PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE QUITO

SANTIAGO ANDRÉS JARRÍN PEREIRA

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA FIERRO

QUITO, DICIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Iván Rueda Fierro

INFORMANTES:

Mgtr. Paúl Idrobo

Mgtr. Irina Verkovicht

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios que con su infinito amor, me ha sabido brindar paz, sabiduría y fuerzas para continuar en los peores momentos.

A Paola, mi amada esposa, por tanto amor y paciencia, sin duda alguna lo mejor de mi vida.

A mis padres Juan Francisco y Gloria Beatriz; por hacer de mí el ser humano que soy, nunca dejaron de confiar en su hijo.

A mis hermanos; Juan Gabriel, Paúl Alejandro y Adrián Fernando, mi ejemplo de superación en todo momento.

Santiago

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme tantas oportunidades en la vida, por permitirme culminar con éxito una etapa tan importante en mi vida.

A mí esposa amada, por la paciencia, apoyo incondicional y el ejemplo; alentándome para ser mejor.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, por los conocimientos compartidos.

A mi director de Tesis Iván Rueda e informantes, por ese gran apoyo brindado en todo momento.

A la empresa Produbel Cosmética Comercial, por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos día a día en la vida práctica.

Santiago

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CÍA. LTDA., 2

1.1 ANÁLISIS EXTERNO, 2
- **1.1.1 Factor Económico, 3**
- **1.1.2 Factor Político-Legal, 5**
- **1.1.3 Factor Socio-Cultural, 6**
- **1.1.4 Factor Tecnológico, 8**

1.2 ANÁLISIS INTERNO, 9
- **1.2.1 Historia de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 10**
- **1.2.2 Ubicación de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 11**
- **1.2.3 Infraestructura, 11**
- **1.2.4 Situación Administrativa, 13**
- **1.2.5 Situación Estratégica, 17**
- **1.2.6 Situación Financiera, 19**
- **1.2.7 Productos, 21**
- **1.2.8 Clientes, 23**
- **1.2.9 Proveedores, 24**
- **1.2.10 Competencia, 26**
- **1.2.11 Análisis FODA, 26**

2 SITUACIÓN ACTUAL – LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 29

2.1 TEORÍA DE PROCESOS, 29
2.2 DIAGRAMACIÓN, 30
2.3 TEORÍA DEL VALOR AGREGADO, 34
2.4 SITUACIÓN ACTUAL PROCESOS DE PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CÍA. LTDA., 35
- **2.4.1 Identificación de Procesos, 35**
- **2.4.2 Selección de Procesos, 36**

2.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL, 41
- **2.5.1 Ventas, 42**
- **2.5.2 Cobros, 43**
- **2.5.3 Apertura de Clientes, 44**
- **2.5.4 Importaciones, 44**
- **2.5.5 Pago del Personal, 45**
- **2.5.6 Pago a Proveedores, 46**
- **2.5.7 Facturación, 47**
- **2.5.8 Pago de Impuestos, 48**

2.5.9 Visitas Técnicas, 49
2.5.10 Seminarios, 50
2.6 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES, 51

3 PROCESOS MEJORADOS, 54

3.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 54
3.1.1 Principales pasos para el mejoramiento de los procesos, 55
3.1.2 Ciclo PHVA, 57
3.1.3 Mapa de Procesos, 59
3.1.4 Manual de Procedimientos, 61
3.2 SITUACIÓN PROPUESTA, 62
3.2.1 Mapa de procesos mejorados, 62
3.2.2 Diagramación de procesos mejorados, 64
3.2.3 Análisis de valor agregado propuesto, 64
3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUBEL, 74
3.4 INDICADORES DE GESTIÓN Y MEDICIÓN, 76
3.4.1 Indicadores por cada proceso, 77

4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 80

4.1 PLAN DE MEJORA, 80
4.2 DESARROLLO DE LOS PLANES DE MEJORA, 81

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 86

5.1 CONCLUSIONES, 86
5.2 RECOMENDACIONES, 88

REFERENCIAS, 90

ANEXOS, 92

Anexo 1: Diagramas de Flujo, 93
Anexo 2: Análisis de Valor Agregado, 104
Anexo 3: Manual de Procedimientos de Procesos Mejorados, 113
Anexo 4: Análisis de Valor Agregado de Procesos Mejorados, 146
Anexo 5: Diagramas de Gantt, 152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasas de crecimiento del PIB, 3
Tabla 2: Contribución por ramas de actividades al PIB, 4
Tabla 3: Inventario de Equipo de Computación, 13
Tabla 4: Análisis Financiero, 19
Tabla 5: Principales clientes de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 24
Tabla 6: Análisis FODA de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 28
Tabla 7: Figuras de diagramas de flujo, 33
Tabla 8: Preguntas Claves de selección de procesos de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 36
Tabla 9: Evaluación de procesos de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 37
Tabla 10: Identificación de debilidades y oportunidades de mejora, 52
Tabla 11: Indicadores de los procesos, 78
Tabla 12: Planes de Mejora, 81
Tabla 13: Plan de Mejora 1, 82
Tabla 14: Plan de Mejora 2, 82
Tabla 15: Planes de Mejora Recurso Humano, 84
Tabla 16: Inversión versus ahorro, 85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 11
Figura 2: Organigrama de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 15
Figura 3: Agrupación de Procesos Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 35
Figura 4: AVA actual de Ventas, 42
Figura 5: AVA actual de Cobros, 43
Figura 6: AVA actual de Apertura de clientes, 44
Figura 7: AVA actual de Importaciones, 45
Figura 8: AVA actual de Pagos al Personal, 46
Figura 9: AVA actual de Pagos de Proveedores, 47
Figura 10: AVA actual de Facturación, 48
Figura 11: AVA actual de Pago de Impuestos, 48
Figura 12: AVA actual de Visitas Técnicas, 49
Figura 13: AVA actual de Seminarios, 50
Figura 14: Ciclo PHVA, 59
Figura 15: Mapa de Procesos mejorados de Produbel, 63
Figura 16: AVA propuesto Gestión de Ventas, 65
Figura 17: AVA propuesto Seminarios, 66
Figura 18: AVA propuesto Visitas Técnicas, 67
Figura 19: AVA propuesto Facturación, 68
Figura 20: AVA propuesto Apertura de Clientes, 69
Figura 21: AVA propuesto Manejo Tributario, 70
Figura 22: AVA propuesto Pagos, 71
Figura 23: AVA propuesto Gestión de Sueldos y Salarios, 72
Figura 24: AVA propuesto Cobros, 73
Figura 25: AVA propuesto Importaciones, 74

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las PYMES están enfocadas a medir su gestión nada más en su nivel de facturación y la utilidad que generan; sin saber si su desempeño es bueno o malo, no tienen un punto de referencia para medir su gestión y saber cómo mejorarla, Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., no es la excepción; es por eso que la presente investigación se enfoca en un diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa.

El análisis empezó con un diagnóstico del entorno externo e interno de la organización; partiendo de un estudio económico, político-legal, socio-cultural y tecnológico del sector comercial; continuando con el análisis interno de la empresa. Se finaliza con una matriz FODA, para poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa presenta en la actualidad.

En el capítulo II, la investigación se enfoca en identificar los procesos que actualmente maneja la empresa, priorizando los procesos más importantes y críticos de la misma, 10 en total; los mismos fueron diagramados y se le realizó el análisis de valor agregado, donde se pudo identificar las tareas que no generan valor; terminando el capítulo con la identificación de las debilidades y oportunidades de mejora de los procesos.

Para el tercer capítulo, se realizó la descripción metodológica para un correcto mejoramiento de procesos, se propone un mapa de procesos ideal para Produbel y se realiza la diagramación y análisis de valor agregado de los 10 procesos seleccionados en el capítulo

anterior con las mejoras propuestas, reduciendo los tiempos en cada proceso y minimizando las actividades que ocasionaban cuellos de botella. Se realiza el manual de procedimientos de cada proceso, que se los puede evidenciar en los anexos de la presente investigación.

En el cuarto capítulo, se encuentra los planes de propuesta de mejora para la empresa, evidenciando la factibilidad del modelo propuesto.

Se termina la investigación con las conclusiones y recomendaciones, determinando las grandes oportunidades que la empresa tiene si implementa el modelo propuesto. Se presentan muchas pautas y puntos de partida para gestionar de mejor manera la empresa, entregando indicadores necesarios para medir el desempeño en cada proceso y saber cuándo hay que mejorarlos.

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de las PYMES, donde hay una gran competencia y un mercado limitado, hacen que la suma de los esfuerzos sean direccionados a generar ventas de cualquier manera, interviniendo todos los integrantes de las empresas, sin tener un orden, responsabilidades definidas, una guía referencial para ser organizados; es decir se tienen procesos escondidos, que no han sido identificados y aún menos sociabilizados al personal.

Se ha podido identificar que actualmente Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., se basa en una administración que se conforma con cumplir las actividades diarias de la empresa, que son: facturar, enviar pedidos, vender, cobrar, pagar sueldos, impuestos; sin tener una meta o un lineamiento establecido.

La organización comercializa una línea líder en el mundo de cosméticos, como es Schwarzkopf, es por eso la necesidad de mejorar la gestión administrativa y comercial, es decir ser líder un su gestión, identificando los procesos y saber cómo mejorarlos; es decir un sistema de gestión.

La presenta investigación demuestra que la propuesta de un sistema de gestión por procesos es viable en todo sentido y permite identificar las debilidades y oportunidades de mejora para la empresa, permitiendo tomar decisiones a corto y largo plazo que permitan tener aciertos para la empresa, generando una ventaja competitiva.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CÍA. LTDA.

En el primer capítulo de la presente investigación se hará una revisión del ambiente externo e interno de la empresa Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., analizando los aspectos y factores más importantes que han influido a lo largo de su estancia en el mercado ecuatoriano y aquellos que actualmente marcan oportunidades y desafíos para el desarrollo de sus actividades. También se hará un recuento de su historia, productos y servicios, ambiente organizacional y sus principales estrategias de comercialización de sus productos.

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Eduardo Paredes (2014) menciona que el análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. La importancia del análisis externo nacional y sectorial radica en la capacidad para reconocer oportunidades y amenazas.

Tomando en cuenta este concepto se ha identificado los principales factores externos que afectan de manera directa a la empresa y se ha desarrollado un análisis por cada uno.

1.1.1 Factor Económico

El comportamiento del Producto Interno Bruto del año 2010 hasta el año 2014 ha sido un crecimiento sostenido, que también ha significado un crecimiento sostenido del ingreso en el sector privado, generándose importantes oportunidades de crecimiento para todos los sectores de la economía, el sector del comercio no es la excepción.

En el año 2015 se tiene un crecimiento del 0,29% disminuyendo los ingresos del país y afectando al sector del comercio, con una disminución considerable en sus ventas del año 2015.

En la Tabla 1 se observa el comportamiento de las tasas de crecimiento del PIB.

Tabla 1: Tasas de crecimiento del PIB

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO EN %
2010	3,53
2011	7,87
2012	5,64
2013	4,55
2014	3,68
2015	0,29

Fuente: Banco Mundial, 2016

La industria del comercio en relación al PIB no ha tenido participación en el crecimiento, como se muestra en el Tabla 2, es decir no ha tenido ni aumento ni disminución, se han mantenido en un aporte de 0, a diferencia de otros sectores

que si han tenido variaciones considerables como agricultura y alojamiento y servicios de comida.

Tabla 2: Contribución por ramas de actividades al PIB

Ramas de Actividad	Aporte al PIB
Agricultura	0,12
Servicios sociales y de salud	0,06
Suministro de electricidad y agua	0,05
Actividades profesionales	0,03
Pesca (excepto camaron)	0,03
Administracion publica y defensa	0,02
Comercio	0,00
Servicio domestico	0,00
Transporte	-0,01
Construccion	-0,02
Actividades de servicios financieros	-0,02
Pesca de camaron	-0,03
Otros servicios	-0,03
Manufactura	-0,03
Refinacion de Petroleo	-0,04
Correo y Comunicaciones	-0,05
Alojamiento y servicios de comida	-0,08
Petroleo y minas	-0,11

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Lo anterior, permite ratificar que el año 2015 fue un año complicado en el tema económico, ya que no había una gran cantidad de circulante en el mercado, obligando a los consumidores a ser más selectivos al momento de elegir sus productos de compra, prefiriendo siempre los productos de primera necesidad.

La industria de comercio, se ve afectada por la falta de circulante en el mercado y el alto nivel de contrabando que tenemos en nuestras fronteras de Colombia y Perú.

1.1.2 Factor Político-Legal

En la última década Ecuador ha sido gobernado por una ideología socialista, donde quieren de alguna manera equilibrar la riqueza, quitando el dinero a los que más tienen, por medio de impuestos y un sin número de políticas que frenan el desarrollo de la empresa privada.

El régimen actual del presidente del Ecuador, Rafael Correa se basa en cinco ejes que son: revolución constitucional referente al poder ciudadano, la revolución ética que pretende combatir la corrupción, la revolución productiva que tiene relación con la generación de trabajo y rescate del agro, la revolución social enfocado a la educación y salud, y finalmente la revolución soberana que pretende renacer el sueño de Bolívar; según el Plan Nacional para el Buen Vivir del Ecuador (2009).

La propuesta política del actual gobierno ha tenido muchísimas falencias, ya que se basó en la bonanza del precio del petróleo donde el mayor generador de empleo era el Gobierno Central, y no supieron tener un ahorro significativo para las épocas de crisis. Actualmente la política de impuestos y restricciones para la empresa privada generan un panorama desalentador y poco atractivo para generar empleo; las leyes más fuertes son las del Servicio de Rentas Internas y la de Seguridad Social.

Las políticas más importantes para la industria del comercio son:

- Cupos de importaciones: Todas las empresas que comercializan un producto importado tienen un cupo de importación fijado por el historial de los años anteriores, frenando el crecimiento de la industria.

- Salvaguardias: Tasas de impuestos a las diferentes partidas arancelarias.

- Licencias INEN: Licencias que miden la calidad del producto, esta afecta en tiempos y costos.

Con lo anterior, se puede evidenciar que actualmente Ecuador no tiene un régimen que respalde a la industria, y crea un ambiente de inestabilidad para la empresa privada, con una gran carga impositiva de impuestos y reglamentos que son difíciles de cumplir.

1.1.3 Factor Socio-Cultural

Según el boletín impreso de María Fernanda León (2015), Directora de Pro cosméticos, el sector comercial de cosméticos, dan alrededor de 6.000 plazas de empleo directo y a nivel de empresas de venta directa unas 400.000 personas generan fuentes de ingreso económico.

Adicionalmente el sector cosmético tiene una amplia cadena de valor, por ejemplo una peluquería tiene un promedio de tres personas trabajando, llenas de

clientes y si se considera que en el Ecuador hay 14.000 peluquerías y las peluquerías son las que más cosméticos requieren por ejemplo, tintes, champús, acondicionadores, se puede decir que son más de 52.000 personas, de acuerdo al boletín impreso de María Fernanda León (2015).

La venta directa genera más de 400.000 plazas de trabajo, las personas que venden, los comerciantes, los distribuidores de esos productos cosméticos, las impulsadoras que están en las perchas de los supermercados, etc.

A esto habrá que sumar imprentas que imprimen catálogos cada 21 días, es decir, el número de empleos indirectos puede ser mayor, según el boletín de María Fernanda León (2015).

La provisión de los insumos está basada sobre todo en la calidad y el tiempo. Un producto cosmético tiene que ser de extrema calidad, porque si un producto cosmético salió de mala calidad pierde la empresa, porque el consumidor es el que califica, el consumidor es el que le saca del mercado.

Los proveedores son nacionales y extranjeros. Para el sector cosmético el 90% de los insumos es importado, hay aquí apenas unos aceites esenciales como materia prima y el resto es todo importado, de acuerdo el boletín de María Fernanda León (2015).

Con los datos obtenidos, se puede afirmar que el mercado de la comercialización de productos cosméticos es muy grande y muy competitivo, ya que la mayoría

de productos son importados de las grandes potencias mundiales como Europa y Estados Unidos.

El sector cosmético pretende aportar herramientas para satisfacer las necesidades de autoestima, como es la belleza de las personas.

1.1.4 Factor Tecnológico

Actualmente la tecnología es una prioridad, donde el celular ya no es un privilegio y el Internet es fundamental en nuestras vidas. De igual forma las empresas, las cuales deben adaptarse a la tecnología y estar lo más actualizadas posible para aumentar su competitividad y desarrollo, según Tecoloco.com (2013).

Según Karina Hidalgo (2010), las empresas necesitan de la innovación para mantener y mejorar su competitividad. La administración de los recursos de la empresa se desenvuelve en un ambiente sumamente agresivo.

Hay una gran cantidad de empresas dedicadas al desarrollo del software, se pueden encontrar mucha variedad para implementar tecnología en las empresas, por ejemplo los sistemas ERP (Enterprise Resource Planing) para empresas medianas y grandes que son ofertados por SAP, Microsoft, Oracle, etc., que no son accesibles para las empresas pequeñas por sus altos costos. Para las empresas pequeñas, se puede optar por licencias abiertas, conocido como software libre. Existen varias alternativas, Adempiere, Compiere, Open Bravo, etc., según Karina Hidalgo (2010).

Una de las herramientas tecnológicas más importantes en la actualidad es el internet, ya que es un recurso de bajo costo y fácil acceso, donde las empresas pueden adquirir información infinita y promocionar sus productos, las empresas que actualmente no están en internet, no son conocidas.

Con la llegada de la tecnología a las empresas, éstas encuentran un factor muy importante para lograr mejoras: reducen la ventaja de la competencia o logran ventajas competitivas. Si bien es cierto que la tecnología está accesible para todo tipo de empresa, cabe recalcar que se debe mantener lo más actualizado posible para lograr una ventaja competitiva sobre las demás; según Tecoloco.com (2013).

1.2 ANÁLISIS INTERNO

Según Carlos Augusto Rendón (2006), el ambiente interno de una organización está compuesto por las variables que la organización debe tener control sobre las mismas y con las cuales debe crear estrategias para afrontar su incursión en el mercado como son: ventajas competitivas, competitividad estratégica, nuevos productos y servicios, tecnología y maquinaria.

En Produbel se han identificado varios aspectos internos que han facilitado el desarrollo de sus actividades en el mercado y que han permitido abrir nuevas oportunidades de comercialización de sus productos en el transcurso de los años.

1.2.1 Historia de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

Produbel, empezó sus operaciones en el año 2011 y se dedica a la importación y comercialización de productos profesionales para peluquerías de la línea Schwarzkopf Professional.

Produbel está a cargo de la señora Gabriela Ormaza, quien lleva vinculada a la industria de la cosmética para peluquería desde hace más de 20 años, trabajó 10 años en la empresa multinacional Henkel Ecuador, donde adquirió la experiencia que hoy aplica en su negocio. Luego vino su deseo de formar, con el apoyo de su esposo, una empresa propia, siguiendo los lineamientos internacionales de la gran empresa Henkel.

Produbel una vez al año presenta shows de peluquería, que son una estupenda oportunidad de crecer para los estilistas y peluqueros, pues ahí se informan sobre lo más innovador en cortes, tinturas y estilos para el cabello. Además, a través de la escuela Ask education for hairdressers, red internacional de enseñanza con más de 90 academias en el mundo, imparte seminarios, cursos, demostraciones para que su público objetivo domine el arte y asimile el concepto de la peluquería.

La división Schwarzkopf Professional es líder en el mercado ecuatoriano y se encuentra en los salones más exclusivos y reconocidos del país.

1.2.2 Ubicación de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

Produbel se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en las calles Juan Severino E8-38 y Diego de Almagro, edificio. Argentina Plaza piso 7, oficina 701.

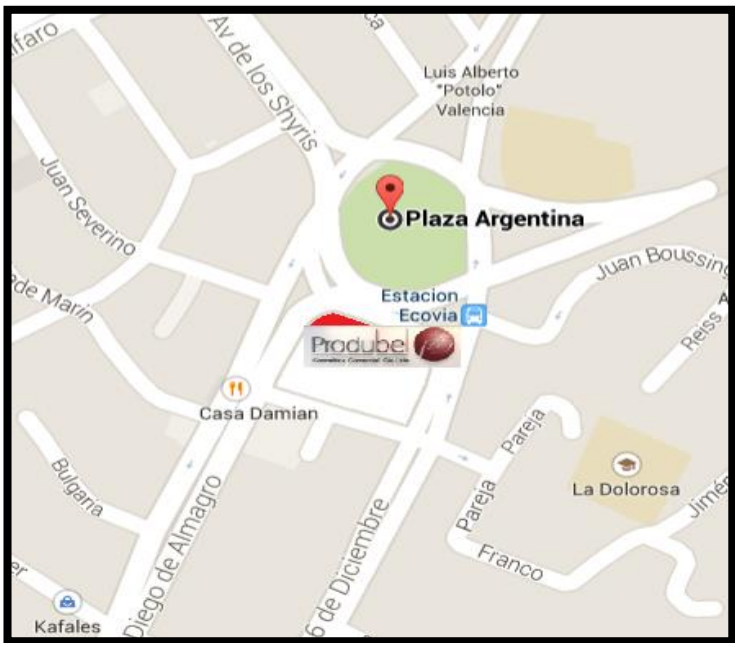


Figura 1: Ubicación de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

Fuente: Google Maps (2015).

1.2.3 Infraestructura

La infraestructura de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., está compuesta por un software administrativo contable Memory G2000, donde se gestionan y controlan la gestión administrativa, contable y de nómina, el software se compone de:

- Fígaro G2000 es el administrador ideal para una pequeña o mediana empresa. Él sistema está capacitado para ayudarte a simplificar el trabajo administrativo y comercial de tu negocio.

- Conty es la solución total a las necesidades contables y exigencias legales de cualquier empresa, porque es una herramienta flexible, amigable, de fácil uso, rápida y segura.

- Worky es un administrador perfecto a la hora de simplificar y agilizar las tareas de la administración del personal. Te ayuda a solucionar la liquidación de sueldos y jornales, la emisión de recibos.

Produbel consta con un servidor donde está instalando el software administrativo y se respalda toda la información de la empresa, sus características son: CPU (clon) Pentium4/3.0Ghz, 2 gigas de memoria en RAM y 500 gigas de almacenamiento, tiene instalada la licencia de Windows Server 2003, a continuación se presentan en la Tabla 3 el inventario de equipo de computación de la empresa.

Tabla 3: Inventario de Equipo de Computación

Responsable	Equipo
Gerencia Comercial	MACBOOK PRO DC I5 2.6GHZ 8GB 512 GB 13IN
Gerencia Administrativa	NOTEBOOK APPLE MD101E/A
Jefatura Comercial	LAPTOP LENOVO THINKPAD L440
Jefatura Administrativa	LAPTOP LENOVO THINKPAD L440
Jefatura ASK	LAPTOP LENOVO THINKPAD L440
Asistencia Administrativa I	COMPUTADOR SATA CORE I3
Asistencia Administrativa II	COMPUTADOR SATA CORE I3
Asistencia Comercial	COMPUTADOR SATA CORE I3
Ventas I	COMPUTADOR SATA CORE I3
Ventas II	COMPUTADOR SATA CORE I3

Fuente: Produbel Cosmética Comercial (2015)

Todas las áreas tienen su respectiva impresora y una copiadora Kónica Minolta para toda la oficina, los equipos cuentan UPS.

La empresa cuenta con servicio de internet con el proveedor NETLIFE, telefonía fija con el proveedor CNT y telefonía móvil con el proveedor CLARO.

1.2.4 Situación Administrativa

Hay diferentes maneras para medir la capacidad administrativa de una empresa, cómo síntesis se puede decir que, la teoría clásica de la administración es maximizar producción de las organizaciones con los mínimos costos, según Carlos Martínez (2010).

Produbel, se basa en la administración por objetivos, es decir siguen el lineamiento de sus valores corporativos y la misión; el apoyo del equipo es fundamental para la consecución de metas. Los objetivos son compartidos a

inicio de año por la Gerencia a todo el personal de la empresa, el cual genera algún tipo de retroalimentación y en conjunto poner cifras en sus objetivos.

La empresa Produbel no cuenta con un manual de procesos, lo cual no permite tener un responsable de cada proceso, indicadores para medir el desempeño de cada proceso y los actores de los mismos, y no cuenta con políticas que sirvan como guía de los procesos. Se necesita identificar los macro procesos y procesos de la empresa para definir un flujo de trabajo estandarizado en las actividades diarias de la empresa.

Los productos Schwarzkopf Professional son de muy alta calidad, ya que todos las plantas de producción tienen certificados BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y cumplen con los más altos estándares de calidad impuestas en Europa. Es por eso que los clientes se encuentran totalmente satisfechos con el producto que reciben.

La atención al cliente es un elemento de vital importancia. Los ejecutivos de ventas son la imagen de la empresa y son quienes tienen contacto con el cliente. Una filosofía de Produbel es el buen trato al cliente, ya que éste en un alineamiento de Henkel, que es el proveedor más importante.

Actualmente Produbel cuenta con 12 colaboradores, divididos en 4 personas en el área administrativa, 7 personas en el área comercial y 1 persona en el área de academia, que se observa en el organigrama de Produbel de la Figura 2.

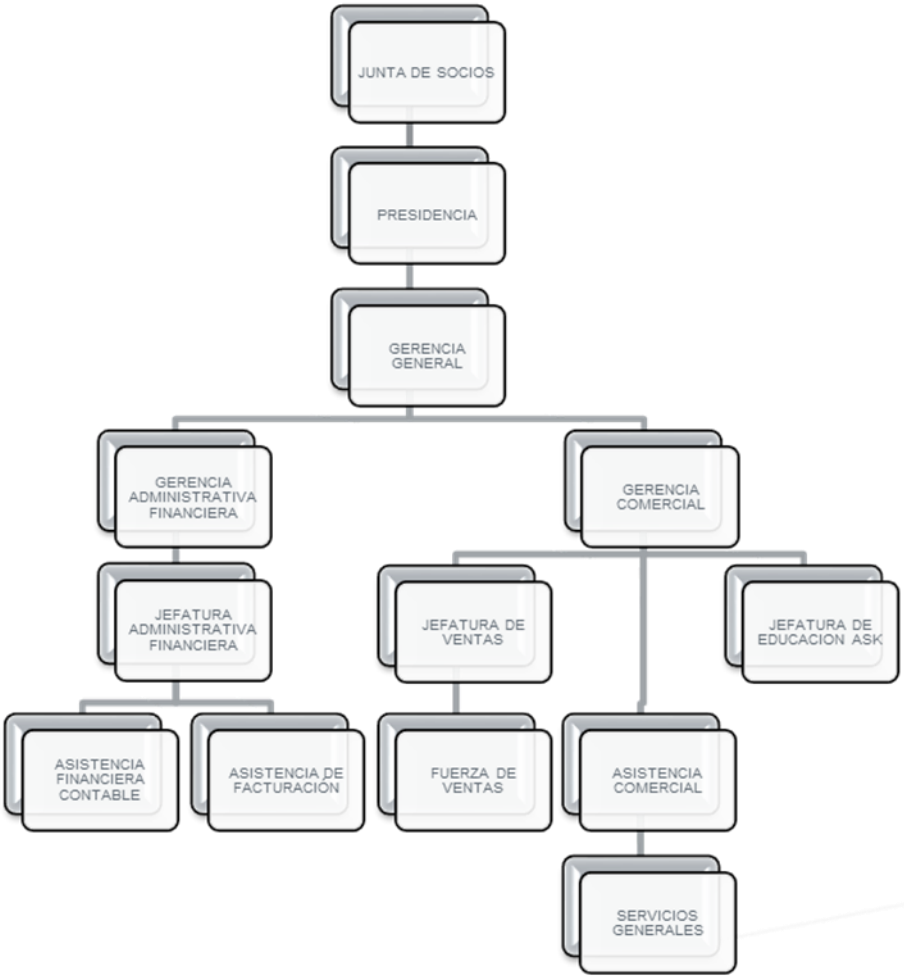


Figura 2: Organigrama de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

Fuente: Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda. (2015).

La Gerencia General en Produbel es nada más una representación empresarial, y un cumplimiento para las entidades de control y no tiene ningún tipo de influencia en la toma de decisiones. La toma de decisiones importantes en Produbel esta direccionada por la Gerencia Comercial y la Gerencia Administrativa Financiera, que son los dueños de la empresa.

En el área administrativa se encuentran los siguientes puestos de trabajo:

- **Gerencia Administrativa:** Toma todas las decisiones más importantes de la empresa que tengan que ver administrativa y financieramente.

- **Jefatura Administrativa:** Se encarga de supervisar las importaciones, la recuperación de cartera, registros contables, declaraciones de impuestos entre sus funciones más importantes.

- **Asistencia Financiera-Contable:** Se encarga de toda la parte operativa de contabilidad de Produbel.

- **Asistencia de Facturación:** Realiza la facturación de Produbel y da soporte al área comercial en toda la información que necesiten.

En el área comercial se encuentran los siguientes puestos de trabajo:

- **Gerencia Comercial:** Toma todas las decisiones más importantes de la empresa que tengan que ver en el área comercial.

- **Jefatura de Ventas:** Maneja los clientes claves de Produbel y maneja el equipo de ventas.

- **Jefatura de Educación ASK:** Se encarga de toda capacitación de los productos comercializados hacia los clientes.

- **Fuerza de Ventas:** Realizan las ventas en el mercado, actualmente Produbel cuenta con dos vendedores en Quito.

- **Asistencia Comercial:** Da soporte al área de ventas en todos los requerimientos, y trabaja de la mano con Gerencia Comercial.

De acuerdo al organigrama analizado se puede recomendar incluir uno o dos vendedores, para potencializar el área de ventas.

1.2.5 Situación Estratégica

En una reunión que se pudo mantener con los gerentes de la empresa se pudo obtener el plan operacional de Produbel, que consta de: misión, visión y valores corporativos.

- **Misión:** "Ofrecer a nuestros clientes productos de belleza para peluqueros, basados en una entrega completa y oportuna, con seguimiento en educación y con un manejo ético, honesto y responsable que garantiza la confiabilidad y estabilidad de nuestra empresa" (Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 2010)

  Todas las decisiones que se tomen en la empresa deben ir alineados con la misión de la empresa, para su correcto cumplimiento; la misión debería ser menos confusa, sin incluir valores que se pueden prestar para la interpretación de cada persona.

- **Visión:** “Para el año 2020 Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., debe tener los productos más vanguardistas del mercado, ser líderes en servicio y compartir con nuestros clientes las experiencias más emocionantes del mundo de la peluquería.” (Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., 2010).

Como se aprecia en la visión de la empresa, tiene un límite de tiempo, por lo mismo se debe monitorear si se está cumpliendo o no la visión para que los esfuerzos de los empleados no sean dispersos y apunten hacia un mismo objetivo.

Los principales valores empresariales son:

- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Transparencia
- Buena comunicación
- Proactividad
- Responsabilidad

Actualmente se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores de Produbel, no conocen los valores de la empresa, de acuerdo a una pequeña encuesta realizada a los trabadores, por lo que se recomienda implementar una política para dar a conocer esta información tan importante de la empresa.

1.2.6 Situación Financiera

El presente análisis financiero se lo realizó en base a la información proporcionada por la empresa del periodo 2015. Se presentan los principales indicadores en la Tabla 4.

Tabla 4: Análisis Financiero

ANALISIS FINANCIERO		
LIQUIDEZ		
Liquidez Corriente	1.59	(Activo Corriente/Pasivo Corriente)
SOLVENCIA		
Endeudamiento del Activo	0.71	(Pasivos/Activos)
Endeudamiento Patrimonial	2.40	(Pasivos/Patrimonio)
Apalancamiento	3.40	(Activo/Patrimonio)
GESTION		
Rotación de Cartera	4.27	(Ventas/Cuentas por cobrar)
Periodo medio de Cobranza	85.54	(Ctas. Cobrar * 365/Ventas)
RENTABILIDAD		
ROA	0.16	(Utilidad Neta/Activos)
Margen Bruto	0.38	(Ventas-Costo de Ventas/Ventas)
ROE	0.54	(Utilidad Neta/Patrimonio)

Fuente: Información financiera Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda. 2015.

Indicadores de Liquidez: estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. Orlando Oliva (2014)

Produbel cuenta con una buena liquidez, ya que de cada dólar de obligaciones que tiene cuenta con $1,59 para respaldarla, es decir que del cien por ciento de

sus ingresos destina el 62,89% para pago de sus obligaciones y le queda disponible el 37,11%.

Indicadores de Solvencia: Solvencia es la capacidad de la empresa para atender el pago de todas sus deudas y compromisos especialmente aquellas de largo plazo, riesgo es la incertidumbre sobre esa capacidad, este análisis es importante no solo porque mide la capacidad de la empresa para soportar las deudas, sino que se basa en el endeudamiento y éste es un parámetro importante que no solo afecta la solvencia de la empresa sino la rentabilidad por la vía del apalancamiento financiero. Sirve para medir el riesgo crediticio, ayuda a la toma de decisiones para el control del dinero en la empresa. Estos indicadores miden la cantidad de recursos obtenidos de terceros para reunir el dinero que financiará la inversión, según Gerencie.com (2013).

Produbel tiene un grave problema de endeudamiento ya que de cada dólar de activo $0,71 son para pagar obligaciones con los acreedores, y que de cada dólar de patrimonio que posee, tiene $2,40 de obligaciones. Se debe sugerir disminuir las obligaciones de la empresa, para mejorar estos índices.

Indicadores de Gestión: estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. Orlando Oliva (2014).

El tiempo promedio de crédito otorgado por la empresa a los clientes son a 60 días, y según el análisis el promedio de recuperación de cartera en el año 2015 fue de 85,54 días, debido a la falta de liquidez de la mayoría de clientes, solicitando un plazo extra de pago, se debe mejorar este índice con políticas claras y eficientes de recuperación de cartera.

Indicadores de Rentabilidad: Los indicadores de rentabilidad son una serie de índices que sirven a una empresa para medir la capacidad que tienen de obtener beneficios, principalmente a través de los fondos propios disponibles o del activo total con el que cuenta la empresa, según MyTriplea.com (2014).

Produbel cuenta con un margen de rentabilidad aceptable, debido a que todos los índices están por arriba de los dos dígitos.

1.2.7 Productos

Produbel ofrece productos capilares de la línea Schwarzkopf Profesional y capacitación de los productos.

La Empresa multinacional Henkel (2012), menciona acerca de su compromiso de liderazgo basado en el diseño y producción de productos orientados a la sostenibilidad, valorando el impacto medioambiental de los productos en todo su ciclo de vida con el objetivo de mejorar sistemáticamente la gama de productos. Ya en el inicio de desarrollo de un producto, calculan la huella de carbono de los productos cosméticos. Esto engloba todos los gases de efecto

invernadero relevantes para el medio ambiente en toda la cadena de valor del producto, desde la compra de las materias primas, hasta su fabricación, su uso y la generación de residuos. Los resultados obtenidos permiten definir áreas de mejora por categoría.

Los productos comercializados por Produbel son:

- Bonacure: especializada en terapia de cuidado capilar, dentro de esta línea se encuentra las siguientes sub líneas:

  - Fibre Force: para cabellos extremadamente dañados.
  - Repair Rescue: para cabellos dañados.
  - Color Freeze: para cuidados de color.
  - Moisture Kick: para hidratación.
  - Q10: para cabellos maduros.
  - Oil Miracle: para dar brillo y suavidad al cabello.
  - Hair Therapy: para anomalías capilares (caspa, caída, grasa).

- Osis: para dar textura y acabado.

- Silhouette: para fijación fuerte y flexible.

- 3D Mension: terapia de cuidado para hombres.

- Igora Royal: coloración.

- Loción Activadora Tratante: peróxidos.

- Vibrance: coloración demi-permanente.

- Vario Blond: decolorantes.

- Línea Strait Therapy: para alisado japonés.

- Línea Glatt: para alisado normal.

- Línea Natural Styling: para permanentes

1.2.8 Clientes

El mercado de Produbel son las peluquerías donde se concentra el volumen de las ventas, los mayoristas y los diferentes distribuidores de provincia.

Como se mencionó anteriormente, hay 14.000 peluquerías a nivel nacional, de las cuales se estima que 2,800 peluquerías se encuentran en Quito; debido a la repartición de las zonas Produbel atiende directamente a las peluquerías que se encuentran en los límites de: Av. Patria al sur y Av. Vaca de Castro al norte de la ciudad de Quito.

Actualmente Produbel atiende a 300 peluquerías, 20 mayoristas y 8 distribuidores para provincia, los clientes más importantes de Produbel se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5: Principales clientes de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

Ranking	Cliente	Canal
1	SURTIBELL	Distribuidor
2	COSMOBELL	Distribuidor
3	INSUPROF	Mayorista
4	RAMSES	Distribuidor
5	MAKE-UP	Mayorista
6	DISTRIBUIDORA ECUABELL	Distribuidor
7	ROMO QUIROZ MARIA ESMERALDA	Mayorista
8	DISTRIBUIDORA MARY JOSPEH	Distribuidor
9	FDC STORES	Mayorista
10	RORY PELUQUERIA	Peluqueria
11	DISTLOOR	Distribuidor
12	GRAN SALON PELUQUERIA	Peluqueria
13	RITA SIPATOVA PELUQUERIA	Peluqueria
14	ANDRES PENAGOS PELUQUERIA	Peluqueria
15	PAOLO PELUQUERIA	Peluqueria

Fuente: Información Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda. 2015.

1.2.9 Proveedores

Los productos que comercializa Produbel son los de Schwarzkopf Professional, los cuales tienen origen colombiano y europeo; de ahí derivan los proveedores más importantes:

- Henkel Colombiana S.A.S: Todos los productos de origen europeo.

- Carlos Alzamora: Todos los productos de origen colombiano, Carlos Alzamora es una persona ecuatoriana natural obligada a llevar contabilidad, que por asuntos de la distribución del producto importa los productos de origen colombiano y vende a Produbel, para la comercialización.

Los dos proveedores conceden un plazo de 120 días de pago a Produbel, teniendo un registro de pagos intachable, pagando siempre a tiempo sus obligaciones. Otros proveedores de Produbel, de otros servicios son:

- Adipharm Express: Administración de inventario y servicio logístico de transporte interno.
- Panalpina del Ecuador: Operador logístico en trámites de importación.
- BMI: Medicina pre pagada.
- Carlos Alzamora: Arriendo de oficinas.
- Visual Studio: Publicidad.
- Manzana Travel: Gastos de viaje.
- Cybercomp: Suministros de oficina.
- Clean Office: Limpieza de oficina.

Se tiene un plazo de 30 días con los proveedores, de la misma manera Produbel mantiene una excelente relación debido a su buen historial de pagos.

1.2.10 Competencia

Ecuador posee un mercado diversificado en cuanto a belleza capilar, puesto que existen varias empresas que comercializan en el mercado que Produbel opera.

Dentro de la competencia se puede citar marcas como: Alfaparf, Tec Italy, Recamier, Loreal, Rene Chardon, y Wella que son comercializados por las empresas: Casa Moeller Martinez, Mercantil Garzozi y Loreal Professional.

Según un estudio de mercado realizado por la empresa en el año 2011, las marcas líderes del mercado son Loreal y Schwarzkopf, teniendo una participación del mercado del 60%. En la actualidad no se tiene un dato exacto de la participación del mercado, pero las dos marcas siguen siendo líderes en el mercado, hay que tomar en cuenta que marcas nacionales han ganado mercado por precios, pero no pueden competir en innovación, ya que la marca Schwarzkopf tienen más de 100 años en la industria.

1.2.11 Análisis FODA

El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia. También se

identifican las debilidades, o sea aquellas características o áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad empresarial y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la entera organización, según Equipo Editorial Buenos Negocios (2014).

Las debilidades son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, por ejemplo: salarios bajos, equipamiento viejo, falta de capacitación de la situación de una empresa o proyecto. Las fortalezas son capacidades especiales y recursos con que cuenta la empresa, por ejemplo: buen ambiente laboral, proactividad en la gestión, conocimiento del mercado. Las oportunidades son factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa, por ejemplo: regulación a favor, competencia débil, mercado mal atendido y para finalizar las amenazas son situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad de la organización por ejemplo: conflictos gremiales, regulación desfavorable, cambios en la legislación; según Equipo Editorial Buenos Negocios (2014).

Tabla 6: Análisis FODA de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Credibilidad en la marca	Falta de manuales de procedimientos
Capacitación diferenciadora	No posee políticas definidas
Inversión en clientes	No existen procesos documentados
Planeación para compra de inventarios	No se tienen identificados los grupos de interés
Portafolio extenso de productos	Falencias de comunicación
Empresa constituida formal y legalmente	No hay medición de satisfacción del cliente
Existe filosofía corporativa	Falta de programas sociales y de medio ambiente
Cumplimiento de leyes y obligaciones	Retraso tecnológico
Pago puntual y oportuno a proveedores	Falta mayor conocimiento de la competencia
Jerarquía bien definida	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Darse a conocer con nuevas empresas	Competencia agresiva
Expansión de mercados locales	Cupos para las importaciones
Fidelización del cliente	Crisis social y económica
Participación en proyectos sociales	Ingreso de nuevos competidores
Implementación tecnológica	Políticas gubernamentales
Políticas gubernamentales	Reducción del mercado cosmético
Nuevos productos de fabricación ecuatoriana	Encarecimiento del producto
Apoyo en redes sociales	Nuevos productos de fabricación ecuatoriana

Fuente: Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda. (2015).

2 SITUACIÓN ACTUAL – LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se analizará la situación actual de la empresa Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda., con respecto a los procesos que actualmente maneja. Para esto analizaremos en primera instancia la teoría de procesos y modelo de gestión por procesos para luego desembocar en el levantamiento de los procesos en sí y su respectivo análisis de valor agregado.

El levantamiento de los procesos fue realizado gracias a las entrevistas realizadas a los trabajadores de Produbel y sus gerentes.

2.1 TEORÍA DE PROCESOS

Dentro de las nuevas teorías de administración por procesos se maneja nuevos conceptos de lo que es un proceso, según Fernando Agudelo y Jorge Escobar (2007) un proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

Según Euskalit (2009) se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (intervinientes) desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen.

Un proceso es una cadena o secuencia de actividades donde participan actores externos o internos agregando valor al insumo final.

Otra definición de proceso: secuencia ordenada de actividades repetitivas cuya producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente (Velasco, 2012)

Se puede decir que de acuerdo a los conceptos anteriormente citados que:

- Valor es todo que se aprecia o considera por la persona que recibe un producto o un servicio.

- Las actividades tienen un orden lógico y ordenado con un fin común.

- El producto final debe agregar valor al cliente, por lo tanto sus características deben ser cuantificables para su evaluación.

Para tener un mejor entendimiento de lo realizado, en el levantamiento de proceso se procede a realizar una ilustración gráfica mediantes símbolos que se presentarán posteriormente.

2.2 DIAGRAMACIÓN

Los diagramas de los procesos se realizan a través de figuras y conectores, los cuáles en su conjunto van a formar un diagrama de flujo que es la representación gráfica de un proceso.

Según, Aiteco Consultores (2008), un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones interdepartamentales.

Según Aiteco Consultores (2008) los beneficios de los diagramas de flujo son:

- Facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión.

- Permiten definir los límites de un proceso.

- Facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.

- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.

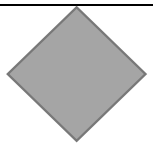
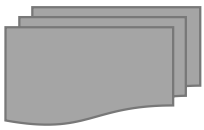
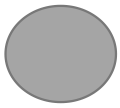
- Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos.

- Facilita el estudio y aplicación de acciones.

- Constituye el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora, rediseño o reingeniería.

En la Tabla 7 se puede apreciar las diferentes figuras, que servirán para la diagramación de los procesos, han sido analizadas y seleccionadas solo las figuras que sirvan para la diagramación de los procesos de Produbel.

Tabla 7: Figuras de diagramas de flujo

SIMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCION
	Operacion o actividad	Describir en forma concisa la accion o actividad y quien lo va a realizar
	**Decision**	Anotar la pregunta sobre lo que se decidira.
	Datos	Uso para la itroduccion de datos.
	Documento	Implica un documento.
	**Multidocumento**	Refiere a un conjunto de documetos.
	**Conector**	Indica traslado de proceso, se lo debe enumerar.
	Conector fuera de pagina	Permite la conexion de dos paginas diferentes.
	Terminal (inicio-fin)	Indica el inicio o fin del proceso.
	Proceso predefinido	Marca otra etapa del proceso que esta definido en otro lugar.
	Flechas de sentido del flujo	Indica el sentido del flujo del proceso
	Entidad Externa	Persona o entidad que participa pero de forma externa
	Base de datos	Se utiliza para el almacenamiento de datos.

Fuente: Aiteco Consultores (2008)

2.3 TEORÍA DEL VALOR AGREGADO

Según Rodrigo Borja (2010), el valor agregado se utiliza para designar el valor que la actividad productiva de la empresa añade o incorpora, con la utilización de los factores de la producción, a las materias primas o bienes intermedios que procesa.

De acuerdo a CreceNegocios (2013), Valor agregado o valor añadido, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor.

Generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa o negocio cierta diferenciación.

Según Rosa Márquez (2012), los objetivos del valor agregado son:

- Agregar valor al negocio o al cliente, asegurando el cumplimiento de los requerimientos que tiene el cliente para el producto o servicio.

- Dar valor a la estructura del proceso.

- Nos hace conocer el desempeño de los involucrados en el proceso y en la actividad específica.

2.4 SITUACIÓN ACTUAL PROCESOS DE PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CÍA. LTDA.

Para poder determinar cuáles son los procesos actuales de la empresa y en qué estado se encuentran, se ha realizado entrevistas directas tanto con a los gerentes, personal administrativo y personal comercial. La información recolectada sirvió para realizar una identificación e inventario de procesos de la empresa.

2.4.1 Identificación de Procesos

Los procesos levantados se han agrupado en tres macro procesos. En la Figura 3 se puede apreciar la clasificación de los procesos levantados. Esto ayudará más adelante en la investigación para realizar la adecuada codificación de los procesos levantados y propuestos.

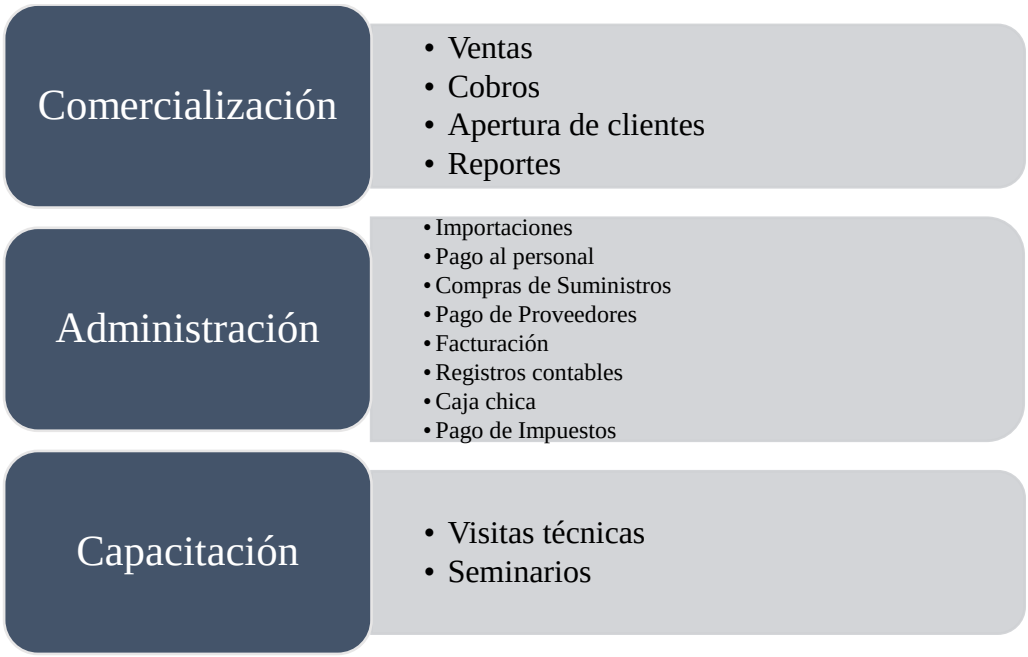


Figura 3: Agrupación de Procesos Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

2.4.2 Selección de Procesos

Por medio de la selección de procesos, se podrá evidenciar los más importantes y críticos de la empresa, la selección se la realizará por medio de tres preguntas claves, para seleccionarlos y posteriormente servirán para el análisis de la investigación.

Tabla 8: Preguntas Claves de selección de procesos de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

	PREGUNTAS CLAVES
1	¿Este proceso es importante para satisfacer las necesidades del cliente?
2	¿Si mejora este proceso, se reducen costos y tiempo en forma significativa?
3	¿Este proceso permite mejorar la imagen de la empresa?

Todos los procesos seleccionados fueron evaluados y se determinará con 1 si tiene importancia y con 0 si no pose importancia.

Las preguntas se realizaron de una lluvia de ideas, en una reunión que fue llevado a cabo con los gerentes de la empresa, contemplando los puntos más importantes para agregar valor a la empresa.

Tabla 9: Evaluación de procesos de Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda.

NOMBRE DEL PROCESO	P1	P2	P3	Total
Comercialización				
Ventas	1	1	1	3
Cobros	1	1	1	3
Apertura de clientes	1	1	1	3
Reportes	0	1	0	1
Administración				
Importaciones	1	1	1	3
Pago al personal	1	1	1	3
Compra de Suministros	0	1	0	1
Pago a Proveedores	1	1	1	3
Facturacion	1	1	1	3
Registros contables	0	1	1	2
Caja Chica	0	1	0	1
Pago de impuestos	1	1	1	3
Capacitación				
Visitas tecnicas	1	1	1	3
Seminarios	1	1	1	3

Los procesos seleccionados para el análisis y trabajo de investigación son todos aquellos que tienen la calificación de 3.

A continuación se detallará un breve resumen del significado de cada proceso seleccionado, los diagramas de flujo de los procesos seleccionados se encuentran en el Anexo 1.

- **Ventas**

  En este proceso se realiza una visita al cliente, donde se le pregunta los requerimientos de productos, se anota los requerimientos en una nota de pedido, se llena los datos del cliente y se valoriza el pedido.

Se entrega el pedido el siguiente día en oficina, el asistente comercial verifica las promociones y pasa a jefatura administrativa para la aprobación del crédito, si el pedido no tiene impedimento de crédito pasa a facturación.

- **Cobros**

Se visita al cliente para informarle que su factura ya está vencida y efectuar el cobro, el pago de la factura se puede realizar en efectivo, cheque, transferencia bancaria o tarjeta de crédito; se llena el recibo de cobro, que es la constancia del pago de la factura.

Al siguiente día el vendedor entrega todos los recibos de cobro más el total cobrado al asistente administrativo, se cuadra el dinero y se realiza el depósito de la cobranza diaria.

- **Apertura de Clientes**

Todos los vendedores tienen asignada una zona geográfica, donde uno de sus objetivos de ventas es aperturar mínimo 3 clientes en el mes; el vendedor califica al potencial cliente, lo visita y le ofrece los productos. Se apertura el cliente, llenando los requerimientos básicos y se entrega los documentos en la oficina para la creación del cliente.

- **Importaciones**

  Se recibe una factura proforma por parte del proveedor extranjero, se revisan precios y descuentos, con las facturas proformas aceptadas se procede a sacar los permisos de importación del MIPRO (ROP) y la licencia del INEN, con eso entregamos a nuestro operador logístico la documentación para que continúe con el trámite.

- **Pago al Personal**

  Este proceso es el pago de nómina que es manejado por el Gerente Administrativo, calcula las comisiones de ventas y administrativas; realiza los descuentos de facturas, seguros, adelantos, entre otros y la diferencia realiza transferencias bancarias.

- **Pago a Proveedores**

  Las obligaciones adquiridas por la empresa se pagan puntualmente, de acuerdo al vencimiento que tiene cada proveedor, el jefe administrativo realiza un plan de pagos semanal, emite los cheques, que son autorizados por el gerente administrativo.

- **Facturación**

  Se ingresan los datos de las notas de pedido al sistema de facturación, se hace una verificación de datos y se imprimen las facturas. Se envían

escaneadas las facturas a bodega para el alistamiento y envío a los clientes.

- **Caja Chica**

  El manejo de caja chica está a cargo del jefe administrativo, los fondos se utilizan para pagos menores que eventualmente tiene que realizar el personal de Produbel.

  La reposición de caja chica se la realiza con la autorización del gerente administrativo.

- **Pago de Impuestos**

  Este proceso es el envío de la información tributaria a la entidad de control, el asistente administrativo realiza la verificación de información contable versus la información física tanto de compras, como de ventas y llena los formularios 103 y 104 del SRI.

  El jefe administrativo es el que revisa la información registrada y envía el pago definitivo a la plataforma del SRI.

- **Visitas técnicas**

  Este proceso sirve para capacitar a los clientes que necesitan algún refuerzo en la parte técnica de algún producto puntual, el jefe de

capacitación ASK, visita directamente al cliente, previa cita y capacita al cliente en los temas específicos que necesitaba.

- **Seminarios**

Produbel realiza diferentes tipos de capacitaciones en la oficina, para que los clientes tengan más conocimiento de los productos, el encargado de dictar estas capacitaciones es el jefe de capacitación ASK, que trabaja en conjunto con los vendedores para determinar las necesidades de los clientes.

2.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL

Para determinar las oportunidades de mejora que se deben realizar en los procesos levantados se ha realizado un Análisis de Valor Agregado (AVA). Dicho análisis podrá ayudar a detectar las actividades que agregan valor al negocio, las que agregan valor al cliente y las que no agregan valor. De esta manera se podrá implementar mejoras que incidan directamente en el proceso. Este análisis de valor agregado se efectuará sobre los procesos seleccionados, sin tener aún un código específico debido a la falta de un mapa de procesos identificado para la organización.

El análisis con los datos más amplios se los expone en el Anexo 2 de la presente investigación, al igual que los costos de las actividades del personal.

2.5.1 Ventas

La falta de planificación por parte de la fuerza de ventas hace que el proceso tenga demoras significativas como se ve en la Figura 4, ya que debe esperar mucho tiempo al cliente hasta que lo pueda atender, llegando incluso a no ser atenido por no sacar una cita previa, perdiendo todo el tiempo de esa visita.

Otra de las demoras significativas que se tiene en éste proceso, es no contar con una herramienta administrativa que permita tener un stock actualizado en el momento que el vendedor toma el pedido, el ejecutivo de ventas debe revisar manualmente el inventario con las existencias entregadas ese día.

Una nueva falencia que tiene el proceso, es que el vendedor tiene que valorizar el pedido manualmente, es decir sumando ítem por ítem los valores que se van a facturar, haciendo que se pierda tiempo y con una gran posibilidad que el vendedor cometa errores de valorización.

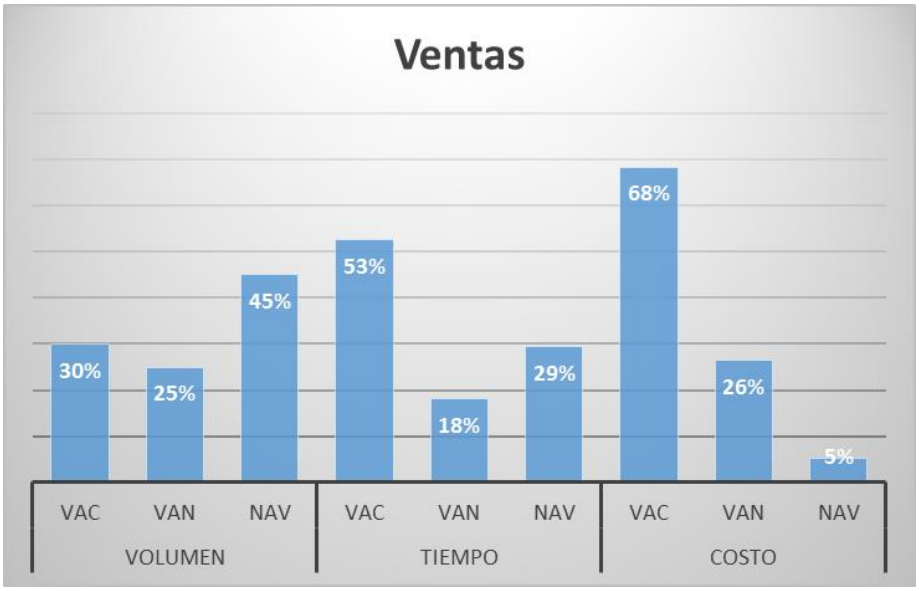


Figura 4: AVA actual de Ventas

2.5.2 Cobros

En este proceso se tiene demoras por el mismo motivo que el proceso de ventas, los vendedores no cuentan con una planificación, ni una hoja de ruta que les permita tener visitas efectivas a los clientes, saliendo algunas de las veces sin cobros o esperar mucho tiempo para ser atendidos.

Como se puede ver en la Figura 5, pierde mucho tiempo por demora del proceso, otro de los retrasos se puede evidenciar porque los vendedores no manejan una cartera de clientes actualizadas, se manejan con una cartera impresa, que se les entrega semanalmente, llegando a cometer errores al momento de entregar una cifra actualizada a los clientes, los vendedores en muchas ocasiones deben llamar a la oficina a verificar saldos de las cuentas de los clientes.

Se evidencia que el vendedor posee en algunas ocasiones cantidades de dinero en efectivo, que se considera como un alto riesgo por la delincuencia que hay en nuestro país.

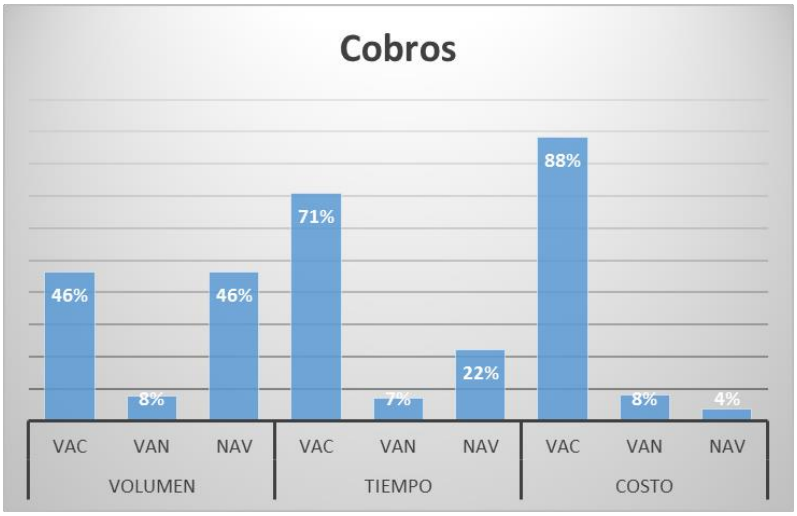


Figura 5: AVA actual de Cobros

2.5.3 Apertura de Clientes

Para aperturar un cliente hay que realizar algunas visitas al mismo cliente, en la Figura 6 se evidencia que hay una gran cantidad de demoras, y es justamente que se debe visitar en algunas ocasiones a los clientes.

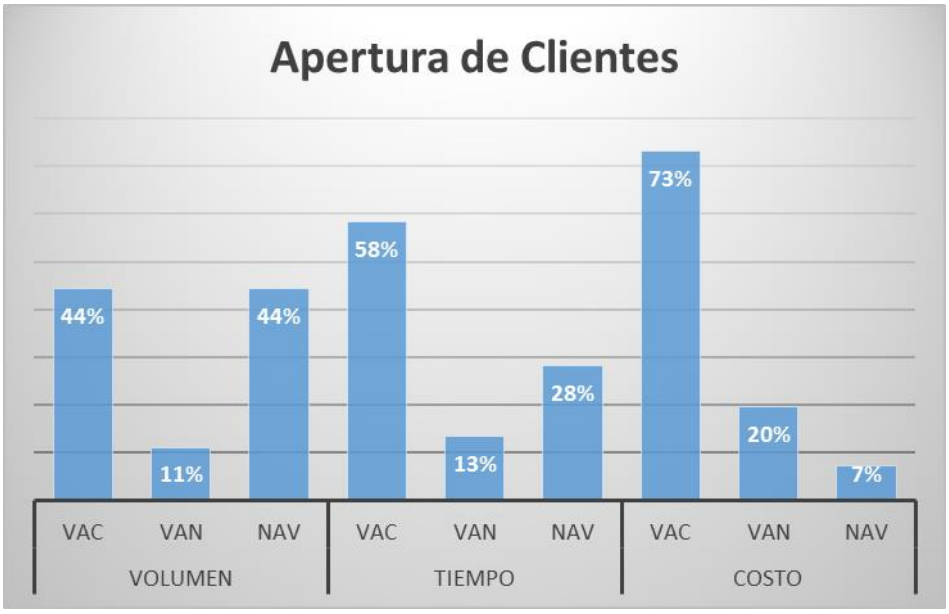


Figura 6: AVA actual de Apertura de clientes

2.5.4 Importaciones

Debido a la gran cantidad de errores que se ha encontrado en la facturación del proveedor internacional, se deben revisar todas las facturas de importación, especialmente los precios y las cantidades facturadas, que vayan de acuerdo a la solicitud del pedido, creando grandes demoras de tiempo cuando se encuentra un error, porque una vez solicitado el problema al proveedor, el tiempo de respuesta por parte del proveedor no es rápido.

Para importar los productos cosméticos se deben sacar permisos del MIPRO e INEN, y por ser entidades públicas no tienen un tiempo estándar de respuesta, creando demoras en el proceso debido a que no se puede seguir con el proceso sin estos permisos.

Se debe entregar al operador logístico las notificaciones sanitarias notariadas, en algunas ocasiones no se han entregado las notificaciones sanitarias completas y esto produce una demora en el proceso.

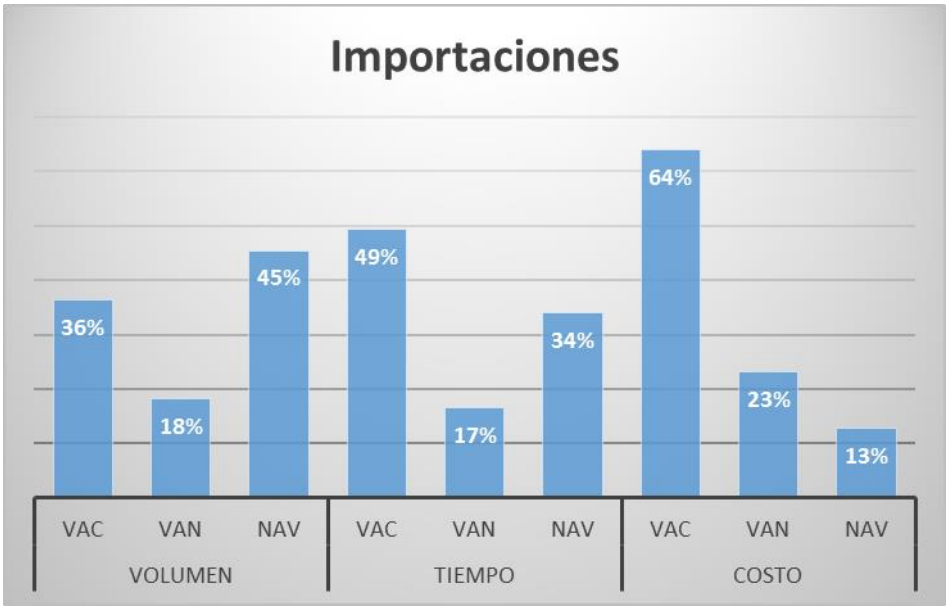


Figura 7: AVA actual de Importaciones

2.5.5 Pago del Personal

Este proceso tiene demoras debido a que el 90% de las actividades la realiza el Gerente Administrativo, haciendo que el proceso se demora más de la cuenta debido a la falta de continuidad que se le da al proceso, es uno de los procesos más caros de la empresa por el sueldo del gerente, no tiene ningún control debido a que lo realiza el gerente.

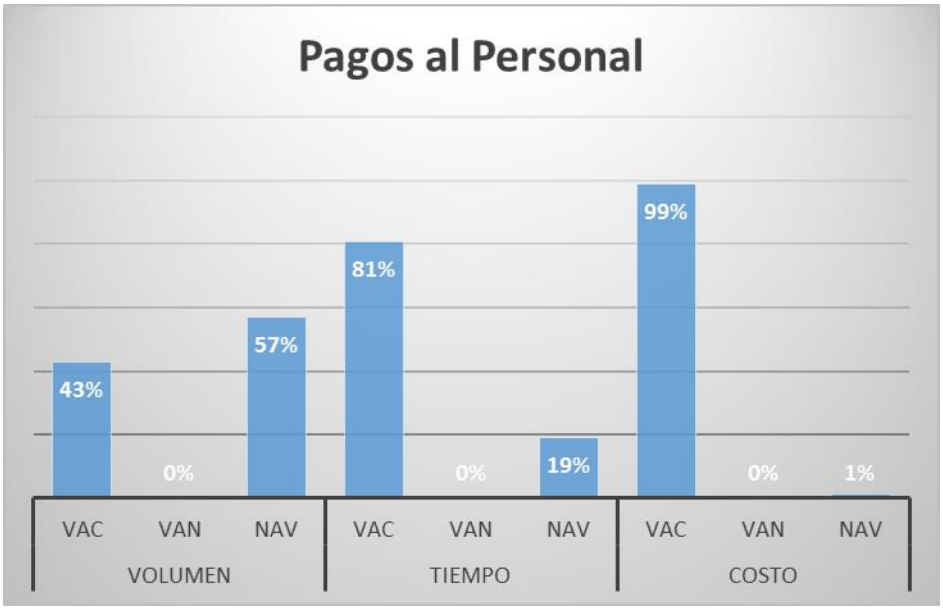


Figura 8: AVA actual de Pagos al Personal

2.5.6 Pago a Proveedores

En la Figura 9 hay algunas demoras, estas se dan por la lentitud en procesar la información en el sistema contable, demorando el proceso en las actividades de ingreso de factura de gastos, cálculos de retenciones, impresiones de comprobantes y actualización de datos.

El sistema contable no tiene la opción de imprimir cheques, haciendo que el proceso sea más lento debido a que el Jefe Administrativo debe llenar manualmente los cheques y luego registrarlos, esta actividad se podría simplificar.

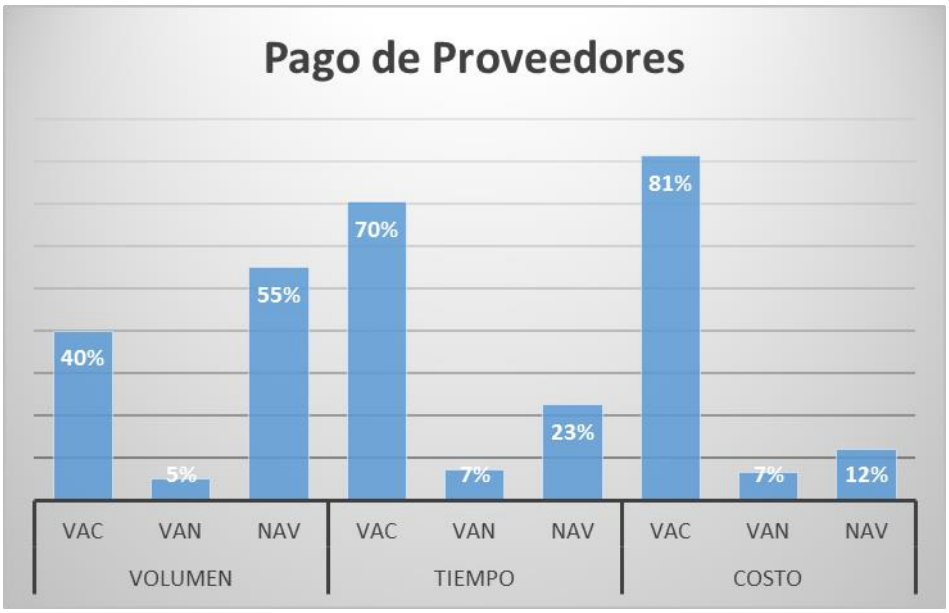


Figura 9: AVA actual de Pagos de Proveedores

2.5.7 Facturación

Las demoras de este proceso se dan por el sistema contable, debido a la lentitud en procesar la información, estas demoras se dan en el ingreso de la información, impresión de las facturas y actualización de la información.

No hay una gran cantidad de facturas anuladas por mala digitación de los pedidos, pero si se puede evidenciar que en algunas ocasiones el proceso se demora por errores de digitación y es necesaria la intervención del Jefe Administrativo para la corrección.

Él envió de facturas escaneadas a la bodega causa demoras, pero no se posee una terminal de impresión en la bodega, ya que físicamente la bodega se encuentra en Llano Grande, perjudicando los tiempos de entrega de los pedidos, debido a que no pueden entregar los pedidos por falta de la factura original.

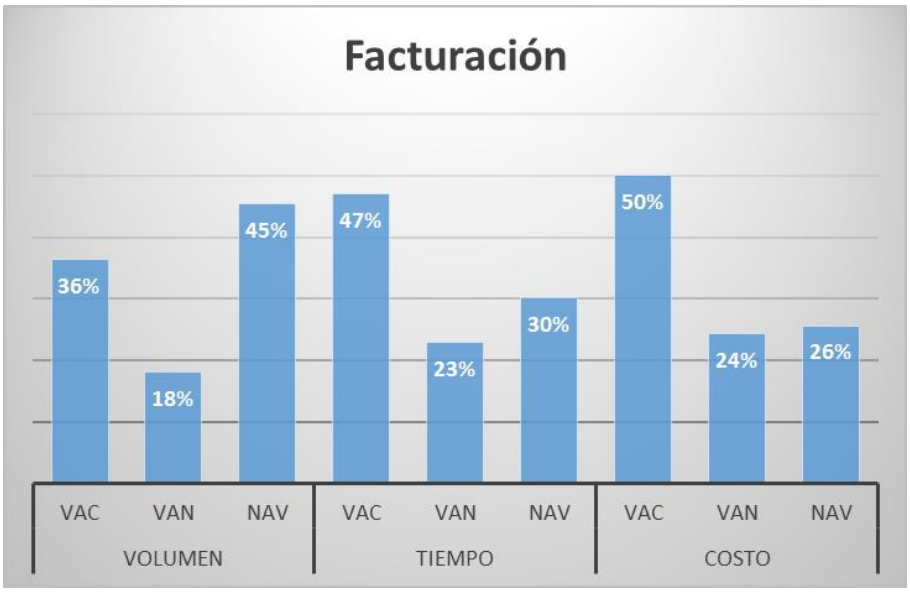


Figura 10: AVA actual de Facturación

2.5.8 Pago de Impuestos

En la Figura 11 se puede evidenciar que hay una gran cantidad de demoras en el proceso y estas se dan por lentitud del sistema contable al momento de sacar reportes de ventas y compras, envió de información y actualización de información en el sistema contable.

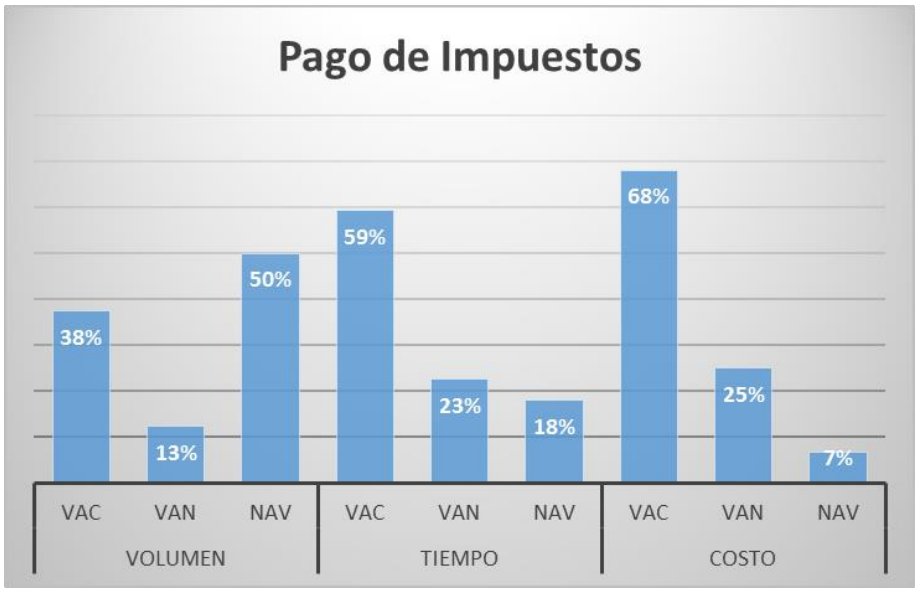


Figura 11: AVA actual de Pago de Impuestos

2.5.9 Visitas Técnicas

Las demoras en este proceso se dan por él envió de información que hay entre el Jefe ASK y los vendedores, no hay un trabajo de equipo entre las dos partes, sabiendo que el objetivo es suplir las falencias de conocimiento del producto por parte del cliente.

Los vendedores y el JEFE ASK deben realizar en conjunto la planificación de las visitas técnicas, para evitar visitas que no tengan fundamento y sean bien aprovechadas por los clientes, debido a que el JEFE ASK no puede visitar a todos los clientes en sus lugares de trabajo.

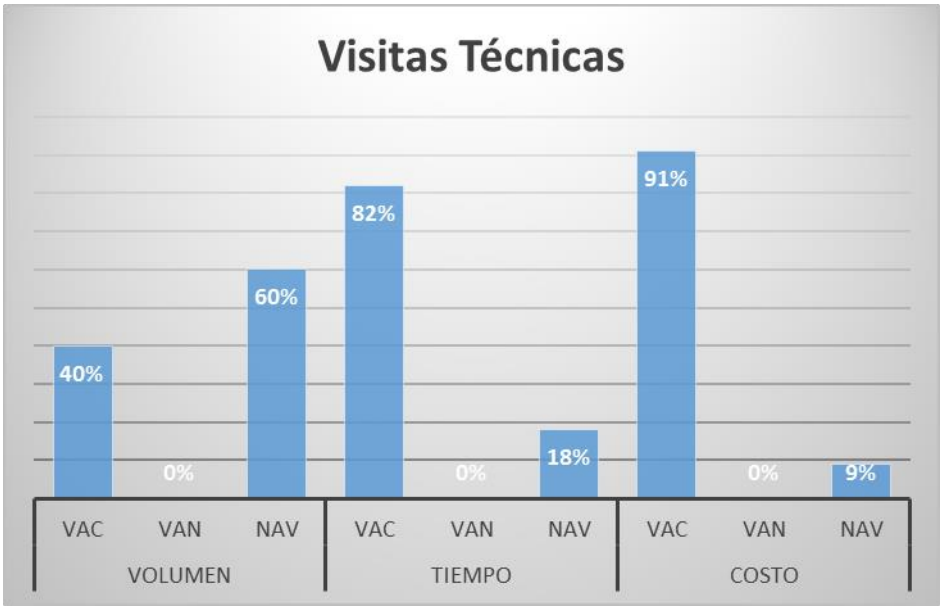


Figura 12: AVA actual de Visitas Técnicas

2.5.10 Seminarios

Las demoras en este proceso se dan por él envió de información que hay entre el Jefe ASK y los vendedores, no hay un trabajo de equipo entre las dos partes, sabiendo que el objetivo es suplir las falencias de conocimiento del producto por parte del cliente e incrementar las ventas de los productos.

Los seminarios deben ser dictados de acuerdo a las necesidades de los clientes, debido a que el objetivo es incrementar las ventas de los productos, los vendedores y el JEFE ASK deben trabajar en equipo y velar por satisfacer todas las necesidades de los clientes.

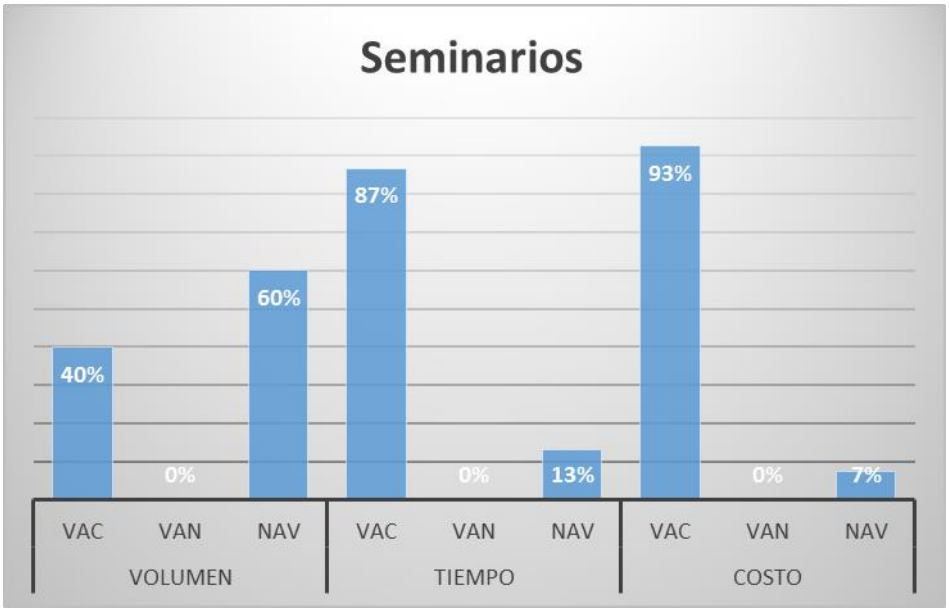


Figura 13: AVA actual de Seminarios

2.6 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

El presente análisis de debilidades y oportunidades permite encontrar los aspectos negativos o falencias dentro de los procesos para poder plantear una oportunidad de mejora basados en los siguientes aspectos: proceso, personas, infraestructura, equipos, software, materiales, normativa medición, documentos; cada uno de los elementos antes mencionados son factores claves que nos permiten segmentar y analizar desde distintos puntos de vista las oportunidades de mejora que hay en cada proceso.

Tabla 10: Identificación de debilidades y oportunidades de mejora

Debilidades	Oportunidades de Mejora
Falta de planificación por parte del personal de ventas, se pierde tiempo porque no son atendidos y no tienen un orden en su trabajo.	Establecer un plan de visitas y hoja de ruta de acuerdo a la localización de los clientes
El sistema contable se demora mucho en procesar la información, en sacar reportes y no posee un paquete extenso de reportes	Adquirir un nuevo software que satisfaga todas las necesidades de la empresa
Los vendedores están expuestos a robos y pérdida de dinero por manejar dinero en efectivo	Establecer una política de manejo de montos máximos de dinero en efectivo
Falta de controles internos en los procesos, no existen filtros para solucionar problemas dentro del proceso	Implementar un plan de control en los procesos con su respectivo responsable.
No existen índices de medición o referencia para saber si el proceso se cumple a tiempo y correctamente	Establecer índices que puedan detectar fallas o retrasos en el proceso
Los procesos en ocasiones tienen demoras por la intervención del Gerente Administrativo	Planificar las actividades de los procesos de manera conjunta con el Gerente Administrativo
No existes políticas vigentes para los procesos, no se sabe cómo hay que realizar el proceso	Definir en el manual de procedimientos las políticas para cada procesos
No están identificados los responsables de cada proceso, por lo tanto no se puede mejorar	Identificar los responsables de cada proceso y asignar el proceso a una sola persona
Los computadores del personal administrativo es antiguo y en ocasiones interrumpe el trabajo diario	Invertir en computadores que tengan una mayor rapidez en el procesamiento de la información
Los vendedores no poseen un computador que les permita enviar los pedidos de manera digital	Invertir en computadores para el personal de ventas, y tener acceso al sistema contable
Falta de trabajo en equipo en algunas áreas de la empresa, no se logra conseguir los objetivos empresariales.	Implementar planes de motivación y trabajo en equipo con sus respectivos indicadores

En conclusión se puede mencionar que las principales oportunidades de mejora se dan por falta de planificación de las diferentes actividades, limitaciones en el sistema contable, falta de controles en los procesos, falta de políticas, falta de manuales de procedimientos y no poseer índices que permitan medir la eficiencia y eficiencia de los procesos de la empresa (Tabla 10).

En el próximo capítulo se van a tomar todas éstas recomendaciones para mejorar los procesos e identificar todas las oportunidades de mejora que se pueden implementar, simplificando los procesos y definiendo los procesos que son importantes para la empresa.

3 PROCESOS MEJORADOS

En el presente capítulo se realizará la propuesta de rediseño de los procesos levantados y la implementación de nuevos procesos para la organización. Luego de esto se realizará un análisis de valor agregado de la situación propuesta para terminar en la implementación de una propuesta de mejora para la organización.

3.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos es el resultado de un análisis integral a los procesos actuales identificando las actividades que no agregan valor al negocio o al cliente. El mejoramiento de los procesos, parte de conocer la situación actual de los procesos críticos de la empresa y el conocimiento de su ejecución para así saber qué tipo de mejora es aplicable y cual no.

El mejoramiento de procesos es 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. (Harrington, 1998). El autor plantea desde una perspectiva muy sencilla el significado del mejoramiento de procesos haciendo referencia a la simplificación y modernización de las actividades dentro de los procesos para asegurar que los clientes internos y externos reciban productos de buena calidad.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

L. P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

En resumen el mejoramiento de procesos se enfoca en el tiempo, el costo y el volumen de las actividades que se realizan con el afán de identificar sus oportunidades de mejora y lograr una ejecución eficiente de los recursos, teniendo la menor cantidad de pérdidas de dinero y tiempo.

3.1.1 Principales pasos para el mejoramiento de los procesos

Según (Harrington, 1995) existen 5 fases para el mejoramiento de los procesos de una empresa, y dentro de esas 5 fases 27 actividades de las cuales las más importantes son:

- Fase 1: Organizarse para el mejoramiento
  - Definir los procesos críticos
  - Seleccionar los propietarios del proceso
  - Conformar y entrenar los equipos dentro de la empresa

- Fase 2: Comprender el proceso
  - Clasificar los procesos
  - Determinar indicadores para la medición
  - Desarrollar planes de administración de proyectos y cambios
  - Elaborar diagramas de flujos del proceso
  - Implementar sobre la marcha un ensayo de procesos
  - Ejecutar el análisis de costo y tiempo de ciclo del proceso
  - Aplicar benchmarking al proceso

- Fase 3: Simplificar el proceso
  - Implementar soluciones rápidas
  - Alinear el proceso con los procedimientos
  - Reingeniería de procesos, innovación de procesos

- Fase 4: Implementación, mediciones y controles
  - Análisis de mejoramiento, costos y riesgo
  - Plan de implementación preliminar
  - Plan finalizado de implementación
  - Implementación de nuevos procesos
  - Mediciones en tiempo real
  - Sistemas de retroalimentación
  - Costos de actividades que no generan valor

- Fase 5: Mejoramiento continuo
  - Análisis de resultados
  - Mejora continua

3.1.2 Ciclo PHVA

Según Samuel Azout (2007), el ciclo PHVA es una herramienta complementaria a cualquier sistema de gestión que permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, disminuir costos y realizar una mejora continua dentro de la organización.

El ciclo PHVA (o PDCA en inglés) es una herramienta de la mejora continua, diseñada por el Dr. Walter Shewhart en 1.920 y presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). (Javier Díaz, 2010)

Las siglas PHVA corresponden a planear, verificar, actuar y hacer donde:

- Planear: es establecer objetivos y procesos que vayan de acuerdo a los requerimientos del cliente y las metas de la organización.

- Hacer: implementar los procesos, identificar oportunidades de mejora, desarrollo de un plan piloto e implementar las mejoras.

- Verificar: evaluar la efectividad de los planes, así mismo medir los procesos y productos en contraste de los objetivos y políticas planteadas por la empresa.

- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente los procesos, institucionalizar la mejora como una política de calidad y volver al paso de hacer.

En la Figura 14 se puede observar el ciclo PHVA que va a la par con el mejoramiento de procesos, ya que facilita el análisis y ejecución del mismo resolviendo consecutivamente las problemáticas, logrando el correcto mantenimiento y mejora del proceso. Todo esto apuntando a un aumento de retorno de la inversión, aumento de la cartera de clientes y mejoras dentro de la organización.

En el marco conceptual del ciclo PHVA se desarrollará la propuesta de implementación a los procesos de Produbel. Esto quiere decir que cada proceso mejorado y cada proceso diseñado para su implementación deberán cumplir o tratar de cumplir con los 4 puntos expuestos dentro del ciclo.

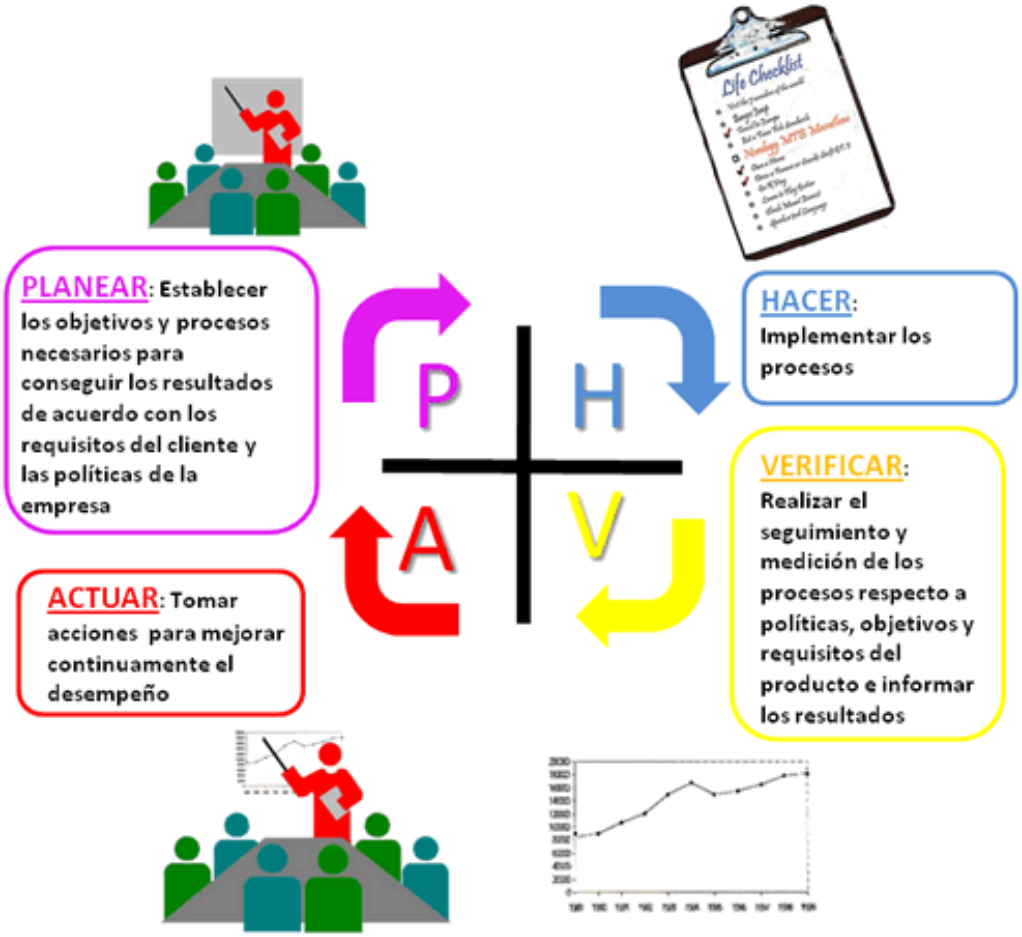


Figura 14: Ciclo PHVA

Fuente: Javier Díaz, 2010.

3.1.3 Mapa de Procesos

Según Pérez Fernández de Velasco (2012), los mapas de procesos son una herramienta que permite mostrar la interacción a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos información.

Agudelo Tobón y Escobar (2010) nos dicen que los procesos se pueden clasificar de acuerdo al impacto, alcance o aporte que tenga dentro de la organización. Por

lo tanto, en orden de jerarquía, se tiene macro procesos, procesos, actividades y tareas. Generalmente dentro del mapa de procesos se puede distinguir los macro procesos y procesos dejando para el manual de procedimientos, específicamente en el flujograma, todas las actividades y tareas así como sus respectivos encargados.

Es importante mencionar que cada empresa dependiendo de su giro de negocio debe adaptarse a su sistema y ser flexible con el mismo tomando en cuenta las premisas mencionadas previamente para la clasificación de los procesos.

Según Pérez Fernández de Velasco (2010) el mapa de procesos brinda muchas ventajas a una organización, al ser una herramienta que proporciona una visión horizontal de la interacción de todos los procesos y actividades dentro de la empresa nos brinda un mejor entendimiento y fluidez de todo el trabajo que se reflejará en un producto final y una implícita satisfacción del cliente. Entre las principales ventajas se tiene:

- Facilita la comprensión de las interacciones clave.
- Proporciona una visión sistémica de la empresa.
- Facilita la comprensión de las relaciones de causa y efecto.
- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia los intereses del cliente.

- Permite comprender el rol de cada individuo para la consecución de los objetivos.

- Mejor diseño y comprensión de los flujos de información.

- Fomenta el trabajo en equipo.

- Crea una visión compartida de la organización visualizando los conductores de valor, Pérez Fernández de Velasco (2010).

3.1.4 Manual de Procedimientos

Según Pérez Fernández de Velasco (2010) el manual de procedimientos es una herramienta de normalización que pretende explicar la manera específica de llevar a cabo un proceso. Este documento, que en muchas organizaciones se puede asimilar como una carga burocrática, es de gran ayuda para la organización en general y específicamente para los encargados de los procesos, además de que contribuye al cumplimiento de las norma ISO 9001 y a que los resultados de los procesos sean predecibles.

Fincowsky (2009) aclara que los manuales de procedimientos constituyen un documento técnico-cronológico de operaciones concadenadas entre sí, que constituyen una guía para la realización de una función, actividad o tarea específica dentro de una empresa.

El procedimiento según las normas ISO 9000 es una forma específica para llevar cabo un proceso. Todo procedimiento incluye el uso de recursos, tiempos, personas y métodos de trabajo que aportarán para que los resultados de un proceso sean eficaces y eficientes.

3.2 SITUACIÓN PROPUESTA

La situación propuesta se la empieza sugiriendo un mapa de procesos que cubra todas las necesidades de la empresa, con é análisis de debilidades se pudo determinar oportunidades de mejora, las cuales sirvieron para la diagramación de los procesos seleccionados y sus respectivos manuales de procesos, se los puede encontrar en el Anexo 3.

3.2.1 Mapa de procesos mejorados

El mapa de procesos propuesto para la organización se lo puede encontrar en la Figura 15. Este mapa tomó en cuenta todos los procesos actuales y se implementó nuevos procesos que son de gran utilidad para la organización, además que su respectiva codificación nos ayudará a identificarlos y manejarlos dentro del manual de procedimientos de los procesos seleccionados para la investigación.

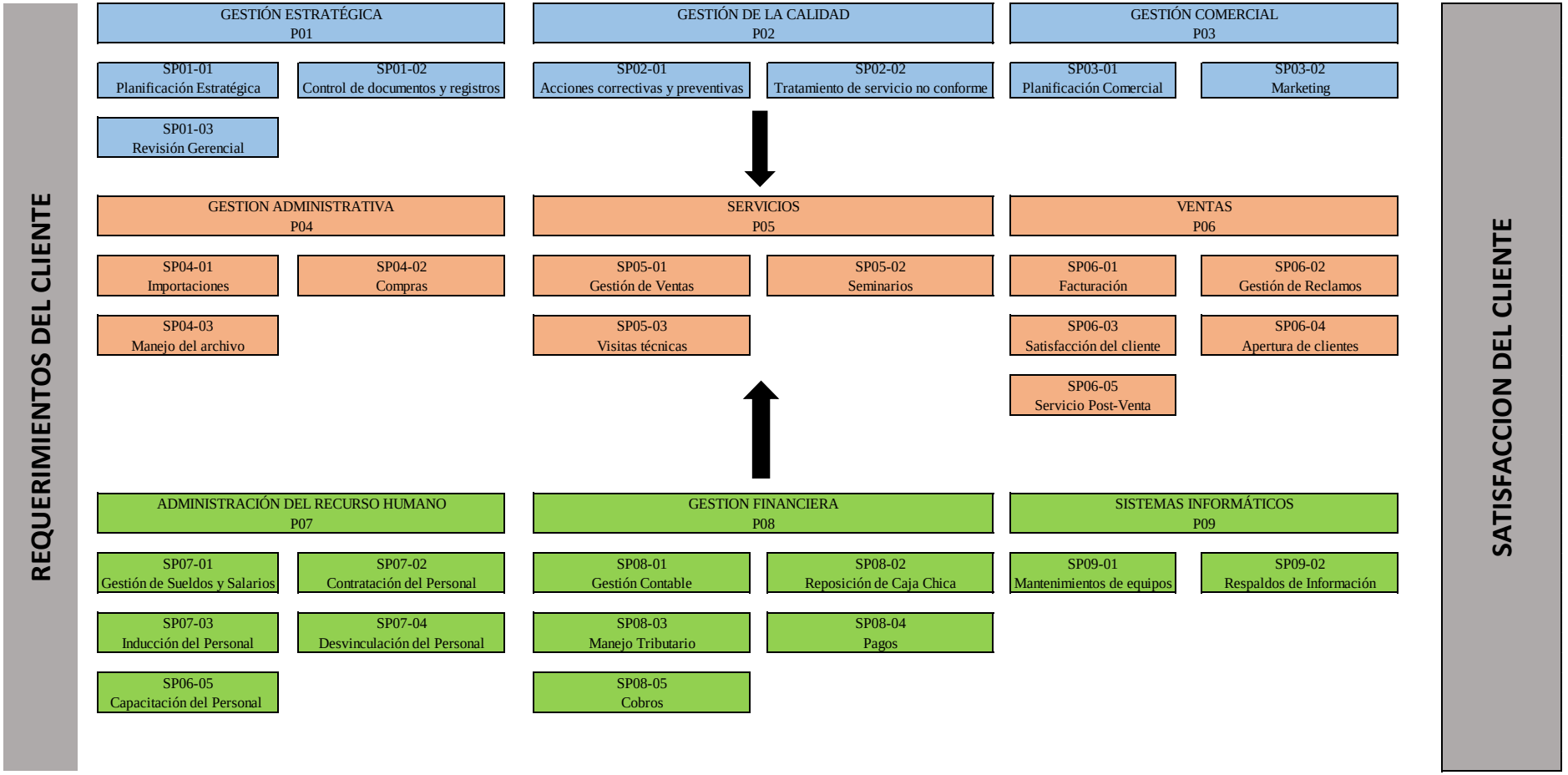


Figura 15: Mapa de Procesos mejorados de Produbel

3.2.2 Diagramación de procesos mejorados

Los diagramas de flujo de los procesos mejorados, se encuentran en el Anexo 3 y fueron realizados con el apoyo de los responsables de los procesos y la visión general del negocio por parte de la gerencia, con los cuales se identificó aquellas actividades que no agregaban valor. Se recomienda realizar el levantamiento de todos los procesos identificados en la Figura 15, ya que para la presente investigación se realizó la mejora de los procesos seleccionados en el capítulo II (10 procesos).

3.2.3 Análisis de valor agregado propuesto

Después de determinar los resultados del análisis de valor agregado de los procesos actuales se establece cuales generan valor al negocio, al cliente y los que no agregan valor, algunos procesos fueron modificados o rediseñados de tal manera que este permita mejorar la implementación dando resultados óptimos en costo, volumen y tiempo. En el Anexo 4 se encuentra la información de forma más detallada y desglosada.

A continuación, se muestra los resultados del análisis de valor agregado de los procesos seleccionados y la mejora de procesos. Hay que tomar en cuenta que el análisis de la presente investigación se basa en los procesos seleccionados (10 procesos).

- **SP03-01 Gestión de Ventas - propuesto**

La falta de una planificación por parte de los vendedores hace que pierdan mucho tiempo, esperando para ser atendidos y en el peor de los casos sin una respuesta favorable, “como vengan en otra ocasión”, o “no tengo tiempo en éste momento”; y recién ahí programar una cita, se propone que todos los días lunes se realice una planificación de visitas para toda la semana de trabajo, evitando las esperas al cliente o correr el riesgo de no ser atendidos.

Se necesita otorgar una herramienta tecnológica al vendedor que le permita tomar pedidos en tiempo real, sabiendo las existencias o stock de inventario en ese momento, para no perder el tiempo verificando existencias con las hojas impresas y dar un dato verídico al cliente, de la misma manera el pedido debe ser valorizado automáticamente por la herramienta tecnológica, reduciendo al máximo pérdidas de tiempo y minimizando el riesgo de cometer errores. (Figura 16).

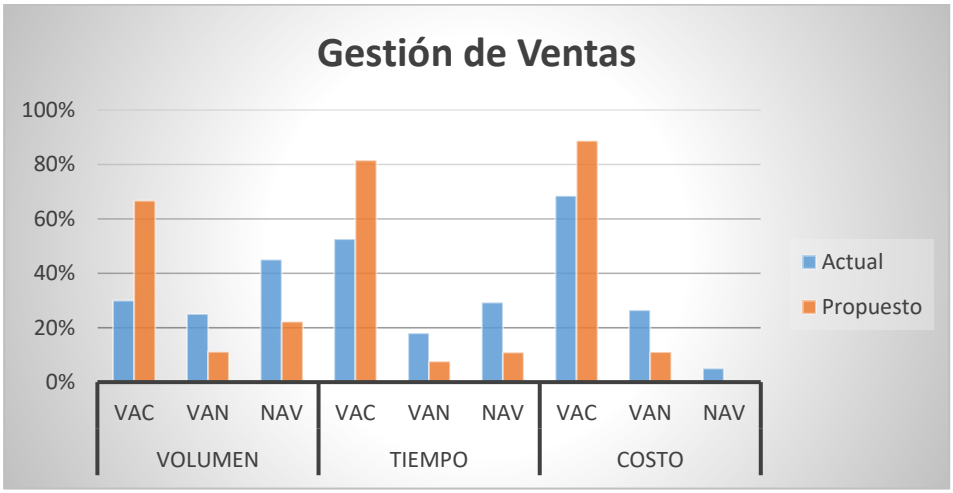


Figura 16: AVA propuesto Gestión de Ventas

- **SP03-02 Seminarios – propuesto**

Se propone realizar una reunión trimestral en la cual estén los vendedores y el Jefe ASK, para conocer las necesidades de los clientes expuesta por los vendedores, de acuerdo a esas necesidades se programan los seminarios del trimestre, evitando la falta de comunicación que anteriormente había en éste proceso en las dos áreas, y evitando las demoras por envío de información o evitar tiempos perdidos por falta de respuesta de alguna de las partes.

Se logra simplificar el número de actividades, como por ejemplo se anula la actividad de envío de información a fuerza de ventas, reduciendo al máximo las demoras en el proceso (Figura 17).

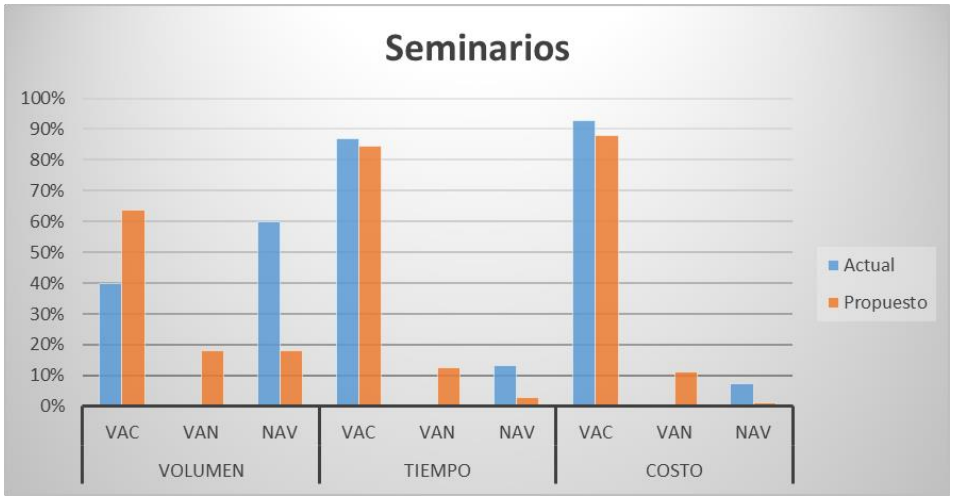


Figura 17: AVA propuesto Seminarios

- **SP03-03 Visitas técnicas – propuesto**

Hay que planificar una reunión mensual en conjunto vendedores y jefe ASK, para conocer las necesidades puntuales de los clientes, que no han sido resueltas en los seminarios ni por explicación de los vendedores.

Después de la revisión, se agenda en el cronograma de acuerdo a los requerimientos más urgentes y en ese momento se confirma con el cliente, para agendar la visita técnica, en ese mismo momento se confirma el día y hora de la visita técnica, comunicando todas las recomendaciones entregadas por el jefe ASK, eliminando actividades que no generaban valor, como es el envío de información y esperar que los involucrados en el proceso contesten, reduciendo actividades que no generan valor, de acuerdo a la Figura 18.

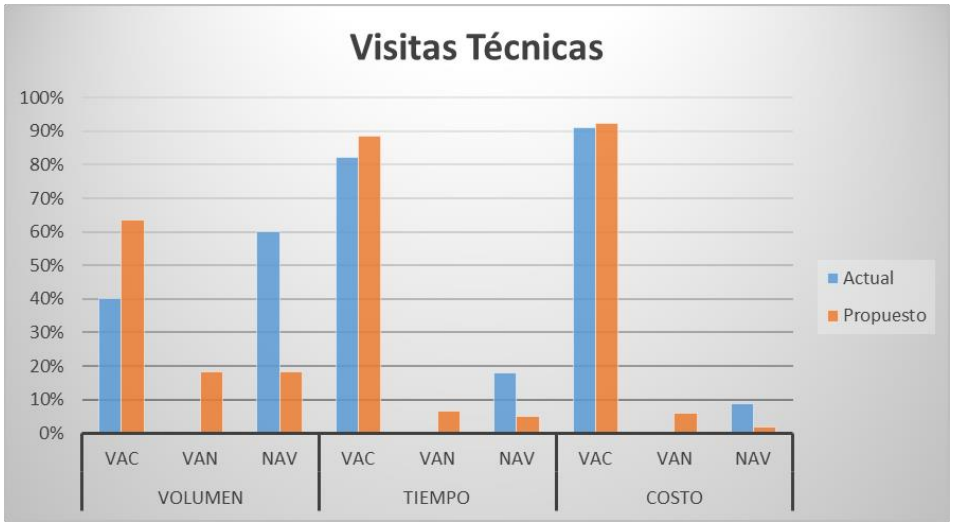


Figura 18: AVA propuesto Visitas Técnicas

- **SP04-01 Facturación – propuesto**

Se eliminan actividades innecesarias y repetidas del proceso, como es la revisión de datos de los clientes y promociones de los productos, éste es un control previo que lo realiza el vendedor, reduciendo el tiempo del proceso a 36 minutos en promedio, no se pueden eliminar todas las actividades que no generan valor debido a que en la bodega no se puede tener una terminal de facturación, debido a que el manejo de inventario es un servicio sub contratado por la empresa.

Otra manera de reducir tiempos de espera, es con la implementación de un nuevo sistema contable, que evite las demoras en, ingreso de datos al sistema, al imprimir la factura y grabar los datos en el sistema, se estima que por factura se puede ahorrar 5 minutos de espera.

Se redujeron actividades innecesarias, dejando 6 actividades en éste proceso, de las cuales 3 no agregan valor, es por eso que no se aprecia una mejora notable según la Figura 19, pero como se mencionó anteriormente, el proceso se redujo a la mitad del tiempo.

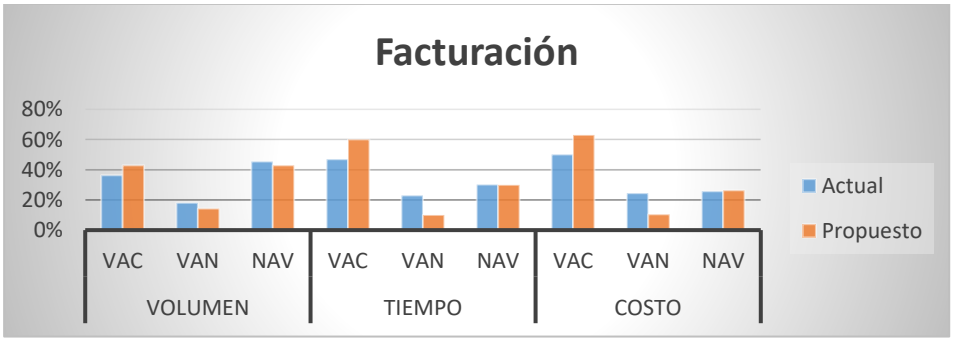


Figura 19: AVA propuesto Facturación

- **SP04-04 Apertura de Clientes – propuesto**

La falta de una planificación por parte de los vendedores hace que pierdan mucho tiempo, debido a que tienen que ir a visitar algunas veces al cliente, hasta que el cliente decida comprar; con la planificación lo que se quiere lograr es que el vendedor no gaste su tiempo y evite las demoras por no tener una cita con el potencial cliente, también debe tener un plan para romper el hielo con el cliente y saber si es buen momento para exponer los productos o reprogramar una nueva cita.

Se eliminan actividades que no estaban claras y que inclusive se encontraban repetidas, como demoras en el proceso por esperar al cliente y envíos de información a oficina, por no tener claro los documentos de apertura de clientes (Figura 20).

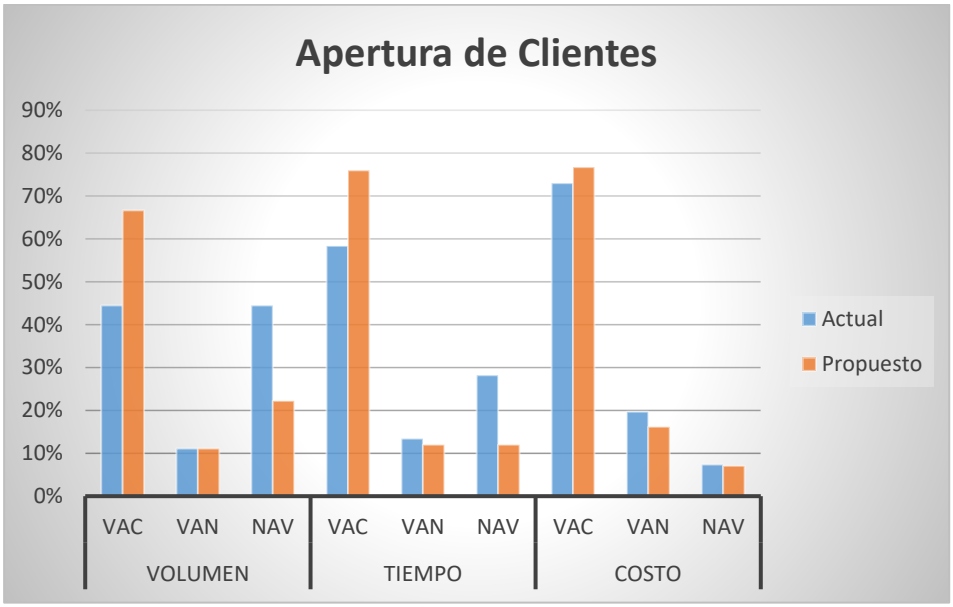


Figura 20: AVA propuesto Apertura de Clientes

- **SP06-03 Manejo Tributario – propuesto**

En este proceso se recomienda adquirir un nuevo software que permita obtener la información contable de manera más fácil y rápida, conciliar los datos de compras y ventas automáticamente en él software, y de esta manera reducir los tiempos de espera.

Se implementa como política los pagos por débitos bancarios, para evitar las demoras en girar cheques y enviar los pagos al banco.

Como se puede evidenciar en la Figura 21, la simplificación de tareas y evitar las actividades que no generan valor, como envío de información por no tener un orden establecido en el proceso, se ha logrado disminuir al máximo las actividades que ocasionaban demoras en el proceso.

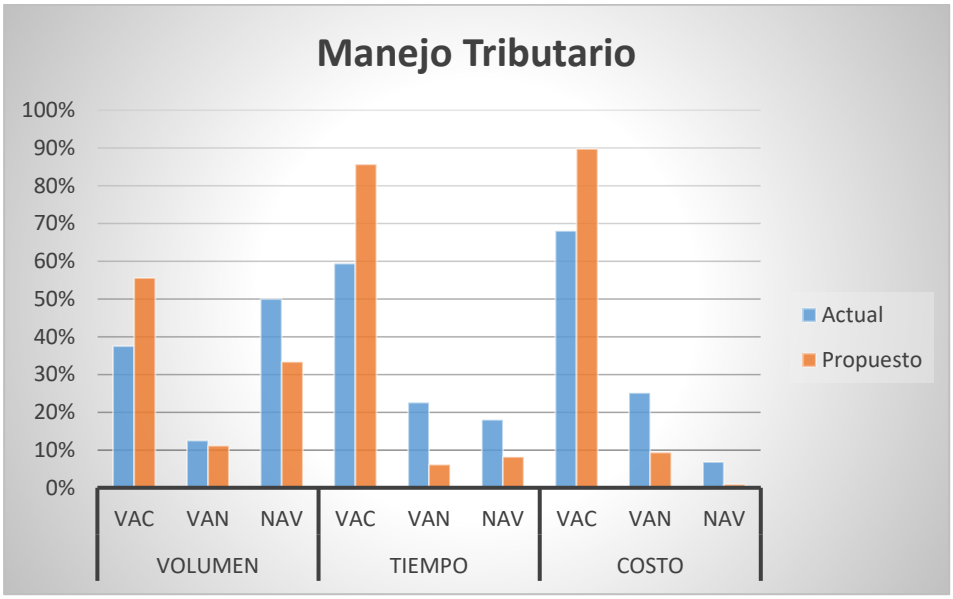


Figura 21: AVA propuesto Manejo Tributario

- **SP06-04 Pagos – propuesto**

En el proceso propuesto se logra reducir considerablemente los tiempos, debido a que se sugiere, con el nuevo software, implementar la impresión de los cheques, logrando reducir tareas que estaban repetidas.

Los tiempos que el gerente administrativo, se demoraba en firmar los cheques se reducen, debido a la planificación de pagos que se realiza todas las semanas, entregando los cheques un día a la semana para que sean firmados los cheques.

Se reducen las actividades de 19 a 9, debido a que anteriormente en éste proceso estaban actividades de registros contables, como ingreso de facturas, debido a que se eliminan actividades no se ve gráficamente la mejora en el proceso propuesto, pero se lograr reducir el proceso de 390 a 176 minutos (Figura 22).

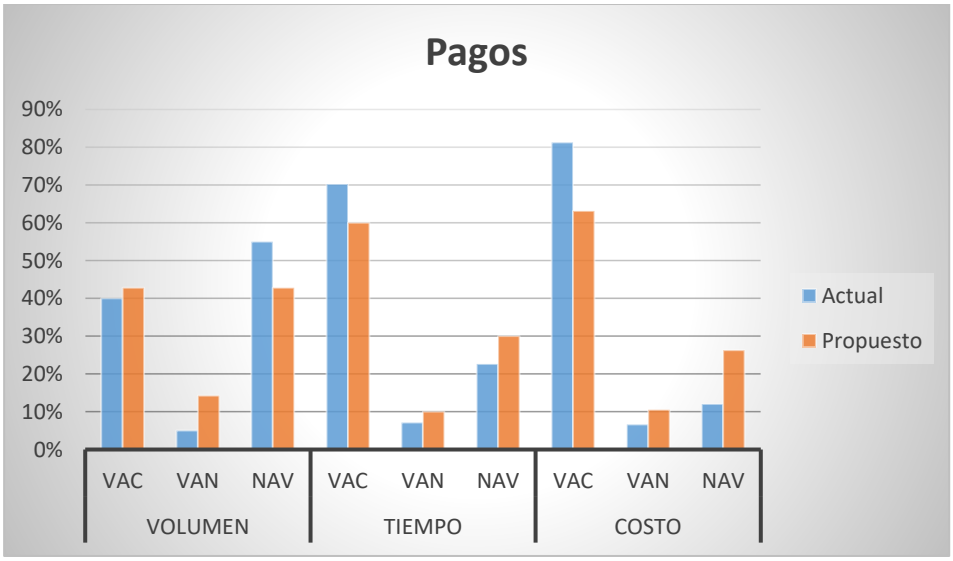


Figura 22: AVA propuesto Pagos

- **SP05-01 Gestión de Sueldos y Salarios – propuesto**

Se eliminan actividades que no agregan valor y que estaban repetidas en el proceso como el envío de información y las esperas del proceso por parte del jefe administrativo, el único responsable del proceso es el gerente administrativo, se recomienda que con la adquisición del nuevo software administrativo, el cálculo de las comisiones deben ser automáticas de acuerdo a los parámetros introducidos en el sistema contable.

En la Figura 23 se puede ver las mejoras que se puede obtener, se reducen las actividades de 14 a 11, se eliminan actividades como, esperas del proceso y envío de información, debido a que hay un solo responsable en el proceso, se logra reducir los tiempos del proceso de manera significativa.

Figura 23: AVA propuesto Gestión de Sueldos y Salarios

- **SP06-05 Cobros – propuesto**

Debido a la falta de planificación, al vendedor le toca esperar mucho al cliente, creando actividades que no generan valor, con la planificación se va directo donde el cliente que ya confirmó un pago y también se puede organizar de mejor manera su hoja de ruta, evitando los tiempos de espera que no estaban generando valor.

Se logra reducir los tiempos en el proceso como se evidencia en la Figura 24, haciendo el proceso más simple y ordenado, facilitando el entendimiento del mismo, para que los vendedores que son los responsables del proceso lleguen a tener mayor productividad en sus resultados.

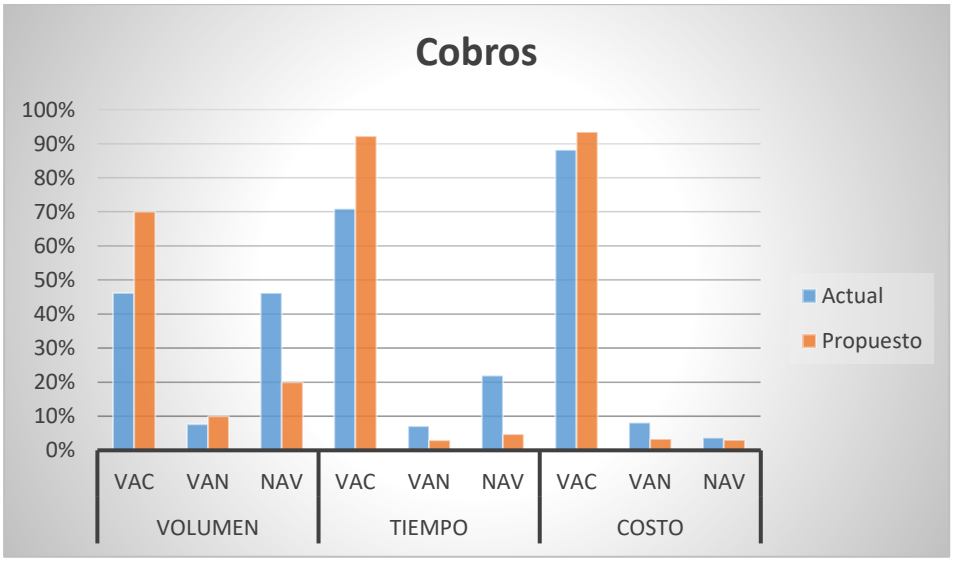


Figura 24: AVA propuesto Cobros

- **SP08-01 Importaciones – propuesto**

En éste proceso intervienen algunas personas debido a la dificultad del proceso, y no se puede simplificar a un solo responsable. Entre las mejoras se propone implementar un sistema auxiliar para el manejo de notificaciones sanitarias, identificados por el mismo código del producto, para disminuir los tiempos en ésta actividad.

Lo más importante en éste proceso es que se tenga un orden en las actividades a seguir y tener claro todos los documentos habilitantes que se necesitan para seguir con el trámite, las mejoras del proceso se muestran en la Figura 25.

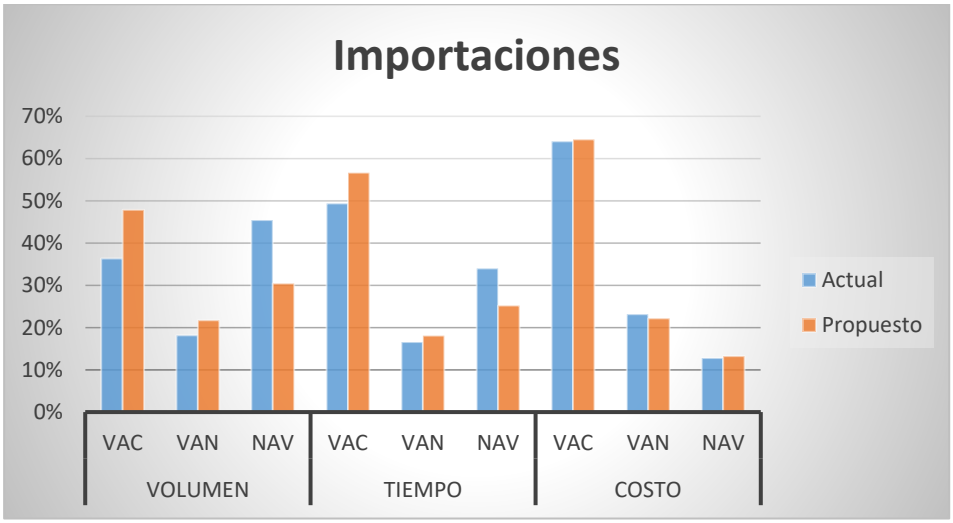


Figura 25: AVA propuesto Importaciones

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUBEL

En Produbel es de suma importancia documentar los procedimientos para lograr socializar a todos los empleados la forma adecuada de hacer las tareas que actualmente

las hacen por experiencia y previa enseñanza. El manual de procedimientos de Produbel (Anexo 3) tiene detallado algunos puntos que han sido recopilados en entrevistas y reuniones con el personal y los gerentes de la empresa guiados por formatos pre establecidos. Los puntos son los siguientes:

- Encabezado: título del proceso y su código.
- Propósito u objeto: es la razón de ser del proceso.
- Alcance: ámbito de aplicación del procedimiento.
- Responsables del proceso: persona encargado de llevar a cabo el proceso.
- Definiciones: glosario de términos técnicos que son usados en el proceso.
- Políticas: lineamientos que enmarcan la realización del proceso tanto para los clientes internos como para los externos.
- Indicadores: datos o fórmulas que miden el desempeño del proceso.
- Documentos: Representación escrita de un trabajo o actividad realizada.
- Registros: documentos con un formato establecido que deberán ser llenados.
- Diagrama de flujo.- Representación gráfica del proceso que incluye su orden de realización, encargados de las actividades, inputs y outputs.

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN Y MEDICIÓN

Los indicadores de gestión dentro de la presente investigación son de mucha importancia para poder medir resultados y sobretodo dar seguimiento a los procesos que se han implementado y mejorado en el presente capítulo.

Según Alfonso Fernández (2003), un indicador hace referencia a datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad; deben cumplir ciertas características, que son:

- Estar acorde a los procesos importantes.
- Ser cuantificables a través de datos numéricos.
- Poder definir la evolución en el tiempo.
- Ser fiables y fáciles de usar.
- Permitir a la dirección conocer la información en tiempo real.

Según José Pérez (2010), la medición y la planificación son etapas claves en el la gestión de una organización. También dice que si el propósito de cualquier gestión es cumplir los objetivos planteados por la organización, entonces la medición y el uso de indicadores ayudarán a cumplir tales objetivos, proporcionando la información necesaria para tomar las decisiones al tiempo correcto.

Las razones más importantes para usar indicadores y medir la gestión de los procesos en Produbel son:

- Tener un paso a paso de los diferentes procesos de la empresa, y dar prioridades.
- Poder tomar decisiones en tiempo real.
- Aumentar eficiencia en el uso de los recursos.
- Controlar los procesos.

3.4.1 Indicadores por cada proceso

Para la elaboración de indicadores fueron fundamentales las entrevistas realizadas a los responsables de cada proceso, la visión que los gerentes tenían de cada proceso y el conocimiento del negocio (Tabla 11), todos los indicadores más detallados se encuentran en el Anexo 3.

Tabla 11: Indicadores de los procesos

Proceso	Indicador	Tipo de Indicador	Forma de cálculo
Seminarios	Nivel de asistencia a seminarios	Eficacia	(Personas que asistieron /Personas invitadas) * 100
Seminarios	Índice de seminarios cumplidos	Eficacia	(Cantidad de seminarios dictados/total de seminarios) * 100
Visitas Técnicas	Índice de visitas técnicas realizadas	Eficacia	(Cantidad de visitas técnicas realizadas/total de visitas técnicas) * 100
Manejo Tributario	Gestión de obligaciones tributarias	Eficacia	(Declaraciones correctas/total de declaraciones) * 100
Facturación	Facturación incorrecta	Eficacia	(Facturas anuladas/total de facturas) * 100
Pagos	Cumplimiento de gestión de pagos	Eficacia	(Pagos procesados/total de pagos programados) * 100
Pagos	Promedio de días de pago	Eficiencia	∑(Fecha de pago – fecha factura)/# de pagos
Gestión de Sueldos y Salarios	Gestión de nómina	Eficacia	(Sueldos pagados a tiempo/Total sueldos) * 100
Cobros	Tiempo promedio de recuperación de cartera	Eficiencia	∑ (Fecha cobro – fecha de factura)/# de cobros
Cobros	Gestión de cobros	Eficacia	(Monto recuperado/monto vencido)*100
Gestión de Ventas	Cumplimiento de gestión de ventas	Eficacia	(Ventas reales/Cupo de ventas) * 100
Apertura de Clientes	Cumplimiento de gestión de apertura de clientes	Eficacia	(Clientes nuevos/Cupo de clientes nuevos) * 100
Importaciones	Tiempo promedio de importación	Eficiencia	∑(fecha de factura – fecha de entrega)/# de importaciones
Importaciones	Novedades de producto importado	Eficacia	(Producto en mal estado o faltante/total de importación)*100

En la Tabla 11 se encuentran todos los indicadores de los 10 procesos mejorados, los cuales servirán para tener una evaluación, poder tener una retroalimentación y aplicar medidas que permitan tener mejoras considerables en el cumplimiento de las actividades de cada proceso.

4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo se planteará una propuesta de mejora para la empresa Produbel Cosmética Comercial Cía. Ltda. Hay que tomar en cuenta el análisis realizado en capítulos anteriores para plantear los planes de mejora y finalizar con una cuantificación monetaria, que permita evidenciar las mejoras en los procesos tanto en tiempo como en dinero.

4.1 PLAN DE MEJORA

Para la propuesta de implementación en primer lugar hay que priorizar las debilidades identificadas en el capítulo 2 para abordar a las de mayor impacto en la organización. Las principales debilidades son:

- El sistema contable actual genera muchas demoras en el proceso debido a su lento procesamiento y limitaciones en la generación de reportes.

- El personal de ventas no tiene las herramientas tecnológicas adecuadas, que le sirvan como de apoyo en su gestión diaria.

Se quiere convertir las debilidades de la empresa en fortalezas, con el fin de tener un ahorro en tiempo y dinero, los planes son:

- Adquisición de un software administrativo-contable que permita administrar la información de mejor manera y con mejores tiempos de respuestas, entregando información oportuna y clara, para que gerencia pueda tomar decisiones.

- Comprar computadores portátiles para el personal de ventas, para que puedan modernizarse y tecnificar sus tareas.

Tabla 12: Planes de Mejora

No.	Principales debilidades encontradas	Planes de Mejora
1	El sistema contable actual genera muchas demoras en el proceso debido a su lento procesamiento y limitaciones en la generación de reportes.	Adquisición de un software administrativo-contable que permita administrar la información de mejor manera y con mejores tiempos de respuestas.
2	El personal de ventas no tiene las herramientas tecnológicas adecuadas, que le sirvan como de apoyo en su gestión diaria.	Comprar computadores portátiles para el personal de ventas, para que puedan modernizarse y tecnificar sus tareas

4.2 DESARROLLO DE LOS PLANES DE MEJORA

Los planes de mejora se lograron determinar gracias a reuniones mantenidas con el personal de la empresa y la gerencia, que de acuerdo a su criterio y experiencia en el negocio, identificaron las debilidades más importantes e influyentes de la empresa, a continuación en la Tabla 13 se puede observar el primer plan de mejora, que es la adquisición de un nuevo sistema contable-administrativo debido a las demoras y limitaciones que se tienen actualmente en los procesos.

Tabla 13: Plan de Mejora 1

Plan de Mejora:		Adquisición de sistema contable-adm.		
Indicador:		Tiempo de ciclo de los procesos		
Responsable:		Jefe Administrativo		
Presupuesto:		$ 10,800.00		
No.	**Actividades**	**Duración**	**Costo**	**Responsable**
1	Determinar los requerimientos del nuevo sistema	1 semana	$ 500.00	Jefe Administrativo
2	Detallar las especificaciones técnicas	1 día	$ 100.00	Jefe Administrativo
3	Realizar 3 cotizaciones	1 día	$ 100.00	Jefe Administrativo
4	Determinación del proveedor	1 semana	$ 500.00	Gerente Administrativo
5	Contratación del proveedor	1 día	$ 100.00	Jefe Administrativo
6	Instalación del nuevo sistema	1 mes	$ 7,500.00	Proveedor
7	Pruebas de funcionamiento	1 semana	$ 1,000.00	Proveedor
8	Capacitación del nuevo sistema	1 semana	$ 1,000.00	Proveedor
		Total	**$ 10,800.00**	

La implementación del nuevo sistema contable, se pretende que sea en 3 meses, con las respectivas pruebas de funcionamiento y la capacitación al personal, es el tiempo mínimo que se necesita para una buena implementación, en el Anexo 5 se puede apreciar el diagrama de Gantt del plan de mejora 1 y 2.

Tabla 14: Plan de Mejora 2

Plan de Mejora:		Computadores portátiles fuerza de ventas		
Indicador:		Tiempo de ciclo de los procesos		
Responsable:		Jefe de Ventas		
Presupuesto:		$ 3,050.00		
No.	**Actividades**	**Duración**	**Costo**	**Responsable**
1	Determinar cantidad de computadores portátiles	1 día	$ 150.00	Jefe de Ventas
2	Detallar informe con especificaciones técnicas	1 día	$ 150.00	Jefe de Ventas
3	Realizar 3 cotizaciones	2 días	$ 300.00	Jefe de Ventas
4	Determinación de proveedor	1 día	$ 500.00	Gerente Administrativo
5	Solicitar compra	1 día	$ 150.00	Jefe de Ventas
6	Entrega de equipos	1 día	$ 1,600.00	Proveedor
7	Pruebas de funcionamiento	1 día	$ 100.00	Proveedor
8	Capacitación a fuerza de ventas	1 día	$ 100.00	Proveedor
		Total	**$ 3,050.00**	

Con la compra de computadores portátiles para el personal de ventas, se estima reducir los tiempos de los procesos misionales de venta en un 50%, debido a que se automatizarán las actividades y se reducirán los errores en cálculos de los valores de los pedidos y tiempos de espera por cuadrar los pedidos, ya que van a tener los datos en tiempo real, el plan de mejora se puede implementar en 2 semanas, el resumen del presupuesto del plan de mejora 2, se lo puede observar en la Tabla 14.

Adicional a los planes de mejora de la parte tecnológica, se buscan otras alternativas que permitan a la organización ahorrar dinero, los planes se exponen en la Tabla 15, que prácticamente consisten en el enfoque del recurso humano, hay planes de difusión, capacitación y evaluación.

Con la capacitación y la socialización del sistema de gestión propuesto se pretende que, todo el personal tenga conocimiento de la actualidad de la empresa y como cada persona puede brindar su ayuda para mejorar cada proceso.

En el programa de capacitación de ventas, se pretende potencializar a la fuerza de ventas y tener unos vendedores de la más alta calidad, con tecnología de punta y un gran conocimiento del mercado, producto que venden y alternativas eficaces para cerrar las ventas.

No hay una persona responsable que se encargue de los requerimientos del personal, es por eso la necesidad de contratar una persona para el cargo de Jefe de Recursos Humanos.

Para finalizar, es de mucha importancia la implementación de evaluación del personal, con una metodología que mida el desempeño y el cumplimiento de objetivos, el encargado de medir éste proceso será el Jefe de Recursos Humanos.

Tabla 15: Planes de Mejora Recurso Humano

		Plan de Mejora:		Capacitación, difusión, contratación y evaluación		
		Indicador:		Tiempo de ciclo de los procesos		
		Responsable:		Jefe Administrativo-Jefe de Ventas-Jefe de RR.HH.		
		Presupuesto:				$ 14,000.00
		No.	**Actividades**	**Duración**	**Costo**	**Responsable**
SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PROPUESTO		1	Organización de cronograma de actividades	2 días	$ 0.00	Jefe Administrativo
		2	Expliación del modelo propuesto	2 días	$ 400.00	Capacitador
		3	Presentación de los procesos	1 día	$ 200.00	Capacitador
		4	Capacitación de cada proceso al personal	1 mes	$ 4,000.00	Capacitador
		5	Difusión de los manuales de procedimiento	4 días	$ 0.00	Jefe Administrativo
		6	Evaluación por cada procesos	2 días	$ 50.00	Capacitador
		7	Retroalimentación de la capacitación	4 días	$ 200.00	Capacitador
		8	Capacitación en metodología	2 semanas	$ 2,000.00	Capacitador
		9	Taller de integración del personal	1 día	$ 500.00	Todo el personal
		10	Evaluación de capacitación	1 hora	$ 50.00	Capacitador
				Total	**$ 7,400.00**	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE VENTAS		1	Definir las oportunidades de mejora de cada vendedor	1 día	$ 0.00	Jefe de Ventas
		2	Buscar centros de capacitación	3 días	$ 0.00	Jefe Administrativo
		3	Pedir cotizaciones de los temas propuestos	2 días	$ 0.00	Jefe Administrativo
		4	Realizar cronograma de capacitación	1 día	$ 0.00	Jefe de Ventas
		5	Capacitación del personal de ventas	1 mes	$ 3,000.00	Fuerza de ventas
		6	Evaluación de capacitación	1 día	$ 0.00	Jefe de Ventas
		7	Retroalimentación de la capacitación	1 semana	$ 0.00	Jefe de Ventas
				Total	**$ 3,000.00**	
CONTRATACIÓN DE RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS		1	Ingresa la solicitud en empresa de contratación	1 día	$ 0.00	Gerente Administrativo
		2	Realiza entrevista a candidatos	1 semana	$ 0.00	Gerente Administrativo
		3	Contrata a postulante	1 día	$ 1,000.00	Gerente Administrativo
		4	Firman contrato	1 días	$ 0.00	Gerente Administrativo
		5	Legaliza el contrato	1 día	$ 0.00	Asistente Administrativo
		6	Capacitación en procesos	2 semanas	$ 2,000.00	Capacitador
				Total	**$ 3,000.00**	
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL		1	Identificar necesidades	1 semana	$ 0.00	Jefe Recursos Humanos
		2	Establece metodología de evaluación al personal	1 semana	$ 0.00	Jefe Recursos Humanos
		3	Aprueba la metodología	1 día	$ 0.00	Gerente Administrativo
		4	Elabora manual e instuctivo de metodología	1 semana	$ 100.00	Jefe Recursos Humanos
		5	Capacita al personal	1 semana	$ 500.00	Jefe Recursos Humanos
				Total	**$ 600.00**	

Con éstos planes de mejora, lo que se quiere incentivar es el ahorro y generación de más recursos, actualmente cada vendedor visita a 8 clientes diariamente, con una efectividad de 4 pedidos, es decir el 50%, con los planes de mejora se estima que no haya rotación de vendedores en primer lugar, que su efectividad suba al 60% y que abren un nuevo cliente al mes; la facturación promedio de cada pedido es del $100 (Tabla 16).

Tabla 16: Inversión versus ahorro

Concepto	Valor
Inversión	-27,850.00
Facturación por mejora	36,000.00
Total mejora	**8,420.00**

Hay que mencionar que la inversión inicial será por una ocasión, y los resultados seguirán mejorando año tras año. El resultado obtenido es en el escenario más pesimista, ya que se supone que cada vendedor suba un 10% su efectividad, con la cantidad de visitas que hace actualmente.

Se puede evidenciar que los planes de mejora son viables, y que actualmente la empresa puede mejorar en muchos aspectos más, el objetivo de la investigación es cuantificar el ahorro que se puede llegar a tener si se mejoran los procesos, se tienen bien establecidas políticas e indicadores que permitan medir la gestión del personal en sus respectivas funciones.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El mercado de productos cosméticos en el Ecuador se ha vuelto más exigente y selectivo, el consumidor de cosméticos prefiere la calidad e innovación del producto, debido a la falta de circulante en el país, es por eso que Produbel con la marca Schwarzkopf siempre tienen los productos de mayor innovación en el mercado.

- Las diferentes restricciones políticas y legales para la importación de productos cosméticos, como cupos de importación, licencias INEN y registro de operadores del MIPRO; han logrado limitar las importaciones y en algunas ocasiones producir faltantes de inventario de algunos ítems del portafolio de productos.

- Hay 14,000 peluquerías a nivel nacional, Produbel con todos sus distribuidores de las diferentes provincias cubren 6,500 peluquerías, es decir tienen un mercado real que no está siendo cubierto.

- La innovación tecnológica en el país y a nivel mundial, permiten a Produbel usar las diferentes herramientas tecnológicas para publicitar y comercializar sus productos, en la actualidad no se está usando correctamente éstos recursos.

- Produbel tiene un sistema contable-administrativo limitado, que no genera todos los reportes de ventas y financieros, que la gerencia necesita para tomar decisiones.

- En la actualidad Produbel no tiene un equipo de ventas capacitado, lo que está generando pérdidas del mercado y ventas.

- La empresa no posee un manual de procedimientos, procesos e indicadores que le permitan medir la gestión de los colaboradores de la empresa, lo que no ha permitido plantear un modelo de gestión específico para que la empresa identifique las actividades en las cuales existen desperdicios de tiempo y de recurso.

- Para facilitar el levantamiento de procesos de Produbel se los agrupó en tres grupos: Comercialización, Administración y Capacitación; arrojando 14 procesos, de los cuales fueron seleccionados los 10 más importantes para la investigación.

- La falta de procesos estratégicos ha impedido tener objetivos a corto y largo plazo; se puede evidenciar la falta de planificación en los procesos misionales.

- Se realizó un análisis de valor agregado de los procesos seleccionados, donde se pudo determinar qué actividades generan valor al cliente, al negocio y las que no generan valor; el cual sirvió para el mejoramiento de los procesos.

- Al finalizar el capítulo II, se determinó las debilidades de los procesos y se recomendó las oportunidades de mejora, éstas permitieron adquirir un mayor conocimiento de la empresa.

- El plan de gestión por procesos es viable y se puede evidenciar el ahorro en los procesos con los diferentes planes de mejora que se proponen, esto se lo puede evidenciar en el capítulo IV.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar el levantamiento de los procesos nuevos que se detallan en el mapa de procesos propuesto en la investigación, con su respectivo responsable, para tener una base para la implementación de un modelo de gestión por procesos.

- La Gerencia, no debe ser responsables de los procesos de apoyo o misionales, ya que generan demoras por aprobaciones o porque físicamente no se encuentran en la oficina, sus responsabilidades deben ser revisar, controlar y planificar los procesos estratégicos.

- Realizar periódicamente un análisis de los resultados de los procesos y medir el cumplimiento de los indicadores, con el fin de implementar mejoras preventivas y correctivas.

- Implementar el modelo de gestión propuesto y capacitar al personal de la empresa acerca del mismo, para que los colaborados se integren y sean parte del cambio activo.

- Hay que mantener una comunicación interna y externa en la empresa, la información debe ser real, actualizada y oportuna.

- Es importante dar prioridad a los procesos que generen valor al cliente y a la empresa, analizarlos periódicamente y actualizarlos cuando sea necesario.

- Tomar en cuenta los planes de mejora expuestas en el capítulo IV, es decir la adquisición de un nuevo sistema contable-administrativo que permitan realizar las actividades con más rapidez y tener una herramienta que entregue información actualizada y oportuna para la toma de decisiones; y adquirir computadores portátiles para la fuerza de ventas, para automatizar sus procesos.

- Los manuales de procedimientos deben ser socializados con el personal de la empresa, y deben ser cumplidos estrictamente por todos y tener una adecuada retroalimentación; cuando sea necesaria actualizarlos para evitar estancamientos de los procesos.

- Los colaboradores de la empresa deben estar en constante capacitación y actualización de los métodos, requerimientos y sistema de gestión de calidad, para implementar acciones preventivas oportunas.

- Realizar un análisis de desempeño de actividades por puesto de trabajo.

- Contratar una asesoría externa que entreguen datos de factores críticos de la empresa, que le permitan implementar planes de acción para mejorar sus procesos.

- Realizar un estudio de mercado actualizado que le permita determinar el número de clientes reales y saber la tendencia de preferencia de compra.

REFERENCIAS

1. Agudelo, F., & Escobar, J. (2077). *Gestión por Procesos.* Colombia.

2. Constitución de la República del Ecuador. (2008).

3. Equipo Editorial Buenos Negocios. (2014). *Análisis FODA: Definición, características y ejemplos*. Obtenido de http://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicin-caractersticas-y-ejemplos

4. Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas.* México.

5. Franklin, B. (2004). *Organización de empresas. McGraw-Hill Interamericana.* México: McGraw-Hill Interamericana.

6. Gerencie.com. (2013). *Indicadores de solvencia o riegos*. Obtenido de http://www.gerencie.com/indicadores-de-solvencia-o-riesgo.html

7. Gestionando empresas. (2011). *Análisis externo*. Obtenido de http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html

8. Harrington, J. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* México: McGraw-Hill Interamericana.

9. León, M. F. (2015). *La venta directa el canal del emprendimiento.* Quito.

10. Martínez, C. E. (2010). *Carlos E. Martínez (2010) Capacidad administrativa como factor de eficiencia interna y global de las organizaciones.* Colombia.

11. Moreno, D. (2006). *Dirección estratégica de la empresa*. Obtenido de http://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa.html

12. MytripleA. (2014). *Indicadores de rentabilidad*. Obtenido de https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/indicadores-de-rentabilidad/

13. Oliva, O. (2009). *Caso práctico apif nº2*. Obtenido de http://es.slideshare.net/OrlandoOliva1

14. Pérez Fernández, J. (2012). *Gestión por procesos.* Esic Editorial.

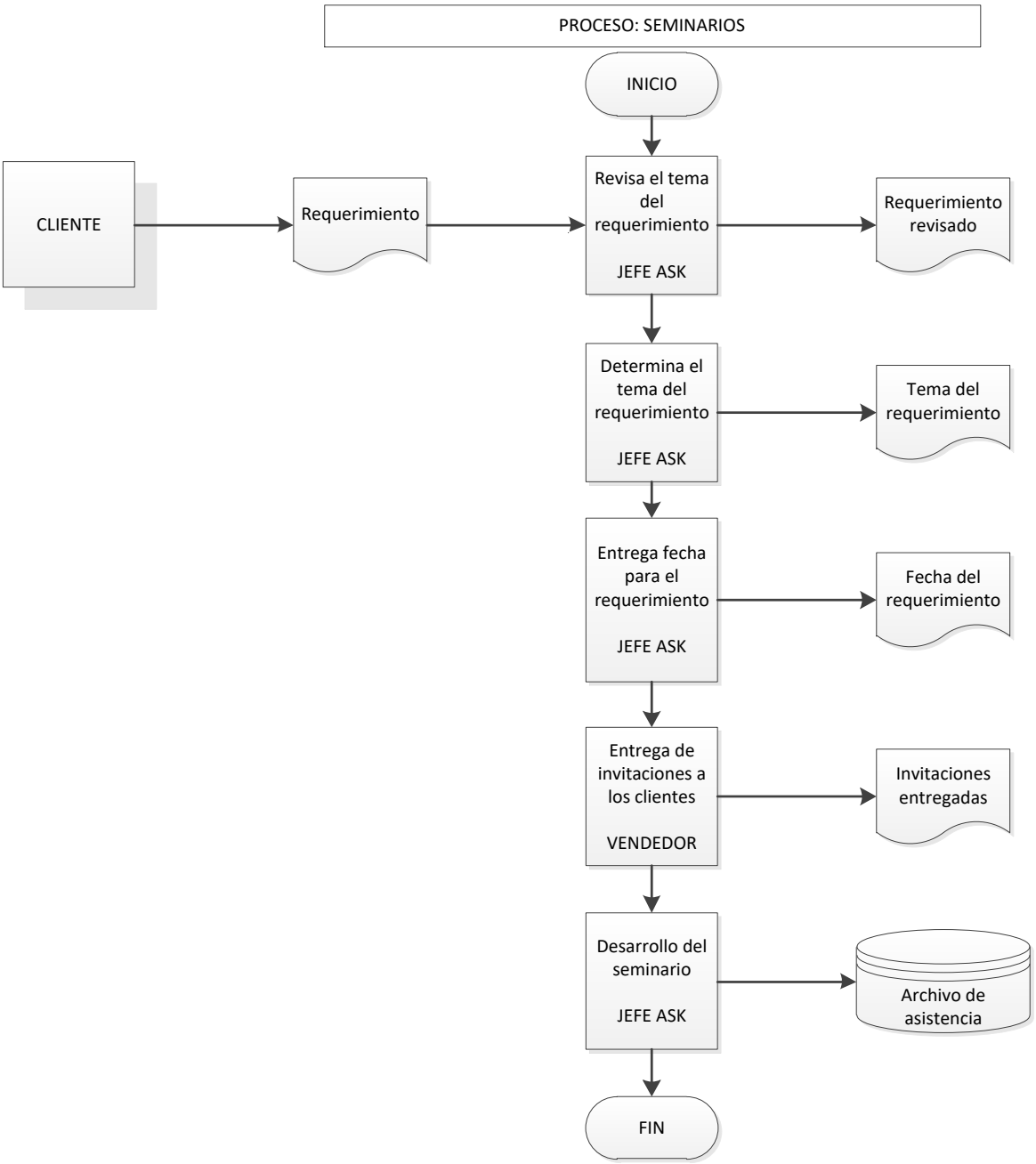
15. Plan Nacional para el Buen Vivir del Ecuador. (2009).

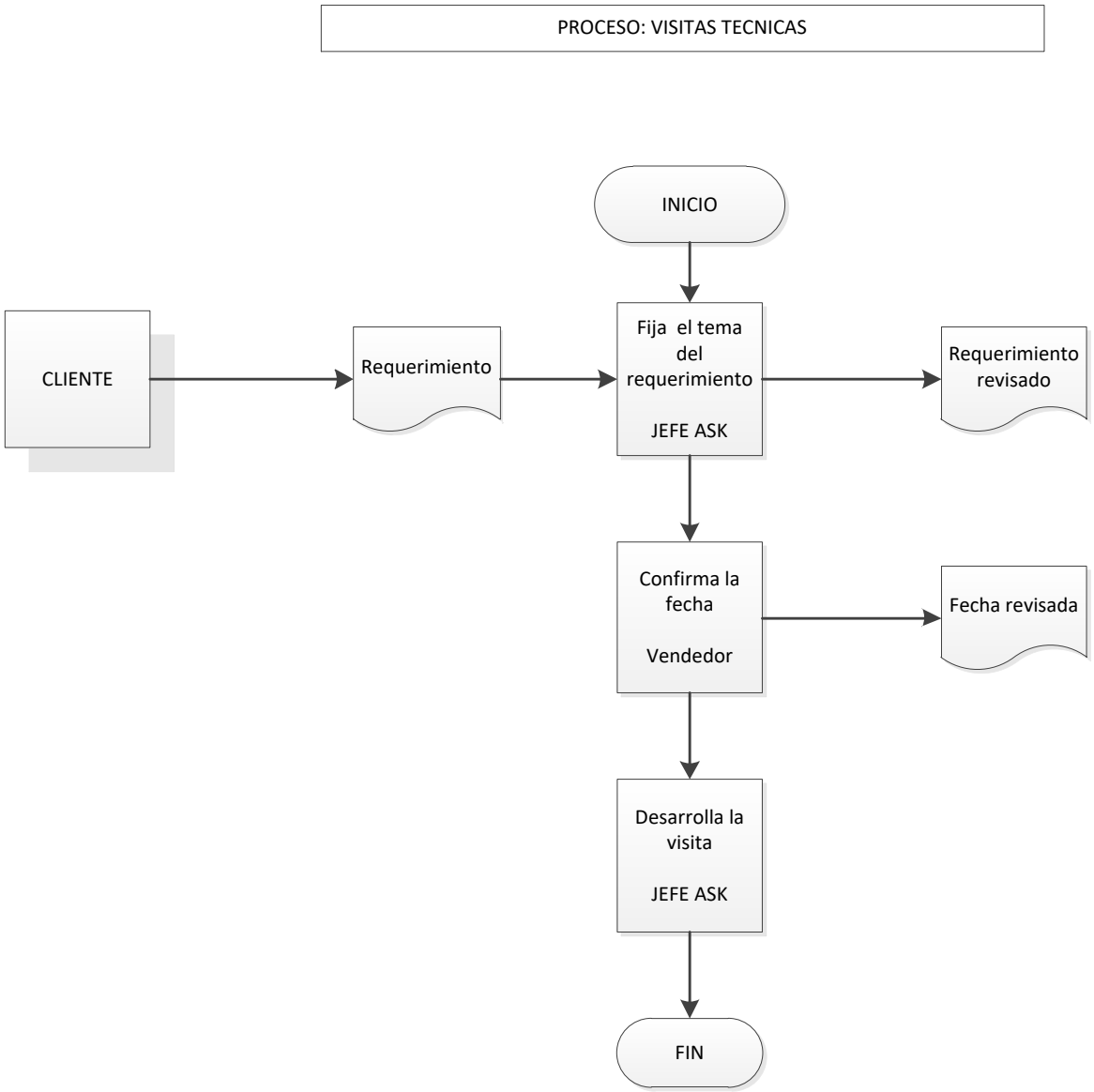
16. Plan Nacional para el Buen Vivir del Ecuador. (2009). *Conoce el plan nacional para el buen vivir del Ecuador*. Obtenido de http://www.buenvivir.gob.ec/

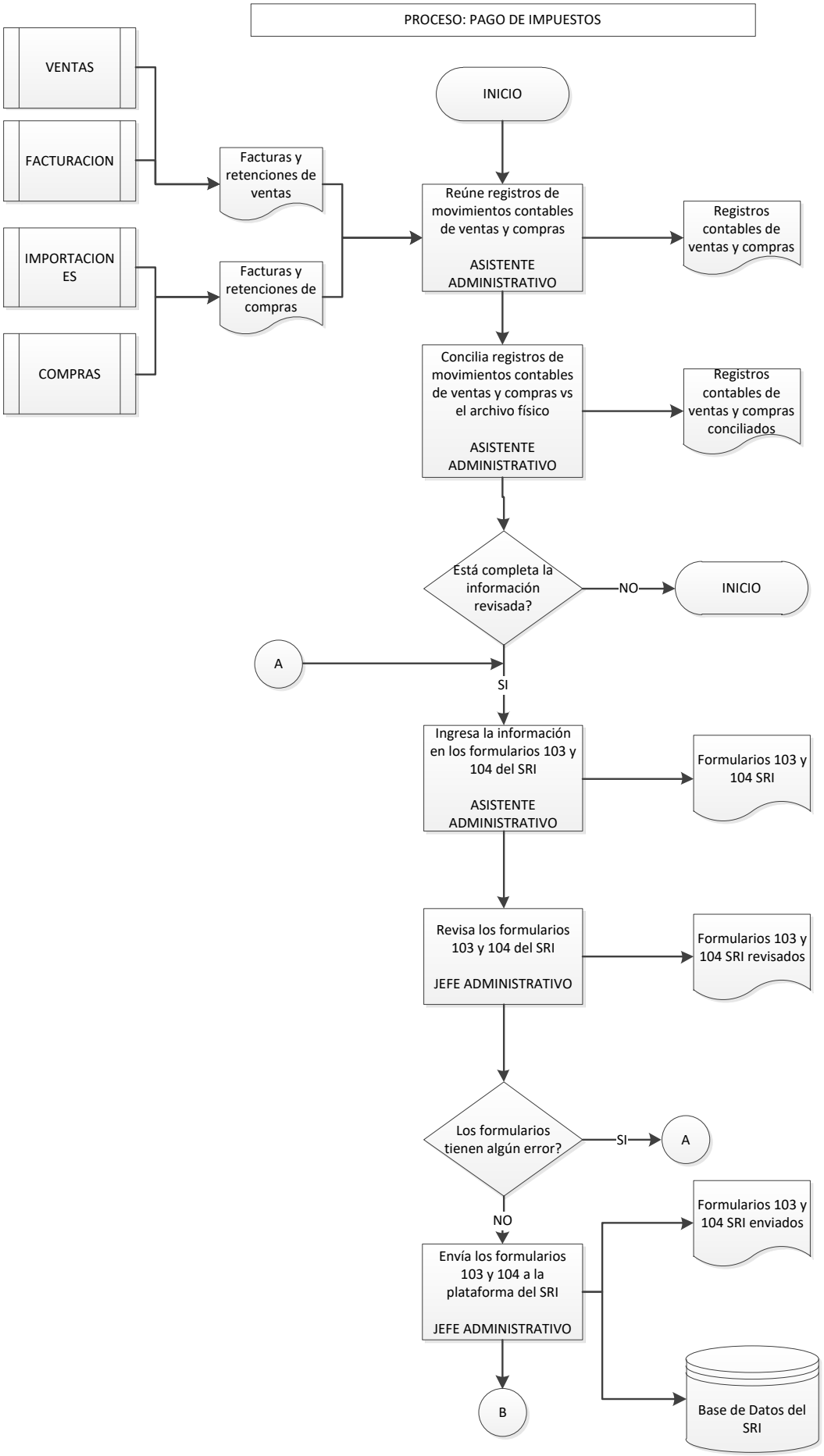
17. Tecoloco. (2013). *Tecnología, un factor muy importante para las empresas*. Obtenido de http://www.tecoloco.com/blog/la-importancia-de-tecnologia-en-las-empresas.aspx

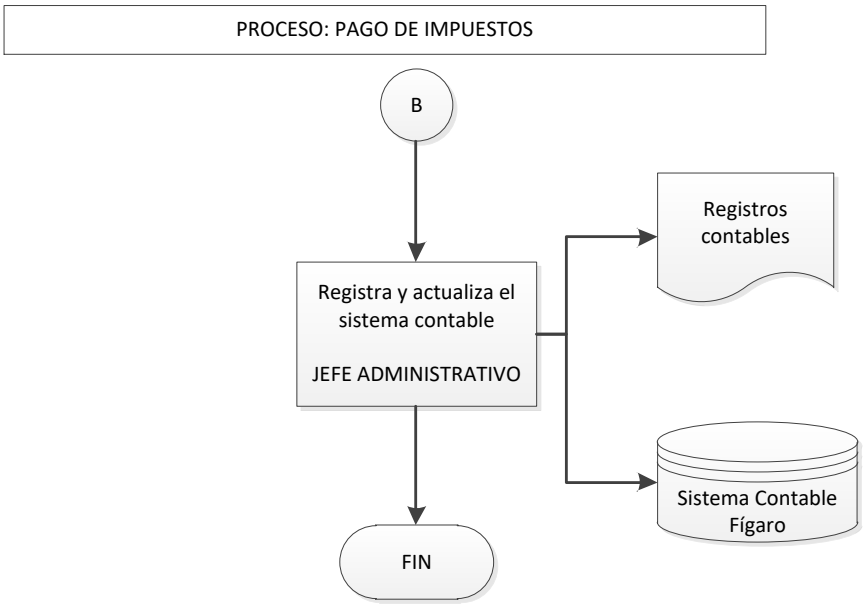
ANEXOS

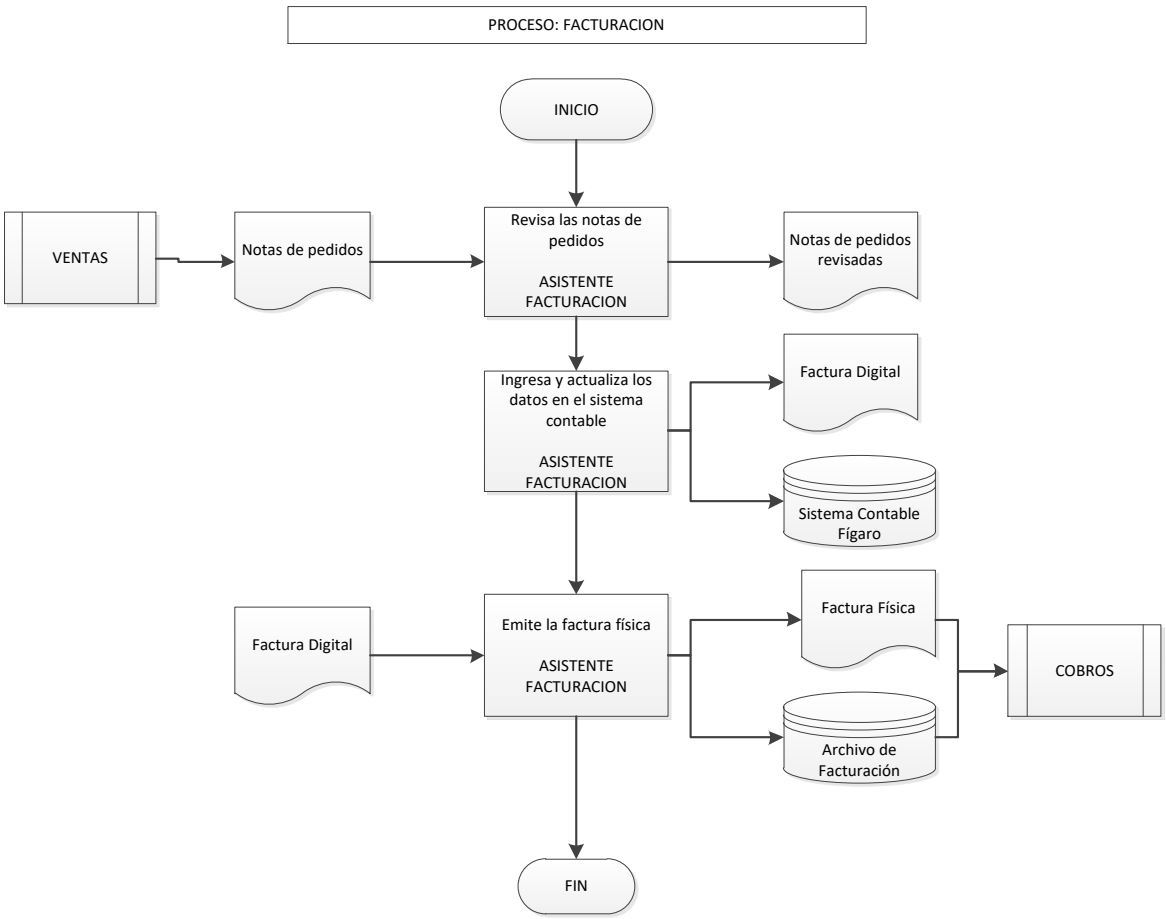
Anexo 1: Diagramas de Flujo

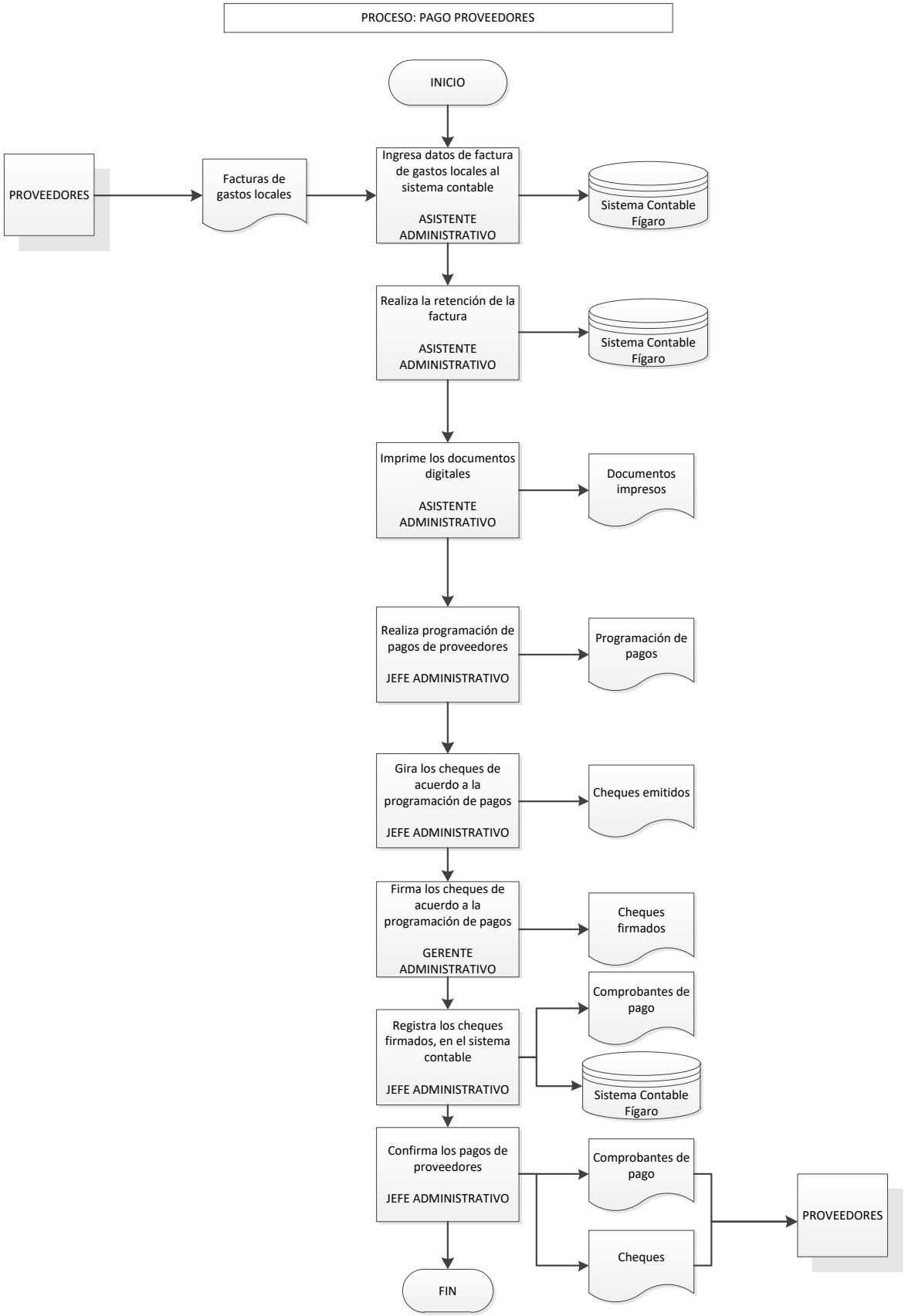


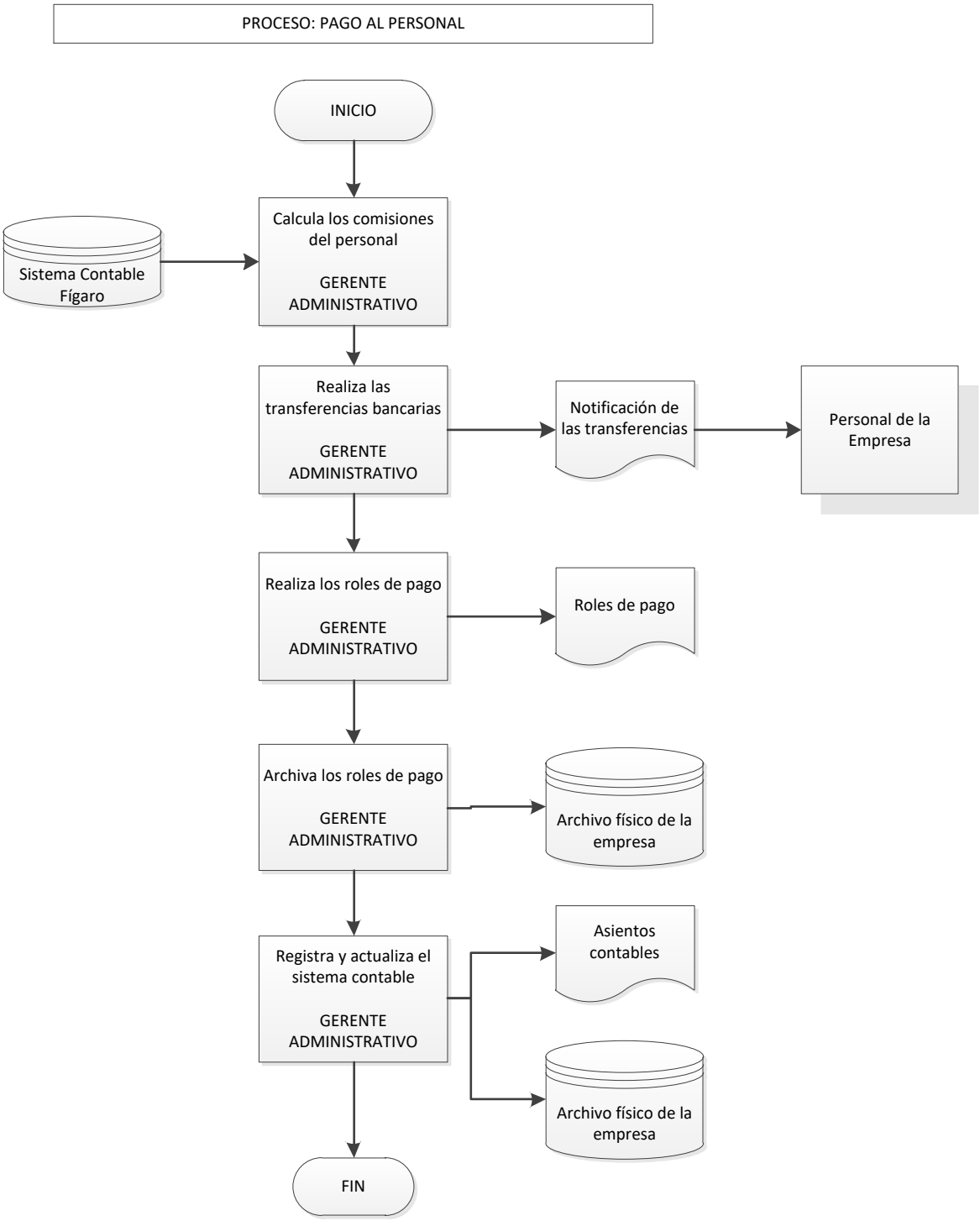

PROCESO: VISITAS TECNICAS
INICIO
CLIENTE
Requerimiento
Fija el tema del requerimiento
JEFE ASK
Requerimiento revisado
Confirma la fecha
Vendedor
Fecha revisada
Desarrolla la visita
JEFE ASK
FIN

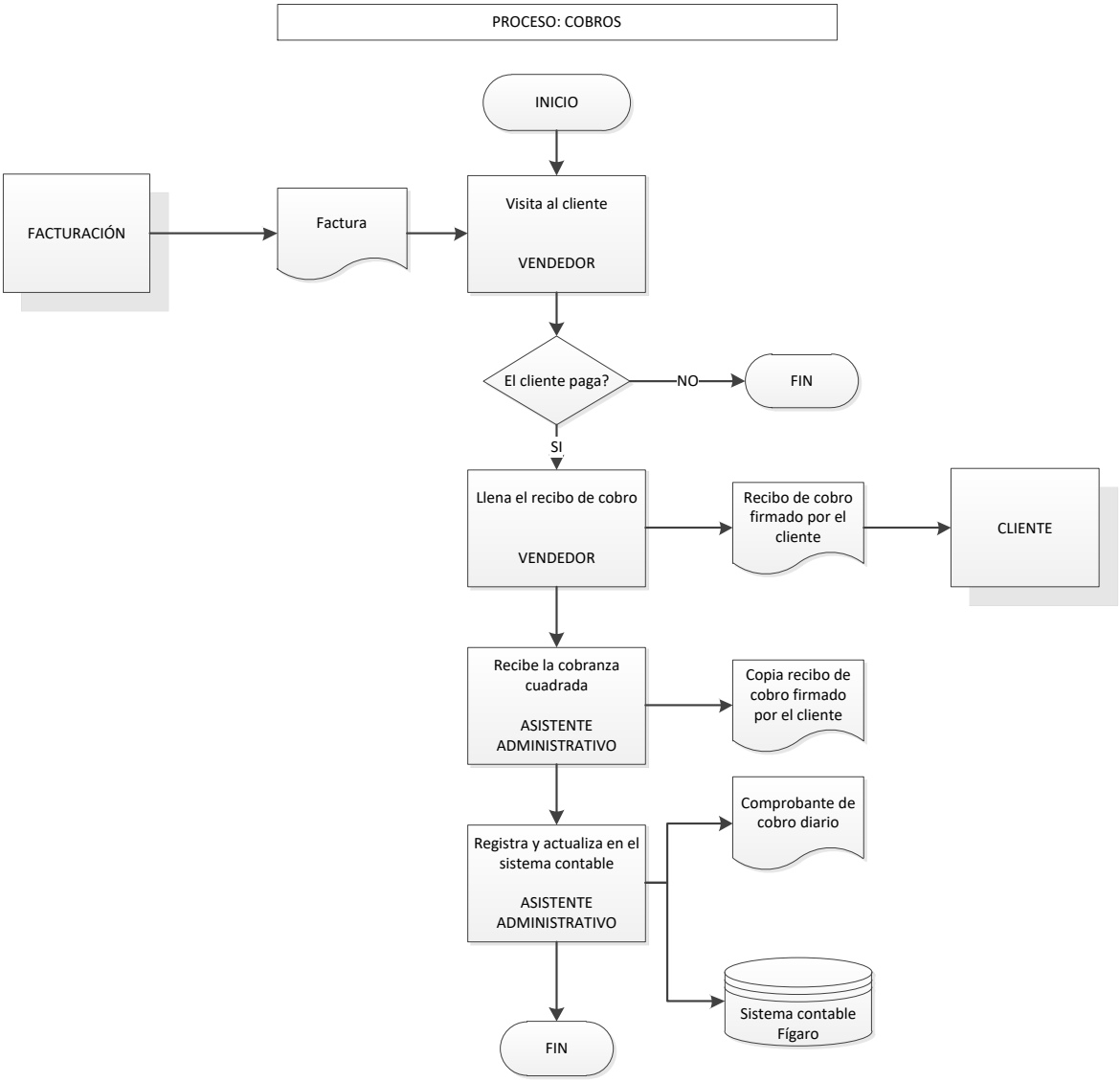

PROCESO: PAGO DE IMPUESTOS
VENTAS
FACTURACION
IMPORTACIONES
COMPRAS
INICIO
Facturas y retenciones de ventas
Facturas y retenciones de compras
Reúne registros de movimientos contables de ventas y compras
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Registros contables de ventas y compras
Concilia registros de movimientos contables de ventas y compras vs el archivo físico
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Registros contables de ventas y compras conciliados
Está completa la información revisada?
NO
INICIO
A
SI
Ingresa la información en los formularios 103 y 104 del SRI
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Formularios 103 y 104 SRI
Revisa los formularios 103 y 104 del SRI
JEFE ADMINISTRATIVO
Formularios 103 y 104 SRI revisados
Los formularios tienen algún error?
SI
A
NO
Envía los formularios 103 y 104 a la plataforma del SRI
JEFE ADMINISTRATIVO
Formularios 103 y 104 SRI enviados
B
Base de Datos del SRI

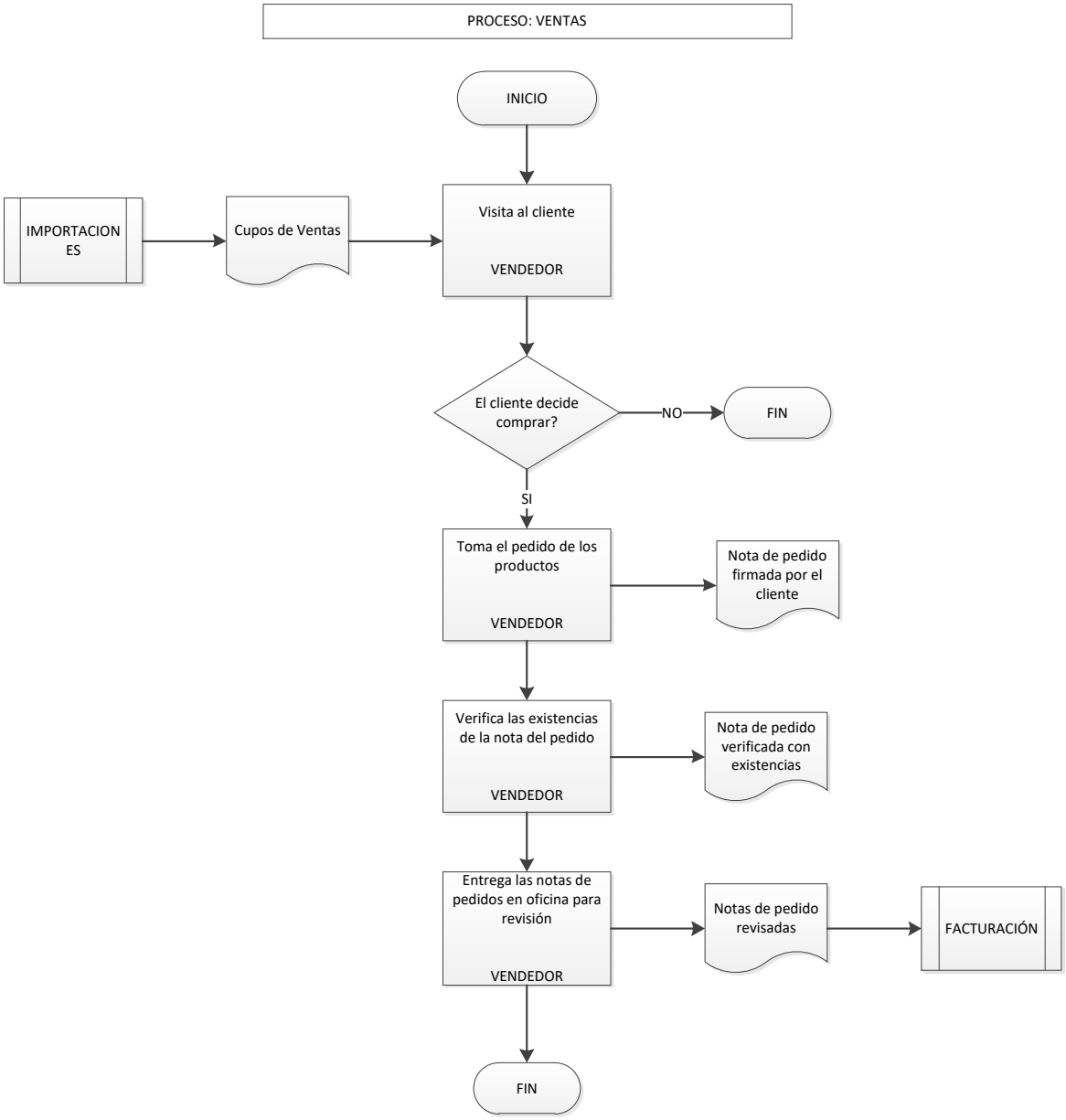

PROCESO: PAGO DE IMPUESTOS
B
Registra y actualiza el sistema contable
JEFE ADMINISTRATIVO
Registros contables
Sistema Contable Fígaro
FIN

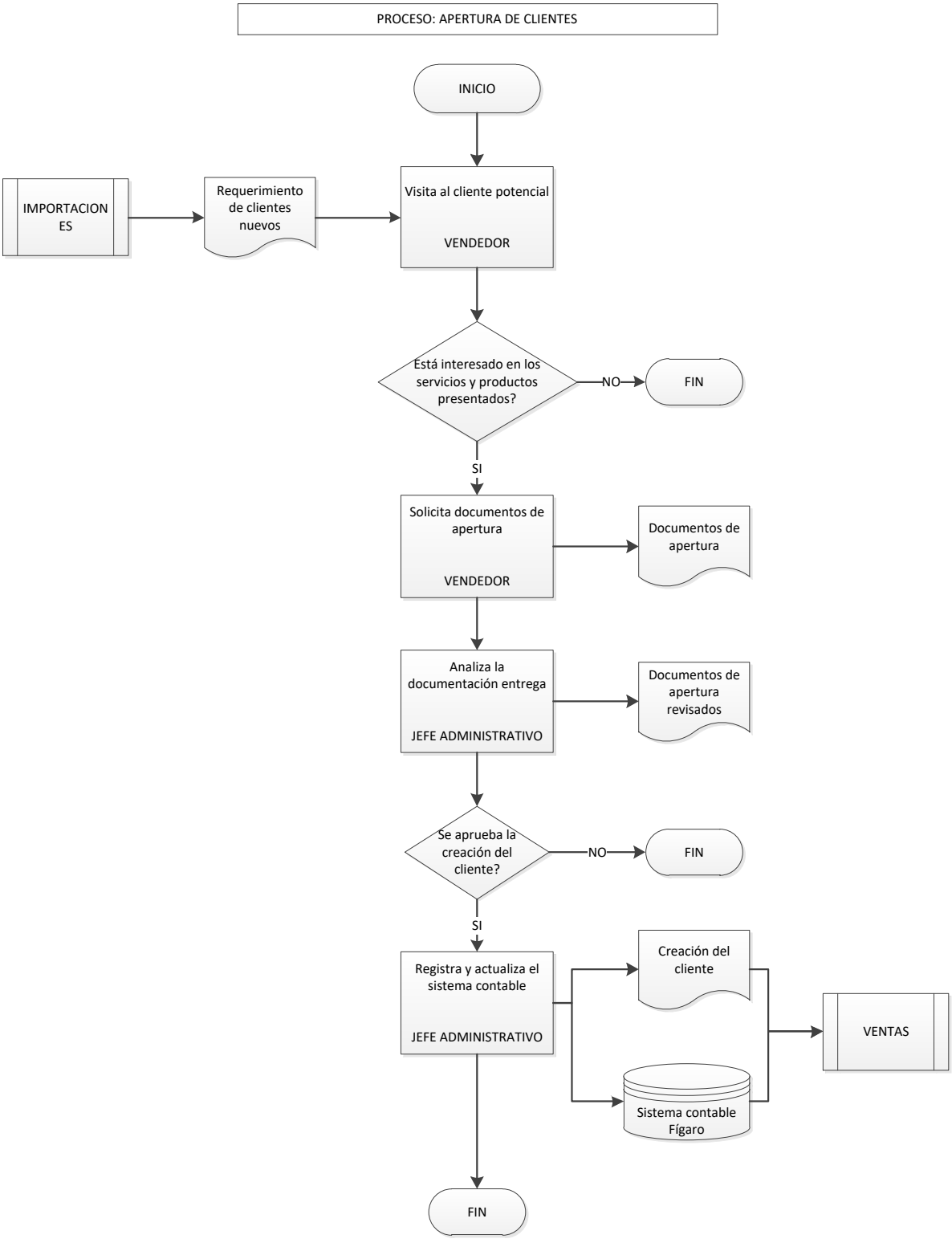

PROCESO: FACTURACION
INICIO
VENTAS
Notas de pedidos
Revisa las notas de pedidos
ASISTENTE FACTURACION
Notas de pedidos revisadas
Ingresa y actualiza los datos en el sistema contable
ASISTENTE FACTURACION
Factura Digital
Sistema Contable Fígaro
Factura Digital
Emite la factura física
ASISTENTE FACTURACION
Factura Física
COBROS
Archivo de Facturación
FIN

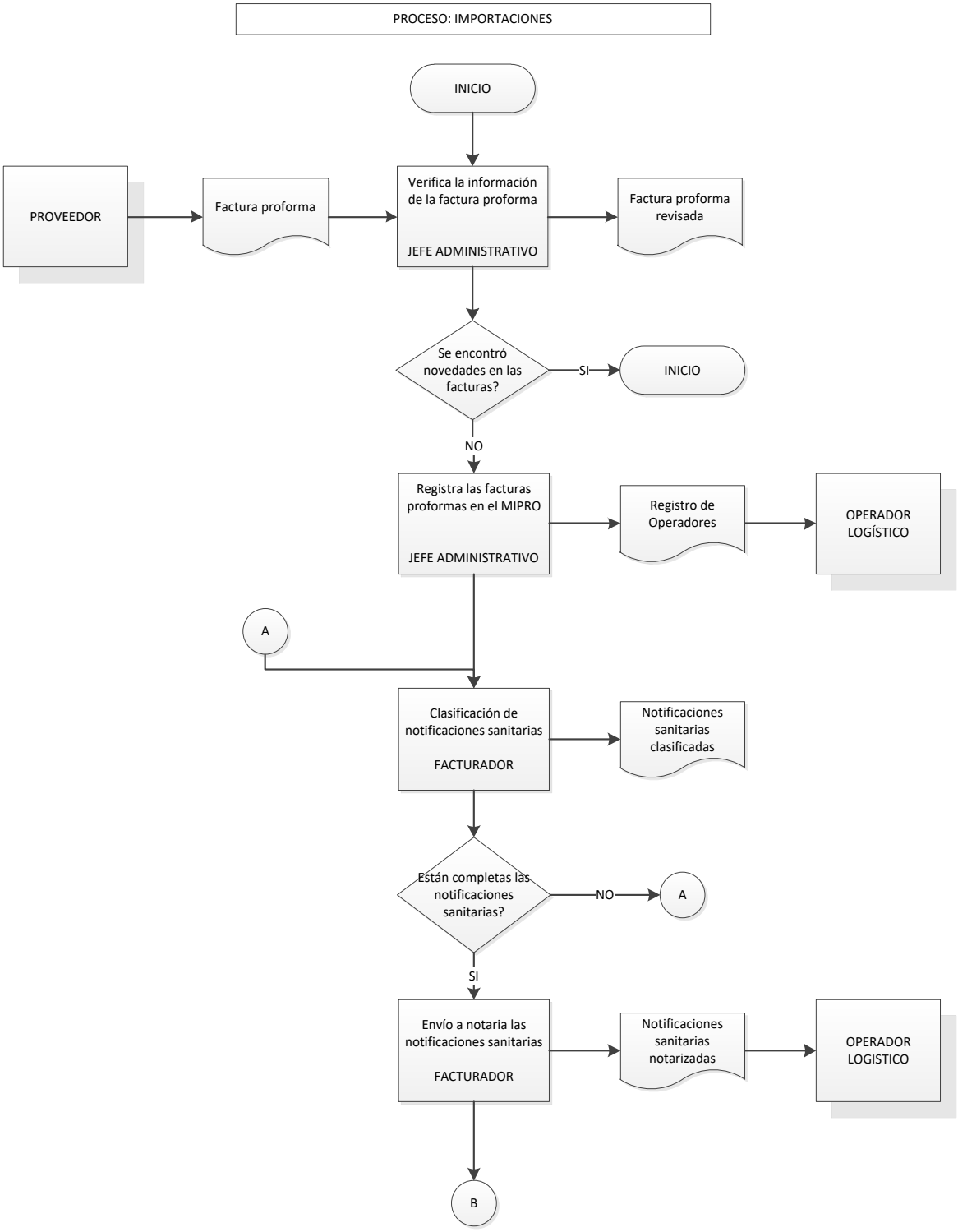

PROCESO: PAGO PROVEEDORES
INICIO
PROVEEDORES
Facturas de gastos locales
Ingresa datos de factura de gastos locales al sistema contable
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Sistema Contable Fígaro
Realiza la retención de la factura
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Sistema Contable Fígaro
Imprime los documentos digitales
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Documentos impresos
Realiza programación de pagos de proveedores
JEFE ADMINISTRATIVO
Programación de pagos
Gira los cheques de acuerdo a la programación de pagos
JEFE ADMINISTRATIVO
Cheques emitidos
Firma los cheques de acuerdo a la programación de pagos
GERENTE ADMINISTRATIVO
Cheques firmados
Registra los cheques firmados, en el sistema contable
JEFE ADMINISTRATIVO
Comprobantes de pago
Sistema Contable Fígaro
Confirma los pagos de proveedores
JEFE ADMINISTRATIVO
Comprobantes de pago
Cheques
PROVEEDORES
FIN

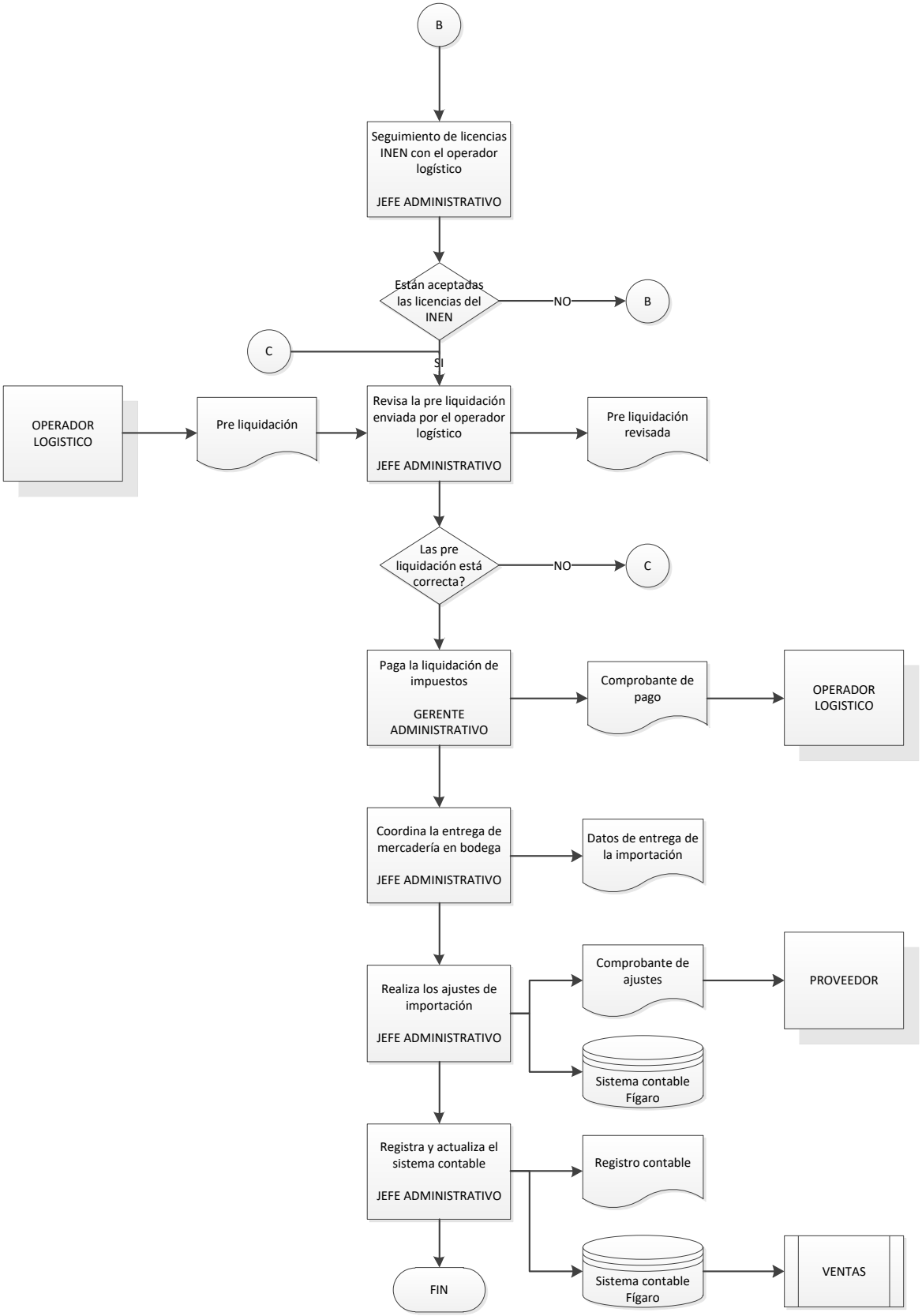

PROCESO: PAGO AL PERSONAL
INICIO
Calcula los comisiones del personal
GERENTE ADMINISTRATIVO
Sistema Contable Fígaro
Realiza las transferencias bancarias
GERENTE ADMINISTRATIVO
Notificación de las transferencias
Personal de la Empresa
Realiza los roles de pago
GERENTE ADMINISTRATIVO
Roles de pago
Archiva los roles de pago
GERENTE ADMINISTRATIVO
Archivo físico de la empresa
Registra y actualiza el sistema contable
GERENTE ADMINISTRATIVO
Asientos contables
Archivo físico de la empresa
FIN


PROCESO: COBROS
INICIO
FACTURACIÓN
Factura
Visita al cliente
VENDEDOR
El cliente paga?
NO
FIN
SI
Llena el recibo de cobro
VENDEDOR
Recibo de cobro firmado por el cliente
CLIENTE
Recibe la cobranza cuadrada
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Copia recibo de cobro firmado por el cliente
Registra y actualiza en el sistema contable
ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Comprobante de cobro diario
Sistema contable Fígaro
FIN


PROCESO: VENTAS
INICIO
IMPORTACIONES
Cupos de Ventas
Visita al cliente
VENDEDOR
El cliente decide comprar?
NO
FIN
SI
Toma el pedido de los productos
VENDEDOR
Nota de pedido firmada por el cliente
Verifica las existencias de la nota del pedido
VENDEDOR
Nota de pedido verificada con existencias
Entrega las notas de pedidos en oficina para revisión
VENDEDOR
Notas de pedido revisadas
FACTURACIÓN
FIN


PROCESO: APERTURA DE CLIENTES
INICIO
IMPORTACIONES
Requerimiento de clientes nuevos
Visita al cliente potencial
VENDEDOR
Está interesado en los servicios y productos presentados?
NO
FIN
SI
Solicita documentos de apertura
VENDEDOR
Documentos de apertura
Analiza la documentación entrega
JEFE ADMINISTRATIVO
Documentos de apertura revisados
Se aprueba la creación del cliente?
NO
FIN
SI
Registra y actualiza el sistema contable
JEFE ADMINISTRATIVO
Creación del cliente
Sistema contable Fígaro
VENTAS
FIN


PROCESO: IMPORTACIONES
INICIO
PROVEEDOR
Factura proforma
Verifica la información de la factura proforma
JEFE ADMINISTRATIVO
Factura proforma revisada
Se encontró novedades en las facturas?
SI
INICIO
NO
Registra las facturas proformas en el MIPRO
JEFE ADMINISTRATIVO
Registro de Operadores
OPERADOR LOGÍSTICO
A
Clasificación de notificaciones sanitarias
FACTURADOR
Notificaciones sanitarias clasificadas
Están completas las notificaciones sanitarias?
NO
A
SI
Envío a notaria las notificaciones sanitarias
FACTURADOR
Notificaciones sanitarias notarizadas
OPERADOR LOGISTICO
B


B
Seguimiento de licencias INEN con el operador logístico
JEFE ADMINISTRATIVO
Están aceptadas las licencias del INEN
NO
B
C
SI
OPERADOR LOGISTICO
Pre liquidación
Revisa la pre liquidación enviada por el operador logístico
JEFE ADMINISTRATIVO
Pre liquidación revisada
Las pre liquidación está correcta?
NO
C
Paga la liquidación de impuestos
GERENTE ADMINISTRATIVO
Comprobante de pago
OPERADOR LOGISTICO
Coordina la entrega de mercadería en bodega
JEFE ADMINISTRATIVO
Datos de entrega de la importación
Realiza los ajustes de importación
JEFE ADMINISTRATIVO
Comprobante de ajustes
PROVEEDOR
Sistema contable Fígaro
Registra y actualiza el sistema contable
JEFE ADMINISTRATIVO
Registro contable
Sistema contable Fígaro
VENTAS
FIN

Anexo 2: Análisis de Valor Agregado

COSTOS DEL PERSONAL										
Número	Cargo	Sueldo Mensu	Sueldo Anu	10mo 4to	10mo 3ro	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total Anual	Costo por minuto
1	Gerente Administrativo	6,000.00	72,000.00	366.00	6,000.00	8,748.00	6,000.00	3,000.00	96,114.00	0.5562
2	Gerente Comercial	6,000.00	72,000.00	366.00	6,000.00	8,748.00	6,000.00	3,000.00	96,114.00	0.5562
3	Jefe Administrativo	2,000.00	24,000.00	366.00	2,000.00	2,916.00	2,000.00	1,000.00	32,282.00	0.1868
4	Jefe de Ventas	2,900.00	34,800.00	366.00	2,900.00	4,228.20	2,900.00	1,450.00	46,644.20	0.2699
5	Jefe ASK	1,500.00	18,000.00	366.00	1,500.00	2,187.00	1,500.00	750.00	24,303.00	0.1406
6	Asistente Administrativo	700.00	8,400.00	366.00	700.00	1,020.60	700.00	350.00	11,536.60	0.0668
7	Asistente de Facturación	460.00	5,520.00	366.00	460.00	670.68	460.00	230.00	7,706.68	0.0446
8	Asesor de Ventas 1	1,000.00	12,000.00	366.00	1,000.00	1,458.00	1,000.00	500.00	16,324.00	0.0945
9	Asesor de Ventas 2	1,000.00	12,000.00	366.00	1,000.00	1,458.00	1,000.00	500.00	16,324.00	0.0945
10	Asesor de Ventas 3	1,000.00	12,000.00	366.00	1,000.00	1,458.00	1,000.00	500.00	16,324.00	0.0945
11	Asistente Comercial	550.00	6,600.00	366.00	550.00	801.90	550.00	275.00	9,142.90	0.0529
12	Servicios Generales	380.00	4,560.00	366.00	380.00	554.04	380.00	190.00	6,430.04	0.0372
		23,490.00	**281,880.00**	**4,392.00**	**23,490.00**	**34,248.42**	**23,490.00**	**11,745.00**	**379,245.42**	

Costos de Operación			
Concepto	**Costo Mensual**	**Costo Anual**	**Costo operación**
Arriendos	2,000.00	24,000.00	
Servicios Básicos	500.00	6,000.00	
Teléfonos-Celulares	370.00		
Energía Eléctrica	80.00		0.0830
Internet	50.00		
Suministros de Oficin	1,085.00	13,020.00	
Costo Total Anual		**43,020.00**	

Hoja de Costos					
		Sueldo Anual	**Costo por minuto**	**Costo de operación**	**Costo total por minuto**
1	Gerente Administrativo	72,000.00	0.5562	0.0830	0.6392
2	Gerente Comercial	72,000.00	0.5562	0.0830	0.6392
3	Jefe Administrativo	24,000.00	0.1868	0.0830	0.2698
4	Jefe de Ventas	34,800.00	0.2699	0.0830	0.3529
5	Jefe ASK	18,000.00	0.1406	0.0830	0.2236
6	Asistente Administrativo	8,400.00	0.0668	0.0830	0.1497
7	Asistente de Facturación	5,520.00	0.0446	0.0830	0.1276
8	Asesor de Ventas 1	12,000.00	0.0945	0.0830	0.1775
9	Asesor de Ventas 2	12,000.00	0.0945	0.0830	0.1775
10	Asesor de Ventas 3	12,000.00	0.0945	0.0830	0.1775
11	Asistente Comercial	6,600.00	0.0529	0.0830	0.1359
12	Servicios Generales	4,560.00	0.0372	0.0830	0.1202

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso: Visitas Técnicas
Ingreso:
Salida:
Tiempo:
Costo:
Frecuencia:

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Vendedor	Solicita el tema de la visita técnica	x					30	0.18	5.33	1			30	0	0	5.33	0.00	0.00
2	Vendedor	Espera por proceso				x		15	0.00	0.00			1	0	0	15	0.00	0.00	0.00
3	Vendedor	Envio de proceso			x			10	0.18	1.78			1	0	0	10	0.00	0.00	1.78
4	Jefe ASK	Fija el tema de la vista	x					30	0.22	6.71	1			30	0	0	6.71	0.00	0.00
5	Jefe ASK	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
6	Jefe ASK	Envio de proceso			x			10	0.22	2.24			1	0	0	10	0.00	0.00	2.24
7	Vendedor	Confirma la fecha con el cliente	x					15	0.18	2.66	1			15	0	0	2.66	0.00	0.00
8	Vendedor	Espera por proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0.00	0.00	0.00
9	Vendedor	Envio de proceso			x			10	0.18	1.78			1	0	0	10	0.00	0.00	1.78
10	Jefe ASK	Desarrolla visita técnica	x					200	0.22	44.72	1			200	0	0	44.72	0.00	0.00
		TOTAL	**4**	**0**	**3**	**3**	**0**	**335**	**1**	**65**	**4**	**0**	**6**	**275**	**0**	**60**	**59.42**	**0.00**	**5.79**
		PORCENTAJE	**40%**	**0%**	**30%**	**30%**	**0%**				**40%**	**0%**	**60%**	**82%**	**0%**	**18%**	**91%**	**0%**	**9%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso: Seminarios
Ingreso:
Salida:
Tiempo:
Costo:
Frecuencia:

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Jefe ASK	Determina el tema del seminario	x					30	0.22	6.71	1			30	0	0	6.71	0.00	0.00
2	Jefe ASK	Espera por proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0.00	0.00	0.00
3	Jefe ASK	Envio de proceso			x			10	0.22	2.24			1	0	0	10	0.00	0.00	2.24
4	Jefe ASK	Agenda la fecha en el cronograma de academia	x					45	0.22	10.06	1			45	0	0	10.06	0.00	0.00
5	Jefe ASK	Espera por proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0.00	0.00	0.00
6	Jefe ASK	Envio de proceso			x			10	0.22	2.24			1	0	0	10	0.00	0.00	2.24
7	Vendedor	Entrega de invitaciones al seminarios	x					45	0.18	7.99	1			45	0	0	7.99	0.00	0.00
8	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
9	Vendedor	Envio de proceso			x			10	0.18	1.78			1	0	0	10	0.00	0.00	1.78
10	Jefe ASK	Desarrollo del seminario	x					240	0.22	53.66	1			240	0	0	53.66	0.00	0.00
		TOTAL	**4**	**0**	**3**	**3**	**0**	**415**	**1**	**85**	**4**	**0**	**6**	**360**	**0**	**55**	**78.42**	**0.00**	**6.25**
		PORCENTAJE	**40%**	**0%**	**30%**	**30%**	**0%**				**40%**	**0%**	**60%**	**87%**	**0%**	**13%**	**93%**	**0%**	**7%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso: Pago de Impuestos
Ingreso:
Salida:
Tiempo:
Costo:
Frecuencia:

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Asistente administrativo	Reune registros de movimientos contables de ventas y compras	x					120	0.15	17.96	1			120	0	0	17.96	0.00	0.00
2	Asistente administrativo	Espera por proceso				x		30	0.00	0.00			1	0	0	30	0.00	0.00	0.00
3	Asistente administrativo	Envio de proceso			x			10	0.15	1.50			1	0	0	10	0.00	0.00	1.50
4	Asistente administrativo	Revisa los movimientos contables vs los registros fisicos de archivo	x	x				120	0.15	17.96	1	1		120	120	0	17.96	17.96	0.00
5	Asistente administrativo	Espera por proceso				x		15	0.00	0.00			1	0	0	15	0.00	0.00	0.00
6	Asistente administrativo	Completa la informacion de los formularios 103 y 104 del SRI	x					60	0.15	8.98	1			60	0	0	8.98	0.00	0.00
7	Asistente administrativo	Espera por proceso				x		30	0.00	0.00			1	0	0	30	0.00	0.00	0.00
8	Asistente administrativo	Envio de proceso			x			10	0.15	1.50			1	0	0	10	0.00	0.00	1.50
9	Jefe Administrativo	Revisa los formularios del SRI	x	x				30	0.27	8.09	1	1		30	30	0	8.09	8.09	0.00
10	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
11	Jefe Administrativo	Envio de proceso			x			15	0.27	4.05			1	0	0	15	0.00	0.00	4.05
12	Jefe Administrativo	Imprime los formularios y comprobantes del SRI	x					5	0.27	1.35	1			5	0	0	1.35	0.00	0.00
13	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
14	Jefe Administrativo	Registra y actualiza la informacion en el sistema contable	x					60	0.27	16.19	1			60	0	0	16.19	0.00	0.00
		TOTAL	**6**	**2**	**3**	**5**	**0**	**515**	**2**	**78**	**6**	**2**	**8**	**395**	**150**	**120**	**70.54**	**26.06**	**7.04**
		PORCENTAJE	**30%**	**10%**	**15%**	**25%**	**0%**				**38%**	**13%**	**50%**	**59%**	**23%**	**18%**	**68%**	**25%**	**7%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso: Facturacion
Ingreso:
Salida:
Tiempo:
Costo:
Frecuencia:

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Asistente de Facturacion	Revisa las notas de pedido que se van a facturar	x	x				15	0.13	1.91	1	1		15	15	0	1.91	1.91	0.00
2	Asistente de Facturacion	Ingresa las notas de pedido al sistema contable	x					15	0.13	1.91	1			15	0	0	1.91	0.00	0.00
3	Asistente de Facturacion	Espera por proceso				x		3	0.00	0.00			1	0	0	3	0.00	0.00	0.00
4	Asistente de Facturacion	Envio de proceso			x			10	0.13	1.28			1	0	0	10	0.00	0.00	1.28
5	Asistente de Facturacion	Revisa la informacion ingresada	x	x				4	0.13	0.51	1	1		4	4	0	0.51	0.51	0.00
6	Asistente de Facturacion	Emite la factura	x					5	0.13	0.64	1			5	0	0	0.64	0.00	0.00
7	Asistente de Facturacion	Espera por proceso				x		2	0.00	0.00			1	0	0	2	0.00	0.00	0.00
8	Asistente de Facturacion	Envio de proceso			x			5	0.13	0.64			1	0	0	5	0.00	0.00	0.64
9	Asistente de Facturacion	Archiva la factura de respaldo					x	5	0.13	0.64			1	0	0	5	0.00	0.00	0.64
		TOTAL	**4**	**2**	**2**	**2**	**1**	**64**	**1**	**8**	**4**	**2**	**5**	**39**	**19**	**25**	**4.98**	**2.42**	**2.55**
		PORCENTAJE	**36%**	**18%**	**18%**	**18%**	**9%**				**36%**	**18%**	**45%**	**47%**	**23%**	**30%**	**50%**	**24%**	**26%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Pago de Proveedores
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Asistente administrativo	Ingresa facturas de proveedores al sistema contable	x					10	0.15	1.50	1			10	0	0	1.50	0.00	0.00
2	Asistente administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
3	Asistente administrativo	Realiza retenciones de proveedores	x					5	0.15	0.75	1			5	0	0	0.75	0.00	0.00
4	Asistente administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
5	Asistente administrativo	Envio de proceso			x			10	0.15	1.50			1	0	0	10	0.00	0.00	1.50
6	Jefe Administrativo	Revisa los comprobantes pendientes de pago	x	x				30	0.27	8.09	1	1		30	30	0	8.09	8.09	0.00
7	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0.00	0.00	0.00
8	Jefe Administrativo	Realiza la programacion de pagos de proveedores	x					60	0.27	16.19	1			60	0	0	16.19	0.00	0.00
9	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
10	Jefe Administrativo	Gira los cheques para pago de proveedores	x					60	0.27	16.19	1			60	0	0	16.19	0.00	0.00
11	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
12	Jefe Administrativo	Envio de proceso			x			10	0.27	2.70			1	0	0	10	0.00	0.00	2.70
13	Gerente Administrativo	Firma los cheques	x					60	0.64	38.35	1			60	0	0	38.35	0.00	0.00
14	Gerente Administrativo	Espera por proceso				x		15	0.00	0.00			1	0	0	15	0.00	0.00	0.00
15	Gerente Administrativo	Envio de proceso			x			10	0.64	6.39			1	0	0	10	0.00	0.00	6.39
16	Jefe Administrativo	Registra los cheques en el sistema contable	x					60	0.27	16.19	1			60	0	0	16.19	0.00	0.00
17	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
18	Jefe Administrativo	Envio de proceso			x			15	0.27	4.05			1	0	0	15	0.00	0.00	4.05
19	Asistente administrativo	Confirma y entrega los pagos a los proveedores	x					10	0.15	1.50	1			10	0	0	1.50	0.00	0.00
		TOTAL	**8**	**1**	**4**	**7**	**0**	**390**	**3**	**113**	**8**	**1**	**11**	**295**	**30**	**95**	**98.75**	**8.09**	**14.63**
		PORCENTAJE	**40%**	**5%**	**20%**	**35%**	**0%**				**40%**	**5%**	**55%**	**70%**	**7%**	**23%**	**81%**	**7%**	**12%**

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Pago al Personal
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Jefe administrativo	Obtiene los resultados de ventas y cobros del sistema contable	x					60	0.27	16.19	1			60	0	0	16.19	0.00	0.00
2	Jefe administrativo	Espera del proceso				x		15	0.00	0.00			1	0	0	15	0.00	0.00	0.00
3	Jefe administrativo	Entrega los reportes al Gerente Administrativo			x			5	0.27	1.35			1	0	0	5	0.00	0.00	1.35
4	Gerente Administrativo	Calcula las comisiones del personal	x					180	0.64	115.06	1			180	0	0	115.06	0.00	0.00
5	Gerente Administrativo	Espera del proceso				x		60	0.00	0.00			1	0	0	60	0.00	0.00	0.00
6	Gerente Administrativo	Realiza roles de pago	x					120	0.64	76.70	1			120	0	0	76.70	0.00	0.00
7	Gerente Administrativo	Espera del proceso				x		15	0.00	0.00			1	0	0	15	0.00	0.00	0.00
8	Gerente Administrativo	Realiza las transferencias bancarias a las cuentas del personal	x					60	0.64	38.35	1			60	0	0	38.35	0.00	0.00
9	Gerente Administrativo	Espera del proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0.00	0.00	0.00
10	Gerente Administrativo	Imprime los roles de pago	x					30	0.64	19.18	1			30	0	0	19.18	0.00	0.00
11	Gerente Administrativo	Espera del proceso				x		20	0.00	0.00			1	0	0	20	0.00	0.00	0.00
12	Gerente Administrativo	Archiva los roles de pago					x	5	0.64	3.20			1	0	0	5	0.00	0.00	3.20
13	Gerente Administrativo	Espera del proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
14	Gerente Administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					120	0.64	76.70	1			120	0	0	76.70	0.00	0.00
		TOTAL	**8**	**0**	**0**	**6**	**1**	**705**	**4**	**347**	**6**	**0**	**8**	**570**	**0**	**135**	**342.18**	**0.00**	**4.55**
		PORCENTAJE	**53%**	**0%**	**0%**	**40%**	**7%**				**43%**	**0%**	**57%**	**81%**	**0%**	**19%**	**99%**	**0%**	**1%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Cobros
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Vendedor	Visita al cliente	x					30	0.18	5.33	1			30	0	0	5.325	0	0
2	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
3	Vendedor	Informa sobre facturas pendientes	x					10	0.18	1.78	1			10	0	0	1.775	0	0
4	Vendedor	Espera por proceso				x		3	0.00	0.00			1	0	0	3	0	0	0
5	Vendedor	Llena el recibo de cobro	x					5	0.18	0.89	1			5	0	0	0.888	0	0
6	Vendedor	Espera por proceso				x		3	0.00	0.00			1	0	0	3	0	0	0
7	Vendedor	Entrega el cobro en oficina			x			5	0.14	0.68			1	0	0	5	0	0	0.68
8	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
9	Asistente Administrativo	Recibe la cobranza cuadrada	x					20	0.15	2.99	1			20	0	0	2.994	0	0
10	Vendedor	Espera por proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0	0	0
11	Asistente Administrativo	Revisa que la cobranza este completa	x	x				10	0.15	1.50	1	1		10	10	0	1.497	1.497	0
12	Asistente Administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					25	0.15	3.74	1			25	0	0	3.743	0	0
		TOTAL	**7**	**1**	**1**	**5**	**0**	**131**		**16.90**	**6**	**1**	**6**	**100**	**10**	**31**	**16.22**	**1.497**	**0.68**
		PORCENTAJE	**54%**	**8%**	**8%**	**38%**	**0%**				**46%**	**8%**	**46%**	**71%**	**7%**	**22%**	**88%**	**8%**	**4%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Ventas
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Vendedor	Visita al cliente	x					30	0.18	5.33	1			30	0	0	5.325		
2	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5			
3	Vendedor	Expone las promociones	x					10	0.18	1.78	1			10	0	0	1.775		
4	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5			
5	Vendedor	Toma el pedido	x					5	0.18	0.89	1			5	0	0	0.888		
6	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5			
7	Vendedor	Verifica las existencias del pedido	x	x				10	0.18	1.78	1	1		10	10	0	1.775	1.775	
8	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5			
9	Vendedor	Valoriza los pedidos	x					5	0.18	0.89	1			5	0	0	0.888		
10	Vendedor	Entrega el pedido en oficina			x			5	0.18	0.89			1	0	0	5			0.888
11	Asistente comercial	Revisa los pedidos		x				5	0.14	0.68		1		0	5	0		0.68	
12	Asistente comercial	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5			
13	Asistente comercial	Aprueba las promociones de los pedidos		x				2	0.14	0.27		1		0	2	0		0.272	
14	Asistente comercial	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5			
15	Jefe Administrativo	Revisa el historial crediticio		x				5	0.27	1.35		1		0	5	0		1.349	
16	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		2	0.00	0.00			1	0	0	2			
17	Jefe Administrativo	Aprueba el pedido		x				2	0.27	0.54		1		0	2	0		0.54	
18	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		2	0.00	0.00			1	0	0	2			
19	Facturador	Registra y actualiza el sistema contable	x					10	0.13	1.28	1			10	0	0	1.276		
		TOTAL	**6**	**5**	**1**	**8**	**0**	**123**		**15.65**	**6**	**5**	**9**	**70**	**24**	**39**	**11.93**	**4.615**	**0.888**
		PORCENTAJE	**30%**	**25%**	**5%**	**40%**	**0%**				**30%**	**25%**	**45%**	**53%**	**18%**	**29%**	**68%**	**26%**	**5%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Apertura clientes
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Vendedor	Busca posible cliente	x					20	0.18	3.55	1			20	0	0	3.55	0	0
2	Vendedor	Visita al cliente potencial	x					30	0.18	5.33	1			30	0	0	5.325	0	0
3	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
4	Vendedor	Expone los productos y promociones	x					15	0.18	2.66	1			15	0	0	2.663	0	0
5	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
6	Vendedor	Solicita requerimientos de apertura de clientes	x					10	0.18	1.78	1			10	0	0	1.775	0	0
7	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
8	Vendedor	Recibe documentos de apertura de clientes	x					2	0.18	0.36	1			2	0	0	0.355	0	0
9	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
10	Vendedor	Entrega los documentos de apertura en oficina			x			10	0.18	1.78			1	0	0	10	0	0	1.775
11	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
12	Asistente comercial	Revisa los documentos habilitantes	x	x				5	0.14	0.68	1	1		5	5	0	0.68	0.68	0
13	Asistente comercial	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
14	Jefe Administrativo	Revisa el historial crediticio y documentos habilitar	x	x				15	0.27	4.05	1	1		15	15	0	4.047	4.047	0
15	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		2	0.00	0.00			1	0	0	2	0	0	0
16	Jefe Administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					10	0.27	2.70	1			10	0	0	2.698	0	0
		TOTAL	**8**	**2**	**1**	**7**	**0**	**129**		**19.32**	**8**	**2**	**8**	**87**	**20**	**42**	**17.54**	**4.727**	**1.775**
		PORCENTAJE	**44%**	**11%**	**6%**	**39%**	**0%**				**44%**	**11%**	**44%**	**58%**	**13%**	**28%**	**73%**	**20%**	**7%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Importaciones
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Jefe administrativo	Verifica informacion de la factura proforma	x	x				60	0.27	16.19	1	1		60	60	0	16.19	16.19	0.00
2	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
3	Jefe administrativo	Ingresa informacion en el MIPRO para obtener ROP	x					80	0.27	21.58	1			80	0	0	21.58	0.00	0.00
4	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
5	Facturador	Alista resgistros sanitarios de las facturas	x					120	0.13	15.31	1			120	0	0	15.31	0.00	0.00
6	Facturador	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
7	Jefe administrativo	Revisa los registros sanitarios	x	x				20	0.27	5.40	1	1		20	20	0	5.40	5.40	0.00
8	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
9	Facturador	Envia a notarizar los registros sanitarios			x			120	0.13	15.31			1	0	0	120	0.00	0.00	15.31
10	Facturador	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
11	Jefe administrativo	Verifica los registros sanitarios notarizados	x	x				20	0.27	5.40	1	1		20	20	0	5.40	5.40	0.00
12	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
13	Facturador	Entrega los registros sanitarios a operador logistico			x			120	0.13	15.31			1	0	0	120	0.00	0.00	15.31
14	Facturador	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
15	Jefe administrativo	Da seguimiento al operador logistico sobre licencia INEN	x	x				60	0.27	16.19	1	1		60	60	0	16.19	16.19	0.00
16	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
17	Jefe administrativo	Revisa informacion enviada por operador para pago de impuestos aduane	x	x				30	0.27	8.09	1	1		30	30	0	8.09	8.09	0.00
18	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
19	Jefe administrativo	Revisa liquidacion de impuestos aduaneros y tipo de aforo	x	x				15	0.27	4.05	1	1		15	15	0	4.05	4.05	0.00
20	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
21	Gerente Administrativo	Paga la liquidacion de impuestos aduaneros	x					15	0.64	9.59	1			15	0	0	9.59	0.00	0.00
22	Gerente Administrativo	Espera por proceso				x		120	0.00	0.00			1	0	0	120	0.00	0.00	0.00
23	Jefe administrativo	Coordina la entrega de la mercaderia en la bodega	x					30	0.27	8.09	1			30	0	0	8.09	0.00	0.00
24	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
25	Jefe administrativo	Realiza ingreso de mercaderia y ajustes por faltantes	x					130	0.27	35.07	1			130	0	0	35.07	0.00	0.00
26	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
27	Jefe administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					30	0.27	8.09	1			30	0	0	8.09	0.00	0.00
		TOTAL	**12**	**6**	**2**	**13**	**0**	**1030**	**4**	**184**	**12**	**6**	**15**	**610**	**205**	**420**	**153.06**	**55.31**	**30.62**
		PORCENTAJE	**36%**	**18%**	**6%**	**39%**	**0%**				**36%**	**18%**	**45%**	**49%**	**17%**	**34%**	**64%**	**23%**	**13%**

Anexo 3: Manual de Procedimientos de Procesos Mejorados

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP05-02	Seminarios
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Facilitar el conocimiento de los productos que la empresa comercializa, con actividades teóricas y prácticas.

2. ALCANCE

Está dirigido para todos los clientes internos y externos de la empresa que asistan a los seminarios.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Jefe Ask.

4. DEFINICIONES

- Cronograma de seminarios: Representación gráfica del calendario de los seminarios.

5. POLÍTICAS

- Las reuniones deben realizarse con todo el personal de fuerza de ventas.
- Los requerimientos de los clientes deben estar sustentados con documentos.
- El cronograma de seminarios se llena para todo el trimestre.
- Se debe confirmar la asistencia de los clientes.
- El seminario debe empezar a la hora establecida.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

6. INDICADORES

Nombre	**Nivel de Asistencia a seminarios**					
Descripción	Indica el porcentaje de asistencia a los seminarios					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Personas que asistieron /Personas invitadas) * 100	Mensual	Positivo	80%	90%	Jefe ASK	Gerente Comercial

Nombre	**Índice de seminarios cumplidos**					
Descripción	Indica el porcentaje de seminarios cumplidos en el cronograma					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Cantidad de seminarios dictados/total de seminarios) * 100	Trimestral	Positivo	80%	90%	Jefe ASK	Gerente Comercial

7. DOCUMENTOS

Código	**Nombre**
SP03-02.D.01	Cronograma de seminarios trimestral
SP03-02.D.02	Invitaciones del seminario

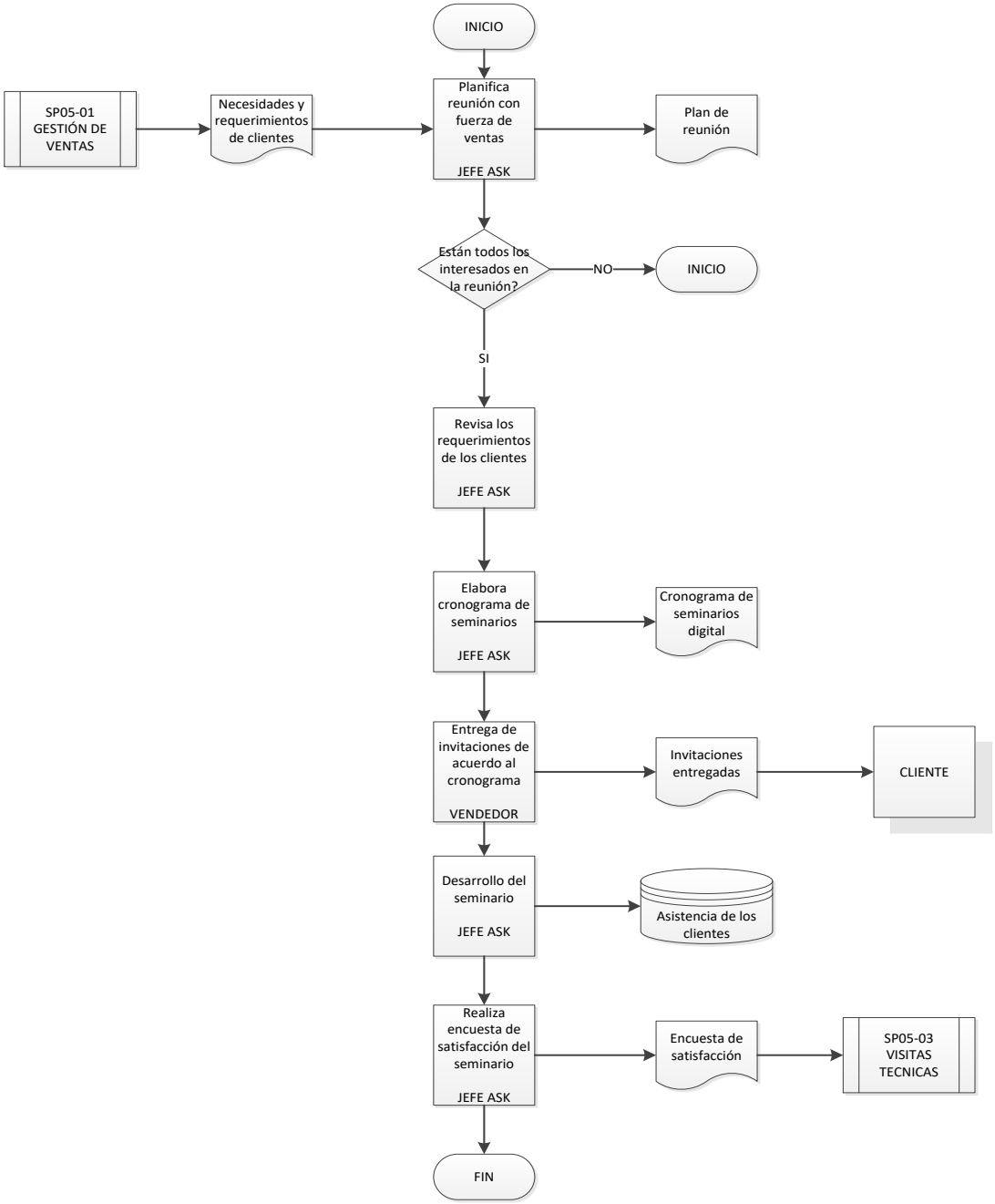
8. REGISTROS

Código	**Nombre**	**Formato**	**Retención**	**Disposición**
SP03-02.R.01	Archivo de asistencia	Impreso	3 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP05-02	Seminarios
EDICIÓN Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP05-03	Visitas Técnicas
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Realizar capacitaciones en el lugar del trabajo del cliente, con el fin de potencializar el conocimiento de los productos que la empresa comercializa, aclarar las dudas del cliente y ayudar en la reventa de los productos con actividades técnicas.

2. ALCANCE

Todos los clientes externos de la empresa.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Jefe Ask.

4. DEFINICIONES

- Cronograma de capacitación: Representación gráfica del calendario visitas técnicas para capacitación.

5. POLÍTICAS

- Las reuniones deben realizarse con todo el personal de fuerza de ventas.
- Los requerimientos de los clientes deben estar sustentados con documentos.
- El cronograma de visitas técnicas se realiza mensualmente.
- Se debe llenar la encuesta de satisfacción al cliente, después de la visita técnica, con firma de responsabilidad del cliente.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

6. INDICADORES

Nombre	**Índice de visitas técnicas realizadas**					
Descripción	Indica el porcentaje de visitas técnicas realizadas					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Cantidad de visitas técnicas realizadas/total de visitas técnicas) * 100	Mensual	Positivo	80%	90%	Jefe ASK	Gerente Comercial

7. DOCUMENTOS

Código	**Nombre**
SP03-03.D.01	Cronograma de mensual de visitas técnicas

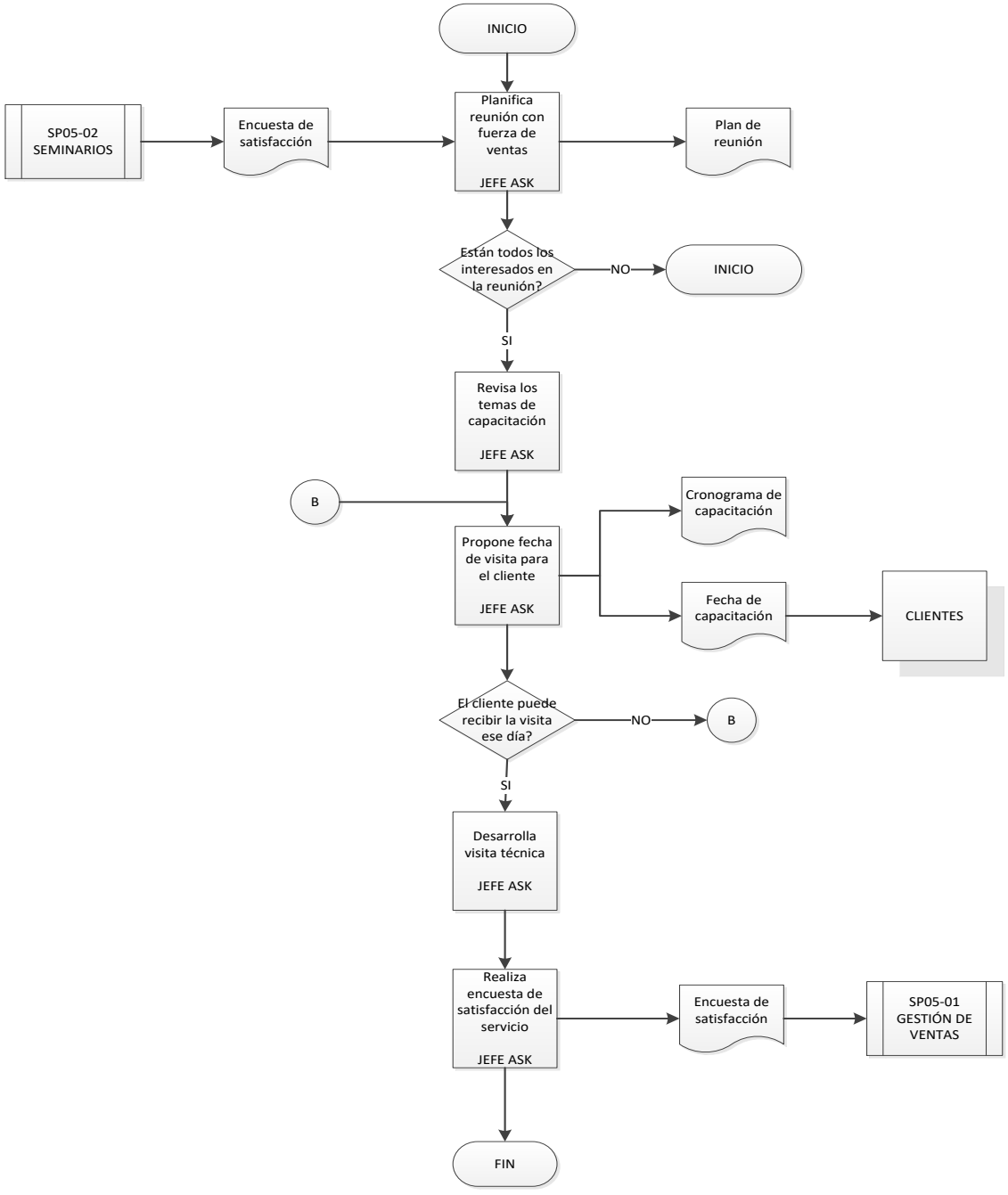
8. REGISTROS

Código	**Nombre**	**Formato**	**Retención**	**Disposición**
SP03-03.R.01	Encuesta de satisfacción	Impreso	3 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP05-03	Visitas Técnicas
EDICIÓN Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP08-03	Manejo Tributario
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Mantener un orden y control de las obligaciones tributarias que por ley corresponde realizar a la organización mediante el registro, declaración y pago mensual de dichas obligaciones.

2. ALCANCE

Todos los documentos contables de ventas y de compra de la empresa.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Jefe Administrativo.

4. DEFINICIONES

- Conciliación tributaria: Instrumento determinador de los diferentes impuestos, en éste caso IVA y retenciones en la fuente.
- Declaración de Impuestos: Información pública de las obligaciones tributarias que mantiene la empresa con el Estado.
- Tributación: Pago de impuestos pendientes con el Estado.
- Formulario 103: Formulario de retenciones en la fuente.
- Formulario 104: Formulario de impuesto al valor agregado.
- SRI: Servicio de Rentas Internas.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

5. POLÍTICAS

- Las declaraciones son responsabilidad del jefe administrativo y deben realizarse de forma mensual como lo indica la ley.
- Los formularios 103 y 104 del SRI, deben ser entregados por el asistente administrativo todos los días 7 de cada mes para que su respectiva revisión.
- El pago de impuestos se debe realizar por débito bancario.

6. INDICADORES

Nombre	**Gestión de obligaciones tributarias**					
Descripción	Mide la gestión efectiva de las obligaciones tributarias					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Declaraciones correctas/total de declaraciones) * 100	Trimestral	Positivo	90%	95%	Jefe Administrativo	Gerente Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	**Nombre**
SP06-03.D.01	Facturas y retenciones de ventas
SP06-03.D.02	Facturas y retenciones de compras

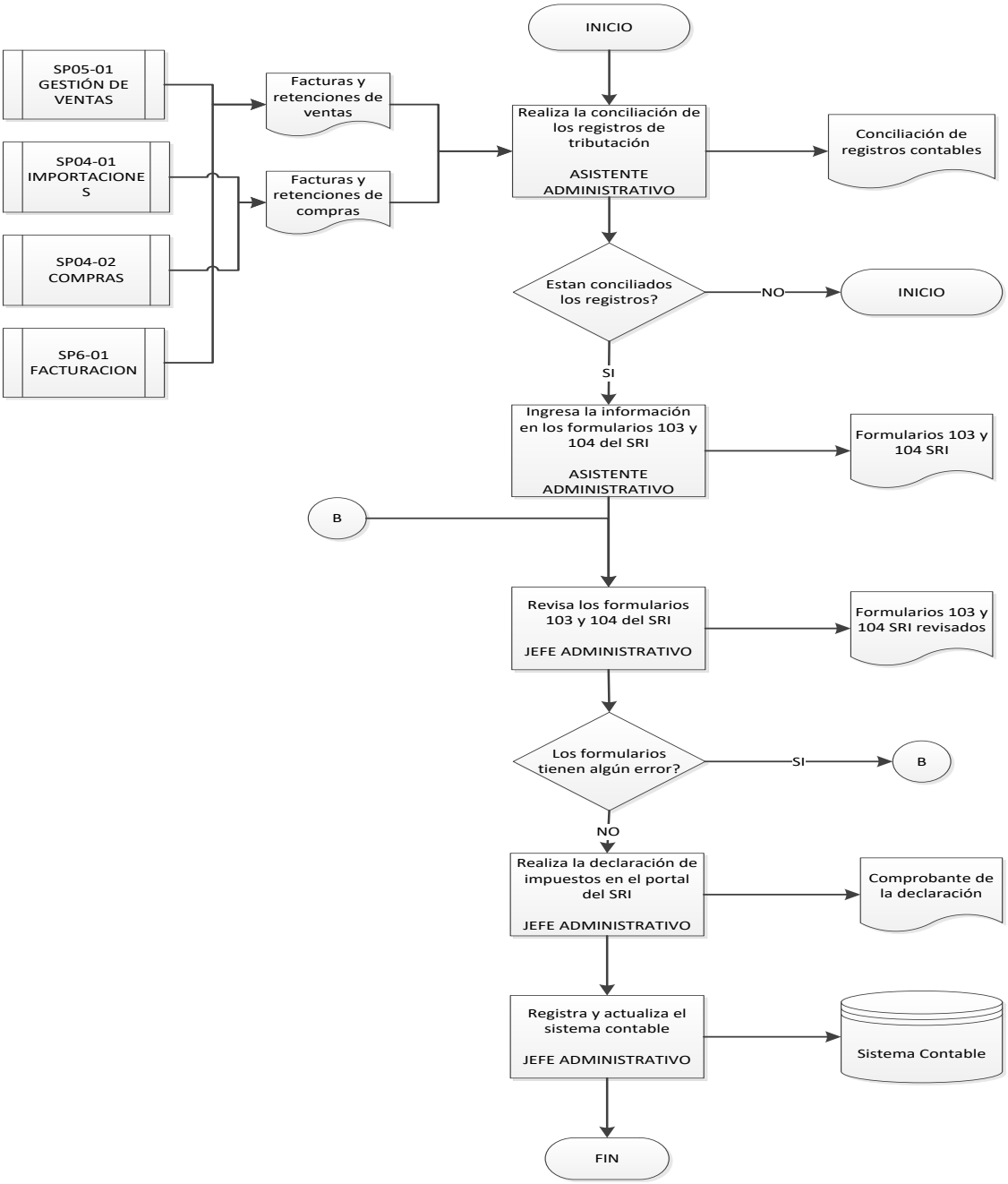
8. REGISTROS

Código	**Nombre**	**Formato**	**Retención**	**Disposición**
SP06-03.R.01	Declaración	Impreso y digital	7 años	Archivo empresa
SP06-03.R.02	Registro contable	Impreso y digital	7 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP08-03	Manejo Tributario
EDICIÓN Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP06-01	Facturación
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Proporcionar al cliente un sustento físico autorizado por el SRI, que represente la compra del producto o servicio que ha adquirido de la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso tiene como alcance las ventas de todos los productos o servicios que ofrece la empresa.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Asistente Facturador.

4. DEFINICIONES

- Venta a crédito: Toda venta realizada por la empresa se otorga 30 días de plazo para cancelar.
- Notas de pedidos: Detalle de los productos a facturar.
- Factura: Documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

5. POLÍTICAS

- Para emitir una factura se debe tener la aprobación de crédito por parte del jefe administrativo.
- La factura debe ser emitida el mismo día que se recibe la nota de pedido revisada.
- Toda factura debe ser revisada antes de entregarla al cliente.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

- Toda factura debe tener tres copias (original para el cliente, copia azul para emisor, copia rosada para fuerza de ventas y copia amarrilla para archivo de la empresa).
- La factura emitida debe tener el sello de la empresa.

6. INDICADORES

Nombre	**Facturación incorrecta**					
Descripción	Indica porcentaje de facturas que se anulan por falta de control frente al total de facturas emitidas.					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Facturas anuladas/total de facturas) * 100	Mensual	Negativo	1%	5%	Facturador	Jefe Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
SP04-01.D.01	Facturas de la empresa

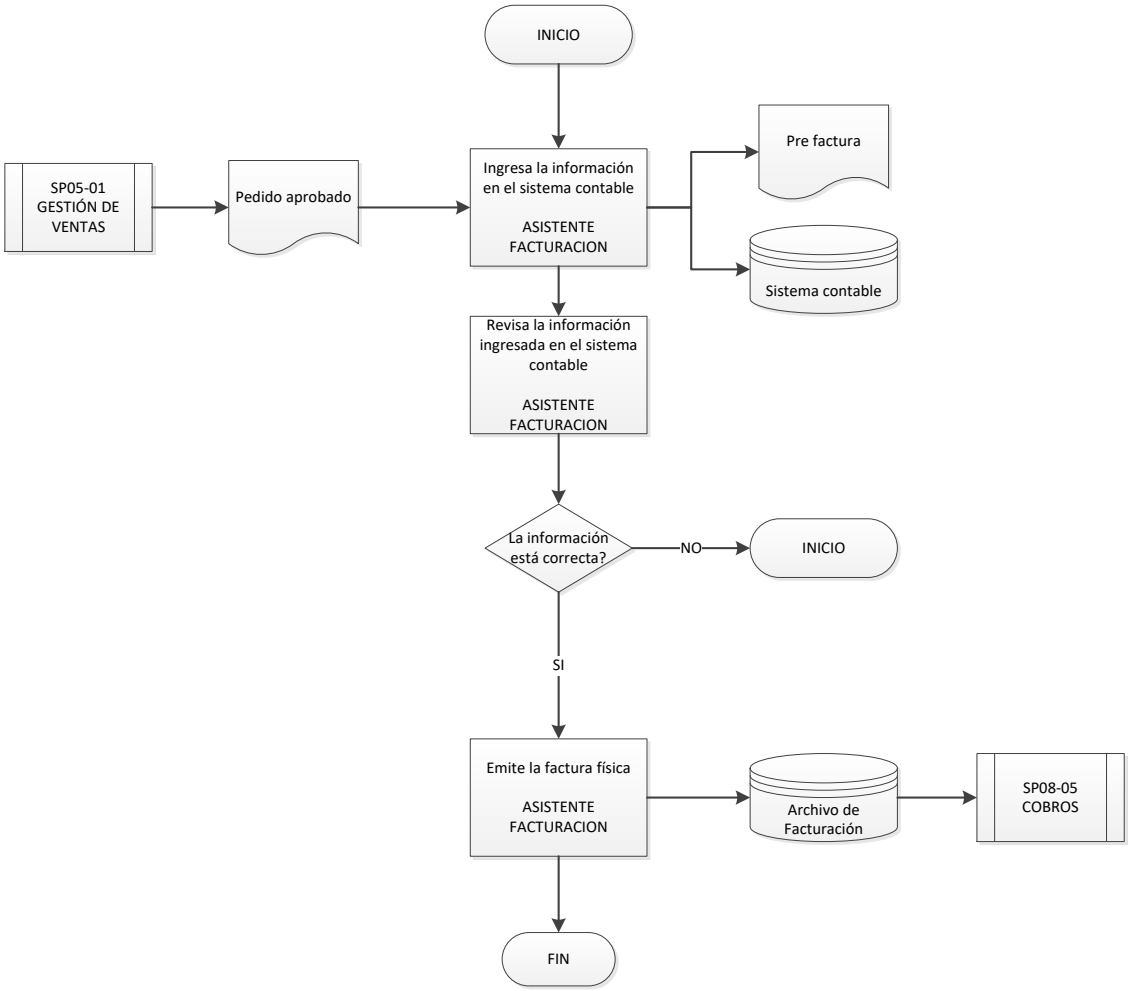
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SP04-01.R.01	Notas de pedido	Impreso	7 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP06-01	Facturación
EDICIÓN Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP08-04	Pagos
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Registrar de manera ordenada los documentos por pagar de proveedores que maneja la organización.

2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los proveedores de la empresa y las respectivas cuentas por pagar.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Jefe Administrativo.

4. DEFINICIONES

- Cuentas por pagar: hace referencia a una factura de un determinado proveedor que aún no ha sido cancelada en su totalidad.
- Programación de pagos: Flujo de cuentas impagas que se van a cancelar.

5. POLÍTICAS

- El gerente general es el responsable de autorizar los pagos que gestiona el jefe administrativo.
- La prioridad de las facturas cuando haya falta de liquidez deberán ser consideradas por antigüedad y monto.
- El crédito mínimo de cada proveedor son 30 días.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

- Los pagos se realizan los días lunes, de 15H00 a 17H00.
- Los pagos se realizan con cheque cruzado.

6. INDICADORES

Nombre	**Cumplimiento de Gestión de Pagos**					
Descripción	Mide el cumplimiento de la gestión realizada por el proceso de pagos					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Pagos procesados/total de pagos programados) * 100	Trimestral	Positivo	85%	95%	Jefe Administrativo	Jefe Administrativo

Nombre	**Promedio de días de pagos**					
Descripción	Mide los días reales que la empresa paga sus obligaciones con proveedores					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
∑(Fecha de pago – fecha factura)/# de pagos	Mensual	Positivo	25 días	45 días	Jefe Administrativo	Jefe Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	**Nombre**
SP06-04.D.01	Facturas de proveedores
SP06-04.D.02	Retenciones de proveedores
SP06-04.D.03	Cheques

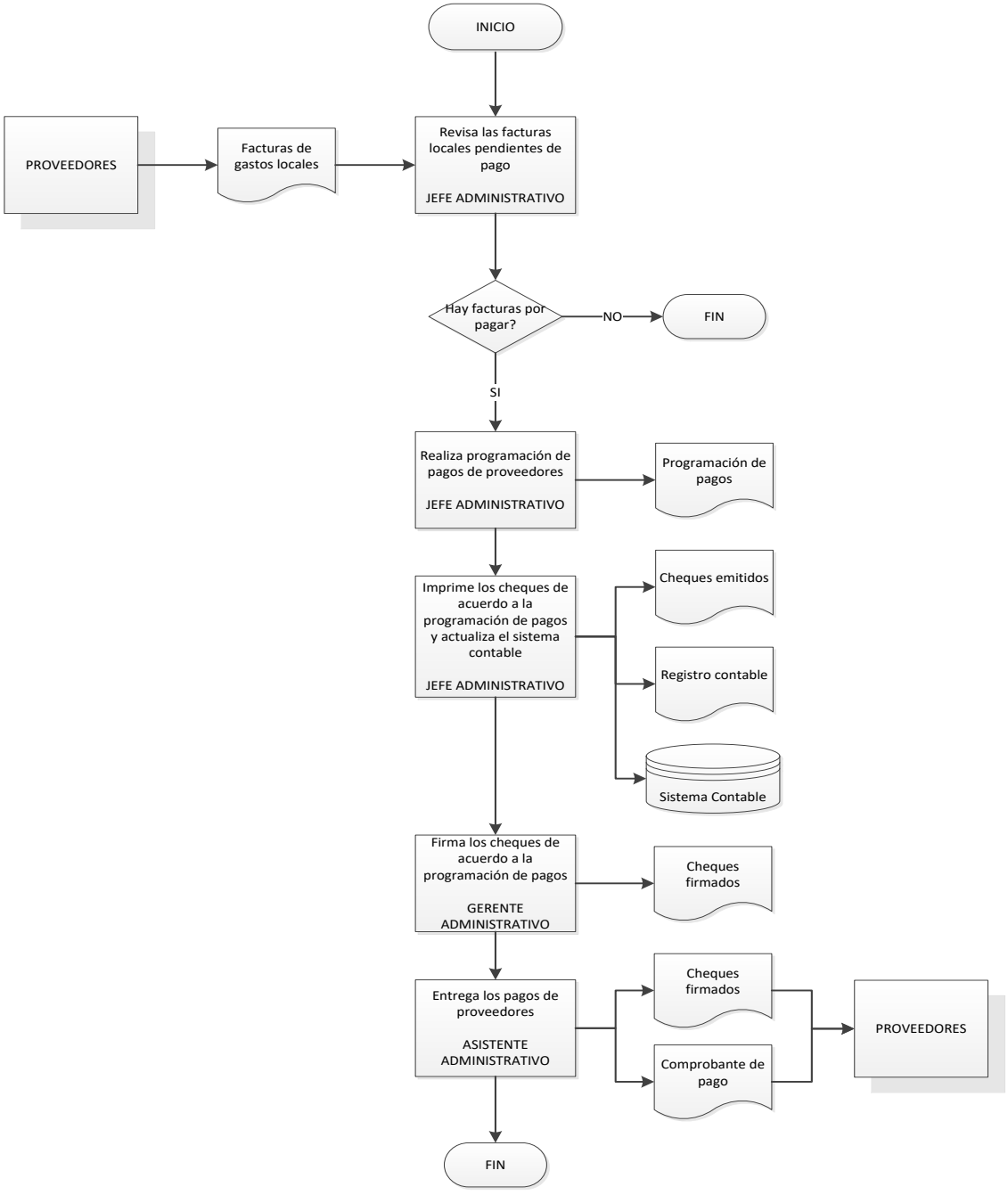
8. REGISTROS

Código	**Nombre**	**Formato**	**Retención**	**Disposición**
SP06-04.R.01	Reporte de comprobantes vencidos	Impreso	1 años	Archivo empresa
SP06-04.R.02	Comprobantes de egreso	Impreso	7 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CODIGO: SP08-04	Pagos
EDICION Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP07-01	Gestión de Sueldos y Salarios
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Proveer a cada empleado de la empresa el sueldo mensual y todos sus beneficios de ley a través de una gestión de administrativa rápida y confiable.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene como ámbito de acción el toda la nómina de empleados que conforma la empresa.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Gerente Administrativo.

4. DEFINICIONES

- Comisiones: Es un valor monetario otorgado al vendedor por cumplir ciertas metas planteadas a inicio de mes.
- Roles de pagos: Comprobantes impresos del detalle de los sueldos de los empleados.

5. POLÍTICAS

- El pago de los sueldos se realiza vía transferencia bancaria, solo si el empleado solicita el pago con cheque, se lo puede realizar.
- Las multas y llamados de atención serán únicamente válidos en base a lo que el Código de Trabajo y Reglamento Interno de la empresa.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

- Los roles de pago se harán firmar una vez que se hayan realizado las transferencias.
- El rol de pagos debe tener una copia para el empleado.
- El rol de pagos debe estar correctamente firmado por el empleado y sellado.
- Los pagos de los sueldos deben realizarse el primer día hábil de cada mes.

6. INDICADORES

Nombre	**Gestión de Nómina**					
Descripción	Mide el cumplimiento de la gestión de nómina					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Sueldos pagados a tiempo/Total sueldos) * 100	Mensual	Positivo	85%	95%	Jefe Administrativo	Gerente Administrativo

7. DOCUMENTOS

Código	**Nombre**
SP05-01.D.01	Reporte de ventas y cobros
SP05-01.D.02	Comprobante de transferencias bancarias

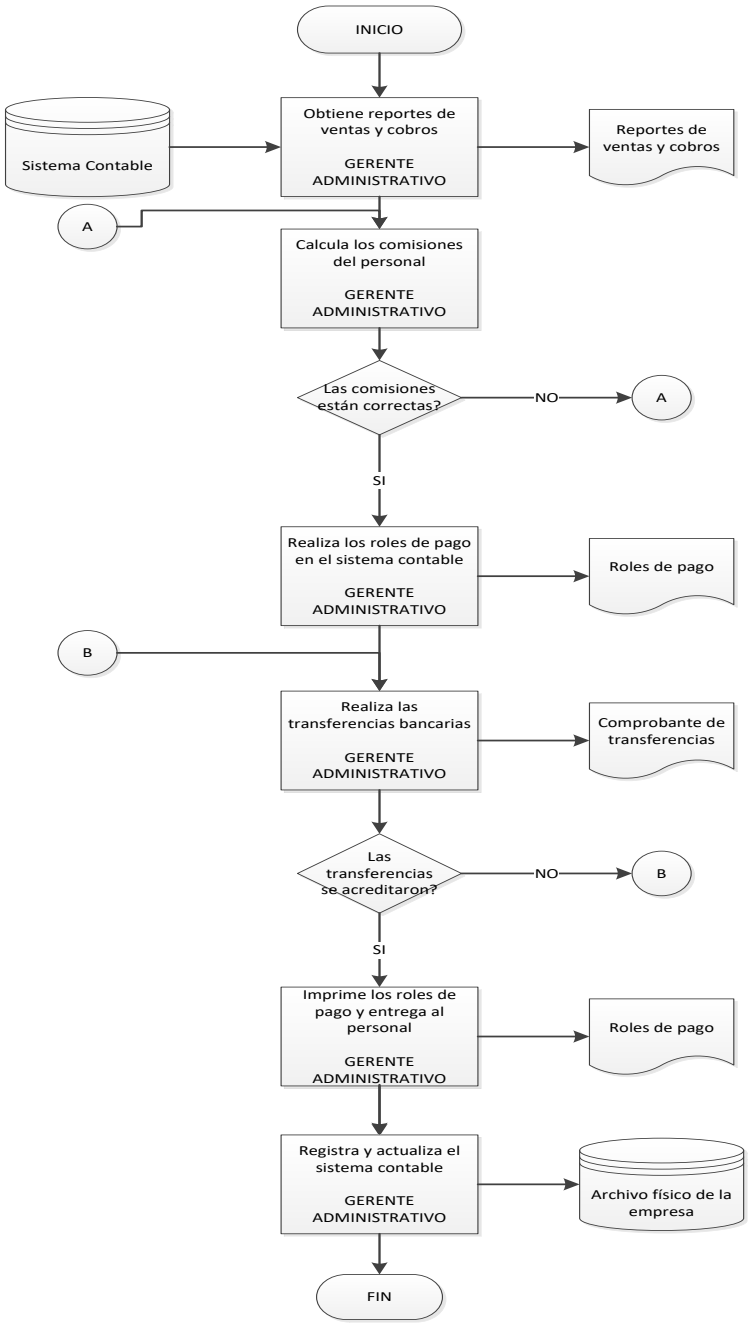
8. REGISTROS

Código	**Nombre**	**Formato**	**Retención**	**Disposición**
SP05-01.R.01	Roles de pago	Impreso y digital	7 años	Archivo empresa
SP05-01.R.01	Registro de nómina	Impreso y digital	7 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP07-01	Gestión de Sueldos y Salarios
EDICIÓN Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP08-05	Cobros
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 4**

1. PROPÓSITO

Recuperar los montos vencidos de la cartera de cuentas por cobrar de la organización por medio de una negociación eficaz con el cliente y la correcta aplicación de plazos de pago.

2. ALCANCE

Todos los clientes que posean una cuenta por pagar con la empresa.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Vendedor.

4. DEFINICIONES

- Cuentas por cobrar: Monto de dinero que adeuda un cliente a la empresa y aún no ha sido cobrado.
- Facturas vencidas: Toda cuenta que ha cumplido con los días otorgados de crédito.
- Recibo de cobro: Documento entregado al cliente, como comprobante de pago.

5. POLÍTICAS

- El plazo de todos los clientes son de 30 días, después de recibir la mercadería.
- Para plazos mayores a 30 días, hay que llenar una solicitud de crédito especial, que debe ser aprobada por el Gerente Comercial y Administrativo.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

- Si a los 45 días no se ha recuperado el valor total de la factura, se debe enviar una carta formal solicitando que se cancele dicha cuenta; esta carta debe contener todos los datos de la factura impaga.
- Se realizará una llamada cuatro días después que no se obtenga respuesta a la carta enviada.
- El procedimiento legal se llevará a cabo cuando no se obtenga respuesta alguna y no se proceda al pago por parte del cliente después de seis meses de emitida la factura, previa notificación de inicio de acciones legales hacia el cliente.

6. INDICADORES

Nombre	**Tiempo promedio de recuperación de cartera**					
Descripción	Indica el tiempo promedio en recuperar la cartera de cxc.					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
∑ (Fecha cobro – fecha de factura)/# de cobros	Mensual	Positivo	30d	45d	Jefe Administrativo	Gerente Administrativo

Nombre	**Gestión de Cobros**					
Descripción	Indica la razón de lo facturado frente al total recaudado					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Monto recuperado/monto vencido)*100	Trimestral	Positivo	85%	90%	Jefe Administrativo	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
SP06-05.D.01	Reporte de cartera vencida
SP06-05.D.02	Carta de solicitud de pago
SP06-05.D.03	Solicitud de crédito especial

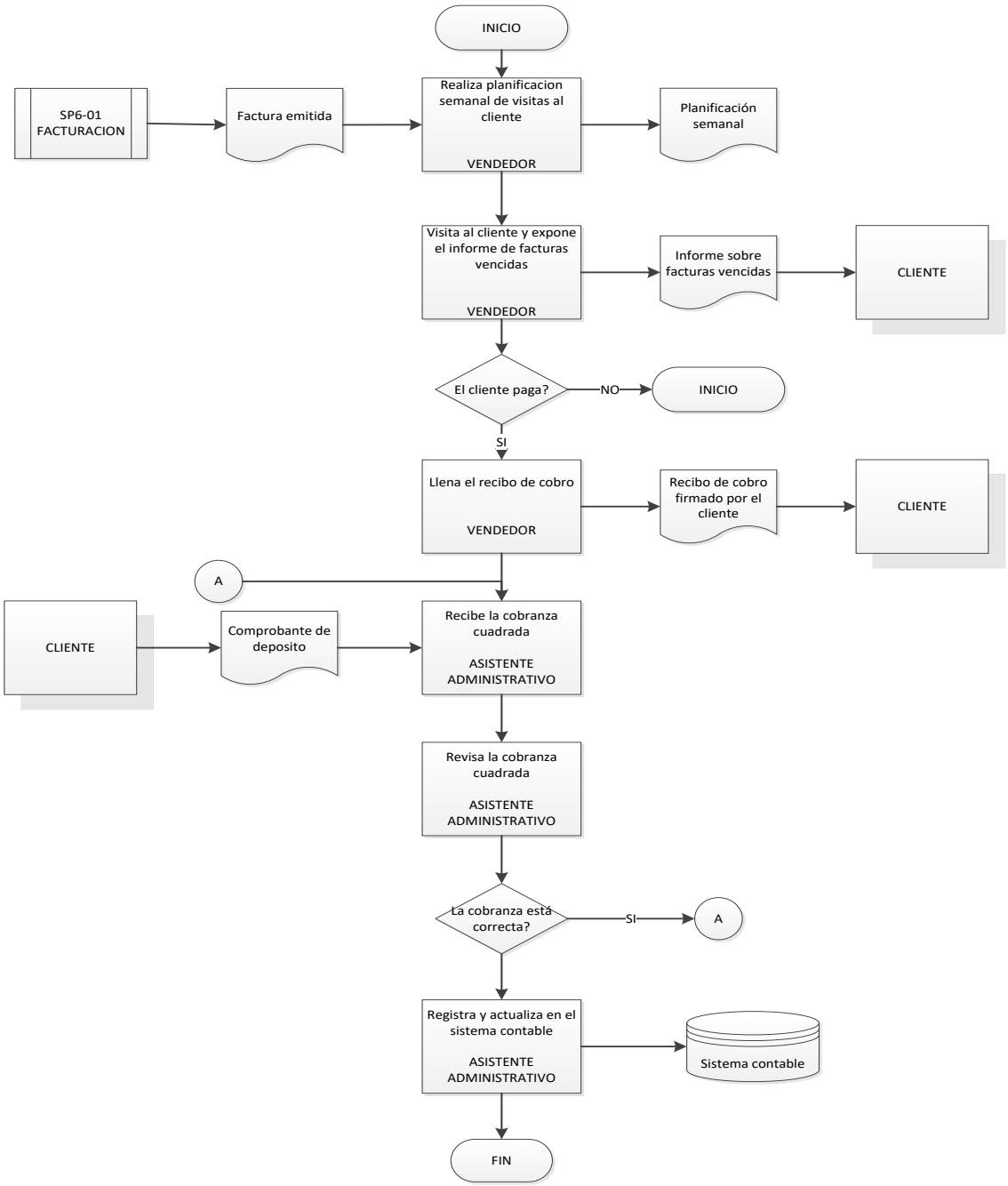
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SP06-05.R.01	Factura	Impreso y digital	7 años	Archivo empresa
SP06-05.R.02	Comprobante de cobro	Impreso	7 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP08-05	Cobros
EDICIÓN Nro. 00	**Página 4 de 4**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP05-01	Gestión de Ventas
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Dar a conocer a los clientes acerca de los servicios y productos que brinda la empresa de una manera oportuna y clara.

2. ALCANCE

Tiene como alcance todas las peluquerías de la ciudad de Quito y los mayoristas que distribuyan productos de belleza.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Jefe de Ventas.

4. DEFINICIONES

- Cupo de Ventas: Valor mínimo de ventas por cada vendedor.
- Ventas: Intercambio de productos o servicios ofertados por la empresa.
- Promociones: Descuentos o bonificaciones para incentivar la venta.

5. POLÍTICAS

- El cliente no debe tener cuentas pendientes de pago.
- Todos los pedidos deben ser revisados por el Jefe Administrativo.
- El vendedor debe tener localizada la peluquería en la ciudad de Quito.
- Todos los clientes deben entregar los documentos para la aprobación del crédito.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

6. INDICADORES

Nombre	**Cumplimiento de Gestión de Ventas**					
Descripción	Mide el cumplimiento de gestión de ventas					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Ventas reales/Cupo de ventas) * 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Jefe Administrativo	Gerente Comercial

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
SP03-01.D.01	Cupos de ventas
SP03-01.D.02	Planificación semanal
SP03-01.D.03	Promociones de venta

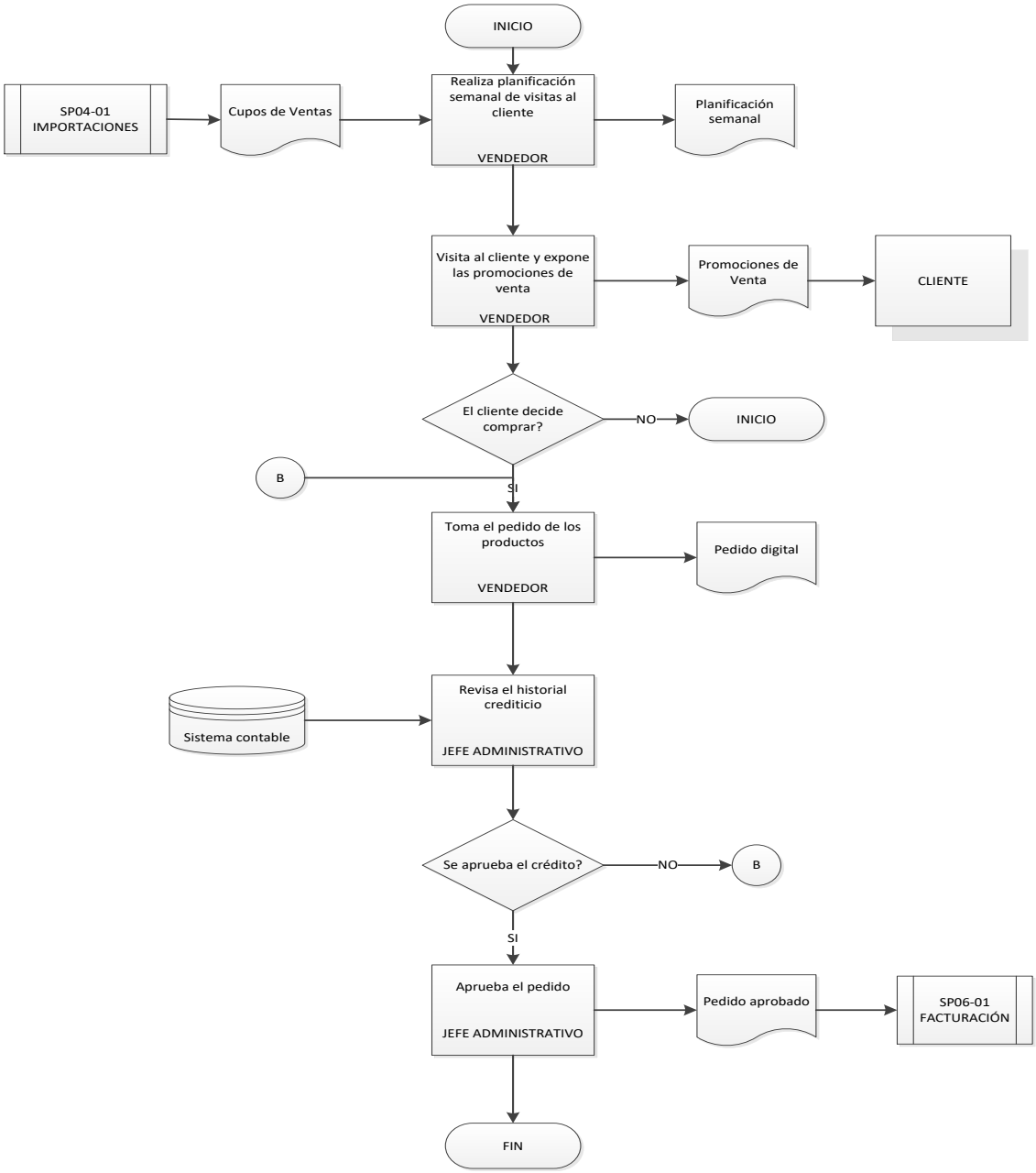
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SP03-01.R.01	Pedido	Impreso y digital	7 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP05-01	Gestión de Ventas
EDICIÓN Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP06-04	Apertura de clientes
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 3**

1. PROPÓSITO

Tener una operación más ordena, para ganar clientes y tener más participación del mercado, con los productos y servicios ofertados por la empresa.

2. ALCANCE

Tiene como alcance todas las peluquerías de la ciudad de Quito y los mayoristas que distribuyan productos de belleza.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Jefe de Ventas.

4. DEFINICIONES

- Cupo de Ventas: Valor mínimo de ventas por cada vendedor.
- Ventas: Intercambio de productos o servicios ofertados por la empresa.
- Promociones: Descuentos o bonificaciones para incentivar la venta.
- Cliente potencial: Todo cliente que pueda pagar los productos y servicios comercializados.

5. POLÍTICAS

- Los documentos de apertura de clientes deben ser revisados por el Jefe Administrativo.
- El vendedor debe tener localizada la peluquería en la ciudad de Quito.
- Todos los clientes deben entregar los documentos para la aprobación del crédito.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

6. INDICADORES

Nombre	**Cumplimiento de Gestión de apertura de clientes**					
Descripción	Mide el cumplimiento de gestión de apertura de clientes					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Clientes nuevos/Cupo de clientes nuevos) * 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Jefe Administrativo	Gerente Comercial

7. DOCUMENTOS

Código	**Nombre**
SP03-04.D.01	Cupos de ventas
SP03-04.D.02	Planificación semanal
SP03-04.D.03	Promociones de venta
SP03-04.D.04	Documentos de apertura

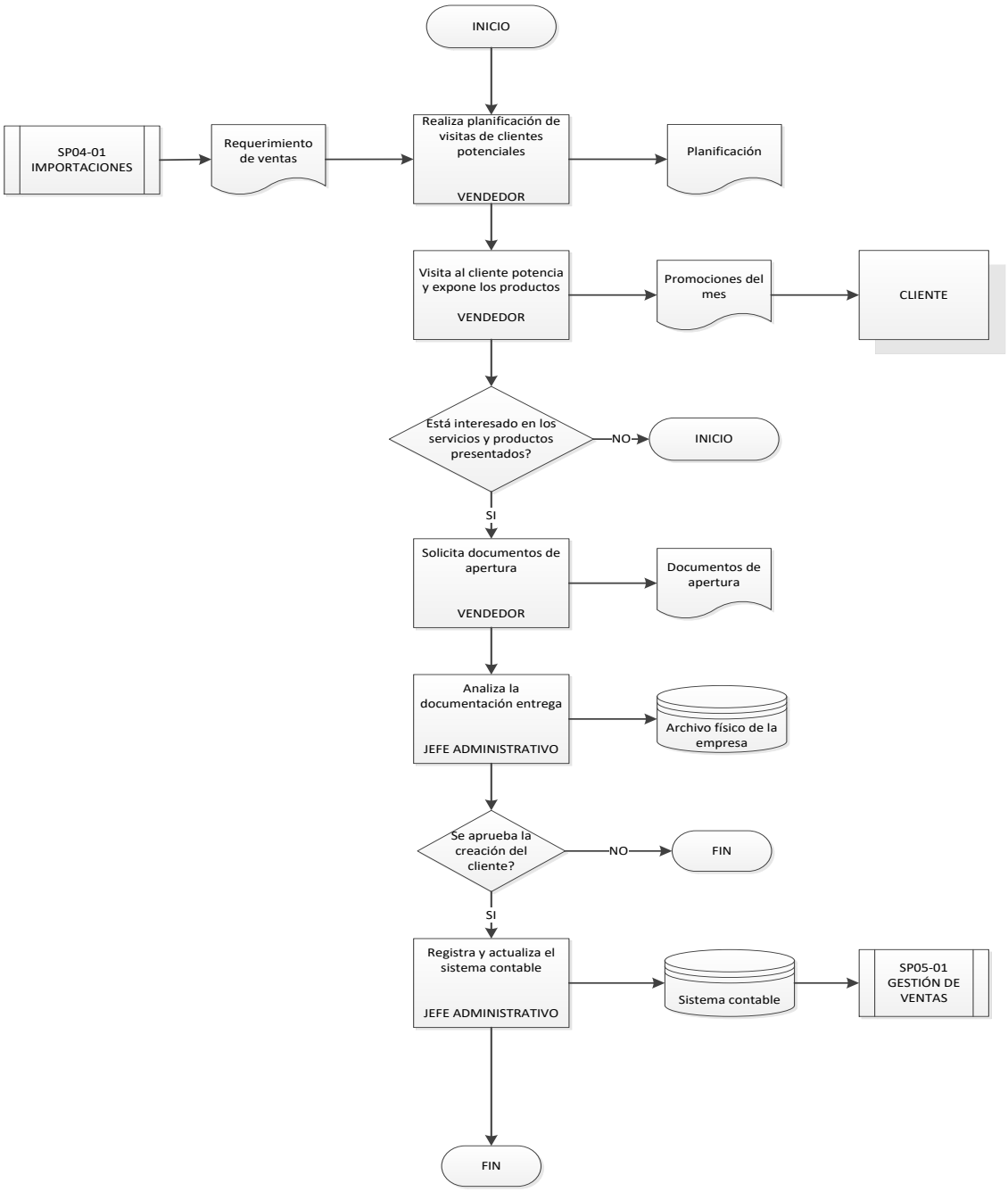
8. REGISTROS

Código	**Nombre**	**Formato**	**Retención**	**Disposición**
SP03-04.R.01	Creación del cliente	Impreso y digital	5 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP06-04	Apertura de clientes
EDICIÓN Nro. 00	**Página 3 de 3**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP04-01	Importaciones
EDICIÓN Nro. 00	**Página 1 de 5**

1. PROPÓSITO

Realizar negociones eficaces con proveedores del extranjero que tengan productos cosméticos vanguardistas y despachos a tiempo, que puedan satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.

2. ALCANCE

Todos los proveedores del extranjero que fueron calificados por la empresa.

3. RESPONSABLES DEL PROCESO

Jefe Administrativo.

4. DEFINICIONES

- Importaciones: Es la acción comercial que implica y desemboca en la introducción de productos foráneos en un determinado país con la misión de comercializarlos.
- Factura proforma: pre factura entregada por el proveedor internacional.
- MIPRO: Ministerio de Industrias y Productividad.
- NSO: Notificaciones Sanitarias.
- INEN: Servicio Ecuatoriano de Normalización.

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

5. POLÍTICAS

- Se debe revisar la factura proforma los precios y las cantidades.
- Las facturas proforma deben venir con un solo país de origen.
- Si la factura proforma tiene algún tipo de descuento, debe estar en pie de página.
- Realizar los procesos del MIPRO e INEN antes de dar el OK para la importación.
- Debe estar bien definido el tipo de negociación de la importación.

6. INDICADORES

Nombre	**Tiempo promedio de importación**					
Descripción	Indica el tiempo promedio en recibir la mercadería importada					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
∑(fecha de factura – fecha de entrega)/# de importaciones	Trimestral	Positivo	30d	60d	Jefe Administrativo	Gerente Administrativo

Nombre	**Novedades de producto importado**					
Descripción	Es la razón del producto faltante o en mal estado de una importación					
Formula	**Frecuencia**	**Sentido**	**L.I.**	**L.S.**	**Resp. Medición**	**Resp. Análisis**
(Producto en mal estado o faltante/total de importación)*100	Trimestral	Negativo	1%	5%	Jefe Administrativo	Gerente Administrativo

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
SP08-01.D.01	Factura proforma
SP08-01.D.02	ROP MIPRO
SP08-01.D.03	Licencia INEN
SP08-01.D.04	NSO notariadas
SP08-01.D.05	Liquidación de impuestos
SP08-01.D.06	Novedades de importación

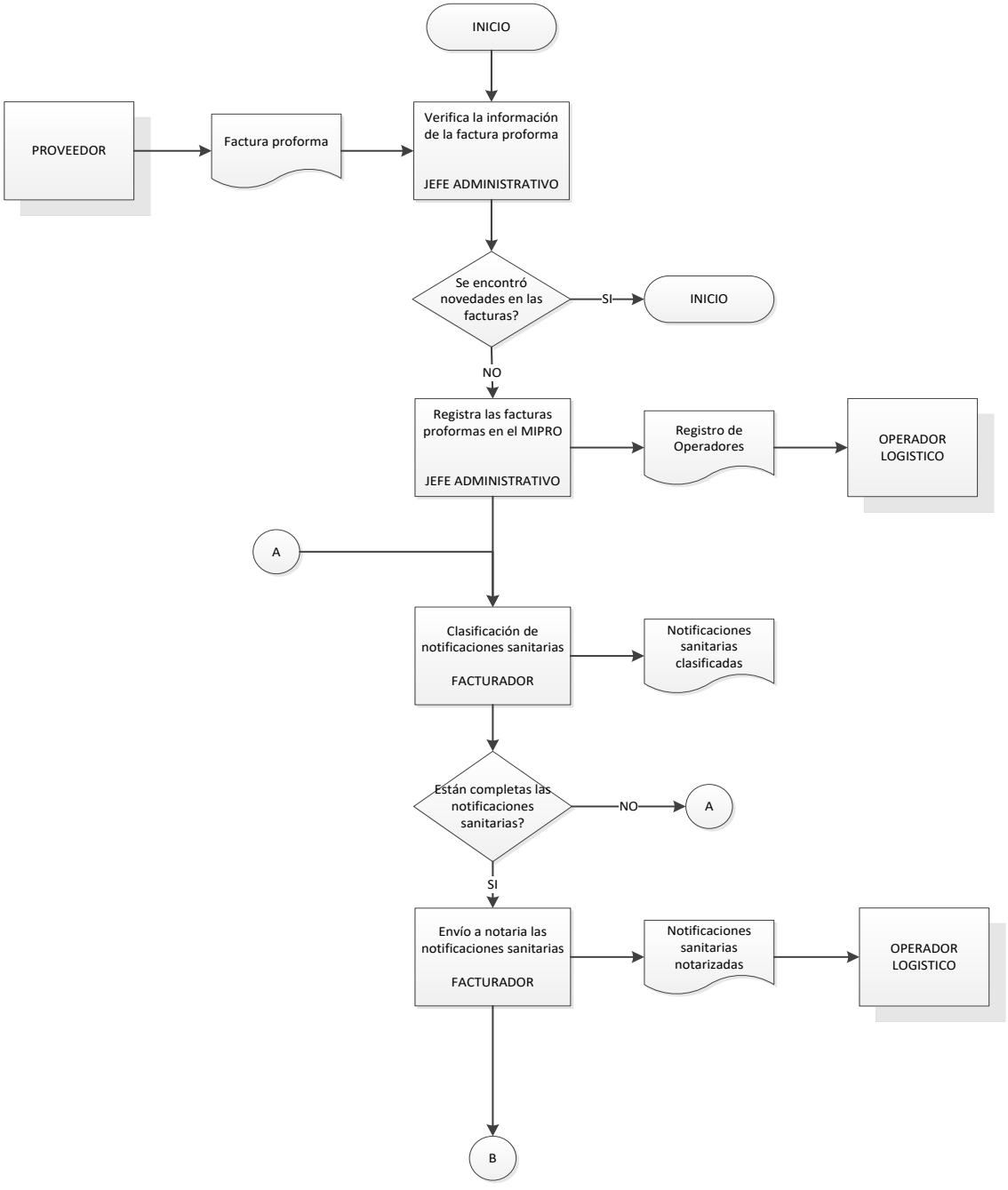
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SP08-01.R.01	Pago de impuestos	Impreso y digital	7 años	Archivo empresa
SP08-01.R.02	Ingreso de mercadería	Impreso	7 años	Archivo empresa
SP08-01.R.02	Ajuste por novedades	Impreso	7 años	Archivo empresa

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

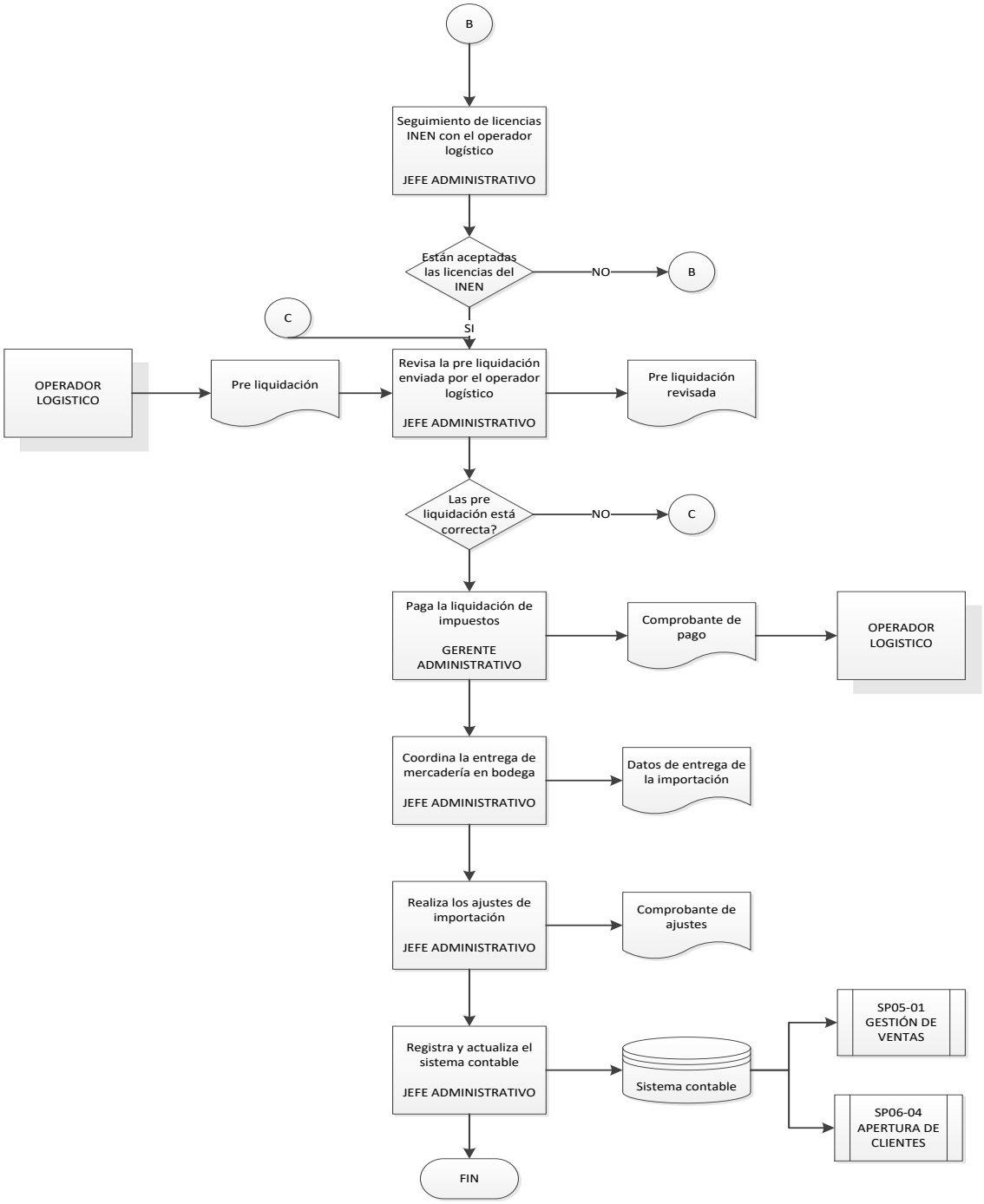
Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP04-01	Importaciones
EDICIÓN Nro. 00	**Página 4 de 5**

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.	**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS "PRODUBEL COSMÉTICA COMERCIAL CIA. LTDA."**
CÓDIGO: SP04-01	Importaciones
EDICIÓN Nro. 00	**Página 5 de 5**



Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Fecha:	**Fecha:**

Anexo 4: Análisis de Valor Agregado de Procesos Mejorados

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso: Visitas Técnicas

Ingreso:
Salida:
Tiempo:
Costo:
Frecuencia:

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Jefe ASK	Planifica reunion semanal con fuerza de ventas	x					10	0.22	2.24	1			10	0	0	2.24	0.00	0.00
2	Jefe ASK	Espera por proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0.00	0.00	0.00
3	Jefe ASK	Envio de proceso			x			5	0.22	1.12			1	0	0	5	0.00	0.00	1.12
4	Jefe ASK	Verifica que todos los invitados se encuentren presentes	x	x				5	0.22	1.12	1	1		5	5	0	1.12	1.12	0.00
5	Jefe ASK	Revisan los temas pendientes de capacitación	x					20	0.22	4.47	1			20	0	0	4.47	0.00	0.00
6	Jefe ASK	Propone fecha de visita por su disponibilidad en el cronograma	x					10	0.22	2.24	1			10	0	0	2.24	0.00	0.00
7	Vendedor	Confirma la fecha con el cliente	x					5	0.18	0.89	1			5	0	0	0.89	0.00	0.00
8	Vendedor	Reconfirma la fecha con el cliente	x	x				15	0.18	2.66	1	1		15	15	0	2.66	2.66	0.00
9	Jefe ASK	Desarrolla visita técnica	x					200	0.22	44.72	1			200	0	0	44.72	0.00	0.00
		TOTAL	**7**	**2**	**1**	**1**	**0**	**280**	**2**	**59**	**7**	**2**	**2**	**265**	**20**	**15**	**58.33**	**3.78**	**1.12**
		PORCENTAJE	**64%**	**18%**	**9%**	**9%**	**0%**				**64%**	**18%**	**18%**	**88%**	**7%**	**5%**	**92%**	**6%**	**2%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso: Seminarios

Ingreso:
Salida:
Tiempo:
Costo:
Frecuencia:

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Jefe ASK	Planifica reunion mensual con fuerza de ventas	x					10	0.22	2.24	1			10	0	0	2.24	0.00	0.00
2	Jefe ASK	Espera por proceso				x		10	0.00	0.00			1	0	0	10	0.00	0.00	0.00
3	Jefe ASK	Envio de proceso			x			5	0.22	1.12			1	0	0	5	0.00	0.00	1.12
4	Jefe ASK	Verifica que todos los invitados se encuentren presentes	x	x				5	0.22	1.12	1	1		5	5	0	1.12	1.12	0.00
5	Jefe ASK	Revisa las necesidades de efectuar seminarios	x					20	0.22	4.47	1			20	0	0	4.47	0.00	0.00
6	Jefe ASK	Agendan los seminarios en el cronograma de los proximos 3 meses	x					60	0.22	13.42	1			60	0	0	13.42	0.00	0.00
7	Vendedor	Entregan las invitaciones a los clientes	x					45	0.18	7.99	1			45	0	0	7.99	0.00	0.00
8	Vendedor	Confirma la asistencia de los clientes	x	x				60	0.18	10.65	1	1		60	60	0	10.65	10.65	0.00
9	Jefe ASK	Desarrollo del seminario	x					120	0.22	26.83	1			120	0	0	26.83	0.00	0.00
		TOTAL	**7**	**2**	**1**	**1**	**0**	**335**	**2**	**68**	**7**	**2**	**2**	**320**	**65**	**15**	**66.71**	**11.77**	**1.12**
		PORCENTAJE	**64%**	**18%**	**9%**	**9%**	**0%**				**64%**	**18%**	**18%**	**80%**	**16%**	**4%**	**84%**	**15%**	**1%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Facturacion
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Asistente de Facturacion	Ingresa las notas de pedido al sistema contable	x					15	0.13	1.91	1			15	0	0	1.91	0.00	0.00
2	Asistente de Facturacion	Revisa la informacion ingresada	x	x				4	0.13	0.51	1	1		4	4	0	0.51	0.51	0.00
3	Asistente de Facturacion	Emite la factura	x					5	0.13	0.64	1			5	0	0	0.64	0.00	0.00
4	Asistente de Facturacion	Espera por proceso				x		2	0.00	0.00			1	0	0	2	0.00	0.00	0.00
5	Asistente de Facturacion	Envio de proceso			x			5	0.13	0.64			1	0	0	5	0.00	0.00	0.64
6	Asistente de Facturacion	Archiva la factura de respaldo					x	5	0.13	0.64			1	0	0	5	0.00	0.00	0.64
		TOTAL	**3**	**1**	**1**	**1**	**1**	**36**	**1**	**4**	**3**	**1**	**3**	**24**	**4**	**12**	**3.06**	**0.51**	**1.28**
		PORCENTAJE	**43%**	**14%**	**14%**	**14%**	**14%**				**43%**	**14%**	**43%**	**60%**	**10%**	**30%**	**63%**	**11%**	**26%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Cobros
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Vendedor	Realiza planificacion semanal de visitas al client	x					30	0.18	5.33	1			30	0	0	5.325	0	0
2	Vendedor	Visita al cliente	x					30	0.00	0.00	1			30	0	0	0	0	0
3	Vendedor	Informa sobre facturas pendientes	x					10	0.18	1.78	1			10	0	0	1.775	0	0
4	Vendedor	Llena el recibo de cobro	x					5	0.18	0.89	1			5	0	0	0.888	0	0
5	Vendedor	Espera por proceso				x		3	0.00	0.00			1	0	0	3	0	0	0
6	Vendedor	Envio de proceso			x			5	0.14	0.68			1	0	0	5	0	0	0.68
7	Asistente Administrativo	Recibe la cobranza cuadrada	x					20	0.15	2.99	1			20	0	0	2.994	0	0
8	Asistente Administrativo	Revisa que la cobranza este completa	x	x				5	0.15	0.75	1	1		5	5	0	0.749	0.749	0
9	Asistente Administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					25	0.15	3.74	1			25	0	0	3.743	0	0
		TOTAL	**7**	**1**	**1**	**1**	**0**	**133**		**16.15**	**7**	**1**	**2**	**125**	**5**	**8**	**15.47**	**0.749**	**0.68**
		PORCENTAJE	**70%**	**10%**	**10%**	**10%**	**0%**				**54%**	**8%**	**15%**	**91%**	**4%**	**6%**	**92%**	**4%**	**4%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Pago de Impuestos
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Asistente administrativo	Realiza la conciliacion de los registros de tributacion	x					240	0.15	35.93	1			240	0	0	35.93	0.00	0.00
2	Asistente administrativo	Ingresa informacion de los formularios 103 y 104 del SRI	x					60	0.15	8.98	1			60	0	0	8.98	0.00	0.00
3	Asistente administrativo	Espera por proceso				x		30	0.00	0.00			1	0	0	30	0.00	0.00	0.00
4	Asistente administrativo	Envio de proceso			x			5	0.15	0.75			1	0	0	5	0.00	0.00	0.75
5	Jefe Administrativo	Revisa los formularios del SRI	x	x				30	0.27	8.09	1	1		30	30	0	8.09	8.09	0.00
6	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
7	Jefe Administrativo	Realiza la declaración de impuestos en la pagina web del SRI con opcion de debito ban	x					30	0.27	8.09	1			30	0	0	8.09	0.00	0.00
8	Jefe Administrativo	Registra y actualiza la informacion en el sistema contable	x					60	0.27	16.19	1			60	0	0	16.19	0.00	0.00
		TOTAL	**5**	**1**	**1**	**2**	**0**	**460**	**1**	**78**	**5**	**1**	**3**	**420**	**30**	**40**	**77.29**	**8.09**	**0.75**
		PORCENTAJE	**56%**	**11%**	**11%**	**22%**	**0%**				**56%**	**11%**	**33%**	**86%**	**6%**	**8%**	**90%**	**9%**	**1%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Pago de Proveedores
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Jefe Administrativo	Revisa los comprobantes pendientes de pago	x	x				30	0.27	8.09	1	1		30	30	0	8.09	8.09	0.00
2	Jefe Administrativo	Realiza la programacion de pagos de proveedores	x					60	0.27	16.19	1			60	0	0	16.19	0.00	0.00
3	Jefe Administrativo	Imprime cheques para pago de proveedores	x					20	0.27	5.40	1			20	0	0	5.40	0.00	0.00
4	Jefe Administrativo	Espera por proceso				x		1	0.00	0.00			1	0	0	1	0.00	0.00	0.00
5	Jefe Administrativo	Envio de proceso			x			5	0.27	1.35			1	0	0	5	0.00	0.00	1.35
6	Gerente Administrativo	Firma los cheques	x					30	0.64	19.18	1			30	0	0	19.18	0.00	0.00
7	Gerente Administrativo	Espera por proceso				x		15	0.00	0.00			1	0	0	15	0.00	0.00	0.00
8	Gerente Administrativo	Envio de proceso			x			5	0.64	3.20			1	0	0	5	0.00	0.00	3.20
9	Asistente administrativo	Confirma y entrega los pagos a los proveedores	x					10	0.15	1.50	1			10	0	0	1.50	0.00	0.00
		TOTAL	**5**	**1**	**2**	**2**	**0**	**176**	**3**	**55**	**5**	**1**	**4**	**150**	**30**	**26**	**50.35**	**8.09**	**4.55**
		PORCENTAJE	**36%**	**7%**	**14%**	**14%**	**0%**				**50%**	**10%**	**40%**	**73%**	**15%**	**13%**	**80%**	**13%**	**7%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Pago al Personal
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Gerente Administrativo	Obtiene los resultados de ventas y cobros del sistema contable	x					30	0.64	19.18	1			30	0	0	19.18	0.00	0.00
2	Gerente Administrativo	Calcula las comisiones del personal	x					30	0.64	19.18	1			30	0	0	19.18	0.00	0.00
3	Gerente Administrativo	Revisa que los cálculos se encuentren correctos	x	x				15	0.64	9.59	1	1		15	15	0	9.59	9.59	0.00
4	Gerente Administrativo	Realiza roles de pago	x					30	0.64	19.18	1			30	0	0	19.18	0.00	0.00
5	Gerente Administrativo	Realiza las transferencias bancarias a las cuentas del personal	x					60	0.64	38.35	1			60	0	0	38.35	0.00	0.00
6	Gerente Administrativo	Confirma que las transferencias estén acreditadas	x	x				10	0.64	6.39	1	1		10	10	0	6.39	6.39	0.00
7	Gerente Administrativo	Imprime los roles de pago	x					30	0.64	19.18	1			30	0	0	19.18	0.00	0.00
8	Gerente Administrativo	Archiva los roles de pago					x	5	0.64	3.20			1	0	0	5	0.00	0.00	3.20
9	Gerente Administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					120	0.64	76.70	1			120	0	0	76.70	0.00	0.00
		TOTAL	**8**	**2**	**0**	**0**	**1**	**330**	**6**	**211**	**8**	**2**	**1**	**325**	**25**	**5**	**207.74**	**15.98**	**3.20**
		PORCENTAJE	**73%**	**18%**	**0%**	**0%**	**9%**				**73%**	**18%**	**9%**	**98%**	**8%**	**2%**	**92%**	**7%**	**1%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Ventas
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Vendedor	Realiza la planificacion de visitas a clientes	x					60	0.18	10.65	1			30	0	0	5.325		
2	Vendedor	Visita al cliente	x					30	0.18	5.33	1			30	0	0	5.325		
3	Vendedor	Expone las promociones	x					10	0.18	1.78	1			10	0	0	1.775		
4	Vendedor	Toma el pedido	x					5	0.18	0.89	1			5	0	0	0.888		
5	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5			
6	Vendedor	Envio de proceso			x			5	0.00	0.00			1	0	0	5			
7	Jefe Administrativo	Revisa el historial crediticio	x					5	0.27	1.35	1			0	5	0		1.349	
8	Jefe Administrativo	Aprueba el pedido	x	x				2	0.27	0.54	1	1		0	2	0		0.54	
		TOTAL	**6**	**1**	**1**	**1**	**0**	**62**		**9.88**	**6**	**1**	**2**	**75**	**7**	**10**	**13**	**2**	**0**
		PORCENTAJE	**67%**	**11%**	**11%**	**11%**	**0%**				**67%**	**11%**	**22%**	**82%**	**8%**	**11%**	**89%**	**13%**	**0%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Apertura clientes
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Vendedor	Realiza la planificacion de visitas a posibles clientes	x					30	0.18	5.33	1			30	0	0	5.325		
2	Vendedor	Visita al cliente potencial	x					15	0.18	2.66	1			15	0	0	2.663	0	0
3	Vendedor	Expone los productos y promociones	x					15	0.18	2.66	1			15	0	0	2.663	0	0
4	Vendedor	Solicita requerimientos de apertura de clientes	x					10	0.18	1.78	1			10	0	0	1.775	0	0
5	Vendedor	Envio del proceso			x			10	0.18	1.78			1	0	0	10	0	0	1.775
6	Vendedor	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0	0	0
7	Jefe Administrativo	Revisa el historial crediticio y documentos habilitar	x	x				15	0.27	4.05	1	1		15	15	0	4.047	4.047	0
8	Jefe Administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					10	0.27	2.70	1			10	0	0	2.698	0	0
		TOTAL	**6**	**1**	**1**	**1**	**0**	**80**		**15.62**	**6**	**1**	**2**	**95**	**15**	**15**	**19.17**	**4.047**	**1.775**
		PORCENTAJE	**67%**	**11%**	**11%**	**11%**	**0%**				**67%**	**11%**	**22%**	**76%**	**12%**	**12%**	**77%**	**16%**	**7%**

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

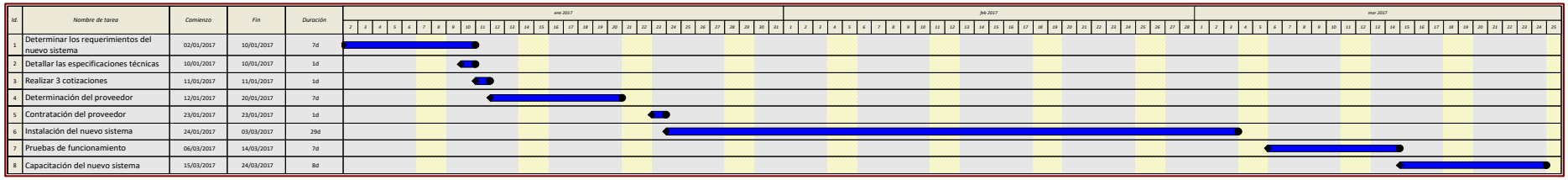
Produbel
Cosmética Comercial Cia.Ltda.

Nombre del proceso	Importaciones
Ingreso	
Salida	
Tiempo	
Costo	
Frecuencia	

Nro.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(minutos)	Costo U.	Costo	Volumen			Tiempo			Costo		
											VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Jefe administrativo	Verifica informacion de la factura proforma	x	x				60	0.27	16.19	1	1		60	60	0	16.19	16.19	0.00
2	Jefe administrativo	Ingresa informacion en el MIPRO para obtener ROP	x					80	0.27	21.58	1			80	0	0	21.58	0.00	0.00
3	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
4	Facturador	Alista resgistros sanitarios de las facturas	x					120	0.13	15.31	1			120	0	0	15.31	0.00	0.00
5	Facturador	Revisa los registros sanitarios	x	x				20	0.27	5.40	1	1		20	20	0	5.40	5.40	0.00
6	Facturador	Envia a notarizar los registros sanitarios			x			120	0.13	15.31			1	0	0	120	0.00	0.00	15.31
7	Facturador	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
8	Jefe administrativo	Verifica los registros sanitarios notarizados	x	x				20	0.27	5.40	1	1		20	20	0	5.40	5.40	0.00
9	Facturador	Entrega los registros sanitarios a operador logistico			x			120	0.13	15.31			1	0	0	120	0.00	0.00	15.31
10	Facturador	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
11	Jefe administrativo	Da seguimiento al operador logistico sobre licencia INEN	x	x				60	0.27	16.19	1	1		60	60	0	16.19	16.19	0.00
12	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
13	Jefe administrativo	Revisa informacion enviada por operador para pago de impuestos aduane	x	x				30	0.27	8.09	1	1		30	30	0	8.09	8.09	0.00
14	Jefe administrativo	Espera por proceso				x		5	0.00	0.00			1	0	0	5	0.00	0.00	0.00
15	Gerente Administrativo	Paga la liquidacion de impuestos aduaneros	x					15	0.64	9.59	1			15	0	0	9.59	0.00	0.00
16	Jefe administrativo	Coordina la entrega de la mercaderia en la bodega	x					30	0.27	8.09	1			30	0	0	8.09	0.00	0.00
17	Jefe administrativo	Realiza ingreso de mercaderia y ajustes por faltantes	x					130	0.27	35.07	1			130	0	0	35.07	0.00	0.00
18	Jefe administrativo	Registra y actualiza el sistema contable	x					30	0.27	8.09	1			30	0	0	8.09	0.00	0.00
		TOTAL	**11**	**5**	**2**	**5**	**0**	**860**	**3**	**180**	**11**	**5**	**7**	**595**	**190**	**265**	**149.01**	**51.26**	**30.62**
		PORCENTAJE	**48%**	**22%**	**9%**	**22%**	**0%**				**48%**	**22%**	**30%**	**57%**	**18%**	**25%**	**65%**	**22%**	**13%**

Anexo 5: Diagramas de Gantt

Gantt Plan de Mejora 1



Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	Determinar los requerimientos del nuevo sistema	02/01/2017	10/01/2017	7d
2	Detallar las especificaciones técnicas	10/01/2017	10/01/2017	1d
3	Realizar 3 cotizaciones	11/01/2017	11/01/2017	1d
4	Determinación del proveedor	12/01/2017	20/01/2017	7d
5	Contratación del proveedor	23/01/2017	23/01/2017	1d
6	Instalación del nuevo sistema	24/01/2017	03/03/2017	29d
7	Pruebas de funcionamiento	06/03/2017	14/03/2017	7d
8	Capacitación del nuevo sistema	15/03/2017	24/03/2017	8d

Gantt Plan de Mejora 2

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración
1	Determinar cantidad de computadores portátiles	02/01/2017	02/01/2017	1d
2	Detallar informe con especificaciones técnicas	03/01/2017	03/01/2017	1d
3	Realizar 3 cotizaciones	04/01/2017	05/01/2017	2d
4	Determinación de proveedor	06/01/2017	06/01/2017	1d
5	Solicitar compra	09/01/2017	09/01/2017	1d
6	Entrega de equipos	10/01/2017	10/01/2017	1d
7	Pruebas de funcionamiento	11/01/2017	11/01/2017	1d
8	Capacitación a fuerza de ventas	12/01/2017	12/01/2017	1d