

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES
PARA LA EMPRESA TECMAN CIA. LTDA.**

**DENISE ALICIA HERRERA BRICEÑO
DIRECTOR: MGTR. FABIAN CUEVA BRITO**

**LINEA DE INVESTIGACION: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, 2017

Director:

Mgtr. Fabián Cueva Brito

Lectores:

MCS. Jaime Cadena Echeverría

Mgtr. Roberto Ordoñez Guerrero

DEDICATORIA

Les dedico con mucho amor y cariño.

A Dios por la infinidad de bendiciones.

A mi abuelo, por cuidarme desde el cielo.

A mis padres, hermana y sobrino por el apoyo, paciencia y amor brindado.

A mis amigos, los cuales me han llenado de alegrías y apoyo en todo momento.

A mis profesores, por el tiempo y el apoyo brindado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme tantas bendiciones y estar presente en los buenos y malos momentos.

A mis padres Edilma y Enrique, porque a pesar de mis errores nunca dejaron de llenarme de oportunidades y bendiciones a lo largo de mi vida para poder superarme y verme triunfar en todo aspecto. Por poner en mis manos la empresa familiar para poder mejorarla. Por su amor, paciencia, sacrificio y dedicación para conmigo y mi hermana.

A mi hermana Tamia, por el apoyo, complicidad y amor incondicional hacia mí en cada momento de mi vida.

A mi sobrino Esteban, por llenarme de felicidad, enseñarme el significado de un amor tan puro que no conoce de barreras.

A mi abuelo Esteban, que no está presente físicamente, pero desde el cielo me cuida, me ha ayudado a sobrellevar momentos duros y está presente en mis alegrías.

A mis amigas y amigos, en especial a Rubén, Nicole, Jazmín, Jaime, Francisco y Joffre que me han acompañado en los buenos y malos momentos ensañándome lo que es la verdadera amistad, por brindarme momentos llenos de felicidad que los llevaré siempre en mi corazón y que con cada lección me ayudaron a crecer y salir adelante. Gracias por su paciencia.

A mis profesores de la universidad, en el especial a mi tutor Fabián Cueva por el apoyo incondicional y el tiempo brindado para poder alcanzar esta meta.

A los empleados de TECMAN CIA. LTDA., por compartir conmigo sus conocimientos para poder aplicar en este trabajo de titulación.

CONTENIDO

1. MARCO TEORICO.....	3
1.1. Gestión por procesos	3
1.1.1. Características de los procesos.....	3
1.1.2. Tipos de procesos.....	3
1.1.3. Mapa de procesos.....	3
1.2. Manuales	4
1.2.1. Manual de procesos.....	4
1.2.2. Manual de funciones.....	5
1.2.3. Características.....	6
1.2.4. Pasos para elaboración de manuales.....	7
1.3. Indicadores	8
1.3.1. Características de indicadores.....	9
2. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO.....	10
2.1. Presentación de la empresa	10
2.1.1. Misión.....	11
2.1.2. Visión.....	11
2.1.3. Organigrama.....	11
2.1.4. Nómina de empleados.....	13
2.1.5. Productos.....	13
2.2. Análisis externo	14
2.2.1. Análisis PEST.....	14
2.2.1.1. <i>Política</i>	14
2.2.1.2. <i>Económica</i>	15
2.2.1.3. <i>Social</i>	16
2.2.1.4. <i>Tecnológica</i>	18
2.3. Análisis interno	20
2.3.1. Proveedores.....	20
2.3.2. Clientes.....	21
2.3.3. Competencia.....	22
3. EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS Y FUNCIONES.....	24
3.1. Levantamiento de la información	24
3.1.1. Mapa de procesos actual.....	24

3.1.2.	Procesos actuales.....	26
3.1.3.	Funciones actuales del personal	31
3.1.4.	Debilidades y oportunidades de mejora	33
4.	IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	42
4.1.	Mejoramiento de los procesos	42
4.2.1.	Manual de procesos.....	42
4.2.2.	Manual de funciones	52
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	56
	Bibliografía	57
	ANEXOS	59

RESUMEN EJECUTIVO

Técnicos en mantenimiento y accesorios TECMAN CIA. LTDA., es una pequeña empresa familiar que se constituyó el 20 de octubre de 1992 dedicada a la importación y comercialización de productos tecnológicos, suministros y consumibles. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Quito en el pasaje N56A y León de Febrescordero.

El trabajo de titulación tiene como objetivo proponer la implementación de un manual de procesos y funciones el cual permita incrementar la calidad del servicio, optimizar tiempos y recursos con el fin de poder alcanzar un nivel óptimo en el desarrollo del control interno de la empresa. De igual manera con esta implementación se pretende el crecer como empresa para un futuro poder llegar a ser un mayorista autorizado.

Se optó por elaborar un manual de procesos al evidenciar que existen ciertas deficiencias en algunas actividades que no agregan valor a la empresa y al cliente, lo cual crea tiempos ociosos e inconvenientes que afectan en cierta medida al desarrollo de TECMAN CIA. LTDA; consecuentemente se realizó un levantamiento total de las actividades y se encontró oportunidades de mejora las cuales fueron propuestas en el manual de procesos.

De igual manera se realizó un levantamiento de todas las funciones que desempeñan los empleados de la empresa y así indicando las tareas y responsabilidades de las cuales estarán a cargo a través de un manual de funciones.

En conclusión, la propuesta de los manuales propone suprimir las diversas falencias halladas dentro de las áreas de TECMAN CIA. LTDA e implementar mecanismos de mejora para el pleno desarrollo de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Existen herramientas que toda empresa debe utilizar sin importar su giro de negocio, para que la ayuden a mejorar en su organización interna, delimitando los procesos más importantes de la empresa, de igual manera, determinando actividades y funciones las cuales permitan obtener una mejora para volverse más competitivos dentro del mercado.

Es fundamental que las empresas identifiquen, registren y analicen las diversas actividades de los empleados, para así obtener que cada proceso aumente su eficiencia y su eficacia, suprimiendo los desperdicios de tiempo, recursos y lograr obtener la mejora continua planeada y así aumentar la satisfacción de los clientes.

Es relevante destacar el crecimiento de TECMAN CIA. LTDA. a lo largo de estos años, a pesar de diferentes barreras tanto políticas, económicas, sociales y tecnológicas que han generado momentos de inestabilidad para la empresa, pero eso no ha sido motivo para caer.

No obstante, al éxito obtenido, existen falencias que deben ser corregidas pues están generando problemas sobre todo en los procesos más relevantes de la empresa, por una falta de infraestructura para almacenamiento de mercadería, actividades que generan tiempos ociosos, la falta de software para un mejor manejo de la información y personal que ejecuta funciones que no le competen.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el implementar un manual de procesos y de funciones en TECMAN CIA. LTDA., para que los procesos dentro de la empresa se realicen de manera correcta y eficiente tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para lograr alcanzar las metas de la empresa. De igual manera que todos los empleados conozcan las funciones del cargo que desempeñan y puedan desenvolverse de la mejor manera.

Adicional al objetivo principal, la empresa ya con los lineamientos establecidos sobre los manuales y el método Kaizen detectar a tiempo las debilidades y a su vez las oportunidades de mejora que se pueden implementar para que se logre alcanzar el mínimo de errores de cualquier tipo en la organización.

1. MARCO TEORICO

1.1. Gestión por procesos

Una simple definición de proceso es: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez Fernández de Velasco, 2012, pág. 49)

También se define un proceso como: “el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Bolívar & Escobar, 2010, pág. 29)

Se considera al proceso como un conjunto de actividades las cuales se convierten en elementos de entrada y elementos de salida, para así generar un resultado que aporte un valor agregado para el usuario final. A parte de las diversas actividades también interviene el talento humano, equipos técnicos, espacio físico, entre otros. (Andrade, 2016, pág. 17)

“El propósito de definir correctamente los procesos es brindar un servicio de calidad a los clientes y usuarios, así como optimizar los recursos e incrementar el grado de rendimiento en costo y servicio” (Andrade, 2016, pág. 30)

1.1.1. Características de los procesos. Según Andrade (2016), las principales características de los procesos son las siguientes:

- Cada proceso cuenta con un responsable.
- Todo proceso puede ser medido.
- Todo proceso puede ser mejorado

- Cuentan con una fase de input (inicio de tarea) y output (final de tarea).
- Cuenta con un sistema de control (indicadores de funcionamiento)

1.1.2. *Tipos de procesos.* Según Cadena (Cadena Echeverría, 2016, pág. 8) se puede encontrar tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** también llamados procesos gobernantes, de dirección, visionales, estos orientan y dirigen a los procesos productivos y de apoyo (responsables de llevar a la organización a la consecución de la visión).
- **Procesos productivos:** llamados también claves, de realización, institucionales, operativos, de producción, misionales, agregadores de valor y la Secretaria de la Administración Pública (SNAP) los denomina sustantivos, son la razón de ser de la organización, responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos de la organización.
- **Procesos de apoyo:** llamados también de soporte, staff, habilitantes y la SNAP los denomina adjetivos, estos son los que apoyan a uno o más de los procesos productivos o gobernantes (adquisiciones, financiero, gestión del talento humano y gestión documental, gestión de tecnologías de la información).

1.1.3. *Mapa de procesos.* “El mapa de procesos es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuales son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura.” (Calidad y Gestión)

1.2. Manuales

1.2.1. *Manual de procesos.* El manual de procesos, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados y se puede considerar como parte de los documentos del diseño de procesos. No existe normativa ni especificación sobre el contenido del manual de procesos, se puede encontrar diferentes formatos para realizarlo (Cadena Echeverría, 2016, pág. 19)

El manual de procesos consta de las siguientes partes:

1. **Propósito:** es la razón de ser del proceso. Se definirá y se establecerá el objetivo del proceso a describir.
2. **Alcance:** es el ámbito de la aplicación del procedimiento dentro de la empresa.
3. **Responsable del proceso:** se indica el cargo del responsable final que ejecuta el proceso.
4. **Definiciones:** aquí se indica el glosario de términos relacionados con el proceso a describir.
5. **Políticas:** según (Medina, 2012) afirma que las políticas son lineamientos o directrices que permiten orientar las acciones de las personas que forman parte de la empresa, al cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas. En este caso los empleados de la empresa deberán alinearse a las políticas para poder ejecutar las actividades del proceso bajo estas políticas.
6. **Indicadores:** (Pérez Fernández de Velasco, 2012) señala que un indicador es un valor obtenido a través de diferente formular, según sea el caso de cada proceso, el mismo ayudara a medir objetivamente el seguimiento de los objetivos. Ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso. TECMAN CIA. LTDA., no había controlado sus procesos en base a indicadores de gestión por lo cual se establecerá de acuerdo a ciertas políticas de la empresa con ayuda y consentimiento del gerente general, jefe financiero y jefe administrativo.
7. **Documentos:** “Proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y procesos de manera coherente, tales documentos

pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos” (Montaño Larios, 2016)

8. **Registros:** documentos que contienen información necesaria complementaria del proceso
9. **Diagrama de flujo:** representación gráfica del proceso.

1.2.2. Manual de funciones: El manual de funciones es un “instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, asimismo, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución, en un periodo determinado.” (Daza & Ruiz, 2009)

Los objetivos principales de un manual de funciones están dados por establecer de manera clara la responsabilidad del personal ante las fallas y errores, agilizar y facilitar las acciones de auditoría, y también la evaluación del control interno, lograr unificar los objetivos de trabajo para que estos sean fácilmente controlables para así evitar cambios o alteraciones en los mismos, incrementar el desempeño y eficiencia de los empleados tomando como modelo y guía para las diferentes acciones que se desarrollen. Andrade (2016)

“Por otra parte el manual de funciones permite observar de forma global la estructura organizacional facilitando su evaluación de forma general e individual con vistas a incrementar o delegar responsabilidades de sus miembros, coordinar actividades y acciones con otras organizaciones.”

Un manual de funciones consta de las siguientes partes:

1. **Identificación del cargo:** este punto indica sobre quien se va a enfocar el manual.
2. **Área a la que pertenece:** se asigna al empleado de quien se trata el manual a una de las diversas áreas que existe en la empresa.

3. **Funciones:** actividades en particular que realiza el empleado de quien trata el manual dentro de la empresa.
4. **Responsabilidades:** obligaciones a las cuales el empleado este sujeto.
5. **Formación:** conocimientos adquiridos en diferentes lugares de estudio a lo largo de la vida de una persona, en este caso del empleado.
6. **Habilidades:** capacidades de una persona para efectuar una actividad de manera fácil y correcta.

1.2.3. Características. Como se mencionó anteriormente el manual es un documento de uso público y generalizado, el cual debe ser conocido y manejado por todos los funcionarios de la empresa, por otra parte, el manual debe estar debidamente ratificado por las jerarquías directivas de la empresa con el objetivo de que el mismo pueda ser utilizado de forma racional y efectiva para lograr un grado de conformidad en la empresa o institución. (Andrade, 2016, pág. 14)

La redacción de todo manual debe ser clara, sencilla y concisa, la metodología a partir de la cual fue elaborado debe ser actual y flexible de forma tal que el mismo siempre quede abierto a cambios o transformaciones positivas tomando en cuenta que la metodología de todo manual de funciones está en constante cambio y desarrollo. (Andrade, 2016, pág. 15)

En definitiva, el manual debe mantener una estrecha relación entre lo que se expone y las diversas actividades a ser ejecutadas.

Según Andrade (2016, p. 15), se debe tomar en cuenta las siguientes características sobre los manuales:

- Permite la toma de decisiones de forma uniforme tomando en cuenta las características de la empresa de tal manera que faciliten el control

y la recolección de información para así mejorar la calidad del manual.

- Cada manual debe estar expresado con palabras claras, precisas que permita que cada uno de los trabajadores entienda y pueda realizar las actividades correctamente.
- Deben ser flexibles, modificables con el fin de que se puedan expresar de diferente manera aumentando información a la actividad.
- Cada manual debe cumplir los objetivos por los cuales fueron creados y de esta manera se podrán evaluar para aplicar posibles ajustes.
- Deben contener información que se pueda relacionar con el personal con el fin de ser aprobado y se pueda operar, ya que el trabajador es el que va a desempeñar dicho manual y es por esto que se deberá mantener la información aprobada por ellos mismo.
- Deben poseer una metodología para su fácil actualización y aplicación.

1.2.4. Pasos para elaboración de manuales. Existe un conjunto de medidas que se deben tomar en cuenta para la elaboración de un manual, los cuales se los define de la siguiente manera:

Primeramente se recopila información para luego ser estudiada y analizada y a partir de los datos que arrojen dichas acciones se elabora el proyecto del manual, el cual será examinado por una autoridad competente que dictaminará si dicho proyecto procede, luego se realiza la propuesta definitiva del manual revisado, el cual será sometido a la revisión de la autoridad superior de la empresa la cual definirá su aprobación para finalmente ser publicado y distribuido entre todos los elementos de dirección de la empresa. (Andrade, 2016, pág. 16)

Se debe destacar que al recopilar información para elaborar un manual pueden utilizarse las leyes constitucionales vigentes, organigramas y reglamentos anteriores y la realización de entrevistas al personal operativo que permitan elaborar normas que se ajusten a las necesidades y requerimientos de la empresa. (Andrade, 2016, pág. 16)

“El manual deberá prepararse con extremo cuidado y cubrir la aportación de todos los grupos y personas implicados directamente en las actividades que la empresa desarrollé” (Centro de comercio internacional; ISO, 1993, pág. 31)

1.3. Indicadores

Se debe evaluar el funcionamiento del proceso a través de indicadores.

“Un indicador es un dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso” (Pérez Fernández de Velasco, 2012, pág. 178)

Estos datos son aquellos valores que anticiparan el valor de la medida de un resultado y ayudaran a proporcionar información estructurada para la consecución de los objetivos de la empresa. Pérez Fernández de Velasco (2012)

En TECMAN CIA. LTDA., los procesos no habían sido controlados en base a indicadores de gestión por lo cual se establecerá de acuerdo a ciertas políticas de la empresa y las demás con ayuda y consentimiento del gerente general, jefe financiero y jefe administrativo.

1.3.1. Características de indicadores. Según Pérez (2012) las características de los indicadores son las siguientes:

- Que proporcionen información estructurada para la consecución de los objetivos de empresa según el mapa de procesos.
- Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones tomadas sean fiables.
- Aceptados por los responsables del proceso.
- Para su acertada interpretación, deberíamos referir cada indicador a algo que permita captar relaciones importantes.
- Desencadenar la mejora. Si no fuera así, quizás se trataría de un indicador prescindible.
- El indicador debe reflejar las prioridades de la empresa.

2. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO

2.1. Presentación de la empresa

Técnicos en mantenimiento y accesorios TECMAN CIA. LTDA., es una pequeña empresa familiar que se constituyó el 20 de octubre de 1992 empresa dedicada a la importación y comercialización de productos tecnológicos, suministros y consumibles. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Quito en el pasaje N56A y León de Febrescordero.

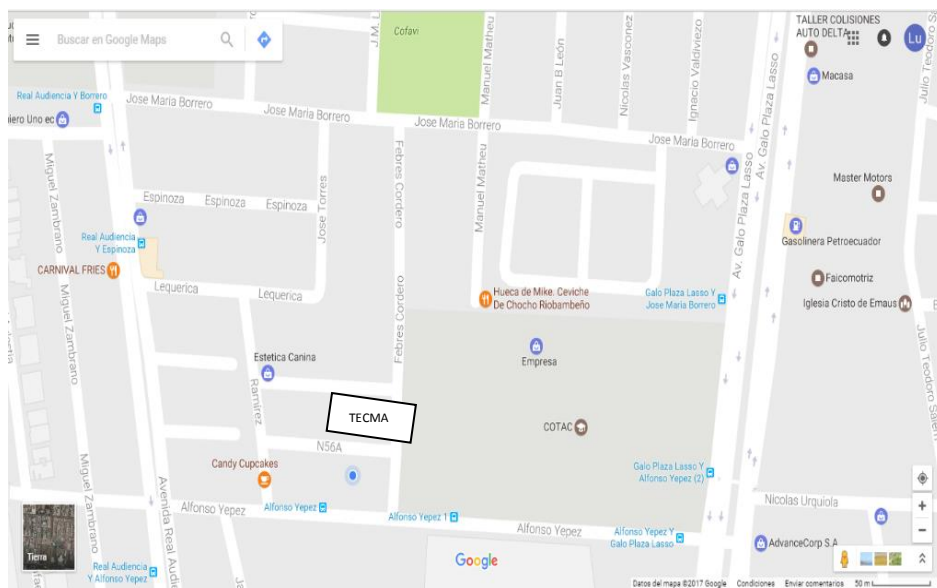


Figura N°2. Ubicación de TECMAN CIA LTDA

Fuente: Google maps

En sus inicios trabajaba solo con empresas del sector privado, pero con el pasar de los años y la implementación por parte del gobierno del Servicio Nacional de contratación pública SERCOP, TECMAN CIA LTDA empezó a trabajar con el sector público a través de pujas o subasta inversa.

2.1.1. Misión. Ser parte del crecimiento y liderazgo de su empresa, contribuyendo con nuestros conocimientos y experiencia en el área tecnológica, recomendando y dotando de equipos, partes y sistemas informáticos de alta tecnología para el desarrollo y mejoramiento de las actividades productivas comerciales y servicios. (TECMAN CIA. LTDA., 2017)

2.1.2. Visión. Ser una empresa reconocida a nivel nacional con una participación creciente dentro del mercado, que ofrezca productos y servicios de la más alta tecnología con la ayuda de las diversas marcas. Siempre apoyándonos en la óptica de mejora continua y velando por las necesidades y requerimientos de los clientes, logrando así una rentabilidad adecuada gracias a credibilidad y confiabilidad depositada en nuestros clientes. (TECMAN CIA. LTDA., 2017)

2.1.3. Organigrama. El organigrama constituye el elemento gráfico en el que se plasma de forma clara y sencilla la estructura empresarial, funciones y elementos humanos encargados de garantizar una comunicación fluida, acertada y estable que se traduzca en un crecimiento empresarial paulatino, sostenible y sustentable. (Andrade, 2016, pág. 29)

En la figura N°2 se indica el organigrama estructural de la empresa. Es liderada por la junta general de socios, a continuación, por el presidente quien está al mando de la empresa y el encargado de la toma las decisiones de la misma con la ayuda de todos los que conforman la empresa.

El gerente general es el encargado de tomar el mando cuando el presidente no se encuentra, en si cumple con las mismas funciones que el presidente.

La empresa cuenta con 3 departamentos:

- Comercial: encargado de la parte de compras, ventas, mercadeo, distribución y bodegaje de la empresa.
- Administrativo: encargado de la planificación estratégica y del uso correcto de los recurso tangibles e intangibles de la empresa.
- Financiero: encargado de llevar la parte contable y financiera de la empresa.

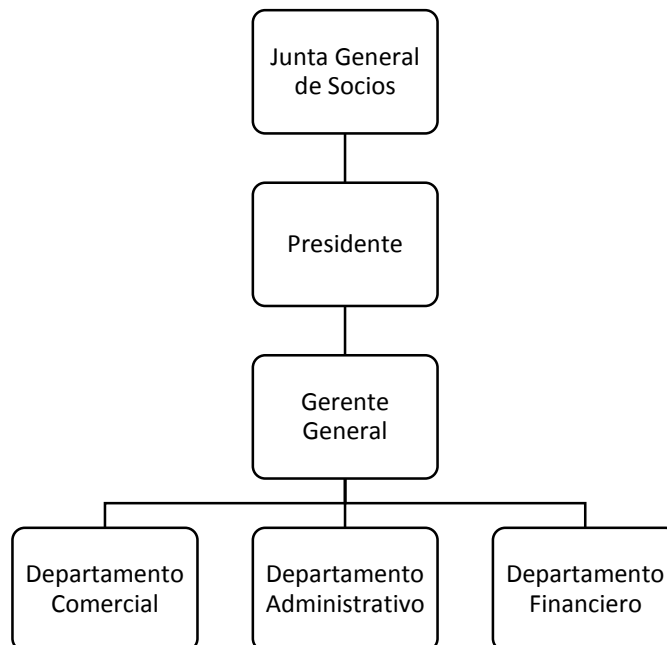


Figura N° 2. Organigrama de TECMAN CIA. LTDA.

Fuente: TECMAN CIA LTDA

2.1.4. *Nómina de empleados.* TECMAN CIA. LTDA., a lo largo del tiempo comenzó con poco personal y lo fue incremento dado su crecimiento en el mercado, hoy en día cuenta con 9 empleados.

2.1.5. *Productos.* TECMAN CIA. LTDA., comercializa una variedad de productos tecnológicos de alta calidad de las mejores marcas tecnológicas a nivel mundial como HP, XEROX, LEXMARK, LENOVO, EPSON, SAMGUNG, CANON, contando con certificación y garantía por parte de las mismas. Gran cantidad de los productos son importados desde Miami, Estados Unidos.

A continuación, en la tabla N°1 se presentan los productos que TECMAN CIA. LTDA comercializa:

Tabla N° 1 Productos de TECMAN CIA. LTDA

PRODUCTOS		
Equipos de computación y oficina	Consumibles de impresoras y multifuncionales	Partes y piezas
Desktopi	Cintas	Repuestos
Portátiles	Tóner	
Impresoras	Cartuchos	
Multifuncionales	Fotoconductores	
Servidores	Lámparas	
Proyectores		
Scanner		

Fuente: TECMAN CIA. LTDA.

2.2. Análisis externo

2.2.1. Análisis PEST

2.2.1.1. *Política.* En el Ecuador el ambiente político mantiene una constatación, que es la inestabilidad e incertidumbre. En los últimos 10 años el gobierno del Economista Rafael Correa ha presentado varias reformas, cambios en su sistema que de una u otra manera ha afectado a todos.

Hablado de sectores todos se han visto con la soga al cuello pues, debido a nuevas políticas que se deben optar dictados por el gobierno las cuales en muchos casos son muy duras crean problemas para que las mismas sigan con su curso.

El sector tecnológico, si bien es cierto gracias a diversas inversiones que el gobierno ha realizado se han presenciado varios cambios positivos que han ayudado al desarrollo dentro de este campo, pero del otro lado también se han tomado medidas fuertes tales como políticas arancelarias, prohibiciones y restricciones de productos que generan que empresas que están envueltas en este sector decaigan y muchas de ellas se rindan y queden fuera de juego.

Para TECMAN CIA. LTDA., el acoplarse a nuevas políticas dentro del sector tecnológico no ha sido nada positivo pues solo ha logrado afectar a su desarrollo dentro del mercado y buscar alternativas que puedan ayudarlo a seguir en el juego sin comprometer tanto su estabilidad, sumándole a esto otras políticas fuera del sector pero que son generales está generando que esta y otras empresas vayan a declive y así esta industria se estanquen sin alternativas para promover su desarrollo.

2.2.1.2. *Económica.* “El comercio exterior de Ecuador se contrajo durante el 2016 por partida doble. Las ventas al exterior cayeron 8%, básicamente por la reducción de los precios del petróleo, y las importaciones se desplomaron un 24% en todas sus divisiones.” (Sosa, 2016)

El balance de la economía ecuatoriana al término del 2016 ha sido decepcionante. Las cifras oficiales registraron una caída del PIB de 1,7%, frente al 2015. A nivel trimestral, comparando los períodos t/t-4 se observaría, según el BCE, un quinto período de caída consecutiva, hasta julio- septiembre 2016. (-1,6%). (Falconí, 2017)

En la tabla N° 2 se muestran los indicadores económicos del Ecuador para febrero del 2017.

Tabla N° 2. Indicadores Económicos 2017

INDICADORES ECONOMICOS FEBRERO 2017	
Deuda externa pública como % del PIB (Diciembre 2015)	20,40%
Inflación anual (Febrero-2017/Febrero-2016)	0,96%
Inflación Mensual (Febrero-2017)	0,20%
Tasa de desempleo urbano a Diciembre-31-2017	6,52%
Tasa de interés activa (Abril-2017)	8,13%
Tasa de interés pasiva (Abril-2017)	4,81%
Barril petróleo (WTI 29-mar-17)	49,51USD
Indice Dow Jones (29-mar-2017)	20659,32
Riesgo país 29-mar-2017	6,55

Fuente: Banco Central del Ecuador

De lado de las importaciones, la vigencia de cupos, salvaguardias y otras restricciones al comercio rindieron sus frutos. Inicialmente, el objetivo del Gobierno fue limitar la entrada de productos que competían con los nacionales, luego decidió ampliar la medida a otros sectores para equilibrar la balanza comercial, poniendo énfasis en bienes de consumo como televisores, ropa, celulares, vehículos, entre

otros. Los empresarios, básicamente del sector comercial, reclamaron por la medida, pero no tuvieron mayor eco. (Sosa, 2016)

Dentro del sector tecnológico el valor de salvaguarda es de 45% por importación de equipos, maquinas, suministros y repuestos; adicional a este valor el 5% por salida de divisas, AD-VALOREM 5%, FODIFA 0,05% sobre el valor en aduana y el IVA del 14%.

Dado estos acontecimientos TECMAN CIA LTDA., se ve afectada por la falta de liquidez dentro las entidades gubernamentales con las que se trabaja, de igual manera el poder adquisitivo se ha visto en declive y por ende los ingresos de la empresa y los del país disminuyen en gran porcentaje. Asimismo, las salvaguardas aplicadas a la industria representar un gasto alto el cual genera que las importaciones se vayan a declive.

2.2.1.3. *Social.* Ecuador registró 14.306.876 habitantes al 5 de diciembre del 2010, un 14,6% más que lo reportado en el Censo del 2001, siendo Guayas la provincia que registró mayor número de habitantes con 3.573.003, le sigue Pichincha con 2.570.201 y en tercer lugar se encuentra Manabí con 1.345.779. (INEC, 2010)

Según INEC:

Durante diciembre 2016 a nivel nacional se tiene los siguientes datos en cuanto al empleo:

- De la población total, el 70,0% está en edad de trabajar
- El 67,3% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.

- De la población económicamente activa, el 94,8% son personas con empleo.

Los avances logrados en el área de telecomunicaciones han permitido que el hombre se desempeñe de una manera más eficiente, y es esta eficiencia lo que, en gran medida, ha motivado a empresas nuevas que día a día exigen mayores retos a quienes lo desarrollan. (Minalla, 2011)

Ecuador con el pasar de los años ha ido evolucionando dentro del campo tecnológico. El gobierno de igual manera invierte cierto porcentaje del presupuesto para poder evolucionar dentro de este campo.

Según INEC 2015, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En cuatro años ha incrementado 10,9 puntos el equipamiento de computadoras portátiles en los hogares, mientras que en las computadoras de escritorio se registra un incremento de 1.3 puntos.
- El 89,5% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 7,8 puntos más que lo registrado en el 2012.
- El 32,8% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 10,3 puntos más que hace cuatro años. En el área urbana el crecimiento es de 9,6 puntos, mientras que en la rural de 8,9 puntos.

- El 32,8% de los hogares tiene acceso a Internet.
- El grupo etario con mayor número de personas que utilizaron computadora es el que está entre 16 a 24 años con el 76,1%, seguidos del grupo de 5 a 15 años con 59,9%.
- En el 2015, el 12,2% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales, 9,2 puntos menos que en el 2012.

En conclusión, con los datos anteriores se determina que la sociedad ecuatoriana se ve en la necesidad de involucrarse en este campo puesto que ahora todo se mueve a través de la tecnología y dentro de todos los sectores la competencia se vuelve más alta por la misma.

TECMAN CIA LTDA., contribuye a la sociedad a que se involucre dentro del campo tecnológico con los productos que ofrece los cuales son innovadores y esenciales para su desarrollo.

2.2.1.4. *Tecnológica.* Uno de los elementos claves en el desarrollo a nivel empresarial, es la tecnología. El invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías es de suma importancia, de igual manera el que las personas se involucren es vital. El implantar nueva maquinaria, equipos y sistemas que intervengan en los procesos productivos ayuda a crear nuevas estrategias para obtener ventajas competitivas que avalen un mayor nivel de productividad, eficiencia y eficacia.

El gobierno del país durante los últimos años invirtió en el sector de la tecnología y telecomunicaciones, como un campo prioritario para reestructurar el país, desde los sistemas informáticos y aprovechar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para generar conocimiento. (Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información, s.f.)

Desde el 2009, con la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, las instituciones relacionadas con el área de telecomunicaciones se agruparon en este Ministerio rector, para fortalecer la democratización, diversificación y universalización de las Tecnologías de la Información y Comunicación. (Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información, s.f.)

“El sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC`S) está aportando alrededor del 3,5% del producto interno bruto ecuatoriano” (Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica, 2014)

Ramírez (2016), titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), se refirió a la inversión que se realizó en el campo de tecnología e innovación. Indicó que se invierte el 1,88% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que representa alrededor de \$ 1.900 millones.

Según INEC en el país existen 53945 empresas en el sector tecnológico, en la tabla N°3 se podrán apreciar el número de empresas por tamaño de empresas.

Tabla N° 3 Número de empresas por tamaño de empresa

INDICADORES NACIONALES-CIENTIFICAS Y TECNICAS (M)				
Número de empresas por tamaño de empresa				
Tamaño de empresa	2012	2013	2014	2015
Microempresa	37,062	41,841	44,238	47,259
Pequeña empresa	5,244	5,519	6,005	5,814
Mediana empresa A	446	478	494	500
Mediana empresa B	232	265	277	250
Grande empresa	100	123	135	122

Fuente: INEC

Para TECMAN CIA. LTDA., estas cifras revelan dos escenarios, por un lado, es favorable ya que este sector está evolucionando y cuenta con inversión para su desarrollo comercializando productos importados de alta tecnología y con certificaciones de originalidad de las diversas marcas con las cuales trabaja, pero por otro lado se ve afectado por la entrada de nuevos competidores dentro del mercado ya que la demanda de equipos tecnológicos es muy alta.

2.3. Análisis interno

2.3.1. Proveedores. TECMAN CIA. LTDA., cuenta con proveedores tanto nacionales como internacionales ya que importan productos desde Miami, Estados Unidos. Estos ayudan a mantener la bodega abastecida de manera razonable para poder cubrir las necesidades de sus clientes.

TECMAN CIA. LTDA., realiza permanentemente análisis de precios, promociones y descuentos, acuerdos de financiamientos, costos y servicios adicionales.

Entre los principales proveedores se encuentran los siguientes plasmados en la tabla N°4:

Tabla N° 4 Proveedores de TECMAN CIA. LTDA

PROVEEDORES	
Nacionales	Internacionales
Inacorpsa del Ecuador	Abboud Trading Corporation
Tecnomega	The Wise Computer Inc
Electrónica Siglo 21	Data Tech Inc
Compupaper	
Compucintas	
Computoner	
Cartimex	

Fuente: TECMAN CIA. LTDA.

2.3.2. *Clientes.* TECMAN CIA. LTDA., a partir del año 2008 tuvo un fuerte posicionamiento dentro del mercado público, ya que en este año el portal de comprar publicas fue habilitado y al ser importador TECMAN obtenía mejores precios los cuales le daban ventaja dentro de las subastas y así fue ganando una buena reputación dentro de las entidades del sector público tanto así que varias veces no era necesario crear una subasta, se realizaban ventas directas a tales entidades.

A pesar de esto TECMAN CIA. LTDA., no dejo de vender al sector privado, cuenta con clientes grandes los cuales conocen la trayectoria de la empresa y saben la clase de productos que se comercializa.

Sin embargo, nunca está de más ampliar la cartera de clientes y más en tiempos de crisis por lo cual los vendedores se encargan de realizar visitas para ofertar la diversidad de productos que se ofrecen.

A continuación, en la tabla N°5 se presenta el estado de resultados para visualizar las ventas hacia clientes obtenidas.

Tabla N° 5 Clientes de TECMAN CIA. LTDA

ESTADO DE RESULTADOS			
TECMAN CIA LTDA			
DICIEMBRE 2016			
CUENTA		VALOR	ACUMULADOS
VENTAS		11986789,7	11986789,67
VENTAS GRABADAS	11986789,7		
VENTAS EXCENTAS	0,00		
DESCUENTO EN VENTAS	0,00		
FEE	0,00		
COSTOS		1117440,40	1117440,40
COSTO VENTAS	1117440,40		
GASTOS		80619,9	80619,9
GASTOS DE VENTAS	30509,86		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50110,04		
TOTAL			10788729,37

Fuente: TECMAN CIA. LTDA.

2.3.3. *Competencia.* A raíz de la implementación del portal de compras públicas varias empresas comenzaron a calificar para ser importadores autorizados, pero no todas contaron con suerte lo cual desencadeno que algunas empresas opten por comercializar productos genéricos, los cuales cuentan con un costo menor a un producto original importado.

De igual manera esto provocó que la competencia crezca y existan más empresas informales que de a poco empezaron a ganar terreno dentro del

mercado. A pesar de que la mayoría de las subastan soliciten certificados por parte de las marcas para garantizar que los productos sean originales y cuentan con garantía existe un porcentaje el cual no piden o la corrupción reina y ante eso no se puede competir.

A continuación, en la tabla N°6 se mencionan los competidores más fuertes que TECMAN CIA. LTDA., tiene:

TABLA N° 6 COMPETENCIA DE TECMAN CIA. LTDA.

COMPETENCIA	
Comsupplies	Claratech
Comercial Urgentoner	Muñoz Bravo Freddy
Pc Suminstros	Pereira Narváez Marilu
Infolink	Villalobos Villareal Lilian
Wanda Tecnologia	Jara Jara Celio
Romykon	Cyberbox
Datamatium	Sumicodi Cia. Ltda.
First Computer Service	Akros

Fuente: TECMAN CIA. LTDA.

Las empresas antes mencionadas comercializan los mismos productos que TECMAN CIA. LTDA., pocos de ellos importan. Algunos de ellos comercializan tanto productos originales como genéricos.

3. EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS Y FUNCIONES

3.1. Levantamiento de la información

3.1.1. Mapa de procesos actual. Mediante una entrevista directa realizada al personal de la empresa, se pudo recolectar la información necesaria para poder determinar los diversos procesos que se realizan actualmente en TECMAN CIA. TDA.

A continuación, se presenta el mapa de procesos en la figura N°3:



Figura N° 3. Mapa de procesos

Fuente: TECMAN CIA. LTDA.

En la tabla N° 7 se presenta la codificación que tendrán los procesos:

Tabla N° 7 Codificación procesos de TECMAN CIA. LTDA

PROCESO	CÓDIGO
IMPORTACIONES	PRO01
COMPRAS LOCALES DE MERCADERIA	PRO02
ENTRADA DE INVENTARIOS	PRO03
SALIDA DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN	PRO04
VENTAS SECTOR PÚBLICO	COM01
VENTAS SECTOR PRIVADO	COM02
CONTRATACIÓN	GTH01
REMUNERACIÓN	GTH02
DESVINCULACIÓN	GTH03
PAGO A PROVEEDORES	GFI01
COBRO A CLIENTES	GFI02
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS Y SUMINISTROS	GAD01

3.1.2. *Procesos actuales.* Al momento de realizar la entrevista y definir los procesos que mantiene TECMAN CIA. LTDA., se observó las diversas aéreas de la empresa, lo cual ayudó a obtener las actividades que realizan dentro de los procesos. En el Anexo A se encuentran los diagramas de flujo.

A continuación, se describirán los procesos:

- **Importaciones**

Conjunto de actividades dirigidas a la compra de mercadería a proveedores extranjeros. Dicho proceso empieza detectando la necesidad de compra de mercadería para una venta ya establecida. Posterior a esto se coloca una orden de compra al proveedor y se espera la recepción de documentos para poder tramitar el arribo de la mercadería para lo cual interviene un agente afianzado quien agiliza y comunica al jefe administrativo de todos los movimientos que deben realizarle como también del pago a realizar para poder obtener la mercadería arribada al país. Se finaliza con la solicitud a un proveedor de transporte para movilizar la mercadería del aeropuerto a la empresa.

- **Compras locales de mercadería**

Actividades enfocadas a la compra de mercadería a proveedores locales partiendo de revisar la necesidad de compra de mercadería que se necesita de manera inmediata la cual no se pudo adquirir en la importación. El vendedor quien es el encargado del proceso, solicita cotizaciones a los proveedores para seleccionar la mejor opción, una vez seleccionado el proveedor se realiza el pedido de la mercadería solicitada y se espera la recepción de la misma.

- **Entrada de inventarios**

Proceso en el cual el bodeguero se encarga de recibir, revisar, almacenar y registrar la mercadería que arriba a la empresa ya sea por una importación o por una compra local de la misma. Posteriormente se envía documentos de respaldo a gestión financiera para que también sea registrada.

- **Salida de inventarios y distribución**

Dentro de este proceso el bodeguero se enfoca en las actividades de revisión y conteo de la mercadería que será posteriormente enviada a la entidad de destino en donde de igual manera se revisará y contará la mercadería en este caso a cargo del chofer, para finalizar este proceso se entrega documentos de respaldo para registro en la empresa.

- **Ventas sector público**

Actividades enfocadas a la comercialización de los diversos productos que la empresa ofrece a entidades del sector público a través de su plataforma de compras públicas con la participación en subastas inversas. Este proceso comienza revisando dentro del portal subastas que vayan de acuerdo al giro de negocio, una vez seleccionada una subasta se procede a verificar los productos que solicitan, se informa al superior sobre el mismo para aprobación y se empieza a llenar los diversos formularios que se encuentran en el sistema USHAY y juntando demás información que se solicita a cargo de los vendedores de la empresa. A continuación, se debe subir todos los documentos al sistema USHAY y revisar de acuerdo al cronograma establecido si existen convalidaciones o no y se espera el día para subastar, el precio que se oferta en la subasta está a cargo del Gerente General quien ajusta todos los precios tomando en cuenta si la mercadería se la compro locamente o en el extranjero. Finalmente se envía la oferta y se espera que el tiempo de la subasta termine para conocer el resultado final, en el caso de ser el proveedor ganador se espera la fecha establecida por la entidad para poder firmar el contrato.

- **Ventas sector privado**

Actividades a cargo de los vendedores de la empresa enfocadas a la comercialización de los diversos productos que la empresa ofrece a clientes privados. Se toma en cuenta el historial del cliente y la mercadería solicitada, después de revisar lo antes mencionado se ve si se aprueba o no la venta y si se la prueba el proceso finaliza realizando la orden de egreso de mercadería.

- **Contratación**

Este proceso comienza detectando la necesidad de nuevo personal dentro de la empresa, se revisa el presupuesto y una vez aprobado se solicita referencias a empleados y proveedores. Receptadas las hojas de vida se califica a los candidatos en base a los requisitos solicitados y se selecciona a los que cumplen para realizarles una entrevista cargo del gerente general quien posterior a esto selecciona al candidato idóneo para el puesto. Finalmente se vincula al nuevo empleado a la empresa, el contador realiza el aviso de entrada y contacta al abogado para que se realice el registro de contratación en el Ministerio de Relaciones Laborales.

- **Pago nómina**

Este proceso está a cargo del jefe financiero quien primero revisa los documentos de nómina y verifica que el valor esta correcto para proceder a realizar el pago a los empleados a través de transferencia bancaria. Finalmente se registra el pago en el sistema para respaldo.

- **Desvinculación**

A través de una carta de despedido por parte de la empresa hacia un empleado o una carta de renuncia por parte de un empleado comienza este proceso. Se da aviso al contador sobre la situación para que se comience con los tramites respectivos para la desvinculación del empleado, el contador elabora el acta de finiquito y la envía para las respectivas firmas del empleado que será desvinculado y del gerente de la empresa, luego se envía los documentos al Ministerio de Relaciones Laborales para que se ingrese al sistema, se genera la salida del IESS del ex empleado y finaliza con el pago de la liquidación respectiva por los servicios prestados a la empresa.

- **Pago a proveedores**

Actividades enfocadas al pago de facturas a los diversos proveedores comenzando con la revisión de las facturas que están próximas a vencerse el plazo otorgado, después se realiza el pago ya sea en efectivo, cheque o transferencia bancaria y se le informa al proveedor para que tenga conocimiento de la transacción. Finalmente, se registra el pago en el sistema.

- **Cobro a clientes**

El proceso empieza revisando las facturas de los clientes próximos a vencerse para informarles sobre el pago que se debe efectuar. Una vez receiptado el pago se verifica que este correcto y se procede a registrar en el sistema.

- **Compra de activos fijos y suministros**

Como toda adquisición, se debe empezar verificando la necesidad en este caso de activos fijos y suministros. Si es necesario el comprador se encarga de solicitar cotizaciones y revisarlas para seleccionar la mejor y revisando el presupuesto otorgado. Se realiza el pedido al proveedor, se recibe la factura con el activo fijo o suministro y se lo registra en el sistema.

3.1.3. *Funciones actuales del personal*

- **Gerente General**

- Revisar que las actividades encomendadas sean realizadas de manera eficiente
- Controlar los tiempos manejados dentro de las actividades desarrolladas
- Emitir disposiciones para las diferentes áreas de la empresa
- Firmar cheques para pagos respectivos de la empresa
- Representar legalmente y jurídicamente a la empresa

- **Jefe Administrativo**

- Generar órdenes de compra locales e importaciones
- Revisar el proceso de importación
- Revisar proyectos y contratos para la empresa
- Manejo de información financiera
- Control de personal

- **Jefe Financiero**
 - Realizar pagos respectivos en el plazo establecido
 - Generar roles de pagos de los trabajadores
 - Comunicar a clientes de pagos pendientes
 - Registro de movimientos en el sistema
 - Revisión de cheques, facturas, comprobantes, notas de crédito y demás documentos mercantiles.

- **Vendedores o asistentes comerciales**
 - Captar nuevos clientes
 - Visitas a clientes para ofrecer productos
 - Informar al gerente quejas de los clientes
 - Informar condiciones de venta al cliente
 - Informar de condiciones de entrega al gerente
 - Tener conocimiento de los productos que la empresa oferta

- **Bodeguero**
 - Receptar mercadería nueva
 - Revisar que la mercadería este en buen estado
 - Verificar stock de mercadería
 - Actualizar inventario en el sistema

- **Chofer**
 - Asistir en el embarque y desembarque de la mercadería
 - Transportar mercadería a diferentes entidades

- Entrega de documentos a la empresa
- Informar a gerencia si existe problemas con la camioneta

3.1.4. *Debilidades y oportunidades de mejora.* Después de analizar los procesos actuales y las funciones del personal de TECMAN CIA. LTDA, se concluyó que existen debilidades y por ende oportunidades de mejora. Con dicha información se procederá a mejorar los procesos actuales de tal manera que se eviten al máximo errores que se cometían y de igual manera evitar errores a futuro que generen problemas y afecten al desarrollo de la empresa.

El sistema Kaizen tiene como objetivo el minimizar los desperdicios o despilfarros que existen en los procesos de la empresa. Lefcovich (2009) indica, un desperdicio o despilfarro que en japonés significa *muda*, son todas las actividades que no agregan valor económico a la organización ni al cliente. Estos desperdicios deben ser controlados pues muchas veces se malgastan recursos económicos, humanos y tiempo, lo cual indica que se desperdicia de igual manera oportunidades para generar riqueza a la empresa.

Existen 7 mudas estratégicas según (Lefcovich, 2009, pág. 10), y son:

- Las capacidades de los empleados desaprovechadas
- La falta de enfoque y posicionamiento
- Tiempo
- Información
- Oportunidades del entorno
- Fortalezas de la empresa
- Clientes y/o consumidores

Tomando en cuenta la lista de arriba se puede decir que la que perjudica en su gran parte a la empresa es la mala utilización de las capacidades de los empleados ya que algunos empleados desempeñan funciones que no les compete, también la falta de información en conjunto con la falta de enfoque, oportunidades y tiempo en el aspecto de no usar sistemas que ayuden a un mejor manejo de mercadería, de empleados, de registros, entre otros.

Adicional a lo antes mencionada para poder analizar las debilidades y las oportunidades de mejora en TECMAN CIA. LTDA., se tomará en cuenta también 9 puntos clave que son básicos dentro de toda organización.

Los 9 puntos clave son (Bautista, 2017):

- **Método:** se refiere a los desperdicios en general que conlleva realizar el proceso de una determinada forma.
- **Personas:** mencionado anteriormente, se refiere a la carga que tienen los empleados en un puesto de trabajo, su remuneración, motivación en la empresa y en su cargo, entre otros aspectos.
- **Infraestructura:** representa a las instalaciones, edificaciones en las que los trabajadores llevan a cabo sus actividades diarias.
- **Equipos:** este punto se refiere a la maquinaria, computadores, equipos de oficina, etc., que las organizaciones dan a sus empleados para que estos puedan llevar a cabo su trabajo.
- **Software:** este es un tema muy importante a ser considerado ya que representa a los programas, licencias, actualizaciones, desarrollo, reportes, etc., que los empleados usan diariamente para resolver todos los problemas y actividades de su puesto de trabajo.
- **Materiales:** significa toda la materia prima, materiales de oficina y demás suministros necesarios para los empleados.
- **Normativa:** esto se refiere a los reglamentos, políticas, normas, directrices, entre otros, que rigen a una organización.

A continuación, en las tablas de la N° 8 a la N°17, se detallan las oportunidades de mejora que se pudieron analizar para su implementación:

- **Compra local de mercadería**

Tabla N°8 Oportunidad de mejora del proceso compra local de mercadería

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Personas	Vendedores realizan actividades de compra y de ventas.	Dividir al personal para que se enfoquen solo en actividades de compra o ventas o a su vez reclutar personal nuevo.

Dentro de este proceso se pudo observar que los vendedores eran los encargados de la compra de mercadería lo cual no es lo óptimo, por lo cual se propone contratar a personas que ocupen el cargo de compradores y se encarguen netamente de las adquisiciones y así lograr que cada grupo se enfoque en la función principal de su cargo.

- **Entrada de mercadería**

Tabla N°9 Oportunidad de mejora proceso entrada de mercadería

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	Programa y registro obsoleto (Microsoft Excel)	Implementación de un sistema de gestión de stock que permita un mejor registro de la mercadería que ingresa.
Infraestructura	No cuenta con un espacio físico adecuado para el almacenamiento de la mercadería.	Buscar un espacio extra para almacenaje de bodega ya de que en el actual lugar no hay como ampliar.

El uso de un sistema obsoleto para el registro de la mercadería algunas veces genera inconvenientes en saber exactamente sobre un producto, por lo cual con la implementación de un sistema de gestión de stock se podrá llevar un mejor control de la información de cada producto que ingresa a la empresa el cual abarcará información relevante y también notificará cuando el producto este próximo a agotarse o caducarse. Por otro lado, el no contar con un espacio adecuado para almacenamiento de la mercadería ha generado problemas ya que se la debe dejar en el patio y han ocurrido accidentes, partiendo de esto es primordial que se busque un lugar extra ya de que no se puede ampliar el lugar actual y así poder manejar mejor el producto.

- **Salida y distribución de mercadería**

Tabla N°10 Oportunidad de mejora proceso salida y distribución de mercadería

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	Programa y registro obsoleto (Microsoft Excel)	Implementación de un sistema de gestión de stock que permita un mejor registro de la mercadería que sale.

Como se mencionó antes el uso obsoleto de un programa para este proceso ha generado algunas veces problemas con la información de la mercadería, por lo cual la implementación de dicho sistema de gestión de stock ayudara mucho al momento de actualizar la información y tenerla siempre al día, acortara el tiempo que se demora la actividad de ingreso

de la mercadería que sale y así se lograra una mayor eficiencia dentro del proceso.

- **Ventas al sector público**

Tabla N°11 Oportunidad de mejora del proceso de ventas al sector público

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Personas	Falta de capacitación para realizar formularios de compras públicas	Capacitar cada que se normalice nuevos procedimientos al personal para estar al día

Al momento de realizar la entrevista al personal, el mismo indico que se tiene el suficiente conocimiento sobre la elaboración de los formularios, pero algunas veces existen nuevas regulaciones o cambios que son de importancia saberlo a tiempo para que luego no existan problemas y no se pueda participar en las subastas, pues en el pasado ha habido casos de que se perdía oportunidades por no estar al tanto por lo cual capacitaciones periódicas sería lo indicado.

- **Ventas sector privado**

Tabla N°12 Oportunidad de mejora del proceso ventas sector privado

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	Programa y registro obsoleto (Microsoft Excel)	Implementación de un sistema de gestión de clientes en el cual se pueda tener toda la información del mismo.

Antes de concretar una venta es importante saber si el cliente al cual se le va a proveer de un producto está al día con sus obligaciones por lo cual el implementar un sistema de gestión de clientes es óptimo para saber cómo está el mismo, si tiene obligaciones pendientes o está al día, de igual manera minimizara los tiempos de la actividad lo cual reduce el tiempo total del proceso agilizándolo.

- **Selección de personal**

Tabla N°13 Oportunidad de mejora proceso de selección de personal

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Personas	No se especifica con claridad las funciones a desempeñar en el puesto vacante	Elaborar un manual de funciones para cada cargo que la empresa posee.
Método	No se realizan evaluaciones previas a personal que está calificando para un puesto.	Crear y aplicar pruebas para que las personas que se postulan como candidatos a un puesto las realicen y así tener más información.

Al momento de seleccionar a personal no se le comunica todas las funciones del cargo a que se postula y esto en un momento genera molestias por parte del trabajador, de igual manera no se realizan pruebas para medir sus actitudes y aptitudes lo cual es fundamental pues así se revelara información que puede ayudar y facilitar la selección del candidato idóneo.

- **Pago de nomina**

Tabla N°14 Oportunidad de mejora proceso pago de nomina

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	Programa y registro obsoleto (Microsoft excel)	Implementación de un sistema de gestión de nómina que permita tener un mejor acceso a la información de cada empleado generada por el contador externo.

Dado que el contador externo maneja la información de los empleados y este le envía el valor para pago, al implementar este sistema no existiría esta espera pues el jefe financiero tendría acceso directo a la información y el proceso se agilizará para el pagar a cada empleado.

- **Pago proveedores**

Tabla N°15 Oportunidad de mejora proceso pago proveedores

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	Programa y registro obsoleto (Microsoft Excel)	Implementación de un sistema de gestión de proveedores que permita tener un mejor acceso a la información de cada proveedor, determinado los pagos a realizar minimizando tiempos al momento de revisar todas las facturas.

Con la implementación de este sistema se reducirán tiempos al momento de revisar factura por factura hasta seleccionar las que se vencen el plazo, este sistema contará con la información relevante de cada proveedor indicando así el valor a pagar y la fecha máxima para realizar el mismo.

- **Cobro clientes**

Tabla N°16 Oportunidad de mejora proceso cobro clientes

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	Programa y registro obsoleto (Microsoft Excel)	Implementación de un sistema de gestión de clientes que permita un mejor tener acceso a la información de cada cliente.

Como se mencionó en el proceso de ventas a sector privado el implementar este sistema reducirá tiempos, al momento de revisar factura por factura hasta seleccionar las que serán cobradas, este sistema contará

con la información relevante de cada cliente indicando así el valor a cobrar y la fecha máxima para receptor el mismo.

- **Compra activos fijos y suministros**

Tabla N°17 Oportunidad de mejora proceso compra activos fijos y suministros

ASPECTO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Personas	Jefe administrativo realiza actividades de compra.	Dividir al personal dedicado a compras para que uno de ellos se enfoque en la compra de activos fijos y suministros necesarios para la empresa.

Como se mencionó antes existe personal que desempeña más de una actividad principal, en este proceso el jefe administrativo es el cargado de adquirir activos fijos y suministros, lo que propone es que se agregue personal destinado solo a compras y este pendiente de estos procesos para mayor eficiencia dentro del mismo.

4. IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1. Mejoramiento de los procesos

James Harrington, define que:

El mejoramiento de procesos como una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos buenos. (pág. 245)

El mejoramiento del proceso constituye la herramienta de renovación y crecimiento empresarial que se traduce en una mejor funcionabilidad y desempeño de la estructura empresarial y funciones a todos sus niveles, garantizándose de esta forma una utilización óptima de recursos humanos y materiales, estrategia que incidirá positivamente en la materialización de los objetivos empresariales y la permanencia de la misma en el mercado, a pesar de los cambios y transformaciones que puedan afectar el desarrollo empresarial. (Andrade, 2016, pág. 100)

El mejoramiento de los procesos se los encuentra dentro del manual de procesos en el Anexo B.

4.2. Manual de procesos y funciones


4.2.1. Manual de procesos. El manual de procesos, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados y se puede considerar como parte de los documentos del diseño de procesos. No existe normativa ni especificación sobre el contenido del manual de procesos, se puede encontrar diferentes formatos para realizarlo (Cadena Echeverría, 2016, pág. 19)

El manual de procesos consta de las siguientes partes:

1. **Propósito:** es la razón de ser del proceso. Se definirá y se establecerá el objetivo del proceso a describir.
2. **Alcance:** es el ámbito de la aplicación del procedimiento dentro de la empresa.
3. **Responsable del proceso:** se indica el cargo del responsable final que ejecuta el proceso.
4. **Definiciones:** aquí se indica el glosario de términos relacionados con el proceso a describir.
5. **Políticas:** según (Medina, 2012) afirma que las políticas son lineamientos o directrices que permiten orientar las acciones de las personas que forman parte de la empresa, al cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas. En este caso los empleados de la empresa deberán alinearse a las políticas para poder ejecutar las actividades del proceso bajo estas políticas.
6. **Indicadores:** (Pérez Fernández de Velasco, 2012) señala que un indicador es un valor obtenido a través de diferente formular, según sea el caso de cada proceso, el mismo ayudara a medir objetivamente el seguimiento de los objetivos. Ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso. TECMAN CIA. LTDA., no había controlado sus procesos en base a indicadores de gestión por lo cual se establecerá de acuerdo a ciertas políticas de la empresa con ayuda y consentimiento del gerente general, jefe financiero y jefe administrativo.
7. **Documentos:** “Proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y procesos de manera coherente, tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos” (Montaño Larios, 2016)
8. **Registros:** documentos que contienen información necesaria complementaria del proceso
9. **Diagrama de flujo:** representación gráfica del proceso.

Se procedió a elaborar dicho manual de procesos tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para su implementación el cual se lo puede encontrar en el Anexo B.

A continuación, se presenta un ejemplo de un manual de procesos del proceso de ventas al sector público.

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: COM01	Ventas sector público		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Comercializar los productos demandados por entidades públicas con eficiencia y eficacia de forma oportuna cumpliendo con la cantidad y los requisitos solicitados, una vez que se haya ganado una subasta inversa en la que se haya participado, tomando en cuenta los plazos de entrega, calidad de producto y formas de pago.

2. ALCANCE

Proceso que aplica para la venta a entidades públicas.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Vendedores

4. DEFINICIONES

- **USHAY:** módulo facilitador de comprar públicas.
- **Formularios:** documentos digitales que se encuentran en el sistema USHAY para ser completados por parte de los vendedores para participación en subastas inversas.
- **Certificados de originalidad:** emitidos por las marcas de los productos que se ofertan para autenticar su originalidad y garantía.
- **Orden de egreso:** Documento que indica información detallada de los suministros y la cantidad que saldrá de bodega.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: COM01	Ventas sector público		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7


5. POLITICAS

- Conocer las condiciones que se establecen en el contrato para las diversas actividades de entrega, firma de contrato entre otros.
- Al ganar una subasta inversa nos reservamos el derecho a importar la gran mayoría de mercadería y separarla de bodega.
- La empresa solamente aceptará pagos en efectivo, cheques y mediante transferencias.

6. INDICADORES

Nombre	Ventas realizadas.					
Descripción	Indica el porcentaje de productos vendidos para comparar con las ventas del año anterior.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Productos vendidos periodo determinado}}{\text{Total productos}} \times 100$	Mensual	Positivo	70%	90%	Jefe administrativo	Vendedor

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: COM01	Ventas sector público			
Edición No. 01			Pág. 3 de 7	

Nombre	Presupuesto utilizado					
Descripción	Mide el porcentaje de ventas alcanzadas en el periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto previsto}} \times 100$	Anual	Positivo	80%	90%	Jefe administrativo	Vendedor

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
INS01-COM01	Procedimientos de ventas públicas
POL01-COM01	Política de ventas públicas
EXT01-COM01	Manuales proveedores compras públicas

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

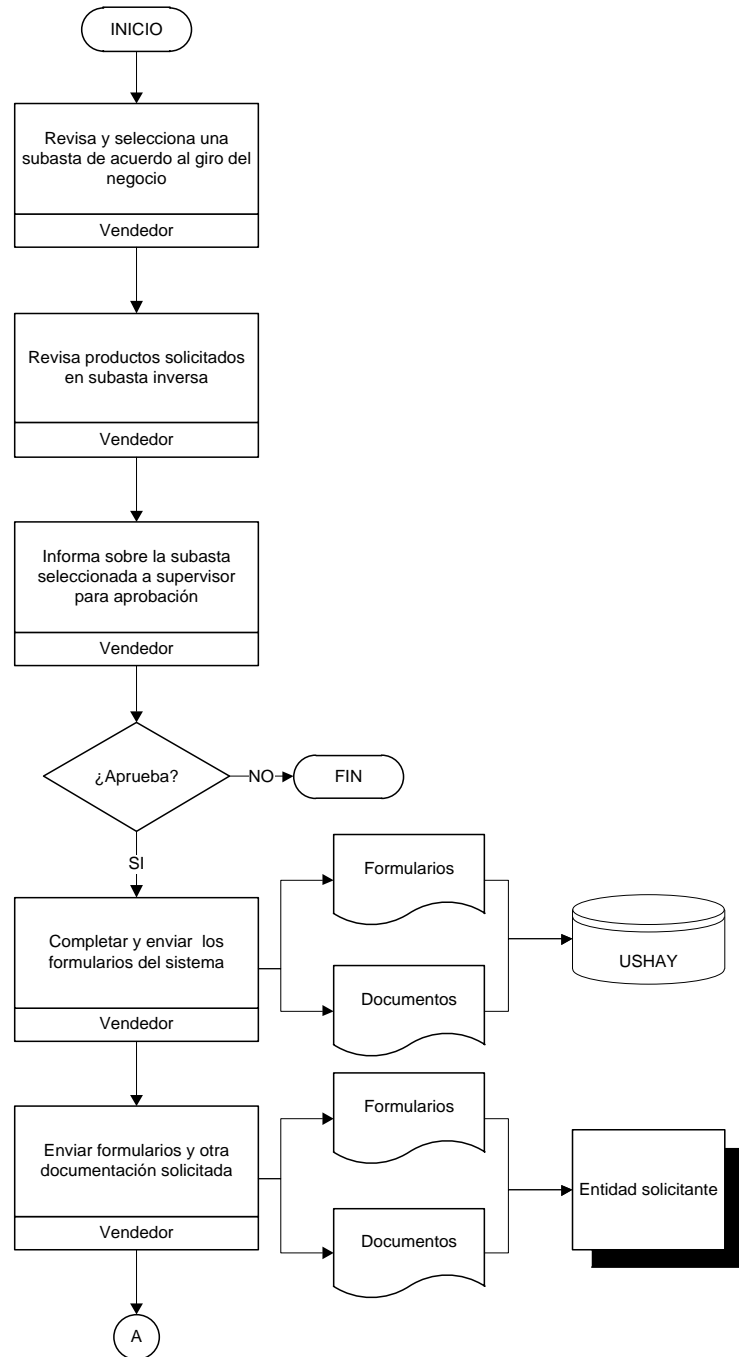
 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: COM01	Ventas sector público		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

8. REGISTROS

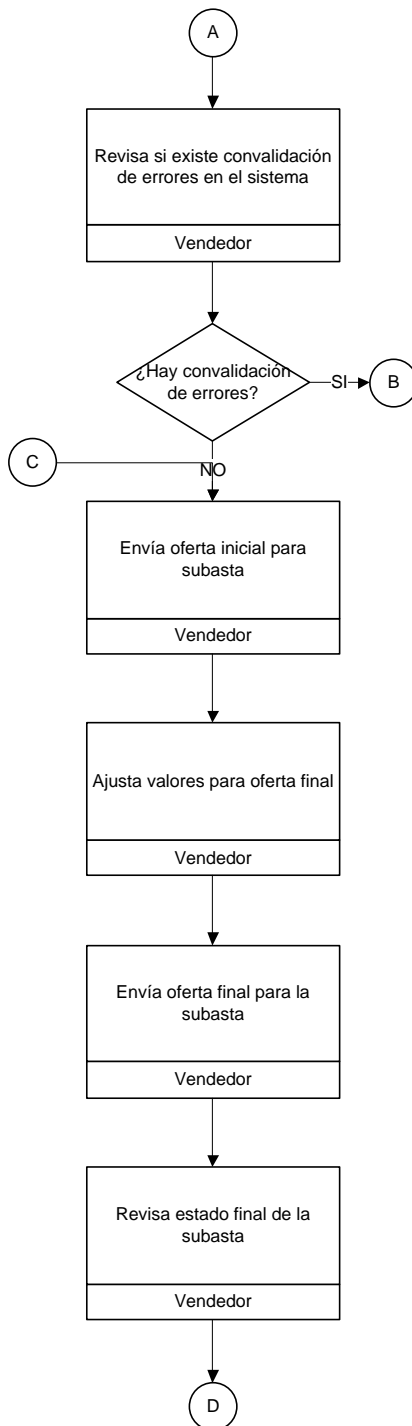
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01- COM01	Pliegos con pedido del cliente	Digital	1 años	Eliminar
REG02- COM01	Orden de egreso	Digital	5 años	Eliminar
REG03- COM01	Factura	Digital	5 años	Eliminar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

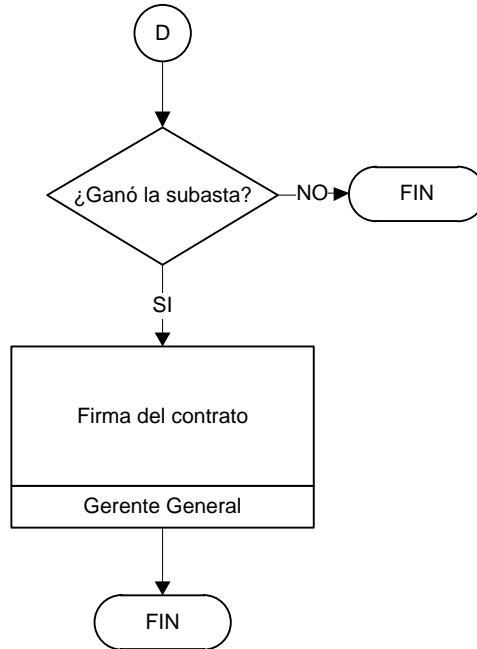
9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

4.2.2. *Manual de funciones:* El manual de funciones es un “instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, asimismo, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución, en un periodo determinado.” (Daza & Ruiz, 2009)

Un manual de funciones consta de las siguientes partes:

1. **Identificación del cargo:** este punto indica sobre quien se va a enfocar el manual.
2. **Área a la que pertenece:** se asigna al empleado de quien se trata el manual a una de las diversas áreas que existe en la empresa.
3. **Funciones:** actividades en particular que realiza el empleado de quien trata el manual dentro de la empresa.
4. **Responsabilidades:** obligaciones a las cuales el empleado este sujeto.
5. **Formación:** conocimientos adquiridos en diferentes lugares de estudio a lo largo de la vida de una persona, en este caso del empleado.
6. **Habilidades:** capacidades de una persona para efectuar una actividad de manera fácil y correcta.

Después de un análisis de las funciones de los empleados y su posición en el organigrama se elaboró un manual de funciones para los diversos cargos que la empresa posee el mismo que se encuentra como Anexo C.

A continuación, se presenta un ejemplo de un manual de funciones del cargo de vendedor de la empresa.



Identificación del cargo: Vendedor
Área a la que pertenece: Administrativa
Cargo del jefe inmediato: Jefe administrativo

FUNCIONES Brindar atención al cliente satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.

Función principal

Funciones específicas

- Atender a los clientes cordialmente.
- Receptar pedidos de clientes.
- Captar nuevos clientes potenciales.
- Realizar visitar a clientes para ofrecer productos nuevos.
- Crear lealtad de clientes hacia la empresa.
- Asesorar y brindar alternativas de productos.
- Informar al gerente general sobre quejas y problemas de clientes.
- Informar condiciones de ventas al cliente.
- Elaborar y cotizaciones a clientes que lo requerían.
- Entregar a bodeguero pedidos de clientes.

RESPONSABILIDADES

- Mantener buena comunicación con clientes.
- Tener conocimientos de características y especificaciones de los productos que la empresa ofrece
- Cumplir con políticas establecidas.

FORMACIÓN

Educación básica	<input type="checkbox"/>
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Superior	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>

HABILIDADES

Habilidades básicas

Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>

Habilidades específicas

Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>

CONCLUSIONES

- Los procesos y funciones de los departamentos actuales de la empresa TECMAN CIA. LTDA. revelaron un conjunto de debilidades que pueden ser mejorador con el fin de un mejor desarrollo en la empresa.
- El uso de programas convencionales como Excel y Word para registrar la información de los procesos desarrollados en los actuales departamentos de TECMAN CIA.LTDA., genera que la información no este actualizada o llevada de la mejor manera y hasta esperar por información de terceras partes, lo cual genera que ciertas actividades en los procesos deban ser repetidas, involucra la pérdida de tiempo y que los empleados no tengan software que ayude en su desarrollo.
- A pesar de que no han existido mayor número de problemas hay personal que desempeña funciones que no están dentro de lo establecido para ese cargo y que a futuro puede generar problemas que afecten gravemente a la empresa.
- Dentro del proceso de selección de nuevo personal no se realizan pruebas que midan sus actitudes y aptitudes, lo cual serviría para mejor conocimiento de la persona en estos aspectos pues con la entrevista no siempre se logra conocer a fondo a la persona.
- La infraestructura para el almacenaje de la mercadería no cuenta con el espacio necesario para abastecer todo el producto, a menudo la mercadería es almacenada en la parte exterior de la oficina expuesta a daños por el clima hasta poder trasladarla al cliente final.

- La falta de indicadores es desfavorable en toda empresa ya que no permite que haya una retroalimentación ni control a los procesos. TECMAN CIA. LTDA. no mantenía ningún tipo de control sobre la eficiencia de sus procesos.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el manual de procesos y funciones diseñados para todos los departamentos de la empresa con el fin de lograr la mejora de las actividades y funciones de los empleados y así llegar a mantener un buen desarrollo interno.
- Implementar el software necesario para un mejor manejo de la información sobre clientes, proveedores, empleados y mercadería, con la finalidad de tener la información al día sin necesidad de esperar por terceros o buscar manualmente. Con esta implementación se logrará también minimizar tiempos ociosos de las actividades y malentendidos entre las partes involucradas
- Seleccionar un empleado para que se ocupe de las compras que TECMAN CIA. LTDA. realiza o contratar personal para que se ocupe de este proceso ya que vendedores o el jefe administrativo eran los encargados de realizar estas actividades y no es lo correcto pues se mezclan funciones y generan problemas.
- Implementar pruebas a personal candidato a ser parte de la empresa para poder conocer más a fondo de sus habilidades y así tener más información que ayude en la selección del candidato idóneo para el puesto.
- Se tiene conocimiento que ya fue adquirido un lugar para el cambio de las instalaciones de la empresa, lo que se recomienda es adecuar de la mejor manera la bodega para tener espacio suficiente y no tener problemas como los que se presentan ahora. Si el tiempo para el traspaso se alarga sería adecuado que se contrate un lugar cerca de la empresa para almacenar ahí el producto y terminar con los problemas presentados.
- Implementar y controlar los indicadores propuestos dentro de este trabajo para poder alcanzar las metas propuestas de la empresa.

Bibliografía

- Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica. (2014). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-quiere-aumentar-participacion-tics-e-industria-software-pib.html>
- Andrade, A. (2016). PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA LA EMPRESA FERRECON, UBICADA EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bautista, A. (2017). Propuesta de mejoramiento de los procesos de la dirección de recursos humanos y nómina de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.
- Bolívar, L. F., & Escobar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Cadena Echeverría, J. (2016). Guía para el diseño y documentación. *Yura: Relaciones internacionales*, 28.
- Calidad y Gestión. (s.f.). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 2016, de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
- Centro de comercio internacional; ISO. (1993). *Sistemas ISO 9000 de gestión de la calidad: Directrices para las empresas de países en desarrollo*. Ginebra.
- Claver, E., Molina, J. F., & Tarí, J. J. (2011). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental: Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*. Piramide.
- Daza, D., & Ruiz, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Caracas.
- Falconí, J. (17 de enero de 2017). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/opinion/2017/01/17/nota/6001579/ecuador-2017-economia-caida>
- Fontalvo Herrera, T. J. (2004). *Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000*. Bogotá: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.
- Formato educativo. Escuela de negocios. (2017). *Formato educativo. Escuela de negocios*. Recuperado el 2017, de Formato educativo. Escuela de negocios
- Francisco Javier Lloréns, M. d. (2005). *Gestión de la calidad empresarial : fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Gómez, F. (2013). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Caracas.

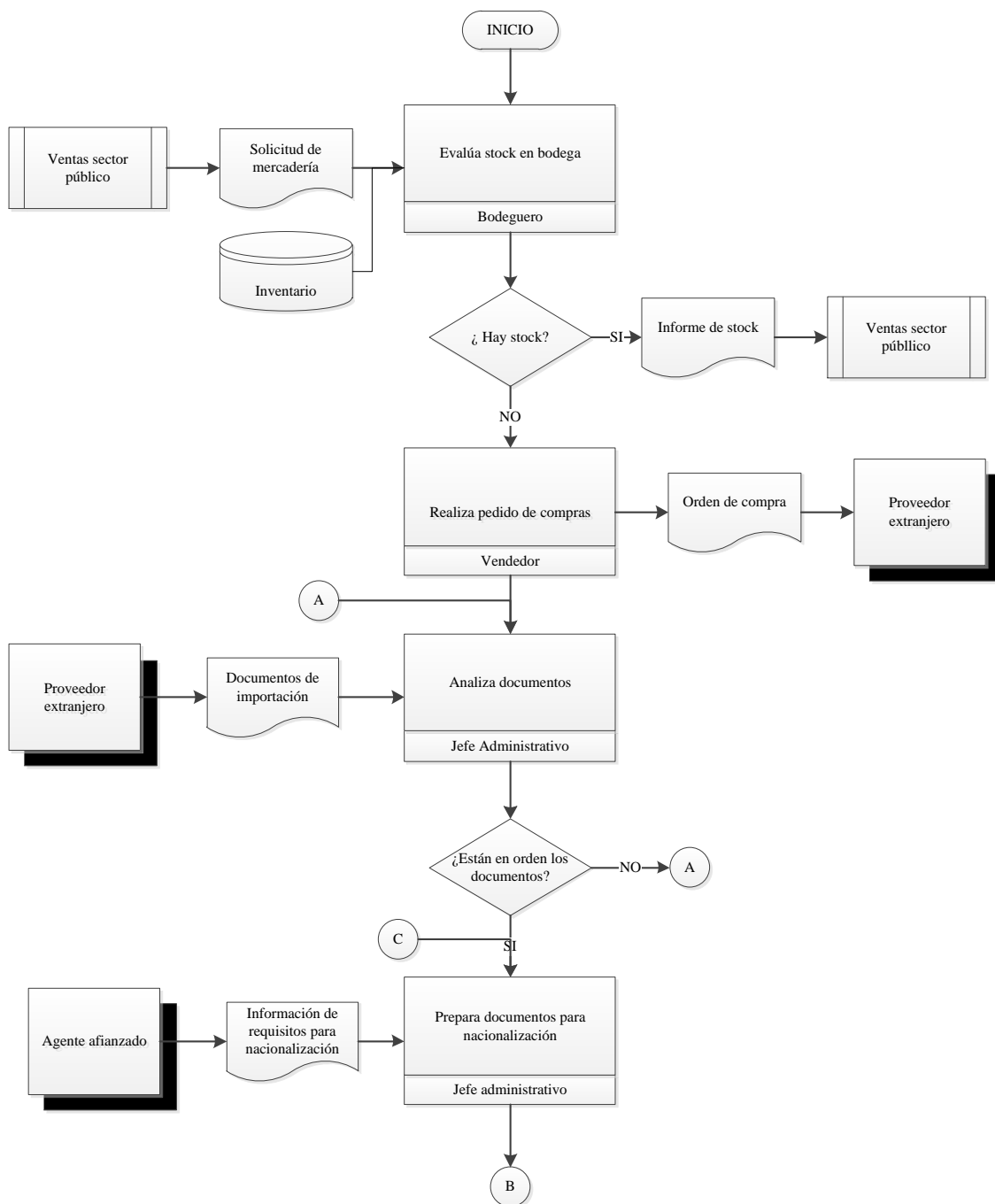
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- ISO Tools. (2016). *ISO Tools*. Obtenido de ISO Tools: <https://www.isotools.org/>
- Lefcovich, M. (2009). *Estrategia Kaizen*. Córdoba: El Cid Editor.
- Medina, M. (14 de 05 de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Minalla, C. (2011). *Universidad Ecotec*. Obtenido de http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/26954_2011_PASANTIAS_TRECALDE_000000682.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información. (s.f.). *Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>
- Montaño Larios, J. (2016). *La calidad es mas que ISO 9000*. Palibrio.
- Nava, V. M. (2010). *Elemento para conocer e implantarla norma de calidad para la mejora continua*. México D.F.: Limusa.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por proces*. Madrid: ESIC.
- Ribera, J. (1997). *Calidad: definirla, medirla y gestionarla*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Sosa, C. (2016). *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-ecuador-importaciones-balanzacomercial-petroleo.html>
- TECMAN CIA. LTDA. (2017). *TECMAN ECUADOR*. Obtenido de <http://www.tecmanecuador.com/tecman/1-quienes-somos/>

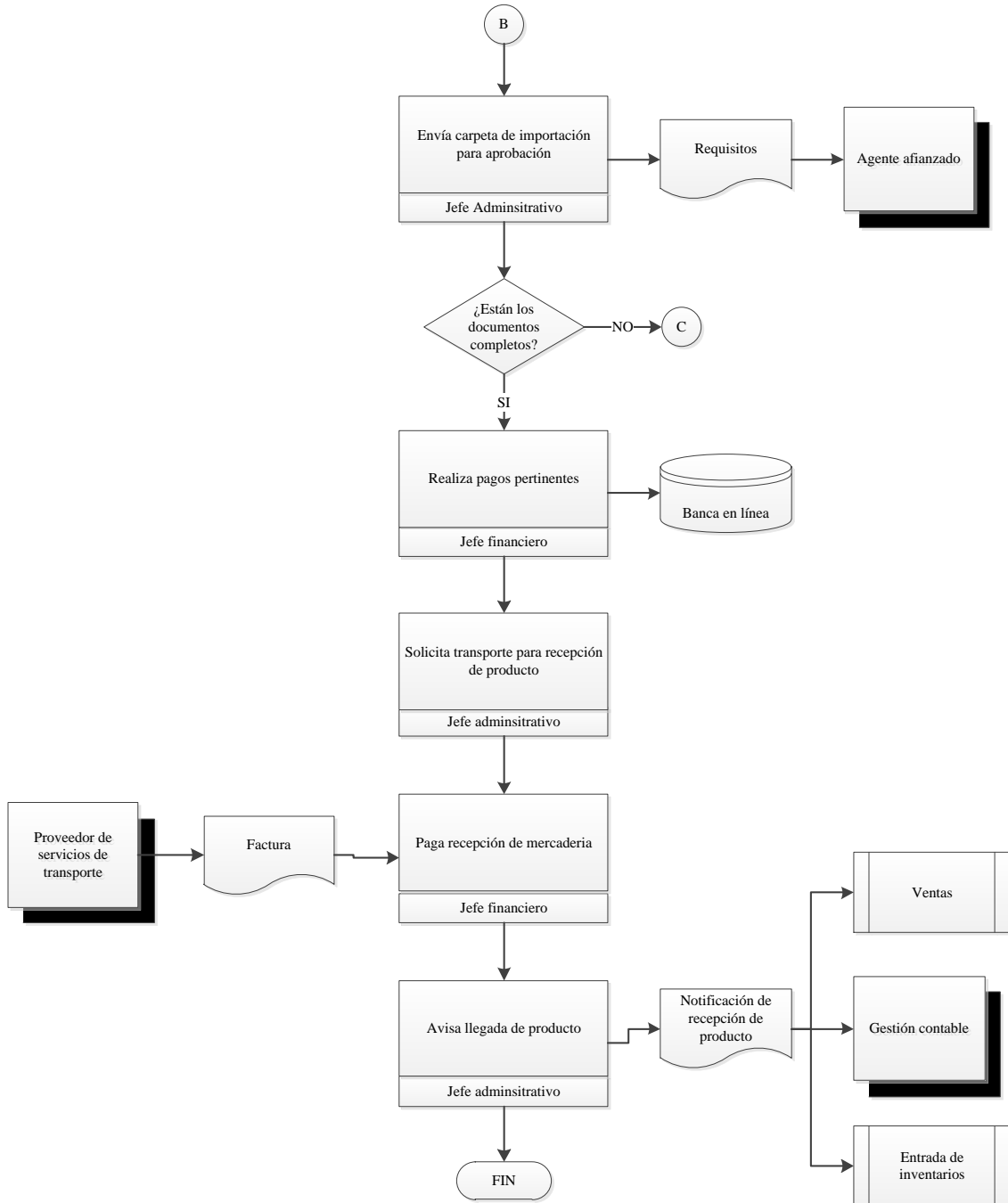
ANEXOS

Anexo A. Procesos actuales

Importaciones

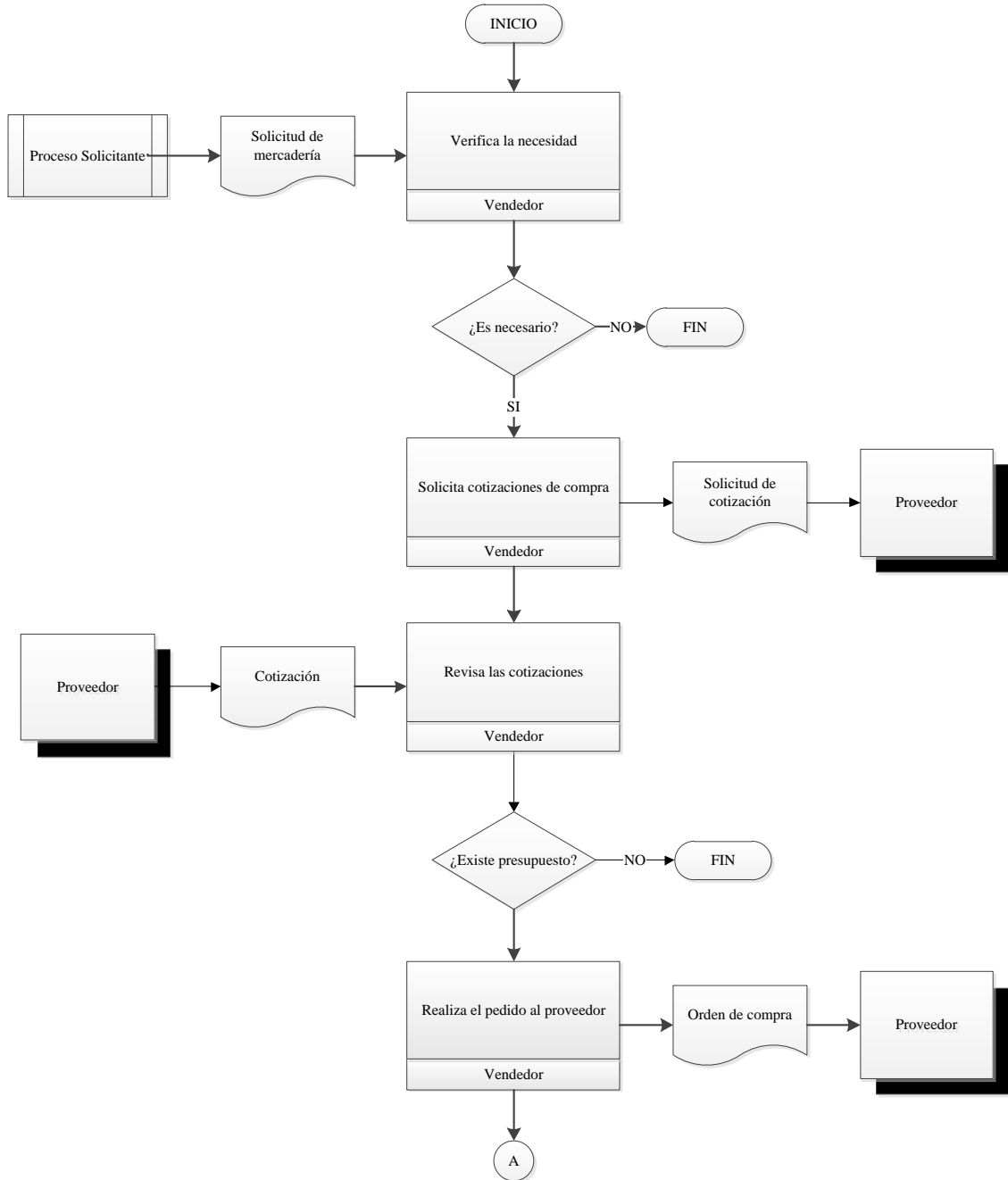
		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO PR01	Proceso: IMPORTACIONES	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 2





Compra local de mercadería

		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO PRO02	Proceso: COMPRA LOCAL DE MERCADERIA	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 2





PROCESO ACTUAL

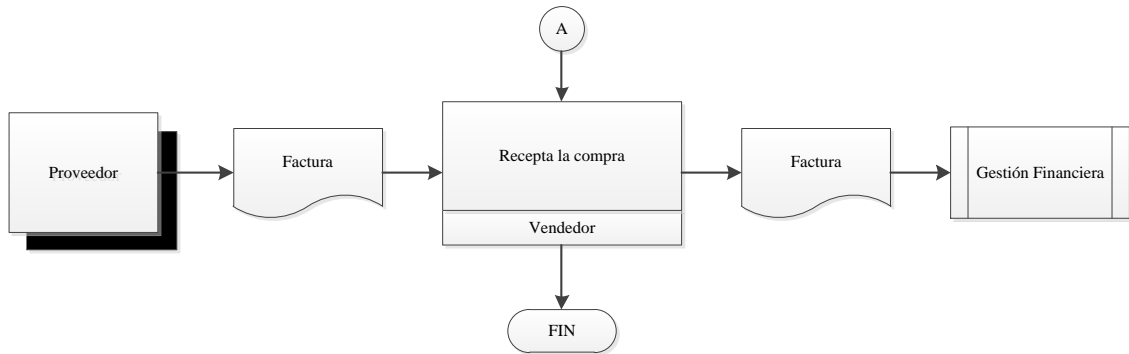
CÓDIGO
PRO02

Proceso:

COMPRA LOCAL DE MERCADERIA

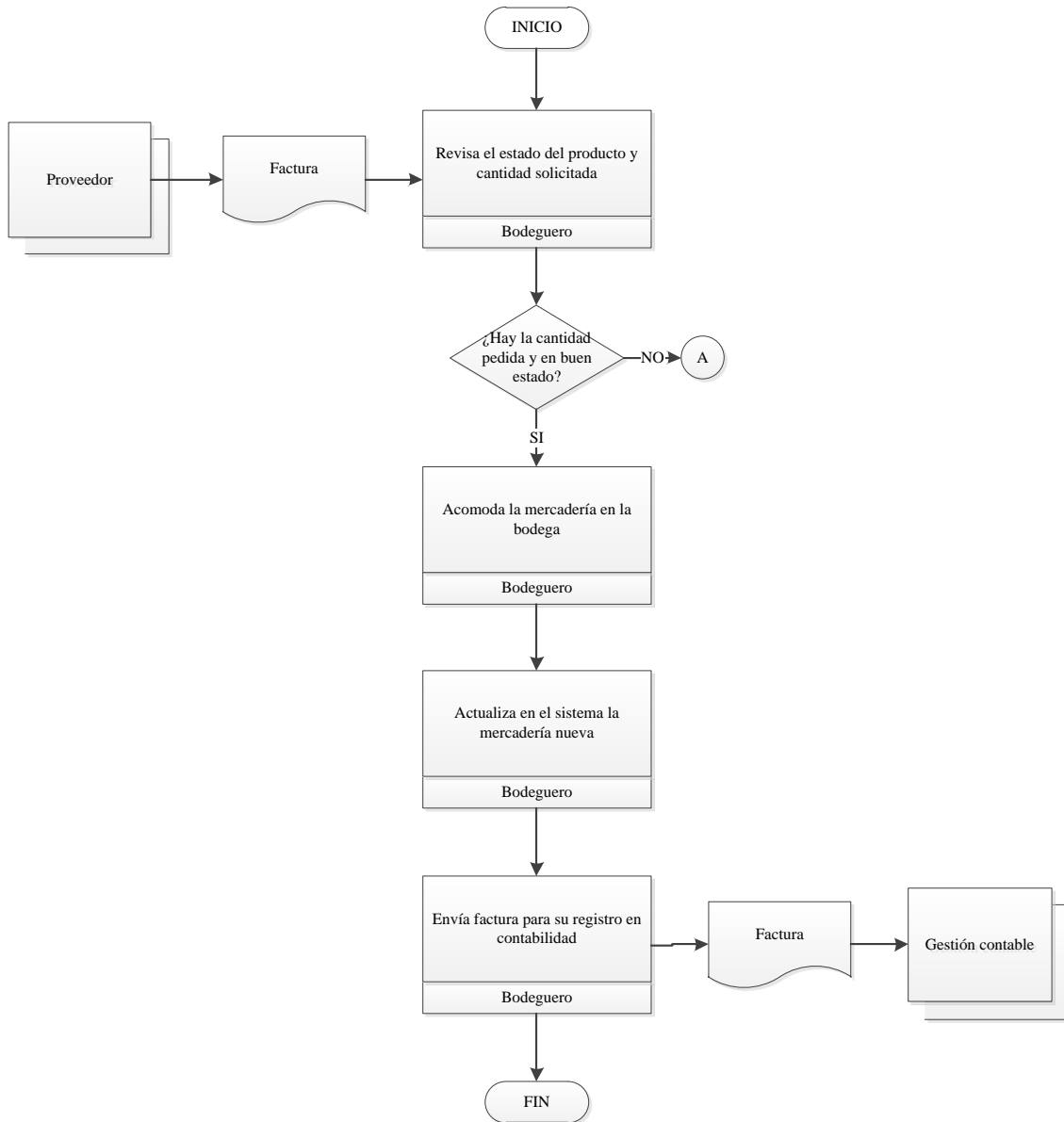
Edición No. 01

Pág. Página-1 de 2



Entrada de inventario

		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO PRO03	Proceso: ENTRADA DE INVENTARIO	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 2





PROCESO ACTUAL

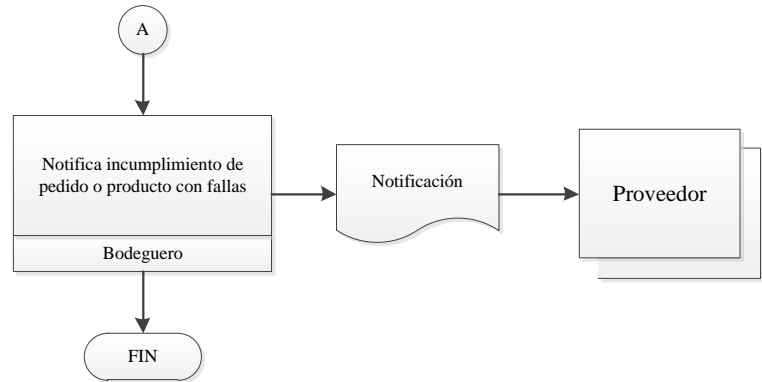
CÓDIGO
PRO03

Proceso:

ENTRADA DE INVENTARIO

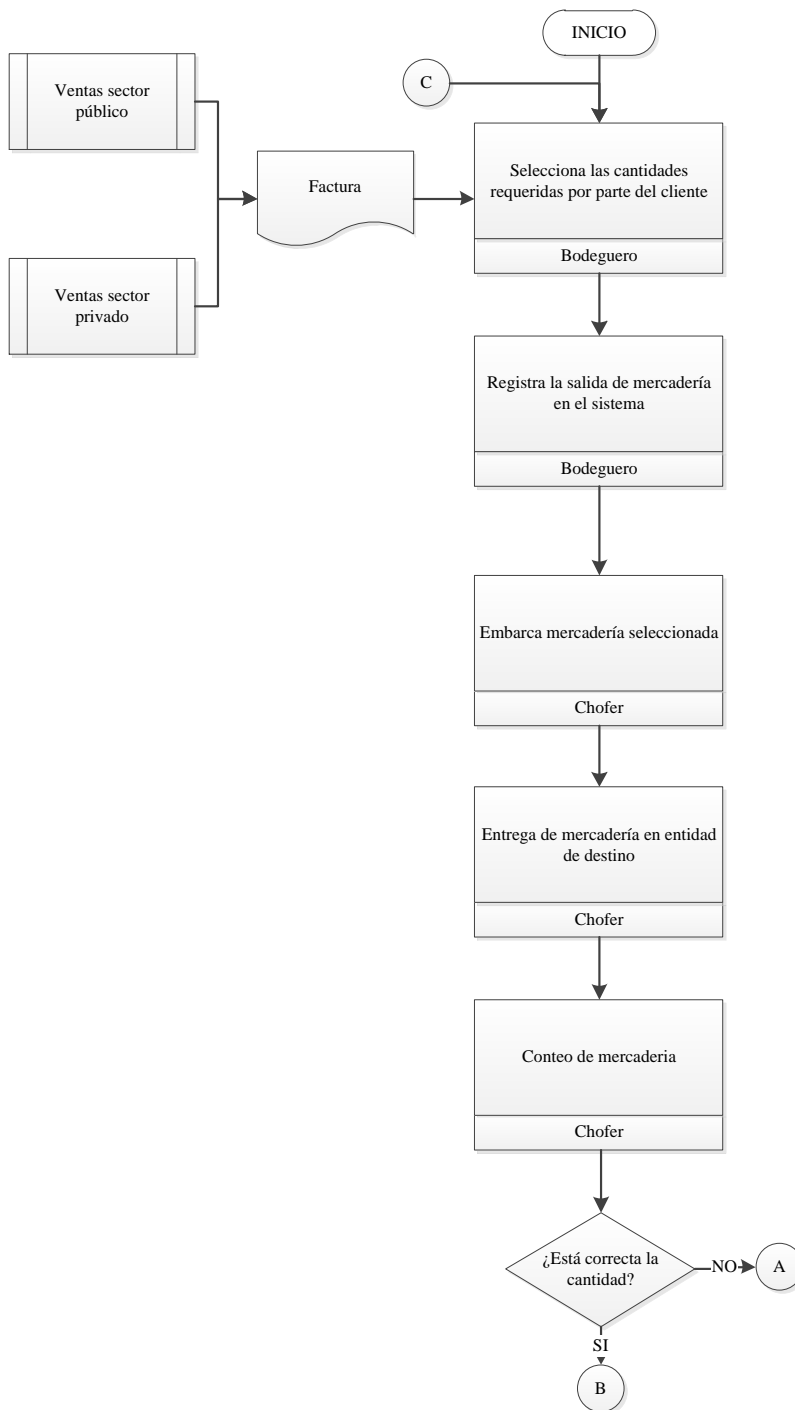
Edición No. 01

Pág. Página-1 de 2



Salida y distribución de mercadería

		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO PROV04	Proceso: SALIDA Y DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 2





PROCESO ACTUAL

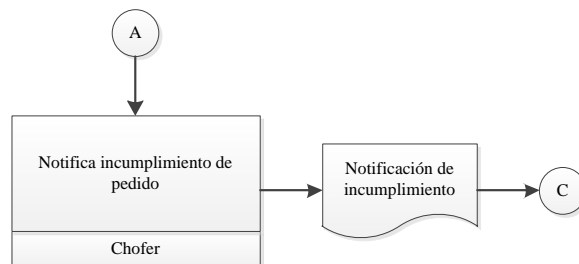
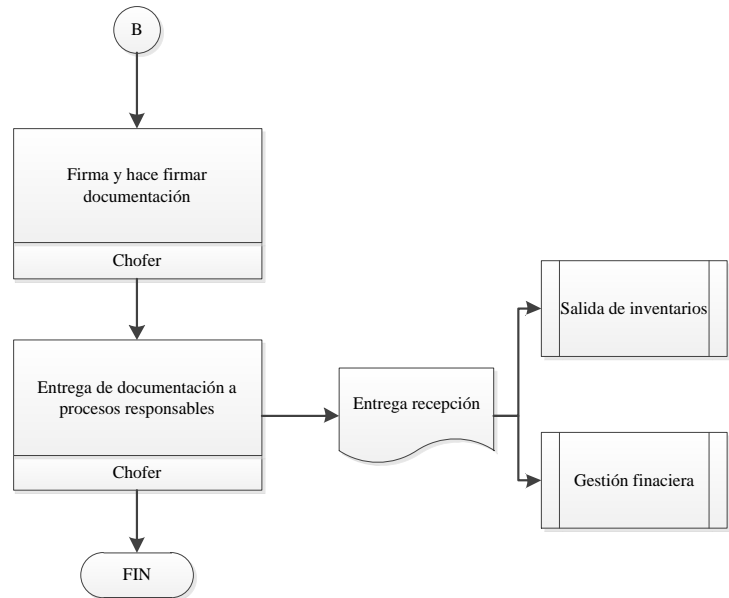
CÓDIGO
PROV04

Proceso:

SALIDA Y DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS

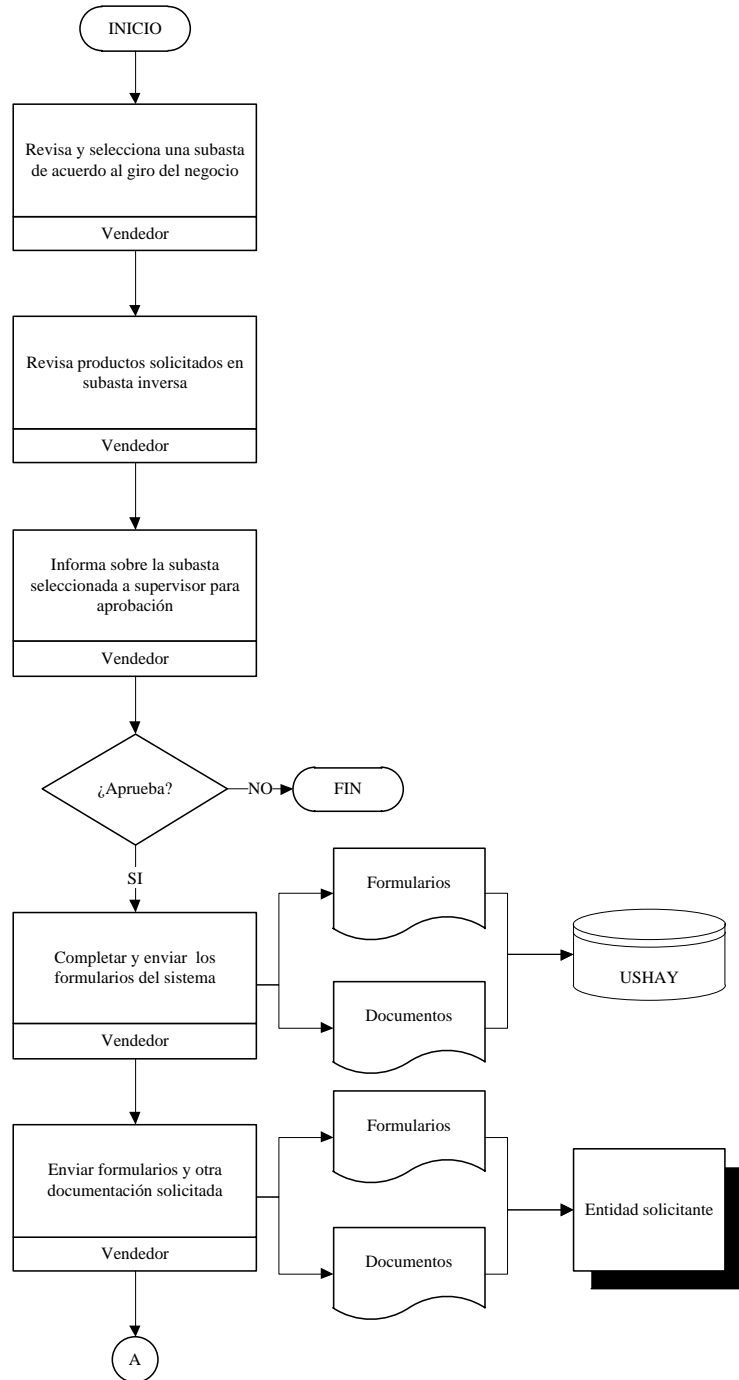
Edición No. 01

Pág. Página-1 de 2



Ventas sector publico

		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO COM01	Proceso: VENTAS SECTOR PUBLICO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3





PROCESO ACTUAL

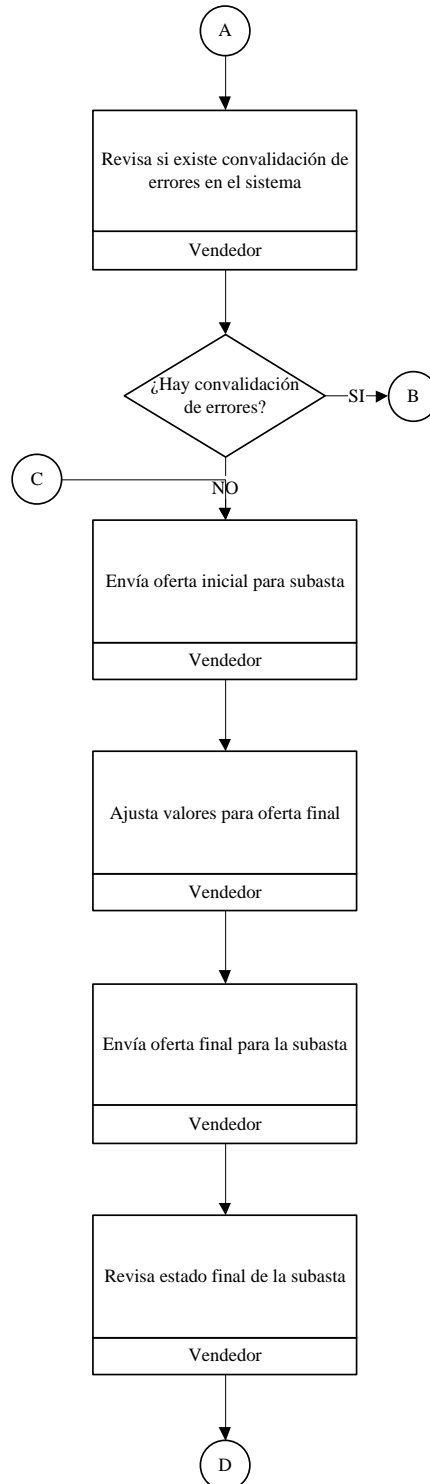
CÓDIGO
COM01

Proceso:

VENTAS SECTOR PUBLICO

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





PROCESO ACTUAL

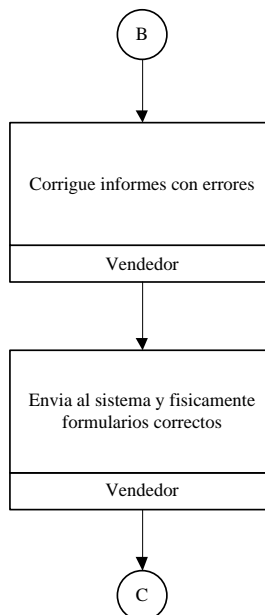
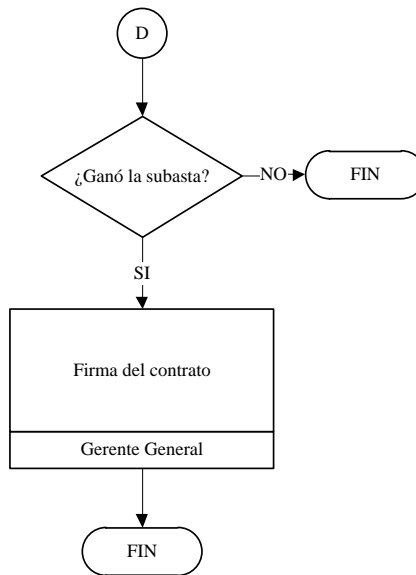
CÓDIGO
COM01

Proceso:

VENTAS SECTOR PUBLICO

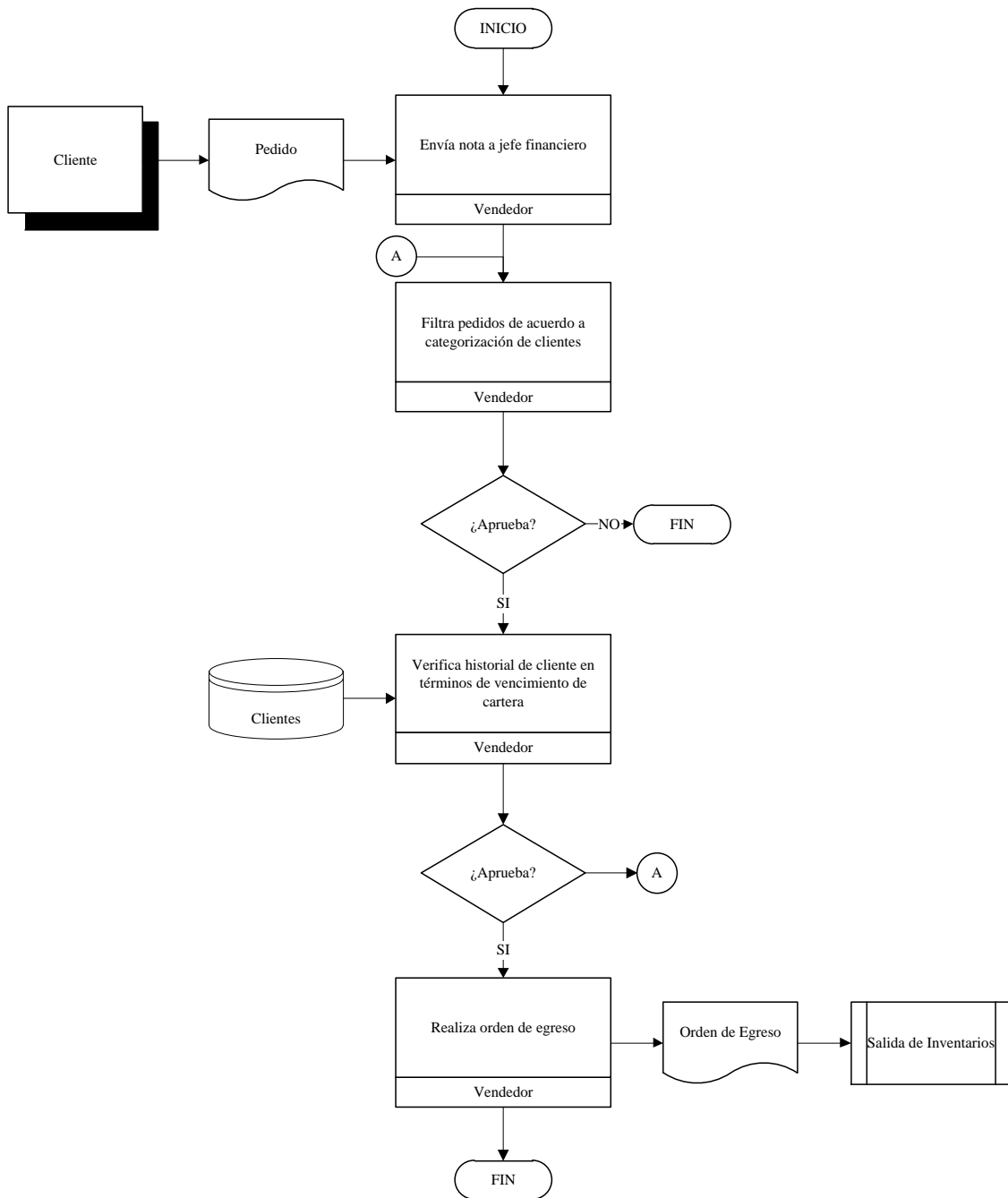
Edición No. 01

Pág. 3 de 3




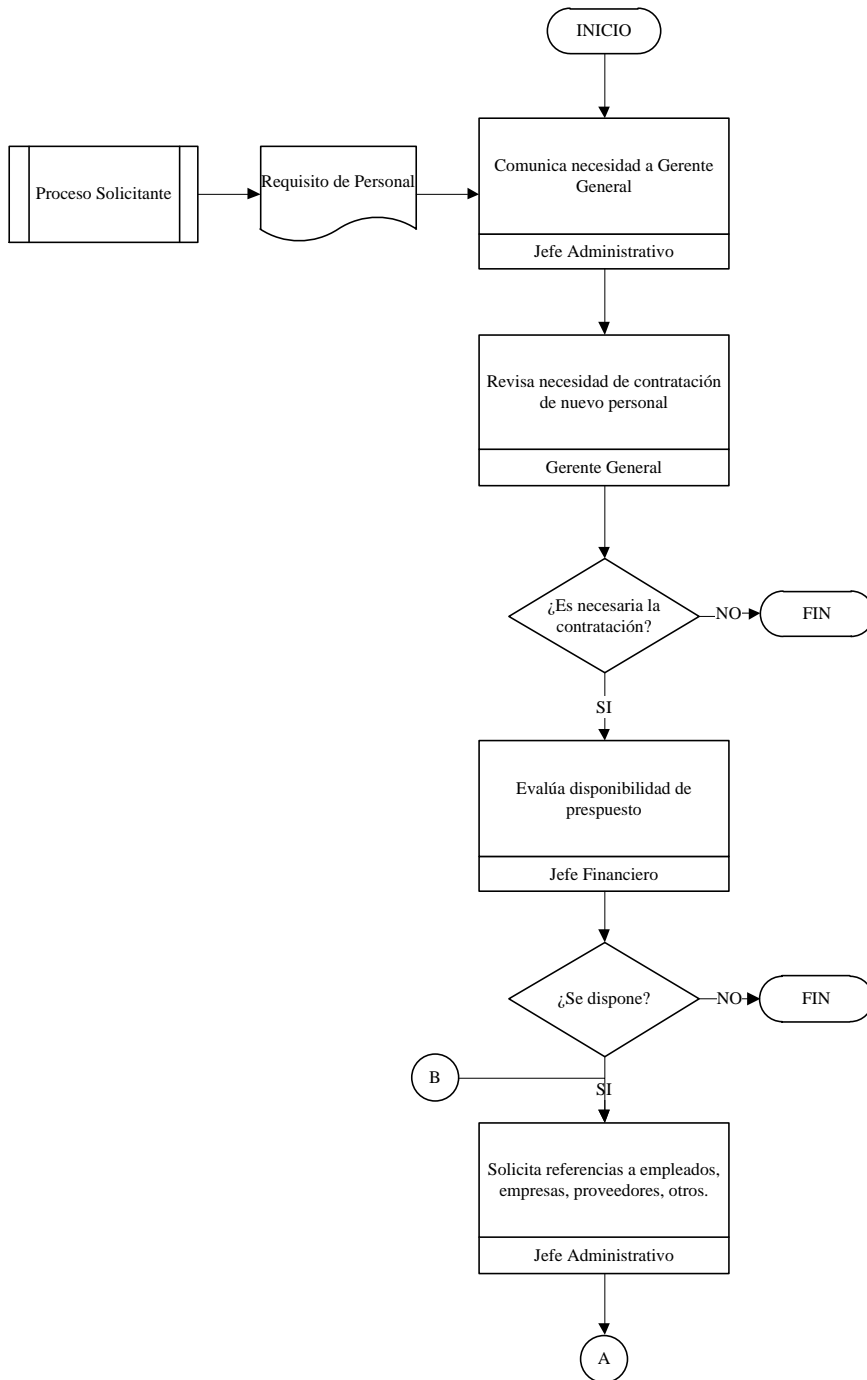
Ventas sector privado


		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO COM02	Proceso: <b style="text-align: center;">VENTAS SECTOR PRIVADO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

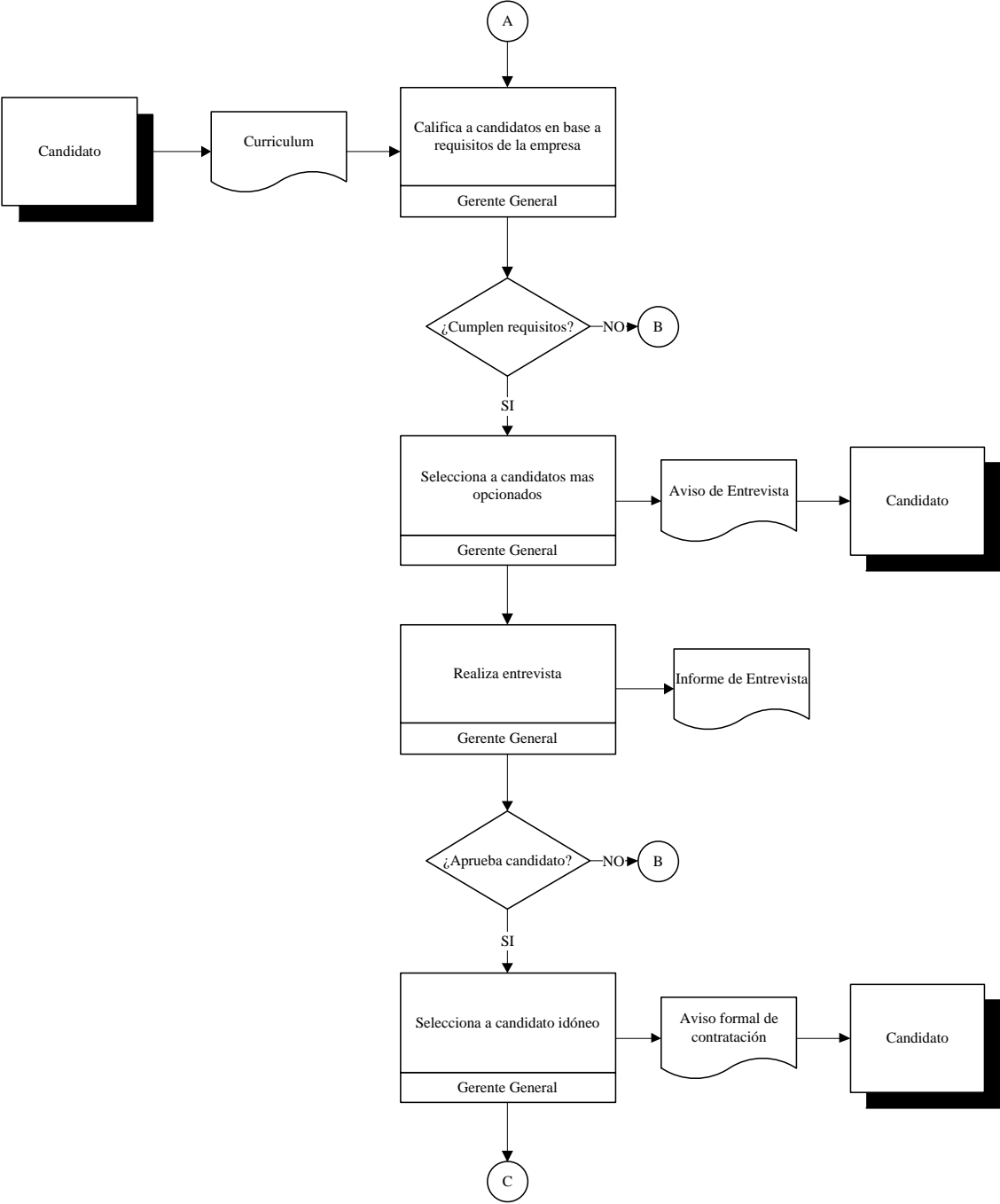


Contratación de personal

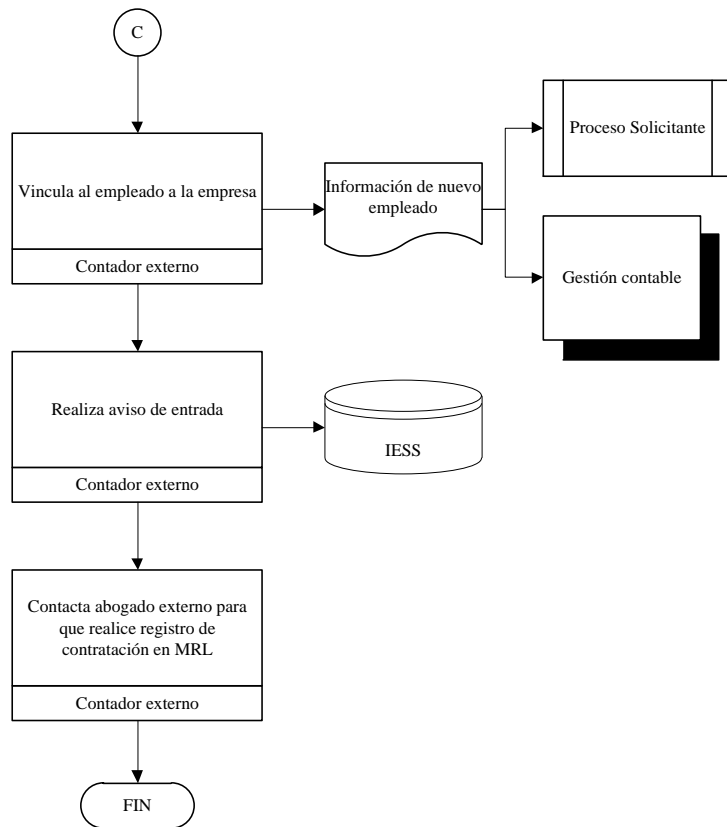
		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GTH01	Proceso: CONTRATACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3



		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GTH01	Proceso: <div style="text-align: center;">CONTRATACIÓN</div>	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3

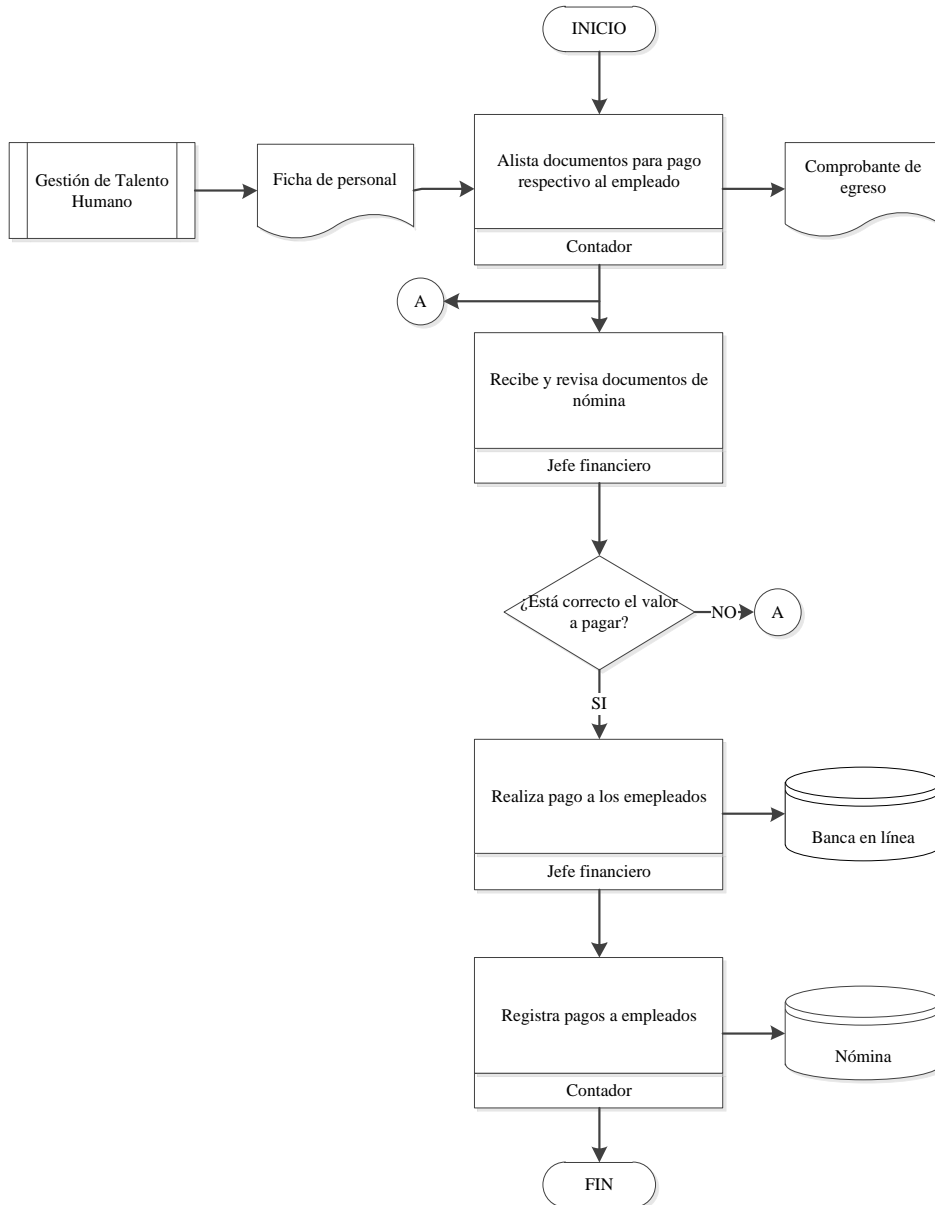


		<p>PROCESO ACTUAL</p>
<p>CÓDIGO GTH01</p>	<p>Proceso: CONTRATACIÓN</p>	
<p>Edición No. 01</p>		<p>Pág. 3 de 3</p>




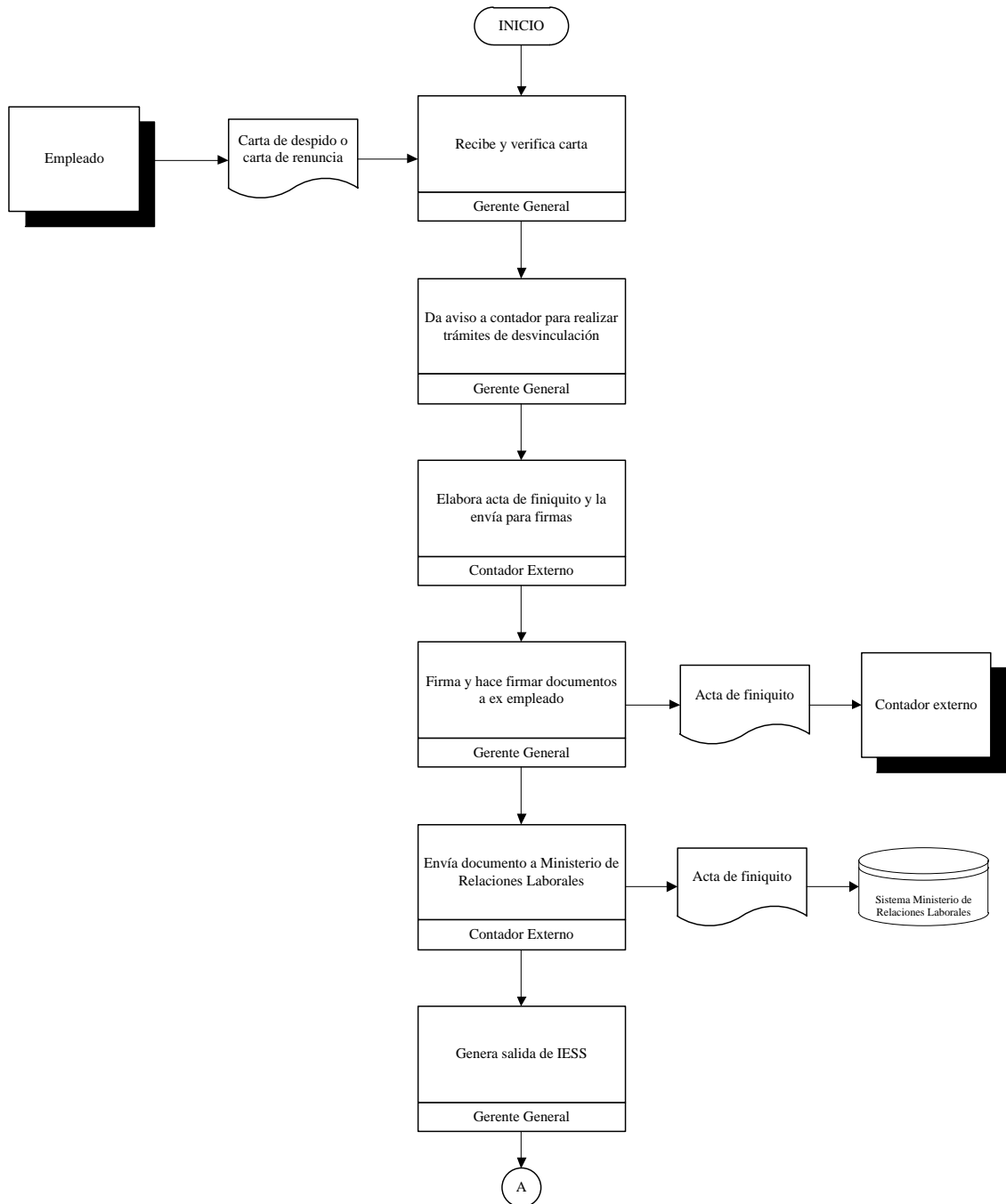
Pago de nomina


		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GTH02	Proceso: <div style="text-align: center;">PAGO DE NÓMINA</div>	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 1

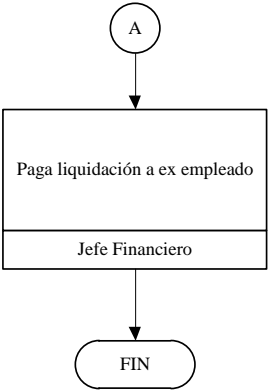


Desvinculación de personal

		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GTH03	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

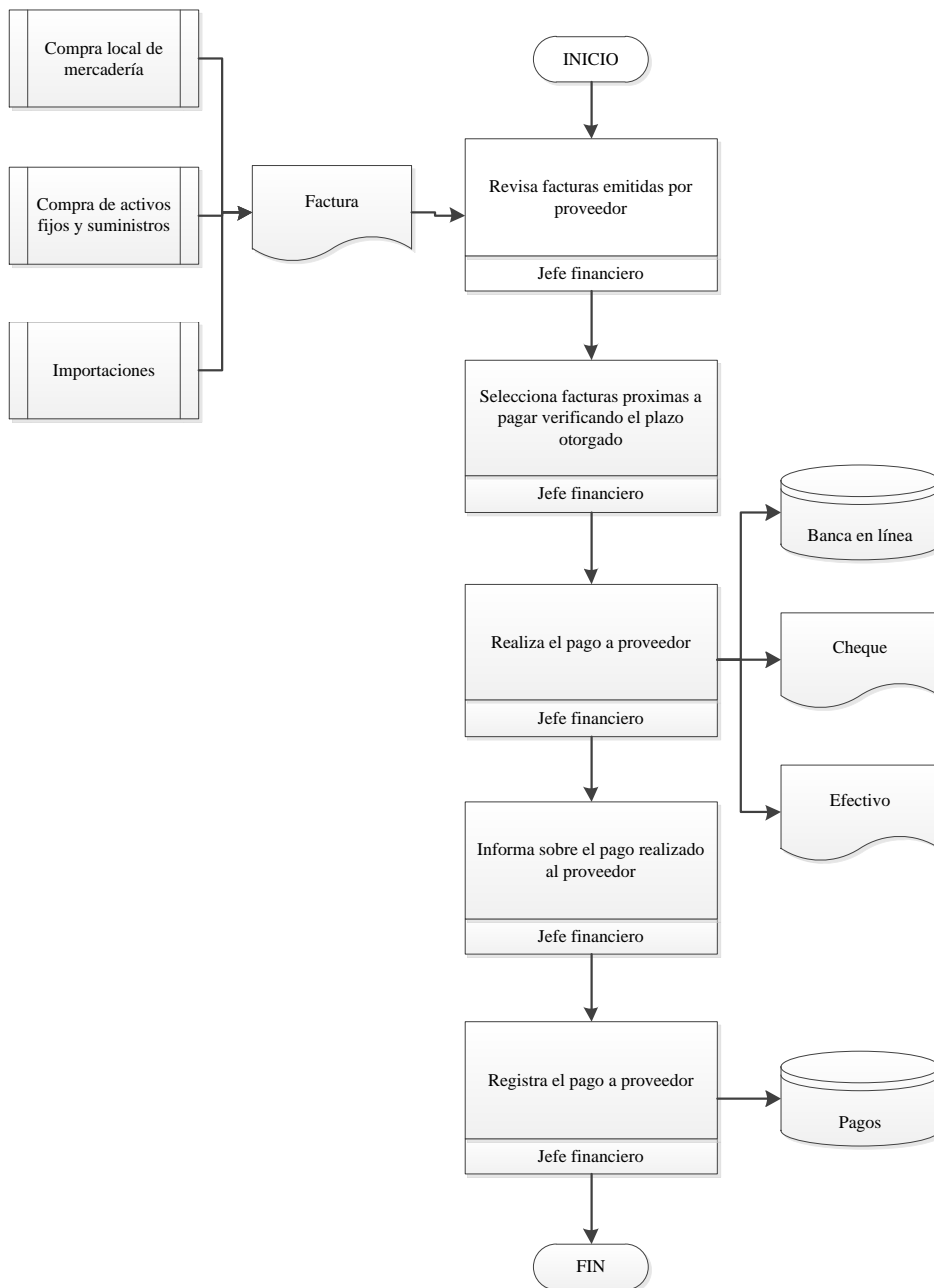


		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GTH03	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



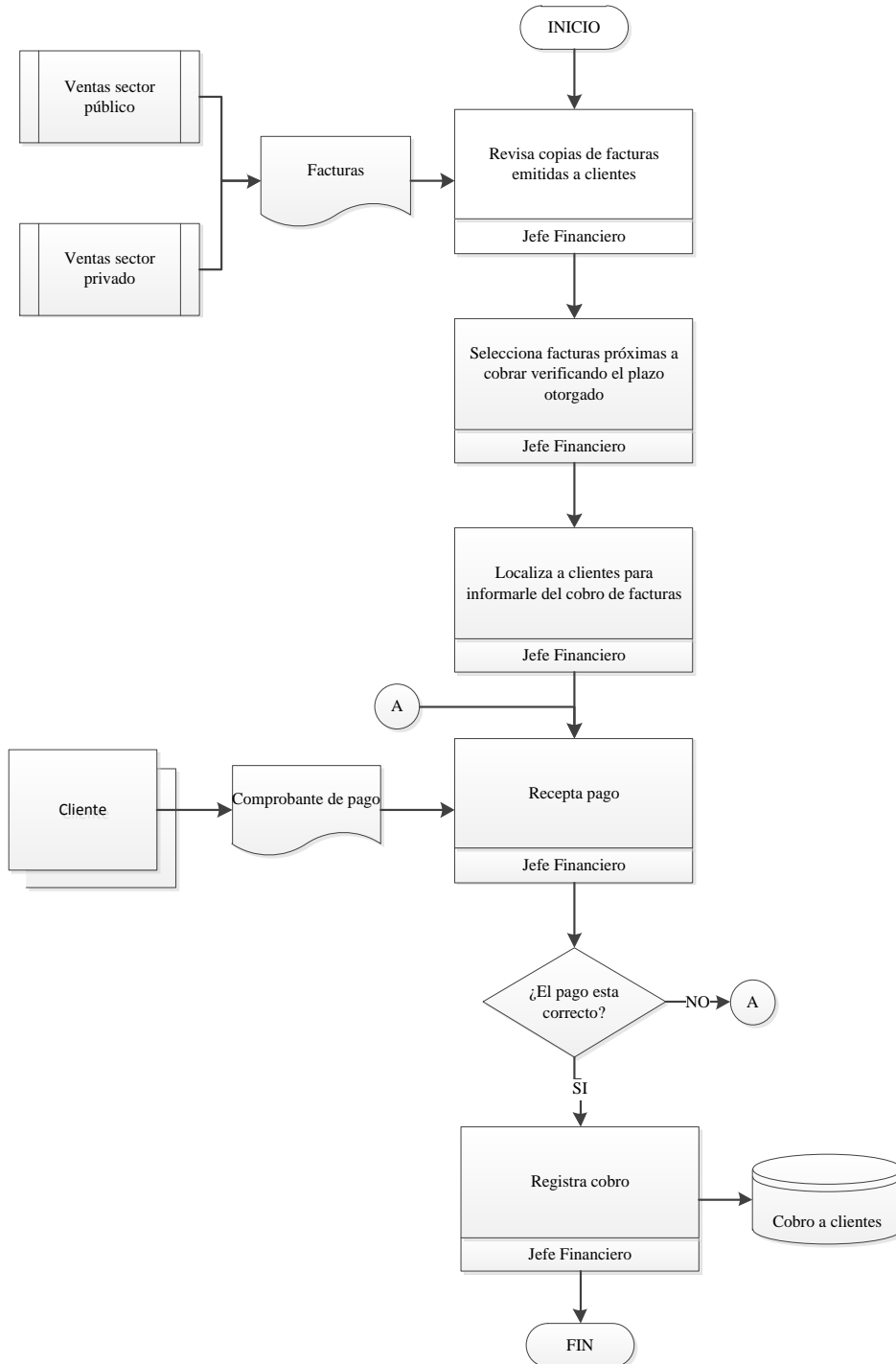
Pago a proveedores

		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GFI01	Proceso: PAGO A PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 1



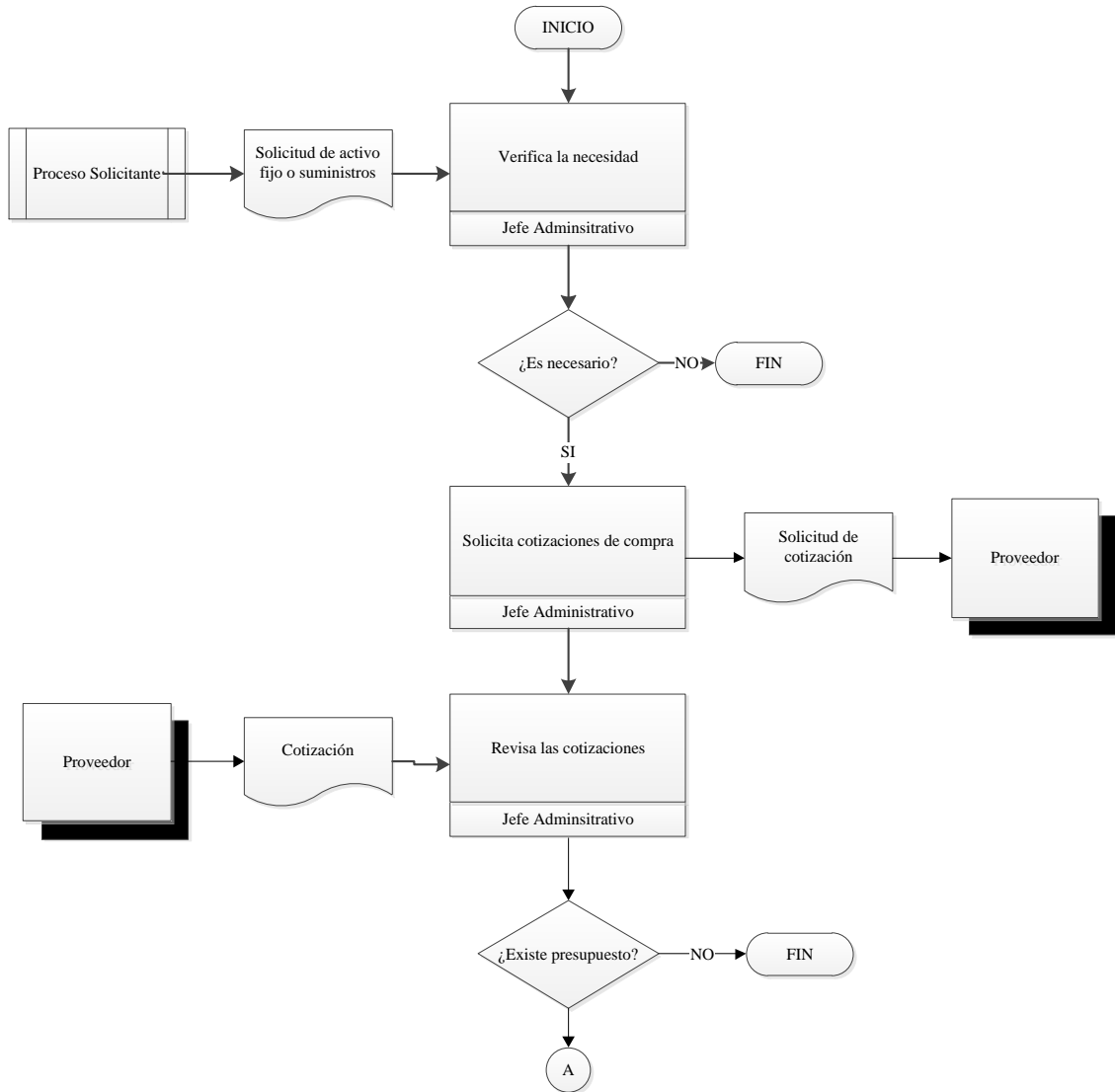
Cobro a clientes

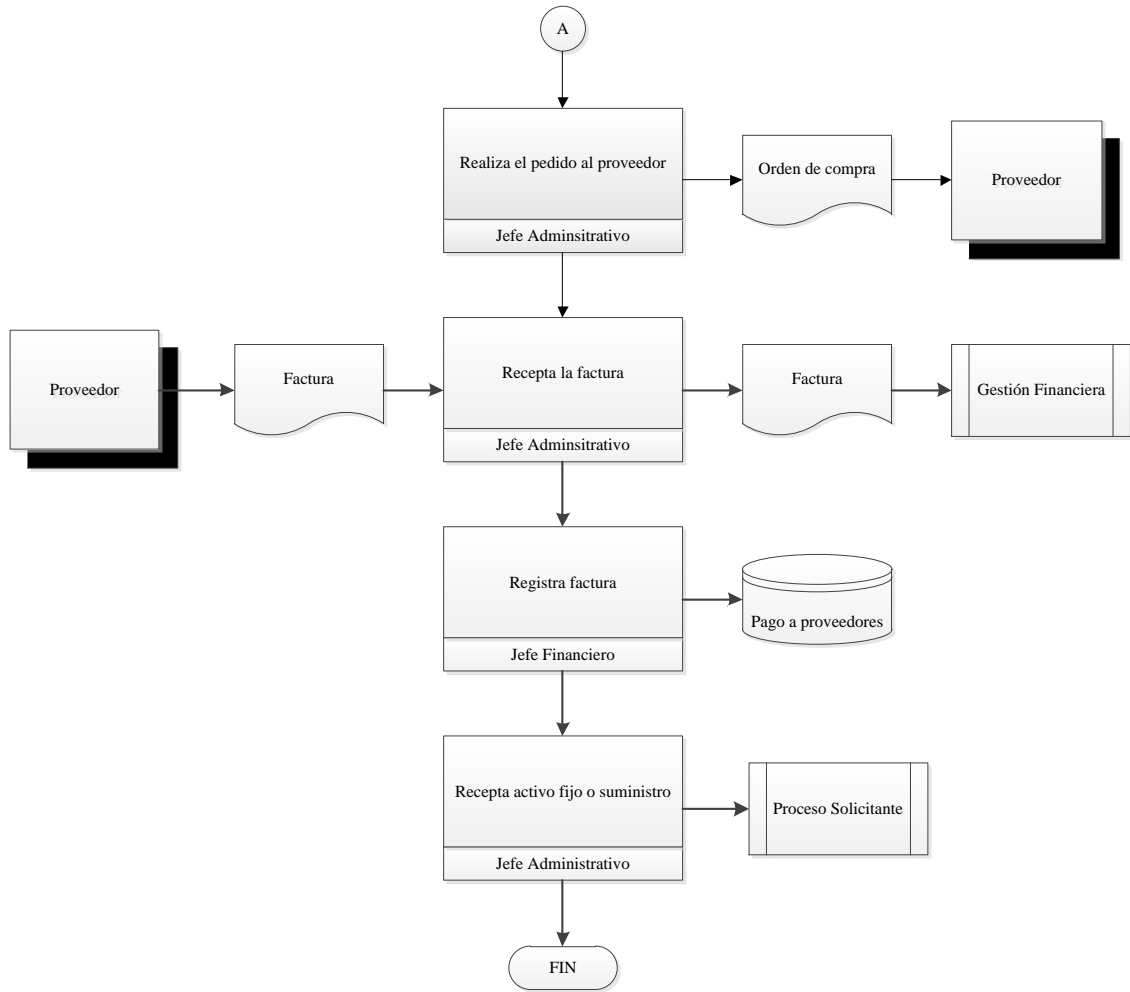
		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GFI02	Proceso: COBRO A CLIENTES	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 1




Compra de activos fijos y suministros

		PROCESO ACTUAL
CÓDIGO GAD01	Proceso: COMPRA DE ACTIVOS FIJOS Y SUMINISTROS	
Edición No. 01		Pág. Página-1 de 2





Anexo B. Manual de procesos

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO01	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO DEL PROCESO

Realizar negociaciones eficaces proveedores extranjeros que comercialicen productos tecnológicos y consumibles en las cantidades solicitadas que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas por las entidades gubernamentales, y que permita obtener un margen de rentabilidad razonable y dar seguimiento continuo de la importación hasta que llegue al destino.

2. ALCANCE DEL PROCESO

El proceso aplicará para toda adquisición de mercadería que se realice con proveedores extranjeros.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Administrativo

4. DEFINICIONES

- **Aforo:** acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental.
- **Agente afianzado:** Persona que funciona de nexo con el SENAE, para realizar todos los trámites pertinentes para liberación y nacionalización de importaciones.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO01	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

- **Embarque:** Pedido de la empresa hacia el proveedor que realice el envío de la mercadería
- **Nacionalización:** Liberación y respectiva entrada al país de la importación realizada.
- **Requisitos:** Documentos necesarios para la liberación y nacionalización de la importación
- **SENAE:** Aduana del Ecuador
- **Stock mínimo:** Nivel de inventario mínimo aceptado por la empresa

5. POLITICAS

- Establecer un stock mínimo de inventario a tener.
- Realizar únicamente los pedidos de importaciones al ganar la subasta inversa.
- Los pedidos se realizarán a proveedores previamente seleccionados.
- Conocer y preparar los documentos necesarios para importar según sea el caso, antes de solicitar envío de mercadería al proveedor.

6. INDICADORES

Nombre	Importaciones realizadas a tiempo					
Descripción	Porcentaje de las importaciones que se realizaron a tiempo comparadas con el total de producto adquirido.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Producto adquirido a tiempo}}{\text{Total de producto adquirido}} \times 100$	Mensual	Positivo	60%	90%	Jefe administrativo	Jefe administrativo
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad			
Fecha:			Fecha:			

**CODIGO:
PRO01**

Importaciones


Edición No. 01
Pág. 3 de 6

Nombre	Importaciones realizadas					
Descripción	Mide el porcentaje de las importaciones que se realizaron efectivamente sobre el total de importaciones solicitadas y requeridas por la organización.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Producto adquirido}}{\text{Producto solicitado}} \times 100$	Mensual	Positivo	60%	90%	Jefe administrativo	Jefe administrativo

Nombre	Margen de rentabilidad alcanzable					
Descripción	Mide cual puede ser el margen de rentabilidad dividiendo el ingreso proyectado para el costo del producto, este se obtendrá en porcentaje					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Ingreso proyectado}}{\text{Costo del producto}} \times 100$	Mensual	Positivo	10%	30%	Jefe administrativo	Jefe administrativo

Nombre	Novedades de producto importado					
Descripción	Mide la razón de productos faltantes o en mal estado que arribo de una importación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Producto faltante o en mal estado}}{\text{Total de importación}} \times 100$	Mensual	Negativo	1%	5%	Jefe administrativo	Jefe administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO01	Importaciones		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

7. DOCUMENTOS

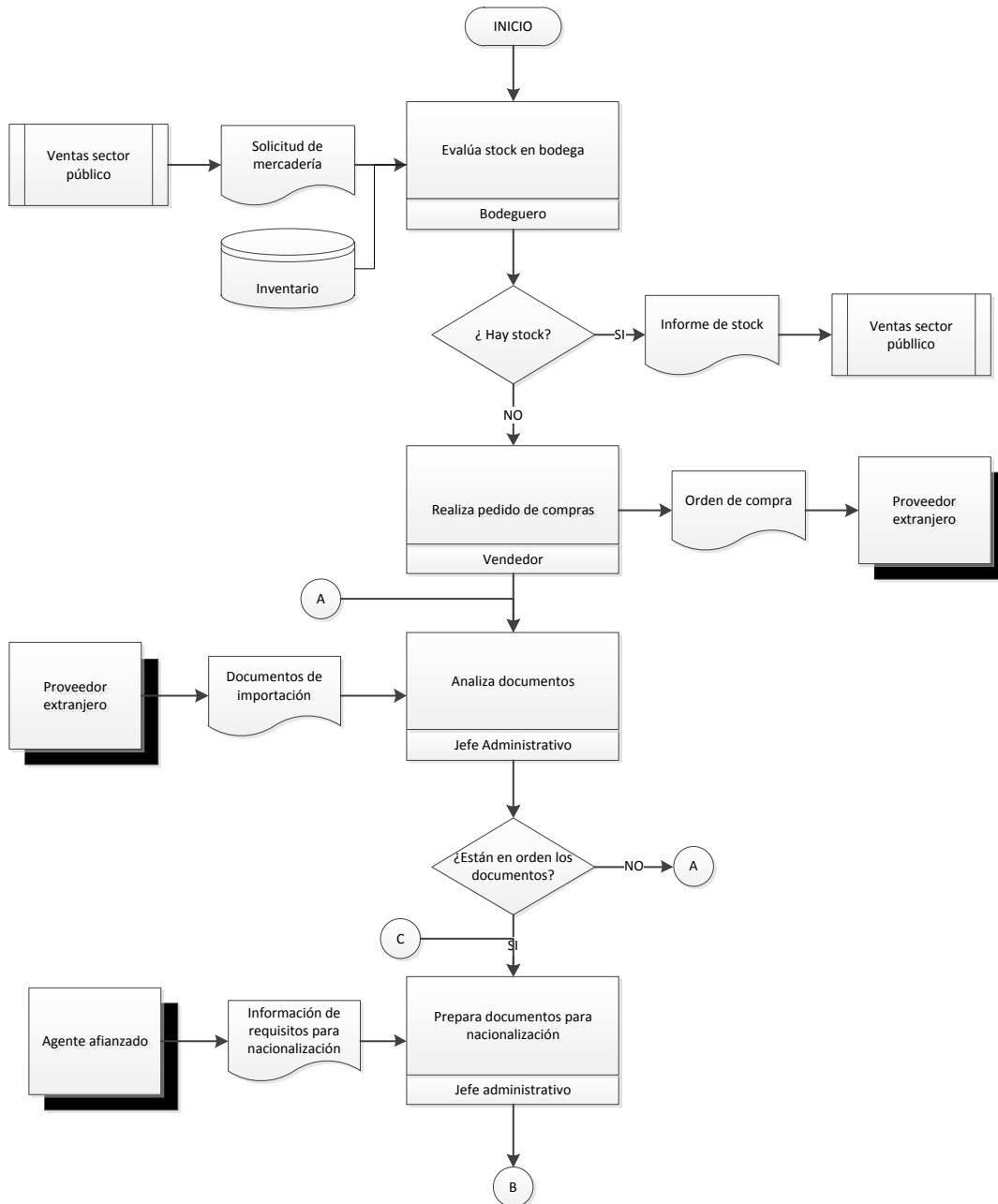
Código	Nombre
EXT01-PRO01	Requisitos de Importación
POL01-PRO01	Política de Importaciones
INS01-PRO01	Procedimiento de Importaciones

8. REGISTROS

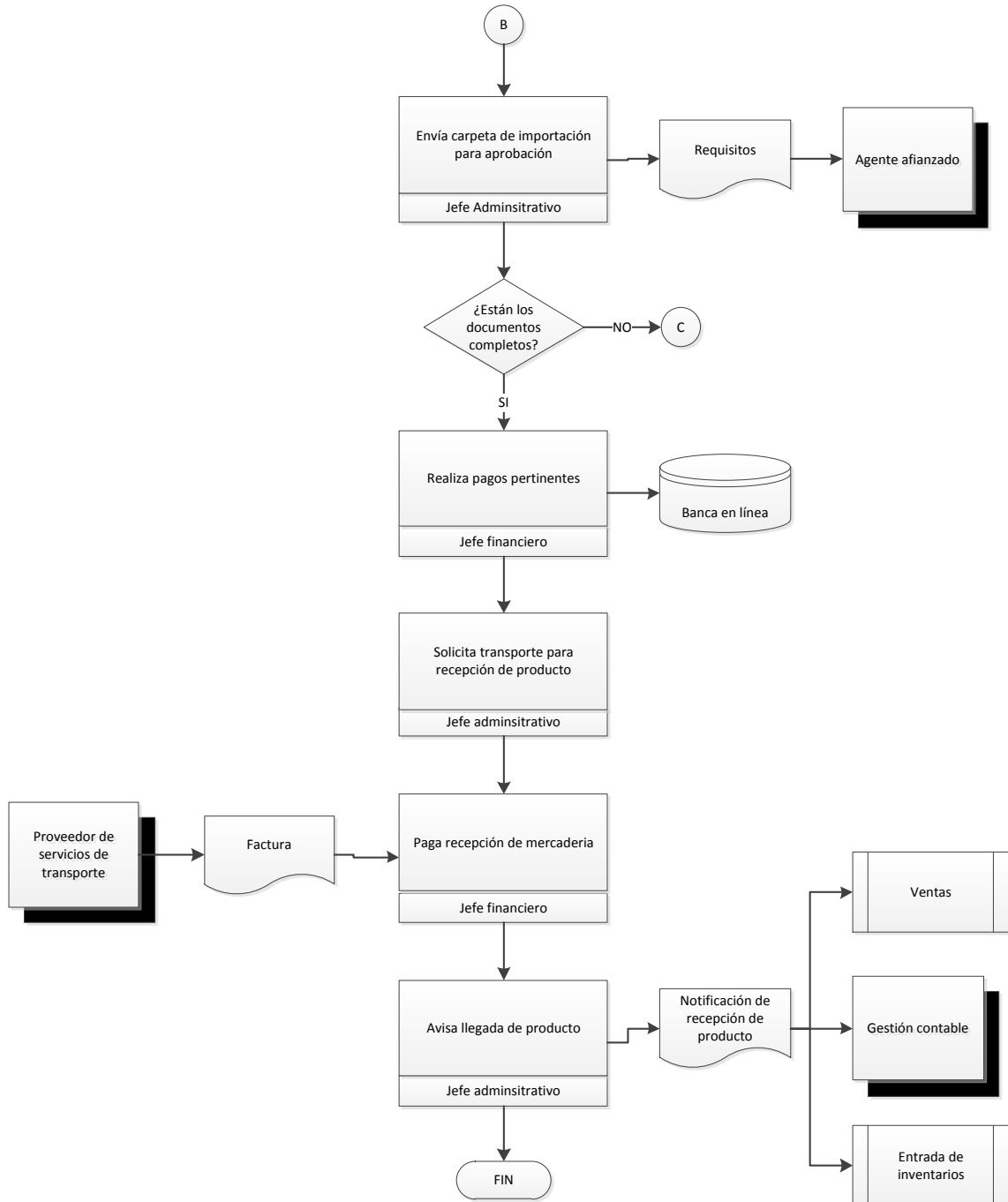
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-PRO01	Aviso de Stock mínimo	Digital	Hasta abastecer stock	Eliminar
REG02-PRO01	Orden de Compra	Digital	5 años	Eliminar
REG03-PRO01	Carpeta de requisitos	Digital	5 años	Eliminar
REG04-PRO01	Solicitud de embarque	Digital	Hasta abastecer stock	Eliminar
REG05-PRO01	Factura de importación	Impreso	4 años	Reciclar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


9. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: PRO02	Compra local de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO DEL PROCESO

Adquirir productos localmente que por cualquier situación no se pudo importar los mismos que son necesarios para comercializar en las cantidades requeridas y que cumplan con las especificaciones técnicas por parte de entidad gubernamental, y que permita obtener un margen de rentabilidad razonable a proveedores previamente seleccionados.

2. ALCANCE DEL PROCESO

El proceso aplicará para toda adquisición de mercadería que se realice con proveedores locales.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Compradores

4. DEFINICIONES

- **Acta de entrega y recepción de activo fijo o suministros:** documento en el cual se indica la entrega o recepción de los productos.
- **Cotización:** Documento que brinda información detallada sobre las distintas propuestas que nos envían los diferentes proveedores (precio, descuentos, formas de pago, etc)

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: PRO02	Compra local de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

- **Orden de compra:** Documento emitido para solicitar mercadería (indica cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, etc.).


5. POLITICAS

- Establecer un stock mínimo de inventario a tener.
- Verificar ante todo la necesidad de compra de activo fijo.
- Los pedidos se realizarán a proveedores previamente seleccionados.
- Informar a jefe inmediato para aprobación.
- Mantener un acuerdo en donde ambas partes salgan beneficiadas.
- Verificar el buen estado del activo adquirido antes de realizar el pago respectivo.

6. INDICADORES

Nombre	Mercadería requerida					
Descripción	Porcentaje de mercadería comprados bajo necesidad comparados con la mercadería solicitada.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Mercadería adquirida}}{\text{Mercadería solicitada}} \times 100$	Mensual	Positivo	60%	90%	Comprador	Jefe administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: PRO02	Compra local de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

Nombre	Demora en compra de mercadería					
Descripción	Mide en porcentaje el tiempo utilizado para realizar una compra. Mientras menor el tiempo, mejor el proceso.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Mercadería adquirida dentro de plazo}}{\text{Mercadería comprada}} \times 100$	Mensual	Negativo	60%	90%	Comprador	Jefe administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
INS01-PRO02	Procedimientos de Compra local de mercadería
POL01-PRO01	Política de Compra local de mercadería

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

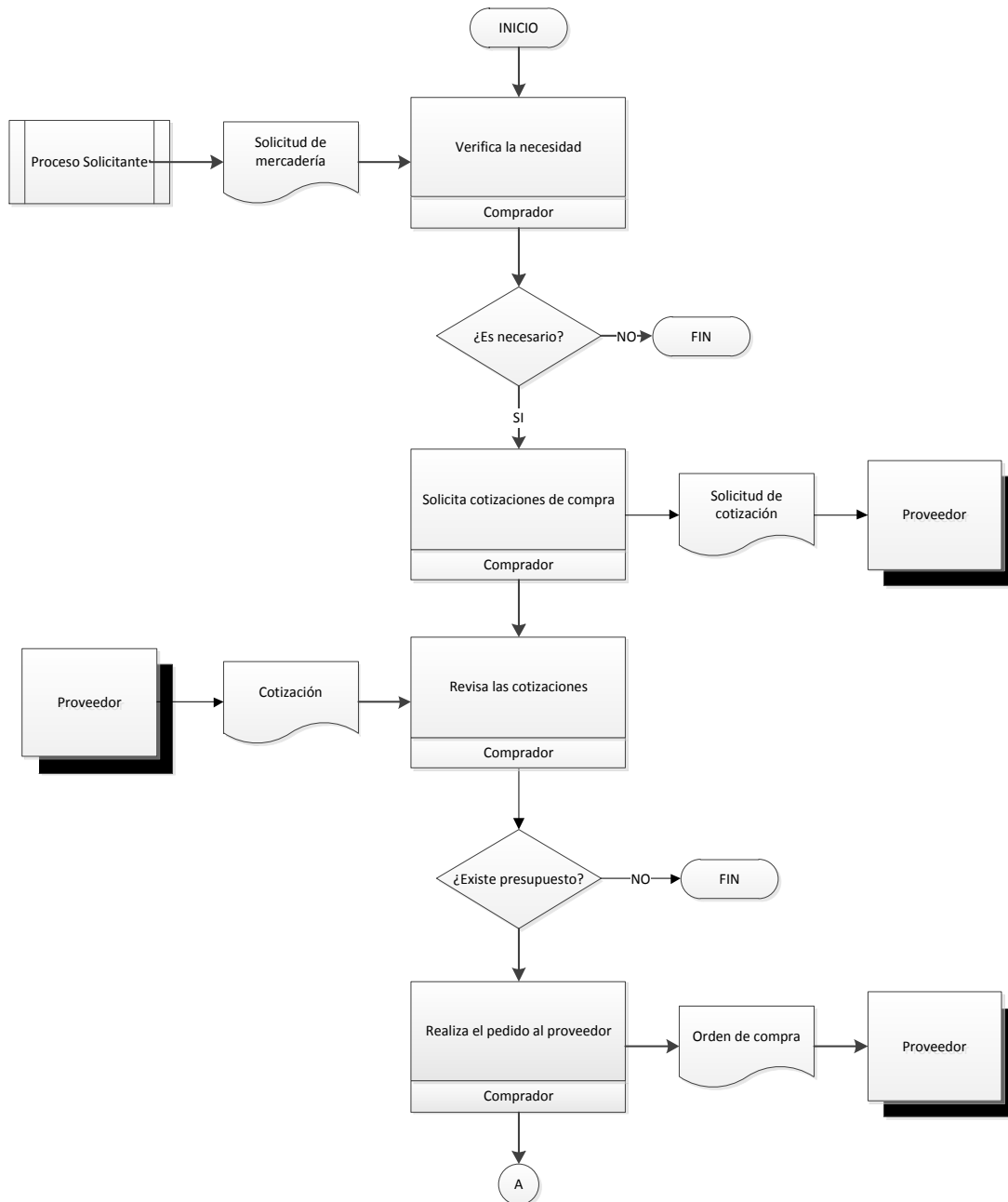
 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO02	Compra local de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01- PRO02	Cotización	Digital	Hasta la compra	Eliminar
REG02- PRO02	Orden de Compra	Digital	5 años	Eliminar
REG03- PRO02	Factura de compra	Impresa	5 años	Eliminar
REG04- PRO02	Acta de entrega de activo	Impreso	5 años	Eliminar

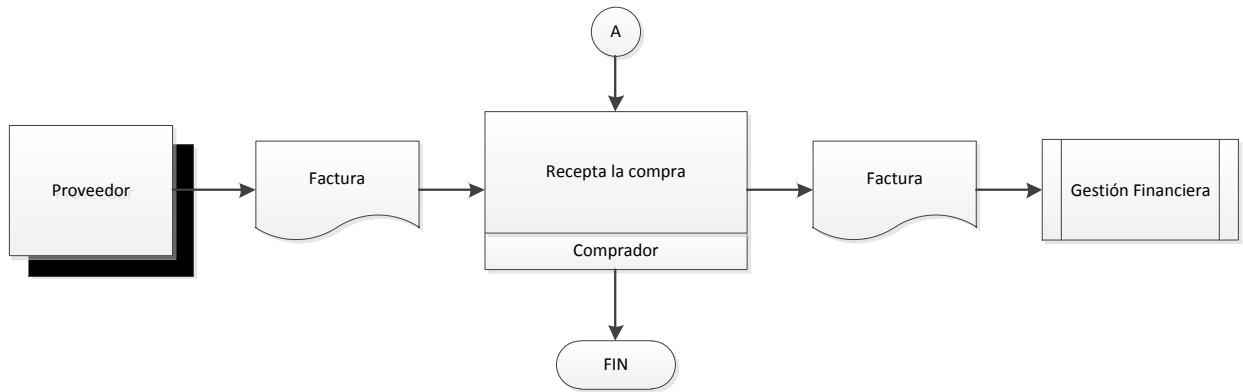
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO02	Compra local de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO03	Entrada de Inventarios		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO DEL PROCESO

Recibir, controlar y almacenar la llegada de la mercadería adquiridos tanto por importaciones y compras locales, mediante la verificación previa del cumplimiento de las especificaciones y cantidades requeridas por la empresa, y el uso del espacio destinado a bodega.

2. ALCANCE DEL PROCESO

El proceso se aplica para recibir todo tipo de mercadería que la empresa haya solicitado para su futura venta.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Bodeguero

4. DEFINICIONES

- **Factura:** documento donde se detalla la cantidad y modelo de mercadería que ingresa a bodega.
- **Sistema de gestión de stock:** software que permite llevar un registro sobre el movimiento de la mercadería de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO03	Entrada de Inventarios		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLITICAS

- Realizar la verificación de toda la mercadería que arriba.
- Realizar una verificación continua del inventario existente.
- Designar espacios adecuados para ingresar el producto.


6. INDICADORES

Nombre	Grado de aceptación de producto					
Descripción	Se determina el porcentaje de producto aceptado y recibido en bodega, comparado con el total de producto solicitado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Cantidad de producto ingresado}}{\text{Cantidad total de producto comprado}} \times 100$	Mensual	Positivo	80 %	90 %	Bodeguero	Jefe administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
POL01-PR03	Política de Entrada de Inventarios
INS01-PR03	Manual de Procedimientos

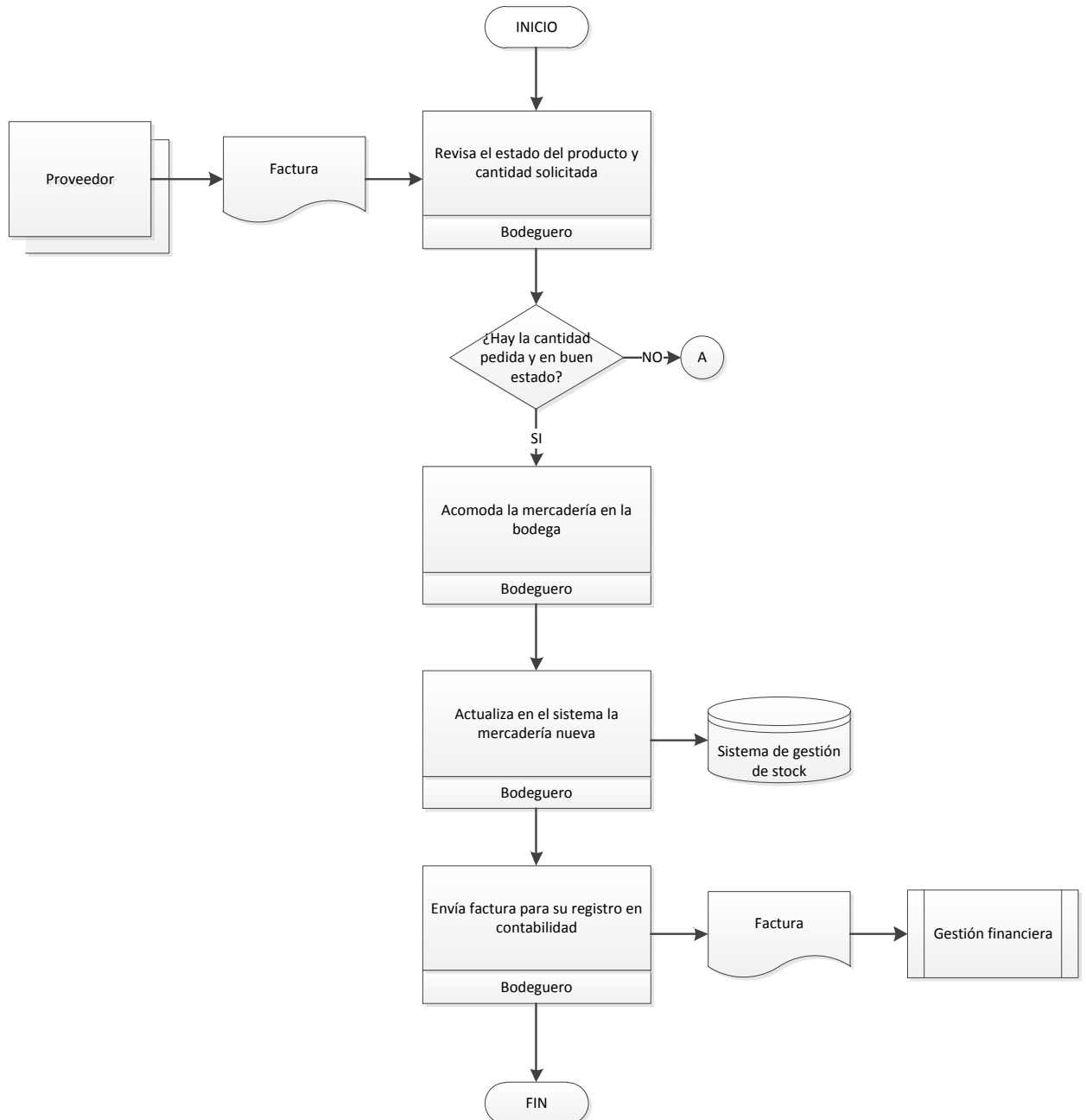
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO03	Entrada de Inventarios		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

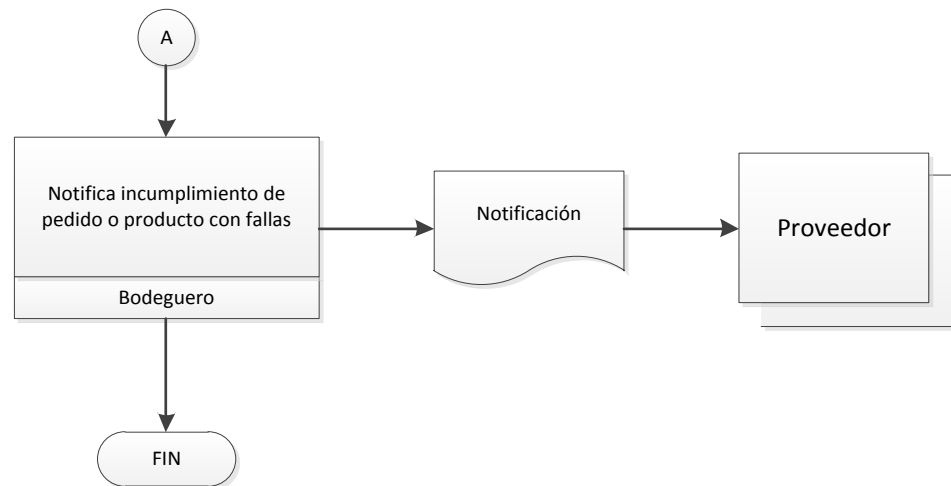
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-PR03	Software de gestión de inventarios	Digital	Hasta obsolescencia de producto	Eliminar
REG02-PR03	Factura	Impreso	5 años	Eliminar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



112	Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:		Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO04	Salida de Inventarios y distribución		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO DEL PROCESO

Seleccionar la mercadería solicitada por los procesos de ventas verificando las cantidades requeridas y que la mercadería se encuentre en buen estado para posteriormente distribuirla al lugar de destino.

2. ALCANCE DEL PROCEO

Proceso que sirve para realizar todo despacho y distribución de mercadería una vez concretada la venta de mercadería.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Bodeguero y chofer

4. DEFINICIONES

- **Acta de entrega-recepción:** documento donde se indica que la mercadería fue entregada y recibida, consta de la cantidad y el detalle de la mercadería y de la firma de los involucrados.
- **Orden de egreso:** documento que indica información detallada de los suministros y la cantidad que saldrá de bodega.
- **Sistema de gestión de stock:** software que permite llevar un registro sobre el movimiento de la mercadería de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO04	Salida de Inventarios y distribución		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLITICAS

- El acceso a la bodega será permitido únicamente a los encargados de bodega
- Registrar las salidas de los productos en el sistema que regula los inventarios.


6. INDICADORES

Nombre	Productos entregados al cliente					
Descripción	Mide el porcentaje de producto entregado al cliente dependiendo de su solicitud					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Cantidad de producto entregado}}{\text{Cantidad de producto solicitado}} \times 100$	Mensual	Positivo	70%	90%	Bodeguero	Jefe administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
POL01-PRO04	Política de salida de mercadería
POL02-PRO04	Política de distribución de mercadería
INS01-PRO04	Procedimiento de salida de inventarios

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

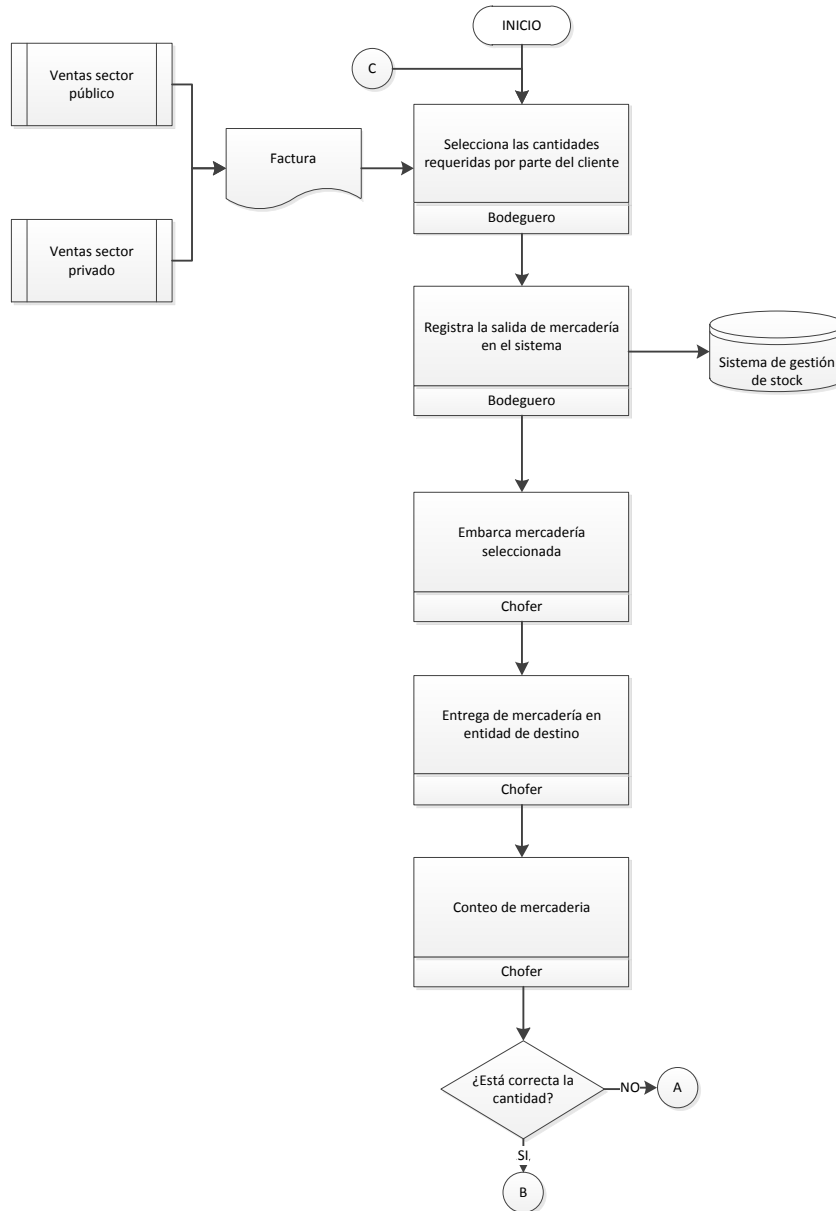
 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: PRO04	Salida de Inventarios y distribución		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

8. REGISTROS

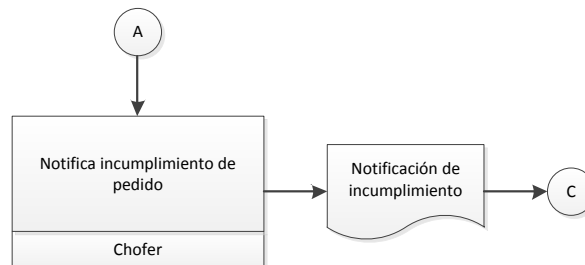
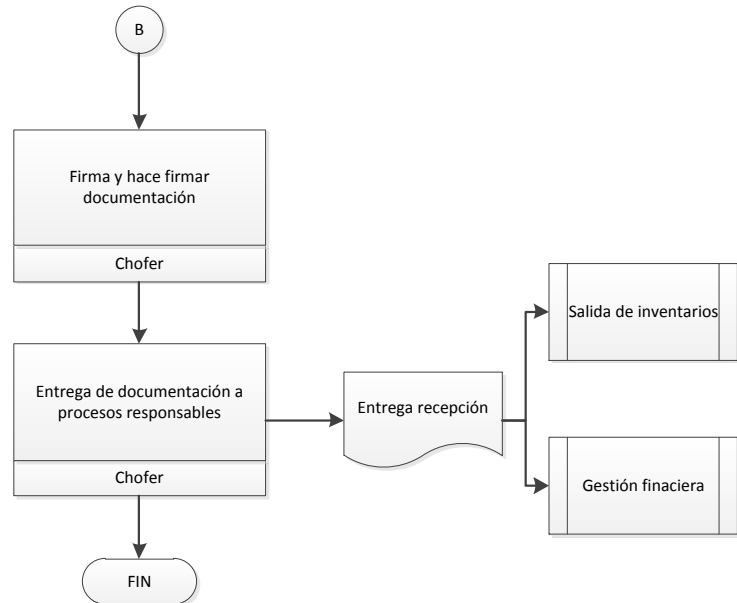
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01- PRO04	Sistema de gestión de stock	Digital	Hasta obsolescencia de producto	Eliminar
REG02- PRO04	Orden de egreso	Impreso	5 años	Reciclar
REG03- PRO04	Acta entrega recepción	Impreso	5 años	Reciclar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


9. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: COM01	Ventas sector público		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO DEL PROCESO

Comercializar los productos demandados por entidades públicas con eficiencia y eficacia de forma oportuna cumpliendo con la cantidad y los requisitos solicitados, una vez que se haya ganado una subasta inversa en la que se haya participado, tomando en cuenta los plazos de entrega, calidad de producto y formas de pago.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Proceso que aplica para la venta a entidades públicas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Vendedores

4. DEFINICIONES

- **Certificados de originalidad:** emitidos por las marcas de los productos que se ofertan para autenticar su originalidad y garantía.
- **Formularios:** documentos digitales que se encuentran en el sistema USHAY para ser completados por parte de los vendedores para participación en subastas inversas.
- **Orden de egreso:** Documento que indica información detallada de los suministros y la cantidad que saldrá de bodega.
- **USHAY:** módulo facilitador de comprar públicas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
COM01**

Ventas sector público

Edición No. 01
Pág. 2 de 7


5. POLITICAS

- Conocer las condiciones que se establecen en el contrato para las diversas actividades de entrega, firma de contrato entre otros.
- Al ganar una subasta inversa nos reservamos el derecho a importar la gran mayoría de mercadería y separarla de bodega.
- La empresa solamente aceptará pagos en efectivo, cheques y mediante transferencias.

6. INDICADORES

Nombre	Ventas realizadas.					
Descripción	Indica el porcentaje de productos vendidos para comparar con las ventas del año anterior.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Productos vendidos periodo determinado}}{\text{Total productos}} \times 100$	Mensual	Positivo	70%	90%	Jefe administrativo	Vendedor

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: COM01	Ventas sector público		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Nombre	Presupuesto utilizado					
Descripción	Mide el porcentaje de ventas alcanzadas en el periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto previsto}} \times 100$	Anual	Positivo	80%	90%	Jefe administrativo	Vendedor

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
INS01-COM01	Procedimientos de ventas públicas
POL01-COM01	Política de ventas públicas
EXT01-COM01	Manuales proveedores compras públicas

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

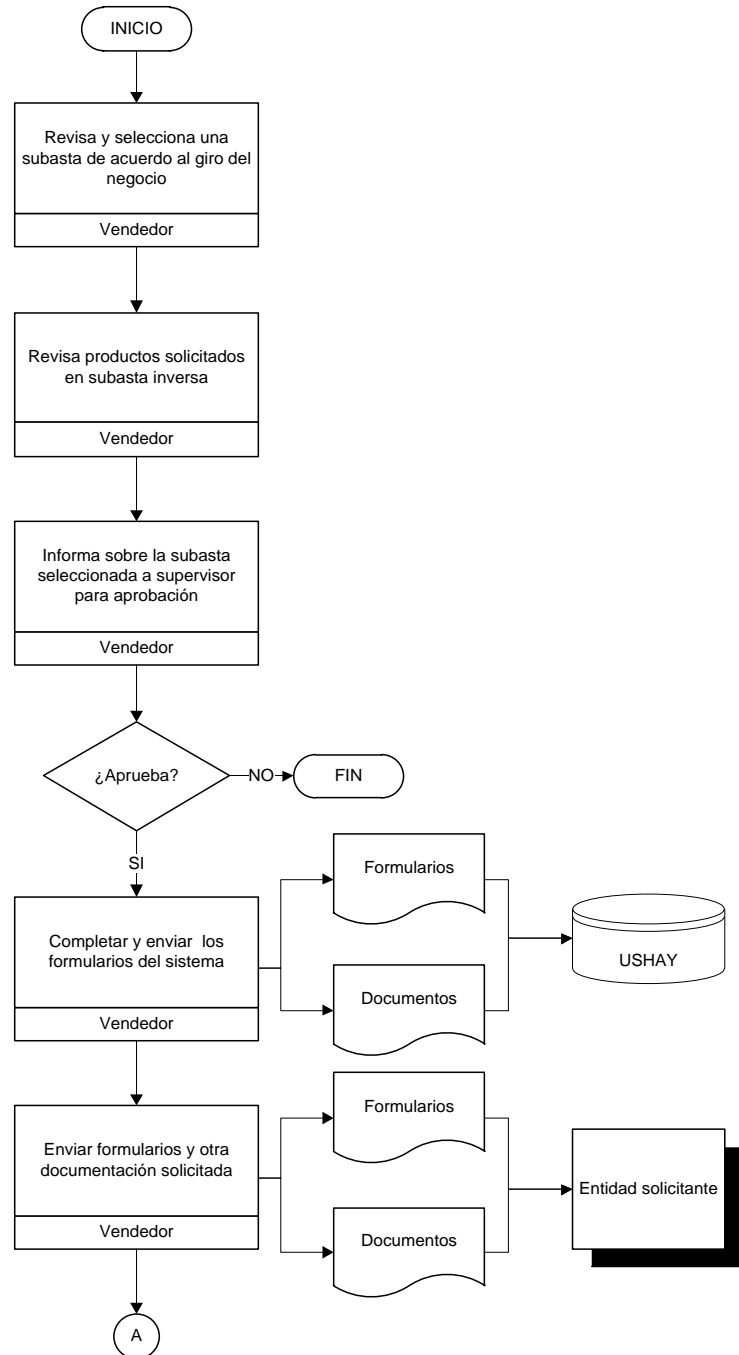
 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: COM01	Ventas sector público		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

8. REGISTROS

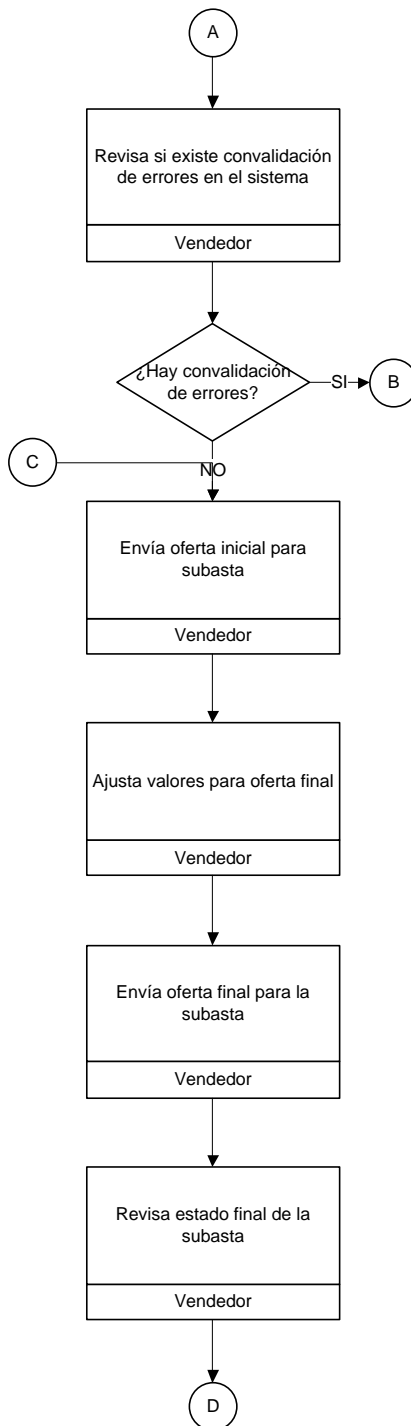
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01- COM01	Pliegos con pedido del cliente	Digital	1 años	Eliminar
REG02- COM01	Orden de egreso	Digital	5 años	Eliminar
REG03- COM01	Factura	Digital	5 años	Eliminar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

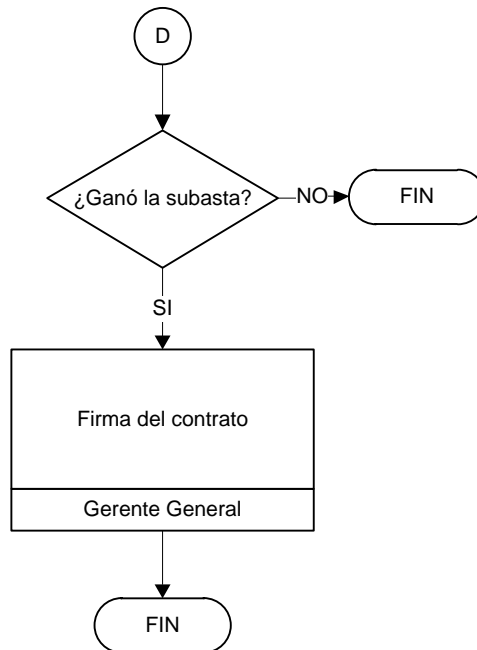
9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: COM02	Ventas sector privado		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Comercializar los productos demandados por entidades privadas con eficiencia y eficacia de forma oportuna cumpliendo con la cantidad y los requisitos solicitado, mediante el empleo de técnicas y métodos personalizados que contengan un nivel de profesionalismo que garantice el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos propuestos por la empresa tomando en cuenta los plazos de entrega, calidad de producto y formas de pago.

2. ALCANCE

Proceso que aplica para la venta a entidades privadas.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Vendedores

4. DEFINICIONES

- **Orden de egreso:** Documento que indica información detallada de los productos y la cantidad que saldrá de bodega.
- **Pedido:** documento donde cliente solicita los productos que necesita detallando cantidad y modelos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: COM02	Ventas sector privado		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4


5. POLITICAS

- Establecer un horario de atención a clientes.
- Al realizar un pedido nos reservamos el derecho a separar de nuestro inventario los productos ordenados.; esto se hará exclusivamente después de recibir su pago o confirmar su compra, dependiendo también del cliente y su trayectoria con nosotros.
- Establecer plazos para pagos dependiendo del cliente y su trayectoria con nosotros.
- Establecer un porcentaje de interés por mora.
- La empresa aceptará pagos en efectivo, cheques y mediante transacciones.
- Los pagos en efectivo se realizarán en la empresa en un horario previamente establecido.
- La mercadería después de salir de la empresa contara con una garantía de 1 año por daños funcionales y físicos de 1 semana.

6. INDICADORES

Nombre	Productos vendidos.					
Descripción	Indica el porcentaje de trabajadores que reciben el pago a tiempo; esperando que el valor del indicador sea lo más cercano posible al 100%					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Productos vendidos}}{\text{Productos solicitados}} \times 100$	Mensual	Positivo	75%	95%	Vendedor	Jefe administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: COM02	Ventas sector privado			
Edición No. 01			Pág. 3 de 4	

Nombre	Venta de productos en el periodo establecido					
Descripción	Mide en porcentaje los productos que se vendieron dentro del periodo establecido con relación a lo utilizado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Productos vendidos dentro plazo}}{\text{Productos vendidos}} \times 100$	Mensual	Positivo	75%%	95%	Jefe administrativo	Vendedor

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
INS01-COM02	Procedimientos de ventas privadas
POL01-COM02	Política de ventas privadas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-COM02	Nota de pedido del cliente	Digital	Hasta generar venta	Eliminar
REG02-COM02	Orden de egreso	Digital	5 años	Eliminar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
COM02**

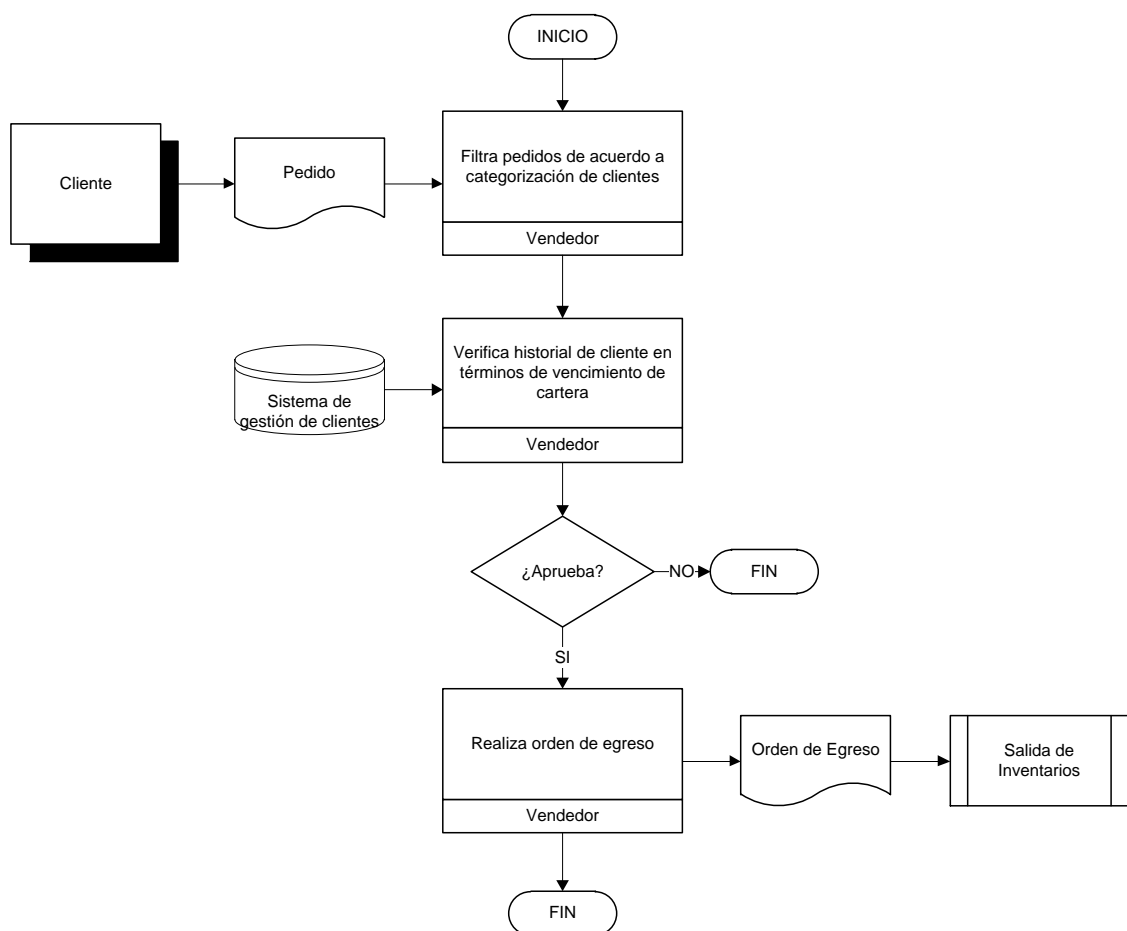
Ventas sector privado

Edición No. 01


Pág. 4 de 4

REG03- COM02	Factura	Digital	5 años	Eliminar
-----------------	---------	---------	--------	----------

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH01	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Dotar y proveer de personal competente, de manera oportuna, dentro del presupuesto asignado, mediante la búsqueda, entrevista, evaluación y capacitación tanto de talentos internos como externos, la legalización de su contrato de trabajo y afiliación al IESS.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la contratación de cualquier cargo de la organización, excepto para los altos mandos.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- **Contrato:** documento donde se establece las condiciones según las cuales una persona trabajara bajo dependencia en una empresa.
- **Hoja de vida:** documento escrito donde se da a conocer sobre la vida personal y profesional de una persona destacando información relevante de interés para el puesto laboral.
- **IESS:** Institución Ecuatoriano de Seguridad Social
- **MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales.
- **Test de selección de personal:** pruebas que se ayudan a determinar la capacidad profesional, conocer la personalidad y evaluar atiputes del candidato.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS			
CODIGO: GTH01	Contratación				
Edición No. 01					Pág. 2 de 6

5. POLITICAS


- Se debe realizar un análisis de puesto previo al comienzo del proceso.
- Registrar a todos los nuevos contratados bajo contrato de plazo de prueba por 3 para determinar sus habilidades y luego decidir si se registra contrato por más tiempo o se desiste.
- Se preferirá, para el reclutamiento, personas sugeridas de empleados, proveedores, clientes, entre otras.

6. INDICADORES

Nombre	Personal contratado con el perfil solicitado					
Descripción	Mide el porcentaje de personal contratado con el perfil solicitado contra todo el personal contratado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\# \text{ de personas que cumplen con el perfil solicitado}}{\# \text{ personas contratadas}} \times 100$	Anual	Positivo	60%	90%	Jefe administrativo	Gerente General

Nombre	Superación de pruebas					
Descripción	Porcentaje de postulantes que logran pasar las pruebas requeridas por el proceso de contratación, comparado con el número total de postulantes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\# \text{ postulantes que superan pruebas}}{\# \text{ postulantes total}} \times 100$	Anual	Positivo	50%	70%	Jefe administrativo	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH01	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

7. DOCUMENTOS

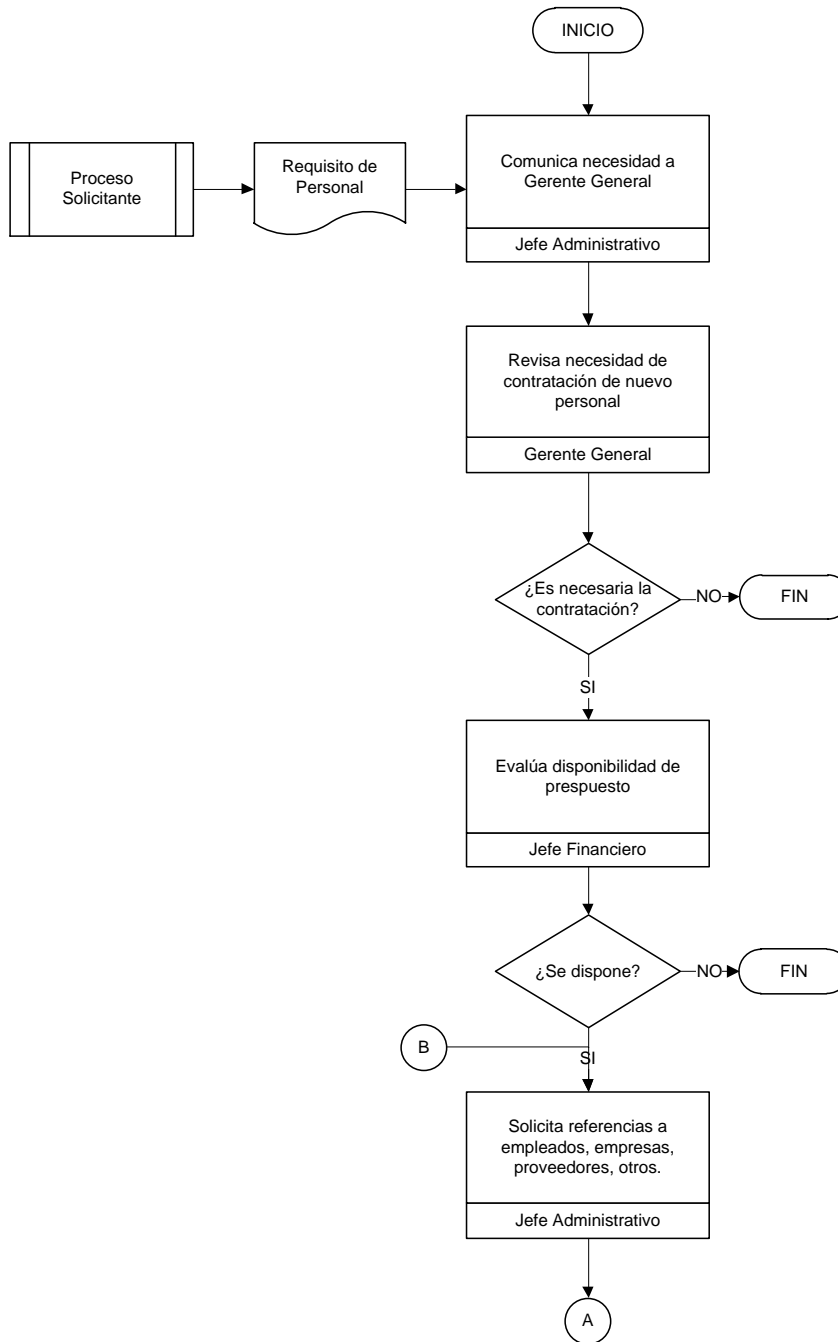
Código	Nombre
INS01-GTH01	Procedimientos de Contratación
POL01-GTH01	Política de Contratación
INS02-GTH01	Instructivo para pruebas
EXT01-GTH01	Código Laboral

8. REGISTROS

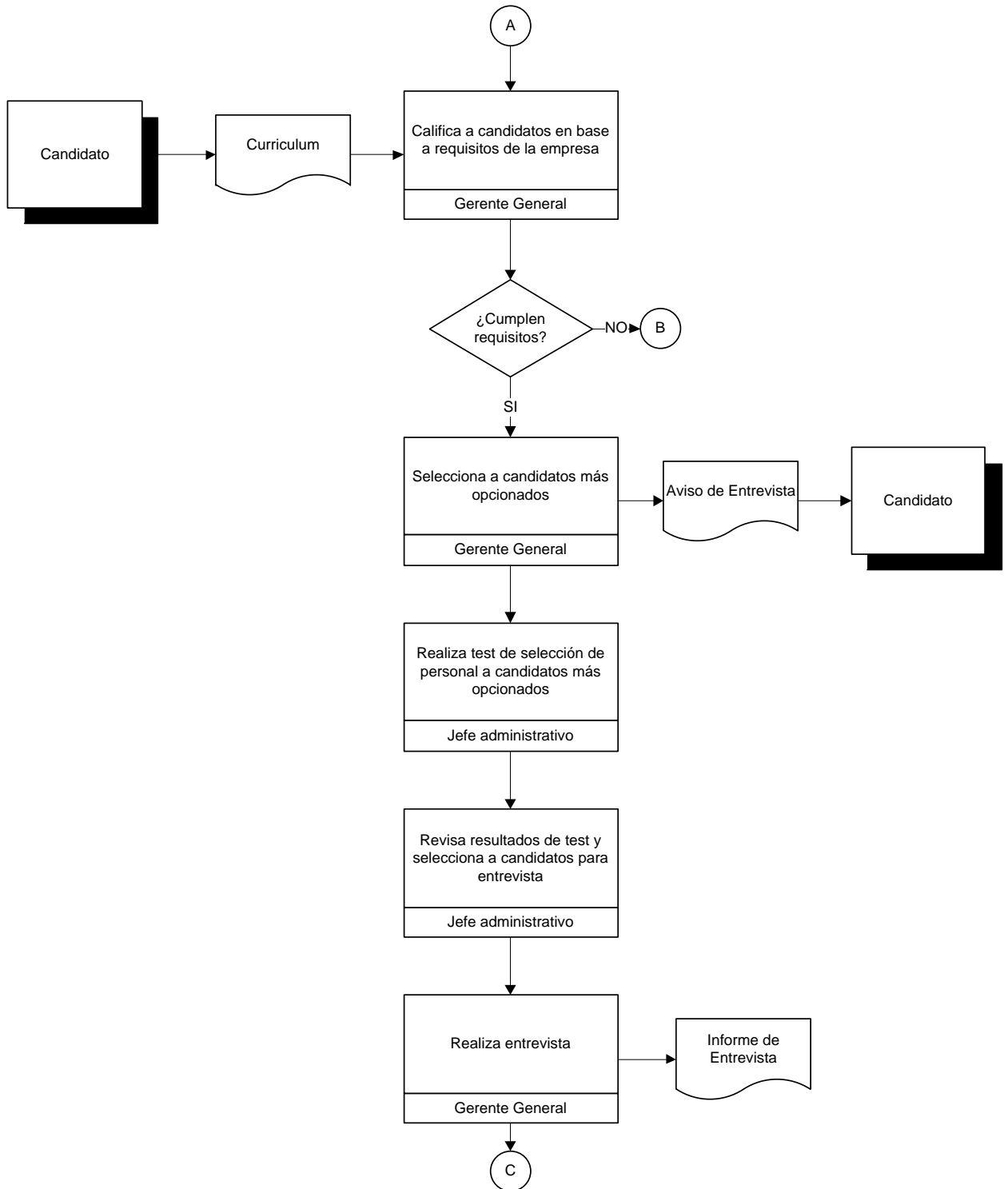
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-GTH01	Contratos de Trabajo	Impreso	Indefinido	Archivo pasivo
REG02-GTH01	Hojas de vida	Impreso	1 año	Eliminar
REG03-GTH01	Solicitud de contratación	Impreso	1 año	Eliminar
REG03-GTH01	Informe de Entrevista	Impreso	1 año	Eliminar
REG04-GTH01	Resultados de pruebas	Digital	1 año	Eliminar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

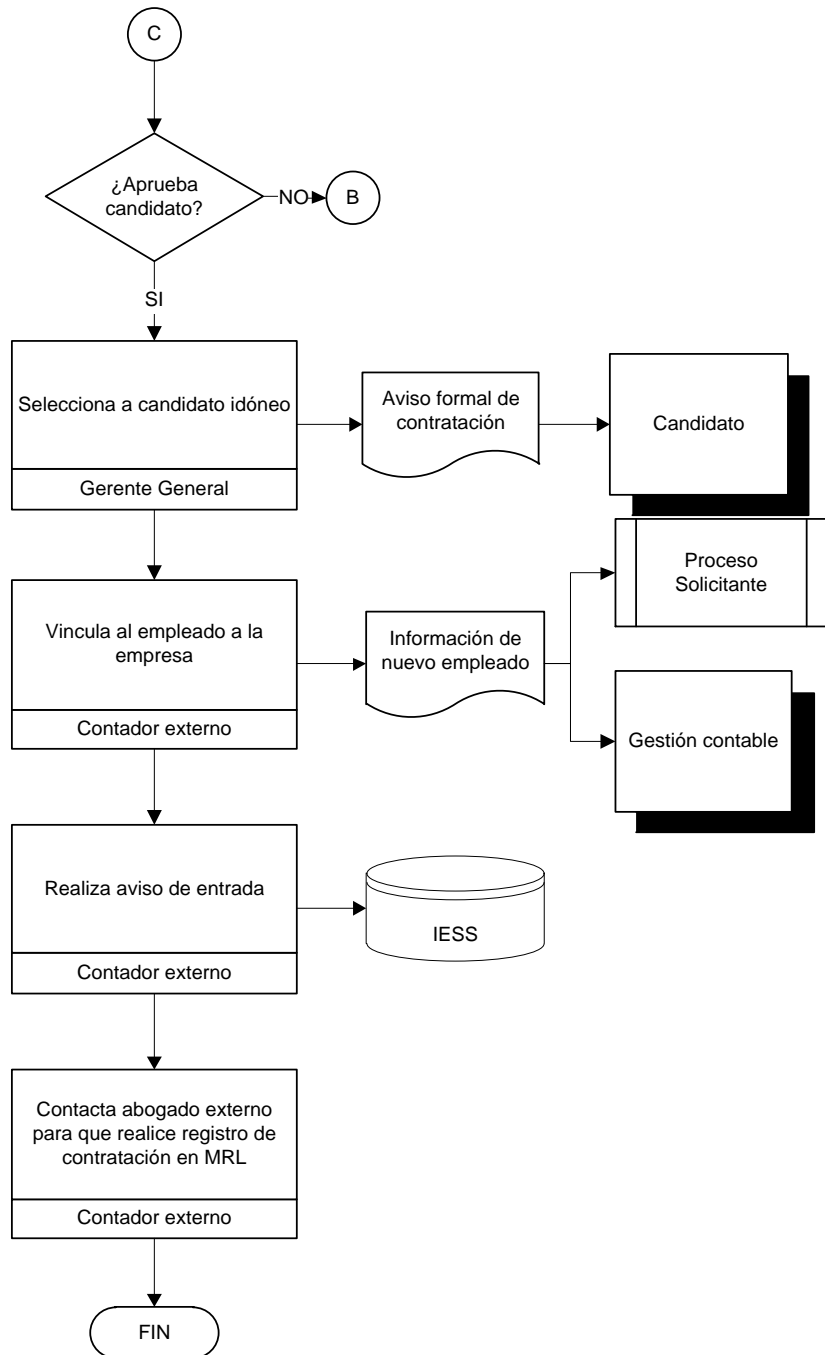
9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH02	Remuneración		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Realizar el pago mensual al personal de la empresa, en relación de dependencia, de manera justa y oportuna por la prestación de sus servicios a través del cálculo de los beneficios otorgados por la empresa y los dictaminados por la ley.

2. ALCANCE

De acuerdo con la ley, el proceso se aplicará mensualmente para el pago de todos los empleados de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe financiero


4. DEFINICIONES

- **Comprobante de pago:** Documento que se completa cuando una persona obtiene un pago a cambio de una cierta actividad realizada.
- **Nómina de empleados:** Suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, salarios, bonificaciones y deducciones.
- **Reporte:** documento que transmite información relevante sobre la nómina de empleados

5. POLITICAS

- Realizar los pagos en el tiempo establecido.
- Verificar el presupuesto para el pago de la nómina.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH02	Remuneración		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- Acordar el mecanismo para ordenar las remuneraciones del personal.
- Establecer un equilibrio interno y externo de las remuneraciones.

6. INDICADORES

Nombre	Pago corrector de nómina					
Descripción	Indica el porcentaje de pagos correctos al personal de la empresa cada mes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Pagos correctos a trabajadores}}{\text{Total pagos a trabajadores}} \times 100$	Mensual	Positivo	85 %	95 %	Jefe financiero	Gerente General

7. DOCUMENTOS

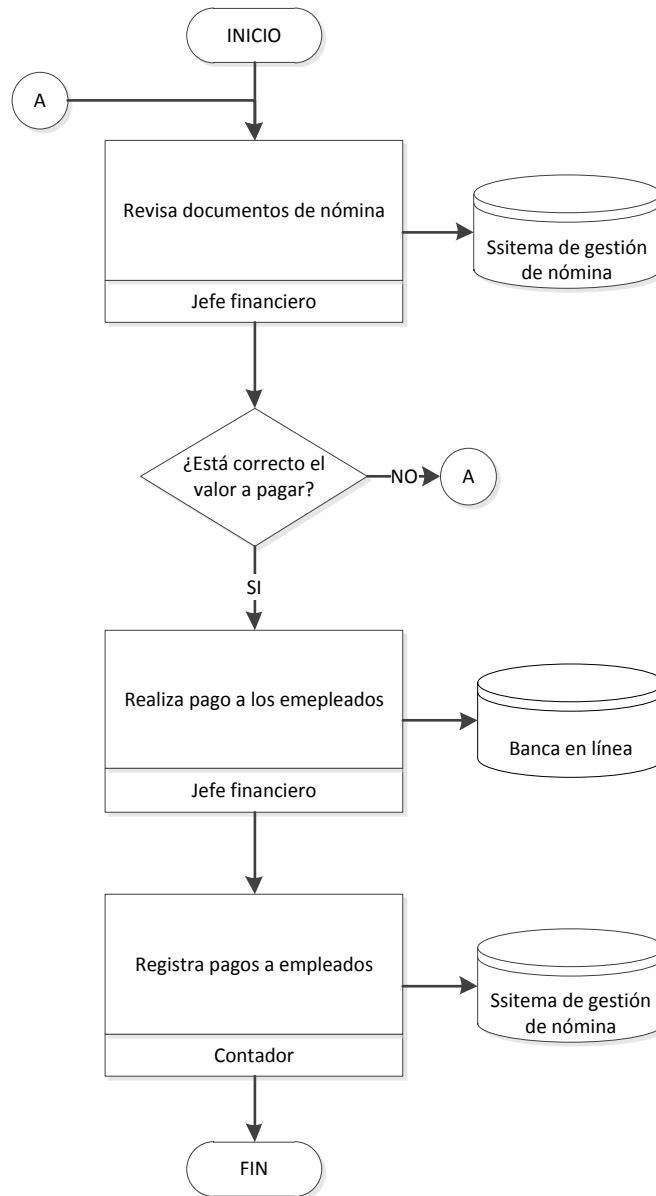
Código	Nombre
INS01-GTH02	Procedimientos de remuneración
POL01- GTH02	Política de remuneración
EXT01- GTH02	Código Laboral

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01- GTH02	Ficha personal	Digital	5 años	Eliminar
REG02- GTH02	Registro de pago	Impreso	5 años	Eliminar
REG03- GTH02	Comprobante de transferencia	Digital	5 años	Eliminar

130	Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:		Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH03	Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Desvincular al personal después de ser despedido o que el mismo renuncie a la empresa, de manera eficiente proporcionándole al ex empleado todos los beneficios que por ley le corresponden mediante el acta de finiquito y liquidación, desvinculándole de la empresa y desafiliándole del IESS.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la desvinculación de cualquier cargo de la organización.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- **Carta de despido:** documento por el cual se expresa a un empleado que no se requiere más de sus servicios en la empresa detallando los motivos.
- **Carta de renuncia:** documento por el cual el empleado comunica que ya no prestara más sus servicios a la empresa detallando los motivos.
- **Acta de finiquito:** documento legal por el cual se formaliza el pago de los beneficios de ley correspondientes a la liquidación de un empleado que da por terminado su labor en una empresa.
- **Liquidación:** liquidar el valor completo de una deuda.
- **MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales.
- **IESS:** Institución Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH03	Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLITICAS

- Revisar que la carta ya sea de despido o renuncia contenga toda la información necesaria
- Verificar que el acta de finiquito contenga toda la información pertinente.


6. INDICADORES

Nombre	Pago corrector de nómina					
Descripción	Indica el porcentaje de pagos correctos al personal de la empresa cada mes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Pagos correctos a trabajadores}}{\text{Total pagos a trabajadores}} \times 100$	Mensual	Positivo	90%	95%	Jefe financiero	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
INS01-GTH03	Procedimientos de desvinculación
POL01-GTH03	Política de desvinculación
EXT01-GTH03	Código Laboral

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

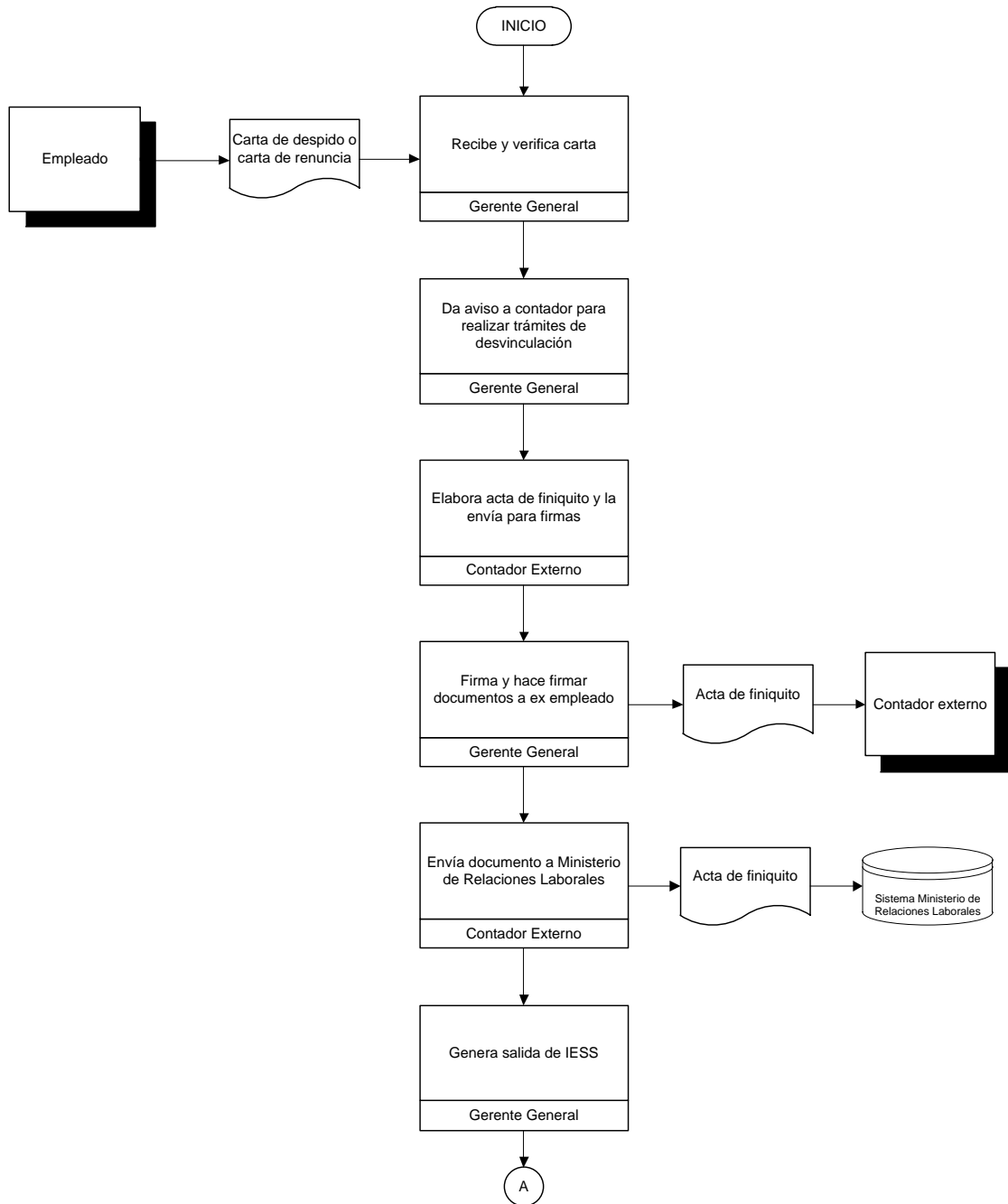
 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH03	Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01- GTH03	Carta de despido o renuncia	Impreso	3 años	Eliminar
REG02- GTH01	Acta de finiquito	Impreso	3 años	Eliminar
REG03- GTH01	Liquidación	Impreso	3 años	Eliminar

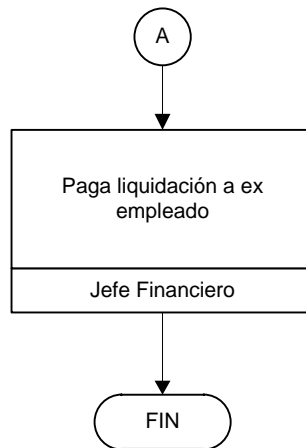
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GTH03	Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GFI01	Pago proveedores		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Cumplir con las obligaciones que tiene la empresa con los proveedores tanto locales como extranjeros, realizándolo en el plazo establecido para no incurrir en multas ni en malos términos sobre todo con los proveedores extranjeros de manera eficiente.

2. ALCANCE

Este proceso aplica el pago a todo proveedor tanto nacional como extranjero.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe administrativo

4. DEFINICIONES

- **Cuentas por pagar:** deuda de la empresa con acreedores por los bienes o servicios adquiridos.
- **Factura:** documento mercantil en el cual se detalla bienes o servicios adquiridos con información de las partes involucradas, cantidad y precio de los bienes o servicios.
- **Cheque:** documento que permite retirar fondos del banco de la persona quien se la entrego.
- **Transferencia bancaria:** envío de dinero vía canales electrónicos de las cuentas bancarias.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GFI01	Pago proveedores		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

5. POLITICAS


- El gerente general es el responsable de autorizar los pagos al jefe financiera.
- Realizar los pagos tomando en cuenta el plazo otorgado por los proveedores de 45 días.
- Confirmar el pago con el proveedor.
- Los pagos se realizan mediante transferencia bancaria en su mayoría, y un porcentaje mínimo con cheque.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de pagos					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento del proceso de pagos, tomando en cuenta los pagos procesados sobre el total de pagos programados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Pagos procesados}}{\text{Total de pagos programados}} \times 100$	Mensual	Positivo	85 %	95 %	Jefe financiero	Jefe financiero

Nombre	Porcentaje cuentas por pagar					
Descripción	Mide el porcentaje de cuentas por pagar a proveedores, sobre las compras realizadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Cuentas por pagar proveedores}}{\text{Compras}} \times 100$	Mensual	Positivo			Jefe financiero	Jefe financiero

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GFI01	Pago proveedores		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

Nombre	Período medio de pago					
Descripción	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} * 365}{\text{Inventarios}}$	Mensual	Positivo	30 días	45 días	Jefe financiero	Jefe financiero

7. DOCUMENTOS

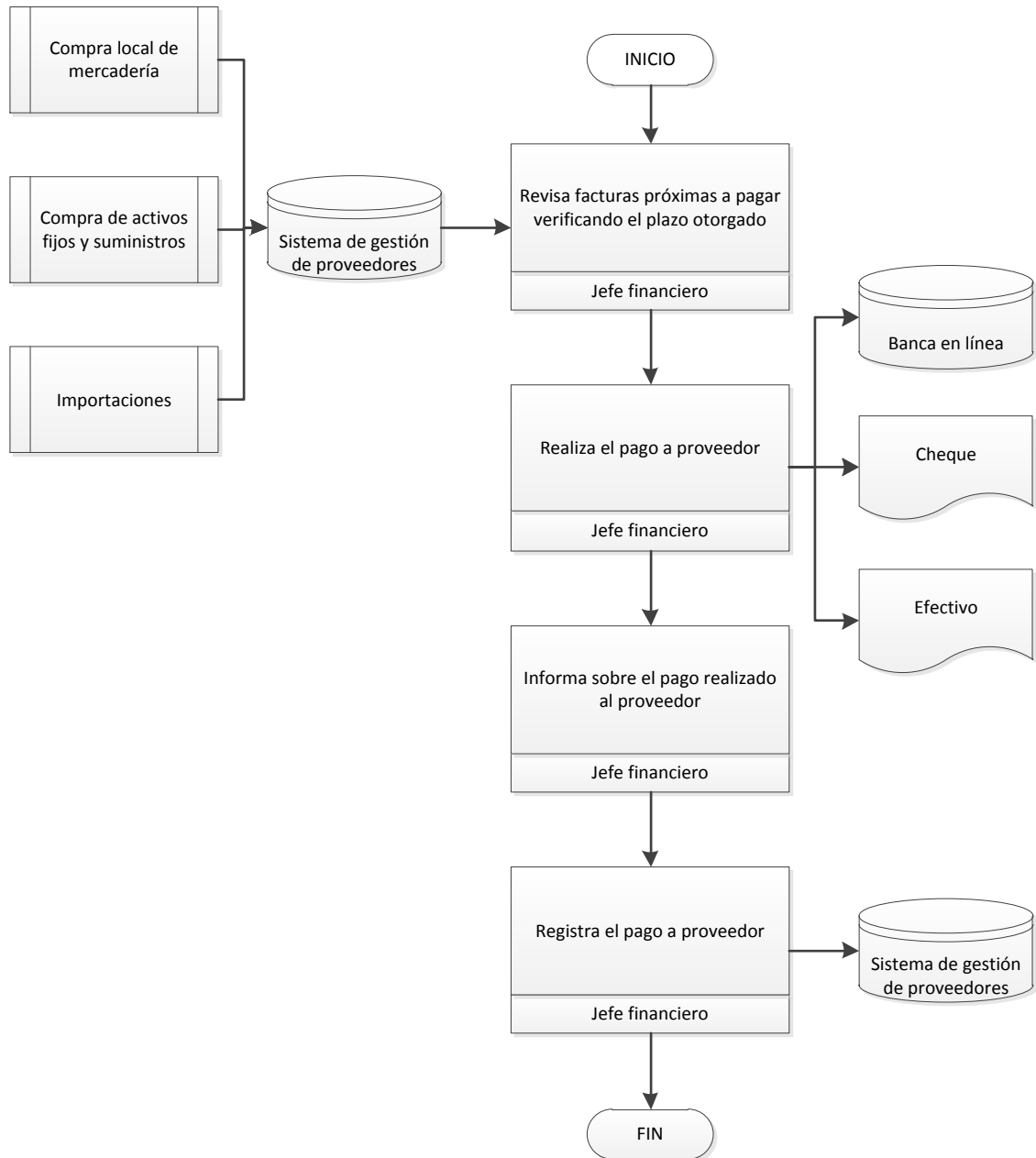
Código	Nombre
INS01-GFI01	Procedimientos de pago a proveedores
POL01-GFI01	Política de pago a proveedores

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-GFI01	Factura	Impreso	5 años	Eliminar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI02	Cobro clientes		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Lograr la percepción efectiva de los montos vencidos de la cartera de cuenta por cobrar de la empresa a través de una negociación eficaz con el cliente y la correcta aplicación de los plazos otorgados previamente.

2. ALCANCE

Este proceso aplica al cobro de los clientes tanto públicos como privados.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe financiero

4. DEFINICIONES

- **Cuentas por cobrar:** deudas que clientes tienen con la empresa por bienes o servicios adquiridos.
- **Plazo:** tiempo que brinda la empresa a sus clientes para cancelar sus obligaciones.
- **Factura:** documento mercantil en el cual se detalla bienes o servicios adquiridos con información de las partes involucradas, cantidad y precio de los bienes o servicios.
- **Cheque:** documento que permite retirar fondos del banco de la persona quien se la entrego.
- **Transferencia bancaria:** envío de dinero vía canales electrónicos de las cuentas bancarias.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI02	Cobro clientes		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

5. POLITICAS

- El plazo de los clientes privados varía entre 30 a 45 días.
- Se recordará al cliente sobre el pago días antes para no incurrir en cobro de moras.
- Los pagos serán receptados mediante pago al contado, cheque o transferencia bancaria.


6. INDICADORES

Nombre	Gestión cobro clientes					
Descripción	Indica la razón del monto factura frente al total de monto recaudado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Monto vencido}} \times 100$	Mensual	Positivo	85%	90%	Jefe financiero	Jefe financiero

Nombre	Período medio de cobranza					
Descripción	Indica el grado de liquidez en días de las cuentas y documentos por cobrar.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Cuentas y documentos por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	Mensual	Positivo	30d	45d	Jefe financiero	Jefe financiero

7. DOCUMENTOS

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI02	Cobro clientes		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

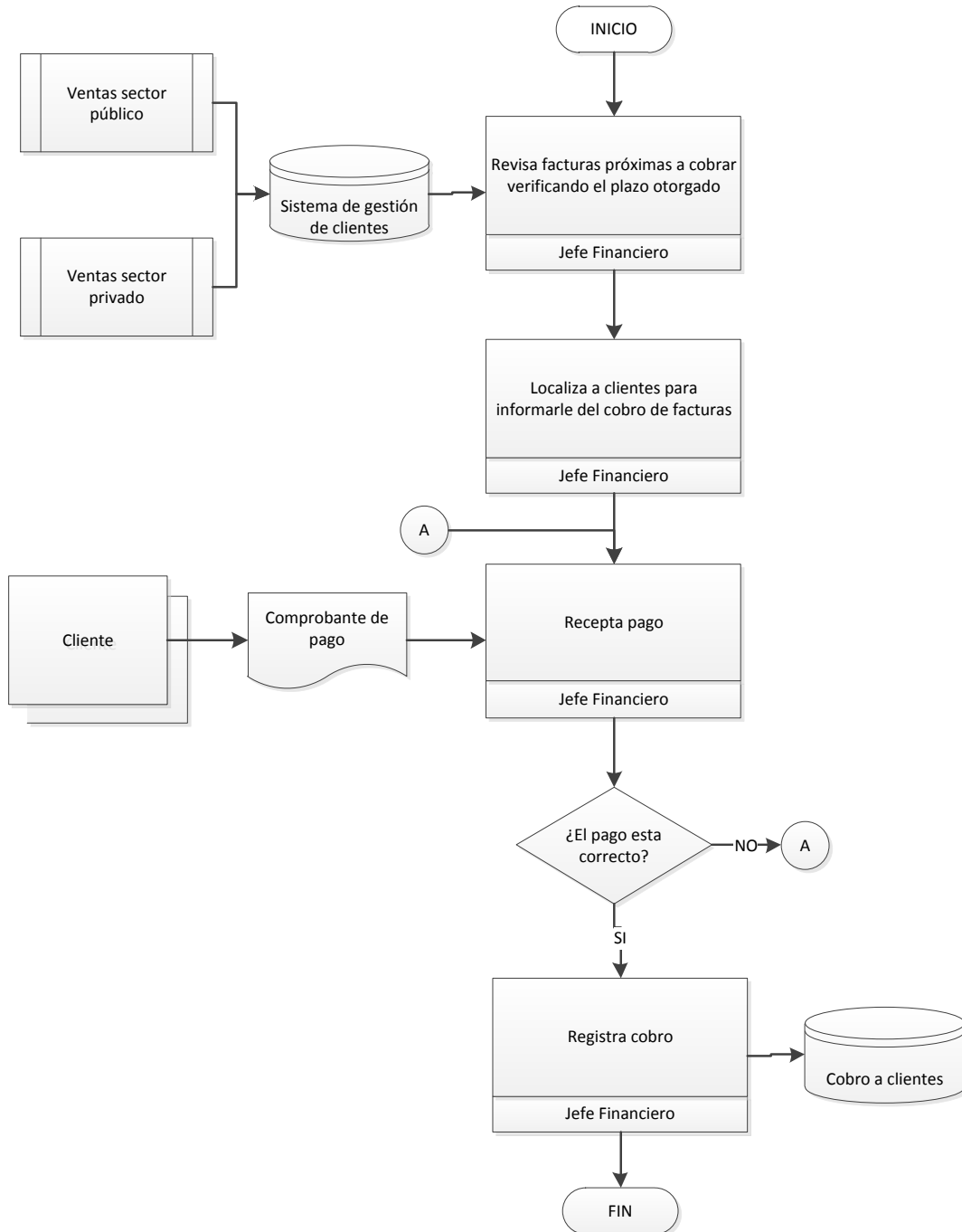
Código	Nombre
INS01-GFI02	Procedimientos de cobro a clientes
POL01-GFI01	Política de cobro a clientes

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01- GFI01	Factura	Impreso	5 años	Archivo pasivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		TECMAN CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS
CODIGO: GAD1	Compra de Activos Fijos y suministros		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Adquirir activos fijos y suministros en las cantidades necesarias que han de utilizarse en las operaciones regulares de la empresa por un periodo determinado de manera oportuna y dentro del presupuesto asignado, a través de la búsqueda de la oferta más idónea establecida por los proveedores analizados y a la vez dando un seguimiento continuo a la compra.

2. ALCANCE

Se aplicará cuando la empresa tenga la necesidad de comprar y obtener nuevos activos y suministros.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Compradores

4. DEFINICIONES

- **Cotización:** Documento que brinda información detallada sobre las distintas propuestas que nos envían los diferentes proveedores (precio, descuentos, formas de pago, etc).
- **Orden de compra:** Documento emitido para solicitar mercadería (cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, etc.).
- **Acta de entrega y recepción de activo fijo o suministros:** documento en el cual se indica la entrega o recepción del activo fijo o suministros.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GAD1	Compra de Activos Fijos y suministros		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

5. POLITICAS


- Verificar ante todo la necesidad de compra de activo fijo.
- No tomar decisiones anticipadas a la compra sin una revisión del presupuesto.
- Informar a jefe inmediato para aprobación.
- Mantener un acuerdo en donde ambas partes salgan beneficiadas.
- Verificar el buen estado del activo adquirido antes de realizar el pago respectivo.

6. INDICADORES

Nombre	Activos o suministros necesitados cubiertos					
Descripción	Porcentaje de activos o suministros comprados bajo necesidad comparados con los activos o suministros solicitados por todos los departamentos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Activos o suministros adquiridos}}{\text{Activos o suministros Solicitados}} \times 100$	Semestral	Positivo	60%	90%	Comprador	Jefe administrativo

Nombre	Presupuesto utilizado					
Descripción	Mide el porcentaje de activos fijos o suministros que se compraron en el periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto previsto}} \times 100$	Semestral	Negativo	60%	90%	Comprador	Jefe administrativo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESOS	
CODIGO: GAD1	Compra de Activos Fijos y suministros		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

7. DOCUMENTOS

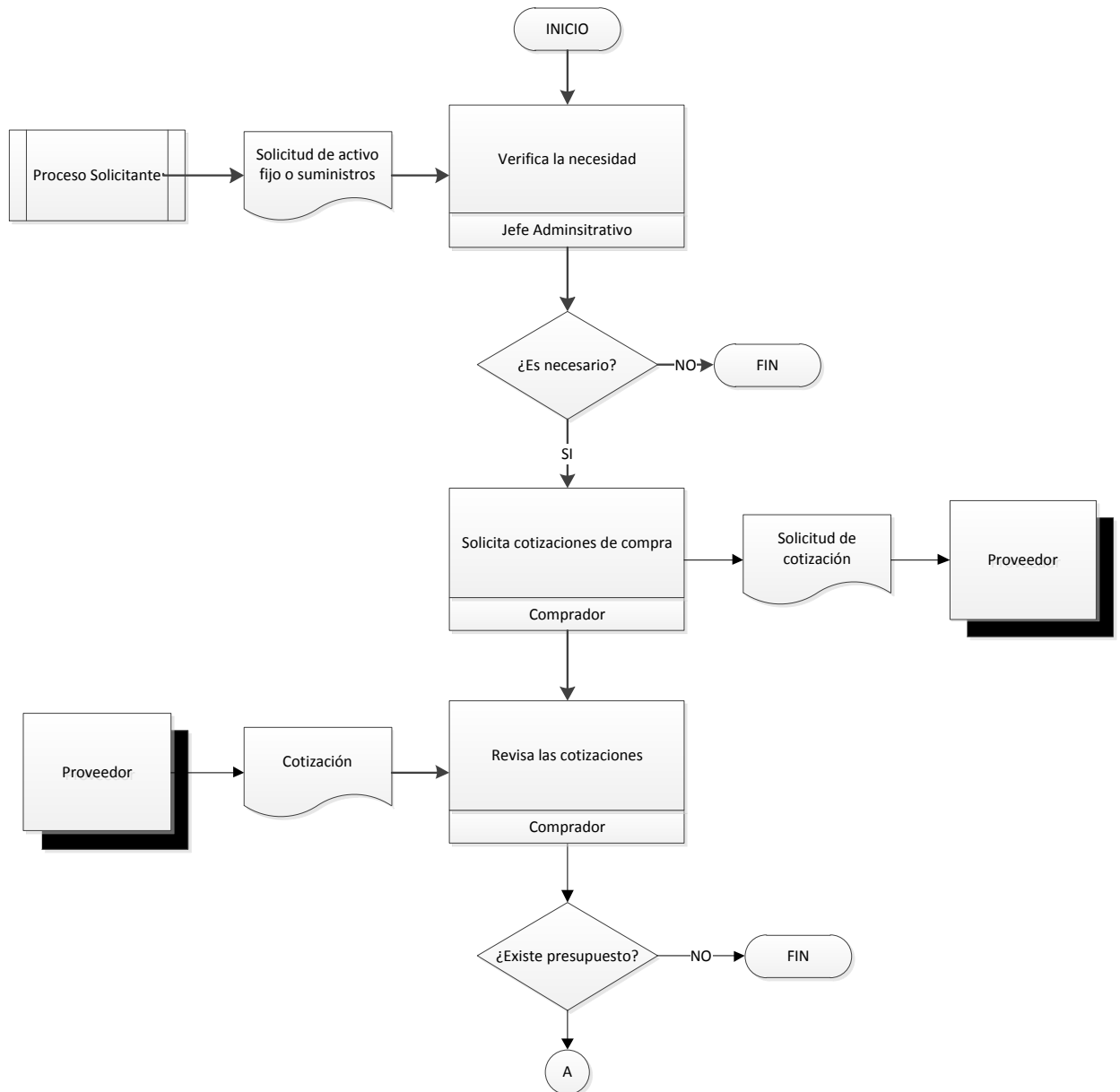
Código	Nombre
INS01-GAD01	Procedimientos de Compra Activos Fijos
POL01-GAD01	Política de Compra de Activos Fijos o suministros

8. REGISTROS

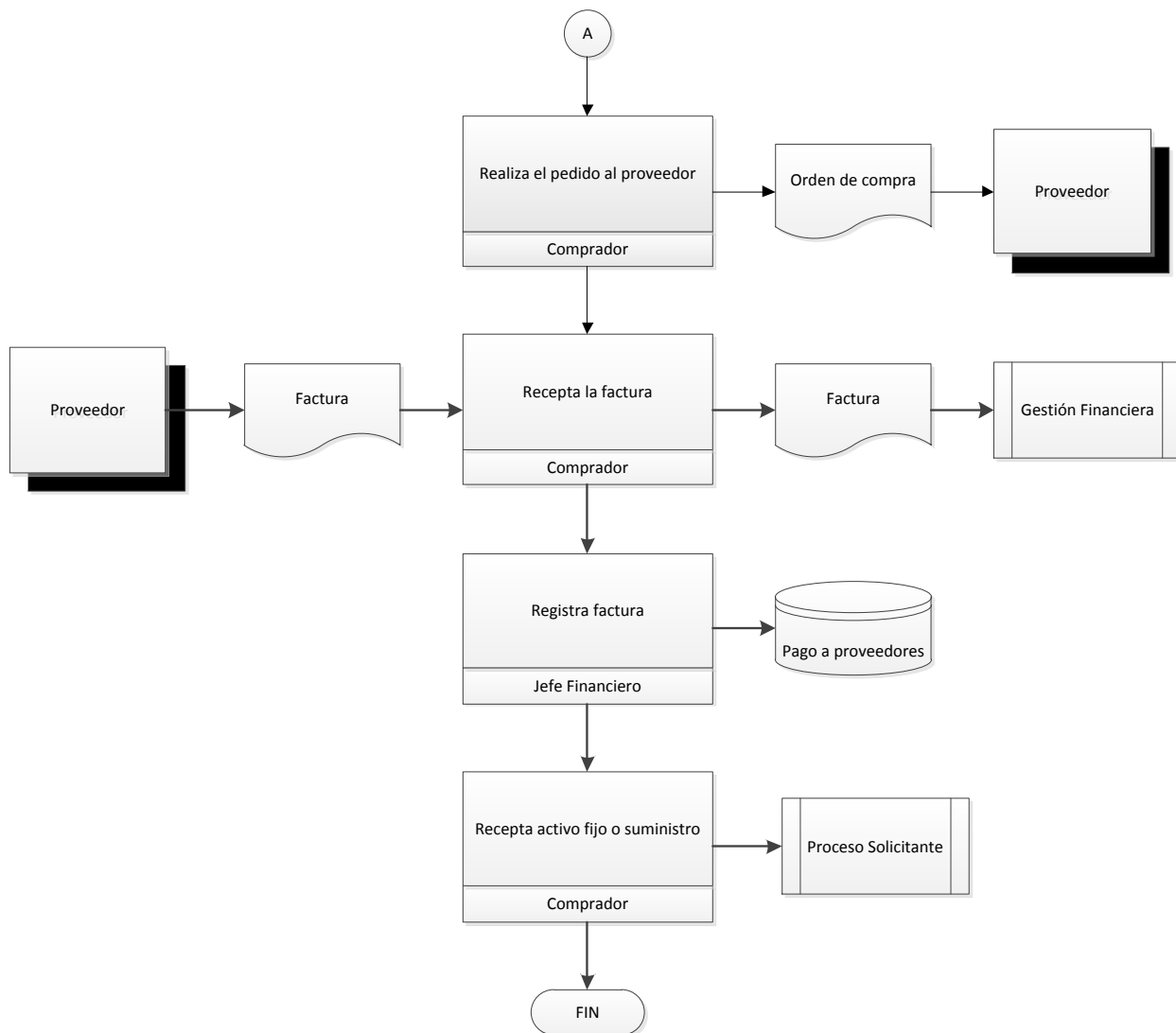
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-GAD01	Cotización	Digital	Hasta la compra	Eliminar
REG02-GAD01	Orden de Compra	Digital	5 años	Eliminar
REG03-GAD01	Factura de compra	Digital	5 años	Eliminar
REG04-GAD01	Acta de entrega de activo	Impreso	5 años	Reciclar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Anexo D. Manual de funciones


Gerente General

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cago:	Gerente General		
Área a la que pertenece:	Gerencia		
Cargo del jefe inmediato:	Presidente		
FUNCIONES			
Función principal	Dirigir y controlar las distintas áreas de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos mediante la correcta toma de decisiones.		
Funciones específicas			
	Representar legalmente y jurídicamente a la empresa.		
	Planificar las actividades que se efectuaran en las diversas áreas.		
	Revisar que las actividades encargadas se realicen con eficiencia.		
	Controlar tiempos manejados dentro de las actividades desarrolladas.		
	Fijar los precios de ventas de los productos ofertados.		
	Revisar precio final para concursar en la subasta inversa.		
	Expresar disposiciones para las diversas áreas.		
	Firmar cheques para pagos respectivos a empleados y a proveedores		
	Buscar soluciones para problemas existentes		
	Buscar medidas preventivas para problemas que puedan ocurrir		
RESPONSABILIDADES			
	Difundir valores y ética moral a los empleados de la empresa		
	Dotar a los empleados de las herramientas necesarias para su buen desempeño		
	Brindar un ambiente de trabajo estable para los empleados		
	Ayudar a los empleados en su desarrollo personal y profesional		
FORMACIÓN		HABILIDADES	
Educación básica	<input type="checkbox"/>	Habilidades básicas	
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
		Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Habilidades específicas	
		Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
		Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>


Jefe administrativo

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo:	Jefe administrativo		
Área a la que pertenece:	Administrativa		
Cargo del jefe inmediato:	Gerente General		
FUNCIONES			
Función principal	Revisar y controlar las diferentes actividades de la compañía.		
Funciones específicas			
Planear, organizar y controlar actividades de la empresa con el objetivo de generar mayor rentabilidad			
Ayuda en la toma de decisiones.			
Revisar proyectos y contratos de interés para la empresa.			
Supervisar el cumplimiento de políticas.			
Control del personal.			
Revisar proceso de importación.			
Ejecutar y controlar la asignación de los recursos para los diferentes departamentos.			
Ayuda en los procesos de reclutamientos y desvinculación de personal.			
RESPONSABILIDADES			
Difundir valores y ética moral a los empleados de la empresa.			
Dotar a las áreas de los recursos estipulados a usar.			
Indicar a los empleados las políticas establecidas y enseñar con el ejemplo.			
FORMACIÓN		HABILIDADES	
Educación básica	<input type="checkbox"/>	Habilidades básicas	
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
		Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Habilidades específicas	
		Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
		Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>


Jefe financiero

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo:	Jefe financiero		
Área a la que pertenece:	Financiera		
Cargo del jefe inmediato:	Gerente General		
FUNCIONES			
Función principal	Realizar movimientos financieros de la empresa.		
Funciones específicas			
	Realizar pagos a proveedores en plazo establecido.		
	Realizar pagos a empleados.		
	Registro de los movimientos en el sistema.		
	Emitir facturas y comprobantes de retención.		
	Administrar y controlar los ingresos y egresos de la empresa.		
	Ayudar en la toma de decisiones económicas.		
	Revisión de cheques, facturas, comprobantes, notas de crédito y demás documentos mercantiles.		
RESPONSABILIDADES			
	Recopilar todos los documentos necesarios para envío a contador externo		
	Brindar información confiable, transparente y oportuna cuando se la requiera		
	Control de fondos de caja chica		
FORMACIÓN		HABILIDADES	
Educación básica	<input type="checkbox"/>	Habilidades básicas	
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
		Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Habilidades específicas	
		Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
		Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>


Comprador

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cago:	Comprador		
Área a la que pertenece:	Administrativa		
Cargo del jefe inmediato:	Jefe adminsitrativo		
FUNCIONES			
Función principal	Adquirir mercadería, activos fijos y suministros para la empresa.		
Funciones específicas			
Búsqueda de proveedores y ampliación de cartera.			
Solicitar cotizaciones para tener variedad de ofertas.			
Analizar, proyectar y desarrollar estrategias para poder alcanzar objetivos de la empresa.			
Negociaciones con proveedores.			
Analizar información de interés de cada proveedor.			
Adquirir productos de calidad con un precio óptimo.			
Solicitar aprobación de jefe inmediato antes de cualquier compra.			
Conocer el presupuesto otorgado para adquirir productos.			
RESPONSABILIDADES			
Mantener buenas relaciones con proveedores nacionales e internacionales.			
Tener conocimiento de las condiciones de compra e informar a jefe inmediato y jefe financiero.			
Cumplir con políticas establecidas.			
FORMACIÓN		HABILIDADES	
Educación básica	<input type="checkbox"/>	Habilidades básicas	
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
		Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Habilidades específicas	
		Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
		Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>


Vendedor

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo:	Vendedor		
Área a la que pertenece:	Administrativa		
Cargo del jefe inmediato:	Jefe administrativo		
FUNCIONES	Brindar atención al cliente satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.		
Función principal			
Funciones específicas	<p>Atender a los clientes cordialmente.</p> <p>Receptar pedidos de clientes.</p> <p>Captar nuevos clientes potenciales.</p> <p>Realizar visitar a clientes para ofrecer productos nuevos.</p> <p>Crear lealtad de clientes hacia la empresa.</p> <p>Asesorar y brindar alternativas de productos.</p> <p>Informar al gerente general sobre quejas y problemas de clientes.</p> <p>Informar condiciones de ventas al cliente.</p> <p>Elaborar y cotizaciones a clientes que lo requerían.</p> <p>Entregar a bodeguero pedidos de clientes.</p>		
RESPONSABILIDADES	<p>Mantener buena comunicación con clientes.</p> <p>Tener conocimientos de características y especificaciones de los productos que la empresa ofrece</p> <p>Cumplir con políticas establecidas.</p>		
FORMACIÓN		HABILIDADES	
Educación básica	<input type="checkbox"/>	Habilidades básicas	
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
		Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Habilidades específicas	
		Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
		Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>

Bodeguero

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cago: Bodeguero Área a la que pertenece: Administrativa Cargo del jefe inmediato: Jefe adminsitrativo			
FUNCIONES			
Función principal		Coordinar y controlar la mercadería desde la recepción hasta la salida de la misma manteniendo un buen control de inventarios.	
Funciones específicas			
Verificar que la mercadería que llega esta bien la cantidad y su estado físico. Almacenar de manera ordenada la mercadería en bodega. Verificar stock de mercadería. Llevar un buen registro en el sistema de mercadería. Informar a superiores sobre productos dañados, caducados o en mal estado. Informar si existe productos próximos a agostarse.			
RESPONSABILIDADES			
Mantener la bodega limpia y ordenada. Controlar el ingreso de personal a la bodega. Emitir documentos de respaldo a cliente final. Cumplir con políticas establecidas.			
FORMACIÓN		HABILIDADES	
Educación básica	<input type="checkbox"/>	Habilidades básicas	
Educación secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>	Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
		Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Habilidades específicas	
		Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
		Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>

Chofer

 TECMAN CIA. LTDA.		MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cago:	Chofer		
Área a la que pertenece:	Administrativa		
Cargo del jefe inmediato:	Jefe admsitrativo		
FUNCIONES			
Función principal	Distribuir mercadería solicitada a cliente final.		
Funciones específicas			
Embarcar mercadería próxima a entregar.			
Transportar mercadería a entidad de destino.			
Descargar mercadería en entidad de destino.			
Entrega de documentos de respaldo a personal de la empresa.			
Controlar mantenimiento de camión e informar acaecimientos.			
RESPONSABILIDADES			
Mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.			
Cumplir y respetar las normas de transito establecidas.			
Manejar el vehículo de manera prudente y responsable.			
Cumplir con políticas establecidas.			
FORMACIÓN		HABILIDADES	
Educación básica	<input type="checkbox"/>	Habilidades básicas	
Educación secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>	Participación	<input checked="" type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input checked="" type="checkbox"/>
		Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
		Habilidades específicas	
		Liderazgo	<input type="checkbox"/>
		Reacción ante problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
		Adaptación al medio	<input checked="" type="checkbox"/>