PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CORPORACIÓN CATERING SERVICE CATEMASIBO S. A."

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

MARÍA MAGDALENA INTRIAGO CUENCA

DIRECTOR: ECO. PABLO LÓPEZ CH. MBA

QUITO, AGOSTO DEL 2014

ÍNDICE

ÍNDICE ..... **ii**
ÍNDICE DE TABLAS ..... **iv**
ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **v**
ÍNDICE DE IMÁGENES ..... **vi**
RESUMEN EJECUTIVO ..... **vii**
INTRODUCCIÓN **1**
1. ANÁLISIS SITUACIONAL **3**
1.1. ANÁLISIS EXTERNO 3
1.1.1. Económico 3
1.1.2. La Empresa 8
1.1.3. Legal 9
1.1.4. Tecnológico 10
1.1.5. Demográfico 11
1.1.6. Mercado 12
1.1.7. Competencia 13
1.2. ANÁLISIS INTERNO 15
1.2.1. Reseña histórica 15
1.2.2. Misión y Visión 15
1.2.3. Estructura Organizativa 16
1.2.4. Productos y servicios brindados por la corporación CATEMASIBO S.A. 19
1.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 22
1.3.1. Gerencia 22
1.3.2. Gerencia Administrativa 22
1.3.3. Gerencia de Operaciones 24
2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS **26**
2.1. INVENTARIO DE PROCESOS 26
2.1.1. Clasificación de los procesos 27
2.2. MAPA DE PROCESO ACTUAL 28
2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES 29
3. DIAGNÓSTICO **43**
3.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO 43
3.1.1. P01 Gestión Estratégica y de Calidad 45
3.1.1.1. SP01-01 Gestión de Contratos 45
3.1.1.2. SP01-02 Gestión de Pagos 46
3.1.1.3. SP01-03 Gestión de Compras 46
3.1.1.4. SP01-04 Gestión de Calidad 46
3.1.2. P02 Gestión de Sistemas 48
3.1.2.1. SP02-01 Mantenimiento equipo de Computación 49
3.1.2.2. SP02-02 Apertura de Campos 49
3.1.2.3. SP02-03 Gestión Equipo Cómputo E Información 50
3.1.3. P03 Gestión de Mantenimiento 52

3.1.3.1. SP03-01 Mantenimiento y Compra de Equipos 52
3.1.3.2. SP03-02 Compra de Equipos 52
3.1.4. P04 Gestión Operativa 54
3.1.4.1. SP04-01 Gestión de Cocina 54
3.1.4.2. SP04-02 Gestión de Camarería 55
3.1.4.3. SP04-03 Gestión de Lavandería 55
3.1.5. P05 Gestión del Talento Humano 57
3.1.5.1. SP05-01 Gestión de Contratación de Personal 57
3.1.5.2. SP05-02 Gestión de Nómina 58
3.1.5.3. SP05-03 Liquidaciones 58
3.1.6. P06 Gestión Financiera 60
3.1.6.1. SP06-01 Gestión de Facturación 60
3.1.6.2. SP06-02 Gestión de Retenciones y Declaración 61
3.1.6.3. SP06-03 Gestión de Conciliaciones 61
3.1.7. P07 Gestión de Adquisiciones y Logística 63
3.1.7.1. SP07-01 Gestión de Pedidos 63
3.1.7.2. SP07-02 Gestión de Compras 64
3.1.7.3. SP07-03 Gestión de Logística 64
3.2. MATRIZ DE ATRIBUTOS 67
4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS 70
4.1. TEORÍA DE LOS TRES PORQUÉ 70
4.2. ANÁLISIS GENERAL 78
4.3. PROCESOS MEJORADOS 79
4.4. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO 80
4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 82
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 85
5.1. CONCLUSIONES 85
5.2. RECOMENDACIONES 86
BIBLIOGRAFÍA 89
ANEXOS 90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1: VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)..... 6
TABLA No. 2: VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)..... 6
TABLA No. 3: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES ECONÓMICOS. 7
TABLA No. 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. 8
TABLA No. 5: LISTA DE CONTRATOS GANADOS. 13
TABLA No. 6: EMPRESAS CON MAYORES INGRESOS EN EL AÑO 2013. 14
TABLA No. 7: ESTRUCTURA DEL MENÚ. 21
TABLA No. 8: ESTRUCTURA DEL MENÚ. 21
TABLA No. 9: FUNCIONES DE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN. 22
TABLA No. 10: FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA. 22
TABLA No. 11: FUNCIONES DEL ÁREA OPERATIVA. 24
TABLA No. 12: PROCESOS ACTUALES. 29
TABLA No. 13: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO 47
P01 GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD 47
TABLA No. 14: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO 50
P02 GESTIÓN DE SISTEMAS 50
TABLA No. 15: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO 53
P03 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO 53
TABLA No. 16: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO 56
P04 GESTIÓN OPERATIVA 56
TABLA No. 17: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO 59
P05 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 59
TABLA No. 18: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO 62
P06 GESTIÓN FINANCIERA 62
TABLA No. 19: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO 64
P07 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y LOGISTICA 64
TABLA No. 20: RESUMEN GENERAL DE PROCESOS. 66
TABLA No. 21: MATRIZ DE ATRIBUTOS. 68
TABLA No. 22: CICLO PHVA. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD. 72
TABLA No. 23: CICLO PHVA. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. 75
TABLA No. 24: CICLO PHVA. GESTIÓN OPERATIVA 77
TABLA No. 25: RESUMEN ECONÓMICO DE PROCESOS PROPUETOS. 80
TABLA No. 26: TABLA DE CÁLCULO 81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO POR SECTOR ECONÓMICO. 5
GRÁFICO No. 2: USO DE LA TÉCNOLOGÍA POR SECTOR ECONÓMICO. 10
GRAFICO No. 03 17
ORGANIGRAMA GENERAL CATEMASIBO S.A. 17
GRAFICO No. 04 18
ORGANIGRAMA DE CAMPO CATEMASIBO S.A. 18
GRÁFICO No. 5: MAPA DE PROCESOS. 28
GRÁFICO NO. 6 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO. 44
GRÁFICO No. 7: Teoría de los tres porqués, Gestión estratégica y de calidad. 71
GRÁFICO No. 8: Teoría de los tres porqués, Gestión de talento humano. 74
GRÁFICO No. 9: Teoría de los tres porqués, Gestión operativa 76

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN No. 01: UBICACIÓN DE CATEMASIBO S.A. EN QUITO. 11
IMAGEN No. 02: UBICACIÓN DE CATEMASIBO S.A. EN LAGO AGRIO. 12

RESUMEN EJECUTIVO

En el CAPÍTULO I se parte del análisis situacional de la empresa CATEMASIBO S.A., que inicia con el análisis externo donde se investiga su situación en base al entorno: económico, social, legal, tecnológico, demográfico, mercado y competencia; en el análisis interno, la investigación se enfocó en la reseña histórica, misión, visión, estructura organizativa y productos y servicios brindados por la corporación; y para el análisis organizacional, se entrevistó a los colaborados de cada puesto para conocer, de manera directa, cuáles son las funciones que desempeñan.

En el CAPÍTULO II se realiza el levantamiento de los procesos, para ello se agrupan las actividades que los colaboradores realizan, se codifican y se establece el mapa de procesos. Se describen las actividades que se registran en el cursograma analítico actual.

En el CAPÍTULO III se desarrolla el análisis del valor agregado y la matriz de atributos, con el fin de determinar los procesos críticos, sobre los cuales se escogerán los más influyentes y se plantearán las mejoras viables en cada caso.

El CAPÍTULO IV, se utiliza el método de los “tres porqué” y el “ciclo PHVA” con el fin de conocer a fondo la causa de los problemas en los procesos críticos, realizar las mejoras necesarias, conocer el costo-beneficio del planteamiento y conceptualizar el Manual de procedimiento.

El CAPÍTULO V, contiene las conclusiones y recomendaciones que se realizan sobre los problemas encontrados en los procesos críticos de la Corporación CATEMASIBO S.A

INTRODUCCIÓN

Ésta investigación tiene como objetivo general establecer la propuesta de un sistema de gestión por procesos y elaboración del manual de procedimientos para la Corporación Catering Services CATEMASIBO S.A. Para ello, se levantan los procesos actuales que, consciente o inconscientemente, el personal de la empresa ejecuta en sus actividades diarias; se utilizan como herramientas de estudio, el análisis del valor agregado y la matriz de atributos.

Como resultado de la situación actual de los procesos y su análisis, han sido seleccionados los más críticos, como son: Gestión Estratégica y de Calidad, Gestión Operativa y Gestión del Talento Humano. Para conocer los tiempos y observaciones de todas las actividades de estos procesos, se elaboró el Cursograma analítico y el Análisis General propuesto para cada uno de ellos, con sus mejoras y, en los anexos se adjunta las tablas y formatos que detallan el desarrollo de la disertación, incluyendo el Manual de procedimientos, que incluye los instructivos para la creación y control de documentos y registros y los procedimientos para los procesos denominados críticos.

El Manual de procedimientos consta de varios ítems que se desarrollan de manera sistemática, como son: propósito, alcance, responsable del proceso, procedimiento, definiciones, políticas, indicadores, documentos, registros, proceso.

De la investigación efectuada, se concluye que la falta de compromiso del personal, principalmente de la directiva, la falta de estabilidad en sus puestos de trabajo, la falta de comunicación y un orden pre establecido para el desarrollo de las actividades, impiden el buen funcionamiento de las actividades diarias de la empresa y son un obstáculo para la toma de decisiones de los jefes de áreas. El poder está centralizado en la directiva y esto desestabiliza la empresa, debido a la gran cantidad de responsabilidades que le demanda y sobre todo por el tamaño actual de la empresa, la cual tiene una nómina promedio de 200 colaboradores.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

CATEMASIBO S.A, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la revisión 4, se encuentra situada en la sección I-división 56-grupo 562-de la clase 5629: Otras actividades de servicios de comidas. Según éste decreto, la división comprende las actividades de servicio de comidas y bebidas que proporcionan comidas completas y bebidas preparadas para su consumo inmediato. Esta clase incluye el suministro industrial de comidas por encargo, es decir, el suministro de comidas basado en acuerdos contractuales con los clientes. **(Ver detalle en Anexo 1)**

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1. Económico

Con el análisis económico externo, se podrá conocer el aporte que realiza el sector de la empresa al país en su desarrollo y crecimiento económico. Según el INEC para junio del 2013, en la clasificación de Actividades de alojamiento y servicio de comidas el personal ocupado a nivel nacional es de 154.955

personas y en la provincia de Pichincha sector sierra existen 12.087 establecimientos y mantienen ocupadas a 45.795 personas.

Para cada sector del país existen oportunidades de financiamiento, sin embargo, estas capacidades no han sido aprovechadas. Como se puede ver en el siguiente gráfico, la actividad de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca es la rama con mayor utilización del financiamiento en 29,17%, según el anuario estadístico del 2013 INEC, elaborado por la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos. Mientras que, las actividades de alojamiento y servicios de comidas tienen un nivel de financiamiento de un 19,83% por encima del promedio, debido al crecimiento de la demanda y la competencia, aun así el aprovechamiento de financiamiento es muy bajo para la capacidad total, que es el 80,17% (INEC, 2013).

GRÁFICO No. 1: OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO POR SECTOR ECONÓMICO.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, Censo Nacional Económico 2010.

El aporte al Producto Interno Bruto de las actividades de alojamiento y servicios de comidas para el año 2011 fue de 2%; para el año 2012 el Banco Central del Ecuador comprobó un aporte mayor, es decir, un incremento en el aporte al PIB del 2.1% como se puede observar en las dos siguientes tablas ordenadas según el decreto de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas CIIU revisión 4.0 (BCE, 2013).

TABLA No. 1: VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).
Miles de dólares de 2007

Industrias	2010	2011	2012
Cultivo de banano, café y cacao	954.328	1.090.148	1.028.513
Cultivo de flores	407.104	446.987	448.568
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	249.202	272.503	291.436
Elaboración de productos lácteos	221.773	230.497	239.320
Elaboración de otros productos alimenticios	246.465	250.918	256.921
Elaboración de bebidas	483.434	525.916	620.218
Elaboración de tabaco	9.868	9.941	9.579
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación y artículos de cuero	579.767	590.366	599.843
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	358.411	369.430	378.686
Fabricación de maquinaria y equipo	271.447	310.865	373.744
Fabricación de equipo de transporte	174.520	176.528	214.142
Alojamiento y servicios de comida	1.064.352	1.209.654	1.312.478
Transporte y almacenamiento	3.752.416	4.031.907	4.263.630
Correo y Comunicaciones	1.655.205	1.836.677	1.965.245
TOTAL PIB	**56.168.864**	**60.569.488**	**63.672.625**

Fuente: datos reales al 2013, Banco Central del Ecuador BCE.

TABLA No. 2: VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).
Estructura porcentual a precios de 2007

Industrias	2010	2011	2012
Cultivo de banano, café y cacao	1,7	1,8	1,6
Cultivo de flores	0,7	0,7	0,7
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,4	0,4	0,5
Elaboración de productos lácteos	0,4	0,4	0,4
Elaboración de otros productos alimenticios	0,4	0,4	0,4
Elaboración de bebidas	0,9	0,9	1,0
Elaboración de tabaco	0,0	0,0	0,0
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación y artículos de cuero	1,0	1,0	0,9
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	0,6	0,6	0,6
Fabricación de maquinaria y equipo	0,5	0,5	0,6
Fabricación de equipo de transporte	0,3	0,3	0,3
Alojamiento y servicios de comida	1,9	2,0	2,1
Transporte y almacenamiento	6,7	6,7	6,7
Correo y Comunicaciones	2,9	3,0	3,1
TOTAL PIB	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fuente: datos reales al 2013, Banco Central del Ecuador BCE.

Según Diego Martínez Vinueza, Presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador (BCE), en el 2012 el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en el orden del 5,01%. Como se puede observar en la Tabla No. 3, el crecimiento obtenido supera las previsiones macroeconómicas publicadas el año anterior en donde se planteaba un posible crecimiento para el 2012 y 2013 de 4,82% y 3,98% respectivamente (GUAYAQUIL, 2012).

En la tabla No. 4 podemos ver la proyección del año 2012 y 2013 versus los resultados reales que se obtuvieron en el año 2012. El sector de Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria, tiene el mayor porcentaje de aporte al PIB, mientras que Otros servicios, donde se ha considerado que se encuentra nuestro servicio de alimentación, tiene un porcentaje de crecimiento del 6,16% (Ecuador, 2013).

TABLA No. 3: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES ECONÓMICOS.

	2012		2013		
	Var. %	Mill US$	Var. %	Mill US$	
Producto Interno Bruto - PIB	4,8	73.232	3,98	78.216	
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,0	4.484	3,7	4.787	↑
B. Explotación de minas y canteras	1,4	12.140	4,1	11.602	↑
C. Industrias manufactureras (Excl. refinación de Petróleo)	6,8	6.769	3,7	7.345	↓
D. Suministro de electricidad y agua	7,0	582	3,9	625	↓
E. Construcción y obras públicas	5,8	8.412	5,6	9.398	↑
F. Comercio al por mayor y al por menor	5,5	8.454	3,6	9.133	↓
G. Trasporte y almacenamiento	5,3	4.433	5,0	5.019	↓
H. Servicios de Intermediación financiera	5,4	2.010	5,4	2.203	
I. Otros servicios	6,5	20.242	4,1	22.067	↓
J. Servicios gubernamentales	5,3	3.672	4,0	3.953	↓
K. Servicio doméstico	0,0	78	1,0	84	↑
Serv. de Intermediación Financ. medidos indirect.	-3,5	-2.075	-3,7	-2.307	
Otros elementos del PIB	0,8	4.029	1,6	4.305	↑

Fuente: Boletín Económico. Cámara de Comercio de Guayaquil.

TABLA No. 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.
Miles de dólares de 2007

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4.497.878	4.524.478	0,59%
Pesca y Acuicultura	738.094	780.454	5,74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5.943.445	6.033.135	1,51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7.204.954	7.452.506	3,44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959.240	1.000.295	4,28%
Suministro de electricidad y agua	909.500	949.973	4,45%
Construcción	5.964.491	6.537.082	9,60%
Comercio al por mayor y al por menos, y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6.681.137	6.938.361	3,85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5.763.794	5.968.901	3,56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de palnes de seguro, excepto seguridad social	1.673.835	1.782.634	6,50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3.124.777	3.546.622	13,50%
Otros elementos del PIB	2.931.389	3.044.694	3,87%
Hogares privados con servicio doméstico	145.485	146.940	1,00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4.052.160	4.266.924	5,30%
Otros servicios	9.371.499	9.949.201	6,16%
Hoteles y Restaurantes	1.159.780	1.263.928	8,98%
PIB Total	**61.121.458**	**64.186.129**	**5,01%**

Fuente: Previsiones 2012, Banco Central del Ecuador BCE

1.1.2. La Empresa

Desde su creación, la empresa CATEMASIBO S.A ha venido influyendo el entorno social encontrado en su área de operación (Lago-Agrio). Desde ayuda social hasta participación en los diferentes eventos llevados a cabo por los barrio aledaños. Entre las diferentes ayudas brindadas se encuentran las siguiente: donación de uniformes deportivos, premios para bingos solidarios, entrega de menajes a los barrios pobres, dinero para medicinas; para fin de año la empresa es una de las que más participa en la entrega de fundas de caramelos y juguetes a los barrios y a algunas escuelas, por último se realiza donación de

artículos de cocina con pequeñas fallas que no cumplen con los estándares de calidad requeridos.

1.1.3. Legal

La empresa CATEMASIBO S.A. cumple con los requisitos legales detallados a continuación:

Permisos básicos como el de Constitución, Nombramiento, RUC, Bomberos; Patente Municipal; permiso de servicios complementarios; Certificado del Ministerio de salud pública; permisos para el desecho de basura; afiliaciones al IESS de todos los trabajadores; porcentaje del 4% de discapacitados exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales; ingeniero en alimentos; Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

En estos momentos los requerimientos con los que no se cuenta son: Médico general en la base de operación; un Nutricionista; y Trabajadora social.

1.1.4. Tecnológico

En el Ecuador el uso de la tecnología ha ido tomando un giro de mayor importancia, se puede decir que la cultura en cuanto a la forma de percibir la tecnología ha tenido cambios positivos, pero así mismo su aplicación es diferente entre sectores. En la siguiente tabla podemos demostrar el poco uso de la tecnología del sector de servicios de comidas con un 3,96% en cuanto al uso del internet (INEC, 2013):

GRÁFICO No. 2: USO DE LA TÉCNOLOGÍA POR SECTOR ECONÓMICO.

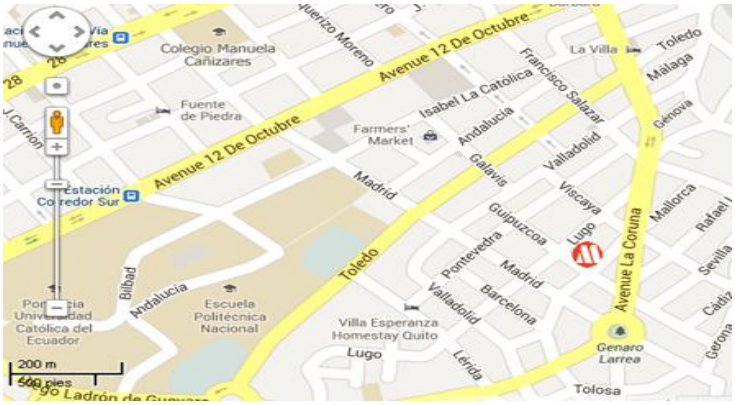
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, Censo Nacional Económico 2010.

La empresa CATEMASIBO S.A. coincide con estos datos, debido a que no hace mucho tiempo invirtió en Lago Agrio una computadora con internet en el área de bodega pero con baja calidad; según la investigación, los miembros de la empresa hoy en día están un poco más al tanto de movimientos que pueden realizar vía internet con instituciones públicas y privadas, además los empleados se están capacitando para hacer mejor uso de las herramientas, pero esto no se ha aplicado a todo el personal, sin embargo va en progreso.

1.1.5. Demográfico

La empresa CATEMASIBO S.A se encuentra registrada en provincia de Pichincha cantón Quito, donde cuenta con una oficina de control en el sector de la floresta.

IMAGEN No. 01: UBICACIÓN DE CATEMASIBO S.A. EN QUITO.



Fuente: Google maps.

La empresa tiene como matriz principal Sucumbíos-Lago Agrio, en éste lugar ejecuta sus actividades administrativas y operacionales como compras, inventarios, repartición de pedidos para los diferentes campamentos que se encuentran a nivel nacional (sea en lugares poblados o en zonas de difícil acceso):

IMAGEN No. 02: UBICACIÓN DE CATEMASIBO S.A. EN LAGO AGRIO.

Fuente: Google maps.

1.1.6. Mercado

CATEMASIBO S.A ha ofrecido sus servicios a empresas Petroleras Nacionales, Transnacionales y Públicas, localizadas en:

Edén, Yuturi, Pañacocha, Shushufindi, Sacha, Tarapoa, El Pindo, Puerto el Carmen, Puerto Rodríguez, El Coca, Napo, Puyo, San Francisco de Borja, y en

las Provincias de Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas y Manabí; quienes certifican los trabajos realizados (CATEMASIBO, 2014).

A continuación se establece una lista de empresas con las cuales se han manejado contratos para la prestación de servicios:

TABLA No. 5: LISTA DE CONTRATOS GANADOS.

CONDUTO ECUADOR S.A.	PETROBRAS	SIPETROL
HARBERTOXY MICELANEOS	PGS ONSHORE	SERTECPET
PECPERFOREC	SANTOS CMI	CONSORCIO AZULEC URAZUL ORIENCO
ARBECUADOR CIA.LTDA.	AZULEC S.A	GEOPETSA SERVICIOS PETROLEROS S.A.
CONSORCIO SANTOSCMI-CONSERMIN	DS CONSULTORES	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.
GUIYENY S.A.	HARBERT INTERNATIONAL ESTABLISHMENT	PETROBRAS ENERGIA ECUADOR
ORIENCO S.A	PETROAMAZONAS ECUADOR S.A.	SOTELOG CIA. LTDA.
PETROECUADOR	PROJECT ENGINEERING & CONST.CIA.LTD	TECOPESCA
SERV.INT.DE INGENIERIA SMARTPRO S.A	SINOPEC SERVICES	HIDROTOAPI E.P

Fuente: Carpeta de presentación CATEMASIBO S.A.

1.1.7. Competencia

En Ecuador existen muchas empresas que brindan servicios de catering para todo tipo de negocios. CATEMASIBO S.A identifica a dichas empresas, para centrarse solo en las que considera de mayor tamaño, con mejor organización y que han obtenido certificados de normas de calidad; con las que

CATEMASIBO S.A. no cuenta actualmente y que representan una gran desventaja competitiva, debido a que le ha impedido participar en contratos con clientes mucho más grandes.

Algunas de las empresas consideradas de mayor competitividad a nivel nacional son las siguientes: Azul, Seramin, Catering Service, Catering Ecuador, Caves S.A, Sihama Cía. Ltda., Mishan Services S.A.

Según la Empresa Ekos, en el año 2013, las empresas que prestan servicios de catering con mejores resultados son las siguientes (EKOS, 2011):

TABLA No. 6: EMPRESAS CON MAYORES INGRESOS EN EL AÑO 2013.

Posición (ingresos)	EMPRESAS	Ingresos	Utilidad	Utilidad/ Ingresos
450	TECFOOD SERVICIOS DE ALIMENTACION S. A.	39,100,954	984,429	2.52 %
986	SIHAMA SERVICIOS INTEGRALES DE HOTELERIA ALIMENTACION Y MANTENIMIENTO C. L.	16,507,260	4,469,188	27.07 %
1157	CATERAZUL S. A.	13,389,195	1,218,659	9.10 %
1205	LAFATTORIA S. A.	12,758,009	1,214,732	9.52 %
1291	COMPAÑIA DE ALIMENTOS Y SERVICIOS COALSE S. A.	11,933,555	32,249	0.27 %
2217	GOURMET FOOD SERVICE GFS S. A.	6,043,469	653,820	10.82 %
2401	GODDARD CATERING GROUP QUITO S. A.	5,508,421	1,372,851	24.92 %
2848	SERVICIOS DE ALIMENTACION INDUSTRIAL CATEREXPRESS CIA. LTDA.	4,403,690	334,647	7.60 %
3331	FABRIFOOD CÍA. LTDA.	3,611,748	44,232	1.22 %
3587	ALIPEÑA S. A.	3,254,989	116,501	3.58 %
3758	SERVICIOS INDUSTRIALES DE COMIDAS Y BEBIDAS CATERING CIA. LTDA.	3,043,435	1,845,314	60.63 %

Fuente: Ekos negocios.

1.2. ANÁLISIS INTERNO

1.2.1. Reseña histórica

La empresa Corporación Catering Services CATEMASIBO S.A, nació en el año 2007, bajo la iniciativa de José Intriago y con el apoyo incondicional de sus socios Dioselina Cuenca y Carlos Cuenca. CATEMASIBO S.A. se formó como una empresa familiar en los servicios de alimentación para las empresas petroleras (CATEMASIBO, 2014).

1.2.2. Misión y Visión

Misión:

CATEMASIBO S.A. Tiene como misión la satisfacción de las necesidades del cliente, proveyendo producto e insumos de alta calidad para la atención de alimentación y camarería, con la más alta tecnología, garantizando su eficiencia para mantener liderazgo en servicio, protección ambiental y rentabilidad (CATEMASIBO, 2014).

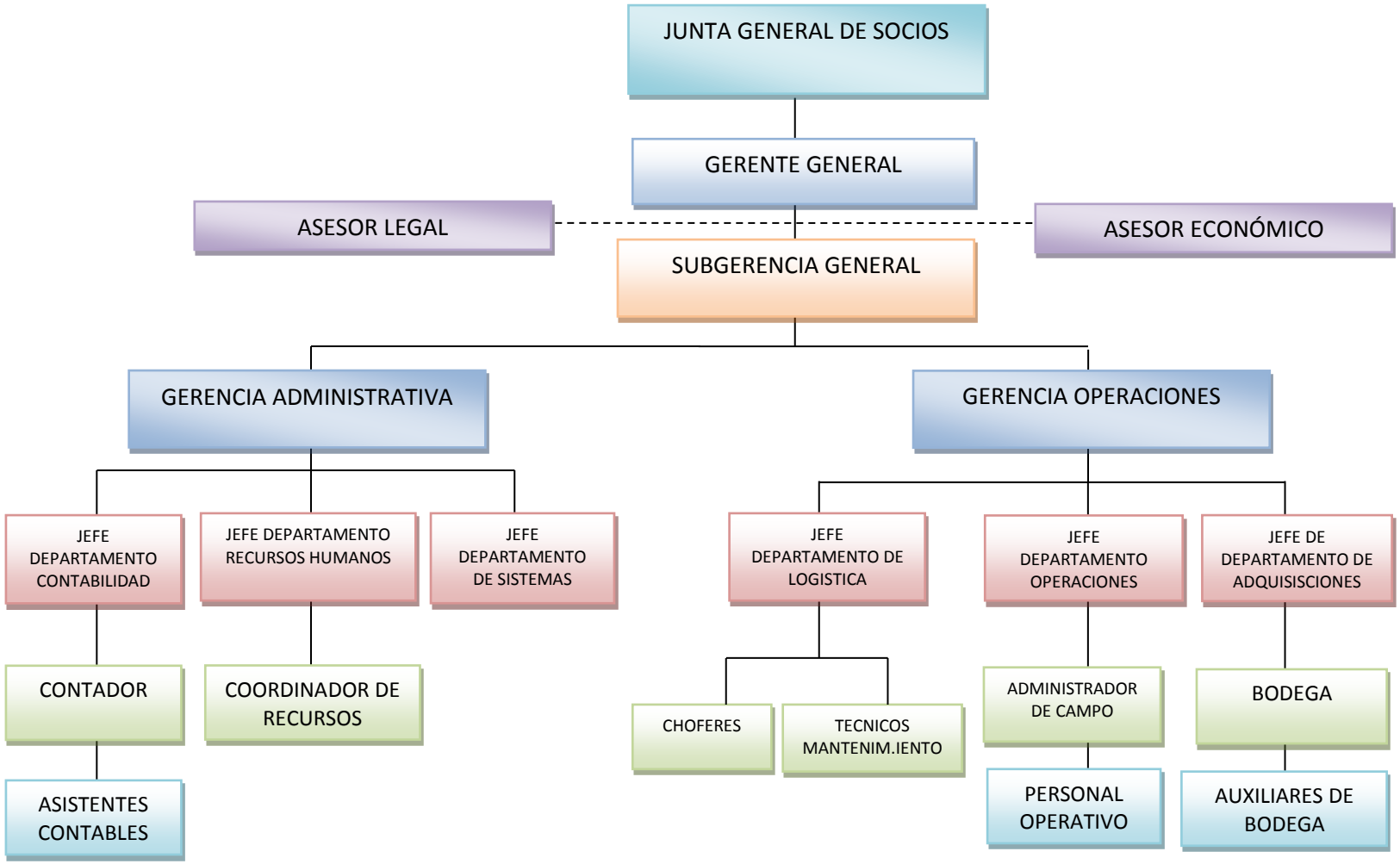
Visión:

CATEMASIBO S.A. Tiene el firme propósito de ser líder en el servicio de catering en Ecuador, en los próximos cinco años mediante un proceso continuo de desarrollo humano, tecnológico e industrial (CATEMASIBO, 2014).

1.2.3. Estructura Organizativa

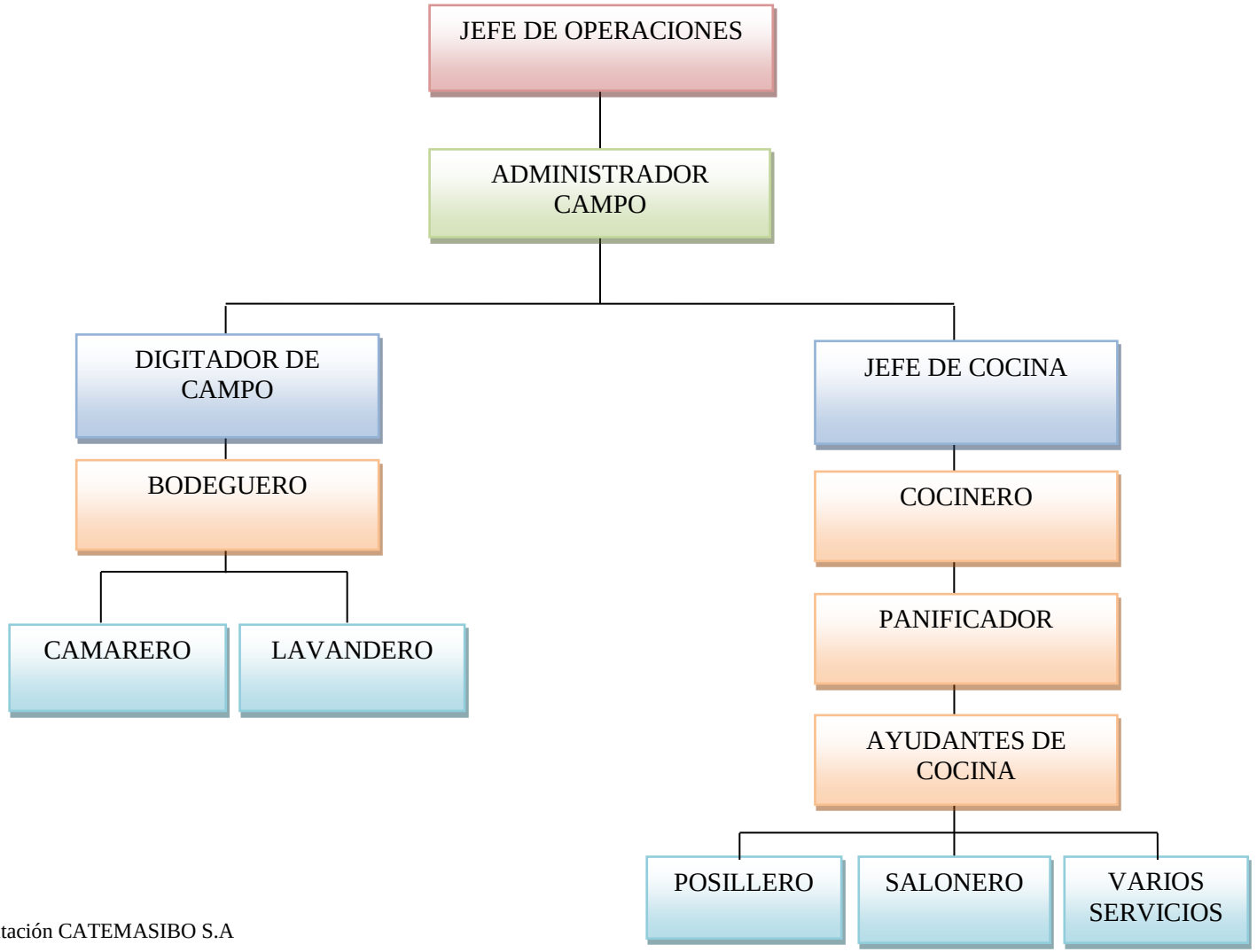
La empresa cuenta con un Organigrama general, que contiene la forma de gestionar la matriz o áreas directivas, administrativas y operativas de la base. También cuenta con un Organigrama de campo, donde se estructura la gestión de los frentes de trabajo y se transforma la materia prima para brindar un servicio de calidad a los clientes. A continuación se establecen los gráficos de jerarquía general y de los campos mencionados anteriormente, en los que están involucrados 200 colaboradores:

GRAFICO No. 03
ORGANIGRAMA GENERAL CATEMASIBO S.A.



Fuente: Carta de presentación CATEMASIBO S.A

GRAFICO No. 04
ORGANIGRAMA DE CAMPO CATEMASIBO S.A.



Fuente: Carta de presentación CATEMASIBO S.A

1.2.4. Productos y servicios brindados por la corporación CATEMASIBO S.A.

La empresa CATEMASIBO S.A. ofrece no solo los servicios de alimentación, sino que también, servicios complementarios por el tipo de cliente al que se ha venido enfocando por mucho tiempo. A continuación se detalla cada uno de los servicios que se están ofreciendo actualmente: (CATEMASIBO, 2014)

Alimentación

- ✓ Desayuno, almuerzo y merienda
- ✓ Menú consta de dos tipos de carnes, el cliente puede escoger una sola opción.

Lavandería

- ✓ Ropa de trabajo todos los días.
- ✓ Cambio de sábana semanal o a la salida del personal transeúnte.
- ✓ Toalla personal y oficinas pasando un día.

Camarería

- ✓ Retiro de prendas y menaje a lavandería
- ✓ Arreglo y limpieza de habitaciones y oficinas.
- ✓ Recepción y distribución de prendas y menajes por habitaciones.

Consumibles de limpieza personal

- ✓ 1 jabón de tocador por jornada de trabajo
- ✓ 1 papel higiénico por jornada de trabajo.

Consumibles de limpieza

- ✓ Material acorde para la limpieza necesaria.
- ✓ Productos biodegradables con manuales de seguridad en inglés y español (M.S.D.S.)

Menaje

- ✓ Menajes para cocina y comedor, en los campamentos donde el cliente no disponga de equipos.
- ✓ Menaje de habitaciones: (juego de sabanas, cobijas, almohadas y toallas).
- ✓ Menaje de lavandería (Lavadoras, secadoras).

Movilización

- ✓ Transporte terrestre de equipos, menajes, víveres y personal operativo desde nuestra base al sitio donde se preparan los alimentos para el servicio.

Requerimientos

Es necesario indicar que para el buen desenvolvimiento de sus actividades, CATEMASIBO S.A. exige por parte del cliente:

- ✓ Espacio adecuado que cumpla las condiciones físicas y de seguridad industrial para la instalación de los equipos.
- ✓ La provisión de energía eléctrica y agua potable en suficiente cantidad y calidad.
- ✓ Vivienda para el personal operativo.
- ✓ Pedidos adicionales, cenas especiales para eventos, serán facturados por separado.

TABLA No. 7: ESTRUCTURA DEL MENÚ.

DESAYUNO	
COMPONENTE	**GRAMAJE**
1 VASO DE JUGO DE FRUTA	300 ml
1 TASA DE BEDIDA CALIENTE (TE, CAFÉ, AVENA, COLADA)	250 ml
PAN O HUEVOS A LA ORDEN	60 g
GUARNICION 1 (ARROZ)	120 g
GUARNICION 2 (TUBERCULO, MENESTRA, VERDURAS)	100 g
CARNICO	120 g sin hueso o 200 g con hueso

Fuente: Carta de presentación CATEMASIBO S.A

TABLA No. 8: ESTRUCTURA DEL MENÚ.

ALMUERZO/MERIENDA	
COMPONENTE	**GRAMAJE**
ENTRADA SOPA	30 g cárnico con o sin hueso
CARNICO A	120 g sin hueso o 200 g con hueso
CARNICO B	120 g sin hueso o 200 g con hueso
GUARNICION 1 (ARROZ)	120 g
GUARNICION 2 (TUBERCULO, MENESTRA)	100 g
ENSALADA	60 g
1 VASO DE JUGO DE FRUTA	300 ml
POSTRE/FRUTA	100 a 150 g

Fuente: Carta de presentación CATEMASIBO S.A

1.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Para este análisis, se utiliza la herramienta de la entrevista, realizada a cada uno de los colaboradores, con respecto a las funciones que desempeñan.

1.3.1. Gerencia

TABLA No. 9: FUNCIONES DE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN.

Funciones del Gerente
Busca posibles clientes. Negociaciones en general. Toma de decisiones Gerenciales para el crecimiento de la empresa. Cobros de facturación del servicio. Compras fuertes.
Funciones del administrador
Toma de decisiones a varios niveles, pero sobre todo administrativo. Pagos de nómina, proveedores y cualquier tipo de pago a realizarse. Planificación de acciones a tomar para las novedades o situaciones que surjan. Firma de aprobación de compras.

Fuente: Entrevista empleados CATEMASIBO S.A

1.3.2. Gerencia Administrativa

TABLA No. 10: FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.

Funciones del Departamento de Contabilidad
Archivo. Atención a proveedores. Atención a trabajadores de la empresa para el cobro de roles. Cada 15 días se trabaja en análisis contables con el Eco. Hernán Espinoza.

TABLA No. 10: CONTINUACIÓN.

Depósitos, Retiros bancarios. Elaboración y declaración de los impuestos mensuales. Facturación. Ingreso de Asientos Contables. Ingreso de cobros de clientes. Ingreso de las retenciones que los clientes hacen. Llamar a los clientes para realizar cobros. Mensajería. Pagos de proveedores. Realización Comprobantes de Pagos proveedores. Realización de Conciliaciones bancarias. Resolver cuando hay las notificaciones del SRI. Responder y revisar los asientos contables que los auxiliares contables realizan. Solicitar la información (como pagos, movimientos bancarios, etc.) para el ingreso al sistema contable.
Funciones del Departamento de R.R.H.H.
Planificar, administrar y ejecutar los subsistemas de recursos humanos de la compañía, buscando un mejoramiento continuo y logrando potencializar el talento humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento de la empresa. Proporcionar a la compañía un conjunto de colaboradores con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas trazadas. Supervisar y aplicar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y liquidación del personal requerido para los diferentes proyectos de comercialización y servicios que ejecuta la compañía. Administrar y controlar la política salarial, los sistemas de nómina y beneficios sociales de la compañía como sueldos, horas extras, vacaciones, décimos, fondos de reserva, seguros, impuestos, utilidades, etc. Elaborar, actualizar e implementar los manuales y procedimientos internos de la compañía relacionados con la administración del talento humano. Mantener actualizados los reglamentos de seguridad y medio ambiente, acordes a la realidad de comercialización y servicios de la empresa. Mantener actualizadas las bases de datos del personal activo y pasivo de la compañía. Procurar mantener excelentes relaciones con los organismos de control de la empresa como son: IESS, Ministerio de Relaciones Laborales. Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo, enfocada a satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos. Consolidar información de las diferentes nóminas enviadas por cada uno de los campos. Elaborar la nómina y rol de pagos de los distintos proyectos y del personal en general. Elaborar y legalizar roles de décimos y utilidades. Manejo de la página web del IESS y hacer los ingresos y salidas del personal del IESS. Manejo de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales para elaborar actas de finiquito del personal en general. Elaborar y cuadrar las planillas del IESS del personal. Gestionar y registrar anticipos y pago al personal. Atender, coordinar, quejas y problemas de nómina. Archivar la documentación relacionada con el manejo de la nómina. Prestar soporte en la selección de personal a la Gerencia de RRHH. Coordinar los programas de capacitación al personal. Actualizar y alimentar la base de datos del personal.

TABLA No. 10: CONTINUACIÓN.

Emitir certificados y proporcionar referencias laborales del personal.
Funciones del Departamento de Sistemas
Dar soporte a los usuarios en aspectos técnicos, respondiendo sus inquietudes y solventar los problemas de hardware y software. Capacitar a los usuarios administrativos para que manejen correctamente los programas y optimicen el uso de las herramientas. Obtener respaldos diarios de la información, grabándola en un disco duro para prevenir la pérdida de la misma. Realizar el mantenimiento a los equipos de computación de la empresa en software y hardware, para el correcto funcionamiento de las oficinas centrales y los campos. Capacitar a los nuevos colaboradores en los programas de implementación de la empresa como ingreso de los administradores de campo. Determinar necesidades de equipos en la empresa, atendiendo los requerimientos de cada usuario, solicitando cotizaciones para la aprobación respectiva por gerencia. Realizar la instalación y puesta a punto de los equipos de computación en los lugares solicitados, adecuando un ambiente propicio (físico - operativo), según el área donde sea requerido. Mantener un inventario de equipos y su ubicación dentro de la empresa. Brindar apoyo en el área contable generando anexos y su revisión con las declaraciones para evitar errores, detectando los problemas a tiempo, dar soporte en la creación de relación de dependencia (RDEP).

Fuente: Entrevista empleados CATEMASIBO S.A

1.3.3. Gerencia de Operaciones

TABLA No. 11: FUNCIONES DEL ÁREA OPERATIVA.

Funciones del Departamento de logística
Choferes.- descargan víveres, legumbres y demás compras realizadas en la bodega central; cargan los carros en los que se van de viaje; realizan la limpieza del carro en el cual viajó y se encarga de su mantenimiento. Jefe de Mantenimiento.- Se encarga de coordinar el arreglo de los equipos y realizar los respetivos mantenimientos de las maquinarias de cada campo.
Funciones del Departamento de Operaciones
Organizar, supervisar y coordinar las actividades operativas en los diferentes campamentos. Organizar reuniones con el cliente (administradores de campo) para obtener información de quejas y novedades que se hayan presentado. Programar las soluciones a las quejas presentadas por el cliente. Revisión de pedidos de los campamentos y coordinación del despacho de materia prima. Coordinación en el Dto. De Recursos Humanos en cuanto a rotación, logística de personal.

TABLA No. 11: CONTINUACIÓN

Programar capacitaciones al personal en el campo en temas como manipulación de alimentos, almacenamiento, motivación, etc. Controlar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa en los campamentos. Controlar que la producción en los campamentos sea acorde al número de clientes. Coordinar apertura de nuevos campamentos. Coordinar cierres de campamentos.
Funciones del Departamento de Adquisiciones
Se encarga de despeñar la carne cuando el Sr. Giovanni alama se encuentra de vacaciones, limpieza de los cuarto frio, ayuda a despachar los que son abasto, ayuda al despacho de legumbre, ayuda con el aseo general los días miércoles. Se encarga de despeñar la carne, limpieza de los cuarto frio, en vez en cuando ayuda a despachar los abastos y legumbres. Desempeña al aseo de la bodega, a lavar gavetas, ayudar con los despacho de abasto y legumbres, pasar la carga a los camiones que van de viaje, también el aseo de las oficinas y baños. Desempeña al aseo de la bodega, a lavar gavetas, ayudar con los despacho de abasto y legumbres, pasar la carga a los camiones que van de viaje, también el aseo de las oficinas y baños. Despacha los abastos y legumbres, organiza que todos los productos lleguen al campo y recibir la mercadería cuando llega. Supervisar que todo salga bien. Realizar los egreso en el sistema, despachar los abasto y legumbres cuando el Sr Luciano vera, recibir la mercadería, realizar los pedidos de abastos a los proveedores, supervisar que las cosa lleguen bien al campo.

Fuente: Entrevista empleados CATEMASIBO S.A

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.1. INVENTARIO DE PROCESOS

CATEMASIBO S.A. trabaja con el sistema de gestión por departamento, los cuales no se encuentran bien estructurados o definidos. A pesar de esto, se está realizando un levantamiento de los procesos que inicialmente se pueden visualizar, aunque no de manera clara debido a la desorganización que sufre esta empresa. Los procesos identificados con una breve descripción, se muestran a continuación:

- *Gestión estratégica y calidad.*- manejo y control de proyectos, toma de decisiones, gestión de control de calidad (condiciones de alimentos recepción y despacho).

- *Gestión de sistemas.*- gestión de equipo de la tecnología e información.

- *Gestión de mantenimiento.*- arreglo de equipos, mantenimiento, adecuación de áreas de trabajo.

- *Gestión operativa.*- proceso de alimentos terminados, lavandería, camarería.

- *Gestión del talento humano.*- ingreso recurso humano, contratos, organización de personal por campos, evaluación del personal.

- *Gestión financiera*.- contabilidad (registros contables, obligaciones tributarias).

- *Gestión de adquisiciones y logística*.- de materia prima, menajes de habitaciones y cocina y comedor, proveedores de servicios mantenimiento. Estibaje y transporte de pedidos.

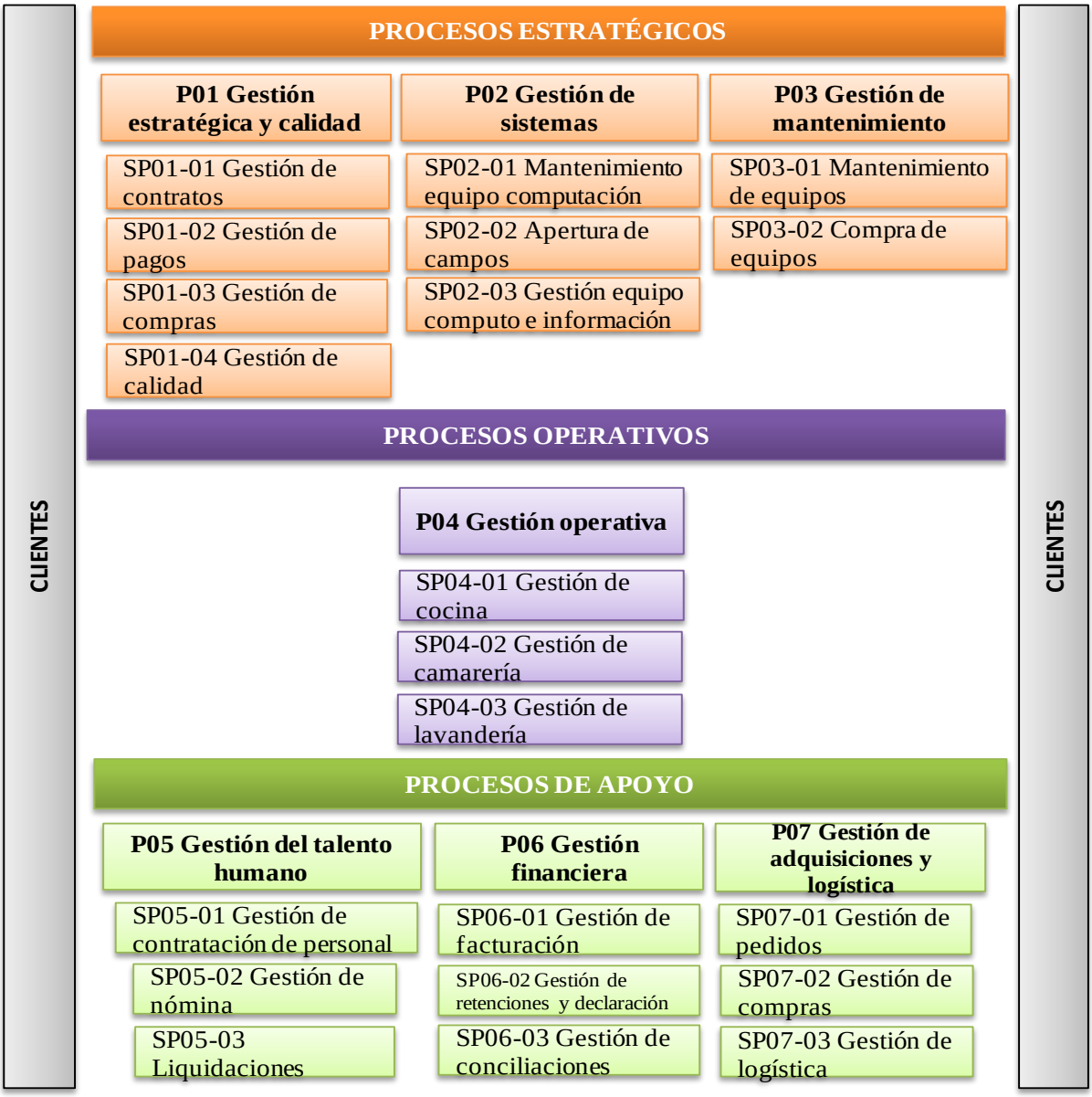
2.1.1. Clasificación de los procesos

Hay varias formas de clasificar los procesos, de acuerdo a Ricardo Ríos, una de ellas es clasificación en el orden del ciclo PHVA; otra, toma en cuenta la clasificación de los 3 tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo; y por último, según los cuatro capítulos de la norma ISO 9001: 2008, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Realización del producto, y Medición, análisis y mejora (Rios, 2011).

Para CATEMASIBO S.A. se ha decidido proceder con la clasificación de los cuatro capítulos de la norma ISO 9001: 2008, con el propósito de que en un futuro cercano se implementen los cambios propuestos y se solicite la certificación bajo dicha norma.

2.2. MAPA DE PROCESO ACTUAL

GRÁFICO No. 5: MAPA DE PROCESOS.



Fuente: Entrevista empleados CATEMASIBO S.A

2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

De acuerdo a la actual forma de gestión de CATEMASIBO S.A., a continuación se levantan siete procesos de los cuales se derivan un total de 21 subprocesos, que serán analizados para proponer mejoras direccionadas a incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos considerados como críticos.

En la Tabla No. 12, se muestran todos los procesos levantados con sus respectivos subprocesos y la clasificación que le da la directiva:

TABLA No. 12: PROCESOS ACTUALES.

CÓDIGO	NOMBRE	TIPO
P01	**Gestión estratégica y calidad**	PROCESOS ESTRATÉGICOS
SP01-01	Gestión de contratos	
SP01-02	Gestión de pagos	
SP01-03	Gestión de compras	
SP01-04	Gestión de calidad	
P02	**Gestión de sistemas**	
SP02-01	Mantenimiento equipo computación	
SP02-02	Apertura de campos	
SP02-03	Gestión equipo cómputo e información.	
P03	**Gestión de mantenimiento**	
SP03-01	Mantenimiento de equipos	
SP03-02	Compra de equipos	
P04	**Gestión operativa**	PROCESOS OPERATIVOS
SP04-01	Gestión de cocina	
SP04-02	Gestión de camarería	
SP04-03	Gestión de lavandería	
P05	**Gestión del talento humano**	PROCESOS DE APOYO
SP05-01	Gestión de contratación de personal	
SP05-02	Gestión de nómina	
SP05-03	Liquidaciones	
P06	**Gestión financiera**	
SP06-01	Gestión de facturación	
SP06-02	Gestión de retenciones y declaración	
SP06-03	Gestión de conciliaciones	

TABLA No. 12: CONTINUACIÓN		
P07	**Gestión de adquisiciones y logística**	
SP07-01	Gestión de pedidos	
SP07-02	Gestión de compras	
SP07-03	Gestión de logística	

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Con el objetivo de comprender cada uno de los procesos levantados y conocer la situación actual de los subprocesos, se realiza una descripción general de cada uno de ellos y se plantea el Cursograma Analítico Actual tomado del método ASME.

A continuación se muestra la descripción de las actividades de los subprocesos arriba mencionados con los diagramas de flujo correspondientes:

P01 Gestión Estratégica y de Calidad

SP01-01 Gestión de Contratos

El Gerente establece contactos con las autoridades de las empresas que contratan el tipo de servicio que brinda las cuales solicitan la carpeta de presentación para analizar las ofertas que CATEMASIBO ofrece (la carpeta de presentación es elaborada por el administrador y por el jefe de sistemas) luego de evaluar la empresa el posible cliente procede a negociar con el Gerente y el administrador lo cual no siempre sucede, muchas veces el Gerente realiza las negociaciones que crea

convenientes sin realizar un previo análisis de los costos y demás factores que varían o afectan los precios del servicio. El Gerente firma el contrato y comunica vía telefónica y a última hora la apertura del nuevo frente de trabajo y por rumor el personal de cada área se va enterando de las novedades y comienza a trabajar. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP01-02 Gestión de Pagos

Contabilidad envía las facturas de la entrega del servicio a la persona encargada de los trámites en quito para que las entregue a cada uno de los clientes. El cliente informa que los cheques están listos, el Gerente, vía telefónica, avisa al tramitador para que retire y deposite el cheque a la cuenta de la empresa, pocas veces quien retira los cheques es el Gerente.

Una vez depositado el cheque, el gerente llama al administrador para que éste realice las transferencias a todas las cuentas de las personas que el Gerente quiere pagar, no realiza una planificación de distribución del efectivo, lo cual genera molestia entre proveedores debido a que la mala distribución del efectivo hace que muchos no reciban ni siquiera un pago parcial de la deuda. El administrador solo realiza las transferencias que le han sido ordenadas en comendadas y confirma al Gerente. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP01-03 Gestión de Compras

Los operarios de base central le hacen el requerimiento vía telefónica al Gerente o al administrador de los faltantes, para que realice la compra. El gerente viaja a Quito o al lugar que sea necesario para realizar las compras fuertes con su tarjeta de crédito y el tramitador se encarga de enviar las compras realizadas por encomienda. En la bese de Lago Agrio el retiro lo realiza la persona que esté disponible o quien hizo la requisición. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP01-04 Gestión de Calidad

El administrador recibe las documentaciones realizadas por las diferentes áreas con el fin de que realice el análisis respectivo y apruebe, corrija o tome las decisiones necesarias de cada caso, después de revisar la documentación, el administrador, envía una respuesta, generalmente vía correo electrónico o realiza una llamada para autorizar o no autorizar acciones a tomar según el case de cada área de trabajo. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

P02 Gestión de Sistemas

SP02-01Gestión de Mantenimiento del equipo de Computación

Del campamento o de Gerencia llega el requerimiento para solucionar problemas con el equipo de cómputo, el responsable de sistemas analiza e identifica el problema y la capacidad del daño, determina si hay que comprar o no materiales para solucionar los problemas. Si hay que comprar los materiales pide la proforma y envía a gerencia para la debida autorización, si gerencia no autoriza realiza una nueva proforma, si gerencia autoriza, se realiza la compra. Según la gravedad del problema puede cumplir con el requerimiento viajando al campo o vía telefónica. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP02-02 Gestión de apertura de Campos

Gerencia o el área de operaciones solicitan el equipamiento de un nuevo campo; el responsable de sistemas verifica inmediatamente la existencia de equipos, si no hay realiza una orden de compra a gerencia para que ésta apruebe, si hay prepara todos los equipos necesarios y los entrega a bodega para que ellos se encarguen de hacer llegar los equipos a los campamentos, el encargado de sistemas instala los equipos,

genera la primera base de datos y capacita al supervisor de campo. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP02-03 Gestión de equipo de Cómputo e Información

El encargado de sistemas identifica inventario de equipos de cómputo, los numera, Genera el inventario en Excel y presenta el inventario cada 6 meses a gerencia para que esta apruebe. Saca el respaldo de la información diaria del sistema y de usuarios y lo presenta semestralmente. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

P03 Gestión de Mantenimiento

SP03-01 Gestión de Mantenimiento de Equipos

Los supervisores de los campos llaman directamente al Jefe de mantenimiento o a los técnicos para informar sobre el requerimiento o el daño de un equipo y el estado en el que están trabajando por esa falta. El jefe de mantenimiento pide el dinero a la digitadora (la cual se encarga de las compras) o si ella no dispone de dinero, lo piden al administrador directamente. El administrador entrega el dinero y el jefe de mantenimiento, este va a comprar los materiales requeridos sin hacer uso de las

retenciones, lo cual no es lo correcto y posteriormente entrega la factura a contabilidad. Luego, según el daño que se tenga en los equipos, se envía a los técnicos quienes realizan el mantenimiento en el campo que solicitó. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP03-02 Gestión de Compra de Equipos

Para la compra de equipos nuevos, el Jefe de mantenimiento informa a Gerencia del equipo que se necesita y ésta se encarga de comprar y entregar factura a contabilidad. Gerencia también omite el trámite de realizar las retenciones respectivas, lo que conlleva a asumir el valor total de la factura. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

P04 Gestión Operativa

SP04-01 Gestión de Cocina

El chef con el administrador de campo realizan y revisan el menú, se llevan los productos a cocina para elaborar la comida. El ayudante de cocina nocturno debe adelantar el desayuno y el almuerzo. El cocinero prepara el plato fuerte y la

ensalada. Luego el ayudante de cocina diurno se encarga de la sopa, el postre y el lunch frío para quienes trabajan a media noche. Luego, el salonero y servicios varios se encargan de hacer el jugo, el pan, llevar la comida a línea caliente, sacar el plato piloto y servir la comida.

Después de que el cliente ha dejado el comedor, el salonero y varios servicios, procede a la limpieza del lugar. El administrador de campo registra y envía a la base los cuadros de Excel de rotación del personal, el consolidado de alimentación, el control de pedido semanal, llenos mensual y/o semanalmente según corresponda. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP04-02 Gestión de Camarería

Se levantan a las 5 am y pasan por los dormitorios retirando la ropa sucia, colocándola en tachos numerados por habitación; realizan la limpieza de las oficinas mientras los clientes se van al desayuno, luego regresan a los dormitorios a tender las camas o cambiar sábanas y limpian dormitorios y baños hasta el mediodía. Luego realizan la limpieza de baños generales hasta las 2 o 3 de la tarde. A las 4 pm regresan a las habitaciones con las tinas de ropa limpia para cada habitación. Realizan apoyo a cocina. El administrador de campo registra y envía en un cuadro de Excel la entrega de jabón y papel. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP04-03 Gestión de Lavandería

Reciben las tinas de ropa sucia, marcan la ropa y lavan por tina. Después, la llevan a la secadora y las dejan en las tinas a las que pertenecen, hasta que el personal de camarería las retire. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

P05 Gestión del Talento Humano

SP05-01 Gestión de Contratación de Personal

El jefe de operaciones envía el requerimiento de un nuevo personal al Jefe de RRHH, el cuál procede a buscar en la base de datos de personal en espera del puesto requerido, si encuentra realiza una selección del mejor y si no encuentra busca en las hojas de vida dejadas y selecciona la mejor opción RRHH y Jefe de operaciones, se ve el candidato más idóneo; luego piden formalmente los documentos y requisitos habilitantes para el ingreso. Se le contrata, se le da una inducción de puesto y posteriormente se le entrega los reglamentos, dotación de ropa y se envía al personal al campo correspondiente. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP05-02 Gestión de Nómina

Los supervisores de campos envían los cuadros de rotación, los cuales son los registros del personal que está trabajando y descripción de sus jornadas, el personal de RRHH consolida los cuadros de rotación y compara el número de empleados con los que se tiene registrado en el sistema, según esta revisión se comprueba, registra y se depura del sistema según la situación del personal, si esta liquidado o si no consta en dichos cuadros.

Luego se revisan horas extras, faltas, días de trabajo, ingresos, prestamos IESS, prestamos empresas, multas, boutique, anticipos, comisariato y todas las demás novedades presentadas durante el mes del trabajador.

Una vez generada la nómina se envía a contabilidad para que revise y una vez aprobada se envía a Gerencia para la aprobación final. Gerencia aprueba y se procede a realizar textos por campos para que gerencia realice las transferencias a toda la nómina. Cuando los pagos han sido realizados, Gerencia confirma y RRHH imprime roles y los envía a los campos para las respectivas firmas las cuales tiene la obligación el supervisor del campo, de enviar de vuelta para que RRHH archive. Se suben las novedades al IESS y MRL y se imprimen planillas para que gerencia realice los pagos respectivos. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP05-03 Gestión de Liquidaciones

RRHH debe realizar las liquidaciones del personal que sale liberado en los cuadros de rotación, pasa a contabilidad para la revisión y luego a gerencia para la aprobación. Una vez aprobados los montos se realiza el acta de finiquito en la página web del MRL y se generan los turnos para asistir al MRL con las firmas y documentos necesarios para la legalización del acta. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

P06 Gestión Financiera

SP06-01 Gestión de Facturación

El supervisor realiza el reporte del consumo mensual en los campamentos con las respectivas firmas de responsabilidad que son las de: supervisor de campo y representante de la Cía. Contratante. Envía el reporte a la base y se la entrega a Contabilidad para que genere la factura de venta y posteriormente realizar el cobro. Bodega ingresa las facturas de compra al kardex, luego las entrega a la auxiliar contable la cual se encarga de ingresarlas al sistema y así poder controlar las cuentas por pagar y las facturas pagadas al contado. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP06-02 Gestión de Retenciones y Declaración

Con la información de los pagos y venta del servicio en el sistema la contadora realiza las retenciones respectivas e imprime los reportes para sacar los impuestos, imprime los formularios 103 y 104 de la página web del SRI, los llena y los carga nuevamente a la dirección indicada por el Servicio de Rentas Internas. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP06-03 Gestión de Conciliaciones

El administrador cobra a clientes y realiza pagos a proveedores y la contadora los ingresa al sistema para sacar el reporte de bancos y realizar la conciliación bancaria, después realiza un reporte de cheques pendientes y envía a Gerencia para que apruebe. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

P07 Gestión de Adquisiciones y Logística

SP07-01 Gestión de Pedidos

El supervisor junto con el Chef del campo realizan el pedido semanal de los víveres, legumbres y demás utensilios indispensables para poner en marcha el servicio, el

supervisor envía este pedido vía correo electrónico a los jefes de operaciones. El jefe de operaciones junto con el jefe de bodega revisan el pedido y aprueban cada uno de los ítems, si en alguno de los casos hay una desaprobación, el jefe de operaciones se encarga de hacer las modificaciones que sean necesarias para controlar los excesos. Después de esto entregar el pedido físico a bodega para que esta proceda a gestionar las compras y así poder despachar. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP07-02 Gestión de Compras

El jefe de bodega envía a los choferes cada semana para realizar las compras de los pedidos aprobados de todos los campos por el jefe de operaciones, los choferes viajan hacia el proveedor a su punto de venta, una vez despachados el camión con el pedido regresa a las instalaciones principales para realizar el desembarque y limpieza de los productos.

Mientras se limpian los productos la digitadora realiza las compras de víveres y productos específicos que no se pudieron comprar fuera de la ciudad o que por pedidos adicionales se tuvieron que comprar después de que los camiones ya estaban viajando de regreso. La digitadora tiene que salir a realizar las compras y luego regresa a la empresa a ingresar las compras realizadas y egresar los pedidos del sistema. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

SP07-03 Gestión de Logística

Los ayudantes de bodega separan los pedidos físicamente por campos, luego suben los productos en orden y el chofer se encarga de estibarlos en el cajón del camión para que ingrese todo el pedido sin que estos no se estropeen y lleguen en las mejores condiciones a cada uno de los campos. Jefe de bodega realiza y entrega una guía de remisión al chofer con los productos a transportar.

En el campo, una vez descargados los productos, por la gestión de operaciones, el supervisor de campo firma la guía y la envía de vuelta con el chofer para ser entregada a la digitadora, para que esta archive. Para lo cual no siempre llegan las guías. Diagrama de flujo: **(Ver detalle en Anexo 2).**

3. DIAGNÓSTICO

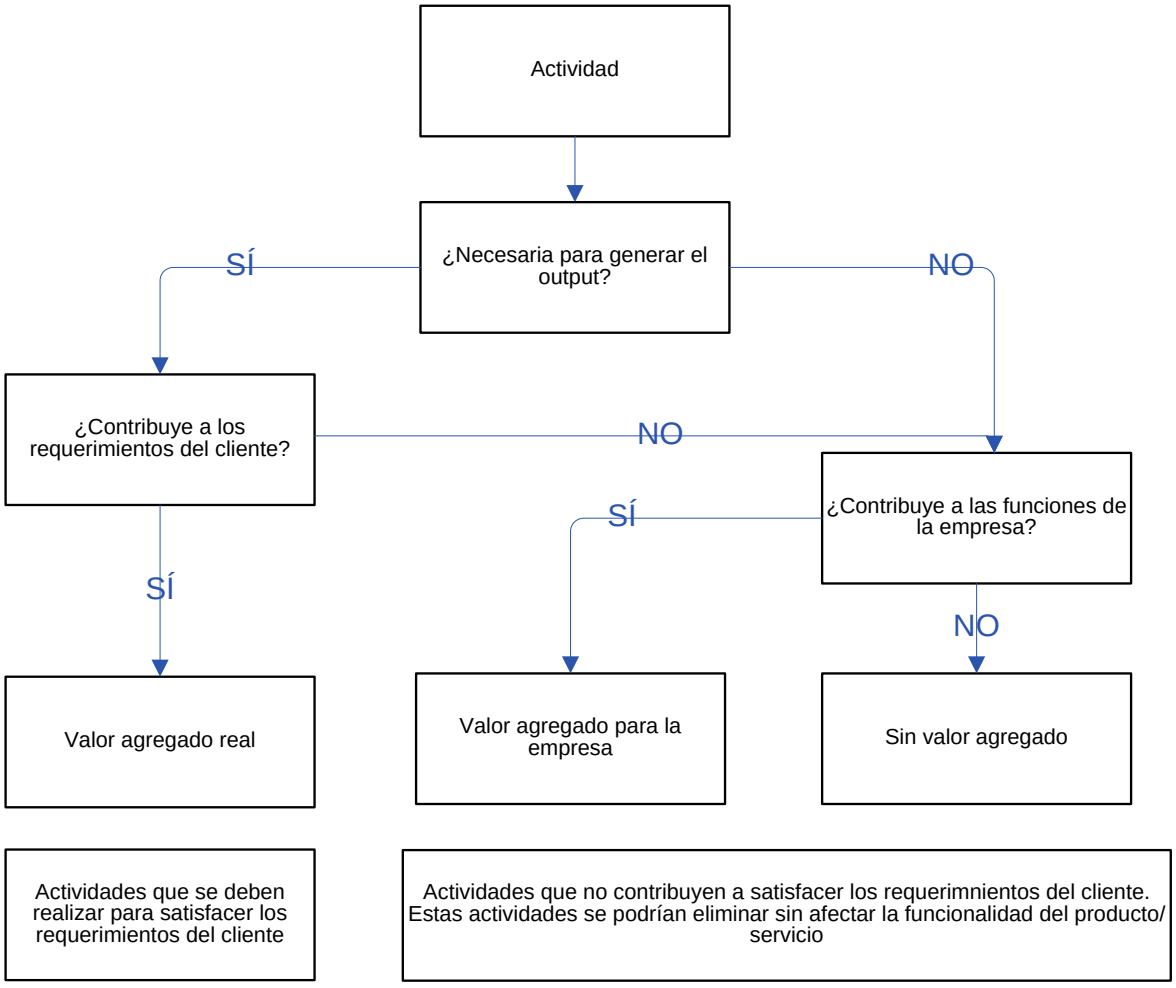
3.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

> El análisis del valor agregado permite conocer que tan importante son las actividades que se ejecutan. Existen tres tipos de actividades: las actividades que agregan valor al cliente VAC, las que agregan valor al negocio VAN y actividades que no agregan valor ni para el cliente, ni para la organización, algunas de esas actividades pueden ser eliminadas si la gerencia lo dispone, otras no se pueden eliminar debido a que son necesarias para cumplir los objetivos organizacionales. (Tobón y Escobar, 2007, págs. 97,98)

Para establecer si las actividades de cada subproceso agregan valor al negocio, al cliente o simplemente no agrega valor, se utiliza la figura 6.1 Evaluación del valor agregado de Harrington, con la que se aplican las preguntas a cada actividad y así lograr datos con un porcentaje de confianza alto (HARRINGTON, 1993).

A continuación se presenta la figura de para la evaluación del valor agregado aplicado a la empresa CATEMASIBO S.A.:

GRÁFICO NO. 6 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO.



Fuente: Figura 6.1 Evaluación del valor agregado de Harrington 1993.

Para el análisis de los procesos, se procede a resumir el alcance de cada uno de los subprocesos levantados y que constan en el Segundo Capítulo. Al final de cada proceso se realiza un resumen del resultado de subprocesos y el detalle de cada uno de ellos se puede observar en el Anexo 3 del presente trabajo.

3.1.1. P01 Gestión Estratégica y de Calidad

La Gestión estratégica y de calidad busca el mejoramiento y desarrollo continuo de la empresa, estableciendo contratos convenientes. La gerencia vela por brindar un servicio con puntualidad y calidad acordada en los contratos, además atiende de manera personalizada a los contratos relevantes, especialmente en la cobranza por los servicios prestados.

3.1.1.1. SP01-01 Gestión de Contratos

Este proceso se encarga de coordinar el cumplimiento de los contratos celebrados con los clientes y encontrar nuevas oportunidades de expansión con empresas que necesiten de sus servicios. Mantiene relaciones con el personal de gerencia o administración contratante y asiste a reuniones para tratar temas del contrato, mantener y/o crear una relación de confianza mutua entre el cliente y la Corporación CATEMASIBO S.A. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.1.2. SP01-02 Gestión de Pagos

Se encarga de hacer llegar las facturas al cliente para realizar el cobro por el servicio prestado durante el mes. Deposita el cobro a la cuenta de la empresa para proceder a transferir pagos. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.1.3. SP01-03 Gestión de Compras

El Gerente se encarga de realizar las compras que requieren mayor inversión como equipos y herramientas necesarias y que no se consiguen con facilidad en la localidad operativa de la empresa. Utilizando una tarjeta de crédito o pagos con transferencias o en efectivo. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.1.4. SP01-04 Gestión de Calidad

Tanto el Administrador como el Gerente deben aprobar los productos o materiales a utilizar, lo cual no ocurre muy a menudo. Además de autorizar por medios de firma la adquisición de productos de pesaje de los cuartos fríos como cárnicos, queso y transformación de productos. La

Gestión de calidad también es quien toma las decisiones finales y más importantes de las demás áreas. **(Ver detalle en Anexo 3)**

La tabla No. 13 muestra que el 88% de los subprocesos agregan valor al negocio VAN, el 12% restante no agrega valor y ninguna de los procesos estratégicos y de calidad agregan valor al cliente.

TABLA No. 13: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO
P01 GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD

ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)
GESTIÓN DE CONTRATOS	0	5	0
GESTION DE PAGOS	0	4	1
GESTIÓN DE COMPRAS	0	3	1
GESTIÓN DE CALIDAD	0	2	0
TOTAL	0	14	2
PORCENTAJE	**0%**	**88%**	**12%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Análisis de la aplicación del algoritmo de Harrington:

Gestión de Contratos.- actividades por medio de las cuales se legaliza las condiciones del servicio, mediante la ejecución de un contrato. Se debe tomar en cuenta las actividades que realiza la gerencia, para que se establezcan actividades de análisis de costos y gastos previo a la firma de los contratos, asegurando un ganar-ganar de las partes.

Gestión de pagos.- involucra las actividades más importantes y que afectan directamente al cliente. La responsabilidad de las actividades debe centrarse en

una sola persona, no debería asignarse a cualquier otra persona, como en la actividad elaboración de las facturas. Es importante la planificación de pagos mensuales para evitar disgustos y pérdida de confianza de los clientes internos y externos.

Gestión de compras.- gestiona compras de sumas altas o que por motivos externos no se pueden realizar en la localidad de la empresa. El gerente debe realizar retenciones cuando realice las compras grandes y en efectivo. La recepción de las encomiendas no es la adecuada, se debe establecer un procedimiento organizado por parte de bodega.

Gestión de calidad.- toma decisiones finales en cuanto a calidad de productos utilizados, proveedores y acciones administrativas. No hay estabilidad administrativa, ni una fuerte influencia sobre alguna área de la empresa. Debería existir más compromiso por parte del administrador en cuanto al puesto de trabajo, para que pueda tomar decisiones asertivas e influir positivamente en el personal.

3.1.2. P02 Gestión de Sistemas

El proceso de Gestión de sistemas debe mantener toda la parte informática de la empresa. Realizar mantenimiento a los equipos, actualizar software y hardware,

arreglar los equipos dañados por el mal uso de los usuarios, facilitar programas para agilizar las funciones administrativas, mantener la base de datos de la empresa segura y al día.

3.1.2.1. SP02-01 Mantenimiento equipo de Computación

Busca mantener los equipos de computación y redes en condiciones óptimas, para evitar posibles contratiempos y pérdida de información. Evalúa el daño de los equipos y los repara si hay posibilidades de funcionamiento, de ésta manera también optimiza recursos. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.2.2. SP02-02 Apertura de Campos

El jefe sistemas se encarga de preparar los equipos necesarios para instalarlos en el nuevo frente de trabajo, aparte de capacitar al nuevo supervisor de campo para que maneje los programas que generan informes mensuales. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.2.3. SP02-03 Gestión Equipo Cómputo E Información

Éste proceso permite controlar la información tanto de hardware como información interna de los equipos de la empresa, debiendo actualizar diariamente el respaldo de la información del sistema en una base de datos y mantener un inventario de todos los equipos en funcionamiento y fuera de servicio. **(Ver detalle en Anexo 3)**

La tabla No. 14 muestra que el 72 % de los subprocesos agregan valor al negocio VAN, el 11% agrega valor al cliente VAC y el 17% restante no agrega valor ni al cliente, ni al negocio.

TABLA No. 14: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO
P02 GESTIÓN DE SISTEMAS

ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)
MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTACIÓN	**1**	**5**	**1**
APERTURA DE CAMPO	**1**	**5**	**2**
GESTIÓN EQUIPO CÓMPUTO E INFORMACIÓN	**0**	**3**	**1**
TOTAL	**2**	**13**	**3**
PORCENTAJE	**11%**	**72%**	**17%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Análisis de la aplicación del algoritmo de Harrington:

Mantenimiento equipo de computación.- Compone y actualiza software de los equipos de computación, les da mantenimiento y realiza adquisiciones. Necesita

un espacio adecuado, seguro y con herramientas para realizar sus trabajos; es importante que realice paso a paso las actividades para que quede constancia de sus actividades y que exija un formulario con el detalle del por qué se generó el daño en el equipo.

Apertura de campo.- prepara equipo de cómputo completo para la apertura del nuevo frente de trabajo y capacita al usuario. Las órdenes de preparación de equipo para un nuevo campo son casi siempre de manera verbal, debería formalizar la manera de dar aviso en la apertura de campo, de tal manera que se preparen a tiempo todos los componentes. Existe un mal uso de los equipos lo cual genera grandes gastos injustificados, el Jefe de sistema tiene que investigar el motivo de equipos dañados y dar solución.

Gestión equipo de cómputo e información.- registra la existencia de equipos de cómputo, su estado y genera respaldos de la información que cada uno posee. No se tiene conocimiento de la cantidad existente de equipos de la empresa, se debe establecer el tiempo al que se realizará inventario de los equipos, para conocer existencias y estado real.

3.1.3. P03 Gestión de Mantenimiento

Éste proceso como su nombre lo dice se encarga del mantenimiento de todos los equipos de cocina, equipos de lavandería y camarería. Además realizan trabajos de soldadura, eléctricos entre otros. La gestión de mantenimiento es muy importante en la empresa pues solucionan inmediatamente los problemas de los equipos ya sea en el taller o dirigiéndose a los diferentes frentes de trabajo.

3.1.3.1. SP03-01 Mantenimiento y Compra de Equipos

Busca mantener los equipos y herramientas de trabajo en condiciones óptimas, para evitar posibles contratiempos e insatisfacción por parte del cliente. Evalúa el daño de los equipos y los repara si hay posibilidades que aun funcionen, de ésta manera también optimiza recursos. Realiza compras pequeñas que se pueden conseguir cerca del taller de mantenimiento. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.3.2. SP03-02 Compra de Equipos

El Jefe de mantenimiento envía una lista de repuestos necesarios para reparar los equipos que han llegado averiados de los campos, ya sea a

directiva o a bodega. Si los equipos no tienen reparación, dan aviso con el objetivo que se adquieran unos nuevos. **(Ver detalle en Anexo 3)**

La tabla No. 15 muestra que el 100 % de los subprocesos agregan valor al negocio VAN y que ningún otro subproceso agrega valor al cliente debido a que es un proceso interno.

TABLA No. 15: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO
P03 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)
MANTENIMIENTO Y COMPRA DE EQUIPOS	**0**	**6**	**0**
COMPRA DE EQUIPOS	**0**	**4**	**0**
TOTAL	**0**	**10**	**0**
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Análisis de la aplicación del algoritmo de Harrington:

Mantenimiento y compra de equipos.- realiza mantenimiento de los equipos. Los técnicos deben contar con las seguridades físicas y herramientas necesarias para el buen desempeño de sus funciones. Los requerimientos son informales deben manejar formatos incluso como informe de los mantenimientos.

Compra de equipos.- se encarga de hacer la requisición de las herramientas, equipos y repuestos necesarios para el mantenimiento. Debe existir una

comprobación física de lo que ingresa al taller de mantenimiento y un inventario que detalle las existencias y en el estado de éstas.

3.1.4. P04 Gestión Operativa

La Gestión operativa está compuesta por la Gestión de Cocina, Gestión de Lavandería y Camarería. Es el núcleo de la empresa donde se unen todos los esfuerzos realizados por las demás áreas y el resultado son los servicios que la Corporación CATEMASIBO está ofreciendo al mercado objetivo. Los errores que se puedan dar en este proceso repercuten directamente en la reputación con el cliente.

3.1.4.1. SP04-01 Gestión de Cocina

Éste proceso en si es la esencia del servicio que se está ofreciendo. Lleva a cabo la preparación de los alimentos y de servirlos al cliente, prepara los pedidos semanales para abastecer la bodega y cumplir con los menús elaborados por los cocineros junto con los supervisores de campo. Además de mantener la limpieza dentro del área de trabajo. **(Vea detalle anexo 3)**

3.1.4.2. SP04-02 Gestión de Camarería

Se encarga de mantener las oficinas, los cuartos y los baños del cliente limpios y dotados con los productos de limpieza acordados. Entrega al supervisor de campo la cantidad de productos entregados al cliente para que éste genere el informe mensual de consumo. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.4.3. SP04-03 Gestión de Lavandería

Se encarga de mantener los uniformes del cliente limpios y doblados con los productos de limpieza acordados. Entrega al supervisor de campo la cantidad de productos utilizados en lavandería para que éste genere el informe mensual de consumo. **(Ver detalle en Anexo 3)**

La tabla No. 16 muestra que el 61 % de los subprocesos agregan valor al cliente VAC, lo que implica es un proceso que afecta directamente la relación son el cliente, el 35% agregan valor al negocio VAN y el 4% de los subprocesos no agregan valor.

TABLA No. 16: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO
P04 GESTIÓN OPERATIVA

ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)
GESTIÓN DE COCINA	**7**	**2**	**0**
GESTIÓN DE CAMARERÍA	**6**	**2**	**0**
GESTIÓN DE LAVANDERÍA	**1**	**4**	**1**
TOTAL	**14**	**8**	**1**
PORCENTAJE	**61%**	**35%**	**4%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Análisis de la aplicación del algoritmo de Harrington:

Gestión de cocina.- prepara los alimentos según el menú establecido. Se debe realizar un buen plan de acción y concientizar al personal del campo sobre la importancia de cumplirlo a cabalidad, para evitar falencias en el desempeño de labores y descoordinación, realizar una estructura adecuada de puestos.

Gestión de camarería.- realiza la limpieza de las habitaciones, oficinas y baños del cliente. En cuanto al servicio ofrecido no han tenido muchos inconvenientes, pero debe realizarse un análisis de cuanto realmente está costando, puesto que en algunos contratos solo es un servicio adicional que no se cobra.

Gestión de lavandería.- clasifica las prendas de vestir del cliente y las lava, seca, dobla y ordena de tal manera que no se confundan. En cuanto al servicio ofrecido no han tenido muchos inconvenientes, pero debe realizarse un análisis de cuanto realmente está costando, puesto que en algunos contratos solo es un servicio adicional que no se cobra. Es un gasto fuerte como para no ser recuperado. A

demás, los equipos se dañan con frecuencia y la reparación también tiene costos elevados.

3.1.5. P05 Gestión del Talento Humano

Éste proceso permite mantener control sobre el personal activo y pasivo de la empresa. También mantiene base de datos sobre personal aspirante que ha trabajado con anterioridad en la rama y aquellos que no tienen experiencia. Además de generar roles de pago, planillas y mantener al día leyes, reglamentos y vigilar que se cumplan a cabalidad. Mantiene la armonía en la relación empleador – empleado.

3.1.5.1. SP05-01 Gestión de Contratación de Personal

Se encarga de seleccionar el personal idóneo para cubrir las vacantes de puestos y mantener actualizada la base de datos de personal disponible con las observaciones de las capacidades de cada uno de los aspirantes. Solicita la documentación habilitante para laborar y entrega la dotación a los nuevos integrantes según el cargo a desempeñar. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.5.2. SP05-02 Gestión de Nómina

Registra todas las novedades que presentan los trabajadores mensualmente y concilia los cuadros de rotación enviados desde todos los frentes de trabajo para generar los roles de pago y enviar a revisión y aprobación por contabilidad y administración. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.5.3. SP05-03 Liquidaciones

Realiza las salidas del personal liberado, trata con ellos y prepara la pre-liquidación para que contabilidad y administración las apruebe y provisione mensualmente, prepara las actas de finiquito y cancela los valores al personal correspondiente. **(Ver detalle en Anexo 3)**

La tabla No. 17 muestra que el 92% de los subprocesos agregan valor al negocio VAN, lo que implica que es un proceso que afecta directamente los intereses del negocio, el 8% agregan valor al cliente VAC y ninguno de los subprocesos no agregan valor.

TABLA No. 17: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO
P05 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)
GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	**2**	**6**	**0**
GESTIÓN DE NÓMINA	**0**	**12**	**0**
LIQUIDACIONES	**0**	**6**	**0**
TOTAL	**2**	**24**	**0**
PORCENTAJE	**8%**	**92%**	**0%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Análisis de la aplicación del algoritmo de Harrington:

Gestión de contratación de personal.- se encarga de la selección y contratación de personal idóneo para cada vacante. Debe seguirse un proceso de selección como política para ingreso de nuevo personal, la requisición debe realizarse con un tiempo prudente y utilizar la estructura de los puestos para cubrir vacantes con personal activo.

Gestión de nómina.- organiza y registra toda la información del personal y entrega roles que pagos mensualmente. Los supervisores de campos tienen que poner verdadero interés en la entrega de documentación de nómina a talento humano, se deben establecer controles que permitan inspeccionar el cumplimiento de obligaciones.

Liquidaciones.- calcula valores a liquidar de personal liberado o que ha renunciado voluntariamente. El mayor problema con este subproceso es que no se concluye el pago de las liquidaciones, debería destinarse una cantidad económica

mensual, en primera instancia, para igualar pagos y en segunda instancia, para mantenerlos al día.

3.1.6. P06 Gestión Financiera

Controla que se generen todos los documentos de respaldo para realizar las declaraciones y realiza conciliaciones para llevar un registro confiable sobre el flujo de efectivo y cuentas pendientes ya sea por pagar o por cobrar. Realiza los estados financieros y mantiene la información del sistema actualizado.

3.1.6.1. SP06-01 Gestión de Facturación

Con los informes firmados que envían los supervisores de todos los frentes de trabajo con respecto al consumo mensual por parte del cliente, contabilidad procede a realizar las facturas, las envía al tramitador para que las entregue a las oficinas de los clientes. Mantiene control sobre las facturas pagadas y por pagar y así mismo las facturas cobradas. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.6.2. SP06-02 Gestión de Retenciones y Declaración

Con la información de comprobantes, demás documentos autorizados por los organismos de control y la información del sistema, contabilidad realiza las declaraciones de ley dentro del plazo establecido por las autoridades competentes. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.6.3. SP06-03 Gestión de Conciliaciones

Cruza la información del banco y del sistema para establecer diferencias de valores y mantener armonía en relación al flujo de efectivo real. Cuando existen inconsistencias, cruza información con administración y/o Gerencia. **(Ver detalle en Anexo 3)**

La tabla No. 18 muestra que el 75% de los subprocesos agregan valor al negocio VAN, el 25% no agregan valor NVA y ninguno de los subprocesos agregan valor al cliente VAC.

TABLA No. 18: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO
P06 GESTIÓN FINANCIERA

ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)
GESTIÓN DE FACTURACIÓN	**0**	**6**	**0**
GESTIÓN DE RETENCIONES Y DECLARACIÓN	**0**	**2**	**1**
GESTIÓN DE CONCILIACIONES	**0**	**1**	**2**
TOTAL	**0**	**9**	**3**
PORCENTAJE	**0%**	**75%**	**25%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Análisis de la aplicación del algoritmo de Harrington:

Gestión de facturación.- prepara la facturación para el cobro a clientes y las registra al igual que las facturas de pago. Las actividades de gran responsabilidad como es la facturación, no se deben asignar a terceros y después de ser elaborada el jefe inmediato superior debe revisarla, para posteriormente ser enviadas al cobro.

Gestión de retenciones y declaración.- realiza control y registro de retenciones y realiza las declaraciones de impuestos. La descripción del trabajo es simple, se debe establecer o redactar un proceso con mayor detalle para que sea estandarizado.

Gestión de conciliaciones.- cruza las cuentas de la empresa con las cuentas del banco para mantener al día el sistema de flujo. Gerencia y Contabilidad deben mantenerse al día en cuanto a flujos de efectivo, de ésta manera se generará un registro contable real.

3.1.7. P07 Gestión de Adquisiciones y Logística

El proceso de Adquisiciones y logística es casi tan importante como el proceso de Gestión de operaciones, ya que al momento de adquirir los productos deben estar en el punto adecuado de madurez, para que al momento de llegar a los frentes de trabajo sigan manteniendo la frescura para ser utilizados y de esta manera evitar desperdicios considerables. Deben buscar proveedores con precios favorables y con variedad de producto, controlar que los pedidos lleguen a tiempo para ser despachados y controlar que el transporte esté en las mejores condiciones y preparado para cumplir con los viajes asignados.

3.1.7.1. SP07-01 Gestión de Pedidos

Se encarga de realizar la lista de recursos necesarios semanalmente para cumplir con el servicio acordado con el cliente, realiza una revisión detallada del pedido para corregirlo si es necesario y aprobarlo para que se gestione las compras. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.7.2. SP07-02 Gestión de Compras

Coordina el pedido y los viajes con los proveedores y los conductores respectivamente, realizan compras dentro de la localidad de productos pedidos adicionales y actualiza el sistema ingresando las compras realizadas. **(Ver detalle en Anexo 3)**

3.1.7.3. SP07-03 Gestión de Logística

Organiza y controla el despacho de los pedidos hasta su traslado a cada uno de los campos con las firmas de responsabilidad respectivas y las entrega de la documentación para ser archivada. **(Ver detalle en Anexo 3)**

La tabla No. 19 muestra que el 74% de los subprocesos agregan valor al negocio VAN, el 13% agregan valor al cliente VAC y el otro 13 % restante no agregan valor.

TABLA No. 19: RESUMEN ANALISIS DE VALOR AGREGADO
P07 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y LOGISTICA

ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)
GESTIÓN DE PEDIDOS	**1**	**4**	**0**
GESTIÓN DE COMPRAS	**0**	**2**	**2**
GESTIÓN DE LOGÍSTICA	**1**	**5**	**0**
TOTAL	**2**	**11**	**2**
PORCENTAJE	**13%**	**74%**	**13%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Análisis de la aplicación del algoritmo de Harrington:

Gestión de pedidos.- revisa, corrige y aprueba los pedidos enviados por los supervisores desde los campos. Los pedidos aprobados tienen que entregarse un día y hora establecidos al Jefe de bodega y tomando en cuenta las existencias por pedidos anteriores y clientes atendidos.

Gestión de compras.- gestiona las requisiciones de compra. El pedido debe realizarse tratando de optimizar tiempo, costos y haciendo uso de la tecnología, hay que buscar proveedores con mejores precios y que entreguen el producto limpio, en buen estado en las instalaciones. Para éste proceso compensaría tener una persona que digite y otra que compre.

Gestión de logística.- controla desde la recepción de productos a las instalaciones hasta la entrega de los pedidos en los campo. Los despachos deben realizarse en orden y la documentación llenada, firmada y entregada por las personas responsables hasta su archivo.

El siguiente cuadro de resumen general de procesos nos ayuda a visualizar de manera clara la tendencia de valor agregado para CATEMASIBO S.A.

TABLA No. 20: RESUMEN GENERAL DE PROCESOS.

PROCESOS	VAC (Cliente)	VAN (Negocio)	NVA (No genera valor)
P01 GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD	0	14	2
P02 GESTIÓN DE SISTEMAS	2	13	3
P03 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	0	10	0
P04 GESTIÓN OPERATIVA	14	8	1
P05 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	2	24	0
P06 GESTIÓN FINANCIERA	0	9	3
P07 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y LOGISTICA	2	11	2
TOTAL	**20**	**89**	**11**
PORCENTAJE	**17%**	**74%**	**9%**

Fuente: Investigación propia en empresa de estudio.

Como se puede ver en la tabla No. 20, el 74% de los procesos agregan valor al negocio y el 17% agrega valor al cliente, esto resulta bastante impresionante y preocupante, puesto que la mayoría de actividades dentro de cada proceso están dirigidas a cumplir con obligaciones de la empresa hacia organismos de control externos y a cubrir a tiempo con las necesidades internas. Pero no se concentran directamente en el cliente, como se puede ver, el único proceso que dirige su atención directa al cliente es el operativo (14 pts.) en el cual se da la entrega del servicio.

El 9% de los procesos no agregan valor ni a la empresa, ni al cliente, el porcentaje es aparentemente bajo, sin embargo, las actividades que se realizan en la empresa son tan básicas que solo se puede identificar una que otra actividad innecesaria, pero la mayoría de actividades que no agregan valor resultan del hecho de que son necesarias para la empresa pero el procedimiento es inadecuado.

3.2. MATRIZ DE ATRIBUTOS

Del análisis externo realizado a la empresa CATEMASIBO S.A. en el capítulo 1.1, se puede concluir que la baja inversión en tecnología y las constantes quejas de clientes, afectan directamente a su competitividad e imagen corporativa, lo que da lugar a una disminución de la participación del mercado y menor credibilidad.

Del análisis interno realizado a la empresa CATEMASIBO S.A. en el capítulo 1.2, se puede concluir que la falta de personal competente, las falencias en la estructura organizativa y la falta de compromiso de la directiva, han llevado a la empresa a una grave desorganización que se ha convertido en una costumbre, que afecta todo resultado esperado.

Entonces, para concluir con el análisis de la organización, se han establecido algunos objetivos organizacionales y factores críticos de éxito a tomar en cuento para el mejoramiento continuo inicial.

Objetivos organizacionales.- aumentar utilidades, incremento de cobertura del mercado, mejorar eficiencia en planta, disminuir reclamos, incrementar competitividad.

Factores críticos de éxito.- calidad del servicio, imagen corporativa, cumplir requisitos de ley, personal competente.

Con la siguiente matriz se calcula el impacto que tiene cada proceso sobre los objetivos organizacionales y factores críticos de éxito, de ésta manera se obtiene una correlación entre los procesos claves, objetivos estratégicos organizacionales y factores críticos de la organización (Rios, 2011, pág. 21).

Para esto se utiliza la siguiente valoración:

Alto-**3** Medio-**2** Bajo-**1**

TABLA No. 21: MATRIZ DE ATRIBUTOS.

PROCCESOS	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES						FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO				ITPP Impacto Total Por Proceso	PRIORIZACIÓN	PRIORIZACIÓN
	Aumentar utilidades	Incremento cobertura	Aumentar contratos	Mejorar eficiencia en planta	Disminuir reclamos	Incrementar competitividad	Calidad del servicios	Imagen corporativa	Cumplir requisitos de ley	Compromiso de todo personal			
Gestión estratégica y calidad	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	26.244	91,83%	1
Gestión de sistemas	1	2	1	3	2	2	1	3	2	3	432	1,51%	5
Gestión de mantenimiento	2	1	1	2	2	1	3	3	1	2	144	0,50%	7
Gestión operativa	1	1	3	1	2	3	3	3	1	3	486	1,70%	3
Gestión del talento humano	1	1	3	3	2	2	3	2	1	3	648	2,27%	2
Gestión financiera	3	1	1	2	2	2	1	2	3	3	432	1,51%	4
Gestión de adquisiciones y logística	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	192	0,67%	6

Fuente: Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas. Ricardo Ríos.

Del análisis de los resultados según las observaciones y las personas entrevistadas, se concluye que la Gestión estratégica y de calidad con una puntuación de 26.244 puntos (91.83%), tiene una correlación fuerte sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y factores críticos de éxito. Esto implica que si el proceso de Gestión estratégica y de calidad no cumple sus funciones, el impacto sobre los objetivos propuestos tendrá una afectación negativa.

En contraste, los demás procesos con puntuación más bajas, no afectarían en gran medida en los objetivos de la organización con los resultados que obtengan. Sin embargo, al tratarse de un servicio especializado, la Gestión del talento humano, es decisiva en el cumplimiento de estos objetivos y factores críticos de éxito, por este motivo está en segundo puesto de priorización con un impacto de 648, es decir, el 2.27%.

Esta conclusión ayuda a establecer la teoría de los tres por qué, como metodología para mejoramiento de los procesos más relevantes según la matriz de atributos realizada en la tabla No. 21.

4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El Manejo de los Procesos de la Empresa (MPE) es una metodología que ayuda a las organizaciones a administrar sus procesos, se centra en eliminar el desperdicio y la burocracia. También mejora la calidad del producto y servicio que se entrega a los clientes internos y externos; y establece un sistema que ayuda a simplificar, organizar y modernizar las funciones de los usuarios internos. (HARRINGTON, 1993, pág. 23)

4.1. TEORÍA DE LOS TRES PORQUÉ.

Para identificar las causas del problema de la empresa CATEMASIBO S.A. de manera asertiva y que además tome el menor tiempo posible, se utiliza la "Teoría de los tres porqué", que de acuerdo a Ricardo Ríos es una técnica no estadística que permite identificar la causa del problema de manera eficaz. La "Teoría de los tres porqués", consiste en preguntarse tres veces por qué ocurre cada causa, de tal manera que se llegue al problema principal promotor de los demás (Rios, 2011).

La Tabla No. 21, "Matriz de Atributos", muestra claramente cuáles son los procesos de mayor prioridad de gestión con respecto a los objetivos y factores críticos de éxito de la empresa CATEMASIBO S.A.

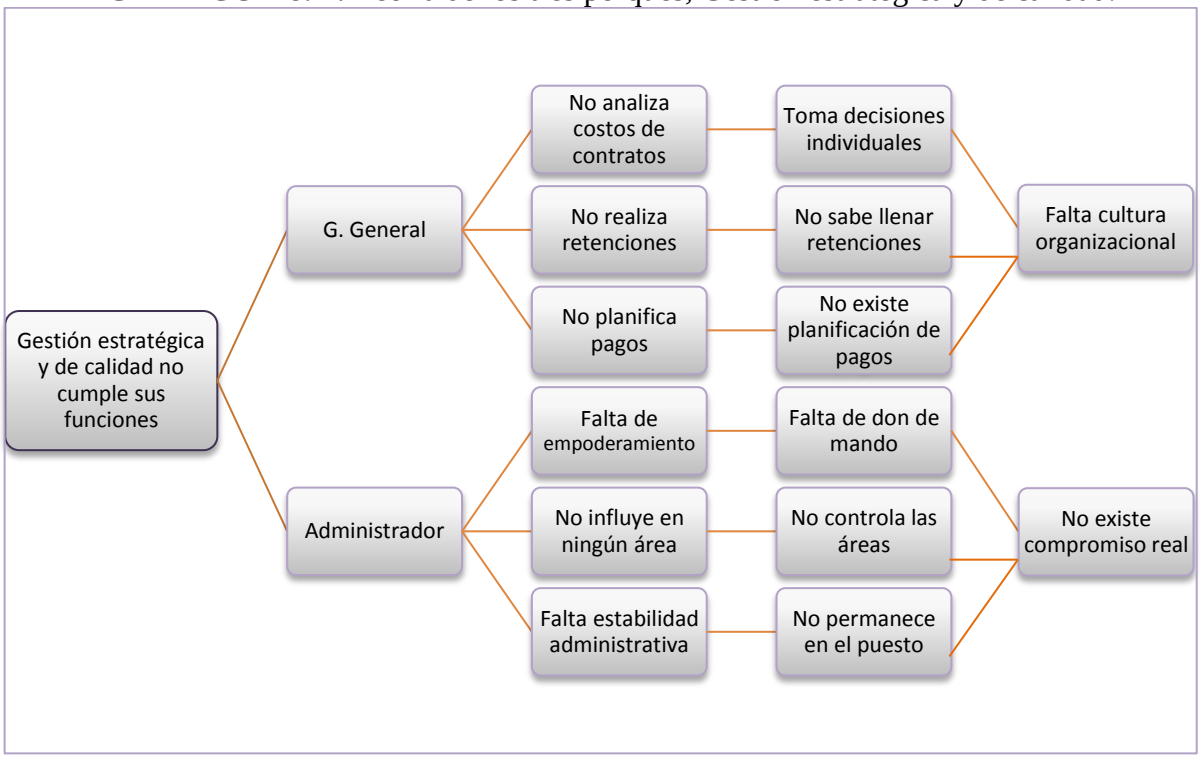
Esta información es la base para el siguiente análisis; se toma cada una de los procesos, y, de acuerdo a lo establecido hasta este momento en el estudio, se relaciona con los

problemas más relevantes detectados, que permitirán en el tercer porqué, establecer las causas de los problemas.

Los procesos que afectan en mayor porcentaje los objetivos de la empresa y sus factores críticos de éxito son: Gestión estratégica y de calidad, Gestión de talento humano y Gestión operativa. Con la información se plantea la propuesta de mejora puntal de la estructura organizativa de la empresa empleando el ciclo PHVA, para ser presentada a la directiva.

Gestión estratégica y de calidad

GRÁFICO No. 7: Teoría de los tres porqués, Gestión estratégica y de calidad.



Fuente: Análisis de valor agregado y tabla No.21

De acuerdo al análisis realizado en el gráfico No. 7 y Tabla No. 22, se puede establecer como problema principal, la FALTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL que tiene la directiva y la FALTA DE COMPROMISO REAL por parte de quien ejerce funciones administrativas; esto representa un obstáculo para sostener y enfrentar una empresa en desarrollo y que requiere mayor formalidad y estabilidad en su proceder. Algunas de las exigencias que se plantean son: trabajo en equipo, planificación de todas o la mayoría de actividades que se realicen, análisis de costos con personal competente, planteamiento y cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo, conocer y cumplir con las disposiciones de los organismos de control, entre otros.

La Tabla No. 22 resume los planteamientos de mejoramiento para Gestión Estratégica y de Calidad, siempre enfocadas en el ciclo PHVA.

TABLA No. 22: CICLO PHVA. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD.

CICLO PHVA	PLANTEAMIENTO
P	P1. Planificación de Direccionamiento Estratégico. P2. Plantear y cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo. P3. Determinar condiciones y funciones administrativas. P4. Actualizar documentación necesaria para control de la organización. P5. Planificar costos de contratos. P6. Planificar pagos.
H	H1. Planificación de Direccionamiento estratégico: a) Reunión para revisión y actualización del Direccionamiento Estratégico. b) Comunicación de Estrategias y recepción de objetivos de cada área. c) Aprobación de calendario de actividades y recursos. d) Ejecución de actividades aprobadas. H2. Plantear y cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo: a) Analizar conceptos básicos de objetivos. b) Establecer objetivos y establecer si su cumplimiento será a corto mediano y largo plazo. c) Determinar pasos y estrategias para cumplimiento de objetivos. H3. Determinar condiciones y funciones administrativas:

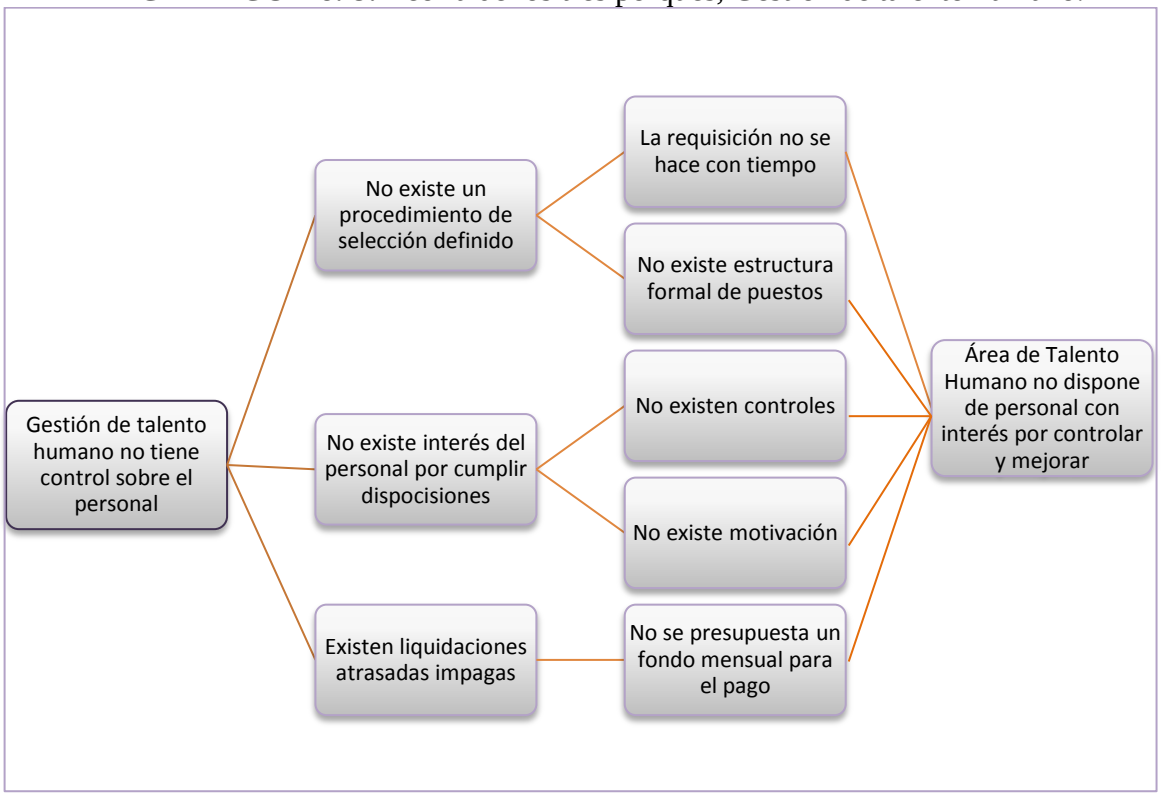
TABLA No. 22: CONTINUACIÓN.

	a) Establecer funciones de la administración. b) Check list de control del aseguramiento de calidad. H4. Actualizar conocimientos necesarios para control de la organización: a) Investigar conceptos básicos de lo que implica una organización en desarrollo. b) Investigar funciones de áreas y puestos de trabajo. H5. Planificar costos de contratos: a) Análisis de contratos b) Realizar una reunión directiva y jefes de operaciones para establecer costos de los servicios y facturación del servicio. H6. Planificar pagos: Para Clientes: a) Seguir el procedimiento y procesos establecido para la elaboración de facturas. b) Proceder de acuerdo a lo establecido, poniendo énfasis en, calendarizar los cobros, confirmar el cobro. Para Proveedores: a) Establecer cuentas por pagar. b) Determinar priorización de cuentas por pagar. c) Determinar formas de pago o montos para cada cuenta por pagar y realizar los pagos. d) Mantener comunicación con proveedores.
V	V1. Planificación de Direccionamiento estratégico: a) Seguimiento del cumplimiento de las actividades, de acuerdo a los indicadores establecidos en el Manual de Procedimientos. V2. Conocimiento de a donde se quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo. V3. Incremento de influencia en todas las áreas de la organización. V4. Comprensión de términos organizacionales. V5. Margen de utilidad por contrato. V6. Establecer porcentaje de cumplimiento de los pagos.
A	Disposiciones generales para todos los planteamientos: • Si se han incumplimientos parciales en la medición, realizar un nuevo ciclo PHVA con nuevas mejoras. • Si no se han detectado incumplimientos relevantes, continuar con los procedimientos y procesos vigentes. • Si se han detectado incumplimientos insalvables, someter a los procedimientos y procesos a modificaciones radicales. • En todos los casos Retro-alimentar la información a los usuarios y personal relacionado con los procesos.

Fuente: investigación propia en CATEMASIBO S.A.

Gestión de talento humano

GRÁFICO No. 8: Teoría de los tres porqués, Gestión de talento humano.



Fuente: Análisis de valor agregado y tabla No.21

En el gráfico No. 8 y la Tabla No. 23, se puede establecer como problema principal, que el ÁREA DE TALENTO HUMANO NO DISPONE DE PERSONAL CON INTERÉS POR CONTROLAR Y MEJORAR; esto lleva a realizar actividades diarias de sobrevivencia y no de mejoras continuas, el personal trabaja por percibir un sueldo mensual y no se preocupa por cumplir con los objetivos de la empresa, los requerimientos de clientes o cualquier otro tipo de necesidades, más que las propias del individuo.

La Tabla No. 23 resume los planteamientos de mejoramiento para Gestión de Talento Humano, siempre enfocadas en el ciclo PHVA.

TABLA No. 23: CICLO PHVA. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

CICLO PHVA	PLANTEAMIENTO
P	P1. Establecer personal competente con interés por controlar y mejorar. P2. Establecer estructura de puestos. P3. Definir procedimiento de selección. P4. Establecer controles para el cumplimiento de disposiciones. P5. Realizar presupuesto mensual para pago de liquidaciones. P6. Realizar reportes periódicos de labores ejecutadas.
H	H1. Establecer personal competente con interés por controlar y mejorar: a) Realizar reunión con personal existente b) Si el personal existente no da resultados, contratar personal con las actitudes y aptitudes necesarias para controlar y mejorar el H2. Establecer estructura de puestos: a) Determinar puestos existentes con las características básicas que debe cumplir el trabajador para obtener el cargo, rangos de sueldo y demás condiciones del mismo. H3. Definir procedimiento de selección: a) Estructurar el procedimiento de selección de personal. b) Establecer formatos requeridos para solicitud de puestos. c) Evaluar proceso de selección y darlo a conocer a las áreas que podrían influenciar en el mismo. H4. Establecer controles para el cumplimiento de disposiciones: a) Hacer controles periódicos de cumplimiento. b) Establecer formatos para evaluación de cumplimiento. c) Determinar multas por incumplimiento de disposiciones. d) Determinar incentivos por cumplimiento de disposiciones. H5. Realizar presupuesto mensual para pago de liquidaciones: a) Establecer número de personal liquidado b) Realizar pre-liquidación correspondiente y entregar al administrador para que autorice el monto establecido. H6. Realizar reportes periódicos de labores ejecutadas: a) Realizar un reporte mensual de los logros alcanzados y de los pendientes b) Realizar informes estadísticos del estado del personal y las actividades
V	V1. Mejoramiento del área de talento humano V2. Estructura de puestos establecidos y aprobados V3. Procedimiento de selección establecido y aprobado V4. Porcentaje de cumplimiento de disposiciones V5. Porcentaje de liquidaciones pagadas mensualmente V6. Porcentaje de cumplimiento de objetivos

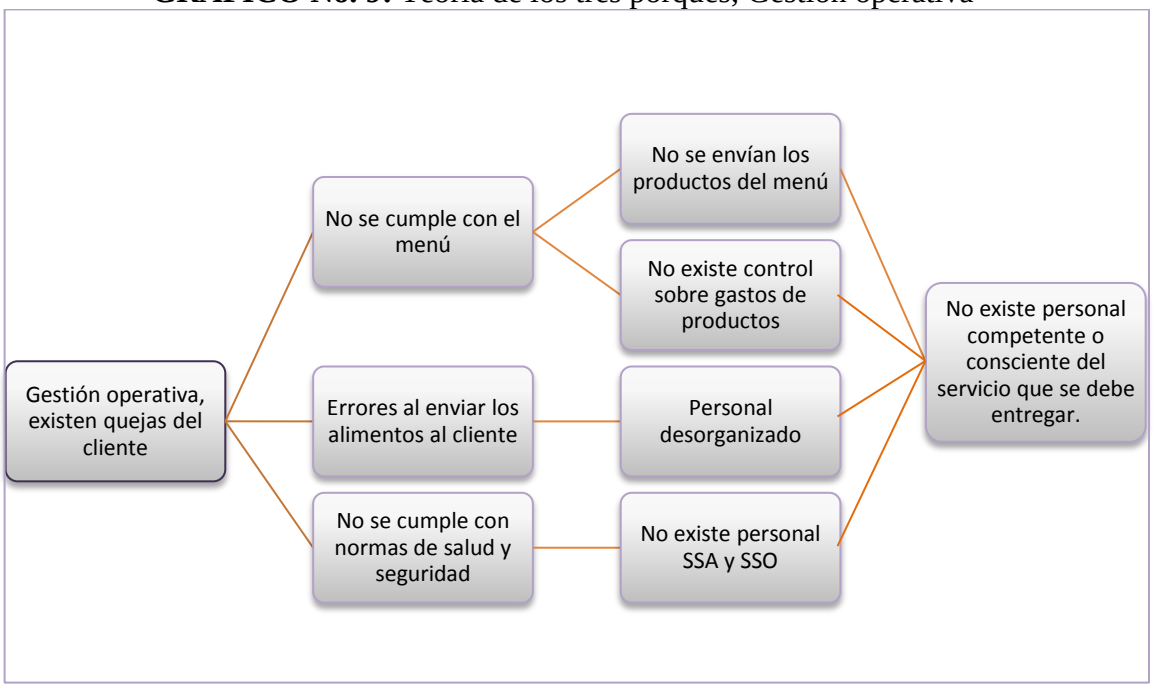
TABLA No. 23: CONTINUACIÓN

A	Disposiciones generales para todos los planteamientos: • Si se han incumplimientos parciales en la medición, realizar un nuevo ciclo PHVA con nuevas mejoras. • Si no se han detectado incumplimientos relevantes, continuar con los procedimientos y procesos vigentes. • Si se han detectado incumplimientos insalvables, someter a los procedimientos y procesos a modificaciones radicales. • En todos los casos Retro-alimentar la información a los usuarios y personal relacionado con los procesos.

Fuente: investigación propia en CATEMASIBO S.A.

Gestión operativa

GRÁFICO No. 9: Teoría de los tres porqués, Gestión operativa



Fuente: Análisis de valor agregado y tabla No.21

En el gráfico No. 7 y Tabla No. 24, se puede establecer como problema principal, la falta de PERSONAL COMPETENTE O CONSCIENTE DEL SERVICIO QUE SE DEBE ENTREGAR; esto pone en duda ante los clientes, la calidad del servicio y la seriedad con que CATEMASIBO S.A. maneja y da cumplimiento a los contratos celebrados. De ésta manera su reputación se ve afectada y se deteriora.

La Tabla No. 24 resume los planteamientos de mejoramiento para Gestión Operativa, siempre enfocadas en el ciclo PHVA.

TABLA No. 24: CICLO PHVA. GESTIÓN OPERATIVA

CICLO PHVA	PLANTEAMIENTO
P	P1. Contratar personal con los conocimientos y experiencia necesaria para cumplir con los requerimientos de la empresa, clientes y organismos de control. P2. Realizar control de consumo de productos. P3. Controlar organización e higiene del personal. P4. Capacitación del personal.
H	H1. Contratar personal con los conocimientos y experiencia necesaria para cumplir con los requerimientos de la empresa, clientes y organismos de control: a) Con la estructura de puesto establecida por gestión de talento humano, se evalúa el conocimiento del personal b) Se organiza al personal en el puesto que corresponda siempre y cuando sea aumento de puesto, quienes no cumplen los requisitos en el puesto que se encuentran están obligados a mejorar c) Contratar personal tomando en cuenta los requerimientos establecidos en la estructura de puestos H2. Realizar control de consumo de productos: a) Los jefes de operaciones junto con un chef deben establecer las porciones por plato b) Revisar y corregir los pedidos en base a pedidos anteriores y proyección de stocks c) Realizar visitas sorpresa a las bodegas de los campos H3. Controlar organización e higiene del personal: a) Contratar personal de seguridad y salud ocupacional b) Realizar control sorpresivo de las áreas de trabajo c) Realizar y analizar reportes de los controles d) Entregar reportes al administrador H4. Capacitación del personal:

TABLA No. 24: CONTINUACIÓN

	a) Realizar formatos de requisición de capacitación para que los jefes de cada área llenen y entreguen periódicamente al administrador para que analice b) Verificar cursos de capacitación aprobados y ejecutarlos
V	V1. Porcentaje de satisfacción del cliente V2. Porcentaje de desperdicio V3. Porcentaje de cumplimiento del personal V4. Porcentaje de capacitaciones percibidas
A	Disposiciones generales para todos los planteamientos: • Si se han incumplimientos parciales en la medición, realizar un nuevo ciclo PHVA con nuevas mejoras. • Si no se han detectado incumplimientos relevantes, continuar con los procedimientos y procesos vigentes. • Si se han detectado incumplimientos insalvables, someter a los procedimientos y procesos a modificaciones radicales. • En todos los casos Retro-alimentar la información a los usuarios y personal relacionado con los procesos.

Fuente: investigación propia en CATEMASIBO S.A.

Todo el planteamiento de mejoramiento realizado se representa en la PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA que se detalla a continuación, comenzando con un manual que explica en detalle cómo se deben realizar los documentos.

4.2. ANÁLISIS GENERAL

El método ASME se utilizará para plantear el análisis general de los procesos críticos, el cual consiste en una tabla que permite detallar las actividades de cada proceso, para determinar las distancias, tiempos y frecuencias de su ejecución; también permite establecer las secuencias por medio de símbolos y aplicar la técnica del interrogatorio,

con el fin de conocer el tipo de problema a tratar y proponer actividades mejoradas que agreguen mayor valor a la empresa.

Para realizar la propuesta de mejora, se han tomado únicamente los procesos determinados como críticos (Gestión estratégica y de calidad, Gestión operativa y Gestión del talento humano). Las tablas de Análisis general de los subprocesos, se pueden observar en el **(Ver detalle en Anexo 4).**

4.3. PROCESOS MEJORADOS

El mejoramiento de los procesos implica el incremento de la eficiencia y eficacia del personal de la empresa CATEMASIBO S.A. y por ende de todos los procesos. También implica agregar valor a actividades que son importantes para el cliente externo y para el cliente interno.

Una vez realizado el Análisis General de cada uno de los procesos críticos, se plantea el Cursograma Analítico del método ASME, para realizar la propuesta de los procesos mejorados. Para ver las tablas mencionadas **(Ver detalle en Anexo 5).**

Para conocer los resultados del Análisis General y la propuesta con el Cursograma Analíticos del método ASME, en valores, se plantea a continuación un análisis del costo-beneficio de las acciones a tomar.

4.4. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

El análisis costo-beneficio permite analizar los resultados que la empresa CATEMASIBO S.A. obtendrá invirtiendo en los cambios propuestos para los procesos críticos y también el tiempo en el que se recuperará dicha inversión. Este análisis permite conocer las oportunidades de mejora y ayuda a la toma de decisiones.

Con el análisis se espera evaluar los resultados y el tiempo en el que se recuperará la inversión. A continuación en la Tabla No. 25 se muestra el resumen económico obtenido del Cursograma Analítico propuesto:

TABLA No. 25: RESUMEN ECONÓMICO DE PROCESOS PROPUETOS.

ECONOMÍA	Ahorro	TOTAL (min. semanal)
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD	**-250,00**	**-3,96**
1. Gestión de Contratos	-245,00	-10,21
2. Gestión de Pagos	-15,00	-3,75
3. Gestión de Compras	10,00	10,00
4. Gestión de Calidad	0,00	0,00
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	**2.906,00**	**1.475,75**
1. Gestión de Contratación de Personal	999,00	999,00
2. Gestión de Nómina	1.922,00	480,50
3. Gestión de Liquidaciones	-15,00	-3,75
GESTIÓN OPERATIVA	**0,00**	**0,00**
1. Gestión de Cocina	0,00	0,00
2. Gestión de Camarería	0,00	0,00
3. Gestión de Lavandería	0,00	0,00
TOTAL (min)	**2.656,00**	**1.471,79**

Fuente: investigación propia en CATEMASIBO S.A.

TABLA No. 26: TABLA DE CÁLCULO

AHORRO		VALOR $	
MINUTOS	1.471,79	MES	400,00
HORAS	24,53	HORAS	2,50
ANÁLISIS COSTO BENEFICIO-ANUAL			
INVERSIÓN			
DETALLE		**VALOR $**	
FORMATOS			360,00
DOTACIÓN			3.960,00
REGISTROS			120,00
COMBUSTIBLE			240,00
TOTAL INVERSIÓN			**4.680,00**
TOTAL AHORRO			3.188,88
COSTO-BENEFICIO			-1.491,12
TIEMPO DE RECUPERACIÓN			1,47
MESES			5,61
DÍAS			18,34

Fuente: investigación propia en CATEMASIBO S.A.

Como se puede observar en la Tabla No. 25 del resumen económico obtenido de los procesos críticos, la empresa CATEMASIBO S.A. tendría un ahorro de 1.471,79 minutos al mes. Tomando en cuenta, que el costo promedio de trabajo es de 2,50 dólares por hora, obtengo un ahorro anual de 3.188,88 dólares.

Se determina que la primera inversión anual para ejecutar las propuestas de formatos, dotación, registros y combustible, sería de 4.680,00 dólares. Dicho valor se recuperaría en un lapso de tiempo de 1 año, 5 meses y 18 días. Los cambios propuestos cubren en un 68% la inversión el primer año.

4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El documento principal que contiene la propuesta del Sistema de Gestión por procesos para la corporación CATEMASIBO S. A., es el manual de procedimientos. Para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se elaboran los procedimientos normativos siguientes:

- Procedimiento para Elaboración de documentos
- Procedimiento para Control de documentos y registros

Se omite el procedimiento de "Revisión por la Dirección", y se recomienda su inclusión en el momento que se complete este manual y se encuentren listos para implementar el SGC. Para la elaboración y control de documentos y registros se toma como referencia el documento (BIOCOMBUSTIBLE, 2014).

Es importante que los usuarios del sistema de gestión entiendan cómo tienen que elaboran los documentos y registros. Por éste motivo se plantean los lineamientos que ayudarán a la creación y control de los mismos.

A continuación se detalla el contenido del manual de procedimiento con una breve explicación:

1. *Objetivo:*

   Significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito.

2. *Alcance:*

   Es la capacidad de cubrir una distancia o de alcanzar algo. (DESDE - HASTA).

3. *Definiciones:*

   En este documento, se refiere a establecer el significado que tienen los términos que se utilizan.

4. *Referencia normativa:*

   Son los respaldos normativos que utilizan los documentos para justificar su razón de ser.

5. *Políticas:*

   Es un instrumento normativo que proporciona directrices para el cumplimiento de las estrategias.

6. *Indicadores:*

   Ayuda a medir y controlar a través de fórmulas matemáticas los resultados de los procesos, realizar comparaciones y tomar decisiones.

7. *Documentos:*

   Respaldos de información, soporte y guía para la ejecución de los procesos.

8. *Registros*

   Son formatos que pueden ser modificados y que se deben llenar periódicamente, para llevar un control de actividades a realizar y que permitan medir resultados por medio de indicadores previamente establecidos.

9. *Proceso:*

   Conjunto de actividades consecutivas que siguen un orden sistemático con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Procedimiento:

Dentro de un procedimiento se realiza una descripción de las actividades que se realizan y se establece el diagrama que ayuda a visualizar, en qué dirección van las actividades y cuáles son los responsables de cada una de ellas.

Para revisar los documentos para la elaboración y control de documentos y registros y, los procesos del "Manual de procedimientos" **(Ver detalle en Anexo 5)**.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Del Análisis Situacional

- Del análisis efectuado, se concluye que CATEMASIBO S.A. adolece de herramientas competitivas frente al mercado en el que se desenvuelve; la competencia dispone de estructuras organizacionales definidas, que les permite desarrollar sus funciones de acuerdo a cada cargo.
- La estructura organizacional de la empresa CATEMASIBO S.A. cuenta con el orden adecuado pero, según el análisis organizacional, no se han definido correctamente las funciones de cada puesto, lo que conlleva a la confusión, mezcla de actividades y falta de interrelación entre áreas.

De la Gestión de Procesos

- El levantamiento de procesos de la situación actual de la empresa CATEMASIBO S.A. se dificultó porque se detectaron falencias en la definición de funciones.

De Los Procesos Críticos

- Los procesos determinados como críticos fueron los siguientes: Gestión Estratégica y de Calidad, Gestión Operativa y Gestión del Talento Humano.

Del Mejoramiento Propuesto

- Para el diseño de los procesos mejorados se utilizaron varios métodos de análisis, con el fin de determinar las causas de los problemas que llevan a definirse como procesos críticos y el posterior establecimiento de mejoras.
- La falta de comunicación, es una de las principales causas de la ineficacia en la gestión empresarial detectada. Las decisiones centralizadas en la Gerencia, limitan la capacidad de gestión de las demás áreas, en cuanto a la resolución de problemas, expansión a nuevos mercados, aplicación de indicadores y otros métodos de control.

5.2. RECOMENDACIONES

Recomendaciones Generales

- Es necesario que la Gerencia adopte un cambio de mentalidad, abierto a nuevas y diferentes propuestas de mejora continua, basar la toma de decisiones en el análisis y

escoger las opciones más viables, considerando todos los argumentos presentados por su equipo de trabajo.

Del Análisis Situacional

- El estudio propone una estructura organizacional adecuada para el tamaño y actividades actuales de CATEMASIBO S.A., la propuesta insta a la Gerencia General a mantener la actual estructura organizacional, pero con la puesta en vigencia del Manual de procedimientos, y la vigilancia de su cumplimiento, a través del control, mediante los indicadores de cada proceso.
- Se deberán definir las funciones en cada puesto de trabajo, para evitar confusiones y mezcla de actividades por parte del personal; Talento Humano deberá compilar las funciones en su respectivo Manual, utilizado desde la contratación de nuevos colaboradores.

De la Gestión de Procesos

- Establecer el enfoque de procesos como una herramienta de gestión a nivel de toda la empresa.
- Implementar el Manual de procedimientos en todas las áreas de la empresa, completando el estudio para los procedimientos y procesos faltantes.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa CATEMASIBO S.A., con el fin de alinear sus objetivos a el enfoque por procesos y a la mejora continua.

De los Procesos Críticos

- Implementar el procedimiento y procesos definidos como parte del Manual de procedimientos, evaluando su efectividad mediante los indicadores de gestión propuesta en ésta investigación; la puntuación obtenida deberá ser comparada con los límites de cada indicador, con el fin de corroborar las bondades de la propuesta.

Del Mejoramiento Propuesto

- La función más importante del administrador es velar por el cumplimiento de las directrices obtenidas en el Manual de procedimientos, y su evaluación con los indicadores de gestión.
- La Gerencia deberá basar la toma de decisiones en los resultados de los indicadores de gestión, pudiendo mejorar la comunicación, a través de reuniones informativas de los resultados de las gestiones o programas a su cargo. Las reuniones, deberán generar la nueva programación y cronograma de trabajo para el próximo periodo.

BIBLIOGRAFÍA

1. 14001:2004, I. (2004). *ISO 14001:2004.* ISO. Suiza: Spanish Translation Task Force.
2. 18000. (01 de 01 de 1999). *conectapyme.* Recuperado el 19 de 08 de 2014, de conectapyme: http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_tema_5.pdf
3. BCE. (N/A de Noviembre de 2013). *http://ximah.net/.* Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de http://ximah.net/w/bce/wp-content/uploads/2013/11/4.1-35.xls
4. BIOCOMBUSTIBLE. (2014). *ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS.* QUITO: N/A.
5. CATEMASIBO. (15 de 01 de 2014). Carpeta de presentación. *Carpeta de presentación*. Lago Agrio, Sucumbíos, Ecuador: Documento interno.
6. Ecuador, B. C. (1 de Marzo de 2013). *poderes.com.ec*. (V. N. Hidalgo, Editor) Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de http://poderes.com.ec/2013/el-pib-crecio-un-501-en-el-2012/
7. EKOS. (31 de Mayo de 2011). *http://www.ekosnegocios.com/*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#
8. GUAYAQUIL, C. D. (N/A de Diciembre de 2012). *www.lacámara.org*. Recuperado el 23 de mayo de 2014, de http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf
9. HARRINGTON, D. H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (primera edición ed.). (L. M. A., Ed., & I. McGraw-Hill, Trad.) Santafé de Bogotá, Colombia: DVINNI.
10. INEC. (2013). *http://www.inec.gob.ec/.* Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf
11. ISO 9001. (2008). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2008* (4 ed.). (T. M. Group, Trad.) Ginebra, Suiza: Comité Técnico ISO/TC 176.
12. Rios, R. (2011). *SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANALISIS Y MEJORA EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN* (SEGUNDA EDICIÓN ed., Vol. 1). (ICONTEC, Ed., & N/A, Trad.) Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: Contacto Gráfico Ltda.
13. Tobón y Escobar. (2007). *Gestión por procesos* (1 ed., Vol. 1). (N/A, Trad.) Medellín, Colombia: Editorial Kimpres Ltda.

ANEXOS

ANEXO 1

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE LA R4

56 Actividades de servicio de comidas y bebidas

Esta división comprende las actividades de servicio de comidas y bebidas que proporcionan comidas completas y bebidas preparadas para su consumo inmediato, ya sea en restaurantes tradicionales, en restaurantes de autoservicio o de comida preparada para llevar, o en puestos de comida permanentes o temporales, con o sin mesas y asientos. El elemento definitorio es el hecho de que se sirvan comidas preparadas para su consumo inmediato, no el tipo de instalaciones en las que se sirven.

562 Suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas

Este grupo comprende las actividades de suministro de comidas por encargo para actos o reuniones individuales o por un período de tiempo determinado y la explotación de las concesiones de servicio de comida en instalaciones deportivas e instalaciones similares.

5629 Otras actividades de servicio de comidas

Esta clase comprende el suministro industrial de comidas por encargo, es decir, el suministro de comidas basado en acuerdos contractuales con los clientes, durante un período convenido.
Abarca también la explotación de concesiones de servicio de comida en instalaciones deportivas e instalaciones similares. La comida se prepara a menudo en una unidad central.
Se incluyen las siguientes actividades:
o Actividades de contratistas de servicio de comidas (p. o ej., para compañías de transporte)
o Explotación de concesiones de servicio de comidas en instalaciones deportivas e instalaciones similares
o Explotación de cantinas o cafeterías (p. ej., para fábricas, oficinas, hospitales o escuelas) en régimen de concesión

No se incluyen las siguientes actividades:
o *Elaboración de productos alimenticios perecederos para su reventa; véase la clase 1079*
o *Venta al por menor de productos alimenticios perecederos; véase la división 47*

ANEXO 2

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD.

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CONTRATOS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1						**RESUMEN**			
OBJETO: Contratos.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**3**	**780,00**				
ACTIVIDAD: Analizar contratos y establecer los costos adecuados.	**Transporte**						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**Operación combinada**	**2**	**80,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**5**	**860,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
					○	⇨	D	▭	▽	
1	Elaboración de la carpeta de presentación de la empresa para el cliente.	1	-	60,00	X					La carpeta de presentación es elaborada por el administrador y el jefe de sistemas, cada vez que el Gerente la requiera para presentar a los posibles clientes, con el objetivo de ganar el contrato.
2	El gerente revisa la carpeta de presentación de la empresa.	1	-	20,00	X			X		El Gerente comprueba que el contenido de la carpeta de presentación de la empresa, sea la requerida, para el tipo de contrato que se quiere ganar.
3	Si el Gerente aprueba la carpeta de presentación de la empresa, se la entrega al cliente.	1	-	480,00	X					Una vez aprobada la carpeta de presentación de la empresa, el Gerente es quien se encarga de llevarla a los posibles clientes.
4	El gerente negocia las condiciones del contrato.	-	-	60,00	X			X		El Gerente trata directamente con los posibles clientes. Se reúne con ellos y establecen los términos del contrato.
5	Se firma el contrato y se comunica la apertura del nuevo frente de trabajo, al personal.	1	-	240,00	X					El Gerente y el cliente llegan a un acuerdo en los términos del contrato, establecen la fecha y hora para firmar el contrato. El Gerente comunica al personal de la base central de la empresa, sobre el nuevo contrato y los detalles.
				860,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE PAGOS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Pagos.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	1	15,00				
ACTIVIDAD: Realizar planificación de pagos.	Transporte	1	480				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	Operación combinada	4	2680,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	6	3175,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Contabilidad elabora las facturas de cobro por el servicio brindado.	1	-	40,00	X			X		Contabilidad recibe la información de cada campo para realizar la facturacción de los servicios brindados durante el mes, a los clientes.
2	Contabilidad envía las factura de cobro al tramitador.	1	-	480,00		X				Contabilidad envía a Quito, vía transporte terrrestre, las facturas de cobro para que el tramitador las retire y entregue al cliente.
3	El tramitador retira las facturas enviadas y las entrega al cliente respectivo.	1	-	120,00	X			X		Contabilidad llama al tramitador para que retire las facturas enviadas y las lleve a las oficinas de los clientes respectivos para su cancelación.
4	El cliente realiza el pago de la facturación.	1	-	2400,00	X			X		El cliente llama al Gerente para informar que el pago se encuentra listo y éste a su vez comunica al tramitador, el cual retira y deposita los cheques a la cuenta de la empresa.
5	El gerente llama al administrador para que realice transferencias.	1	-	15,00	X					El Gerente llama al Administrador, para que éste realice las transferencias designadas.
6	El administrador realiza las transferencias ordenadas y confirma al Gerente.	1	-	120,00	X			X		El Administrador realiza las transferencias encomendadas por el Gerente de la empresa y lo llama para la confirmación.
				3175,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE COMPRAS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		**RESUMEN**					
OBJETO: Compras.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**2**	**135,00**				
ACTIVIDAD: Aprender el manejo de retenciones.	**Transporte**						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**Operación combinada**	**2**	**510,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**4**	**645,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia	Tiempo	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
			(m)	**(min)**	●	➡	**D**	■	▼	
1	El gerente realiza las compras más fuertes.	1	-	120,00	X					El Gerente realiza compras con la tarjeta de crédito que porta. Realiza compras cuando el costo es alevado y el pago no es inmediato.
2	El tramitador hace llegar la compra por encomienda a la base central.	1	-	480,00	X			X		El Gerente entrega las compras al tramitador, para que éste las envie, vía transporte terrestre, de la ciudad de Quito a la base central en Lago Agrio.
3	La persona disponible retira y entrega la encomienda a quien hizo la requisición.	1	-	30,00	X			X		El tramitador llama al personal de la empresa en Lago Agrio, para que retire la encomienda y entreguen al departamento que hizo el requerimiento.
4	Entrega factura a contabilidad.	1	-	15,00	X					El personal de la empresa que haya retirado la encomienda, debe entregar la factura adjunta a la auxiliar contable, para que haga los registros correspodientes.
				645,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CALIDAD ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		**RESUMEN**					
OBJETO: Calidad de áreas y servicio.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**1**	**15,00**				
ACTIVIDAD: Control de calidad.	**Transporte**						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**Operación combinada**	**1**	**30,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**2**	**45,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo**	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
			(m)	**(min)**	○	⇨	**D**	□	▽	
1	Administrador analiza, revisa, corrige, toma decisiones de casos o documentos recibidos.	6	-	30,00	X			X		El administrador está involucrado con todas las áreas de la empresa, revisa los documentos o las inquietudes presentadas y da su aprobación y/o toma las de cisiones que sean pertinentes para cada caso.
2	Responde vía correo o vía telefónica.	3	-	15,00	X					El administrador responde las inquietudes, según cómo se presentan. Pueden contestar personalmente, vía e-mail, telefónica o por cualquier otro medio que sea requerido.
				45,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE SISTEMAS.

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTACIÓN ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Equipo de cómputo.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	3	980,00				
ACTIVIDAD: Mantenimiento del equipo de cómputo.	Transporte						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección	1	35,00				
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: SISTEMAS	Operación combinada	3	170,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	7	1185,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Requisición de reparación.	1	-	10,00	X					Las áreas solicitan mediante e-mail o vía telefónica la requisición de mantenimiento de un equipo de computación.
2	Análisis del problema.	1	-	35,00				X		El jefe de sistemas analiza la requisición, para conocer el problema, sus causas y las soluciones.
3	Solicita proforma.	1	-	30,00	X			X		El Jefe de Sistemas establece los repuestos que se necesitan y pide proformas a algunos proveedores, para conocer los precios y la calidad más favorable.
4	Requerimiento de repuestos.	1	-	10,00	X					El Jefe de Sistemas envía un e-mail al administrador y a bodega donde indica los repuestos que son requeridos para dar solución a los problemas identificados.
5	Se realiza la compra.	1	-	960,00	X					El administrador entrega dinero en efectivo al Jefe de Sistemas para que éste realice la compra de los repuestos requeridos.
6	Recepción de repuestos.	1	-	20,00	X			X		El Jefe de Sistemas retira los repuestos adquiridos en el establecimiento del proveedor.
7	Repara el equipo.	1	-	120,00	X			X		El Jefe de Sistemas repara el equipo a penas recibe los repuestos, realiza el informe de la reparación y envía vía e-mail al administrador.
				1185,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE APERTURA DE CAMPOS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Apertura de campos.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	3	17,00				
ACTIVIDAD: Equipar campos.	Transporte						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: SISTEMAS	Operación combinada	5	235,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	8	252,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Requisición de equipamiento.	1	-	5,00	X					Una semana antes de abrir el campo, el Jefe de sistemas se entera por rumor o aviso del personal de la empresa, que se abre un nuevo campo y se requiere equipo computo completo.
2	Verifica existencia de equipos.	1	-	5,00	X			X		El Jefe de Sistemas verifica entre su inventario físico la disponibilidad de equipos en buen estado para el nuevo campo. Si falta alguna parte realiza la requisición.
3	Realiza orden de compra.	1	-	7,00	X					El Jefe de Sistemas no siempre realiza la orden de compra escrita, sino que el trámite se realiza de manera verbal, la mayor parte del tiempo.
4	Prepara los equipos.	1	-	45,00	X			X		El Jefe de Sistemas arma los equipos y los prepara con los software necesarios para su funcionamiento y generación de reportes. Empaca los equipos de tal manera que no se estropeen en el viaje.
5	Entrega equipos a bodega.	1	-	5,00	X					El Jefe de Sistemas entrega el equipo completo al personal de bodega, para que envíen en el camión que ingresa al nuevo campo.
6	Instala equipos.	1	-	25,00	X			X		Cuando el supervisor asignado al nuevo campo ya tiene experiencia, se le envía el equipo para que él mismo lo instale. Cuando se trata de un nuevo supervisor o digitador, el Jefe de Sistemas se encarga de instalarlo en el nuevo campo.
7	Genera primera base de datos.	1	-	40,00	X			X		Cuando es un nuevo supervisor o digitador, el Jefe de Sistemas se traslada al nuevo campo e ingresa la primera base de datos en el programa de reporte.
8	Capacita al supervisor de campo.	1	-	120,00	X			X		El Jefe de sistemas capacita al nuevo supervisor o digitador en la utilización del programa que genera los reportes y el procedimiento para su envio.
				252,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO E INFORMACIÓN ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Equipo de cómputo e información.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	1	25,00				
ACTIVIDAD: Inventariar equipos.	Transporte						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: SISTEMAS	Operación combinada	3	22,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	4	47,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Codifica equipos.	1	-	5,00	X			X		El Jefe de Sistemas marca cada equipo con un código que establece para poder indentificarlos.
2	Genera inventario en Excel.	1	-	25,00	X					El Jefe de Sistemas utiliza el código de cada equipo para generar un inventario en su base de datos.
3	Realiza respaldo del sistema.	1	-	5,00	X			X		Todos los días a primera hora, el Jefe de Sistemas realiza un respaldo de la información del sistema que se maneja en la base central de la empresa, para evitar pérdidas de información en casos fortuitos.
4	Informe de inventarios.	1	-	12,00	X			X		El Jefe de Sistemas debe entregar informe de inventarios cada vez que sea requerido.
				47,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO.

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE MANTENIMIENTO Y COMPRA DE EQUIPOS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	**RESUMEN**							
OBJETO: Mantenimiento de equipos.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**1**	**10,00**				
ACTIVIDAD: Dar mantenimiento a equipos y comprar repuestos.	**Transporte**	**1**	**65,00**				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	**Operación combinada**	**4**	**290,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**6**	**365,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia	Tiempo	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
			(m)	**(min)**	○	⇨	**D**	□	▽	
1	Requisición de equipo o reparación.	1	-	10,00	X					Los supervisores llaman directamente al Jefe de mantenimiento o Envían un e-mail al Jefe de operaciones, para dar aviso de equipos averiados o que requieren mantenimiento.
2	Pedir dinero a digitadora o al administrador.	1	-	35,00	X			X		El Jefe de mantenimiento solicita la cantidad de dinero que se irá en la compra de los repuestos, según su experiencia y conocimientos.
3	Compra los materiales que necesita.	1	-	60,00	X			X		El Jefe de mantenimiento o sus ayudantes realizan la compra de los repuestos que necesitan para reparar o dar mantenimiento a los equipos.
4	Entrega factura a contabilidad.	1	-	15,00	X			X		El Jefe de mantenimiento tiene que realizar las retenciones y entregar facturas y documento de retención a la auxiliar contable.
5	Evalúa el daño de los equipos.	1	-	65,00				X		Los técnicos reciben los equipos y comienzan a evaluar los posibles daños según la información obtenida de los supervisores.
6	Envía técnicos a dar mantenimiento o instalar equipo.	1	-	180,00	X			X		Los técnicos de trasladan al lugar en que se encuentra el equipo para repararlos o retirarlos y colocar un nuevo equipo.
				365,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE COMPRA DE EQUIPOS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN					
OBJETO: Compra de equipos y repuestos.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación						
ACTIVIDAD: Requisición de equipos y repuestos.	Transporte						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	Operación combinada	4,00	1245,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	4,00	1245,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Informa la necesidad de equipos y o repuestos.	1	-	960,00	X			X		El Jefe de Mantenimiento da aviso al Administrador o al Gerente la falta de equipos y/o repuestos que no se consiguen en el pueblo. El Administrador sollicita la compra de los repuestos al tramitador de la ciudad de Quito.
2	Recepción de equipos y repuestos.	1	-	15,00	X			X		El tramitador compra y envía por transporte o carro particular equipos y/o repuestos solicitados, junto con las facturas correspondientes. Un usuario disponible retira la encomienda y entrega la factura a contabilidad.
3	Realizar reparaciones.	1	-	180,00	X			X		Los técnicos reciben los repuestos y comienzan a reparar los equipos con mayor urgencia de entrega.
4	Dar mantenimiento a equipos.	1	-	90,00	X			X		Los técnicos realizan mantenimiento a los equipos que ya están comenzando a dar problemas como lo indican los supervisores.
				1245,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN OPERATIVA.

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE COCINA ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	**RESUMEN**								
OBJETO: Satisfacción del cliente.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**2**	**90,00**				
ACTIVIDAD: Analizar y solucionar el motivo del incumplimiento del menú.	**Transporte**	**1**	**5**				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: OPERATIVO	**Operación combinada**	**7**	**502,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**10**	**597,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
					○	⇨	D	▭	▽	
1	Realizar el menú para los clientes.	1	-	60,00	X					El cocinero con el supervisor, dependiento del contrato con el cliente, realizan el menú cada semana o cada mes.
2	Retiran, de bodega, los productos necesarios para preparar el menú.	-	-	20,00	X			X		El cocinero y los ayudantes de cocina, retiran de bodega todos los productos que van a necesitar para la elaboración del menú.
3	El ayudante de cocina o cocinero adelanta el desayuno y el almuerzo.	-	-	120,00	X			X		El cocinero o ayudante de cocina que realiza ésta actividad se conoce como lonchero. El lonchero trabaja en la noche adelantando el almuerzo y preparando el desayuno.
4	El cocinero prepara plato fuerte y ensalada.	-	-	90,00	X			X		El cocinero prepara el plato fuerte y la ensalada, al mismo tiempo dirige el cumplimiento del menú. Es el Jefe de la cocina.
5	El ayudante de cocina realiza la sopa, postre y lunch frío.	-	-	120,00	X			X		El ayudante de cocina realiza algunas actividades en la cocina. Pero la sopa, el postre y el lunch frío son las actividades principales.
6	El salonero se encarga de separar el plato piloto.	1	-	2,00	X			X		El salonero separa plato piloto que servirá de muestra, para realizar los análisis respectivo, en caso de surgir algún problema de salud entre las personas que ingirieron los alimentos.
7	El salonero hace el jugo, pan y sirve la comida en línea caliente.	-	-	120,00	X			X		El salonero, generalmente, es delgado y de buena presencia. Prepara el jugo, apoya en la panadería y atiende al cliente en línea caliente.
8	Limpiar el área de cocina y del comedor.	1	-	30,00	X					El salonero, antes de tomar el descanso, limpia el comedor y ayuda en la limpieza de la cocina.
9	El administrador de campo registra reportes del servicio y cuadros de rotación.	21	-	30,00	X			X		El administrador de campo o tambien llamado supervisor, vigila que todas las actividades se ejecuten y que se de un buen servicio. También realiza reportes mensuales de los servicios brindados al cliente, los cuales sirven para la facturación y reporta las novedades del personal a cargo.
10	El administrador de campo envía reportes del servicio y cuadros de rotación.	1	-	5,00		X				El administrador o supervisor de campo, envía los reportes mensuales a la base central de la empresa.
				597,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CAMARERÍA ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO: Limpieza.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	5	180,00				
ACTIVIDAD: Capacitación.	Transporte	1	30				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: OPERATIVO	Operación combinada	2	20,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	8	230,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Retirar y colocar ropa sucia en tachos numerados por habitación.	1	-	10,00	X			X		El camarero retira la ropa sucia de todas las habitaciones del cliente, en tinas marcadas, para que de ésta manera las piezas no se comfundan y evitar reclamos.
2	Limpiar oficinas.	1	-	20,00	X					Todos los días el camarero limpia las oficinas del cliente, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.
3	Cambiar sabanas o tender camas.	1	-	30,00	X					Todos las semanas el camarero cambia sábanas de los dormitorios del cliente, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.
4	Limpiar dormitorios.	1	-	30,00	X					Todos los días el camarero limpia las dormitorios del cliente, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.
5	Limpiar baños.	1	-	40,00	X					Todos los días el camarero limpia los baños, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.
6	Llevar ropa limpia a cada habitación.	1	-	30,00		X				El camarero recibe la ropa limpia del lavandero y la lleva a cada dormitorio del cliente, en las tinas marcadas, para evitar confusión.
7	Reporte de entrega de jabón y papel al cliente.	1	-	10,00	X			X		El camarero entrega cada semana o cada jornada de trabajo, según el contrato, papel y jabón al cliente y entrega los reportes al supervisor.
8	Realizar apoyo a cocina.	1	-	60,00	X					El camarero, una vez que termina con los servicios de limpieza, realiza apoyo a cocina.
				230,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE LAVANDERÍA ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Buen uso de químicos.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	3	245,00				
ACTIVIDAD: Capacitar al personal en uso de químicos.	Transporte	1	5				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: OPERATIVO	Operación combinada	2	90,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	6	340,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO ○	→	D	▭	▽	OBSERVACIONES
1	Recepción de ropa sucia del cliente.	-	-	5,00	X					El camarero entrega al lavandero la ropa sucia que retira de los dormitorios del cliente.
2	Marcar ropa por tina.	-	-	30,00	X			X		El lavandero marca la ropa sucia, siguiendo la marca que tienen las tinas. Cada lavandero sabe cómo marcar la ropa evitar posible confusiones y problemas con el cliente.
3	Lavar ropa.	-	-	120,00	X					El lavandero utiliza un químico especial como detergente para el lavado de la ropa. Existen medidas establecidas, para evitar reacciones en la piel.
4	Secar ropa.	-	-	120,00	X					El lavandero pone, en orden, la ropa marcada en la secadora. Existen tiempos establecidos, para evitar que la tela de la ropa se dañe.
5	Doblar y colocar ropa limpia en las tinas correspondientes.	-	-	60,00	X			X		El lavandero dobla y ordena la ropa maracada en las tinas correspondientes, para entregar al camarero.
6	Entregar tinas al personal de camarería.	-	-	5,00		X				El lanvandero entrega las tinas al camarero para que éste las lleve a los dormitorios del cliente, según corresponda.
				340,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		**RESUMEN**						
OBJETO: Selección de personal.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**2**	**15,00**				
ACTIVIDAD: Establecer un proceso de selección de personal.	**Transporte**						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**	**1**	**5,00**				
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	**Operación combinada**	**5**	**4385,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**8**	**4405,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
					●	➡	D	▬	▼	
1	Revisar la requisición de nuevo personal en formato impreso.	1	-	5,00				X		Todas las áreas envían al Dpto. de Talento Humano las requisiciones de personal en el formato establecido, indicando la prioridad de la contratación y condiciones especiales a tomarse en cuenta.
2	Buscar en base de datos los posibles candidatos.	1	-	960,00	X			X		Busca candidatos en la base de datos disponible, en las carpetas físicas de selecciones anteriores y por contactos con los solicitantes o colaboradores.
3	Seleccionar la terna para el puesto solicitado.	1	-	60,00	X			X		El personal seleccionado debe cumplir los requisitos del puesto y reglamentarios, en especial disponer del carné de salud actualizado.
4	Seleccionar de la terna, el candidato más idóneo.	1	-	960,00	X			X		La actividad incluye la entrevista con el Jefe de Operaciones para decidir por el seleccionado.
5	Solicitar y verificar los documentos y requisitos habilitantes al personal seleccionado.	1	-	2400,00	X			X		Talento Humano solicita la entrega obligatoria de los documentos habilitantes para el ingreso a la compañía.
6	Proceso de Inducción al puesto.	1	-	10,00	X					Todo personal recibe la inducción al puesto de manera verbal y las instrucciones para la movilización al lugar de trabajo.
7	Entregar dotación al personal contratado.	1	-	5,00	X			X		Desde el primer día de trabajo, se entrega y se hace firmar la recepción de la dotación: Calzado y ropa de trabajo.
8	Constatar que el personal contratado se dirige al campo correspondiente.	1	-	5,00	X					El personal puede ingresar junto con personal de la empresa o por su cuenta al campo correspondiente.
				4405,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE NÓMINA ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	**RESUMEN**								
OBJETO: Control de personal.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**5**	**2608,00**				
ACTIVIDAD: Establecer un proceso de control del personal.	**Transporte**	**1**	**3**				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**	**1**	**60**				
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	**Operación combinada**	**5**	**8070,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**12**	**10741,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia	Tiempo	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
			(m)	**(min)**	○	→	**D**	□	▽	
1	Recepción de cuadros de rotación.	1	-	3,00	X					Talento humano establece una fecha hasta la cual los supervisores de campo envían los cuadros de rotación.
2	Consolidar cuadros de rotación con rol de empleados.	1	-	60,00	X					Compara la información de los cuadros de rotación del presente mes, con la información que se estableció el mes anterior en el rol.
3	Comprobar, registrar y depurar el rol de empleados.	1	-	30,00	X			X		Se realizan modificaciones del personal, en el rol del presente mes, tomando en cuenta las observaciones de los supervisores en los cuadros de rotación.
4	Registrar horas extras, faltas, días trabajados, ingresos, prestamos IESS, etc.	1	-	240,00	X			X		Talento humano archiva cada mes las novedades del personal, con las que realiza modificaciones al rol.
5	Jefe de Talento Humano aprueba el rol de pagos.	1	-	480,00	X			X		Jefe de Talento Humano revisa con detalle el rol, lo aprueba y envía a contabilidad para que revise.
6	Enviar a contabilidad para que revise.	1	-	3,00		X				Contabilidad revisa cálculos y fórmular para comprobar que no hallan errores.
7	Hacer correcciones y enviar al Administrador para aprobación final.	1	-	25,00	X					Talento humano, despues de haber hecho correcciones, envía el archivo completo al administrador para que éste de su aprobación final.
8	Aprobado, realizar textos por campos y enviar al administrador.	1	-	120,00	X			X		Una vez aprobado el rol, el administrador pide los textos por campos a Talento Humano para realizar las transferencias.
9	Gerencia realiza pagos de nómina y planillas.	1	-	2400,00	X					Talento humano imprime las planillas generadas por el IESS y las entrega al Gerente junto con un resumen de los montos a ser cancelados.
10	Imprimir roles y entregar al personal.	1	-	120,00	X					Una vez ejecutadas las transferencias al personal de la empresa, Talento humano imprime y empaca roles, y los envía a cada campo.
11	Supervisor hace firmar roles y envía a Talento humano.	1	-	7200,00	X			X		El supervisor de campo recibe los roles y entrega al personal dos copias, para las firmen. Retira una copia firmada de cada rol para enviar a Talento Humano en un sobre.
12	Talento humano archiva roles de pago firmados.	-	-	60,00					X	Talento Humano recibe los roles firmados y los archiva en la carpeta respectiva.
				10741,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE LIQUIDACIONES ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Liquidaciones.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	3	95,00				
ACTIVIDAD: Establecer monto de liquidaciones a pagar.	Transporte	1	3				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento	1	5				
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	Operación combinada	2	10,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	7	113,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇨	D	▭	▽	
1	Realizar una pre liquidación del personal liberado al mes.	2	-	15,00	X					El asistente de Talento Humano realiza las liquidaciones del personal liberado, cada mes, después de tener aprobado el rol de pagos.
2	Contabilidad revisa las preliquidaciones.	2	-	5,00	X			X		Contabilidad revisa las preliquidaciones para comprobar valores y realizar las provisiones de liquidaciones.
3	Enviar via e-mail las preliquidaciones al administrador para su aprobación.	2	-	3,00		X				El asistente de Talento humano envía al administrador para que conozca los montos a cancelar y apruebe.
4	Una vez aprobadas las preliquidaciones, realizar el acta de finiquito.	2	-	20,00	X					El asistente de Talento humano, con la información de la pre liquidación, realiza la liquidación final en la página web del Ministerio de Relaciones laborales.
5	Generación de turnos de para firma de actas de finiquito en el Sistema del MRL.	1	-	5,00	X			X		Una vez que el administrador confirme que los valores están listos, Talento Humano procede a generar el turno.
6	Pagar acta de finiquito en MRL.	2	-	60,00	X					Se cancela al personal liberado en las oficinas del Ministerio de Relaciones Laborales.
7	Archivar Actas de Finiquito pagadas en el MRL.	2	-	5,00					X	El acta de finiquito firmada, se archiva en el sitio asignado para Actas de Finiquito, es un documento de respaldo.
				113,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA.

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE FACTURACIÓN ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	**RESUMEN**							
OBJETO: Facturación.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**1**	**1440,00**				
ACTIVIDAD: Hacer factura.	**Transporte**	**1**	**60,00**				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: FINANCIERO.	**Operación combinada**	**4**	**195,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**6**	**1695,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
					●	➡	D	▬	▼	
1	Realizar reporte de consumo mensual con firmas.	1	-	120,00	X			X		El Supervisor de cada campo realiza, mensualmente, el reporte del consumo por parte del cliente. Dicho reporte es firmado por los administradores de campo tanto de la empresa como del cliente.
2	Entregar reporte a contabilidad.	1	-	60,00		X				El Supervisor de campo envía los reportes de consumo con los choferes que ingresen a los campos.
3	Generar factura de venta del servicio.	1	-	10,00	X			X		El Jefe de Contabilidad asigna al Jefe de Sistemas para que realice la facturación mensual de los servicios brindados a todos los clientes.
4	Realizar cobro de factura.	1	-	1440,00	X					El Gerente o el tramitador llevan las facturas a la oficina de los clientes y se encargan de cobrarlas.
5	Ingresar facturas y generar kardex de compras realizadas al sistema contable.	1	-	45,00	X			X		Los documentos son registrados, por los usuarios a cargo de la información, en el sistema que maneja la empresa, para actualizar los datos y obtener reportes reales.
6	Controlar cuentas por pagar y facturas pagadas.	1	-	20,00	X			X		El Jefe de Contabilidad realiza reportes gerenciales de la situación financiera, cada vez que sean requeridas.
				1695,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE RETENCIONES Y DECLARACIÓN ACTUAL

DIAGRAMA No	**HOJA 1 DE 1**						**RESUMEN**				
OBJETO: Retenciones y declaración.		**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
			No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
		Operación						
ACTIVIDAD: Declarar impuestos.		**Transporte**						
		Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL		**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: FINANCIERO.		**Operación combinada**	**3**	**605,00**				
ELABORADO POR: MI		**TOTAL**	**3**	**605,00**				
APROBADO POR: GZ		**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
					●	➡	D	■	▼	
1	Imprimir reportes contables del sistema.	1	-	5,00	X			X		El Jefe de Contabilidad, cada vez que sea necesario, genera los reportes que brinda el sistema contable de la empresa.
2	Sacar impuestos de las facturas.	1	-	480,00	X			X		Con la información de los reportes financieros generados, y con la constancia física de documentos, el Jefe Contable cruza información y establece los impuestos a pagar.
3	Imprimir y llenar formularios 103 y 104. Llenar formularios digitales y cargar en la página del SRI.	1	-	120,00	X			X		El Jefe de Contabilidad imprime los formularios a llenar del SRI, para llenar a borrador las declaraciones y luego sube a la web las declaraciones que se generaron.
				605,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CONCILIACIONES ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN					
OBJETO: Conciliación.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	2	485,00				
ACTIVIDAD: Realizar conciliación bancaria.	Transporte						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento						
DEPARTAMENTO: FINANCIERO.	Operación combinada	1	480,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	3	965,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Sacar reportes de bancos del sistema.	1	-	5,00	X					El administrador pasa los reportes de movimientos del banco, a la auxiliar contable, para que ésta tenga información actualizada.
2	Pedir el estado de cuenta al banco.	1	-	480,00	X					Todos los meses llegan los estados financieron del banco. Información que utiliza la auxiliar contable.
3	Realizar conciliación bancaria.	1	-	480,00	X			X		La auxiliar contable, cruza información del banco con la información que entrega la directiva mensualmente y registra en el sistema datos faltantes, para cuadrar cuentas.
				965,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA.

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE PEDIDOS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		**RESUMEN**							
OBJETO: Pedidos.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación						
ACTIVIDAD: Realizar pedidos.	**Transporte**	**2**	**8,00**				
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**						
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**						
DEPARTAMENTO: ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA	**Operación combinada**	**3**	**155,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**5**	**163,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	**SIMBOLO**		D			**OBSERVACIONES**
1	Realizar el pedido semanal del campo.	1	-	75,00	X			X		El Supervisor de campo y el Jefe de cocina realizan el pedido semanal en base al menú establecido para cada cliente.
2	Enviar pedido a Jefes de Operaciones.	1	-	5,00		X				El Supervisor de campo envía el pedido a base central, para que el supervisor generar lo reciba.
3	Revisar el pedido con jefe de bodega y aprueba o corrige los ítems del mismo.	1	-	35,00	X			X		El Supervisor general junto con el Jefe de Bodega revisan el pedido, corrigen los items y aprueba.
4	Entregar pedido aprobado a Jefe de bodega.	1	-	3,00		X				El Supervisor entrega el pedido aprobado al Jefe de Bodega para que éste gestione las compras.
5	Gestionar compras.	1	-	45,00	X			X		El Jefe de Bodega revisa los pedidos de todos los campos y establece la lista de compras para la semana.
				163,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE COMPRAS ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1							**RESUMEN**				
OBJETO: Compras de productos.	**ACTIVIDAD**						**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
							No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación						**1**	**110,00**				
ACTIVIDAD: Cambiar de proveedor.	**Transporte**											
	Demora											
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**											
MÉTODO: ACTUAL	**Almacenamiento**											
DEPARTAMENTO: ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA	**Operación combinada**						**3**	**915,00**				
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**						**4**	**1025,00**				
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**						**0**					

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia	Tiempo	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
			(m)	**(min)**	●	➡	**D**	■	▼	
1	Jefe de bodega realiza el pedido vía telefónica.	1	-	110,00	X					El Jefe de Bodega llama al proveedor de legumbres y realiza el pedido vía telefónica.
2	Choferes retiran pedido semanal en la localidad del proveedor.	1	-	480,00	X			X		El Jefe de Bodega designa al conductor para que viaje a la localidad del proveedor y retire los pedidos.
3	Descargar los pedidos en instalación principal para realizar la limpieza de los mismo.	1	-	135,00	X			X		Los Ayudantes de Bodega descargan las compras en el galpon de la empresa, realizan la limpieza respectiva y los despachos por campos.
4	La digitadora realiza compras de víveres o legumbre en la zona para completar el pedido y realizar los ingresos y egresos respectivos.	1	-	300,00	X			X		La Digitadora compra todos los pedidos de víveres y demás items faltantes. Ingresa todas las facturas de compra al sistema, las envía a contabilidad y registra los egresos.
				1025,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE LOGÍSTICA ACTUAL

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO: Pedido de productos.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación						
ACTIVIDAD: Despachar pedidos.	Transporte						
	Demora						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección						
MÉTODO: ACTUAL	Almacenamiento	1	3,00				
DEPARTAMENTO: ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA	Operación combinada	5	185,00				
ELABORADO POR: MI	TOTAL	6	188,00				
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Los ayudantes de bodega despachan los pedido por campos.	1	-	30,00	X			X		Los Ayudantes de Bodega revisan la hoja del pedido semanal aprobada y despachan por campos.
2	Subir pedido en orden por campos al transporte.	1	-	45,00	X			X		El Chofer estiba los pedidos en los furgones, por campos, con los Ayudantes de Bodega y la presencia del Jefe de Bodega.
3	Realizar Guía de remisión y entregar al chofer.	1	-	30,00	X			X		El Jefe de bodega realiza las guías de remisión para que el chofer las haga firmas de los supervisores de campo.
4	Descargar productos en el campo.	-	-	70,00	X			X		El personal de los campos ayudan en la descarga de los productos en la presencia del médico del campo.
5	Supervisor firma guía de remisión.	1	-	10,00	X			X		El supervisor de campo revisa la guía de remisión con el pedido físico. Una vez revisado los peidos el supervisor de campo firma la guía de remisión y entrega al chofer.
6	Digitadora archiva guía de remisión.	1	-	3,00					X	El Chofer entrega la guía de remisión a la digitadora para que ésta las archive.
				188,00						

ANEXO 3

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS LEVANTADOS.

P01 GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD

SP01-01 GESTIÓN DE CONTRATOS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. El administrador y el jefe de sistemas elaboran la carpeta de presentación.		X		Como ya está elaborada una carpeta base, se permite que el jefe de sistemas realice la carpeta pero el administrador no siempre revisa para dar su visto bueno antes de enviar al gerente.
2. El gerente revisa la carpeta.		X		El Gerente algunas veces ha encontrado falencias, errores en la carpeta y ha mandado a corregir, lo cual representa tiempo perdido.
3. Si el Gerente aprueba se la entrega al cliente.		X		El Gerente lleva la carpeta de presentación a los posibles clientes.
4. El gerente negocia las condiciones del contrato.		X		No se realiza un análisis previo de costos que generará el servicio según el lugar para el cual se está siendo contratado. El gerente negocia sin hacer una reunión para el análisis del contrato con personal competente de la empresa.
5. Firma contrato y comunica la apertura del nuevo frente de trabajo.		X		La comunicación se da en un plazo muy corto de tiempo, lo que genera una alteración del orden y de personal idóneo para prestar el servicio.
TOTAL	**0**	**5**	**0**	
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**	

SP01-02 GESTION DE PAGOS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Contabilidad elabora y envía factura para su cobro.		X		Las facturas muchas veces tienen errores, tienen que volverla a generar y causa insatisfacción del Gerente y sospechas por parte del cliente del desempeño administrativo en la empresa.
2. El tramitador entrega factura a clientes.		X		El tramitador se encarga de insistir en los pagos cuando hay atrasos.
3. Retira y deposita los cheques a la cuenta de la empresa.		X		Pocas veces el Gerente retira los cheques de pagos.
4. El gerente llama al administrador para que realice transferencias a conveniencia.			X	No existe una planificación de pagos, lo que causa una inconformidad total en los proveedores que no reciben ni un porcentaje de lo adeudado. Mala distribución del efectivo.
5. El administrador realiza las transferencias ordenadas y confirma al Gerente.		X		El administrador no toma la iniciativa para administrar el efectivo mediante una planificación mensual de pagos ni cualquier otro tipo de planificación.
TOTAL	**0**	**4**	**1**	
PORCENTAJE	**0%**	**80%**	**20%**	

SP01-03 GESTIÓN DE COMPRAS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. El gerente realiza las compras más fuertes.		X		Cuando realiza compras en efectivo no aplica las retenciones, tomando en cuenta que son compras grandes.
2. El tramitador hace llegar la compra por encomienda a la base central.		X		A veces envía por encomienda o el Gerente lleva.
3. La persona disponible retira y entrega la encomienda a quien hizo la requisición.			X	No siempre se registra en inventario o hay un control de lo que llega. Todo debería llegar a bodega, registrarse y luego entregarse con firmas de responsabilidad.
4. Entrega factura a contabilidad.		X		Las facturas suelen llegar de inmediato, pero en algunas ocasiones olvidan entregarlas.
TOTAL	**0**	**3**	**1**	
PORCENTAJE	**0%**	**75%**	**25%**	

SP01-04 GESTIÓN DE CALIDAD				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. El administrador analiza, revisa, corrige, toma decisiones de los casos o documentos presentados por las áreas.		X		La mayoría de cosas no le son consultadas ya que mantiene en el puesto de trabajo por poco tiempo. Ha perdido autoridad y no hay interés por recuperarla.
2. Responde vía correo o vía telefónica.		X		Responde la mayoría de correos.
TOTAL	**0**	**2**	**0**	
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**	

P02 GESTIÓN DE SISTEMAS

SP02-01 MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Requisición de reparación.		X		No siempre se realizan las requisiciones por escrito, algunas veces se realiza vía telefónica.
2. Análisis del problema.	X			Debido a la falta de información por parte del usuario, el jefe de sistemas siempre debe revisar todo el equipo para identificar el problema.
3. Solicita proforma.		X		Sistemas no siempre presenta una proforma, muchas veces tienen que pedírsela y aun así olvida presentarla.
4. Requerimiento de repuestos.			X	Se debería tener equipos preparados para el momento en que se requiera. Sin embargo la reparación o las compras se realizan a última hora.
5. Se realiza la compra.		X		Se le entrega el dinero al jefe de sistemas para que compre los materiales que necesite o se deposita a otra persona para que realice la compra.
6. Recepción de repuestos.		X		Si se compra en otra ciudad, se envía por transporte y cualquier persona que esté más libre retira. Si se compra en la ciudad el jefe de sistemas retira directamente.
7. Repara el equipo.		X		Los equipos son reparados en las oficinas y no hay seguridad apropiada para guardarlos.
TOTAL	**1**	**5**	**1**	
PORCENTAJE	**14%**	**71%**	**15%**	

SP02-02 APERTURA DE CAMPOS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Requisición de equipamiento.		X		No hay una petición por escrito, el proceso se realiza al apuro y a última hora.
2. Verifica existencia de equipos.			X	Utiliza equipos que han llegado de otros frentes y si no hay utiliza los habilitados para la oficina. Si se compra, se lo hace a un precio elevado debido a que no hay tiempo para mandar a comprar a Quito.
3. Realiza orden de compra.		X		Esto casi nunca se da, sino que se da una orden de compra verbal.
4. Prepara los equipos.		X		Empaca los equipos de la mejor manera para que éstos no se estropeen.
5. Entrega equipos a bodega.			X	Bodega se encarga de enviar los equipos en el transporte indicado.
6. Instala equipos.		X		Jefe de sistemas permite que el personal que ya ha trabajado antes en un campo instale los equipos. Solo cuando el personal es nuevo se moviliza al nuevo frente para instalar los equipos y capacitar al personal.
7. Genera primera base de datos.		X		Si se moviliza, genera la primera base de datos en relación a los formatos a utilizar para informes.
8. Capacita al supervisor de campo.	X			No hace firmar la capacitación impartida para que quede constancia.
TOTAL	**1**	**5**	**2**	
PORCENTAJE	**13%**	**62**	**25%**	

SP02-03 GESTIÓN EQUIPO CÓMPUTO E INFORMACIÓN				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Codifica equipos.		X		Los equipos están codificados con marcador, pero no tiene un inventario de cuantos equipos realmente hay y el estado en que se encuentran.
2. Genera inventario en Excel.		X		Inventario que no se presenta y que no se actualiza a menudo.
3. Realiza respaldo del sistema.		X		El respaldo es realizado a diario.
4. Informe de inventarios.			X	El informe de inventarios hasta ahora se ha hecho de manera verbal o cuando ha sido requerido.
TOTAL	**0**	**3**	**1**	
PORCENTAJE	**0%**	**75%**	**25%**	

P03 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

SP03-01 MANTENIMIENTO Y COMPRA DE EQUIPOS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Requisición de equipo o reparación.		X		Los supervisores llaman directamente al jefe de mantenimiento y él toma decisiones.
2. Pedir dinero a digitadora o al administrador.		X		Hace una lista de lo que necesita y pide dinero a la digitadora y si no tiene al administrador para ir a comprar. Si no hay disponibilidad pone de su dinero, lo cual no es correcto.
3. Compra los materiales que necesita.		X		Las compras las hace el mismo jefe de mantenimiento o sus subordinados.
4. Entrega factura a contabilidad.		X		A veces el jefe de operaciones retiene las facturas para que se le reembolse lo gastado. No realiza retenciones de las facturas.
5. Evalúa el daño de los equipos.		X		Debido a la falta de información, los técnicos deben revisar toda la máquina o las partes que podrían ser las afectadas.
6. Envía técnicos a dar mantenimiento o instalar equipo.		X		Jefe de mantenimiento llama directamente al frente para informar que el técnico va a ingresar. No se realiza informes del mantenimiento ni una evaluación escrita del equipo y mucho menos existen firmas de responsabilidad.
TOTAL	**0**	**6**	**0**	
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**	

SP03-02 COMPRA DE EQUIPOS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Informa la necesidad de equipos y o repuestos.		X		El administrador deposita a una cuenta para que otra persona compre en Quito.
2. Recepción de equipos y repuestos.		X		Se retira el pedido y se lleva a mantenimiento para ser utilizados, sin un ingreso adecuado a un inventario.
3. Realizar reparaciones.		X		Cuando el equipo se repara simplemente se envía al frente que fue requerido.
4. Dar mantenimientos a equipos.		X		De la misma manera sin un informe firmado de entrega o de equipos que han recibido mantenimiento.
TOTAL	**0**	**4**	**0**	
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**	

P04 GESTIÓN OPERATIVA

SP04-01 GESTIÓN DE COCINA				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Realizar el menú.	X			No siempre se realiza entre supervisor y cocinero, lo cual impide que lo alimentos tenga la combinación correcta.
2. Retiran los productos necesarios de bodega.	X			No existe un buen registro de stocks y muchos productos llegan a estado de putrefacción, lo cual genera mucho desperdicio.
3. El ayudante de cocina o cocinero adelanta el desayuno y el almuerzo.	X			Esta persona realiza trabajos nocturnos en jornada normal, el supervisor no vigila que descanse bien en el día.
4. El cocinero prepara plato fuerte y ensalada.	X			A veces el ayudante de cocina es mejor que el cocinero por tener una buena estructura de cada puesto.
5. El ayudante de cocina realiza la sopa, postre y lunch frío.	X			Debido a la mala proyección, las cantidades de alimentos utilizados son variables y existen desperdicios.
6. El salonero se encarga de separar el plato piloto.		X		El plato piloto debería siempre estar aislado de otros productos y con la temperatura adecuada.
7. El salonero hace el jugo, pan y sirve la comida en línea caliente.	X			El salonero de siempre lucir impecable y tener bien puesto su uniforme. Ser cordial con el cliente y estar pendiente de que todos firmen las hojas de servicio.
8. Limpiar el área de cocina y del comedor.	X			No todos los supervisores se preocupan porque esté impecable el área lo que a veces genera desconfianza e insatisfacción por parte del cliente.
9. El administrador de campo registra y envía reportes del servicio y cuadros de rotación.		X		Todos los administradores incumplen con los formatos que deben llenar y los pocos que llenan no siempre los envían a tiempo.
TOTAL	**7**	**2**	**0**	
PORCENTAJE	**78%**	**22%**	**0%**	

SP04-02 GESTIÓN DE CAMARERÍA				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Retirar y colocar ropa sucia en tachos numerados por habitación.	X			No ha habido muchos problemas en relación a este servicio, excepto cuando el personal es nuevo y olvida numerar alguna prenda.
2. Limpiar oficinas.	X			Se debería establecer un precio estándar por área para brindar este servicio.
3. Cambiar sabanas o tender camas.	X			Se debería establecer un precio estándar por área para brindar este servicio.
4. Limpiar dormitorios.	X			Se debería establecer un precio estándar por área para brindar este servicio.
5. Limpiar baños.	X			Se debería establecer un precio estándar por área para brindar este servicio.
6. Llevar ropa limpia a cada habitación.	X			No hay un registro diario del servicio brindado
7. Reporte de jabón y papel entregados al cliente.		X		No se realizan reportes ni de salida de bodega, simplemente se terminan los productos y vuelven a hacer el pedido.
8. Realizar apoyo a cocina.		X		El camarero una vez terminada su labor debe brindar apoyo a cocina lo cual es el servicio principal de la empresa, pero esto no siempre sucede.
TOTAL	**6**	**2**	**0**	
PORCENTAJE	**75%**	**25%**	**0%**	

SP04-03 GESTIÓN DE LAVANDERÍA				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Recepción de ropa sucia del cliente.			X	El lavandero conoce la ropa.
2. Marcar ropa por tina.		X		Marca la ropa para evitar confusiones.
3. Lavar ropa.		X		Lava ropa por tipo, ya que las marcas evitan las confusiones.
4. Secar ropa.		X		Seca ropa por tipo, ya que las marcas evitan las confusiones.
5. Doblar y colocar ropa limpia en las tinas correspondientes.	X			Las marcas evitan las confusiones.
6. Entregar tinas al personal de camarería.		X		No existen firmas de responsabilidad, de entrega de trabajo. Piezas recibidas-piezas entregadas.
TOTAL	**1**	**4**	**1**	
PORCENTAJE	**17%**	**67%**	**16%**	

P05 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SP05-01 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Requisición de nuevo personal.	X			Las requisiciones se realizan de un momento a otro sobre todo cuando se abren nuevos frentes.
2. Buscar en base de datos.		X		La base de datos no es completa, falta información del solicitante. Existe un formato físico para solicitantes el cual no se usa.
3. Seleccionar los mejores.		X		La selección de los mejores es realizada en su mayoría de manera subjetiva.
4. Seleccionar candidato más idóneo.	X			El jefe de operaciones realiza la última entrevista, pero esto no siempre se da debido a la urgencia de la presencia del personal en el nuevo frente.
5. Pedir documentos y requisitos habilitantes.		X		La documentación no se solicita en el momento adecuado, a última hora los nuevos integrantes deben adquirir los documentos.
6. Inducción al puesto.		X		En la mayoría de casos no se realiza inducción, aprenden de personal con experiencia.
7. Entregar dotación.		X		El registro de entrega de dotación no es el adecuado, no se debería realizar por pestañas.
8. Enviar al personal al campo correspondiente.		X		El personal llega a los frentes en los camiones en los cuales se envía lo equipos de cocina.
TOTAL	**2**	**6**	**0**	
PORCENTAJE	**25%**	**75%**	**0%**	

SP05-02 GESTIÓN DE NÓMINA				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Recepción de cuadros de rotación.		X		Los cuadros no siempre llegan a tiempo y las observaciones no siempre están claras o las omiten.
2. Consolidar cuadros de rotación con rol de empleados.		X		Los cuadros de rotación ayudan a mantener actualizada la información del rol.
3. Comprobar, registrar y depura el rol de empleados.		X		Se retira del rol personal liberado.
4. Registrar horas extras, faltas, días trabajados, ingresos, prestamos IESS, prestamos empresa, multas, boutique, anticipos, comisariato y demás novedades del mes.		X		Se registran todas las novedades del mes por empleado.
5. Aprobar el rol.		X		El jefe de talento humano revisa el rol, hace corregir y aprueba.
6. Enviar a contabilidad para que revise.		X		Contabilidad revisa los cálculos de impuestos.
7. Hacer correcciones y enviar al Administrador para aprobación final.		X		Hace corregir si hay errores y aprueba.
8. Aprobado, realizar textos por campos y enviar a Gerencia.		X		Los textos son el formato necesario para subir al banco y realizar transferencias por campos.
9. Gerencia realiza pagos de nómina y planillas.		X		El administrador se encarga de subir las transferencias al rol de empleados.
10. Imprimir roles y entregar al personal.		X		Una vez realizada la transferencia, se procede a imprimir los roles de pago.
11. Supervisor hace firmar roles y envía a Talento humano.		X		No todos los roles llegan firmados y no los envía de inmediato.
12. Talento humano archiva.		X		Los roles que han llegado firmados se archivan, no se hace seguimiento de los roles que faltan por firmar.
TOTAL	**0**	**12**	**0**	
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**	

SP05-03 LIQUIDACIONES				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Realizar una pre liquidación del personal liberado al mes.		X		La pre liquidación ayuda a conocer el valor previo al acta de finiquito.
2. Contabilidad revisa.		X		Contabilidad revisa que los cálculos sean los correctos.
3. Enviar al administrador para que apruebe.		X		El administrador aprueba los montos, no siempre se le envía la pre liquidación para que apruebe.
4. Aprobado, realizar acta de finiquito.		X		En su mayoría el acta de finiquito no se genera.
5. Generar turnos.		X		Los turnos no son generados hasta que el trabajador se acerque o cuando haya problemas con el mismo.
6. Pagar acta de finiquito y archivar.		X		Existen muchos pagos pendientes. Se debería asignar un valor mensual para estar al día.
TOTAL	**0**	**6**	**0**	
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**	

P06 GESTIÓN FINANCIERA

SP06-01 GESTIÓN DE FACTURACIÓN				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Realizar reporte de consumo mensual con firmas.		X		Debería existir un método para verificar que el consumo reportado es real.
2. Entregar reporte a contabilidad.		X		Se envía los reportes a contabilidad con los choferes.
3. Generar factura de venta del servicio.		X		Cada mes existe algún error en la elaboración de las facturas; la persona que debe realizarlas asigna la labor a personal de apoyo con menores conocimientos en el tema.
4. Realizar cobro de factura.		X		El Gerente realiza los cobros en la oficina de los clientes.
5. Ingresar facturas y generar kardex de compras realizadas al sistema contable.		X		Actualizar el sistema a diario, las facturas de compra se suelen acumular y no actualizan el inventario del sistema.
6. Controlar cuentas por pagar y facturas pagadas.		X		No hay un informe continuo y cuando se realiza, no se logra un informe gerencial entendible.
TOTAL	**0**	**6**	**0**	
PORCENTAJE	**0%**	**100%**	**0%**	

SP06-02 GESTIÓN DE RETENCIONES Y DECLARACIÓN				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Imprimir reportes contables del sistema.			X	De esta manera se tienen respaldos físicos.
2. Sacar impuestos de las facturas.		X		Realiza el resumen de los impuestos.
3. Imprimir y llenar formularios 103 y 104. Llenar formularios digitales y cargar en la página del SRI.		X		Imprimir los formularios para llenarlos, tener respaldos y luego subirlos a la web. Antes de subir las declaraciones no se realiza una autorización previa.
TOTAL	**0**	**2**	**1**	
PORCENTAJE	**0%**	**67%**	**33%**	

SP06-03 GESTIÓN DE CONCILIACIONES				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Sacar reportes de bancos del sistema.			X	La información bancos debe estar actualizada. Gerencia no reporta todos los movimientos de efectivo que realiza.
2. Pedir el estado de cuenta al banco.			X	Cada mes se pide el corte al banco.
3. Realizar conciliación bancaria.		X		Se pregunta a Gerencia de manera informal datos sobre el flujo de efectivo.
TOTAL	**0**	**1**	**2**	
PORCENTAJE	**0%**	**33%**	**67%**	

P07 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y LOGISTICA

SP07-01 GESTIÓN DE PEDIDOS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Realizar el pedido semanal del campo.	X			El pedido no siempre se realiza tomando en cuenta las existencias de todos los productos.
2. Enviar pedido a Jefes de operaciones.		X		No siempre llegan en el tiempo determinado.
3. Revisar el pedido con jefe de bodega y aprueba o corrige los ítems del mismo.		X		El jefe de operaciones y jefe de bodega revisan los pedidos y corrigen para evitar excesos.
4. Entregar pedido aprobado a Jefe de bodega.		X		Jefe de bodega no siempre recibe a tiempo los pedidos aprobados.
5. Gestionar compras.		X		Jefe de bodega se encarga de las compras y delegar compras a los ayudantes de bodega para agilizarlas.
TOTAL	**1**	**4**	**0**	
PORCENTAJE	**20%**	**80%**	**0%**	

SP07-02 GESTIÓN DE COMPRAS				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Jefe de bodega realiza el pedido vía telefónica.			X	Esto es una pérdida de tiempo. Debería realizarse vía correo electrónico y el proveedor debería estar preparado para ello.
2. Choferes retiran pedido semanal en la localidad del proveedor.			X	Esto implica mayores costos. El proveedor debería llevar los productos a la empresa o dar a precios más bajos.
3. Descargar los pedidos en instalación principal para realizar la limpieza de los mismos.		X		A parte del tiempo perdido en la compra de los productos. Se crea otro tiempo MUDA, al tener que realizar la limpieza de las legumbres que se enviarán a los todos los frentes.
4. La digitadora realiza compras de víveres o legumbre en la zona para completar el pedido y realizar los ingresos y egresos respectivos.		X		La digitadora no tiene suficiente tiempo para realizar las compras y el mismo día realizar los ingresos y egresos en el inventario del sistema, entre otras actividades. Se bebería contratar un digitador para que ella se dedique a las compras y otros tipos de registros necesarios.
TOTAL	**0**	**2**	**2**	
PORCENTAJE	**0%**	**50%**	**50%**	

SP07-03 GESTIÓN DE LOGÍSTICA				
ACTIVIDADES	**VAC** (Cliente)	**VAN** (Negocio)	**NVA** (No genera valor)	**OBSERVACIONES**
1. Los ayudantes de bodega despachan los pedidos por campos.		X		Los ayudantes de bodega han cambiado los despachos de un campo a otro lo que ha ocasionado muchos problemas. Los despachos deberían tener mayor orden.
2. Subir pedido en orden por campos al transporte.		X		Al subir los pedidos se han dado confusiones y han llegado a campos equivocados.
3. Realizar Guía de remisión y entregar al chofer.		X		Las guías de remisión se pierden, las que llegan no tienen firmas de responsabilidad o son entregadas después de mucho tiempo.
4. Descargar productos en el campo.	X			El retraso que se da en el despacho de los productos repercute en la hora que llega el transporte a los campos, pues suelen llegar a la hora de descanso de los trabajadores y no siempre hay la colaboración de ellos.
5. Supervisor firma guía de remisión.		X		El supervisor no firma la guía de remisión.
6. Digitadora archiva guía de remisión.		X		Las guías de remisión están a cumuladas en desorden y sin archivar. Digitadora no se da tiempo para archivar todos los documentos.
TOTAL	**1**	**5**	**0**	
PORCENTAJE	**17%**	**83%**	**0%**	

ANEXO 4

ANÁLISIS GENERAL DE PROCESOS CRÍTICOS.

ANÁLISIS GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD.

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE CONTRATOS

PROBLEMA ESTUDIADO: Falta de análisis de contratos

				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Contratos.	**ANALISIS: HOMBRE X**	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**		**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	MATERIAL								
	EMPIEZA: Elaboración de la carpeta de presentación de la empresa para el cliente.		**Operación**	**3**	**780,00**				
ACTIVIDAD: Analizar contratos y establecer los costos adecuados.			**Transporte**						
	TERMINA: Firma contrato y comunica la apertura del nuevo frente de trabajo.		**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO			**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**		**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**		**Operación combinada**	**2**	**80,00**				
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**		**5**	**860,00**				
		DISTANCIA EN METROS		**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / semestre**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	Elaboración de la carpeta de presentación de la empresa para el cliente.	1	-	60,00	1	-	La carpeta de presentación es elaborada por el administrador y el jefe de sistemas, cada vez que el Gerente la requiera para presentar a los posibles clientes, con el objetivo de ganar el contrato.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
2	El gerente revisa la carpeta de presentación de la empresa.	1	-	20,00	1	-	El Gerente comprueba que el contenido de la carpeta de presentación de la empresa, sea la requerida, para el tipo de contrato que se quiere ganar.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
3	Si el Gerente aprueba la carpeta de presentación de la empresa, se la entrega al cliente.	1	-	480,00	1	-	Una vez aprobada la carpeta de presentación de la empresa, el Gerente es quien se encarga de llevarla a los posibles clientes.	X					X	No existe una acción que indique qué hacer, si el Gerente encuentra errores en la carpeta de presentación y no aprueba.	S	Generar en el flujograma propuesto, una decisión en caso de que existan correcciones por hacer a la carpeta de presentación de la empresa.
4	El gerente negocia las condiciones del contrato.	-	-	60,00	1	-	El Gerente trata directamente con los posibles clientes. Se reúne con ellos y establecen los términos del contrato.	X					X	El Gerente no realiza una reunión previa con el equipo de la empresa, ni realiza consultas.	S	El Gerete debe reunirse con su equipo, para analizar los términos de contratos y establecer reformas y costos convenientes para las partes.
5	Se firma el contrato y se comunica la apertura del nuevo frente de trabajo, al personal.	1	-	240,00	1	-	El Gerente y el cliente llegan a un acuerdo en los términos del contrato, establecen la fecha y hora para firmar el contrato. El Gerente comunica al personal de la base central de la empresa, sobre el nuevo contrato y los detalles.	X					X	El Gerente no revisa el contrato antes de firmar y comunica con poco tiempo la apertura de los nuevos frentes de trabajo.	S	Antes de firmar el contrato, el Gerente, debe realizar una revisión del mismo o pedir a su equipo que lo haga. La apertura de los campos deben comunicarse con un tiempo prudente para preparar personal y todos los implementos necesarios.
				860,00												

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE PAGOS

PROBLEMA ESTUDIADO: Falta una planificación de pagos.

			ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Pagos.	**ANALISIS: HOMBRE X**	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	MATERIAL							
	EMPIEZA: Contabilidad elabora y envía factura para su cobro.	**Operación**	**1**	**15,00**				
ACTIVIDAD: Realizar planificación de pagos.		**Transporte**	**1**	**480,00**				
	TERMINA: El administrador realiza las transferencias ordenadas y confirma al Gerente.	**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**	**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**	**Operación combinada**	**4**	**2680,00**				
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**	**6**	**3175,00**				
		DISTANCIA EN METROS	**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia/mes**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	Contabilidad elabora las facturas de cobro por el servicio brindado.	1	-	40,00	1	-	Contabilidad recibe la información de cada campo para realizar la facturacción de los servicios brindados durante el mes, a los clientes.	X X				X		Las facturas son mal elaboradas, debido a que son realizadas por terceras personas.	R	Las facturas deben ser elaboradas por la contadora o la asistente contable, ya que es una función de alta responsabilidad que no pueden ser entregada a terceras personas.
2	Contabilidad envía las factura de cobro al tramitador.	1	-	480,00	1	-	Contabilidad envía a Quito, vía transporte terrrestre, las facturas de cobro para que el tramitador las retire y entregue al cliente.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
3	El tramitador retira las facturas enviadas y las entrega al cliente respectivo.	1	-	120,00	1	-	Contabilidad llama al tramitador para que retire las facturas enviadas y las lleve a las oficinas de los clientes respectivos para su cancelación.	X X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
4	El cliente realiza el pago de la facturación.	1	-	2400,00	1	-	El cliente llama al Gerente para informar que el pago se encuentra listo y éste a su vez comunica al tramitador, el cual retira y deposita los cheques a la cuenta de la empresa.	X X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
5	El gerente llama al administrador para que realice transferencias.	1	-	15,00	1	-	El Gerente llama al Administrador, para que éste realice las transferencias designadas.	X	X					No existe plan de pagos para realizar las tranferencias.	E	El administrador con el Gerente deben realizar un plan de pagos general y uno mensual para los clientes internos y externos.
6	El administrador realiza las transferencias ordenadas y confirma al Gerente.	1	-	120,00	1	-	El Administrador realiza las transferencias encomendadas por el Gerente de la empresa y lo llama para la confirmación.	X X	X					No existe una propuesta continua por parte del Administrador para realizar cambios en la acción.	E	El administrador debe establecer, continuamente, propuestas de mejoras al Gerente, para de esta manera guiarlo y guiar la empresa al cumplimiento de sus objetivos.
				3135,00												

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE COMPRAS

PROBLEMA ESTUDIADO: No realiza retenciones.

				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Compras.	**ANALISIS: HOMBRE X**	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**		**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	MATERIAL								
	EMPIEZA: Aprender a llenar retenciones.		**Operación**	**2**	**135,00**				
ACTIVIDAD: Aprender el manejo de retenciones.			**Transporte**						
	TERMINA: Entregar retenciones por las compras realizadas.		**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO			**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**		**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**		**Operación combinada**	**2**	**510,00**				
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**		**4**	**645,00**				
		DISTANCIA EN METROS		**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?											¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / semana**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**						**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	El gerente realiza las compras más fuertes.	1	-	120,00	1	-	El Gerente realiza compras con la tarjeta de crédito que porta. Realiza compras cuando el costo es alevado y el pago no es inmediato.	X					X					Ni el Gerente, ni el tramitador realizan retenciones cuando hacen compras.	E	Se debe eliminar la conducta de evitar la realización de las retenciónes, pues implican gastos adicionales para la empresa. El Gerente y el trámitador deber llenar las retenciones.
2	El tramitador hace llegar la compra por encomienda a la base central.	1	-	480,00	1	-	El Gerente entrega las compras al tramitador, para que éste las envie, vía transporte terrestre, de la ciudad de Quito a la base central en Lago Agrio.	X				X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
3	La persona disponible retira y entrega la encomienda a quien hizo la requisición.	1	-	30,00	1	-	El tramitador llama al personal de la empresa en Lago Agrio, para que retire la encomienda y entreguen al departamento que hizo el requerimiento.	X				X	X					Las encomiendas no se registran como es debido.	E	Las encomiendas no se entregan directamente al departamento que hizo la requisición. Toda encomienda debe llegar primero a bodega y ésta se encarga de realizar los ingresos y hacer llegar a los departamentos que correspondan.
4	Entrega factura a contabilidad.	1	-	15,00	1	-	El personal de la empresa que haya retirado la encomienda, debe entregar la factura adjunta a la auxiliar contable, para que haga los registros correspodientes.	X								X		Las facturas no llegan a tiempo, o se pierden. No se sabe quien tiene las facturas.	R	Es el Jefe de bodega o la digitadora quien debe encargarse de la facturas para ingresar los productos y pasar al departamento contable.
				645,00																

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE CALIDAD

PROBLEMA ESTUDIADO: No existe control de calidad

			ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Calidad de áreas y servicio.	**ANALISIS: HOMBRE X**	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	MATERIAL							
	EMPIEZA: Administrador analiza, revisa, corrige, toma decisiones de casos o documentos recibidos.	**Operación**	**1**	**15,00**				
ACTIVIDAD: Control de calidad.		**Transporte**						
	TERMINA: Responde vía correo o vía telefónica.	**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**	**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**	**Operación combinada**	**1**	**30,00**				
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**	**2**	**45,00**				
		DISTANCIA EN METROS						

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?										¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / día**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**					**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	Administrador analiza, revisa, corrige, toma decisiones de casos o documentos recibidos.	6	-	30,00	6	-	El administrador está involucrado con todas las áreas de la empresa, revisa los documentos o las inquietudes presentadas y da su aprobación y/o toma las de cisiones que sean pertinentes para cada caso.	X			X					X	El administrador no está muy involucrado con las decisiones a tomar, ni busca influir de alguna manera en las diferentes áreas de la empresa.	S	El administrador debe estar involucrado en todo lo que pasa en la empresa, dirigir y controlar las actividades.
2	Responde vía correo o vía telefónica.	3	-	15,00	3	-	El administrador responde las inquietudes, según cómo se presentan. Pueden contestar personalmente, vía e-mail, telefónica o por cualquier otro medio que sea requerido.	X						X			El administrador no se encuentra el tiempo suficiente en oficinas para dar solución a las inquietudes.	R	El administrador debe tener mayor estabilidad en el puesto y el personal debe saber que cuenta con él para la toma de decisiones final en la solución de inquietudes o conflictos.
				45,00															

ANÁLISIS GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

PROBLEMA ESTUDIADO: No existe procedimiento de selección estandarizado.

			ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Selección de personal.	**ANALISIS: HOMBRE X** / **MATERIAL**	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	EMPIEZA: Revisar requisición de nuevo personal.	**Operación**	**2**	**15,00**				
ACTIVIDAD: Establecer un proceso de selección de personal.		**Transporte**						
	TERMINA: Enviar al personal al campo correspondiente.	**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**	**1**	**5,00**				
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**	**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**	**Operación combinada**	**5**	**4385,00**				
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**	**8**	**4405,00**				
		DISTANCIA EN METROS	**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / semana**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar	R Reemplazar
															Co Combinar	S Simplificar
1	Revisar la requisición de nuevo personal en formato impreso.	1	-	5,00	1	-	Todas las áreas envían al Dpto. de Talento Humano las requisiciones de personal en el formato establecido, indicando la prioridad de la contratación y condiciones especiales a tomarse en cuenta.					X	El formato de requisición contiene información incompleta.	S	El documento de la requisición de personal, debe diseñarse para incluir toda la información de seguimiento del proceso "Gestión de contratación de personal", hasta el registro del contratado y la firma de aceptación del Jefe de Operaciones.	
2	Buscar en base de datos los posibles candidatos.	1	-	960,00	1	-	Busca candidatos en la base de datos disponible, en las carpetas físicas de selecciones anteriores y por contactos con los solicitantes o colaboradores.					X	La base de datos es desorganizada y su información incompleta. No se utilizan suficientes fuentes para la búsqueda de personal.	Co	Las páginas web de empleo, son de gran ayuda para encontrar de forma masiba personal requerido y deben ser implementadas. La base de datos, debe contener información completa y ordenada. El tiempo de búsque se reducirá al menos 50%.	
3	Seleccionar la terna para el puesto solicitado.	1	-	60,00	1	-	El personal seleccionado debe cumplir los requisitos del puesto y reglamentarios, en especial disponer del carné de salud actualizado.					X	Demora en selección de la terna.	S	Una vez organizada la base de datos la selección de la terna se realizará con eficiencia y eficacia.	
4	Seleccionar de la terna, el candidato más idóneo.	1	-	960,00	1	-	La actividad incluye la entrevista con el Jefe de Operaciones para decidir por el seleccionado.					X	Demora en selección del candidato más idoneo al puesto.	S	Una vez organizada la base de datos la selección del candidato se realizará con eficiencia y eficacia.	
5	Solicitar y verificar los documentos y requisitos habilitantes al personal seleccionado.	1	-	2400,00	1	-	Talento Humano solicita la entrega obligatoria de los documentos habilitantes para el ingreso a la compañía.			X			La requisición de personal se da a última hora y el personal seleccionado demora una semana para entregar los documentos requridos.	R	Establecer desde que se busca al personal requrido, la documentación con la que obligatoriamete deben contar los aspirantes para ingresar a la empresa. Disminuye de una semana a 4 días, la entrega de documentos.	
6	Proceso de Inducción al puesto.	1	-	10,00	1	-	Todo personal recibe la inducción al puesto de manera verbal y las instrucciones para la movilización al lugar de trabajo.					X	No se entregan los instructivos de inducción.	R	Cada vez que ingrese un nuevo integrante a la empresa, se le deben entregar todos los instructivos de inducción como: Reglamento interno y el de seguridad.	
7	Entregar dotación al personal contratado.	1	-	5,00	1	-	Desde el primer día de trabajo, se entrega y se hace firmar la recepción de la dotación: Calzado y ropa de trabajo.						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-	
8	Constatar que el personal contratado se dirige al campo correspondiente.	1	-	5,00	1	-	El personal puede ingresar junto con personal de la empresa o por su cuenta al campo correspondiente.					X	No hay un contrato firmado antes de ingresar a los campos.	R	El nuevo personal no debe ingresar a trabajar sin haber firmado previamente un contrato de trabajo.	
				4405,00												

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE NÓMINA

PROBLEMA ESTUDIADO: Desmotivación.

				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Control de personal.	**ANALISIS:** HOMBRE X / MATERIAL	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**		**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	EMPIEZA: Recepción de cuadros de rotación.		**Operación**	5	2608,00				
ACTIVIDAD: Establecer un proceso de control del personal.			**Transporte**	1	3,00				
	TERMINA: Talento humano archiva los registros.		**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO			**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**		**Almacenamiento**	1	60,00				
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**		**Operación combinada**	5	8070,00				
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**		12	10741,00				
		DISTANCIA EN METROS		0					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / mes**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	Recepción de cuadros de rotación.	1	-	3,00	1	-	Talento humano establece una fecha hasta la cual los supervisores de campo envían los cuadros de rotación.	X			X			No se envían los cuadros de rotación a la fecha máxima establecida.	Co	Se debe aplicar una multa por incumplimiento del envío de la documentación en el tiempo establecido.
2	Consolidar cuadros de rotación con rol de empleados.	1	-	60,00	1	-	Compara la información de los cuadros de rotación del presente mes, con la información que se estableció el mes anterior en el rol.	X					X	No hay total confianza en la información de los cuadros de rotación.	S	Los jefes de operaciones deben ir a los campos a realizar inspecciones seguidas. Se debe realizar charlas con los supervisores, para que comprendan la importancia de la veracidad de la información.
3	Comprobar, registrar y depurar el rol de empleados.	1	-	30,00	1	-	Se realizan modificaciones del personal, en el rol del presente mes, tomando en cuenta las observaciones de los supervisores en los cuadros de rotación.	X X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
4	Registrar horas extras, faltas, días trabajados, ingresos, prestamos IESS, etc.	1	-	240,00	1	-	Talento humano archiva cada mes las novedades del personal, con las que realiza modificaciones al rol.	X X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
5	Jefe de Talento Humano aprueba el rol de pagos.	1	-	480,00	1	-	Jefe de Talento Humano revisa con detalle el rol, lo aprueba y envía a contabilidad para que revise.	X X					X	No existe una acción que indique, qué hacer si no se aprueba el rol.	S	Aumentar una actividad que indique la corrección, si el rol no es aprobado por el Jefe de Talento Humano.
6	Enviar a contabilidad para que revise.	1	-	3,00	1	-	Contabilidad revisa cálculos y fórmular para comprobar que no hallan errores.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
7	Hacer correcciones y enviar al Administrador para aprobación final.	1	-	25,00	1	-	Talento humano, despues de haber hecho correcciones, envía el archivo completo al administrador para que éste de su aprobación final.	X					X	No existe una acción que indique, qué hacer si no se aprueba el rol.	S	Aumentar una actividad que indique la corrección, si el rol no es aprobado por el Administrador.
8	Aprobado, realizar textos por campos y enviar al administrador.	1	-	120,00	1	-	Una vez aprobado el rol, el administrador pide los textos por campos a Talento Humano para realizar las transferencias.	X X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
9	Gerencia realiza pagos de nómina y planillas.	1	-	2400,00	1	-	Talento humano imprime las planillas generadas por el IESS y las entrega al Gerente junto con un resumen de los montos a ser cancelados	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
10	Imprimir roles y entregar al personal.	1	-	120,00	1	-	Una vez ejecutadas las transferencias al personal de la empresa, Talento humano imprime y empaca roles, y los envía a cada campo.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
11	Supervisor hace firmar roles y envía a Talento humano.	1	-	7200,00	1	-	El supervisor de campo recibe los roles y entrega al personal dos copias, para las firmen. Retira una copia firmada de cada rol para enviar a Talento Humano en un sobre.	X X			X			Los supervisores olvidan hacer firmar roles y enviarlos. Algunas veces se demoran un mes para enviar los roles firmados.	R	Los supervisores deben entregar los roles a penas los reciban, para que éstos sean firmados y regresarlos a Talento Humano. Realizar llamados de atención y si la acción se reitera, aplicar multa.
12	Talento humano archiva roles de pago firmados.	-	-	60,00	1	-	Talento Humano recibe los roles firmados y los archiva en la carpeta respectiva.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
				10741,00												

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE LIQUIDACIONES

PROBLEMA ESTUDIADO: Liquidaciones atrasadas.

				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Liquidaciones.	**ANALISIS: HOMBRE X**	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**		**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	MATERIAL								
	EMPIEZA: Realizar una pre liquidación del personal liberado al mes.		**Operación**	**3**	**95,00**				
ACTIVIDAD: Establecer monto de liquidaciones a pagar.			**Transporte**	**1**	**3,00**				
	TERMINA: Pagar acta de finiquito y archivar.		**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO			**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**		**Almacenamiento**	**1**	**5,00**				
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**		**Operación combinada**	**2**	**10,00**				
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**		**7**	**113,00**				
		DISTANCIA EN METROS		**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia /mes**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	Realizar una pre liquidación del personal liberado al mes.	2	-	15,00	1	-	El asistente de Talento Humano realiza las liquidaciones del personal liberado, cada mes, después de tener aprobado el rol de pagos.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
2	Contabilidad revisa las preliquidaciones.	2	-	5,00	1	-	Contabilidad revisa las preliquidaciones para comprobar valores y realizar las provisiones de liquidaciones.	X					X	No existe una acción que indique qué hacer, si Contabilidad encuentra errores en el cálculo de la liquidación.	S	Generar en el flujograma propuesto, una decisión en caso de que existan correcciones por hacer a las liquidaciones.
3	Enviar via e-mail las preliquidaciones al administrador para su aprobación.	2	-	3,00	1	-	El asistente de Talento humano envía al administrador para que conozca los montos a cancelar y apruebe.	X					X	No existe una acción que indique, qué hacer si el Administrador encuentra errores en la liquidación.	S	Generar en el flujograma propuesto, una decisión en caso de que existan correcciones por hacer a las liquidaciones.
4	Una vez aprobadas las preliquidaciones, realizar el acta de finiquito.	2	-	20,00	1	-	El asistente de Talento humano, con la información de la pre liquidación, realiza la liquidación final en la página web del Ministerio de Relaciones laborales.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
5	Generación de turnos de para firma de actas de finiquito en el Sistema del MRL.	1	-	5,00	2	-	Una vez que el administrador confirme que los valores están listos, Talento Humano procede a generar el turno.	X					X	Antes de generar turnos, no existe una actividad en la que se confirme que se pueden generar los turnos.	S	Generar en el flujograma propuesto, una actividad de confirmación por parte del Administrador, de que los valores de las actas de encuentran disponibles, para generar el turno.
6	Pagar acta de finiquito en MRL.	2	-	60,00	1	-	Se cancela al personal liberado en las oficinas del Ministerio de Relaciones Laborales.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
7	Archivar Actas de Finiquito pagadas en el MRL.	2	-	5,00	1	-	El acta de finiquito firmada, se archiva en el sitio asignado para Actas de Finiquito, es un documento de respaldo.							Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
				113,00												

ANÁLISIS GENERAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE OPERACIONES.

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE COCINA

PROBLEMA ESTUDIADO: Incumplimiento de menú.

				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Satisfacción del cliente.	**ANALISIS: HOMBRE X**	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**		**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	MATERIAL								
ACTIVIDAD: Analizar y solucionar el motivo del incumplimiento del menú.	**EMPIEZA: Establecer un menú.**	●	**Operación**	**2**	**90,00**				
		→	**Transporte**	**1**	**5,00**				
	TERMINA: Satisfacción del cliente con el cumplimiento del menú.	D	**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		■	**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**	▼	**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**		**Operación combinada**	**7**	**502,00**				
DEPARTAMENTO: OPERACIONES	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**		**10**	**597,00**				
		DISTANCIA EN METROS		**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / semana**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**	● → D ■ ▼	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	Realizar el menú para los clientes.	1	-	60,00	1	-	El cocinero con el supervisor, dependiento del contrato con el cliente, realizan el menú cada semana o cada mes.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
2	Retiran, de bodega, los productos necesarios para preparar el menú.	-	-	20,00	21	-	El cocinero y los ayudantes de cocina, retiran de bodega todos los productos que van a necesitar para la elaboración del menú.	X → X			X			Los productos se dañan porque piden en exceso o no ocupan los productos que llegan primero.	R	El supervisor de campo debe tener control en el pedido de los productos a bodega y el consumo de los mismo en el campo a cargo, de tal manera que se eviten los desperdicios. Se debe manejar un kardex en todos los campos y medidas para la elaboración de los alimentos.
3	El ayudante de cocina o cocinero adelanta el desayuno y el almuerzo.	-	-	120,00	7	-	El cocinero o ayudante de cocina que realiza ésta actividad se conoce como lonchero. El lonchero trabaja en la noche adelantando el almuerzo y preparando el desayuno.	X → X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
4	El cocinero prepara plato fuerte y ensalada.	-	-	90,00	14	-	El cocinero prepara el plato fuerte y la ensalada, al mismo tiempo dirige el cumplimiento del menú. Es el Jefe de la cocina.	X → X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
5	El ayudante de cocina realiza la sopa, postre y lunch frío.	-	-	120,00	14	-	El ayudante de cocina realiza algunas actividades en la cocina. Pero la sopa, el postre y el lunch frío son las actividades principales.	X → X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
6	El salonero se encarga de separar el plato piloto.	1	-	2,00	21	-	El salonero separa plato piloto que servirá de muestra, para realizar los análisis respectivo, en caso de surgir algún problema de salud entre las personas que ingirieron los alimentos.	X → X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
7	El salonero hace el jugo, pan y sirve la comida en línea caliente.	-	-	120,00	21	-	El salonero, generalmente, es delgado y de buena presencia. Prepara el jugo, apoya en la panadería y atiende al cliente en línea caliente.	X → X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
8	Limpiar el área de cocina y del comedor.	1	-	30,00	21	-	El salonero, antes de tomar el descanso, limpia el comedor y ayuda en la limpieza de la cocina.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
9	El administrador de campo registra reportes del servicio y cuadros de rotación.	21	-	30,00	21	-	El administrador de campo o tambien llamado supervisor, vigila que todas las actividades se ejecuten y que se de un buen servicio. También realiza reportes mensuales de los servicios brindados al cliente, los cuales sirven para la facturación y reporta las novedades del personal a cargo.	X → X	X					No se presentan todos los reportes y cuando se presentan se puede identificar la falsedad de los registros.	E	El jefe de operaciones debe realizar visitas a los campos semanalmente y revisar que se llenen los registros, de tal manera que se acostumbren a que los registros son parte de sus funciones y son importantes para el control interno.
10	El administrador de campo envía reportes del servicio y cuadros de rotación.	1	-	5,00	1	-	El administrador o supervisor de campo, envía los reportes mensuales a la base central de la empresa.	→ X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
				597,00												

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE CAMARERÍA

PROBLEMA ESTUDIADO: Uso de químicos.

				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Limpieza.	**ANALISIS:** HOMBRE X / MATERIAL	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**		**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	EMPIEZA: Retirar y colocar ropa sucia en tachos numerados por habitación.		**Operación**	**5**	**180,00**				
ACTIVIDAD: Capacitación.			**Transporte**	**1**	**30,00**				
	TERMINA: Realizar apoyo a cocina.		**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO			**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**		**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**		**Operación combinada**	**2**	**20,00**				
DEPARTAMENTO: OPERACIONES	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**		**8**	**230,00**				
		DISTANCIA EN METROS		**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / día**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E Eliminar / R Reemplazar / Co Combinar / S Simplificar
1	Retirar y colocar ropa sucia en tachos numerados por habitación.	1	-	10,00	1	-	El camarero retira la ropa sucia de todas las habitaciones del cliente, en tinas marcadas, para que de ésta manera las piezas no se comfundan y evitar reclamos.	X ← X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
2	Limpiar oficinas.	1	-	20,00	1	-	Todos los días el camarero limpia las oficinas del cliente, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
3	Cambiar sabanas o tender camas.	1	-	30,00	-	-	Todos las semanas el camarero cambia sábanas de los dormitorios del cliente, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
4	Limpiar dormitorios.	1	-	30,00	1	-	Todos los días el camarero limpia las dormitorios del cliente, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
5	Limpiar baños.	1	-	40,00	1	-	Todos los días el camarero limpia los baños, cada contrato tiene términos diferentes en servicios de camarería.	X					X	Los químicos han causado alergiar en la piel.	S	Los Jefes de operaciones deben llevar a los proveedores de químicos a los campos para que realicen las capacitaciones respectivas.
6	Llevar ropa limpia a cada habitación.	1	-	30,00	1	-	El camarero recibe la ropa limpia del lavandero y la lleva a cada dormitorio del cliente, en las tinas marcadas, para evitar confusión.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
7	Reporte de entrega de jabón y papel al cliente.	1	-	10,00	-	-	El camarero entrega cada semana o cada jornada de trabajo, según el contrato, papel y jabón al cliente y entrega los reportes al supervisor.	X ← X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
8	Realizar apoyo a cocina.	1	-	60,00	1	-	El camarero, una vez que termina con los servicios de limpieza, realiza apoyo a cocina.	X						Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	-	-
				230,00												

ANÁLISIS GENERAL

GESTIÓN DE LAVANDERÍA

PROBLEMA ESTUDIADO: Uso de químicos.

				ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Buen uso de químicos.	**ANALISIS:** HOMBRE X / MATERIAL	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**		**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	EMPIEZA: Requisición de químicos.	○	**Operación**	**3**	**245,00**				
ACTIVIDAD: Capacitar al personal en uso de químicos.		→	**Transporte**	**1**	**5,00**				
	TERMINA: Entrega de ropa limpia.	D	**Demora**						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		□	**Inspección**						
MÉTODO ACTUAL X	**FECHA: 22-06-14**	▽	**Almacenamiento**						
PROPUESTO	**ELABORADO POR: MI**		**Operación combinada**	**2**	**90,00**				
DEPARTAMENTO: OPERACIONES	**APROBADO POR: GZ**	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**		**6**	**340,00**				
		DISTANCIA EN METROS		**0**					

¿QUÉ SE HACE?		¿DÓNDE, CUANDO, QUIÉN, CÓMO?										¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCION**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo (min.)**	**Frecuencia / día**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**	○	→	D	□	▽	**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**
1	Recepción de ropa sucia del cliente.	-	-	5,00	1	-	El camarero entrega al lavandero la ropa sucia que retira de los dormitorios del cliente.	X									X	No existen firmas de responsabilidad.	**S**
2	Marcar ropa por tina.	-	-	30,00	1	-	El lavandero marca la ropa sucia, siguiendo la marca que tienen las tinas. Cada lavandero sabe cómo marcar la ropa evitar posible confusiones y problemas con el cliente.	X			X							Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	**-**
3	Lavar ropa.	-	-	120,00	1	-	El lavandero utiliza un químico especial como detergente para el lavado de la ropa. Existen medidas establecidas, para evitar reacciones en la piel.	X									X	Los químicos han causado alergiar en la piel.	**S**
4	Secar ropa.	-	-	120,00	1	-	El lavandero pone, en orden, la ropa marcada en la secadora. Existen tiempos establecidos, para evitar que la tela de la ropa se dañe.	X										Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	**-**
5	Doblar y colocar ropa limpia en las tinas correspondientes.	-	-	60,00	1	-	El lavandero dobla y ordena la ropa maracada en las tinas correspondientes, para entregar al camarero.	X			X							Esta actividad es no tiene cambios, se realiza de acuerdo a lo estipulado.	**-**
6	Entregar tinas al personal de camarería.	-	-	5,00	1	-	El lanvandero entrega las tinas al camarero para que éste las lleve a los dormitorios del cliente, según corresponda.		X								X	No existen firmas de responsabilidad.	**S**
				340,00															

IDEAS

E	Eliminar	R	Reemplazar
Co	Combinar	S	Simplificar

ANEXO 5

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CORPORACIÓN CATERING SERVICES CATEMASIBO S.A.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES
2. MARCO NORMATIVO
3. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
4. PROCEDDIMIENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD
5. PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN OPERATIVA
6. PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ANTECEDENTES

CATEMASIBO S.A es una empresa que brinda servicios de alimentación, camarería y lavandería a empresas Petroleras transnacionales y nacionales públicas, localizadas en: Edén, Yuturi, Pañacocha, Shushufindi, Sacha, Tarapoa, El Pindo, Puerto el Carmen, Puerto Rodríguez, El Coca, Napo, Puyo, San Francisco de Borja, y en las Provincias de Sucumbíos, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas y Manabí, principalmente.

La empresa CATEMASIBO S.A se encuentra registrada en la provincia de Pichincha cantón Quito, donde cuenta con una oficina de control y se encuentra ubicada en el sector de La Floresta. La empresa tiene su matriz principal en Sucumbíos-Lago Agrio, siendo el lugar en el que realiza sus actividades administrativas y operacionales como compras, inventarios y repartición de pedidos para los diferentes campamentos que se encuentran a nivel nacional.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

MARCO NORMATIVO

La Organización Internacional de Normalización (ISO 9001:2008), tiene como objetivo principal mejorar el producto o servicio que la empresa brinda, evaluando su capacidad y de ésta manera satisfaciendo las demandas del cliente y los organismos de control. Ésta norma propone el enfoque por procesos para desarrollar el sistema de gestión de calidad (ISO 9001, 2008).

La Norma ISO 14001:2004, especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente políticas y objetivos que ayuden a cumplir los requisitos legales y otros requisitos de los organismos de control, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos (14001:2004, 2004).

Las Normas 18000 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional. Están dirigida a negocios comprometidos con la seguridad de su personal y lugar de trabajo que desean conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la Seguridad y Salud Laboral (18000, 1999).

En el Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696 de 4 de Noviembre del 2002, el presidente constitucional de la república, Gustabo Noboa, decreta expedir el REGLAMENTO DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS (BPM).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

1. PROPÓSITO

Establecer lineamientos para la elaboración y control de los documentos del sistema de gestión.

2. ALCANCE

Esta guía se aplicará para la realización de los documentos requeridos en todos los procesos.

3. DEFINICIONES

Codificación.- es el conjunto unitario, sistematizado y ordenado para identificar cada documento y registro utilizado.

Documentos.- información de soporte que será utilizada por los usuarios de la empresa.

Guía.- una ayuda para comprender paso a paso cómo se crearán los documentos, los formatos que deben seguir.

Lineamientos.- es la dirección que deben seguir los usuarios, para lograr las metas y objetivos establecidos.

Manuales.- enseñan cómo se aplicarán los formatos para la elaboración de documentos.

Proceso.- fases o etapas que los usuarios de la empresa deben seguir para cumplir con objetivos y metas planteados.

Registro.- anotar o consignar datos, información necesaria en los formatos creados para el buen funcionamiento de los procesos.

Subproceso.- conjunto de actividades que hacen parte de un proceso más grande, que cumplen un propósito.

4. REFERENCIA NORMATIVA

La norma ISO 9001:2008 establece requisitos de documentación en el capítulo 4.2. "El procedimiento debe ser establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio". (ISO 9001, 2008)

5. POLÍTICAS

5.1 ELABORACIÓN DE DOCUMENTO

La presentación de documentos debe ser uniforme, a excepción de los formatos requeridos, que deben ir conforme a la información que posean.

Se utilizará letra tipo "Times New Roman" tamaño 12, párrafo justificado. Los títulos de cada documento se escriben en mayúscula y negrita. Algunas de las características con las que se debe realizar los documentos son:

Sencillez y claridad: se recomienda presentar el texto de forma clara y concisa incluyendo únicamente las explicaciones estrictamente necesarias.

Permanencia: los documentos no deben presentar tachones ni enmendaduras. Se recomienda firmar en tinta azul los documentos.

Terminología uniforme: todos los documentos deben ser claros y comprensibles, evitando en lo posible el uso de términos en otro idioma o abreviaturas. En caso de emplear palabras técnicas o especializadas, se recomienda definirlas o explicarlas.

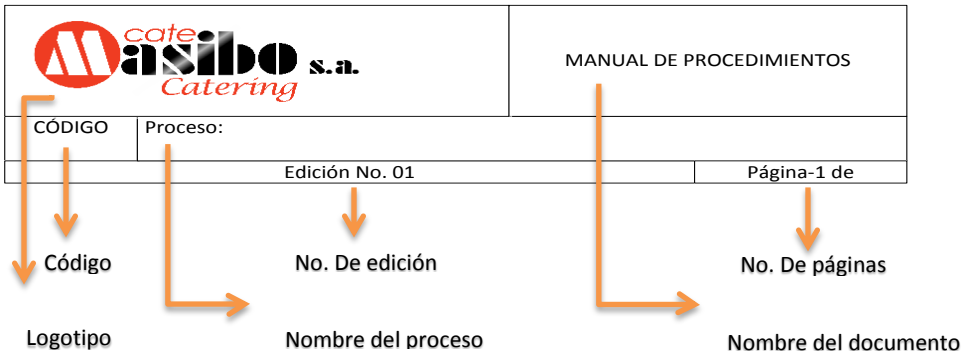
Utilizar siempre el mismo término para un mismo concepto y emplear los símbolos y unidades establecidos por la organización.

Tablas y gráficos: es recomendable utilizar tablas y gráficos para entender mejor el contenido escrito y la explicación escrita debe hacer referencia a los mismos.

Notas: cualquier información adicional, pueden ser agregadas al final del documento, precedidas de la palabra "nota".

Los documentos no son removidos, copiados, destruidos y/o sustituidos por personal no autorizado. Los documentos originales físicos que cuentan con las firmas se ubican en un lugar seguro, también permanecen en medio magnético, todo documento impreso adicional constituye copia no controlada.

5.1.1 ENCABEZADO



El encabezado aplica a todas las páginas del documento e incluye:

Código.- carácter que permite la identificación única del documento.

Logotipo.- el sello que identifica a la empresa, ubicado en la parte superior izquierda.

No. De edición.- número de veces que ha sido reformado el documento. Si es la primera vez que se crea el documento, se debe escribir "Edición No. 01".

No. De páginas.- se escribe el número de la página actual del número de páginas totales del documento.

Nombre del documento.- se escribe el título o nombre del documento: centrado y en mayúsculas.

Nombre del proceso.- nombre del proceso que se está desarrollando con ese tipo de documento.

5.1.2 PIE DE PÁGINA.

En la mayoría de documentos, se aplicara solamente a la última página. Por ejemplo, un instructivo de inducción al personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
Nombre Cargo	Nombre Cargo	Nombre Gerente General	2014-xx-xx

Elaborado por.- se escribe el nombre y el cargo de la persona que realizó el documento. Se escribe en letra "Times New Roman" sin negrita y centrado.

Revisado por.- se escribe el nombre y el cargo de la persona que realizó la revisión del documento. Se escribe en letra "Times New Roman" sin negrita y centrado.

Aprobado por.- se escribe el nombre y el cargo de la persona que la aprobación del documento. Se escribe en letra "Times New Roman" sin negrita y centrado.

Vigente desde.- fecha desde que aplica el documento (aaaa-mm-dd), se escribe en letra tipo "Times New Roman" sin negrita y centrado.

5.1.3 CODIFICACIÓN.

La codificación del encabezado, se realizará según el proceso al cual pertenezca el documento. En la siguiente tabla No. 25, se puede observar cómo están formados los caracteres y a qué palabras hacen referencia:

TABLA No. 25: CODIFICACIÓN DEL ENCABEZADO

REFERENCIA	CÓDIGO
Proceso	P
Sub-proceso	SP
Código de registro	CR
Código de documento	CD

Como se puede observar en la tabla No. 25, los códigos se van generando según el orden en que se crean los documentos y registros. Más adelante en Control de documentos y registros se establece con mayor detalle la codificación de procesos y subprocesos.

Para la redacción de la documentación de utilizarán listan numeradas. Ejemplo:

1
1.1
1.1.1

5.2 CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Control de los documentos.- Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben

controlarse de acuerdo con los requisitos citados en control de registros. (ISO 9001, 2008)

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,

b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,

c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,

d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso, asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,

f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.*et al*

Control de los registros.- Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad, deben controlarse.*et al*

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.*et al*

Los códigos de los documentos que hayan sido eliminados, no pueden ser utilizados nuevamente. La codificación de los documentos y registros será responsabilidad únicamente del responsable asignado de la documentación. La siguiente tabla No. 26 muestra cómo se codifican los procesos y subprocesos del sistema de gestión:

Tabla No.26: Codificación de procesos y subprocesos.

PROCESOS Y SUB-PROCESOS	CÓDIGOS
Gestión estratégica y de calidad	**P01**
Gestión de contratos	SP01-01
Gestión de pagos	SP01-02
Gestión de compras	SP01-02
Gestión de calidad	SP01-03
Gestión de sistemas	**P02**
Mantenimiento equipo computación.	SP02-01
Apertura de campos	SP02-02
Gestión equipo cómputo e información	SP02-03
Gestión de mantenimiento	**P03**
Mantenimiento de equipos	SP03-01
Compra de equipos	SP03-02
Gestión operativa	**P04**
Gestión de cocina	SP04-01
Gestión de camarería	SP04-02
Gestión de lavandería	SP04-03
Gestión del talento humano	**P05**
Gestión de contratación de personal	SP05-01
Gestión de nómina	SP05-02
Liquidaciones	SP05-03
Gestión financiera	**P06**
Gestión de facturación	SP06-01
Gestión de retenciones y declaración	SP06-02
Gestión de conciliaciones	SP06-03
Gestión de adquisiciones y logística	**P07**
Gestión de pedidos	SP07-01
Gestión de compras	SP07-02
Gestión de logística	SP07-03

La codificación de documentos se realizará combinando con los códigos de los procesos. Por ejemplo, si tenemos el primer documento en el proceso de Gestión de contratos, sería: SP01-01-CD01

El código constaría de tres partes. La primera (SP01), implica que es un Sub-Proceso del primer proceso; la segunda (01), indica qué sub-proceso estamos desarrollando y; la tercera (CD01) muestra que el archivo pertenece a un Código de Documento o Código de Registro (CR01) y qué número de documento o registro se está procesando.

5.3 ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Cuando una de las áreas necesite crear, eliminar o actualizar un registro o algún documento interno, el responsable del área debe realizar la solicitud al responsable del control de los documentos y registros, donde tendrá que identificar los siguientes ítems:

- Fecha en que se realiza la solicitud

- Tipo de modificación a realizar
- Tipo de documento o registro a crear, actualizar o eliminar
- Código del documento aprobado o código propuesto para el nuevo archivo
- Proceso al cual corresponde el o los archivos que se quieren modificar o crear
- Nombre del archivo aprobado o nombre del propuesto a crear
- Versión del archivo que está en uso.
- Por último establecer los cambios a realizar en el documento o archivo y los justificativos para cada uno de los cambios o de la creación.

6. INDICADORES: N/A

7. DOCUMENTOS: N/A

8. REGISTROS: N/A

9. PROCESO: N/A

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE CALIDAD

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

1. PROPOSITO

Dirigir y controlar el crecimiento de la empresa de una manera asertiva y estable, mediante un análisis minucioso en la toma de decisiones que se van presentando.

2. ALCANCE

Éste proceso comienza desde que nace la necesidad del cliente por obtener el servicio, hasta la toma de decisiones que se presentan en la empresa y que deben ser evaluadas y aprobadas o desaprobadas por la autoridad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General.- Trabaja en planta, realiza visitas a los campamentos y trata con los clientes a nivel Gerencial.

Administrador.- Toma decisiones más operativas y trabaja en planta.

4. PROCEDIMIENTO

El proceso de Gestión Estratégica y de Calidad, se conforma de los siguientes subprocesos:

a) GESTIÓN DE CONTRATOS

- Planifica el tipo de clientes con los que desean participar para licitar un contrato, planifica los puntos a tratar en las reuniones y a convenir en los contratos, según la demanda del cliente potencial.
- Hacer reuniones con el personal administrativo calificado para acordar los puntos claves a tratar en la negociación de los contratos, realizar el análisis de los contratos y establecer los pros y contras, establecer costos por los servicios brindados y el precio final a facturar.
- Verificar que los costos y precios establecidos son realmente convenientes para la empresa CATEMASIBO S.A. y que el servicio que se brinde a los clientes vaya acorde al contrato.
- Mejorar los servicios brindados en lo mejor posible para que la satisfacción del cliente sea mayor y constante y de ésta manera la empresa gane un cliente fijo. Analizar las fallas de contratos anteriores, para realizar mejoras continuas.

b) GESTIÓN DE PAGOS

- Planificar qué persona será la encargada de realizar los cobros en las oficinas de los clientes y las fechas de cobro en las que debe acercarse.
- Hacer el cobro respectivo a cada cliente en las fechas establecidas.

- Verificar que los cobros se hayan realizado en las fechas establecidas y que los pagos se hayan efectuado.
- Mejoramiento de los acuerdos de cobro a los clientes si hubieren inconvenientes en sus pagos por los servicios brindados.

c) GESTIÓN DE COMPRAS Y DE CALIDAD

- Planificar comprar que implican gastos o inversión fuerte para la empresa y planificar la calidad que deberían tener los productos y servicios que se ofrecen.
- Hacer las compras que requieren gran desembolso de dinero y establecer la calidad de los productos y servicios brindados al cliente.
- Verificar, mediante un análisis económico el efecto del gasto o inversión realizado y la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios brindados y priorizar las necesidades de la empresa para futuras inversiones.

5. DEFINICIONES

Estrategia.- Son los pasos que Gerencia debe dar de manera planificada para realizar actividades de gestión.

Calidad.- Es el cumplimiento de estándares exigidos por el mismo mercado y organismos de control.

6. POLITICAS

El presente manual de procedimiento puede ser modificado, únicamente con el visto bueno de la directiva y encargados de documentación de los procesos.

La alta dirección debe estar comprometida a cumplir y hacer cumplir los objetivos de éste y todos los demás procesos de la organización.

Revisar los informes que emiten los procesos y decidir qué tipo de acción tomará con respecto a cada uno de dichos informes.

Proporcionar los recursos necesarios para que las áreas puedan desarrollarse con eficacia y eficiencia.

7. INDICADORES

Nombre	**Porcentaje de contratos ganados**					
Descripción	Calcula, en términos de porcentaje, qué cantidad de contratos se han ganado con respecto a la cantidad de aplicaciones realizadas.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Nº de contratos ganados / Total contratos aplicados) *100	semestral	positivo	70%	100%	Administrador	Gerente

Nombre	**Incremento de ingresos**					
Descripción	Determina en qué porcentaje aumentó o disminuyo el ingreso de la empresa en relación al año anterior					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Ingresos año anterior / ingresos presente año) *100	Anual	positivo	70%	100%	Administrador	Gerente

Nombre	**Cumplimiento plan estratégico**					
Descripción	Determina en términos de porcentaje, el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico que deben establecer periódicamente.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Objetivos alcanzados / Objetivos planteados) *100	Anual	positivo	80%	100%	Administrador	Gerente

8. DOCUMENTOS

Código	Nombre
P01-CD01	Ley de Compañía
P01-CD02	Norma ISO 9001:2008
P01-CD03	Reglamento interno de trabajo
P01-CD04	Buenas prácticas de manufacturación
P01-CD05	Planificación estratégica

9. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P01-CR01	Cheques emitidos	Impreso	5 años	Eliminar
P01-CR02	Informe de auditoría	Digital /Impreso	3 años	Eliminar
P01-CR03	Informe de satisfacción del cliente	Digital /Impreso	3 años	Eliminar

10. SUBPROCESO

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CONTRATOS PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN					
	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
OBJETO: Contratos.	Operación	3	780,00	3	545,00	0	235
ACTIVIDAD: Analizar contratos y establecer los costos adecuados.	Transporte					0	0
	Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección					0	0
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento					0	0
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	Operación combinada	2	80,00	3	560,00	-1	-480
ELABORADO POR: MI	TOTAL	5	860,00	6	1105,00	-1	-245
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0		0		0	

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Elaboración de la carpeta de presentación de la empresa para el cliente.	1	-	60,00	X					La carpeta de presentación se debe adaptar para cada cliente.
2	El gerente revisa la carpeta de presentación de la empresa.	1	-	20,00	X			X		-
3	Corregir errores encontrados por el Gerente en la carpeta de presentación de la empresa.	1	-	5,00	X					Esta actividad es agregada al flujograma en caso de que el Rol contenga errores y deban ser revisados y corregidos por Talento Humano.
4	Si el Gerente aprueba la carpeta de presentación de la empresa, se la entrega al cliente.	1	-	480,00	X					-
5	El gerente y su equipo, negocian las condiciones del contrato.	1	-	60,00	X			X		El Gerete debe reunirse con su equipo, para analizar los términos de contratos y establecer reformas y costos convenientes para las partes.
6	Se firma el contrato y se comunica la apertura del nuevo frente de trabajo, al personal.	1	-	480,00	X			X		Antes de firmar el contrato, el Gerente, debe realizar una revisión del mismo o pedir a su equipo que lo haga. La apertura de los campos deben comunicarse con un tiempo prudente para preparar personal y todos los implementos necesarios.
				1105,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE PAGOS PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN					
OBJETO: Pagos.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	1	15,00	1	120,00	0	-105
ACTIVIDAD: Realizar planificación de pagos.	Transporte	1	480,00	1	480,00	0	0
	Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección					0	0
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento					0	0
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	Operación combinada	4	2680,00	4	2590,00	0	90
ELABORADO POR: MI	TOTAL	6	3175,00	6	3190,00	0	-15
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0		0		0	

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Contabilidad elabora las facturas de cobro por el servicio brindado.	1	-	40,00	X			X		Las facturas deben ser elaboradas por la contadora o la asistente contable, ya que es una función de alta responsabilidad que no pueden ser entregada a terceras personas.
2	Contabilidad envía las factura de cobro al tramitador.	1	-	480,00		X				-
3	El tramitador retira las facturas enviadas y las entrega al cliente respectivo.	1	-	120,00	X					-
4	El cliente realiza el pago de la facturación.	1	-	2400,00	X			X		-
5	El administrador y el Genente realizan una plan de pagos mensual.	1	-	30,00	X			X		El administrador con el Gerente deben realizar un plan de pagos general proyectado y uno mensual definitivo para los clientes internos y externos.
6	El adminitrador realiza las transferencias siguiendo el plan de pagos.	1	-	120,00	X			X		El administrador debe establecer, continuamente, propuestas de mejoras al Gerente, para de esta manera guiarlo y guiar la empresa al cumplimiento de sus objetivos.
				3190,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE COMPRAS PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	**RESUMEN**							
OBJETO: Compras.	**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
	Operación	**2**	**135,00**	**1**	**120,00**	**1**	**15**
ACTIVIDAD: Aprender el manejo de retenciones.	**Transporte**			**3**	**500,00**	**-3**	**-500**
	Demora					**0**	**0**
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	**Inspección**					**0**	**0**
MÉTODO: PROPUESTO	**Almacenamiento**					**0**	**0**
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	**Operación combinada**	**2**	**510,00**	**1**	**15,00**	**1**	**495**
ELABORADO POR: MI	**TOTAL**	**4**	**645,00**	**5**	**635,00**	**-1**	**10**
APROBADO POR: GZ	**DISTANCIA (metros)**	**0**		**0**		**0**	

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia	Tiempo	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
			(m)	**(min)**	●	➡	**D**	■	▼	
1	El gerente realiza las compras más fuertes y entrega las retenciones.	1	-	120,00	X					Se debe eliminar la conducta de evitar la realización de las retenciónes. El Gerente y el trámitador deber llenar las retenciones y entregarlas a contabilidad.
2	El tramitador hace llegar la compra por encomienda a la base central.	1	-	480,00		X				-
3	La persona disponible retira y entrega la encomienda a bodega para que haga el ingreso respectivo.	1	-	15,00	X			X		Las encomiendas no se entregan directamente al departamento que hizo la requisición. Toda encomienda debe llegar primero a bodega para que realice
3	Bodega entrega la requisición al área correspondiente con documento de entrega.	1	-	15,00		X				Bodega se encarga de hacer llegar los pedidos, a los departamentos que hayan hecho la requisición.
4	Entrega factura a contabilidad.	1	-	5,00		X				Es el Jefe de bodega o la digitadora quien debe encargarse de la facturas para ingresar los productos y pasar al departamento contable.
				635,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Calidad de áreas y servicio.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	1	15,00	1	15,00	0	0
ACTIVIDAD: Control de calidad.	Transporte					0	0
	Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección					0	0
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento					0	0
DEPARTAMENTO: DIRECTIVO	Operación combinada	1	30,00	1	30,00	0	0
ELABORADO POR: MI	TOTAL	2	45,00	2	45,00	0	0
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0		0		0	

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇨	D	□	▽	
1	Administrador analiza, revisa, corrige, toma decisiones de casos o documentos recibidos.	6	-	30,00	X			X		El administrador debe estar involucrado en todo lo que pasa en la empresa, dirigir y controlar las actividades.
2	Responde vía correo o vía telefónica.	3	-	15,00	X					El administrador debe tener mayor estabilidad en el puesto y el personal debe saber que cuenta con él para la toma de decisiones final en la solución de inquietudes o conflictos.
				45,00						

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN OPERATIVA

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

1. PROPÓSITO

Brindar los servicios completos de alimentación, lavandería y camarería contratados por las empresas, mediante la utilización de materia prima recibida de manera oportuna desde la bodega principal.

2. ALCANCE

Éste proceso comienza desde la recepción de los materiales de limpieza, menaje y alimentos, hasta la utilización de los mismos, cumpliendo con los servicios de lavandería, camarería y alimentación ofrecidos en los diferentes campamentos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de operaciones.- Trabaja en planta, pero realiza visitas a los campamentos.

Administrador de campo.- Según campo correspondiente.

4. PROCEDIMIENTO

El proceso de Gestión Operativa, se conforma de los siguientes subprocesos:

a) GESTIÓN DE COCINA

- Planificar el menú de la semana o del mes según el contrato, el papel que cada integrante de la cocina va a desempeñar.
- Hacer el menú convenido con el cliente con el mejor procedimiento, de la manera más organizada.
- Verificar que el personal haya desempeñado las funciones encomendadas y que el cliente esté a gusto con el servicio de alimentación.
- Actuar si hay quejas de parte del cliente y establecer parámetros con el personal de cocina en cuanto a funciones y procedimientos. Si no hay quejas, felicitar al personal por su buen desempeño.

b) GESTIÓN DE CAMARERÍA

- Planificar el personar y las horas a las que brindará éste servicio en el establecimiento del cliente.
- Hacer la limpieza a los establecimientos del cliente, acordados en el contrato, a las horas pre-establecidos.
- Verificar que el procedimiento del servicio de camarería sea el adecuado y que el cliente esté a gusto con el servicio.

- Actuar si hay quejas de parte del cliente y establecer parámetros con el personal de camarería en cuanto a funciones y procedimientos. Si no hay quejas, felicitar al personal por su buen desempeño.

c) GESTIÓN DE LAVANDERÍA

- Planificar el personar y las horas a las que brindará éste servicio en el establecimiento del cliente.
- Hacer el lavado de la ropa del cliente, acordados en el contrato, a las horas pre-establecidos.
- Verificar que el procedimiento del servicio de lavandería sea el adecuado y que el cliente esté a gusto con el servicio.
- Actuar si hay quejas de parte del cliente y establecer parámetros con el personal de lavandería en cuanto a funciones y procedimientos. Si no hay quejas, felicitar al personal por su buen desempeño.

5. DEFINICIONES

Menaje.- Son los utensilios necesarios para llevar a cabo ciertas actividades como: ollas, vasos, platos, cucharas, sabanas, toallas, etc.

Camarería.- Se refiere a la limpieza de habitaciones y oficinas de los campos.

Manipulación de alimentos.- implica desde que se reciben los alimentos, el bodegaje de los mismos, hasta su proceso de transformación y entrega.

6. POLITICAS

El presente manual de procedimiento puede ser modificado, únicamente con el visto bueno de la directiva y encargados de documentación de los procesos.

Se deben realizar informes periódicos de funcionamiento del área al jefe inmediato superior.

Los registros deben estar correctamente llenos y con las firmas de responsabilidad respectivas.

Evaluar periódicamente el área de trabajo y medir el desempeño de los colaboradores o del equipo de trabajo.

7. INDICADORES

Nombre	**Peso según número de clientes por campo**					
Descripción	Calcula el peso correspondiente del producto que se consume en cada campamento según el número de clientes. Lo que ayuda a equilibrar las porciones de los platos con los pedidos que se realizan.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
N° de clientes en campo/ N° personas que consumen un producto en peso	Semanal	negativo	83%	100%	Administrador de campo	Jefe de operaciones

Nombre	**Cumplimiento de menús**					
Descripción	Determina en términos de porcentaje, el grado de cumplimiento de los menús en los campos.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Menús solicitados por el cliente / menús ejecutados	Semanal	positivo	75%	100%	Administrador de campo	Jefe de operaciones

Nombre	**Cumplimiento de pedidos**					
Descripción	Determina en términos de porcentaje, el grado de cumplimiento de los pedidos en los campos.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Pedido de campo / pedido real enviado	semanal	positivo	75%	100%	Administrador de campo	Jefe de adquisiciones

8. DOCUMENTOS

Código	Nombre
P01-CD03	Reglamento interno de trabajo
P01-CD04	Buenas prácticas de manufacturación
P01-CD05	Planificación estratégica

9. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P04-CR01	Salidas de bodega	Digital /Impreso	3 años	Eliminar
P04-CR02	Consolidado de alimentación	Digital	3 años	Eliminar
P04-CR03	Kardex	Digital	3 años	Eliminar
P04-CR04	Pedido semanal	Digital /impreso	3 años	Eliminar
P04-CR05	Promedio colas y aguas	Digital	3 años	Eliminar
P04-CR06	Entrega de papel y jabón	Digital	3 años	Eliminar
P04-CR07	Menú mensual	Digital /impreso	5 años	Archivar
P04-CR08	Cuadro de rotación	Digital /impreso	5 años	Archivar
P04-CR09	Requisición de productos de uso diario	Digital /impreso	2 años	Eliminar
P04-CR10	Control de plato piloto	Digital /impreso	6 meses	Eliminar
P04-CR11	Control de fríos	Digital /impreso	6 meses	Eliminar
P04-CR12	Control de área de trabajo	Digital /impreso	6 meses	Eliminar

10. SUBPROCESO

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE COCINA PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Satisfacción del cliente.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	2	90,00	3	92,00	-1	-2
ACTIVIDAD: Analizar y solucionar el motivo del incumplimiento del menú.	Transporte	1	5,00	1	5,00	0	0
	Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección					0	0
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento					0	0
DEPARTAMENTO: OPERATIVO	Operación combinada	7	502,00	6	500,00	1	2
ELABORADO POR: MI	TOTAL	10	597,00	10	597,00	0	0
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0		0		0	

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	SIMBOLO					OBSERVACIONES
			(m)	(min)	○	⇨	D	□	▽	
1	Realizar el menú para los clientes.	1	-	60,00	X					En la elaboración del menú deben participar el Jefe de cocina y el supervisor de campo.
2	Retiran, de bodega, los productos necesarios para preparar el menú.	1	-	20,00	X			X		El supervisor de campo debe tener control en el pedido de los productos a bodega y el consumo de los mismo en el campo a cargo, de tal manera que se eviten los desperdicios. Se debe manejar un kardex en todos los campos y medidas para la elaboración de los alimentos.
3	El ayudante de cocina o cocinero adelanta el desayuno y el almuerzo.	1	-	120,00	X			X		-
4	El cocinero prepara plato fuerte y ensalada.	1	-	90,00	X			X		-
5	El ayudante de cocina realiza la sopa, postre y lunch frío.	1	-	120,00	X			X		-
6	El salonero se encarga de separar el plato piloto.	1	-	2,00	X					-
7	El salonero hace el jugo, pan y sirve la comida en línea caliente.	1	-	120,00	X			X		-
8	Limpiar el área de cocina y del comedor.	1	-	30,00	X					-
9	El administrador de campo registra reportes del servicio y cuadros de rotación.	1	-	30,00	X			X		El jefe de operaciones debe realizar visitas a los campos semanalmente y revisar que se llenen los registros, de tal manera que se acostumbren a que los registros son parte de sus funciones y son importantes para el control interno.
10	El administrador de campo envía reportes del servicio y cuadros de rotación.	1	-	5,00		X				-
				187,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CAMARERÍA PROPUESTO

DIAGRAMA No	**HOJA 1 DE 1**	**RESUMEN**							
OBJETO: Limpieza.		**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
			No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
		Operación	**5**	**180,00**	**5**	**180,00**	**0**	**0**
ACTIVIDAD: Capacitación.		**Transporte**	**1**	**30,00**	**1**	**30,00**	**0**	**0**
		Demora					**0**	**0**
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**					**0**	**0**
MÉTODO: PROPUESTO		**Almacenamiento**					**0**	**0**
DEPARTAMENTO: OPERATIVO		**Operación combinada**	**2**	**20,00**	**2**	**20,00**	**0**	**0**
ELABORADO POR: MI		**TOTAL**	**8**	**230,00**	**8**	**230,00**	**0**	**0**
APROBADO POR: GZ		**DISTANCIA (metros)**	**0**		**0**		**0**	

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia	Tiempo	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
			(m)	**(min)**			**D**			
1	Retirar y colocar ropa sucia en tachos numerados por habitación.	1	-	10,00	X			X		-
2	Limpiar oficinas.	1	-	20,00	X					-
3	Cambiar sabanas o tender camas.	1	-	30,00	X					El cambio de sábanas se realiza semanalmente, al menos que el contrato estipule otro acuerdo.
4	Limpiar dormitorios.	1	-	30,00	X					-
5	Limpiar baños.	1	-	40,00	X					Los Jefes de operaciones deben llevar a los proveedores de químicos a los campos para que realicen las capacitaciones respectivas.
6	Llevar ropa limpia a cada habitación.	1	-	30,00		X				-
7	Reporte de entrega de jabón y papel al cliente.	1	-	10,00	X			X		-
8	Realizar apoyo a cocina.	1	-	60,00	X					-
				230,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE LAVANDERÍA PROPUESTO

DIAGRAMA No	**HOJA 1 DE 1**				**RESUMEN**				
OBJETO: Buen uso de químicos.		**ACTIVIDAD**	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
			No.	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**	**No.**	**Tiempo**
		Operación	3	245,00	3	245,00	0	0
ACTIVIDAD: Capacitar al personal en uso de químicos.		**Transporte**	1	5,00	1	5,00	0	0
		Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**					0	0
MÉTODO: PROPUESTO		**Almacenamiento**					0	0
DEPARTAMENTO: OPERATIVO		**Operación combinada**	2	90,00	2	90,00	0	0
ELABORADO POR: MI		**TOTAL**	6	340,00	6	340,00	0	0
APROBADO POR: GZ		**DISTANCIA (metros)**	0		0		0	

No.	**DESCRIPCIÓN**	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	**SIMBOLO**					**OBSERVACIONES**
					○	⇨	D	▭	▽	
1	Recepción de ropa sucia del cliente.	-	-	5,00	X					Se debe firmar la entrega y recepción de ropa como responsabilidad de la actividad realizada por la persona y fecha actual.
2	Marcar ropa por tina.	-	-	30,00	X			X		-
3	Lavar ropa.	-	-	120,00	X					Los Jefes de operaciones deben llevar a los proveedores de químicos a los campos para que realicen las capacitaciones respectivas.
4	Secar ropa.	-	-	120,00	X					-
5	Doblar y colocar ropa limpia en las tinas correspondientes.	-	-	60,00	X			X		-
6	Entregar tinas al personal de camarería.	-	-	5,00		X				Se debe firmar la entrega y recepción de ropa como responsabilidad de la actividad realizada por la persona y fecha actual.
				340,00						

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

1. PROPOSITO

Administrar y controlar la nómina de la empresa y los requerimientos que competan en cuanto al personal, por medio de un control de obligaciones y llevando un sistema actualizado de datos.

2. ALCANCE

Éste proceso comienza desde el requerimiento de personal responsable para realizar las tareas, hasta llevar un control adecuado en una base de datos controlada de todo el personal que labora en la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Talento Humano.- Trabaja en planta realizando funciones de control y evaluación de resultados.

Auxiliar de Talento humano.- Trabaja en planta y realiza la parte técnica del proceso, como elaboración de roles, textos para pagos de nominada, registros, etc.

4. PROCEDIMIENTO

El proceso de Gestión del Talento Humano, se conforma de los siguientes subprocesos:

a) GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- Planificar método de requisición de personal y selección del mismo.
- Hacer el formato de requisición de personal y ejecutar el plan de selección del mismo.
- Verificar que el personal seleccionado cumpla con las aptitudes y actitudes requeridas para el puesto, mediante pruebas establecidas para la vacante.
- Actuar, realizando mejoras continuas en el proceso de selección del personal.

b) GESTIÓN DE NÓMINA

- Planificar las fechas adecuadas para pedir información y comenzar a realizar la nómina de cada mes.
- Hacer la petición de la información requerida, realizar el control de nómina y roles de pagos.
- Verificar que los roles y la información ingresada de cada integrante de la nómina sean correctos.
- Actuar, corrigiendo los errores detectados y enviando para la aprobación de las autoridades correspondientes.

c) GESTIÓN DE LIQUIDACIONES

- Planificar fechas para realizar las liquidaciones y los pagos respectivos.
- Hacer las liquidaciones en las fechas pre-establecidas, pedir aprobación para el pago de liquidaciones.
- Verificar que se hayan realizadas todas las liquidaciones del personal liberado mensualmente, los pagos cumplidos y los que permanecen pendientes.
- Actuar realizar un resumen de los pagos pendientes con los valores de liquidación definitivos.

5. DEFINICIONES

Cuadros de rotación.- Son los registros Excel que manejan los supervisores de campo para controlar el estado del personal que labora.

Formato en textos.- Es un resumen de los valores a cancelar de la nómina con un formato especial para poder subir a la página del banco y realizar transferencias en maza.

6. POLITICAS

El presente manual de procedimiento puede ser modificado, únicamente con el visto bueno de la directiva y encargados de documentación de los procesos.

El personal contratado debe tener las competencias requeridas por la empresa.

Todo personal debe recibir la inducción a la empresa y al puesto que vaya a ejecutar y, recibir los manuales respectivos.

Desarrollar las actividades en el orden en que han sido establecidas en los flujogramas.

Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del talento humano.

Evaluar el clima y la cultura organizacional de la organización.

Brindar al personal las capacitaciones requeridas en las áreas de desempeño deficiente.

Preparar montos de pago de los trabajadores, a un tiempo prudente para su aprovisionamiento y ejecución.

7. INDICADORES

Nombre	**Número de liquidaciones pagadas por mes**					
Descripción	Establece la cantidad de liquidaciones que se cancelan por mes.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
N° de liquidaciones canceladas	Mensual	Positivo	60%	100%	Jefe de talento humano	Administrador

Nombre	**Porcentaje de personal liquidado por mes**					
Descripción	Determina en términos de porcentaje, la cantidad de personal que sale liberado de la empresa.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Nº total de trabajadores / personal liquidado	Mensual	negativo	70%	100%	Jefe de talento humano	Administrador

Nombre	**Porcentaje de personal contratado por mes**					
Descripción	Determina en términos de porcentaje, personal nuevo que ingresa a la empresa.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Nº de personal laborando / Nº nuevo	Mensual	negativo	75%	100%	Jefe de talento humano	Administrador

8. DOCUMENTOS

Código	Nombre
P05-CD01	Funciones del Personal
P05-CD02	Instructivo de Inducción
P05-CD03	Perfiles por competencias
P05-CD04	Política de desarrollo del talento humano
P05-CD05	Código de Trabajo
P05-CD06	Diccionario de competencias
P01-CD03	Reglamento interno de trabajo
P01-CD04	Buenas prácticas de manufacturación
P01-CD05	Planificación estratégica

9. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
P04-CR08	Cuadro de rotación	Digital /impreso	5 años	Archivar
P05-CR01	Asistencia a conferencias	Digital /impreso	5 años	Archivar
P05-CR02	Entrevista al aspirante	Digital /impreso	5 años	Archivar
P05-CR03	Inducción	Digital /impreso	5 años	Archivar
P05-CR04	Entrega de Dotación	Digital /impreso	5 años	Archivar

10. SUBPROCESO

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigente desde:
María Intriago C.	Genoveva Zamora	Gerente General	2014-08-01

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO: Selección de personal.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	2	15,00	2	15,00	0	0
ACTIVIDAD: Establecer un proceso de selección de personal.	Transporte					0	0
	Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección	1	5,00	2	11,00	-1	-6
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento					0	0
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	Operación combinada	5	4385,00	6	3380,00	-1	1005
ELABORADO POR: MI	TOTAL	8	4405,00	10	3406,00	-2	999
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0		0		0	

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Revisar la requisición de nuevo personal en formato impreso.	1	-	6,00				X		El documento de la requisición de personal, debe diseñarse para incluir toda la información de seguimiento del proceso "Gestión de contratación de personal", hasta el registro del contratado y la firma de aceptación del Jefe de Operaciones.
2	Buscar en base de datos los posibles candidatos.	1	-	480,00	X			X		La base de datos, debe contener información completa y ordenada. El tiempo de búsque se reducirá al menos 50%.
3	Si no se encuentra, buscar en páginas web de empleo.	1	-	960,00	X			X		Las páginas web de empleo, son de gran ayuda para encontrar de forma masiba personal requerido y deben ser implementadas.
4	Seleccionar la terna para el puesto solicitado.	1	-	10,00	X			X		Una vez organizada la base de datos la selección de la terna se realizará con eficiencia y eficacia.
5	Seleccionar de la terna, el candidato más idóneo.	1	-	5,00	X			X		Una vez organizada la base de datos la selección del candidato se realizará con eficiencia y eficacia.
6	Solicitar y verificar los documentos y requisitos habilitantes al personal seleccionado.	1	-	1920,00	X			X		Establecer desde que se busca al personal requerido, la documentación con la que obligatoriamete deben contar los aspirantes para ingresar a la empresa.
7	Proceso de Inducción al puesto.	1	-	10,00	X					Cada vez que ingrese un nuevo integrante a la empresa, se le deben entregar todos los instructivos de inducción como: Reglamento interno y el de seguridad.
8	Entregar dotación al personal contratado.	1	-	5,00	X			X		Se debe mantener un stock de uniformes, para que el personal tenga la presencia adecuada ante el cliente.
9	Entregar contrato para que sea firmado.	1		5,00	X					El nuevo personal no debe ingresar a trabajar sin haber firmado previamente un contrato de trabajo.
10	Constatar que el personal contratado se dirige al campo correspondiente.	1	-	5,00				X		El personal de Talento Humano debe instruir al trabajador, sobre el campo en el que desempeñará sus funciones.
				3406,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE NÓMINA PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1	RESUMEN						
OBJETO: Control de personal.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	5	2608,00	4	2583,00	1	25
ACTIVIDAD: Establecer un proceso de control del personal.	Transporte	1	3	2	6,00	-1	-3
	Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección					0	0
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento	1	60	1	60,00	0	0
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	Operación combinada	5	8070,00	7	6170,00	-2	1900
ELABORADO POR: MI	TOTAL	12	10741,00	14	8819,00	-2	1922,00
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0		0		0	

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇨	D	▭	▽	
1	Recepción de cuadros de rotación.	1	-	3,00	X					Se debe aplicar una multa por incumplimiento del envío de la documentación en el tiempo establecido.
2	Consolidar cuadros de rotación con rol de empleados.	1	-	60,00	X					Se debe realizar charlas con los supervisores, para que comprendan la importancia en la veracidad de la información.
3	Comprobar, registrar y depurar el rol de empleados.	1	-	30,00	X			X		Los jefes de operaciones deben ir a los campos a realizar inspecciones seguidas para comprobar la veracidad de la información.
4	Registrar horas extras, faltas, días trabajados, ingresos, prestamos IESS, etc.	1	-	240,00	X			X		El registro debe ser minucioso para evitar errores en el ingreso o comprobación de la información.
5	Jefe de Talento Humano no aprueba el rol, hay que hacer correcciones.	1	-	480,00	X			X		Aumentar una actividad que indique la corrección, si el rol no es aprobado por el Jefe de Talento Humano.
6	Jefe de Talento Humano aprueba el rol de pagos.	1	-	480,00	X			X		El Jefe de Talento Humano, también debe realizar una revisión minuciosa del Rol para poder aprobar.
7	Enviar a contabilidad, vía e-mail, para que revise.	1	-	3,00		X				Contabilidad debe realizar la revisión del Rol al momento en que lo recibe y no postergar.
8	Hacer correcciones indicadas por contabilidad y enviar al daministrador para su aprobación.	1	-	20,00	X			X		-
9	Si aprueba, enviar al Administrador, vía e-mail, para la aprobación final.	1	-	3,00		X				-
10	Aprobado, realizar textos por campos y enviar al administrador.	1	-	120,00	X			X		-
11	Gerencia realiza pagos de nómina y planillas.	1	-	2400,00	X					-
12	Imprimir roles y entregar al personal.	1	-	120,00	X					-
13	Supervisor hace firmar roles y envía a Talento humano.	1	-	4800,00	X			X		Los supervisores deben entregar los roles a penas los reciban, para que éstos sean firmados y regresarlos a Talento Humano. Realizar llamados de atención y si la acción se reitera, aplicar multa.
14	Talento humano archiva roles de pago firmados.	1	-	60,00					X	-
				8819,00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO

GESTIÓN DE LIQUIDACIONES PROPUESTO

DIAGRAMA No HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO: Liquidaciones.	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	3	95,00	3	85,00	0	10
ACTIVIDAD: Establecer monto de liquidaciones a pagar.	Transporte	1	3,00	1	3,00	0	0
	Demora					0	0
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	Inspección					0	0
MÉTODO: PROPUESTO	Almacenamiento	1	5,00	1	5,00	0	0
DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO	Operación combinada	2	10,00	5	35,00	-3	-25
ELABORADO POR: MI	TOTAL	7	113,00	10	128,00	-3	-15
APROBADO POR: GZ	DISTANCIA (metros)	0		0		0	

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO		D			OBSERVACIONES
1	Realizar una pre liquidación del personal liberado al mes.	2	-	15,00	X			X		Una vez terminado el Rol se deben realizar las pre liquidaciones.
2	Contabilidad revisa las preliquidaciones y no aprueba.	2	-	5,00	X			X		Esta actividad es agregada al flujograma en caso de que el Rol contenga errores y deban ser revisados y corregidos por Talento Humano.
3	Contabilidad revisa las preliquidaciones y aprueba.	2	-	5,00	X			X		-
4	Asistente de talento humano realiza correcciones.	2	-	5,00	X			X		-
5	Enviar via e-mail las preliquidaciones al administrador para su aprobación.	2	-	3,00		X				-
6	Realizar correcciones de errores encontrados por el administrador.	2	-	5,00	X			X		Esta actividad es agregada al flujograma en caso de que el Rol contenga errores y deban ser revisados y corregidos por Talento Humano.
7	Una vez aprobadas las preliquidaciones, realizar el acta de finiquito.	2	-	20,00	X					-
8	Una vez aprobado el monto, generar turnos para firma de actas de finiquito en el Sistema del MRL.	1	-	5,00	X					Antes de generar turnos debe existir una actividad en la que se confirme que se pueden generar los turnos.
9	Pagar acta de finiquito en MRL.	2	-	60,00	X					-
10	Archivar Actas de Finiquito pagadas en el MRL.	2	-	5,00					X	-
				128,00						

...FIN...