>9</sup> Idem.

- 1) **Trabajo en equipo:** La participación conjunta y comprometida de quienes conforman ANDINAMEDICAL S.A., es la base para alcanzar y consolidar los objetivos organizacionales.
- 2) **Honestidad:** Comportamientos personales de rectitud, integridad y respeto en la entrega de los productos y servicios al cliente.
- 3) **Servicio al cliente:** Vocación de los trabajadores para la atención y satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad.
- 4) **Liderazgo:** Las competencias de los trabajadores, son la base del mejoramiento continuo dentro de la empresa.
- 5) **Responsabilidad:** Hacer eficiente y eficaz la gestión sobre la base de un marco ético, profesional, técnico y normativo.
- 6) **Calidad:** La gestión de ANDINAMEDICAL S.A. se basa en el mejoramiento continuo de nuestros procesos institucionales, para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de nuestros clientes.

### **1.2.7. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos se establecieron para diferentes áreas conjuntamente con los representantes de la organización y fueron validados por ellos al mismo tiempo.

#### **1.2.7.1. Objetivos Financieros**

- Reducir los costos y gastos un 5% en el año 2013 a través de la implementación de la metodología basada en procesos.
- Generar mayor rentabilidad al final del año 2013 a través de las mejoras realizadas a las actividades de la empresa.
- Maximizar el uso de los activos existentes ocupando al menos el 85% de los mismos en el año 2013, para que de esta manera se aproveche los recursos de la empresa y genere menores costos.

#### 1.2.7.2. Objetivos de Clientes y Mercado

- Lograr una satisfacción del cliente en al menos un 90% en el año 2013.
- Realizar planes de expansión de la empresa hacia nuevos mercados a nivel nacional para alcanzar un mayor posicionamiento en el año 2013.
- Mantener alianzas estratégicas con los proveedores de los productos para mejorar la gestión de la empresa e incrementar las ventas en el año 2013.
- Lograr una fidelización de los clientes, mediante excelencia en la calidad de los productos, servicio y entrega, para establecer relaciones a largo plazo; manteniendo un 90% de los clientes actuales en este año.

#### 1.2.7.3. Objetivos Procesos Internos

- Mejorar y fortalecer la estructura organizacional interna con el fin de ganar mayor participación en el mercado en el año 2013, brindando servicios de compra, venta, comercialización y distribución de toda

clase de equipos médicos, mobiliarios de clínicas y hospitales tales como camas, colchones, etc., instrumental médico y quirúrgico altamente competitivos.

- Implementar un sistema de gestión basado en procesos en un lapso de tiempo de seis meses, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.
- Establecer la medición de procesos críticos con la implementación de indicadores de gestión en un periodo de tiempo de seis meses para la medición de objetivos.
- Estandarizar y documentar los procesos en el año 2013 para lograr una certificación de calidad en un mediano plazo.

#### 1.2.7.4. Objetivos de Aprendizaje y Desarrollo

- Brindar capacitación al personal de la empresa en el año 2013 con el fin de que adquiera habilidades y destrezas que mejoren la productividad de su trabajo.

- Mantener un clima laboral que se valore positivamente dentro de la empresa en el año 2013, para mantener al personal motivado y comprometido.
- Realizar planes de desarrollo dentro de la empresa para el año 2013 para dar oportunidad de crecimiento profesional a las personas.

#### **1.2.8. Productos**

Los productos que la empresa brinda a sus clientes son los que siguen a continuación:

- a. Equipos, instrumental e insumos médicos y quirúrgicos.
- b. Mobiliarios de clínicas y hospitales.
- c. Productos Farmacéuticos.

Los productos que se compran, son importados por otras empresas, los mismos que son de la mejor tecnología, además de cumplir con los estándares más altos de calidad, control y normas ambientales.

Entre las marcas que suministran se encuentran las siguientes: Karl Storz Endoskope, Storz Medical, Drager Medical, Auto Suture, Cook Medical, Hocoma, Schaerer Medical, entre otras.

A continuación, se presenta la Tabla 6 que contiene algunos de los productos que comercializa la empresa.

**TABLA N° 6**

**Productos que Comercializa ANDINAMEDICAL S.A.**

<b>EQUIPOS MÉDICOS</b>	
	<p><b>Mesa quirúrgica</b></p> <p>La mesa quirúrgica es diseñada de forma que permite al cirujano efectuar las maniobras quirúrgicas necesarias, debido a que el tamaño, el peso y la precisión del instrumental utilizado afectan los resultados de la cirugía.</p>
	<p><b>OR1</b></p> <p>Se refiere a la integración de quirófanos, en la cual existe un control central del quirófano para manipular los aparatos endoscópicos y dispositivos, sirve para consultar, mostrar, documentar y procesar la información de fuentes de vídeo u otras fuentes de datos. Optimizando el trabajo con su ergonomía, facilidad de uso y mejor comunicación audiovisual.</p>

	<p><b>Duolith SD1</b></p> <p>Sirve para el tratamiento con ondas de choque focalizadas y radiales. Realiza zonas profundas de tratamiento con seguridad terapéutica.</p>
<b>EQUIPOS DE REHABILITACIÓN</b>	
	<p><b>Duolith SD1 ultra</b></p> <p>Mantiene tecnología que conecta el tratamiento, diagnóstico e información. Sirve para realizar ultrasonografía integrada, ya sea blanco y negro o Doppler color. Realiza ondas de choque focal con una dinámica de energía constante, de forma segura.</p>
	<p><b>Lokomat</b></p> <p>Es un equipo para realizar terapia funcional de locomoción mejorada, ayuda a personas impedidos a realizar los movimientos de marcha sobre una cinta rodante y armoniza una terapia funcional de locomoción intensiva con herramientas de evaluación.</p>
	<p><b>Erigo</b></p> <p>Sirve para la movilización de pacientes postrados para ejercitar sus extremidades. Además de personas que presenten daños cerebrales, al proporcionar experiencias sensoriales.</p>

	<p><b>Armeo power</b></p> <p>Es un brazo robótico de rehabilitación que ejercita motrizmente a pacientes que hayan sufrido lesiones traumáticas cerebrales, o trastornos neurológicos que afecten a la mano y el brazo. Tiene un soporte para el brazo y herramientas de evaluación, con ejercicios de actividades diarias.</p>
<b>MATERIAL DE CURACIÓN</b>	
	<p>La empresa además comercializa suministros e insumos médicos desechables tales como catéteres, insumos de cirugía general, insumos de cirugía pediátrica, insumos monitoreo de fluidos de sangre, insumos para diálisis, entre otros.</p>

**Fuente:** Investigación realizada en ANDINAMEDICAL S.A.

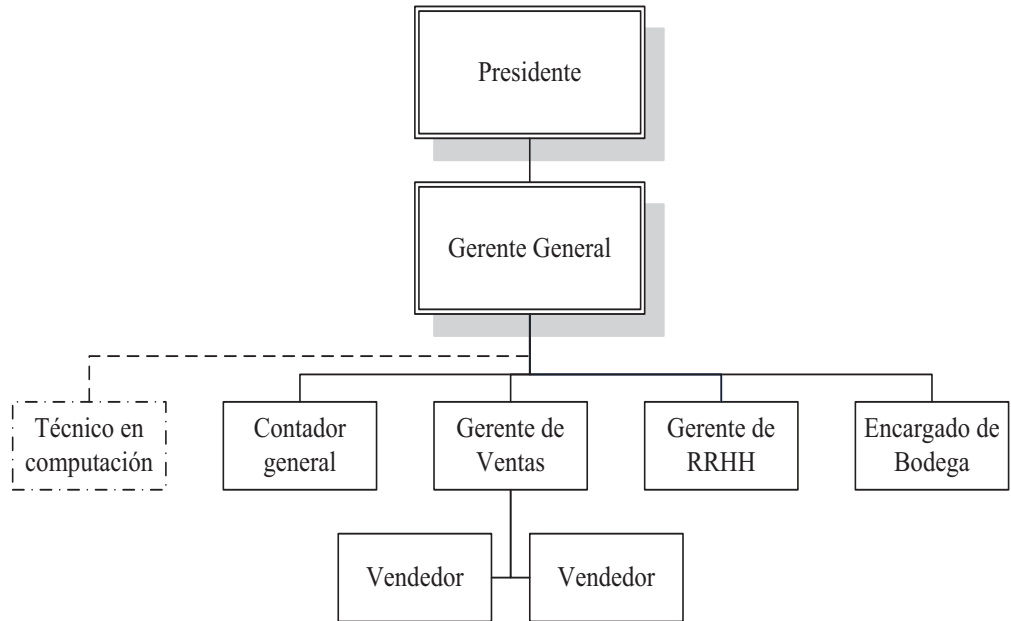
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 1.2.9. Estructura Orgánica

A continuación se muestra la estructura orgánica de ANDINAMEDICAL S.A., en donde se puede identificar la distribución de responsabilidades de quienes conforman la empresa.

## GRÁFICO N° 5

## Organigrama Actual de ANDINAMEDICAL S.A.



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado Por:** Carolina Gordillo Flores

ANDINAMEDICAL S.A. cuenta con ocho colaboradores y uno externo. Al analizar el organigrama, se observa que la empresa mantiene una estructura funcional, cada trabajador se agrupa según la función que desempeña dentro de la empresa, es decir, la organización se divide en departamentos en donde se limita un trabajo conjunto.

Asimismo, se observa que en la empresa existe centralización, debido a que los trabajadores se reportan a los niveles ascendentes, y la toma de decisiones la realiza el presidente de la empresa.

Las personas que trabajan en la empresa, son gente comprometida con su trabajo, que comparten los valores de la empresa, pero se puede evidenciar que las personas pueden rendir más en sus actividades diarias, mediante mejoras en sus procesos y capacitaciones.

### 1.3. ANÁLISIS FINANCIERO

Se realizará el cálculo de unos indicadores financieros en base a cuatro factores importantes dentro de las finanzas de ANDINAMEDICAL S.A., estos cálculos se realizarán con la información proporcionada por la empresa que corresponde al periodo comprendido entre el 01 de enero de 2011 hasta el 31 de diciembre de 2011. Por motivos de confidencialidad, no se publicarán los estados financieros completos, únicamente los valores necesarios para el cálculo de los indicadores.

TABLA N° 7

## Indicadores Financieros ANDINAMEDICAL S.A. al 2011

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO
Liquidez	Liquidez Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	$6347.76/21164.53$ $= 0.2999$	29.99%
Solvencia	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/ Activo Total	$21164.53/35746.55$ $=0.5921$	59.21%
	Apalancamiento	Activo Total/ Patrimonio	$35746.55/16927.05$ $=2.11$	211.18%
Gestión	Rotación de Activo Fijo	Ventas/ Activo Fijo	$97905.60/7374.16$ $=13.28$	1327.68%
	Rotación de cartera	Ventas/ cuentas por cobrar	$97905.60/1060.00$ $=92.36$	9236.38%
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	(Utilidad Neta/ Ventas)*(Ventas/ Activo Total)	$(2345.03/97905.60)$ $*( 97905.60$ $/35746.55)= 0.07$	6.56%
	Rentabilidad Neta de Ventas	Utilidad Neta/Ventas	$(2345.03/97905.60)$ $= 0.02$	2.40%

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

La tabla anterior muestra que ANDINAMEDICAL S.A. mantiene una liquidez que indica que se encuentra en la capacidad de asumir sus deudas a corto plazo en forma moderada, pero a la vez depende de sus acreedores ya que no posee un alto nivel de autonomía financiera. La empresa tiene un efecto de palanca al ser la rentabilidad del capital invertido mayor al costo del capital prestado. En cuanto a la rotación de activo, por el giro del negocio las ventas superan en gran cantidad a lo invertido en activos. Se puede observar que las cuentas por cobrar no representan un alto porcentaje en relación a las ventas totales; a la vez que el activo tiene una capacidad pequeña para producir utilidades.

En cuanto a la rentabilidad neta de ventas, muestra un margen pequeño de utilidad por cada unidad vendida.

Estos indicadores son propios de la empresa en su etapa de iniciación, en el último año ha presentado mejores resultados debido a que se encuentra en un periodo de crecimiento, teniendo así un mayor número de ventas que generan mayor utilidad.

#### 1.4. ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

En la actualidad, lo más importante ya no es captar nuevos clientes, sino mantener a los clientes actuales, bajo este precepto, el objetivo de las empresas debe ser conseguir la satisfacción total del cliente. Para conseguir este objetivo, la empresa puede incrementar sus ventas a los clientes actuales o ganar nuevos clientes mediante la creación de una imagen positiva entre clientes potenciales.

### 1.4.1. Acciones importantes entre la relación de la empresa y el cliente

Existen varios factores que la empresa debería tomar en cuenta para atender de mejor manera a los clientes y lograr su satisfacción.

**TABLA N° 8**

**Acciones que pueden tener importancia vital entre la relación de la empresa y el cliente**

Acciones Correctas	Acciones Incorrectas
1. Iniciar la llamada telefónica	1. Responder solo a llamadas del cliente
2. Hacer recomendaciones, sugerencias	2. Hacer justificaciones, esperar quejas
3. Lenguaje cuidado	3. Dejatez al hablar
4. Anticiparse a los problemas	4. Resolver problemas
5. Hablar en positivo de la propia empresa	5. Perder tiempo criticando a la empresa
6. Personalizar la relación	6. Hacer rutinaria la relación

**Fuente:** CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS (2008).  
[<http://www.emprenemjunts.es/>]. **Análisis de satisfacción del cliente**

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Es importante considerar, que el objetivo de las empresas debe ser fidelizar a los clientes, esto se consigue con un nivel de servicio superior al que el cliente espera; es decir, la calidad juega un papel importante.

#### 1.4.2. ¿Por qué buscar la satisfacción del cliente?

Resumiendo lo señalado por los CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS (2008) es importante considerar:

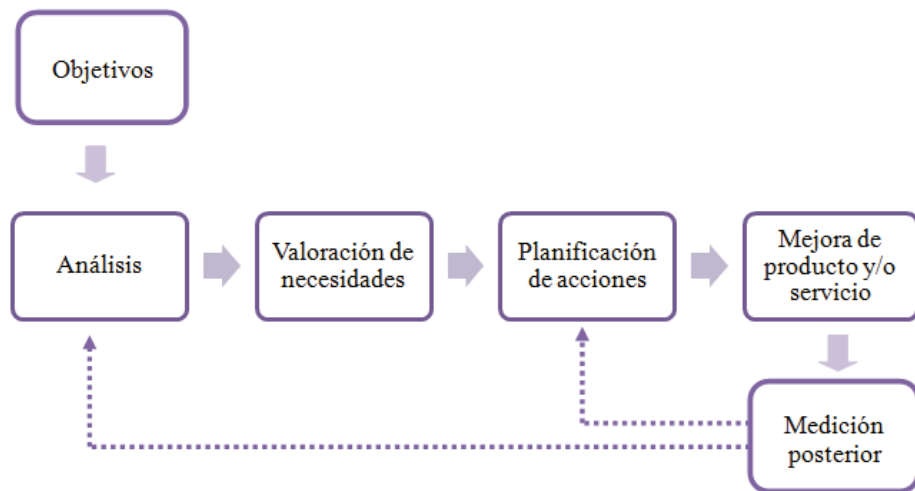
- Los clientes satisfechos están dispuestos a volver a la empresa, los insatisfechos no regresan y pueden ocasionar problemas al momento de cobrar.
- Los clientes satisfechos hablan bien de la empresa o de los productos, el cliente insatisfecho habla de los motivos que causaron su insatisfacción pudiendo exagerar.
- Los clientes satisfechos están dispuestos a comprar nuevos productos de la empresa, los clientes insatisfechos no quieren saber nada de la empresa.
- Los clientes satisfechos tienen una actitud positiva a la empresa y a sus empleados, un cliente satisfecho mantendrá una actitud negativa capaz de desmotivar a cualquier persona.

### 1.4.3. Fases del proceso de gestión de la satisfacción del cliente

Para satisfacer a los clientes se requiere mejorar la calidad y tomar ciertas iniciativas dentro de la empresa y esto forma parte de un proceso continuo como se indica en el Gráfico 6.

#### GRÁFICO N° 6

##### Fases del Proceso de Gestión de la Satisfacción del Cliente



**Fuente:** CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS (2008).  
 [[http://www.emprenemjunts.es/descargas/245\\_descarga.pdf](http://www.emprenemjunts.es/descargas/245_descarga.pdf)], **Análisis de satisfacción del cliente.**  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

#### 1.4.4. Satisfacción del Cliente en ANDINAMEDICAL S.A.

ANDINAMEDICAL S.A. a través del proceso de Ventas, realiza la verificación de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos; el método para obtener y usar dicha información es la aplicación de “Encuestas de Satisfacción de Clientes”. (Ver Anexo 1); se analizan dos veces al año sus resultados, con lo que la Gerencia realiza un plan de mejora para incrementar la satisfacción de los clientes.

Durante el último año se realizó la encuesta a 15 clientes, los resultados se pueden observar en el Anexo 2 de Tabulación de encuestas de satisfacción de clientes. En la Tabla 9 se observa un resumen de los resultados obtenidos.

**TABLA N° 9**

#### **Resultados encuestas de satisfacción de clientes ANDINAMEDICAL S.A.**

PREGUNTA	PORCENTAJE				
	Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Calidad del producto	0%	0%	0%	27%	73%
Confiabilidad	0%	0%	0%	20%	80%
Reconocimiento de marca	0%	0%	13%	27%	60%
In – Service	0%	0%	7%	40%	53%
Tiempo de entrega del servicio	0%	7%	13%	27%	53%
Desempeño de la persona de contacto	0%	0%	13%	20%	67%

**Fuente:** investigación realizada en ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Con esta información se puede determinar que un 64% de los clientes consideran que la empresa trabaja de manera excelente y un 27% piensa que la empresa realiza sus labores de forma muy buena, lo que lleva a la conclusión de que la empresa puede mejorar sus índices de satisfacción del cliente, para lo cual se ha determinado la importancia de la implementación de un sistema de gestión basado en procesos, lo que permitirá mejorar la gestión de la empresa y obtener resultados que beneficien a la misma.

## **2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL**

En este capítulo se expone la situación actual de los procesos de ANDINAMEDICAL S.A., lo que se presenta a continuación, es el resultado del diagnóstico y levantamiento de información, que se obtuvo con cada una de las personas que intervienen en los procesos actuales de la empresa.

En primer lugar, se realizó el inventario de procesos que se obtuvo de manera verbal, mediante indagaciones al personal de la organización. Al concluir con el inventario, se realizó la codificación de los procesos obtenidos y luego se elaboró el mapa de procesos de la empresa, al lograr este resultado se procedió a realizar el levantamiento de información en conjunto con los responsables de los procesos, con lo cual se consiguió la elaboración de diagramas. Una vez realizado esto, se validaron los procesos conjuntamente con los responsables de los mismos.

Para concluir esta parte del estudio, se procedió a identificar las debilidades existentes en los procesos de la empresa y a desarrollar oportunidades de mejora para efectuar el análisis de

valor agregado para cada uno de los procesos, y de esta manera establecer medidas pertinentes de mejora en cada caso.

## 2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1.1 Gestión por Procesos

Resumiendo lo que indica BELTRÁN J. (2002), la gestión por procesos es una forma de gestionar la empresa basándose en procesos, y se diferencia de la organización funcional ya que en la gestión por procesos es primordial la visión de los clientes sobre las actividades de la empresa. Estos procesos se gestionan de forma estructurada mediante el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) y sobre su mejora se basa la de toda la empresa.

La gestión por procesos se basa en centrar su atención en el resultado de los procesos de la empresa y no en cada una de sus actividades de forma individual. Es decir, hacer adecuadamente las cosas que se han planeado con anticipación para la consecución de objetivos. Es necesario sistematizar las actividades para que estén

integradas durante todo el proceso; para lo cual es importante predefinir las funciones que cada persona debe cumplir, en donde debe existir compromiso de la alta dirección para que todo funcione correctamente y los procesos satisfagan necesidades de clientes internos y externos.

#### 2.1.1.1 Importancia de la Gestión por Procesos

Al tomar las palabras de PEREZ J. (2010), el enfoque basado en procesos presenta una gran ventaja en relación a la estructura funcional. Una de ellas es la orientación hacia el cliente y los objetivos estratégicos de la organización, para lo cual es necesario romper algunos paradigmas en la gente y poder hacer un cambio en la cultura organizacional de la empresa. Además, con esta orientación se puede optimizar la utilización de los recursos mediante una visión de eficacia global conociendo la razón por la cual se hacen las cosas. También, se puede entender las interrelaciones entre todos los procesos los cuales se pueden mejorar. De la misma manera, se puede reconocer actividades que no agregan valor dentro de los procesos y con esto obtener una reducción en costos innecesarios. Igualmente, es una herramienta útil para la mejor toma de decisiones; es importante porque confiere la responsabilidad del proceso a una persona, lo cual es un

factor motivante. Constituye la esencia del negocio, así que se torna en una ventaja competitiva.

#### 2.1.1.2 Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos

Se resume lo que señala GILLI J. (2007), lo primero que se debe hacer es concienciar a la dirección y obtener su aprobación, esto es importante ya que sin el consentimiento de la dirección no se obtendrán resultados, se conoce que el costo para ser competitivos es alto pero lo es mucho más el costo de no serlo. Lo que la dirección debe hacer, es dar su ejemplo a los demás, definir políticas que tienen que ser seguidas por los miembros de la empresa y dedicar todo el tiempo que sea necesario para la implementación del sistema.

El siguiente paso, es obtener toda la información preliminar posible; es importante conocer la razón de ser de la empresa o misión, hacia dónde quiere llegar o la visión y su situación inicial para luego analizar estos datos.

Sucesivamente determinar los procesos, ya que para la consecución de la misión de la empresa se debe tener pasos los cuales se deben seguir. A continuación, establecer la finalidad específica de cada proceso. Después descomponer los procesos en subprocesos o funciones para una mejor gestión. Posteriormente, se establece los indicadores de gestión para garantizar el cumplimiento. Por último, se preparan los procedimientos que no son más que la descripción de lo que debe hacerse en cada caso para la consecución del resultado deseado.

#### 2.1.1.3 Etapas de la Gestión de un Proceso

Las etapas de la gestión de un proceso según PEREZ J. (2010), se inicia al asignar y comunicar la misión del proceso, es decir definir el porqué de su existencia, y los objetivos que debe cumplir este, conforme a los requisitos de los clientes y del cumplimiento de la misión de la empresa.

En segundo lugar, establecer los límites del proceso, esto es, definir las entradas y salidas, quienes son los proveedores y clientes del producto que genera el proceso.

Como siguiente paso se debe planificar el proceso, esto incluye la elaboración de un diagrama de flujo, su caracterización y los indicadores con los que se va a medir el proceso. Además se debe identificar las interrelaciones que tiene el proceso con el resto de procesos, este se puede identificar en un mapa de procesos.

A continuación, se tiene que asegurar la disponibilidad de todos los tipos de recursos necesarios para la operación, ejecución y control de los procesos. Posteriormente, se realiza la medición y seguimiento de los procesos mediante herramientas adecuadas, estableciendo una frecuencia. Inmediatamente, se realiza el análisis de la información para tomar decisiones según los resultados obtenidos.

Como último paso se encuentra el proceso de mejora continua que se debe realizar de manera sistemática y periódica.

### 2.1.2 Diferencia entre Visión por Procesos y Visión Funcional

La tabla que sigue a continuación expone algunas diferencias entre la administración basada en una visión funcional en contraste con una visión basada en procesos.

**TABLA N° 10**

#### Visión Funcional vs. Visión de Procesos

Visión Funcional	Visión Basada en Procesos
Organización por departamentos o áreas	Organización por procesos
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Hacer mi trabajo	Trabajo en equipo
Evaluar el desempeño de las personas	Evaluar el desempeño del proceso
Cambiar a la persona	Mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras estructurales
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
¿Quién cometió el error?	¿Qué falló en el control del proceso?
Corregir errores	Prevenir errores
Orientado a satisfacer al jefe	Orientado a satisfacer al cliente
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivos

**Fuente:** Tomado de la materia Administración por Procesos de la especialidad productividad.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.1.3 Proceso

Es esencial conocer el significado de proceso y cada una de las partes que lo conforman; a continuación, se presentan conceptos que definen claramente este término que será utilizado durante toda la investigación.

Primero se definirá el concepto usado en la materia Administración por Procesos que señala que un proceso es un conjunto de pasos ordenados que siguen una secuencia y/o que son simultáneos, en donde existen entradas y a través de un periodo de transformación dan como resultado unas salidas.

Según Benjamín E. y Fincowsky F. (2009), los procesos son un conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.

La norma ISO 9000 define proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Un proceso es una “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” (PEREZ, 2010: 51)

Una vez que se conoce lo que es un proceso, se debe identificar sus componentes, estos son: entradas o llamadas también inputs, la secuencia de actividades que son los medios de recepción y atención para procesarlos, el producto o servicio resultante, salidas o también llamados outputs y un sistema de gestión conformado por indicadores de control y desempeño.

#### 2.1.3.1 Tipos de Procesos

Según lo estudiado en la materia Administración por Procesos, se establecen tres tipos de procesos.

*Estratégicos o directivos:* Dan un direccionamiento a la organización, teniendo carácter transversal a todo el resto de procesos de la organización.

*Misionales, operativos, o de realización:* Son los que conforman el giro del negocio, “Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido” (PÉREZ, 2010: 107)

*De soporte o de apoyo:* Son los que ayudan a que otros procesos funcionen de forma adecuada; mediante las personas y recursos necesarios según requisitos de clientes.

### 2.1.3.2 Mapa de Procesos

Permite tener una visión global de todos los procesos actuales y posteriormente los procesos propuestos, con la secuencia e interrelaciones de los mismos. No existe un formato predeterminado para realizarlo, cada empresa adopta el diseño que mejor se adapta a su estructura. A continuación se presenta algunas definiciones de mapa de procesos.

Según PÉREZ J. (2010), el Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro.

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus

relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.<sup>10</sup>

El mapa de procesos es un diagrama que muestra, de manera visual, los procesos que conforman la unidad funcional, así como las relaciones que existen entre ellos.<sup>11</sup>

Según los apuntes de la materia Administración por Procesos, el mapa de procesos es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos. En el cual se deben incluir los siguientes elementos:

- El cliente y sus requerimientos
- Procesos directivos
- Procesos de la cadena de valor
- Procesos de soporte

---

<sup>10</sup> ESPINOSA S. (2009). [<http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>], **Gestión de procesos - mapa de procesos**

<sup>11</sup> Cfr. UNIVERSIDAD DE GRANADA (s/f) [<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MapaProcesos.pdf>], **mapas de procesos**

## GRÁFICO N° 7

## Diagramación de un Mapa de Procesos



**Fuente:** Tomado de la materia Administración por Procesos de la especialidad productividad

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.1.4 Diagramación

La diagramación consiste en realizar representaciones gráficas de la secuencia de las actividades que conforman un proceso. Para efectos de este trabajo se utilizarán los diagramas de flujo que constituyen una herramienta para el diseño, implantación y revisión de los procesos.

#### 2.1.4.1 ¿Qué son diagramas de flujo?

“Los diagramas constituyen la forma más elemental de representación de un procedimiento, ya que a partir de símbolos, líneas y anotaciones mínimas, nos permiten construir un cuadro sintético y de fácil lectura donde se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema.”<sup>12</sup>

Es un elemento fundamental para descomponer en partes un proceso complejo y de esta forma sea más fácil su comprensión y facilite el trabajo.

Según PEREZ J. (2010), el diagrama de flujo es una herramienta de planificación que traza los diversos pasos de un proceso y su relación. Presenta beneficios como comprender el proceso en su conjunto, además de que permite identificar los clientes y visualizar oportunidades de mejora.

#### 2.1.4.2 Símbolos Usados para Diagramar

Para la diagramación de los procesos de ANDINAMEDICAL S.A., se utilizarán los símbolos preparados por la American National Standard Institute (ANSI), tomados de BENJAMIN E. y FINCOWSKY F. (2009).




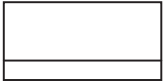
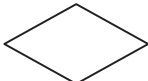


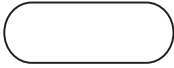

---

<sup>12</sup> GILLI J. (2007). *Diseño organizativo estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica. p.204

Los símbolos que se emplearán son los que se encuentran en la Tabla 11.

**TABLA N° 11**

**Símbolos Utilizados para Diagramas de Flujo**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTA</b>
	<b>Entidad Externa:</b> Es la fuente o destino de los flujos de información, productos y/o servicios.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión:</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documentos, formularios, materiales o productos que entren, se utilicen, se generen o salgan del procedimiento.
	<b>Actividad:</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento. En la parte inferior se coloca el cargo del responsable de la actividad.
	<b>Decisión:</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos. Es una condición redactada como pregunta.
	<b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Referencia/Proceso:</b> Se utiliza para identificar a otro proceso relacionado.
	<b>Inicio/Fin:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo.
	<b>Base de datos:</b> Representa bases de datos, hojas electrónicas u otras formas de almacenamiento de información electrónico.

**Fuente:** BENJAMÍN E y FINCOWSKY F. (2009). *Organización de empresas*.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.1.5 Análisis de Valor Agregado

Al resumir el texto publicado por el Gobierno Federal de Estados Unidos Mexicanos (2008), el análisis de valor agregado es una herramienta para diagnosticar cada actividad de los procesos de la organización, y determinar cuál es su aporte a satisfacer las expectativas del cliente mediante dos dimensiones:

- a. Agrega o no valor al proceso
- b. Necesaria o no en el proceso

De esta manera, es posible realzar cuatro combinaciones que se aprecian en la Tabla 12.

**TABLA N° 12**

#### Matriz de Valor Agregado

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR	ELIMINAR

**Fuente:** GOBIERNO FEDERAL ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (2008), [<http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>], **Herramientas para el análisis y mejora de procesos**

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.1.5.1 Tipos de Actividades

Se ha tomado unas ideas de TOVAR A. (2007) y se ha combinado con la materia de Administración por Procesos para determinar que dentro de un proceso se encuentran actividades de tres tipos:

**Actividades de valor agregado para el cliente (VAC):** Son actividades que para el cliente son necesarias para generar las salidas que él espera y cumplir con sus expectativas. Es decir, son las actividades que transforman físicamente el producto, o que el cliente notaría si no se llevarían a cabo o también aquellas que contribuyen con el cumplimiento de algún requerimiento del cliente.

**Actividades de valor agregado para el negocio (VAN):** Son actividades requeridas por la organización para llevar a cabo sus procesos, que no son relevantes desde el punto de vista del cliente.

**Actividades que no generan valor agregado (NVA):** Son actividades que no exige el cliente o el proceso, y no contribuyen a alcanzar los

requerimientos del cliente y pueden eliminarse sin afectar la funcionalidad o calidad de los productos o servicios para el cliente.

Existen dos tipos de actividades sin valor agregado:

1. Actividades que existen porque el proceso se diseñó inadecuadamente o que no funciona como indica el diseño. Por ejemplo, los re-trabajos, esperas y actividades de preparación.
2. Actividades que no son requeridas por el cliente o por el proceso y pueden ser eliminadas sin afectar el proceso.<sup>13</sup>

Una vez establecido los requerimientos del cliente, se analizará cada una de las actividades realizando algunas preguntas como: ¿Es importante esta actividad para mi cliente? ¿Qué pasaría si esta actividad fuera eliminada? Si esta actividad no se justifica con las preguntas se debe eliminar y de no ser posible, se debe minimizar ya que consume dinero, tiempo y esfuerzo.<sup>14</sup>

Para determinar si una actividad agrega valor se utiliza el diagrama que se muestra en el Gráfico 8.

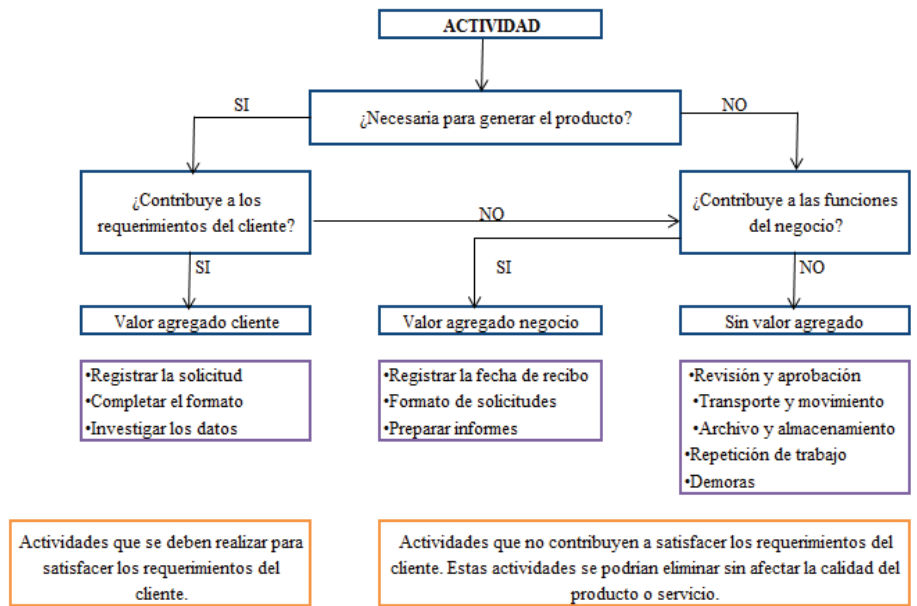
---

<sup>13</sup> Cfr. ACUÑA J., (2005). *Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica. Primera Edición. p. 65

<sup>14</sup> Cfr. Idem.

GRÁFICO N° 8

Esquema para Determinar si Actividad Agrega Valor



Fuente: HARRINGTON J. (1993), *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* y TOVAR A., (2007), *CPIMC Un modelo de administración por procesos*  
 Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

## 2.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

### **2.2.1 Inventario Inicial de Procesos**

Para la identificación de los procesos de ANDINAMEDICAL S.A. se realizó una socialización con el personal de la empresa, con el fin de presentar la metodología a utilizarse para la introducción de la gestión por procesos dentro de la organización y la necesidad de contar con la colaboración de quienes integran la empresa. Una vez realizado esto, en ANDINAMEDICAL S.A. se obtuvo los siguientes procesos que se muestran en la Tabla 13, los cuales se procedieron a clasificar según su tipo y codificar para un mejor manejo de la información.

TABLA N° 13

## Inventario de Procesos Actuales ANDINAMEDICAL S.A.

No.	LISTADO	TIPO	NIVEL	CÓDIGO
1	<b>Provisión</b>	Realización	Proceso	CV.PR.01
2	Compras	Realización	Subproceso	CV.PR.01.01
3	Bodegaje	Realización	Subproceso	CV.PR.01.02
4	<b>Ventas</b>	Realización	Proceso	CV.VE.02
5	Facturación	Realización	Subproceso	CV.VE.02.01
6	Entrega de productos	Realización	Subproceso	CV.VE.02.02
7	Licitaciones	Realización	Subproceso	CV.VE.02.03
8	<b>Post Venta</b>	Realización	Proceso	CV.PV.03
9	Garantía y Mantenimiento	Realización	Subproceso	CV.PV.03.01
10	<b>Gestión Financiera</b>	Soporte	Proceso	SO.GF.01
11	Control presupuestario	Soporte	Subproceso	SO.GF.01.01
12	Contabilidad	Soporte	Subproceso	SO.GF.01.02
13	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Soporte	Proceso	SO.GR.02
14	Selección y contratación	Soporte	Subproceso	SO.GR.02.01
15	Capacitación	Soporte	Subproceso	SO.GR.02.02
16	<b>Gestión de Tecnología e Información (externo)</b>	Soporte	Proceso	SO.GT.03
17	Mantenimiento de equipos	Soporte	Subproceso	SO.GT.03.01

Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

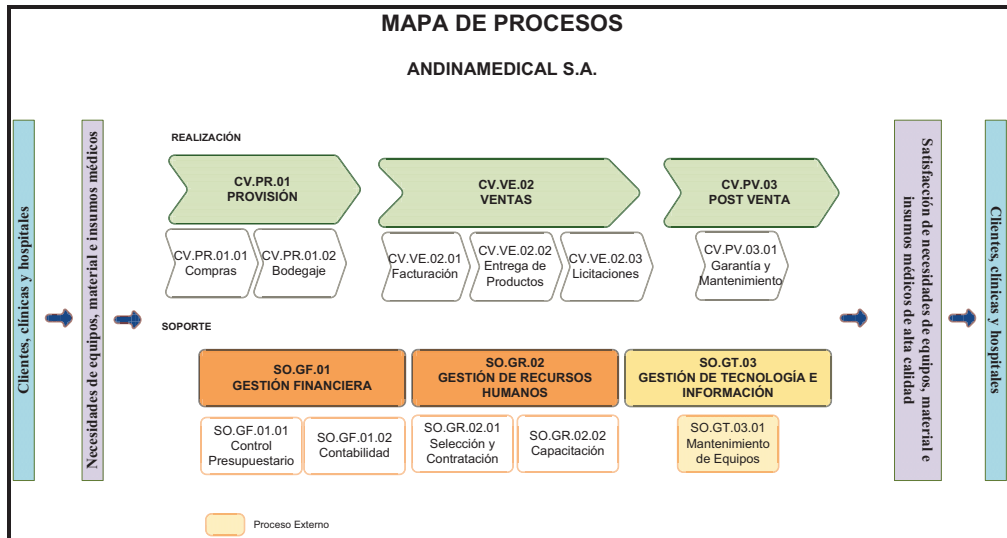
Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

### 2.2.2 Mapa de procesos actual

Para visualizar en el contexto global los procesos identificados, se presenta el siguiente gráfico del mapa de procesos de ANDINAMEDICAL S.A.

## GRÁFICO N° 9

## Mapa de Procesos Situación Actual



Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3 Levantamiento de Información Actual

La metodología utilizada en el presente trabajo empieza con la recolección de la información de los procesos de la empresa, a través de entrevistas y observaciones con los colaboradores de la misma, con lo cual se procedió a realizar la diagramación de cada uno de los procesos, y para este fin se utilizó diagramas de flujo con los símbolos que se mostraron en el marco conceptual de este capítulo. Además, se realizó el levantamiento de actividades con el tiempo en que tarda y el costo de las mismas en base al sueldo de los colaboradores. Con esta información se

elaboró el análisis de valor agregado, para lo cual se realizó un cuadro que permite visualizar detalladamente cada actividad que compone un proceso, y si esta genera valor agregado al negocio (VAN), valor agregado al cliente (VAC) o si no agrega valor (NVA). Con esto se obtuvo un cuadro de debilidades y oportunidades de mejora para cada proceso.

Para efectos del cálculo de costos de las actividades se presenta una tabla con los sueldos de las personas que intervienen en los procesos.

**TABLA N° 14**

**Sueldos del Personal de ANDINAMEDICAL S.A.**

<b>Responsables</b>	<b>Sueldo</b>
Gerente General	\$ 3.630,00
Gerente de Ventas	\$ 1.550,00
Gerente de RRHH	\$ 1.550,00
Contador	\$ 500,00
Vendedor	\$ 330,00
Encargado de Bodega	\$ 330,00
Técnico en computación	\$ *120,00

\*Aproximado

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

A continuación, se presenta cada uno de los procesos, seguidos de los resultados del análisis de valor agregado, debilidades y oportunidades de mejora de los mismos.

Los diagramas de flujo y cálculos utilizados para análisis de valor agregado se encuentran en el Anexo 3, la información fue proporcionada por los colaboradores y validada con el presidente de la empresa.

#### 2.2.3.1. Compras

El subproceso de Compras se encuentra dentro del proceso de Provisión, permite a la empresa adquirir los productos necesarios para el giro del negocio, siempre en busca de lo mejor en el mercado; transcurre desde el momento en que el vendedor detecta la necesidad de compra hasta el momento en que el contador tramita el pago al proveedor. En este proceso intervienen tres personas: el Vendedor, el Contador y el Gerente General.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del subproceso.

TABLA N° 15

## Valor Agregado del Subproceso Compras

	Volumen	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	11 actividades	104,5 hrs	\$ 278,81
<b>VAN</b>	3 actividades	1,9 hrs	\$ 4,56
<b>NVA</b>	8 actividades	13,0 hrs	\$ 23,92
<b>Total</b>	22 actividades	119,4 hrs	\$ 307,29

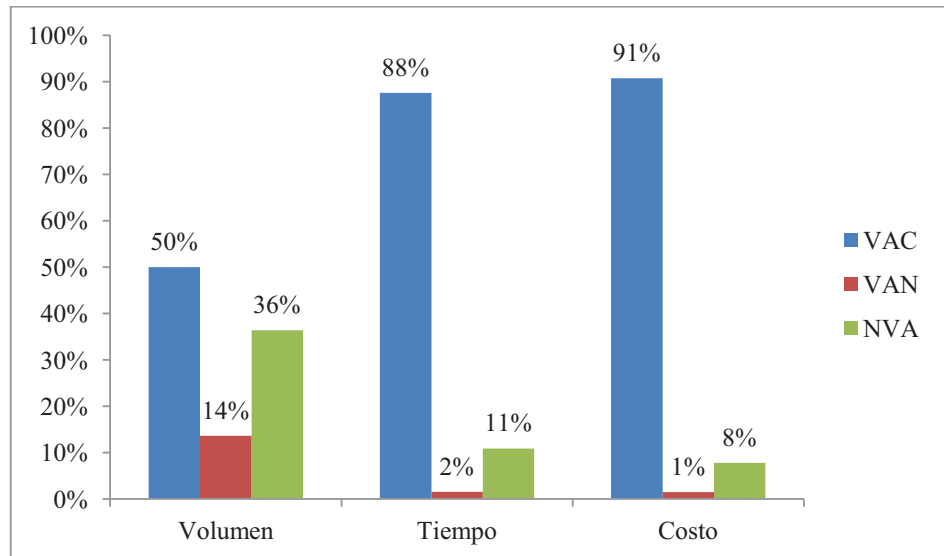
Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

GRÁFICO N° 10

## Análisis de Valor Agregado del Subproceso Compras



Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

El análisis que se realizó determinó que existen bastantes actividades que no generan valor, pero estas a su vez consumen poco tiempo y costo, en el caso de las actividades con valor para el cliente, son las que menor tiempo y costo consumen, siendo las actividades con valor para el negocio las que representan mayor tiempo y costo al ser las más numerosas.

**TABLA N° 16**

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Compras**

<b>Proceso: Compras</b>		
<b>N°</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
1	<b>Por proceso:</b> El proceso cuenta con actividades que no generan valor agregado.	Realizar un análisis de las actividades para realizar mejoras.
2	<b>Por personas:</b> No existe una clara delimitación de funciones.	Realizar un análisis en el proceso respecto a las personas que intervienen en el mismo.
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguno	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno	
5	<b>Por software:</b> Ninguno	
6	<b>Por materiales:</b> Ninguno	
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No existe un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.2. Bodegaje

El subproceso de Bodegaje se encuentra dentro del proceso de Provisión, permite a la empresa mantener un buen control de sus productos en bodega, permite brindar información destinada a la programación oportuna de los procesos de compras y realizar una gestión eficiente en cuanto a la provisión y distribución de los mismos. En el proceso participan el Encargado de Bodega y el Vendedor.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del subproceso.

**TABLA N°17**

#### **Valor Agregado del Subproceso Bodegaje**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	9 actividades	11,0 hrs	\$ 21,68
<b>VAN</b>	3 actividades	4,0 hrs	\$ 7,92
<b>NVA</b>	8 actividades	120,7 hrs	\$ 206,25
<b>Total</b>	20 actividades	135,6 hrs	\$ 235,85

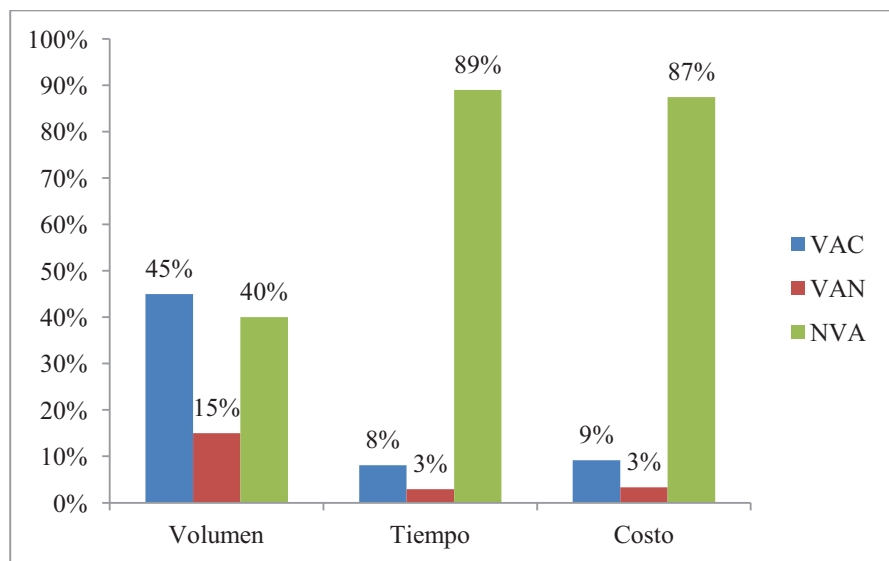
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

### GRÁFICO N° 11

#### Análisis de Valor Agregado del Subproceso Bodegaje



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El análisis realizado determina que existe casi el mismo número de actividades que generan valor para el cliente y actividades que no generan valor, pero estas últimas son las que consumen mayor tiempo y dinero, para lo cual se requiere realizar un análisis para mejorar esta situación.

TABLA N°18

## Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Bodegaje

<b>Subproceso: Bodegaje</b>		
<b>N°</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
1	<b>Por proceso:</b> El proceso tiene actividades que no generan valor agregado. Contiene reprocesos.	Realizar un análisis para eliminar actividades no generadoras de valor.
2	<b>Por personas:</b> No existe una clara delimitación de funciones. La persona de bodega realiza también otras actividades.	Realizar un estudio para hacer una reestructuración de las funciones.
3	<b>Por infraestructura:</b> La bodega no es tan amplia para almacenar toda la mercadería.	Realizar una planificación de expansión a largo plazo o mejorar el diseño de la misma.
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno	
5	<b>Por software:</b> Ninguno	
6	<b>Por materiales:</b> No cuenta con un carro de descarga para equipos pesados, el cual se contrata cada vez que se requiere.	Realizar un presupuesto para adquirir uno propio.
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas escritas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.3. Facturación

El subproceso de Facturación se encuentra dentro del proceso de Ventas y permite a la empresa elaborar y enviar las facturas a los clientes, garantizando la oportunidad y eficiencia teniendo en cuenta las condiciones de negociación y operación, el servicio prestado y la satisfacción del cliente. En este proceso participan el contador, el Encargado de Bodega y el Vendedor.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del subproceso.

**TABLA N° 19**

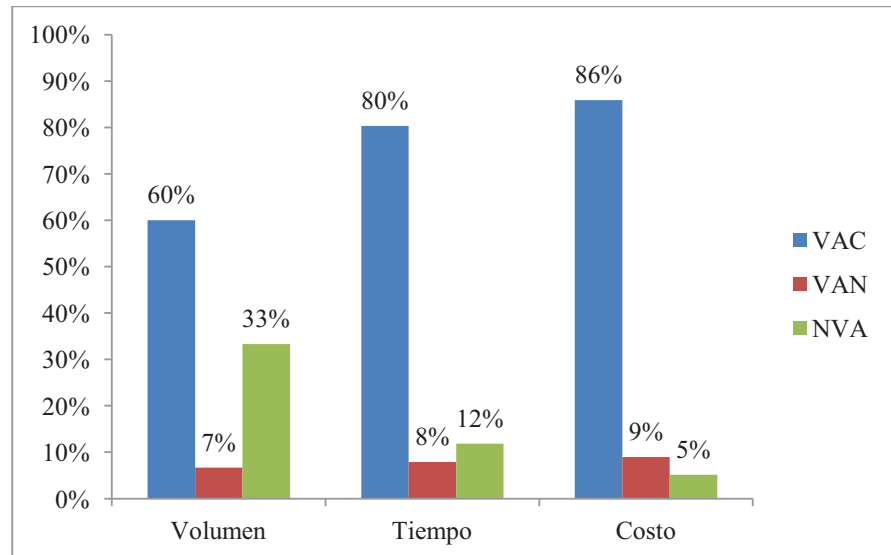
#### **Valor Agregado del Subproceso Facturación**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	9 actividades	106,3 hrs	\$ 299,27
<b>VAN</b>	1 actividades	10,4 hrs	\$ 31,25
<b>NVA</b>	5 actividades	15,6 hrs	\$ 17,98
<b>Total</b>	15 actividades	132,3 hrs	\$ 348,50

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

**GRÁFICO N° 12****Análisis de Valor Agregado del Subproceso Facturación**

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El análisis que se hizo al proceso muestra que predominan las actividades que generan valor al cliente, tanto en volumen como en tiempo y costo, seguido de las actividades que no generan valor, pero estas no representan un porcentaje alto en cuanto a tiempo y menos en costo.

TABLA N° 20

## Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Facturación

<b>Subproceso: Facturación</b>		
<b>N°</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
1	<b>Por proceso:</b> El proceso cuenta con actividades que no generan valor agregado. Se encuentra una gran cantidad de reprocesos.	Realizar un estudio para determinar oportunidades de mejora.
2	<b>Por personas:</b> El proceso lo realizan con muchas demoras por falta de capacitación.	Capacitar en temas contables a personal.
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguno	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno	
5	<b>Por software:</b> Ninguno	
6	<b>Por materiales:</b> Ninguno	
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

#### 2.2.3.4. Entrega de Productos

El subproceso de Entrega de Productos se encuentra dentro del proceso de Ventas, describe el procedimiento que mantiene la empresa para vender sus productos a los clientes. Comienza con la realización del cronograma de actividades de los vendedores y termina con la realización de la encuesta de satisfacción al cliente. En este proceso participan los Vendedores, el Gerente de Ventas, el Contador y el Encargado de Bodega.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del subproceso.

**TABLA N° 21**

#### **Valor Agregado del Subproceso Entrega de Productos**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	16 actividades	167,4 hrs	\$ 387,17
<b>VAN</b>	10 actividades	14,2 hrs	\$ 32,85
<b>NVA</b>	2 actividades	14,6 hrs	\$ 6,46
<b>Total</b>	28 actividades	196,2 hrs	\$ 426,48

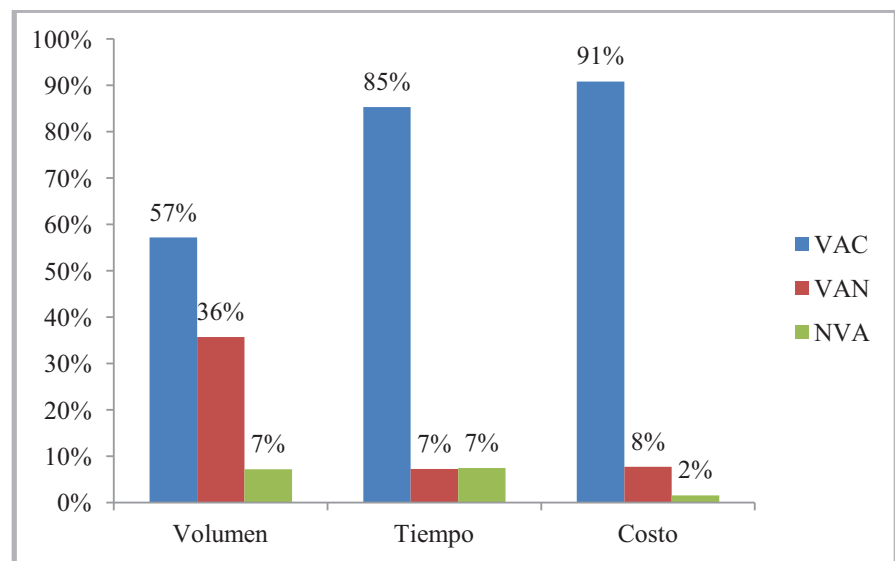
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

### GRÁFICO N° 13

#### Análisis de Valor Agregado del Subproceso Entrega de Productos



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Después del análisis de valor agregado realizado a este proceso se puede determinar que el cliente es quien recibe mayor valor en este proceso, ya que está enfocado netamente a la entrega del producto al mismo. Estas actividades son las de mayor cuantía tanto en volumen, tiempo y costo. Las demás actividades son de revisión y recepción de documentos.

TABLA N° 22

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Entrega de Productos**

<b>Subproceso: Entrega de Productos</b>		
<b>N°</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
1	<b>Por proceso:</b> El proceso cuenta con actividades que no generan valor agregado para el cliente.	Realizar un análisis para mejorar el proceso.
2	<b>Por personas:</b> No existe una clara delimitación de funciones. Falta de capacitación en tácticas y estrategias en ventas para el equipo que conforma esta división. Falta personal que realice las ventas	Realizar un análisis de carga laboral. Capacitar al personal.
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguno	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno	
5	<b>Por software:</b> No existe un programa de software que permita ingresar los requerimientos de los clientes de forma directa.	Estudiar la posibilidad de desarrollar o adquirir un software que mejore el desarrollo del proceso.
6	<b>Por materiales:</b> No tienen transporte para los equipos pesados	Realizar un presupuesto para la adquisición de un transporte
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no tiene indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.5. Licitaciones

El subproceso de Licitaciones se encuentra dentro del proceso de Ventas y describe el procedimiento que mantiene la empresa para ofrecer sus productos a través de ventas públicas. En este proceso interviene el Gerente de Ventas, Gerente General, el Vendedor y Contador.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del subproceso.

**TABLA N° 23**

#### **Valor Agregado del Subproceso Licitaciones**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	11 actividades	135,7 hrs	\$ 1.182,18
<b>VAN</b>	6 actividades	58,7 hrs	\$ 543,50
<b>NVA</b>	6 actividades	14,6 hrs	\$ 25,86
<b>Total</b>	23 actividades	208,9 hrs	\$ 1.751,54

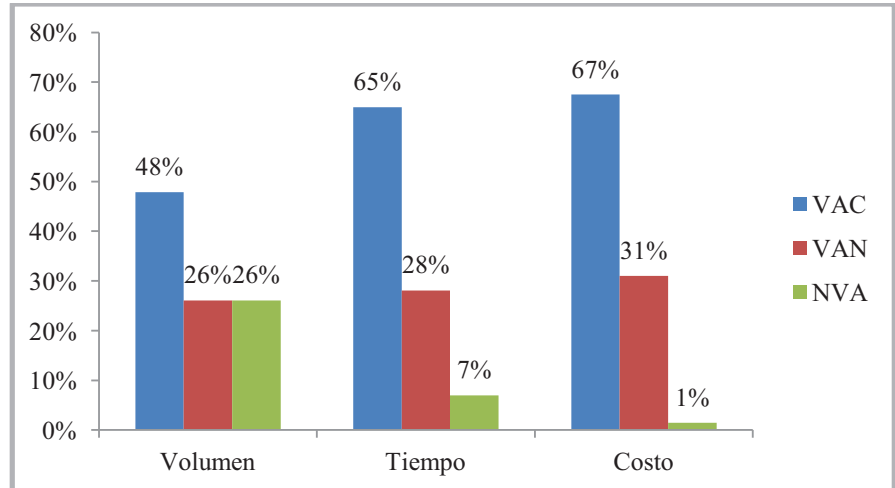
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

## GRÁFICO N° 14

## Análisis de Valor Agregado del Subproceso Licitaciones



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

En el análisis realizado se puede determinar que existe una mayor cantidad en actividades que generan valor al cliente tanto en volumen, tiempo y costo; además se observa que en cuanto a volumen, existe igual número de actividades que agregan valor al negocio y actividades que no agregan valor, pero estas últimas consumen poco tiempo y costo.

TABLA N° 24

## Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Licitaciones

Subproceso: Licitaciones		
N°	Debilidad	Oportunidad de mejora
1	<b>Por proceso:</b> El proceso cuenta con actividades que no generan valor agregado.	Analizar las actividades para mejorarlas
2	<b>Por personas:</b> No existe una clara delimitación de funciones. Falta de capacitación en ventas públicas.	Realizar capacitación en ventas públicas. Realizar un análisis de los puestos que intervienen en el proceso.
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguno	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno	
5	<b>Por software:</b> Ninguno	
6	<b>Por materiales:</b> Ninguno	
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.6. Garantía y Mantenimiento

El subproceso de Garantía y Mantenimiento se encuentra dentro del proceso de Post Venta, este permite a la empresa ofrecer un servicio integral, mediante el contacto con los clientes en cuanto al funcionamiento de los equipos para mantener su satisfacción. Este proceso empieza desde el momento en que se recibe la llamada del cliente hasta realizar la encuesta de satisfacción al cliente. Participan en el proceso el Gerente de Ventas, el Vendedor, el Encargado de Bodega y el Contador.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del subproceso.

**TABLA N° 25**

#### **Valor Agregado del Subproceso Garantía y Mantenimiento**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	20 actividades	19,3 hrs	\$ 118,19
<b>VAN</b>	4 actividades	1,3 hrs	\$ 4,04
<b>NVA</b>	7 actividades	20,4 hrs	\$ 1,38
<b>Total</b>	31 actividades	40,9 hrs	\$ 123,60

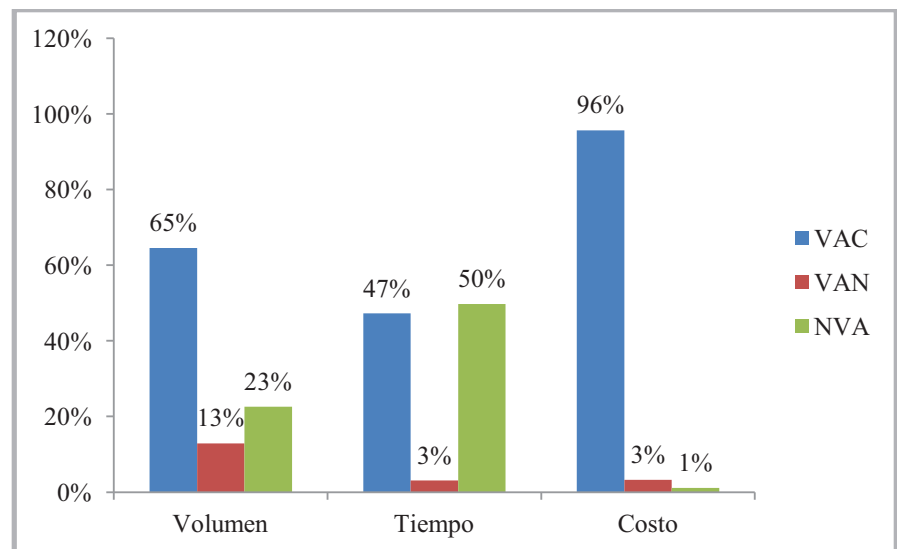
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

### GRÁFICO N° 15

#### Análisis de Valor Agregado del Subproceso Garantía y Mantenimiento



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El análisis realizado demuestra que en el proceso predominan las actividades que generan valor agregado al cliente, tanto en volumen, como en costo. Pero también muestra que en cuanto a tiempo, las actividades que predominan son las que no agregan valor, por lo que se debe analizar estas para disminuir el tiempo.

TABLA N°26

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Garantía y  
Mantenimiento**

<b>Subproceso: Garantía y Mantenimiento</b>		
N°	Debilidad	Oportunidad de mejora
1	<p><b>Por proceso:</b> El proceso presenta actividades que no generan valor agregado. El proceso no delimita sus actividades para brindar un proceso que permita satisfacer al cliente en sus necesidades.</p>	Realizar un análisis de las actividades para mejorar el proceso.
2	<p><b>Por personas:</b> No existe búsqueda de más campos para brindar capacitación.</p>	Investigar más temas de capacitación en avances tecnológicos.
3	<p><b>Por infraestructura:</b> No cuenta con un espacio para la recepción de equipos reparados hasta nueva entrega a cliente.</p>	Adecuar un espacio para mercadería que se ha reparado.
4	<p><b>Por equipos:</b> Ninguno</p>	
5	<p><b>Por software:</b> Ninguno.</p>	
6	<p><b>Por materiales:</b> Ninguno</p>	
7	<p><b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.</p>	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<p><b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.</p>	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<p><b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No presenta un manual de procedimientos.</p>	Implementar un manual de procedimientos.

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.7. Control Presupuestario

El subproceso Control Presupuestario se encuentra dentro del proceso de Gestión Financiera, describe el procedimiento que se utiliza para establecer los lineamientos que se deben seguir para elaborar el presupuesto que se utilizará cada año. En este proceso interviene el Contador y el Gerente General.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del subproceso.

**TABLA N° 27**

#### **Valor Agregado del Subproceso Control Presupuestario**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	8 actividades	19,6 hrs	\$ 193,47
<b>VAN</b>	5 actividades	2,8 hrs	\$ 8,83
<b>NVA</b>	0 actividades	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	13 actividades	22,4 hrs	\$ 202,29

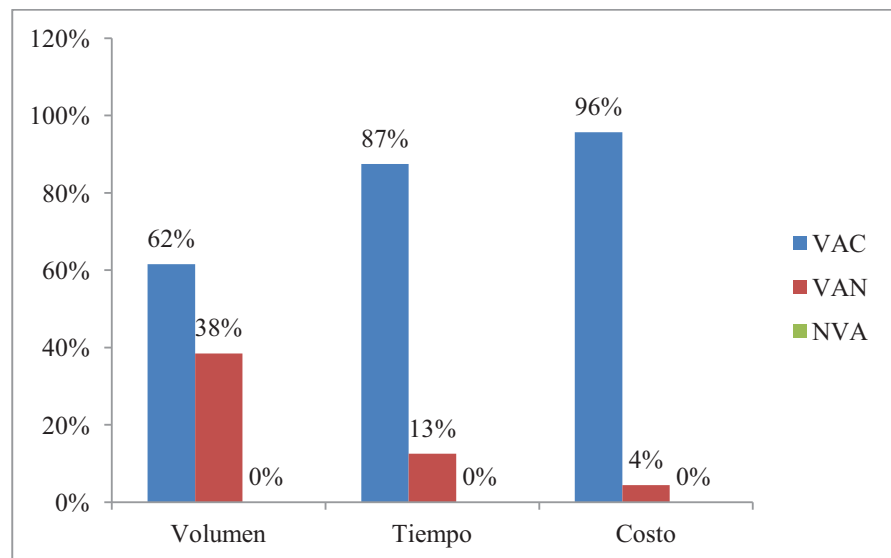
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

## GRÁFICO N° 12

### Análisis de Valor Agregado del Subproceso Control Presupuestario



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Al realizar el análisis de este proceso, se observa que predominan las actividades que generan valor al cliente tanto en volumen, tiempo y costo, no mantiene actividades que no agregan valor y además, existe también actividades que agregan valor al negocio que son actividades de comunicación y seguimiento.

TABLA N° 28

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Control Presupuestario**

<b>Subproceso: Control Presupuestario</b>		
N°	Debilidad	Oportunidad de mejora
1	<b>Por proceso:</b> El proceso cuenta con actividades que agregan valor al negocio que deberían evaluarse.	Elaborar un análisis de las actividades para establecer mejoras.
2	<b>Por personas:</b> El proceso no cuenta con la intervención de una tercera persona que no interactúe en la secuencia de las actividades realizadas que permita la transparencia de los procesos. No existe una clara delimitación de funciones.	Elaborar un análisis para determinar las funciones que cada uno debe realizar
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguno.	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno.	
5	<b>Por software:</b> Ninguno.	
6	<b>Por materiales:</b> Ninguno.	
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.8. Contabilidad

El subproceso Contabilidad se encuentra dentro del proceso de Gestión Financiera, describe el procedimiento que se utiliza para establecer los lineamientos que se deben seguir para proceder a contabilizar todos los movimientos de la empresa. En este proceso interviene el Gerente General y el Contador.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del proceso.

**TABLA N° 29**

#### **Valor Agregado del Subproceso Contabilidad**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	9 actividades	120,2 hrs	\$ 416,88
<b>VAN</b>	1 actividades	34,7 hrs	\$ 104,17
<b>NVA</b>	2 actividades	16,6 hrs	\$ -
<b>Total</b>	12 actividades	171,5 hrs	\$ 521,05

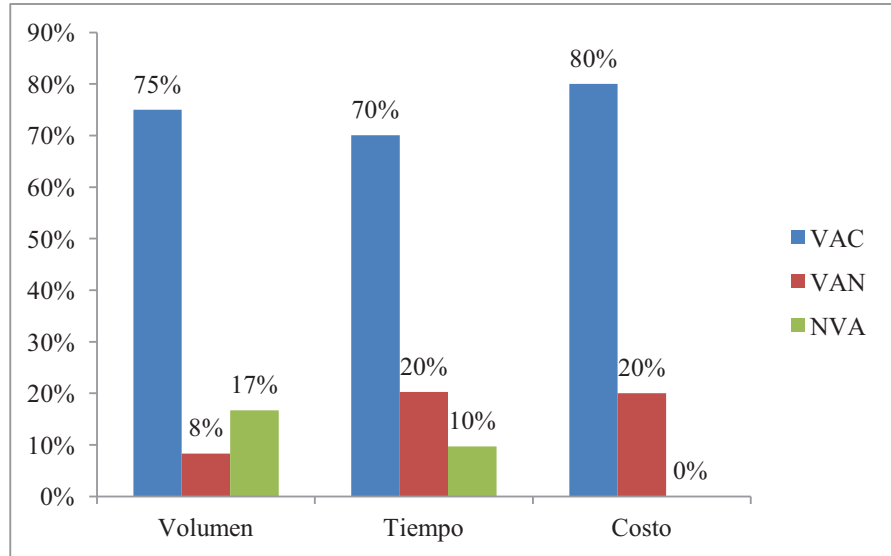
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

## GRÁFICO N° 17

## Análisis de Valor Agregado del Subproceso Contabilidad



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El subproceso tiene bastantes actividades que agregan valor al cliente, que son las que consumen mayor volumen, tiempo y costo, las actividades sin valor agregado se encuentran en menor cantidad pero no representan ningún costo.

TABLA N° 30

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Contabilidad**

<b>Subproceso: Contabilidad</b>		
<b>N°</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
1	<b>Por proceso:</b> El proceso tiene actividades que no agregan valor.	Realizar un análisis de valor agregado.
2	<b>Por personas:</b> No existe una clara delimitación de funciones.	Realizar análisis de funciones que desempeña el personal.
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguna	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguna	
5	<b>Por software:</b> Ninguna	
6	<b>Por materiales:</b> Ninguna	
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de entrada y salida de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.9. Selección y contratación

El proceso de Selección y Contratación se encuentra dentro del proceso de Gestión de Recursos Humanos, describe el procedimiento que se utiliza para establecer los lineamientos que se deben seguir para la selección y contratación de nuevo personal para la empresa. En este proceso participa el Gerente de Recursos Humanos y el Contador.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del proceso.

**TABLA N° 31**

#### **Valor Agregado del Subproceso Selección y Contratación**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	17 actividades	13,2 hrs	\$ 122,79
<b>VAN</b>	10 actividades	7,8 hrs	\$ 72,85
<b>NVA</b>	8 actividades	3,9 hrs	\$ 9,81
<b>Total</b>	35 actividades	25,0 hrs	\$ 205,45

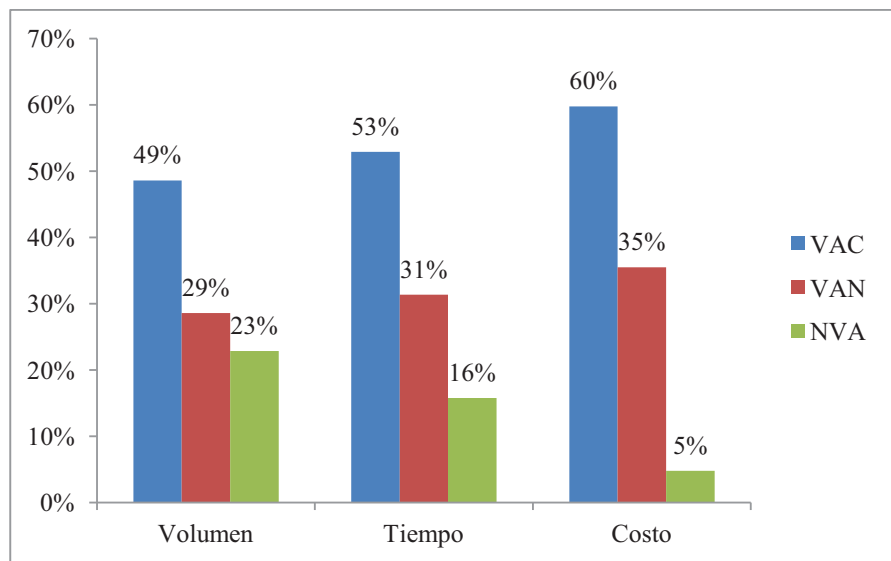
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

**GRÁFICO N° 18**

**Análisis de Valor Agregado del Subproceso Selección y Contratación**



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

En el proceso existe predominio de actividades que agregan valor al cliente tanto en volumen, tiempo y costo, y existen similar número de actividades que agregan valor al negocio y las que no agregan valor, pero estas últimas consumen menor tiempo y costo.

TABLA N° 32

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Selección y Contratación**

<b>Subproceso: Selección y Contratación</b>		
<b>N°</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
1	<b>Por proceso:</b> El proceso tiene actividades que no agregan valor.	Elaborar un análisis de valor agregado del proceso.
2	<b>Por personas:</b> El proceso no cuenta con la intervención de una tercera persona que no interactúe en la secuencia de las actividades realizadas que permita la transparencia de los procesos. No se realiza evaluación de desempeño. No existe una inducción al personal en los temas relacionados a las actividades que va a realizar.	Delimitar funciones del proceso. Incluir nuevos subprocesos para mejorar el rendimiento de la empresa
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguno	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno	
5	<b>Por software:</b> Ninguno	
6	<b>Por materiales:</b> Ninguno	
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de manejo de documentos. No presenta un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.10. Capacitación

El proceso de Capacitación pertenece al proceso de Gestión de Recursos Humanos, se encuentra dentro de la empresa para brindar formación al personal de la empresa. Participa el Gerente de Recursos Humanos, el Gerente General y el Contador.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del proceso.

**TABLA N° 33**

#### **Valor Agregado del Subproceso de Capacitación**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	6 actividades	1,7 hrs	\$ 15,50
<b>VAN</b>	8 actividades	5,2 hrs	\$ 43,06
<b>NVA</b>	3 actividades	0,2 hrs	\$ 1,12
<b>Total</b>	17 actividades	7,0 hrs	\$ 59,68

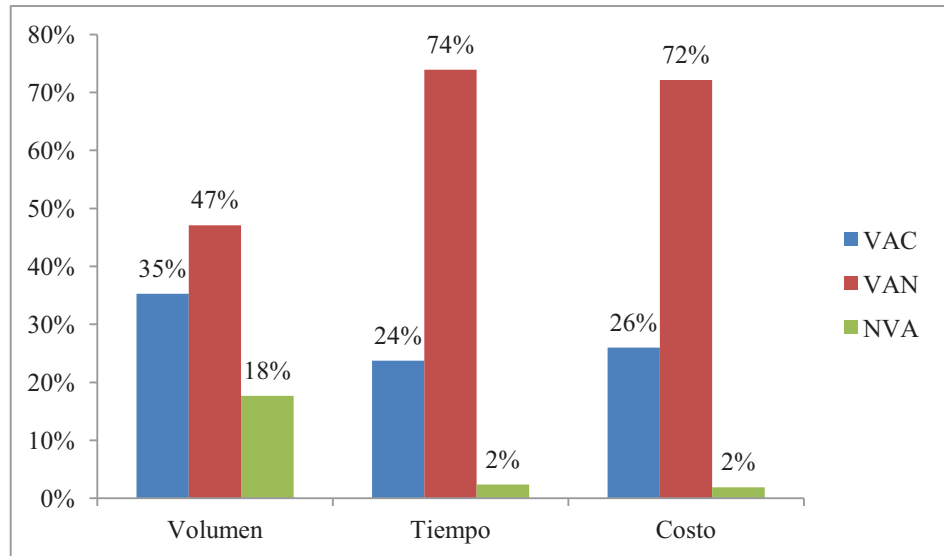
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

## GRÁFICO N° 19

## Análisis de Valor Agregado del Subproceso Capacitación



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Se observa que existe una gran cantidad de actividades que agregan valor al negocio, tanto en volumen, tiempo y costo. Existe una cantidad menor de actividades que agregan valor al cliente y las actividades que no generan valor son mínimas y consumen poco tiempo y costo.

TABLA N° 34

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso Capacitación**

<b>Subproceso: Capacitación</b>		
<b>N°</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
1	<b>Por proceso:</b> La mayoría de capacitaciones son en la parte técnica. Existen bastantes actividades que agregan valor al negocio.	Realizar una programación de capacitaciones en otros aspectos según necesidades detectadas. Elaborar un análisis de valor agregado.
2	<b>Por personas:</b> El proceso no cuenta con la intervención de una tercera persona que no interactúe en la secuencia de las actividades realizadas que permita la transparencia de los procesos.	Realizar un análisis del proceso y las funciones de quienes conforman el mismo.
3	<b>Por infraestructura:</b> Ninguno	
4	<b>Por equipos:</b> Ninguno	
5	<b>Por software:</b> Ninguno	
6	<b>Por materiales:</b> Ninguno	
7	<b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de entrada y salida de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.	Implementar un manual de procedimientos.

Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

### 2.2.3.11 Mantenimiento de Equipos

El subproceso de Mantenimiento de Equipos está dentro del proceso de Gestión de Tecnología e Información, se encuentra para establecer los lineamientos que se deben seguir para el correcto mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos utilizados en la empresa. Este proceso es externo, por lo cual se contrató un técnico en computación ocasional que realice mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de cómputo que se tiene dentro de la empresa.

La siguiente tabla muestra los resultados del análisis de valor agregado del proceso.

**TABLA N° 35**

#### **Valor Agregado del Subproceso Mantenimiento de Equipos**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>VAC</b>	8 actividades	4,9 hrs	\$ 26,95
<b>VAN</b>	5 actividades	5,5 hrs	\$ 16,80
<b>NVA</b>	0 actividades	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	13 actividades	10,4 hrs	\$ 43,75

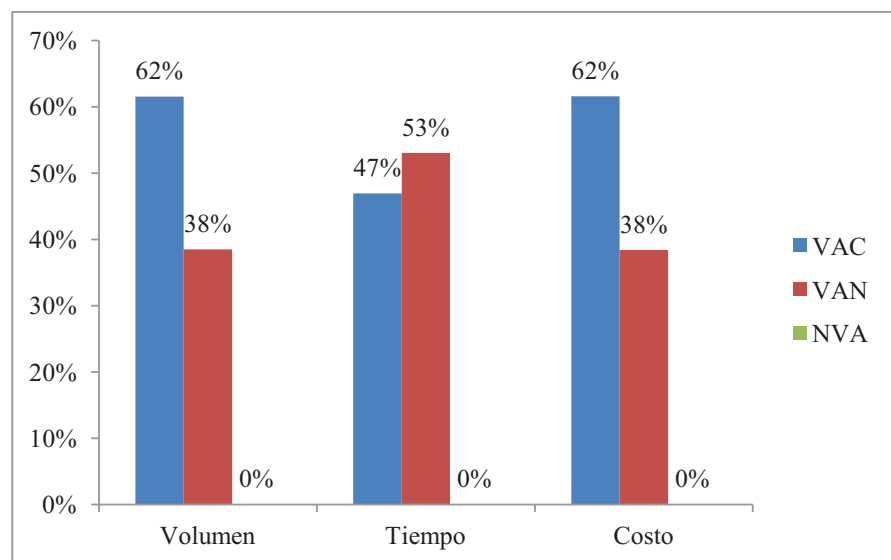
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

### GRÁFICO N° 20

#### Análisis de Valor Agregado del Subproceso Mantenimiento de Equipos



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El gráfico muestra porcentajes altos a las actividades que generan valor agregado al cliente, esto es indispensable ya que la paralización de las actividades de la empresa por mantenimiento de los equipos significa una pérdida de tiempo y dinero. El número de actividades que agregan valor al negocio también es elevado en cuanto a tiempo consumen un mayor tiempo que las VAC, lo cual se debe optimizar.

TABLA N° 36

**Debilidades y Oportunidades de Mejora del Subproceso  
Mantenimiento de Equipos**

<b>Subproceso: Mantenimiento de Equipos</b>		
N°	Debilidad	Oportunidad de mejora
1	<p><b>Por proceso:</b> Existen una alta cantidad de actividades que agregan valor al negocio. El proceso lo realiza una persona ajena a la organización.</p>	Realizar un análisis de valor para establecer oportunidades de mejora.
2	<p><b>Por personas:</b> El proceso no cuenta con la intervención de una persona de la organización para su realización.</p>	Analizar si es conveniente la contratación de una persona.
3	<p><b>Por infraestructura:</b> El proceso no presenta debilidades por infraestructura.</p>	
4	<p><b>Por equipos:</b> No se lleva registro de depreciaciones de equipos.</p>	Cambiar los equipos cuando cumplan su ciclo de vida útil.
5	<p><b>Por software:</b> No se lleva registro de necesidades de compra de licencias de software.</p>	Mantener software actualizado.
6	<p><b>Por materiales:</b> Ninguna</p>	
7	<p><b>Por normativa:</b> El proceso no cuenta con políticas que lo controlen.</p>	Implementar políticas para controlar el proceso.
8	<p><b>Por medición:</b> El proceso no cuenta con indicadores de gestión que permitan el control del proceso.</p>	Establecer indicadores para medir el proceso.
9	<p><b>Por documentación:</b> No existe un adecuado control de entrada y salida de documentos. No cuenta con un manual de procedimientos.</p>	Implementar un manual de procedimientos.

Fuente: ANDINAMEDICAL S.A.

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

En resumen, se puede identificar que la mayoría de debilidades encontradas en todos los procesos son en actividades relacionadas al almacenamiento, esperas del proceso, revisión y/o verificación, envío y recepción de documentos; para esto se ha propuesto realizar un análisis de todas las actividades de los procesos e identificar aquellas que deberían eliminarse, transferir, optimizar o mantener. De igual forma, se identificó que dentro de los procesos no se mantienen políticas escritas, así como tampoco se lleva un control adecuado de los documentos ni indicadores que permitan la correcta gestión de los procesos. Para sobrellevar estas debilidades, se hallaron oportunidades de mejora que se presentaran en el siguiente capítulo, además de la realización de un manual de procesos, en el que se incluirá la solución a las mismas.

Otra debilidad que presenta la empresa es la falta de capacitación al personal, para lo cual se ha identificado la oportunidad de mejora de identificar las necesidades de cada proceso y establecer de esta manera un plan de capacitación. Además, se encontró que la mayoría de actividades se realiza de forma manual, se presentó la oportunidad de mejora el estudio de la posibilidad de desarrollar un software para los procesos clave del negocio.

### **3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS SITUACIÓN PROPUESTA**

En este capítulo se muestra el mejoramiento realizado a los procesos actuales de ANDINAMEDICAL S.A., a través del estudio de oportunidades de mejora, además de presentar una alternativa a las necesidades de la empresa para que funcione de forma adecuada el sistema de gestión por procesos, después del correspondiente análisis realizado.

Las propuestas formuladas en este capítulo, parten del análisis minucioso realizado a la organización en su conjunto, es decir se consideró todos sus procesos y los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa. Para lo cual, se ejecutó entrevistas al personal de la empresa para obtener información y así realizar la formulación de oportunidades de mejora en los procesos.

El desarrollo de este capítulo continúa con la elaboración de diagramas de flujo de los procesos propuestos, y conjuntamente se realizó el análisis de valor agregado de cada uno de ellos, para determinar si estas mejoras aportan verdaderamente al éxito organizacional.

Adicionalmente, se diseñó el manual de procedimientos para ANDINAMEDICAL S.A., con todos los elementos que lo componen.

### 3.1 MARCO TEÓRICO

#### **3.1.1 Mejoramiento de procesos**

Los cambios constantes que se originan en el ambiente que rodea a las empresas, suelen limitar su desarrollo y por ende su crecimiento, por esta razón las organizaciones deben incrementar su capacidad de adaptación y sobrevivir al cambio. Así, el mejoramiento de procesos en una empresa es una metodología para enfrentar los cambios y mantener la organización dinámica.

Resumiendo a KRAJEWSKI L., y otros (2000), el mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo, una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo.

Los mejoramientos pueden referirse a la calidad, el tiempo de procesamiento, los costos, los errores, la seguridad o la puntualidad en la entrega. Estas técnicas suelen emplearse para diseñar nuevos procesos y crear diseños diferentes para

procesos ya existentes, y sería conveniente usarlas periódicamente para estudiar todas las operaciones.<sup>15</sup>

Según KRAJEWSKI L. y RITZMAN L. (2000), se obtiene mejoras cuando las operaciones tienen las siguientes características:

- El proceso es lento al responder a los deseos del cliente.
- El proceso origina demasiados problemas o errores en relación con la calidad.
- El proceso es costoso
- El proceso es un cuello de botella y el trabajo se acumula en espera de llegar al final.
- El proceso conlleva trabajo desagradable, contaminación o poco valor agregado.

El mejoramiento de procesos en la empresa trae consigo algunos beneficios, como por ejemplo, tener mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, mejor tiempo de respuesta, disminución de costos, reducción de inventarios, mayor participación de mercado, incremento en la satisfacción del cliente, mejor clima laboral, incremento de las utilidades, menor burocracia, entre otras.

Para DUQUE L. (2008), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

---

<sup>15</sup> L. KRAJEWSKI y L. RITZMAN. (2000). *Administración de Operaciones, estrategia y análisis*. México: Pearson educación: 5ta. edición. p. 110

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Los procesos deben ser analizados con el objetivo de conocer sus características y evolución para así conocer qué procesos no están alcanzando los resultados esperados e identificar dónde existen oportunidades de mejora.

El mejoramiento de procesos en la empresa tiene tres objetivos primordiales:

- a) Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- b) Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.

- c) Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.<sup>16</sup>

La necesidad de mejorar un proceso se hace visible al aumentar la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos que se han establecido, esto quiere decir, aumentar su eficacia y/o eficiencia. Cuando se tiene un proceso que no alcanza las metas propuestas, la empresa debe establecer medidas para lograr que las salidas de los procesos sean conformes; pero una mejora también se puede realizar cuando en el proceso a pesar de alcanzar sus metas, se identifica oportunidades de mejora.

#### 3.1.1.1 Ciclo de mejora continua

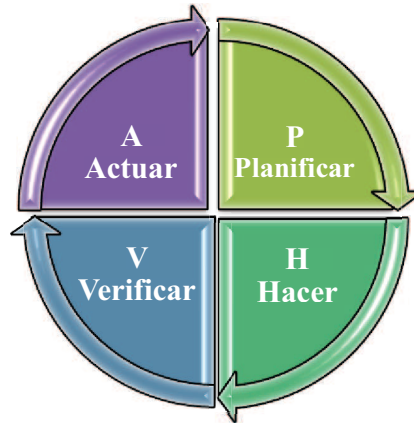
Para realizar mejoramiento de procesos, es necesario seguir una metodología para lo cual se usa el ciclo de mejora continua o conocido también como el ciclo Deming, o ciclo PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Actuar).

---

<sup>16</sup> DUQUE, L. (2008). *Mejoramiento de Procesos*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó. p. 26

## GRÁFICO N° 21

## Ciclo de Mejora Continua



**Fuente:** HARRINGTON, H. (1998). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Para Harrington H. (1998), este ciclo considera cuatro pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

**Planificar:** En esta etapa se establece los objetivos que se quieren alcanzar y cómo se pretende alcanzar. Se realiza la identificación y análisis de la situación, se establece las mejoras alcanzadas, es decir, los objetivos logrados y se identifica, selecciona y programa las acciones.

**Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones tal como fueron definidas en la etapa anterior.

**Verificar:** En esta etapa se reúne datos y se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar los objetivos que se consideran satisfactorios.

**Actuar:** En esta etapa se realizan las correcciones necesarias o ajustes que se convierten en las mejoras alcanzadas para establecer la estandarización al ejecutar el proceso para mantener la calidad.<sup>17</sup>

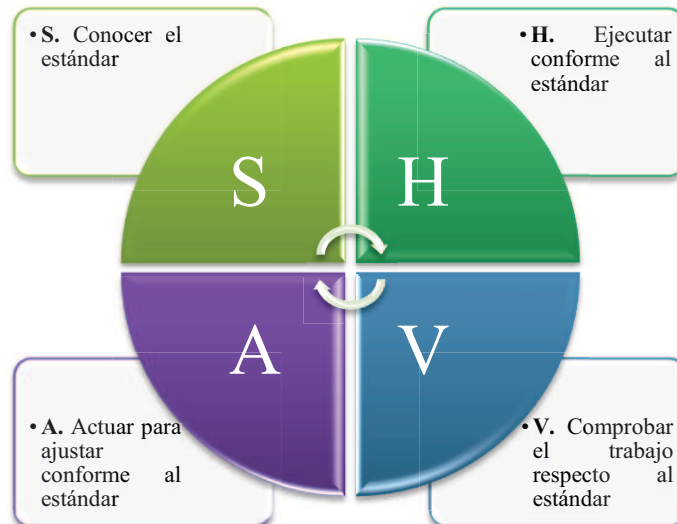
Cuando en un procesos se aplica el ciclo de mejora continua PHVA, se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo y por lo tanto su eficacia aumente. A través de la verificación de las acciones adoptadas, es decir en la última etapa, se puede conocer si estas han servido para mejorar el proceso o no lo han hecho. En el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase de este ciclo de mejora se debe convertir en una “forma estandarizada” de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso con el fin de poder gestionarlo.<sup>18</sup> Esto se puede observar en el Gráfico 22.

---

<sup>17</sup> Cfr. BELTRÁN J y otros. (2002) *Guía para una gestión basada en procesos*. España. p. 45

<sup>18</sup> Cfr. DUQUE, L. (2008). Op. Cit. p. 177 y Cfr. DE LA PARRA E. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. México: Editorial ISEF. P.38

## GRÁFICO N° 22

**Ciclo de Mejora Continua y Estabilización de Procesos**

**Fuente:** BELTRÁN J y otros. (2002). Op. Cit. p. 47

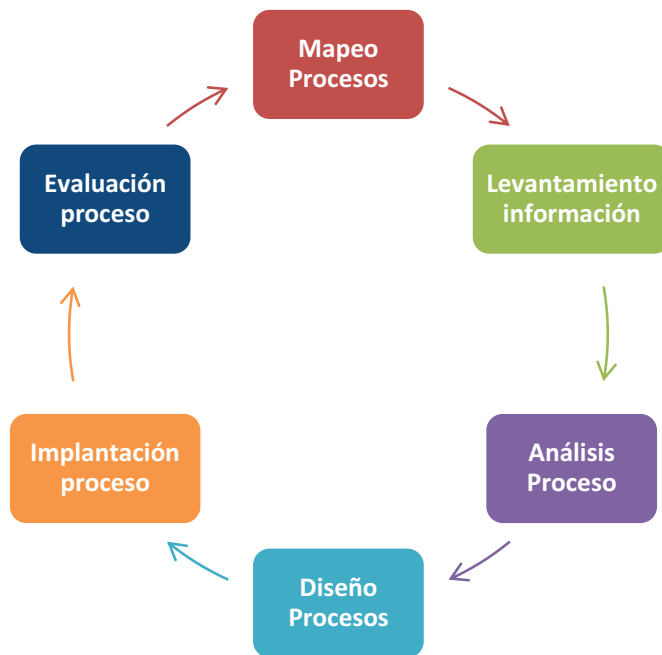
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

## 3.1.1.2 Metodología de mejoramiento de procesos

La metodología de mejoramiento de procesos está conformada por seis fases según los apuntes tomados de la materia Administración por Procesos dictada por el Ing. Paúl Idrobo en noveno semestre, especialidad productividad de la carrera de Ingeniería Comercial en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esto se puede observar en el Gráfico 23.

## GRÁFICO N° 23

## Metodología de Mejoramiento de Procesos



**Fuente:** Tomado de la materia Administración por Procesos de la especialidad Productividad

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Las fases de la metodología se describen a continuación.

*Mapeo de procesos:* Consiste en hacer una descripción general de la estructura que contiene un sistema de gestión por procesos, para lo cual hay que identificar el cliente y sus requerimientos, todos los procesos de la

empresa y se clasifica según su tipo, es decir, estratégicos, misionales y de apoyo.

*Levantamiento de información:* Es recopilar toda la información existente de la situación actual de la empresa, con el propósito de identificar problemas y oportunidades de mejora. Esto se puede hacer mediante el uso de la diagramación para el seguimiento de las operaciones y simplificación del trabajo.

*Análisis del proceso:* Consiste en evaluar el sistema y producir un diagnóstico y propuestas de soluciones a incorporar al nuevo diseño. Se realiza un análisis de valor agregado, reconociendo que lo que agrega valor ayuda con el cumplimiento de requisitos y lo que no, solo agrega costos.

*Diseño del proceso:* Con el informe del diagnóstico obtenido en la etapa anterior, se comienza a trabajar con el nuevo sistema contemplando una visión general del mismo. Solamente se debe usar lo que agrega valor. Se realiza un manual de procedimientos para documentarlos.

*Implantación del proceso:* En esta etapa el diseño es puesto en marcha para reemplazar el anterior. En primer lugar se debe planear, luego capacitar a

las personas para su utilización y por último ponerlo en funcionamiento tal como dice el diseño.

*Evaluación del proceso:* Se debe verificar que se implementó según lo diseñado, medir a través de indicadores para ver el progreso del funcionamiento de los procesos y poder controlarlos para de esta manera tener un proceso de mejora continua en concordancia con las expectativas de los clientes.

## 3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

### 3.2.1 Mapa de Procesos

Después del análisis realizado se determinó que los procesos que deben conformar ANDINAMEDICAL S.A. son los que se presentan en el Mapa de Procesos Propuesto que se muestran en el Gráfico 24, en el cual se muestra tanto los procesos estratégicos, de realización y los de soporte.

Para ello, se mostrará una tabla con la situación de los procesos, para identificar los cambios que se realizaron respecto a la situación actual.

TABLA N° 37

## Listado de Procesos

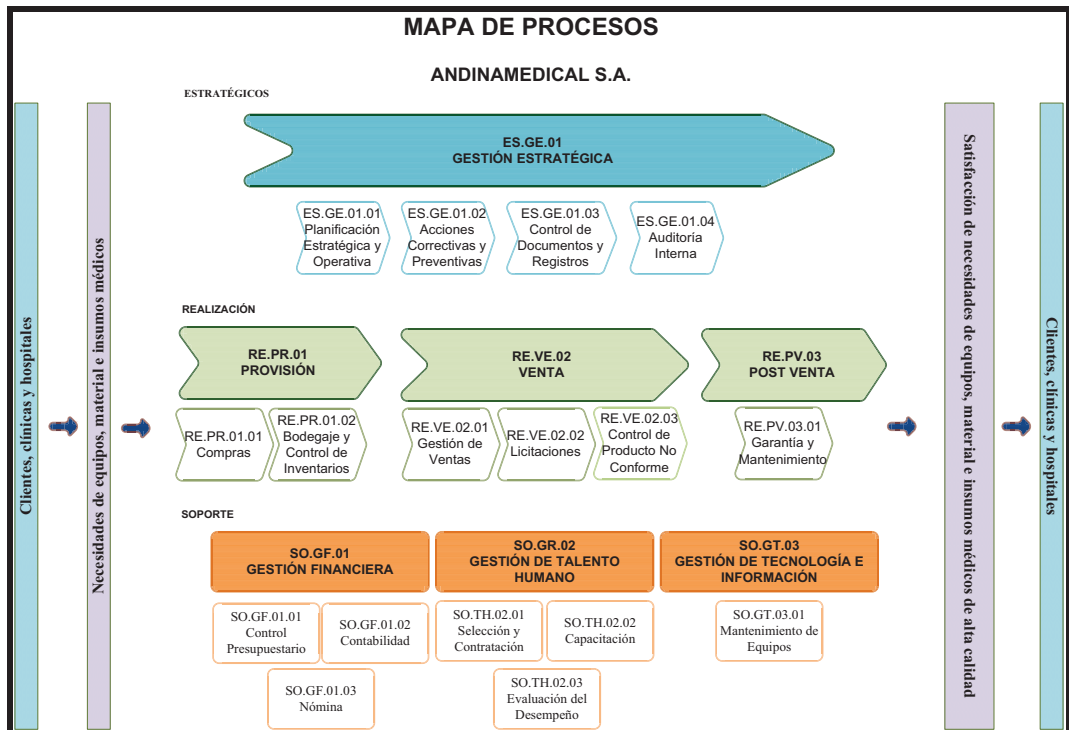
No.	PROCESO	DECISIÓN	OBSERVACIÓN
<b>ESTRATÉGICOS</b>			
1	<b>Gestión Estratégica</b>		No existían procesos estratégicos, por lo que se vio la necesidad de añadir.
1.1	Planificación Estratégica y Operativa	Se creó	
1.2	Acciones Correctivas y Preventivas	Se creó	
1.3	Control de Documentos y Registros	Se creó	
1.4	Auditoría interna	Se creó	
<b>MISIONALES</b>			
2	<b>Provisión</b>		
2.1	Compras	Se mantiene	
2.2	Bodegaje y Control de Inventarios	Se modificó	Se realizó un cambio en el nombre debido a que se incrementaron actividades para controlar el inventario
3	<b>Venta</b>		
3.1	Facturación	Se Fusionó	Las actividades necesarias se combinaron al proceso Gestión de Ventas y se eliminó el proceso
3.2	Gestión de Ventas	Se mantiene	Únicamente se cambió el nombre de entrega de Productos a Gestión de Ventas
3.3	Licitaciones	Se mantiene	
3.4	Control de Producto No Conforme	Se creó	
4	<b>Post Venta</b>		
4.1	Garantía y Mantenimiento	Se mantiene	
<b>SOPORTE</b>			
5	<b>Gestión Financiera</b>		
5.1	Control presupuestario	Se mantiene	
5.2	Contabilidad	Se mantiene	
5.3	Nómina	Se creó	Hacía falta un proceso para el pago de nómina

No.	PROCESO	DECISIÓN	OBSERVACIÓN
6	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>		
6.1	Selección y contratación	Se mantiene	
6.2	Capacitación	Se mantiene	
6.3	Evaluación del Desempeño	Se creó	En la empresa hacía falta un proceso para evaluar el desempeño de las personas
7	<b>Gestión de Tecnología e Información</b>		
7.1	Mantenimiento de equipos	Se transformó	Este proceso se lo hizo propio de la empresa y se cambió las actividades del proceso

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

GRÁFICO N° 24

Mapa de Procesos Situación Propuesta



Fuente: Investigación realizada

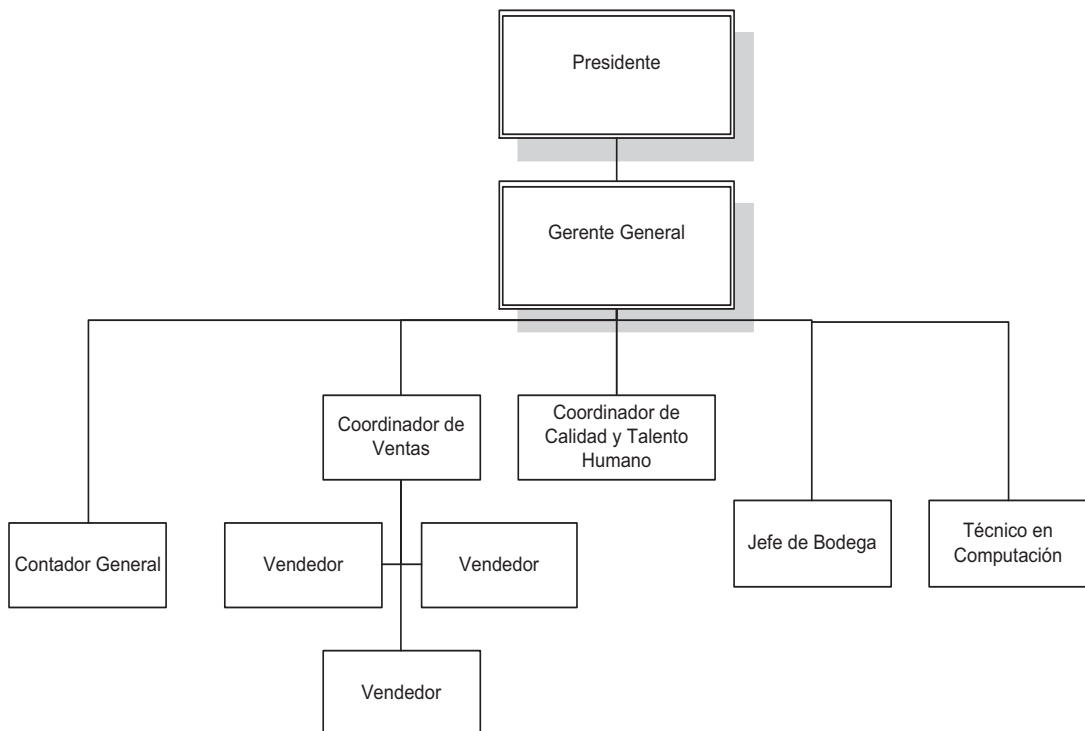
Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

### 3.2.2 Estructura Orgánica

Se realizaron cambios en el organigrama de ANDINAMEDICAL S.A. como se puede observar en el Gráfico 25.

**GRÁFICO N° 25**

#### **Estructura Orgánica Propuesta**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Se propone que ANDINAMEDICAL S.A. presente una nómina de 10 personas, en relación a la estructura actual, se realiza un incremento de 2 colaboradores; uno de ellos es un vendedor, esta contratación se presenta debido a que la empresa está en un periodo de crecimiento y es fundamental poder realizar un mayor número de ventas para lograr ampliar el mercado. La otra contratación corresponde a un técnico en computación a medio tiempo, debido a que la empresa tenía un técnico en computación subcontratado y con el análisis realizado se determinó que era más conveniente su contratación.

Adicionalmente, se realizaron cambios a la denominación de los cargos para definir una mejor estructura organizacional; es decir, la nueva estructura se conforma por el Presidente, una única gerencia que corresponde al Gerente General, existen dos coordinaciones correspondientes al Coordinador de Ventas y al Coordinador de Calidad y Talento Humano y como último nivel se encuentra el Contador General, el Jefe de Bodega, el Técnico en Computación y los Vendedores.

En cuanto a costos, se realizó en base a los salarios del personal, y se realizaron dos cambios en relación a la situación actual; al Coordinador de Calidad y Talento Humano se le incrementó el valor de \$1550 a \$1700 debido a que el cargo exige mayores responsabilidades; y el otro cambio que se propuso fue el del Técnico en Computación con un valor mensual de \$160 en lugar del valor fluctuante de alrededor \$120.

### **3.2.3 Análisis de la Situación Propuesta**

Para el mejoramiento de los procesos de ANDINAMEDICAL S.A. se analizaron las actividades que se realizan en la organización y aquellas que deberían realizarse para que cuente con un sistema de gestión por procesos eficaz y eficiente. El análisis de valor agregado para cada proceso se puede observar en el Anexo 5.

A continuación, se describe los procesos con los cambios propuestos y su análisis de valor agregado resumido, en comparación con la situación actual en los procesos que aplique.

#### **3.2.3.1 Gestión Estratégica**

ANDINAMEDICAL S.A. en la actualidad no realiza procesos de Gestión Estratégica, que se consideran indispensables dentro de un sistema de gestión por procesos. Para este fin, se han propuesto cuatro subprocesos: Planificación Estratégica y Operativa, Acciones Correctivas y Preventivas, Control de Documentos y Registros, y Auditoría Interna. Los resultados del análisis de valor agregado propuesto se presentan a continuación.

TABLA N° 38

**Valor Agregado Propuesto del Proceso Gestión Estratégica**

<b>Subproceso</b>	<b>Valor Agregado</b>	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
Planificación Estratégica y Operativa	<b>VAC</b>	7 actividades	1,50 hrs	\$ 33,27
	<b>VAN</b>	2 actividades	0,68 hrs	\$ 14,82
	<b>NVA</b>	0 actividades	0,00 hrs	\$ -
Acciones Correctivas y Preventivas	<b>VAC</b>	9 actividades	1,19 hrs	\$ 10,77
	<b>VAN</b>	3 actividades	0,11 hrs	\$ 0,85
	<b>NVA</b>	0 actividades	0,00 hrs	\$ -
Control de Documentos y Registros	<b>VAC</b>	8 actividades	0,58 hrs	\$ 3,40
	<b>VAN</b>	0 actividades	0,00 hrs	\$ -
	<b>NVA</b>	0 actividades	0,00 hrs	\$ -
Auditoría Interna	<b>VAC</b>	11 actividades	0,91 hrs	\$ 4,77
	<b>VAN</b>	1 actividades	0,04 hrs	\$ 0,91
	<b>NVA</b>	1 actividades	0,01 hrs	\$ 0,07

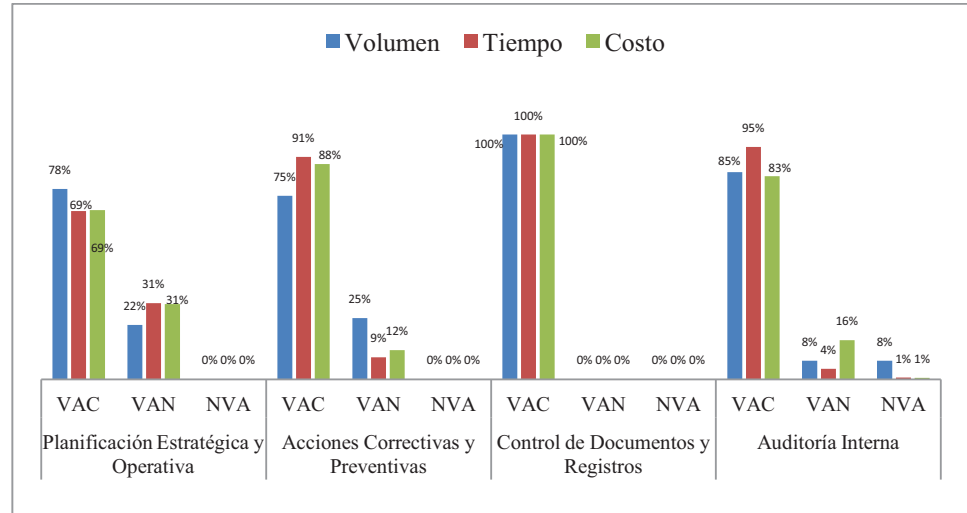
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

## GRÁFICO N° 26

## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Proceso Gestión Estratégica



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Después de realizar el análisis propuesto de valor agregado a todo el proceso de Gestión Estratégica, se observa que el proceso en su gran mayoría se compone por actividades que agregan valor, representando estas el 85% del proceso, seguido por actividades que agregan valor al negocio, necesarias para el correcto desempeño del proceso que constituyen el 14% en volumen, y por último actividades que no agregan valor, siendo una actividad de archivo que compone únicamente el 1% del volumen de actividades del proceso.

## 3.2.3.2. Provisión

En el proceso de Provisión de ANDINAMEDICAL S.A. se mantuvo el subproceso, Compras y al otro subproceso se le dio el nombre de Bodegaje y Control de Inventario, en los cuales se realizó un análisis de las actividades que integran cada uno de ellos y se realizaron mejoras al hacer cambios en algunas actividades, eliminación de actividades innecesarias, optimizando de esta manera el proceso. Los resultados del análisis de valor agregado actual y propuesto para estos 2 subprocesos se presentan a continuación.

TABLA N° 39

## Valor Agregado Propuesto del Proceso Provisión

Subproceso	Valor Agregado	Volumen (actividades)		Tiempo (horas)		Costo	
		Actual	Prop.	Actual	Prop.	Actual	Prop.
Compras	VAC	11	8	104.50	34.29	\$ 278.81	\$ 124.00
	VAN	3	3	1.88	2.83	\$ 4.56	\$ 11.35
	NVA	8	1	13.00	1.33	\$ 23.92	\$ -
Bodegaje y Control de Inventarios	VAC	9	11	10.95	41.32	\$ 21.68	\$ 84.53
	VAN	3	1	4.00	27.78	\$ 7.92	\$ 55.00
	NVA	8	1	120.67	0.20	\$ 206.25	\$ 0.40

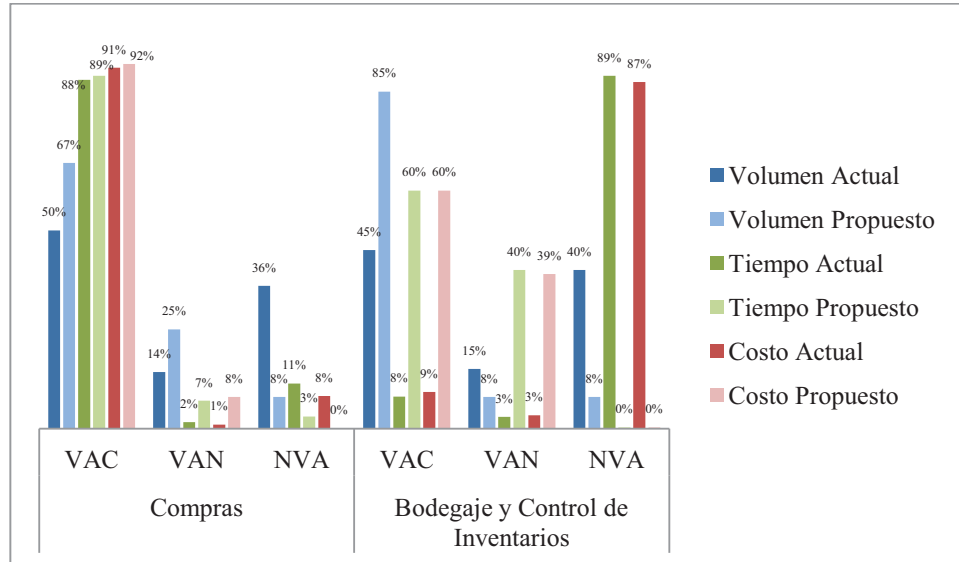
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

GRÁFICO N° 27

**Análisis Propuesto de Valor Agregado del Proceso Provisión**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Después de realizar el análisis propuesto de valor agregado a todo el proceso de Provisión, se observa que el proceso se compone en su mayoría por actividades que agregan valor al cliente, en un enfoque global, las mejoras realizadas equivalen a un incremento del 29%, seguido por actividades que agregan valor al negocio, que representa el 2% más en cuanto a volumen, y por último actividades que no agregan valor, las mismas que se redujeron en un 30%, al mismo tiempo estas últimas no representan ningún costo y en cuanto a tiempo es insignificante.

### 3.2.3.3 Venta

En el proceso de Venta se combinó el subproceso de facturación, debido a que presentaba un alto porcentaje de actividades que no generan valor y aquellas que si generaban se incluyeron en los otros subprocesos como parte complementaria que optimizan el proceso. Además, se cambió el nombre del proceso Entrega de Productos por Gestión de Ventas debido a que este último nombre, representa de mejor manera al subproceso. Se pretende ampliar el mercado y generar mayor número de ventas. También dentro de este proceso se encuentra el subproceso de Licitaciones y se añadió el subproceso de Control de Producto No Conforme. Los resultados del análisis de valor agregado actual y propuesto para este proceso se presentan a continuación.

TABLA N° 40

## Valor Agregado Propuesto del Proceso Venta

Subproceso	Valor Agregado	Volumen (actividades)		Tiempo (horas)		Costo	
		Actual	Prop.	Actual	Prop.	Actual	Prop.
Facturación	VAC	9	0	106.25	0	\$ 299.27	\$ -
	VAN	1	0	10.42	0	\$ 31.25	\$ -
	NVA	5	0	15.63	0	\$ 17.98	\$ -
Entrega de Productos/ Gestión de Ventas	VAC	16	16	167.36	327.53	\$ 387.17	\$669.14
	VAN	10	3	14.24	7.79	\$ 32.85	\$ 69.92
	NVA	2	0	14.58	0.00	\$ 6.46	\$ -
Licitaciones	VAC	11	15	135.67	143.58	\$ 1,182.18	\$1,234.23
	VAN	6	0	58.67	0.00	\$ 543.50	\$ -
	NVA	6	1	14.60	4.17	\$ 25.86	\$ -
Control de Producto No Conforme	VAC	0	7	0	0.52	\$ -	\$ 4,46
	VAN	0	2	0	0.08	\$ -	\$ 0.85
	NVA	0	0	0	0.00	\$ -	\$ -

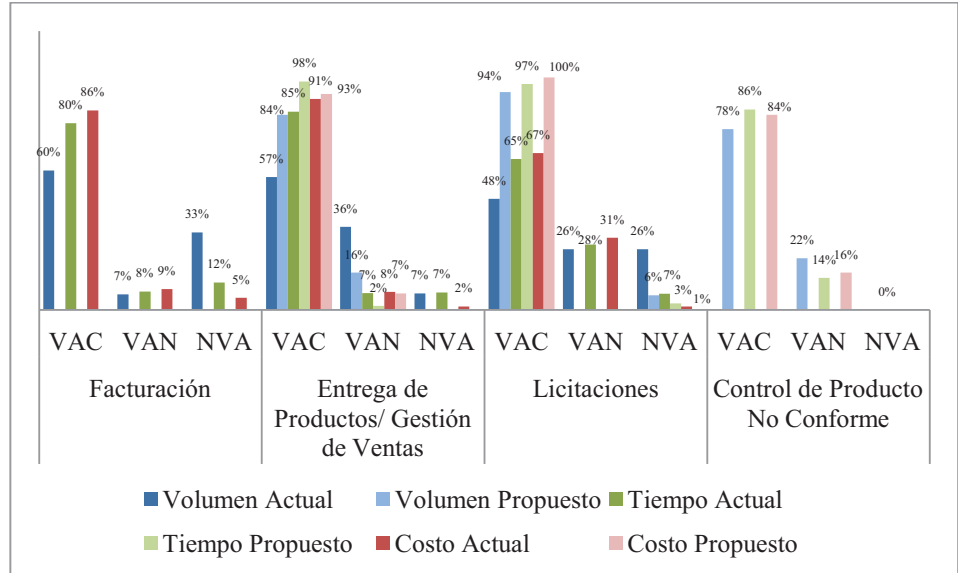
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

GRÁFICO N° 28

Análisis Propuesto de Valor Agregado del Proceso Venta



Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

Una vez analizado el proceso de Venta, se observa que el proceso incrementó sus actividades que agregan valor al cliente significativamente, de igual forma, se redujeron las actividades que agregan valor al negocio y aquellas que no agregan valor; de esta manera el proceso se realiza de una forma más eficiente.

## 3.2.3.4 Post Venta

En el proceso de Post Venta de ANDINAMEDICAL S.A., se mantuvo el subproceso de Garantía y Mantenimiento, al cual se le realizó un análisis en el que se eliminaron las actividades que no generan valor para hacer a este proceso más eficiente. Los resultados del análisis de valor agregado actual y propuesto para este proceso se presentan a continuación.

TABLA N° 41

## Valor Agregado Propuesto del Proceso Post Venta

Subproceso	Valor Agregado	Volumen (actividades)		Tiempo (Horas)		Costo	
		Actual	Prop.	Actual	Prop.	Actual	Prop.
Garantía y Mantenimiento	VAC	20	14	19,33	22,51	\$118,19	\$114,83
	VAN	4	1	1,25	0,50	\$ 4,04	\$ 4,65
	NVA	7	0	20,36	0,00	\$ 1,38	\$ -

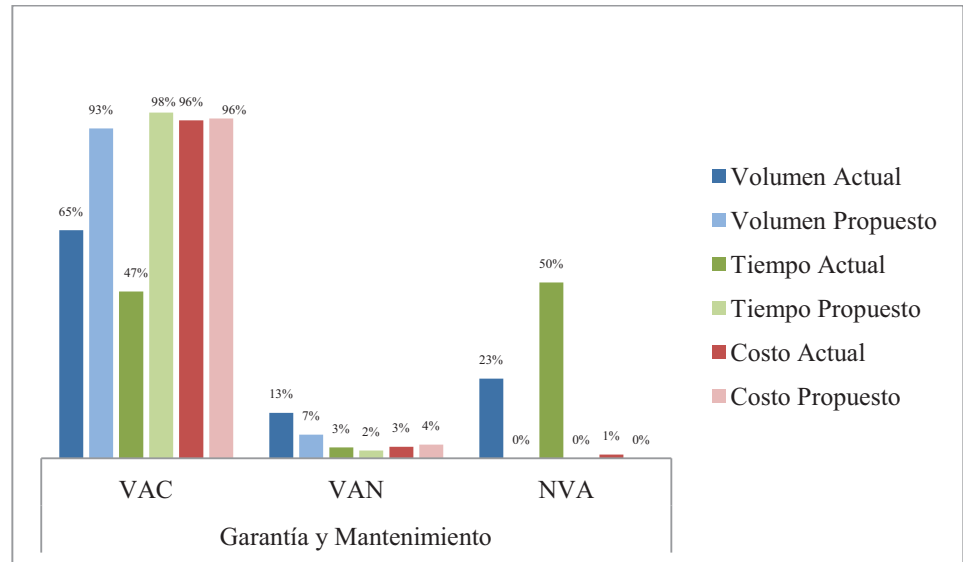
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

## GRÁFICO N° 29

## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Proceso Post Venta



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

Con el análisis realizado, se pudo prescindir de actividades innecesarias para el proceso, a la vez que se optimizó el mismo para prestar una mejor atención a los clientes. Se incrementó el porcentaje de actividades que generan valor al cliente a pesar de que se redujo el número de actividades; se obtuvo una única actividad que genera valor al negocio, tratándose de una actividad de registro y aquellas que no agregan valor no eran necesarias para el correcto funcionamiento del proceso.

## 3.2.3.5 Gestión Financiera

Dentro de este proceso, se identificó que la empresa necesita un proceso de Nómina, con lo cual se propuso la integración del mismo, de esta manera, el proceso se conforma de tres subprocesos: Control Presupuestario, Contabilidad y Nómina. Los resultados del análisis de valor agregado actual y propuesto para este proceso se presentan a continuación.

TABLA N° 42

## Valor Agregado Propuesto del Proceso Gestión Financiera

Subproceso	Valor Agregado	Volumen (actividades)		Tiempo (horas)		Costo	
		Actual	Prop.	Actual	Prop.	Actual	Prop.
Control presupuestario	VAC	8	8	19,63	8,25	\$193,47	\$68,57
	VAN	5	0	2,81	0,00	\$ 8,83	\$ -
	NVA	0	0	0,00	0,00	\$ -	\$ -
Contabilidad	VAC	9	7	120,18	108,58	\$416,88	\$ 22,64
	VAN	1	1	34,72	1,74	\$104,17	\$ 5,21
	NVA	2	0	16,63	0,00	\$ -	\$ -
Nómina	VAC	0	6	0,00	9,67	\$ -	\$ 38,39
	VAN	0	1	0,00	0,25	\$ -	\$ 0,75
	NVA	0	1	0,00	0,33	\$ -	\$ 1,00

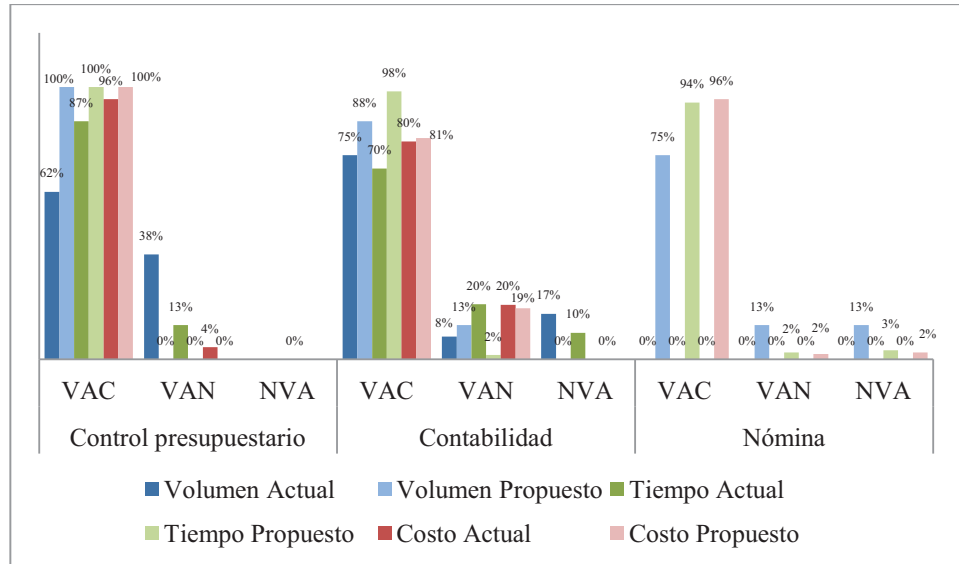
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

**GRÁFICO N° 30**

**Análisis Propuesto de Valor Agregado del Proceso Gestión Financiera**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

En un enfoque global del proceso, se redujeron las actividades que agregan valor al negocio, ya que se determinó que no eran necesarias para el mismo y se potencializó las actividades que agregan valor al cliente. Además, el proceso cuenta con una actividad que no agrega valor pero es necesaria debido a que es el archivo de la documentación.

## 3.2.3.6 Gestión de Talento Humano

Se decidió cambiar de nombre al proceso de Gestión de Recursos Humanos, por Gestión de Talento Humano, considerando que las personas no son recursos, sino talento que proporciona valor al cliente. En este proceso se consideró que es necesario que la empresa tenga el subproceso de Evaluación del Desempeño para obtener mejores resultados como sistema. De esta manera, el proceso queda conformado por tres subprocesos: Selección y Contratación, Capacitación y Evaluación del Desempeño. Los resultados del análisis de valor agregado actual y propuesto para este proceso se presentan a continuación.

TABLA N° 43

**Valor Agregado Propuesto del Proceso Gestión de Talento Humano**

Subproceso	Valor Agregado	Volumen (actividades)		Tiempo (horas)		Costo	
		Actual	Prop.	Actual	Prop.	Actual	Prop.
Selección y Contratación	VAC	17	14	13,22	5,49	\$122,79	\$55,82
	VAN	10	7	7,83	0,78	\$ 72,85	\$ 2,27
	NVA	8	1	3,94	0,03	\$ 9,81	\$ 0,28
Capacitación	VAC	6	9	1,67	3,60	\$ 15,50	\$20,66
	VAN	8	2	5,19	0,10	\$ 43,06	\$ 0,99
	NVA	3	2	0,17	0,04	\$ 1,12	\$ 0,59
Evaluación del Desempeño	VAC	0	6	0,00	3,92	\$ -	\$39,95
	VAN	0	1	0,00	0,01	\$ -	\$ 0,14
	NVA	0	1	0,00	0,04	\$ -	\$ 0,43

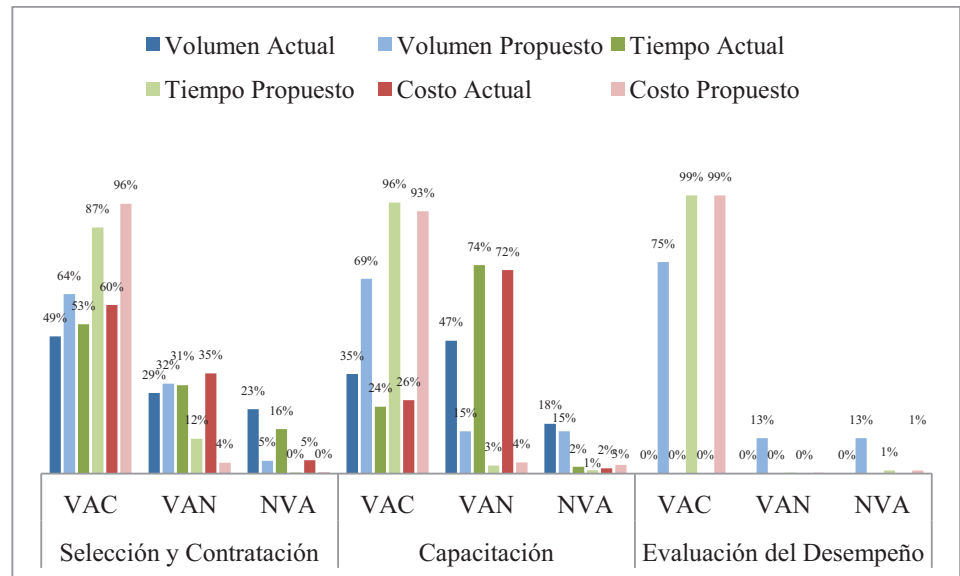
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

**GRÁFICO N° 31**

**Análisis Propuesto de Valor Agregado del Proceso Gestión de Talento Humano**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El análisis realizado determinó que una gran cantidad de actividades eran innecesarias o no estaban aportando valor al cliente por lo cual, se procedió a reducirlas y agregar actividades que generan valor al cliente, de esta manera el proceso es más óptimo tanto en el volumen de sus actividades, cuanto en el tiempo y costo empleado en ellas.

### 3.2.3.7 Gestión de Tecnología e Información

Este proceso conserva su subproceso de Mantenimiento de equipos, con la diferencia de que anteriormente este proceso era subcontratado, con el análisis realizado se determinó que el proceso será propio de la empresa, contando con un técnico en computación a medio tiempo y no uno que acuda a la empresa únicamente cuando se contacte con el mismo. De esta manera, la empresa optimiza sus recursos. Los resultados del análisis de valor agregado actual y propuesto para este proceso se presentan a continuación.

**TABLA N° 44**

#### **Valor Agregado Propuesto del Proceso Gestión de Tecnología e Información**

Subproceso	Valor Agregado	Volumen (actividades)		Tiempo (Horas)		Costo	
		Actual	Prop.	Actual	Prop.	Actual	Prop.
Mantenimiento de equipos	VAC	8	7	4,87	28,38	\$ 26,95	\$ 26,84
	VAN	5	3	5,50	1,69	\$ 16,80	\$ 1,63
	NVA	0	0	0,00	0,00	\$ -	\$ -

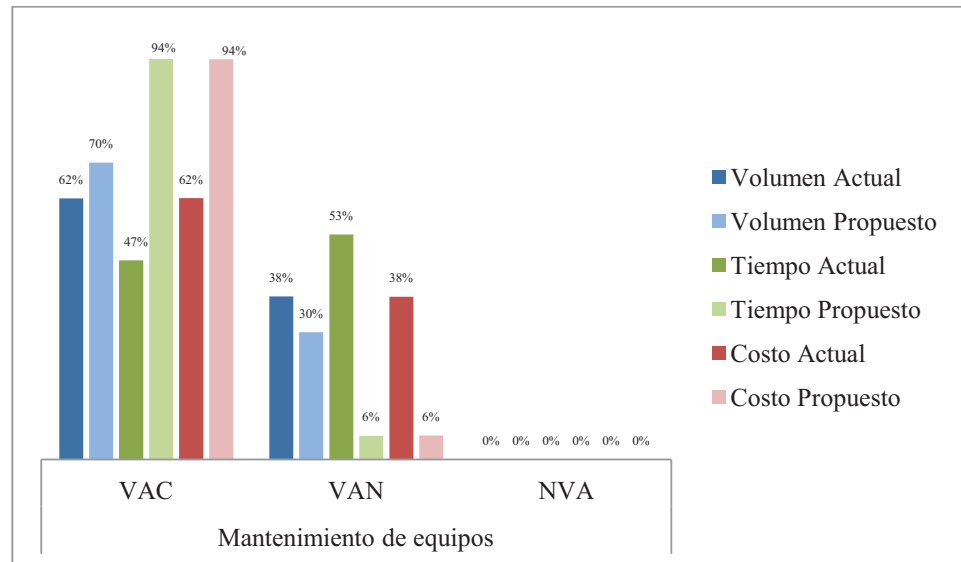
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El siguiente gráfico muestra una representación de la tabla anterior en porcentajes.

## GRÁFICO N° 32

**Análisis Propuesto de Valor Agregado del Proceso Gestión de  
Tecnología e Información**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

A este proceso se le dio un giro completo al hacerlo propio de la organización, en el que las actividades propuestas pertenecen netamente al mantenimiento de equipos, al potenciar así las actividades que agregan valor al cliente y proceder a la eliminación de aquellas que no son necesarias y no agregan valor.

### 3.2.2 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos se elaboró con el propósito de mantener todos los procedimientos identificados y sea de fácil acceso como medio de consulta para quienes conforman la empresa. El manual se encuentra en el Anexo 4. A continuación se presenta una breve descripción de los conceptos utilizados en el manual de procedimientos.

- **Propósito:** Es el objetivo del procedimiento en el que se expresa qué se hace en el procedimiento y para qué se realiza.
- **Alcance:** Describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como sus exclusiones.
- **Responsable del proceso:** Es el cargo de la persona encargada del proceso.
- **Definiciones:** Es el significado de los conceptos utilizados dentro del procedimiento, con el fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- **Políticas:** Son las normas, lineamientos o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos, son de carácter imperativo.
- **Indicadores:** Son mediciones que permiten a la organización evaluar la capacidad del procedimiento para alcanzar los resultados planificados.
- **Documentos:** Es la lista de la documentación de apoyo que se utiliza para la ejecución del procedimiento.
- **Registros:** Son el resultado del desarrollo de las actividades del proceso, por ejemplo: bases de datos, reportes, entre otros.
- **Diagrama de Flujo:** Es la representación gráfica del procedimiento.<sup>19,20</sup>

---

<sup>19</sup> Cfr. ALVAREZ M. (1996). “Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos”. México: Panorama Editorial. Decimocuarta edición. P. 39

<sup>20</sup> Cfr. (S/a). [[http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia\\_para\\_manual\\_de\\_procedimientos.pdf](http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf)] “Paso a Paso Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos”

### 3.2.3 Plan de Implementación

En el capítulo anterior y en el presente, se propusieron oportunidades de mejora para los procesos de ANDINAMEDICAL S.A., los mismos que se presentan en el plan de implementación que se muestra en la Tabla 45, que será reconocido por la empresa para su ejecución, considerando costos aproximados para las actividades propuestas.

**TABLA N° 45**

#### Plan de Implementación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PRODUCTO ESPERADO	COSTO
<b>Proyecto:</b> Implementación del Sistema de Gestión basado en Procesos <b>Responsable:</b> Gerente General <b>Indicador:</b> (Total de personas que conocen el Sistema de Gestión basado en Procesos/ Total de personas en la empresa)*100				
Elaboración del plan de implementación del Sistema de Gestión basado en Procesos	Gerente General	3 días	Plan de implementación del Sistema de Gestión basado en Procesos.	\$0,00
Socialización del Mapa de Procesos	Gerente General	2 días	Conocimiento del Mapa de Procesos de todos los colaboradores.	\$10,00
Socialización de la Estructura Orgánica	Gerente General	2 días	Conocimiento de la Estructura Orgánica de todos los colaboradores.	\$0,00
Entrega de funciones a los responsables de procesos.	Gerente General	2 días	Conocimiento de los colaboradores de sus funciones	\$10,00

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PRODUCTO ESPERADO	COSTO
<b>Proyecto:</b> Implementación de nuevos procesos <b>Responsable:</b> Coordinador de Calidad y Talento Humano <b>Indicador:</b> (Procesos implementados/Total de procesos establecidos) *100				
Elaboración de plan de implementación de nuevos procesos	Coordinador de Calidad y Talento Humano	2 días	Plan de implementación de nuevos procesos	\$0,00
Capacitación para las personas que interactúan en cada proceso.	Gerente General	17 días	Colaboradores capacitados	\$85,00
Presentación de manual de procedimientos	Coordinador de Calidad y Talento Humano	1 día	Manual de procesos socializado	\$26,00
Elaboración y control de documentos y registros de la empresa	Coordinador de Calidad y Talento Humano	30 días	Documentos y registros con formatos de la empresa	\$15,00
Socialización de indicadores de gestión	Gerente General	1 día	Conocimiento de indicadores de gestión por todos los colaboradores	\$10,00
Entrega de responsabilidades de medición y análisis de los indicadores	Presidente	1 día	Conocimiento de todo el personal de los indicadores a su cargo	\$0,00
Acompañamiento en resultado de indicadores	Coordinador de Calidad y Talento Humano	90 días	Toma de decisiones en base a indicadores	\$0,00
Establecimiento de cronograma para levantar necesidades de capacitación.	Coordinador de Calidad y Talento Humano	1 día	Cronograma de necesidades de capacitación	\$0,00
Levantamiento de procesos para automatización	Coordinador de Calidad y Talento Humano	180 días	Procesos automatizados	\$2000,00
<b>Proyecto:</b> Auditorías Internas <b>Responsable:</b> Gerente General <b>Indicador:</b> Número de acciones correctivas y/o preventivas encontradas				
Formación de auditores dentro de la empresa	Consultor	30 días	Auditores internos	\$2400,00
Planeación de las auditorías internas	Gerente General	1 día	Cronograma de auditorías internas	\$0,00
Ejecución de primera auditoría interna	Coordinador de Calidad y Talento Humano	7 días	Auditoría interna	\$15,00

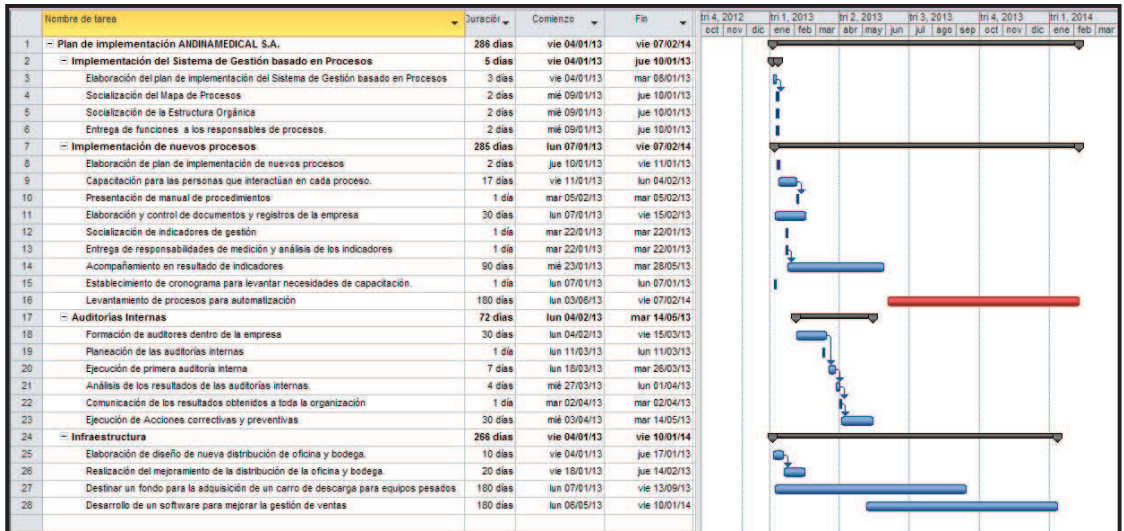
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PRODUCTO ESPERADO	COSTO
Análisis de los resultados de las auditorías internas.	Gerente General	4 días	Resultados de auditoría interna	\$10,00
Comunicación de los resultados obtenidos a toda la organización	Gerente General	1 día	Conocimiento de resultados de la auditoría por todos los colaboradores	\$0,00
Ejecución de Acciones correctivas y preventivas	Coordinador de Calidad y Talento Humano	30 días	Acciones tomadas	\$20,00
<b>Proyecto: Infraestructura</b> <b>Responsable: Gerente General</b> <b>Indicador: Total días en que se implementa el proyecto – Total días planeados para el proyecto</b>				
Elaboración de diseño de nueva distribución de oficina y bodega.	Gerente General	10 días	Diseño de nueva distribución	\$80,00
Realización del mejoramiento de la distribución de la oficina y bodega.	Arquitecto contratado	20 días	Nueva distribución	\$400,00
Destinar un fondo para la adquisición de un carro de descarga para equipos pesados	Gerente General	180 días	Carro de descarga para equipos pesados	\$1500
Desarrollo de un software para mejorar la gestión de ventas	Técnico en computación	180 días	Software gestión de ventas.	\$1800,00

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

El cuadro anterior, se puede ver representado en el diagrama de Gantt del Gráfico 33. El proyecto tendrá una duración total de 286 días y tendrá un costo aproximado de \$8381,00. Se pretende iniciar a principios del 2013, lo que representa una nueva etapa dentro de ANDINAMEDICAL S.A.

**GRÁFICO N° 33**

**Diagrama de Gantt del Proyecto del Plan de Implementación**



Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

## **4. INDICADORES DE GESTIÓN**

En el presente capítulo se muestra el planteamiento de indicadores de gestión como herramienta para medir y controlar los procesos propuestos para ANDINAMEDICAL S.A. debido a que solo se puede mejorar aquello que se puede medir y ese es el resultado que se quiere lograr.

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

#### **4.1.1 Indicadores**

Según PÉREZ J. (2010), un indicador es un dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso.

Un indicador es una medida que nos permite observar el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas.<sup>21</sup>

Se cita del curso taller de indicadores de gestión de los ingenieros Iván Rueda y Paúl Idrobo (2012), que los indicadores son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

#### **4.1.2 Indicadores de Gestión**

Se resume del curso taller de indicadores de gestión de los ingenieros Iván Rueda y Paúl Idrobo (2012), que los indicadores de gestión constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de manera que se pueda determinar la capacidad, eficacia y eficiencia de estos.

---

<sup>21</sup> Cfr. PROGRAMA NUEVA REGIÓN COMO VAMOS (2007).  
[[http://www.losrioscomovamos.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=204](http://www.losrioscomovamos.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=204)], **¿Qué es un indicador?**

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten administrar los procesos de una organización; debido a que con ellos se identifica la situación de los procesos de forma periódica y en base a los resultados se puede tomar decisiones para mejorar el rendimiento del proceso.

Los indicadores de gestión están relacionados con los índices que nos permiten administrar realmente un proceso al comparar lo obtenido con lo planificado. Siendo esta información valiosa dentro de la organización.

Al conocer los valores que adopte un indicador y la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso. Por este motivo, toma gran importancia identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que servirán para evaluar el proceso y ejercer control sobre los mismos.

#### **4.1.3 Características de los indicadores**

Según BELTRAN J. y OTROS. (2002), para que un indicador se pueda considerar adecuado debe cumplir una serie de características:

- **Representatividad:** Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad:** Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad:** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.
- **Participativo:** Debe ser construido y diseñado por los responsables de los procesos y su superior, socializado con quienes intervienen en el proceso, lo que permitirá establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener.
- **Claro:** Debe ser específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollan como para quien lo estudia o lo toma como referencia.
- **Cuantificable:** Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números o estándares que permitan su medición.
- **Que agregue valor:** El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar oportunidades de mejora para la toma de decisiones.

#### 4.1.4 Ventajas de la medición de la gestión

Se tomaron del curso taller de indicadores de gestión de los ingenieros Iván Rueda y Paúl Idrobo (2012) las siguientes ventajas:

- Inducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica elaborar el bien o prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la organización y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.
- Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del bien y/o servicio.

- Integrar en el sentido del trabajo la satisfacción de expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

## 4.2 INDICADORES DE GESTIÓN

### **4.2.1 Indicadores de Gestión por Proceso**

A continuación, se muestra una tabla con los indicadores de gestión diseñados para cada uno de los subprocesos de ANDINAMEDICAL S.A.

TABLA N° 46

## Indicadores de Gestión Propuestos para ANDINAMEDICAL S.A.

PROCESO	SUBPROCESO	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
ES.GE.01 Gestión Estratégica	ES.GE.01.01 Planificación Estratégica y Operativa	Eficacia	Nivel de conocimiento de la visión de la empresa	(Total de empleados que conocen la visión/ Total de empleados) * 100	Anual	Gerente General
		Eficacia	Nivel de logro de objetivos	(Total de objetivos alcanzados /Total de objetivos definidos) *100	Trimestral	Gerente General
		Relevancia Eficacia	Cumplimiento de reuniones de planificación	(Total de reuniones realizadas/ Total reuniones programadas) *100	Trimestral	Gerente General
ES.GE.01.02 Acciones Correctivas y Preventivas	ES.GE.01.02 Acciones Correctivas y Preventivas	Eficacia	Efectividad de acciones correctivas y/o preventivas	(Acciones correctivas y/o preventivas eficaces/Total acciones correctivas y/o preventivas)*100	Trimestral	Coordinador de Calidad y Talento Humano
		Relevancia	Aplicación de acciones correctivas y/o preventivas	(Total de acciones correctivas y/o preventivas aplicadas / Total de acciones correctivas y/o preventivas solicitadas) *100	Trimestral	Coordinador de Calidad y Talento Humano
	ES.GE.01.03 Control de Documentos y Registros	Eficacia	Documentos del sistema de gestión	(# de documentos del sistema de gestión/# de documentos totales)* 100	Semestral	Coordinador de Calidad y Talento Humano

PROCESO	SUBPROCESO	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	
ES.GE.01 Gestión Estratégica	ES.GE.01.04 Auditoría Interna	Eficacia	Cumplimiento del programa de auditoría	(Número de auditorías realizadas/Total de auditorías planeadas)*100	Anual	Coordinador de Calidad y Talento Humano	
	ES.GE.01.05 Control de Producto No Conforme	Eficacia	Solución de no conformidades	(# de No conformidades solucionadas/# de No conformidades detectadas)*100	Trimestral	Coordinador de Calidad y Talento Humano	
RE.PR.01 Provisión		Relevancia	Cantidad de devoluciones	(Total de equipos devueltos / Total de productos entregados) *100	Semestral	Coordinador de Calidad y Talento Humano	
		Eficacia	Despacho órdenes de compra	(Total de órdenes de compra aprobadas / Total de órdenes de compra solicitadas) * 100	Mensual	Coordinador de Ventas	
		Relevancia	Cantidad de Compras Rechazadas	(Total de devoluciones de compras por inconformidades / Total de órdenes de compra realizadas) * 100	Mensual	Coordinador de Ventas	
			Relevancia	Tiempo de ciclo orden de compra	Fecha de solicitud de orden de compra - Fecha de recepción de compras.	Mensual	Coordinador de Ventas
			Eficiencia	Rotación de inventarios	(Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios)	Mensual	Jefe de Bodega
		RE.PR.01.02 Bodegaje	Eficacia	Nivel de cumplimiento de despachos	(Despachos realizados/ Despachos totales solicitados)*100	Mensual	Jefe de Bodega
	Eficacia		Recepción de mercadería	(Número de equipos recibidos/Número de equipos que se planea recibir)*100	Mensual	Jefe de Bodega	
	Eficiencia		Mercadería faltante	Número de veces que no hay mercancía solicitada	Trimestral	Jefe de Bodega	

PROCESO	SUBPROCESO	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
<b>RE.VE.02 Venta</b>	<b>RE.VE.02.01 Gestión de venta</b>	Eficacia	Cumplimiento de presupuesto de ventas	(Ventas totales/Ventas presupuestadas)*100	Mensual	Coordinador de Ventas
		Eficacia	Cumplimiento del presupuesto por cada vendedor	(Total de ventas realizadas por vendedor / Total de ventas planeadas por vendedor) *100	Mensual	Coordinador de Ventas
		Relevancia	Fidelidad de los clientes	(Clientes que repiten las compras/ Total de clientes)*100	Mensual	Coordinador de Ventas
		Relevancia	Penetración en el mercado	(Venta a clientes nuevos/ Total de ventas)*100	Mensual	Coordinador de Ventas
		Eficiencia	Ventas por visitas	(Número de ventas/ Número de visitas a clientes)*100	Mensual	Coordinador de Ventas
	Viabilidad financiera	Periodo medio de cobranza	(Cuentas y documentos por cobrar*365 días)/ Ventas	Mensual	Coordinador de Ventas	
	<b>RE.VE.02.02 Licitaciones</b>	Eficacia	Contratos adjudicados	(Número de licitaciones participadas/Número de licitaciones ganadas)*100	Mensual	Coordinador de Ventas
		Eficacia	Licitaciones presentadas	(Número de licitaciones presentadas/Número de licitaciones conocidas)*100	Mensual	Coordinador de Ventas
		Relevancia	Tiempo de preparación de la documentación	Tiempo de conocimiento de licitación- Tiempo en tener la documentación lista	Mensual	Coordinador de Ventas
		Relevancia	Asesoramiento en uso de equipos a clientes	(Clientes asesorados/ Clientes totales)*100	Mensual	Coordinador de Ventas
Eficacia Relevancia		Cantidad de reclamos	(# de reclamos resueltos/Total de reclamos recibidos)*100	Mensual	Coordinador de Ventas	
<b>RE.PV.03 Post Venta</b>	<b>RE.PV.03.01 Garantía y Mantenimiento</b>	Eficacia	Mantenimiento de equipos	(# de mantenimientos realizados/ # de mantenimientos programados)*100	Mensual	Coordinador de Ventas

PROCESO	SUBPROCESO	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE		
RE.PV.03 Post Venta	RE.PV.03.01 Garantía y Mantenimiento	Relevancia	Nivel de satisfacción de los clientes	Tabulación Encuesta de satisfacción al cliente	Mensual	Coordinador de Ventas		
		Relevancia	Tiempo de respuesta	Tiempo de solicitud del cliente – Tiempo de atención de solicitud	Mensual	Coordinador de Ventas		
SO.GF.01 Gestión Financiera	SO.GF.01.01 Control Presupuestario	Viabilidad financiera Eficacia	Cumplimiento de presupuesto	(Total presupuesto ejecutado por proceso/ Total presupuesto asignado por proceso) * 100	Trimestral	Contador General		
		Viabilidad financiera	Rentabilidad Neta de Ventas	Utilidad Neta/Ventas	Mensual	Contador General		
		Viabilidad financiera	Liquidez corriente	(Activo corriente/Pasivo corriente)*100	Mensual	Contador General		
		Viabilidad financiera	Apalancamiento	(Activo total/ Patrimonio)*100	Mensual	Contador General		
		Eficiencia	Pagos realizados a tiempo	(Total de pagos realizados a tiempo / Total de pagos a efectuar) * 100	Mensual	Contador General		
	SO.GF.01.02 Contabilidad	SO.GF.01.02 Contabilidad	Relevancia	Entrega oportuna de balances	Fecha real de entrega de balances – Fecha establecida para entrega de balances	Trimestral	Contador General	
			Eficiencia	Pago de impuestos e IESS	(Total de pagos de impuestos e IESS realizados a tiempo / Total de pagos de impuestos e IESS a efectuar) * 100	Mensual	Contador General	
		Relevancia	Tiempos perdidos por correcciones	(Tiempo de realización de balances + Tiempo perdido por correcciones)/ Tiempo establecido para realización de balances	Trimestral	Contador General		
		SO.GF.01.03 Nómina	SO.GF.01.03 Nómina	Relevancia	Tiempo de entrega de rol de pagos	Fecha de entrega de rol de pagos- Fecha establecida de entrega de rol de pagos	Mensual	Contador General

PROCESO	SUBPROCESO	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
SO.GR.02 Gestión de Talento Humano	SO.TH.02.01 Selección y Contratación	Relevancia Eficacia	Cumplimiento del perfil	(Total de cumplimiento de requisitos del aspirante / Total de requisitos del perfil) * 100	Semestral	Coordinador de Calidad y Talento Humano
		Relevancia	Tiempo de selección	Fecha de contratación - Fecha de solicitud de personal	Semestral	Coordinador de Calidad y Talento Humano
	SO.TH.02.02 Capacitación	Eficacia	Cumplimiento del plan de capacitación	(Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas) *100	Annual	Coordinador de Calidad y Talento Humano
		Relevancia	Validez de la capacitación	(Promedio de calificación de pruebas de las capacitaciones/ Total de colaboradores capacitados)*100	Annual	Coordinador de Calidad y Talento Humano
		Eficacia	Personal capacitado	(Total de colaboradores capacitados / Total de colaboradores ) *100	Annual	Coordinador de Calidad y Talento Humano
		Eficiencia	Horas de capacitación por trabajador	(Total de horas de capacitación/Número de colaboradores)* 100	Annual	Coordinador de Calidad y Talento Humano
SO.TH.02.04 Evaluación de Desempeño	Eficacia	Cumplimiento de Plan de inducción	(Número de colaboradores con inducción/ Número de colaboradores nuevos)*100	Annual	Coordinador de Calidad y Talento Humano	
	Relevancia	Desempeño del personal	(Resultados Evaluación de desempeño/Total de requisitos del perfil del puesto)*100	Annual	Coordinador de Calidad y Talento Humano	
SO.GT.03 Gestión de Tecnología de la Información	SO.GT.03.01 Mantenimiento de equipos	Eficacia	Mantenimiento preventivo de equipos	(Mantenimientos preventivos realizados/ mantenimientos preventivos programados)*100	Semestral	Técnico en computación

PROCESO	SUBPROCESO	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
SO.GT.03 Gestión de Tecnología de la Información	SO.GT.03.01 Mantenimiento de equipos	Eficacia	Mantenimiento correctivo de equipos	(Total de equipos con mantenimiento correctivo/Total de equipos de cómputo)*100	Semestral	Técnico en computación
		Relevancia	Tiempo de resolución de problemas	Tiempo de atención de solicitud- Tiempo de solicitud	Semestral	Técnico en computación

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

#### 4.2.2 Priorización de Indicadores de Gestión

Una vez establecidos los indicadores de gestión para todos los subprocesos de ANDINAMEDICAL S.A., se procedió a calificarlos en base a tres parámetros: Impacto a la organización, que se refiere al grado en el que el indicador afecta a las actividades de la empresa, la satisfacción del usuario hace referencia al nivel en que la empresa cumple los requerimientos del cliente y la frecuencia de uso considera las veces que se utilizará el indicador en las actividades de la organización y además se calificó en tres niveles, los mismos que se muestran en la Tabla 47. La forma de cálculo consiste en la multiplicación de los niveles del Impacto a la organización por la Satisfacción del usuario y se adiciona la Frecuencia de uso. De esta manera se seleccionó los indicadores prioritarios para la gestión en la empresa.

**TABLA N° 47**

##### **Parámetros de Calificación de Indicadores de Gestión**

<b>Calificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Impacto a la organización	Ninguno	Medio	Alto
Satisfacción del usuario	Bajo	Medio	Alto
Frecuencia de uso	Poco	Medio	Mucho

**Fuente:** Tomado de la materia de Administración de la Productividad

**Elaborado por:** Carolina Gordillo Flores

TABLA N° 48

## Calificación de Indicadores de Gestión

PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	TOTAL	
ES.GE.01 Gestión Estratégica	ES.GE.01.01 Planificación Estratégica y Operativa	Nivel de conocimiento de la visión de la empresa	3	2	1	7	
		Nivel de logro de objetivos	3	3	3	12	
		Cumplimiento de reuniones de planificación	2	2	2	6	
	ES.GE.01.02 Acciones Correctivas y Preventivas	Efectividad de acciones correctivas y/o preventivas	3	2	1	7	
		Aplicación de acciones correctivas y/o preventivas	3	3	1	10	
	ES.GE.01.03 Control de Documentos y Registros	Documentos del sistema de gestión	2	1	1	3	
	ES.GE.01.04 Auditoría Interna	Cumplimiento del programa de auditoría	3	2	2	8	
	ES.GE.01.05 Control de Producto No Conforme	Solución de no conformidades	3	3	2	11	
		Cantidad de devoluciones	3	2	1	7	
	RE.PR.01 Provisión	RE.PR.01.01 Compras	Despacho órdenes de compra	3	2	3	9
Cantidad de Compras Rechazadas			3	2	1	7	
Rotación de inventarios			3	2	2	8	
Tiempo de ciclo orden de compra			2	2	3	7	
RE.PR.01.02 Bodegaje		Nivel de cumplimiento de despachos	2	3	3	9	
		Recepción de mercadería	2	3	2	8	
RE.VE.02 Venta	RE.VE.02.01 Gestión de venta	Cumplimiento de presupuesto de ventas	3	3	3	12	
		Cumplimiento del presupuesto por cada vendedor	2	3	3	9	
		Fidelidad de los clientes	3	3	1	10	
		Penetración en el mercado	2	3	1	7	
		Ventas por visitas	3	2	2	8	
		Periodo medio de cobranza	3	2	2	8	
	RE.VE.02.02 Licitaciones	Contratos adjudicados	3	3	2	11	
		Licitaciones presentadas	2	2	2	6	
	RE.PV.03 Post Venta	RE.PV.03.01 Garantía y Mantenimiento	Tiempo de preparación de la documentación	2	3	2	8
			Asesoramiento en uso de equipos a clientes	2	3	3	9
Cantidad de reclamos			2	3	1	7	
Mantenimiento de equipos			3	2	2	8	
Nivel de satisfacción de los clientes			3	3	2	11	
Tiempo de respuesta	2	3	2	8			

PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	TOTAL
SO.GF.01 Gestión Financiera	SO.GF.01.01 Control Presupuestario	Cumplimiento de presupuesto	3	3	2	✓ 11
		Rentabilidad Neta de Ventas	3	2	2	! 8
		Liquidez corriente	3	2	2	! 8
		Apalancamiento	3	2	3	! 9
	SO.GF.01.02 Contabilidad	Pagos realizados a tiempo	3	3	3	✓ 12
		Pago de impuestos e IESS	3	2	3	! 9
		Entrega oportuna de balances	2	2	2	! 6
		Tiempos perdidos por correcciones	2	2	2	! 6
	SO.GF.01.03 Nómina	Tiempo de entrega de rol de pagos	2	3	3	! 9
SO.GR.02 Gestión de Talento Humano	SO.TH.02.01 Selección y Contratación	Cumplimiento del perfil	3	3	1	✓ 10
		Tiempo de selección	2	2	1	! 5
	SO.TH.02.02 Capacitación	Cumplimiento del plan de capacitación	3	2	1	! 7
		Validez de la capacitación	3	3	1	✓ 10
		Personal capacitado	2	2	1	! 5
		Horas de capacitación por trabajador	2	2	1	! 5
	SO.TH.02.03 Inducción	Cumplimiento de Plan de inducción	2	3	1	! 7
	SO.TH.02.04 Evaluación de Desempeño	Desempeño del personal	3	3	1	✓ 10
	SO.GT.03 Gestión de Tecnología de la Información	SO.GT.03.01 Mantenimiento de equipos	Mantenimiento preventivo de equipos	3	3	2
Mantenimiento correctivo de equipos			2	3	1	! 7
Tiempo de resolución de problemas			2	3	2	! 8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

Los indicadores de gestión que obtuvieron calificaciones superiores o iguales a 10, son los que se seleccionaron como prioritarios dentro del sistema de gestión, para que sirvan como fuente de información para la toma de decisiones. Estos indicadores se observan en la Tabla 49.

TABLA N° 49

## Indicadores Priorizados

PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA
ES.GE.01 Gestión Estratégica	ES.GE.01.01 Planificación Estratégica y Operativa	Nivel de logro de objetivos	(Total de objetivos alcanzados / Total de objetivos definidos) * 100	Trimestral	Eficacia
	ES.GE.01.02 Acciones Correctivas y Preventivas	Aplicación de acciones correctivas y/o preventivas	(Total de acciones correctivas y/o preventivas aplicadas / Total de acciones correctivas y/o preventivas solicitadas) * 100	Trimestral	Relevancia
	ES.GE.01.05 Control de Producto No Conforme	Solución de no conformidades	(Número de No conformidades solucionadas / Número de No conformidades detectadas) * 100	Trimestral	Eficacia
RE.PR.01 Provisión	RE.PR.01.02 Bodegaje	Nivel de cumplimiento de despachos	(Despachos realizados / Despachos totales solicitados) * 100	Mensual	Eficacia
RE.VE.02 Venta	RE.VE.02.01 Gestión de venta	Cumplimiento de presupuesto de ventas	(Ventas totales / Ventas presupuestadas) * 100	Mensual	Eficacia
		Fidelidad de los clientes	(Clientes que repiten las compras / Total de clientes) * 100	Mensual	Relevancia
	RE.VE.02.02 Licitaciones	Contratos adjudicados	(Número de licitaciones participadas / Número de licitaciones ganadas) * 100	Mensual	Eficacia
RE.PV.03 Post Venta	RE.PV.03.01 Garantía y Mantenimiento	Nivel de satisfacción de los clientes	Tabulación Encuesta de satisfacción al cliente	Mensual	Relevancia
SO.GF.01 Gestión Financiera	SO.GF.01.01 Control Presupuestario	Cumplimiento de presupuesto	(Total presupuesto ejecutado por procesos / Total presupuesto asignado por proceso) * 100	Trimestral	Viabilidad financiera Eficacia
	SO.GF.01.02 Contabilidad	Pagos realizados a tiempo	(Total de pagos realizados a tiempo / Total de pagos a efectuar) * 100	Mensual	Eficiencia
SO.GR.02 Gestión de Talento Humano	SO.TH.02.01 Selección y Contratación	Cumplimiento del perfil	(Total de cumplimiento de requisitos del aspirante / Total de requisitos del perfil) * 100	Semestral	Relevancia Eficacia
	SO.TH.02.02 Capacitación	Validez de la capacitación	(Promedio de calificación de pruebas de las capacitaciones / Total de colaboradores capacitados) * 100	Anual	Relevancia
	SO.TH.02.04 Evaluación de Desempeño	Desempeño del personal	(Resultados Evaluación de desempeño / Total de requisitos del perfil del puesto) * 100	Anual	Relevancia
SO.GT.03 Gestión de Tecnología de la Información	SO.GT.03.01 Mantenimiento de equipos	Mantenimiento preventivo de equipos	(Mantenimientos preventivos realizados / mantenimientos preventivos programados) * 100	Semestral	Eficacia

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Carolina Gordillo Flores

Se obtuvieron 14 indicadores priorizados que serán los que indiquen si la empresa está llevando correctamente su gestión o caso contrario, servirán para la toma de decisiones en base a los resultados que arrojen.

Las personas encargadas de su medición y análisis deberán saber cuáles son los indicadores a su cargo, de donde tomarán la información para su análisis, realizar los cálculos, presentar oportunidades de mejora y entregar al Coordinador de Calidad y Talento Humano según su frecuencia de medición, para llevar un control de los mismos y mantener una cultura de mejoramiento continuo.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- ANDINAMEDICAL S.A. es una empresa nueva en el mercado de comercialización de equipos e insumos médicos con presencia a partir del año 2010; la empresa tiene colaboradores capacitados, sin embargo no mantiene una dirección estratégica que guíe el negocio.
- El análisis externo de la empresa muestra que ANDINAMEDICAL S.A. se ha favorecido con el interés que el gobierno ha puesto al ámbito de la salud, otorgando mayor presupuesto en esta área. Sin embargo, existe una gran cantidad de empresas con el mismo giro de negocio, por lo cual, debe distinguirse de estas mediante el valor agregado que ofrezca, siendo lo más sobresaliente la tecnología de los equipos y calidad de los insumos.

- A través del análisis FODA se determinaron estrategias para ser aplicadas al corto y mediano plazo, considerando los aspectos fuertes y débiles de la empresa; tomando ventaja de las oportunidades que se presentan y combatiendo con las amenazas que acechan la empresa.
- En el diagnóstico de la situación actual de los procesos, se determinó que existen actividades que no agregan valor y demandan demasiado tiempo y dinero a la organización. Entre las actividades que no agregan valor y se repiten más en la organización, se encontraron reprocesos, actividades de almacenamiento, esperas del proceso, revisión y/o verificación, envío y recepción de documentos. Además, existe falta de estandarización en los documentos de la empresa, lo que ocasiona pérdidas de tiempo.
- ANDINAMEDICAL S.A. presenta 11 subprocesos, los cuales se inventariaron para ser ubicados en el mapa de procesos y poder gestionarlos. Además, se propusieron otros subprocesos que la empresa no mantiene pero son necesarios para un sistema de gestión.
- El análisis de valor agregado realizado a los procesos permitió determinar las actividades que se deben mejorar, aquellas que deben optimizarse, además actividades que se deben transferir y las que se deben eliminar y en base a estos

resultados se elaboraron los procesos propuestos, además se determinó la necesidad de nuevas contrataciones y cambio de denominación de ciertos puestos.

- Se establecieron indicadores de gestión para cada uno de los procesos, con el fin de evaluar y gestionar adecuadamente los mismos, orientados a la mejora continua de los procesos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar los lineamientos estratégicos propuestos en el presente trabajo tales como la misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias; mediante la socialización de los mismos y fomento del logro de resultados a todos quienes conforman la empresa.
- Aprovechar las oportunidades del entorno tales como conseguir alianzas estratégicas con otras empresas, la nueva tecnología, el presupuesto creciente del estado al área de la salud y el rápido crecimiento del mercado; para penetrar en nuevos mercados y mantener los clientes actuales satisfechos, mediante el fortalecimiento de las estrategias comerciales de la empresa.

- Aplicar planes para poner en marcha las estrategias planteadas, procurando corregir las debilidades, afrontar las amenazas existentes, mantener las fortalezas encontradas y explotar las oportunidades.
- Implementar a corto plazo las mejoras propuestas a los procesos, con el fin de obtener beneficios para la empresa y mantener clientes satisfechos. También, se propone elaborar los formatos de los documentos que se presenta en el manual de procedimientos para poder mejorar la gestión.
- Generar compromiso en todos quienes conforman la organización, principalmente la alta gerencia, para desarrollar el sistema de gestión por procesos, mantenerlo y crear una cultura de mejora continua con el fin de obtener beneficios institucionales.
- Implementar las mejoras planteadas en el capítulo 3 de este trabajo, comenzando con la ejecución del plan de implementación, para el éxito del sistema de gestión por procesos. Además, se debe considerar la posibilidad de contratar un vendedor, que sirva de apoyo y agilite el trabajo, a la vez se propone un contrato de medio tiempo de un técnico en computación para solventar la necesidad de este en la empresa. De igual forma, se sugiere la promoción a Coordinador de Calidad y Talento humano, quien será la persona que se encargue de la implementación del Sistema de Gestión por procesos.

- Mantener un buen sistema de medición y seguimiento a los indicadores de gestión propuestos, para tomar decisiones que permitan enrumbar a la empresa hacia su visión, aceptando cualquier iniciativa de los colaboradores que represente una mejora para la empresa.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- 1 ACUÑA J. (2005). *Mejoramiento de la calidad- un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica. 1era edición.
- 2 ÁLVAREZ M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial. 14ta edición.
- 3 BARRANTES R. (2002). *Investigación un camino al conocimiento*. Costa Rica: Euned 6ta edición.
- 4 BENJAMÍN E y FINCOWSKY F. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill. 3era edición.
- 5 BOHAN W. (2003). *El poder oculto de la productividad*. Colombia: Editorial Norma.
- 6 BORELLO A. (1994). “*El Plan de Negocios*”. España: Ediciones Díaz de Santos.
- 7 DE LA PARRA E. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. México: Editorial ISEF.
- 8 DUQUE, L. (2008). *Mejoramiento de Procesos*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- 9 EVANS J. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning Editores. 7ma. edición.
- 10 FERNANDEZ M., (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. España: ESIC Editorial. 2da edición
- 11 FERRELL O. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Thomson Learning. 3era edición.
- 12 GAITHER N., FRAZIER G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: Thomson Editores. 8va edición.
- 13 GILLI J. (2007). *Diseño organizativo estructura y procesos*. Argentina: Ediciones Granica.
- 14 HEIZER J., RENDER B. (2004). *Principio de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación. 5ta edición.
- 15 JURAN J., (2001). *Manual de calidad*. España: Mc Graw Hill. 5ta edición. Vol 1
- 16 KRAJEWSKI L., y otros (2000). *Administración de Operaciones, estrategia y análisis*. México: Pearson Educación. 5ta edición.
- 17 PÉREZ J. (2010). *Gestión por Procesos*. España: Alfaomega. 4ta edición.
- 18 SALGUEIRO A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- 19 TOBAR A. y MOTA A. (2007). *CPIM Un modelo de administración por procesos*. México: Panorama Editorial.

## Internet

- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO. (2005).  
[[http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia\\_para\\_manual\\_de\\_procedimientos.pdf](http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf)], **Paso a paso para la elaboración de manuales de procedimientos.**
- CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS. (2008).  
[[http://www.emprenemjunts.es/descargas/245\\_descarga.pdf](http://www.emprenemjunts.es/descargas/245_descarga.pdf)], **Análisis de satisfacción del cliente.**
- ECUADOR INMEDIATO. (2012).  
[[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=169923&umt=para\\_finales\\_del\\_2012\\_se\\_preve9\\_llegar\\_a\\_invertir\\_7\\_000\\_millones\\_de\\_df3lares\\_en\\_salud](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=169923&umt=para_finales_del_2012_se_preve9_llegar_a_invertir_7_000_millones_de_df3lares_en_salud)], **Para finales del 2012 se prevé llegar a invertir 7000 millones de dólares en salud.**
- EL BANCO MUNDIAL. (2012).  
[<http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.TOTL.ZS>], **Gasto en salud, total (% del PIB).**
- EL TIEMPO. (2012). [<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/90605-inversia-n-en-salud-pa-blica-ha-sido-de-usd-1-295-millones-en-equipos-e-infraestructura/>], **Inversión en salud pública ha sido de USD 1.295 millones en equipos e infraestructura.**
- ESPINOSA S. (2009). [<http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>], **Gestión de Procesos - Mapa de Procesos.**
- GARCÍA C. (2002). [[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872002000600015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872002000600015&script=sci_arttext)], **Avances tecnológicos: La radiología que viene.**
- GOBIERNO FEDERAL ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. (2008).  
[<http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>], **Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos.**
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. (2008).  
[[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CGwQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fnew.paho.org%2Fecu%2Findex.php%3Fgid%3D74%26option%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download&ei=jAq7T-izNob48gTHr8WDAg&usq=AFQjCNHsYcFPYIVUV4PKyDpdwwsOzS7rKg&sig2=LwC6v-KR\\_3ihAGdxLl2emA](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CGwQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fnew.paho.org%2Fecu%2Findex.php%3Fgid%3D74%26option%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download&ei=jAq7T-izNob48gTHr8WDAg&usq=AFQjCNHsYcFPYIVUV4PKyDpdwwsOzS7rKg&sig2=LwC6v-KR_3ihAGdxLl2emA)], **Perfil de los sistemas de salud Ecuador.**
- PADILLA L. (2012). [<http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=140220>], **Correa: Inversión en salud más que duplicó en 5 años.**
- SANDOVAL H. (2010). [[http://peunmsm.blogspot.com/2010/09/analisis-foda\\_29.html](http://peunmsm.blogspot.com/2010/09/analisis-foda_29.html)], **Planeamiento Estratégico.**
- SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES DE MÉXICO. (2004).  
[[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)], **Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.**
- SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES.(2009).[[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)], **Plan nacional para el buen vivir 2009 – 2013.**
- SERVICIOS DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN SANITARIA. (2002).

- [<http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>], **La gestión por procesos.**
- SIN NOMBRE. (s/f). [<http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>], **Gestión y mejora de procesos.**
  - SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2012) [<http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>], **Consulta de compañías por provincia y actividad económica.**
  - UNIVERSIDAD DE GRANADA. (s/f). [<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MapaProcesos.pdf>], **Mapas de procesos.**
  - UNIVERSIDAD DE GRANADA. (s/f). [[http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MapaProcesos .pdf](http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MapaProcesos.pdf)], **Mapas de procesos.**
  - YTURRALDE E. (2012). [<http://www.misionvisionvalores.com/>], **El Proceso de visualización.**

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

**ANDINAMEDICAL S.A.**

INSTITUCIÓN:	SERVICIO:
NOMBRE:	FECHA:
CARGO:	RESPONSABLE:

ANDINAMEDICAL S.A., en busca de la mejora continua, ha desarrollado la siguiente encuesta, la cual pedimos sea contestada dada la siguiente calificación:

<b>1. INSATISFACTORIO</b>	<b>2. REGULAR</b>	<b>3. BUENO</b>	<b>4. MUY BUENO</b>	<b>5. EXCELENTE</b>
---------------------------	-------------------	-----------------	---------------------	---------------------

**Encierre en un círculo su respuesta:**

1.- Calidad del servicio:	1	2	3	4	5
2.-Confiability:	1	2	3	4	5
3.-Reconocimiento de marca:	1	2	3	4	5
4.-In- Service	1	2	3	4	5
5.-Tiempo de entrega del producto	1	2	3	4	5
6.- Desempeño persona de contacto	1	2	3	4	5

Sugerencias:.....  
 .....  
 .....  
 .....

\_\_\_\_\_  
 Responsable ANDINAMEDICAL S.A.

\_\_\_\_\_  
 Firma del cliente

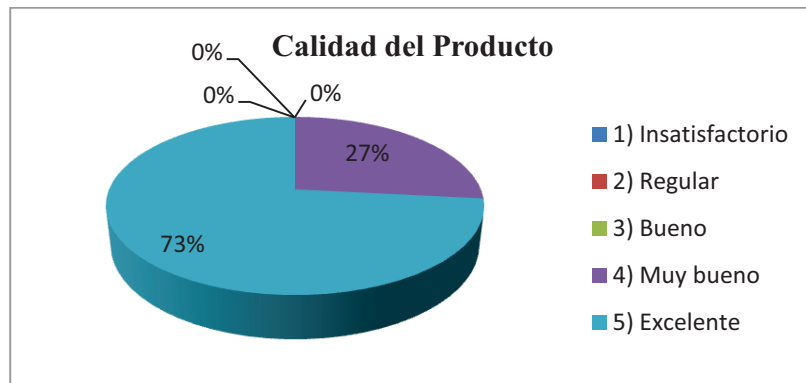
## ANEXO 2

**TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES  
ANDINAMEDICAL S.A.**

**Total encuestados: 15**

**Preguntas:**

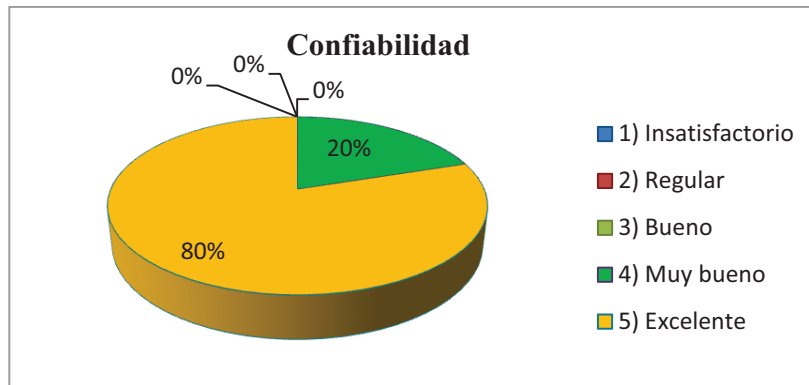
<b>1. CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	
1) Insatisfactorio	0
2) Regular	0
3) Bueno	0
4) Muy bueno	4
5) Excelente	11



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo

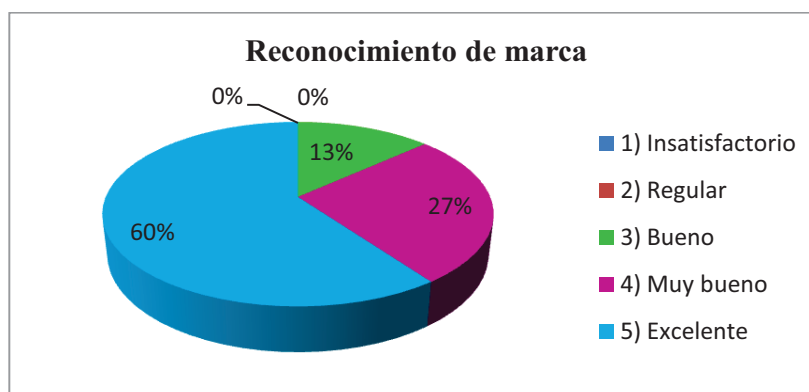
2. CONFIABILIDAD	
1) Insatisfactorio	0
2) Regular	0
3) Bueno	0
4) Muy bueno	3
5) Excelente	12



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo

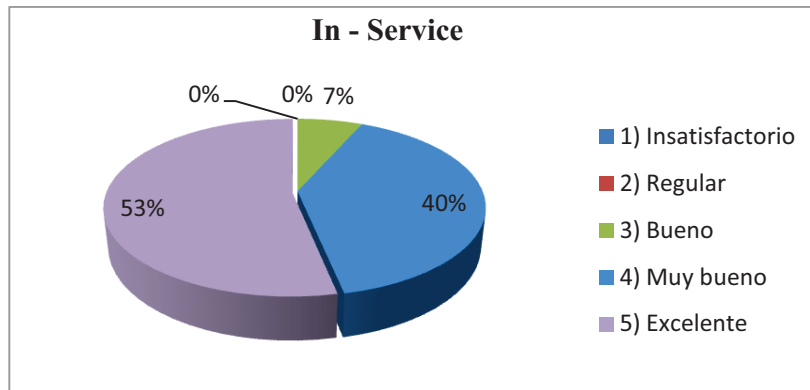
3. RECONOCIMIENTO DE MARCA	
1) Insatisfactorio	0
2) Regular	0
3) Bueno	2
4) Muy bueno	4
5) Excelente	9



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

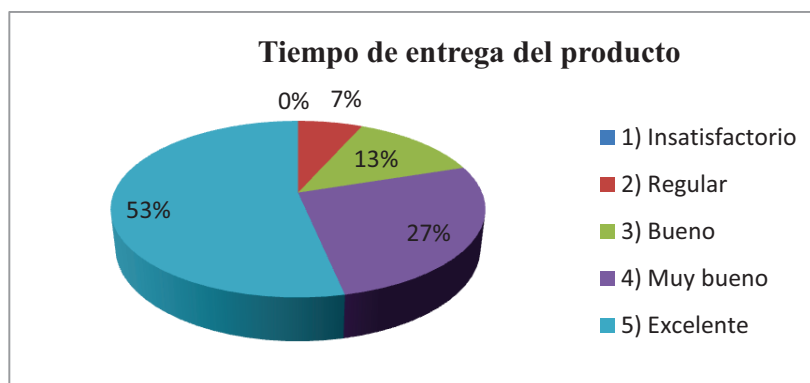
**Elaborado por:** Carolina Gordillo

4. IN - SERVICE	
1) Insatisfactorio	0
2) Regular	0
3) Bueno	1
4) Muy bueno	6
5) Excelente	8



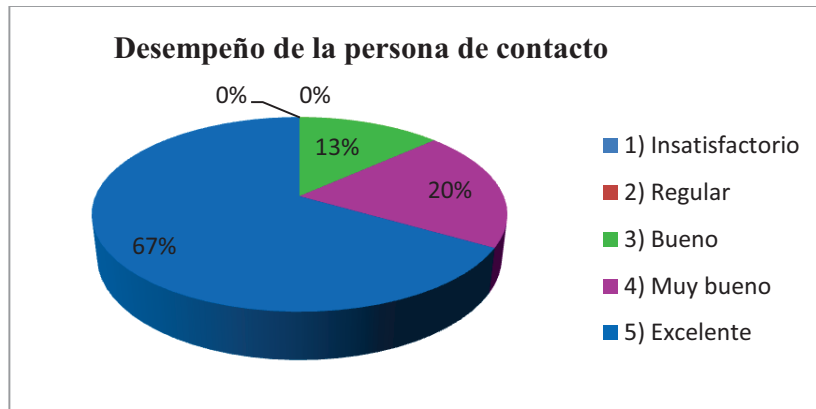
**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo

5. TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO	
1) Insatisfactorio	0
2) Regular	1
3) Bueno	2
4) Muy bueno	4
5) Excelente	8



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.  
**Elaborado por:** Carolina Gordillo

6. DESEMPEÑO DE LA PERSONA DE CONTACTO	
1) Insatisfactorio	0
2) Regular	0
3) Bueno	2
4) Muy bueno	3
5) Excelente	10



**Fuente:** ANDINAMEDICAL S.A.

**Elaborado por:** Carolina Gordillo

**Anexo 3**

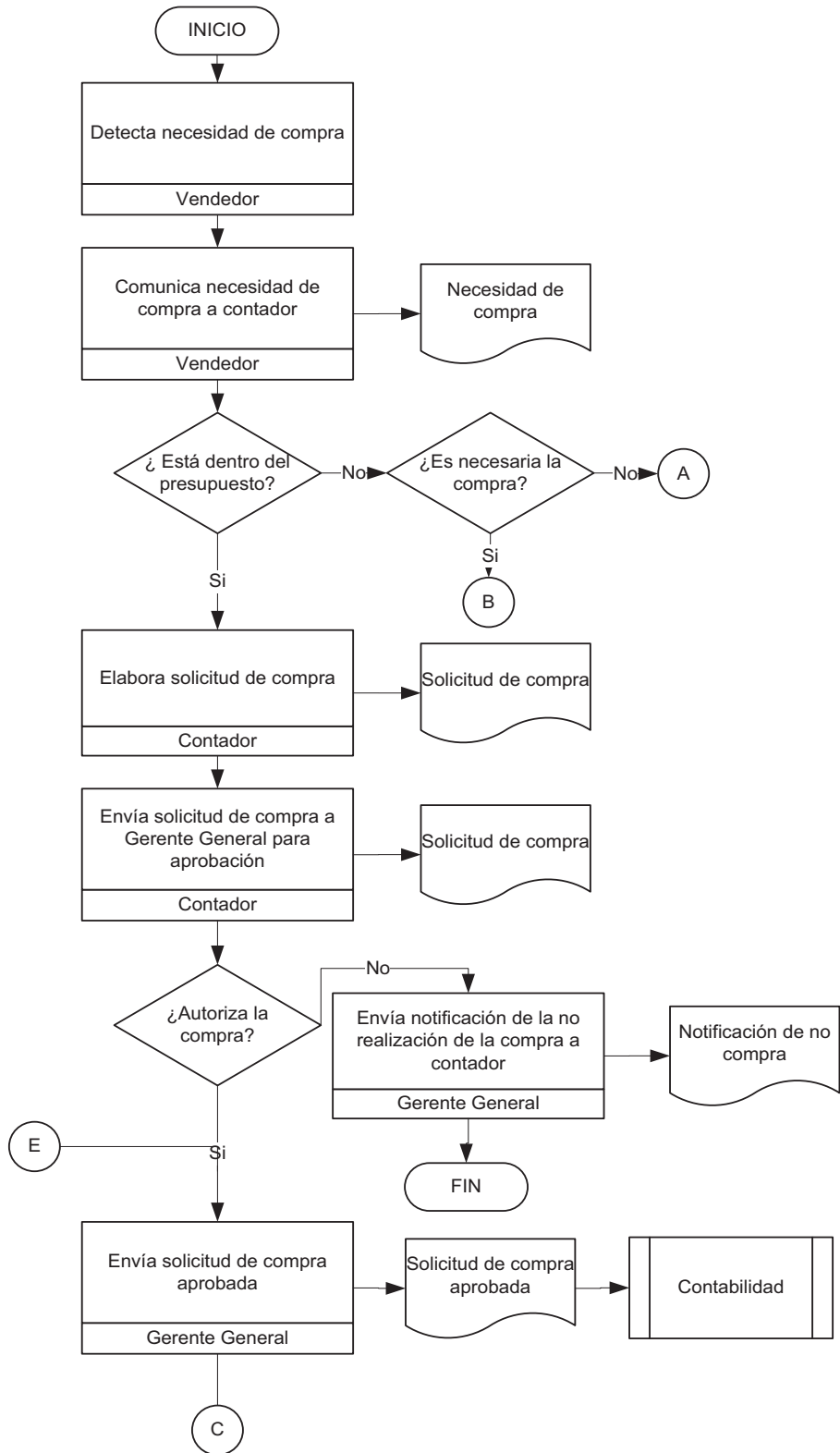
**Diagramas de Flujo y**

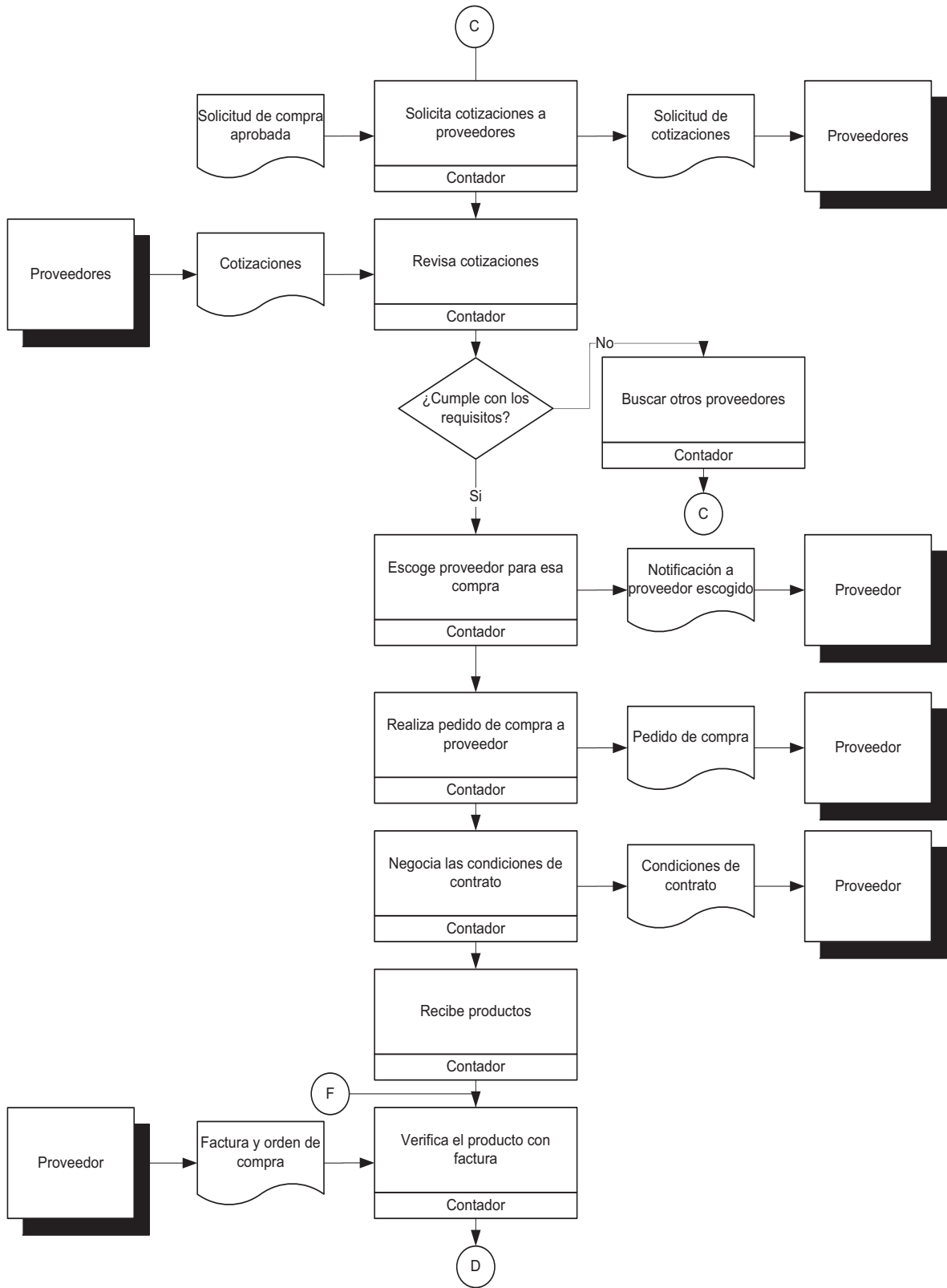
**Análisis de Valor**

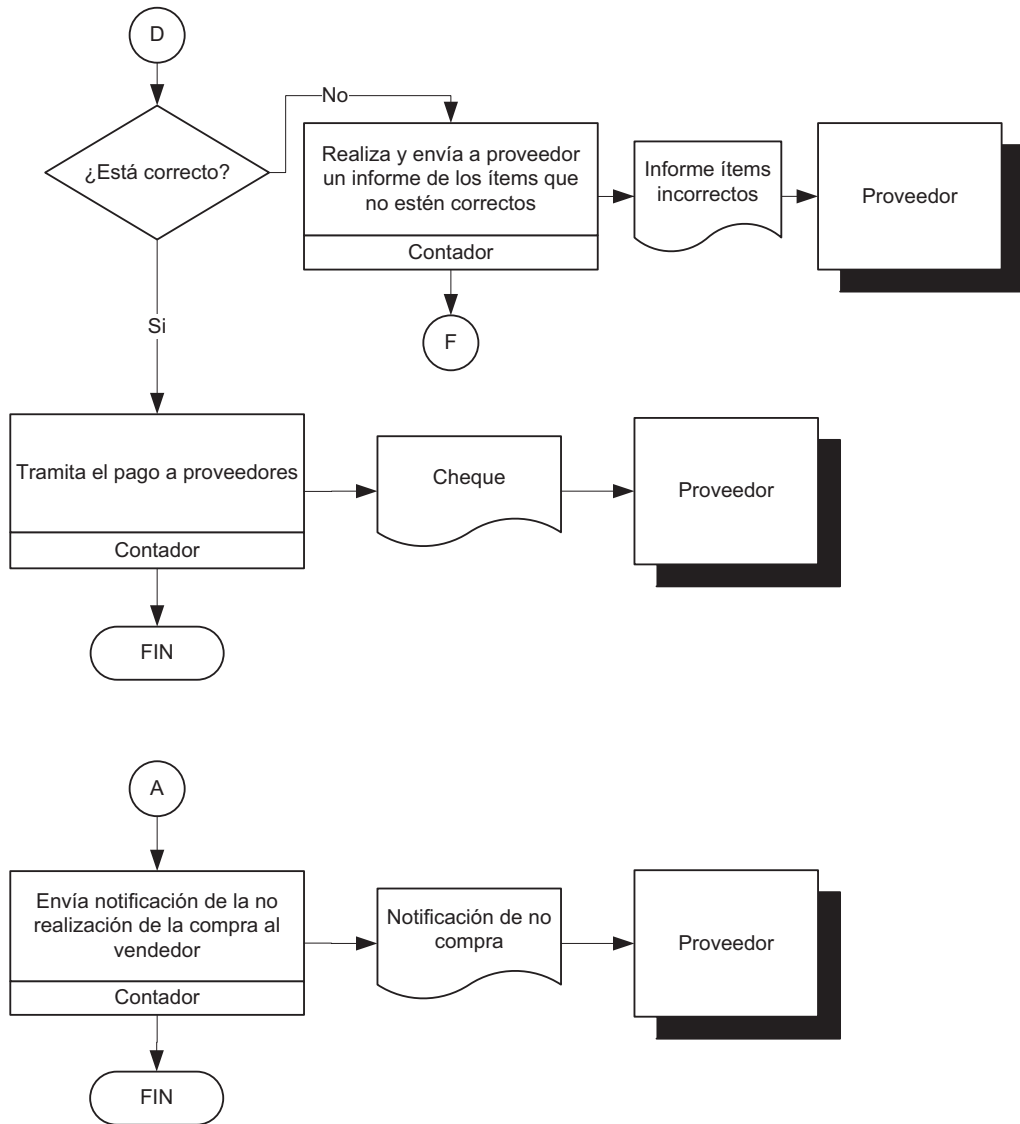
**Agregado de los**

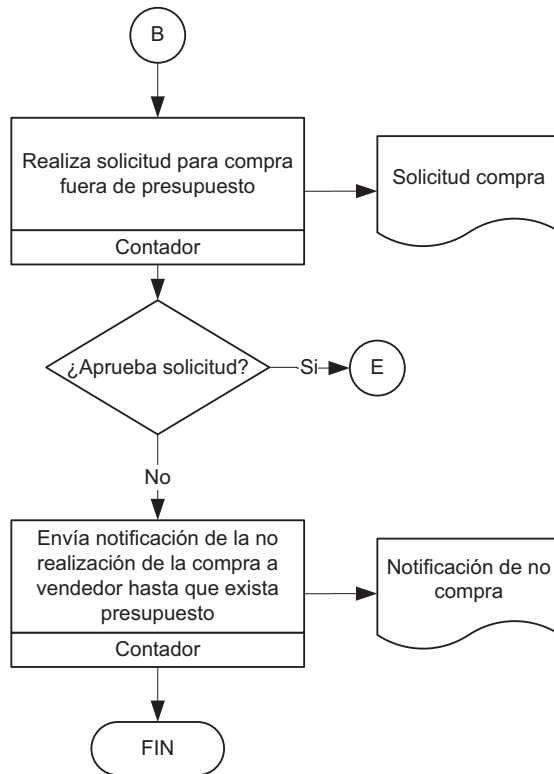
**Procesos Actuales**

CV.PR.01.01 Diagrama de Flujo del Subproceso Compras














Análisis de Valor Agregado del Subproceso Compras

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Detecta necesidad de compra	Vendedor	45 min	cada 1	Días	3 veces	46,88 hrs/mes	\$ 92,81	VAC
2	Comunica necesidad de compra a contador	Vendedor	15 min	cada 1	Semanas	1 veces	1,04 hrs/mes	\$ 2,06	VAN
3	Espera del proceso		30 min	cada 1	Semanas	1 veces	2,08 hrs/mes		NVA
4	Envía notificación de la no realización de la compra al vendedor	Contador	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,69 hrs/mes	\$ 2,08	NVA
5	Realiza solicitud para compra fuera de presupuesto	Contador	20 min	cada 1	Semanas	1 veces	1,4 hrs/mes	\$ 4,17	VAC
6	Envía notificación de la no realización de la compra a vendedor hasta que exista presupuesto	Contador	15 min	cada 1	Semanas	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 3,13	NVA
7	Elabora solicitud de compra	Contador	30 min	cada 1	Semanas	3 veces	6,3 hrs/mes	\$ 18,75	VAC
8	Envía solicitud de compra a Gerente General para aprobación	Contador	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,08	NVA
9	Espera del proceso		45 min	cada 1	Semanas	1 veces	3,1 hrs/mes		NVA
10	Envía notificación de la no realización de la compra a contador	Gerente General	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 15,13	NVA
11	Envía solicitud de compra aprobada	Gerente General	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 15,13	VAC
12	Solicita cotizaciones a proveedores	Contador	45 min	cada 1	Semanas	10 veces	31,3 hrs/mes	\$ 93,75	VAC
13	Espera del proceso		60 min	cada 1	Semanas	1 veces	4,2 hrs/mes		NVA
14	Revisa cotizaciones	Contador	30 min	cada 2	Semanas	5 veces	5,2 hrs/mes	\$ 15,63	VAC
15	Buscar otros proveedores	Contador	60 min	cada 2	Semanas	5 veces	10,4 hrs/mes	\$ 31,25	VAC
16	Escoge proveedor para esa compra	Contador	20 min	cada 2	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,08	VAC
17	Realiza pedido de compra a proveedor	Contador	30 min	cada 1	Meses	2 veces	1,0 hrs/mes	\$ 3,00	VAC
18	Negocia las condiciones de contrato	Contador	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0,5 hrs/mes	\$ 1,50	VAC
19	Recibe productos	Contador	15 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,75	VAC
20	Verifica el producto con factura	Contador	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0,5 hrs/mes	\$ 1,50	NVA
21	Realiza y envía a proveedor un informe de los ítems que no estén correctos	Contador	20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,00	VAN
22	Tramita el pago a proveedores	Contador	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0,5 hrs/mes	\$ 1,50	VAN

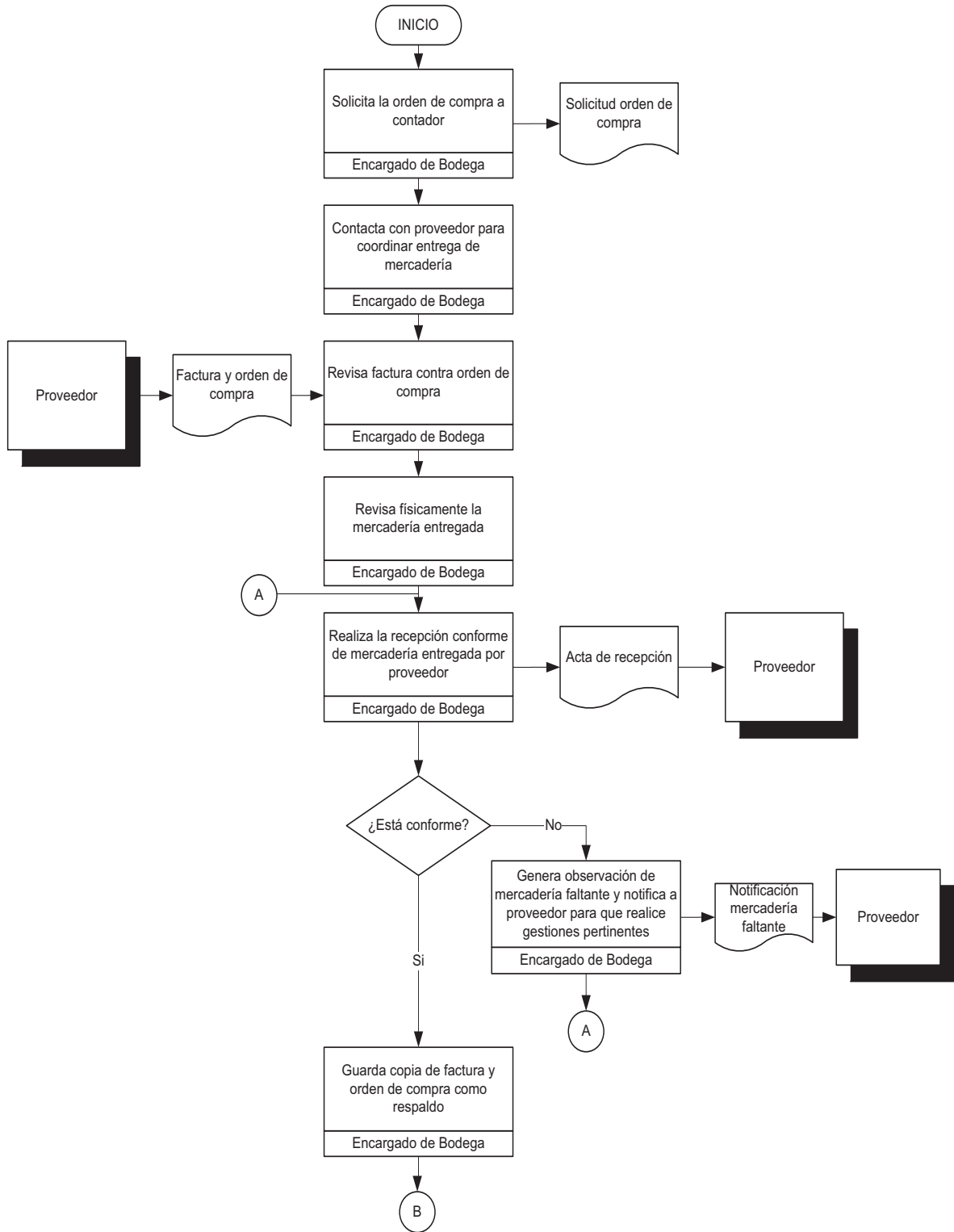
Total carga	119,4 hrs/mes
Requiere	0,72 personas

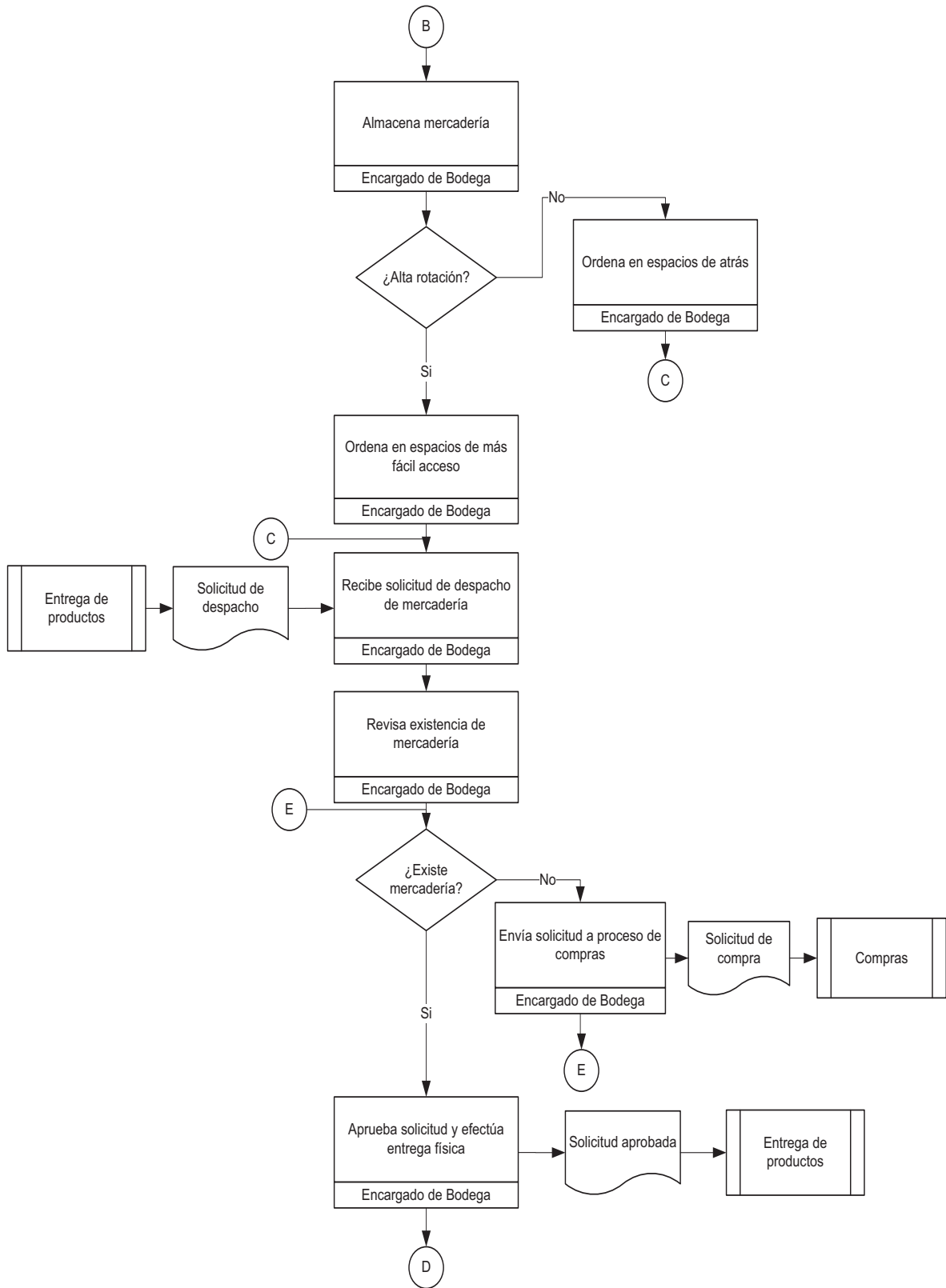
Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

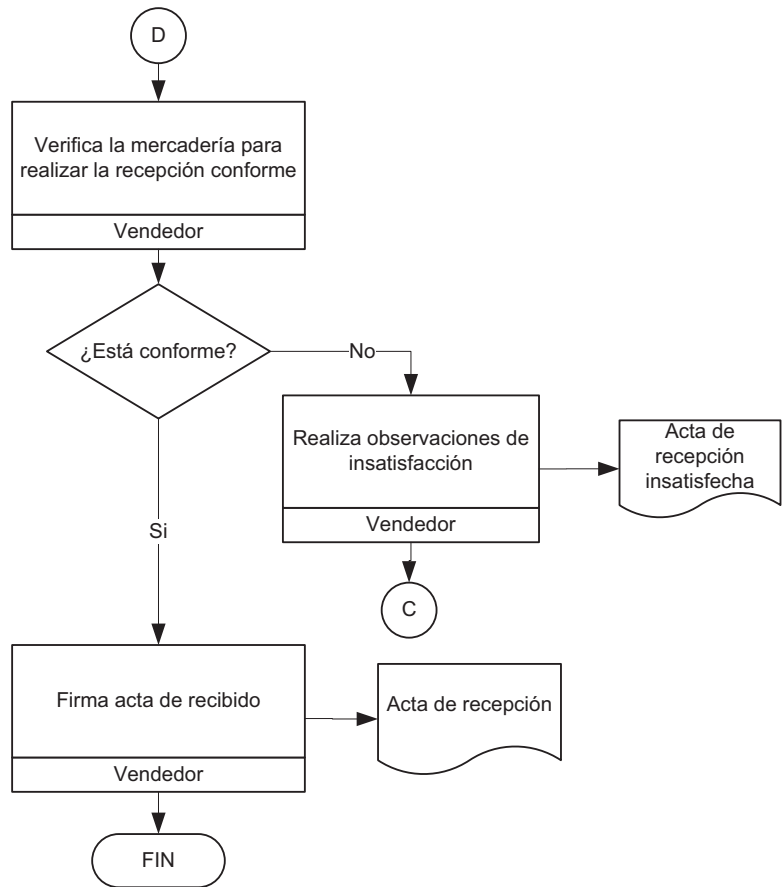
 Operación  
 Transporte  
 Inspección  
 Almacenaje  
 Demora

CV.PR.01.02 Diagrama de Flujo del Subproceso Bodegaje












## Análisis de Valor Agregado del Subproceso Bodegaje

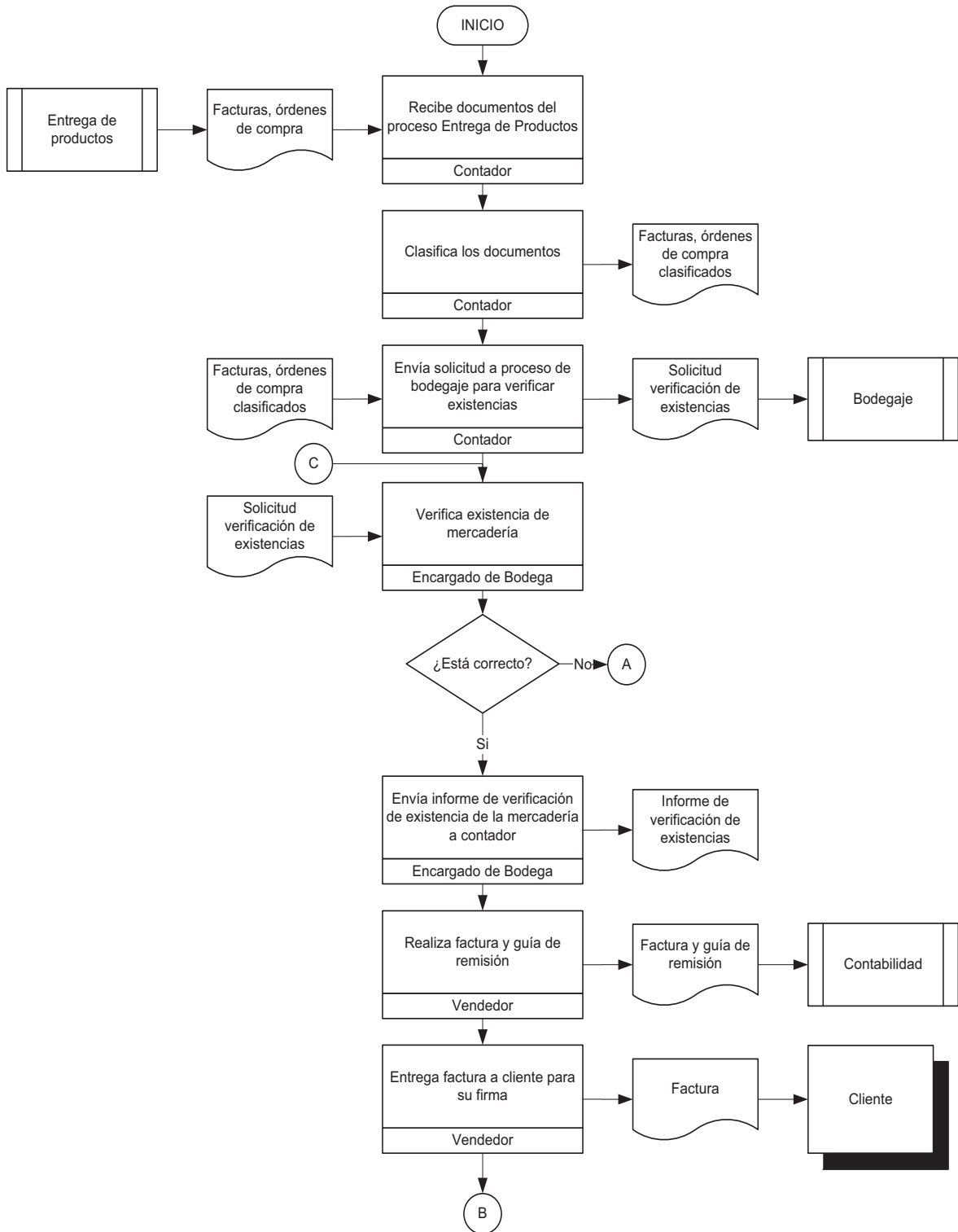
No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Solicita la orden de compra a contador	Encargado de Bodega	5 min	cada 1	Meses	4 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,66	VAN
2	Espera del proceso		30 min	cada 1	Meses	4 veces	2,0 hrs/mes		NVA
3	Contacta con proveedor para coordinar entrega de mercadería	Encargado de Bodega	45 min	cada 1	Meses	4 veces	3,0 hrs/mes	\$ 5,94	VAC
4	Espera del proceso		30 min	cada 1	Meses	4 veces	2,0 hrs/mes		NVA
5	Revisa factura contra orden de compra	Encargado de Bodega	25 min	cada 1	Meses	4 veces	1,7 hrs/mes	\$ 3,30	VAN
6	Revisa físicamente la mercadería entregada	Encargado de Bodega	30 min	cada 1	Meses	4 veces	2,0 hrs/mes	\$ 3,96	VAN
7	Realiza la recepción conforme de mercadería entregada por proveedor	Encargado de Bodega	3 min	cada 1	Meses	4 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,40	VAC
8	Genera observación de mercadería faltante y notifica a proveedor para que realice gestiones pertinentes	Encargado de Bodega	20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,66	VAC
9	Guarda copia de factura y orden de compra como respaldo	Encargado de Bodega	5 min	cada 1	Meses	4 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,66	VAC
10	Almacena mercadería	Encargado de Bodega	60 min	cada 5	Días	1 veces	4,2 hrs/mes	\$ 8,25	NVA
11	Ordena en espacios de atrás	Encargado de Bodega	150 min	cada 5	Días	3 veces	31,3 hrs/mes	\$ 61,88	NVA
12	Ordena en espacios de más fácil acceso	Encargado de Bodega	180 min	cada 5	Días	5 veces	62,5 hrs/mes	\$ 123,75	NVA
13	Recibe solicitud de despacho de mercadería	Encargado de Bodega	5 min	cada 5	Días	3 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,06	VAC
14	Revisa existencia de mercadería	Encargado de Bodega	15 min	cada 5	Días	3 veces	3,1 hrs/mes	\$ 6,19	NVA
15	Envía solicitud a proceso de compras	Encargado de Bodega	10 min	cada 5	Días	3 veces	2,1 hrs/mes	\$ 4,13	VAC
16	Espera del proceso		60 min	cada 5	Días	3 veces	12,5 hrs/mes		NVA
17	Aprueba solicitud y efectúa entrega física	Encargado de Bodega	35 min	cada 5	Días	1 veces	2,4 hrs/mes	\$ 4,81	VAC
18	Verifica la mercadería para realizar la recepción conforme	Vendedor	15 min	cada 5	Días	3 veces	3,1 hrs/mes	\$ 6,19	NVA
19	Realiza observaciones de insatisfacción	Vendedor	20 min	cada 5	Días	1 veces	1,4 hrs/mes	\$ 2,75	VAC
20	Firma acta de recibido	Vendedor	2 min	cada 5	Días	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,28	VAC

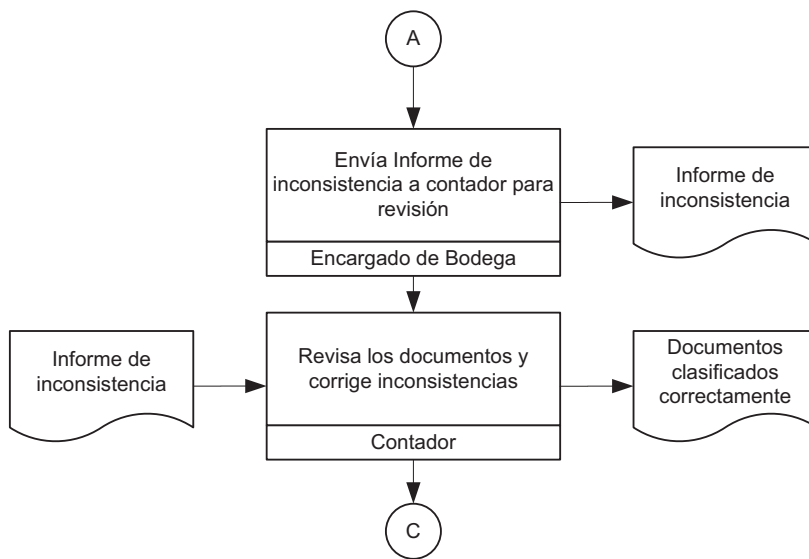
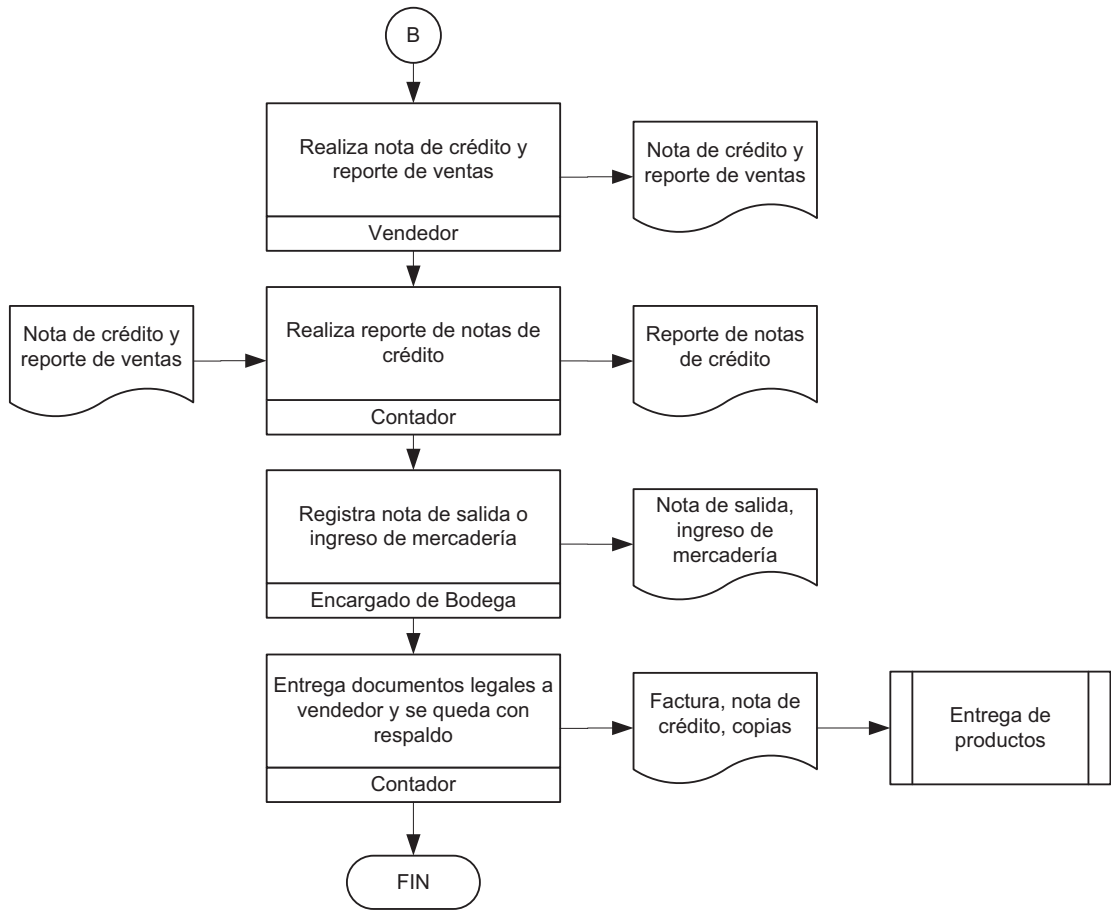
<b>Total carga</b>	135,6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,81 personas

<b>Escala Mensual</b>	
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

CV.VE.02.01 Diagrama de Flujo del Subproceso Facturación





Análisis de Valor Agregado del Subproceso Facturación

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Recibe documentos del proceso de Entrega de Productos	Contador	10 min	cada 1	Días	1 veces	3,5 hrs/mes	\$ 10,42	NVA
2	Clasifica los documentos	Contador	30 min	cada 1	Días	1 veces	10,4 hrs/mes	\$ 31,25	VAN
3	Envía solicitud a proceso de bodega para verificar existencias	Contador	5 min	cada 1	Semanas	4 veces	1,4 hrs/mes	\$ 4,17	VAC
4	Espera del proceso		30 min	cada 1	Semanas	1 veces	2,1 hrs/mes		NVA
5	Verifica existencia de mercadería	Encargado de Bodega	25 min	cada 1	Semanas	4 veces	6,9 hrs/mes	\$ 13,75	VAC
6	Envía Informe de inconsistencia a contador para revisión	Encargado de Bodega	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 1,38	VAC
7	Revisa los documentos y corrige inconsistencias	Contador	25 min	cada 1	Semanas	1 veces	1,7 hrs/mes	\$ 5,21	VAC
8	Envía informe de verificación de existencia de la mercadería a contador	Encargado de Bodega	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 1,38	NVA
9	Realiza factura y guía de remisión	Vendedor	45 min	cada 1	Semanas	3 veces	9,4 hrs/mes	\$ 18,56	VAC
10	Espera del proceso		30 min	cada 1	Semanas	3 veces	6,3 hrs/mes		NVA
11	Entrega factura a cliente para su firma	Vendedor	10 min	cada 1	Semanas	3 veces	2,1 hrs/mes	\$ 4,13	VAC
12	Realiza nota de crédito y reporte de ventas	Contador	60 min	cada 1	Días	2 veces	41,7 hrs/mes	\$ 125,00	VAC
13	Realiza reporte de notas de crédito	Contador	60 min	cada 1	Días	2 veces	41,7 hrs/mes	\$ 125,00	VAC
14	Registra nota de salida o ingreso de mercadería	Encargado de Bodega	15 min	cada 1	Semanas	3 veces	3,1 hrs/mes	\$ 6,19	NVA
15	Entrega documentos legales a vendedor y se queda con respaldo	Contador	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,08	VAC

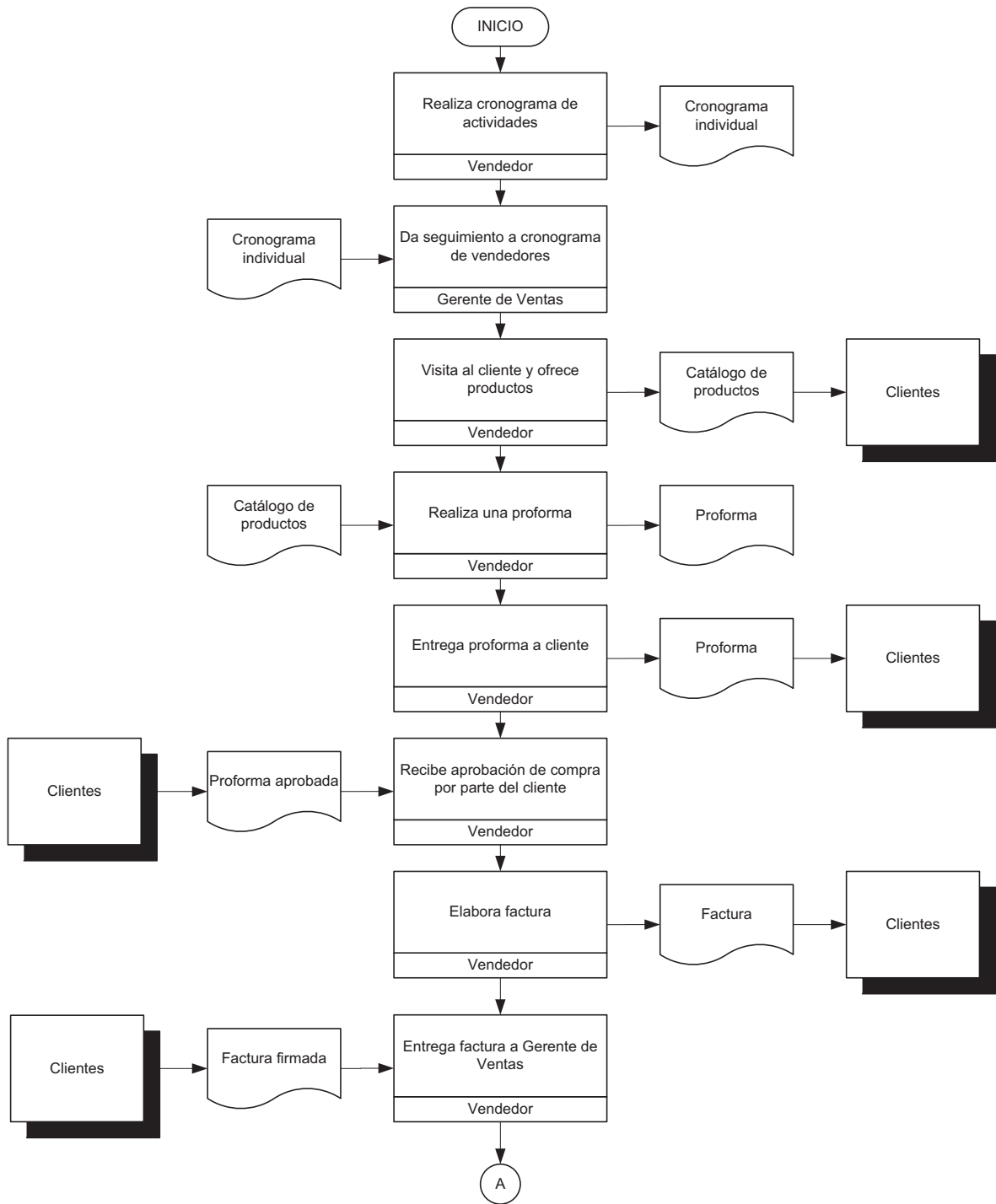


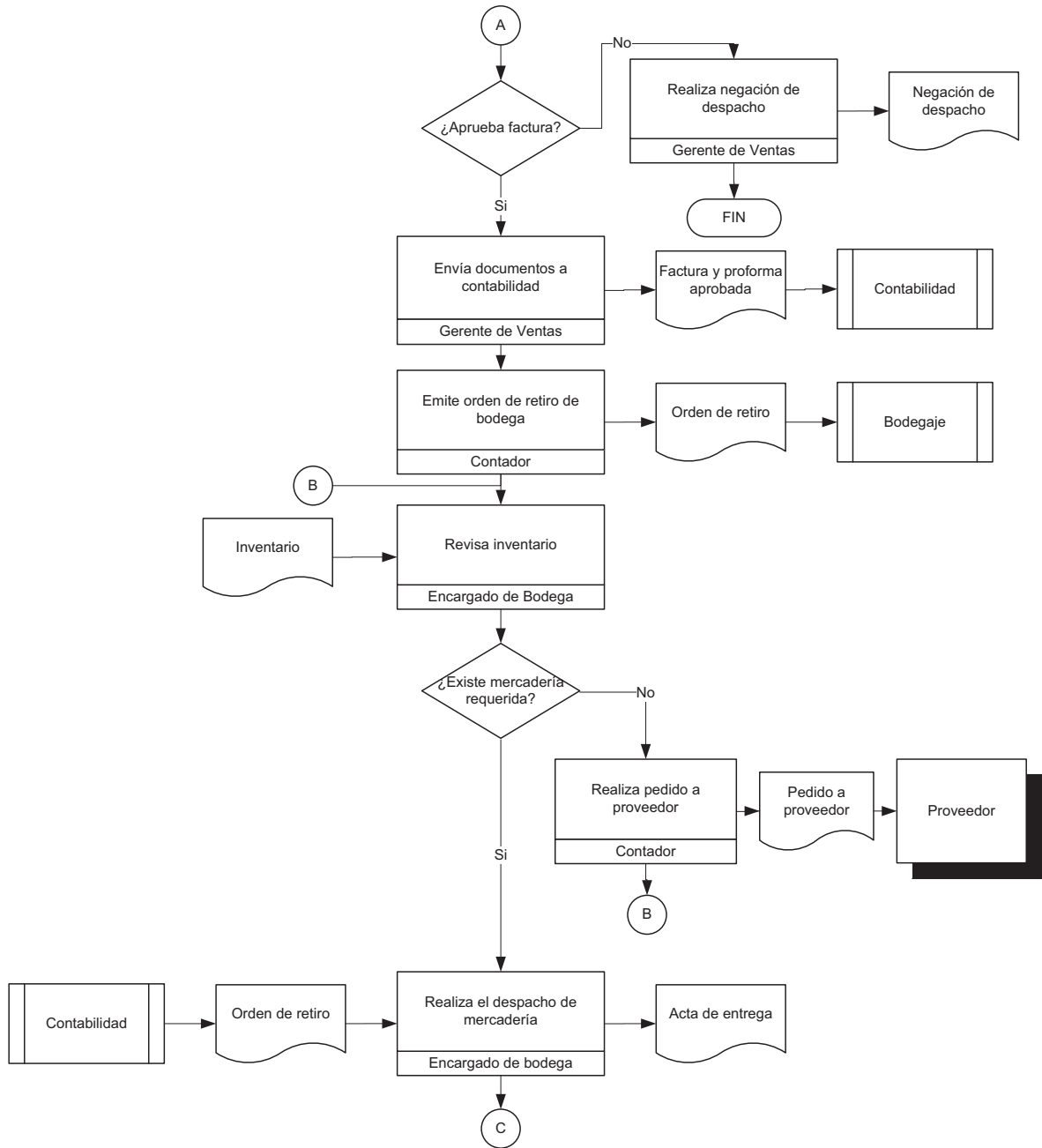
<b>Total carga</b>	132,3 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,79 personas

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

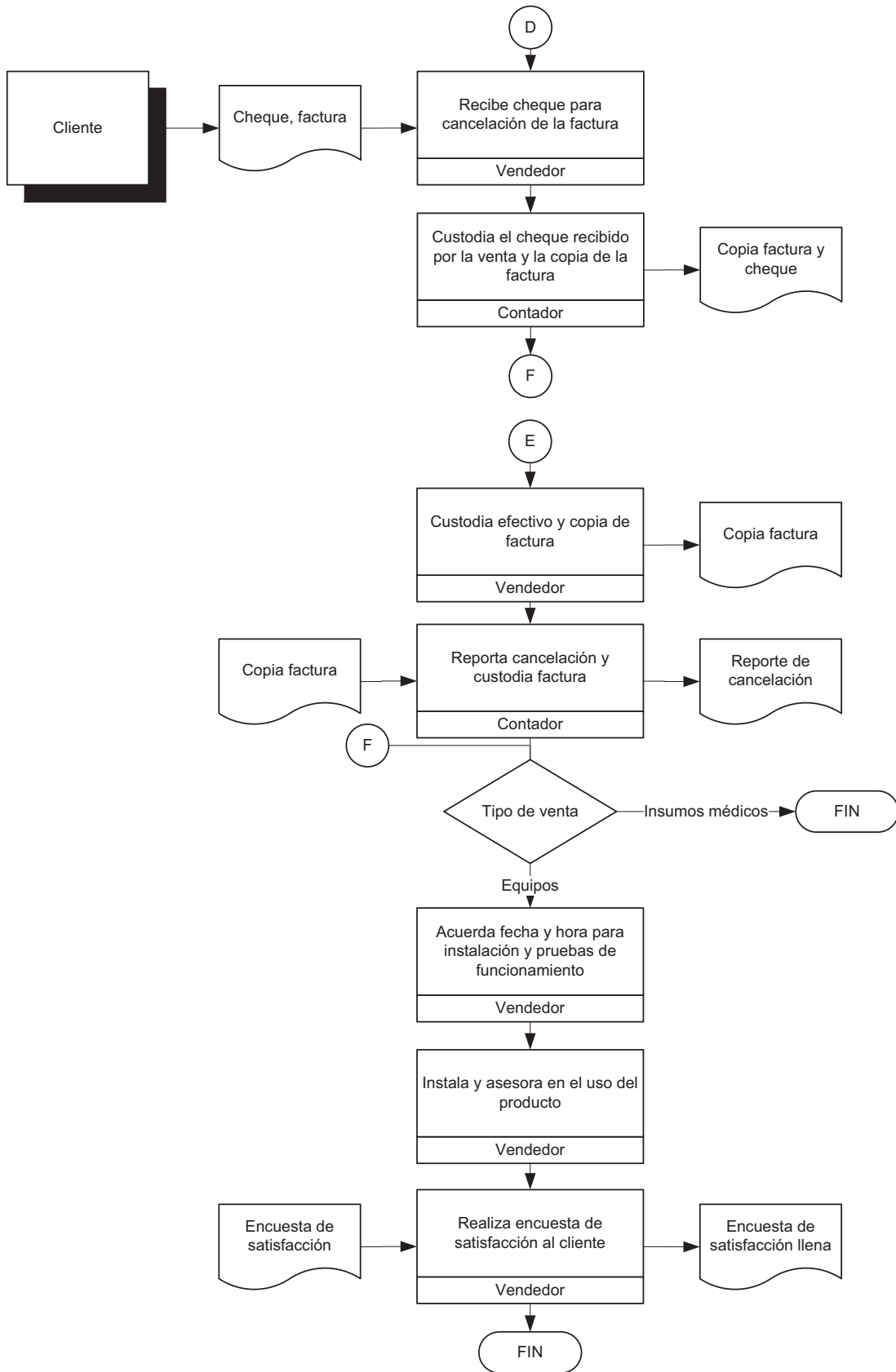
	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

CV.VE.02.02 Diagrama de Flujo del Subproceso Entrega de Productos







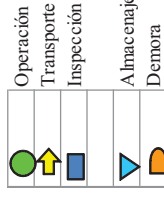


Análisis de Valor Agregado del Subproceso Entrega de Productos

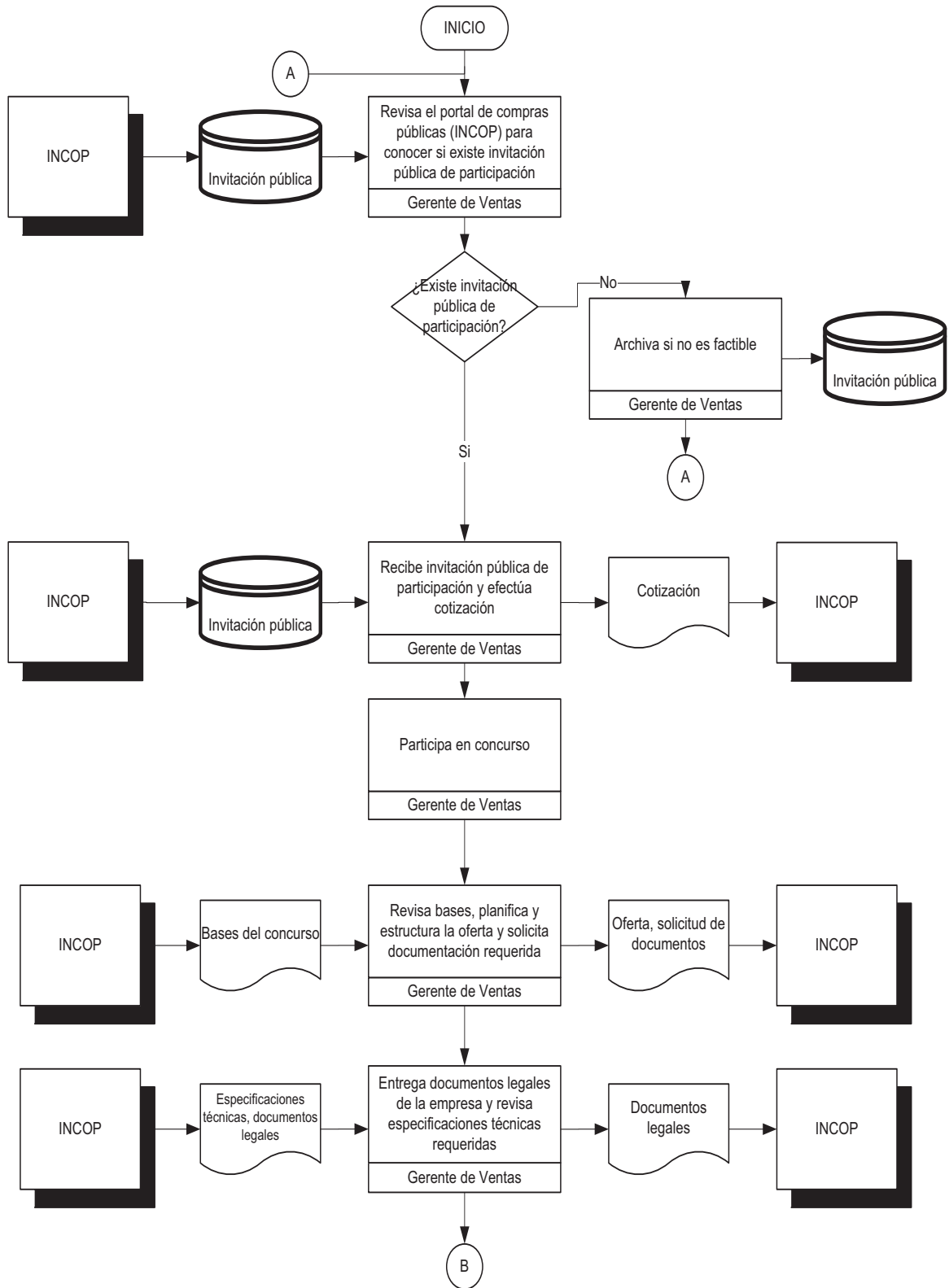
No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Realiza cronograma de actividades	Vendedor	45 min	cada 1	Semanas	1 veces	3,1 hrs/mes	\$ 6,19	VAC
2	Da seguimiento a cronograma de vendedores	Gerente de Ventas	20 min	cada 1	Semanas	5 veces	6,9 hrs/mes	\$ 64,58	VAC
3	Visita al cliente y ofrece productos	Vendedor	90 min	cada 1	Semanas	10 veces	62,5 hrs/mes	\$ 123,75	VAC
4	Realiza una proforma	Vendedor	25 min	cada 1	Semanas	10 veces	17,4 hrs/mes	\$ 34,38	VAC
5	Entrega proforma a cliente	Vendedor	5 min	cada 1	Semanas	10 veces	3,5 hrs/mes	\$ 6,88	VAC
6	Espera del proceso		20 min	cada 1	Semanas	10 veces	13,9 hrs/mes		NVA
7	Recibe aprobación de compra por parte del cliente	Vendedor	10 min	cada 1	Semanas	10 veces	6,9 hrs/mes	\$ 13,75	VAN
8	Elabora factura	Vendedor	8 min	cada 1	Semanas	10 veces	5,6 hrs/mes	\$ 11,00	VAC
9	Entrega factura a Gerente de Ventas	Vendedor	15 min	cada 1	Semanas	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,06	VAN
10	Realiza negación de despacho	Gerente de ventas	5 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 3,23	VAN
11	Envía documentos a contabilidad	Gerente de ventas	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 6,46	NVA
12	Emite orden de retiro de bodega	Contador	10 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,8 hrs/mes	\$ 8,33	VAC
13	Revisa inventario	Encargado de bodega	10 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,8 hrs/mes	\$ 5,50	VAN
14	Realiza pedido a proveedor	Contador	30 min	cada 1	Semanas	1 veces	2,1 hrs/mes	\$ 6,25	VAC
15	Realiza el despacho de mercadería	Encargado de bodega	45 min	cada 1	Semanas	4 veces	12,5 hrs/mes	\$ 24,75	VAC
16	Recibe mercadería	Vendedor	20 min	cada 1	Semanas	4 veces	5,6 hrs/mes	\$ 11,00	VAC
17	Realiza pedido de factura	Contador	5 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,04	VAN
18	Entrega el producto al cliente junto con la factura	Vendedor	45 min	cada 1	Semanas	4 veces	12,5 hrs/mes	\$ 24,75	VAC
19	Negocia forma de pago	Vendedor	10 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,8 hrs/mes	\$ 5,50	VAC
20	Recibe cheque para cancelación de la factura	Vendedor	5 min	cada 1	Semanas	2 veces	0,7 hrs/mes	\$ 1,38	VAN
21	Custodia el cheque recibido por la venta y la copia de la factura	Contador	5 min	cada 1	Semanas	2 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,08	VAN
22	Elabora y entrega nota de crédito	Vendedor	15 min	cada 1	Semanas	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,06	VAC
23	Recibe copia de factura y provisiona el crédito	Contador	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,08	VAN
24	Custodia efectivo y copia de factura	Vendedor	5 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
25	Reporta cancelación y custodia factura	Contador	5 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,04	VAN
26	Acuerda fecha y hora para instalación y pruebas de funcionamiento	Vendedor	10 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,8 hrs/mes	\$ 5,50	VAC
27	Instala y asesora en el uso del producto	Vendedor	90 min	cada 1	Semanas	4 veces	25,0 hrs/mes	\$ 49,50	VAC
28	Realiza encuesta de satisfacción al cliente	Vendedor	5 min	cada 1	Semanas	4 veces	1,4 hrs/mes	\$ 2,75	VAC

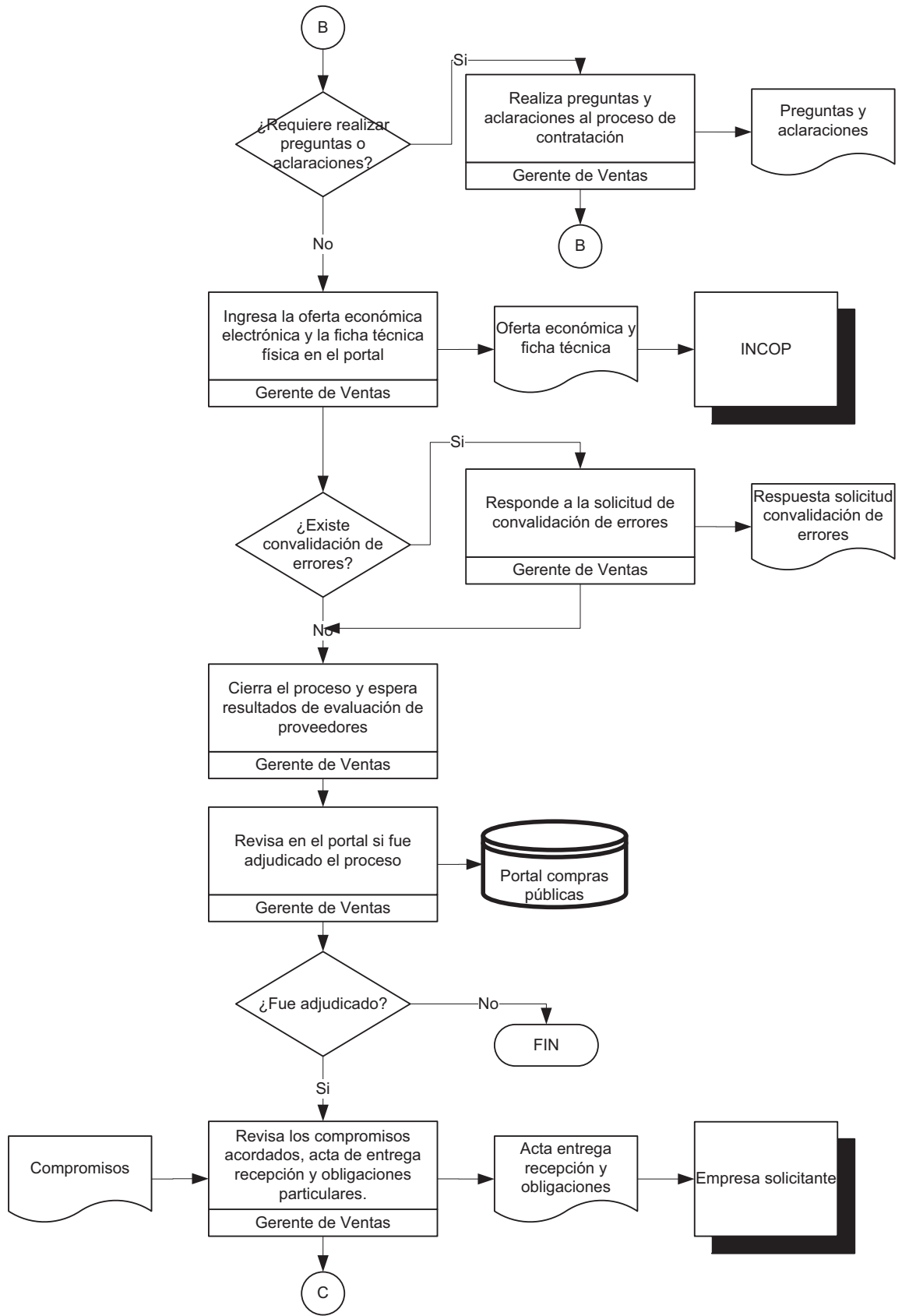
Total carga	196,2 hrs/mes
Requiere	1,18 personas

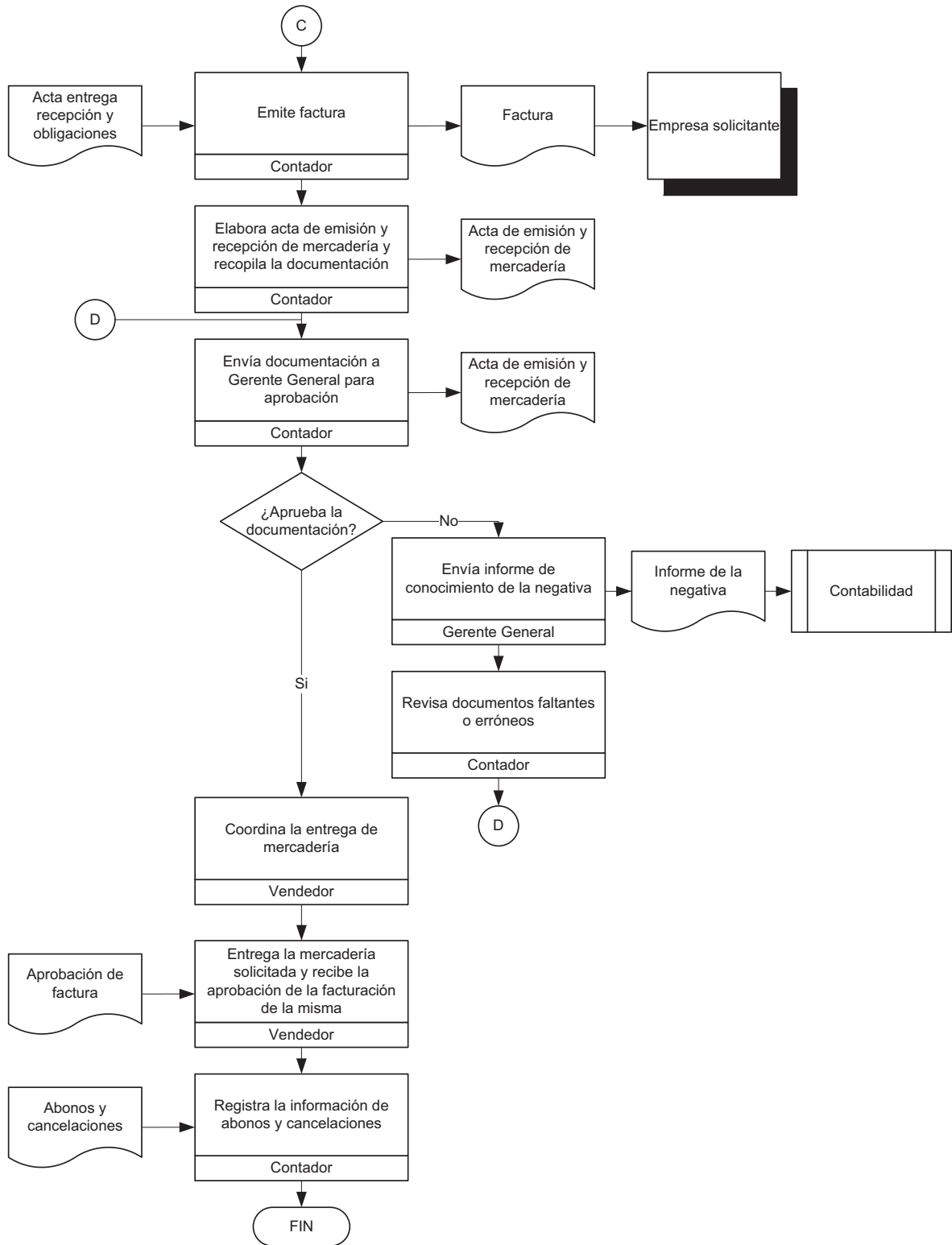
Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08



CV.VE.02.03 Diagrama de Flujo del Proceso Licitaciones

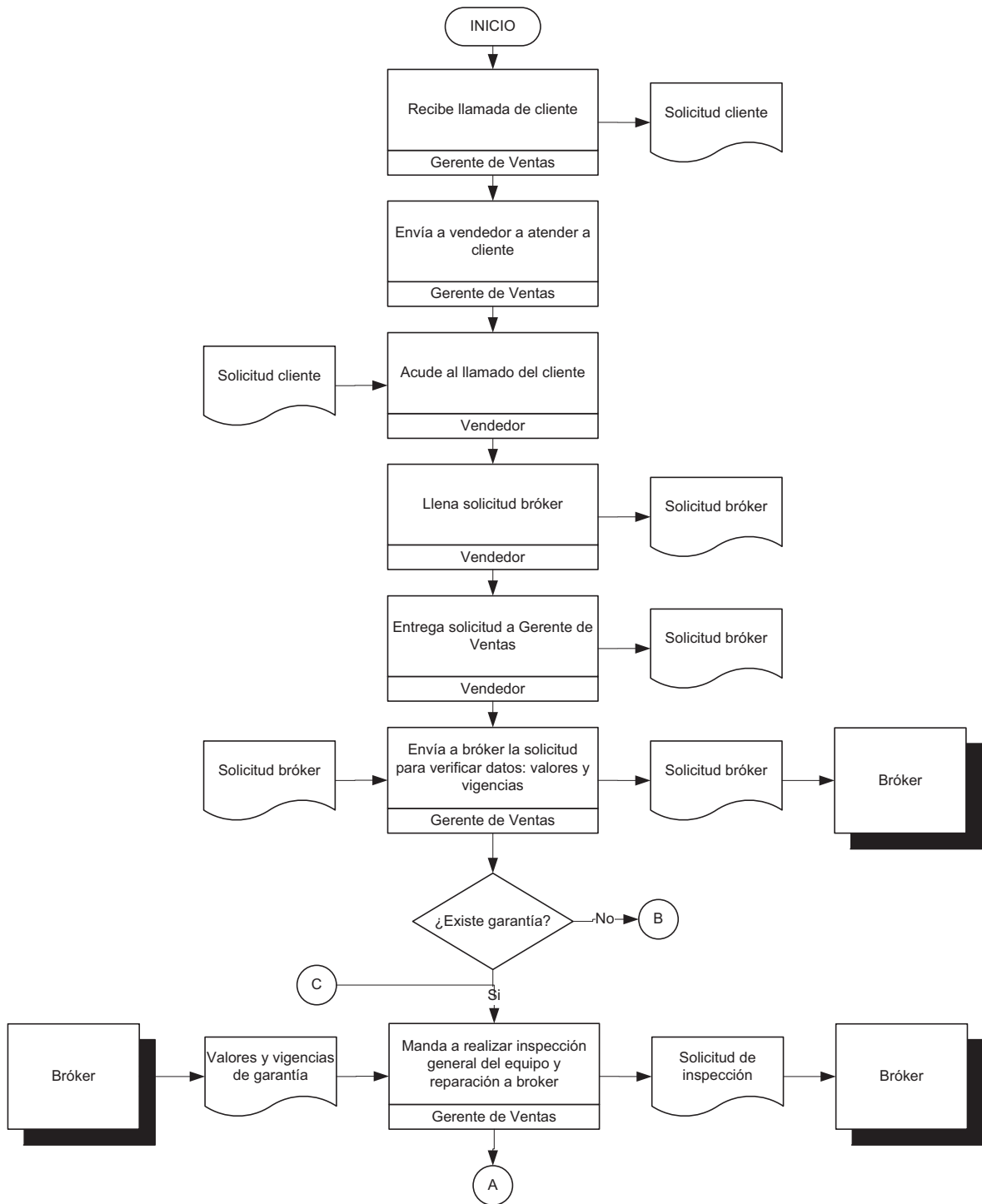


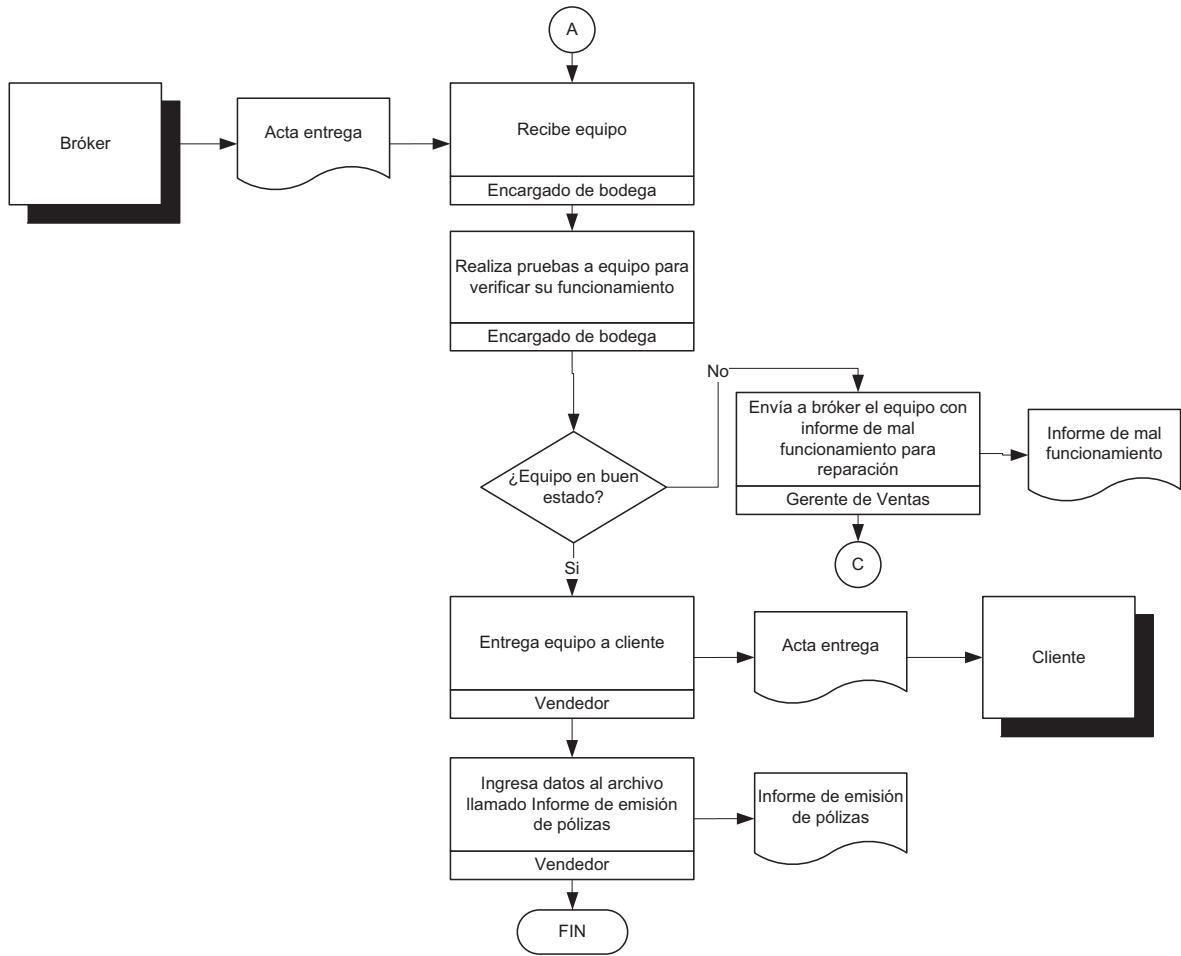


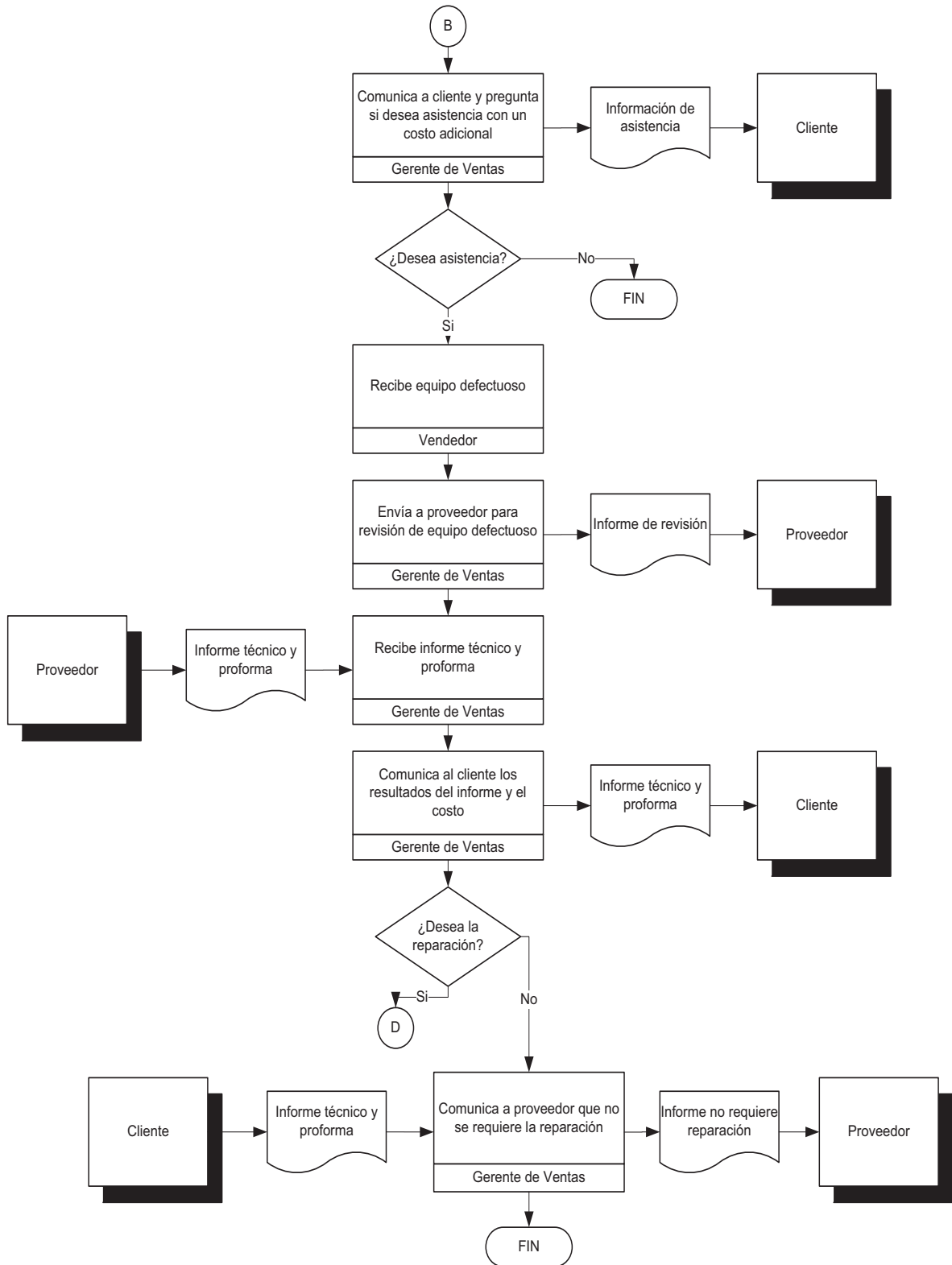


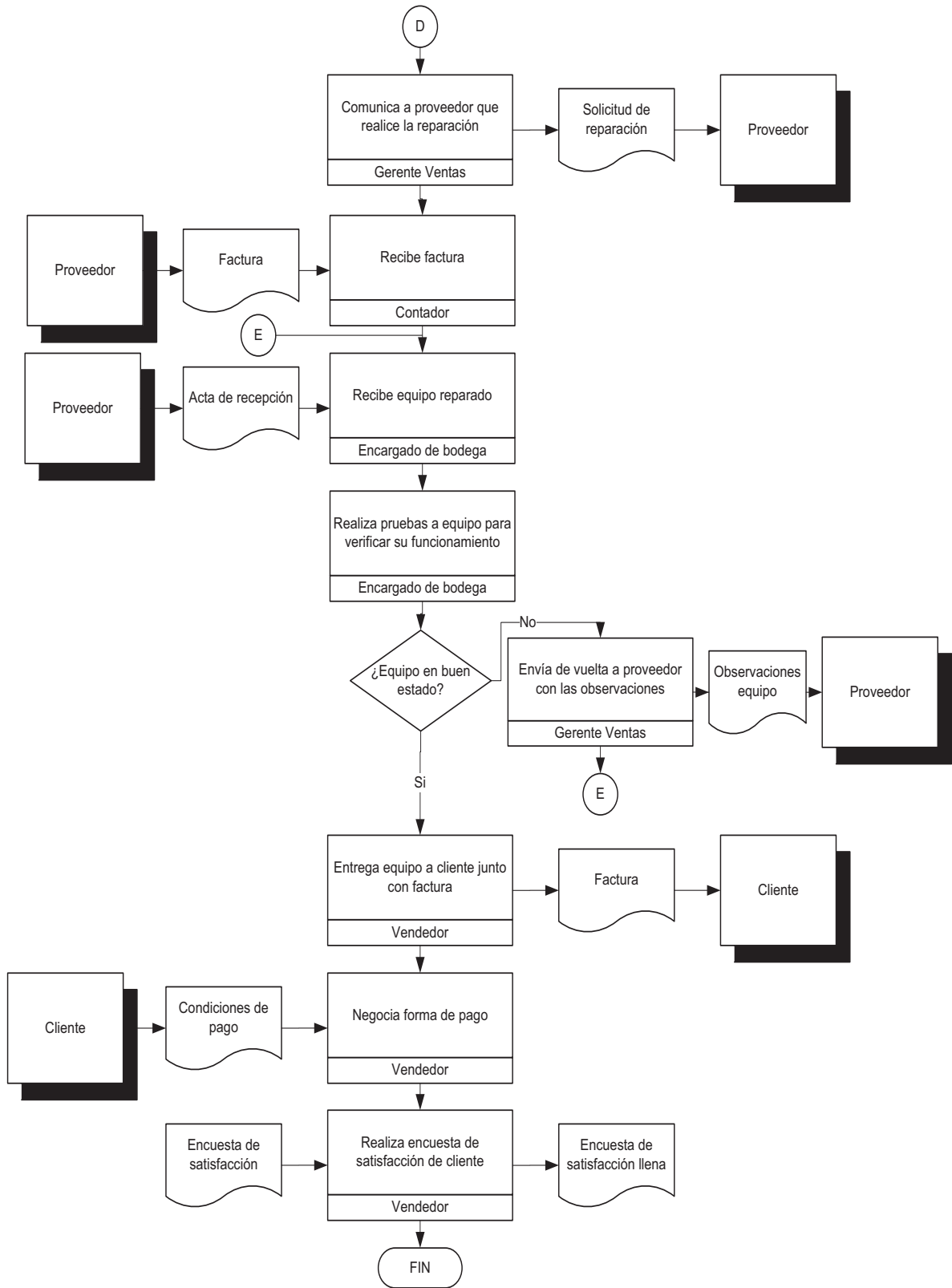


CV.PV.03.01 Diagrama de Flujo del Subproceso Garantía y Mantenimiento









Valor Agregado de l Subproceso Garantía y Mante nimiento

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Recibe llamada de cliente	Gerente de Ventas	10 min	cada 1	Semanas	5 veces	3,5 hrs/mes	\$ 32,29	VAC
2	Envía a vendedor a atender a cliente	Gerente de Ventas	15 min	cada 1	Meses	2 veces	0,5 hrs/mes	\$ 4,65	VAC
3	Espera del proceso		60 min	cada 1	Semanas	2 veces	8,3 hrs/mes		NVA
4	Acude al llamado del cliente	Vendedor	15 min	cada 1	Semanas	2 veces	2,1 hrs/mes	\$ 4,13	VAC
5	Llena solicitud bróker	Vendedor	15 min	cada 1	Semanas	2 veces	2,1 hrs/mes	\$ 4,13	VAC
6	Espera del proceso		60 min	cada 1	Semanas	2 veces	8,3 hrs/mes		NVA
7	Entrega solicitud a Gerente de Ventas	Vendedor	5 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,69	NVA
8	Envía a bróker la solicitud para verificar datos: valores y vigencias	Gerente de Ventas	15 min	cada 1	Semanas	2 veces	2,1 hrs/mes	\$ 19,38	VAC
9	Manda a realizar inspección general del equipo y reparación a bróker	Gerente de Ventas	20 min	cada 1	Semanas	2 veces	2,8 hrs/mes	\$ 25,83	VAC
10	Recibe equipo	Encargado de bodega	20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,66	VAN
11	Realiza pruebas a equipo para verificar su funcionamiento	Encargado de bodega	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 1,98	VAC
12	Envía a bróker el equipo con informe de mal funcionamiento para reparación	Encargado de bodega	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0,5 hrs/mes	\$ 0,99	VAC
13	Espera del proceso		120 min	cada 1	Meses	1 veces	2,0 hrs/mes		NVA
14	Entrega equipo a cliente	Vendedor	45 min	cada 1	Meses	1 veces	0,8 hrs/mes	\$ 1,49	VAC
15	Ingresar datos al archivo llamado Informe de emisión de pólizas	Vendedor	25 min	cada 1	Meses	1 veces	0,4 hrs/mes	\$ 0,83	VAN
16	Comunica a cliente y pregunta si desea asistencia con un costo adicional	Gerente de Ventas	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,55	VAC
17	Recibe equipo defectuoso	Vendedor	5 min	cada 1	Semanas	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,69	NVA
18	Envía a proveedor para revisión de equipo defectuoso	Gerente de Ventas	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 9,30	VAC
19	Recibe informe técnico y proforma del informe y el costo	Gerente de Ventas	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,55	VAN
20	Comunica al cliente los resultados de la reparación	Gerente de Ventas	15 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 2,33	VAC
21	Comunica a proveedor que realice la reparación	Gerente de Ventas	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,55	VAC
22	Recibe factura	Contador	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,55	VAC
23	Espera del proceso		20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,00	VAN
24	Envía a proveedor para revisión de equipo defectuoso	Encargado de bodega	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0,5 hrs/mes		NVA
25	Recibe equipo reparado	Encargado de bodega	20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,66	VAC
26	Realiza pruebas a equipo para verificar su funcionamiento	Encargado de bodega	45 min	cada 1	Meses	1 veces	0,8 hrs/mes	\$ 1,49	VAC
27	Envía de vuelta a proveedor con las observaciones	Gerente de Ventas	20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 3,10	VAC
28	Espera del proceso		30 min	cada 1	Meses	1 veces	0,5 hrs/mes		NVA
29	Entrega equipo a cliente junto con factura	Vendedor	40 min	cada 1	Meses	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 1,32	VAC
30	Negocia forma de pago	Vendedor	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,33	VAC
31	Realiza encuesta de satisfacción de cliente	Vendedor	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,17	VAC

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

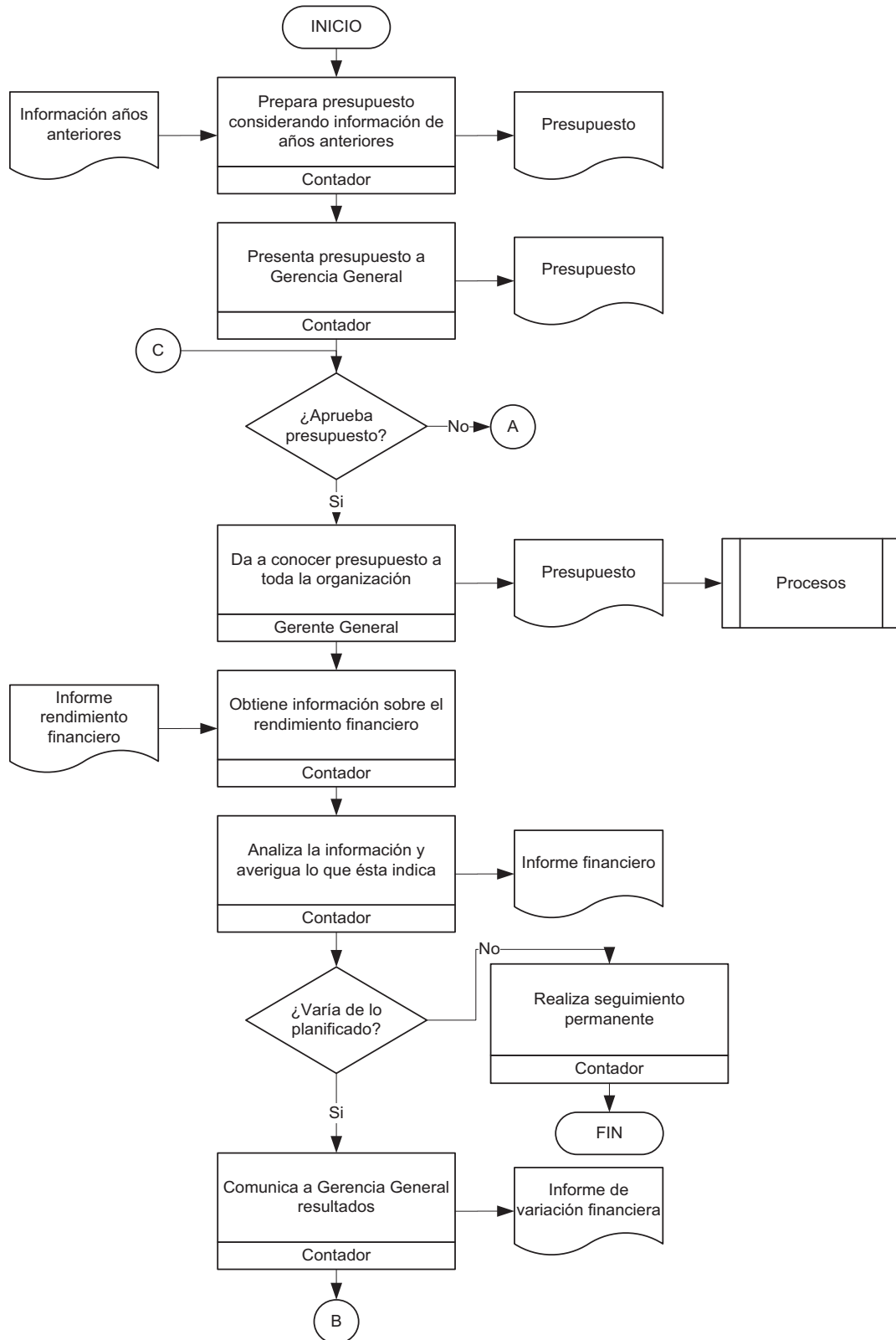
  

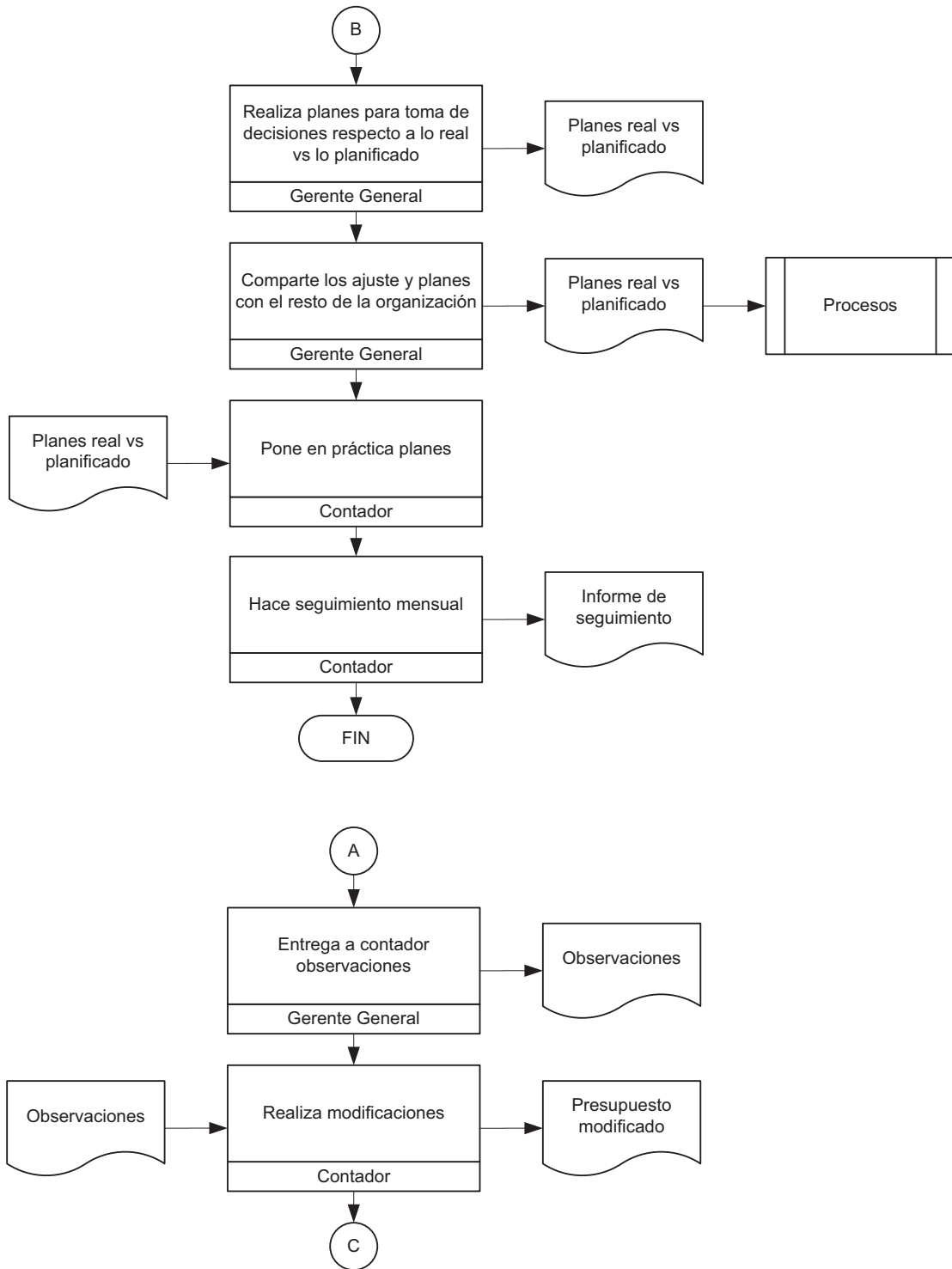
	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje

SO.GF.01.01 Diagrama de Flujo del Subproceso Control Presupuestario










Análisis de Valor Agregado del Subproceso Control Presupuestario

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Prepara presupuesto considerando información de años anteriores	Contador	150 min	cada 1	Años	1 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,63	VAC
2	Presenta presupuesto a Gerencia General	Contador	60 min	cada 1	Años	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,25	VAC
3	Entrega a contador observaciones	Gerente General	15 min	cada 1	Años	1 veces	0,02 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
4	Realiza modificaciones	Contador	30 min	cada 1	Años	1 veces	0,04 hrs/mes	\$ 0,13	VAN
5	Da a conocer presupuesto a toda la organización	Gerente General	60 min	cada 1	Años	2 veces	0,2 hrs/mes	\$ 3,63	VAC
6	Obtiene información sobre el rendimiento financiero	Contador	60 min	cada 1	Meses	2 veces	2,0 hrs/mes	\$ 6,00	VAC
7	Analiza la información y averigua lo que ésta indica	Contador	180 min	cada 1	Meses	2 veces	6,0 hrs/mes	\$ 18,00	VAC
8	Realiza seguimiento permanente	Contador	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 3,00	VAN
9	Comunica a Gerencia General resultados	Contador	45 min	cada 1	Meses	1 veces	0,8 hrs/mes	\$ 2,25	VAN
10	Realiza planes para toma de decisiones respecto a lo real vs lo planificado	Gerente General	150 min	cada 1	Meses	2 veces	5,0 hrs/mes	\$ 108,90	VAC
11	Comparte los ajuste y planes con el resto de la organización	Gerente General	60 min	cada 1	Meses	2 veces	2,0 hrs/mes	\$ 43,56	VAC
12	Pone en práctica planes	Contador	60 min	cada 2	Semanas	2 veces	4,2 hrs/mes	\$ 12,50	VAC
13	Hace seguimiento mensual	Contador	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 3,00	VAN

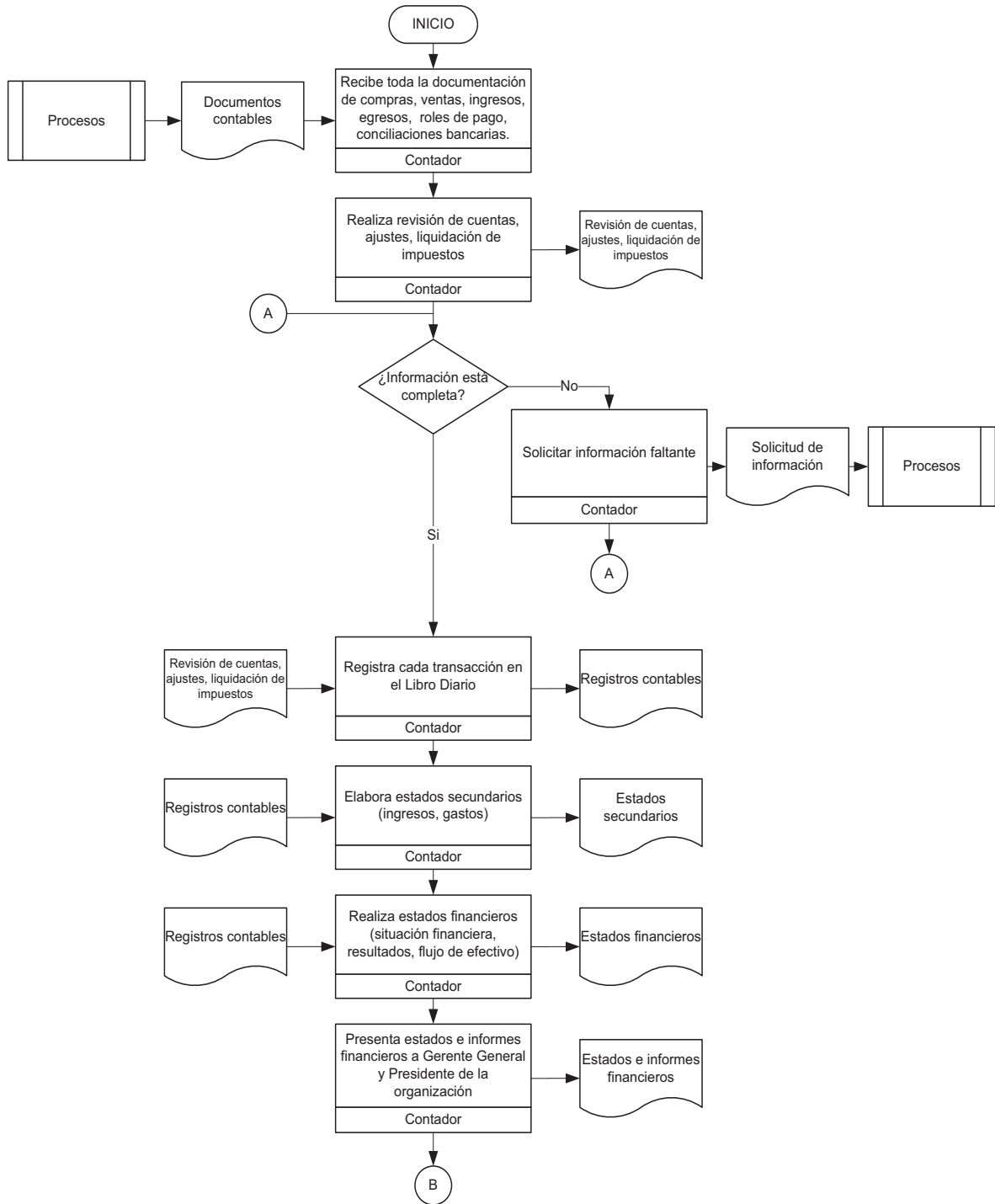
<b>Total carga</b>	22,4 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,13 personas

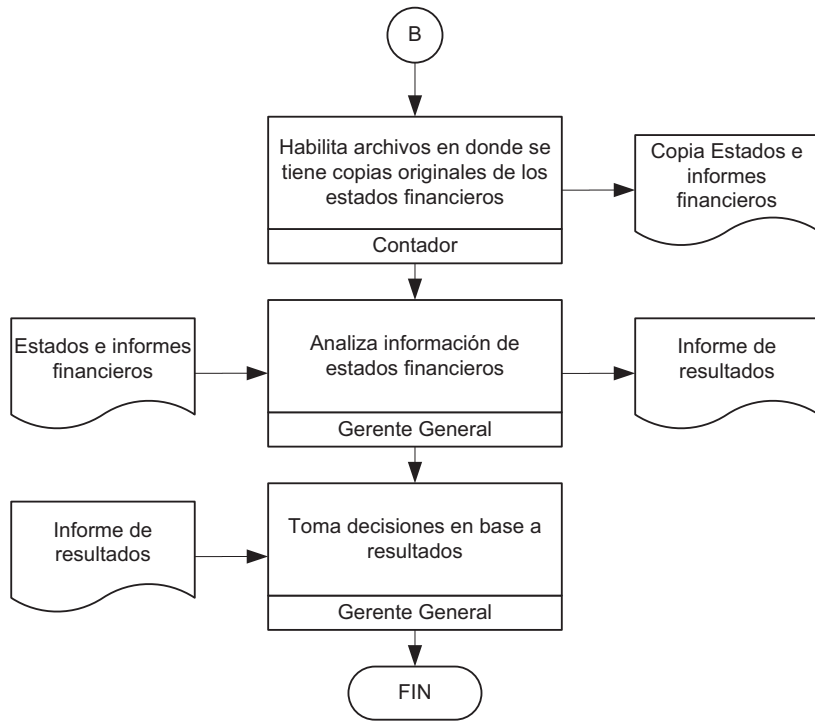
Escala	Mensual
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora



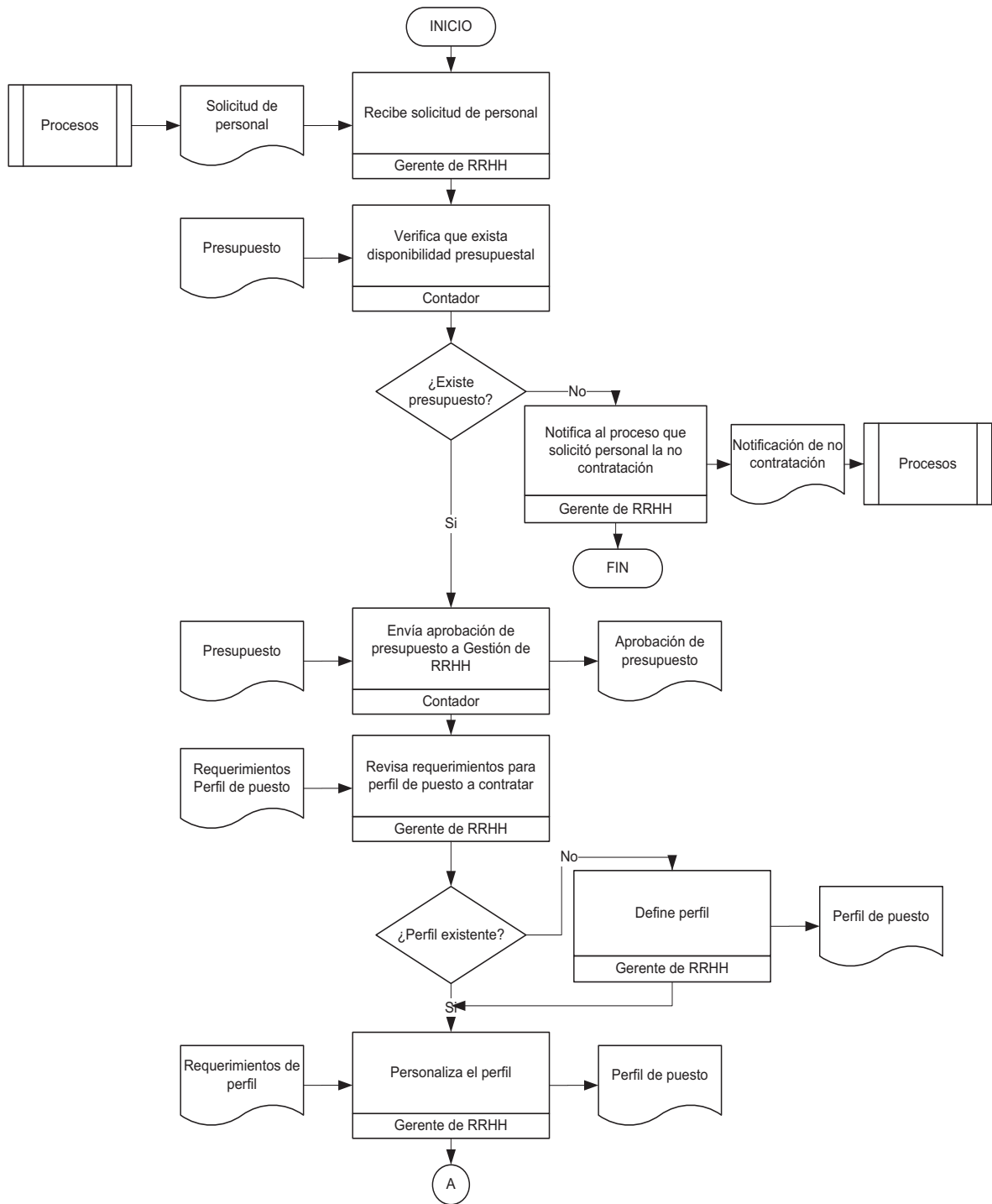
SO.GF.01.02 Diagrama de Flujo del Subproceso Contabilidad

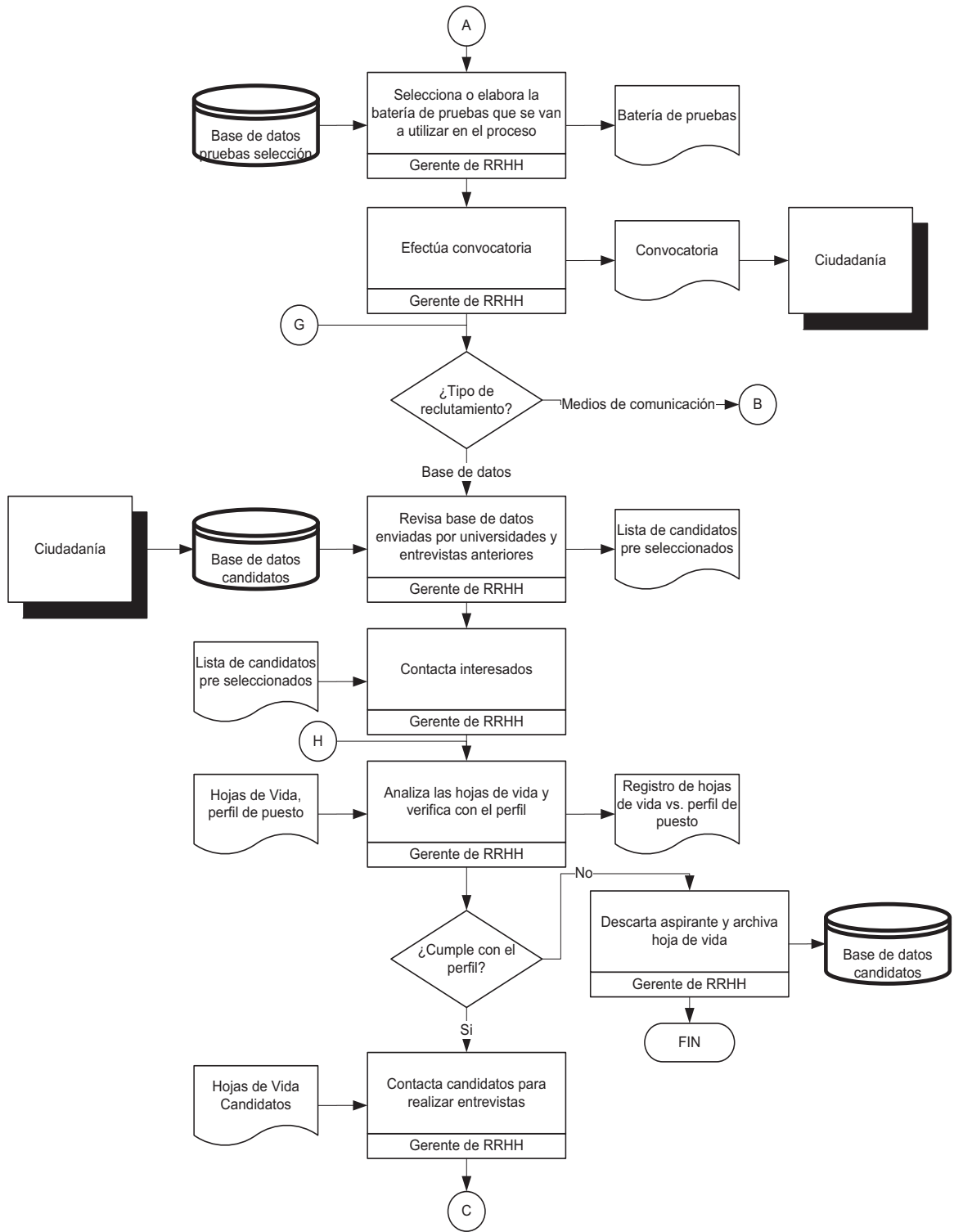


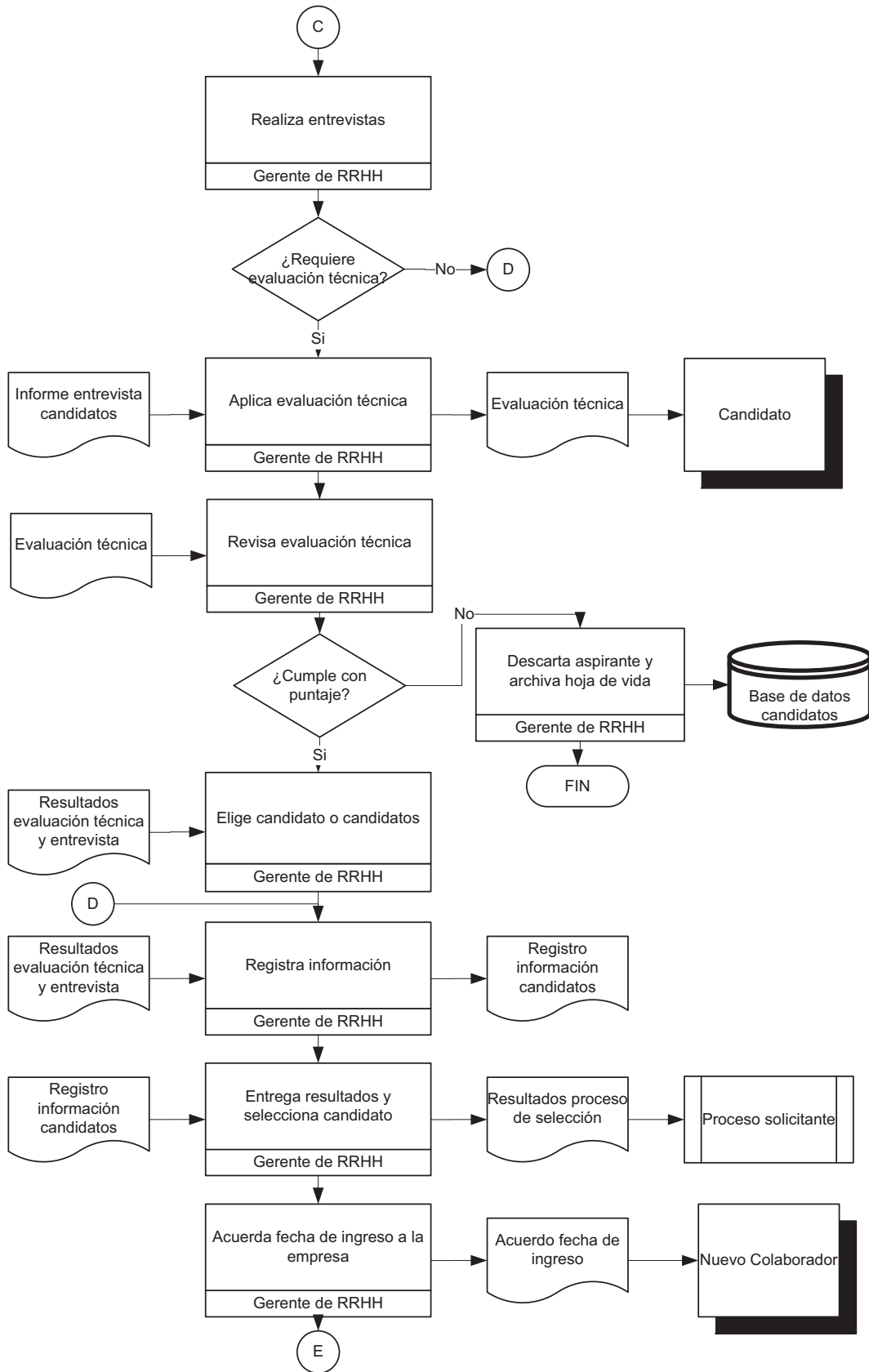


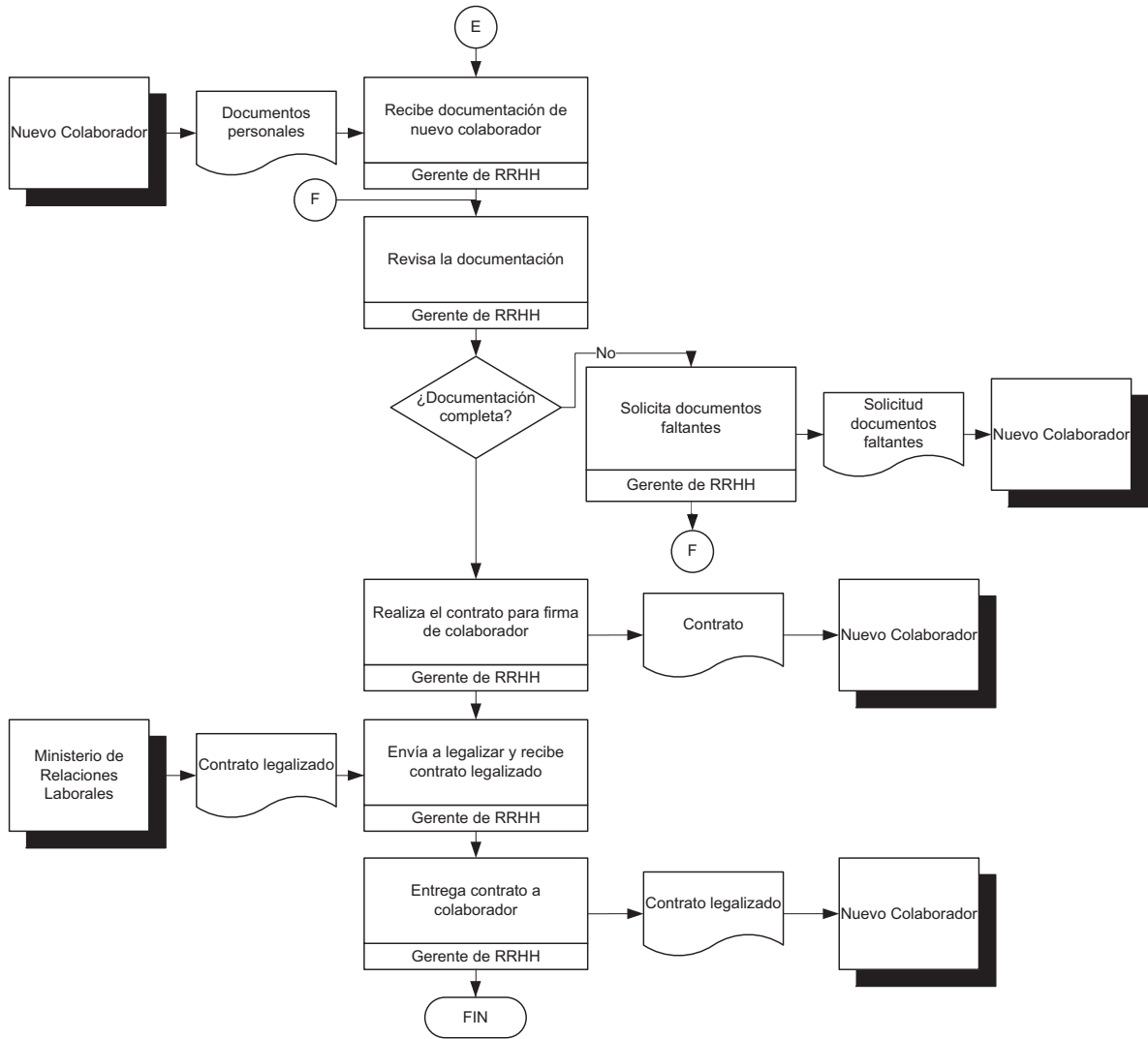


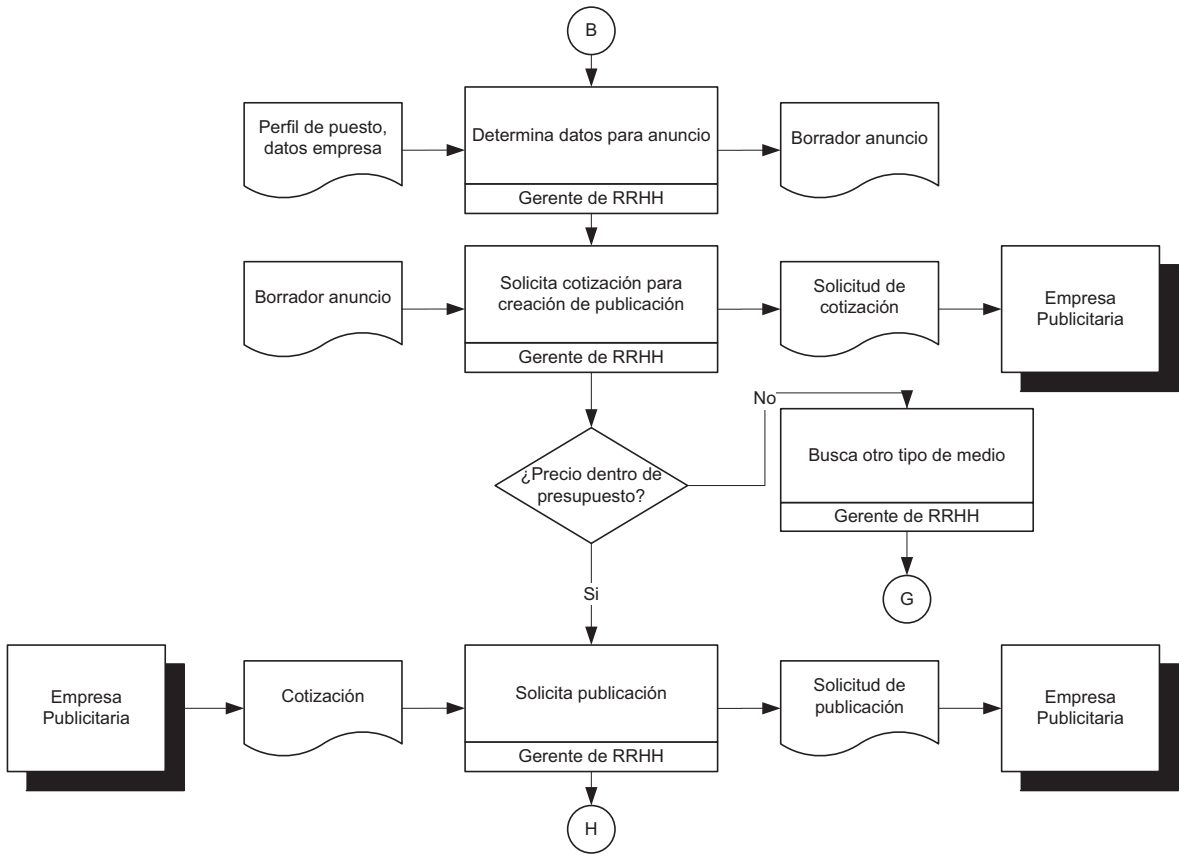
SO.GR.02.01 Diagrama de Flujo del Subproceso Selección y Contratación





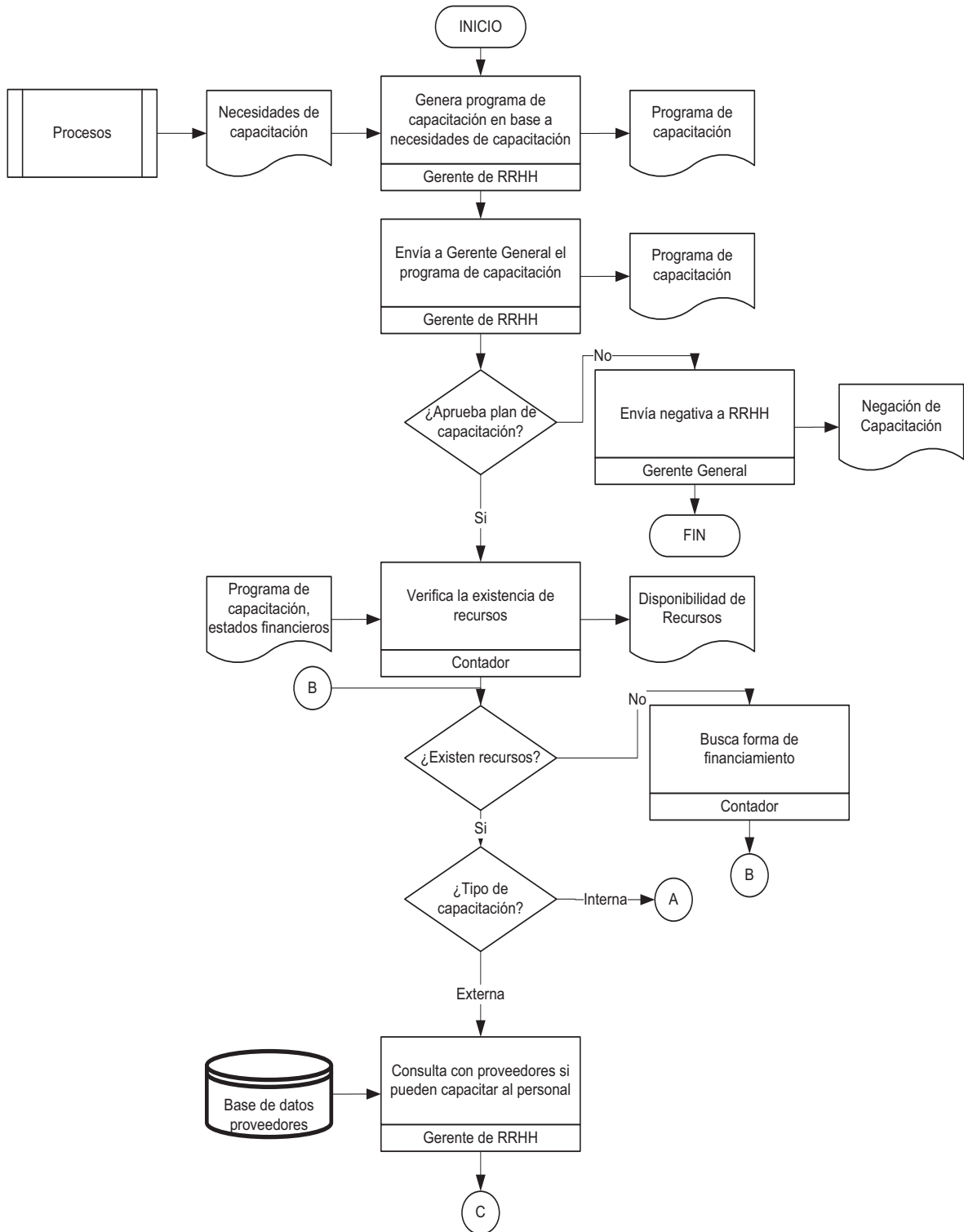


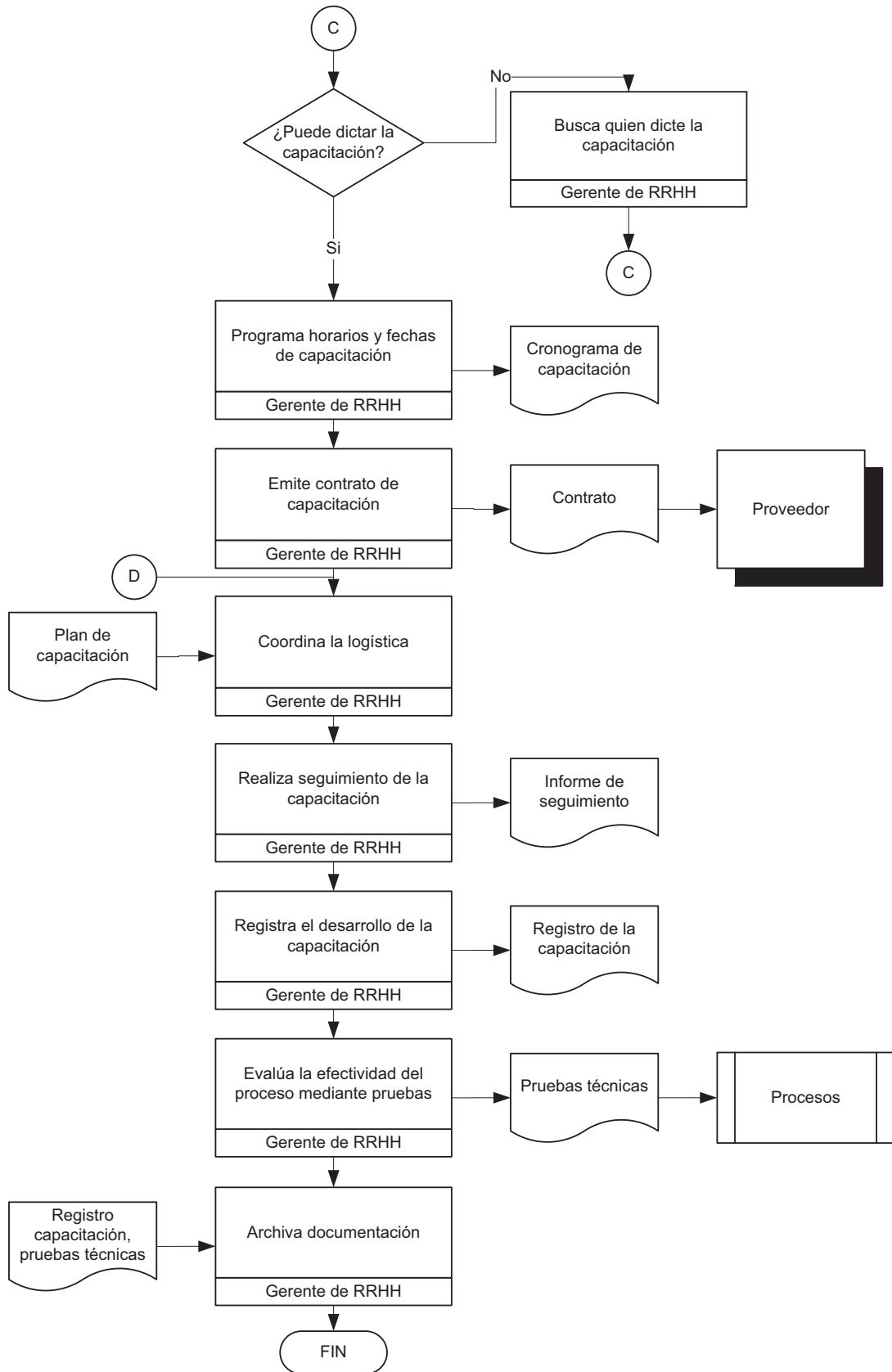


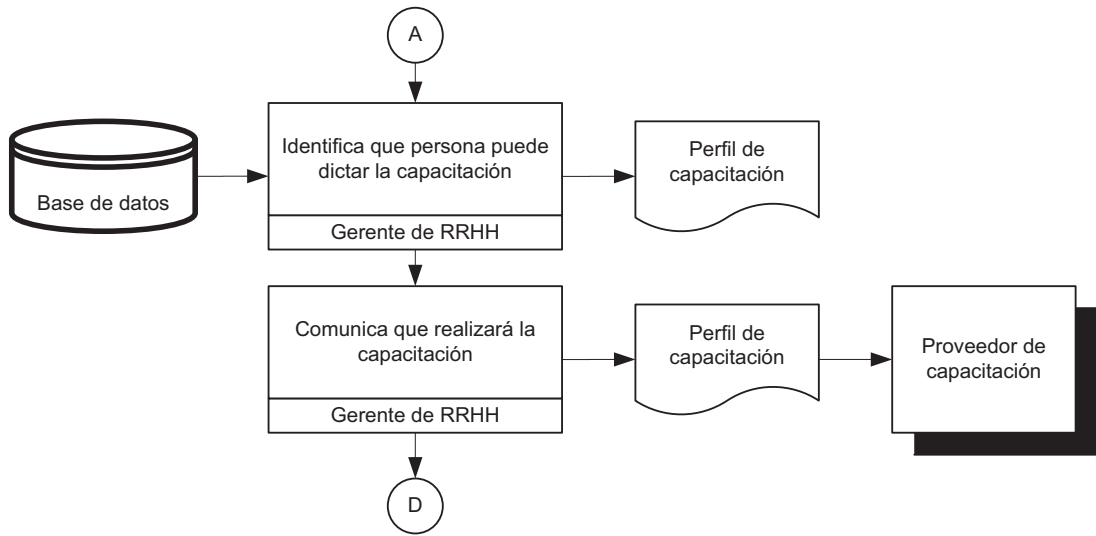




SO.GR.02.02 Diagrama de Flujo del Subproceso Capacitación







Análisis de Valor Agregado del Subproceso Capacitación

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Genera programa de capacitación en base a necesidades de capacitación	Gerente de RRRH	60 min	cada 6	Meses	1 veces	0,17 hrs/mes	\$ 1,55	VAC
2	Envía a Gerente General el programa de capacitación	Gerente de RRRH	10 min	cada 6	Meses	1 veces	0,03 hrs/mes	\$ 0,26	VAN
3	Envía negativa a RRRH	Gerente General	10 min	cada 6	Meses	1 veces	0,03 hrs/mes	\$ 0,61	NVA
4	Verifica la existencia de recursos	Contador	30 min	cada 6	Meses	1 veces	0,08 hrs/mes	\$ 0,25	VAN
5	Espera del proceso		30 min	cada 6	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes		NVA
6	Busca forma de financiamiento	Contador	90 min	cada 6	Meses	3 veces	0,8 hrs/mes	\$ 2,25	VAN
7	Identifica que persona puede dictar la capacitación	Gerente de RRRH	180 min	cada 6	Meses	5 veces	2,5 hrs/mes	\$ 23,25	VAN
8	Comunica que realizará la capacitación	Gerente de RRRH	30 min	cada 6	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,78	VAN
9	Consulta con proveedores si pueden capacitar al personal	Gerente de RRRH	30 min	cada 6	Meses	5 veces	0,4 hrs/mes	\$ 3,88	VAN
10	Busca quien dicte la capacitación	Gerente de RRRH	45 min	cada 6	Meses	10 veces	1,3 hrs/mes	\$ 11,63	VAN
11	Programa horarios y fechas de capacitación	Gerente de RRRH	60 min	cada 6	Meses	3 veces	0,5 hrs/mes	\$ 4,65	VAC
12	Emite contrato de capacitación	Gerente de RRRH	30 min	cada 6	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,78	VAC
13	Coordina la logística	Gerente de RRRH	90 min	cada 6	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 2,33	VAC
14	Realiza seguimiento de la capacitación	Gerente de RRRH	60 min	cada 6	Meses	2 veces	0,3 hrs/mes	\$ 3,10	VAC
15	Registra el desarrollo de la capacitación	Gerente de RRRH	30 min	cada 6	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,78	VAN
16	Evalúa la efectividad del proceso mediante pruebas	Gerente de RRRH	60 min	cada 6	Meses	2 veces	0,3 hrs/mes	\$ 3,10	VAC
17	Archiva documentación	Gerente de RRRH	20 min	cada 6	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	NVA

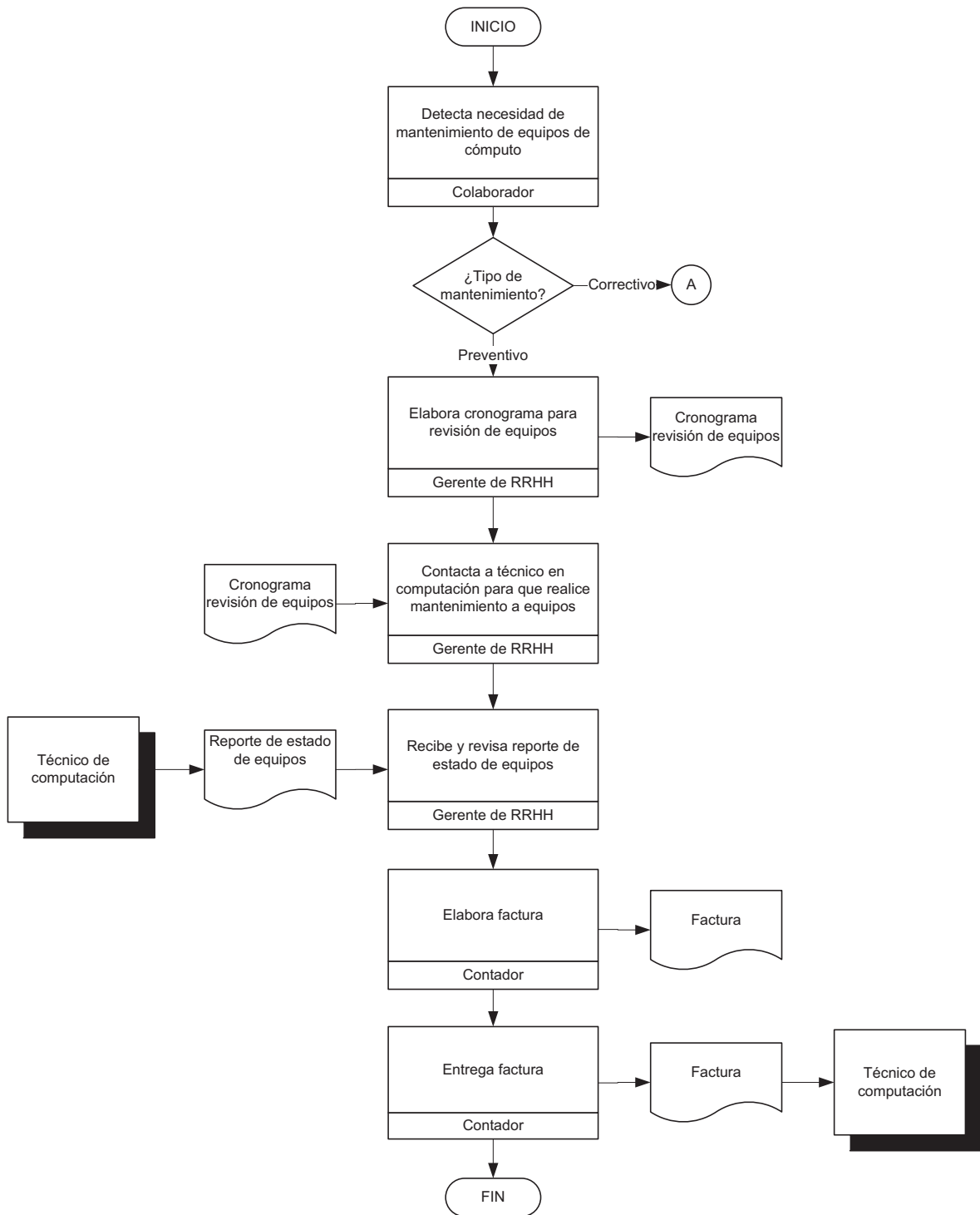


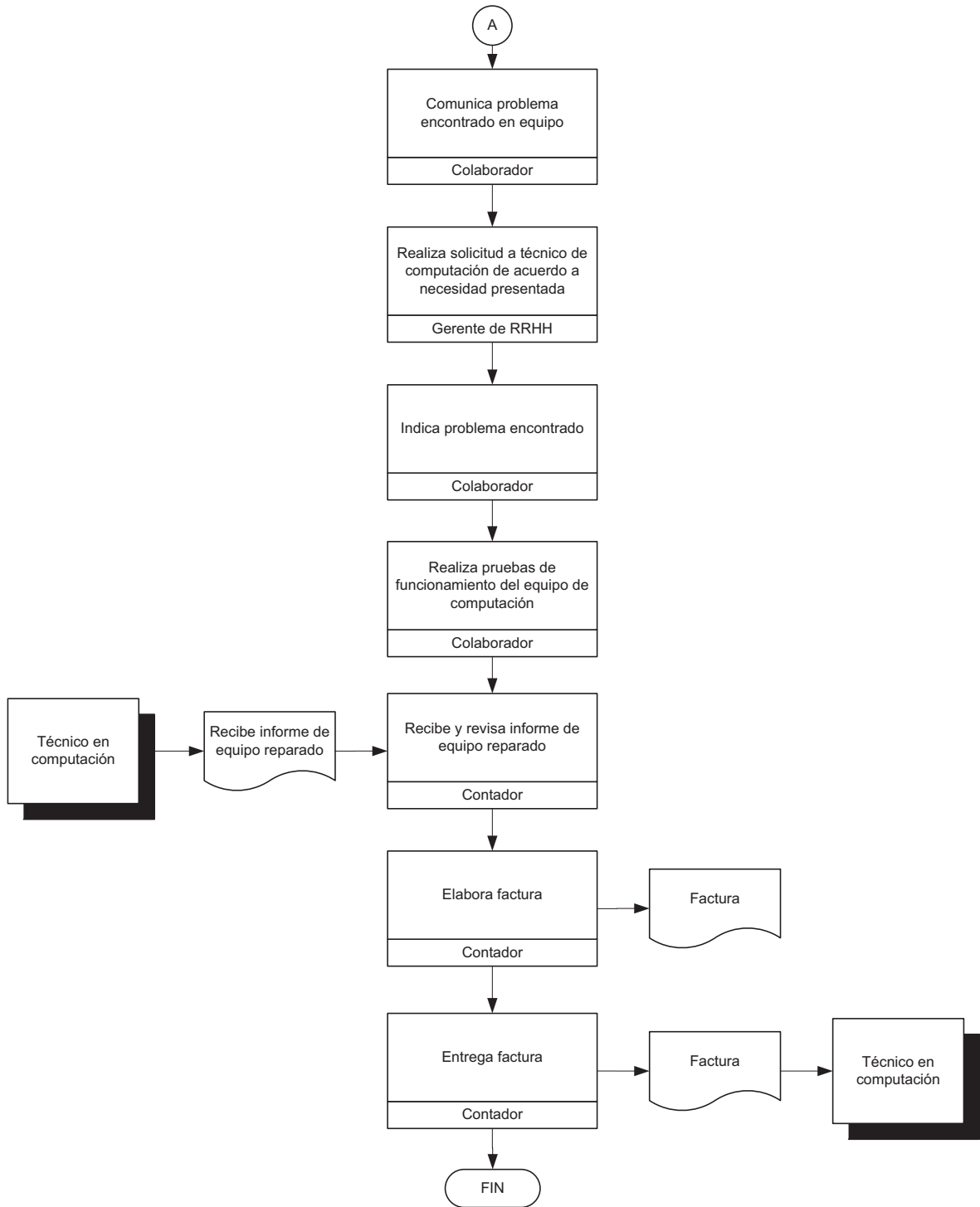
<b>Total carga</b>	7,0 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,04 personas

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

SO.GT.03.01 Diagrama de Flujo del Subproceso Mantenimiento de Equipos










## Análisis de Valor Agregado del Subproceso Mantenimiento de Equipos

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Detecta necesidad de mantenimiento de equipos de cómputo	Colaborador	15 min	cada 1	Meses	2 veces	0,50 hrs/mes	\$ -	VAC
2	Elabora cronograma para revisión de equipos	Gerente de RRHH	45 min	cada 1	Meses	2 veces	1,50 hrs/mes	\$ 13,95	VAC
3	Contacta a técnico en computación para que realice mantenimiento a equipos	Gerente de RRHH	10 min	cada 1	Meses	2 veces	0,33 hrs/mes	\$ 3,10	VAC
4	Recibe y revisa reporte de estado de equipos	Gerente de RRHH	30 min	cada 1	Meses	2 veces	1,00 hrs/mes	\$ 9,30	VAN
5	Elabora factura	Contador	5 min	cada 1	Meses	2 veces	0,17 hrs/mes	\$ 0,50	VAN
6	Entrega factura	Contador	2 min	cada 1	Meses	2 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,20	VAC
7	Comunica problema encontrado en equipo	Colaborador	10 min	cada 1	Meses	4 veces	0,7 hrs/mes	\$ -	VAC
8	Realiza solicitud a técnico de computación de acuerdo a necesidad presentada	Gerente de RRHH	15 min	cada 1	Meses	4 veces	1,0 hrs/mes	\$ 9,30	VAC
9	Indica problema encontrado	Colaborador	10 min	cada 1	Meses	4 veces	0,7 hrs/mes	\$ -	VAC
10	Realiza pruebas de funcionamiento del equipo de computación	Colaborador	15 min	cada 1	Meses	8 veces	2,0 hrs/mes	\$ -	VAN
11	Recibe y revisa informe de equipo reparado	Contador	30 min	cada 1	Meses	4 veces	2,0 hrs/mes	\$ 6,00	VAN
12	Elabora factura	Contador	5 min	cada 1	Meses	4 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,00	VAN
13	Entrega factura	Contador	2 min	cada 1	Meses	4 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,40	VAC

<b>Total carga</b>	10,4 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,06 personas

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	166,67
Días	20,83
Semanas	4,17
Meses	1,00
Años	0,08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

**Anexo 4**

**Manual de**

**Procedimientos**

**ANDINAMEDICAL**

**S.A.**



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
ES.GE.01.01

Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

### 1. PROPÓSITO:

Definir los lineamientos estratégicos para lograr la consecución de la visión de la empresa, a través del seguimiento a los colaboradores para el cumplimiento de los mismos.

### 2. ALCANCE:

Aplica a la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Gerente General

### 4. DEFINICIONES:

- **Estrategias:** Principios y rutas fundamentales que orientarán a los procesos para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.
- **Misión:** Describe el propósito general de la organización.
- **Plan estratégico:** Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone hacerlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar a la empresa.
- **POA:** El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento para dar cumplimiento a corto plazo a la implementación del conjunto de propuestas que contiene el Plan Estratégico.
- **Valores:** Son principios de la cultura empresarial, propios de cada compañía, considerados válidos porque se evidencia que ya se tiene o porque se requiere de éstos.
- **Visión:** Es una imagen del futuro deseado que se busca crear con los esfuerzos y acciones. Es dónde se ve a la empresa a futuro.

### 5. POLÍTICAS:

- Se realizará un informe trimestral para analizar el cumplimiento del plan operativo y estratégico.
- Los dueños de procesos deberán presentar avances mensuales de cada proyecto, considerando los indicadores de gestión de cada uno.
- Todo el personal deberá conocer los lineamientos estratégicos de la organización e involucrarse en su ejecución.

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
ES.GE.01.01

Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

**6. INDICADORES:**

Nombre	Nivel de conocimiento de la visión/misión de la empresa			
Descripción	Mientras sea mayor el número de personas que conocen la visión es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de empleados que conocen la visión y/o misión/ Total de empleados) * 100	Anual	75%	Gerente General	Presidente

Nombre	Nivel de logro de objetivos			
Descripción	Mientras más objetivos se cumplan es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de objetivos alcanzados /Total de objetivos definidos) *100	Trimestral	70%	Gerente General	Presidente

Nombre	Cumplimiento de reuniones de planificación			
Descripción	Mientras más reuniones se cumplan es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de reuniones realizadas/ Total reuniones programadas) *100	Anual	80%	Gerente General	Presidente



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
ES.GE.01.01

Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Edición No. 01

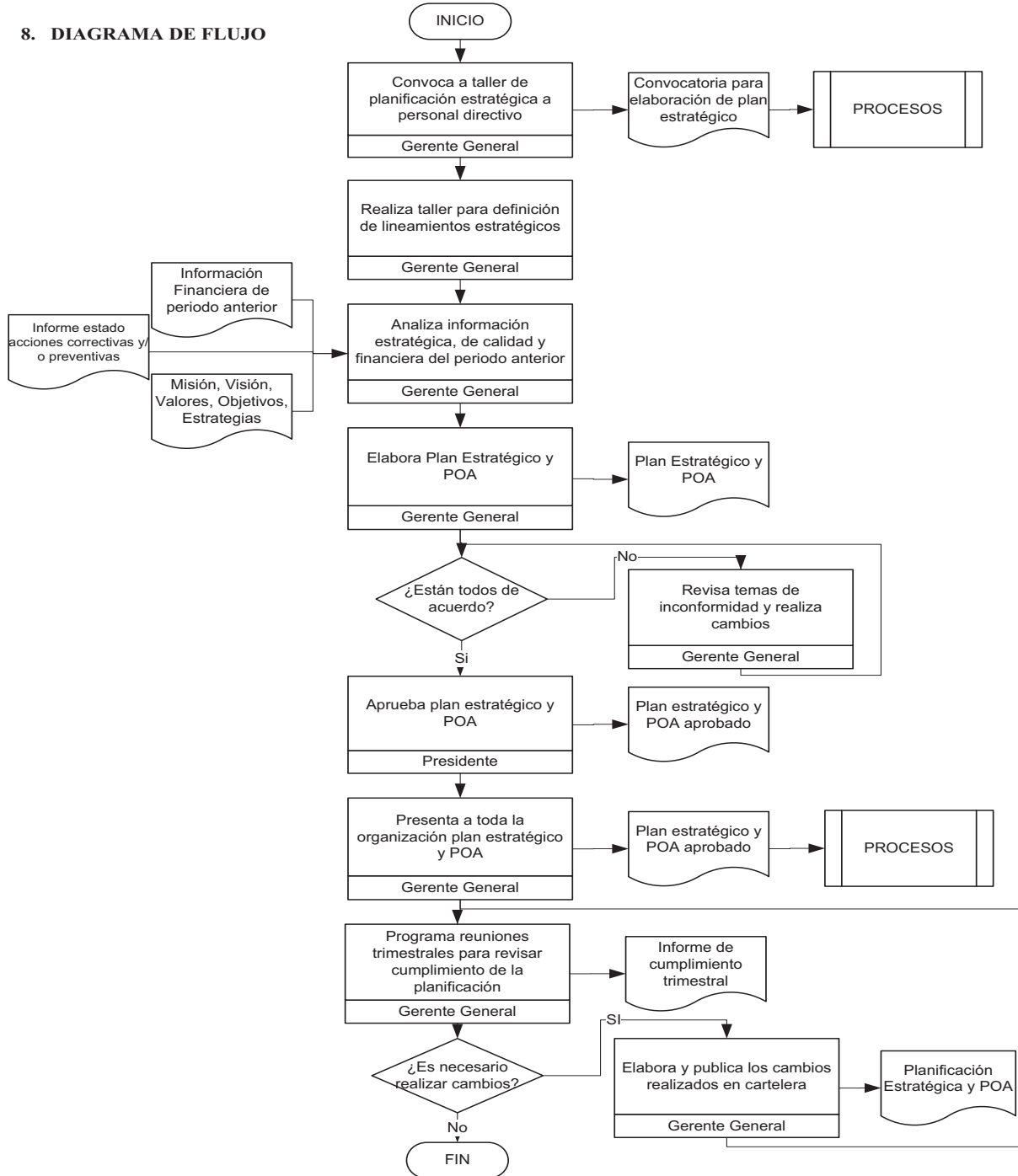
Pág. 3 de 4

**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC-001	Acta de reunión
DOC-002	Balance General
DOC-003	Convocatoria para elaboración de plan estratégico
DOC-004	Declaración de misión, visión, objetivos y estrategias
DOC-005	Estado de resultados
DOC-006	Informe de cumplimiento trimestral
DOC-007	Plan estratégico
DOC-008	POA
DOC-009	Presupuesto
DOC-013	Informe estado acciones correctivas y/o preventivas



8. DIAGRAMA DE FLUJO





**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
ES.GE.01.02

Proceso: ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

#### 1. PROPÓSITO:

Establecer directrices para la aplicación de acciones correctivas y preventivas que eliminen o minimicen las causas de no conformidad presentadas en la organización.

#### 2. ALCANCE:

Aplica a las acciones correctivas y/o preventivas que se apliquen a todos los procesos de la organización.

#### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Coordinador de Gestión de Calidad y Talento Humano.

#### 4. DEFINICIONES:

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar las causas potenciales de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada, puede ser realizada junto con una acción correctiva.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito; para la empresa se consideran como oportunidades de mejora.
- **Novedad:** Evento que surge de la aplicación de un procedimiento, resultado de un proceso, estado de producto, de auditorías de calidad, quejas de clientes que conlleva a una no conformidad.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **TTHH:** Talento Humano.

#### 5. POLÍTICAS:

- El Coordinador de Calidad y Talento Humano tiene la obligación de elaborar, distribuir, actualizar y controlar los documentos de este procedimiento.
- El Coordinador de Calidad y Talento Humano deberá realizar el análisis de las no conformidades o riesgos potenciales reportados.
- Todo el personal es responsable de detectar y reportar al Coordinador de Calidad y Talento Humano las novedades que pueden ser declaradas como no conformidades de todos los procesos, productos y/o servicios.
- Se establecerá un plan de acción para eliminar las causas de las no conformidades.

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
ES.GE.01.02

Proceso: ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

**6. INDICADORES:**

Nombre	Efectividad de acciones correctivas y/o preventivas			
Descripción	Mientras más acciones eficaces existan es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones correctivas y/o preventivas eficaces/Total acciones correctivas y/o preventivas)*100	Trimestral	60%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Presidente

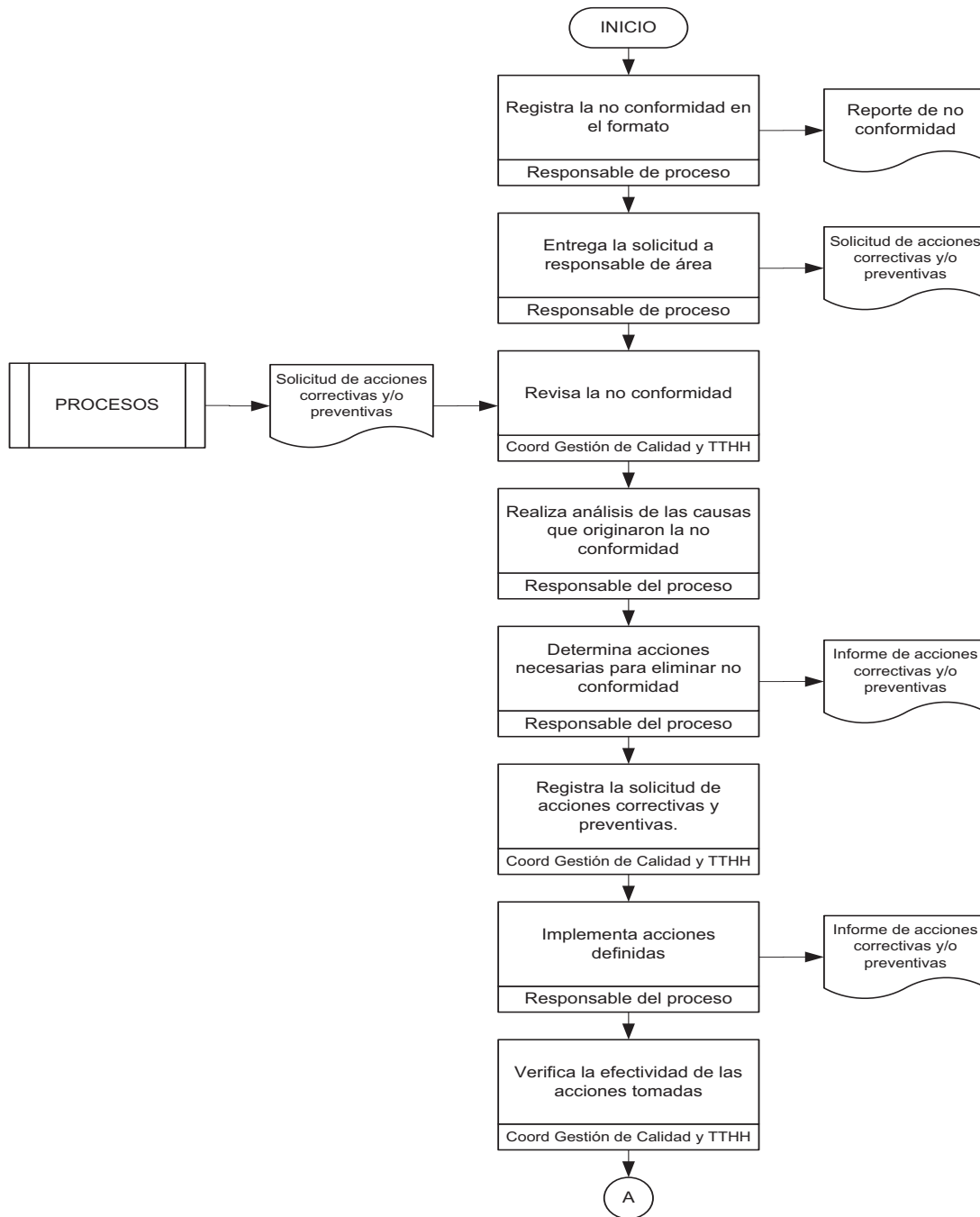
Nombre	Aplicación de acciones correctivas y/o preventivas			
Descripción	Es mejor cumplir con todas las acciones solicitadas			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de acciones correctivas y/o preventivas aplicadas / Total de acciones correctivas y/o preventivas solicitadas) *100	Trimestral	80%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Presidente

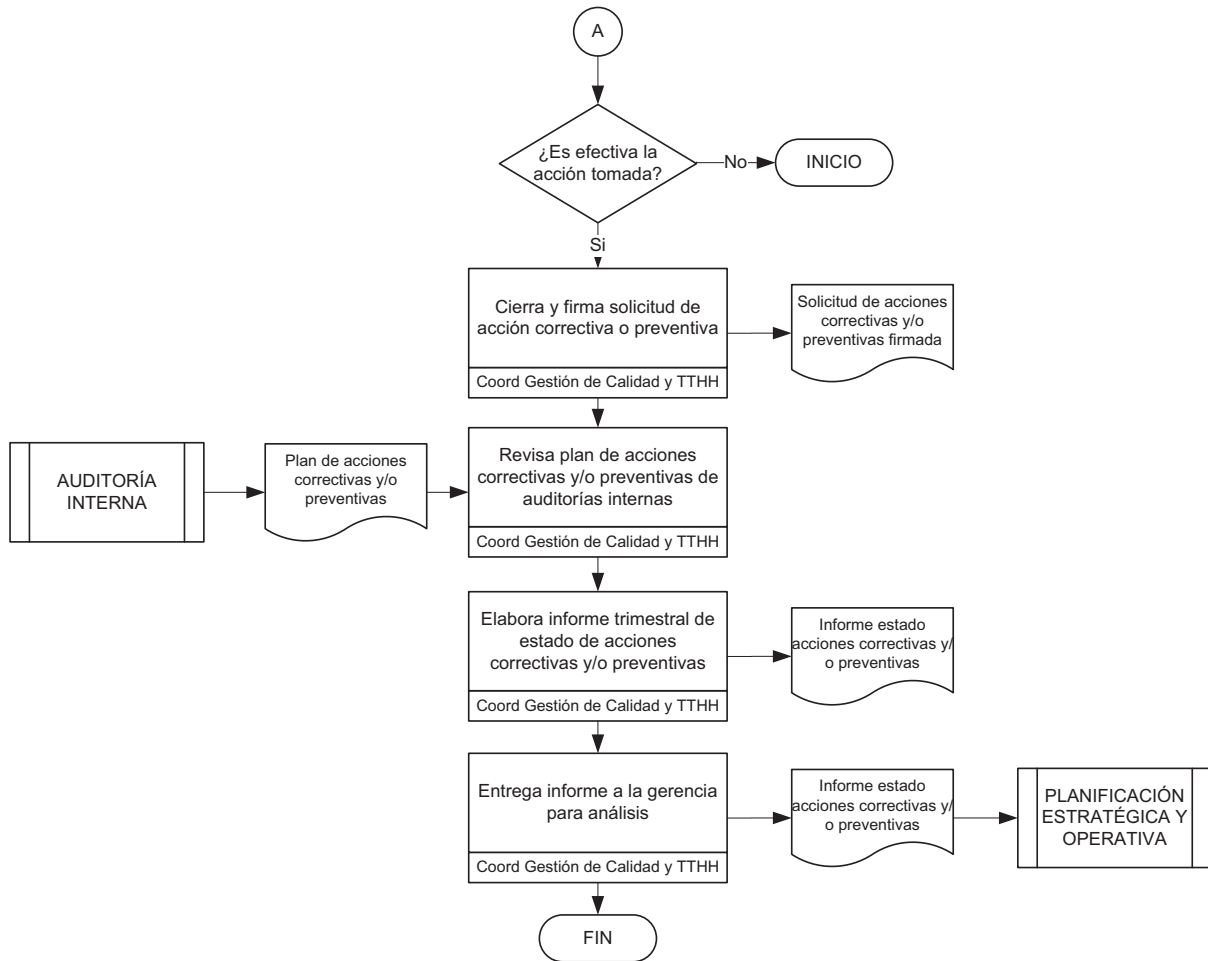
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

Código	Nombre
DOC-010	Auditoría interna
DOC-011	Control de producto no conforme
DOC-012	Informe de acciones correctivas/preventivas
DOC-013	Informe estado de acciones correctivas/preventivas
DOC-014	Reporte de no conformidad
DOC-015	Solicitud de acciones correctivas y preventivas



8. DIAGRAMA DE FLUJO







**ANDINAMEDICAL S.A.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CÓDIGO**  
ES.GE.01.03

**Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS**

**Edición No. 01**

**Pág. 1 de 3**

**1. PROPÓSITO:**

Establecer las directrices generales para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los documentos y registros para efectuar un seguimiento y las disposiciones sean cumplidas.

**2. ALCANCE:**

Aplica a todos los documentos y registros de los procesos de la organización.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Coordinador de Calidad y Talento Humano.

**4. DEFINICIONES:**

- **Documento:** Es la información y su medio de soporte. Pueden ser normas, procedimientos, formatos, normativa legal, entre otros, que son necesarios para la ejecución del proceso.
- **Registro:** Es el resultado del desarrollo de las actividades del proceso, por ejemplo: bases de datos, reportes, cuadros, entre otros o información de fuentes externas que se usan en el proceso.
- **Matriz de control de documentos y registros:** Documento en el que se establece la información necesaria para controlar los documentos y registros; incluye el código, el nombre del documento o registro, proceso responsable, medio de almacén, tiempo de conservación y tipo de disposición.
- **TTHH:** Talento Humano.

**5. POLÍTICAS:**

- El Coordinador de Calidad y Talento Humano mantendrá actualizada la matriz de control de documentos y registros que utiliza la organización en cada uno de sus procesos.
- El responsable de cada proceso deberá comunicar al Coordinador de Calidad y Talento Humano, los cambios efectuados en los documentos a su cargo.
- Los colaboradores deberán procurar el uso de documentos electrónicos en lugar de documentos impresos.
- El Coordinador de Calidad y Talento Humano definirá el número de copias controladas del documento que se distribuirán, mantendrá siempre un archivo de los documentos del sistema de gestión.
- Cuando los documentos estén obsoletos, el Coordinador de Calidad y Talento Humano recolectará y destruirá las copias del mismo.



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CÓDIGO**  
ES.GE.01.03

Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

**6. INDICADORES:**

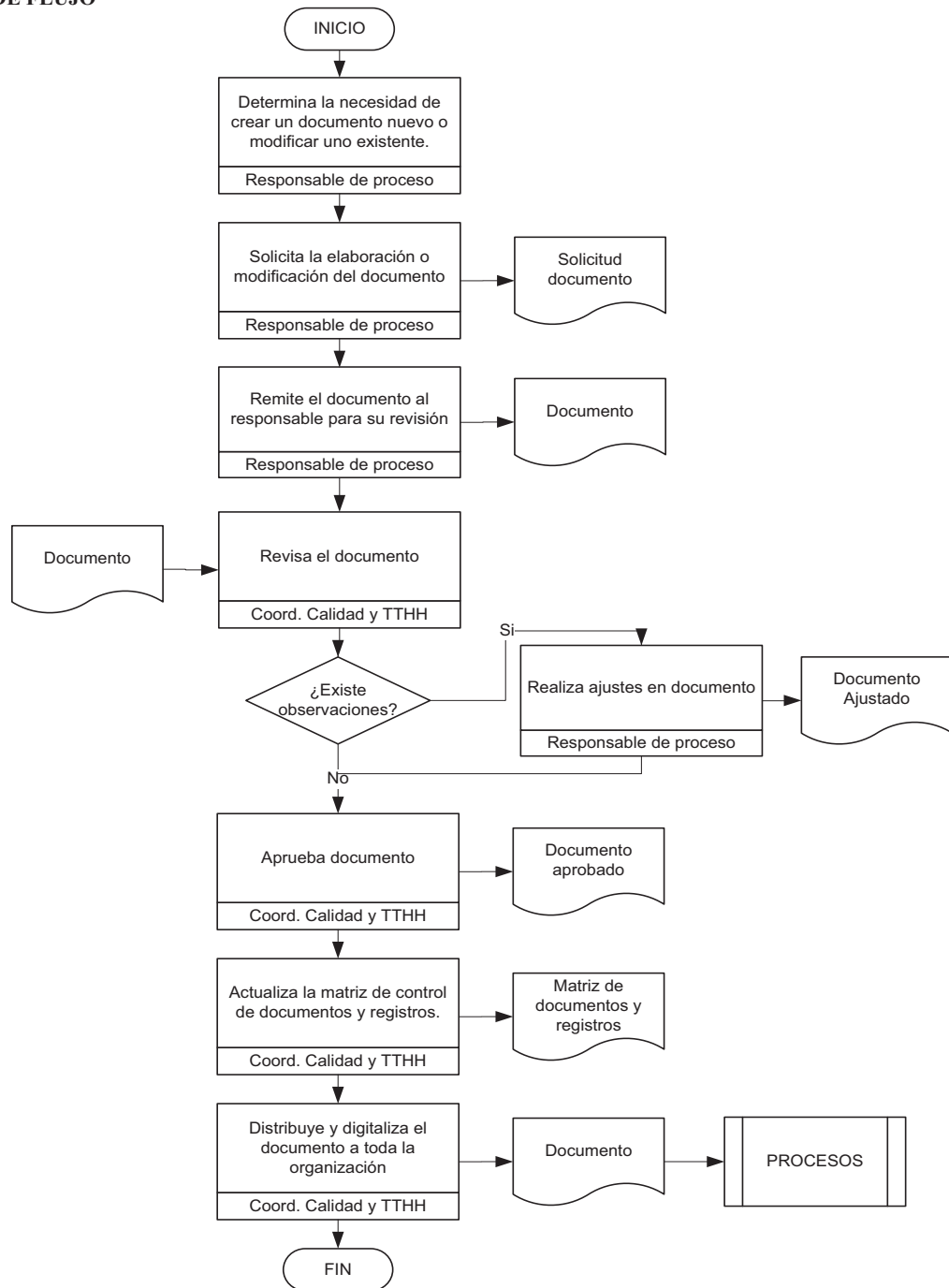
<b>Nombre</b>	<b>Documentos del sistema de gestión</b>			
<b>Descripción</b>	Mejor mantener documentada la información del sistema de gestión			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de documentos del sistema de gestión/# de documentos totales)* 100	Semestral	70%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Presidente

**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
S/N	Documentos
DOC-016	Matriz de control de documentos
S/N	Registros
DOC-017	Solicitud de documento



8. DIAGRAMA DE FLUJO





**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
ES.GE.01.04

Proceso: AUDITORÍA INTERNA

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

#### 1. PROPÓSITO:

Garantizar la planificación, ejecución y seguimiento de las auditorías internas del sistema de gestión por procesos, a través de la aplicación de los programas de auditoría para el mejoramiento continuo.

#### 2. ALCANCE:

Aplica a todas las auditorías internas realizadas a los procesos de la organización.

#### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Coordinador de Calidad y Talento Humano.

#### 4. DEFINICIONES:

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable.
- **Auditoría interna:** Es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.
- **Evidencia:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos y que son verificables.
- **Informe de auditoría:** Es el documento final del proceso auditor, que sintetiza el resultado del cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de trabajo y el resultado de las pruebas adelantadas en la ejecución.
- **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- **TTHH:** Talento Humano.

#### 5. POLÍTICAS:

- Los auditores deberán cumplir con los siguientes principios: conducta ética, presentación ecuánime, debido cuidado profesional, independencia y enfoque basado en la evidencia.
- La auditoría interna deberá realizarse de manera estructurada.
- Se realizará una auditoría interna siempre que la gerencia determine necesario.



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
ES.GE.01.04

Proceso: AUDITORÍA INTERNA

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

**6. INDICADORES:**

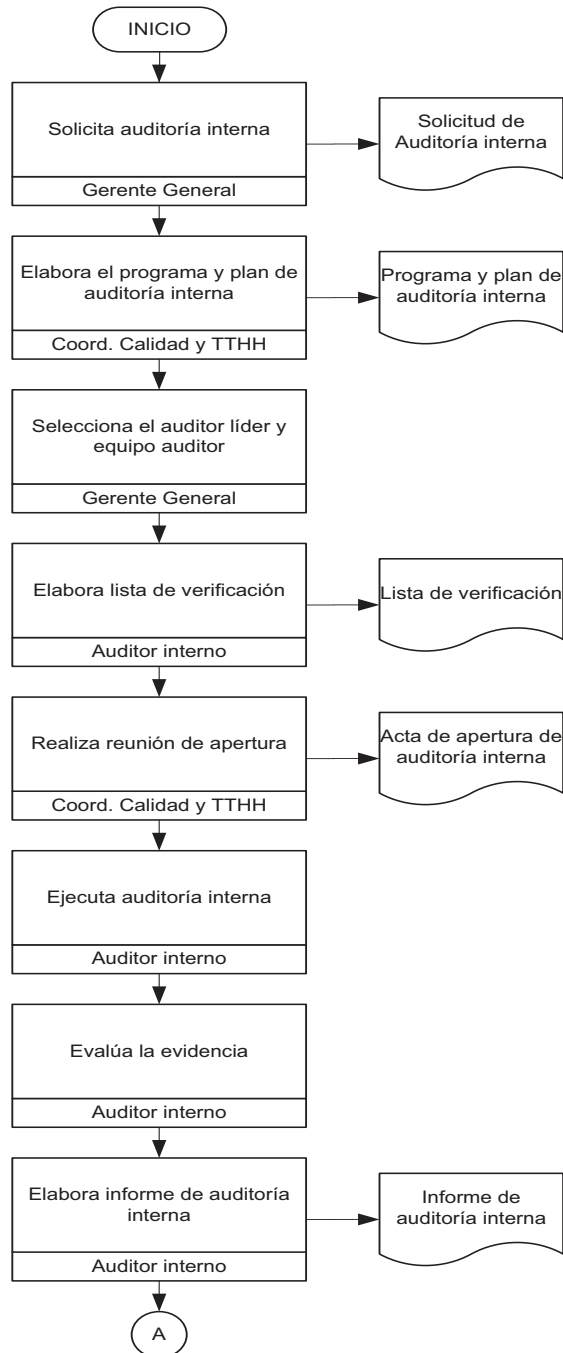
Nombre	Cumplimiento del programa de auditoría			
Descripción	Cumplir con todas las auditorías planeadas.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de auditorías realizadas/Total de auditorías planeadas)*100	Anual	80%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Presidente

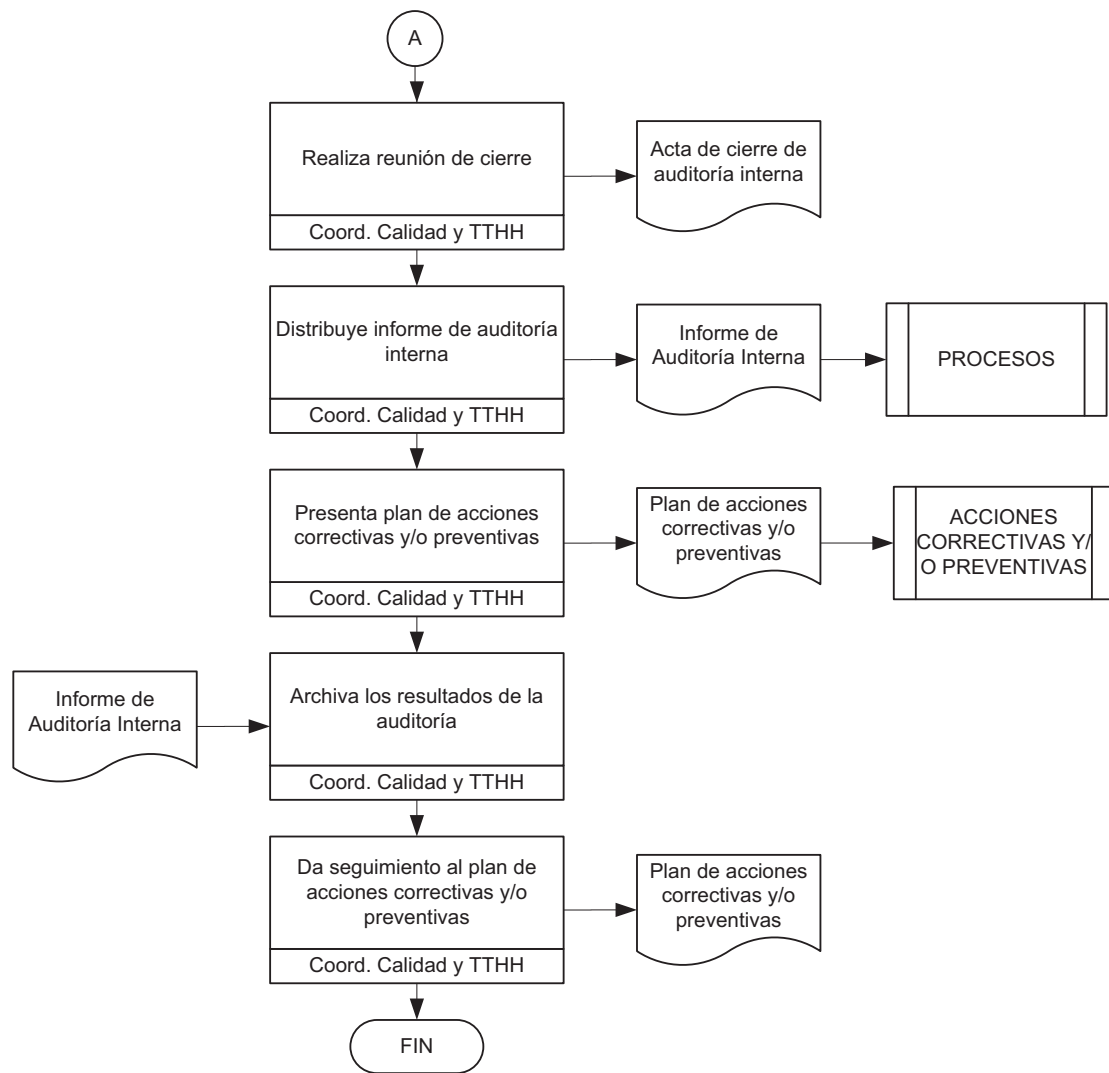
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

Código	Nombre
DOC-018	Acta de apertura de auditoría interna
DOC-019	Acta de cierre de auditoría interna
DOC-020	Informe de auditoría interna
DOC-021	Lista de verificación
DOC-022	Plan de acciones correctivas y/o preventivas
DOC-023	Plan de auditoría interna
DOC-024	Programa de auditoría interna
DOC-025	Solicitud de auditoría interna



8. DIAGRAMA DE FLUJO







**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.PR.01.01

Proceso: COMPRAS

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

**1. PROPÓSITO:**

Proveer oportunamente equipos, materiales, servicios e insumos para cumplir con las actividades del giro de negocio de la empresa.

**2. ALCANCE:**

Aplica a todos los bienes y equipos que adquiera la organización.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Coordinador de Ventas.

**4. DEFINICIONES:**

- **Cotización:** Es el proceso de búsqueda de la mejor opción para los intereses de la empresa.
- **Plan de compras:** Instrumento en el cual se registran los bienes y servicios requeridos por la empresa para cubrir sus necesidades.
- **Proveedor:** Persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios.

**5. POLÍTICAS:**

- Se debe verificar los productos entregados por el proveedor con la factura de la compra.
- Los pedidos se realizarán a los proveedores que realicen su oferta con las mejores condiciones, tanto en precio, calidad y tiempo de entrega.
- Los pedidos se realizarán a través de correo electrónico o personalmente.
- Solicitar a los proveedores requisitos para que la empresa los califique.
- La solicitud de compra deberá estar aprobada por la Gerencia General, caso contrario no se realizará la compra.

**6. INDICADORES:**

Nombre	Despacho órdenes de compra			
Descripción	Mientras mayor sea el porcentaje es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de órdenes de compra aprobadas / Total de órdenes de compra solicitadas) * 100	Mensual	70%	Coordinador de Ventas	Gerente General

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.PR.01.01

Proceso: COMPRAS

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

Nombre	Cantidad de Compras Rechazadas			
Descripción	Mientras menor sea este indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de devoluciones de compras por inconformidades / Total de órdenes de compra realizadas) * 100	Mensual	15%	Coordinador de Ventas	Gerente General

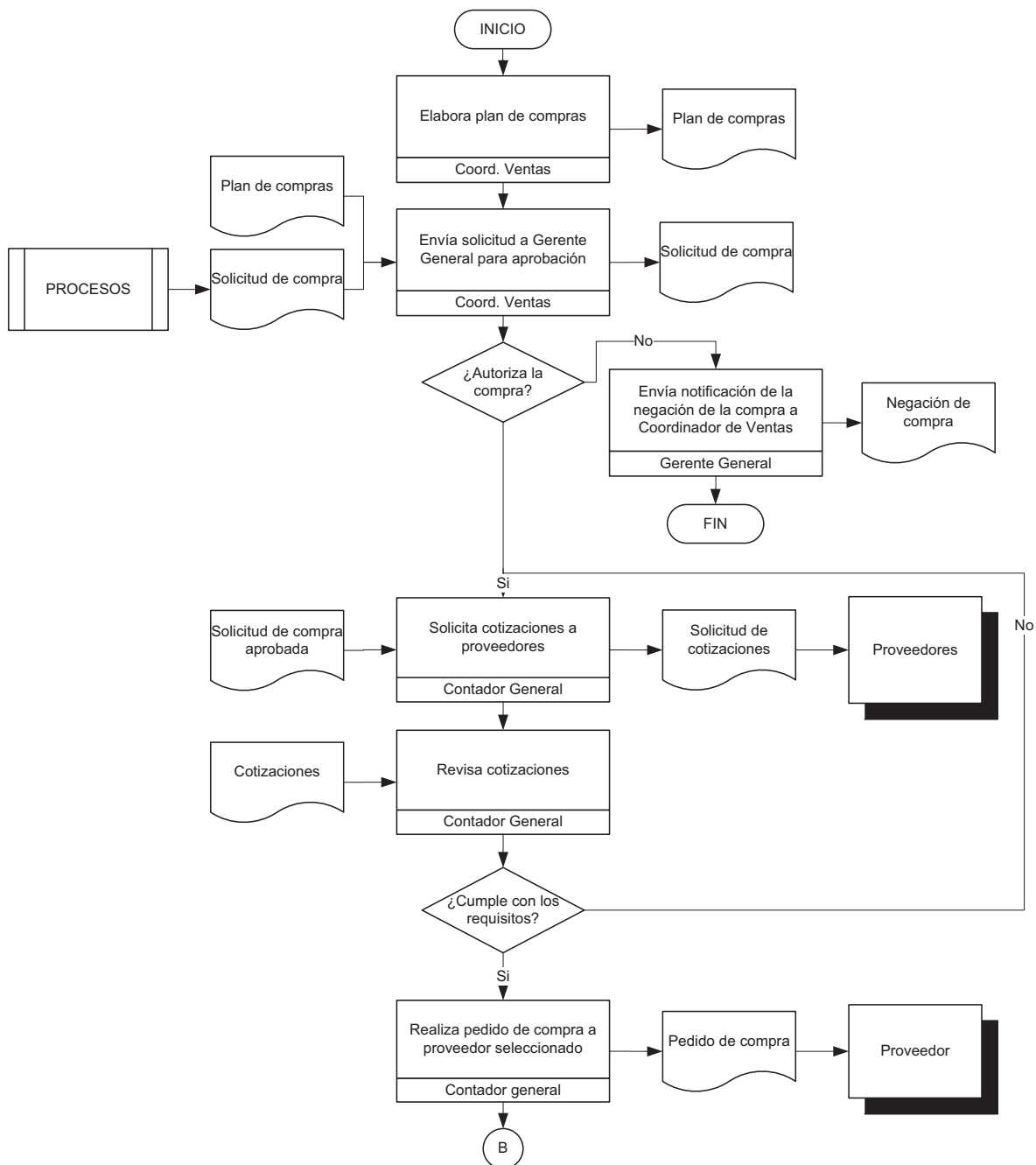
Nombre	Tiempo de ciclo orden de compra			
Descripción	Mientras menor sea este indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de solicitud de orden de compra - Fecha de recepción de compras.	Mensual	20 días	Coordinador de Ventas	Gerente General

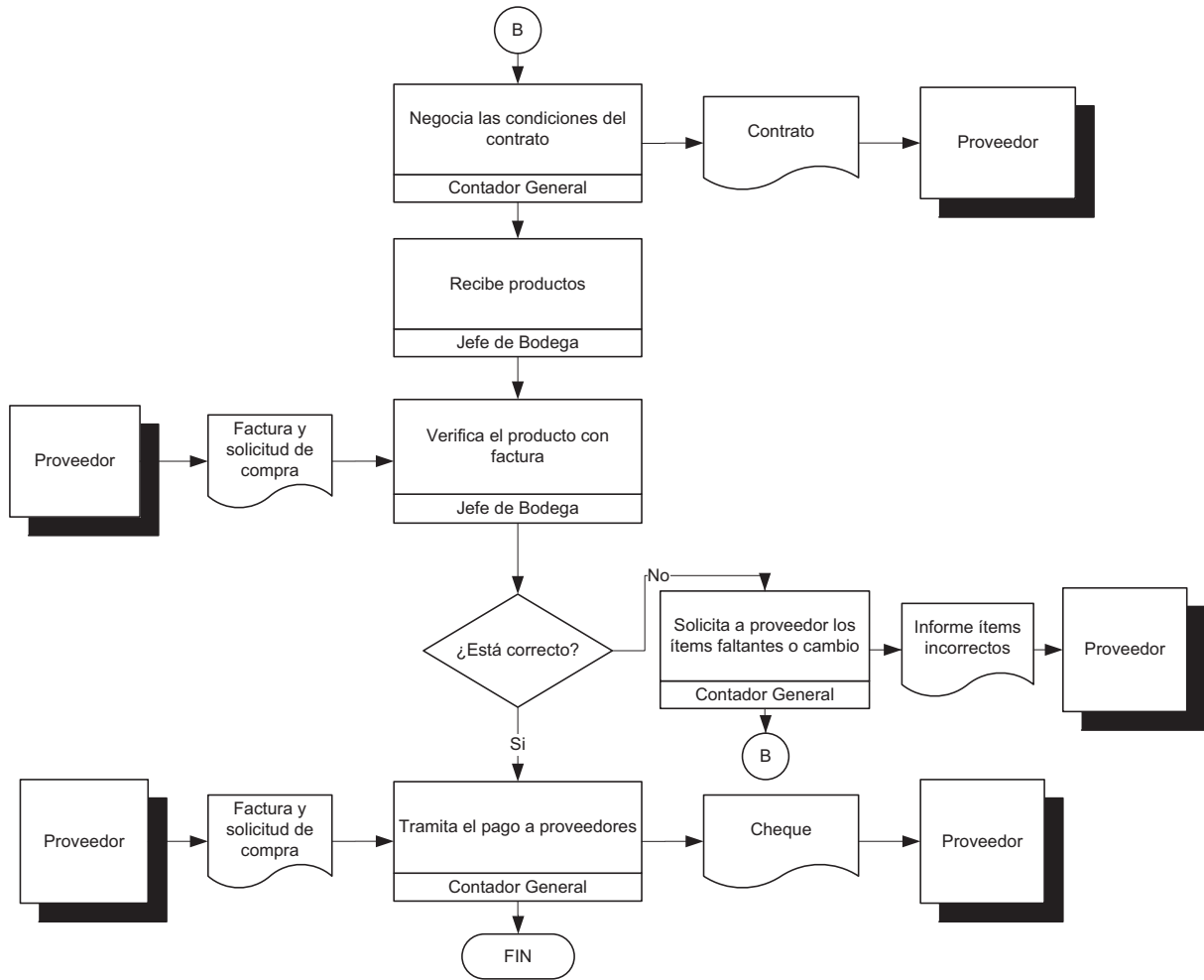
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

Código	Nombre
DOC-030	Plan de compras
DOC-031	Registro de nuevo proveedor
DOC-032	Solicitud de compra
DOC-033	Solicitud de cotizaciones



8. DIAGRAMA DE FLUJO







**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.PR.01.02

Proceso: BODEGAJE Y CONTROL DE INVENTARIO

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

**1. PROPÓSITO:**

Mantener un correcto control de la mercadería de la empresa para coordinar eficientemente el ingreso y egreso de la misma.

**2. ALCANCE:**

Aplica a todos los bienes adquiridos por la empresa destinados a la venta.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Jefe de bodega.

**4. DEFINICIONES:**

- **Bodega:** Espacio destinado al almacenamiento de distintos bienes.
- **Mercadería:** Es todo aquello que la empresa compra y vende, ya sea equipos, instrumental e insumos médicos y quirúrgicos, mobiliarios de clínicas y hospitales y productos farmacéuticos.

**5. POLÍTICAS:**

- La mercadería se almacenará según su rotación, es decir la mercadería de alta rotación se colocará en los estantes o espacios delanteros mientras que la de menor rotación se colocará en la parte posterior de la bodega.
- Se revisará cuidadosamente la mercadería adquirida.
- Se archivará la copia de la factura junto con su respectiva solicitud de compra.

**6. INDICADORES:**

Nombre	Nivel de cumplimiento de despachos			
Descripción	Mientras mayor sea el número de despachos es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Despachos realizados/ Despachos totales solicitados)*100	Mensual	90%	Jefe de Bodega	Coordinador de Ventas

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.PR.01.02

Proceso: BODEGAJE Y CONTROL DE INVENTARIO

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

Nombre	Recepción de mercadería			
Descripción	Mientras se cubra toda la planeación es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de equipos recibidos/Número de equipos que se planea recibir )*100	Mensual	85%	Jefe de Bodega	Gerente General

Nombre	Mercadería faltante			
Descripción	Mientras menor sea este indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de veces que no hay mercancía solicitada	Trimestral	2 veces	Jefe de Bodega	Gerente General

Nombre	Rotación de inventarios			
Descripción	Mientras mayor sea este indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios)	Mensual	70%	Jefe de Bodega	Gerente General



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CÓDIGO**  
RE.PR.01.02

Proceso: BODEGAJE Y CONTROL DE INVENTARIO

Edición No. 01

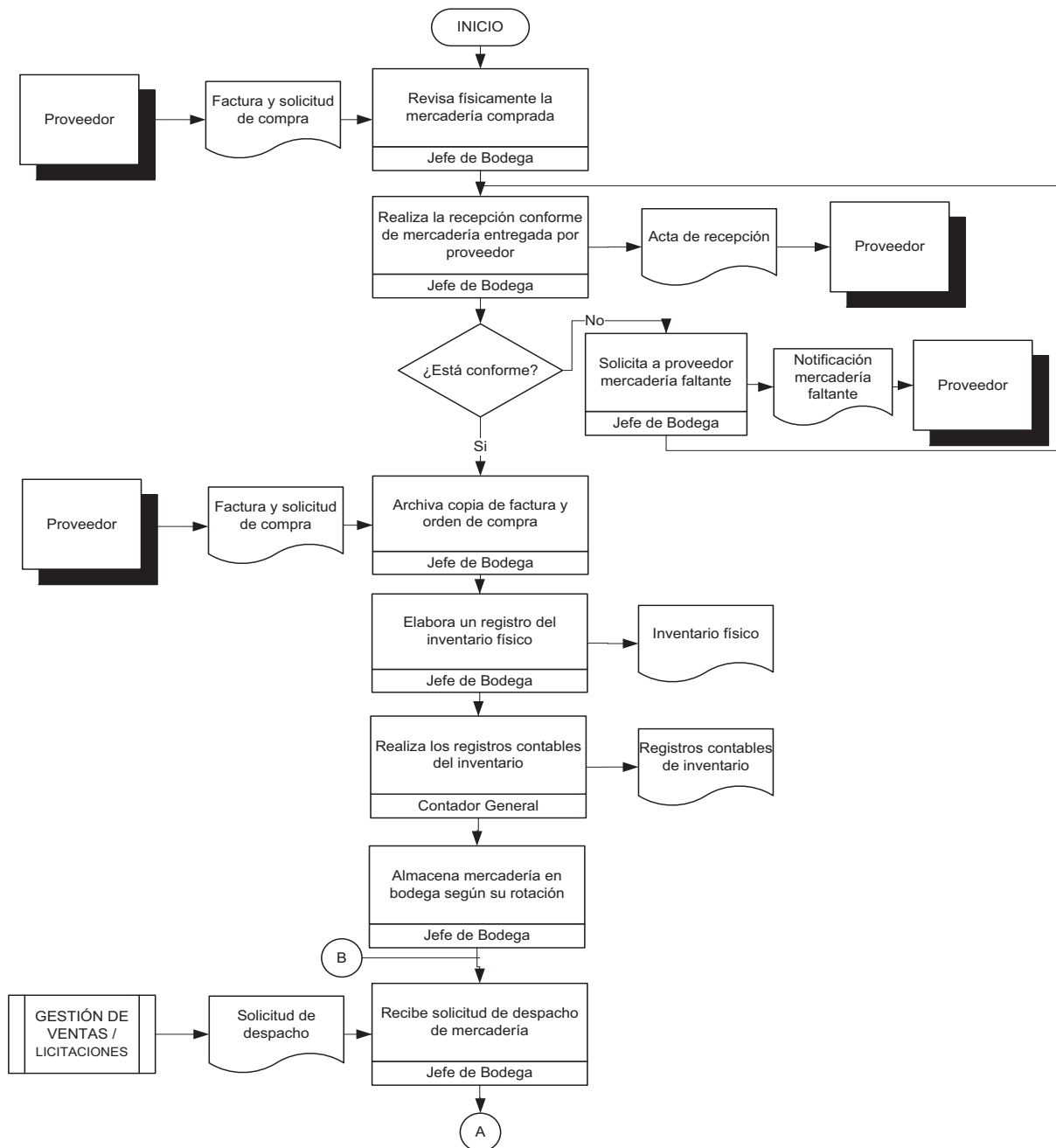
Pág. 3 de 5

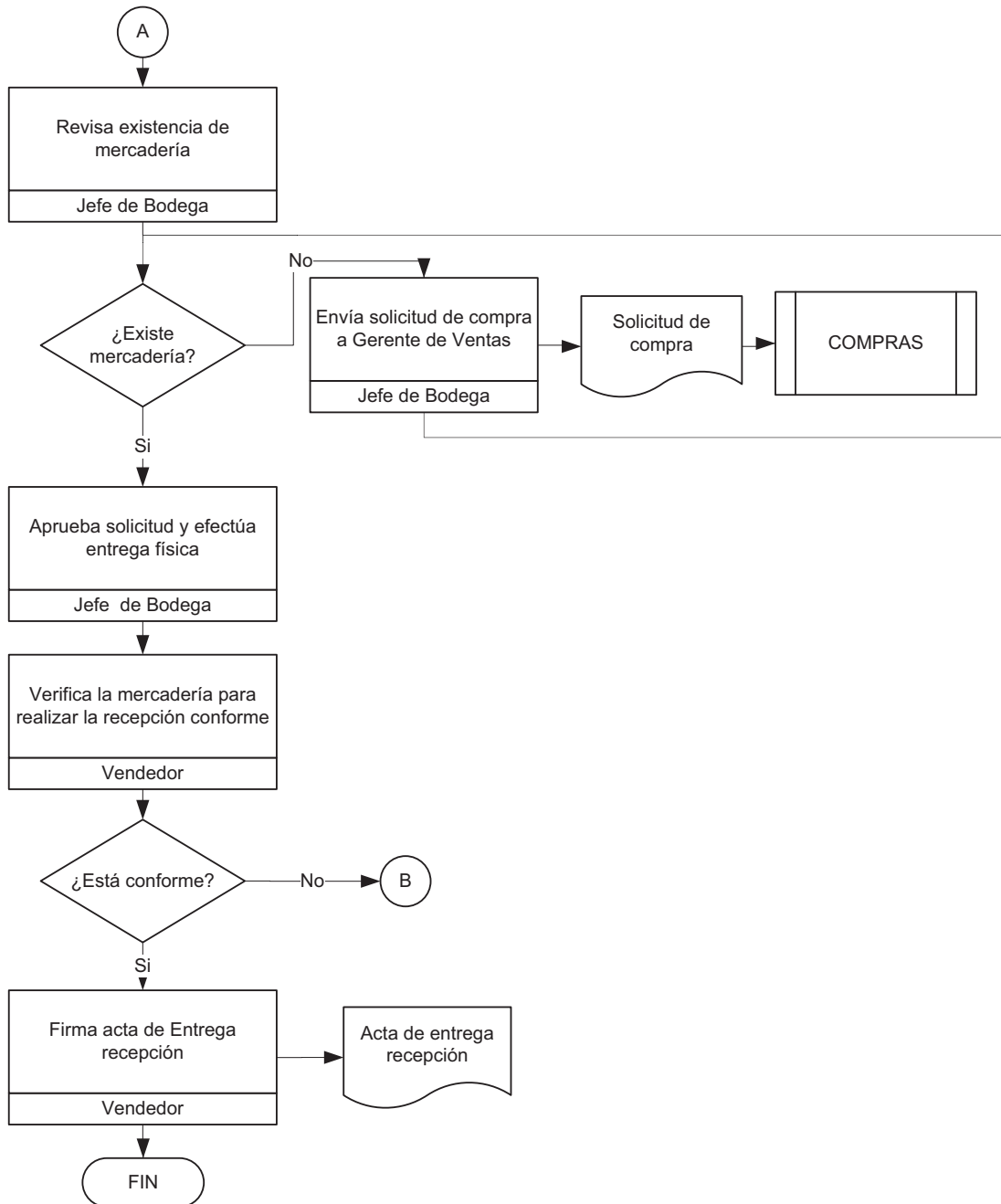
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC-034	Acta de recepción
DOC-031	Solicitud de compra
DOC-035	Solicitud de despacho



8. DIAGRAMA DE FLUJO







**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.VE.02.01

Proceso: GESTIÓN DE VENTAS

Edición No. 01

Pág. 1 de 6

**1. PROPÓSITO:**

Efectuar la venta de los productos que ofrece la empresa mediante la oferta de los mismos.

**2. ALCANCE:**

Aplica a la venta de equipos y suministros médicos.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Coordinador de Ventas.

**4. DEFINICIONES:**

- **Catálogo de productos:** Detalle de los productos que la empresa ofrece a sus clientes.
- **Cronograma de ventas:** Son los horarios en los que cada vendedor planifica sus actividades semanales.
- **Proforma:** Es el documento emitido por la empresa en el cual refleja la oferta realizada al cliente.

**5. POLÍTICAS:**

- El vendedor deberá visitar a clientes potenciales y a futuros clientes.
- Se deberá asesorar al cliente con el uso de los equipos.
- Se realizará descuentos hasta el 5% sobre el total de la factura en compras al contado.
- El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses. Al ser mayor el plazo se cobrará intereses.
- El Coordinador de Ventas abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente, la forma y plazos de pago.
- Se archivará y controlará documentos legales.

**6. INDICADORES:**

Nombre	Cumplimiento de presupuesto de ventas			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Ventas totales} / \text{Ventas presupuestadas}) * 100$	Mensual	70%	Coordinador de Ventas	Gerente General

**ANDINAMEDICAL S.A.****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**CÓDIGO  
RE.VE.02.01

Proceso: GESTIÓN DE VENTAS

Edición No. 01

Pág. 2 de 6

<b>Nombre</b>	<b>Fidelidad de los clientes</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras mayor sea este indicador es mejor.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Clientes que repiten las compras/ Total de clientes)*100	Mensual	65%	Coordinador de Ventas	Gerente General

<b>Nombre</b>	<b>Periodo medio de cobranza</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras menor sea el tiempo es mejor			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Cuentas y documentos por cobrar*365 días)/ Ventas	Mensual	30 días	Coordinador de Ventas	Gerente General

<b>Nombre</b>	<b>Cumplimiento del presupuesto por cada vendedor</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras más se acerque al presupuesto es mejor			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Total de ventas realizadas por vendedor / Total de ventas planeadas por cada vendedor) *100	Mensual	70%	Coordinador de Ventas	Gerente General

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.VE.02.01

Proceso: GESTIÓN DE VENTAS

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

Nombre	Penetración en el mercado			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Venta a clientes nuevos} / \text{Total de ventas}) * 100$	Mensual	20%	Vendedor	Coordinador de Ventas

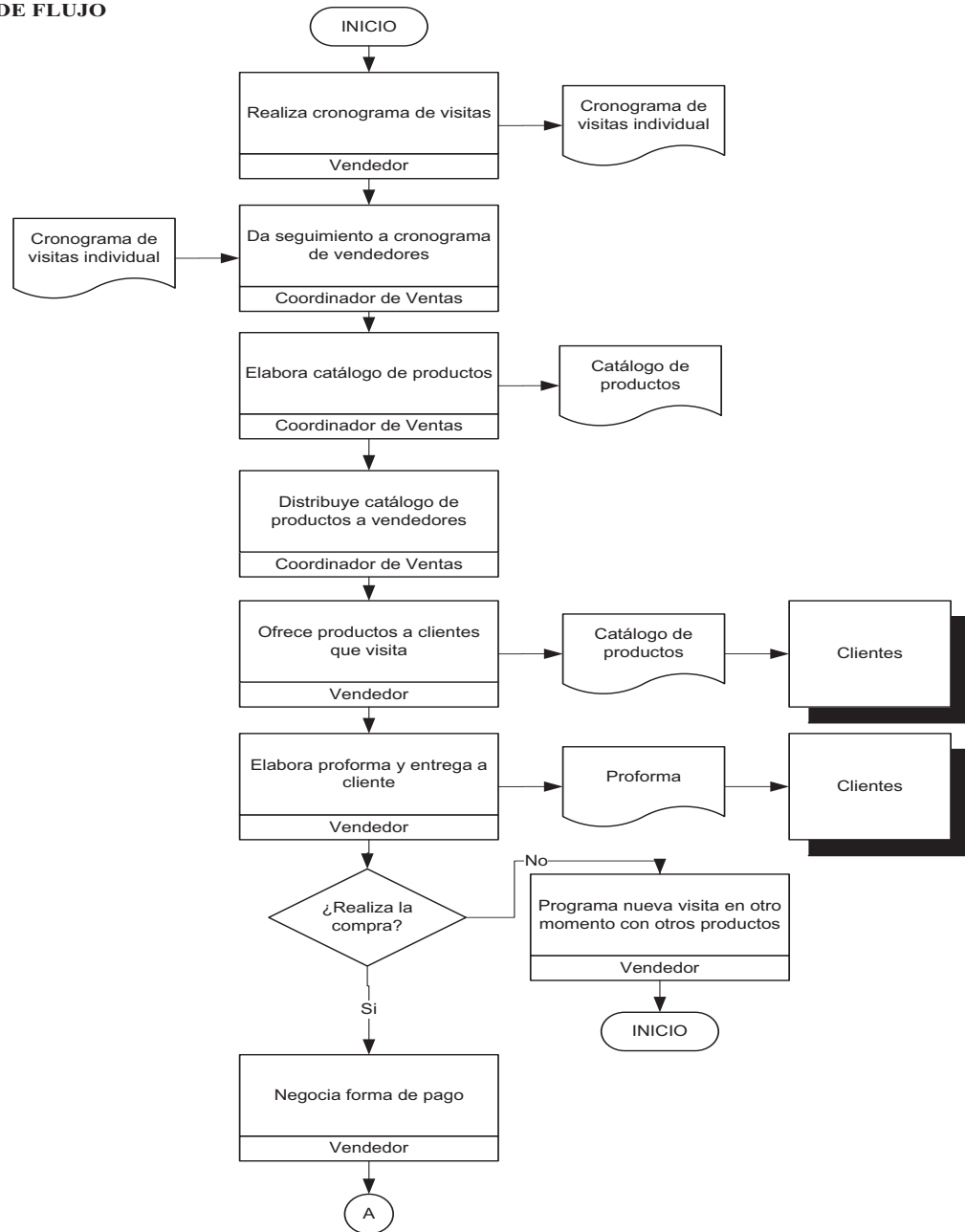
Nombre	Ventas por visitas			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Número de ventas} / \text{Número de visitas a clientes}) * 100$	Mensual	50%	Vendedor	Coordinador de Ventas

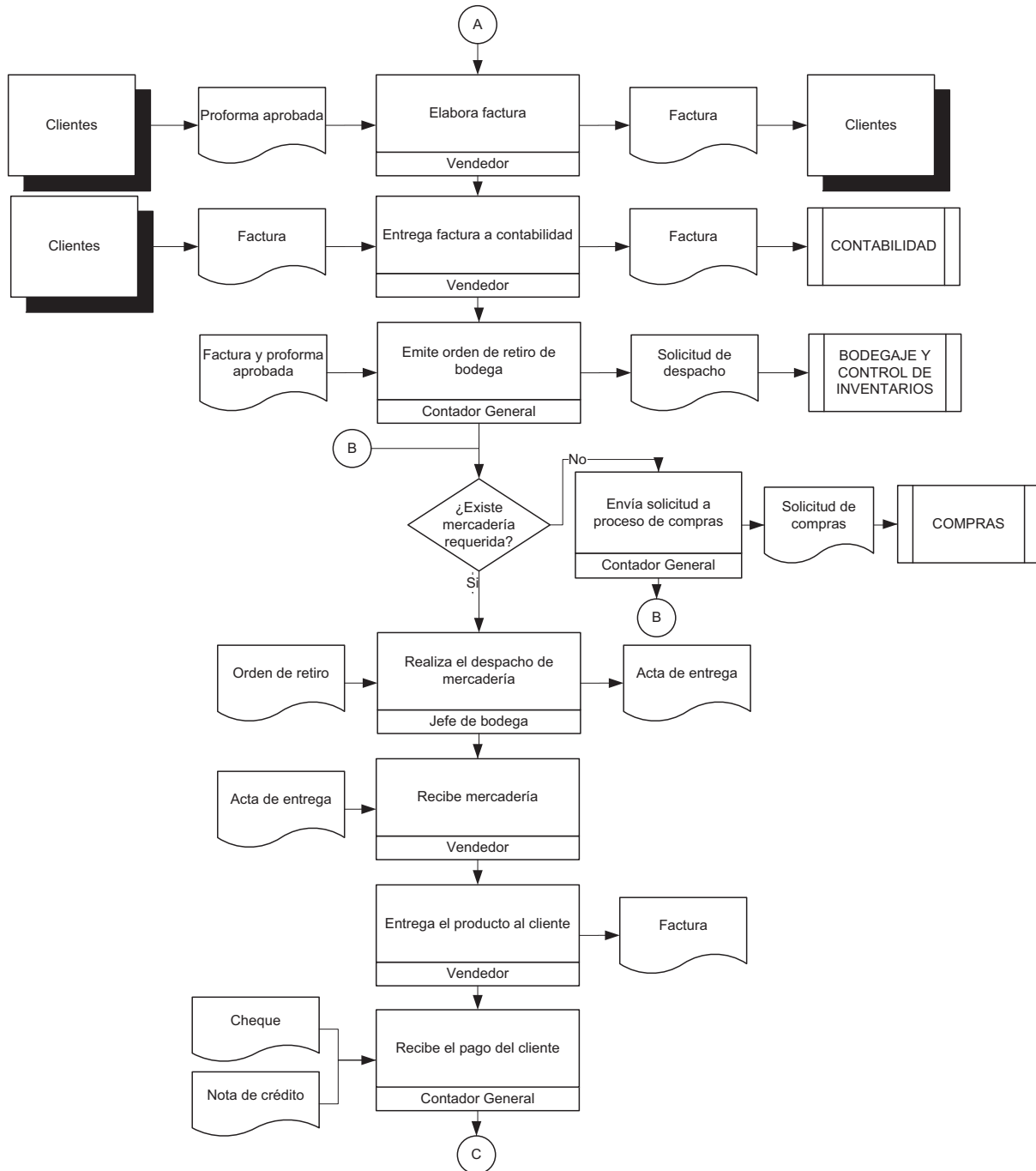
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

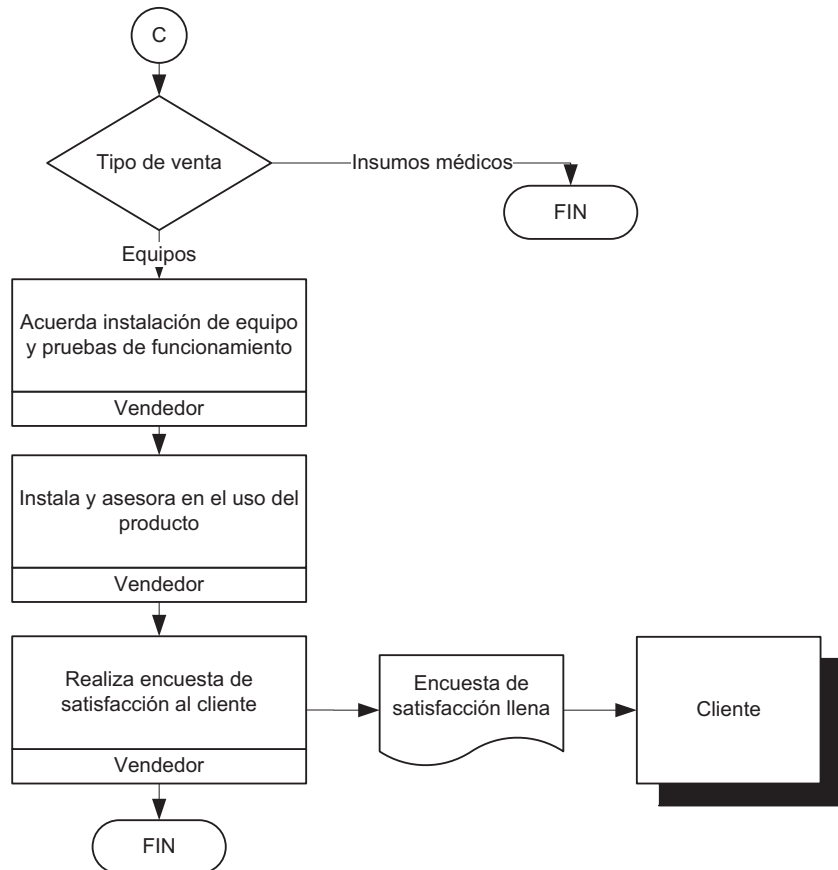
Código	Nombre
DOC-036	Acta de entrega
DOC-037	Catálogo de productos
DOC-038	Cronograma de ventas
DOC-039	Encuesta de satisfacción
DOC-040	Orden de retiro
DOC-041	Proforma



8. DIAGRAMA DE FLUJO









**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.VE.02.02

Proceso: LICITACIONES

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

**1. PROPÓSITO:**

Realizar la venta de los productos a través de la herramienta de licitación.

**2. ALCANCE:**

Aplica a las ventas que la empresa realiza a través del INCOP.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Coordinador de Ventas.

**4. DEFINICIONES:**

- **Adjudicar:** Ganar el concurso.
- **Contratación Pública:** Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría.
- **Cotización:** Es el documento emitido por la empresa en el cual refleja la oferta realizada.
- **INCOP:** Instituto Nacional de Contratación Pública. Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública.
- **Licitación:** Es el procedimiento de contratación que se utiliza para la adquisición de bienes, servicios, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado (PIE), y para contratar la ejecución de obras cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del PIE del correspondiente ejercicio económico.
- **LOSNCP:** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- **RUP:** Registro único de Proveedor.

**5. POLÍTICAS:**

- Cumplir con todas las normas vigentes para la realización de licitaciones a través del portal de compras públicas.
- El Coordinador de Ventas analizará las ofertas que más le convengan a la empresa y participará en las mismas. Para ello, estudiará los pliegos de condiciones, las especificaciones y demás documentos que la integran; realizará los cálculos necesarios para determinar si la empresa cumple con los requisitos de participación y obtener el mayor puntaje en los criterios que se evalúan
- El Coordinador de Ventas deberá llenar y entregar toda la información de manera correcta, en el plazo indicado.

**ANDINAMEDICAL S.A.****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**CÓDIGO  
RE.VE.02.02

Proceso: LICITACIONES

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

**6. INDICADORES**

<b>Nombre</b>	<b>Contratos adjudicados</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras mayor sea el porcentaje es mejor.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Número de licitaciones participadas/Número de licitaciones ganadas)*100	Mensual	70%	Coordinador de Ventas	Gerente General

<b>Nombre</b>	<b>Tiempo de preparación de la documentación</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras menor sea el tiempo es mejor.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Tiempo de conocimiento de licitación- Tiempo en tener la documentación lista	Mensual	5 días	Coordinador de Ventas	Gerente General

<b>Nombre</b>	<b>Licitaciones presentadas</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Número de licitaciones presentadas/Número de licitaciones conocidas)*100	Mensual	75%	Coordinador de Ventas	Gerente General



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.VE.02.02

Proceso: LICITACIONES

Edición No. 01

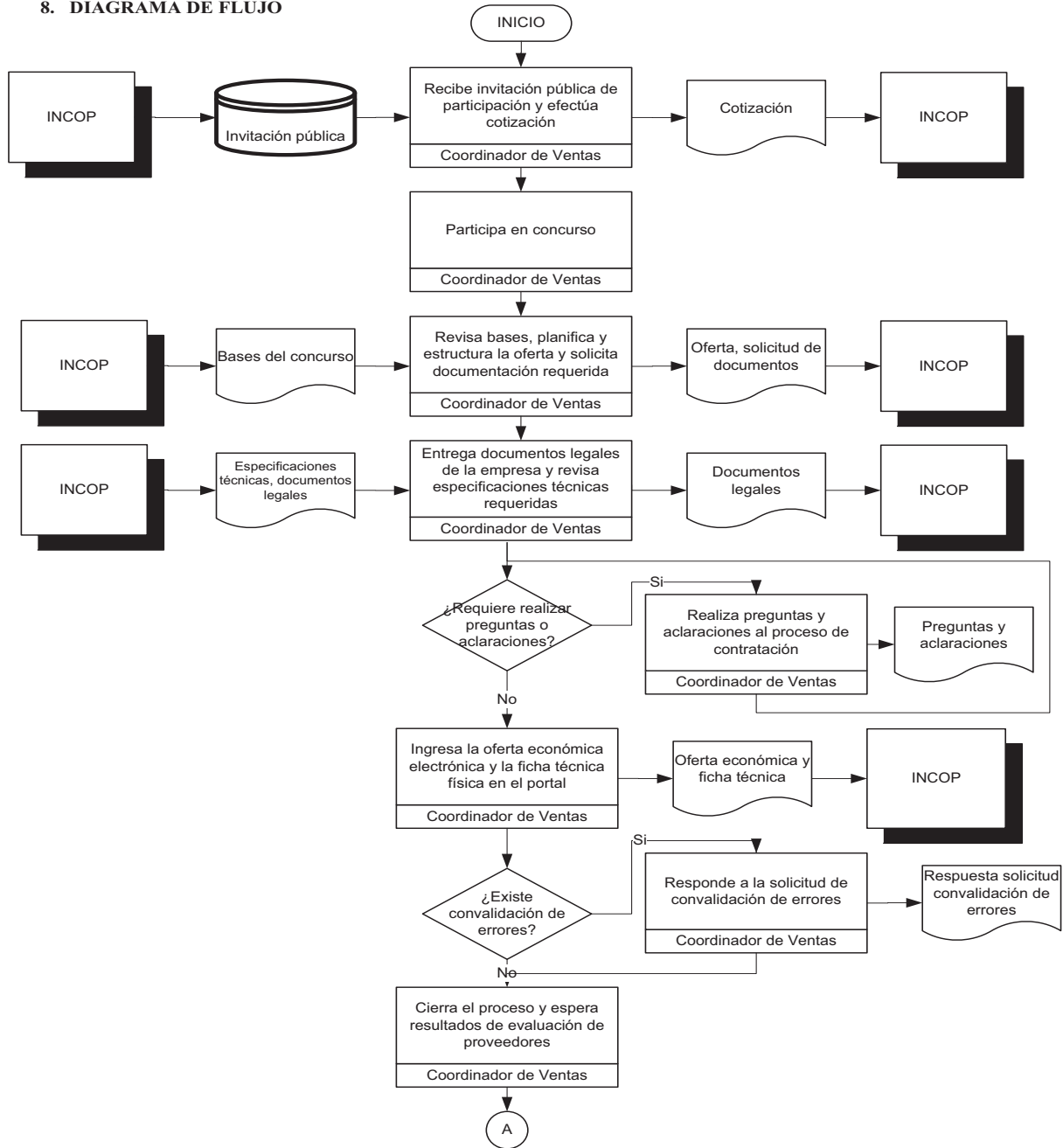
Pág. 3 de 5

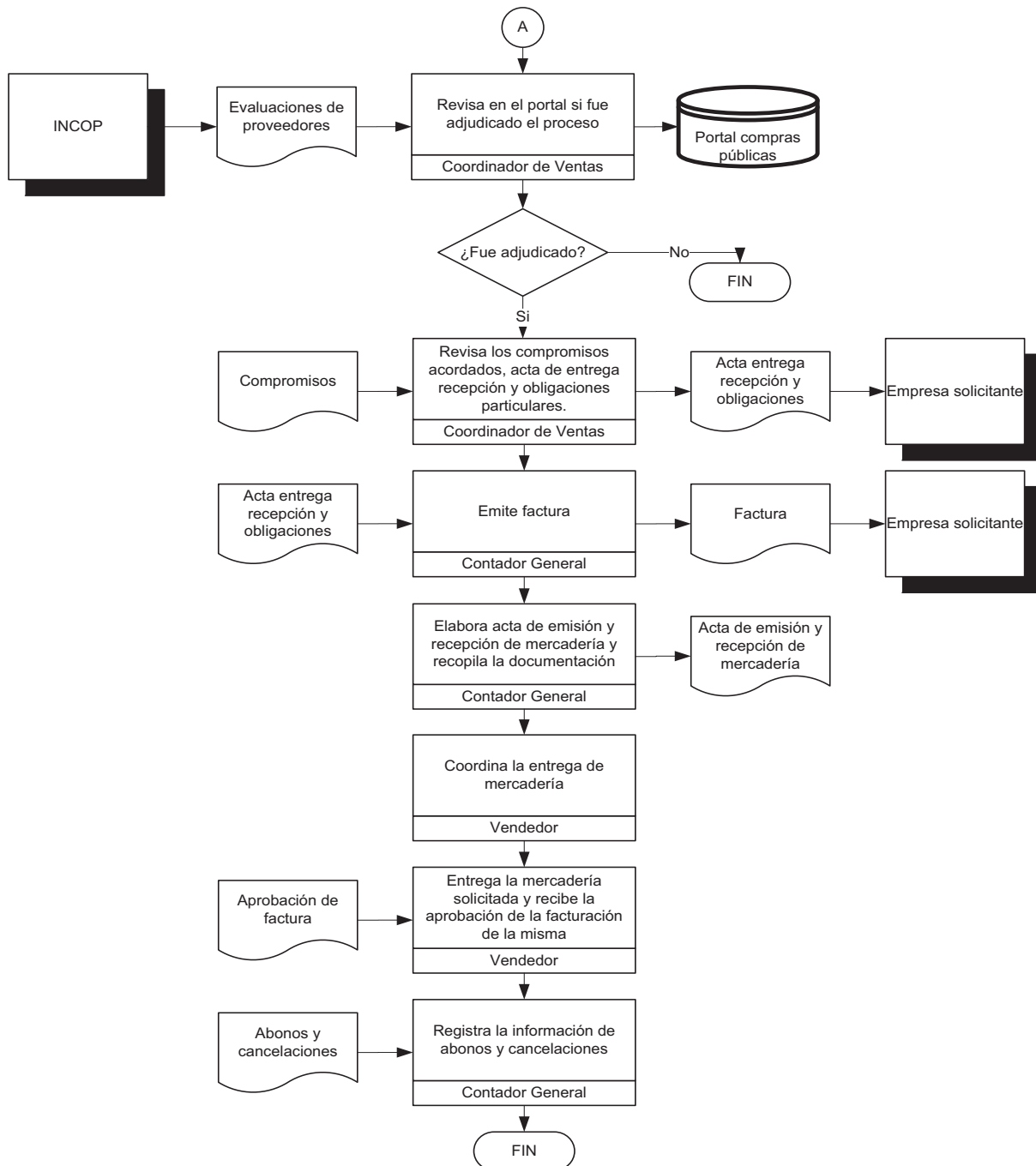
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC-042	Acta de emisión y recepción de mercadería
DOC-043	Acta de entrega recepción
DOC-044	Cotización
S/N	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
DOC-045	Oferta económica
S/N	Reglamento General de la LOSNCP
S/N	Resoluciones INCOP 22 y 39
DOC-046	Solicitud de documentos



8. DIAGRAMA DE FLUJO







**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.VE.02.03

Proceso: CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

**1. PROPÓSITO:**

Definir los lineamientos que deben aplicarse para la identificación y tratamiento de productos no conformes, con el fin de prevenir su uso o entrega no intencionados.

**2. ALCANCE:**

Aplica a todos los productos de la empresa.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Coordinador de Calidad y Talento Humano.

**4. DEFINICIONES:**

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Producto no conforme:** Resultado de un proceso que no cumple con los requisitos especificados.
- **TTHH:** Talento Humano.

**5. POLÍTICAS:**

- Los colaboradores deberán comunicar al Coordinador de Calidad y Talento Humano las no conformidades en cualquier etapa del proceso donde se hayan detectado.
- Toda no conformidad será registrada para su respectivo análisis.
- El tratamiento que se dé al producto no conforme puede ser:
  - ✓ Rechazar el producto no conforme
  - ✓ Corregir el producto
  - ✓ Entregar el producto que no cumple los requisitos con autorización del cliente.

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.VE.02.03

Proceso: CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

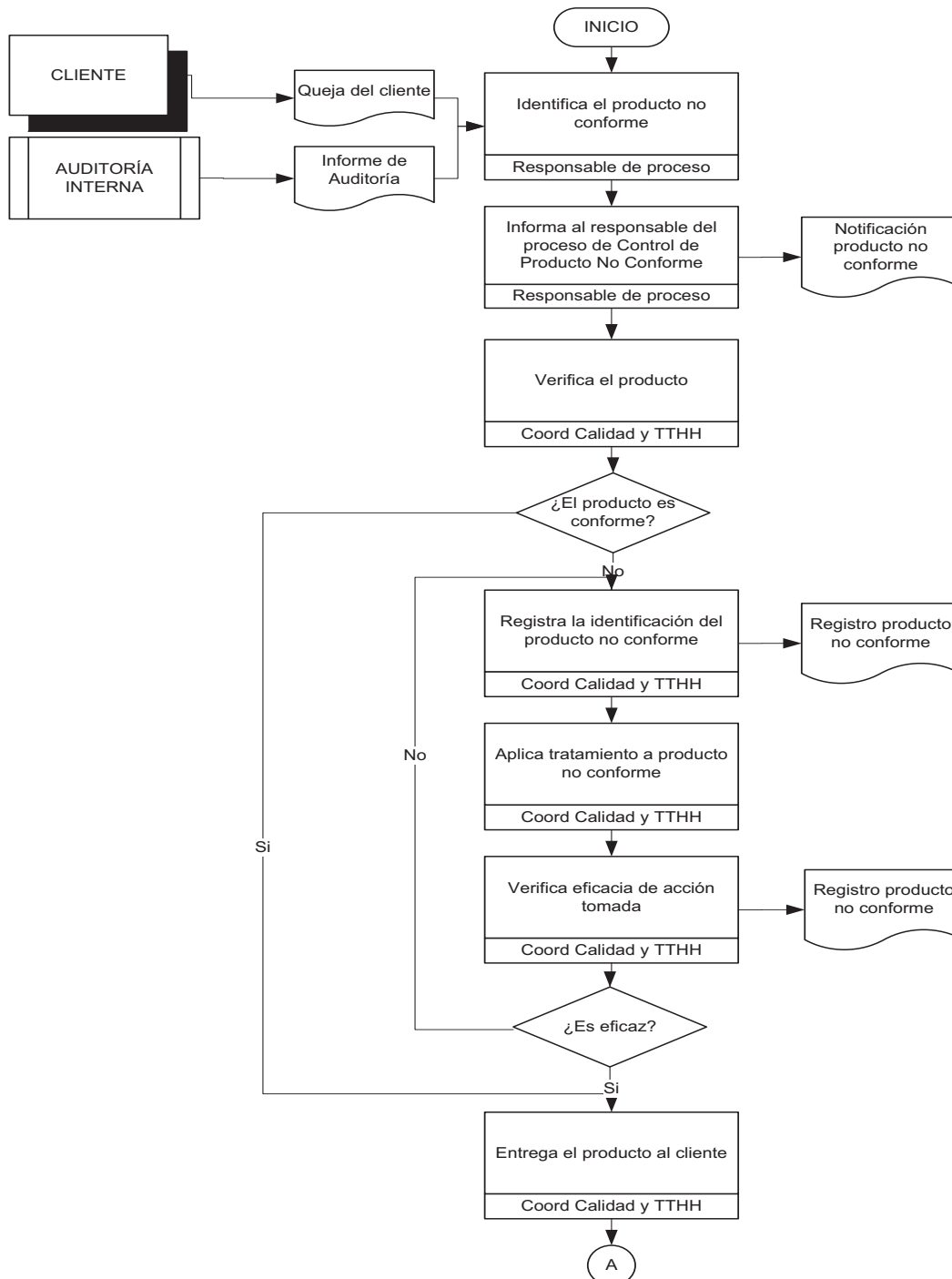
**6. INDICADORES:**

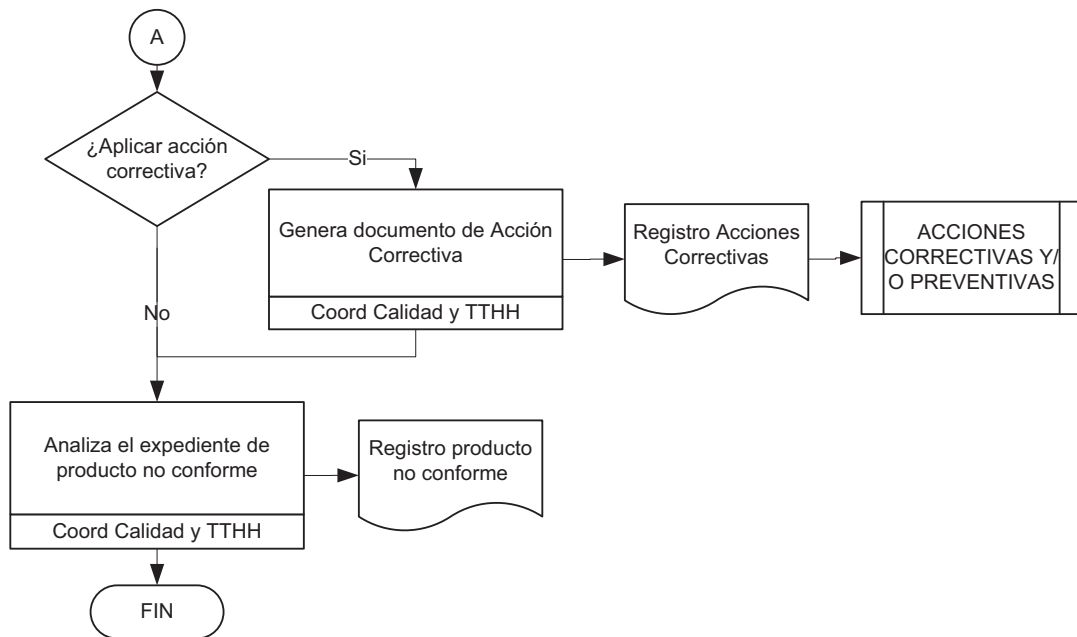
<b>Nombre</b>	<b>Solución de no conformidades</b>			
<b>Descripción</b>	Cumplir con todas las no conformidades detectadas			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Número de No conformidades solucionadas/Número de No conformidades detectadas)*100	Trimestral	75%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Presidente

<b>Nombre</b>	<b>Cantidad de devoluciones</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras menor sea el porcentaje es mejor			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Total de equipos devueltos / Total de productos entregados) *100	Semestral	10%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Presidente

**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC-020	Informe de auditoría interna
DOC-026	Notificación producto no conforme
DOC-027	Quejas del cliente
DOC-028	Registro acciones correctivas
DOC-029	Registro producto no conforme







**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.PV.03.01

Proceso: GARANTÍA Y MANTENIMIENTO

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

**1. PROPÓSITO:**

Ofrecer al cliente un servicio posterior a la venta para lograr la fidelización del mismo.

**2. ALCANCE:**

Aplica a todos los equipos vendidos por la empresa.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Coordinador de Ventas.

**4. DEFINICIONES:**

- **Asistencia:** Asesoramiento que se da a los clientes.
- **Bróker:** Persona natural o jurídica con relación de dependencia que gestiona y negocia contratos de seguros, esta relación de dependencia es con la compañía de seguros. Su ingreso está determinado por una comisión de agenciamiento y/o sueldo.
- **Garantía:** Es el derecho que tienen las personas consumidoras cuando los productos o servicios presentan fallas o defectos en su calidad o seguridad.
- **Mantenimiento:** Conservar un equipo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida.

**5. POLÍTICAS:**

- La garantía será válida únicamente cuando:
  - ✓ El equipo haya sido tratado bajo estricto cuidado.
  - ✓ Se opere el equipo de manera normal.
  - ✓ El problema que el equipo presente este dado en función del servicio que se efectuó.
  - ✓ Cuando se conserve la factura con la cual se hizo la compra, debidamente sellada y con la fecha de entrega.
  - ✓ El tiempo de garantía aún se encuentre vigente.
- El vendedor realizará una inspección para comprobar la validez de la garantía.
- El bróker con el que la empresa tiene convenio, realizará la inspección y reparación al equipo del consumidor.
- En el caso de que el proveedor no tenga garantía, se le ofrecerá un mantenimiento que brinda el proveedor.

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.PV.03.01

Proceso: GARANTÍA Y MANTENIMIENTO

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

**6. INDICADORES:**

Nombre	Cantidad de reclamos			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de reclamos resueltos/Total de reclamos recibidos)*100	Mensual	80%	Vendedor	Coordinador de Ventas

Nombre	Tiempo de respuesta			
Descripción	Mientras menor sea el tiempo es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de solicitud del cliente – Tiempo de atención de solicitud	Mensual	15 minutos	Vendedor	Coordinador de Ventas

Nombre	Asesoramiento en uso de equipos a clientes			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Clientes asesorados/ Clientes totales)*100	Mensual	70%	Vendedor	Coordinador de Ventas

Nombre	Nivel de satisfacción de los clientes			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tabulación Encuesta de satisfacción al cliente	Mensual	85%	Coordinador de Ventas	Gerente General



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
RE.PV.03.01

Proceso: GARANTÍA Y MANTENIMIENTO

Edición No. 01

Pág. 3 de 5

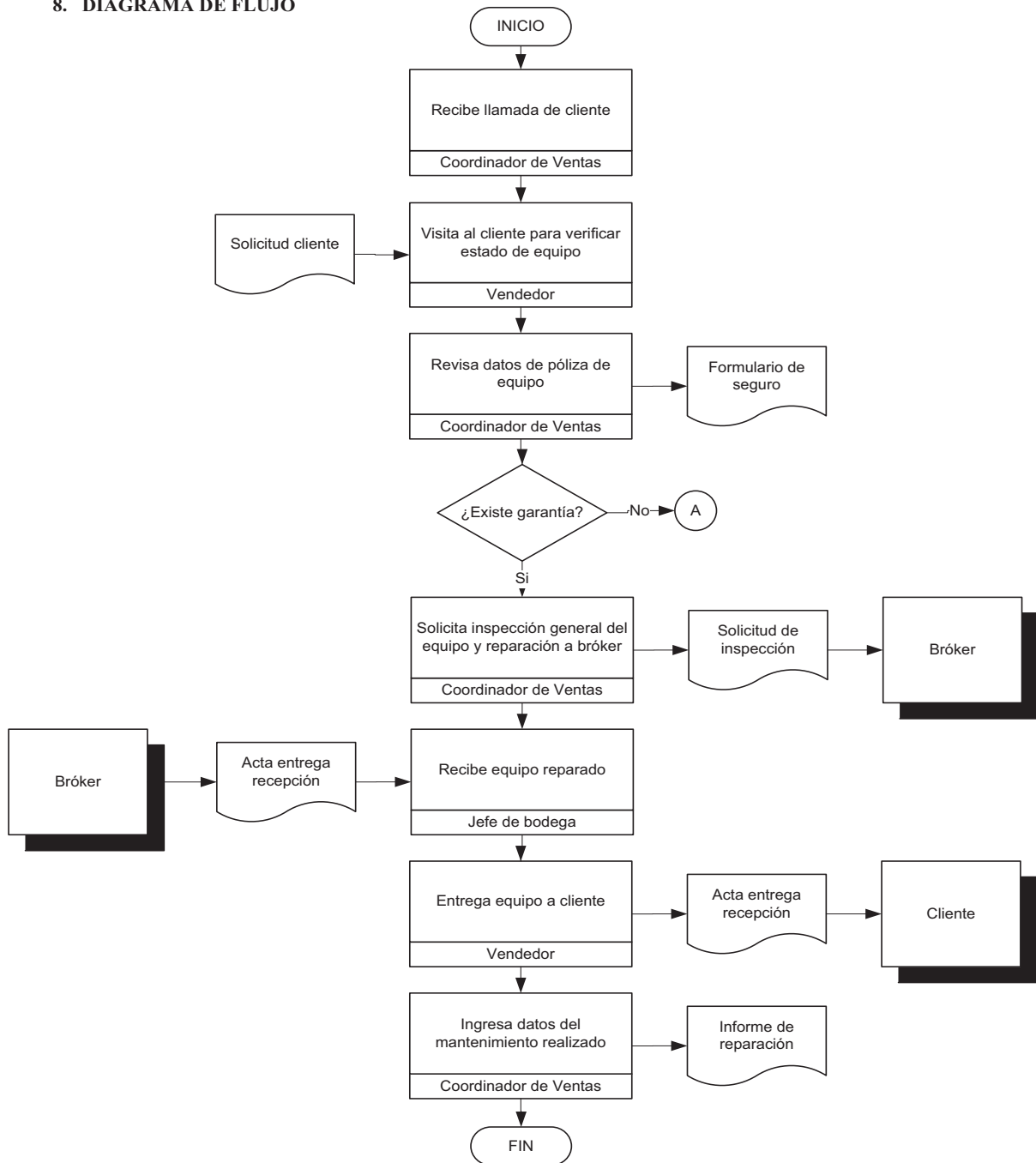
Nombre	Mantenimiento de equipos			
Descripción	Mientras menor sea el indicador es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de mantenimientos realizados/ Número de mantenimientos programados)*100	Mensual	25%	Coordinador de Ventas	Gerente General

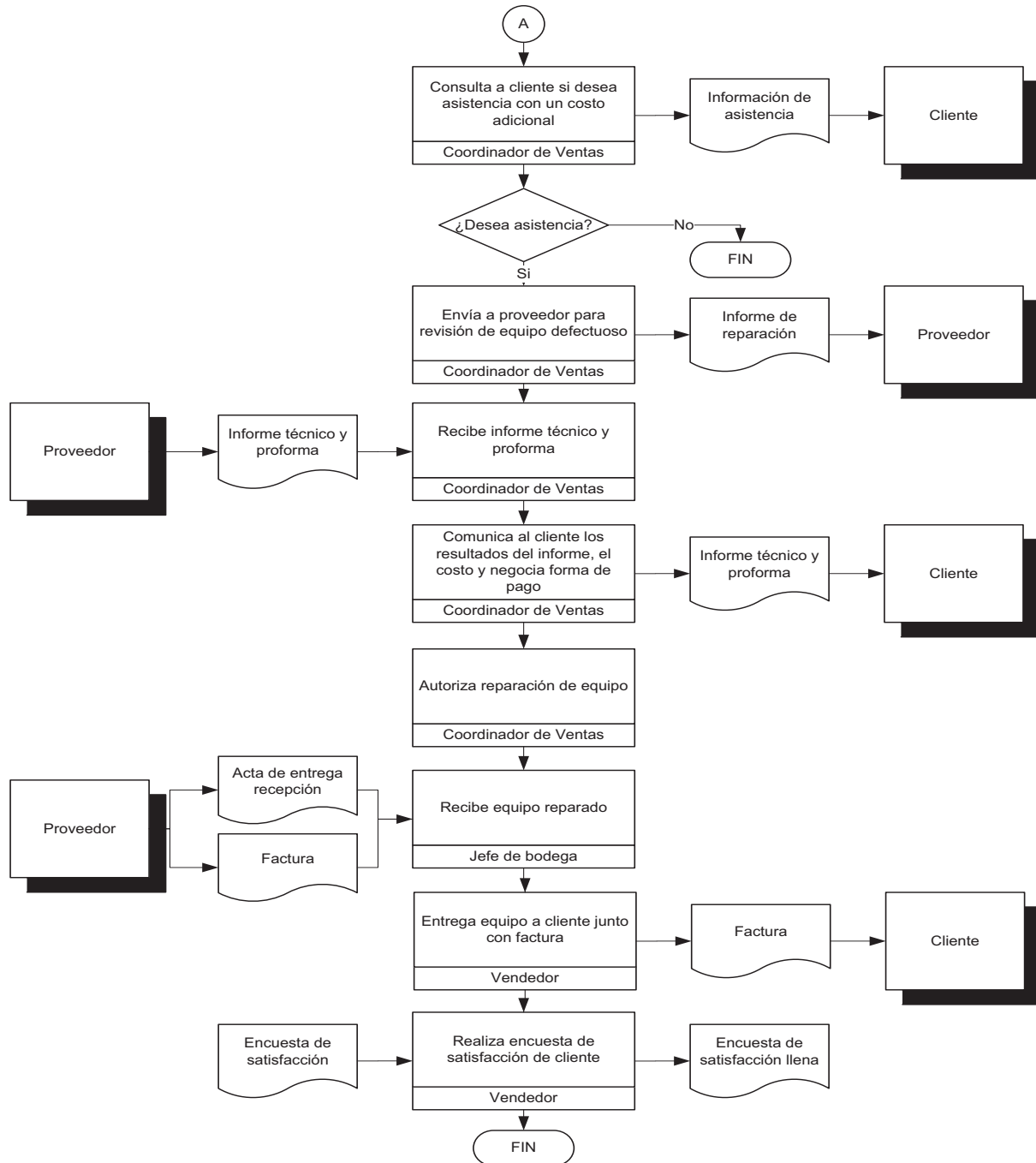
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

Código	Nombre
DOC-036	Acta de entrega
DOC-034	Acta de recepción
DOC-039	Encuesta de satisfacción de clientes
DOC-047	Formulario de seguro
DOC-048	Informe de reparación
DOC-049	Póliza de seguro
DOC-050	Solicitud cliente
DOC-051	Solicitud de inspección



8. DIAGRAMA DE FLUJO





**1. PROPÓSITO:**

Planear y controlar el manejo eficiente de los recursos financieros mediante el seguimiento de los objetivos empresariales.

**2. ALCANCE:**

Aplica a todo el presupuesto de cada uno de los procesos de la organización.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Gerente General.

**4. DEFINICIONES:**

- **Planes de control presupuestario:** Es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada proceso; para ello se establecen las comparaciones entre lo real y lo planificado, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.
- **Presupuesto:** Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la Gerencia General.

**5. POLÍTICAS:**

- Se realizará seguimiento mensual a todas las actividades financieras de la empresa.
- Todos los colaboradores estarán actualizados con la información presupuestal de la empresa.
- La empresa debe adoptar las acciones necesarias que le permita ejecutar su presupuesto en el marco de disciplina, eficiencia, eficacia y transparencia.

**6. INDICADORES:**

Nombre	Cumplimiento de presupuesto			
Descripción	Es mejor mientras no sobrepase el 100%			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total presupuesto ejecutado por proceso/ Total presupuesto asignado por proceso) *100	Trimestral	80%	Contador General	Presidente

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.GF.01.01

Proceso: CONTROL PRESUPUESTARIO

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

<b>Nombre</b>		<b>Rentabilidad Neta de Ventas</b>		
<b>Descripción</b>		Mientras mayor sea el indicador es mejor.		
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Utilidad Neta/Ventas	Mensual	30%	Contador General	Presidente

<b>Nombre</b>		<b>Liquidez corriente</b>		
<b>Descripción</b>		Mientras mayor sea el indicador es mejor.		
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Activo corriente/Pasivo corriente)*100	Mensual	40%	Contador General	Presidente

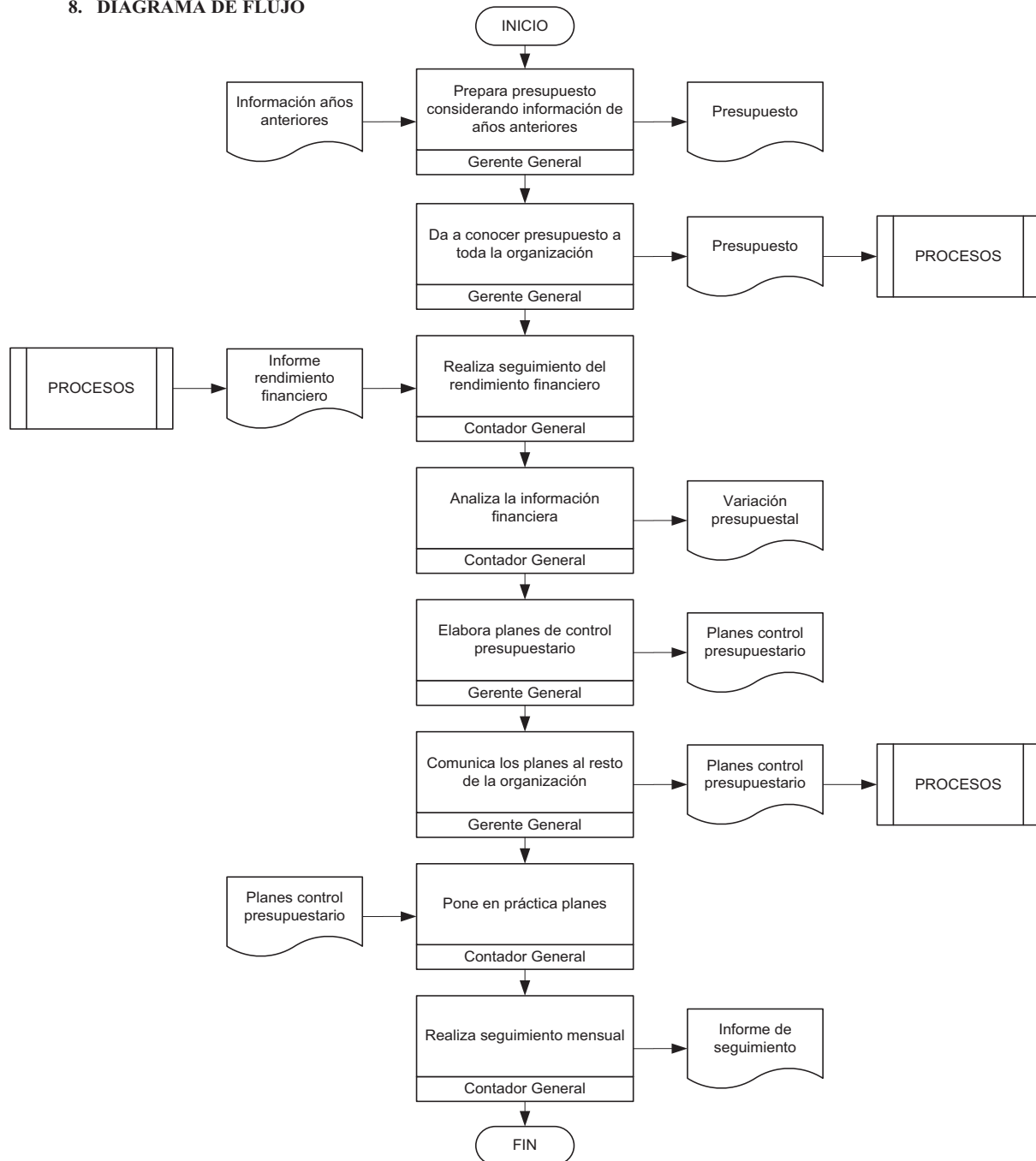
<b>Nombre</b>		<b>Apalancamiento</b>		
<b>Descripción</b>		Mientras mayor sea el indicador es mejor.		
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Activo total/ Patrimonio)*100	Mensual	60%	Contador General	Presidente

**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC-002	Balance General
DOC-005	Estado de resultados
DOC-052	Informe de rendimiento financiero
DOC-053	Informe de seguimiento
DOC-054	Planes control presupuestario
DOC-009	Presupuesto
DOC-055	Variación presupuestal



8. DIAGRAMA DE FLUJO





**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.GF.01.02

Proceso: CONTABILIDAD

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

### 1. PROPÓSITO:

Administrar de manera transparente los recursos monetarios de la empresa, mediante la entrega de información exacta y veraz que refleje la solidez de la empresa.

### 2. ALCANCE:

Aplica a todos los pagos y estados financieros que realiza la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Contador General.

### 4. DEFINICIONES:

- **Ajuste:** Asiento contable que se realiza para modificar el saldo de dos o más cuentas que por alguna circunstancia no reflejan la realidad en un momento determinado.
- **Balance General:** Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, incluye el activo, el pasivo y el capital contable.
- **Estado de Resultados:** Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad o pérdida) de una entidad durante un periodo determinado, incluye los ingresos y gastos.
- **Estados Financieros:** Son informes que utilizan las instituciones para notificar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.
- **Estados Secundarios:** Documentos que contienen el detalle de los registros contables necesarios para el control de las operaciones, elaborados con base en los comprobantes de contabilidad o en los documentos soporte.
- **Flujo de Efectivo:** es un estado contable que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

### 5. POLÍTICAS:

- El Contador General será la persona responsable del cuadro e integración de todas las cuentas de la empresa.
- La empresa mantendrá un archivo de la documentación contable de cada año.
- El Contador General cumplirá toda normativa nacional vigente que aplique a la empresa.
- El Contador General realizará todos los pagos antes de la fecha máxima de pago.

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.GF.01.02

Proceso: CONTABILIDAD

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

**6. INDICADORES:**

Nombre	Pagos realizados a tiempo			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left( \frac{\text{Total de pagos realizados a tiempo}}{\text{Total de pagos a efectuar}} \right) * 100$	Mensual	80%	Contador General	Gerente General

Nombre	Entrega oportuna de balances			
Descripción	Mientras menor sea es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Fecha real de entrega de balances} - \text{Fecha establecida para entrega de balances}}{\text{}} $	Trimestral	5 días	Contador General	Gerente General

Nombre	Pago de impuestos e IESS			
Descripción	Mientras menor sea es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left( \frac{\text{Total de pagos de impuestos e IESS realizados a tiempo}}{\text{Total de pagos de impuestos e IESS a efectuar}} \right) * 100$	Mensual	90%	Contador General	Gerente General



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.GF.01.02

Proceso: CONTABILIDAD

Edición No. 01

Pág. 3 de 4

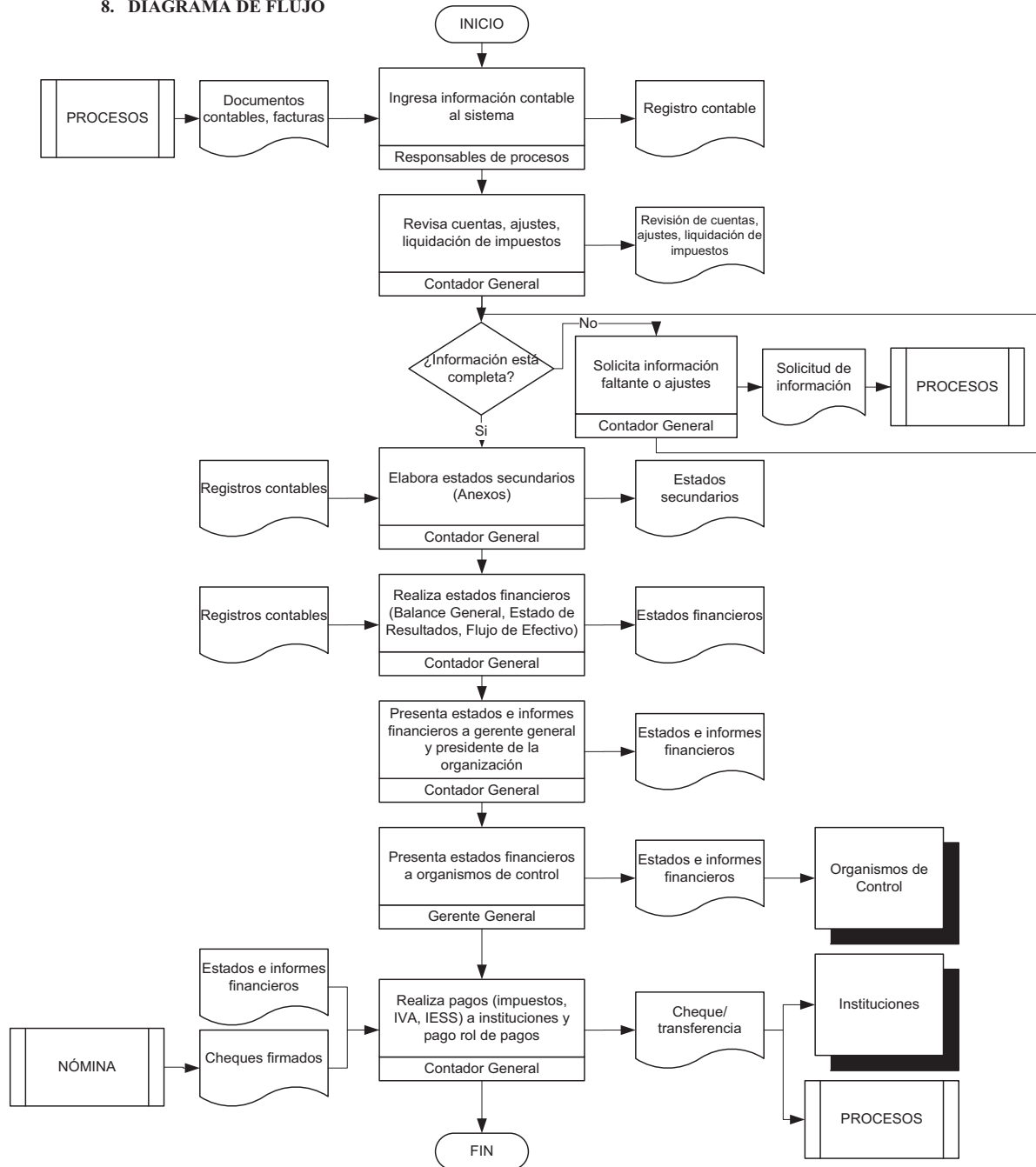
Nombre	Tiempos perdidos por correcciones			
Descripción	Mientras menor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Tiempo de realización de balances + Tiempo perdido por correcciones)/ Tiempo establecido para realización de balances	Trimestral	3 días	Contador General	Gerente General

**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

Código	Nombre
DOC-002	Balance General
DOC-005	Estado de resultados
DOC-056	Flujo de efectivo
DOC-057	Anexos
S/N	NIFF
S/N	NEC



8. DIAGRAMA DE FLUJO



**1. PROPÓSITO:**

Realizar oportunamente el cálculo y pago de la nómina de los colaboradores.

**2. ALCANCE:**

Aplica al cálculo de roles de pagos de todos quienes conforman la empresa.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Coordinador de Calidad y Talento Humano.

**4. DEFINICIONES:**

- **Horas extras:** Son aquellas horas de trabajo que se realizan sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo.
- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- **Rol de pagos:** Es un registro que realiza la empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera.

**5. POLÍTICAS**

- El rol de pagos contendrá dos secciones: una para registrar los ingresos como los sueldos, horas extras, comisiones, bonos, etc. y otra para registrar los descuentos como aportes para el seguro social, cuotas por préstamos concedidos por la empresa, anticipos, etc.
- El cálculo y pago de nómina deberá cumplir con todos los requisitos establecidos en el código de trabajo y el contrato con el colaborador.
- El pago de nómina se realizará mensualmente.

**6. INDICADORES**

Nombre	Tiempo de entrega de rol de pagos			
Descripción	Mientras menor es el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de entrega de rol de pagos- Fecha establecida de entrega de rol de pagos	Mensual	1 día	Contador General	Coordinador de Calidad y Talento Humano



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.GF.01.03

Proceso: NÓMINA

Edición No. 01

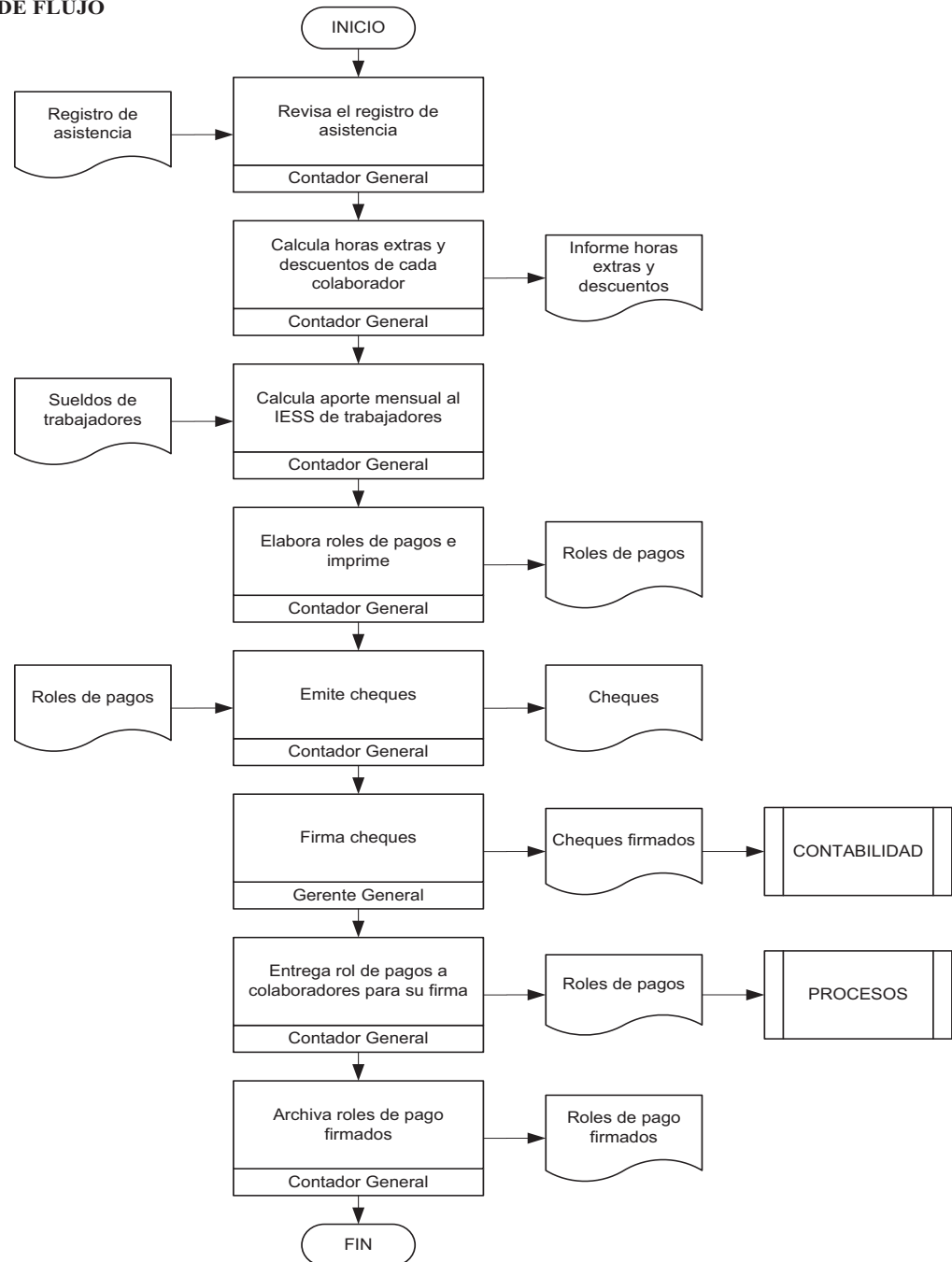
Pág. 2 de 3

## 7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
S/N	Código de Trabajo
DOC-058	Informe de horas extras y descuentos
DOC-059	Listado de sueldos de trabajadores
DOC-060	Registro de Asistencia
DOC-061	Rol de pagos



8. DIAGRAMA DE FLUJO





**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.TH.02.01

Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

#### 1. PROPÓSITO:

Apoyar a todos los procesos de la organización con la gestión integral del talento humano, mediante la selección de personal competente.

#### 2. ALCANCE:

Aplica a todas las personas que deseen formar parte de la empresa.

#### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Coordinador de Calidad y Talento Humano.

#### 4. DEFINICIONES:

- **Batería de pruebas:** Es un conjunto de test diferentes que se realizan para poder hacer un diagnóstico de las competencias y habilidades de la persona.
- **Entrevista:** Es un acto mediante el cual el empleador trata de obtener la información que necesita a través de una serie de técnicas y preguntas, mientras el entrevistado trata de transmitir todas aquellas características personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto, con el fin de persuadir al entrevistador.
- **Evaluación técnica:** Es la aplicación de la batería de pruebas a los candidatos preseleccionados.
- **Hoja de vida:** Es un resumen escrito y ordenado de la capacitación profesional y de la experiencia laboral de los candidatos a un puesto de trabajo.
- **Perfil:** Es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de un determinado puesto.
- **TTHH:** Talento Humano.

#### 5. POLÍTICAS:

- El proceso de selección comprenderá la entrevista y la aplicación de evaluación técnica.
- La recopilación de hojas de vida se realizará a través de los siguientes medios: contactos de los colaboradores de la empresa, anuncios en la prensa o medios electrónicos, bolsas de empleo de universidades.
- Se realizará un análisis de las hojas de vida recibidas, en el cual se identificará aquellas que cumplan con el perfil que se busca.
- El responsable del proceso solicitante será quién revise las evaluaciones técnicas y en base a los resultados y la información obtenida en las entrevistas, seleccionará al nuevo colaborador.
- La empresa realizará los contratos que constan en el código de Trabajo según sean sus requerimientos y se basará en toda la normativa que consta en el mismo.

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.TH.02.01

Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

- Los contratos de trabajo se inscribirán en el Ministerio de Relaciones Laborales máximo la primera semana de contratación.

**6. INDICADORES:**

Nombre	Cumplimiento del perfil			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de cumplimiento de requisitos del aspirante / Total de requisitos del perfil) * 100	Semestral	70%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General

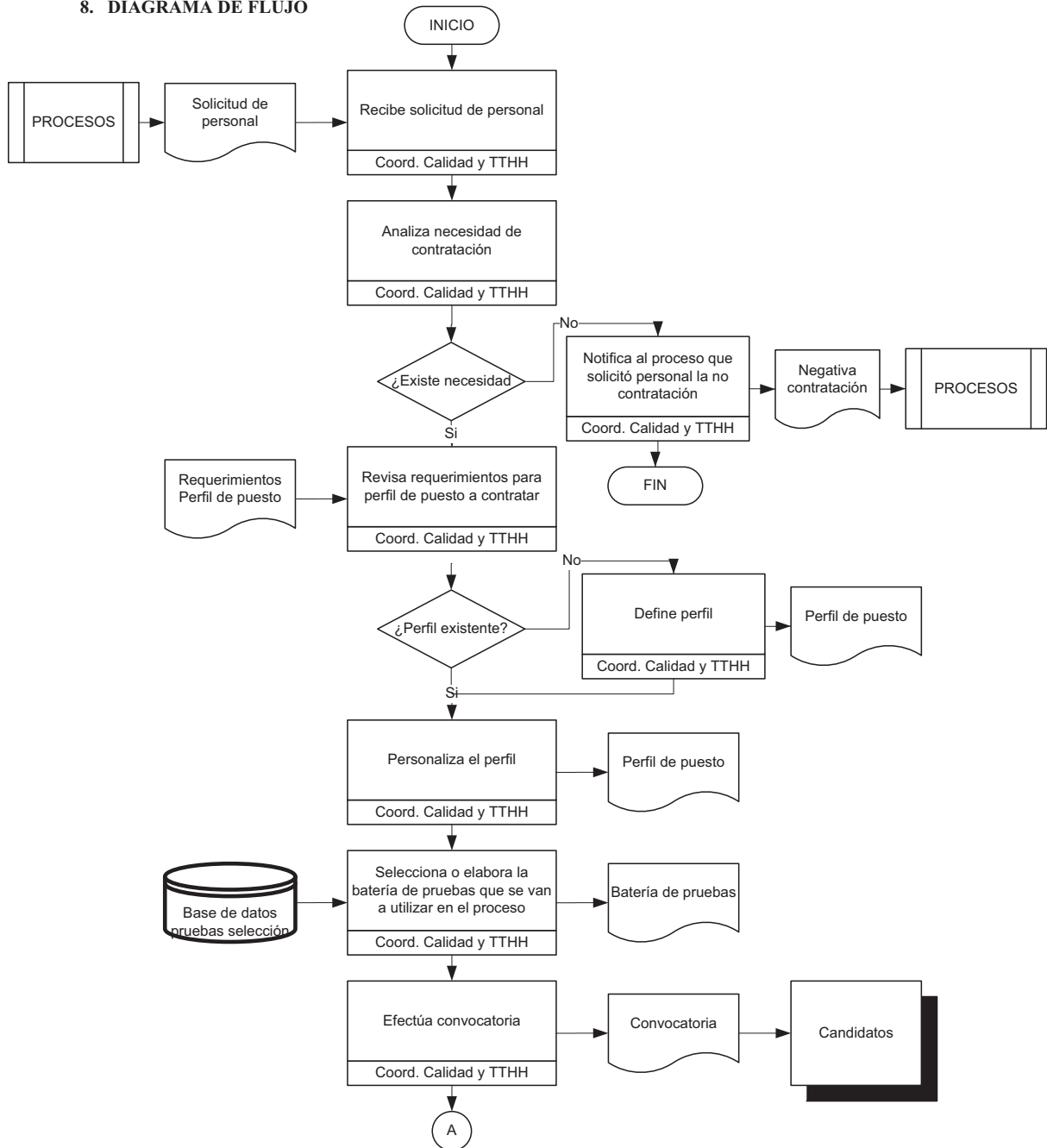
Nombre	Tiempo de selección			
Descripción	Mientras menor sea el tiempo es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de contratación - Fecha de solicitud de personal	Semestral	15 días	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General

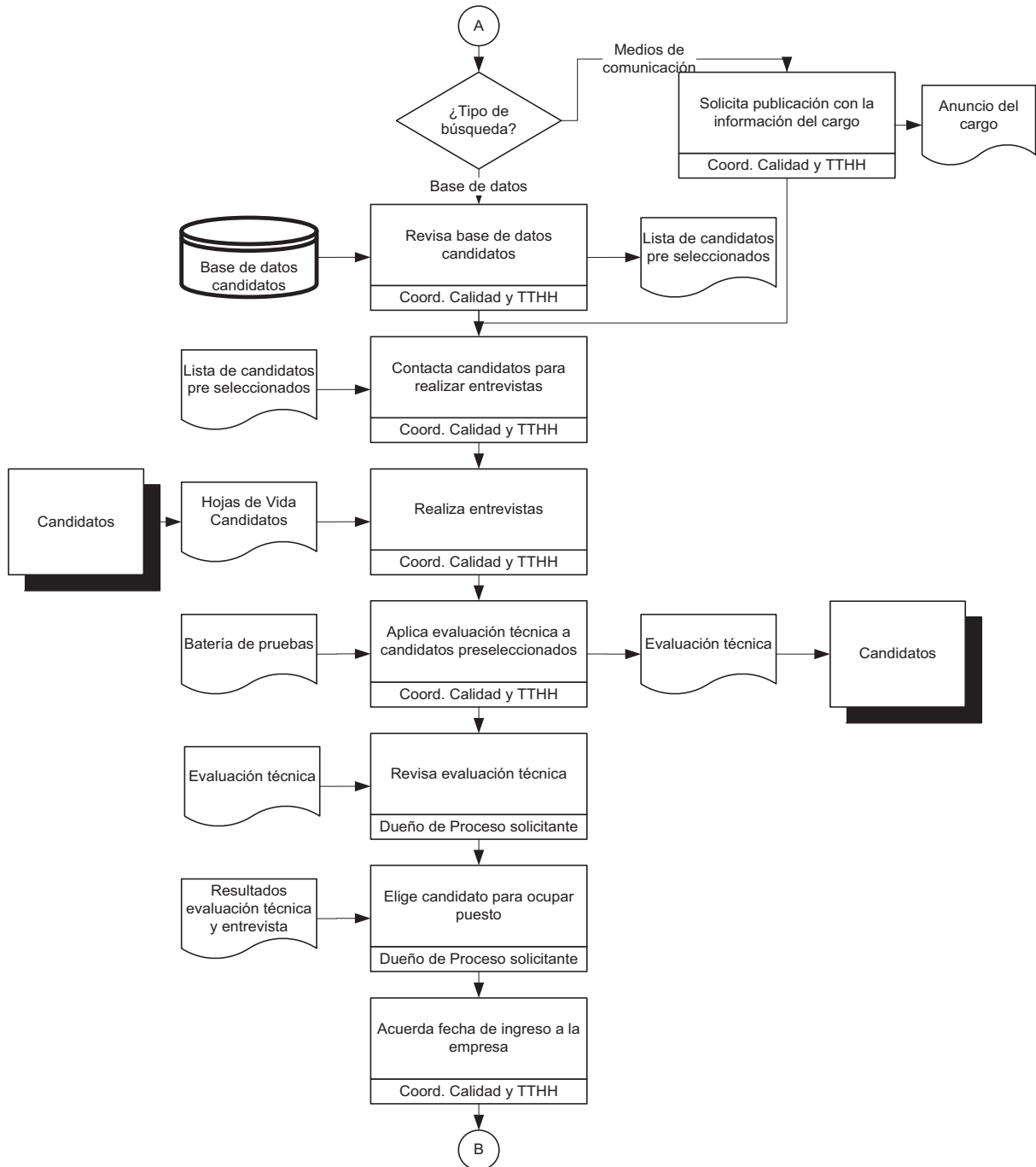
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

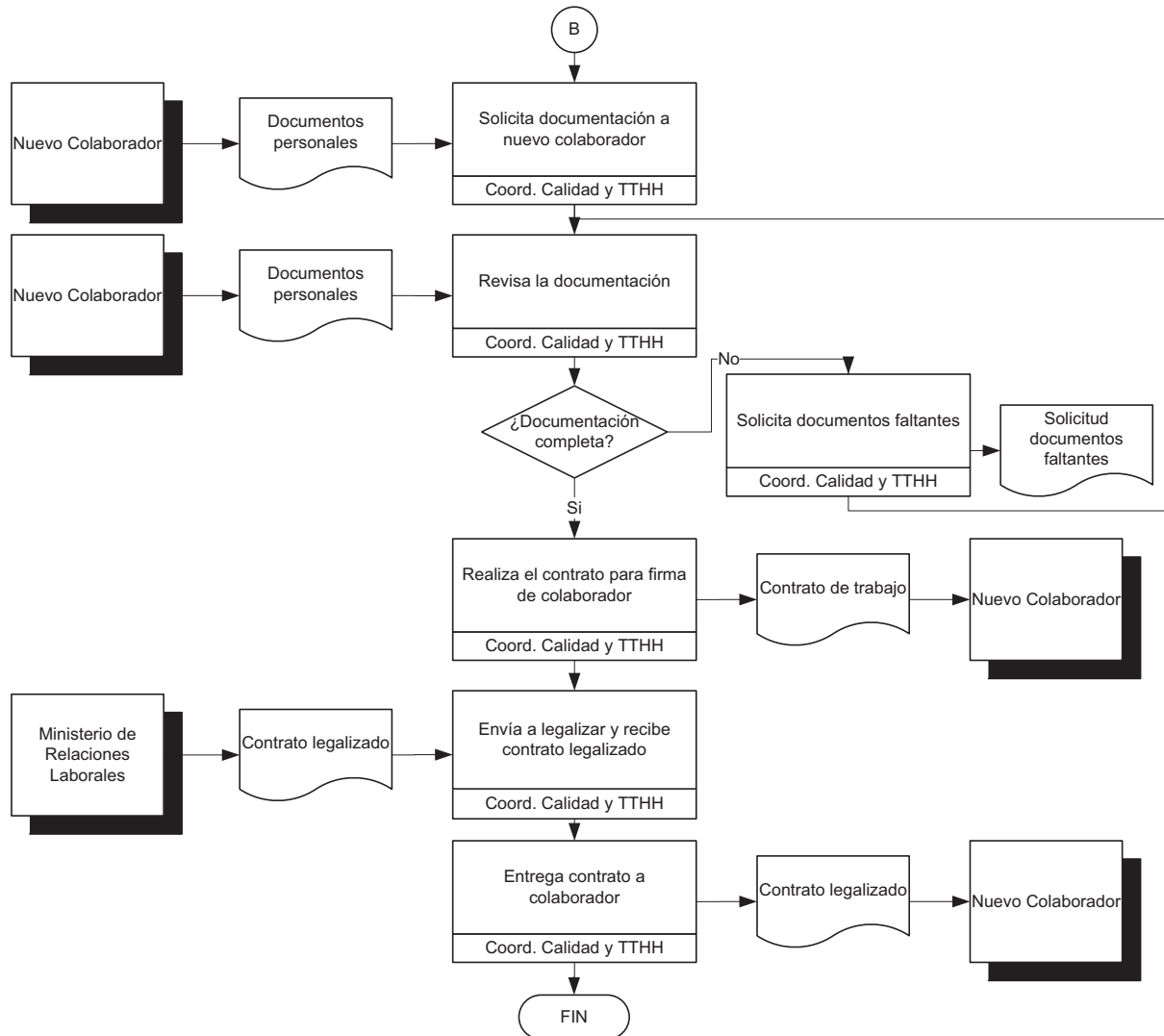
Código	Nombre
DOC-062	Anuncio del cargo
DOC-063	Batería de pruebas
S/N	Código de Trabajo
DOC-064	Contrato de Trabajo
DOC-065	Convocatoria
DOC-066	Lista de candidatos preseleccionados
DOC-067	Perfil de puesto
DOC-068	Requerimiento s de perfil de puesto
DOC-069	Resultados evaluación técnica y entrevista
DOC-070	Solicitud de personal



8. DIAGRAMA DE FLUJO









**ANDINAMEDICAL S.A.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CÓDIGO**  
SO.TH.02.02

Proceso: **CAPACITACIÓN**

Edición No. 01

Pág. 1 de 6

#### 1. PROPÓSITO:

Mantener y desarrollar colaboradores competentes, actualizados en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para optimizar el desempeño de sus actividades.

#### 2. ALCANCE:

Aplica a todas las personas que conforman los procesos de la organización.

#### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Coordinador de Calidad y Talento Humano.

#### 4. DEFINICIONES:

- **Capacitación:** Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
- **Inducción:** Consiste en la etapa posterior a la contratación, contempla la formación, adaptación, orientación y supervisión de los nuevos colaboradores.
- **Necesidades de capacitación:** Identificación de los requerimientos de capacitación de los colaboradores sobre conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiere para el adecuado desarrollo de sus actividades.
- **Programa de capacitación:** Es un documento que contiene las metas de capacitación y la presentación cronológica de los cursos de capacitación programados durante un periodo determinado.
- **Programa de Inducción:** Proceso a través del cual se introduce al personal de nuevo ingreso en las actividades de la organización, se le indican sus responsabilidades principales y se le comunican los derechos y obligaciones implicados en el ejercicio de su función.
- **TTHH:** Talento Humano.

#### 5. POLÍTICAS:

- Se realizará un programa anual de capacitación, el mismo que incluirá las necesidades y expectativas de cada colaborador.
- Se buscará el proveedor de capacitación que se apegue más a los requerimientos buscados.
- Las capacitaciones se realizarán al nivel de toda la organización.
- Se tomarán pruebas para evaluar la efectividad de las capacitaciones.
- El primer día que se integra el colaborador a la empresa, se realizará un recorrido por todas las áreas de la empresa, mostrando las instalaciones y a los colaboradores de la empresa.



**ANDINAMEDICAL S.A.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CÓDIGO**  
SO.TH.02.02

Proceso: **CAPACITACIÓN**

Edición No. 01

Pág. 2 de 6

- Se presentará al nuevo colaborador la siguiente información:
  - ✓ Breve historia de la empresa
  - ✓ Organigrama
  - ✓ Beneficios de los colaboradores
  - ✓ Procedimientos
  - ✓ Carta de Bienvenida.
- El Coordinador de Calidad y Talento Humano evaluará el desempeño del nuevo funcionario después de transcurridos tres meses desde su incorporación a la empresa.
- Si se observa un mal rendimiento del nuevo colaborador transcurridos los tres meses posteriores a su contratación se dará término al contrato; caso contrario el colaborador permanecerá en la empresa.

#### 6. INDICADORES:

Nombre	Cumplimiento del plan de capacitación			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas) *100	Anual	70%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General

Nombre	Validez de la capacitación			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Promedio de calificación de pruebas de las capacitaciones/ Total puntos de evaluación)*100	Anual	80%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General

**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.TH.02.02

Proceso: CAPACITACIÓN

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

Nombre	Personal capacitado			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de colaboradores capacitados / Total de colaboradores ) *100	Anual	90%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General

Nombre	Horas de capacitación por trabajador			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de horas de capacitación/Número de colaboradores)* 100	Anual	70%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General

Nombre	Cumplimiento de Plan de inducción			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de colaboradores con inducción/ Número de colaboradores nuevos)*100	Anual	90%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General



**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CÓDIGO**  
SO.TH.02.02

Proceso: CAPACITACIÓN

Edición No. 01

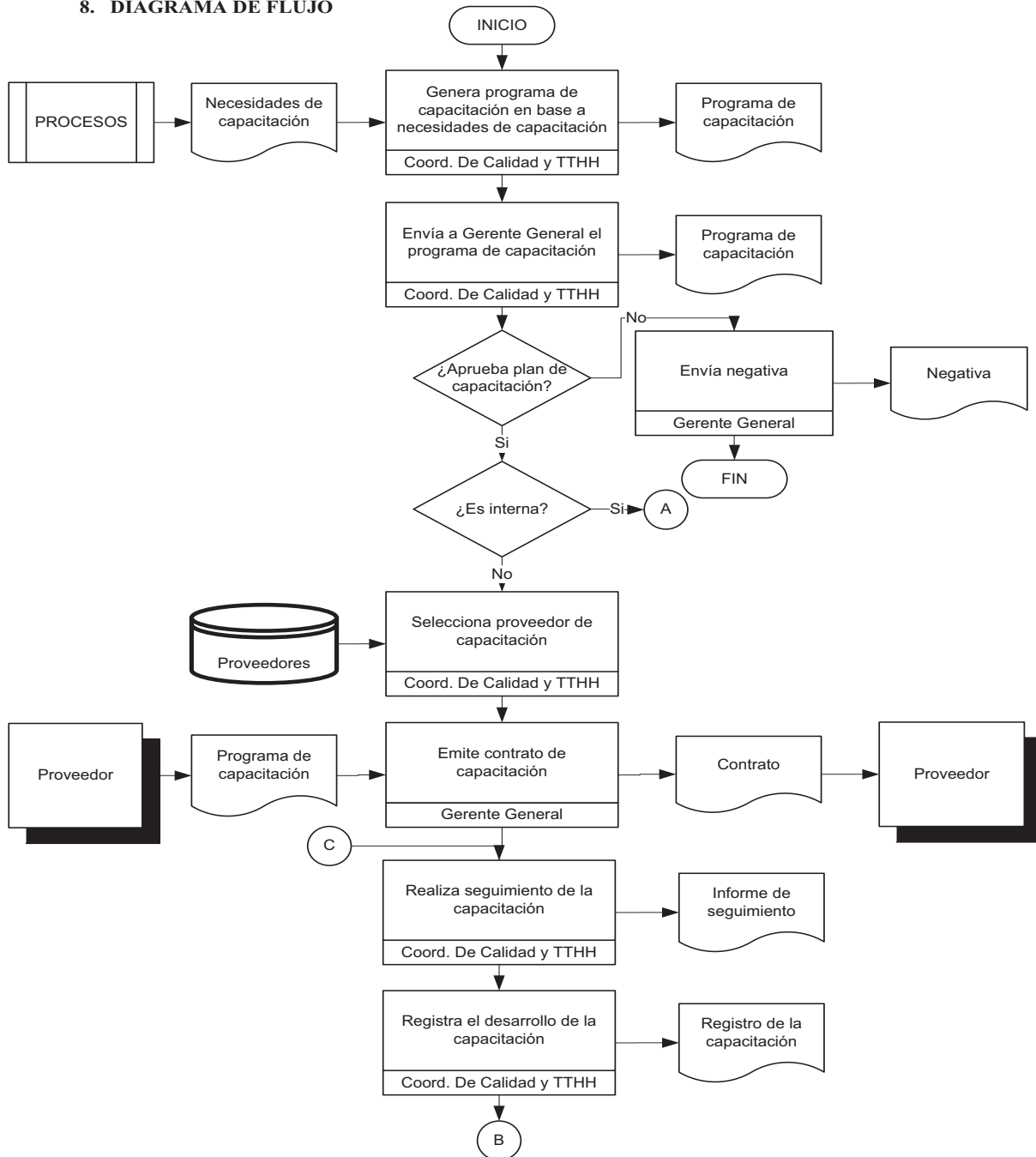
Pág. 4 de 6

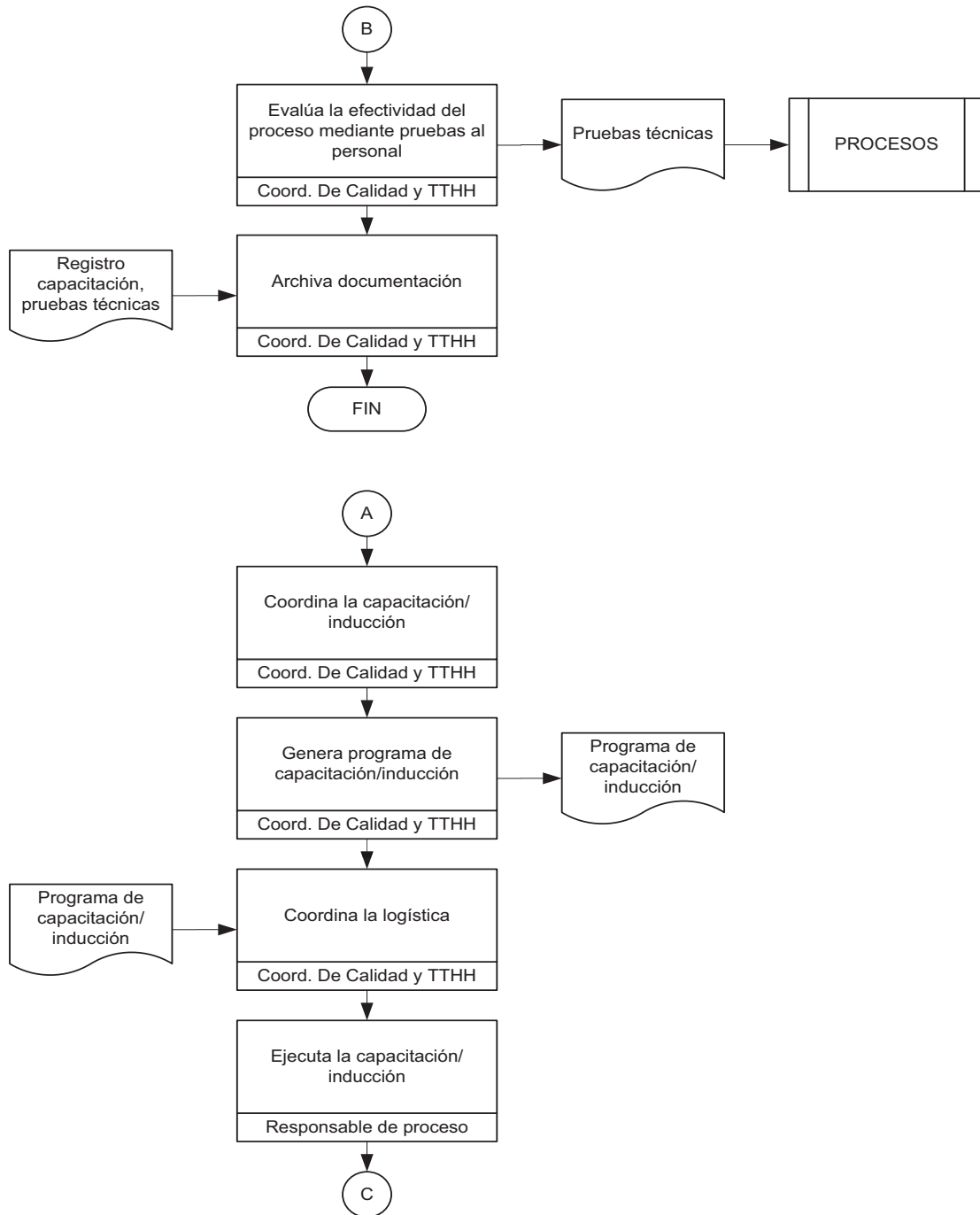
**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC-064	Contrato
DOC-071	Informe de seguimiento
DOC-072	Necesidades de capacitación
DOC-067	Perfil de puesto
DOC-073	Programa de capacitación
DOC-063	Pruebas técnicas
DOC-074	Registro de la capacitación
DOC-075	Programa de Inducción
DOC-076	Registro de Inducción



8. DIAGRAMA DE FLUJO







**ANDINAMEDICAL S.A.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CÓDIGO**  
SO.TH.02.03

Proceso: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Edición No. 01

Pág. 1 de 3

#### 1. PROPÓSITO:

Evaluar el rendimiento global del colaborador, para desarrollar sus capacidades a través de la aplicación de planes de acción.

#### 2. ALCANCE:

Aplica a todos los colaboradores de la empresa a partir del año de contratación.

#### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

Coordinador de Calidad y Talento Humano.

#### 4. DEFINICIONES:

- **Competencias:** Conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades, actitudes y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos.
- **Evaluación del desempeño:** Es una actividad de apreciación del desenvolvimiento de un colaborador en el cargo y su potencial desarrollo.
- **Plan de acción:** Es un instrumento de programación de las actividades que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr mejorar el desempeño del colaborador.
- **TTHH:** Talento Humano.

#### 5. POLÍTICAS

- La evaluación de los colaboradores deberá ser objetiva, clara y precisa.
- La evaluación de desempeño se realizará una vez al año.
- La retroalimentación de la evaluación del desempeño se realizará a través de una entrevista individual con cada colaborador.
- El Coordinador de Calidad y Talento Humano será el responsable de la asesoría, establecimiento de criterios, desarrollo del procedimiento y los medios para realizar la evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño será uno de los principales indicadores para la planificación, desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación y políticas de bonificaciones.
- El Coordinador de Calidad y Talento Humano deberá proponer un plan de acción, medidas y disposiciones orientadas a mejorar el desempeño de los colaboradores.

CÓDIGO  
SO.TH.02.03

Proceso: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

**6. INDICADORES:**

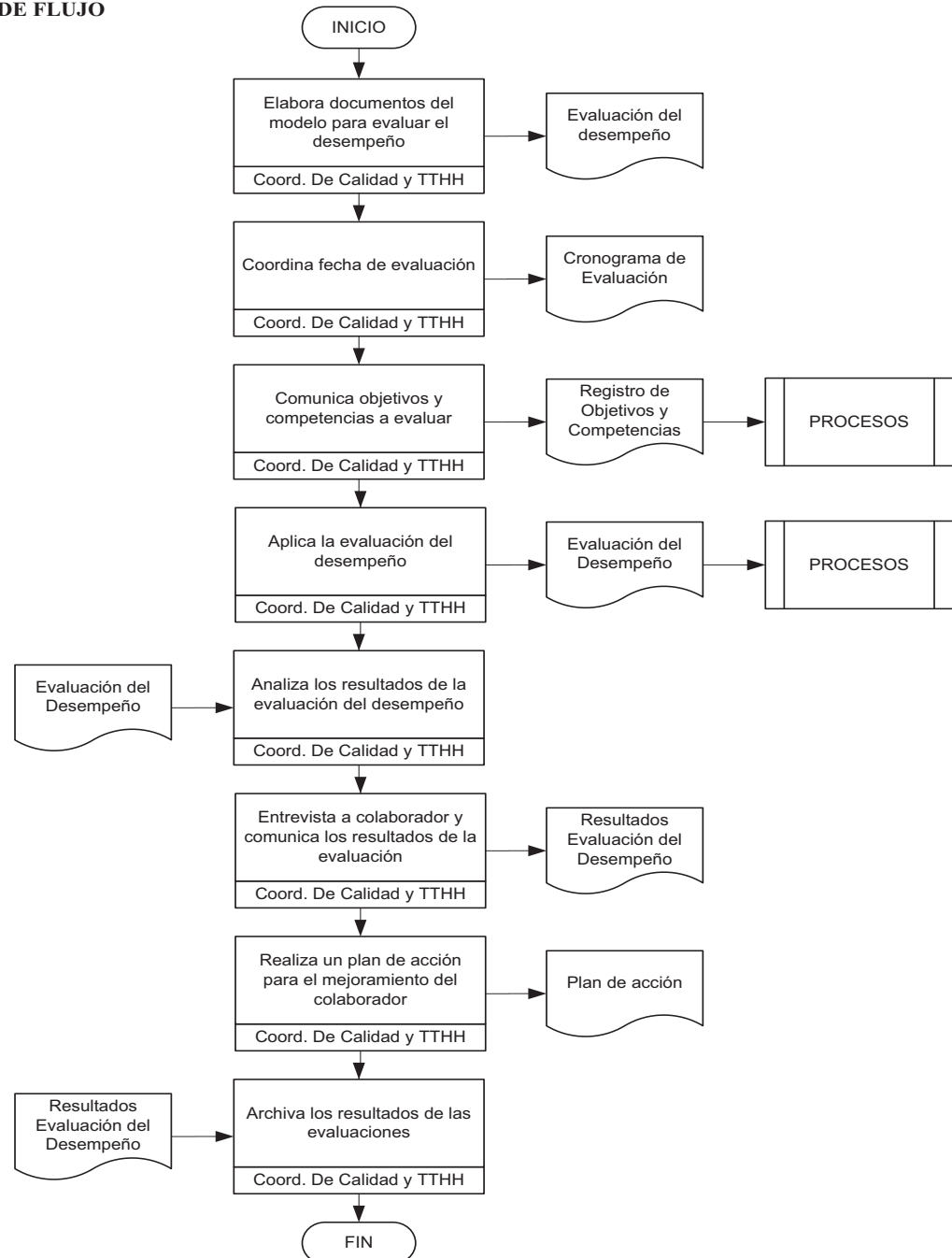
Nombre	Desempeño del personal			
Descripción	Mientras mayor sea el indicador es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Resultados Evaluación de desempeño/Total de requisitos del perfil del puesto)*100	Anual	80%	Coordinador de Calidad y Talento Humano	Gerente General

**7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:**

Código	Nombre
DOC-077	Cronograma de Evaluación
DOC-078	Evaluación del desempeño
DOC-079	Plan de acción
DOC-080	Registro de Objetivos y Competencias
DOC-081	Resultados Evaluación del Desempeño



8. DIAGRAMA DE FLUJO





**ANDINAMEDICAL S.A.**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO  
SO.GT.03.01

Proceso: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

Edición No. 01

Pág. 1 de 4

**1. PROPÓSITO:**

Brindar soporte y asesoría oportuna e integral en el uso de equipos tecnológicos a todos los colaboradores de la empresa.

**2. ALCANCE:**

Aplica a todos los equipos de cómputo de la empresa.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO:**

Técnico de Computación.

**4. DEFINICIONES:**

- **Mantenimiento Correctivo:** Se lo realiza cuando es necesario corregir o reparar algún problema que ocurra en los equipos de cómputo, puede corresponder a hardware o software respectivamente.
- **Mantenimiento Preventivo:** Es el destinado a la conservación de equipos mediante realización de revisiones y reparaciones que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad.
- **Programa de mantenimientos:** Es la planificación de los mantenimientos que se realizarán en un periodo de tiempo.

**5. POLÍTICAS:**

- El mantenimiento preventivo se realizará todos los meses a los equipos de cómputo de la empresa.
- Antes de realizar cualquier mantenimiento se deberá crear un respaldo de la información.
- Se llevará un registro de todos los mantenimientos realizados.

**6. INDICADORES:**

Nombre	Mantenimiento preventivo de equipos			
Descripción	Mientras mayor sea el resultado es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Mantenimientos preventivos realizados/ mantenimientos preventivos programados)*100	Semestral	70%	Técnico en computación	Coordinador de Calidad y Talento Humano



**ANDINAMEDICAL S.A.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CÓDIGO**  
SO.GT.03.01

Proceso: MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

Edición No. 01

Pág. 2 de 4

<b>Nombre</b>	<b>Mantenimiento correctivo de equipos</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras menor sea el indicador es mejor.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Total de equipos con mantenimiento correctivo/Total de equipos de cómputo)*100	Semestral	20%	Técnico en computación	Coordinador de Calidad y Talento Humano

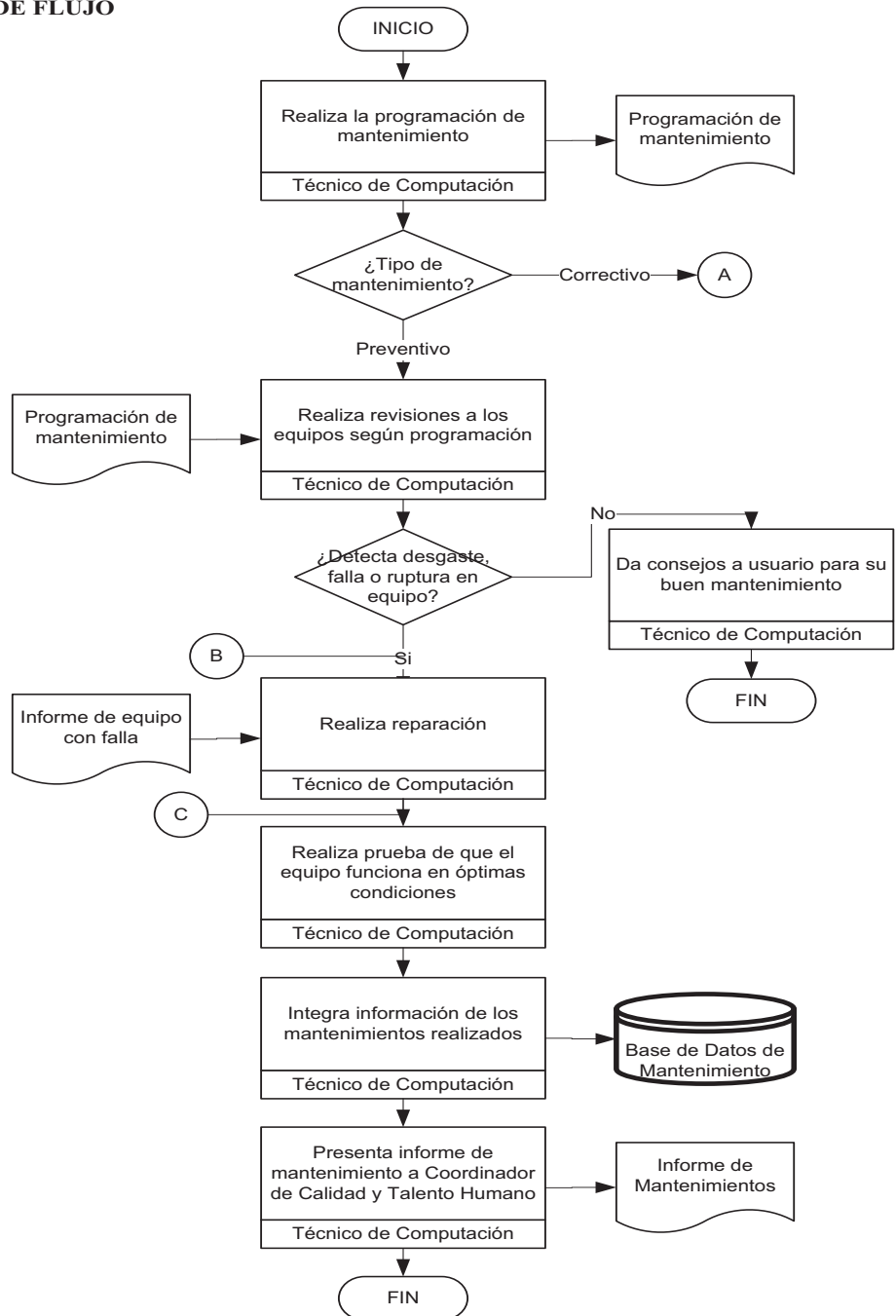
<b>Nombre</b>	<b>Tiempo de resolución de problemas</b>			
<b>Descripción</b>	Mientras menor sea el tiempo es mejor.			
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Estándar</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Tiempo de atención de solicitud- Tiempo de solicitud	Semestral	20 minutos	Técnico en computación	Coordinador de Calidad y Talento Humano

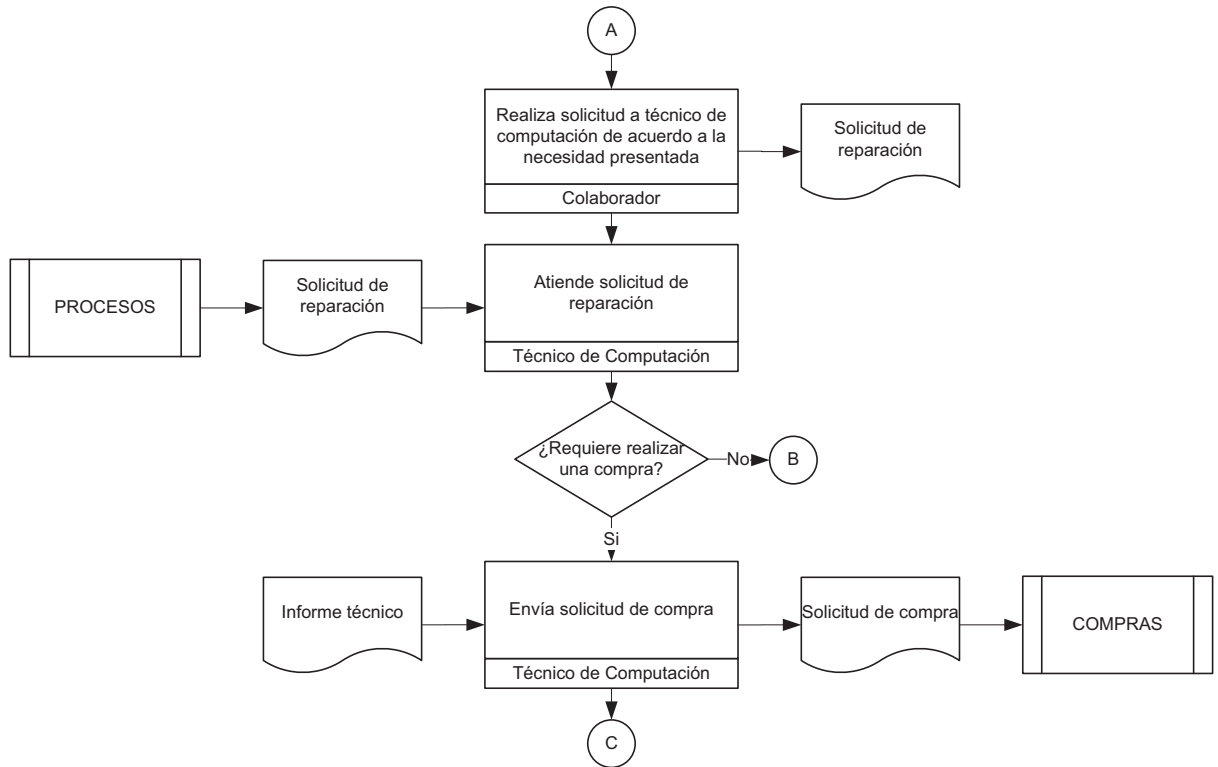
## 7. DOCUMENTOS Y REGISTROS:

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC-082	Programación de mantenimiento
DOC-083	Informe de equipo con falla
DOC-084	Informe de mantenimientos
DOC-085	Solicitud de reparación
DOC-086	Informe técnico
DOC-087	Orden de compra



8. DIAGRAMA DE FLUJO





# **Anexo 5**


## **Análisis de Valor Agregado Propuesto**

## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Planificación Estratégica y Operativa

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Convoca a taller de planificación estratégica a personal directivo	Gerente General	10 min	cada 1	Años	1 veces	0.01 hrs/mes	\$ 0.30	VAN
2	Realiza taller para definición de lineamientos estratégicos	Gerente General	480 min	cada 1	Años	1 veces	0.7 hrs/mes	\$ 14.52	VAC
3	Analiza información estratégica y financiera del periodo anterior	Gerente General	120 min	cada 1	Años	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 3.63	VAC
4	Elabora Plan Estratégico y POA	Gerente General	180 min	cada 1	Años	1 veces	0.3 hrs/mes	\$ 5.45	VAC
5	Revisa temas de inconformidad y realiza cambios	Gerente General	60 min	cada 1	Años	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 1.82	VAC
6	Aprueba plan estratégico y POA	Presidente	30 min	cada 1	Años	1 veces	0.04 hrs/mes	\$ 1.51	VAC
7	Presenta a toda la organización plan estratégico y POA	Gerente General	60 min	cada 1	Años	2 veces	0.2 hrs/mes	\$ 3.63	VAC
8	Programa reuniones trimestrales para revisar cumplimiento de la planificación	Gerente General	120 min	cada 1	Años	4 veces	0.7 hrs/mes	\$ 14.52	VAN
9	Elabora y publica los cambios realizados en cartelera	Gerente General	45 min	cada 1	Años	2 veces	0.1 hrs/mes	\$ 2.72	VAC

<b>Total carga</b>	2.2 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0.01 personas

Esca	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora





Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Control de Documentos y Registros

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Determina la necesidad de crear un documento nuevo o modificar uno existente.	Responsable de proceso	15 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ -	VAC
2	Solicita la elaboración o modificación del documento	Responsable de proceso	10 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ -	VAC
3	Remite el documento al responsable para su revisión	Responsable de proceso	5 min	cada 3	Meses	1 veces	0.03 hrs/mes	\$ -	VAC
4	Revisa el documento	Coordinador de Calidad y Talento Humano	20 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 1.13	VAC
5	Realiza ajustes en documento	Responsable de proceso	15 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ -	VAC
6	Aprueba documento	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.57	VAC
7	Actualiza la matriz de control de documentos y registros.	Coordinador de Calidad y Talento Humano	20 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 1.13	VAC
8	Distribuye y digitaliza el documento a toda la organización	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.57	VAC

<b>Total carga</b>	0.6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0.00 personas

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08



	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora



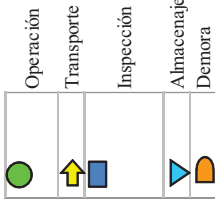
Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Compras

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Elabora plan de compras	Coordinador de Ventas	60 min	cada 1	Meses	4 veces	4.0 hrs/mes	\$ 37.20	VAC
2	Envía solicitud a Gerente General para aprobación	Coordinador de Ventas	5 min	cada 1	Meses	4 veces	0.3 hrs/mes	\$ 3.10	VAN
3	Solicita cotizaciones a proveedores	Contador General	30 min	cada 1	Semanas	3 veces	6.3 hrs/mes	\$ 18.75	VAC
3	Revisa cotizaciones	Contador General	45 min	cada 1	Semanas	3 veces	9.4 hrs/mes	\$ 28.13	VAC
4	Realiza pedido de compra a proveedor seleccionado	Contador General	60 min	cada 1	Meses	4 veces	4.0 hrs/mes	\$ 12.00	VAC
5	Negocia las condiciones del contrato	Contador General	45 min	cada 1	Meses	4 veces	3.0 hrs/mes	\$ 9.00	VAC
6	Espera del proceso		20 min	cada 1	Meses	4 veces	1.3 hrs/mes		NVA
7	Recibe productos	Jefe de Bodega	60 min	cada 1	Meses	4 veces	4.0 hrs/mes	\$ 7.92	VAC
8	Verifica el producto con factura	Jefe de Bodega	35 min	cada 1	Meses	4 veces	2.3 hrs/mes	\$ 4.62	VAN
9	Solicita a proveedor los ítems faltantes o cambio	Contador General	15 min	cada 1	Meses	4 veces	1.0 hrs/mes	\$ 3.00	VAC
10	Tramita el pago a proveedores	Contador General	20 min	cada 1	Meses	8 veces	2.7 hrs/mes	\$ 8.00	VAC
11	Envía notificación de la negación de la compra a Coordinador de Ventas	Gerente General	5 min	cada 1	Meses	2 veces	0.2 hrs/mes	\$ 3.63	VAN



Total carga	38,5 hrs/mes
Requiere	0.23 personas

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08








## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Bodegaje y Control de Inventario

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa físicamente la mercadería comprada	Jefe de Bodega	25 min	cada 1	Meses	4 veces	1.7 hrs/mes	\$ 3.30	VAC
2	Realiza la recepción conforme de mercadería entregada por proveedor	Jefe de Bodega	10 min	cada 1	Meses	4 veces	0.7 hrs/mes	\$ 1.32	VAC
3	Solicita a proveedor mercadería faltante	Jefe de Bodega	15 min	cada 1	Meses	2 veces	0.5 hrs/mes	\$ 0.99	VAC
4	Archiva copia de factura y orden de compra	Jefe de Bodega	3 min	cada 1	Meses	4 veces	0.2 hrs/mes	\$ 0.40	NVA
5	Elabora un registro del inventario físico	Jefe de Bodega	30 min	cada 1	Meses	4 veces	2.0 hrs/mes	\$ 3.96	VAC
6	Realiza los registros contables del inventario	Contador General	40 min	cada 1	Meses	4 veces	2.7 hrs/mes	\$ 8.00	VAC
7	Almacena mercadería en bodega según su rotación	Jefe de Bodega	200 min	cada 1	Semanas	2 veces	27.8 hrs/mes	\$ 55.00	VAN
8	Recibe solicitud de despacho de mercadería	Jefe de Bodega	5 min	cada 1	Semanas	10 veces	3.5 hrs/mes	\$ 6.88	VAC
9	Revisa existencia de mercadería	Jefe de Bodega	15 min	cada 1	Semanas	10 veces	10.4 hrs/mes	\$ 20.63	VAC
10	Envía solicitud de compra a Gerente de Ventas	Jefe de Bodega	10 min	cada 1	Semanas	10 veces	6.9 hrs/mes	\$ 13.75	VAC
11	Aprueba solicitud y efectúa entrega física	Jefe de Bodega	35 min	cada 1	Semanas	1 veces	2.4 hrs/mes	\$ 4.81	VAC
12	Verifica la mercadería para realizar la recepción conforme	Vendedor	15 min	cada 1	Semanas	10 veces	10.4 hrs/mes	\$ 20.63	VAC
13	Firma acta de entrega recepción	Vendedor	2 min	cada 1	Semanas	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.28	VAC

Total carga	69.3 hrs/mes
Requiere	0.42 personas

Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Gestión de Ventas

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Realiza cronograma de visitas	Vendedor	45 min	cada 1	Semanas	1 veces	3.1 hrs/mes	\$ 6.19	VAC
2	Da seguimiento a cronograma de vendedores	Coordinador de Ventas	20 min	cada 1	Semanas	5 veces	6.9 hrs/mes	\$ 64.58	VAN
3	Elabora catálogo de productos	Coordinador de Ventas	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1.0 hrs/mes	\$ 9.30	VAC
4	Distribuye catálogo de productos a vendedores	Coordinador de Ventas	10 min	cada 1	Meses	3 veces	0.5 hrs/mes	\$ 4.65	VAN
5	Ofrece productos a clientes que visita	Vendedor	60 min	cada 1	Semanas	30 veces	125.0 hrs/mes	\$ 247.50	VAC
6	Programa nueva visita en otro momento con otros productos	Vendedor	10 min	cada 1	Meses	10 veces	1.7 hrs/mes	\$ 3.30	VAC
7	Negocia forma de pago	Vendedor	10 min	cada 1	Semanas	15 veces	10.4 hrs/mes	\$ 20.63	VAC
8	Elabora profoma y entrega a cliente	Vendedor	30 min	cada 1	Semanas	30 veces	62.5 hrs/mes	\$ 123.75	VAC
9	Elabora factura	Vendedor	10 min	cada 1	Semanas	20 veces	13.9 hrs/mes	\$ 27.50	VAC
10	Entrega factura a contabilidad	Vendedor	5 min	cada 1	Semanas	1 veces	0.3 hrs/mes	\$ 0.69	VAN
11	Emitte orden de retiro de bodega	Contador General	10 min	cada 1	Semanas	15 veces	10.4 hrs/mes	\$ 31.25	VAC
12	Envía solicitud a proceso de compras	Contador General	20 min	cada 1	Semanas	1 veces	1.4 hrs/mes	\$ 4.17	VAC
13	Realiza el despacho de mercadería	Jefe de Bodega	35 min	cada 1	Semanas	15 veces	36.5 hrs/mes	\$ 72.19	VAC
14	Recibe mercadería	Vendedor	10 min	cada 1	Semanas	15 veces	10.4 hrs/mes	\$ 20.63	VAC
15	Entrega el producto al cliente	Vendedor	30 min	cada 1	Semanas	15 veces	31.3 hrs/mes	\$ 61.88	VAC
16	Recibe el pago del cliente	Contador General	5 min	cada 1	Meses	15 veces	1.3 hrs/mes	\$ 3.75	VAC
17	Acuerda instalación de equipo y pruebas de funcionamiento	Vendedor	10 min	cada 1	Meses	15 veces	2.5 hrs/mes	\$ 4.95	VAC
18	Instala y asesora en el uso del producto	Vendedor	60 min	cada 1	Meses	15 veces	15.0 hrs/mes	\$ 29.70	VAC
19	Realiza encuesta de satisfacción al cliente	Vendedor	5 min	cada 1	Meses	15 veces	1.3 hrs/mes	\$ 2.48	VAC



Total carga	315.3 hrs/mes
Requiere	1.89 personas

Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

Operación  
 Transporte  
 Inspección  
 Almacenaje  
 Demora








## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Control Producto No Conforme

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Identifica el producto no conforme	Responsable del proceso	15 min	cada 4	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ -	VAC
2	Informa al responsable del proceso de Control de Producto No Conforme	Responsable del proceso	5 min	cada 4	Meses	1 veces	0.02 hrs/mes	\$ -	VAC
3	Verifica el producto	Coordinador de Calidad y Talento Humano	20 min	cada 4	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.85	VAC
4	Registra la identificación del producto no conforme	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 4	Meses	1 veces	0.04 hrs/mes	\$ 0.43	VAN
5	Aplica tratamiento a producto no conforme	Coordinador de Calidad y Talento Humano	15 min	cada 4	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.64	VAC
6	Verifica eficacia de acción tomada	Coordinador de Calidad y Talento Humano	30 min	cada 4	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 1.28	VAC
7	Entrega el producto al cliente	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 4	Meses	1 veces	0.04 hrs/mes	\$ 0.43	VAC
8	Genera documento de Acción Correctiva	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 4	Meses	1 veces	0.04 hrs/mes	\$ 0.43	VAN
9	Analiza el expediente de producto no conforme	Coordinador de Calidad y Talento Humano	30 min	cada 4	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 1.28	VAC

<b>Total carga</b>	0.6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0.00 personas

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

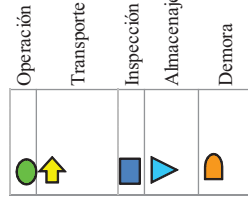
Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Garantía y Mantenimiento

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Recibe llamada de cliente	Coordinador de Ventas	10 min	cada 1	Semanas	5 veces	3.5 hrs/mes	\$ 32.29	VAC
2	Visita al cliente para verificar estado de equipo	Vendedor	30 min	cada 1	Semanas	5 veces	10.4 hrs/mes	\$ 20.63	VAC
3	Revisa datos de póliza de equipo	Coordinador de Ventas	10 min	cada 1	Semanas	3 veces	2.1 hrs/mes	\$ 19.38	VAC
4	Solicita inspección general del equipo y reparación a broker	Coordinador de Ventas	15 min	cada 1	Semanas	3 veces	3.1 hrs/mes	\$ 29.06	VAC
5	Recibe equipo reparado	Jefe de Bodega	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 0.33	VAC
6	Entrega equipo a cliente	Vendedor	30 min	cada 1	Meses	3 veces	1.5 hrs/mes	\$ 2.97	VAC
7	Ingreso datos del mantenimiento realizado	Coordinador de Ventas	10 min	cada 1	Meses	3 veces	0.5 hrs/mes	\$ 4.65	VAN
8	Consulta a cliente si desea asistencia con un costo adicional	Coordinador de Ventas	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.78	VAC
9	Envía a proveedor para revisión de equipo defectuoso	Coordinador de Ventas	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0.5 hrs/mes	\$ 4.65	VAC
10	Recibe informe técnico y proforma	Coordinador de Ventas	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 1.55	VAC
11	Comunica al cliente los resultados del informe, el costo y negocia forma de pago	Coordinador de Ventas	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 1.55	VAC
12	Autoriza reparación de equipo	Coordinador de Ventas	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.78	VAC
13	Recibe equipo reparado	Jefe de bodega	10 min	cada 1	Meses	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 0.33	VAC
14	Entrega equipo a cliente junto con factura	Vendedor	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0.5 hrs/mes	\$ 0.99	VAC
16	Realiza encuesta de satisfacción de cliente	Vendedor	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.17	VAC

<b>Total carga</b>	23.0 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0.14 personas



Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08



Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Control Presupuestario

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Prepara presupuesto considerando información de años anteriores	Gerente General	120 min	cada 1	Años	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 3.63	VAC
2	Da a conocer presupuesto a toda la organización	Gerente General	60 min	cada 1	Años	2 veces	0.2 hrs/mes	\$ 3.63	VAC
3	Realiza seguimiento del rendimiento financiero	Contador General	45 min	cada 1	Años	4 veces	0.3 hrs/mes	\$ 0.75	VAC
4	Analiza la información financiera	Contador General	120 min	cada 1	Años	4 veces	0.7 hrs/mes	\$ 2.00	VAC
5	Elabora planes de control presupuestario	Gerente General	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1.0 hrs/mes	\$ 21.78	VAC
6	Comunica los planes al resto de la organización	Gerente General	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1.0 hrs/mes	\$ 21.78	VAC
7	Pone en práctica planes	Contador General	60 min	cada 1	Meses	4 veces	4.0 hrs/mes	\$ 12.00	VAC
8	Realiza seguimiento mensual	Contador General	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1.0 hrs/mes	\$ 3.00	VAC

<b>Total carga</b>	8.3 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0.05 personas

Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08



	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Contabilidad

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Ingreso información contable al sistema	Responsables de procesos	10 min	cada 1	Días	10 veces	34.7 hrs/mes	\$ -	VAC
2	Revisa cuentas, ajustes, liquidación de impuestos	Contador General	20 min	cada 1	Días	10 veces	69.4 hrs/mes	\$ -	VAC
3	Solicita información faltante o ajustes	Contador General	5 min	cada 1	Semanas	5 veces	1.7 hrs/mes	\$ 5.21	VAN
4	Elabora estados secundarios (Anexos)	Contador General	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1.0 hrs/mes	\$ 3.00	VAC
5	Realiza estados financieros (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo)	Contador General	100 min	cada 1	Meses	1 veces	1.7 hrs/mes	\$ 5.00	VAC
6	Presenta estados e informes financieros a gerente general y presidente de la organización	Contador General	60 min	cada 1	Meses	1 veces	1.0 hrs/mes	\$ 3.00	VAC
7	Presenta estados financieros a organismos de control	Gerente General	30 min	cada 1	Meses	1 veces	0.5 hrs/mes	\$ 10.89	VAC
8	Realiza pagos (impuestos, IVA, IESS) a instituciones y pago rol de pagos	Contador General	15 min	cada 1	Meses	1 veces	0.3 hrs/mes	\$ 0.75	VAC



Total carga	110.3 hrs/mes
Requiere	0.66 personas

Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora

## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Nómina

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa el registro de asistencia	Contador General	15 min	cada 1	Meses	1 veces	0.25 hrs/mes	\$ 0.75	VAN
2	Calcula horas extras y descuentos de cada colaborador	Contador General	10 min	cada 1	Meses	10 veces	1.7 hrs/mes	\$ 5.00	VAC
3	Calcula aporte mensual de trabajadores	Contador General	10 min	cada 1	Meses	10 veces	1.7 hrs/mes	\$ 5.00	VAC
4	Elabora roles de pagos e imprime	Contador General	15 min	cada 1	Meses	10 veces	2.5 hrs/mes	\$ 7.50	VAC
5	Emita cheques	Contador General	15 min	cada 1	Meses	10 veces	2.5 hrs/mes	\$ 7.50	VAC
6	Firma cheques	Gerente General	3 min	cada 1	Meses	10 veces	0.50 hrs/mes	\$ 10.89	VAC
7	Entregarol de pagos a colaboradores para su firma	Contador General	5 min	cada 1	Meses	10 veces	0.8 hrs/mes	\$ 2.50	VAC
8	Archiva roles de pago firmados	Contador General	2 min	cada 1	Meses	10 veces	0.3 hrs/mes	\$ 1.00	NVA



Operación	Transporte	Inspección	Almacenaje	Demora

Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

Total carga	10.3 hrs/mes
Requiere	0.06 personas








## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Capacitación

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Genera programa de capacitación en base a necesidades de capacitación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	60 min	cada 6	Meses	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 1.70	VAC
2	Envía a Gerente General el programa de capacitación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 6	Meses	1 veces	0.03 hrs/mes	\$ 0.28	VAN
3	Envía negativa	Gerente General	5 min	cada 6	Meses	1 veces	0.01 hrs/mes	\$ 0.30	NVA
4	Selección proveedor de capacitación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	60 min	cada 6	Meses	3 veces	0.5 hrs/mes	\$ 5.10	VAC
5	Emitir contrato de capacitación	Gerente General	30 min	cada 6	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 1.82	VAC
6	Realiza seguimiento de la capacitación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	60 min	cada 6	Meses	2 veces	0.3 hrs/mes	\$ 3.40	VAC
7	Registra el desarrollo de la capacitación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	25 min	cada 6	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.71	VAN
8	Evalúa la efectividad del proceso mediante pruebas al personal	Coordinador de Calidad y Talento Humano	60 min	cada 6	Meses	2 veces	0.3 hrs/mes	\$ 3.40	VAC
9	Archiva documentación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 6	Meses	1 veces	0.0 hrs/mes	\$ 0.28	NVA
10	Coordina la capacitación/ inducción	Coordinador de Calidad y Talento Humano	45 min	cada 6	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 1.28	VAC
11	Genera programa de capacitación/inducción	Coordinador de Calidad y Talento Humano	80 min	cada 6	Meses	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 2.27	VAC
12	Coordina la logística	Coordinador de Calidad y Talento Humano	60 min	cada 6	Meses	1 veces	0.2 hrs/mes	\$ 1.70	VAC
13	Ejecuta la capacitación/ inducción	Dueño de Proceso	120 min	cada 6	Meses	5 veces	1.7 hrs/mes	\$ -	VAC

Total carga	3.7 hrs/mes
Requiere	0.02 personas

Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora








## Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Evaluación del Desempeño

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Elabora documentos del modelo para evaluar el desempeño	Coordinador de Calidad y Talento Humano	120 min	cada 1	Años	1 veces	0.17 hrs/mes	\$ 1.70	VAC
2	Coordina fecha de evaluación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	10 min	cada 1	Años	1 veces	0.01 hrs/mes	\$ 0.14	VAN
3	Comunica objetivos y competencias a evaluar	Coordinador de Calidad y Talento Humano	15 min	cada 1	Años	10 veces	0.2 hrs/mes	\$ 2.13	VAC
4	Aplica la evaluación del desempeño	Coordinador de Calidad y Talento Humano	60 min	cada 1	Años	10 veces	0.8 hrs/mes	\$ 8.50	VAC
5	Analiza los resultados de la evaluación del desempeño	Coordinador de Calidad y Talento Humano	90 min	cada 1	Años	10 veces	1.3 hrs/mes	\$ 12.75	VAC
6	Entrevista a colaborador y comunica los resultados de la evaluación	Coordinador de Calidad y Talento Humano	45 min	cada 1	Años	10 veces	0.63 hrs/mes	\$ 6.38	VAC
7	Realiza un plan de acción para el mejoramiento del colaborador	Coordinador de Calidad y Talento Humano	60 min	cada 1	Años	10 veces	0.8 hrs/mes	\$ 8.50	VAC
8	Archiva los resultados de las evaluaciones	Coordinador de Calidad y Talento Humano	3 min	cada 1	Años	10 veces	0.04 hrs/mes	\$ 0.43	NVA

<b>Total carga</b>	4.0 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0.02 personas

<b>Escala</b>	<b>Mensual</b>
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenaje
	Demora



Análisis Propuesto de Valor Agregado del Subproceso Mantenimiento de Equipos

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Realiza la programación de mantenimiento	Técnico en computación	45 min	cada 1	Meses	2 veces	1.5 hrs/mes	\$ 1.44	VAN
2	Realiza revisiones a los equipos según programación	Técnico en computación	30 min	cada 1	Meses	20 veces	10.0 hrs/mes	\$ 9.60	VAC
3	Da consejos a usuario para su buen mantenimiento	Técnico en computación	10 min	cada 1	Meses	10 veces	1.7 hrs/mes	\$ 1.60	VAC
4	Realiza reparación	Técnico en computación	120 min	cada 6	Meses	3 veces	1.0 hrs/mes	\$ 0.96	VAC
5	Realiza prueba de que el equipo funciona en óptimas condiciones	Técnico en computación	15 min	cada 6	Meses	3 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.12	VAC
6	Integra información de los mantenimientos realizados	Técnico en computación	20 min	cada 3	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.11	VAN
7	Presenta informe a Coordinador de Calidad y Talento Humano	Técnico en computación	30 min	cada 6	Meses	1 veces	0.1 hrs/mes	\$ 0.08	VAN
8	Realiza solicitud a técnico de computación de acuerdo a la necesidad presentada	Colaborador	15 min	cada 3	Meses	5 veces	0.4 hrs/mes	\$ -	VAC
9	Atiende solicitud de reparación	Técnico en computación	30 min	cada 1	Meses	30 veces	15.0 hrs/mes	\$ 14.40	VAC
10	Envía solicitud de compra	Técnico en computación	30 min	cada 6	Meses	2 veces	0.2 hrs/mes	\$ 0.16	VAC



Total carga	30.1 hrs/mes
Requiere	0.18 personas

Escala	Mensual
Horas	166.67
Días	20.83
Semanas	4.17
Meses	1.00
Años	0.08