



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
DE EMPRESAS**

TEMA:

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES
APLICADA A FERRETERÍA LAS PALMAS”**

AUTOR:

ANA ISABEL CÁCERES VITERI

DIRECTOR:

XAVIER ORTEGA

MAYO 2011

QUITO - ECUADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios porque El me compró al más alto precio.

A mi madre que cada día de su vida ha dado más de lo humanamente posible para que mis sueños se hagan realidad.

Ana Isabel Cáceres Viteri

AGRADECIMIENTO

A mi PADRE DE LOS CIELOS, quien ha sido mi refugio y mi sustento en todo momento.

A todos los que constituyen mi familia por haber permanecido en cada etapa de mi vida junto a mí, así mismo a cada uno de los que integran Ferretería “Las Palmas”.

Agradezco también a mis maestros por su labor fructuosa, que a más del conocimiento impartido me enseñaron a ser una profesional con calidad humana.

Un especial agradecimiento a mis amigos, que forman parte de mis vivencias y son un pilar fundamental en mí.

Ana Isabel Cáceres Viteri

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
TABLA DE CONTENIDO.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
Capítulo I: Metodología.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Objetivos.....	1
1.2.1. Objetivo general.....	1
1.2.2. Objetivos específicos.....	1
1.3. Justificación.....	1
1.4. Idea a defender.....	2
1.4.1. Idea central.....	2
1.4.2. Ideas secundarias.....	2
1.5. Variables e indicadores.....	2
1.5.1. Variable dependiente.....	2
1.5.2. Variable independiente.....	2
1.5.3. Indicadores.....	2
1.6. Metodología de la investigación.....	3
1.6.1. Tipo de investigación.....	3
1.6.2. Método de investigación.....	3
1.6.3. Técnica para recopilar información.....	3
1.6.4. Universo a estudiar.....	4
Capítulo II: Reingeniería de procesos.....	5
2.1. Introducción.....	5
2.2. Antecedentes.....	6

2.3. Proceso.....	9
2.3.1. Tipos de procesos	10
2.3.2. Mapa de Procesos	10
2.3.3. Sistemas, políticas y estructuras	11
2.4. Reingeniería de procesos	12
2.4.1. Definición	12
2.4.2. ¿Que no es la reingeniería de procesos?	13
2.4.3. Razones para hacer reingeniería.....	13
2.4.4. La reingeniería, el cambio y el liderazgo.....	14
2.4.5. Factor Crítico de Éxito (FCE).....	15
2.4.6. La base del éxito en la reingeniería.....	16
2.4.7. Posicionamiento como fase previa a la reingeniería de procesos	19
2.4.8. Guía básica de posicionamiento.....	20
2.4.9. Aspectos esenciales en la reingeniería de procesos	21
2.5. Metodología para la reingeniería de procesos.....	22
2.5.1. Etapas	22
2.5.2. Criterios de Selección de procesos	27
2.5.3. Pasos para el Rediseño de un Proceso.....	27
Capítulo III: Análisis Situacional De La Empresa y Sus Procesos.....	31
3.1. La empresa	31
3.1.1. Constitución de la Empresa	31
3.1.2. Localización y entorno	31
3.2. Situación Estratégica.....	32
3.2.3. Líneas de Productos	32
5.3.3.1. Hierro, galvanizados y perfilería.....	32
5.3.3.2. Cemento	32
5.3.3.3. Materiales Pétreos.....	33
5.3.3.4. Maderas	33
5.3.3.5. Techos	34
5.3.3.6. Plásticos.....	34
5.3.3.7. Pintura y afines	34
5.3.3.8. Grifería sanitaria y tuberías	34

5.3.3.9. Material eléctrico e iluminación	35
5.3.3.10. Herramienta y seguridad industrial	35
5.3.3.11. Cerrajería y herraje.....	35
5.3.3.12. Pernería y fijación.....	35
5.3.3.13. Servicio de desalojo y transporte	35
3.2.4. Clientes.....	36
3.1.4.1. Clientes finales	36
3.1.4.2. Clientes constructores.....	36
3.2.5. Proveedores.....	37
3.2.5.1. Distribuidores	37
3.2.5.2. Fabricantes.....	37
3.2.5.3. Transportistas de material pétreos.....	38
3.2.5.4. Proveedores de servicios	38
3.3. Situación Administrativa.....	39
3.3.1. Organigrama estructural	39
3.3.2. Organigrama Funcional.....	40
3.3.3. Organigrama de posición.....	41
3.4. Análisis FODA	42
3.4.1. Factores internos.....	42
3.4.1.1. Valoración de Fortalezas.....	43
3.4.1.2. Priorización de Debilidades.....	44
3.4.2. Factores externos.....	45
3.5. Levantamiento de Procesos.....	46
3.5.1. Procesos Administrativos.....	46
3.5.1.1. Administración de los Recursos humanos	46
3.5.1.2. Comercialización	46
3.5.1.3. Administración financiera.....	46
3.5.2. Procesos Contables	47
3.6. Puntos críticos determinados.....	47
3.6.1. Del punto de vista del cliente	48
3.6.2. Del punto de vista de los colaboradores	48
3.6.3. Del punto de vista de la administración	48
3.6.4. Del punto de vista de los proveedores.....	49

Capítulo IV: Reingeniería de procesos.....	50
4.1. Misión de la empresa.....	50
4.2. Visión de la empresa.....	50
4.3. Valores organizacionales.....	50
4.4. Definición de los objetivos de la empresa.....	51
4.4.1. Objetivo General.....	51
4.4.2. Objetivos Específicos.....	51
4.5. Restructuración de la empresa.....	51
4.5.1. Organigrama estructural.....	52
4.5.2. Organigrama de posición.....	53
4.6. Mapa de Procesos.....	54
4.7. Esquema de los procesos rediseñados.....	55
4.8. Procesos rediseñados.....	56
4.8.1. Proceso de ventas.....	56
4.8.1.1. Subproceso visita y entrevista a nuevos proyectos.....	56
4.8.1.1.1. Misión del proceso.....	56
4.8.1.1.2. Políticas de proceso.....	56
4.8.1.1.3. Descripción del proceso.....	56
4.8.1.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE).....	57
4.8.1.1.5. Flujograma.....	58
4.8.1.1.6. Indicadores de Gestión.....	59
4.8.1.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	60
4.8.1.2. Subproceso de Venta a Cuentas de Proyecto.....	61
4.8.1.2.1. Misión del proceso.....	61
4.8.1.2.2. Políticas de proceso.....	61
4.8.1.2.3. Descripción del proceso.....	61
4.8.1.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE).....	63
4.8.1.2.5. Flujograma.....	64
4.8.1.2.6. Indicadores de gestión.....	65
4.8.1.2.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	66
4.8.1.3. Subproceso facturación de cuenta de proyecto.....	68
4.8.1.3.1. Misión del proceso.....	68
4.8.1.3.2. Políticas del proceso.....	68

4.8.1.3.3. Descripción del proceso	68
4.8.1.3.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	69
4.8.1.3.5. Flujograma.....	70
4.8.1.3.6. Indicadores de gestión.....	71
4.8.1.3.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	72
4.8.1.4. Subproceso Ventas de almacén	73
4.8.1.4.1. Misión del proceso.....	73
4.8.1.4.2. Políticas del Proceso	73
4.8.1.4.3. Descripción del proceso	74
4.8.1.4.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	74
4.8.1.4.5. Flujograma.....	75
4.8.1.4.6. Indicadores de gestión.....	76
4.8.1.4.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	77
4.8.1.5. Subproceso de Proforma.....	78
4.8.1.5.1. Misión del proceso.....	78
4.8.1.5.2. Políticas del proceso	78
4.8.1.5.3. Descripción del proceso	78
4.8.1.5.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	79
4.8.1.5.5. Flujograma.....	80
4.8.1.5.6. Indicadores de gestión.....	81
4.8.1.5.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	82
4.8.1.6. Subproceso cobro de venta de almacén	84
4.8.1.6.1. Misión del proceso.....	84
4.8.1.6.2. Políticas del proceso	84
4.8.1.6.3. Descripción del proceso	84
4.8.1.6.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	85
4.8.1.6.5. Flujograma.....	86
4.8.1.6.6. Indicadores de Gestión	87
4.8.1.6.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	88
4.8.1.7. Proceso de servicio al cliente	89
4.8.1.7.1. Subproceso de visita periódica a clientes	89
4.8.1.7.2. Misión del proceso.....	89
4.8.1.7.3. Políticas del proceso	89
4.8.1.7.4. Descripción del proceso	89

4.8.1.7.5. Tiempo teórico estimado (TTE)	90
4.8.1.7.6. Flujograma.....	91
4.8.1.7.7. Indicadores de gestión	92
4.8.1.7.8. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	93
4.8.1.8. Subproceso devolución de mercaderías	94
4.8.1.8.1. Misión del proceso.....	94
4.8.1.8.2. Políticas del proceso	94
4.8.1.8.3. Descripción de proceso	94
4.8.1.8.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	95
4.8.1.8.5. Flujograma.....	96
4.8.1.8.6. Indicadores de Gestión	97
4.8.1.8.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	98
4.8.2. Proceso de despacho	99
4.8.2.1. Subproceso entrega a domicilio y proyecto	99
4.8.2.1.1. Misión del proceso.....	99
4.8.2.1.2. Políticas del proceso	99
4.8.2.1.3. Descripción del proceso	99
4.8.2.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	100
4.8.2.1.5. Flujograma.....	101
4.8.2.1.6. Indicadores de gestión.....	102
4.8.2.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	103
4.8.2.2. Subproceso entrega en almacén.....	104
4.8.2.2.1. Misión del proceso.....	104
4.8.2.2.2. Políticas del proceso	104
4.8.2.2.3. Descripción del proceso	104
4.8.2.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	105
4.8.2.2.5. Flujograma.....	106
4.8.2.2.6. Indicadores de Gestión	107
4.8.2.2.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	108
4.8.3. Proceso de Adquisiciones	109
4.8.3.1. Subproceso de compra de mercadería	109
4.8.3.1.1. Misión del proceso.....	109
4.8.3.1.2. Políticas del proceso	109
4.8.3.1.3. Descripción del proceso	109

4.8.3.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	111
4.8.3.1.5. Flujograma.....	112
4.8.3.1.6. Indicadores de gestión	113
4.8.3.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	114
4.8.3.2. Subproceso recepción de mercadería	116
4.8.3.2.1. Misión del proceso.....	116
4.8.3.2.2. Políticas del proceso	116
4.8.3.2.3. Descripción del proceso	116
4.8.3.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	117
4.8.3.2.5. Flujograma.....	118
4.8.3.2.6. Indicadores de gestión	119
4.8.3.2.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	120
4.8.4. Proceso de gestión financiera	121
4.8.4.1. Subproceso Presupuesto	121
4.8.4.1.1. Misión del Proceso.....	121
4.8.4.1.2. Políticas del proceso	121
4.8.4.1.3. Descripción de proceso	121
4.8.4.1.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	123
4.8.4.1.5. Flujograma.....	124
4.8.4.1.6. Indicadores de Gestión	125
4.8.4.2. Subproceso de Apertura de Cuenta de Proyecto.....	126
4.8.4.2.1. Misión del proceso.....	126
4.8.4.2.2. Políticas del proceso	126
4.8.4.2.3. Descripción del proceso	126
4.8.4.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	128
4.8.4.2.5. Flujograma.....	129
4.8.4.2.6. Indicadores de gestión	130
4.8.4.3. Subproceso de recaudación de cuentas por cobrar	131
4.8.4.3.1. Misión del proceso.....	131
4.8.4.3.2. Políticas del proceso	131
4.8.4.3.3. Descripción del proceso	131
4.8.4.3.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	133
4.8.4.3.5. Flujograma.....	134
4.8.4.3.6. Indicadores de gestión	135

4.8.4.3.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	136
4.8.4.4. Subproceso de pago a proveedores.....	137
4.8.4.4.1. Misión del proceso.....	137
4.8.4.4.2. Políticas del proceso.....	137
4.8.4.4.3. Descripción del proceso.....	137
4.8.4.4.4. Tiempo teórico estimado (TTE).....	139
4.8.4.4.5. Flujograma.....	140
4.8.4.4.6. Indicadores de Gestión.....	141
4.8.4.4.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	142
4.8.5. Proceso de contabilidad.....	143
4.8.5.1. Subproceso de registro contable.....	143
4.8.5.1.1. Misión del proceso.....	143
4.8.5.1.2. Políticas del proceso.....	143
4.8.5.1.3. Descripción del proceso.....	143
4.8.5.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE).....	144
4.8.5.1.5. Flujograma.....	145
4.8.5.1.6. Indicadores de Gestión.....	146
4.8.5.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	147
4.8.5.2. Subproceso Cierre de Caja.....	149
4.8.5.2.1. Misión del proyecto.....	149
4.8.5.2.2. Políticas del proceso.....	149
4.8.5.2.3. Descripción del proceso.....	149
4.8.5.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE).....	151
4.8.5.2.5. Flujograma.....	152
4.8.5.2.6. Indicadores de gestión.....	153
4.8.5.3. Proceso de Conciliación Bancaria.....	154
4.8.5.3.1. Misión del Proceso.....	154
4.8.5.3.2. Políticas del Proceso.....	154
4.8.5.3.3. Descripción del proceso.....	154
4.8.5.3.4. Tiempo teórico estimado (TTE).....	155
4.8.5.3.5. Flujograma.....	156
4.8.5.3.6. Indicadores de gestión.....	157
4.8.5.4. Subproceso de control periódico de inventario.....	158
4.8.5.4.1. Misión del proceso.....	158

4.8.5.4.2. Políticas del proceso	158
4.8.5.4.3. Descripción del proceso	158
4.8.5.4.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	160
4.8.5.4.5. Flujograma.....	161
4.8.5.4.6. Indicadores de gestión	162
4.8.5.5. Subproceso de administración de inventario de útiles de oficina, herramientas y equipos de seguridad.....	163
4.8.5.5.1. Misión de proceso.....	163
4.8.5.5.2. Políticas del proceso	163
4.8.5.5.3. Descripción el proceso	163
4.8.5.5.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	164
4.8.5.5.5. Flujograma.....	165
4.8.5.5.6. Indicadores de gestión	166
4.8.5.6. Subproceso de emisión de estados financieros y declaraciones mensuales.....	167
4.8.5.6.1. Misión de procesos.....	167
4.8.5.6.2. Políticas del proceso	167
4.8.5.6.3. Descripción del proceso	167
4.8.5.6.4. Tiempo Teórico estimado (TTE)	169
4.8.5.6.5. Flujograma.....	170
4.8.5.6.6. Indicadores de gestión	171
4.8.5.6.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta.....	172
4.8.6. Proceso de gestión de recursos humanos.....	174
4.8.6.1. Subproceso selección de personal.....	174
4.8.6.1.1. Misión del proceso.....	174
4.8.6.1.2. Políticas del proceso	174
4.8.6.1.3. Descripción del proceso	174
4.8.6.1.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	176
4.8.6.1.5. Flujograma.....	177
4.8.6.1.6. Indicadores de gestión	178
4.8.6.2. Subproceso de Contratación de Personal.....	179
4.8.6.2.1. Misión del Proceso.....	179
4.8.6.2.2. Políticas del proceso	179
4.8.6.2.3. Descripción del proceso	179
4.8.6.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)	181

4.8.6.2.5. Flujograma.....	182
4.8.6.2.6. Indicadores de Gestión	183
4.8.6.3. Subproceso de periodo de prueba.....	184
4.8.6.3.1. Misión del proceso.....	184
4.8.6.3.2. Políticas de proceso	184
4.8.6.3.3. Descripción del proceso	184
4.8.6.3.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	186
4.8.6.3.5. Flujograma.....	187
4.8.6.3.6. Indicadores de gestión.....	188
4.8.6.4. Subproceso de desvinculación	189
4.8.6.4.1. Misión del proceso.....	189
4.8.6.4.2. Políticas del proceso	189
4.8.6.4.3. Descripción del proceso	189
4.8.6.4.4. Tiempo teórico estimado	191
4.8.6.4.5. Flujograma.....	192
4.8.6.4.6. Indicadores de gestión.....	193
4.8.6.5. Proceso de administración de nómina.....	194
4.8.6.5.1. Misión del proceso.....	194
4.8.6.5.2. Políticas del proceso	194
4.8.6.5.3. Descripción del proceso	195
4.8.6.5.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	196
4.8.6.5.5. Flujograma.....	197
4.8.6.5.6. Indicadores de gestión.....	198
4.8.6.5.7. Análisis comparativo de gestión e índices meta	199
4.8.6.6. Subproceso de capacitación continua del personal de ventas.....	200
4.8.6.6.1. Misión del proceso.....	200
4.8.6.6.2. Políticas del proceso	200
4.8.6.6.3. Descripción del proceso	200
4.8.6.6.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE).....	201
4.8.6.6.5. Indicadores de gestión.....	202
4.8.6.6.6. Flujograma.....	203
4.9. Documentos de los procesos	204
4.9.1. Esquema de los documento generados en el rediseño.....	204
4.10. Formatos de los documentos	210

4.10.1. Formulario de resultados para visitas a proyectos	210
4.10.2. Proforma.....	211
4.10.3. Guía de remisión.....	212
4.10.4. Factura.....	213
4.10.4.1. Factura proyectos	213
4.10.4.2. Factura almacén	214
4.10.5. Nota de crédito	215
4.10.6. Formulario de devolución de mercaderías.....	216
4.10.7. Hoja de ruta.....	217
4.10.8. Formulario de requerimiento de mercaderías.....	218
4.10.9. Orden de compra	219
4.10.10. Solicitud de crédito para apertura de cuentas de proyecto.....	220
4.10.11. Recibo de caja.....	221
4.10.12. Comprobante de Retención.....	222
4.10.13. Comprobante de egreso.....	223
4.10.14. Comprobante de ingreso	224
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	225
5.4. Conclusiones.....	225
5.5. Recomendaciones	226
Bibliografía:	xv
Anexos:.....	xvi

INTRODUCCIÓN

Una parte del motor de la economía del país son los negocios unipersonales. Por lo general los empiezan de manera informal una persona, quien hace todo por sí mismo, y le es muy difícil aprender a delegar funciones y responsabilidades.

La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella también va depender el éxito o fracaso de la empresa. El éxito empresarial depende, en gran medida, de su organización, de técnicas administrativas modernas y de su capacidad de llevarlas a la práctica; al igual que un proceso contable que ayude a la empresa a optimizar el uso de sus recursos.

Ferretería las Palmas es una empresa destinada a la comercialización de materiales y herramientas para la construcción, en el mercado existen varias empresas que comercializan los productos para la industria de la construcción, es por eso que día a día el mercado exige la entrega de productos de calidad, marcas reconocidas a bajo precio, con una atención personalizada y entrega oportuna. No siendo únicamente una empresa comercializadora, sino una solucionadora de las necesidades de abastecimientos de materiales y herramientas para la construcción.

La empresa es unipersonal y lleva 16 años en el mercado, durante este tiempo se han planteado e implementado procesos de manera empírica, en base a las necesidades que surgían. Razón por la cual se sugiere una reingeniería de esos procesos en el área administrativa y contable

Es por eso que los propietarios de Ferretería las Palmas desean realizar una reingeniería a sus procesos para el mejoramiento de sus operaciones y el siguiente trabajo contiene la reingeniería de esta empresa comercial con la aplicación de conocimientos en teoría de procesos, en el área administrativa y contable.

Capítulo I: Metodología

1.1. Planteamiento del problema

Ferretería las Palmas desde el inicio de sus actividades ha sido administrada por su propietaria de manera empírica y durante la trayectoria en el mercado la aparición de necesidades y problemas le ha sumado experiencia, llevándola a implementar procesos para el área operativa, administrativa y contable, que en su tiempo han suplido las necesidad de organización y han demostrado que son adecuados para la empresa, sin embargo tienen problemas de continuidad, responsabilidad, falta de estandarización y documentación, lo que ocasiona un cambio frecuente en estos, desembocando en desperdicio de recursos y decadencia en la atención del cliente.

Ferretería las Palmas busca una cuota mayor del mercado de la construcción pero las deficiencias en sus procesos ha sido un limitante cada vez que ha perseguido dicha cuota y sin una base firme donde sostenerse ha desistido de su objetivo

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar e implementar una reingeniería de procesos administrativos y contables que permitan operaciones eficientes y eficaces en Ferretería Las Palmas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar los procesos administrativos y contables en el negocio.
- Identificar los puntos críticos en los procesos.
- Rediseñar y plantear procesos administrativos y contables adecuados.

1.3. Justificación

El éxito de la empresa depende en gran parte de los procesos que se apliquen en ella, el objetivo de esta investigación es rediseñar los procesos, logrando una cambio radical y trabajar de forma más inteligente, sin derroche de recursos económicos, humanos y de tiempo.

Los productos que comercializa la empresa se pueden encontrar en otras ferreterías o distribuidores de materiales para la construcción, es por eso que debemos entender que los procesos serán los que nos diferencien y la calidad en el servicio que estos a la final reflejen.

Los procesos de soporte como los administrativos y contables de la empresa son vitales para que se pueda localizar errores que se han venido dando en el transcurso de las operaciones y poder darles una solución para que la empresa alcance sus metas y objetivos.

Los propietarios de la empresa tienen la necesidad de manejar la parte contable de manera precisa, puesto que existe inexactitud, falta de información y registros contables desactualizados, lo que afecta en la toma de decisiones.

Los clientes se sienten inconformes con la inexactitud del pedido y los tiempos de entrega del producto en obra, esto no se da por la falta de recursos de la empresa, sino por carecer de un sistema de procesos para las operaciones.

1.4. Idea a defender

1.4.1. Idea central

Si se diseña y aplica una reingeniería en los procesos de manera correcta en la parte administrativa y contable en Ferretería Las Palmas, se logrará mejorar las operaciones lo cual nos permitirá ser más competitivos.

1.4.2. Ideas secundarias

- La aplicación de nuevos procesos administrativos permitirá determinar puntos críticos para corregirlos.
- La aplicación de nuevos los procesos contables permiten contar con información económica y financiera confiable y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.

1.5. Variables e indicadores

1.5.1. Variable dependiente

La competitividad de Ferretería las Palmas

1.5.2. Variable independiente

La reingeniería de procesos administrativos y contables

1.5.3. Indicadores

- Nivel de Ventas
- Gasto Administrativo
- Información contable confiable
- Recuperación de cartera
- Rentabilidad
- Multas y sanciones

1.6. Metodología de la investigación

1.6.1. Tipo de investigación

Investigación descriptiva

Esta investigación será descriptiva pues comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de los procesos y la empresa. Su enfoque se hará sobre conclusiones de cómo funciona en el presente. No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos. Dicha investigación permitirá rediseñar los procesos administrativos y contables.¹

1.6.2. Método de investigación

Método inductivo

De hecho particulares a conclusiones generales, este método está relacionado con la experimentación, es decir las experiencias vividas de un fenómeno pueden integrarse a la teoría, la cual los capta o los rechaza

La inducción es una forma de raciocinio, que va de un grado mayor de conocimiento a otro menos; de una generalización total a una más concreta y limitada.

Método deductivo

Parte de lo general para llegar a situaciones particulares, mediante la abstracción de normas y criterios teóricos. La deducción es un método adecuado para la formulación y enriquecimiento teórico; es el vínculo entre el conocimiento teórico y empírico.

1.6.3. Técnica para recopilar información

En la investigación se utilizarán varias técnicas con el fin de recopilar la información, como la bibliográfica, la entrevista, inspección de registros y observación.

- La técnica bibliográfica se utilizará para realizar una amplia búsqueda de información sobre la reingeniería y temas inherentes a la investigación, realizada de un modo sistemático para descubrir que ha dicho la comunidad científica sobre estos en libros y fuentes de información en la red.

¹ El Proceso de la Investigación, Mario Tamayo y Tamayo, Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, Páginas: 72 hasta 130

- Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que se propone. Quienes responden pueden ser el gerente o los empleados, los cuales son usuarios actuales de los procesos, existen además usuarios potenciales del proceso propuesto, aquellos que proporcionarían datos o serán afectados por la reingeniería propuesta. El investigador entrevistará al personal en forma individual y en grupo.
- La inspección de registros se efectuará revisando los archivos internos de la empresa, tanto físicos como digitales de las ventas, compras, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, declaraciones para pagos de impuestos, roles de pago, etc. Todo lo que el investigador considere revisar para llegar a una conclusión valdrá.
- La observación se aplicará acudiendo a la empresa y tomando nota del desarrollo normal y cotidiano de sus operaciones, de quienes usan y son dueños de los procesos existentes, en busca de los defectos de cada uno y la manera de rediseñarlos.

1.6.4. Universo a estudiar

Para la realización del presente trabajo serán estudiados los siguientes sujetos:

- El personal de Ferretería las Palmas
- Competencia directa de la empresa
- Comportamiento de los clientes

Capítulo II: Reingeniería de procesos

2.1. Introducción

Por naturaleza, el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes, cuestiona estas respuestas.

El proceso de reingeniería es una respuesta a la interrogante “*¿estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?*” que surgió después de haber obtenido una respuesta a una interrogante que se planteó originalmente.

Es por esta razón que la reingeniería se fundamenta en la premisa: “*No son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito*”. Los buenos productos y el servicio no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos y brindan el mejor servicio. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Debe distinguirse claramente entre la reingeniería de procesos, la cual implica cambios radicales en el “*cómo se hacen las cosas*”, en contraposición a la reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del “*como*” para implicarse también en “*que se produce*” y en “*a quién se ofrece*”.²

En el proceso de reingeniería deben contemplarse los procesos para llegar a la esencia de los mismos en lugar de quedarse tan sólo en sus formas. Es captando la esencia y contenido de las actividades y procesos como lograremos reconocer que tan críticos y fundamentales resultan ellos para la productividad de la empresa.

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas y protegiéndose de sus amenazas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos

² Tomado de Hammer Michael & Champy James, Reingeniería, Editorial Carvajal S.A, Edición: 1994, Nueva York USA.

existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva.

2.2. Antecedentes

Históricamente, en 1898 el concepto de reingeniería nace de la guerra entre Estados Unidos de Norte América y España. Después de un análisis de disparos se detecto que de 9,500 disparos sólo 121 hicieron impacto. En 1899 en prácticas de tiro sólo dos impactos dieron en el blanco durante 25 minutos y en 1902 en prácticas de tiro se hacía impacto la mitad de las veces. Gracias a las técnicas del oficial de la artillería naval William Sowden Sims que usó el proceso de Reingeniería cambiando los resultados de forma radical. Sims cambio la forma en que operaban, directamente la técnica y la maquinaria que rodeaba el envío de proyectiles a través de la reingeniería sin utilizar tecnología adicional, *sin* la necesidad de aumentar el personal y mucho menos, la necesidad de incrementar los costos.³

Al hablar de recreación de los sistemas productivos debemos citar como hitos fundamentales en primer lugar la cadena de montaje ideada por Henry Ford, para pasar luego a la invención del sistema “Justo a Tiempo” desarrollado por la empresa Toyota en Japón.

La reingeniería, en su actual acepción, tuvo su origen en Occidente como una reacción de las empresas estadounidenses a sus problemas de competitividad frente a las compañías japonesas. Estas últimas venían trabajando desde hacía mucho tiempo en la mejora continua, logrando de tal forma ir sacando continuas e importantes ventajas frente a las organizaciones occidentales. Así dadas las circunstancias, la única forma que tenían las empresas americanas era dar un salto que las reposicionara frente a sus competidores. Era necesario destruir los viejos conceptos que las limitaban e impedían el desarrollo, evolución y puesta en práctica de nuevos conceptos tanto en materia de productos, como de procesos. Entre las más expuestas de las industrias se encontraban las automotrices, las cuales generaban productos que ya no satisfacían las demandas y necesidades del consumidor, sus procesos tanto de diseño como de producción eran varias veces superiores en plazo a las de sus competidores japoneses, además de adolecer de altos costos y bajos niveles de calidad, sobre todo si se la comparaba con sus rivales. Así surgió la primera aplicación de la reingeniería de procesos como una forma de dar alcance a los competidores.

³ Tomado del libro “Cómo hacer Reingeniería” de Raymond I. Manganelli y Mark M. Klein, Capítulo I: Marco de Referencia.

En una segunda fase y como resultado de un marco recesivo las empresas se vieron en la necesidad imperiosa de reducir rápida y eficazmente los costos sin poner en peligro la calidad de sus productos y servicios, para lo cual se vieron en la obligación de recurrir a la recreación y reconfiguración de sus procesos. Es la necesidad de lograr que la empresa vuelva a ser competitiva, mejorando sus niveles de productividad, costos y calidad, constituyéndose en muchos casos la única forma de rehabilitar financieramente una empresa.

Finalmente tenemos la reingeniería como salto destinado a lograr una ventaja competitiva absoluta y/o relativa. En este caso tenemos a las empresas que estando por detrás de otras dan un salto competitivo que le permite no sólo alcanzar sino además sobrepasar a aquellas. Pero también tenemos a la empresa que ocupando el primer lugar recrea radicalmente sus procesos a los efectos de incrementar su dominio y hacer más defendible su posición en el mercado, capturando con ello mayores cuotas de mercado e invadiendo nuevas geografías.⁴

Partiendo de la crítica al pensamiento tayloriano, mediante una sistemática remoción de los paradigmas vigentes en las empresas desde la revolución industrial, las cuales ya no sólo carecían de utilidad para una época signada no sólo por nuevas tecnologías, conocimiento científicos y patrones socio-culturales y políticos, sino que además estaban siendo sometidas a un continuo y veloz cambio. Ello no sólo provocó una profunda crisis en la gestión de las empresas, sino además dio lugar a importantes críticas a nivel teórico en las escuelas de negocio. Cabía tanto preguntarse si los procesos respondían a las nuevas tecnologías, como así también si los procesos eran eficaces para satisfacer las mayores necesidades y requerimientos de los consumidores. No quedaron ajenos a los cuestionamientos tanto los sistemas de información, como los de control interno, los cuales respondían a conceptos, metodologías y un entorno técnico y socio-cultural ya no existente. Al tener lugar la recreación de los procesos productivos, quedo mucho más evidenciado la ineficacia tanto de los sistemas contables, como de los anticuados métodos de control interno y auditoría.

Una cuestión fundamental a subrayar es la mira puesta en la simplificación de los procesos, volviendo a ellos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes y consumidores. Para ello se hace un gran hincapié en la necesidad de definir a las diversas actividades en función a si agregan o no valor agregado para el cliente final o la empresa.

⁴ Tomado del libro Revolución Empresarial – Francis Goullart y James Kelly – McGraw Hill – 1996

La reingeniería debe ser concebida como una recreación de los procesos, haciendo uso o no para ello de la informática o la robótica entre otros medios tecnológicos de última generación. El uso que de éstos medios se haga dependerá tanto de su necesidad, como de las restricciones económicas. Sólo basta recordar que una de las ideas más revolucionarias en los procesos productivos fue el kanban, el cual no es otra cosa que una tarjeta de cartón utilizada en los procesos de producción “Justo a Tiempo”. Debe hacerse prevalecer la creatividad como medio para generar procesos eficaces y económicos tanto en su implementación, como en su posterior puesta en práctica. La idea primigenia de relacionar la reingeniería con los procesos informáticos es producto de que uno de sus primeros propulsores llamado Michael Hammer fue profesor de ciencias de la informática en el MIT, teniendo dicho consultor un especial interés en aplicar tecnología informática a los procesos de reingeniería que ofrecía a sus clientes.

Para muchos autores en un principio eran los diseños de los productos los que permitían a la empresa obtener sus ventajas, pero al tomar cuerpo la retroingeniería como forma de análisis de los productos para su posterior copia se hizo hincapié en la necesidad de convertir a los procesos como arma estratégica, pero ésta también cayó presa del benchmarking. De tal forma lo único que hace especial a una empresa y cuya ventaja no es factible de duplicar son sus interrelaciones humanas. Por ello es que éstas toman fundamental importancia a la hora de concebir y aplicar la recreación de los sistemas.

Mientras la mejora continua puede ser concebidas como un proceso de cambios cuantitativos, la reingeniería es, al tratarse de un transformación radical, un cambio de carácter cualitativo. Ya no se trata sólo de avanzar a través de una curva de aprendizaje o de experiencia, de lo que se trata es de saltar a una nueva curva.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas.

Por ejemplo cuando Chrysler decidió construir su automóvil experimental Viper como un auto de su línea de producción, dio un nuevo aspecto a su ciclo de desarrollo del producto. Quiso aplicar el proceso de reingeniería de modo que se necesitaran menos tiempo y gastos para lanzar un nuevo vehículo al mercado, El éxito del proyecto Viper,

desde el punto de vista de negocio, fue mucho más importante desde el punto de vista del proceso de reingeniería que desde el punto de vista de un nuevo producto. Chrysler probó que podía integrar a cada uno de sus departamentos y trabajar como uno solo, reestructurando sus procesos, a fin de poder poner en el mercado un nuevo vehículo, con los más altos estándares de calidad, innovación e ingeniería y en menos tiempo. Como es obvio este proyecto no estaba motivado por la tecnología. Lo cierto es que la tecnología se empleó para apoyar el proceso, pero el rediseño del mismo comenzó primero y las consideraciones tecnológicas llegaron después. Desde entonces, Chrysler aplica estas estrategias para la producción de cada nuevo vehículo, por eso es una de las empresas que cuenta con una mayor cantidad de productos y con los diseños más innovadores⁵.

2.3. Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades continuas y regulares que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, que recibe uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Un flujo de proceso es la ruta que debe seguir un proceso para poder efectuarse.

Las organizaciones se identifican por los procesos y no por sus productos ni servicios. Los procesos pueden ser eficientes o ineficientes ya que dependiendo del número de puntos de control, revisiones, autorizaciones y otros procedimientos que intervienen dentro de un proceso se puede obtener un nivel óptimo de trabajo hasta un nivel pésimo.

Los procesos de negocio consisten en subprocesos, decisiones y actividades.

Un subproceso es parte un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

Las actividades son partes de los procesos de negocio que no incluyen ninguna toma de decisión ni vale la pena descomponer, aunque esto sea posible. Por ejemplo: "Responde al teléfono", "Hacer una factura"

⁵ Tomado de la revista "Motor Trend" Enero 1999: "Auto Show de Detroit 1999."

Un proceso de negocio es usualmente el resultado de una reingeniería de procesos. El modelado de procesos es usado para capturar, documentar y rediseñar procesos de negocio.

Para aplicar los procesos se deben tener claras las tareas, una estructura jerárquica y una tendencia a la interacción y comunicación vertical.

2.3.1. Tipos de procesos

Estratégicos

Estos procesos dan orientación al negocio, tienen que ver con la visión, el posicionamiento, estrategia y dirección. Nos dan la capacidad de alcanzar los objetivos primarios o ser de alto impacto para la empresa

Valor agregado

Estos procesos satisfacen las necesidades del cliente y son la parte principal del negocio.

Soporte

Son los procesos habilitantes, dan soporte a los procesos de valor agregado.

2.3.2. Mapa de Procesos

Se debe tener claro que cuando aplicamos una reingeniería de procesos la empresa que está organizada por una estructura orgánica pasa a una estructura de procesos. El mapa de procesos básicos para una organización es el siguiente:

- Marketing
- Producción
- Ventas
- Financieros
- Administrativo

Mapa de procesos

Mapa de procesos	Estratégico	Valor agregado	Soporte
Marketing	X		
Producción	X		
Ventas		X	
Financieros			X
Administrativo			X

Elaboración: El autor

2.3.3. Sistemas, políticas y estructuras

Cuando examinamos los procesos estratégicos de reingeniería de procesos apreciamos el gran valor de los sistemas, políticas y estructuras existentes dentro de la organización, ya que sin estas es casi imposible trabajar en forma adecuada, más sea dicho en este momento, no de la forma más óptima.

Sistemas

Los sistemas que sostienen actividades de procesos van desde los sistemas de procesamiento y administración de información, por una parte, hasta sistemas sociales y culturales por otra.

Políticas

Las políticas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativos a cómo se ha de realizar el trabajo.

Estructuras

Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para llevar a cabo sus labores.

2.4. Reingeniería de procesos

2.4.1. Definición

Comprendiendo qué es un proceso y cómo este forma parte integral de las empresas e instituciones, cuales quiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la empresa se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias, es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como "la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez"⁶

Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

Otro concepto nos dice que la reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de una empresa con valor agregado de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.⁷

La reingeniería de procesos es radical, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino principalmente busca reinventarlos. Ya que de no ser así estaríamos hablando de mejoramiento continuo.

Tiene que ser rápido porque la necesidad de disponer de resultados para la toma de decisiones y para no perder el objetivo de la reingeniería.

⁶ Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECOSA, México, 1995, p.4

⁷ Manganelli. R; Cómo hacer Reingeniería; Editorial Norma; 1995

La reingeniería, para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros.

Ahora, en la definición de reingeniería encontramos la palabra, sistema, el cual se define como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados e interactuantes entre sí que conforman un todo unificado. Se hace énfasis en los sistemas debido a la necesidad imperiosa de reenfocar la gestión de las empresas como un sistema con partes íntimamente interrelacionadas en contraposición al tradicional enfoque funcional.

La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercadeo, tecnologías de diferentes clases y de hecho en el trabajo específico que se va desarrollar

2.4.2. ¿Que no es la reingeniería de procesos?

No es mejoramiento continuo ya que este es el conjunto de mejoras incrementales, paso a paso, durante toda la vida de la empresa, mientras que la reingeniería es radical, reinventa procesos.

No es desburocratización ya que esto es hacer lo mismo con menos gente, en la reingeniería hay que rediseñar y esta tiene como resultado la desburocratización.

No es la sistematización o automatización que es la racionalización de tareas rutinarias, porque es hacer solamente más rápido las cosas equivocadas. La automatización es un habilitante para el rediseño.

No es reestructura, porque esto es achatar la estructura, el organigrama, y la reingeniería es cambiar procesos, nada que ver con la estructura porque ahí no está el problema, sino en los procesos, la reestructura va a ser un efecto de la reingeniería.

2.4.3. Razones para hacer reingeniería

Ahora que ya conocemos que es reingeniería cabe preguntarnos ¿cuándo debemos aplicar una reingeniería en la empresa?, y encontramos las siguientes razones:

Por desesperación

Cuando la empresa se enfrenta a un colapso financiero al reflejar pérdidas en sus estados financieros, cuando nos enfrentamos a una superioridad de la competencia, ya sea esta en productos o servicio, o ambas, cuando los procesos están fraccionados o existen muchas personas en el.

Por ambición

Cuando la empresa tiene en su visión convertirse en el líder de la industria o en el medio en el cual compite, busca ser el mejor.

Perspectiva futura

Cuando la empresa ha detectado una oportunidad en el entorno que la rodea y buscará usarla para su beneficio.

2.4.4. La reingeniería, el cambio y el liderazgo

Al entender que la reingeniería constituye un cambio radical en la manera de comprender y llevar a cabo los procesos, ello implica considerar a la reingeniería como una revolución, como toda revolución ésta es guiada por líderes revolucionarios los cuales logrados sus objetivos pasan a ser los futuros líderes conservadores, líderes que defienden los logros por ellos obtenidos, pasando a ser presas de sus propios paradigmas, los cuales si bien fueron de utilidad para un determinado momento y entorno pasan con el tiempo a no guardar correlación con los cambios existentes.

Generar un cambio y luego apegarse al mismo lleva a las organizaciones a grandes peligros. Es por ello que los nuevos líderes deben empaparse de la idea de la reingeniería como revolución permanente. Ello no implica la generación del caos, sino mas bien gestionar un proceso de cambio que partiendo de una descongelación de las normas existentes pase a generar el cambio para luego volver a congelar (estabilizar) las nuevas normas, para pasar con el tiempo y dados los cambios existentes o la necesidad de generarlos, a volver a repetir el proceso de descongelamiento – cambio – congelamiento. Ello está íntimamente relacionado con la nueva necesidad, resaltada por la gestión del conocimiento, de poseer la capacidad imperiosa de desaprender para volver a aprender.

En esta nueva era la capacidad de gestionar el cambio, no sólo adelantándose al mismo o reaccionando ante él, sino generándolo, es no sólo fundamental sino crucial.

Y es en ésta gestión del cambio que juega una especial trascendencia la utilización de la reingeniería como instrumento y método destinado a generar, reaccionar o adaptarse con rapidez y eficacia a los mismos.

Es por ello que a partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería.

Las habilidades requeridas para el liderazgo por asesoría comprenden:

- Habilidad de contacto y empatía.
- Habilidad para aconsejar.
- Habilidad para impulsar a otros.
- Habilidad como formador.
- Habilidad para confrontar y retar.

Así pues, todo líder deberá iniciar contactos con otras personas, en vez de esperar que ellas lo inicien; hacer que quienes se aproximen a él se sientan bien recibidos; demostrar respeto por los demás y establecer con ellos una comunicación abierta de doble vía; desarrollar una comprensión total de los problemas de la persona; ayudar a otros a encontrar su propia solución al problema; identificar lo que los otros necesitan saber; ayudarles a obtener la competencia y el entendimiento técnico que requieren; ayudarles a incrementar su ritmo de aprendizaje; ayudarles a desarrollar un compromiso con el aprendizaje continuo; impulsarles a que pongan a prueba los conocimientos que han adquirido; aclarar las expectativas de desempeño de los demás; hablar de los problemas de ejecución en términos concretos; destacar la posibilidad de mejorar en el futuro; retar a los demás a aceptar tareas más difíciles; y desarrollar estrategias concretas para mejorar el desempeño de otros.

Este tipo de liderazgo denominado relacional se ve enriquecido con un nuevo y poderoso enfoque según el cual la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. Con ello se promueve el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran los grupos de trabajo.

2.4.5. Factor Crítico de Éxito (FCE)

El compromiso real concreto de la alta gerencia es el FCE más importante de todo proceso de cambio y por supuesto de la Reingeniería. Sin un compromiso visible de la alta gerencia los esfuerzos de cambio se verán disminuidos, retardados o

directamente abortados. Es por ello que resulta de vital importancia que la alta dirección, luego de la comunicación inicial, entregue formalmente el mandato al equipo de reingeniería para dotarlo de la autoridad necesaria para revisar todos los procesos de la organización, a fin de adecuarla a las necesidades del presente y del futuro.

2.4.6. La base del éxito en la reingeniería

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que concluya con éxito:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.

Esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios. Uno de los sectores donde ha sido más ampliamente recibido el concepto de Reingeniería ha sido en el automotriz. La mayoría de las plantas ensambladoras, han buscado maneras de hacer que su trabajo sea más efectivo a fin de poder mejorar la calidad del producto final y a la vez poder ensamblar vehículos con mayor rapidez y en mayor cantidad.

Por ejemplo, tenemos el caso específico de Toyota. Los trabajadores en la línea de montaje, deben hacer una serie de movimientos para buscar las diferentes piezas que deberán colocar. El esquema de estos movimientos secuenciales se le llama "espaguetti". Los ingenieros encargados de aplicar procesos de reingeniería en la línea de ensamblaje deben esquematizar estos movimientos y analizarlos, en conjunto con los mismos obreros, a fin de buscar la manera de reducir los pasos, evitar el cansancio y mejorar el proceso. El obrero deberá aprender el nuevo sistema de trabajo adaptado a ese nuevo "espaguetti" que le permitirá ser más eficiente. Los japoneses encontraron que podían en algunos procesos reducir más de 20 pasos en un solo punto de ensamblaje.

2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.

Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. Según vimos en el ejemplo anterior, el personal

directamente involucrado, forma parte activa del proceso de reingeniería. Además, este proceso es aplicado a todas las áreas de la institución y los cambios van siendo monitoreados a medida que se van realizando, antes de ser implementados a gran escala.

La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, para modificar operaciones. Como tal incluirá muchos componentes del negocio como mercadeo, planeación, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información. Un proyecto de reingeniería que pase por alto estas áreas es probable que falle durante la etapa de implementación, debido al alto grado de interdependencia entre estas actividades.

3. Habilidad para evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continua.

La reingeniería de los procesos de negocios se encuentra casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos: tienden a ser muy grandes. La gerencia se siente intimidada, con justificación, ante los proyectos de reingeniería que parecen arriesgar el destino de la compañía, y la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva.

Para ambos problemas existe una solución, la reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua. En lugar de tratar de implementar un proyecto de gran envergadura que reestructure toda la corporación, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente. Este enfoque no solo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades sino que permite a la compañía mantenerse evolucionando de manera continua y simultánea con su competencia.

4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.

Un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de

cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí.

5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.

Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Aun cuando parece arriesgado implementar la reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados, ya se ha intentado hacerlo. En estos casos, el negocio mismo se convierte en el banco de pruebas para el nuevo proceso, contado únicamente con la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria. Tal y como mencionamos en el caso de Toyota, los procesos son probados previamente y monitoreados por representantes de cada departamento implicado en el proceso, a fin de que ellos ayuden con sus ideas y conocimiento diario de proceso y como principales afectados (beneficiados) por los cambios.

6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.

Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo. Si se implementa una iniciativa de calidad total, la compañía necesitará cambiar sus procesos sobre una base común cuando las mejoras se implanten. Y una segunda y menos obvia aplicación de los diseños es el apoyo a las operaciones diarias de negocios, pues ellos contienen información que puede ser útil en la toma de decisiones operacionales, en el entrenamiento y en el control del desempeño laboral.

7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.

Para comenzar el proceso de reingeniería se requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados (que permita retroalimentar el proceso con información vital, de manera de monitorear su efectividad), la tecnología, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la

descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral. Tan importante como los datos para los nuevos proyectos, es la relación entre estos aspectos. Es importante ver a cada departamento como parte integral del proceso y de la empresa y no como un ente independiente.

2.4.7. Posicionamiento como fase previa a la reingeniería de procesos

Antes de aplicar la reingeniería es importante la etapa del posicionamiento, esta va dirigida a la mente de los dueños de los procesos, como la manera de vender el cambio. Para esto es fundamental entregar la información respecto del cambio al personal.

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeación estratégico para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz.

El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y dónde quiere estar.

El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma cómo se dirige el negocio. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos, proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad.

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización. El posicionamiento y reingeniería son dos conceptos bastante flexibles para utilizarlos en toda una empresa o en parte de ella.

Teniendo en cuenta que ambos dividen el negocio en partes administrables, no existe limitación para el tamaño de las empresas en las cuales pueden aplicarse.

El posicionamiento es una especie de reingeniería de la marca, del producto o de la misma empresa. Dónde estoy en este momento, y hacia dónde quiero ir, o dónde me gustaría estar. Debo reestructurar mi marca, o mi producto o inclusive mi empresa,

para que sea más efectiva y esto significa reposicionarla. Revisar los procesos que he estado utilizando hasta ahora, y ver la manera más adecuada de corregirlos para que me permitan llegar a ese nuevo objetivo que he fijado.

Objetivos del posicionamiento

- Controlar el cambio de manera sistemática
- Facilitar el cambio en manera de lo posible
- Eliminar amenazas asociativas con el cambio, evaluar mediante el FODA
- Organizar el nivel corporativo, departamental, estratégico y operativo, los datos relacionados con en cambio
- Determinar los cambios que la empresa necesita.
- Administrar los proyectos de cambio y evaluar sus resultados cuando se concluyan.
- Determinar los cambios que la compañía necesita para lograr la ventaja competitiva

Metas de posicionamiento

- Aumentar utilidades y disminuir costos
- Racionalizar las operaciones a través de flujogramas.
- Mejorar la calidad en base a que quiere el cliente.
- Aumentar los ingresos a través de las ventaja competitiva
- Mejorar la orientación al cliente
- Fusionar las empresas para reducir esfuerzos
- Reducir costos de mano de obra, suministros, costo del dinero.

2.4.8. Guía básica de posicionamiento

Conjunto de actividades

- 1) Análisis Situacional
 - a) Revisar la misión de la empresa, su razón de ser
 - b) Revisar la Visión , a dónde quiere ir la empresa
 - c) Objetivos a largo plazo, los propósitos y resultados que se quiere lograr

- d) Metas a corto y largo plazo, que son cuantificables en tiempo y cantidad.
 - e) Estructura orgánica, organigramas, para saber cómo está estructurada la empresa
 - i) Organigrama estructural: número de unidades que tiene la empresa y denominación.
 - ii) Organigrama funcional: Denominación de unidades y funciones principales por unidad y no por cargo.
 - iii) Organigrama de posición: Denominación de unidades y desglose de cargos ubicando el número de personas por cargo.
 - f) Levantamiento de procesos
 - (1) Se levantan los procesos estratégicos, que agregan valor que son sujetos de reingeniería, y los de soporte que son afectados por efecto de esta.
-
- 2) Análisis Financiero, a través de los estados financieros e índices
 - 3) Análisis de mercado.
 - 4) Análisis Legal, a través de la legislación vigente, los estatutos y actas de la empresa
 - 5) Análisis Tecnológico, definiendo si la tecnología es o no suficiente.

2.4.9. Aspectos esenciales en la reingeniería de procesos

A los efectos de mejorar radicalmente los procesos de la empresa, se deberán tener en cuenta a la hora de efectuar la reingeniería los siguientes aspectos fundamentales:

- Poner en la creatividad y no en la tecnología la base para generar los cambios.
- Utilizar dicha creatividad con el objeto de simplificar los procesos. Tecnificar los procesos sin simplificarlos sólo implicará cometer los mismos errores pero con mayor rapidez; y a un costo más elevado.
- Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la empresa.
- Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de tal forma la sobreinversión de recursos.
- Adoptar un enfoque en procesos en contraposición a los enfoques funcionales.
- Debe considerarse como parte de la empresa no sólo a quienes prestan servicios en ella, sino, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a quienes actúan como proveedores.

- Concentrar la atención en el enriquecimiento de las actividades y procesos generadores de valor agregado para los clientes finales, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.
- Implantar tanto el trabajo en equipo, como el empowerment, y la gestión participativa, logrando de tal forma el incremento en la calidad, productividad y flexibilidad, como así también aplanando la estructura organizacional. Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo o productivo.
- Implantar la Organización de Rápido Aprendizaje como forma de acelerar los cambios y promover la innovación.
- Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal a los efectos de eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos.
- Concientizar a todos los niveles de la empresa acerca de la necesidad de recrear y reconfigurar los procesos y sistemas, a los efectos de recuperar, conservar, obtener y/o ampliar las ventajas competitivas.
- Generar el cambio en la forma de liderazgo y motivación, de manera tal de que éstas acompañe tanto los cambios del entorno, como la nueva forma de enfocar los procesos.

2.5. Metodología para la reingeniería de procesos

2.5.1. Etapas

La metodología consta de cinco etapas que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado.

Cada una de las etapas comprende una parte lógica del proceso de Reingeniería y produce resultados que se usan en las etapas siguientes. Dentro de cada una de las etapas se incluye cuáles son las tareas o actividades que se deben realizar, el nivel de estas actividades que se seleccionen y lleven a cabo depende de los objetivos y el nivel del proyecto que se desee implementar. A continuación se presenta el método de aplicación.

Etapa 1: Análisis de la situación inicial de la empresa y detección de las áreas de oportunidad.

Como primera tarea se busca analizar la situación inicial de la compañía, para esto las empresas deben de apoyarse en el uso de cuestionarios específicamente diseñados para conocer la operación de la organización, ya sea de manera general y por departamentos. Este tipo de cuestionarios deben de integrarse por una serie de preguntas ordenadas en diferentes rubros, los cuales fueron seleccionados bajo el criterio de contribuir a la competitividad de una empresa.

Algunos ejemplos del tipo de preguntas que se pueden incluir en el cuestionario de análisis de situación actual son:

- ¿Cómo determinan la fecha de entrega de un pedido?
- ¿Se cumple la fecha que se le da al cliente'? Sí, Casi siempre, No
- ¿Qué causas dificultan normalmente el cumplimiento de las fechas establecidas?
- ¿Cuáles son los productos que generan la mayor parte de las ventas?
- ¿Se tienen procedimientos definidos para la preparación de las máquinas o líneas de producción?
- ¿Se tienen ordenados y en el lugar adecuado las herramientas y partes utilizadas en la preparación de las máquinas?

En algunas empresas ya se tienen identificadas las áreas que se requieren mejorar, es posible que ya se hayan llevado a cabo estudios para detectar las áreas de oportunidad de la misma o es posible que por las nuevas necesidades o por los resultados obtenidos se conozca la situación que se requiere mejorar.

En otras ocasiones no se tiene conocimiento de los puntos débiles de la empresa pero se sabe que es necesaria una mejora. Es por eso que las empresas que han decidido cambiar y realizar un reingeniería dentro de su organización o unidad de negocios, deben establecer un comité o equipo de trabajo, el cual estará a cargo de la realización de la reingeniería y por lo tanto en esta primer etapa, este equipo deberá definir el tipo de preguntas que se incluirán en el cuestionario y la ponderación y valor que tendrán cada una de las respuestas con relación a las áreas de oportunidad que se quieren evaluar.

El cuestionario integra una serie de preguntas que impactan en ciertas áreas de oportunidad definidas, dichas áreas fueron seleccionadas en base a algunos factores importantes que dan competitividad a una empresa.

El principal objetivo del uso de cuestionarios es conocer al detalle en lo posible la operación de la empresa, en algunos casos no podrán contestarse todas las preguntas por la falta de tiempo e información, pero la idea es contestar el número máximo posible y de esta forma promover el análisis de la situación actual.

A continuación se presenta el ejemplo de una tabla que incluye algunas de las áreas de oportunidad más comunes para organizaciones industriales comerciales, así como el valor asignado para cada una de las áreas. Este valor lo establece el comité o equipo que lidera la reingeniería.

Tabla Áreas de oportunidad y valor.

AREAS DE OPORTUNIDAD y VALOR

A. Respuesta al cliente.	100
B. Costos (Materiales, mano de obra y desperdicios).	80
C. Procesos de producción y equipos.	40
D. Programación y control de la producción, información del estatus de una orden.	85
E. Inventarios.	100
F. Organización del área de trabajo, espacio y distribución del espacio del local .	100

Como se podrá observar en dicha tabla, cada una de las áreas de oportunidad tienen un valor, este valor o peso propuesto para cada una de ellas; este valor corresponde a la importancia del área con respecto a la competitividad y además en la posibilidad de lograr avances importantes en un corto tiempo y con una baja inversión.

Cada pregunta del cuestionario debe estar relacionada con el área de oportunidad a la que impacta y esto es indicado con una o varias letras mayúsculas que corresponden a la identificación de dichas áreas. Se sugiere que la escala de evaluación va de un rango de 0 a 10, en donde 10 representa el valor más malo o sea que afecta en gran medida al desempeño o situación de dicha área y 0 representa que la respuesta o

situación es buena para el área que se está evaluando, dicho de otra manera un 0 indica que las condiciones de la respuesta no afectan el área en cuestión.

Al final del cuestionario se lleva a cabo un análisis o evaluación basado en las respuestas, esto da como resultado las áreas de oportunidad de la empresa.

Etapa 2: La identificación.

El siguiente paso es la identificación, en la cual se desarrollan definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento; que identifiquen a los procesos de valor agregado. Productos típicos del trabajo de esta etapa son los diagramas de procesos organizacionales, listas de recursos materiales utilizados, y lo más importante, la designación de los procesos que se van a rediseñar.

En esta etapa se sugiere:

1. Que se elabore o actualice el manual de operaciones de la empresa,
2. Que se elabore una base de datos, la cual es un conjunto de datos organizados e interrelacionados para ser usados para el análisis de la empresa. Esta base de datos debe de contener un conjunto de datos relacionados, y su creación implica los pasos siguientes:
 - a) Defina y modele las actividades que están implicadas en la operación.
 - b) Desarrolle una vista conceptual de las actividades y las relaciones lógicas entre las unidades de negocio o departamentos que se estén analizando.
 - c) Identifique las cualidades asociadas a cada actividad.
 - d) Seleccione un modelo que refleje la estructura de datos implicada por las actividades y las cualidades, y cree una estructura emparentada.
 - e) La estructura emparentada de "n" actividades utiliza una tabla para representar la visión lógica total dentro de una base de datos. La tabla emparentada de la actividad proporciona la información importante para formar grupos de actividades homogéneas.

Etapa 3: Visión.

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados.

En esta etapa se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los procesos actuales; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva visión del proceso. Algunas de las tareas que pueden realizarse en esta etapa de la reingeniería son, el entender la estructura del proceso, identificar las actividades que agreguen valor, calcular la oportunidad, etc.

Etapa 4: Solución, Diseño técnico y Social

El Propósito de esta etapa es el especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Y nos referimos a descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

En esta etapa cuando se habla de diseño social, nos referimos a que en esta etapa se deben de especificar las dimensiones sociales del nuevo proceso, es decir la relaciones de jerarquía y trabajo grupal que implicará el llevar a cabo desde la reingeniería como la implantación del nuevo proceso.

Esta etapa produce descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a empleados; diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; y planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

Etapa 5: La Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso. Esta etapa final se produce tanto las versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo. Algunas de las tareas que se deben de realizar en esta etapa son por ejemplo, las evaluaciones del personal, la capacitación del personal, etc.

2.5.2. Criterios de Selección de procesos

1. Criterio de disfunción

Se centra en los procesos problemáticos que son aquellos que presentan fraccionamiento, esto significa que están rotos y hay muchas personas en el. Presentan controles o chequeos excesivos. Tienen una retroalimentación no adecuada, ya que no sabemos cuál es el resultado del proceso.

2. Criterio de importancia

Se enfoca que en los procesos que tienen relación con los atributos y características de los productos y lo servicio, estos son los procesos estratégicos.

3. Criterio de factibilidad

Este criterio toma en cuenta el alcance, es decir, la extensión del proceso, es aconsejable hacer reingeniería a procesos pequeños o medianos. Un proceso con menos alcance es menos costoso. También debemos considerar el impacto de los procesos en el cumplimiento de los objetivos.

2.5.3. Pasos para el Rediseño de un Proceso

1. Elegir el proceso a rediseñar

Para ello tener en cuenta los Factores Críticos de Éxito de la Organización o Área a la que Pertenece el proceso. Es decir, se trata de identificar aquel proceso cuya mejora (debido a su desempeño actual) afectará de manera significativa la performance del área o de la compañía.

2. Identificar los resultados deseados para ese proceso

El grupo que trabaje en la reingeniería del proceso debe responder la siguiente pregunta:

- ¿Qué debería suceder para que estemos de acuerdo en que el proceso está funcionando de manera óptima? Se trata de hacerse una imagen mental del resultado que se pretende alcanzar:

- ¿Es este el resultado que queremos crear? Siempre que se pueda, debe asignarse números reales a los objetivos. Es más fácil organizar las acciones cuando sabe que el resultado deseado es \$2 millones que cuando es “mejorar las ventas”.
- ¿Ha cuantificado el objetivo lo más posible? Consensuar con los directamente involucrados, tanto “proveedores” como “clientes” internos (y/o externos) del proceso, será clave para el éxito de la reingeniería.

3. Relevar Situación Actual

Recolectar la mayor cantidad de evidencia objetiva (datos) e indicadores que proporcionen una imagen clara del desempeño actual del proceso.

4. Escribir un Diagrama de flujo del Proceso Actual

Paso a paso, sin omitir nada importante, hacer el flujograma de cómo funciona el proceso actual. Para ello conviene tener presente algunas preguntas claves, entre ellas:

- ¿Qué es lo primero que ocurre?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre?
- ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene el (Servicio, Material)?
- ¿Cómo el (Servicio, Material, Información) llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones (si se necesita)?
- ¿Qué pasa si la decisión es “Sí”?
- ¿Qué pasa si la decisión es “No”?
- ¿A dónde va el (Producto, Servicio, Información) de esta operación?
- ¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el “producto” en cada parte del proceso?
- ¿Qué pasa si la revisión / verificación no cumple con los requisitos?

5. Rediseñar el Proceso

Una vez que se tiene la foto actual de cómo opera el proceso (situación actual), se trata de contrastarla con la condición requerida a fin de identificar los GAPS (brechas) que pudieran presentarse.

Es en esta etapa donde conviene preguntarse por qué las cosas se hacen de esa forma y si existe alguna forma más efectiva de hacerlas.

Aquí también conviene responderse algunas preguntas disparadoras de la reflexión, entre las más importantes:

- ¿Para qué se hace realmente esta tarea?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?
- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

6. Identificar las Variables Críticas de Proceso y los Puntos de Control

Rediseñado el proceso se trata de identificar aquellos “pocos vitales” que son el alma del proceso y se sabe que, si están bajo control, hay muchas probabilidades de que todo salga bien. Se puede invertir el paso haciendo primero este y luego el rediseño. Dependerá del grado de claridad que exista en el grupo con relación a la condición requerida y a las características propias del proceso.

7. Asignar Responsabilidades

Si aún no se hizo, este es el momento de clarificar explícitamente las responsabilidades en torno a la ejecución (implementación) correcta del proceso. Se trata de poner por escrito quién es responsable de qué y cuándo.

8. Elegir Indicadores de Gestión

Seguramente aparecieron varios puntos de control asociados con variables críticas del proceso. De entre ellos conviene elegir alguno que sirva como Indicador de Gestión para alimentar el Tablero de Comando de la Gerencia y mediante el cual se chequeará regularmente la performance del sector en estudio.

9. Escribir Procedimiento

En caso de ser necesario y a los fines no de burocratizar sino de clarificar la implementación y facilitar la trasmisión horizontal de conocimientos, convendrá poner por escrito un procedimiento que refleje la forma en la que el proceso comenzará a desarrollarse. Una vez escrito, y siguiendo lo sugerido por la norma ISO 9001, se procede a informar a los directamente involucrados.

10. Implementar y Evaluar

Una vez completado los pasos anteriores es el momento de poner en marcha la nueva forma de trabajo. Pero ese no es el último paso. El grupo debe acordar un plazo adecuado de seguimiento para volver a evaluar la efectividad de las decisiones tomadas respecto al proceso. Un plazo adecuado puede ser treinta días para que se junte suficiente evidencia del desempeño del proceso como para poder chequear su efectividad.⁸

⁸ Manual para la reingeniería del ACTION GROUP Education & Consulting.

Capítulo III: Análisis Situacional De La Empresa y Sus Procesos

3.1. La empresa

3.1.1. Constitución de la Empresa

Silvia Grimaneza Viteri Álvarez ve una oportunidad de negocio en la necesidad de abastecer con material de construcción y artículos de ferretería a la Parroquia de Nayón y funda la empresa iniciando sus actividades el 29 de junio del 1994 bajo la figura de persona natural con el nombre comercial de FERRETERIA LAS PALMAS.

3.1.2. Localización y entorno

Ferretería las Palmas se establece en Nayón, cuando se encontraba en el inicio de su crecimiento demográfico. Nayón era una parroquia poco conocida por los capitalinos, pero por su clima, ubicación geográfica y seguridad para vivir se convirtió en blanco de familias que buscaban un lugar donde establecerse apuntando a un mejor estilo de vida. Es así como la venta de terrenos y la construcción en el sector empieza.

Durante seis años Ferretería las Palmas fue la única en la parroquia, esto fue una fortaleza para su crecimiento, diversificación de productos, estabilidad económica y relación a largo plazo con sus clientes. Después de este tiempo empezaron a aparecer otras ferreterías provocando que se busque un nuevo mercado fuera de la parroquia.

Nayón es una parroquia de 9.693 habitantes: 4736 hombres y 4957 mujeres, según el último censo, los barrios aledaños son San José de Tanda, San Pedro del Valle e Inchapicho. El Centro de Nayón se encuentra totalmente copado de residencias y negocios, los barrios periféricos han sido elegidos para la construcción de residencias privadas y conjuntos residenciales que reflejan el alto estilo de vida de sus propietarios; el valor de los terrenos bordea los sesenta dólares el metro cuadrado.

Nayón está a tres minutos de la Av. Granados y Eloy Alfaro, conecta con la prolongación de la Av. Simón Bolívar (Carapungo-Curva de Santa Rosa), y tiene vías de acceso a Miravalle y Cumbaya, por lo que se ha convertido en un punto estratégico para la distribución de materiales de construcción en el Distrito Metropolitano de Quito, Valle de Tumbaco, Valle de los Chillos y Calderón.

Al momento existen seis ferreterías en la localidad pero el 80 por ciento de las ventas totales se logran fuera de esta, lo que nos indica que ya no solo estas son competencia sino todas las ferreterías de Quito y los valles.

3.2. Situación Estratégica

Ferretería las Palmas carece de una misión, visión y objetivos preestablecidos, por lo que básicamente existe para la venta de artículos con un rendimiento sobre su inversión. Ahora el negocio ha llegado a la segunda generación y esta le está dando una visión como empresa.

3.2.3. Líneas de Productos

Ferretería las Palmas desde el inicio de sus operaciones se han dedicado a la venta de materiales de ferretería en general. La línea ferretera es bastante extensa y la clasificaremos según su aplicación

5.3.3.1. Hierro, galvanizados y perfilería

Esta línea agrupa el material pesado ocupado en la estructura de la construcción arquitectónica y obra civil, como varillas corrugadas, vigas prefabricadas, malla electrosoldada, clavos, alambre galvanizado, mallas de cerramiento y vigas de perfilería.

5.3.3.2. Cemento

El cemento es usado en la construcción de obras civiles y arquitectónicas en la preparación de hormigones, enlucido de paredes, alisado de pisos, morteros para juntas de ladrillos y piedra y la elaboración de prefabricados de hormigón para la construcción.

El cemento es un producto que se fragua al contacto con el agua, es por esto que para mantener sus características físicas y químicas, y asegurar el máximo aprovechamiento de su calidad debe ser protegido de aire húmedo y en caso de alta humedad se lo debe cubrir con polietileno o carpas evitando la condensación. Es por esto que se lo mantiene almacenado en una bodega ventilada y seca, aislado del suelo y separado de muros en pilas de no más de diez sacos.

Por la naturaleza de este producto una vez transcurridos sesenta días después del envasado pierde sus características físicas y químicas, es por esto que se controla la rotación de este producto y se mantiene un límite en la recompra.

Ferretería las Palmas ahora es distribuidor de la Cemento Selvalegre, el producto viene de la planta en Otavalo, su flete y estibaje corre por su cuenta.

Los estibadores que trabajan en la empresa están capacitados en la manipulación del producto, para levantarlo deben hacerlos con las rodillas dobladas y la espalda erguida, usan protección en sus manos y faja para la columna.

5.3.3.3. Materiales Pétreos

Son los materiales naturales, explotados y procesados por el hombre, que sirven como base para la fundición y mampostería de una obra civil o arquitectónica.

Estos son transportados desde San Antonio de Pichincha hasta el lugar donde el cliente lo requiera y son vendidos por cargas de 8 y 4 metros cúbicos. Cuando la necesidad del cliente es menor se tienen a su disposición en el depósito de materiales, donde se entrega en unidades de carretilla y funda de pétreos.

El precio de los materiales es fijado en función al costo de material en la mina y el costo de transporte en volquetas que varía por la ubicación geográfica de la obra.

Los materiales pétreos que se ofrecen y son parte de esta línea son: arena, polvo de piedra, piedra de cimentación, piedra basílica de mampostería, ripio y lastre.

5.3.3.4. Maderas

Este grupo de productos ofrecen al constructor el material necesario para el encofrado de la construcción en la etapa de obra gris, tales como: pingos, costaneras, cuartones de copal, tablones, tablas de encofrado, rieles de eucalipto y tablas triples.

El cuartón de copal se lo consigue a partir del tablón de copal, a este segundo se lo envía a un aserradero donde pasa por el proceso de corte y cepillado y esto genera un costo que se lo carga al precio de cada cuartón.

5.3.3.5. Techos

A esta línea de producto pertenecen los artículos usados en las cubiertas de construcciones en general, son de fibrocemento, metálicos y traslucidos de fibra de vidrio y PVC; así también los productos de impermeabilización para cubiertas y reparación de goteras.

Ferretería las Palmas es distribuidor directo de Eurolit desde el año 2005. Esta es una empresa dedicada a la fabricación de cubiertas de fibrocemento, cuenta con un alto reconocimiento en el mercado de la construcción, para garantizar la calidad de sus productos tiene la certificación de la norma INEN, y la ISO 9000, así también brinda asesoría al constructor y capacitaciones en el uso, manipulación e instalación de cubiertas.

5.3.3.6. Plásticos

Esta línea de productos está conformada por polietilenos oscuros y transparentes usados en la construcción para la protección e impermeabilización de superficies expuestas a la humedad del suelo, también plásticos naturales de varios calibres para el uso en invernaderos.

En este grupo también constan las telas en base de polietileno usadas en la construcción y floricultura para la protección y sombra de zonas de trabajo o delimitación de las mismas.

5.3.3.7. Pintura y afines

Esta línea de producto es diversa, incluye productos de distintas marcas, diseñados especialmente para el revestimiento, preparación, decoración y protección de mampostería interior y exterior de viviendas, estructuras metálicas, asbesto, maderas, manualidades y repintado automotriz con una amplia gama de colores mezclables entre sí, diluyentes, resinas, polvos, pigmentos, pegas y abrasivos.

Para su almacenamiento se cuenta con estantes en un lugar seco y ventilado, libre del alcance del fuego por ser productos inflamables.

5.3.3.8. Grifería sanitaria y tuberías

En esta línea se agrupan los tubos, accesorios, grifos, llaves y sanitarios empleados en la canalización y regularización del paso del agua en las viviendas y construcciones en general.

5.3.3.9. Material eléctrico e iluminación

En esta línea se agrupan materiales con características especiales para la conducción y control del corriente eléctrico en las instalaciones de acometidas, cableado, puntos de corriente e iluminación necesarios en los inmuebles en construcción y viviendas, siendo de vital importancia y parte de la decoración.

5.3.3.10. Herramienta y seguridad industrial

Lo conforman las herramientas manuales, agrícolas y eléctricas empleadas en ingeniería, manufactura, albañilería, construcción, carpintería, herrería, agricultura y labores caseras. Así también todo artículo que brinde protección al trabajador u operador constructor o en el hogar.

5.3.3.11. Cerrajería y herraje

Esta línea la conforman las cerraduras, picaporte, y otros instrumentos de hierro usados en la cerrajería de viviendas y muebles.

5.3.3.12. Pernera y fijación

Se ofrece una amplia gama de productos de fijación en todas las dimensiones. Los conforman los pernos, tornillos, remaches, tirafondos, rodela y similares usados en la fijación en la industria, construcción, mecánica, trabajos manuales y reparaciones caseras.

5.3.3.13. Servicio de desalojo y transporte

Ferretería las Palmas ofrece también servicio de transporte de carga y desalojo de escombros y restos de material al término de la obra, brindando así un servicio completo al constructor.

El desalojo de escombros solo es el traslado de los mismos desde la obra a la escombra municipal de Quito.

3.2.4. Clientes

Los clientes de Ferretería las Palmas se han ganado y mantenido gracias a la atención personalizada que su propietaria a dado a cada uno de ellos, ofreciendo una gama completa en lo que se refiere a la construcción y flexibilidad en los pagos.

En el inicio comenzó únicamente con los clientes locales de la parroquia para luego llegar al mercado del sector de la construcción de la ciudad de Quito al convertirse en proveedor de constructoras e inmobiliarias de prestigio que mantienen sus proyectos en la ciudad.

Ferretería las Palmas en la actualidad no cuenta con una clasificación formal de sus clientes pero en base a los antecedentes mencionados se clasifican los clientes en dos grupos.

3.1.4.1. Clientes finales

Estos clientes son todos aquellos que acuden al establecimiento en búsqueda de suplir sus necesidades de materiales y herramientas para la construcción de proyectos, remodelación y mantenimiento de sus inmuebles, por esto son eventuales y usan los materiales para el consumo propio o final.

Por lo general son clientes locales que tienen sus viviendas y proyectos de viviendas en la Parroquia de Nayón.

3.1.4.2. Clientes constructores

Son clientes que se dedican a la construcción de obras arquitectónicas y civiles para terceros, tales como las inmobiliarias, constructoras, constructores independientes y contratistas de obras. A estos clientes se los maneja de manera distinta y personalizada atendiendo sus necesidades en el lugar y tiempo de su requerimiento. El precio de venta es menor al precio normal de venta al público, debido a la continuidad de compra por las obras que tienen a cargo y debido a la competencia en el sector.

Estos clientes buscan proveedores y previo a la compra cotizan en distintos lugares en busca de calidad, entrega inmediata y precios bajos, esto debido a que afecta directamente en el costo de construcción, afectando su rentabilidad y competitividad con los demás constructores del sector, es más, siempre están sujetos a presupuestos elaborados previamente al contratar e iniciar una obra.

La facturación a estos clientes sucede de manera distinta que con los anteriores, ya que a estos clientes se factura periódicamente las entregas hechas dentro de dicho periodo, y se espera el pago posterior a la conformidad y aprobación a las facturas emitidas.

3.2.5. Proveedores

La empresa cuenta con varios proveedores que han sido seleccionados por la variedad de productos y por la rapidez en la entrega, más que por sus precios.

El asesor comercial de cada proveedor visita el local periódicamente para la toma de pedidos y cobro de facturas vencidas.

En su mayoría los proveedores entregan la mercadería y dan un plazo de pago de 30 hasta 45 días.

3.2.5.1. Distribuidores

Estos son los proveedores de mercaderías de ferretería y materiales de construcción en general que cuentan con la distribución de marcas reconocidas por el constructor; estos cuentan con bodegas y flotas de camiones que distribuyen ágil y eficientemente a nivel nacional al sector ferretero. Su atención es personalizada ya que cuentan con asesores comerciales distribuidos por zonas, que se encargan de realizar visitas periódicas a sus clientes para la toma de pedido y cobro de las factura vencidas.

Estos pueden ser grandes empresas importadoras con representaciones exclusivas a nivel nacional que trabajan bajo una filosofía, o empresas personales con alcance local que funcionan de manera informal en cuanto a su administración.

En su mayoría las compras a estas empresas se realizan a crédito a 30 y 45 días a partir de la entrega, pagos con cheques contra entrega posfechados a 8 días máximo y pagos al contado con descuentos que varían según las políticas de ventas de cada proveedor.

3.2.5.2. Fabricantes

Son los productores industriales o artesanales de bienes y los venden de manera directa a las ferreterías.

La forma de trabajo respecto a entregas y pagos con estos proveedores es la misma que con los distribuidores.

En los casos de bloque y adoquines la ferretería retira el producto en fábrica para su posterior traslado al depósito o la obra.

3.2.5.3. Transportistas de material pétreos

Este es un grupo especial de proveedores ya que la ferretería busca el contacto con las obras y registra los requerimientos de material pétreo para luego asignar el pedido a un transportista, que son los propietarios de volquetas de 8M3, para que este se haga cargo de la entrega.

El pago a estos proveedores se hace al final de cada semana, revisando los recibos de la entrega en obra.

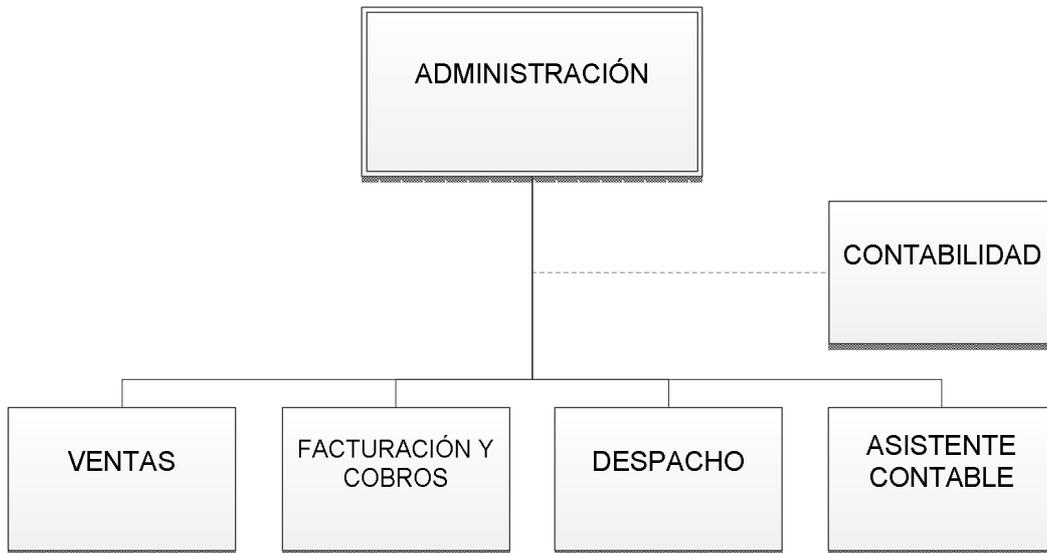
3.2.5.4. Proveedores de servicios

Los proveedores de servicios los consideramos a aquellos que nos entregan un servicio o bien intangible que es útil para las continuas operaciones del negocio, tales como el agua y alcantarillado, luz eléctrica, teléfono, Internet, medicina prepagada y seguros.

3.3. Situación Administrativa

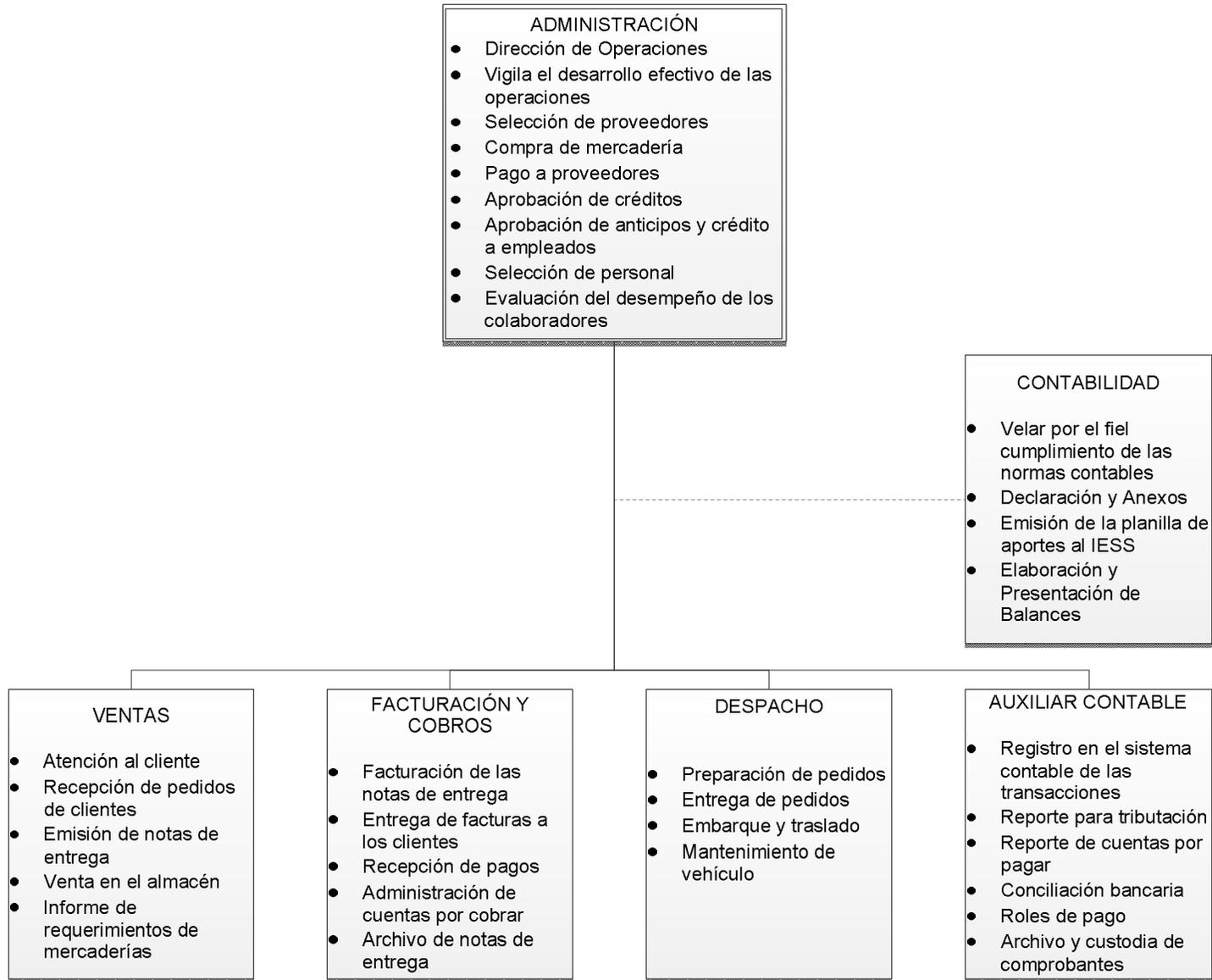
Ferretería Las Palmas carece de una estructura organizacional establecida de manera formal, los puestos y responsabilidades de los mismos se han dado de manera espontánea en una búsqueda de manejar de manera eficiente el negocio y con base a la observación y entrevistas se diagrama a continuación.

3.3.1. Organigrama estructural



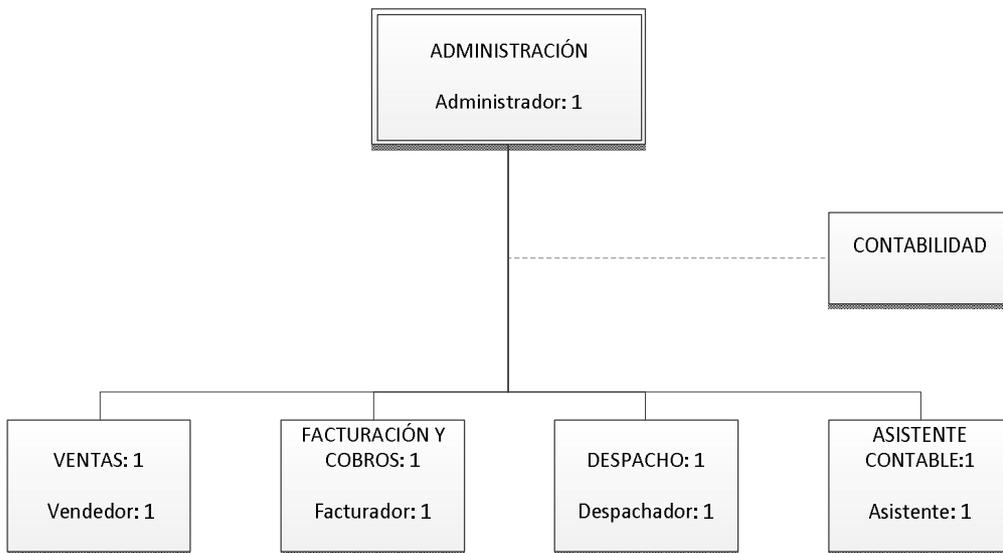
Elaborado por: La Autora / Fuente: Entrevista

3.3.2. Organigrama Funcional



Elaboración: La autora / Fuente: Entrevista

3.3.3. Organigrama de posición



Elaboración: La autora

Fuente: Entrevista

3.4. Análisis FODA

Se realizó un análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa para un efectivo diagnóstico previo a la reingeniería

3.4.1. Factores internos

Al interior, es donde se concentraran los esfuerzos en este trabajo. Esto muestra los factores críticos que se cambiaran.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Convenios con proveedores e intermediarios	Falta de planes estratégicos
Posicionamiento en el mercado	Lentitud de respuesta a las condiciones cambiantes
Variedad y calidad de productos	Falta de comunicación y control gerencia
Financiamiento directo	Procesos de registro contable no definidos
Atención al Cliente	Dificultad para responder a la tecnología cambiante
Medios de transporte para entregas	Mala administración del inventario
Infraestructura adecuada	Deficiencia en la logística
Ubicación	Desmotivación del talento humano
	Falta de capacitación del talento humano

Elaborado por: La Autora

Fuente: Entrevista a la propietaria

3.4.1.1. Valoración de Fortalezas

A continuación valoramos porcentualmente la importancia de cada uno de los factores internos de la empresa:

VALORACION DE FORTALEZAS

¿Cuál es más importante?

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	8	9	7	P.M.R	%		
Convenios con proveedores e intermediarios	1		0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,018	2%	8	
Posicionamiento en el mercado	2	1		0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	5	0,179	18%	2	
Variedad y calidad de productos	3	1	0,5		0	0,5	1	0	0	3	0,107	11%	5	
Financiamiento directo	4	1	0,5	1		1	1	1	0,5	6	0,214	21%	1	
Atención al Cliente	5	1	0	0,5	0		1	0,5	0	3	0,107	11%	6	
Medios de transporte para entregas	6	1	0	0	0	0		0,5	0,5	2	0,071	7%	7	
Infraestructura adecuada	7	1	0,5	1	0	0,5	0,5		0,5	4	0,143	14%	4	
Ubicación	8	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5		4,5	0,161	16%	3	
TOTAL											28	1,000	100%	

P.M.R.: promedio matemático relativo

ESCALA

Mas importante : 1

Menos importante : 0

Igual de importante : 0.5

FORTALEZAS VALORADAS

1. Financiamiento directo

2. Posicionamiento en el mercado

3. Ubicación

4. Infraestructura adecuada

Elaborado por: La autora

Fuente: Entrevista

3.4.1.2. Priorización de Debilidades

Mediantes la siguiente matriz determinaremos que debilidades son prioridad solucionar para convertirlas en fortalezas del negocio

PRIORIZACION DE DEBILIDADES

¿Cual es más importante?

DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	8	9	7	P.M.R	%	
Falta de planes estratégicos	1	0,5	0	0	1	0,5	1	0,5	3,5	0,125	13%	5
Lentitud de respuesta a las condiciones cambiantes	2	0,5	0	0,5	1	0	1	0	3	0,107	11%	7
Falta de comunicación y control gerencia	3	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	5,5	0,196	20%	2
Procesos de registro contable no definidos	4	1	0,5	0,5	1	1	1	1	6	0,214	21%	1
Dificultad para responder a la tecnología cambiante	5	0	0	0	0	0	1	0	1	0,036	4%	8
Mala administración del inventario	6	0,5	1	0,5	0	1	1	1	5	0,179	18%	4
Deficiencia en la logística	7	0	1	0,5	0	1	1	1	5,5	0,196	20%	3
Desmotivación del talento humano	8	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,018	2%	9
Falta de capacitación del talento humano	9	0,5	1	0	0	1	0	1	3,5	0,125	13%	6

TOTAL	34	1,196	120%
--------------	----	-------	------

P.M.R.: promedio matemático relativo

ESCALA

Mas importante : 1

Menos importante : 0

Igual de importante : 0.5

DEBILIDADES PRIORIZADAS

1. Procesos de registro contable no definidos
2. Falta de comunicación y control gerencia
3. Deficiencia en la logística
4. Mala administración del inventario

Elaborado por: La autora

Fuente: Entrevista

3.4.2. Factores externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del sector de la construcción de viviendas al norte de Quito	Impacto de las políticas tributarias
Necesidad de propuestas solucionadoras dirigidas sector de la construcción	Incremento de índice de delincuencia
Variedad de productos para la construcción	Incremento de aranceles
Alianzas estratégicas	Cuotas de importación
Competidores locales deficientes	Impacto ambiental
Créditos hipotecarios para la construcción	Regulación a la circulación pico y placa de los vehículos de reparto en la ciudad de Quito.
Bono de la vivienda	Impacto de la legislación

Elaborado por: La autora
Fuente: Entrevista a la propietaria

3.5. Levantamiento de Procesos

Los procesos que ahora se aplican en ferretería las Palmas están mal diseñados, pues no se enfocan en brindar resultados y satisfacción al cliente sino que están direccionados al trabajo de manera independiente, los actores de los procesos no se sienten parte de una equipo que busca satisfacer al cliente, sino que son personas que buscan cumplir con la labor asignada en el diario funcionamiento de la empresa.

3.5.1. Procesos Administrativos

3.5.1.1. Administración de los Recursos humanos

Este proceso inicia con el reclutamiento del personal y lo realiza la administradora, quien también se encarga de ver el desempeño y liquidación de haberes al fin de las funciones.

3.5.1.2. Comercialización

- Compras:
Empieza con la búsqueda de proveedores de los productos requeridos, continuando con la recepción de mercadería hasta el preciado y almacenamiento de la misma, concluyendo con la entrega de la factura a contabilidad. Así también lo realiza la administradora
- Ventas:
Empieza con la recepción de pedidos, preparación y entrega de los mismos. Lo realiza la persona encargada del almacén
- Facturación y cobros:
Este proceso empieza con la recepción de notas de entrega, facturación y posterior entrega al proveedor, culmina con la recepción del pago.

3.5.1.3. Administración financiera

La decisión de incurrir en gastos o decisiones de inversión únicamente es potestad de la administradora, quien ha manejado las finanzas del negocio. No existe un proceso de presupuestos establecido.

La administración del efectivo y de la cuenta bancaria es deficiente, no tiene procesos establecidos para su registro y control.

3.5.2. Procesos Contables

El proceso contable es uno de los puntos críticos dentro de la organización, carece de políticas, procedimientos estandarizados y controles.

La empresa cuenta con un sistema contable que está subutilizado, solo es empleado para el ingreso de facturas de compras, control de listas de precios, facturas de ventas, cuentas por pagar y por cobrar. El resto de transacciones no se registran únicamente se reportan al final del mes.

La contabilidad de la empresa la lleva un contador externo, él recibe la información mensual de las transacciones que genera el giro del negocio para elaborar las declaraciones y al final generar balances anuales.

Adicionalmente se encarga de generar las planillas mensuales del IESS, dar avisos de entrada y salida del personal y la presentación de las planillas de decimos al ministerio de trabajo.

El auxiliar contable es el responsable de los procesos contables que tienen lugar dentro de la empresa, y son:

- **Elaboración de retenciones:**
Con las facturas de compras y gastos se emite el comprobante de retención y se lo entrega al proveedor.
- **Registro de transacciones:**
El registro de las transacciones empieza con la recepción de documentos de compra, venta y gastos, registrando en el sistema contable hasta el archivo secuencial y cronológico de los mismos.
- **Reportes para la declaración mensual:**
Con la información obtenida de los registros se prepara un documento que contiene el valor de las ventas, compras, gastos y retenciones.
- **Archivo:**
Todos los documentos de respaldo después de ser registrados se archivan manera ordenada y diligente.

3.6. Puntos críticos determinados

Se entrevistó a los actores del negocio y se determinó deficiencias basadas en lo que estos expresaban según su percepción y se enlistan a continuación según su reiteración, siendo la primera la de mayor incidencia.

3.6.1. Del punto de vista del cliente

1. Demora en la entrega de pedidos
2. Falta de stock de mercadería
3. Precios altos
4. Duplicación de cuentas por cobrar
5. Demora y errores en la facturación
6. Errores en el despacho
7. Mala presentación de los comprobantes de entrega

3.6.2. Del punto de vista de los colaboradores

1. Falta de procedimientos a seguir
2. Los procesos de los que son parte no son continuos
3. Falta de entrenamiento
4. No conocen en su totalidad los productos que se venden
5. Falta de recursos para el trabajo
6. No hay una correcta administración de inventarios
7. Falta de seguridad industrial
8. No conocen las políticas ni los objetivos de la organización
9. El liderazgo de la empresa es autoritario

3.6.3. Del punto de vista de la administración

1. Falta de compromiso del recurso humano
2. Alto porcentaje de cartera vencida
3. Pérdidas por mal manejo de inventarios
4. Falta de comunicación de las necesidades
5. Falta de indicadores para control de la gestión
6. Demora en la emisión de reportes requeridos
7. Inexactitud de la información en los reportes
8. Carencia de confianza en estados financieros

3.6.4. Del punto de vista de los proveedores

1. Demora en la emisión de retenciones
2. Falta de cumplimiento a las fechas de vencimiento de las facturas
3. Pedidos frecuentes y mínimos

Capítulo IV: Reingeniería de procesos.

4.1. Misión de la empresa

Satisfacer las necesidades del sector de la construcción mediante la oferta de materiales y herramientas de calidad con un equipo de trabajo comprometido con el buen servicio.

4.2. Visión de la empresa

Ser una empresa solucionadora de las necesidades del constructor en la ciudad de Quito.

4.3. Valores organizacionales

- Compromiso
- Lealtad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Diligencia
- Amabilidad
- Creatividad
- Respeto

4.4. Definición de los objetivos de la empresa

4.4.1. Objetivo General

Obtener una alta rentabilidad mediante la venta y comercialización de materiales de construcción y herramientas.

4.4.2. Objetivos Específicos

1. Brindar un servicio al cliente personalizado con propuestas solucionadoras.
2. Dar asesoramiento técnico al constructor en cuanto a productos se refiere.
3. Incrementar las líneas de productos para la construcción.
4. Posicionar la empresa en los nuevos mercados.
5. Minimizar el tiempo de entrega de productos en obra.
6. Minimizar del costo de ventas y gasto administrativo.
7. Ser una empresa comprometida con las necesidades y crecimiento profesional de sus colaboradores.
8. Incrementar del nivel de ventas.
9. Buscar el máximo rendimiento económico de la inversión.

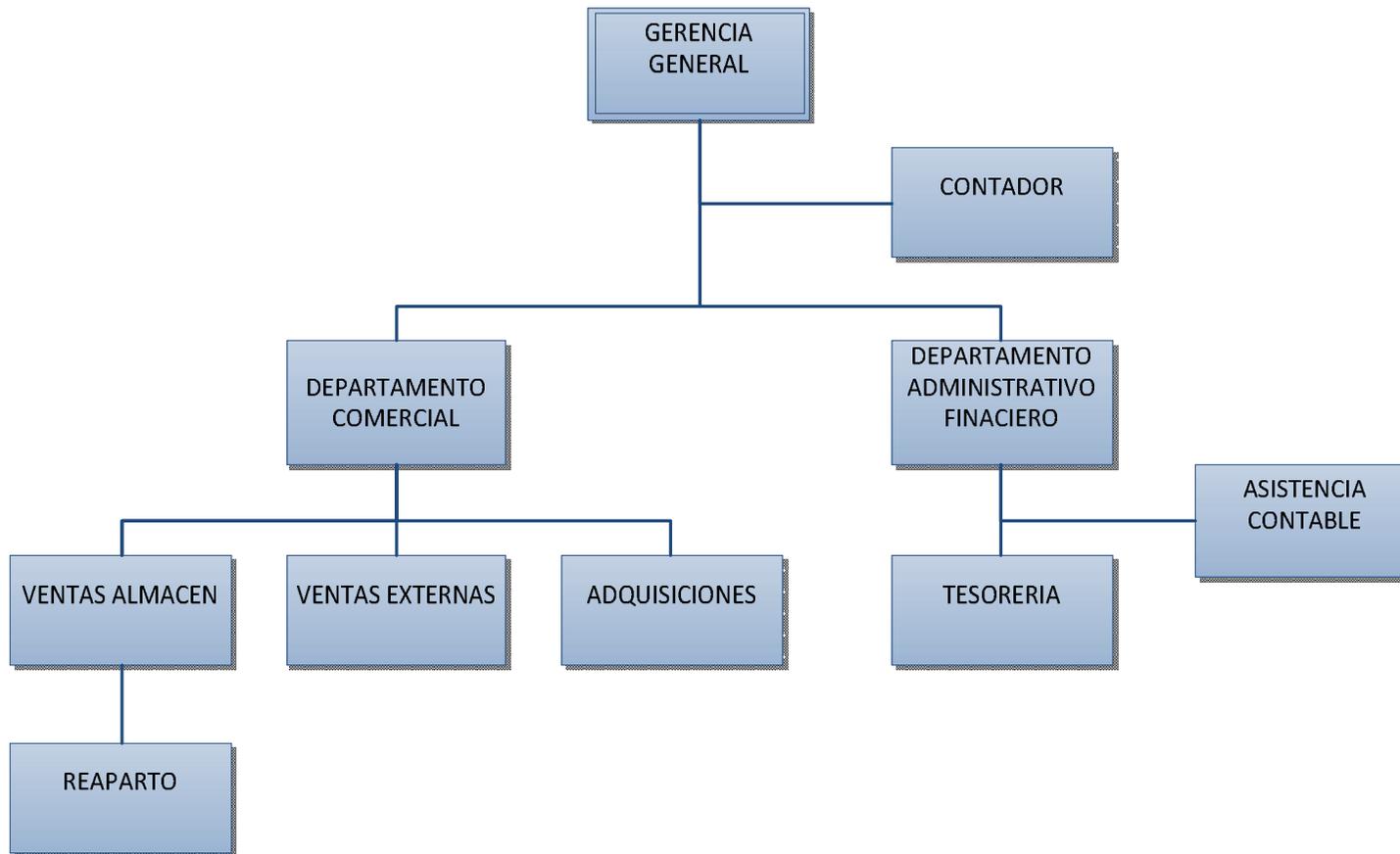
4.5. Restructuración de la empresa

La reingeniería de procesos aplicada ha causado una reestructura organizacional en Ferretería las Palmas, fundamental para sostener los procesos rediseñados.

4.5.1. Organigrama estructural

Ferretería las Palmas

Organigrama Estructural

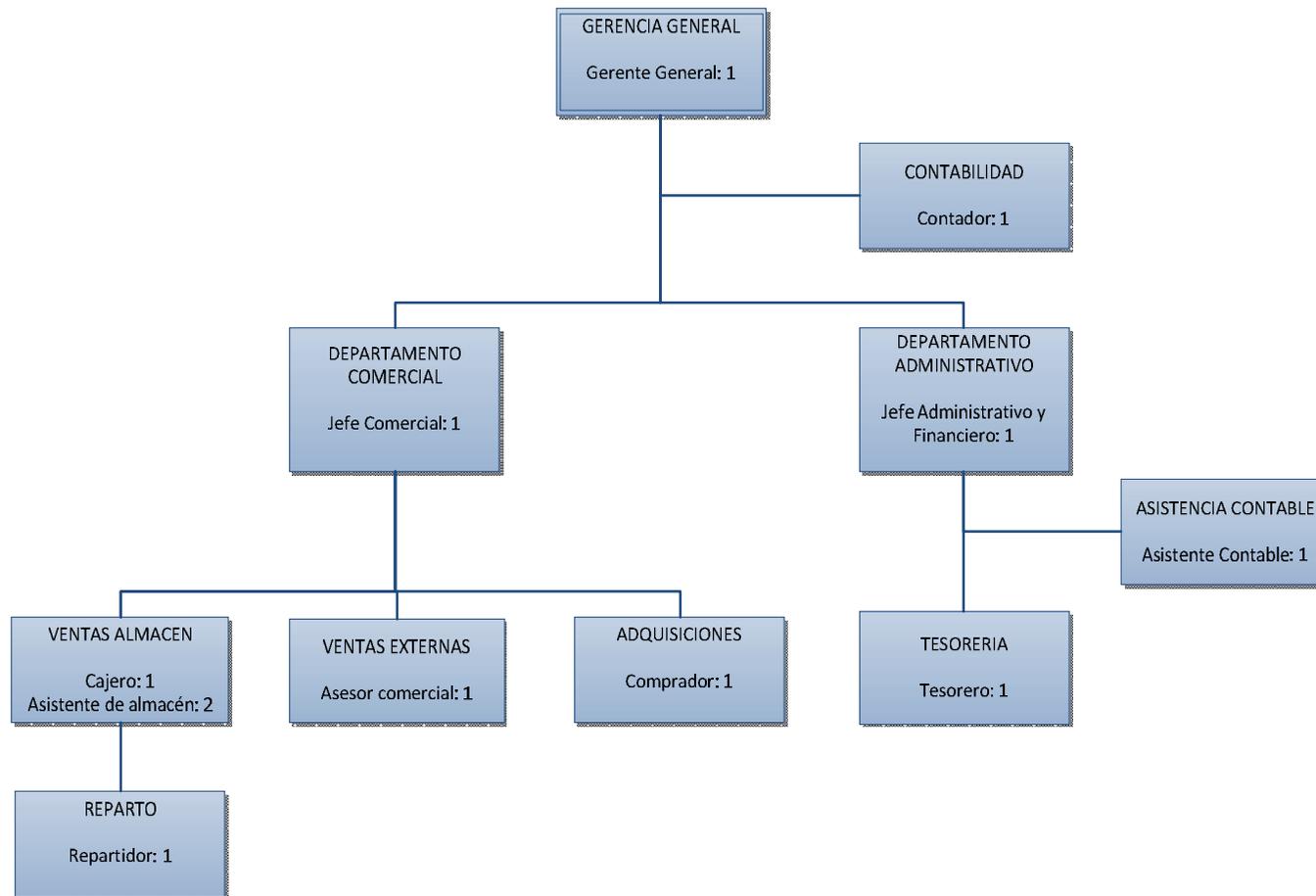


Elaborador por: La autora

4.5.2. Organigrama de posición

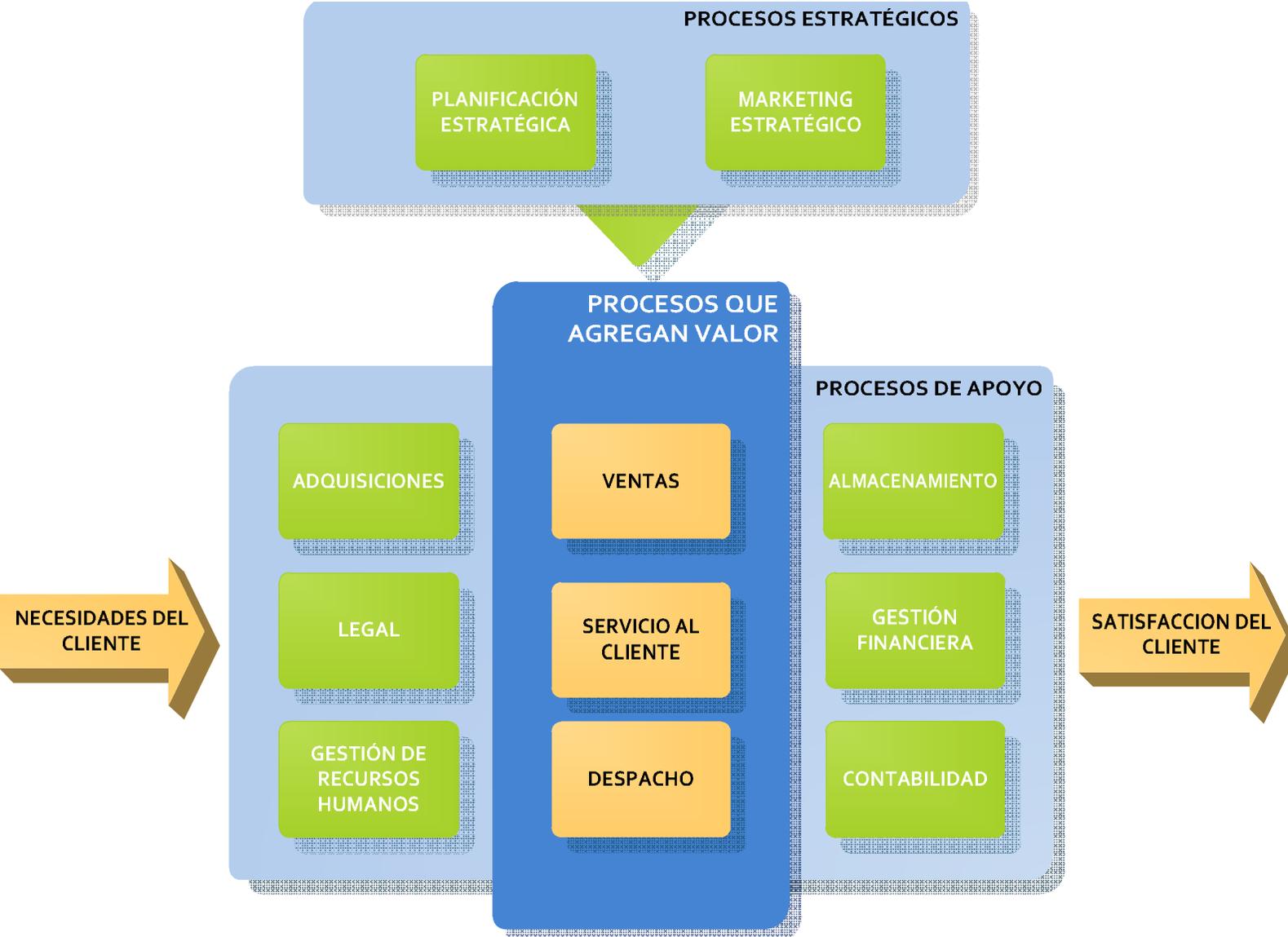
Ferretería las Palmas

Organigrama de Posición



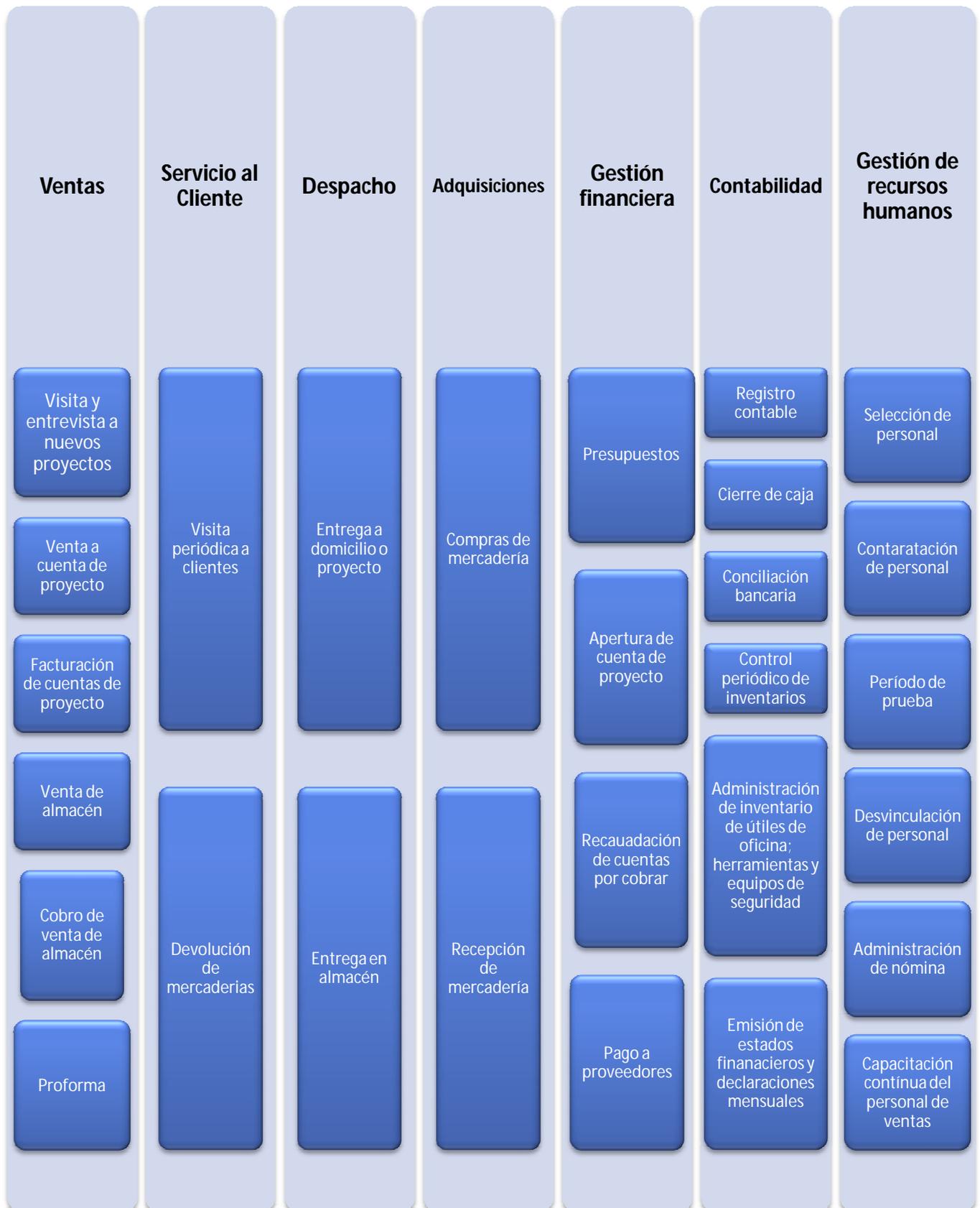
Elaborador por: La autora

4.6. Mapa de Procesos



Elaborador por: La autora

4.7. Esquema de los procesos rediseñados



Elaborado por: La autora

4.8. Procesos rediseñados

4.8.1. Proceso de ventas

4.8.1.1. Subproceso visita y entrevista a nuevos proyectos

4.8.1.1.1. Misión del proceso

Buscar nuevos clientes de proyectos inmobiliarios del mercado meta por medio de la vista y la entrevista con los encargados de las compras.

4.8.1.1.2. Políticas de proceso

1. Este proceso está dirigido únicamente a constructores independientes y compañías constructoras.
2. Siempre se debe ofrecer la apertura de la cuenta de proyectos para facilidad de las compras que realizan en nuestra empresa.
3. Se pone a consideración que las entregas de material gravan flete que va de acuerdo a la tarifa fijada por sectores.
4. Toda visita debe ser reportada en el formulario de resultados para visitas a proyectos, donde se especifican los datos del proyecto visitado y resultados obtenidos de la entrevista.
5. Siempre el asesor comercial que visite al cliente debe llevar consigo la lista de precios y existencias de los productos en medios magnéticos para dar información precisa al cliente, pero en ningún caso se debe entregar la lista completa al cliente sino más que proformas.

4.8.1.1.3. Descripción del proceso

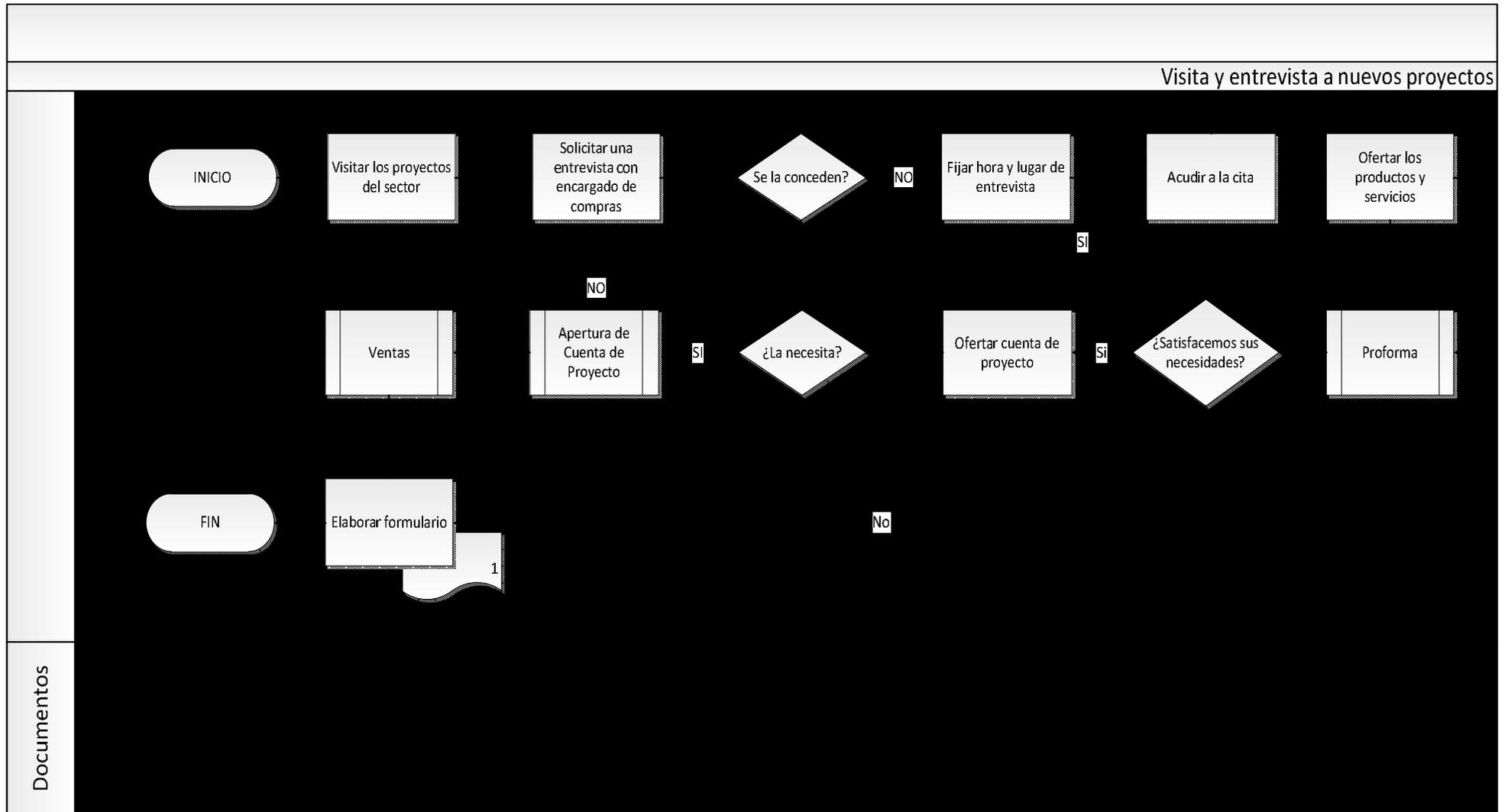
1. El asesor comercial está pendiente de su sector y empieza por ubicar los proyectos inmobiliarios a construirse y los visita.
2. Una vez ahí busca entrevistarse con el encargado de compras, residente, y/o propietario del proyecto, se presenta en nombre de la empresa y el motivo de su visita.
3. Se procede a pedir un tiempo para entregar la información de la oferta, puede ser en ese mismo instante, sino se programa una cita a futuro y se recopila los datos de la persona a contactar.

4. Se acude a la entrevista, se oferta los productos y se entrega los detalles necesarios para la toma de decisión, se entrega una proforma si así lo requiere.
5. Si cubrimos las necesidades del cliente en cuanto a productos y servicios se ofrece la apertura de una cuenta de proyecto, promoviendo sus beneficios. Si quiere trabajar con ella se entrega una solicitud de apertura de cuenta de proyecto para su aprobación.
6. Se llena el formulario de resultados para visitas a proyectos y la persona entrevistada lo firma.

4.8.1.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Visitar proyecto en busca de entrevista con encargado de compras	Asesor Comercial	10
2	Entrevistar y ofertar de productos y servicios	Asesor Comercial	15
3	Entregar de solicitud de apertura de cuenta para proyecto	Asesor Comercial	1
4	Elaborar el formulario de resultados para visitas a proyectos	Asesor Comercial	1
		TOTAL	30

4.8.1.1.5. Flujograma



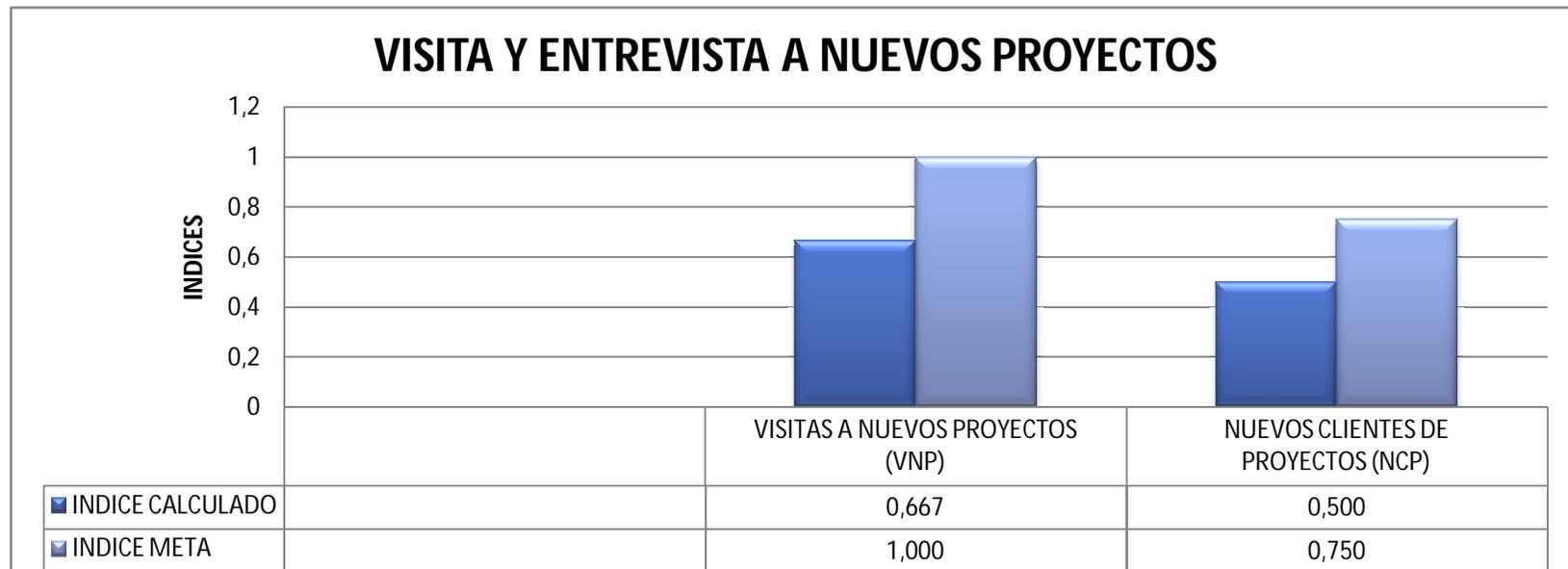
4.8.1.1.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Visitas a nuevos proyectos (VNP)	Formulario de resultados para visitas a proyectos	$\frac{VNP \text{ del mes}}{\bar{x} VNP \text{ de los tres meses anteriores}}$	$X > 1$	Asesor comercial
Nuevos clientes de proyectos (NCP)	Formulario de resultados para visitas a proyectos	$\frac{NCP}{VNP \text{ de mes}}$	$X \geq 0,75$	Asesor comercial

4.8.1.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS			INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	VNP	MEDIA VNP TRES MESES ANTERIORES	NCP				
VISITA Y ENTREVISTA A NUEVOS PROYECTOS	2	3		VISITAS A NUEVOS PROYECTOS (VNP)	0,667	1,000	33,33%
	2		1	NUEVOS CLIENTES DE PROYECTOS (NCP)	0,500	0,750	33,33%



El índice meta del indicador venta a nuevos proyectos es mayor a 1 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,667, es decir, 33,33% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador nuevos clientes de proyectos es mayor o igual a 0,75 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,50, es decir, 33,33% de desviación a corregir.

4.8.1.2. Subproceso de Venta a Cuentas de Proyecto

4.8.1.2.1. Misión del proceso

Satisfacer las necesidades de los clientes que realizan sus compras con cuentas de proyectos con un servicio eficiente y eficaz, archivando al fin las guías de remisión entregadas para su posterior facturación.

4.8.1.2.2. Políticas de proceso

1. El proceso tiene lugar cuando el cliente hace un pedido de materiales que desea sean agregados a la cuenta de proyecto que mantiene en la empresa.
2. El cliente puede hacer sus consumos con cargo a la cuenta de proyecto en el almacén, vía telefónica, vía fax, o vía email.
3. En caso excepcionales los clientes exigen que únicamente se entreguen productos previamente que ellos emitan una orden de compra para el proyecto; en este caso la venta debe basarse sine qua non en esta orden de compra, la que se archiva conjuntamente con la guía de remisión que respalda la entrega.
4. El límite de crédito de la cuenta de proyecto es fijado en la etapa de apertura de la cuenta y por ninguna razón se facturará sobre este.
5. Toda venta debe emitir la guía de remisión desde el sistema contable, solo en casos de fuerza mayor podrán ser emitidas a mano para luego ser ingresadas al sistema.
6. El archivo de las copias de las guías de remisión entregadas debe ser en carpetas individuales por proyecto.

4.8.1.2.3. Descripción del proceso

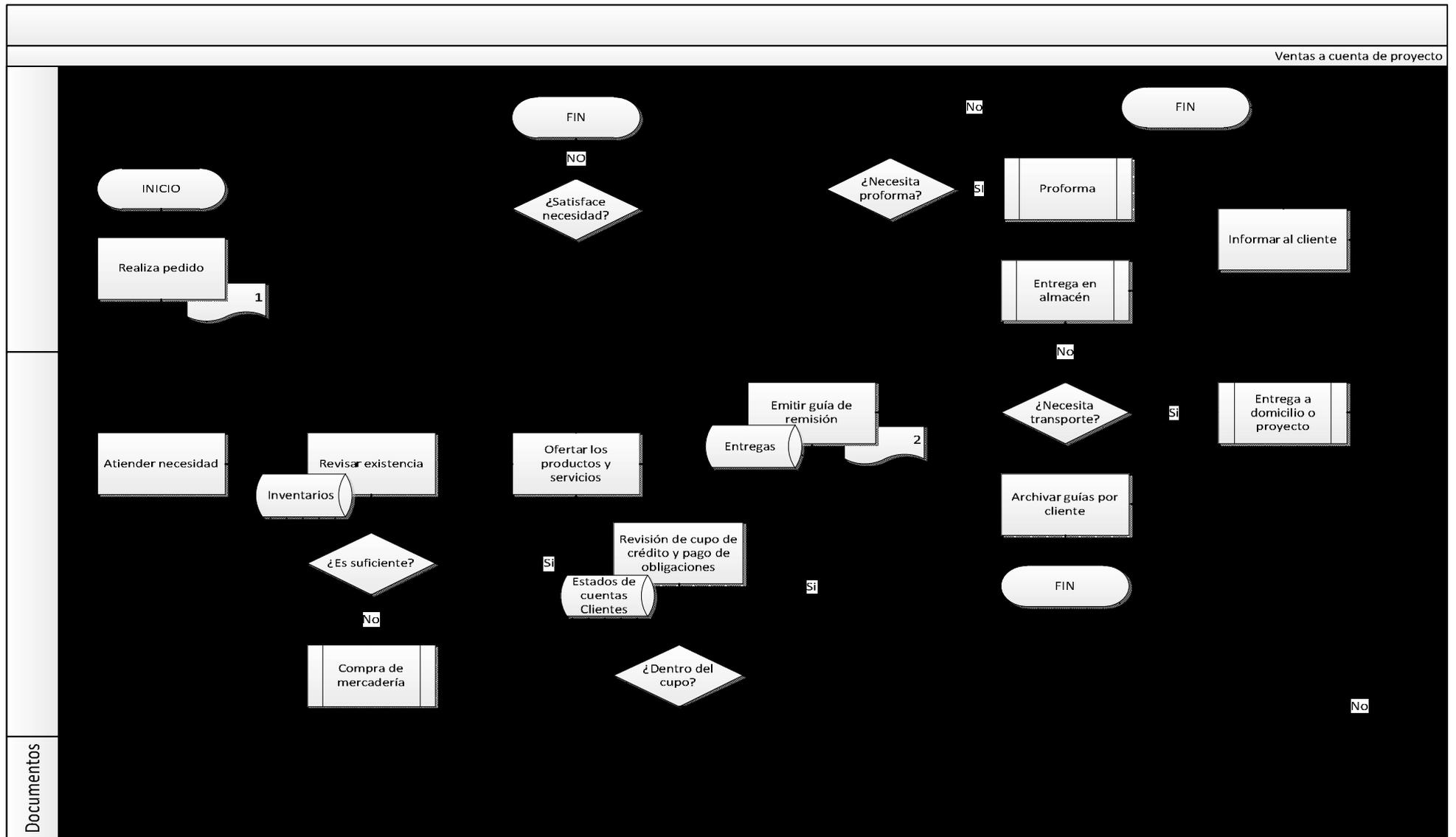
1. Saludar cordialmente al cliente, si el asistente de almacén se encuentra ocupado con otro cliente se solicita esperar
2. Atender las necesidades que el cliente expone

3. Identificar los productos requeridos y verificar la existencia, de no existir stock informar la necesidad de reabastecimiento a adquisiciones.
4. Ofertar los productos y servicios, exponiendo sus características
5. Preguntar si es necesaria una proforma para la aprobación de la dicha compra.
6. Verificar el monto de crédito aún disponible para la cuenta y que no existan obligaciones vencidas.
7. Ingresar la información al módulo de entregas, emitir una guía de remisión con el nombre a quien se facturara y el nombre del proyecto a donde se dirige la mercadería.
8. Si es necesario transportar la mercadería para el cliente hay que establecer el valor del flete, el lugar y hora de entrega.
9. Imprimir la guía de remisión y si el cliente es el que retira la mercadería se continuar con el despacho, o si quiere que la entrega sea en el proyecto el asistente de almacén debe entregar la guía de remisión al repartidor.
10. Una vez entregado y recibido conforme el material, archivar las copias de respaldo por cuenta de proyecto para facturar posteriormente.

4.8.1.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Bienvenida	Asistente de almacén	1
2	Atender e identificar la necesidad	Asistente de almacén	5
3	Verificar la existencia	Asistente de almacén	2
4	Ofertar y entregar la información del producto	Asistente de almacén	5
5	Verificar el cupo y que la obligaciones de la cuenta no estén vencidas	Asistente de almacén	1
6	Emitir e imprimir la guía de remisión para el despacho	Asistente de almacén	5
7	Archivar las guías de respaldo	Asistente de almacén	4
		TOTAL	23

4.8.1.2.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

4.8.1.2.6. Indicadores de gestión

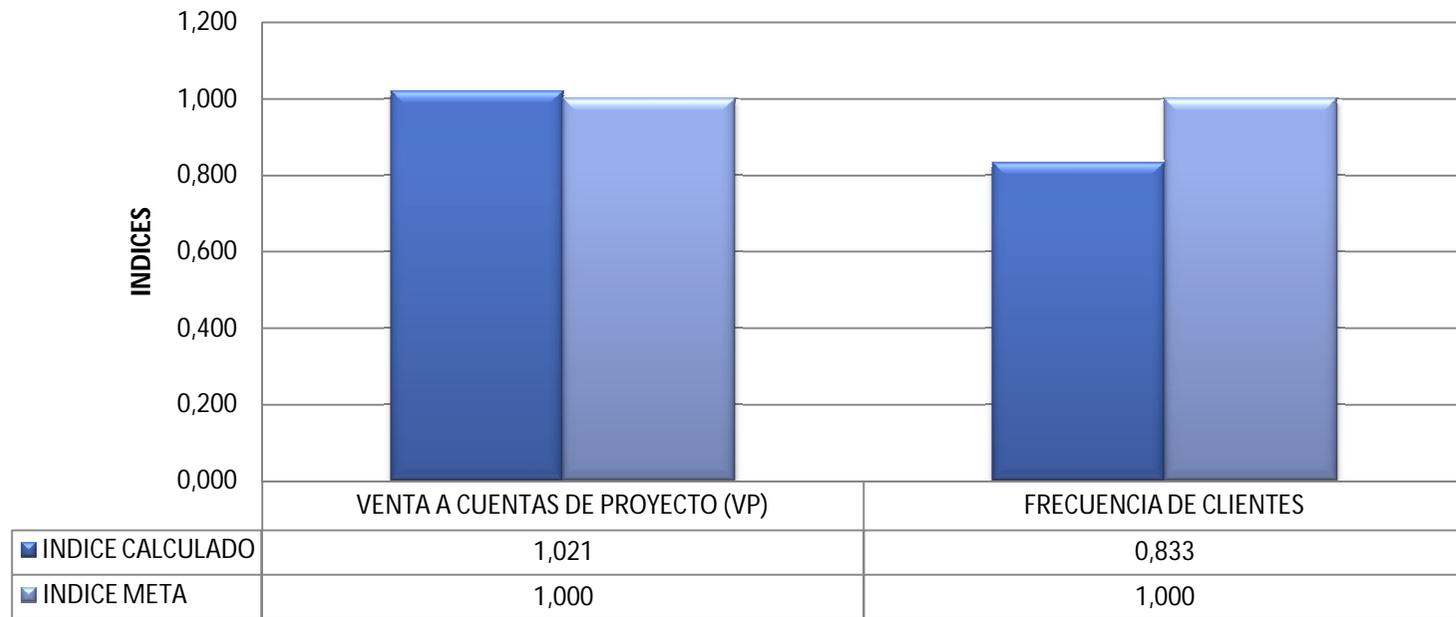
Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Ventas a cuenta de proyecto (VP)	Reporte de ventas a cuenta de proyecto	$\frac{VP \text{ del mes}}{\bar{x} VP \text{ de 3 meses anteriores}}$	$X \geq 1$	Asesor comercial
Frecuencia de clientes en el mes	Reporte mensual de clientes con más de tres pedidos	$\frac{\text{Clientes frecuentes del mes}}{\bar{x} \text{ de clientes frecuentes de los 3 meses anteriores}}$	$X \geq 1$	Asesor comercial

4.8.1.2.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	VP DEL MES	MEDIA VP DE 3 MESES ANTERIORES	CLIENTES FRECUENTES DEL MES	MEDIA CLIENTES FREC. DE 3 MESES ANTERIORES				
VENTA A CUENTAS DE PROYECTO	\$ 28.465,00	\$ 27.890,00			VENTA A CUENTAS DE PROYECTO (VP)	1,021	1,000	2,06%
			15	18	FRECUENCIA DE CLIENTES	0,833	1,000	16,67%

VENTA A CUENTAS DE PROYECTOS



El índice meta del indicador ventas a cuentas de proyecto (VP) es mayor o igual a 1 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 1,021, es decir, 2,06% sobre el índice meta, hay que mantenerlo.

El índice meta del indicador frecuencia de clientes es mayor o igual a 1 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,833, es decir, 16,67% de desviación a corregir.

4.8.1.3. Subproceso facturación de cuenta de proyecto

4.8.1.3.1. Misión del proceso

Cuantificar y registrar de manera precisa el consumo del cliente en un determinado periodo para el posterior cobro.

4.8.1.3.2. Políticas del proceso

1. La facturación del consumo de materiales se hace semanalmente los días lunes con los consumos de la semana anterior.
2. La facturación se basa en las guías de remisión de respaldo con la firma de conformidad de recepción en proyecto y únicamente de los productos entregados para seguridad y confianza del cliente.
3. Al entregar la factura se debe adjuntar las guías que respaldan dicho documento, con el fin de apresurar la aprobación de la factura por el cliente.
4. La factura debe ser entregada en el lugar que al cliente le sea conveniente.
5. Cualquier aclaración en la facturación o pedido particular del cliente debe ser atendido oportunamente.
6. No debe dejarse guías de remisión pendientes de facturación, todo debe ser facturado al cumplimiento.

4.8.1.3.3. Descripción del proceso

1. Tomar la carpeta del cliente y revisa las guías de remisión del periodo, observar que todas estén firmadas, que todos los productos descritos estén entregados y no que existan novedades, al encontrar irregularidades solucionar con el almacén y el repartidor, si es necesario comunicarse con el cliente para esclarecer las mismas.
2. Emitir la factura basada en los documentos de respaldo y se clasificar en el sistema contable como venta a crédito. Imprimir en el documento pre impreso y autorizado por el SRI
3. Adjuntar a la factura una copia de la guía de remisión que respalda la entrega.
4. Archivar el original de las guías de remisión facturadas para posteriores revisiones. Este archivo debe hacerse cronológicamente de acuerdo a la fecha de facturación. Se mantiene un auxiliar en un libro Excel de la emisión y facturación de las guías de remisión con ingreso secuencial.
5. Entregar la factura respectivamente respaldada al Cliente.
6. El Cliente revisa la factura para su aprobación, si este encuentra errores en los datos personales, fecha, nombre de proyecto, contenido de productos o tiene

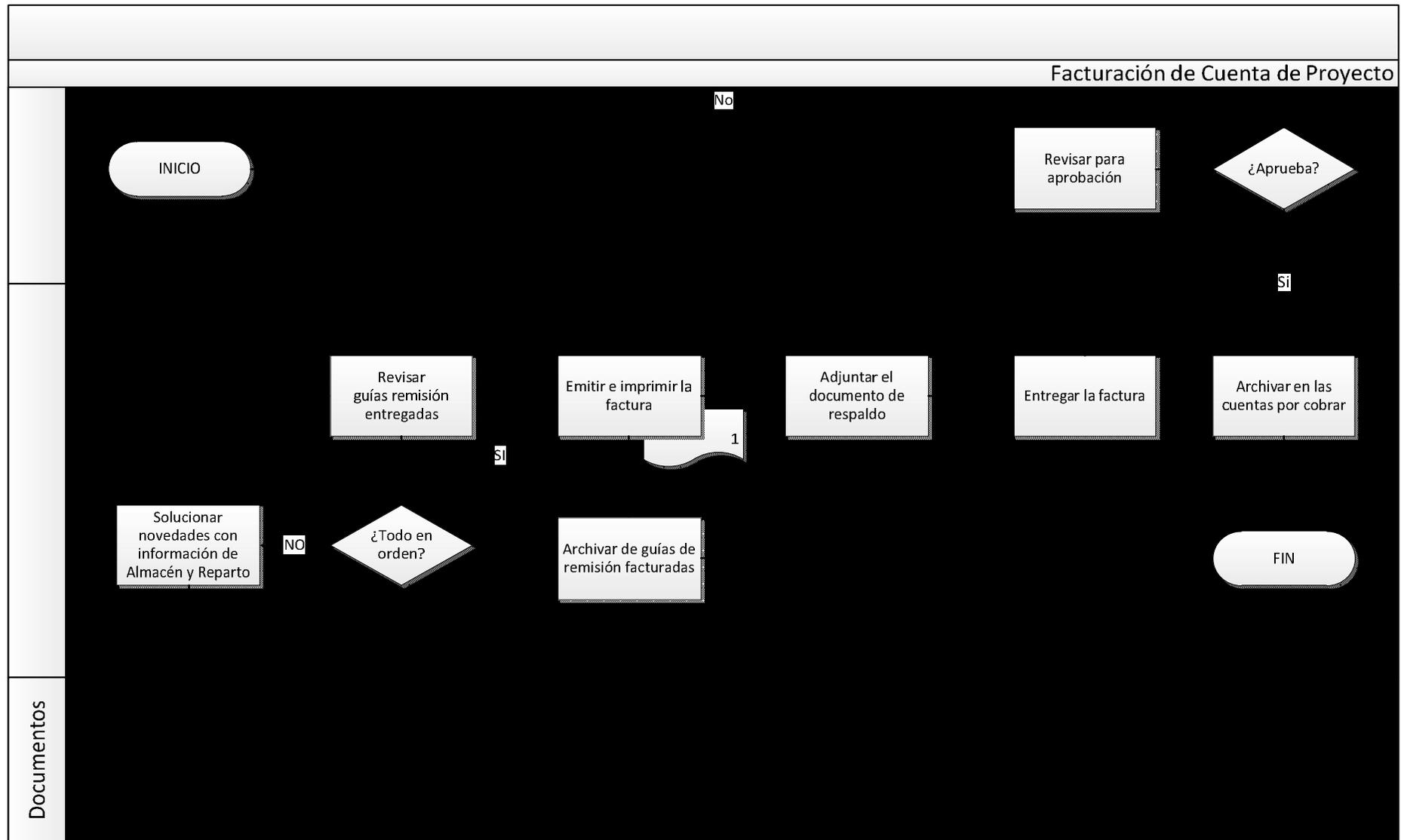
inconformidades respecto a precios, solicita cambio de factura; caso contrario autoriza el pago.

7. Realizar las correcciones y peticiones del cliente, solucionar, anular dicha factura y volver a emitirla hasta que el cliente la apruebe.
8. Una vez entregada la factura original, archivar una copia en las cuentas por cobrar por cliente.

4.8.1.3.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Revisar las guías de remisión entregadas	Asesor comercial	15
2	Emitir la factura e imprimir	Asesor comercial	10
3	Adjuntar una copia de la guía de remisión	Asesor comercial	5
4	Entregar la factura en oficina u obra	Asesor comercial	60
5	Archivar de factura en las cuentas por cobrar	Asesor comercial	2
TOTAL			92

4.8.1.3.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

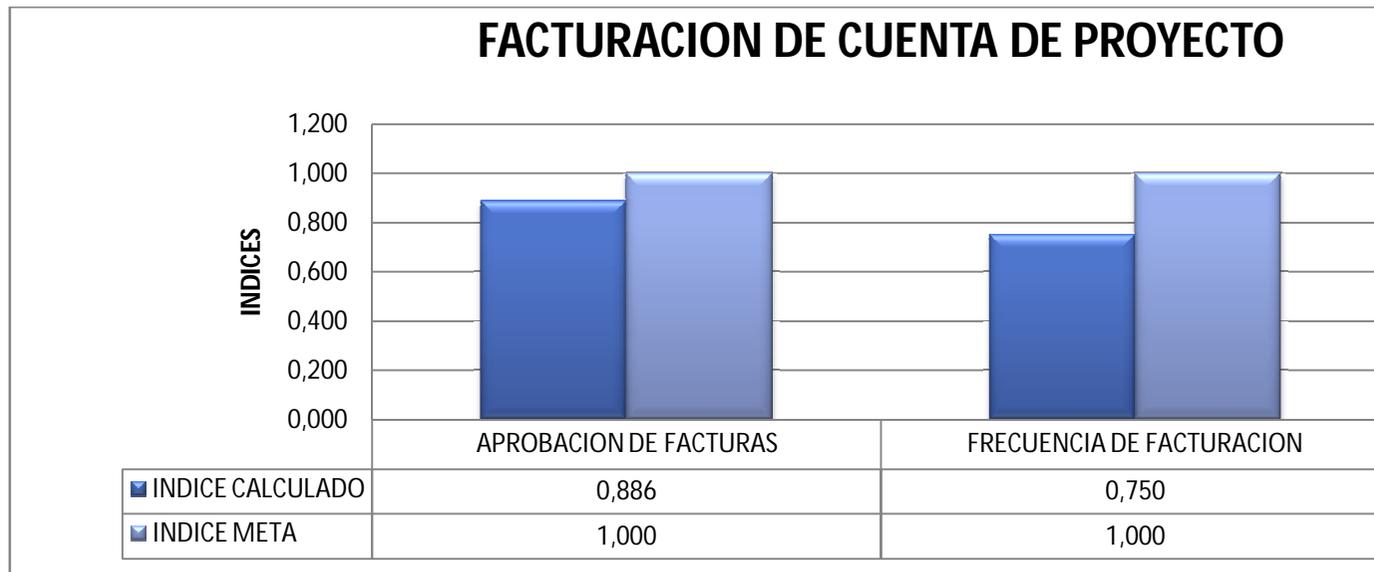
4.8.1.3.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Aprobación de facturas	Reporte de facturación de ventas a proyectos	$\frac{\textit{Facturas aprobadas}}{\textit{Facturas emitidas}}$	$X \geq 1$	Asesor comercial
Frecuencia de facturación	Reporte de facturación de ventas a proyectos	$\frac{\textit{Facturaciones a proyectos por mes}}{\textit{número de días lunes del mes}}$	$X = 1$	Asesor comercial

4.8.1.3.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	FACTURAS APROBADAS	FACTURAS EMITIDAS	FACTURACION DE CUENTA DE PROYECTO DEL MES	NUMERO DE DIAS LUNES DEL MES				
FACTURACION DE CUENTA DE PROYECTO	78	88			APROBACION DE FACTURAS	0,886	1,000	11,36%
			3	4	FRECUENCIA DE FACTURACION	0,750	1,000	25,00%



El índice meta del indicador de aprobación de facturas es mayor o igual a 1, y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,886, es decir, 11,36% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador de frecuencia de facturación es igual a 1 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,75, es decir, 25% de desviación a corregir.

4.8.1.4. Subproceso Ventas de almacén

4.8.1.4.1. Misión del proceso

Satisfacer las necesidades de los clientes que se acercan a realizar sus compras al almacén con un servicio eficiente y eficaz.

4.8.1.4.2. Políticas del Proceso

1. El personal de ventas siempre debe dar una cordial bienvenida al cliente al momento que ingresa al establecimiento.
2. El asistente de almacén debe tener en cuenta su presentación personal y asistir a su sitio de trabajo correctamente uniformado de lunes a jueves y los días viernes y sábados con ropa de calle.
3. El trato al cliente debe ser respetuoso y amistoso.
4. Es obligación del asistente de almacén conocer las características técnicas, dosificación, usos y desempeño de los productos en venta
5. El asistente de almacén debe dedicar el tiempo necesario para atender al cliente y brindar toda la información y mostrar los productos solicitados sin importar que la venta se concrete o no.
6. Se debe consultar en el sistema contable, en el módulo de inventario la existencia de los productos demandados e informar al cliente.
7. El asistente de almacén tiene la obligación de volver a su lugar los productos mostrados al cliente y no vendidos.
8. El asistente de almacén no imprime ningún comprobante de venta ni realiza cobros, esto solo lo hace caja.
9. El asistente de almacén no está autorizado para dar crédito a ningún cliente.
10. El asistente de almacén debe solicitar a adquisiciones el reabastecimiento de productos que estén agotados o por agotarse y la información de productos demandados y que el almacén no ofrece.

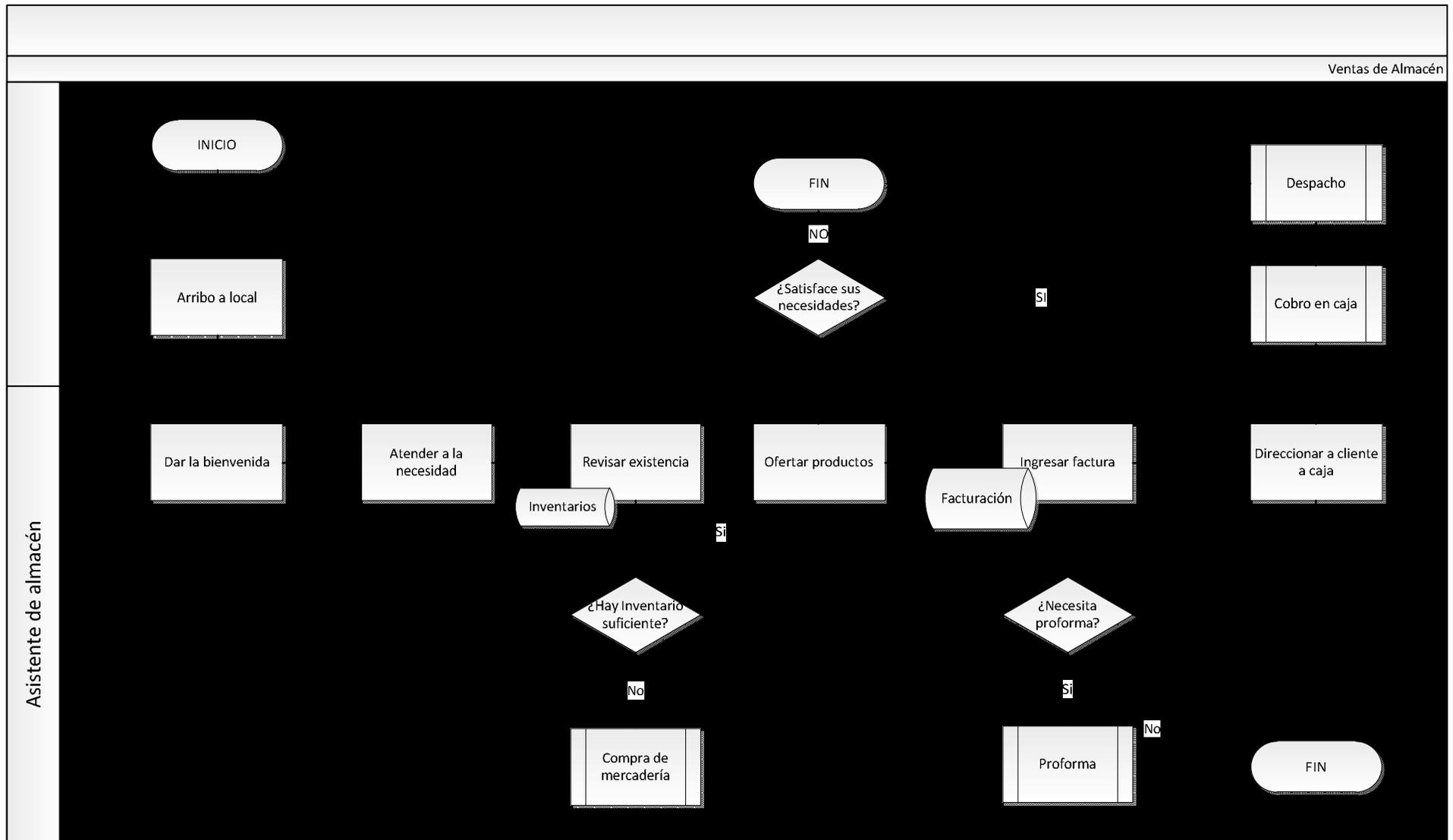
4.8.1.4.3. Descripción del proceso

1. Saludar y dar la bienvenida al cliente, si el asistente de almacén se encuentra ocupado con otro cliente se solicita esperar.
2. Atender las necesidades que el cliente expone.
3. Identificar los productos requeridos y verifica la existencia.
4. Ofertar los productos y expone sus características.
5. Una vez que el cliente ha decidido hacer a compra, ingresar la información al módulo de facturación, establecer si prefiere que el documento de venta sea emitido con a una razón social o que conste como consumidor final.
Si el cliente es nuevo, primero ingresar los datos en el modulo de clientes, ingresar el detalle de la venta y la forma de pago, efectivo, cheque, depósito, transacción o tarjeta de crédito.
Si el cliente necesita transporte establecer el valor del flete, el lugar y hora de entrega. Guardar la factura como cuenta por cobrar en el módulo de ventas.
6. Enviar al cliente a caja para que efectué el pago de la factura.

4.8.1.4.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Dar la bienvenida	Asistente de almacén	2
2	Atender e identificar la necesidad	Asistente de almacén	5
3	Verificar las existencias	Asistente de almacén	2
4	Ofertar y entregar las información del producto	Asistente de almacén	5
5	Ingresar información, detalle y guardar factura	Asistente de almacén	8
		TOTAL	22

4.8.1.4.5. Flujoograma



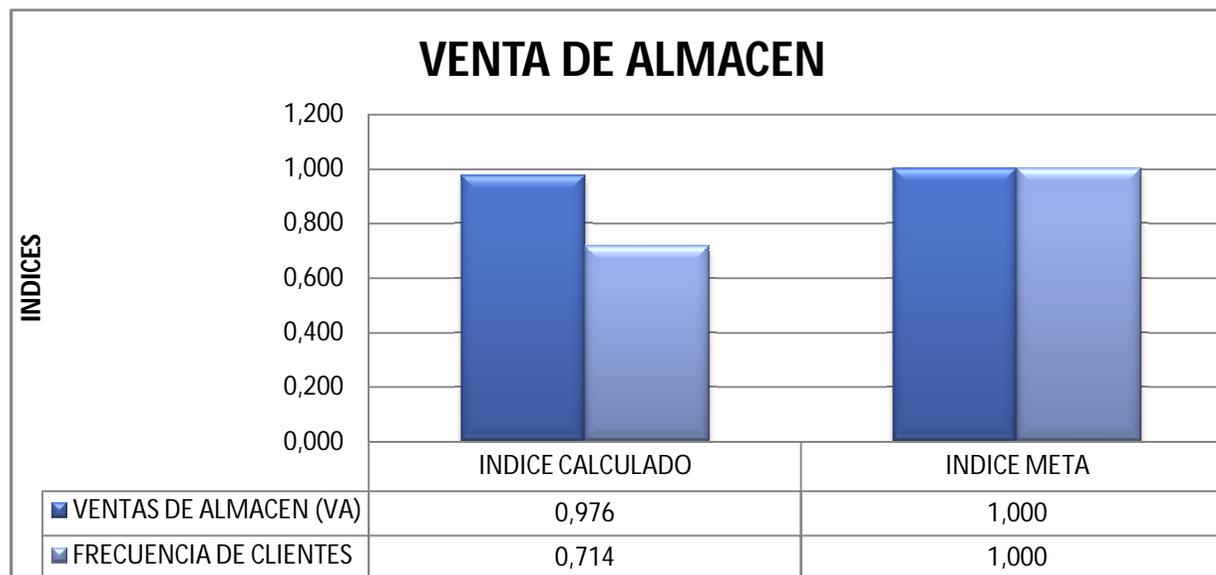
4.8.1.4.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Ventas de almacén (VA)	Reporte de ventas de almacén	$\frac{VA \text{ del mes}}{\bar{x} \text{ de VA de 3 meses anteriores}}$	$X \geq 1$	Asistente de almacén
Frecuencia de clientes de almacén en el mes	Reporte de clientes frecuentes	$\frac{Clientes \text{ frecuentes del mes}}{\bar{x} \text{ de clientes frecuentes de los 3 meses anteriores}}$	$X \geq 1$	Asistente de almacén

4.8.1.4.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	VA DEL MES	MEDIA VA DE 3 MESES ANTERIORES	CLIENTES FRECUENTES DEL MES	MEDIA CLIENTES FREC. DE 3 MESES ANTERIORES				
VENTA DE ALMACEN	\$ 13.754,00	\$ 14.098,00			VENTAS DE ALMACEN (VA)	0,976	1,000	2,44%
			20	28	FRECUENCIA DE CLIENTES	0,714	1,000	28,57%



El índice meta del indicador ventas de almacén (VA) es mayor o igual a 1 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,976, es decir, 2,44% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador frecuencia de Cliente es mayor o igual a 1 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,714, es decir, 28,57% de desviación a corregir.

4.8.1.5. Subproceso de Proforma

4.8.1.5.1. Misión del proceso

Informar al cliente con un documento claro y preciso la disponibilidad y precios de los artículos y servicios que sirva como elemento de juicio para la decisión de compra.

4.8.1.5.2. Políticas del proceso

1. La proforma se entregará únicamente cuando el cliente lo requiera.
2. La proforma siempre debe tener la firma y sello del asistente de almacén o asesor comercial.
3. Los ítems cotizados deben estar en las existencias del almacén.
4. La información de la oferta que contiene la proforma es válida 8 días, los precios pueden variar sin previo aviso después de este plazo.
5. La proforma se puede entregar físicamente, vía fax o vía email.
6. Las proformas quedan guardadas en el sistema contable para el correspondiente seguimiento.

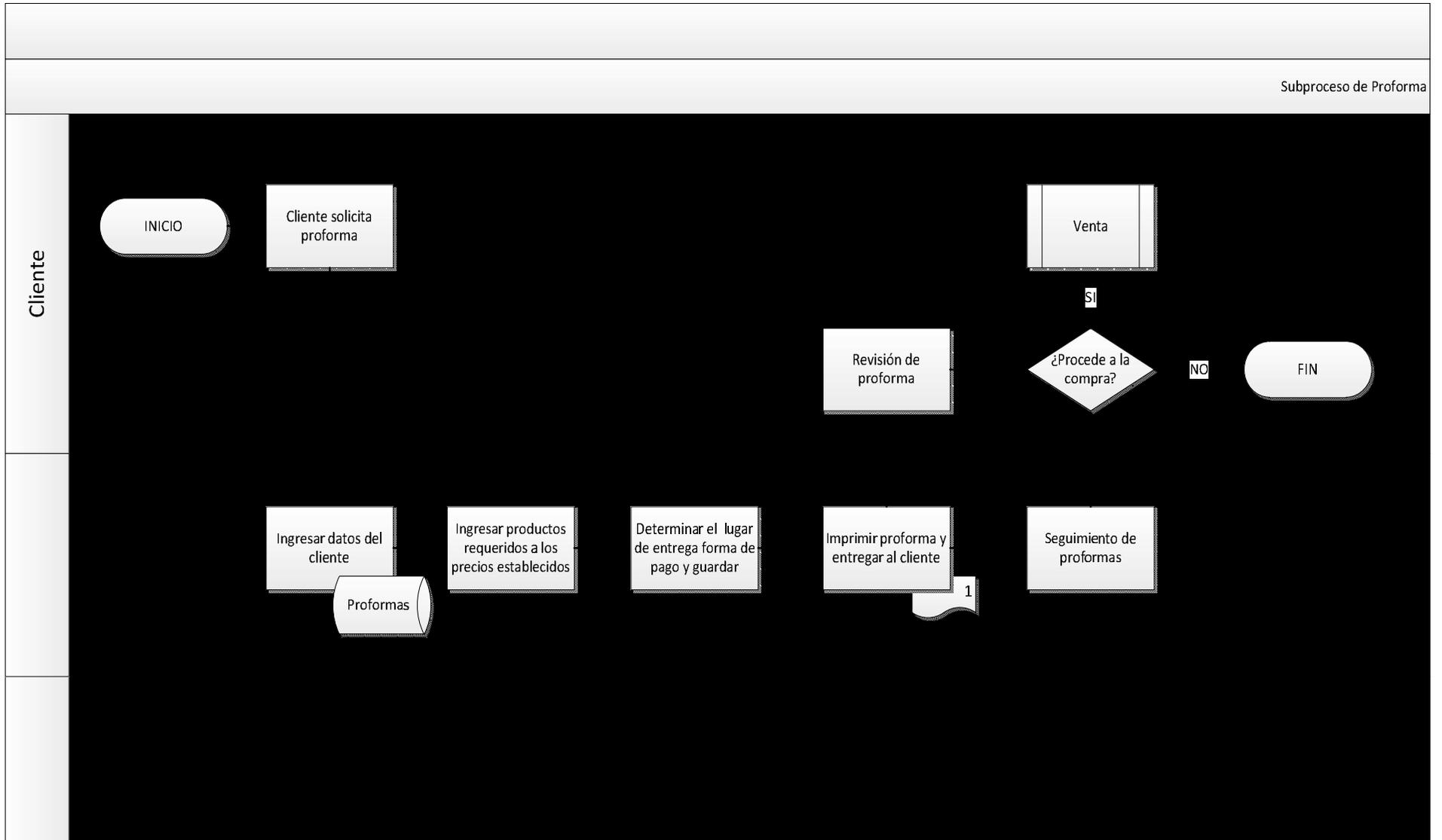
4.8.1.5.3. Descripción del proceso

1. Solicitud de proforma de artículos o servicios específicos a ventas.
2. Ingresar al módulo de proformas del sistema contable y digitar los datos personales del cliente.
3. Verificar la existencia e ingresar los ítems asignando la escala de precios correspondiente al tipo de cliente.
4. Fijar el lugar de entrega, la forma de pago convenida y guardar en el sistema contable.
5. Imprimir el documento, firmar y sellar antes de entregarlo al cliente por el medio acordado.
6. El cliente revisa la proforma y dependiendo de la decisión que tome se prosigue con el proceso de venta.
7. El asesor comercial se encarga de hacer seguimiento a las proformas que emita en búsqueda de concretar la venta.

4.8.1.5.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (min)
1	Ingresar los datos del cliente	Asesor comercial	1
2	Ingresar los ítems a los precios asignados por cliente	Asesor comercial	15
3	Determinar lugar de entrega , forma de pago y guardar en el sistema contable	Asesor comercial	1
4	Imprimir , firmar, sellar y entregar al cliente	Asesor comercial	2
		TOTAL	19

4.8.1.5.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

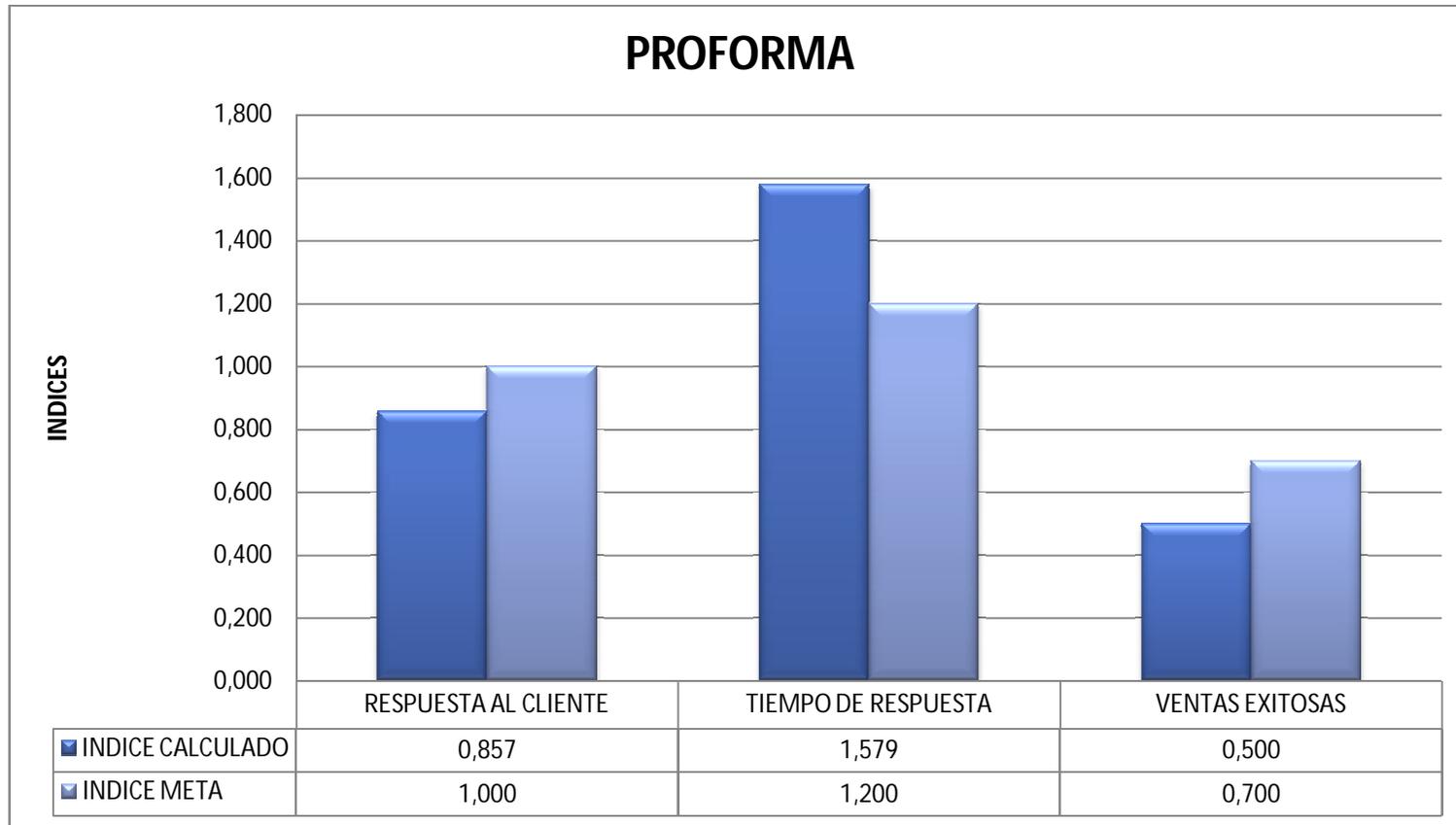
4.8.1.5.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Respuesta de proformas	Reclamos de cliente	$\frac{\text{Proformas entregadas}}{\text{Pedidos de proformas}}$	X=1	Asesor comercial
Tiempo de respuesta	Clientes	$\frac{\text{Tiempo real de respuesta}}{TTE}$	X≤1,20	Asesor comercial
Ventas exitosas	Seguimiento de proformas	$\frac{\text{Ventas por proformas}}{\text{Proformas entregadas}}$	X≥0,70	Asesor comercial

4.8.1.5.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS					INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	PROFORMAS ENTREGADAS	PEDIDOS DE PROFORMA	TIEMPO DE REAL DE RESPUESTA	TIEMPO TEORICO ESTIMADO (TTE)	VENTAS POR PROFORMA				
PROFORMA	12	14				RESPUESTA AL CLIENTE	0,857	1,000	14,29%
			30	19		TIEMPO DE RESPUESTA	1,579	1,200	31,58%
	12				6	VENTAS EXITOSAS	0,500	0,700	28,57%



El índice meta del indicador respuesta al cliente es igual a 1 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,857, es decir, 14,29% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador tiempo de respuesta es menor o igual a 1,20 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 1,579, es decir, 31,58% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador ventas exitosas es mayor o igual a 0,70 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,50, es decir, 28,57% de desviación a corregir.

4.8.1.6. Subproceso cobro de venta de almacén

4.8.1.6.1. Misión del proceso

Recaudar los valores de las ventas de almacén, registrar y entregar las facturas canceladas al cliente para su posterior despacho.

4.8.1.6.2. Políticas del proceso

1. Los cobros pueden ser recaudados en efectivo, cheque personal, tarjeta de crédito, o transferencia bancaria.
2. El cajero es el responsable de la custodia de los valores y la copia de las facturas canceladas hasta el cierre de caja diario.
3. La factura original con el sello de cancelado y la rúbrica del cajero es el único comprobante del pago realizado por el cliente.
4. El cajero debe entregar la información al momento que la caja sea arqueada por el asistente contable.

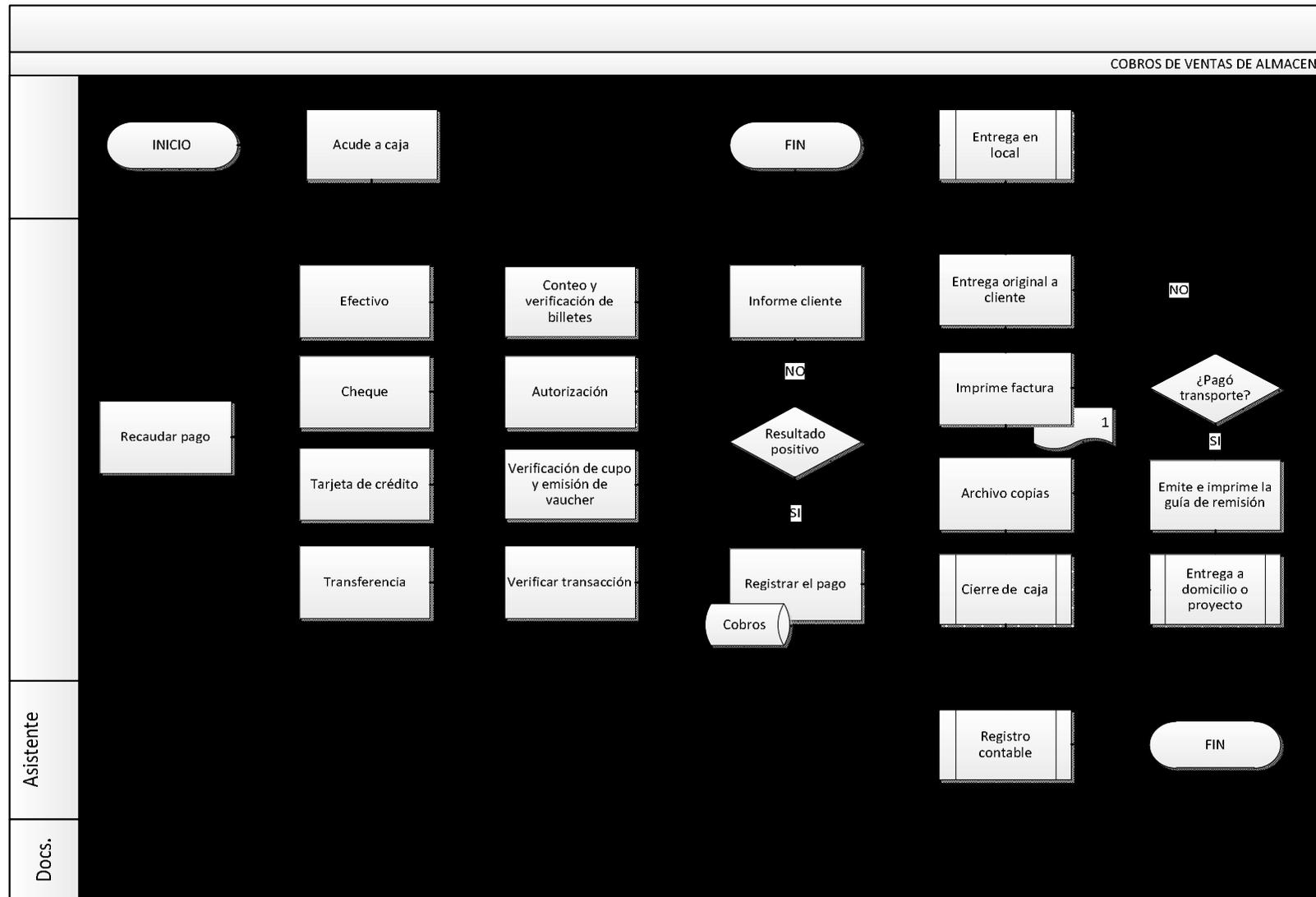
4.8.1.6.3. Descripción del proceso

1. El cliente es direccionado por el asistente de almacén a caja para el cobro respectivo de su compra, el cliente da su nombre y el cajero despliega la factura guardada, confirma la venta e informa el valor a ser cobrado.
2. El cliente confirma la forma de pago, el cajero lo recibe, una vez conforme procede a ingresar el pago en el sistema, guarda la factura como venta cancelada e imprime el documento físico.
3. Si el cliente necesita que su compra sea entregada a domicilio o proyecto se emite e imprime una guía de remisión que será entregada a almacén para que se despache.
4. El documento es revisado y firmado por el cliente y el cajero, es sellado como cancelado y entregado al cliente con la copia azul. El cliente se dirige al almacén para retirar la mercadería.
5. El cajero almacena la copia rosada de la factura hasta el cierre de caja y posterior registro contable.

4.8.1.6.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Revisión de la factura ingresada por almacén	Cajero	1
2	Recepción y conformidad con los valores de cobro: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, transferencia bancaria o depósito	Cajero	3
3	Ingreso al sistema de pago que corresponde a la factura	Cajero	1
4	Guardar la factura e imprimir	Cajero	1
5	Firmas, sello y entrega de la factura al cliente	Cajero	0,5
6	Almacena la copia de la factura hasta el cierre	Cajero	0,5
		TOTAL	7

4.8.1.6.5. Flujoograma



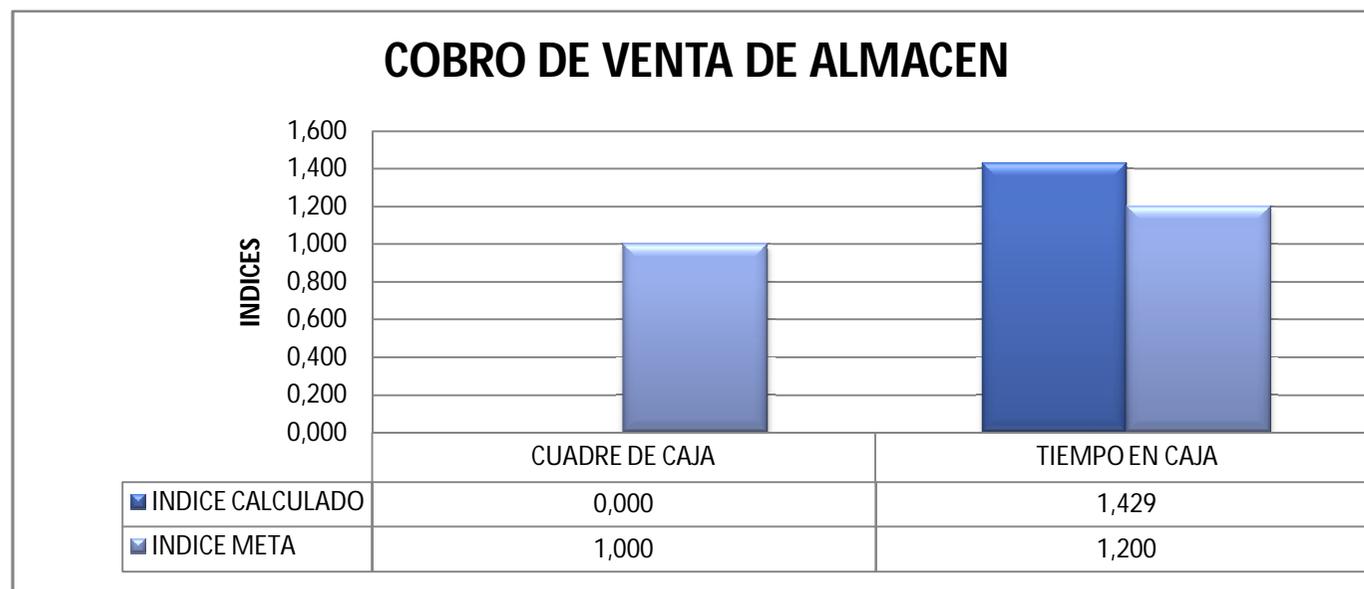
4.8.1.6.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Cuadre de caja	Informe de arqueo de caja	$\frac{\text{Cuadros de caja}}{\text{Arqueos de caja realizados}}$	X = 1	Cajero
Tiempo en caja	Tiempo teórico estimado (TTE) y muestras	$\frac{\text{Tiempo medio en caja}}{\text{Tiempo teórico estimado}}$	X ≤ 1,20	Cajero

4.8.1.6.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	CUADRES DE CAJA	ARQUEOS DE CAJA REALIZADOS	TIEMPO MEDIO EN CAJA	TIEMPO TEORICO ESTIMADO (TTE)				
COBRO DE VENTA DE ALMACEN	N/A	N/A			CUADRE DE CAJA	N/A	1,000	N/A
			10	7	TIEMPO EN CAJA	1,429	1,200	19,05%



El índice meta del indicador cuadro de caja es igual a 1, no aplica comparación puesto que en la actualidad no se hace arqueos de caja.

El índice meta del indicador tiempo en caja menor o igual a 1,20 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 1,429, es decir, 19,05% de desviación a corregir.

4.8.1.7. Proceso de servicio al cliente

4.8.1.7.1. Subproceso de visita periódica a clientes

4.8.1.7.2. Misión del proceso

Fidelizar al cliente, demostrando compromiso a través de la evaluación de los productos entregados, servicios brindados y la solución oportuna de los problemas presentados en la relación comercial.

4.8.1.7.3. Políticas del proceso

1. Se debe persistir en buscar la entrevista con el encargado de las compras, residente, fiscalizador y/o propietario del proyecto a visitar.
2. Programar la hora y lugar de visita a la conveniencia del cliente.
3. Si la cita va a ser reprogramada por fuerza mayor, se debe hacer con dos horas de anticipación.
4. Siempre se debe llenar el formulario de resultados para visitas a proyectos
5. Buscar por todos los medios posibles la solución de las inconformidades del cliente.
6. Las visitas de pos ventas deben hacerse una vez por mes a cada cliente.

4.8.1.7.4. Descripción del proceso

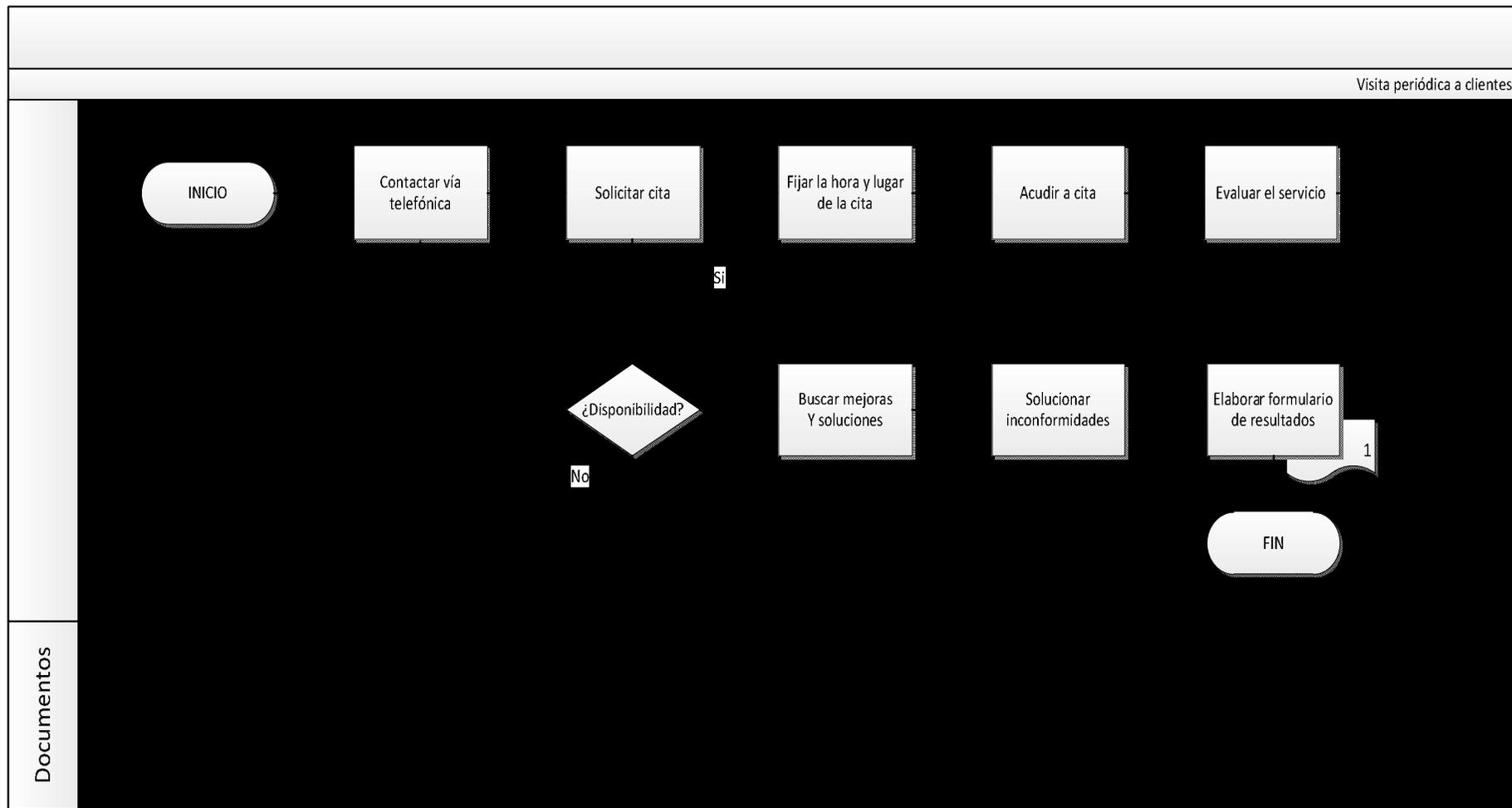
1. Contactar vía telefónica al cliente para buscar la apertura a la visita y programar la hora y el lugar para el desarrollo de esta.
2. Asistir al cumplimiento de la cita programada en la que el encargado hace preguntas abiertas para evaluar la percepción que el cliente tiene del servicio prestado, así también recepta quejas, problemas, inquietudes y sugerencias que pueda aportar durante la visita.
3. Evaluar y buscar cómo dar solución a cada punto de forma inmediata y si en ese momento es imposible dar una solución, se ofrece atender oportunamente los problemas hallados, puesto que muchas veces la solución requiere gestionarse con diferentes actores de la empresa.

4. Durante la visita llenar el formulario de resultados para visita a proyectos donde se describirán los problemas, quejas, inquietudes y sugerencias captados en la visita, así también las soluciones dadas al cliente. Al finalizar la visita el cliente firma el formulario. El formulario se archiva para futuros análisis, correctivos y mejoras a los servicios.

4.8.1.7.5. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Contactar vía telefónica, solicitar y programar cita	Asesor comercial	15
2	Asistir a la cita	Asesor comercial	30
3	Entrevistar al cliente o encargado	Asesor comercial	15
4	Detectar y solucionar de problemas	Asesor comercial	15
5	Llenar el formulario de resultados para visitas a proyectos	Asesor comercial	5
		TOTAL	80

4.8.1.7.6. Flujoograma



Elaborado por: La autora

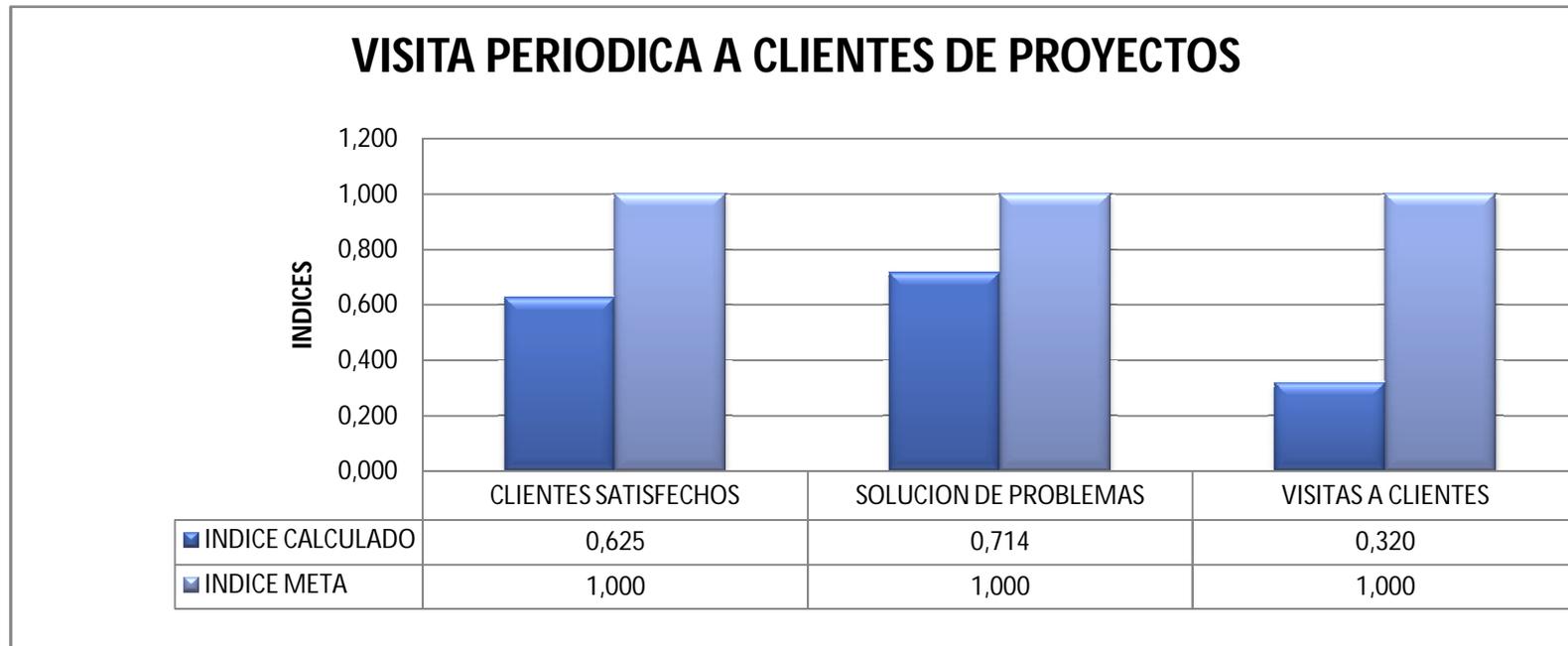
4.8.1.7.7. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Cientes satisfechos	Formulario de resultados para visitas a proyectos	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Visitas realizadas}}$	X = 1	Asesor comercial
Solución de problemas	Formulario de resultados para visitas a proyectos	$\frac{\text{Problemas solucionados}}{\text{Problemas encontrados}}$	X = 1	Asesor comercial
Vista a clientes	Formulario de resultados para visitas a proyectos	$\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Visitas realizadas}}$	X = 1	Asesor comercial

4.8.1.7.8. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS					INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	CLIENTES SATISFECHOS	VISITAS REALIZADAS	PROBLEMAS SOLUCIONADOS	PROBLEMAS ENCONTRADOS	CLIENTES ACTIVOS				
VISITA PERIODICA A CLIENTES DE PROYECTOS	5	8				CLIENTES SATISFECHOS	0,625	1,000	37,50%
			5	7		SOLUCION DE PROBLEMAS	0,714	1,000	28,57%
		8			25	VISITAS A CLIENTES	0,320	1,000	68,00%



El índice meta del indicador clientes satisfechos es igual a 1, y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,625, es decir, 37,5% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador solución de problemas es igual a 1, y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,714, es decir, 28,57% de desviación a corregir

El índice meta del indicador solución de problemas es igual a 1, y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,32, es decir, 68% de desviación a corregir.

4.8.1.8. Subproceso devolución de mercaderías

4.8.1.8.1. Misión del proceso

Atender la necesidad del cliente de la devolución de productos que no necesita por diferentes razones y emitir un respaldo para posteriores compras o descontar de las cuantas de proyecto.

4.8.1.8.2. Políticas del proceso

1. El cliente podrá hacer devoluciones del producto 30 días posteriores a la compra.
2. Para aceptar la devolución de los productos deberán estar en excelente estado, en sus empaques originales y sin uso.
3. Si el producto va a ser devuelto por defectos de fabricación debe contar con garantía de fábrica.
4. El Jefe Comercial se responsabiliza de posteriores inconformidades con la mercadería devuelta por el cliente.
5. Los documentos que respaldan la devolución deberán ser elaborados sin enmiendas y deben ser totalmente legibles.
6. Si el cliente necesita que el producto sea retirado de la obra o domicilio, deberá cancelar el costo del flete.
7. Por ninguna razón se reembolsará dinero en efectivo.

4.8.1.8.3. Descripción de proceso

1. El proceso inicia cuando el cliente indica que necesita devolver los productos.
2. Revisar los documentos que registran la venta, puede ser la factura comercial o una guía de remisión si fue una venta de proyecto. Estos documentos deben estar

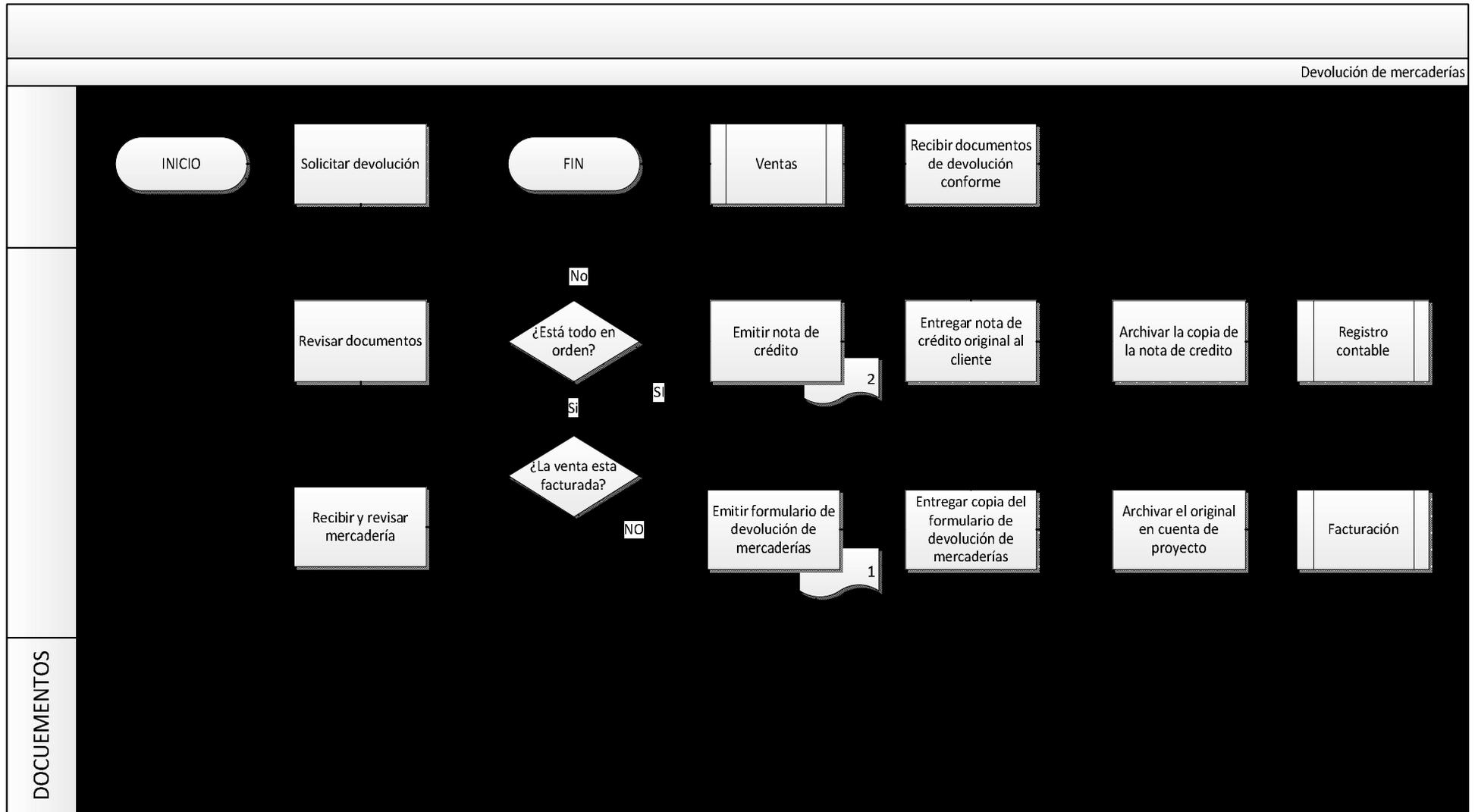
sin enmiendas y ser legibles, además cumplir con la vigencia establecida en las políticas.

3. El Jefe Comercial se encarga de recibir la mercadería y revisar su estado.
4. Una vez conforme y si la venta corresponde a una factura cancelada, emitir una nota de crédito desde el sistema contable y entregar la original al cliente, quien la recibe conforme y la guarda para ser usada en una futura compra.
5. Si la venta es de proyecto, está respaldada por una guía de remisión y aún no está facturada, emitir un formulario de devolución de mercaderías, entregar la original la copia al cliente y la copia archivarla en la carpeta de la cuenta de proyecto.
6. Entregar las copias de las notas de crédito al cierre de caja para el registro contable.

4.8.1.8.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Revisar el documento de respaldo de la venta	Asistente de almacén	2
2	Revisar y recibir de mercaderías	Asistente de almacén	15
3	Emitir el formulario de devolución de productos o la nota de crédito	Asistente de almacén	3
5	Entregar documentos al cliente	Asistente de almacén	2
6	Entregar documentos para archivar por cuentas de proyecto y para registro contable	Asistente de almacén	4
		TOTAL	26

4.8.1.8.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

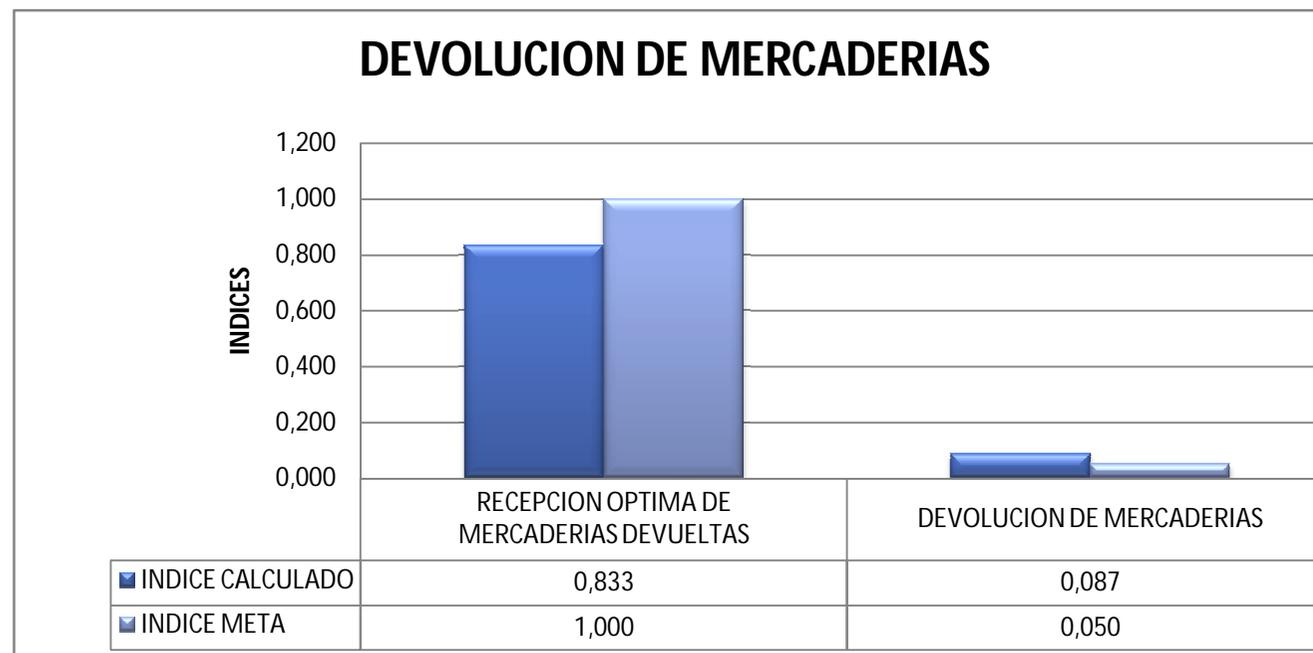
4.8.1.8.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Recepción optima de mercaderías devueltas	Notas de crédito y formularios de devolución de mercaderías	$\frac{\text{Devoluciones correctas}}{\text{Total de devoluciones}}$	X = 1	Asistente de almacén
Devolución de mercaderías	Reporte de devoluciones Reporte de Ventas	$\frac{\text{Devoluciones de mercaderías}}{\text{Ventas}}$	X ≤ 0,05	Asistente de almacén

4.8.1.8.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	DEVOLUCIONES CORRECTAS	TOTAL DE DEVOLUCIONES	DEVOLUCIONES DE MERCADERIA	VENTAS				
DEVOLUCION DE MERCADERIAS	15	18			RECEPCION OPTIMA DE MERCADERIAS DEVUELTAS	0,833	1,000	16,67%
			\$ 3.654,00	\$ 42.219,00	DEVOLUCION DE MERCADERIAS	0,087	0,050	73,10%



El índice meta del indicador recepción óptima de mercaderías devueltas es igual a 1, y el obtenido del mes de febrero es 0,833, es decir, 16,67% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador tiempo en caja menor o igual a 0,05 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,087, es decir, 73,10% de desviación a corregir.

4.8.2. Proceso de despacho

4.8.2.1. Subproceso entrega a domicilio y proyecto

4.8.2.1.1. Misión del proceso

Entregar la mercadería al cliente en el lugar especificado a la hora convenida.

4.8.2.1.2. Políticas del proceso

1. La entrega de toda la mercadería que sale del local debe ser con documentos que respalde la misma (factura y/o guía de remisión)
2. El repartidor debe recibir conforme en cantidad y estado de la mercadería que repartirá y será responsable por pérdidas o daños durante el transporte de la misma.
3. Cuando surjan novedades en la entrega el repartidor debe registrar las observaciones en los documentos de respaldo con firma de conformidad del cliente.
4. Se elabora una hoja de ruta diaria por vehículo.
5. Los productos entregados deben ser los mismos que se registran en los documentos.
6. Los documentos deben ser impresos de manera clara y no tener manchones para su validez.
7. El repartidor tiene a obligación de desembarcar la mercadería

4.8.2.1.3. Descripción del proceso

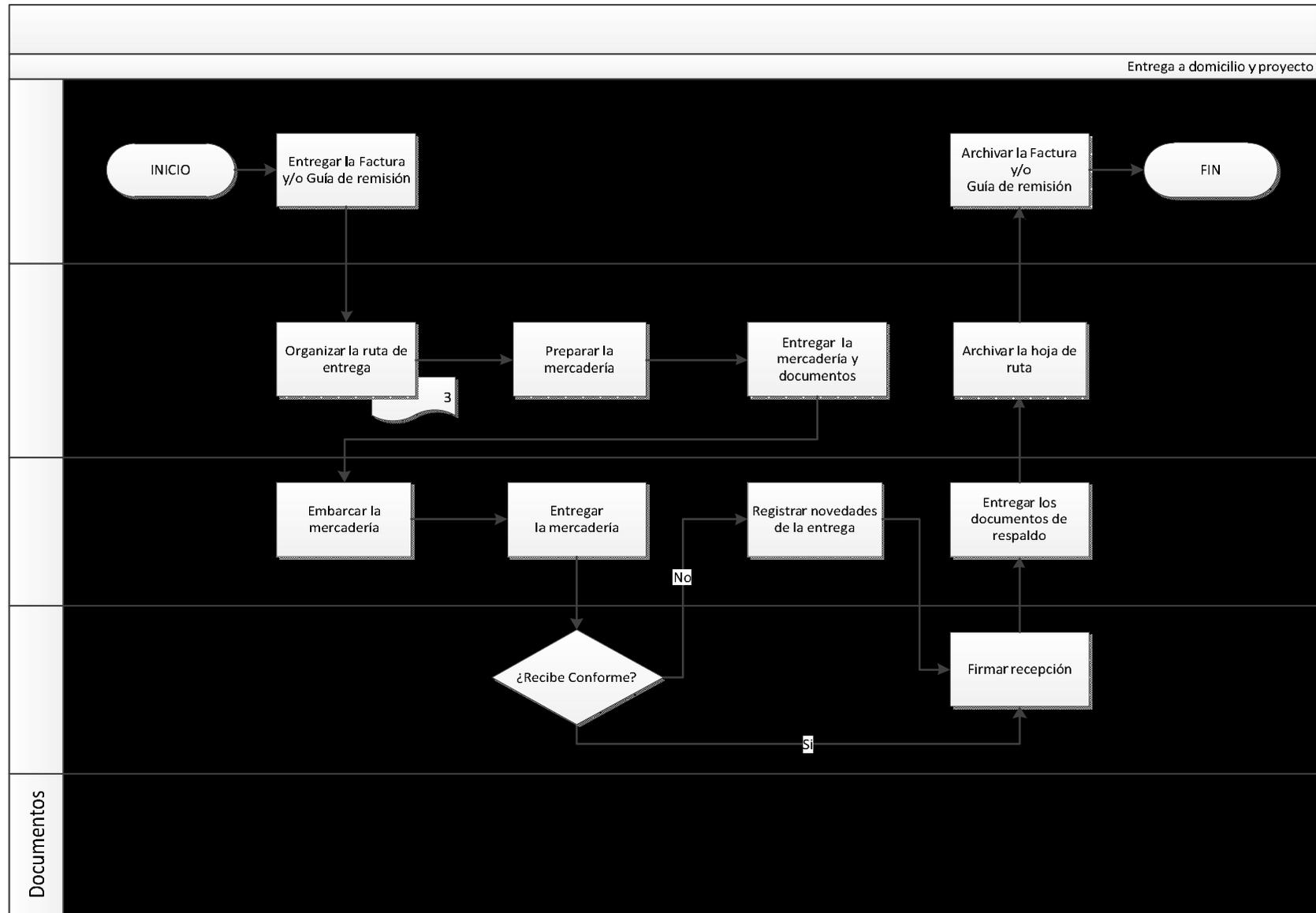
1. Entregar la factura y/o guía de remisión que sea para la entrega a domicilio o proyecto al almacén.

2. Organizar la ruta del camión repartidor en función del orden de las entregas programadas y registrar en la hoja de ruta.
3. Preparar la mercadería y entregar en conformidad al repartidor con los documentos de respaldo de la carga y la hoja de ruta a cumplir
4. Embarcar la mercadería al vehículo
5. Entregar la mercadería en el lugar especificado siguiendo la hoja de ruta y desembarcar revisando la entrega.
6. Registrar novedades si fuese necesario y firmar la recepción. Entregar al cliente el original de los documentos que corresponden a la compra.
7. Entregar al almacén las copias de los documentos de entrega para su archivo.
8. Archivar la hoja de ruta y los documentos de entrega diariamente.

4.8.2.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Organizar la ruta de entregas	Asistente de almacén	10
2	Preparar la mercadería	Asistente de almacén	30
3	Entregar la mercadería y documentos	Asistente de almacén	5
4	Embarcar	Repartidor	30
5	Entregar la mercadería, desembarcar y revisar	Repartidor	30
6	Entregar los documentos de entrega	Repartidor	5
7	Archivar los documentos	Asistente de almacén	10
		TOTAL	120

4.8.2.1.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

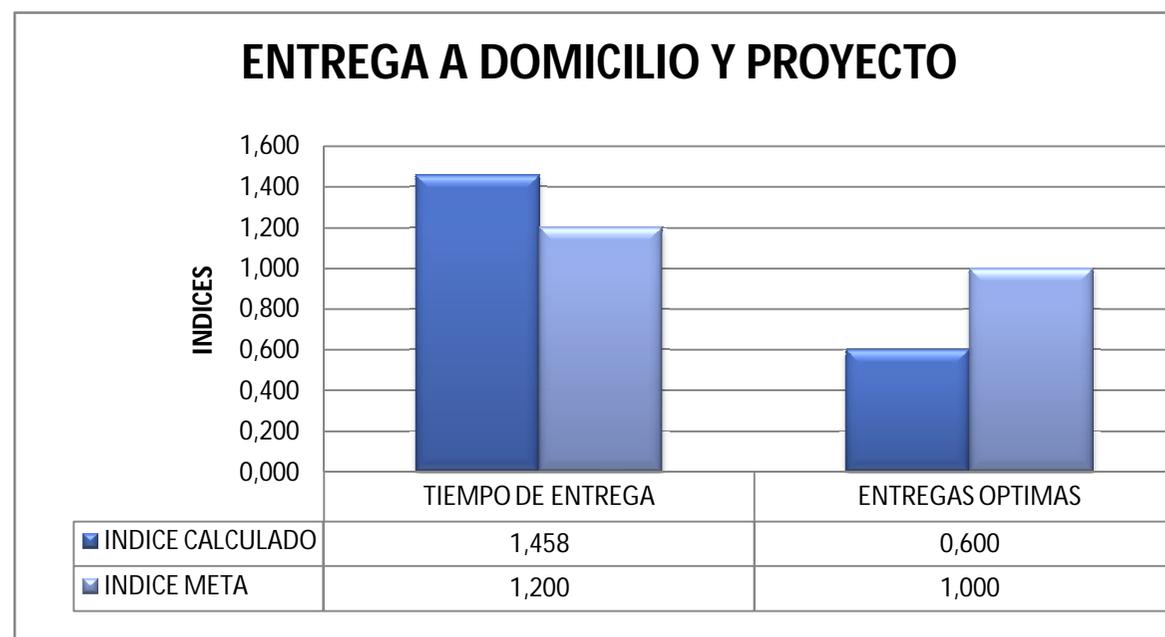
4.8.2.1.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Tiempo de entrega	Hoja de Ruta	$\frac{\text{Tiempo de entrega}}{\text{Tiempo de entrega estimado}}$	$X \leq 1,20$	Repartidor
Entregas optimas	Hoja de Ruta	$\frac{\text{Entregas óptimas}}{\text{Entregas realizadas}}$	$X=1$	Repartidor

4.8.2.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	TIEMPO REAL DE ENTREGA (MINUTOS)	TIEMPO DE ENTREGA ESTIMADO (MINUTOS)	ENTREGAS OPTIMAS	ENTREGAS REALIZADAS				
ENTREGA A DOMICILIO Y PROYECTO	175	120			TIEMPO DE ENTREGA	1,458	1,200	21,53%
			54	90	ENTREGAS OPTIMAS	0,600	1,000	40,00%



El índice meta del indicador tiempo de entrega es menor o igual a 1,20, y el obtenido del mes de febrero es 1,458, es decir, 21,53% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador entregas optimas es igual a 1, y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 0,60, es decir, 40% de desviación a corregir.

4.8.2.2. Subproceso entrega en almacén

4.8.2.2.1. Misión del proceso

Entregar eficiente y eficazmente la mercadería al cliente que acude al almacén a realizar sus compras, ya sea de las ventas en almacén o de las ventas a cuentas de proyecto.

4.8.2.2.2. Políticas del proceso

1. La mercadería no será entregada si el cliente no tiene la factura con el sello de cancelado o la correspondiente guía de remisión.
2. La factura y la guía de remisión deben estar sin enmiendas y/o manchones, deben ser impresas claramente.
3. Si por diferentes causas el cliente cambia su compra debe ser direccionado a ventas para que se emita un nuevo documento, no se deben enmendar a mano por ningún motivo.
4. La mercadería entregada debe ser siempre la que especifica el documento.
5. Siempre que se entrega la mercadería se sella el documento de venta con el sello de entregado y nombre de la persona que entrego los productos.

4.8.2.2.3. Descripción del proceso

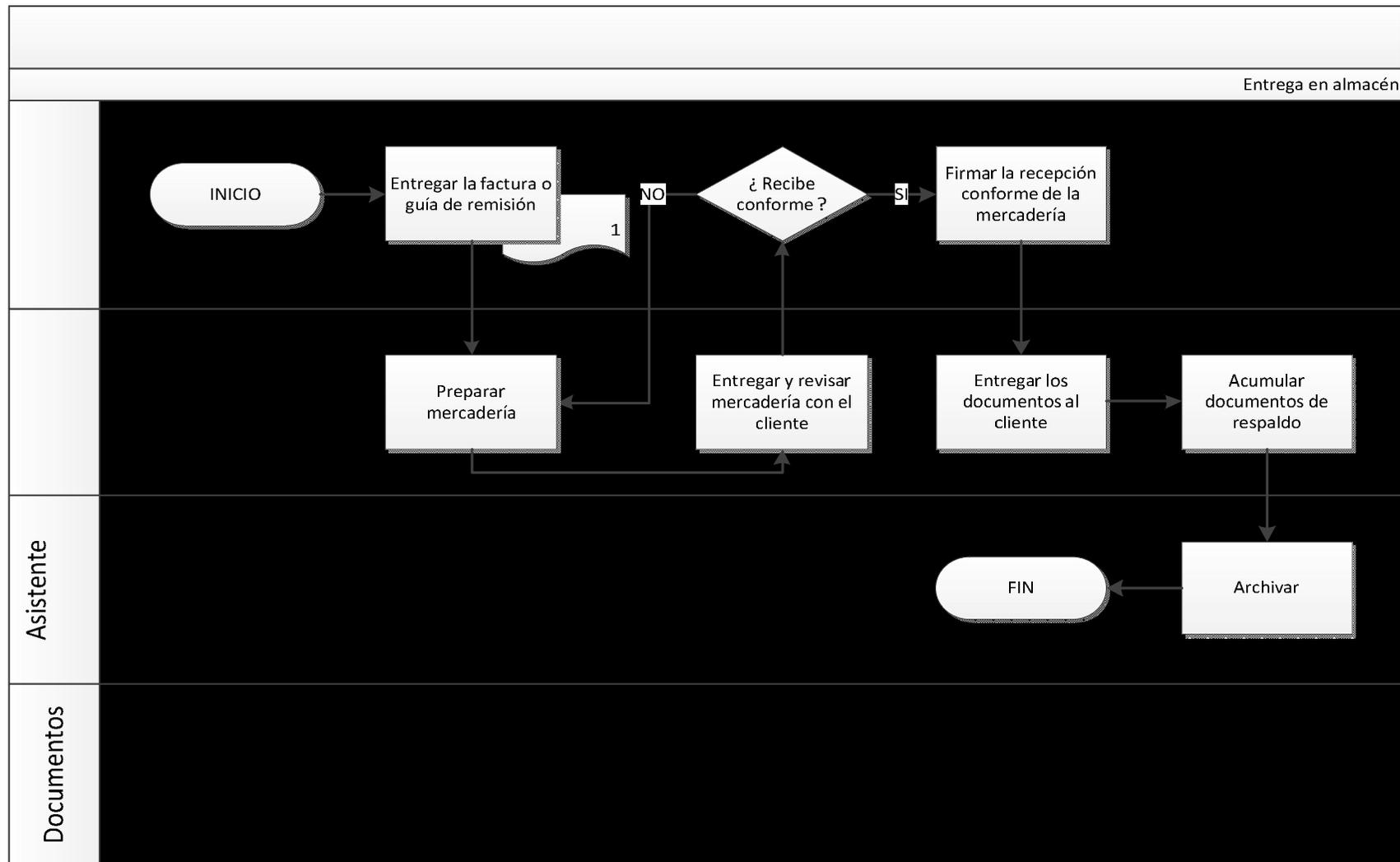
1. El cliente luego de haber cancelado su compra se dirige con la factura cancelada y la copia al almacén para retirar la mercadería. Cuando se trata de ventas a cuentas de proyectos, se acerca al almacén con la guía de remisión y dos copias entregadas por el asistente de almacén.
2. El asistente de almacén recibe los documentos y prepara la mercadería requerida.
3. El asistente de almacén entrega y revisa conjuntamente la mercadería con el cliente

4. El cliente firma la recepción de la mercadería, el asistente de almacén sella y coloca su nombre, entrega la factura original o la copia de la guía de remisión según corresponda.
5. El asistente de almacén al final del día entrega al asistente contable las facturas entregadas para ser archivadas en la carpeta correspondiente y que puedan ser usadas para el registro contable, y las guías de remisión se archivan en la carpeta de la cuenta de proyecto para su posterior cobro.

4.8.2.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Preparar la mercadería	Asistente de almacén	20
2	Entregar y revisar la mercadería con el cliente	Asistente de almacén	5
3	Hacer firmar la recepción, sellar la entrega y entregar los documentos al cliente	Asistente de almacén	1
4	Acumular documentos de respaldo de las entregas	Asistente de almacén	1
5	Archivar de documentos	Asistente Contable	30
		TOTAL	57

4.8.2.2.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

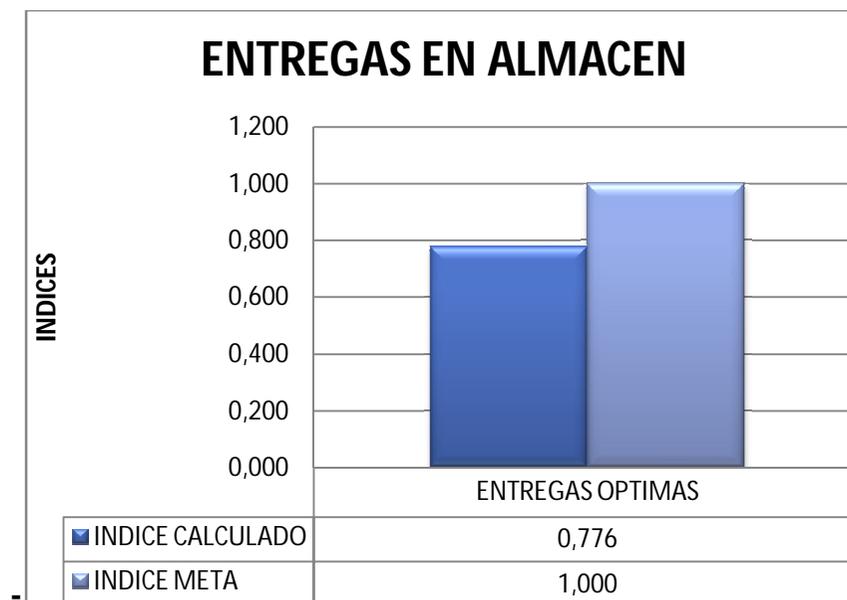
4.8.2.2.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Calculo	Índice meta	Responsable
Entrega optimas de mercadería	Documentos de entrega	$\frac{\textit{Entregas optimas de mercaderías}}{\textit{Docuementos de Ventas}}$	X=1	Asistente de almacén

4.8.2.2.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS		INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	ENTREGAS OPTIMAS DE MERCADERIAS	DOCUMENTOS DE VENTA				
ENTREGA EN ALMACEN	198	255	ENTREGAS OPTIMAS	0,776	1,000	22,35%



El índice meta del indicador entrega optimas es igual a 1 y el obtenido del mes de febrero es 0,776, es decir 21,35% de desviación a corregir.

4.8.3. Proceso de Adquisiciones

4.8.3.1. Subproceso de compra de mercadería

4.8.3.1.1. Misión del proceso

Satisfacer las necesidades de abastecimiento de mercaderías del almacén de manera que cumpla con las políticas de niveles de inventarios establecidas, buscando productos de calidad con los mejores precios, plazos de pago y descuentos.

4.8.3.1.2. Políticas del proceso

1. La necesidad de abastecimiento proviene de los niveles críticos de inventario reportado por el sistema y almacén, mercaderías compradas bajo pedido especial del cliente.
2. Las cotizaciones deben ser pedidas por escrito.
3. La selección del proveedor está a cargo de adquisiciones.
4. La persona encargada de las compras es la responsable de la negociación en búsqueda de descuentos, forma de pago y plazo de entrega.
5. Las compras de mercadería deben cumplir con las políticas de niveles de inventarios establecidos en la planificación inicial por la empresa.

4.8.3.1.3. Descripción del proceso

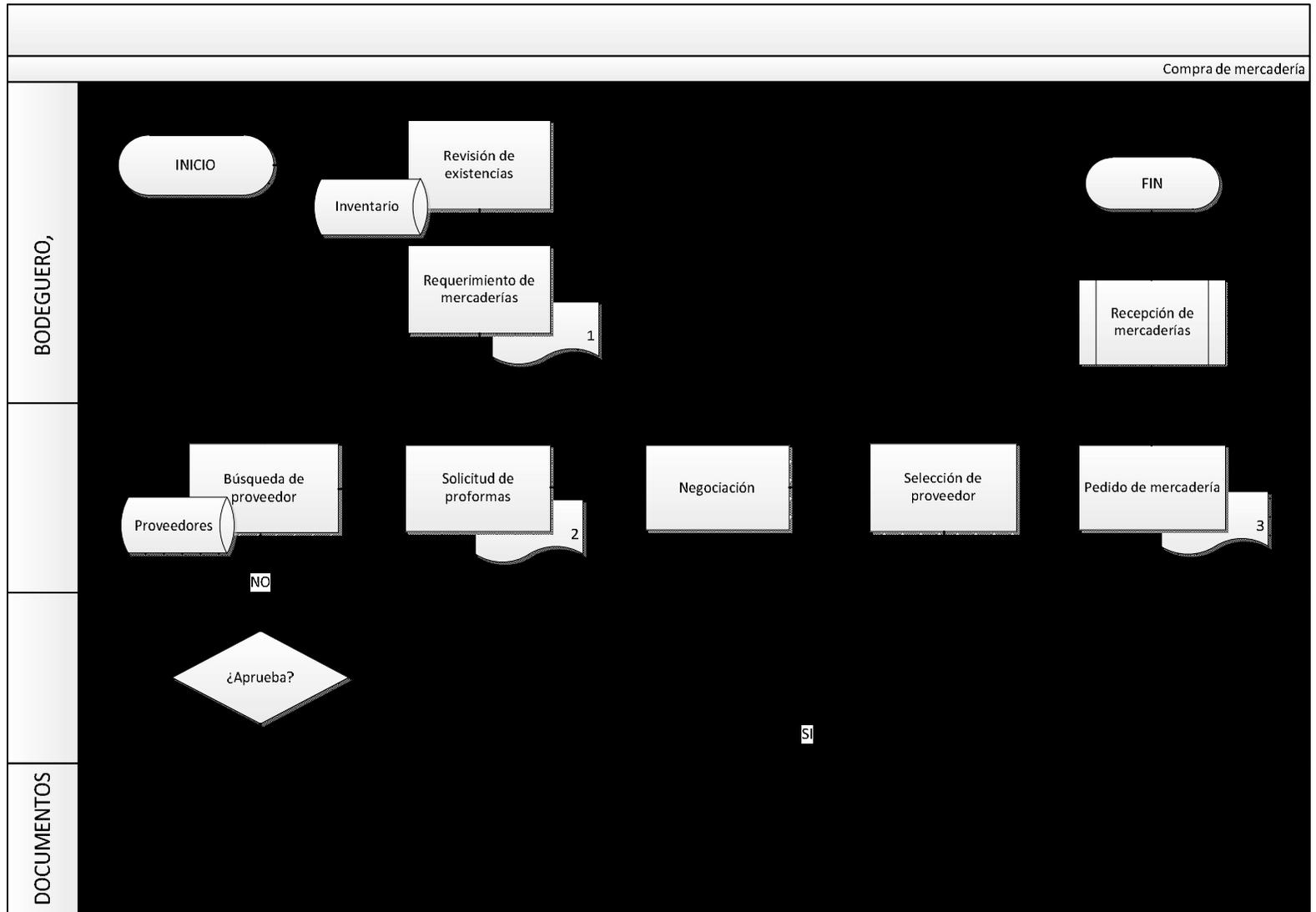
1. En almacén con referencia en los niveles mínimos designados a cada artículo, verifica la existencia crítica semanalmente. Ventas informa de pedidos especiales, sugiere productos aún no comercializados y de artículos que se agotan o están cerca de hacerlo.
2. El Jefe Comercial, elabora una hoja de requerimiento de mercadería y entrega al encargado de las adquisiciones.
3. El encargado de las adquisiciones con base en el requerimiento de mercadería busca al proveedor en la base de datos generada por anteriores compras, de no encontrarlo procede a buscar mediante la guía telefónica, referencias de la industria e internet. Para productos específicos existen proveedores específicos.
4. El adquiridor se pone en contacto con los posibles proveedores y solicita una cotización.

5. Al recibir las proformas, se negocia los precios, garantías, tiempos de entrega, descuentos, promociones, formas de pago y disponibilidad de lo requerido.
6. Se selecciona la mejor oferta y se remite la información del monto y de la fecha de pago a Tesorería para la aprobación de la compra.
7. El Tesorero en base al flujo de caja proyectado toma una decisión y aprueba o no la compra, remite a adquisiciones para una renegociación.
8. Cuando ha sido aprobada la compra el encargado de adquisiciones emite una orden de compra y se realiza el pedido de la mercadería al proveedor seleccionado.
9. Se entrega la orden de compra al almacén y se informa el tiempo de llegada de la mercadería requerida.

4.8.3.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Revisión de existencias	Asistente de almacén	5
2	Requerimiento de mercaderías	Jefe Comercial	10
3	Búsqueda de Proveedor	Comprador	10
4	Solicitud de Proformas	Comprador	30
5	Negociación	Comprador	10
6	Selección de proveedor	Comprador	5
7	Aprobación de la compra	Tesorero	5
9	Pedido de mercadería	Comprador	10
		TOTAL	85

4.8.3.1.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

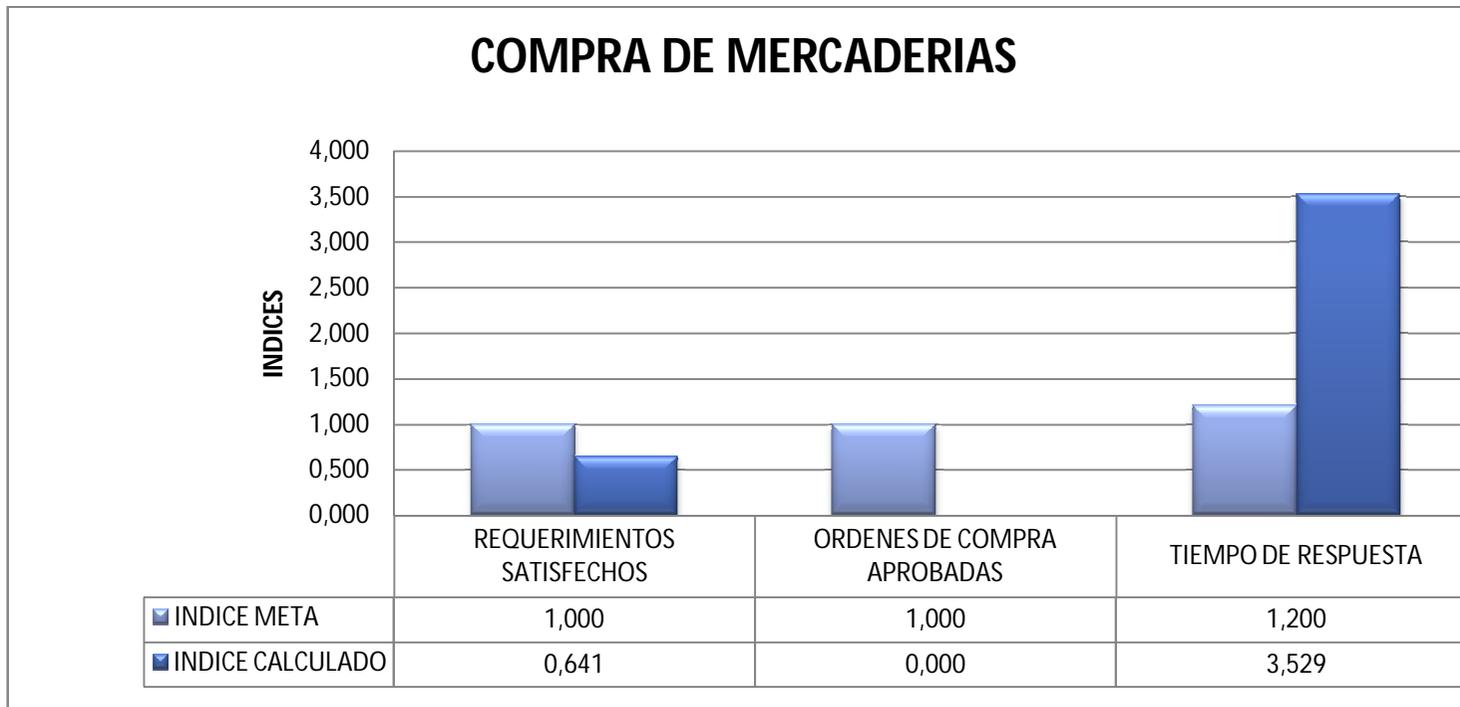
4.8.3.1.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Requerimientos satisfechos	Reporte de compras	$\frac{\text{Requerimientos de mercaderías satisfechos}}{\text{Requerimientos de mercaderías}}$	X=1	Comprador
Órdenes de compra aprobadas	Resumen de órdenes de compra emitidas	$\frac{\text{Órdenes de compras aprobadas}}{\text{Órdenes de compras emitidas}}$	X=1	Comprador
Tiempo de respuesta	Reporte de compras	$\frac{\text{Tiempo real de respuesta}}{\text{Tiempo teórico estimado}}$	X≤1,20	Comprador

4.8.3.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS						INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESV.
	REQ. DE MERCADERIAS SATISFECHOS	REQ. DE MERCADERIAS	ORDENES DE COMPRAS APROBADAS	ORDENES DE COMPRAS EMITIDAS	TIEMPO REAL DE RESPUESTA	TIEMPO TEORICO ESTIMADO (TTE)				
COMPRA DE MERCADERIA	50	78					REQ. SATISFECHOS	0,641	1,000	35,90%
			N/A	N/A			ORDENES DE COMPRA APROBADAS	N/A	1,000	N/A
					300	85	TIEMPO DE RESPUESTA	3,529	1,200	194,12%



El índice meta del indicador requerimientos satisfechos, es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,641, es decir, 35,90% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador órdenes de compra aprobada es igual a 1, no aplica comparación puesto que en la actualidad no se hacen órdenes de compra.

El índice meta del indicador tiempo de respuestas es igual o menor a 1,20 y el obtenido mediante cálculos del mes de febrero es 3,529 es decir, 194,12% de desviación a corregir.

4.8.3.2. Subproceso recepción de mercadería

4.8.3.2.1. Misión del proceso

Recibir la mercadería en perfectas condiciones para su posterior almacenamiento y despacho.

4.8.3.2.2. Políticas del proceso

1. En almacén se recibirá únicamente la mercadería que se especifique en la orden de compra previamente autorizada.
2. Toda novedad se registra e inmediatamente se comunica al comprador para que se informe de esto al proveedor y de una solución.
3. Adquisiciones fijará los precios de acuerdo con la política de precios establecida previamente para cada familia de producto, existen además dos niveles de precios, A para las ventas de almacén y B para las ventas a cuenta de proyecto.
4. Los reclamos o novedades al recibir la mercadería deben ser informados inmediatamente.
5. Cualquier reclamo que no pueda ser solucionado debe ser informado al Jefe Comercial.
6. Cuando el proveedor entregue la mercadería solo con guía de remisión se ingresará al sistema con base en dicho documento, pero no se remitirá para el registro contable ni para su pago hasta que el proveedor entregue la factura comercial de compra.

4.8.3.2.3. Descripción del proceso

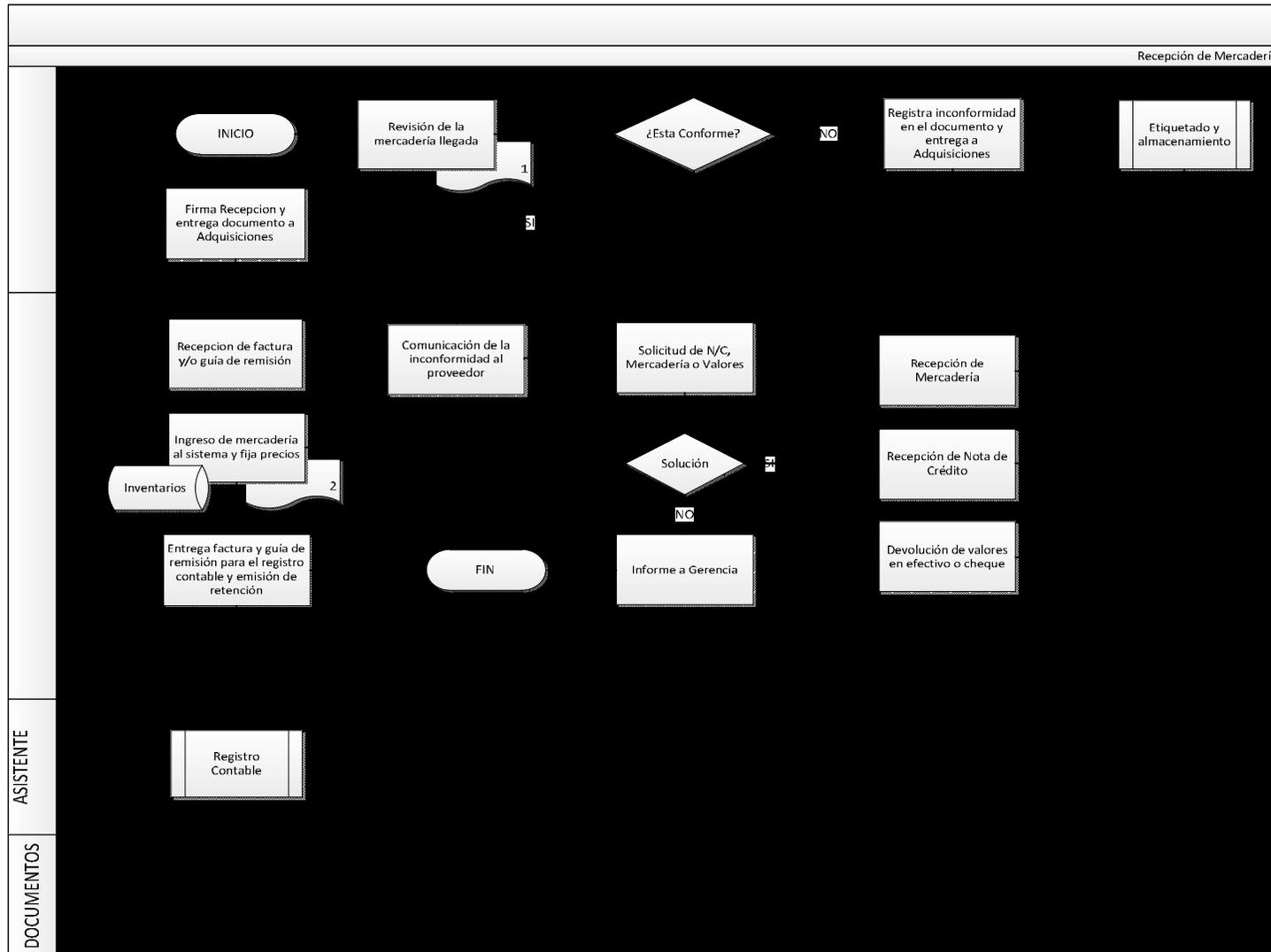
1. La mercadería que arriba al establecimiento es recibida en el almacén, por el Jefe Comercial, verificando las cantidades, calidades y estado de los productos, respaldado en la orden de compra aprobada.
2. Si no hay novedades se firma la recepción en el documento que la respalde, puede ser la factura o la guía de remisión
3. Si hubiere algún reclamo, se debe informar a adquisiciones para que solicite una nota de crédito, la mercadería faltante o los valores que genera el reclamo.
4. Una vez conforme con la recepción se entrega la factura y/o guía de remisión a adquisiciones
5. Con los documentos ingresa al sistema los artículos recibidos físicamente, fija los precios a los productos y emite una lista precios que entrega a almacén para el etiquetado y posterior almacenamiento de los artículos.

6. Cuando ya se tiene la factura y la guía de remisión ingresada en el sistema se remite a contabilidad para el registro contable de la transacción y adjunta la orden de compra que corresponde a la factura.

4.8.3.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Revisión de mercadería	Jefe Comercial	15
2	Ingreso de mercadería al sistema	Comprador	30
3	Asignación de precios	Comprador	30
4	Entregar facturas de compra para contabilización	Comprador	5
		TOTAL	80

4.8.3.2.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

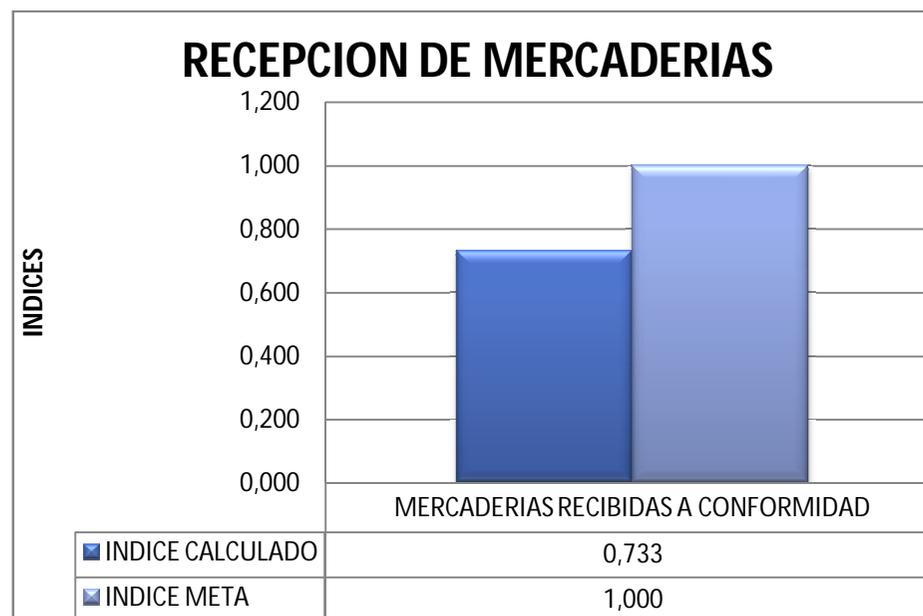
4.8.3.2.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Mercaderías recibidas a conformidad	Facturas de compras recibidas	$\frac{\text{Compras recibidas a conformidad}}{\text{Compras recibidas}}$	X=1	Jefe Comercial

4.8.3.2.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS		INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	COMPRAS RECIBIDAS A CONFORMIDAD	COMPRAS RECIBIDAS				
RECEPCION DE MERCADERIAS	33	45	MERCADERIAS RECIBIDAS A CONFORMIDAD	0,733	1,000	26,67%



El índice meta del indicador mercaderías recibidas a conformidad, es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,733, es decir, 26,67% de desviación a corregir.

4.8.4. Proceso de gestión financiera

4.8.4.1. Subproceso Presupuesto

4.8.4.1.1. Misión del Proceso

Cuantificar de la manera más precisa los planes trazados por la empresa en busca de una mayor rentabilidad en su ejercicio, tomando en cuenta los resultados históricos, las estrategias y políticas planteadas para el nuevo periodo.

Brindar a la empresa una herramienta útil que sirva para medir el impacto en la economía por la toma de decisiones en todos los centros de costos de la empresa, verificar el cumplimiento de objetivos y remediar las diferencias.

4.8.4.1.2. Políticas del proceso

1. El presupuesto de la empresa se realizará anualmente.
2. El presupuesto debe ser presentado y aprobado hasta el último día laborable de noviembre del año inmediatamente anterior al año presupuestado.
3. El tesorero es el responsable de la elaboración del presupuesto
4. La información de requerida para la elaboración del presupuesto debe ser entregada al tesorero hasta el último día laborable de octubre del año en curso.
5. Es obligación del gerente controlar el presupuesto de manera mensual y si es el caso tomar correctivo.
6. La gerencia es la única con la facultad de aprobar y rechazar el presupuesto

4.8.4.1.3. Descripción de proceso

1. El gerente general se encarga de realizar una evaluación histórica de los dos años anteriores al presupuestado a través del análisis financiero y determinando la tendencia de los ingresos y los gastos. Con base en esto se elabora un plan de acción para el siguiente año.
2. El Gerente en equipo con sus colaboradores está a cargo de elaborar el plan de acción para el siguiente año después de realizar un análisis FODA, plantear sus

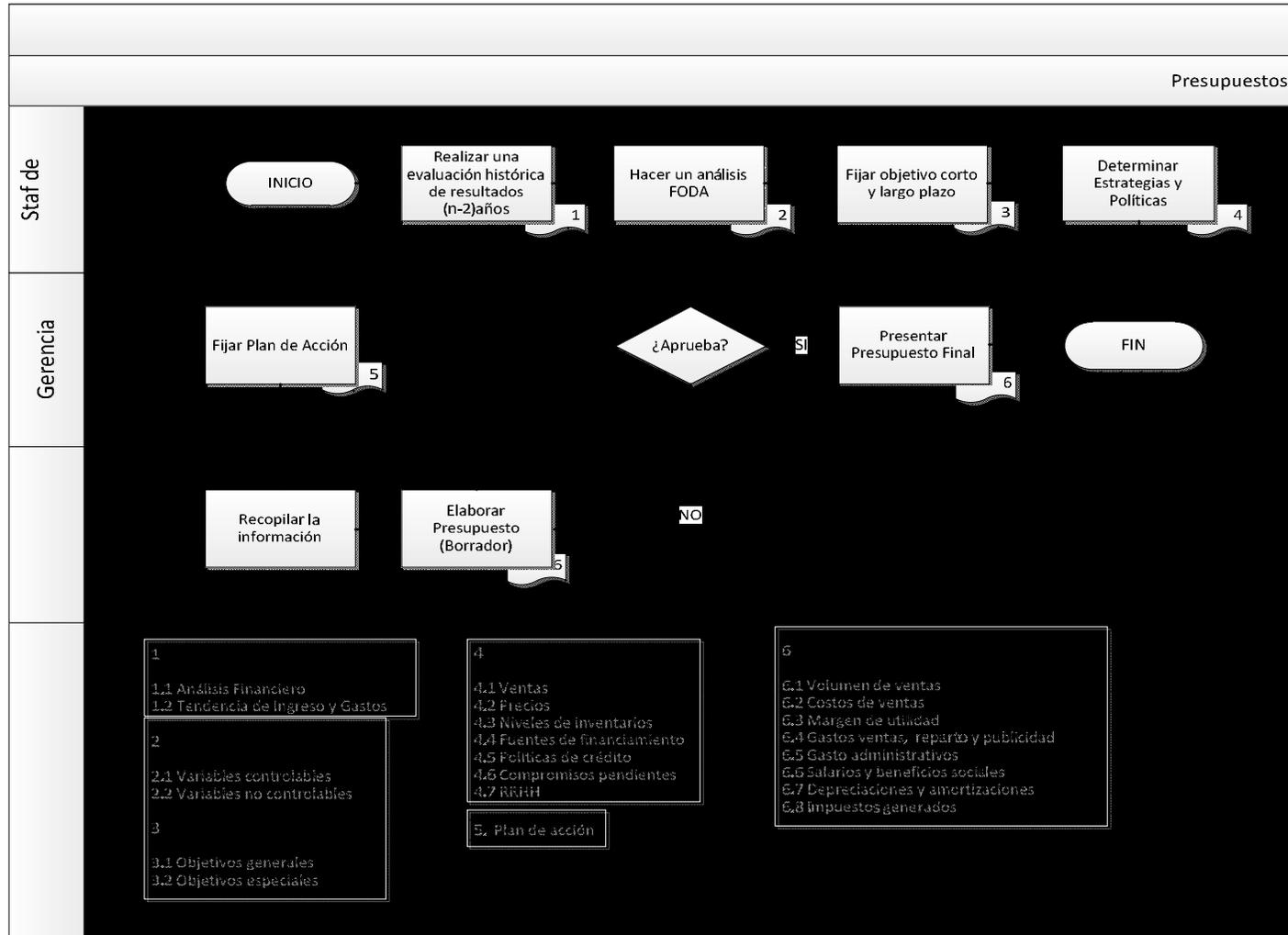
objetivos a corto y largo plazo, sus estrategias y políticas de ventas, precios, niveles de inventarios, fuentes de financiamiento, crédito, compromisos pendientes y recursos humanos.

3. Entregar al tesorero el plan de acción con todos los auxiliares que lo sustentan y los estados financieros anteriores para que se encargue de elaborar un borrador del presupuesto con cada una de las variables, siendo estas, el volumen de ventas, costo de ventas, márgenes de utilidad por familias de producto, gastos de ventas, reparto y publicidad, gastos administrativos, salarios y beneficios sociales, depreciaciones, amortizaciones e impuestos generados. Dando como resultado los Estados Financieros proyectados.
4. Se entrega el borrador del presupuesto al Gerente para que lo apruebe y remita para correcciones si así lo amerita.
5. Se presenta el presupuesto para el siguiente año.

4.8.4.1.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (días)
1	Evaluación histórica de los resultados (n-2) años	Gerente General	5
2	Elaboración del plan de acción	Staff de presupuestos	30
3	Elaboración del Presupuesto (borrador)	Tesorero	15
4	Revisiones y correcciones del documento	Gerente General	5
5	Elaboración del Presupuesto	Tesorero	10
6	Presentación del presupuesto definitivo	Gerente General	1
		TOTAL	66

4.8.4.1.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

4.8.4.1.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Tiempo de entrega	Presupuesto	$\frac{\textit{Tiempo de entrega}}{\textit{TTE de entrega}}$	$X \leq 1,10$	Gerente General
Aprobación del presupuesto	Presupuesto	$\frac{\textit{Borradores aprobados}}{\textit{borradores presentados}}$	$X = 1$	Tesorero

En la actualidad, no se maneja un presupuesto documentado para los planes de acción ejecutados durante el desenvolvimiento de las operaciones, por esto no cabe hacer un análisis comparativo de los indicadores de gestión, puesto que este proceso sería totalmente nuevo para la empresa.

4.8.4.2. Subproceso de Apertura de Cuenta de Proyecto

4.8.4.2.1. Misión del proceso

Otorgar al cliente una línea de crédito bajo políticas, requerimientos y controles que establezcan un monto y plazo de pago que minimice en riesgo para la empresa.

4.8.4.2.2. Políticas del proceso

1. El tesorero es el responsable de entregar la solicitud para la apertura de cuenta de proyecto por medio de ventas.
2. El asesor comercial únicamente verifica que la solicitud esté llena es su totalidad y que todos los documentos requeridos estén completos, no tiene la potestad de conceder crédito.
3. El tesorero es responsable de analizar el crédito, fijar el monto límite y el plazo de crédito para el pago de facturas.
4. Las entregas se suspenden cuando el monto adeudado llega al límite aprobado o cuando el plazo de pago se vence, lo que suceda primero.
5. El gerente es el único que puede aprobar la concesión de crédito.
6. El cliente debe cancelar en el plazo estipulado, caso contrario se le cobrará el interés por mora vigente sobre el monto adeudado.
7. El cliente debe firmar una letra de cambio si es persona natural y un pagar se es persona jurídica, por el monto asignado a la cuenta.
8. El tesorero archiva y es custodio de la carpeta crediticia del cliente.
9. Se informará al cliente de los resultados de la aplicación al crédito en máximo 24 horas.
10. No se concederá por ninguna razón crédito a quienes estén reportados en la central de riegos, menores de 23 años y mayores 65 años o hayan tenido antecedentes negativos con la empresa.

4.8.4.2.3. Descripción del proceso

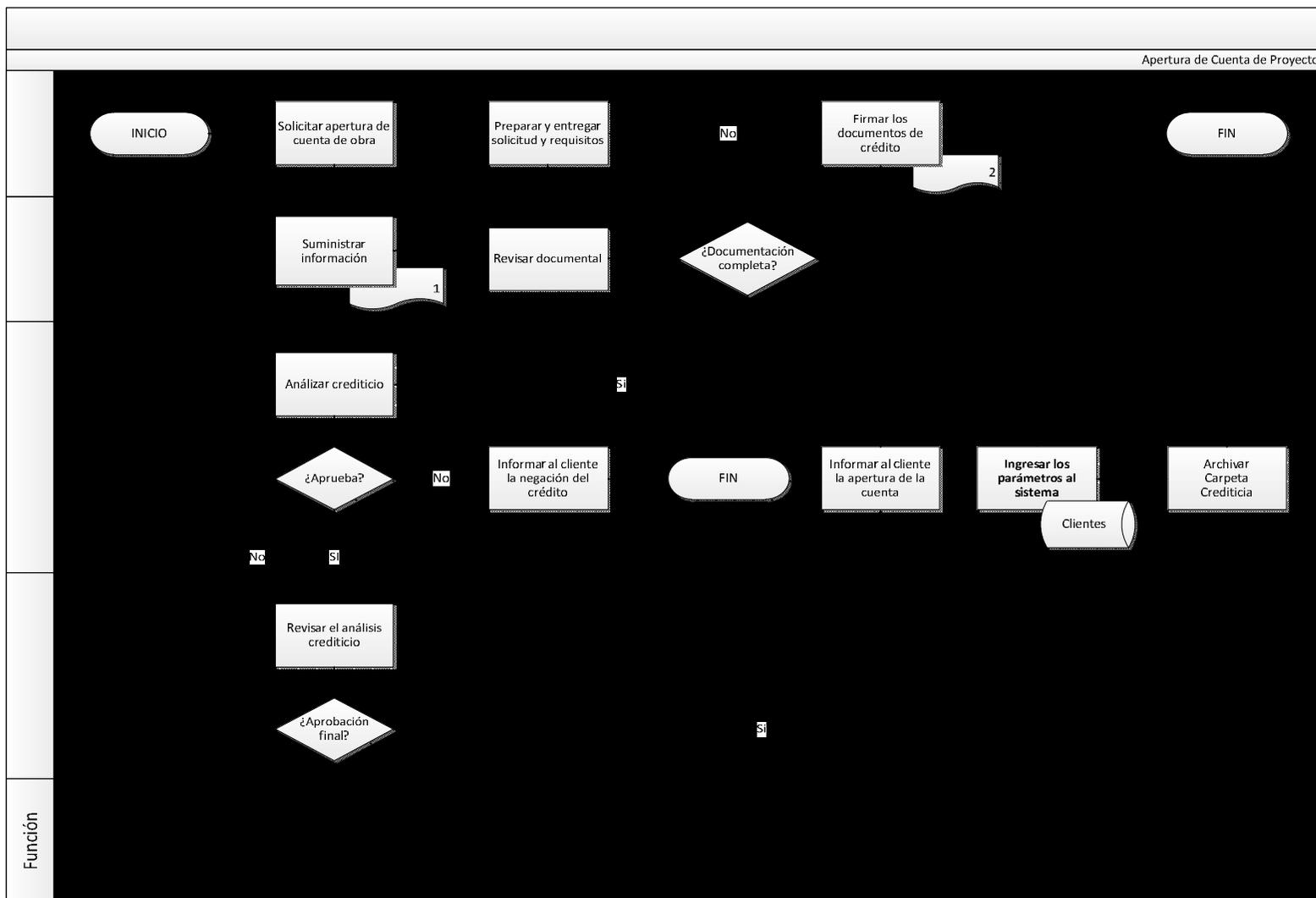
1. El cliente solicita la apertura de una cuenta de proyecto.
2. Entregar la solicitud y requisitos para aplicar a la cuenta de proyecto.

3. El cliente llena la solicitud y adjunta los documentos requeridos y entregar.
4. Revisar la solicitud y verifica que estén completos los requisitos, se entrega al tesorero.
5. El tesorero se encarga de realizar un análisis de la vialidad del crédito y sus condiciones, luego entregar al gerente para que lo apruebe.
6. El gerente debe revisar el análisis para la concesión del crédito elaborado por el tesorero y lo aprueba, caso contrario se devuelve al tesorero para una nueva revisión y para que se informe al cliente los resultados.
7. El cliente un letra de cambio o un pagaré según el caso.
8. El tesorero ingresa en el módulo de clientes del sistema los parámetro de la cuenta, frecuencia de facturación, días de plazo, y límite de crédito.
9. El tesorero archiva todos los documentos que justifican la concesión del crédito y la información de la cuenta.
10. Se informa al cliente la apertura de la cuenta para su inmediato uso.

4.8.4.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Entregar la solicitud e información de requisitos para el crédito al cliente	Asesor comercial	3
2	Recetar y revisar la documentación entregada por el cliente	Asesor comercial	3
3	Analizar la concesión del crédito	Tesorero	180
4	Aprobar el crédito concedido y firma de documentos	Gerente	30
5	Ingresar los parámetros de la cuenta al sistema	Tesorero	5
6	Archivar en la carpeta de crédito por cliente	Tesorero	10
7		TOTAL	236

4.8.4.2.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

4.8.4.2.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Tiempo de respuesta	Solicitud de crédito	$\frac{\text{Tiempo de respuesta}}{\text{Tiempo estimado de respuesta}}$	$X \leq 1$	Tesorero
Aperturas de cuentas de proyecto	Reporte de venta a proyecto	$\frac{\text{Apertura de cuentas de proyecto}}{\bar{x} \text{ de las aperturas de 3 meses anteriores}}$	$X \geq 1$	Asesor comercial

En la actualidad, no hay un proceso para la concesión de una cuenta de proyecto, lo que eleva el riesgo de incrementar las cuentas incobrables, resultando muy perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer un análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.4.3. Subproceso de recaudación de cuentas por cobrar

4.8.4.3.1. Misión del proceso

Mantener la liquidez de la empresa con la recaudación oportuna de las facturas de venta a crédito.

4.8.4.3.2. Políticas del proceso

1. El tesorero planificará el cobro de la cartera vencida semanalmente
2. En el reporte de de vencimientos se incluyen las facturas que se vencerán en la semana planificada.
3. Toda recaudación será siempre registrada en un recibo de caja, única constancia del pago recibido.
4. Si el pago de la factura es postergado por el cliente es obligación del tesorero dar un seguimiento a la cuenta y buscar un refinanciamiento.
5. Estos cobros pueden ser el efectivo, cheque, transferencia o depósito.

4.8.4.3.3. Descripción del proceso

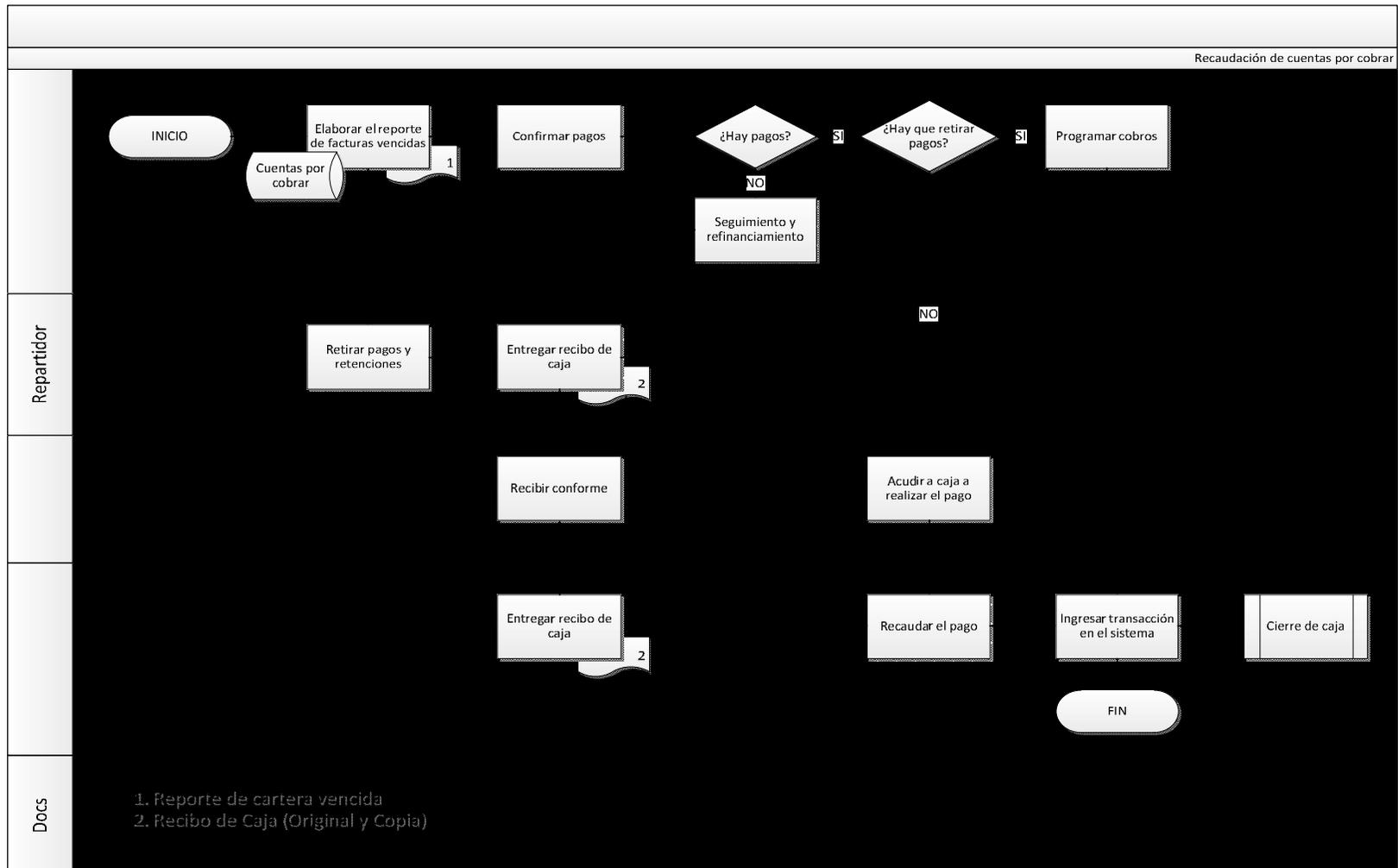
1. El proceso de recaudación inicia cuando el tesorero revisa el reporte de la cartera vencida correspondiente a la semana siguiente emitido por el sistema contable que comprobará con el archivo físico de las facturas por cobrar, una vez que todo esté en orden se imprimirá este reporte.
2. Con este reporte el tesorero se encarga de hacer llamadas respectivas a los clientes para confirmar el pago de la obligación y determinar el día y lugar de pago.
3. Si no hay un reporte positivo para el cobro el tesorero se encarga de darle seguimiento a las cuentas por cobrar y su refinanciación.
4. Si el cliente confirma el pago y necesita que sea retirado de un lugar determinado a una hora establecida, el tesorero se encarga de programar los cobros y asignar a un mensajero una lista de los cobros a realizar.

5. El mensajero acude al sitio establecido a retirar el pago y entrega al cliente el original del recibo de caja del pago recibido, firmado por ambas partes y sellado.
6. El mensajero entrega los cobros recibidos al cajero de turno con la copia de recibo correspondiente
7. Si el cliente es el que acude a realizar el pago de las obligaciones a caja, el cajero recibe el pago y entrega al cliente el original del recibo de de caja, firmado por ambas partes y sellado.
8. El cajero ingresa al sistema los pagos recibidos del mensajero o del cliente afectando a las facturas a las cuales corresponden.
9. El cajero almacena las copias de los recibos de caja del día hasta el cierre de caja donde estos se incluyen.

4.8.4.3.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (mín.)
1	Elaborar un reporte de las facturas vencidas de la siguiente semana	Tesorero	120
2	Llamar a confirmar el cobro	Tesorero	180
3	Programar el retiro del cobro	Tesorero	30
4	Retirar de cobros	Mensajero	90
5	Recaudar en caja	Cajero	5
6	Entregar recibo de caja	Cajero/ Mensajero	3
7	Ingresar al sistema la transacción	Cajero	2
		TOTAL	430

4.8.4.3.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

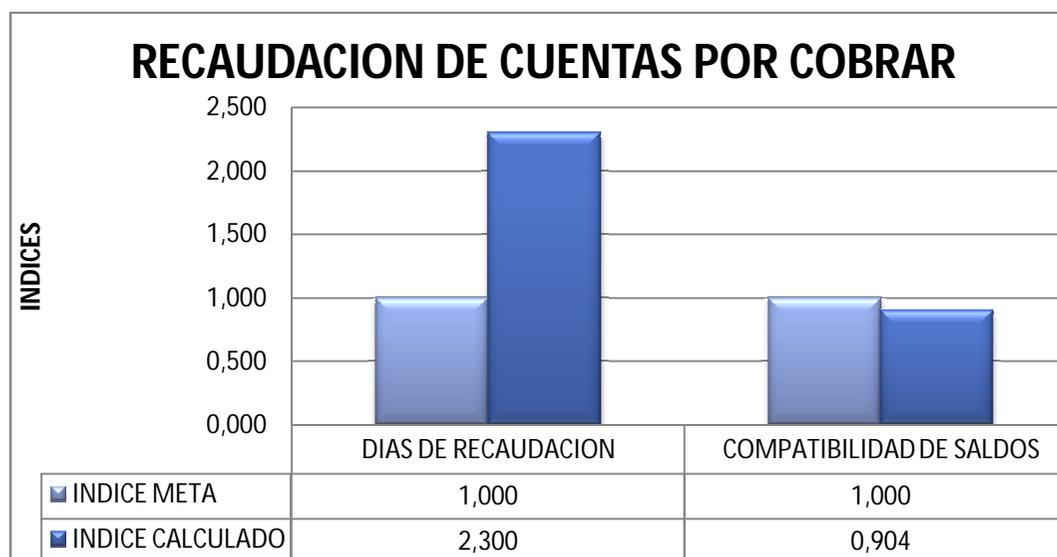
4.8.4.3.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Días de recaudación	Recaudación de cartera	$\frac{\bar{x} \text{ días de recaudación}}{\bar{x} \text{ de días plazo}}$	X ≤ 1	Tesorero
Compatibilidad de saldos	Recibos de caja y reporte de saldos	$\frac{\text{Saldo real}}{\text{Saldo en el sistema}}$	X = 1	Tesorero

4.8.4.3.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	MEDIA DE DIAS DE RECAUDACION	MEDIA DE DIAS DE PLAZO	SALDO REAL	SALDO EN EL SISTEMA				
RECAUDACION DE CUENTAS POR COBRAR	46	20			DIAS DE RECAUDACION	2,300	1,000	130,00%
			\$ 19.876,00	\$ 21.982,00	COMPATIBILIDAD DE SALDOS	0,904	1,000	9,58%



El índice meta del indicador días de recaudación, es menor o igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 2,3 es decir, 130% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador compatibilidad de saldos, es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,904 es decir, 9,58% de desviación a corregir.

4.8.4.4. Subproceso de pago a proveedores

4.8.4.4.1. Misión del proceso

Pagar al vencimiento y condiciones acordadas las obligaciones contraídas con los proveedores de productos o servicios con el fin de no afectar nuestra relación comercial con los mismos.

4.8.4.4.2. Políticas del proceso

1. Los pagos a proveedores se realizarán únicamente al vencimiento del documento de la obligación contraída.
2. El tesorero elabora la lista de pagos usando el criterio que le brinda el flujo de caja proyectado para el periodo.
3. Las facturas para pagar deben estar aprobadas por el asistente contable, con el comprobante de retención y la orden de compra respectiva.
4. Las retenciones deben ser emitidas y entregada vía fax al proveedor máximo cinco días después de la compra.
5. Los pagos se hacen los días martes de cada semana.

4.8.4.4.3. Descripción del proceso

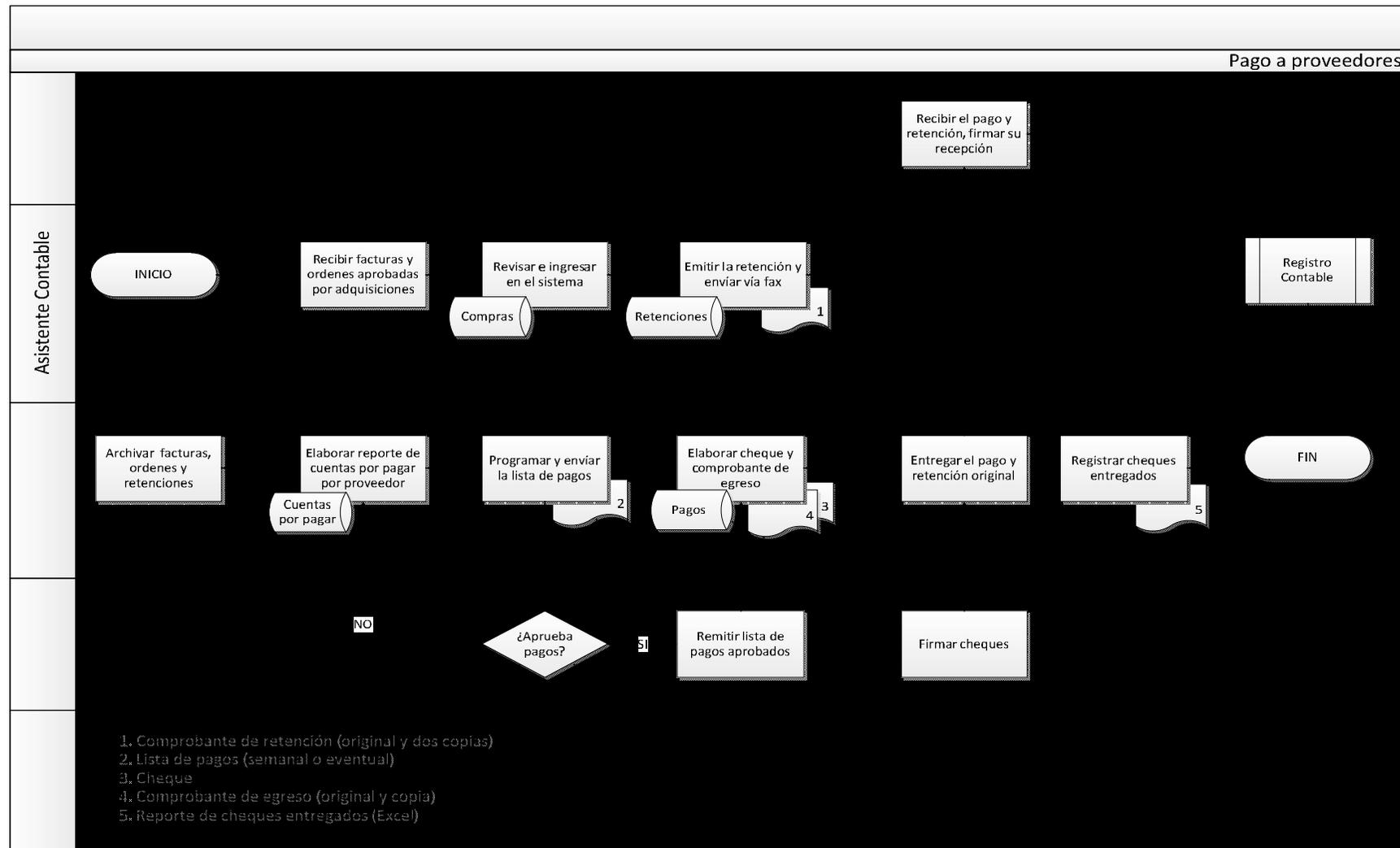
1. Una vez que adquisiciones ha ingresado al sistema la factura del proveedor entrega al asistente contable juntamente con la orden de compra aprobada.
2. El asistente contable revisa su ingreso en el sistema contable y que todos los datos de identificación estén correctos.
3. El asistente emite el comprobante de retención desde el modulo de retenciones del sistema contable, envía la retención vía fax al proveedor, archiva una copia para control secuencial.

4. El asistente contable archiva en cuentas por cobrar la factura, la retención, la segunda copia de la retención y la orden de compra respectiva. Entrega al tesorero para que gestione el pago.
5. El tesorero revisa que todo esté en orden y si no remite al bodeguero.
6. El tesorero revisa los saldos que reporte el sistema de las cuentas por pagar para la semana y elabora una lista de los pagos, basado en el flujo de efectivo de la empresa. Entrega la lista al gerente general para que apruebe los pagos programados.
7. El gerente revisa que los pagos programados sean correctos y aprueba, sino quedan para la próxima semana.
8. Los pagos programados se entregan al tesorero para que emita el cheque correspondiente, luego el gerente firma los cheques de los pagos, respaldados por la lista que el aprobó.
9. El Tesorero entrega los pagos y retenciones a los proveedores en su oficina, el cliente firma y sella la recepción de ambas en sus respectivas copias.
10. El tesorero realiza una lista de control de pagos entregados a proveedor para control interno en un documento Excel.
11. El tesorero entrega al asistente contable las facturas pagadas con su respectivo egreso para su archivo y posterior registro contable.

4.8.4.4.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Revisar de facturas en el sistema	Asistente Contable	5
2	Emitir de retenciones y envió por fax	Asistente Contable	10
3	Archivar facturas y retenciones para entregar a tesorero	Asistente Contable	5
4	Revisar reporte de cuentas por pagar, programa y elabora una lista de pagos semanal	Tesorero	6
5	Revisar los pagos y aprueba y remite la lista	Gerente General	3
6	Elaborar los cheques correspondiente a cada pago	Tesorero	5
7	Firmar Cheques	Gerente General	3
8	Entregar pagos y retenciones originales a proveedor	Tesorero	6
9	Registrar los cheques entregados a proveedores	Tesorero	3
10	Entregar de comprobantes de pagos al Asistente Contable para registro	Asistente Contable	1
		TOTAL	47

4.8.4.4.5. Flujograma



Elaborado por: La autora

4.8.4.4.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Pagos a tiempo	Reporte de pagos	$\frac{\text{Facturas pagadas al vencimiento}}{\text{Facturas vencidas}}$	X=1	Tesorero
Relación comercial con proveedores	Reporte de pagos	$\frac{\text{Provedores satisfechos}}{\text{Proveedores del mes}}$	X=1	Tesorero

4.8.4.4.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	FACTURAS PAGADAS AL VENCIMIENTO	FACTURAS VENCIDAS	PROVEEDORES SATISFECHOS	PROVEEDORES DEL MES				
PAGO A PROVEEDORES	48	71			PAGOS A TIEMPO	0,676	1,000	32,39%
			17	21	RELACION COMERCIAL CON PROVEEDORES	0,810	1,000	19,05%



El índice meta del indicador pagos a tiempo, igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,676 es decir, 32,39% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador relación comercial con proveedores, es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,81 es decir, 19,05% de desviación a corregir.

4.8.5. Proceso de contabilidad

4.8.5.1. Subproceso de registro contable

4.8.5.1.1. Misión del proceso

Registrar correctamente la información contable que proviene del giro normal del negocio en el sistema contable y archivar de los documentos de respaldo para que la información contable de la empresa sea confiable en cada una de sus cuentas para la posterior toma de decisiones.

4.8.5.1.2. Políticas del proceso

1. Los documentos de respaldo deben ser legales, originales, con los datos correctos, sin enmiendas, debidamente legibles y con la fecha del mes en curso.
2. Todo documento recibido debe estar registrado y debidamente archivado en máximo 48 horas.
3. El registro contable debe sujetarse al plan de cuentas dispuesto por el contador.
4. Es obligación del asistente contable el archivo y custodia de los documentos de respaldo en orden cronológico o secuencial, según sea el caso, en carpetas debidamente rotuladas.
5. Todo documento debe permanecer en el archivo durante 7 años.

4.8.5.1.3. Descripción del proceso

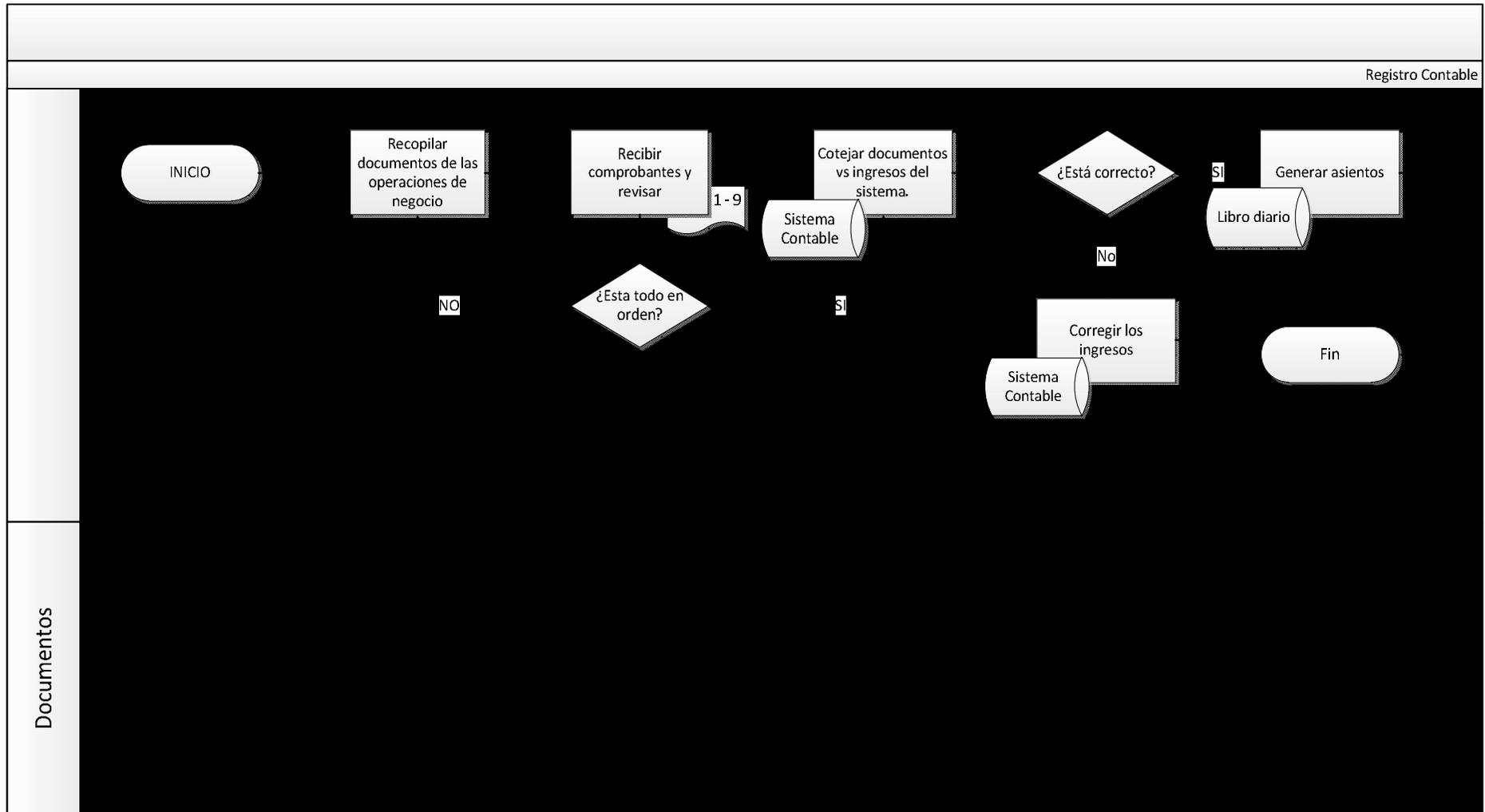
1. Las transacciones de la empresa en su giro normal generan documentos tales como: facturas de ventas, facturas de compra, comprobantes de retención, comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso, comprobantes de depósito, notas de crédito, notas de débito, roles de pago, etc. Los mismos que son entregados por los diferentes clientes de los procesos que los generan al asistente para su registro contable.

2. Recibir y revisar los documentos viendo que cumplan con todos los requisitos. Si llegara a existir alguna anomalía, el asistente contable devuelve al responsable para su corrección o cambio.
3. Comparar la información que contiene el documento con la ingresada al sistema contable en anteriores procesos, si existiera inconsistencias se corrige en el sistema en ese mismo momento conjuntamente con el responsable del ingreso.
4. Una vez todo esté en orden se procede a generar el asiento contable respectivo de la transacción y se guarda la información en el sistema contable.
5. Archivar los documentos de respaldo de las transacciones en las carpetas correspondientes.

4.8.5.1.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Recibir el documento de respaldo	Asistente Contable	1
2	Revisar el documento	Asistente Contable	1
3	Comparar la información del documento con la del sistema contable	Asistente Contable	6
4	Generar y guardar el asiento contable	Asistente Contable	2
5	Archivar el documento de respaldo de la transacción	Asistente Contable	3
		TOTAL	13

4.8.5.1.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

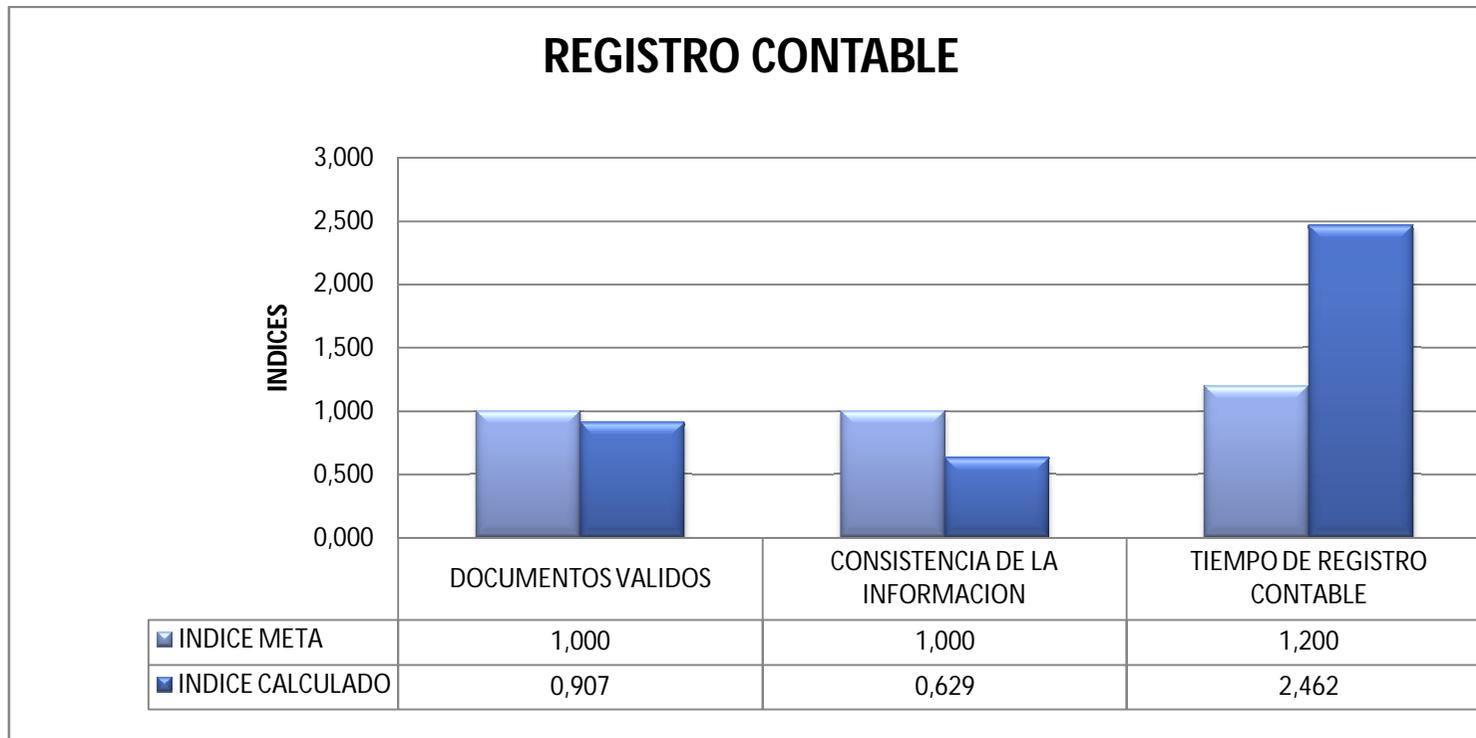
4.8.5.1.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Documentos válidos	Archivo de contabilizados	$\frac{\text{Documentos válidos}}{\text{Documentos contabilizados}}$	X=1	Asistente Contable
Consistencia de la información	Libro Diario	$\frac{\text{Registros óptimos}}{\text{Registros en el sistema}}$	X=1	Asistente Contable
Tiempo de registro contable	Registro contable	$\frac{\text{Tiempo de registro contable}}{TTE}$	X≤1,20	Asistente Contable

4.8.5.1.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS						INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	DOCUMENTOS VALIDOS	DOCUMENTOS CONTABILIZADOS	REGISTROS OPTIMOS	REGISTROS EN EL SISTEMA	TIEMPO DE REGISTRO CONTABLE	TIEMPO TEORICO ESTIMADO				
REGISTRO CONTABLE	98	108					DOCUMENTOS VALIDOS	0,907	1,000	9,26%
			83	132			CONSISTENCIA DE LA INFORMACION	0,629	1,000	37,12%
					32	13	TIEMPO DE REGISTRO CONTABLE	2,462	1,200	105,13%



El índice meta del indicador documentos validos es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,907 es decir, 9,26% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador consistencia de la información es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,629 es decir, 37,12% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador tiempo de registro contable es menor o igual a 1,20, el obtenido del mes de febrero es 2,462 es decir, 105,13% de desviación a corregir.

4.8.5.2. Subproceso Cierre de Caja

4.8.5.2.1. Misión del proyecto

Entrega de valores y reporte que respalde la recaudación durante el día laborable, provenientes de las ventas y del cobro de cartera.

4.8.5.2.2. Políticas del proceso

1. Al inicio del día el tesorero entregara efectivo en billetes de baja denominación y en monedas para que el cajero entregue cambios de las ventas al cliente. La cantidad será de cien dólares y generará un recibo de vale de caja para el control interno y posterior cierre.
2. Los valores recaudados que permanecen en caja no deben ser mayores a doscientos dólares, sin contar con el valor inicial de caja, el cajero los cuenta y los coloca en el cajón oculto con cerradura asignado para salvaguardar dichos valores.
3. Los valores y el reporte de recaudaciones emitido por el sistema deben cuadrar siempre. Los faltantes serán responsabilidad del cajero y cobrados en el rol de pagos.
4. Los valores que el cajero entregará son: dinero en efectivo, cheques, bouchers, comprobantes de transacciones o depósitos de clientes provenientes de las ventas de la recaudación de las cuentas por cobrar de proyecto, debidamente respaldados con las copias de las facturas de ventas y los recibos de caja.
5. El depósito de los valores de caja debe ser hecho el siguiente día laborable.

4.8.5.2.3. Descripción del proceso

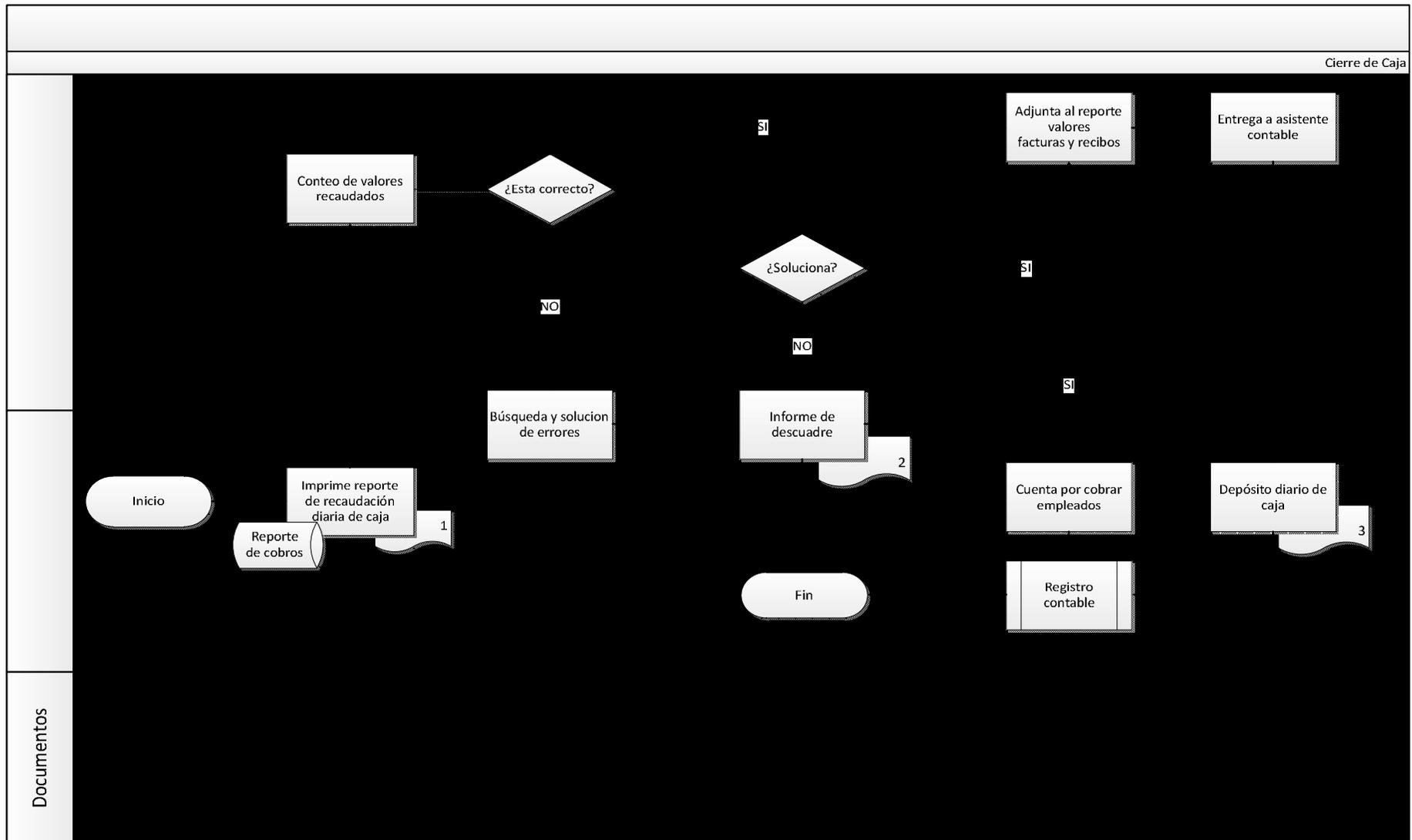
1. Al final del día el asistente contable imprime el reporte de recaudaciones del sistema contable, entrega al cajero para efectúe el cierre.
2. El cajero concilia las facturas y recibos con la información del reporte de recaudaciones diarias del sistema.
3. El cajero clasifica y contabiliza los valores y cuadra con los valores reportados.
4. El cajero entrega los valores, facturas y recibos adjuntados el reporte debidamente cuadrados al asistente, con la firma de ambos para constancia.

5. Si hay novedades en el cierre el cajero informa al asistente y juntos buscan los posibles errores que en los que se pudo incurrir para el descuadre, si es que no se soluciona se emite un informe que se adjunta al reporte y luego se usa para el descuento en el rol del cajero y registro contable.
6. El asistente contable elabora la papeleta del depósito diario de caja y hace su respectivo registro contable y genera un comprobante de ingreso.
7. El tesorero revisa que la papeleta de depósito este correctamente llenada en congruencia con los valores correspondientes al reporte de cierre de caja y el comprobante de ingreso, firma y envía al banco para efectuar el depósito con el mensajero.

4.8.5.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (minutos)
1	Imprimir el reporte de recaudaciones diarias	Asistente Contable	5
2	Clasificar y contar los valores en caja	Cajero	15
3	Cuadrar con las facturas, recibos y el reporte	Cajero	10
4	Entregar al Asistente contable	Cajero	5
5	Hacer el registro contable y elaborar deposito	Asistente Contable	10
6	Aprobar el depósito y depositar	Tesorero	5
		TOTAL	50

4.8.5.2.5. Flujoograma



4.8.5.2.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Cuadre de caja	Informe de cierre de caja	$\frac{\text{Cuadros de caja}}{\text{Cierres de caja}}$	X = 1	Cajero
Tiempo de cierre	Tiempo teórico estimado (TTE)	$\frac{\text{Media del Tiempo de cierre}}{\text{TTE}}$	X ≥ 1,20	Cajero

En la actualidad, no hay un proceso para la cierre de caja, resultando muy perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer una análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.5.3. Proceso de Conciliación Bancaria

4.8.5.3.1. Misión del Proceso

Ajustar la cuenta bancaria de la empresa para que las transacciones que hay en el banco sean las mismas que las están registradas en los libros, obteniendo un saldo conciliado al final de cada mes con el fin de salvaguardar los recursos de la empresa.

4.8.5.3.2. Políticas del Proceso

1. La periodicidad de la conciliación bancaria será mensual con fecha de corte al último día del mes.
2. La conciliación bancaria será archivada con todos los documentos que genere el proceso y un reporte de los asientos de ajustes a la cuenta.
3. La conciliación debe estar lista los primeros dos días laborables del mes siguiente.

4.8.5.3.3. Descripción del proceso

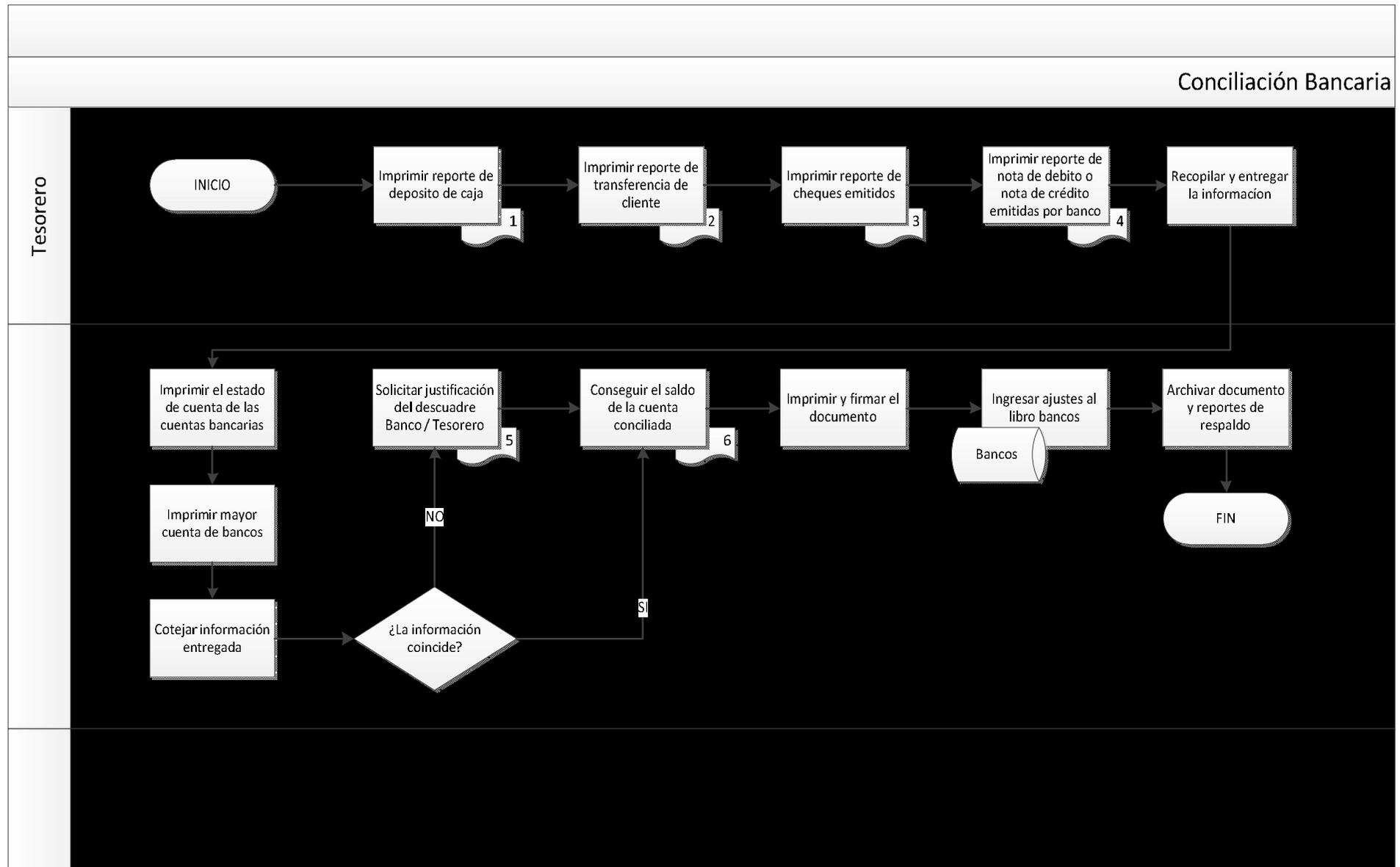
1. El tesorero emite los reportes de depósito, transferencias del cliente, cheques emitidos y notas de débito y/o nota de crédito bancarias.
2. EL tesorero recopila los reportes y entrega esta información al asistente contable.
3. El asistente imprime de la página electrónica del banco el estado de cuenta con los movimientos correspondientes y los movimientos registrados en el mayor de la cuenta bancos.
4. Procede a cotejar la información, buscando la coincidencia exacta y el saldo conciliado, tomando en cuenta notas de debito o crédito no registradas, cheques no cobrados y depósitos en tránsito.
5. Si existieran diferencias por errores de registro o inconsistencias de la información ya sea del tesorero o del banco, el asistente contable deberá pedir la justificación y solución de manera escrita.
6. El asistente contable concilia el saldo de la cuenta bancos y emite el documento de la conciliación con un detalle de los ajustes necesarios dados en el proceso.

7. Imprime y firma el documento con toda la información de respaldo.
8. Ingresa los asientos de ajustes generados a efectos de la conciliación bancaria.
9. Archiva la documentación.

4.8.5.3.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (mín.)
1	Impresión y entrega de los reportes requeridos	Tesorero	180
2	Imprimir el estado de cuenta y mayor de bancos	Asistente Contable	60
3	Cotejar la información	Asistente Contable	180
4	Solicitud y justificación de errores de registro o inconsistencia de la información	Asistente Contable	60
5	Elaborar informe de la conciliación bancaria, impresión y firma el documento.	Asistente Contable	30
6	Registro de asientos de ajuste	Asistente Contable	30
7	Archivar la documentación		2
		TOTAL	542

4.8.5.3.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

4.8.5.3.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Tiempo de entrega	Conciliación bancaria	<i>Día de entrega/ 2</i>	$X \leq 1$	Asistente Contable

En la actualidad, no hay un proceso para la conciliación bancaria, resultando perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer un análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.5.4. Subproceso de control periódico de inventario

4.8.5.4.1. Misión del proceso

Precautelar los inventarios de mercaderías de la empresa ejerciendo controles periódicos para su constatación física y contable.

4.8.5.4.2. Políticas del proceso

1. Cada artículo de inventario debe estar debidamente etiquetado con el código y el precio.
2. Las bodegas serán restringidas al público, únicamente pueden entrar asistente de almacenes, el jefe de almacén, contabilidad y gerencia.
3. Los controles se realizarán como mínimo una vez por mes por muestreo de inventario, basado en los diez artículos de mayor movimiento en la semana y diez productos de mayor valor.
4. Los controles serán hechos sin previo aviso por el asistente contable.
5. El tiempo máximo para la justificación de diferencia en el inventario será de 24 horas a partir de la inspección.

4.8.5.4.3. Descripción del proceso

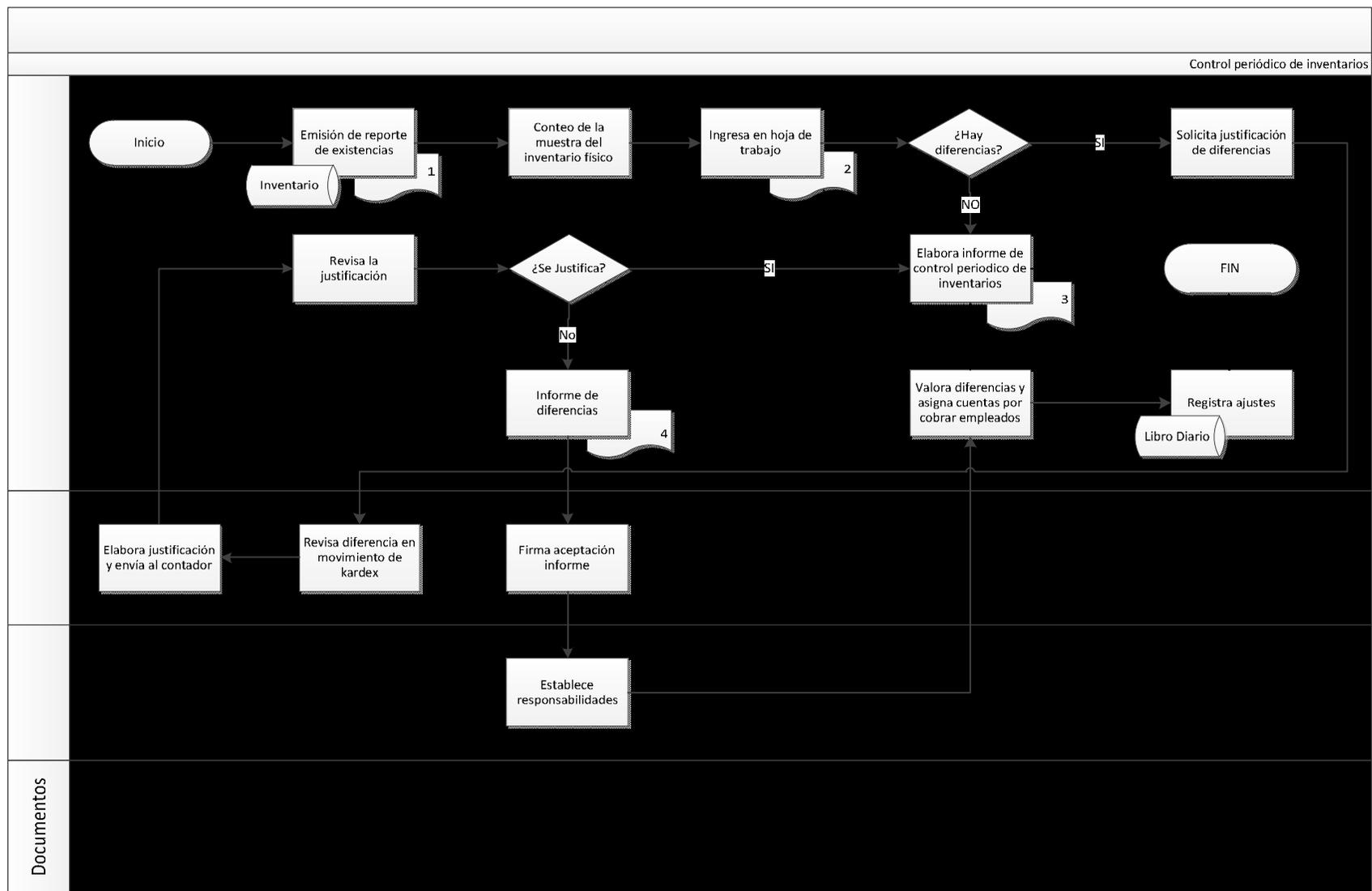
1. El asistente contable es el encargado de elaborar un cronograma de controles y se harán dentro o no de este, tomando en cuenta el número mínimo de inspecciones por mes.
2. El asistente contable imprime el reporte de existencias de los artículos seleccionados para la muestra y acude a bodega a hacer la constatación física. Esta se hace en presencia del bodeguero.
3. La información recogida durante la inspección se ingresa en la hoja de trabajo, si hay diferencias se pide al jefe comercial que las justifique y se revisa en los movimientos de cada artículos en los kárdex del sistema.
4. Se darán de bajas los artículos que se encuentren dañados, caducados o maltratados con el procedimiento exigido por el ente de control tributario.

5. La justificación por diferencias hecha por el jefe comercial debe adjuntar documentos verificables para ser válida. Si no se justifican las diferencias el asistente contable emite un informe de diferencias a al jefe administrativo con las observaciones del caso con la firma de conformidad del jefe comercial.
6. El jefe administrativo es el encargado de asignar responsabilidades según su criterio y juicio de valor basado en el informe recibido.
7. El asistente contable se encarga de valorar las diferencias con el costo promedio reportado por el sistema contable y de asignarlo a cuentas por cobrar empleados, reflejado en roles.
8. Así también se registran todos los asientos de ajustes generados del control de inventarios, ya sean por bajas o cuentas por cobrar empleados.
9. Al final se elabora un informe del control periódico de inventarios donde se registra los resultados del control y se archiva con todos los documentos generados en el mismo.

4.8.5.4.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (mín.)
1	Determinación de la muestra e impresión del reporte de existencias de la misma	Asistente Contable	60
2	Constatación física y registro en la hoja de trabajo	Asistente Contable	60
3	Solicitud de justificación de diferencias	Asistente Contable	15
4	Revisión de la justificación, documentos y recuento	Asistente Contable	30
5	Elaboración del informe de diferencias a Gerencia	Asistente Contable	30
6	Asignación de responsabilidades	Jefe Administrativo y Financiero	30
7	Valorización, aplicación de cuentas por cobrar empleados y ajustes generados en el control	Asistente Contable	30
8	Informe de control periódico de inventarios y archivo de documentación	Asistente Contable	30
		TOTAL	285

4.8.5.4.5. Flujograma



Elaborado por: La autora

4.8.5.4.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Control periódico de inventario	Informe del control periódico de inventarios	$\frac{\text{Controles realizados}}{\text{Controles establecidos}}$	$X \geq 1$	Asistente contable
Justificaciones de faltantes	Informe del control periódico de inventarios	$\frac{\text{Justificaciones aprobadas}}{\text{Reporte de faltantes}}$	$X = 1$	Asistente Contable

En la actualidad, no hay un proceso de control de inventarios, resultando perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer una análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.5.5. Subproceso de administración de inventario de útiles de oficina, herramientas y equipos de seguridad

4.8.5.5.1. Misión de proceso

Administrar de manera correcta los útiles de oficina, herramientas y quipos de seguridad asignando responsabilidades, con el fin de evitar pérdidas o mal uso por parte de los colaboradores.

4.8.5.5.2. Políticas del proceso

1. Los artículos que se pierdan o se averíen por mal uso, deberán ser descontados a las personas que fueron entregados y eran responsables por su cuidado.
2. Las inspecciones se las hará sin previo aviso mínimo dos veces por mes.
3. El asistente contable es el responsable de la custodia y de mantener en los niveles óptimos los inventarios de los útiles de oficina, herramienta y equipo de seguridad, si necesita reponerlos se encarga de gestionar la compra con adquisiciones.
4. El colaborador custodio de los artículos es responsable de los mismos hasta el día de su desvinculación de la empresa o su relevo.

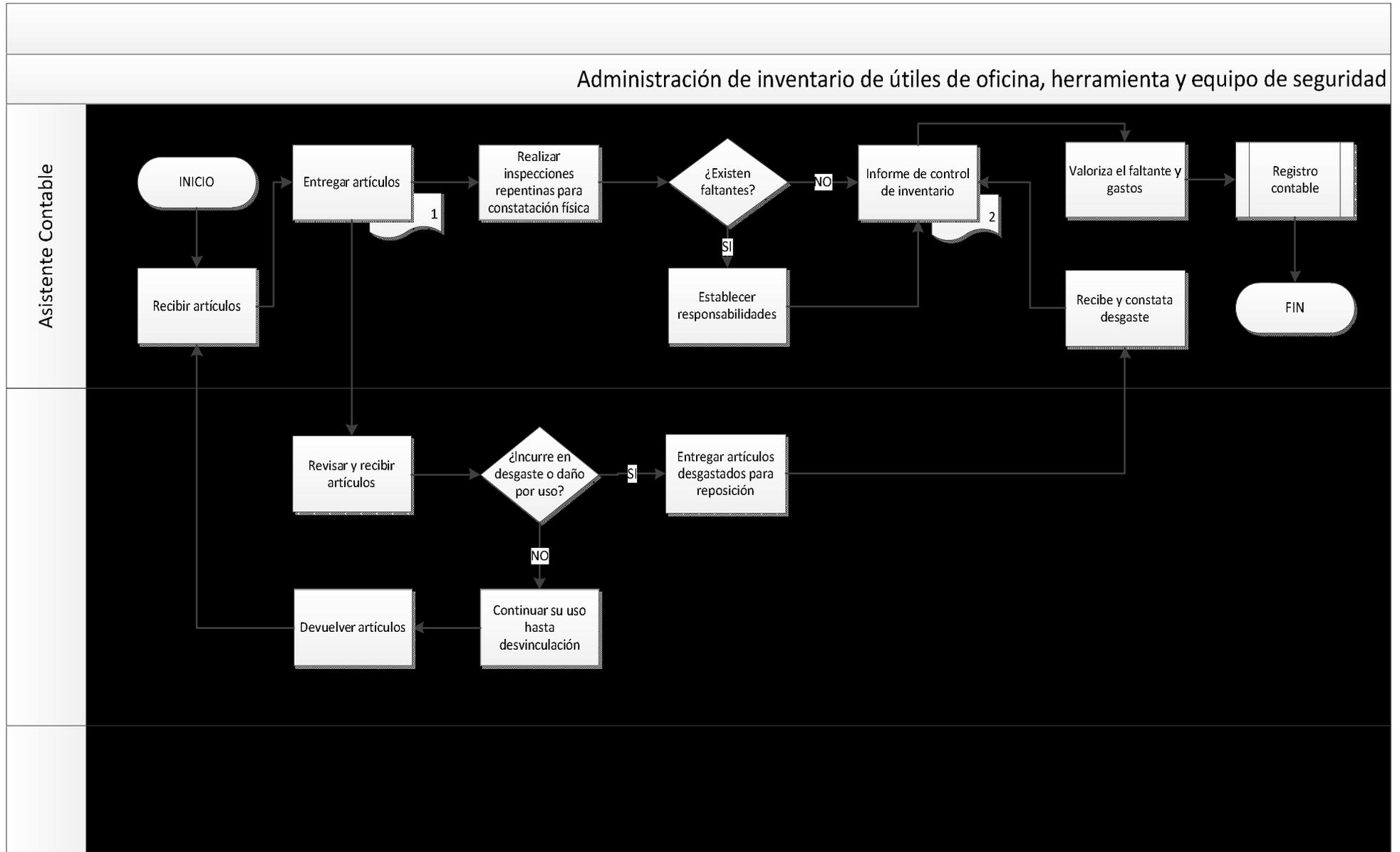
4.8.5.5.3. Descripción el proceso

1. Inicia cuando el asistente contable entrega los artículos a sus custodios y elabora un auxiliar donde registra la entrega para constancia de ambos.
2. Si los artículos se desgastan o dañan por su uso normal se entrega al auxiliar contable para que los reponga por nuevos.
3. El asistente hará la inspección repentina para hacer una constatación física de los artículos que entregó.
4. Elaborará un informe de los resultados encontrados.
5. Si hay faltantes, se los valoriza y se genera cuentas por cobrar empleados.
6. Cuando hay desgaste se da de baja y se programa la compra para reposición.

4.8.5.5.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (min)
1	Entregar artículos a custodios y elaborar auxiliar para constancia de las partes	Asistente Contable	30
2	Inspeccionar en el puesto de trabajo	Asistente Contable	30
3	Elaborar informe de los resultados encontrados	Asistente Contable	30
4	Valorizar los faltantes y registra cuentas por cobrar empleados	Asistente Contable	20
5	Dar de baja del inventario los artículos defectuosos y desgastados, reponer nuevos	Asistente Contable	30
		TOTAL	155

4.8.5.5.5. Flujograma



Elaborado por: La autora

4.8.5.5.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Inspecciones al mes	Informe de control de inventario	$\frac{\text{Número de inspecciones}}{\text{Inspecciones mínimas}}$	$X \geq 1$	Asistente Contable
Reposición de artículos	Informe de control de inventario	$\frac{\text{Artículos repuestos}}{\text{artículos desgastados}}$	$X \leq 1$	Custodio
Tiempo de inspección	Informe de control de inventario	$\frac{\text{Tiempo de inspección}}{\text{Tiempo estimado}}$	$X \leq 1,10$	Asistente Contable

En la actualidad, no hay un proceso de de administración de inventario de útiles de oficina, herramientas y equipos de seguridad, resultando perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer una análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.5.6. Subproceso de emisión de estados financieros y declaraciones mensuales

4.8.5.6.1. Misión de procesos

Emitir mensualmente los estados financieros con la información precisa del ejercicio, útil para la toma de decisiones, la formulación de las declaraciones y el pago del impuesto generado.

4.8.5.6.2. Políticas del proceso

1. La presentación de estados financieros al Servicio de Rentas Internas (SRI) se hace anualmente, por políticas internas el contador presentará a gerencia los estados financieros mensualmente hasta el día quince del mes siguiente.
2. Los estados financieros deben tener coherencia y consistencia con los principios contables generales.
3. Los estados financieros deberán ser emitidos desde el sistema contable que posee la empresa
4. Es obligación del asistente contable hacer el registro contable diariamente, con el fin de mantener actualizada la información en el sistema contable para cuando el contador pueda acceder a la misma cuando le sea necesario.
5. Los asientos de ajustes son de exclusiva responsabilidad del contador, para esto se debe establecer y consultar los métodos de valoración de cuentas.
6. Se debe mantener un archivo que respalde los asientos de ajustes.

4.8.5.6.3. Descripción del proceso

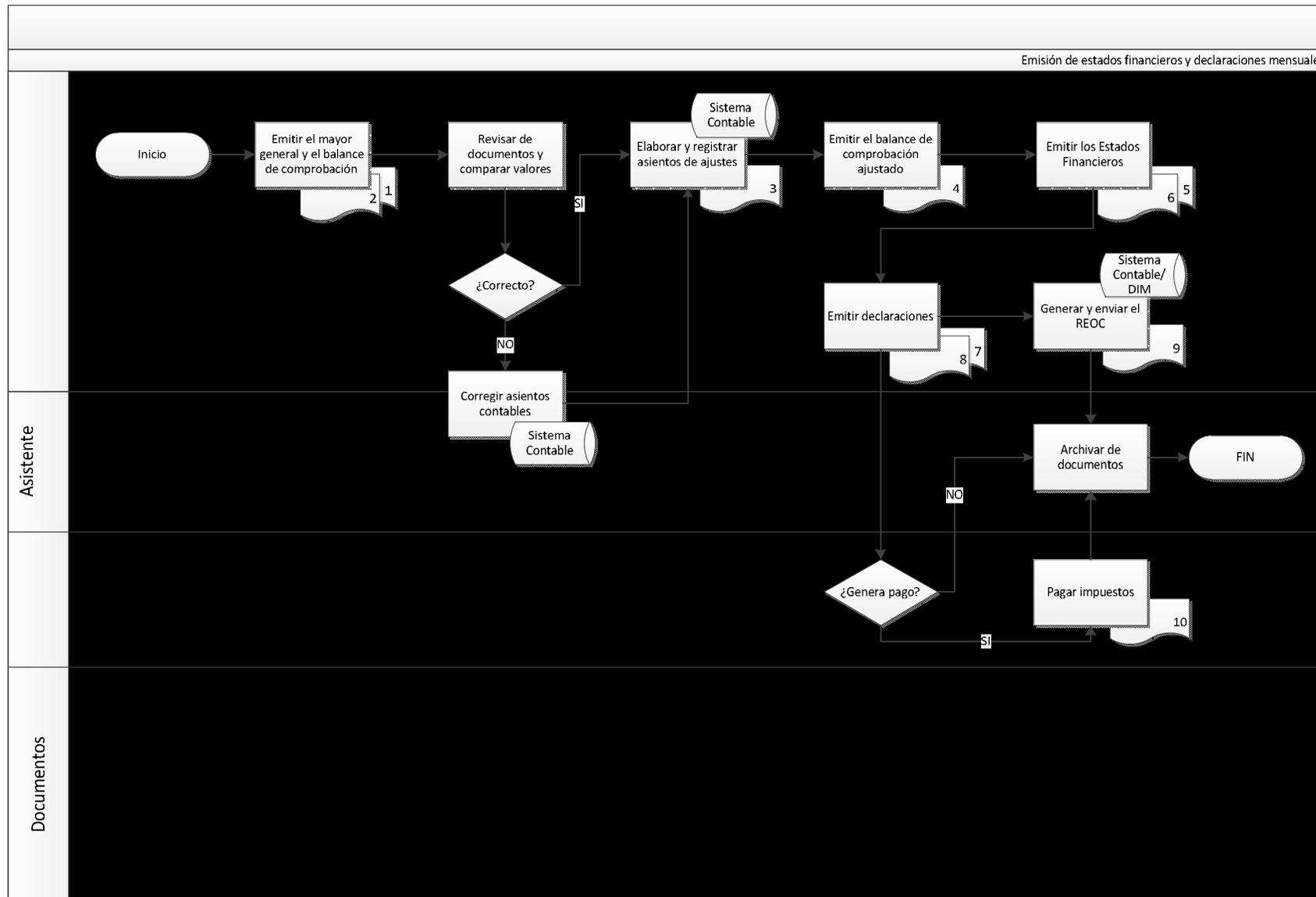
1. El contador acude al establecimiento y accede a la información del período desde el sistema contable, imprime el mayor general de todas las cuentas y el balance de comprobación.
2. Revisa los asientos generados por las transacciones diarias de la empresa, se fija que los saldos reflejados en el mayor general y el balance de comprobación coincidan y en que el registro contable haya sido hecho de manera correcta.
3. Si es necesario corrige inmediatamente los asientos analizando y aplicando los principios contables conjuntamente con el auxiliar contable.

4. Se procede a realizar los asientos de ajustes mensuales, que son los siguientes:
 - a. Rol de pagos
 - b. Provisiones de beneficios sociales
 - c. Amortizaciones
 - d. Depreciaciones de activos fijos
 - e. Inventarios (bajas y pérdidas)
 - f. Regularización de Inventarios (Costo de Ventas)
 - g. Transacciones de gastos prepagos
 - h. Conciliación bancaria
 - i. Otros
5. Una vez realizados los ajustes necesarios se emite el balance de comprobación ajustado.
6. Emitir el estado de pérdidas y ganancias y el balance general desde el sistema contable y presentar a gerencia para su aprobación.
7. Con la información obtenida de los estados financieros aprobados se procede a la elaboración de las declaraciones, el formulario 103 y 104 vía Internet y se imprime.
8. El contador generará el REOC desde el sistema contable, lo subirá al DIM, lo guardará, lo comprimirá, lo enviará vía internet por el Portal del SRI e imprimirá el talón resumen que valida la operación.
9. Si se genera valores a pagar el tesorero es el encargado de hacer el pago mediante cheque en los puntos de pago autorizados hasta la fecha de vencimiento.
10. El asistente contable se encarga de archivar de los auxiliares de respaldo de los asientos de ajustes, balance de comprobación ajustado, estados financieros, el talón resumen del REOC, los formularios y los comprobantes de pago del impuesto generado.

4.8.5.6.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (mín.)
1	Emitir el Mayor General y Balance de Comprobación	Contador General	15
2	Revisar los asientos y cruzar la información de los reportes	Contador General	120
3	Corregir los asientos necesarios	Contador General	120
4	Elaborar y registrar los asientos de ajuste mensuales	Contador General	60
5	Emitir el Balance de comprobación ajustado	Contador General	15
6	Emitir los Estados Financieros y presentar a gerencia	Contador General	15
7	Aprobar los estados financieros	Gerente General	60
8	Elaborar las declaraciones	Contador General	30
9	Enviar el REOC	Contador General	30
10	Pagar el impuesto generado	Tesorero	90
11	Archivo de documentos generados	Asistente Contable	15
		TOTAL	570

4.8.5.6.5. Flujograma



Elaborado por: La autora

4.8.5.6.6. Indicadores de gestión

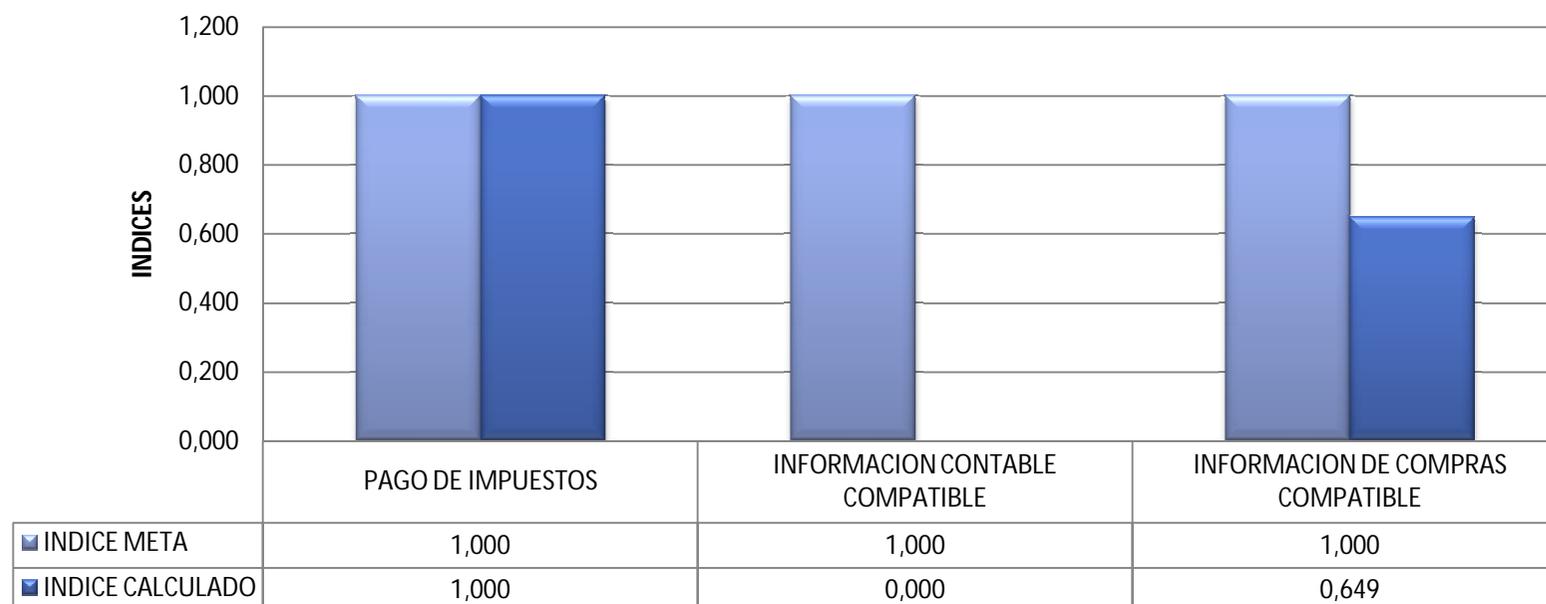
Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Pago de impuestos	Comprobantes de pago de impuestos	$\frac{\text{Pagos sin multas}}{\text{Pagos generados}}$	X = 1	Contador General/Tesorero
Información contable compatible	Mayor General y Balance de Comprobación	$\frac{\text{Balances aprobados}}{\text{balances presentados}}$	X = 1	Asistente Contable
Información de compras compatible	Ingreso del REOC	$\frac{\text{Registros Correctos}}{\text{Registro total de compras}}$	X = 1	Asistente Contable

4.8.5.6.7. Análisis comparativo de gestión e índice meta

FRECUENCIA	MENSUAL
PERIODO ANALIZADO	FEBRERO 2011

SUBPROCESO	DATOS						INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	PAGOS SIN MULTAS	PAGOS GENERADOS	BALANCES PRESENTADOS	BALANCES APROBADOS	REGISTROS CORRECTOS	REGISTRO TOTAL DE COMPRAS				
EMISION DE ESTADOS FINANCIEROS Y DECLARACIONES MENSUALES	2	2					PAGO DE IMPUESTOS	1,000	1,000	0,00%
			0	0			INFORMACION CONTABLE COMPATIBLE	N/A	1,000	N/A
					24	37	INFORMACION DE COMPRAS COMPATIBLE	0,649	1,000	35,14%

EMISION DE ESTADOS FINANCIEROS Y DECLARACIONES MENSUALES



El índice meta del indicador pago de impuestos, es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 1 es decir, no hay desviación a corregir.

El índice meta del indicador información contable compatible, es igual a 1. En la actualidad los balances se generan anualmente y no cabe comparación.

El índice meta del indicador información de compras compatible, es igual a 1, el obtenido del mes de febrero es 0,649 es decir, el 35,14% de desviación a corregir.

4.8.6. Proceso de gestión de recursos humanos

4.8.6.1. Subproceso selección de personal

4.8.6.1.1. Misión del proceso

Seleccionar de manera acertada colaboradores idóneos para ocupar los diferentes cargos de la empresa.

4.8.6.1.2. Políticas del proceso

1. Cuando se genere la necesidad de seleccionar personal se acudirá primero a la base de datos de recursos humanos.
2. La convocatoria se hará en la publicación dominical del periódico local.
3. La hoja de vida se receptorá vía electrónica únicamente.
4. La carpeta que el aspirante deben portar al momento de la entrevista debe contener, la hoja de vida, fotografía tamaño carnet actualizada, copia de la cédula de identidad, copia de la licencia de conductor profesional, si es el caso, tres referencias personales, referencias laborales y certificación de estudios realizados.
5. En la entrevista se informará al aspirante las condiciones de trabajo, remuneración y beneficios.
6. Se evaluará a los seleccionados en la entrevista, baterías psicológicas y pruebas de aptitud necesarias para seleccionar una terna basadas en el perfil del puesto documentado.
7. Dependiendo del puesto existirán pruebas de aptitud que el jefe superior del puesto deberá aplicarlas.
8. La persona seleccionada deberá ser elegida únicamente por el gerente de entre la terna preparada por el jefe administrativo y financiero

4.8.6.1.3. Descripción del proceso

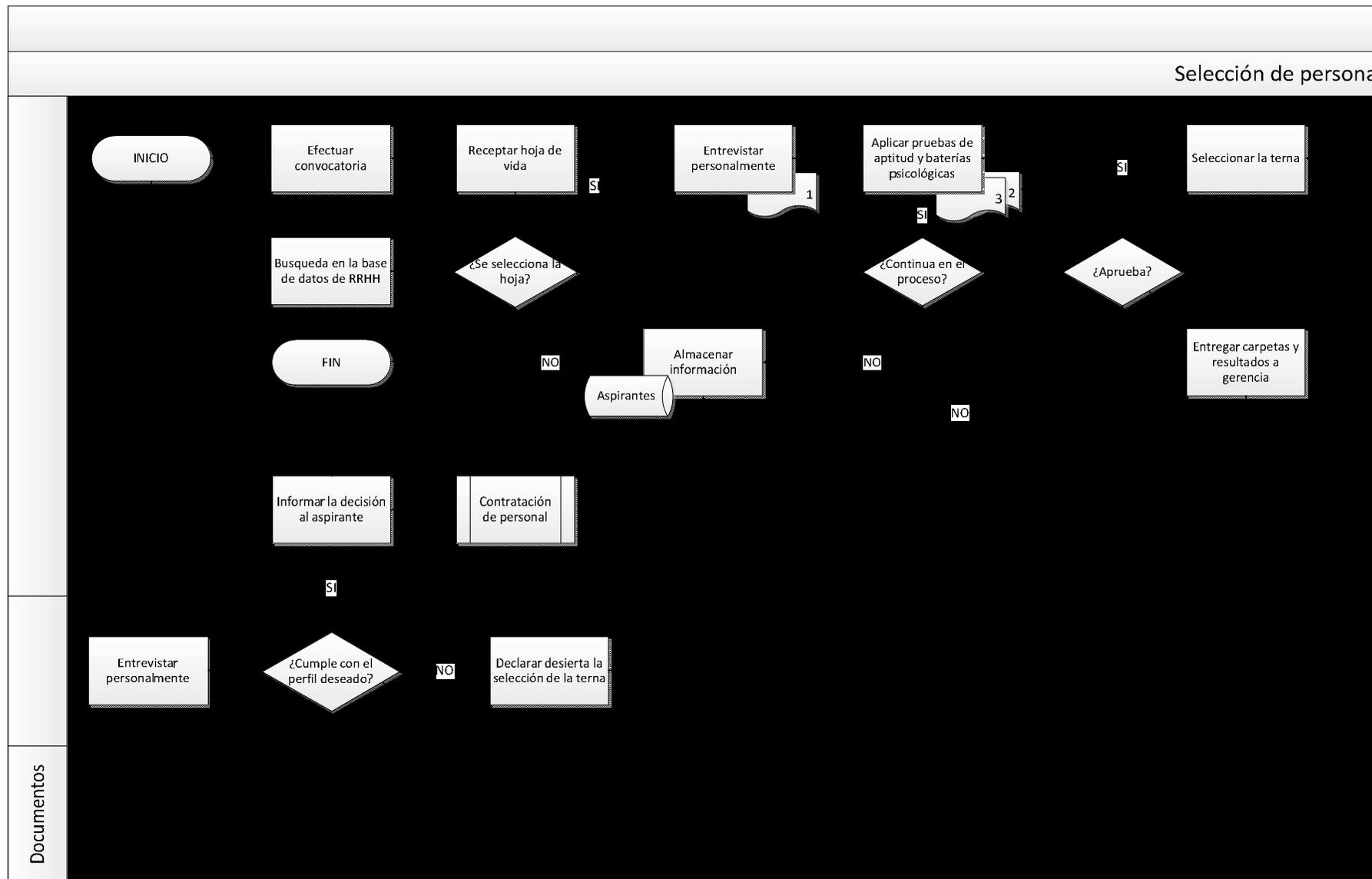
1. Cuando la empresa ha decidido contratar nuevos colaboradores empieza el proceso de selección de personal con la revisión en la base de datos o convocatoria general a cargo del jefe administrativo y financiero.
2. Se receptorá las hojas de vida de los solicitantes, se estudiaran los perfiles,
3. Los solicitantes que cumplan con el perfil del puesto a ocupar continuarán en el proceso y serán convocados para la entrevista y evaluación a una hora programada y se le informará de los documentos que debe portar.

4. Las hojas de vida que no sean elegidas serán almacenadas en una base de datos para futuras selecciones.
5. El jefe administrativo y financiero entrevistará a los aspirantes a la hora programada, solicitará los documentos, revisará que todo esté completo y en orden, entregará datos informativos de la empresa y del puesto a ocupar. El objetivo de esta entrevista es evaluar la actitud y presencia de los solicitantes; si cumple con el perfil buscado se aplicarán las siguientes evaluaciones.
6. Dependiendo del puesto y cargo se aplicarán las baterías psicológicas y pruebas de aptitud en la misma entrevista o si no se citará para otra fecha u hora.
7. Con toda la información recabada del solicitante en la entrevista y las correspondientes evaluaciones el jefe administrativo y financiero preparará una terna y entregará esta selección de carpetas con los resultados obtenidos al gerente y programará una última entrevista.
8. Las aspirantes al puesto asistirán a la entrevista con el gerente y de ser el caso estará presente el jefe superior del puesto para aportar criterios para la decisión. La elección de la persona idónea estará basada en la elección según las percepciones obtenidas en la entrevista. Si ninguna de las tres personas entrevistadas cumplen con el perfil buscado por el gerente se declarara desierta la terna y el jefe administrativo y financiero preparará una nueva.
9. La persona elegida será informada de su selección y se procede a la contratación.

4.8.6.1.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (días)
1	Buscar en la base de datos / convocatoria General	Jefe administrativo y financiero	1
2	Receptar de hojas de vida	Jefe administrativo y financiero	3
3	Analizar las hojas de vida, preseleccionar y programar las entrevistas	Jefe administrativo y financiero	2
4	Entrevistar, evaluar, con baterías psicológicas y de aptitudes	Jefe administrativo y financiero /Jefe Superior	1
5	Preparar la terna y planificar entrevistas con el Gerente	Jefe administrativo y financiero	1
6	Entrevistar y seleccionar al colaborador a contratar	Gerente General	1
TOTAL			9

4.8.6.1.5. Flujograma



Elaborado por: La autora

4.8.6.1.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Tiempo de Selección	Selección de personal	$\frac{\textit{Tiempo de selección}}{\textit{TTE}}$	X≤1,10	Asistente
Aprobación de las temas	Selección de personal	$\frac{\textit{Terna aprobadas}}{\textit{Ternas presentadas}}$	X=1	Asistente

En la actualidad, no hay un proceso de selección de personal, resultando perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer una análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.6.2. Subproceso de Contratación de Personal

4.8.6.2.1. Misión del Proceso

Optimizar la contratación de personal capacitado y óptimo para ocupar los diferentes puestos de la empresa.

4.8.6.2.2. Políticas del proceso

1. El Jefe administrativo y financiero debe dar aviso al IESS del ingreso del colaborador contratado desde el primer día de trabajo.
2. El Jefe administrativo y financiero debe legalizar el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales en treinta días después de su suscripción para evitar multas.
3. Por ningún motivo se volverá a contratar a ex colaboradores que hayan reportado deficiencia en su rendimiento y compromiso con la empresa.
4. Cada empleado contará con una carpeta donde se registre su historial laboral en la empresa y documentos inherentes.

4.8.6.2.3. Descripción del proceso

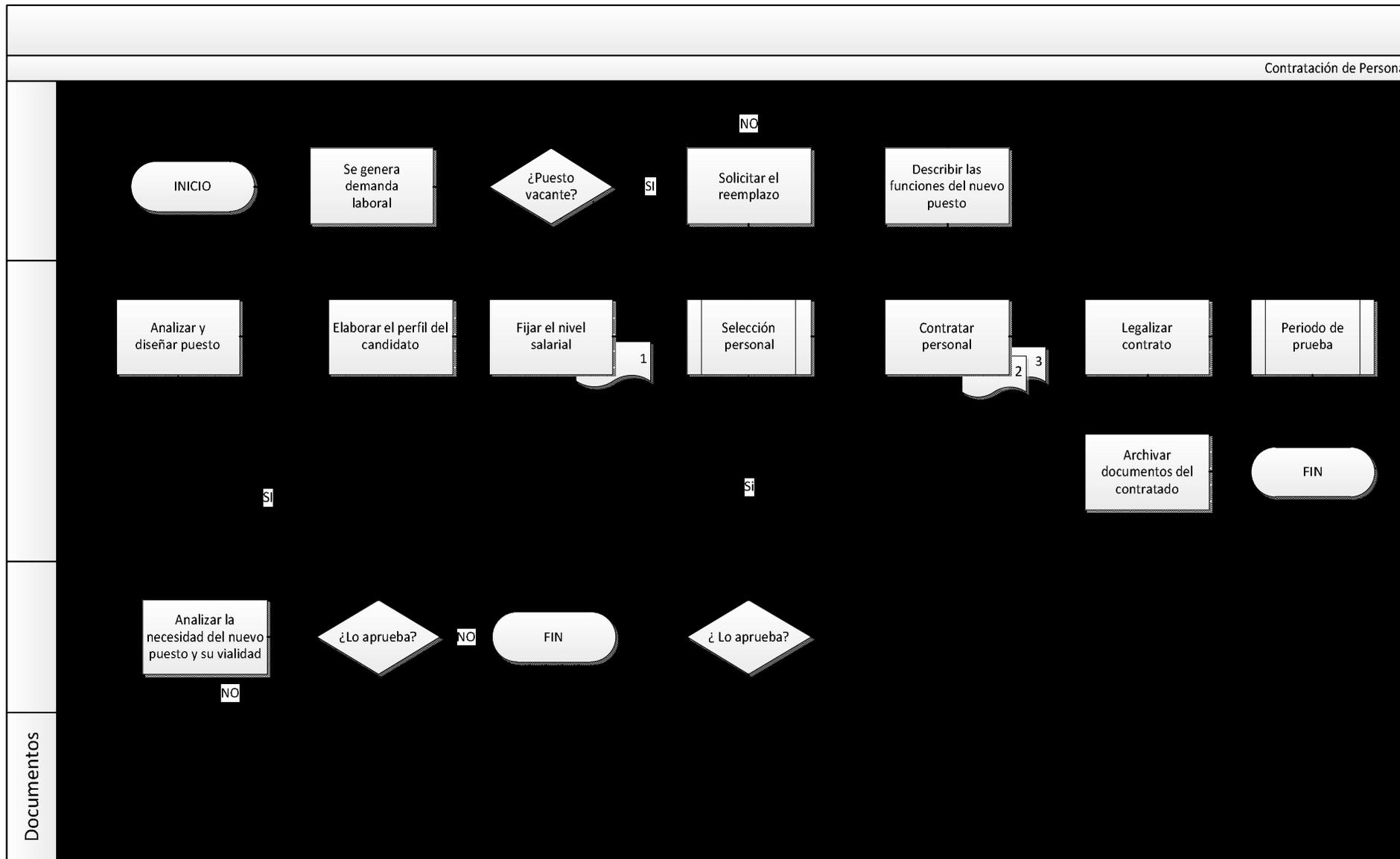
1. El proceso se inicia cuando se genera una demanda laboral, esto ocurre de dos maneras, la primera, cuando hay una vacante en los puestos establecidos y la segunda, cuando se genera la necesidad de un nuevo puesto en la empresa.
2. Al generarse una vacante dentro de los puestos de la empresa, se debe informar al jefe administrativo y financiero su requerimiento para que busque un reemplazo y empiece con la selección de personal.
3. Si se genera la necesidad de crear un nuevo puesto, el solicitante describirá las funciones y el perfil de manera general al gerente general para el análisis y aprobación.
4. Una vez aprobado un nuevo puesto el gerente informa al jefe administrativo y financiero, quien se encarga de analizar, diseñar el puesto, el perfil del candidato, establecer el salario, el horario de trabajo y el tipo de contrato. Todo lo registra en la Hoja de Descripción de Puesto.
5. Remitir la Hoja de Descripción del Puesto para que el gerente la revise y la apruebe.
6. Luego de su aprobación el jefe administrativo y financiero procederá a ejecutar el proceso de Selección de Personal

7. Contratar a la persona seleccionada para ocupar el puesto, efectuar el aviso de entrada al IESS vía internet y elaborar el contrato de trabajo.
8. El contrato es enviado al Ministerio de Relaciones Laborales para su legalización.
9. El nuevo colaborador pasa por un tiempo de prueba de tres meses para decidir su permanencia en la empresa.
10. El Jefe administrativo y financiero recibe el contrato de trabajo legalizado y lo archiva junto con la hoja de vida, cédula, papeleta de votación, referencias personales y laborales y la certificación de los estudios realizados.

4.8.6.2.4. Tiempo teórico estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TTE (horas)
1	Describir las funciones y perfil requerido para el puesto	Jefe Superior	0,25
2	Aprobar el nuevo puesto	Gerente General	0,25
3	Analizar, diseñar el puesto, elaborar el perfil fijar el salario y el tipo de contrato y registrar en la hoja de descripción del puesto	Jefe administrativo y financiero	3
4	Aprobar la hoja de descripción del puesto	Gerente General	0,50
6	Contratar personal, elaborar contrato y aviso de entrada al IESS	Jefe administrativo y financiero	2
7	Enviar contrato al Ministerio de Relaciones Laborales para legalización	Jefe administrativo y financiero	48
8	Recibir contrato y archivar con los documentos inherentes del colaborador	Jefe administrativo y financiero	1
		TOTAL	55

4.8.6.2.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

4.8.6.2.6. Indicadores de Gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Relación con el Ministerio de Relaciones Laborales	Expediente del Ministerio de Relaciones Laborales	$\frac{\text{Contratos sin multas}}{\text{Contratos legalizados}}$	X=1	Jefe administrativo y financiero
Tiempo de análisis y diseño de puesto	Hoja de descripción de puesto	$\frac{\text{Tiempo de análisis y diseño de puesto}}{\text{TTE parcial}}$	X≥1,20	Jefe administrativo y financiero
Elaboración de contratos de trabajo	Contratos de trabajo	$\frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Contratos presentados}}$	X=1	Jefe administrativo y financiero

En la actualidad, no hay un proceso de contratación de personal, resultando en contrataciones poco formales que causan problemas legales resultando perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer una análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.6.3. Subproceso de periodo de prueba

4.8.6.3.1. Misión del proceso

Evaluar a los nuevos colaboradores en su desempeño y adaptación a la empresa dando previamente la inducción y el entrenamiento óptimo, con el fin de decidir su permanencia en la empresa o desvinculación.

4.8.6.3.2. Políticas de proceso

1. Todo nuevo colaborador pasará por el periodo de prueba antes de decidir su permanencia en la empresa.
2. La decisión de permanencia se tomará en base a evaluaciones
3. Las evaluaciones serán registradas de manera escrita y serán de conocimiento del colaborador.
4. La evolución será continua durante el periodo de prueba.
5. La decisión de desvinculación podrá ser tomada durante todo el periodo de prueba.
6. La permanencia en el puesto se tomará al final del periodo de prueba.
7. Los colaboradores en periodo de prueba deben estar afiliados desde el primer día de trabajo.

4.8.6.3.3. Descripción del proceso

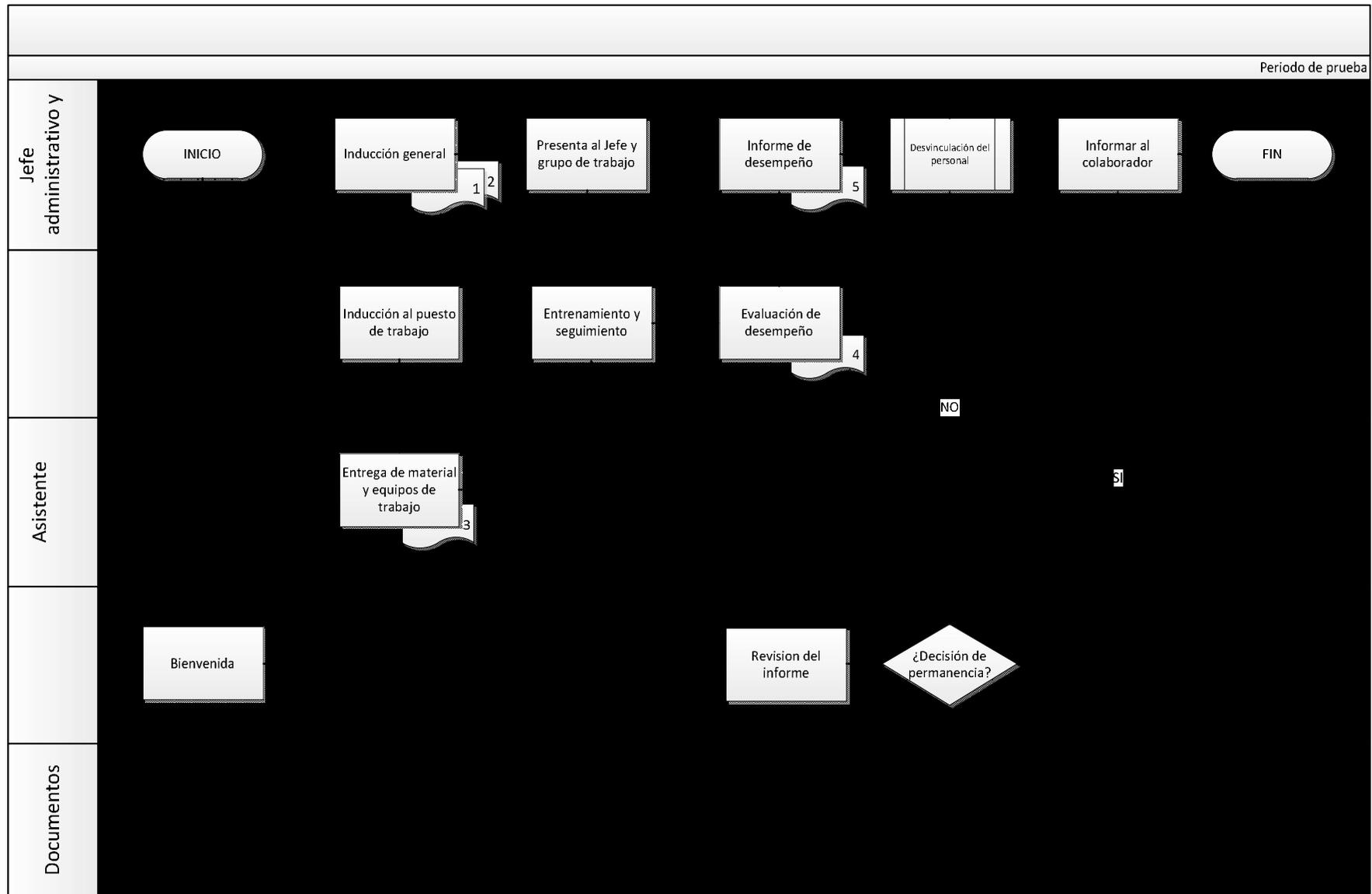
1. El gerente general se encarga de dar la bienvenida al nuevo colaborador
2. El jefe administrativo y financiero es el encargado de dar la inducción general a la empresa, recorrido de las instalaciones y entregar de manera escrita la información general de la empresa (misión, visión, valores y objetivos) y la información específica del puesto a ocupar (funciones, competencias, políticas, objetivos y horarios)
3. El jefe administrativo y financiero presenta formalmente al nuevo colaborador al jefe inmediato y grupo de trabajo.
4. El jefe inmediato se encarga de dar la inducción específica del puesto de trabajo y responde inquietudes.

5. El asistente contable entrega el equipo, materiales y uniformes al nuevo colaborador y lo registra en el auxiliar de inventario de inventario correspondiente, firman ambos para constancia.
6. El jefe superior da el entrenamiento y si lo cree pertinente asigna un tutor durante el periodo de prueba, da seguimiento al desempeño.
7. El jefe superior evalúa constantemente el desempeño del nuevo colaborador y lo registrará en una evaluación semanal por medio de valoración en escala de los diferentes aspectos que competen al puesto. Estas evaluaciones se hacen en presencia del colaborador quien es informado de los resultados y firma para constancia.
8. El jefe inmediato envía estas evaluaciones al jefe administrativo y financiero conjuntamente con sus sugerencias y comentarios pertinentes, que ayudarán a la toma de decisión.
9. El jefe administrativo y financiero elabora un informe con los resultados finales obtenidos, conclusiones y recomendaciones, lo envía a gerencia.
10. El Gerente basado en el informe y su juicio de valor toma una la decisión de permanencia o desvinculación del colaborador
11. El Jefe administrativo y financiero informa de la decisión al colaborador, si el resultado es positivo el colaborador permanece en a empresa, si es negativo se procese a la desvinculación.

4.8.6.3.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (mín.)
1	Bienvenida	Gerente General	10
2	Inducción General y entrega de información (general y específica)	Jefe administrativo y financiero	15
3	Presentación formal al jefe y equipo de trabajo	Jefe administrativo y financiero	5
4	Inducción al puesto de trabajo	Jefe Inmediato	30
5	Entrega de materiales, equipos y uniformes	Asistente Contable	40
6	Aplica evaluación semanal	Jefe Inmediato	15
7	Entrega de evaluaciones al jefe administrativo y financiero	Jefe Inmediato	10
8	Elaborar informe de desempeño y entregar al Gerente	Jefe administrativo y financiero	60
9	Decisión de permanencia	Gerente General	60
		TOTAL	245

4.8.6.3.5. Flujoograma



Elaborado por: La autora

4.8.6.3.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Calculo	Índice meta	Responsable
Inducción a empleados	Entrevista empleados	$\frac{\text{Número de inducciones efectuadas}}{\text{Número de empleados a prueba}}$	X=1	Jefe administrativo y financiero
Evaluaciones de desempeño	Evaluaciones de desempeño	$\frac{\text{Número de evaluaciones aplicadas}}{\text{Número de evaluaciones determinadas}}$	X=1	Jefe inmediato

En la actualidad, no hay un proceso de periodo de prueba, ocasionando que el personal que ingresa no tenga la suficiente inducción ni evaluación para la decisión de permanencia o no en la empresa. Por tanto, no cabe hacer una análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.6.4. Subproceso de desvinculación

4.8.6.4.1. Misión del proceso

Procesar la desvinculación de un colaborador cumpliendo con los requisitos que la ley vigente exija, siendo esta justa para las partes.

4.8.6.4.2. Políticas del proceso

1. La desvinculación de colaboradores debe cumplir con los parámetros que la ley exige.
2. Los responsables del proceso deben estar vigilantes a eventuales cambios de la legislación laboral, evitando sanciones o multas por incumplimiento de esta.
3. La desvinculación se da lugar por despido por parte del empleador o por renuncia del colaborador.
4. El despido debe ser debidamente justificado con tres memos firmados por el empleado en los que consten faltas graves.
5. La renuncia debe ser expresa por el colaborador en una carta de renuncia.

4.8.6.4.3. Descripción del proceso

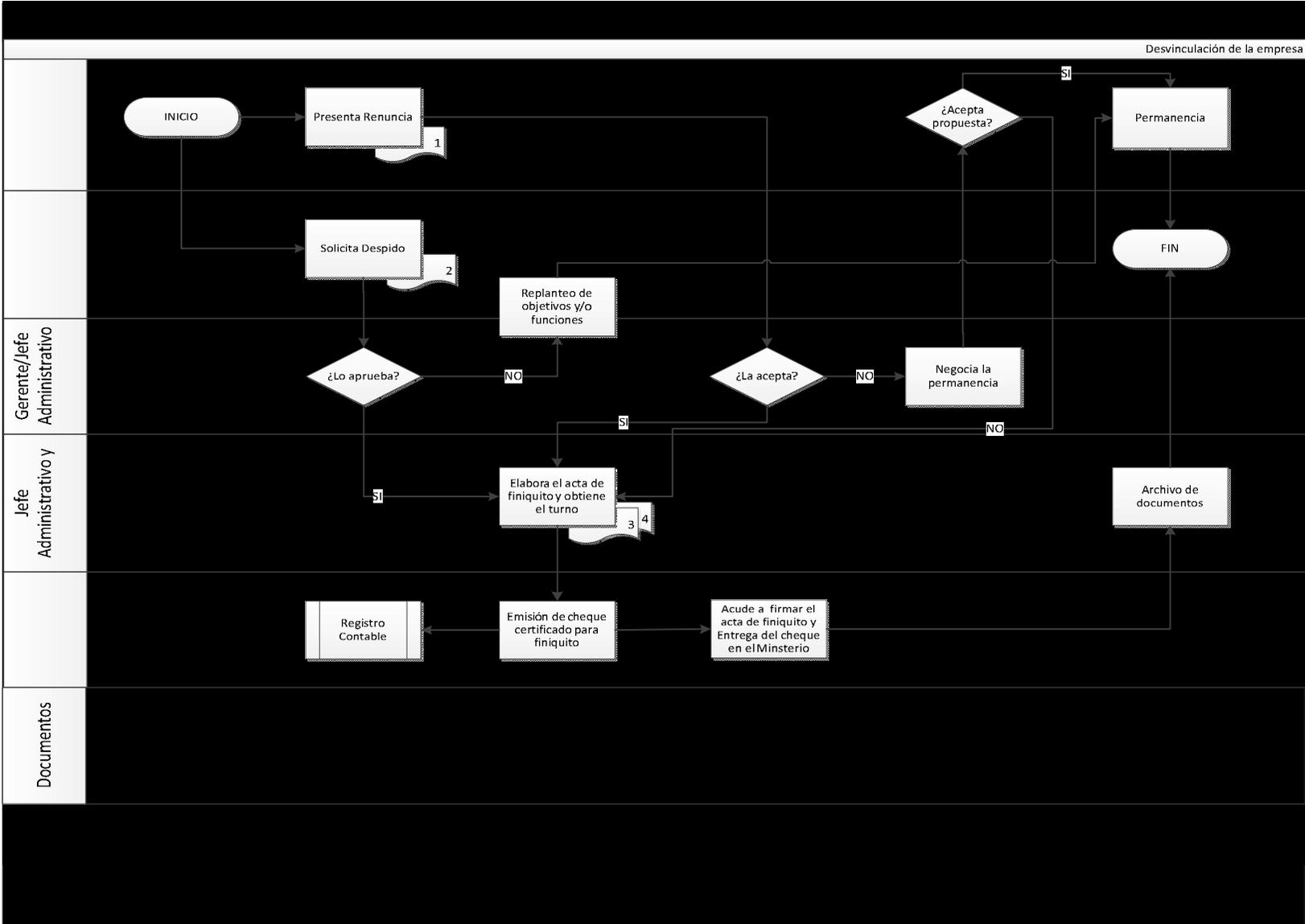
1. El colaborador presenta la renuncia por escrito al gerente, quien conjuntamente con el jefe administrativo y financiero la analizan para dar una respuesta.
2. Si la respuesta es negativa se propone al colaborador nuevos términos para continuar con su permanencia en la empresa, si no hay éxito se continua con la desvinculación. Si la respuesta es positiva, el jefe administrativo y financiero procede con el aviso de salida en el portal electrónico del IESS, hace los cálculos del finiquito , elabora el acta respectiva en el portal electrónico del Ministerio de Relaciones Laborales y obtiene el turno para entregar la liquidación correspondiente en las oficinas del mismo.
3. El jefe inmediato solicita al gerente, el despido del colaborador de forma escrita con los justificativos pertinentes. La solicitud es analizada conjuntamente con el jefe administrativo y financiero antes de dar una respuesta.

4. Si la solicitud es rechazada la empresa replantea las funciones del colaborador para su permanencia. Si la respuesta es positiva, el jefe administrativo y financiero procede con el aviso de salida en el portal electrónico del IESS, hace cálculos del finiquito, elabora el acta respectiva en el portal electrónico del Ministerio de Relaciones Laborales y obtiene el turno para entregar la liquidación correspondiente en las oficinas del mismo.
5. Cuando el acta de finiquito está lista, con el valor expreso de la misma, el jefe administrativo y financiero solicita al tesorero proceda con la emisión del cheque, y se encargue de su registro contable.
6. Se envía a certificar el cheque en la institución financiera correspondiente.
7. El ex colaborador y el jefe administrativo y financiero de la empresa asistenten a la hora y día programados para el finiquito al Ministerios de Relaciones Laborales.
8. Se archiva el acta legalizada con los documentos generados para respaldo por el jefe administrativo y financiero

4.8.6.4.4. Tiempo teórico estimado

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (mín.)
1	Análisis de la renuncia o la solicitud de despido	Gerente / Jefe administrativo y financiero	40
2	Preparación de propuesta y negociación para la permanencia	Gerente / Jefe administrativo y financiero	120
3	Replanteo de objetivos y/o funciones	Jefe administrativo y financiero / Jefe inmediato	60
4	Cálculo de finiquito, Elaboración del acta de finiquito, aviso de salida al IESS y generación del turno.	Jefe administrativo y financiero	60
5	Emisión del cheque certificado	Tesorero	30
6	Acude a cita para registro y legalización	Jefe administrativo y financiero	120
7	Archivo de documentación	Jefe administrativo y financiero	10
8		TOTAL	440

4.8.6.4.5. Flujograma



Elaborado por: La autora

4.8.6.4.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Calculo	Índice meta	Responsable
Desvinculaciones exitosas	Notificaciones y pagos	$\frac{\text{Desvinculaciones con multas y sanciones}}{\text{Desvinculaciones del periodo}}$	X=0	Jefe administrativo y financiero
Acta de finiquito	Actas de finiquito corregidas	$\frac{\text{Actas de finiquito aprobadas}}{\text{Actas de finiquito presentadas}}$	X=1	Jefe administrativo y financiero

En la actualidad, no hay un proceso desvinculación de personal establecido, causando problemas legales, siendo esto perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, no cabe hacer una análisis comparativo de la gestión y los índices meta del proceso.

4.8.6.5. Proceso de administración de nómina

4.8.6.5.1. Misión del proceso

Administrar la nómina de colaboradores de manera óptima y oportuna con el fin de cumplir al día las obligaciones generadas.

4.8.6.5.2. Políticas del proceso

1. El pago de nómina se hace el primer día laborable del mes siguiente.
2. El pago de las obligaciones al IESS se hace hasta el día 15 del mes siguiente.
3. Se entregará un rol individual con el detalle de los ítems intervinientes en el rol a cada colaborador.
4. Los cheques serán girados a nombre del colaborador únicamente
5. El descuento por manutención a menores de edad debe hacerse solo con la autorización del juez competente.
6. La nómina podrá proceder al pago únicamente con la autorización del jefe administrativo y financiero.
7. Si existiera inconformidad con el rol de pagos, el colaborador debe dirigir su queja al jefe administrativo y financiero, quien se encarga de la revisión y si es el caso corrección de errores.
8. Si el colaborador desea que se pague sus fondos de reserva al IESS, deberá hacer el trámite pertinente, caso contrario, el pago de fondos de reserva se hará en el respectivo rol cada mes.
9. Los beneficios sociales se pagarán en las fechas estipuladas por los organismos competentes y se generara roles individuales para estos pagos.
10. Por ningún motivo se descontará del sueldo obligaciones con terceros.

4.8.6.5.3. Descripción del proceso

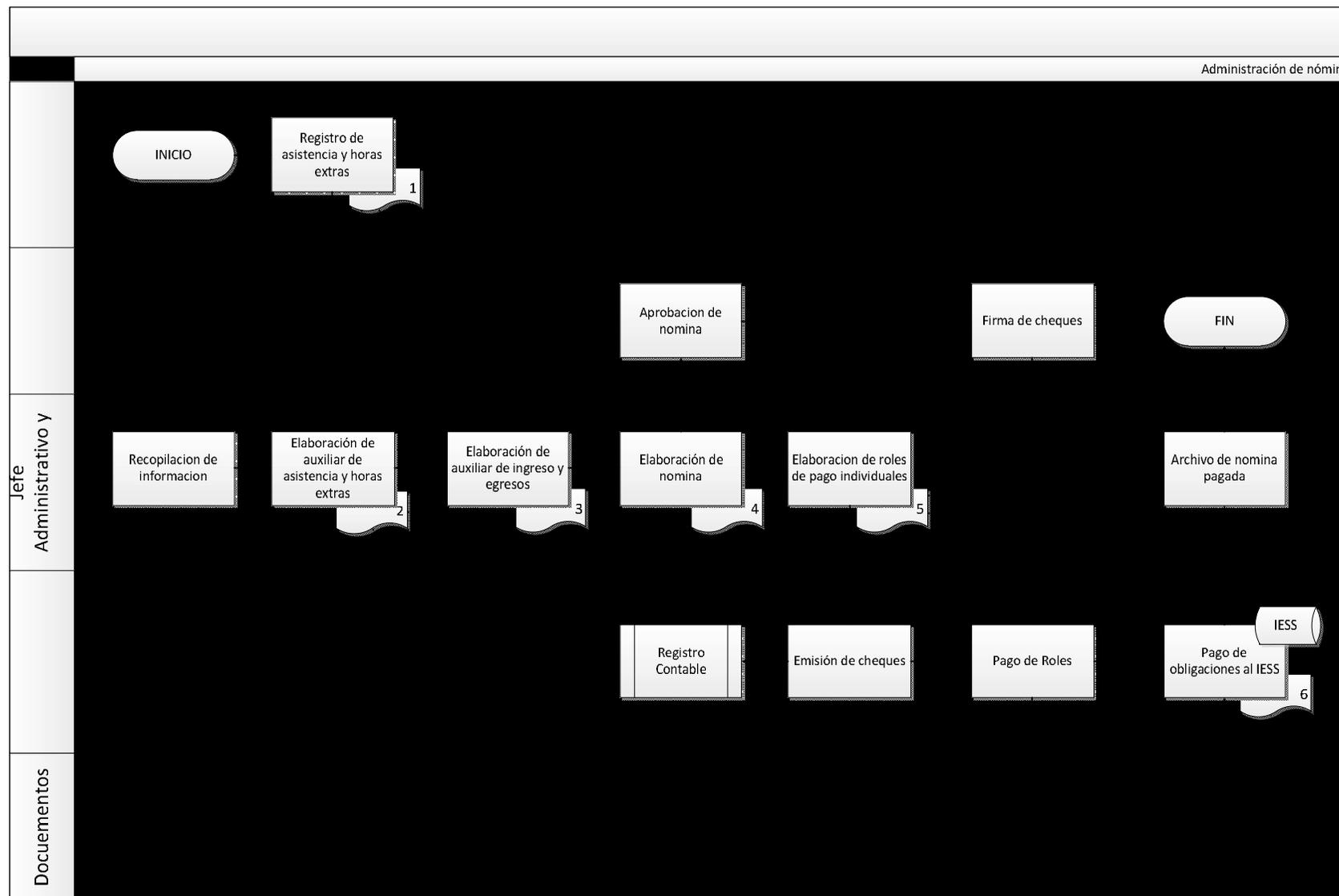
1. Diariamente los colaboradores registrarán su hora de entrada y salida en el Control de asistencias y horas extras, así también se registrará las horas extras con la respectiva justificación del jefe inmediato, se firma para constancia.
2. Al final del mes el asistente contable recopilará la información necesaria para proceder a la elaboración de nómina y roles de pago individuales.
3. Elabora un documento auxiliar de las que contabiliza las asistencias y las horas extras cumplidas de los colaboradores.
4. Elabora un documento auxiliar con los ingresos y egresos de cada colaborador, tales son:
 - a. Ingresos: Sueldos, horas extras, fondos de reserva y bonificaciones por logros
 - b. Egresos: Anticipos, prestamos, aporte personal al IESS, cuentas por cobrar empleados y otros.
5. Elabora la nómina y la entrega al jefe administrativo y financiero con los dos auxiliares anteriores para que revise y apruebe.
6. Una vez aprobada, el jefe administrativo y financiero entrega al asistente contable para que emita los roles individuales.
7. El asistente contable remite los roles conjuntamente con la nómina aprobada al tesorero, para que emita los cheques correspondientes.
8. El tesorero entrega los roles individuales con los pagos respectivos a los colaboradores y se firma en la nomina para constancia.
9. Una vez entregados todos los pagos, el tesorero entrega al asistente contable la nomina firmada para hacer el registro contable respectivo y el archivo.

10. El día de pago de las obligaciones al IESS, el asistente contable se encarga de imprimir las planillas de los aportes y de los fondos de reserva. El tesorero realiza estos pagos.

4.8.6.5.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (mín.)
1	Recopilación de la información	Asistente contable	60
2	Elaboración de auxiliares	Asistente contable	60
3	Elaboración de nómina	Asistente contable	30
4	Aprobación de la nomina	Jefe administrativo y financiero	60
5	Elaboración de roles individuales	Asistente contable	60
6	Emisión de cheques	Tesorero	60
7	Pago de nomina	Tesorero	30
8	Pago de planillas al IESS	Tesorero	60
9	Archivo de documento para respaldo y registro contable	Asistente contable	15
		TOTAL	435

4.8.6.5.5. Flujograma



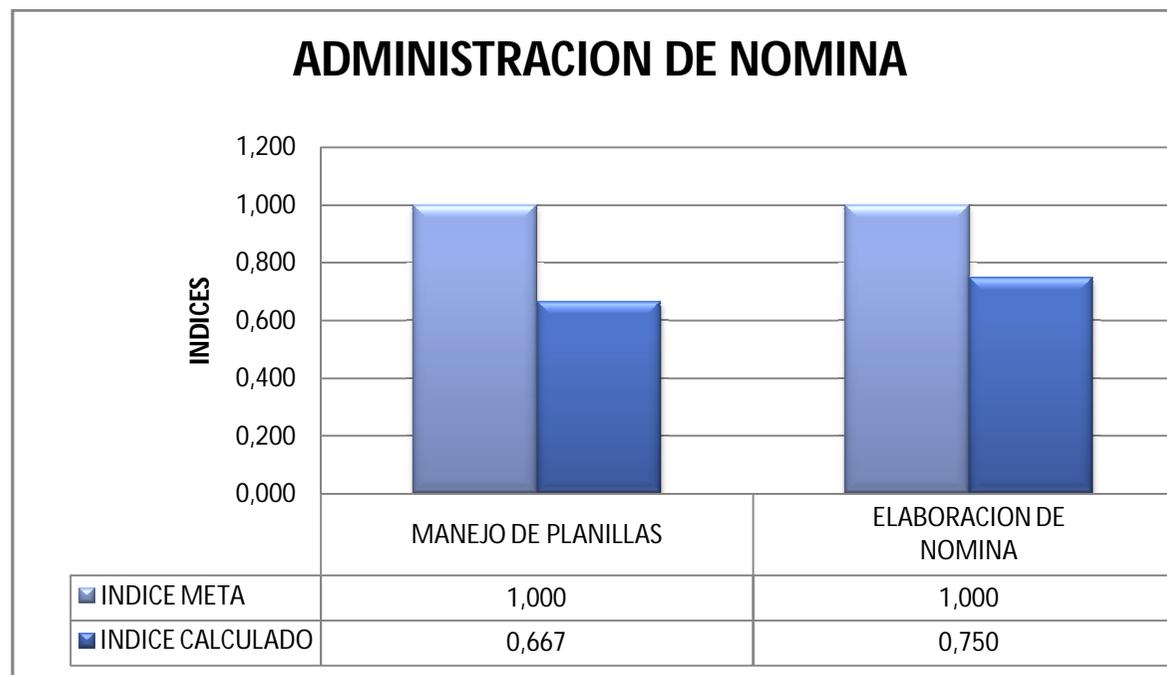
4.8.6.5.6. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Cálculo	Índice meta	Responsable
Manejo de planillas	Planilla IESS	$\frac{\text{Planillas sin multas}}{\text{planillas presentadas}}$	X=1	Tesorero
Elaboración de roles de pago	Roles de pago	$\frac{\text{Nóminas aprobadas}}{\text{Nóminas presentadas}}$	X=1	Jefe administrativo y financiero

4.8.6.5.7. Análisis comparativo de gestión e índices meta

FRECUENCIA	ANUAL
PERIODO ANALIZADO	2010

SUBPROCESO	DATOS				INDICADOR	INDICE CALCULADO	INDICE META	DESVIACION
	PLANILLAS SIN MULTAS	PLANILLAS PRESENTADAS	NOMINAS APROBADAS	NOMINAS PRESENTADAS				
ADMINISTRACION DE NOMINA	8	12			MANEJO DE PLANILLAS	0,667	1,000	33,33%
			12	16	ELABORACION DE NOMINA	0,750	1,000	25,00%



El índice meta del indicador manejo de planillas, es igual a 1, el obtenido en el año 2010 es 0,667, es decir, 33,33% de desviación a corregir.

El índice meta del indicador de elaboración de nómina es igual a 1, el obtenido en el año 2010 es 0,75, es decir, 25% de desviación a corregir.

4.8.6.6. Subproceso de capacitación continua del personal de ventas

4.8.6.6.1. Misión del proceso

Capacitar al personal que está en el almacén con la información de las características, aplicaciones, usos y forma de venta de productos existentes y nuevos que se ofertan en la ferretería y técnicas de atención al cliente con el fin de que al momento de la venta puedan entregar toda esta información al cliente.

4.8.6.6.2. Políticas del proceso

1. El encargado de las adquisiciones es el responsable de determinar el contenido de las capacitaciones, obtener la información, elaborar el material y las evaluaciones a aplicar.
2. La capacitación es continua, se hará cada quince días durante una hora en la primera hora laborable del día lunes.
3. En productos que ameriten la capacitación del fabricante se coordinará una charla para todo el personal de manera extraordinaria.
4. En las capacitaciones también se dará técnicas de atención al cliente.
5. La evaluación será oral o escrita y se calificará sobre 10.
6. Las calificaciones menores a 7 se informarán a Gerencia para que tome decisiones.
7. Las capacitaciones se impartirán en las instalaciones de la empresa en el lugar designado.

4.8.6.6.3. Descripción del proceso

1. El encargo de adquisiciones determina el tema según las necesidades de capacitación.
2. Preparar la capacitación.
3. El gerente revisa el tema, contenido y material necesario para la capacitación y posterior evaluación para aprobarlo.
4. Se imparte la capacitación.

5. Se procede a solucionar inquietudes acerca de lo impartido.
6. Se evalúa el rendimiento de los participantes
7. Se elabora un informe en una hoja Excel para el asistente de Recursos Humanos de las calificaciones obtenidas en la evaluación se lo envía vía email y el documento físico se entrega con las evaluaciones para su archivo.

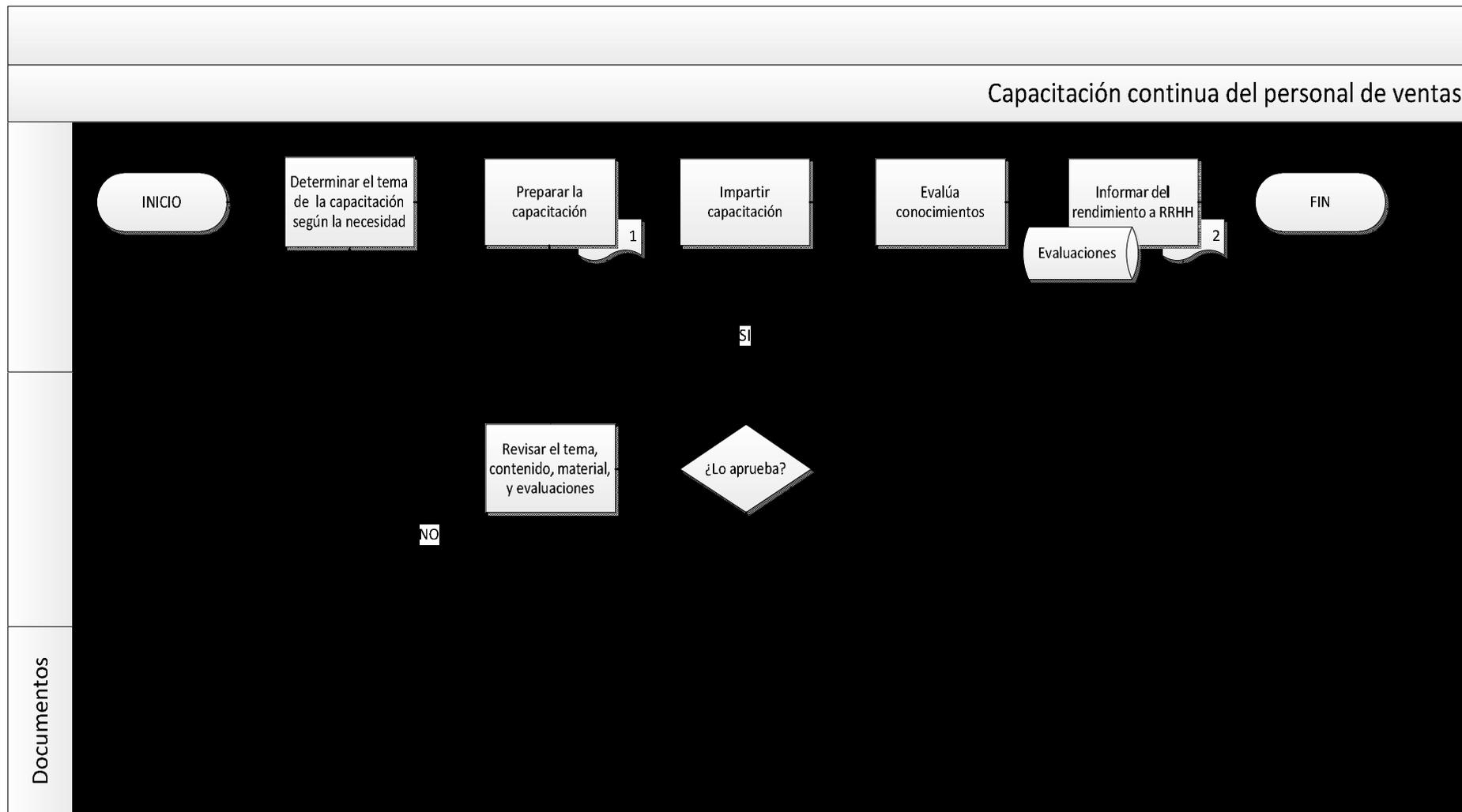
4.8.6.6.4. Tiempo Teórico Estimado (TTE)

LÍNEA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (min)
1	Determinar el tema según la necesidad de la capacitación	Comprador	120
2	Preparar la capacitación	Comprador	360
3	Revisar el contenido, material y evaluación preparadas	Jefe Comercial	60
4	Imparte la capacitación	Comprador	35
5	Responder preguntas e inquietudes	Comprador	10
6	Evalúa conocimientos adquiridos	Comprador	15
7	Revisar evaluaciones, elaborar informe para RRHH y enviar vía email	Comprador	60
		TOTAL	660

4.8.6.6.5. Indicadores de gestión

Indicador	Fuente	Calculo	Índice meta	Responsable
Tiempo de capacitación	Tiempo de capacitación	$\frac{\text{Tiempo real de capacitación}}{\text{TTE de capacitación}}$	$X \leq 1$	Comprador
Aprobación de contenidos	Contenidos presentados	$\frac{\text{Contenidos aprobados}}{\text{Contenidos presentados}}$	$X = 1$	Comprador
Tiempo de revisión y reporte evaluaciones	Tiempo de entrega del informe	$\frac{\text{Tiempo de entrega}}{\text{TTE}}$	$X \leq 1,10$	Comprador

4.8.6.6.6. Flujoograma



Elaborado por: La autora

4.9. Documentos de los procesos

4.9.1. Esquema de los documento generados en el rediseño

NOMBRE	PROCESO DE ORIGEN	CONTENIDO	TIPO	INGRESO	COPIAS	DESTINO	ARCHIVO	CUSTODIO
Formulario de resultados para visitas a proyectos	Vista y entrevista a nuevos proyectos	Fecha y hora de visita	Pre impreso	Manual	Original	Ventas proyectos	Cronológico	Ventas proyectos
		Lugar de visita, dirección						
		Datos de la persona entrevistada						
		Nombre del proyecto						
	Visita periódica a clientes	Descripción de problemas						
		Solución de problemas						
		Sugerencias						
		Nombre del visitante						
Proforma	Proforma	Fecha de emisión	Formulario del Sistema	Sistema Contable	Original	Cliente	Secuencial	Ventas
		Fecha de vencimiento			Copia electrónica	Base de datos de proformas		
		Datos de identificación del cliente						
		Datos de proyecto						
		Detalle de la proforma						
		Valor total de la proforma						
		Firma del emisor y sello						
Guía de remisión	Ventas	Fecha de emisión	Pre impreso	Sistema Contable	Original	Cliente	Por factura	Tesorero
		Fecha de inicio de traslado			Copia Azul	Factura correspondiente		
		Fecha de fin de traslado						

		Datos de identificación del cliente			Copia Amarilla	Proyecto		
		Datos de proyecto						
		Datos de identificación del transportista						
		Motivo de traslado						
		Detalle de la entrega						
		Observaciones						
		Firma del emisor						
		Firma del transportista						
		Datos de identificación y firma de la persona que recibe						
Factura A5 - Proyectos	Facturación de cuenta de proyecto	Fecha de emisión	Pre impreso	Sistema Contable	Original	Cliente		
		Fecha de vencimiento			Copia Azul	Cuentas por cobrar	Por cliente	Tesorero
		Datos de identificación del cliente						
		Datos de proyecto			Copia Rosada	Archivo de ventas mensuales	Secuencial	Asistente Contable
		Detalle de la venta						
		Valor total de la venta						
		Firma del emisor						
		Firma del cliente						
Factura continua - Almacén	Cobro de venta de almacén	Fecha de emisión	Pre impreso	Sistema Contable	Original	Cliente		
		Datos de identificación del cliente			Copia Azul	Almacén	Secuencial	Jefe de almacén
		Detalle de la venta						

		Valor total de la venta			Copia Rosada	Archivo de ventas mensuales	Secuencial	Asistente Contable
		Firma del emisor						
		Firma del cliente						
Nota de Crédito	Devolución de mercaderías	Fecha de emisión	Pre impreso	Sistema Contable	Original	Cliente		
		Fecha de vencimiento			Copia Verde	Archivo de notas de crédito mensuales	Secuencial	Asistente Contable
		Datos de identificación del cliente						
		Datos de proyecto						
		Detalle de la nota de crédito						
		Valor total de la nota de crédito						
		Formulario referente						
		Firma del emisor y sello						
Formulario de devolución de mercaderías	Devolución de mercaderías	Fecha de emisión	Pre impreso	Manual	Original	Cliente		
		Datos de identificación del cliente			Copia Rosada	Carpeta de cuenta de proyecto	Secuencial	Tesorero
		Datos de proyecto						
		Detalle de la devolución						
		Razones para la devolución						
		Firma del emisor y sello						
		Firma del cliente						
Hoja de ruta	Entrega a domicilio o proyecto	Número de la hoja de ruta	Pre impreso	Manual	Original	Hojas de ruta del periodo	Cronológico	Repartidor
		Fecha de emisión						
		Identificación del repartidor						
		Tiempos						

		Kilometraje Niveles de combustible						
		Detalle de la entrega						
		Firmas de responsabilidad						
Requerimiento de mercaderías	Adquisiciones	Fecha de emisión	Pre impreso	Manual	Original	Archivo adjunto a la compra	Por compra	Tesorero
		Detalle del requerimiento						
		Motivo de requerimiento						
		Firma del emisor						
Orden de compra	Adquisiciones	Fecha de emisión	Formulario del Sistema	Sistema Contable	Original	Archivo adjunto a la compra	Por compra	Tesorero
		Fecha de entrega						
		Forma de pago			Copia electrónica	Base de datos de órdenes de compra	Secuencial	Adquisiciones
		Detalle de la compra						
		Numero de requerimiento						
		Firma de autorización de tesorería						
		Firma del emisor y sello						
Solicitud de crédito para cuenta de proyecto	Apertura de Cuenta de proyecto	Datos del solicitante	Pre impreso	Manual	Original	Aperturas de cuentas	Por cliente	Tesorero
		Datos del conyugue						
		Nombre del proyecto						
		Actividad económica						
		Situación financiera						
		Referencias personales						
		Referencias comerciales						
		Referencias Bancarias						
		Firma del solicitante						

		Resultados: uso interno Monto asignado								
		Frecuencia de facturación								
		Días de crédito								
		Firma del analista y del gerente								
Recibo de caja	Recaudación de cuentas por cobrar	Fecha de emisión	Pre impreso	Manual	Original	Cliente	Por cierres	Asistente Contable		
		Datos de identificación del cliente			Copia Rosada	Archivo de cierres de caja				
		Datos del proyecto								
		Detalle de las facturas canceladas								
		Detalle del pago								
		Firma del emisor y sello								
		Firma del cliente								
Comprobante de Retención	Pagos a proveedores	Fecha de emisión	Pre impreso	Sistema Contable	Original	Sujeto de retención	Por factura	Tesorero		
		Datos de identificación del sujeto de retención			Copia Azul	Adjunto a factura retenida				
		Ejercicio fiscal								
		Base imponible para la retención								
		Impuesto y código del impuesto			Copia Amarilla	Archivo de retenciones mensuales			Secuencial	Asistente Contable
		porcentaje de retención								
		Valor retenido								
		Firma agente de retención y sello								

		Firma del sujeto de retención y sello						
Comprobante de egreso	Pagos a proveedores	Fecha de emisión	Formulario del Sistema	Sistema Contable	Original	Adjunta a la compra correspondiente	Por factura	Tesorero
		Datos de identificación del beneficiario						
		Concepto del egreso			Copia Amarilla	Archivo de egresos mensuales	Secuencial	Asistente Contable
		Asiento Contable						
		Numero de Cheque						
		Valor del pago						
		Firma del beneficiario y sello						
		Firma de emisor y sello						
Comprobante de ingreso	Registro contable	Fecha de emisión	Formulario del Sistema	Sistema Contable	Original	Adjunta a la transacción	Por transacción	Tesorero
		Beneficiario						
		Descripción			Copia Amarilla	Archivo de ingresos mensuales	Secuencial	Asistente Contable
		Asiento Contable						
		Códigos Cta. Contables						
		Debe						
		Haber						
		Elaborado por						
		Visto Bueno						

4.10. Formatos de los documentos

4.10.1. Formulario de resultados para visitas a proyectos



FORMULARIO DE RESULTADOS PARA VISITA A PROYECTOS

N° 00000

DATOS DE LA VISITA	
FECHA	
HORA DE VISITA	
LUGAR DE LA VISITA	
PROYECTO	
DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA	
NOMBRE COMPLETO	
CARGO	
TELEFONO	
E-MAIL	
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	
MOTIVO DE LA VISITA	
RESULTADOS	
SUGERENCIAS	
NOMBRE DEL VISITANTE	

FIRMA DEL ENTREVISTADO

4.10.2. Proforma



VITERI ALVARES SILVIA GRIMANEZA RUC 1704821402001 NAYON	PROFORMA
	SERIE 001-001 0000000.

DATOS					
RAZON SOCIAL:		PROYECTO:		FECHA EMISION:	
C.I. o RUC:		FORMA DE PAGO:		VIGENCIA:	
DIRECCION:		CONTACTO:			
TELEFONOS:					
CANT.	CODIGO	DESCRIPCION	DESC.	P. UNIT.	TOTAL
SON:				SUBTOTAL	
OBSERVACIONES:				IVA 12%	
				FLETE	
				TOTAL	

ELABORADO POR

RECIBIDO POR

4.10.3. Guía de remisión

	VITERI ALVARES SILVIA GRIMANEZA RUC 1704821402001 NAYON	GUIA DE REMISION SERIE 001-001 0000000. AUT. SRI 0000000000 VALIDO PARA SU EMISION 00-0000	
	CLIENTE	TRANSPORTISTA	FECHA
	RAZON SOCIAL: PROYECTO: DIRECCION: C.I. o RUC:	RAZON SOCIAL: VEHICULO: PLACA: C.I. o RUC:	EMISION: INICIO: FIN:
MOTIVOS DEL TRASLADO			
VENTA_ COMPRA_ DEVOLUCION_ EXPORTACION_ TRASNFORMACION_ TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS_			
CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	
OBSERVACIONES:		RECIBI CONFORME NOMBRE: C.I.:	
ELABORADO POR	TRANSPORTISTA	FIRMA:	
		HORA DE LLEGADA:	

4.10.4. Factura

4.10.4.1. Factura proyectos

	VITERI ALVARES SILVIA GRIMANEZA RUC 1704821402001 NAYON				FACTURA	
					SERIE 001-001 0000000.	
					AUT. SRI 0000000000 VALIDO PARA SU EMISION 00-0000	
RAZON SOCIAL: C.I. o RUC: DIRECCION: TELEFONOS:				PROYECTO: GUIA DE REMISION: FORMA DE PAGO:		FECHA EMISION
						FECHA DE VENCIMIENTO
CANT.	CODIGO	DESCRIPCION	DESC.	P. UNIT.	TOTAL	
NO SE ACEPTARAN DEVOLUCIONES PASAOS LOS 30 DIAS						
SON: AUTORIZO A SILVIA VITERI, A VERIFICAR LA INFORMACION DE TIPO COMERCIAL EN CUALQUIER BURO DE CREDITO AUTORIZADO. DEBO Y PAGARE INCONDICIONALMENTE Y SIN PROTESTO A SILVIA VITERI EL VALOR TOTAL DE ESTA FACTURA MAS LOS IMPUESTOS LEGALES RESPECTIVOS Y EL MAXIMO INTERES LEGAL POR MORA, MAS TODOS LOS GASTOS QUE OCACIONE SU COBRO Y ME SOMETO A LOS JUECES COMPETENTES						
				B.I. 12 %		
				BASE 0%		
				DESCUENTO		
FERRETERIA LAS PALMAS			RECIBI CONFORME			IVA 12%
				FLETE		
				TOTAL		

4.10.4.2. Factura almacén

 Las Palmas FERRETERIA		VITERI ALVARES SILVIA GRIMANEZA RUC 1704821402001 <small>AUT. SRI 0000000000 - VALIDO PARA SU EMISION 00-0000</small>		
		FACTURA 000000		SERIE 001-001
FECHA EMISION		VENDEDOR:		
RAZON SOCIAL:		C.I. o RUC:		
DIRECCION:		TELEFONOS:		
CANT.	COD.	DESCRIPCION	P.U.	TOTAL
RECIBI CONFORME			B.I. 12 %	
			BASE 0%	
			DESC.	
			IVA 12%	
NO SE ACEPTARAN DEVOLUCIONES PASAOS LOS 30 DIAS			FLETE	
GRACIAS POR SU COMPRA			TOTAL	

4.10.5. Nota de crédito

	VITERI ALVARES SILVIA GRIMANEZA RUC 1704821402001 NAYON		NOTA DE CREDITO SERIE 001-001 0000000. AUT. SRI 0000000000 VALIDO PARA SU EMISION 00-0000	
	RAZON SOCIAL: C.I. o RUC: DIRECCION: TELEFONOS:		FECHA EMISION	
			FECHA DE VENCIMIENTO	
CANT.	CODIGO	DESCRIPCION	P. UNIT.	TOTAL
SON:			B.I. 12 %	
			BASE 0%	
FERRETERIA LAS PALMAS		RECIBI CONFORME	IVA 12%	
			FLETE	
			TOTAL	

4.10.6. Formulario de devolución de mercaderías

		<p align="center">FORMULARIO DE DEVOLUCION DE MERCADERIAS</p>		<p align="center">N° 00000</p>	
RAZON SOCIAL:			GUIA DE REMISION:		FECHA EMISION
PROYECTO:					
CANT.	CODIGO	DESCRIPCION			
MOTIVO DE LA DEVOLUCION:					
FERRETERIA LAS PALMAS				ENTREGUE CONFORME	
				NOMBRE:	
				C.I.:	
				FIRMA:	

4.10.7. Hoja de ruta

				HOJA DE RUTA			N° 00000			
FECHA :				TIEMPOS		KILOMETRAJE		NIVEL COMBUSTIBLE		
VEHICULO: PLACAS:				HORA DE SALIDA:		SALIDA:		SALIDA:		
REPARTIDOR:				HORA DE LLEGADA:		LLEGADA:		LLEGADA:		
N°	DOC. DE ENTREGA	N° DE DOC.	SECTOR	CLIENTE	HORA DE LLEGADA	FIRMA DE RECEPCION	OBSERVACIONES			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
ELABORADO POR:				REPARTIDOR:			REVISADO POR:			

4.10.8. Formulario de requerimiento de mercaderías

		FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE MERCADERIAS			N° 00000	
SOLICITANTE		MOTIVO			FECHA EMISION	
		REPOSICION:	ART. NUEVO:	BAJO PEDIDO:		
CARGO		GRADO DE URGENCIA			FECHA DE RESPUESTA	
		ALTO:	MEDIO:	BAJO:		
CANT.	CODIGO INT.	CODIGO PROV.	DESCRIPCION			
OSERVACIONES:						
ELABORADO POR		RECIBIDO POR			GESTIONADO POR	

4.10.9. Orden de compra

			ORDEN DE COMPRA	N° 00000
PROVEEDOR:			N° REQUERIMIENTO:	FECHA EMISION
FECHA DE ENTREGA:			FORMA DE PAGO:	
CANT .	COD. INT	COD. PROV	DESCRIPCION	
OBSERVACIONES:				
ELABORADO POR		APROBADO POR		RECIBIDO POR

4.10.10. Solicitud de crédito para apertura de cuentas de proyecto



SOLICITUD DE CREDITO PARA APERTURA DE CUENTA DE PROYECTO

DATOS DEL CLIENTE

RAZON SOCIAL:	PROYECTO:	
REPRESENTANTE LEGAL:	C.I. /RUC:	
ESTADO CIVIL:	FECHA DE NAC.:	
DIRECCION DOMICILIO:	TELEFONO:	
NUMERO DE CARGAS FAMILIARES O PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD. EDADES:		
VIVIENDA: PROPIA__ ARRENDADA__ OTRA__		
EMPRESA DONDE TRABAJA: DIRECCION DEL TRABAJO:	OCUPACION: TELEFONO:	ANTIGÜEDAD:

DATOS DEL CONYUGUE

APELLIDOS Y NOMBRES:
OCUPACION:
NOMBRE Y DIRECCION DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA:

DATOS DEL CREDITO

MONTO SOLICITADO: FRECUENCIA DE PAGO: S__ Q__
FORMA DE PAGO: CH__ TRASF__ CAJA__

ESTADO ECONOMICO

INGRESOS MENSUALES:

DEL CLIENTE:
DEL CONYUGUE:
OTROS INGRESOS:
TOTAL INGRESOS:

GASTOS FIJOS MENSUALES

ARRIENDO O PAGO DE HIPOTECA:
AGUA, LUZ, TELEF.
VESTUARIO:
ALIMENTACION:
EDUACION:
OTROS:
TOTAL GASTOS:

EXCEDENTE:

DETALLE DE BIENES DEL SOLICITANTE

VIVIENDA: \$	TERRENO:\$
VEHICULO:\$	NEGOCIO:\$
AHORROS:\$	OTRO:\$
TOTAL BIENES:\$	

REFERENCIAS COMERCIALES BANCARIAS Y PERSONALES

COMERCIALES / DIRECCION / TELEFONO	BANCARIAS	PERSONALES / TELEFONO
------------------------------------	-----------	-----------------------

DECLARO QUE LA INFORMACION INCLUIDA EN ESTA SOLICITUD ES FIDELIGNA, CIERTA Y CORRECTA Y POR LO TANTO ASUMOS LA TOTAL RESPONSABILIDAD SOBRE LA VERACIDAD DE LA MISMA Y AUTORIZO A VERIFICARLA POR TODOS LOS MEDIOS PERTINENTES, BUROS Y CENTRAL DE RIESGOS, DE IGUAL MANERA AUTORIZO EXPRESA E IRREVOCABLEMENTE A FERRETERIA LAS PALMAS PARA QUE INCORPORE MIS NOMBRES, APELLIDOS Y NUMERO DE CEDULA A LA BASE DE DATOS DE DEUDORES CON REERENCIA CREDITICIA ESTABLECIDAS LEGAMENTE EN EL PAIS Y CALIFICADAS EN LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, EXIMIENDO POR SICHA MEDIDA DE TODA RESPONSABILIDAD A FERRETERIA LAS PALMAS Y A LA PROPIETARIA DE DICHA BASE DE DATOS. LA PRESENTE SOLICITUD PRESENTO A CONSIDERACION DE LA OPERATIVA DEJANDO CONSTANCIA QUE LA MISMA PUEDE SER APROBADA O NO CONFORME A SU POLITICA DE CREDITO

QUITO, ___ DE _____ DE 20__.

FIRMA DEL SOLICITANTE:

4.10.11. Recibo de caja



**RECIBO DE
CAJA**

N° 000000

CLIENTE:	FECHA:	HORA:
-----------------	---------------	--------------

FACTURAS	PROYECTO	FORMA DE PAGO	DOCUMENTO	RETENCION	VALOR
TOTAL RECAUDADO					

EMISOR

CLIENTE

4.10.12. Comprobante de Retención



COMPROBANTE DE RETENCION

N° 000000

RUC: 1704821402001 AUT. SRI. 0000000000

SEÑORES: _____

FECHA DE EMISION: _____

RUC: _____

TIPO DE COMPROBANTE DE VENTA: _____

DIRECCION: _____

Nº DE COMPROBANTE DE VENTA: _____

CONCEPTO: _____

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION	IMPUESTO	CODIGO DEL IMPUESTO	% DEL IMPUESTO	VALOR RETENIDO
TOTAL DE LA RETENCION					

FIRMA DEL AGENTE DE RETENCION

FIRMA Y SELLO DE CONTRIBUYENTE

4.10.13. Comprobante de egreso



COMPROBANTE DE EGRESO

N° 00000

BENEFICIARIO:	REFERENCIA:	FECHA EMISION
DESCRIPCION:	ASIENTO:	

COD. CONTABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA	CONCEPTO	DEBE	HABER
TOTAL ASIENTO:					

BANCO:	VALOR:	TRANSF:	CHEQUE N°:
N° CUENTA:	SON:		

PREPARADO POR	VTO. BUENO	RECIBI CONFORME
		NOMBRE:
		C.I.:
		FIRMA Y SELLO:

4.10.14. Comprobante de ingreso



COMPROBANTE DE INGRESO

N° 00000

BENEFICIARIO:	REFERENCIA:	FECHA EMISION
DESCRIPCION:	ASIENTO:	

COD. CONTABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA	CONCEPTO	DEBE	HABER
TOTAL ASIENTO:					

ELABORADO POR

VISTO BUENO

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. El proceso de evaluación de los procesos implementados en la empresa nos permitió determinar sus puntos críticos y a establecer parámetros para el rediseño.
2. Con los anteriores procesos el personal que los ejecutaba no tenía la información suficiente de sus responsabilidades y funciones.
3. El rediseño de los procesos tuvo como resultado la reestructura de la organización, ajustándose a los nuevos procesos que se ha de aplicar.
4. El proceso de contabilidad y emisión de balances financieros no estaba definido, esto causaba que la información reflejada en los reportes no sea precisa y no sirva para la toma de decisiones o políticas futuras. Además existían imprecisiones al momento de efectuar las declaraciones de impuestos.
5. No existía un sistema de documentos internos y archivo para respaldo de la información contable de la empresa y de las operaciones.
6. Los clientes externos mostraban inconformidad con el tiempo de entrega, precios y saldos de las cuentas por cobrar, lo que causaba desconfianza y la ruptura de las relaciones comerciales
7. La información de los inventarios no reflejaba el físico real de estos, ni tampoco se encontraba identificado de manera correcta.
8. La empresa carecía de un proceso para la selección, contratación y desvinculación de personal definido.
9. El proceso de compra estaba fraccionado, lo que restaba valor al cliente por la falta de stock, precios elevados y mercadería caducada.
10. Los procesos de venta y entrega tenían duplicidad en sus actividades, causando pérdidas innecesaria a la empresa

5.2. Recomendaciones:

1. Se recomienda aplicar la reingeniería a de procesos lo más pronto posible para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones, sabiendo que es una nueva forma de hacer las cosas.
2. Se debe hacer un posicionamiento previo a la reingeniería en el interior de la empresa, para que los colaboradores sepan el por qué de la misma y se sientan comprometidos con el proceso.
3. Buscar el apoyo y compromiso total de los dueños de la empresa y los directivos para su implementación.
4. Se debe organizar un equipo que este encargado de la implementación y sea responsable de hacer el seguimiento correspondiente a la reingeniería.
5. La reingeniería ha determinado indicadores e índices de tolerabilidad a cada proceso, estos deben ser aplicados para corregir deficiencia a futuro en los procesos rediseñados y además nos sirven como instrumento para el seguimiento de la misma.
6. Se debe capacitar a los dueños de los procesos rediseñados con el fin de alcanzar el éxito de la reingeniería.
7. Para el éxito de la reingeniería se recomienda establecer bonos de cumplimiento de metas a los colaboradores.
8. Las operaciones evolucionan constantemente por lo que es necesario que los procesos sean actualizados a las nuevas realidades de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- El Proceso de la Investigación, Mario Tamayo y Tamayo, Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, 2001.
- Reingeniería, Hammer Michael & Champy James, Editorial Carvajal S.A, Edición: 1994, Nueva York USA.
- Cómo hacer Reingeniería, de Raymond I. Manganelli y Mark M. Klein, 1994.
- Revolución Empresarial, Francis Goullart y James Kelly, McGraw Hill, 1996.
- Cómo hacer Reingeniería, Manganelli. R., Editorial Norma, 1995.
- Manual para la reingeniería del ACTION GROUP Education & Consulting.
- Tesis “Reingeniería de procesos contable y control interno para la empresa técnica automotriz personalizada García Espinosa Cía. Ltda.” Gavilánez Vega María Lourdes, biblioteca UTE.
- Tesis “Reingeniería de procesos administrativos y contables aplicada a la empresa Selec”. Santillán Moreno Paola Fernanda, biblioteca UTE.
- Portal web, www.sri.gob.ec
- Portal web, www.mrl.gob.ec
- Portal web, www.iess.gob.ec

ANEXOS

ENTREVISTA A LA PROPIETARIA

OBJETIVO: Determinar el enunciado de misión, visión y de los valores de la organización, la estrategia, un análisis de FODA y definir el objetivo del cambio

CUESTIONARIO:

- 1) En caso de no poseer un enunciado de misión y visión por escrito, se solicita responder a las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cómo se imagina usted a su empresa, cuando usted se retire y deje a cargo a su sucesión en la toma de decisiones?
 - b. ¿Qué le gustaría que digan las otras ferreterías que se cuentan en su competencia acerca de su funcionamiento y de sus empleados?
 - c. ¿Qué le gustaría que digan sus clientes en cuanto al servicio recibido en su negocio?
 - d. ¿Qué principios, valores o virtudes le gustaría que reflejen usted y sus empleados en el funcionamiento de la empresa?
- 2) En caso de no poseer por escrito una definición de su estrategia, se solicita responder a las siguientes preguntas:
 - a) De acuerdo al organigrama de su empresa, ¿cuáles son las áreas que dependen directamente de usted?
 - b) Defina el tipo y calidad del servicio que se brinda hoy en su empresa.
 - c) ¿De qué tipo y que calidad de servicio quiere brindar?
 - d) ¿Qué tipo y calidad de servicio no quiere brindar?
 - e) Defina el perfil de clientes (internos o externos) a los cuáles, hoy, su empresa brinda servicios ¿Qué perfil de clientes quiere tener?
 - f) ¿Qué perfil de clientes no quiere tener?

- g) Defina genéricamente recursos tecnológicos que apoyan la atención al cliente actualmente.
 - h) ¿Qué características tecnológicas de apoyo quiere tener?
 - i) ¿Qué características tecnológicas de apoyo no quiere tener?
- 3) Si no tiene un análisis de FODA por escrito de su empresa, se solicita que responda a las siguientes preguntas:
- a) ¿Cuáles son las fortalezas de su organización, es decir, los aspectos positivos internos?
 - b) ¿Cuáles son las debilidades, o sea, los aspectos negativos internos?
 - c) ¿Cuáles son las oportunidades, es decir, los aspectos positivos externos a la organización?
 - d) ¿Cuáles son las amenazas, o sea, los aspectos negativos externos a la empresa?
- 4) Asumiendo que la reingeniería de los procesos que se va a aplicar en la empresa implica cambios sustanciales en la forma de hacer las cosas, ¿con qué finalidad quisiera usted renovar su empresa?
- 5) Hacia cuáles de los siguientes objetivos quisiera canalizar los esfuerzos de una reingeniería de procesos:
- i) Racionalizar las operaciones
 - ii) Reducir costos
 - iii) Mejorarla calidad de sus productos o servicios
 - iv) Aumentar los ingresos
 - v) Mejorar la atención al cliente
- 6) Agregue todo otro comentario que considere de relevancia antes de encarar un esfuerzo de reingeniería de procesos.