



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**Propuesta de gestión por procesos para las unidades de la
empresa Palo Alto**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

JUAN FELIPE JARAMILLO MONSALVE

Director:

IVÁN RODRIGO CORONEL CORONEL

CUENCA, ECUADOR

2016

DEDICATORIA.

El presente trabajo de titulación lo dedico en primer lugar a mi madre quien con su constante e incansable esfuerzo hizo posible que la meta de convertirse en un profesional sea realidad, a mi abuela que en paz descanse, y la dedico también a mi compañera de vida por las incontables noches de desvelo de las que ella fue parte y que permitieron que se concrete la culminación del trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	14
1. Información de la Empresa	14
1.1. Reseña histórica de la empresa	14
1.2. Productos y servicios	16
1.3. Unidades de la empresa	22
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	25
2. Gestión por Procesos.....	25
2.1. Conceptos Generales.....	25
2.2. Indicadores de Gestión.....	33
2.3. Mejoramiento Continuo de Procesos.....	37

CAPÍTULO 3: GESTIÓN POR PROCESOS	41
3. Mapa de Procesos.....	41
3.1. Matriz de Interacción de Procesos	43
3.2. Diagramas SIPOC de entradas y salidas.....	45
3.3. Levantamiento de procesos.....	52
CAPÍTULO 4: INDICADORES DE GESTIÓN	88
4.1. Caracterización de Indicadores	88
4.2. Cuadro de Mando de Procesos.....	100
CAPÍTULO 5: MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS	113
5.1. Identificación de problemas.....	115
5.2. Fase Hacer.....	125
5.3. Fase Verificar.....	135
5.4. Fase Actuar.	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Procesos por su alcance	27
Figura 2.2. Formas del Diagrama de Flujo	30
Figura 3.3. Mapa de procesos de PALO ALTO.....	42
Figura 3.4. Diagrama de flujo del proceso de pre venta.	57
Figura 3.5. Diagrama de flujo del proceso de pre venta	64
Figura 3.6. Diagrama de flujo del proceso de venta.	70
Figura 3.7. Diagrama de flujo del proceso de logística para la instalación.	77
Figura 3.8. Diagrama de flujo del proceso de compras nacionales.....	83
Figura 4.9. Diagrama causa-raíz.	104
Figura 4.10. Mapa estratégico.....	107
Figura 5.11. Diagrama PHVA.....	114
Figura 5.12. Diagrama Hishikawa.	116
Figura 5.13. Diagrama Causa-raíz	121
Figura 5.14. Diagrama de PARETO.	124
Figura 5.15. Imagen de la pantalla inicial de Google Sites.....	128
Figura 5.16. Imagen de menú inicial de Google Sites de PALO ALTO.	129
Figura 5.17. Imagen del menú de procesos de la Unidad de Logística.....	131
Figura 5.18. Imagen del menú de Instructivos del proceso de logística para la instalación.	132
Figura 5.19. Imagen de un instructivo en plataforma google sites.	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Listado grupo amazon pequeño	16
Tabla 1.2. Listado grupo amazon grande	17
Tabla 1.3. Listado grupo Shiny grande	17
Tabla 1.4. Listado grupo Loft pequeño	17
Tabla 1.5. Listado grupo Loft grande.....	18
Tabla 1.6. Listado grupo Bambú Interiores	18
Tabla 7. Listado grupo Servicio de instalación	18
Tabla 1.8. Listado grupo Rastreras	19
Tabla 1.9. Listado grupo Perfiles de grada	19
Tabla 1.10. Listado grupo perfiles de nivel.....	20
Tabla 1.11. Listado grupo perfiles de transición.....	20
Tabla 1.12. Listado grupo granito china	21
Tabla 13. Listado grupo granito Brasil	21
Tabla 14. Listado grupo piedra	21
Tabla 1.15. Listado grupo Travertino	21
Tabla 2.16. Matriz de interacción de procesos.....	28
Tabla 2.17. Tabla SIPOC	29
Tabla 2.18. Hoja de procedimientos	31
Tabla 2.19. Ficha de proceso.....	32
Tabla 2.20. Ficha de indicadores.....	35
Tabla 3.21. Matriz de interacción de procesos de PALO ALTO.....	44
Tabla 3.22. Diagrama SIPOC proceso de compras internacionales.....	45
Tabla 3.23. Diagrama SIPOC proceso de pre-venta.	46
Tabla 3.24. Diagrama SIPOC proceso de ventas.	47
Tabla 3.25. Diagrama SIPOC proceso de egresos de inventario.	48
Tabla 3.26. Diagrama SIPOC proceso de ingresos de inventario.....	49
Tabla 3.27. Diagrama SIPOC proceso de pago a proveedores.	50
Tabla 3.28. Diagrama SIPOC proceso de compras nacionales.....	51
Tabla 3.29. Diagrama SIPOC proceso de logística para la instalación.....	51
Tabla 3.30. Ficha del proceso de Compras internacionales.	53
Tabla 3.31. Procedimiento de Compras internacionales	59

Tabla 3.32. Ficha del proceso de pre venta	62
Tabla 3.33. Procedimiento de pre venta	66
Tabla 3.34. Ficha de proceso de venta.	68
Tabla 3.35. Procedimiento de venta	72
Tabla 3.36. Ficha del proceso de logística para la instalación.	74
Tabla 3.37. Procedimiento de logística para la instalación.	78
Tabla 3.38. Ficha del proceso de compras nacionales.	81
Tabla 3.39. Procedimiento del proceso de compras nacionales.	85
Tabla 4.40. Ficha de Indicadores del proceso de compras internacionales.	89
Tabla 4.41. Ficha de Indicadores del proceso de pre venta.	91
Tabla 4.42. Ficha de Indicadores del proceso de venta.....	92
Tabla 4.43. Ficha de Indicadores del proceso egreso de inventario.....	94
Tabla 4.44. Ficha de Indicadores del proceso de ingreso de inventario.	96
Tabla 4.45. Ficha de Indicadores del proceso de logística para la instalación.....	97
Tabla 4.46. Ficha de Indicadores del proceso de compras nacionales.....	99
Tabla 4.47. Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.....	102
Tabla 4.48. Tabla de resultados 1.....	104
Tabla 4.49. Tabla de resultados 2.....	105
Tabla 4.50. Tablero de control.	109
Tabla 5.51. Tabla de resultados 3.....	121
Tabla 5.52. Tabla de resultados 4.....	122
Tabla 5.53. Tabulación de factores de influencia.	124
Tabla 5.54. Tabla de medidas correctivas.....	136

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1. Instructivo para el Registro de Gastos.....	141
Anexo 2. Instructivo de creación y seguimiento de Oportunidades.	147
Anexo 3. Instructivo para el registro de clientes.....	154
Anexo 4. Instructivo para la generación de Proformas.	157
Anexo 5. Instructivo para la creación y seguimiento de proyectos.....	160
Anexo 6. Instructivo para la generación de anticipos.	166
Anexo 7. Instructivo para la generación de facturas.	169
Anexo 8. Instructivo para la generación de consignaciones.	178
Anexo 9. Instructivo para la generación de notas de crédito por devolución de mercadería.	181
Anexo 10. Instructivo para la generación de guías de remisión.	184
Anexo 11. Instructivo para la generación devoluciones de consignación.	188
Anexo 12. Manual de Funciones.....	191
Anexo 13. Evaluación sobre gestión por procesos.....	200
Anexo 14. Evaluación sobre Manual de funciones:.....	220

**PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS UNIDADES DE
LA EMPRESA PALO ALTO**

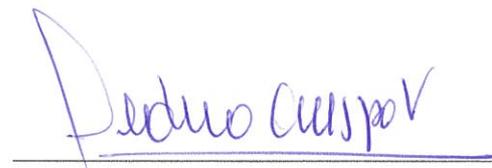
RESUMEN

El presente trabajo de titulación fue desarrollado en la empresa PALO ALTO que comercializa materiales para acabados para la construcción, y que ha visto la necesidad de organizar su estructura, para lo que se generó una propuesta de estructuración interna en base a la Gestión por Procesos, que permite diseñar una organización de manera integral y que a su vez propone un ciclo de mejoramiento continuo a través de indicadores de gestión. Finalmente se tiene como propósito mostrar una herramienta que implementada permita a la empresa marcar su rumbo y cumplir sus objetivos de eficiencia y productividad.

Palabras Clave: Estructuración, gestión, procesos, objetivos, organización.



Iván Rodrigo Coronel Coronel
Director del Trabajo de Titulación



Pedro José Crespo Vintimilla
Director de Escuela



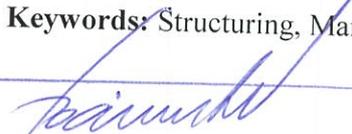
Juan Felipe Jaramillo Monsalve
Autor

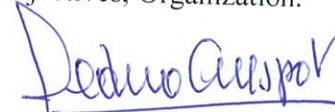
**PROCESS MANAGEMENT PROPOSAL FOR THE BUSINESS UNITS OF
PALO ALTO COMPANY**

ABSTRACT

This graduation work was carried out at *PALO ALTO*, a company specialized in the marketing of finishing materials for construction, and which has seen the need to organize its structure. Therefore, an internal structure proposal based on Process Management was generated so as to enable the design of an organization in a comprehensive way, and which in turn, will propose a cycle of continuous improvement performed through management indicators. Finally, the aim is to present a tool that if implemented, will enable the company to set its course and meet its goals of efficiency and productivity.

Keywords: Structuring, Management, Processes, Objectives, Organization.


Iván Rodrigo Coronel Coronel
Thesis Director


Pedro José Crespo Vintimilla
School Director


Juan Felipe Jaramillo Monsalve
Author


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Jaramillo Monsalve Juan Felipe
Trabajo de Titulación
Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel
Octubre, 2016

PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS UNIDADES DE LA EMPRESA PALO ALTO

INTRODUCCIÓN

La idea de generar una propuesta de gestión por procesos dentro de Palo Alto, nace como un método de trabajo para una organización que iniciaba su vida empresarial en el mercado cuencano, con el fin de coordinar correctamente el trabajo de los colaboradores. Es así que Palo Alto ya nace con la idea de gestionar la organización por procesos, hecho que debería facilitar sustancialmente la implementación de la herramienta.

En primer lugar, se ha levantado la información necesaria y suficiente de Palo Alto, que permita conocer sus principios, valores, objetivos, exigencias, métodos de trabajo, productos, etc., con el fin de adaptar la herramienta de gestión por procesos a la organización y que cuando se requiera implementarla, genere la menor cantidad de impactos negativos en el personal. Como aspectos sobresalientes de esta parte del análisis se pueden enumerar los siguientes: el compromiso de la alta dirección para facilitar los recursos necesarios para el levantamiento de información, la buena predisposición de los trabajadores para colaborar con la información requerida, la estructura organizacional de la empresa en base de unidades y la voluntad de desarrollo y crecimiento de la organización.

El análisis interno fue realizado en función de las características de la empresa, de su giro de negocios, de su portafolio de productos y de su organización interna, es así que

se socializó la propuesta y se generó una gran cantidad de información que nutrió a la misma, con el fin de que se utilicen las herramientas adecuadas para establecer los procesos.

Posteriormente se definieron conceptos fundamentales sobre la gestión por procesos y sus componentes, en esta etapa fue necesario el conocimiento de las personas involucradas en la generación de la propuesta y la determinación de herramientas para su elaboración, tales como: la matriz de interacción de procesos o las fichas de procesos, entre otros. Otra fuente de conocimiento fueron libros relacionados con el tema y adicionalmente la información facilitada por organizaciones dedicadas a la estandarización y acreditación tales como: ANSI (American National Standards Institute), básicamente para los diagramas de flujo y la ISO (International Organization for Standardization), ya que esta organización es una fuente inmensa de conocimiento para la acreditación de sistemas de gestión de calidad y dentro de estos sistemas se pueden identificar denominadores comunes, uno de ellos, la necesidad de estandarizar procesos dentro de una organización. Cabe mencionar que se comunicó a los colaboradores los aspectos técnicos de la propuesta para que conozcan la función de estas herramientas.

Una vez obtenida la información de la empresa y adquiridos los conocimientos necesarios, se levantó la información para generar procesos dentro de la organización. En esta parte del análisis se establecieron las características generales de cada uno de los procesos de la empresa, para posteriormente establecer la secuencia lógica que se debe seguir para ejecutar un proceso. Es importante señalar que esta parte de la propuesta fue socializada con cada colaborador e incluso se utilizaron ciertos criterios y aportes de ellos para generar los diagramas de flujo. Otro aspecto que cabe destacar es que dentro de esta sección del trabajo de titulación se elaboraron instructivos para las actividades que deben ser ejecutadas en el sistema contable de la empresa y en el CRM, lo que permitirá que los trabajadores puedan auto capacitarse en función de sus necesidades.

Por otro lado, gracias al afán de mejoramiento de Palo Alto se identificó la necesidad de establecer indicadores de gestión, para lo que se propone una relación entre los objetivos de la empresa y los procesos establecidos. Para esta parte de la propuesta se elaboraron objetivos e indicadores y se realizó el análisis de causa raíz, con el fin de que la alta gerencia pueda definir las prioridades de la empresa. Posteriormente se generó el cuadro de mando de procesos de Palo Alto, siendo esta herramienta la que permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos y en base a esto tomar decisiones.

Finalmente, para la propuesta de mejoramiento continuo, se realizó un análisis direccionado en un ciento por ciento a la implementación de la gestión por procesos, con el fin de que esta no fracase. En un inicio se determinó que la estrategia que va a tomar la empresa es la de minimizar el riesgo de que en caso de que se implemente la propuesta, esta fracase. Por este motivo se generó el diagrama de espina de pescado y posteriormente se elaboró el diagrama causa raíz.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. Información de la Empresa

1.1. Reseña histórica de la empresa

PALO ALTO CIA. LTDA., nace en Cuenca el primero de Octubre del año 2014 como producto de un proceso de escisión de DOESPIHOMEDEKO CIA. LTDA., dejando como representante legal al Sr. Ing. Francisco Espinoza Martínez y como razón social PALOALT PALO ALTO CIA. LTDA., con número de RUC 0190404943001; la empresa lleva como actividad económica principal la Venta de materiales, piezas y accesorios para acabados de la construcción y como actividad económica secundaria la Instalación de materiales, piezas y accesorios para acabados de la construcción.

Sin embargo, a pesar de ser una compañía nueva en el mercado cuencano, PALO ALTO cuenta con una importante experiencia dentro de su actividad económica gracias al proceso de escisión antes mencionado, cabe mencionar que la empresa antes de su formación legal ya contaba con cartera de clientes, proveedores y con inventario, factores que le permitieron trabajar de manera inmediata después de su constitución.

PALO ALTO es una importadora y comercializadora de materiales para acabados de la construcción, que brinda productos y servicios con una política de respaldo que garantiza la procedencia y origen de los productos, para de esta manera responder de directamente a las exigencias y requerimientos del cliente final y asegurar la vida útil de dichos productos; adicionalmente la empresa ha hecho esfuerzos importantes para gestionar su trabajo interno de manera simple y estandarizada a través de procesos claros y definidos, motivo por el cual, el presente trabajo de titulación será de gran utilidad para la organización.

1.1.1. Misión, visión y valores de la empresa

A continuación se describirán las directrices de la empresa a través de sus valores, razón de ser, sus objetivos largo plazo y diferenciación en relación a la competencia; estos 4 factores quedarán plasmados en la misión, en la visión, en los valores estratégicos de la empresa y en las ventajas competitivas de la empresa:

- **Misión**

PALO ALTO es una empresa dedicada a la comercialización de productos para acabados de la construcción que tiene como razón de ser generar rentabilidad a partir de su actividad económica; y brindar satisfacción a nuestro mercado meta; arquitectos y constructores, garantizando nuestros productos y servicios.

- **Visión**

PALO ALTO es una empresa que tiene como objetivo llegar a consolidarse a lo largo del tiempo con la mayor participación de mercado en el país en nuestra rama de negocios en los próximos 5 años, asegurando un futuro próspero para nuestros empleados y garantizando la calidad de nuestros productos y servicios a nuestros clientes así como la rentabilidad del negocio.

- **Valores Estratégicos:**

- Honestidad institucional con sus empleados y clientes, a través de una contabilidad clara y verdadera que permita a cada integrante sentirse parte de la organización.
- Sustentabilidad y rentabilidad a lo largo del tiempo, que le permitan a la empresa trabajar en función de sus necesidades y no en función del mercado.
- Orden y limpieza dentro de la organización, que le permita a la empresa generar un trabajo ordenado y estandarizado para cada puesto de trabajo.
- Mejoramiento continuo de procesos con el objetivo de crear una costumbre de innovación y adaptación ante los cambios.

1.1.2. Ventajas competitivas:

- Productos con calidad diferenciada gracias a la exclusividad de proveedores de la empresa
- Servicio de instalación de pisos laminados con garantía en inspecciones y dilatación de piso para comodidad del cliente
- Opción de pago con canje de departamentos en proyectos grandes con nuestro mercado meta de clientes.

1.2. Productos y servicios

A continuación se describirán los productos y servicios que ofrece PALO ALTO, a través de matrices explicativas que permiten entender de manera más precisa el giro de negocios de la empresa; es necesario destacar que la empresa ha clasificado sus productos en base a líneas de productos.

1.2.1. Piso: Laminados y Maderas Interiores

En las tablas mostradas a continuación se detallan los pisos con su respectivo código en el sistema informático de la empresa, la línea a la cual pertenecen, el grupo, que indica el formato, es decir el tamaño del piso, la colección, que indica ciertas características propias de los productos que pertenecen a la misma, y finalmente el color con su respectivo código; adicionalmente se añade una descripción indicando la cantidad de producto dentro de una caja de piso laminado y la marca, misma que ha sido creada por la empresa:

Tabla 1.1. Listado grupo amazon pequeño

Piso Laminado CLICKEN FLOOR Colección Amazon de 1215*195*8.3 mm								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
PLAP001	Piso	Laminado 1215*195*8.3 mm	Amazon	Pequeño	Cedro	001	1.9 m2/caja	CLICKEN FLOOR
PLAP002					Moka	002		
PLAP003					Teka Old	003		
PLAP004					Chonta Old	004		
PLAP005					Madrid	005		
PLAP006					Bambú	006		
PLAP007					Paris	007		
PLAP008					Wengue	008		
PLAP009					Praga	009		

PLAP010				Pino	010		
---------	--	--	--	------	-----	--	--

Tabla 1.2. Listado grupo amazon grande

Piso Laminado CLICKEN FLOOR Colección Amazon de 2436*235*12.3 mm								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
PLAG001	Piso	Laminado 2436*235*81 23 mm	Amazon	Grande	Cedro	001	2.87 m2/caja	CLICKE N FLOOR
PLAG002					Moka	002		
PLAG003					Teka Old	003		
PLAG004					Chonta Old	004		
PLAG005					Madrid	005		
PLAG006					Bambú	006		
PLAG007					Paris	007		
PLAG008					Wengue	008		
PLAG009					Praga	009		
PLAG010					Pino	010		

Tabla 1.3. Listado grupo Shiny grande

Piso Laminado CLICKEN FLOOR Colección Shiny de 1215*144*8.3 mm								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
PLSP001	Piso	Laminado 1215*144*8.3 mm	Shiny	Pequeño	Cedro	001	2.1 m2/caja	CLICKEN FLOOR
PLSP002					Moka	002		
PLSP003					Teka Old	003		
PLSP004					Chonta Old	004		
PLSP005					Madrid	005		
PLSP006					Bambú	006		

Tabla 1.4. Listado grupo Loft pequeño

Piso Laminado CLICKEN FLOOR Colección Loft de 1215*144*8.3 mm								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
PLL001	Piso	Laminado 1215*144*8.3 mm	Loft	Pequeño	Nogal	001	2.1 m2/caja	CLICKEN FLOOR
PLL002					Cacu	002		
PLL003					Guape	003		
PLL004					Dundee	004		
PLL005					Mapple	005		
PLL006					Luton	006		
PLL007					Alaska	007		
PLL008					Sierra	008		
PLL009					Itu	009		
PLL010					Oldham	010		
PLL011					Itambe	011		
PLL012					Norwich	012		
PLL013					Ébano	013		

Tabla 1.5. Listado grupo Loft grande

Piso Laminado CLICKEN FLOOR Colección Loft de 2436*235*12.3 mm								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
PLLG001	Piso	Laminado 1215*144*8.3 mm	Loft	Grande	Nogal	001	2.87 m2/caja	CLICKEN FLOOR
PLLG002					Cacu	002		
PLLG003					Guape	003		
PLLG004					Dundee	004		
PLLG005					Mapple	005		
PLLG006					Luton	006		
PLLG007					Alaska	007		
PLLG008					Sierra	008		
PLLG009					Itu	009		
PLLG010					Oldham	010		
PLLG011					Itambe	011		
PLLG012					Norwich	012		
PLLG013					Ébano	013		

Tabla 1.6. Listado grupo Bambú Interiores

Piso de Bambú Interiores de 1850*125*14 mm								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
PMI001	Piso	Madera Interiores	-	-	Natural	001	1.39 m2/caja	-
PMI002					Carbonizado	002		
PMI003					Bambú Dark	003		

1.2.2. Piso: Servicio de Instalación:

En las tablas mostradas a continuación se detallan los servicios de instalación que oferta la empresa para la línea Pisos, con su respectivo código en el sistema informático de la empresa, la línea a la cual pertenecen, el grupo, y finalmente el tipo de servicio con su respectivo código; adicionalmente se añade una descripción indicando la unidad de medida para la contratación del servicio:

Tabla 7. Listado grupo Servicio de instalación

Servicio de Instalación							
Código	Línea	Grupo	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
				Tipo de Servicio de Instalación	Código del Servicio de Instalación		
SI001	Pisos	Servicios	-	Instalación de Pisos	001	m2	-
SI002				Instalación de Rastreras	002	m	

SI003			Instalación Varios		003	und	
-------	--	--	--------------------	--	-----	-----	--

1.2.3. Accesorios: Laminado rastreras, perfiles de grada, de nivel y de transición.

En las tablas mostradas a continuación se detallan los accesorios laminados (rastreras, perfiles de nivel, de grada y de transición) con su respectivo código en el sistema informático de la empresa, la línea a la cual pertenecen, el grupo que indica el tipo de accesorio, y finalmente el color con su respectivo código; adicionalmente se añade una descripción indicando la medida de cada tira de accesorios y la marca, misma que ha sido creada por la empresa:

Tabla 1.8. Listado grupo Rastreras

Accesorios Laminado Rastreras CLICKEN FLOOR								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
ALR001	Accesorios	Laminado rastreras	-	2440*80*15 mm	Moka	001	2.44 ml/u	CLICKEN FLOOR
ALR002					Teka Old	002		
ALR003					Chonta Old	003		
ALR004					Wengue	004		
ALR005					Pino	005		
ALR006					Cacu	006		
ALR007					Tabaco	007		
ALR008					Mapple	008		
ALR009					Luton	009		
ALR010					Itu	010		
ALR011					Oldham	011		
ALR012					Itambe	012		

Tabla 1.9. Listado grupo Perfiles de grada

Accesorio Laminado Perfil de Grada CLICKEN FLOOR								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
ALPG001	Accesorios	Laminado Perfil de Nivel	-	-	Moka	001	2.44 ml/u	CLICKEN FLOOR
ALPG002					Teka Old	002		
ALPG003					Chonta Old	003		
ALPG004					Wengue	004		
ALPG005					Pino	005		
ALPG006					Cacu	006		
ALPG007					Tabaco	007		
ALPG008					Mapple	008		
ALPG009					Luton	009		
ALPG010					Itu	010		

ALPG011					Oldham	011		
ALPG012					Itambe	012		

Tabla 1.10. Listado grupo perfiles de nivel

Accesorio Laminados Perfil de Nivel CLICKEN FLOOR								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
ALPN001	Accesorios	Laminado Perfil de Nivel	-	-	Moka	001	2.44 ml/u	CLICKEN FLOOR
ALPN002					Teka Old	002		
ALPN003					Chonta Old	003		
ALPN004					Wengue	004		
ALPN005					Pino	005		
ALPN006					Cacu	006		
ALPN007					Tabaco	007		
ALPN008					Mapple	008		
ALPN009					Luton	009		
ALPN010					Itu	010		
ALPN011					Oldham	011		
ALPN012					Itambe	012		

Tabla 1.11. Listado grupo perfiles de transición

Accesorio Laminados Perfil de Transición CLICKEN FLOOR								
Código	Línea	Grupo	Colección	Tamaño	Nombre		Unidad	Marca
					Color	Código de Color		
ALPT001	Accesorios	Laminado Perfil de Nivel	-	-	Moka	001	2.44 ml/u	CLICKEN FLOOR
ALPT002					Teka Old	002		
ALPT003					Chonta Old	003		
ALPT004					Wengue	004		
ALPT005					Pino	005		
ALPT006					Cacu	006		
ALPT007					Tabaco	007		
ALPT008					Mapple	008		
ALPT009					Luton	009		
ALPT010					Itu	010		
ALPT011					Oldham	011		

1.2.4. Piedra: Granito, Pizarra y Travertino:

En las tablas mostradas a continuación se enumeran los tipos de piedras, con su respectivo código en el sistema informático de la empresa, la línea a la cual pertenecen, el grupo que indica el origen del producto, y finalmente el color con su respectivo código; adicionalmente se añade una descripción indicando la medida del producto, la

unidad de medida en metros cuadrados y la marca; misma que ha sido creada por la empresa:

Tabla 1.12. Listado grupo granito china

Granito China GRANITE BOX								
Código	Línea	Grupo	Tamaño	Nombre			Unidad	Marca
				Color	Código de Color	Tamaño		
PIGC001	Piedra	Granito China	-	Rosa Europa	001	2400up*750up* 18mm	m2	GRANITE BOX
PIGC002				Blanco Cristal	002		m2	
PIGC003				Amarillo Rubiano	003		m2	
PIGC004				Negro	004		m2	
PIGC005				Carmelo	005		m2	

Tabla 13. Listado grupo granito Brasil

Granito Brasil GRANITE BOX								
Código	Línea	Grupo	Tamaño	Nombre			Unidad	Marca
				Color	Código de Color	Tamaño		
PIGB001	Piedra	Granito Brasil	-	Ornamental	001	2900up*1800 up*18mm	m2	GRANITE BOX
PIGB002				Negro	002		m2	
PIGB003				Palmares			m2	
PIGB004				Blanco Itaunas			m2	
PIGB005				Verde Ubatuba			m2	
PIGB006				Moon Light			005	
	Beige Bahía	006	m2					

Tabla 14. Listado grupo piedra

Piedra Pizarra SLATE STONE								
Código	Línea	Grupo	Tamaño	Nombre			Unidad	Marca
				Color	Código de Color	Tamaño		
PIP001	Piedra	Pizarra	-	Negra	001	400*400mm	1.12 m2/caja	SLATE STONE
PIP002				Gris	002			
PIP003				Multi-Color	003			
PIP004				Cosmos	004	LI*150mm	m2	

Tabla 1.15. Listado grupo Travertino

Piedra Travertino SLATE STONE								
Código	Línea	Grupo	Tamaño	Nombre			Unidad	Marca
				Color	Código de Color	Tamaño		
PIT001	Piedra	Travertino	-	Crema Andino	001			

PIT002				Albertino	002	700*150 mm	1.12 m2/caja	SLATE STONE
--------	--	--	--	-----------	-----	---------------	-----------------	----------------

Como podemos ver en las matrices mostradas anteriormente, la empresa posee pocas líneas de productos para su comercialización, sin embargo cuenta con una variedad bastante amplia para cada una de esas líneas, ofreciendo a los clientes finales una alta gama de opciones generando una fortaleza importante para la empresa debido a la especialización de PALO ALTO en dichas líneas. Adicionalmente podemos identificar que la empresa brinda el servicio de instalación de pisos creando valor agregado en esa línea y potencializando las ventas especialmente con nuestro mercado meta: los constructores.

1.3. Unidades de la empresa

1.3.1. Unidad de Ventas.

La Unidad de Ventas es la responsable de la comercialización de producto dentro de PALO ALTO, tiene como objetivo generar ventas efectivas y funciona a través de objetivos mensuales.

Los puestos dentro de la Unidad de Ventas son: Jefe de Ventas, Asistente de Ventas y Asesor comercial.

1.3.2. Unidad de Compras.

La Unidad de Compras es la responsable de las compras al exterior de producto que se comercializa; es decir se encarga de las importaciones, tiene como objetivo general generar un flujo continuo de inventario para el abastecimiento de producto y funciona a través de la comunicación continua con la Unidad de Ventas para determinar la Demanda y Oferta de productos comercializados.

El responsable de la Unidad de Compras es: Jefe de Compras.

1.3.3. Unidad de Contabilidad

La Unidad de Contabilidad es la responsable de la aprobación de pagos, de la elaboración del Balance General, declaraciones de impuestos, roles de pago y de la relación con las entidades gubernamentales (Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Relaciones Laborales), tiene como objetivo asegurar la liquidez de la empresa y el control de la relación con los trabajadores y funciona a través de procesos internos establecidos por PALO ALTO.

Los puestos dentro de la Unidad de Contabilidad son: Contador General, Auxiliar contable.

1.3.4. Unidad de Logística

La Unidad de Logística es la responsable de la conformidad en las instalaciones de pisos y accesorios, tiene como objetivo asegurar una buena relación con el cliente llevando a cabo la supervisión y control de calidad de las instalaciones de la empresa.

El responsable de la Unidad de Logística es: Inspector.

1.3.5. Unidad de Almacenamiento y Despacho

La Unidad de Almacenamiento y Despacho es la responsable de la conformidad del inventario y de las Bodegas de la empresa, tiene como objetivo asegurar que el inventario de la empresa cuadre y supervisar que la mercadería sea despachada con los documentos pertinentes.

El responsable de la Unidad de Almacenamiento y Despacho es: Encargado de Bodega.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2. Gestión por Procesos

A continuación identificaremos de manera íntegra la herramienta de Gestión por Procesos para conocer su metodología y utilidad dentro de las organizaciones.

2.1. Conceptos Generales

La gestión por procesos es una metodología de gestión estructural utilizada por las organizaciones para la integración y vinculación de todas las áreas existentes, de manera simple, organizada y estandarizada.

Se basa en un análisis a través del levantamiento de información para determinar la composición de las organizaciones para posteriormente agrupar las actividades y vincularlas de acuerdo a la secuencia lógica que les permita optimizar su valor agregado; dichas secuencias lógicas se convertirán en “procesos”.

Para la Gestión por Procesos la clave del éxito en su implementación va a depender de diversos factores, por ejemplo en nuestro medio existen un sinnúmero de organizaciones que han sido constituidas hace varios años y su estructura interna ha sido siempre desorganizada, lo que dificulta la implementación de la herramienta debido a que encuentra una resistencia espontánea que se ve reflejada a través de sus empleados.

Es por este motivo que el entorno más natural en el que se podrá implementar la herramienta será con procesos diseñados antes de que la organización sea constituida y a partir de ese punto capacitar, comunicar, informar y medir los procesos diseñados

anteriormente. Para el caso puntual del presente trabajo de titulación el entorno es favorable, ya que los procesos están siendo diseñados a la par de su crecimiento, circunstancia que derivará en una baja resistencia a la implementación.

Otro factor que determinará el éxito de la gestión por procesos es la comunicación y capacitación de toda la organización a través de la demostración y comprobación de las ventajas y los beneficios de gestionar a la organización por procesos.

Es por lo tanto indispensable implementar un sistema que le permita a la organización mantener una comunicación clara y precisa dentro de cada puesto de trabajo.

2.1.1. Metodología

A continuación se explicará el método, la secuencia y las herramientas que se utilizarán para llevar a cabo el plan de Gestión por Procesos exitosamente.

2.1.1.1. Estructuración por procesos

Para la correcta realización de la gestión por procesos es necesaria la estructuración de la organización en procesos, la cual puede ser realizada de distintas maneras, como se expone a continuación:

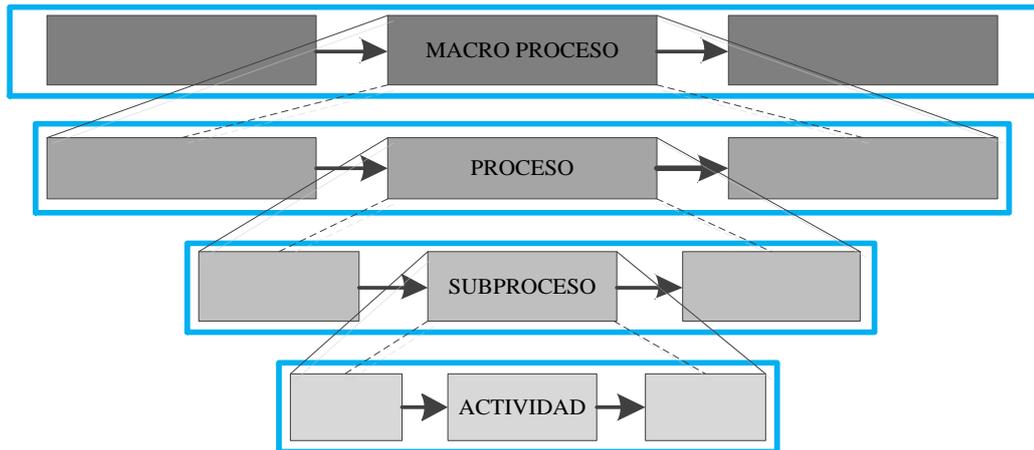


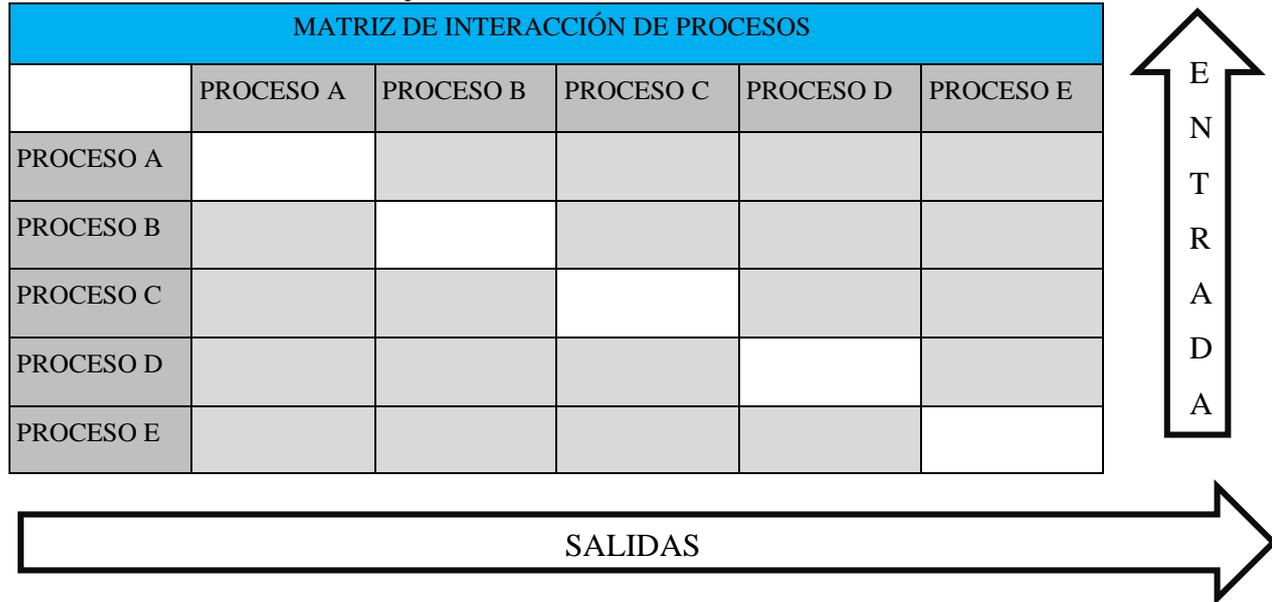
Figura 2.1. Procesos por su alcance
(Coronel, 2013).

En base al diagrama presentado anteriormente podemos determinar cuatro niveles de clasificación de los procesos dentro de cualquier empresa; y el presente trabajo de titulación se desarrollará dentro de estos cuatro niveles.

2.1.1.2. Matriz de Interacción de Procesos

Una vez clasificados los procesos es necesario determinar las relaciones que vinculan a los mismos, para lo que se requiere generar una matriz de interacción que permita determinar proveedores, entradas, el procesos como tal, las salidas y finalmente los clientes de cada uno de los procesos, continuación se presenta la matriz genérica que se utilizará:

Tabla 2.16. Matriz de interacción de procesos



Fuente: (Coronel, 2013).

Para entender la matriz anterior en primer lugar observamos que los mismos procesos etiquetados en la primera fila son etiquetados en la primera columna, en segundo lugar revisamos las flechas que indican, la dirección de entradas y salidas del proceso; por ejemplo si revisamos el PROCESO A y lo comparamos con el PROCESO B siguiendo la dirección de flecha de las SALIDAS entendemos que la SALIDA del PROCESO A, es la ENTRADA del PROCESO B, y así en toda la tabla.

A través de esta matriz es posible determinar los vínculos entre procesos y la secuencia de los mismos.

2.1.1.3. Diagrama SIPOC

El Diagrama SIPOC es la herramienta complementaria más importante de la Matriz de Interacción de Procesos debido a que condensa la información de cada proceso en cuadros resumidos que permiten identificar de manera más visual todos los elementos de cada uno de los procesos.

SIPOC; por sus siglas en inglés Supplier-Inputs-Process-Outputs-Client, en español se identificarán los Proveedores-Entradas-Proceso-Salidas-Clientes y se lo elabora de la siguiente manera:

Tabla 2.17. Tabla SIPOC

PROVEEDOR	PROCESO A	CLIENTE
ENTADAS		SALIDAS

Fuente: (Coronel, 2013).

Por lo tanto se generará un diagrama SIPOC para cada vínculo entre cada proceso con el propósito conocer los elementos más importantes necesarios para ejecutarlo de manera satisfactoria.

2.1.1.4. Caracterización y levantamiento de procesos

Una vez determinados, clasificados y vinculados los procesos empieza la etapa de levantamiento y caracterización de cada uno.

Es necesario identificar hasta el más mínimo detalle de cada proceso para poder caracterizarlo correctamente; para lo que utilizaremos etapas de levantamiento con sus respectivas herramientas de gestión:

- **Diagrama de Flujo:**

Los Diagramas de Flujo son una herramienta básica del levantamiento de procesos y se utilizan para determinar la secuencia de trabajo, un Diagrama de Flujo se caracteriza por seguir una secuencia lógica a través de símbolos que expresan el tipo de actividad que debe ser ejecutada, adicionalmente debe tener siempre un inicio y una terminación y finalmente deben estar normalizados; en este caso se utilizarán Diagramas de Flujo estandarizados bajo la norma ANSI (American National Standards Institute).

Algunos de los símbolos de la norma ANSI son los siguientes:



Figura 2.2. Formas del Diagrama de Flujo
Fuente: (ISO, 2008).

Como podemos identificar en la imagen anterior existen algunos tipos de actividades dentro del proceso y los símbolos nos permitirán identificar en lo posterior procesos que agregan valor y procesos que no lo hacen:

- **Hoja de Procedimientos:**

La Hoja de Procedimientos es la herramienta que está enlazada de manera directa con el diagrama de flujo debido a que en su contenido se repite la secuencia establecida en el diagrama pero detallando la información de manera completa y precisa, el formato que se utilizará para las hojas de procedimientos es el siguiente:

Tabla 2.18. Hoja de procedimientos

PROCEDIMIENTO _____					Sistema de Gestión de la Calidad	
					Código:	
					Versión:	
					Fecha de Creación:	
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador

(Coronel, 2013)

Como podemos ver en la matriz presentada anteriormente el proceso debe ser detallado de manera exhaustiva, empezando por el ejecutor es decir quien ejecuta la actividad, posteriormente se debe determinar la especificación que indica qué se necesita para ejecutar la actividad pudiendo ser la especificación un instructivo, una especificación técnica, un listado u otra herramienta que permita al ejecutor llevar a cabo la actividad.

Se debe describir el código del documento que contiene la especificación, se debe indicar la actividad de acuerdo a la secuencia en el diagrama de flujo, posteriormente se debe determinar el registro de la actividad en caso de que lo hubiera, con su respectivo código, y finalmente un indicador que permita medir dicha actividad con el fin de poder determinar estrategias para su mejoramiento:

- **Ficha de Proceso:**

La ficha de Proceso es la herramienta que permitirá condensar toda la información importante del proceso, el formato que se utilizará para realizar las fichas de proceso es el siguiente.

Tabla 2.19. Ficha de proceso

DENOMINACIÓN		Código:	
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		Fecha elaboración:	
		Versión:	
MISIÓN / OBJETIVO			
CAPACIDAD			
RESPONSABLE / EJECUTOR			
ACTIVIDAD INICIAL			
ACTIVIDAD FINAL			
INSUMOS			
PROVEEDORES			
PRODUCTOS			
CLIENTES			
EQUIPO DE PROCESO			
RECURSOS			
CICLO			
COSTO			
INDICADOR			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
APROBADO POR:			
Encargado de la Unidad de Procesos		Encargado de la Unidad de Procesos	
		Representante Legal	

Fuente: (Coronel, 2013)

Como se puede observar en la ficha de proceso se deben identificar todas las características relevantes del proceso, para poder medirlo y mejorarlo.

2.1.2. Justificación y beneficios de aplicación

La Gestión por Procesos se justifica en base a la utilidad que representa la herramienta implementada dentro de las organizaciones, ya que permite generar una cultura interna basada en objetivos por puestos de trabajo siempre en función del proceso; para conocer de manera más amplia el porqué de la Gestión por Procesos dentro de las organizaciones se explicarán sus beneficios más importantes:

- Mejora la competitividad de la empresa
- Mide el proceso en relación con el valor agregado percibido por el cliente y la empresa
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia la satisfacción de sus requerimientos
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso
- Mide el grado de satisfacción del cliente
- Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores
- Pasamos de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- Reduce costos internos innecesarios
- Distribuye los recursos de forma más eficiente
- Disminuye desperdicios
- Aumenta la productividad en cada puesto de trabajo.

2.2. Indicadores de Gestión

A continuación identificaremos de manera íntegra los Indicadores Gestión para conocer su metodología de aplicación y utilidad dentro de la Gestión por Procesos.

2.2.1. Conceptos Generales

Los indicadores son una relación de variables u otros factores relevantes y críticos de un sistema o proceso, que permiten monitorear continuamente su evolución y tendencia en el tiempo, con relación a los objetivos fijados (Coronel, 2013). Es necesario que los indicadores cumplan con las características SMART, es decir estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y deben tener un tiempo definido, a continuación los conceptos generales:

- **Tipos de Indicadores:**

- **De eficacia:** (mide el qué): Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el qué se debe hacer, para este indicador se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera
- **De eficiencia:** (mide el cómo): Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso
- **De productividad:** Los indicadores de productividad son una medida de eficiencia, entendiéndose como eficiencia al a cantidad de recursos consumidos para obtener algún resultado
- **De calidad:** Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.

- **Ficha de Indicadores:**

La ficha de Indicadores es la herramienta que nos permite caracterizar a cada uno de los indicadores en base a sus elementos más importantes, a continuación se presenta el formato que se utilizará para caracterizar a los indicadores.

Tabla 2.20. Ficha de indicadores

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)		No. Hoja
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)		
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN		
PROPÓSITO DEL EMPLEO		
FÓRMULA DE CÁLCULO		
DIMENSIONES (UNIDADES)		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA		
FRECUENCIA DE CÁLCULO		
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO		
MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS		
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO		
USUARIO		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

Fuente: (Coronel, 2013)

Como podemos ver en el formato presentado anteriormente, a través de la descripción del indicador en base a los campos establecidos este podrá ser caracterizado y gestionado correctamente.

Una vez establecido cada uno de estos parámetros, es factible proceder a la implementación de los indicadores.

2.2.2. Cuadro de mando Integral

El cuadro de mando es una herramienta compuesta por decisiones y acciones estratégicas basadas en información de indicadores sobre variables relevantes y críticas de un sistema o proceso, con fines de mejoramiento continuo de productividad y calidad. (Coronel, 2013).

El esquema o formato que se debe emplear para realizar un cuadro de mando es el que cada organización decida utilizar según sus necesidades. Es recomendable emplear un formato que sea atractivo a la vista y fácil de interpretar, pues los indicadores son una parte vital de cualquier proceso.

2.2.3. Justificación y beneficios de aplicación

Dentro de la Gestión por Procesos la forma más habitual de generar indicadores es señalar mediciones por actividad en función del valor agregado que dicha actividad aporta a los clientes.

Desde este punto de vista se debe tomar en cuenta que el único método para gestionar los procesos de la organización es la medición del desempeño, por este motivo es imprescindible la implementación de Indicadores de Gestión para que en función de estos los procesos mejoren continuamente.

Para conocer de manera más amplia el porqué de los Indicadores de Gestión dentro de las organizaciones se explicarán sus beneficios más importantes:

- **Satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente debe ser una prioridad para la empresa, a través de procesos que agreguen valor, con el propósito de generar fidelidad y recompras

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso

- **Benchmarking**

Mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y medirlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar en función de la comparación

- **Gerencia del Cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada. (Silva Matiz, 2015).

2.3. Mejoramiento Continuo de Procesos

A continuación se explicará de manera íntegra los el Mejoramiento Continuo de Procesos y su función dentro de la Gestión por Procesos.

2.3.1. Conceptos Generales

El mejoramiento continuo de los procesos se realiza a través de la gestión de los procesos implementados, para esto se emplea la herramienta también conocida como Kaizen, filosofía originada en Japón que tiene como propósito en el ámbito empresarial alcanzar la Calidad Total en función del mejoramiento de los procesos.

La filosofía de Kaizen tiene como pilar fundamental entender que en todo existe un ciclo que permite alcanzar objetivos, en este caso el ciclo más visual y didáctico es el ciclo Deming conocido también como “Ciclo PHVA”.

2.3.2. Metodología

La metodología que se utilizará para la propuesta de mejoramiento continuo es la aplicación del ciclo de Deming o ciclo PHVA, el cual consta de 4 etapas que son:

- **Planificar:** Identificar y documentar los procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas dentro de la organización
- **Hacer:** implementar los procesos identificados y documentados
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos.

Cada una de estas etapas debe ser realizada en su orden respectivo, sin embargo para el presente trabajo de titulación se generará el plan, es decir la etapa Planear de la Gestión por Procesos y para las otras tres etapas se generará un esquema tentativo de mejoramiento para los procesos más importantes.

Herramientas de implementación:

- **5 “S”:**

Es una herramienta basada en una filosofía de vida originada en Japón que por su simplicidad y utilidad fue trasladada al ámbito empresarial, la herramienta se clasifica en 5 fases de gestión:

- **Seiri-Clasificación:** Se deben clasificar todos los activos, espacios, insumos e implementos necesarios para llevar a cabo los procesos y aquellos que no son necesarios deben ser eliminados de la vida cotidiana de la empresa
- **Seiton-Orden:** Se debe asignar un lugar para cada activo, insumo e implemento dentro de los espacios físicos de la empresa
- **Seiso-Limpieza:** Se debe tener limpio cada espacio, activo, insumo e implemento necesario para llevar a cabo cada proceso

- **Seiketsu-Estandarización:** Se deben tener los activos, insumos e implementos en el lugar asignado dentro de los espacios físicos de la empresa en todo momento
- **Shitsuke-Disciplina:** Se debe generar una cultura de concientización dentro de la empresa en función de la importancia de la herramienta para que todos los pasos anteriores se cumplan todo el tiempo.

- **Lean Office:**

EL Lean Office es una filosofía de trabajo utilizada como herramienta de gestión, esta se deriva del “lean manufacturing”, tiene como propósito la eliminación de siete tipos de desperdicios que no añaden valor a los procesos, estos se generan de manera directa o indirecta en las organizaciones que prestan servicios, dichos desperdicios son:

- **Procesos innecesarios:** Estos desperdicios son generados debido a la creación de información cruzada e innecesaria
- **Inventarios:** Se crean por falta de control y desorganización entre la Unidad de Compras y la Unidad de ventas
- **Transporte:** Se provocan desperdicios por transporte debido a la falta de capacitación del personal
- **Movimientos innecesarios:** se generan por mala organización dentro de cada puesto de trabajo
- **Espera:** Las esperas innecesarias aparecen por falta de coordinación entre unidades
- **Productos y Servicios defectuosos:** Generan trabajos repetidos con pérdidas importantes de recursos
- **Sobreproducción:** Se genera por la sobreestimación de la demanda entre los procesos de la empresa.

Existen varios factores que son causas comunes de dichos desperdicios, como por ejemplo: el desconocimiento de procedimientos, la falta de comunicación entre el personal de la organización, la ausencia de indicadores visuales, la ausencia de instructivos y documentación, ambigüedades en las explicaciones, entre otros.

2.3.3. Justificación y beneficios de aplicación

Se debe tomar en cuenta que el movimiento dentro de las organizaciones es esencial, por tal motivo el mejoramiento continuo de los procesos le permitirá a la organización no quedarse estancada y trabajar en función de objetivos.

Si una empresa se estanca en una sola estrategia durante un tiempo indefinido estará condenada a desaparecer.

Para conocer de manera más amplia el porqué del Mejoramiento Continuo dentro de las organizaciones se explicarán sus beneficios más importantes:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de lo que nos falta y de nuestras fortalezas
- Aplicar alguna fórmula de costeo a esos procesos, tal vez a nivel de las actividades, y saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios
- Estar más cerca de una certificación con normas ISO 9000 u otras
- Aplicar métodos de mejoramiento continuo y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y eficacia
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar
- Diseñar o replantear un proceso para obtener mejoramientos mayores en el corto plazo
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo. (Bravo Carrasco, 2009).

CAPÍTULO 3

GESTIÓN POR PROCESOS

En el presente capítulo se elaborará el Plan de Gestión por Procesos para la empresa PALO ALTO, en función de sus necesidades y requerimientos basándose en la realidad de la empresa y en los recursos que posee.

3. Mapa de Procesos

El mapa de Procesos es la herramienta que le permitirá a PALO ALTO establecer vínculos entre procesos, para tener una idea clara y global de la situación estructural de la empresa, para determinar todos los procesos y secuencias en función de sus unidades; para el caso específico de PALO ALTO se utilizará el Mapa de Procesos por su Naturaleza para las siguientes unidades de PALO ALTO:

- Unidad de Ventas
- Unidad de Compras
- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Logística
- Unidad de Almacenamiento y Despacho.

Por lo tanto a continuación se determinarán los procesos para cada una de dichas unidades:

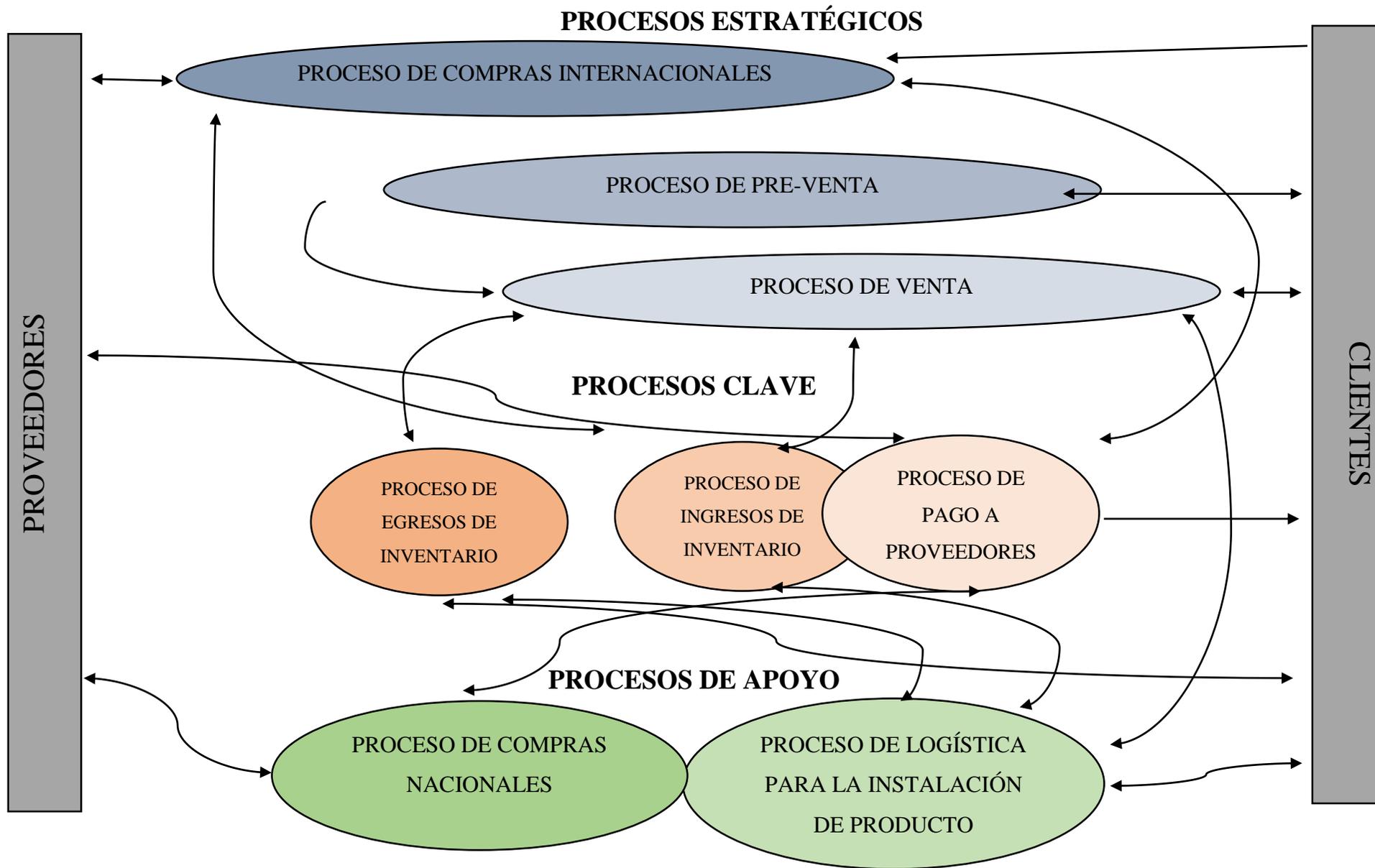


Figura 3.3. Mapa de procesos de PALO ALTO

Como se puede observar en el Mapa de Procesos de PALO ALTO se han establecido los procesos en función de su Naturaleza dentro de la empresa, y se han clasificado en tres tipos de procesos:

- Procesos Estratégicos, que se han clasificado dentro de éste grupo debido a su importancia y a la razón de ser de PALO ALTO, se han determinado tres procesos de ésta Naturaleza, Proceso de Compras Internacionales, Proceso de Pre-Venta y Proceso de Venta
- Procesos Clave, que se han clasificado dentro de éste grupo debido a que su influencia dentro de la empresa está directamente relacionada con la eficiencia del uso de los recursos, estos procesos son; Proceso de Egresos de Inventario, Proceso de Ingresos de Inventario y Proceso de Pago a proveedores
- Procesos de Apoyo; que se han clasificado dentro de éste grupo debido a que aportan como complemento a los Procesos clave y estratégicos, y permiten que el trabajo de la empresa se convierta en un flujo de actividades armonioso, estos procesos son; Proceso de Logística para la Instalación de producto y Proceso de Compras Nacionales.

Cabe mencionar que se han caracterizado también los vínculos entre procesos en función de sus entradas y salidas, sin descuidar los dos aspectos externos más importantes para la organización; los Proveedores y los Clientes, factores que influyen en cada uno de los procesos antes mencionados.

3.1. Matriz de Interacción de Procesos

Para la Matriz de Interacción de PALO ALTO se han tomado en cuenta las relaciones de cada una de las unidades a través de sus entradas y salidas, en función de cada una de las partes interesadas de la empresa, internas (Ventas, Compras, Contabilidad, Logística, Almacenamiento y Despacho) y externas (proveedores y clientes), para así poder determinar todas las relaciones y vínculos de la empresa:

Tabla 3.21. Matriz de interacción de procesos de PALO ALTO

MATRIZ DE INTERACCION	COMPRAS INTERNACIONALES	PRE- VENTA	VENTA	EGRESOS DE INVENTARIO	INGRESOS DE INVENTARIO	PAGO A PROVEEDORES	COMPRAS NACIONALES	LOGÍSTICA PARA LA INSTALACIÓN DE PRODUCTO	PROVEEDORES	CLIENTES
COMPRAS INTERNACIONALES					Documento de Ingreso de Inventario	Orden de compra Solicitud de pago a proveedores			Orden de Compra Carta de compromiso	
PRE-VENTA			Proyecto dentro de CRM Proforma aprobada							Proforma
VENTA				Documento de Egreso de Inventario	Documento de Ingreso de Inventario			Consignación		Factura de Venta Nota de Crédito
EGRESOS DE INVENTARIO								Guía de Remisión Producto		Guía de Remisión Producto
INGRESO DE INVENTARIO	Verificación de Ingreso de Inventario		Verificación de Ingreso de Inventario					Verificación de Ingreso de Inventario		
PAGO A PROVEEDORES	Aprobación de Orden de compra						Aprobación de Orden de compra		Pagos a proveedores Retención	Pago por Nota de Crédito
COMPRAS NACIONALES						Solicitud de pago a proveedores			Orden de compra	
LOGÍSTICA PARA LA INSTALACIÓN DE PRODUCTO			Factura de Venta	Documento de Egreso de Inventario	Documento de Ingreso de Inventario					Guía de Remisión Producto Solicitud de aprobación de Instalación
PROVEEDORES	Cotizaciones Factura de Compra Bill of lading Packing list Notificación de arribo Carta de salida					Retención	Cotizaciones Factura de Compra			
CLIENTES	Requerimientos	Aprobación de Proforma	Anticipo Pago de facturas	Documento de Egreso de Inventario				Aprobación de Instalación		

Como podemos ver en la Matriz de Interacción presentada anteriormente, se establecen todas las relaciones entre unidades internas y factores externos para a través de las mismas poder establecer los diagramas SIPOC que a su vez nos permitirán entender las secuencias de cada uno de los vínculos establecidos.

3.2. Diagramas SIPOC de entradas y salidas

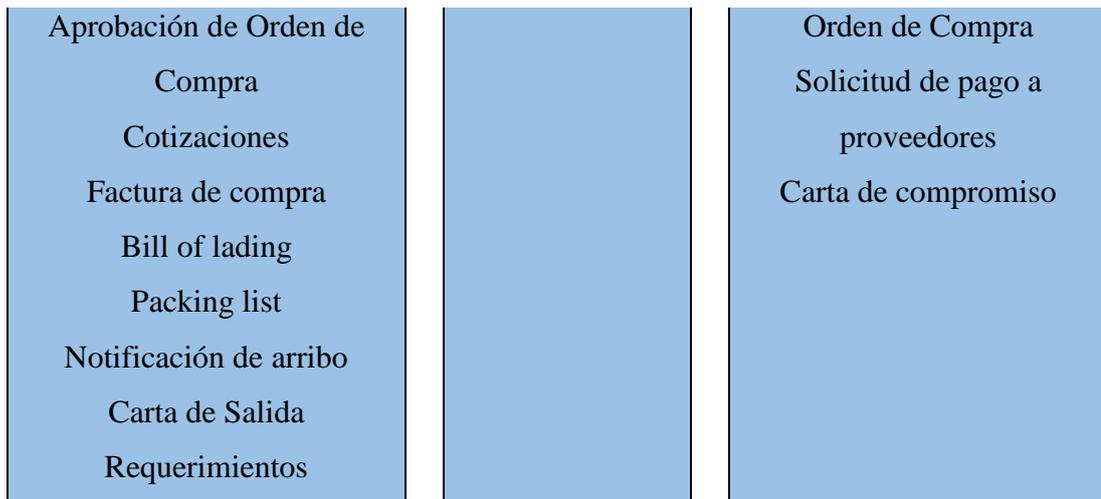
A continuación se establecerán los diagramas SIPOC para entender de manera global los proveedores, entradas, proceso, clientes y salidas, de cada una de las unidades y a través de los mismos comprender el rol que desempeña cada una de las unidades dentro de PALO ALTO para posteriormente identificar y establecer los procesos, mismos que serán la base para la capacitación a los trabajadores de la organización.

3.2.1. Proceso de Compras Internacionales

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para el Proceso de Compras Internacionales, proceso cuya responsabilidad es de la Unidad de Compras, es de suma importancia dentro de la empresa gracias a que PALO ALTO es una empresa que importa la totalidad de sus productos, y por lo tanto es un proceso sensible y en el que se debe tener mucho cuidado, debido a la cantidad de factores internos y externos que influyen en el comercio exterior:

Tabla 3.22. Diagrama SIPOC proceso de compras internacionales.

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Proceso de Ingreso de Inventario Proceso de Pago a proveedores Proveedores Clientes	Compras Internacionales	Proceso de Ingreso de Inventario Proceso de Pago a proveedores Proveedores
ENTRADAS		SALIDAS
Verificación de Ingreso de Inventario		Documento de Ingreso de Inventario

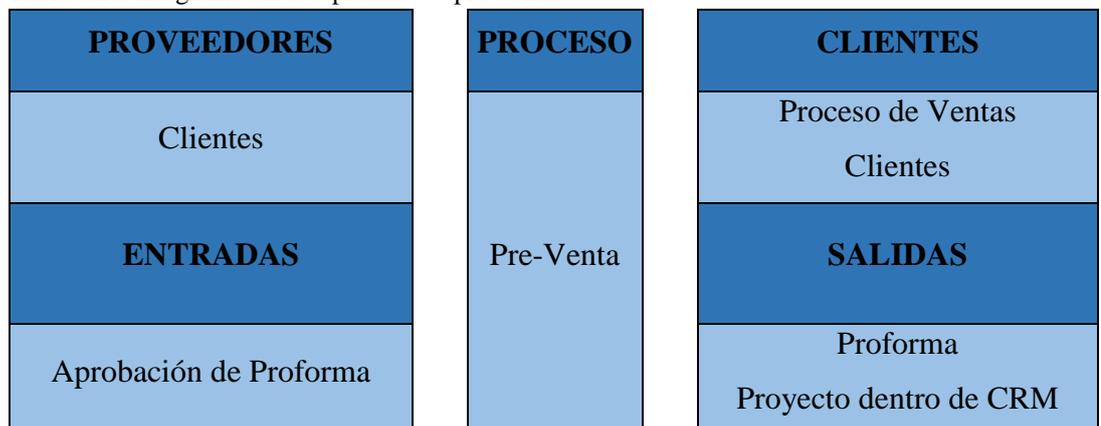


Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han determinado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Compras Internacionales, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las particularidades del proceso, para poder caracterizarlo correctamente.

3.2.2. Proceso de Pre-Venta

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para el Proceso de Pre-Venta, proceso cuya responsabilidad es de la Unidad de Ventas, es fundamental dentro de la empresa gracias a la razón de ser de PALO ALTO, ya que es una empresa comercializadora, este proceso tiene como razón de ser generar vínculos con posibles clientes para a través del seguimiento de sus requerimientos finalizar el proceso con proyectos asegurados para la empresa:

Tabla 3.23. Diagrama SIPOC proceso de pre-venta.



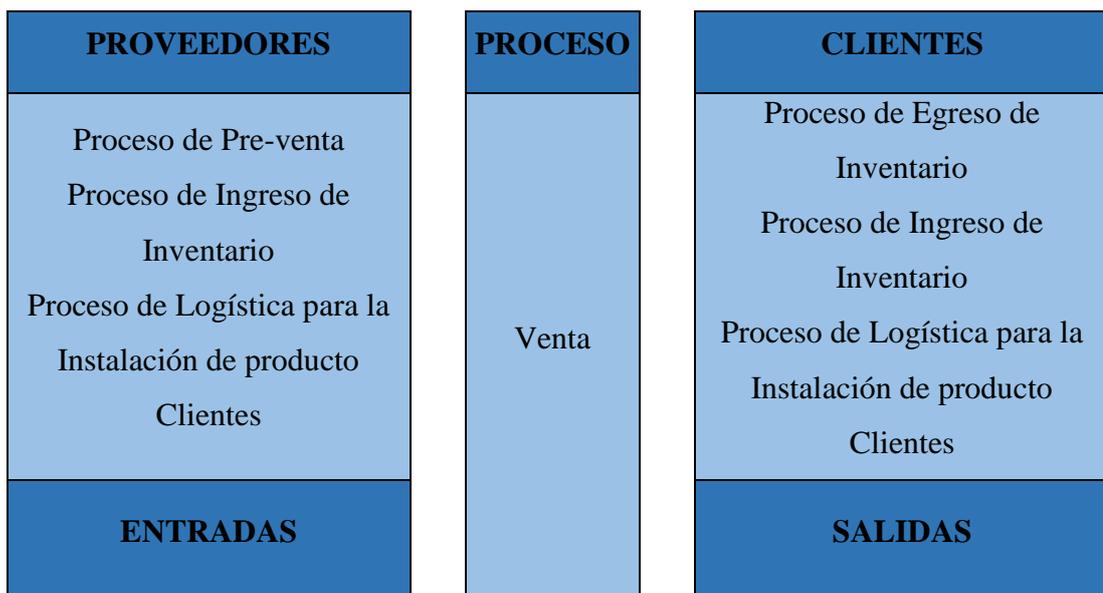


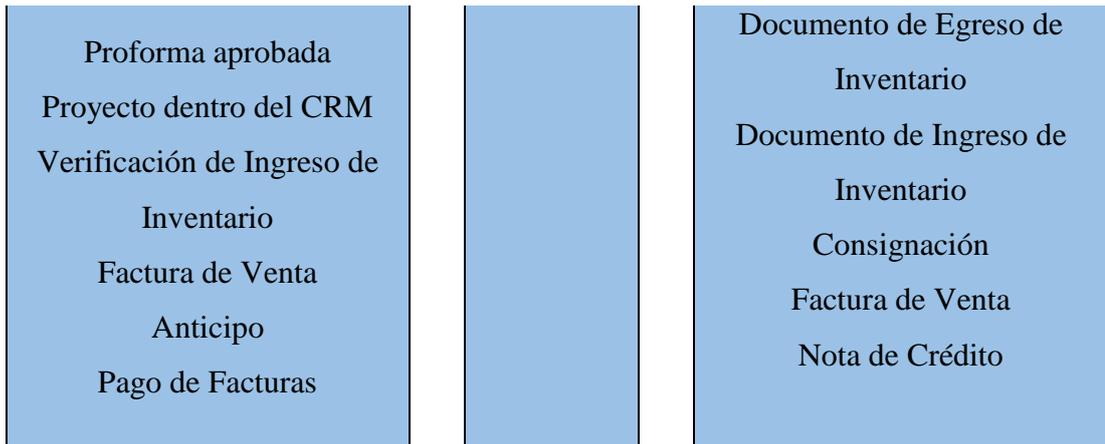
Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han determinado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Pre-Venta, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las particularidades del proceso, para poder caracterizarlo correctamente.

3.2.3. Proceso de Venta.

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para el Proceso de Venta, cuya responsabilidad es de la Unidad de Ventas, es fundamental dentro de la empresa gracias a que otorga continuidad al proceso anterior, se ha determinado la necesidad de separar estas dos etapas de una venta debido a la importancia que asigna la empresa a la gestión tanto de las Oportunidades de Venta como al Seguimiento de la venta, para poder establecer punto fuertes y débiles de manera más clara, adicionalmente la cercanía que tiene el proceso con los clientes nos permite trabajar en función a la filosofía de la empresa de satisfacer la necesidad de los mismos:

Tabla 3.24. Diagrama SIPOC proceso de ventas.





Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han caracterizado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Venta, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las características del proceso, para realizar los respectivos diagramas de flujo del proceso.

3.2.4. Proceso de Egreso de Inventario.

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para el Proceso de Egreso de Inventario, proceso cuya responsabilidad es de la Unidad de Almacenamiento y Despacho, la eficiencia de este proceso ésta marcada por el control físico de los Egresos de Inventario, cabe mencionar que el activo más importante que posee PALO ALTO es el Inventario y por lo tanto éste debe estar en las condiciones normales, no deben existir descuadres y todos los egresos de mercadería deben pasar por el filtro que genera este proceso:

Tabla 3.25. Diagrama SIPOC proceso de egresos de inventario.

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Proceso de Ventas Proceso de Logística para la Instalación de producto Clientes	Egresos de Inventario	Proceso de Logística para la Instalación de producto Clientes
ENTRADAS		SALIDAS
Documento de Egreso de Inventario		Guías de remisión Producto

Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han caracterizado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Egreso de Inventario, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las características del proceso, para realizar los respectivos diagramas de flujo del proceso.

3.2.5. Proceso de Ingresos de Inventario.

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para el Proceso de Ingreso de Inventario, , proceso cuya responsabilidad es de la Unidad de Almacenamiento y Despacho, la eficiencia de este proceso ésta marcada por el control físico de los Ingresos de Inventario, cabe mencionar que el activo más importante que posee PALO ALTO es el Inventario y por lo tanto éste debe estar en las condiciones normales, no deben existir descuadres y todos los ingresos de mercadería deben pasar por el filtro que genera esta unidad:

Tabla 3.26. Diagrama SIPOC proceso de ingresos de inventario.

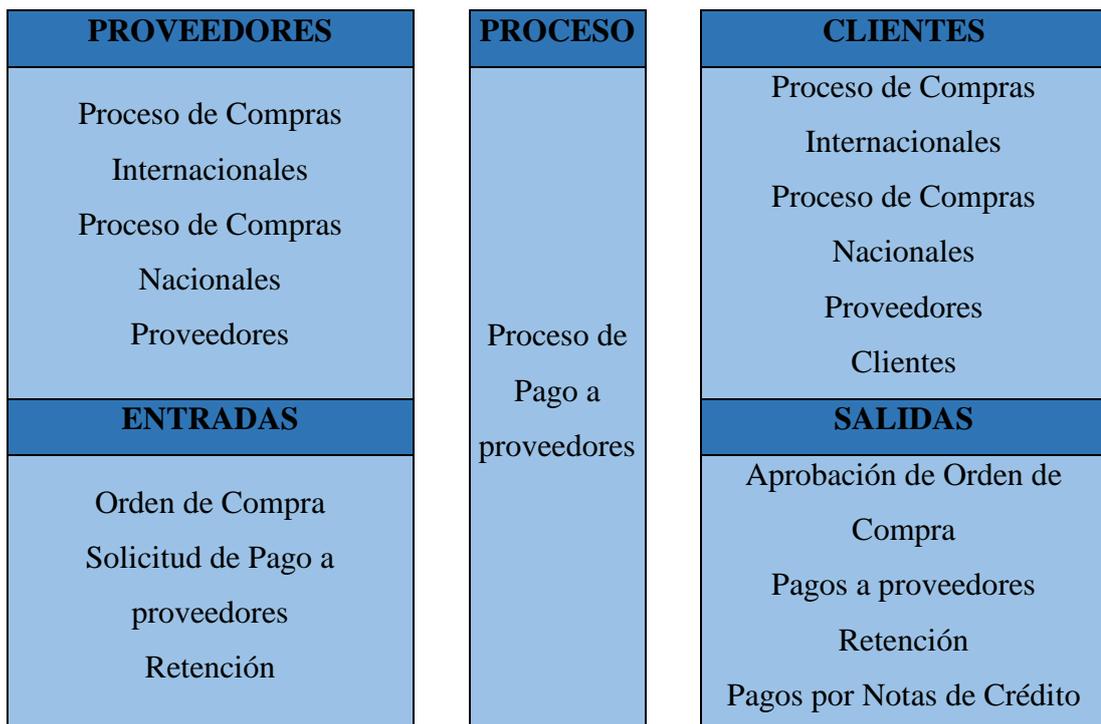
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Proceso de Compras Internacionales Proceso de Ventas Proceso de Logística para la Instalación de producto	Ingresos de Inventario	Proceso de Compras Internacionales Proceso de Ventas Proceso de Logística para la Instalación de producto
ENTRADAS		SALIDAS
Documento de Ingreso de Inventario		Verificación de Ingreso de Inventario

Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han caracterizado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Almacenamiento y Despacho, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las características del proceso, para realizar los respectivos diagramas de flujo del proceso.

3.2.6. Proceso de Pago a proveedores.

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para el Proceso de Pago a proveedores, proceso cuya responsabilidad es de la Unidad de Contabilidad, y por lo tanto se enfocará en el aseguramiento de la liquidez dentro de PALO ALTO, para planificar, programar, controlar y llevar un seguimiento sobre los pagos y las relaciones de la empresa con los proveedores:

Tabla 3.27. Diagrama SIPOC proceso de pago a proveedores.



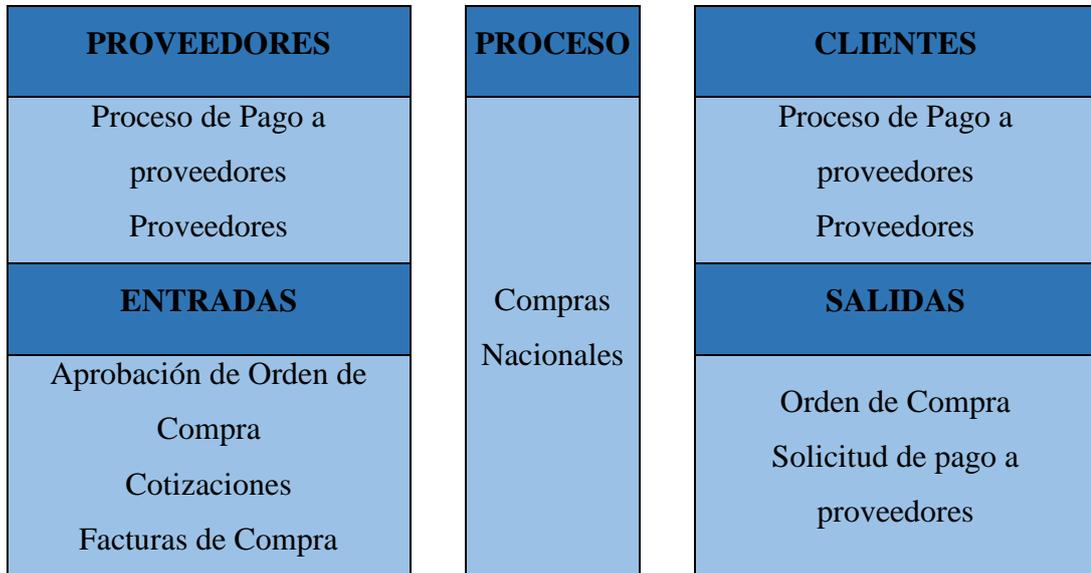
Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han caracterizado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Pago a proveedores, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las características del proceso, para realizar los respectivos diagramas de flujo del proceso.

3.2.7. Proceso de Compras Nacionales

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para el Proceso de Compras Nacionales, proceso cuya responsabilidad es de la Unidad de Compras, éste es un proceso de apoyo dentro de la empresa debido a que se encarga de suministrar a cada una de las unidades los recursos, implementos y activos necesarios para su correcto

funcionamiento a través de una planificación eficiente y ordenada para la salida de recursos económicos de la empresa:

Tabla 3.28. Diagrama SIPOC proceso de compras nacionales.



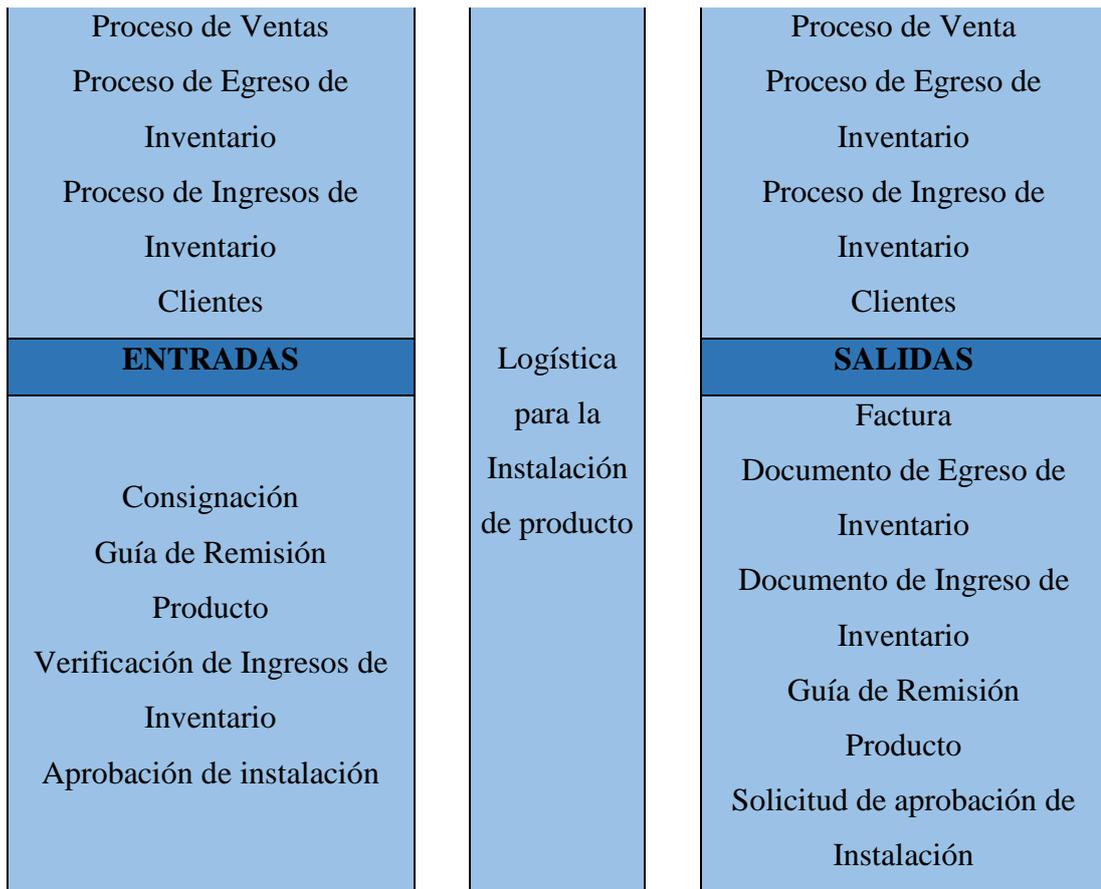
Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han caracterizado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Compras Nacionales, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las características del proceso, para realizar los respectivos diagramas de flujo del proceso.

3.2.8. Proceso de Logística para la Instalación de producto

A continuación se establecerá el diagrama SIPOC para la el proceso de Logística para la Instalación de producto, proceso cuya responsabilidad es de la Unidad de Compras, es un proceso crítico dentro de PALO ALTO ya que a pesar de ser una unidad de apoyo dentro de la empresa, en los procesos a su cargo se generan la mayor cantidad de inconvenientes con los clientes, puesto que uno de los requerimientos más frecuentes es la Instalación de pisos laminados, por lo tanto es un proceso necesario dentro de PALO ALTO ya que aporta con una mayor captación de mercado gracias a la oferta del requerimiento antes mencionado:

Tabla 3.29. Diagrama SIPOC proceso de logística para la instalación.





Como podemos observar en el diagrama presentado anteriormente se han caracterizado los proveedores, entradas, clientes y salidas del proceso de Contabilidad, de esta manera en lo posterior se podrán identificar con mayor detalle las características del proceso, para realizar los respectivos diagramas de flujo del proceso.

3.3. Levantamiento de procesos

Una vez determinados, clasificados y vinculados los procesos dentro de PALO ALTO empieza la etapa de levantamiento y caracterización de cada uno. Es necesario identificar hasta el más mínimo detalle de cada proceso para poder caracterizarlo correctamente; para lo que utilizaremos las siguientes herramientas de gestión: Diagrama de Flujo, Hoja de Procedimientos, Ficha de Proceso e Instructivos para cada uno de los procesos establecidos.

3.3.1.1. Ficha de Caracterización del proceso

Como primera etapa del levantamiento de los procesos se ha determinado que la herramienta más conveniente a utilizar es la ficha de caracterización de procesos, ya que nos permitirá conocer hasta el más mínimo detalle del proceso, a través de la descripción de las variables más relevantes:

Tabla 3.30. Ficha del proceso de Compras internacionales.

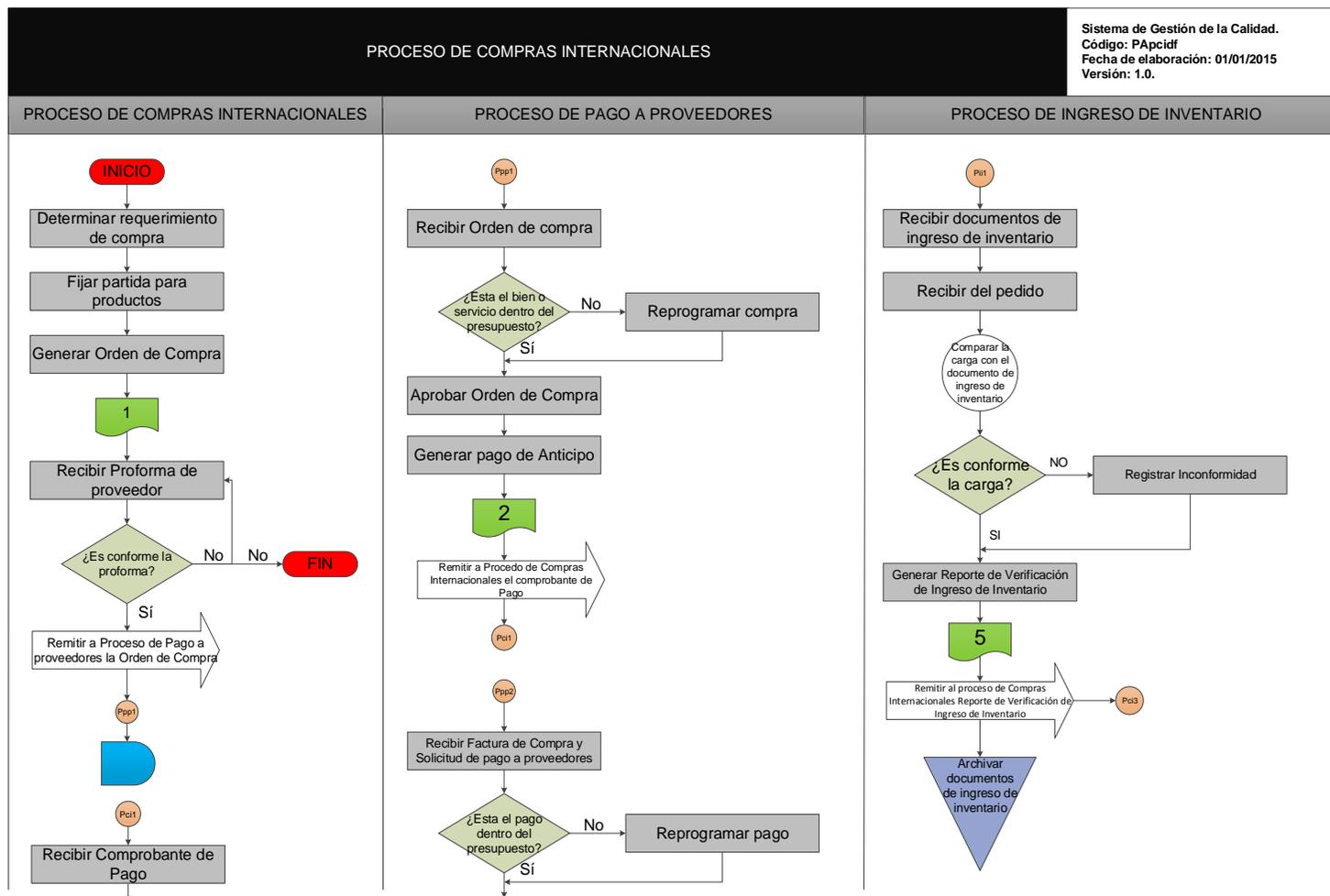
DENOMINACIÓN	Proceso de Compras Internacionales	Código: PAhuvppvfp Fecha elaboración: 07/05/2015
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Sub-proceso <input checked="" type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		Versión: 1.0
MISIÓN / OBJETIVO	Asegurar el correcto abastecimiento de Inventario dentro de PALO ALTO en base a los plazos y cantidades adecuadas	
CAPACIDAD	Planificar las importaciones en función de requerimientos	
RESPONSABLE / EJECUTOR	Encargado de la Unidad de Compra / Encargado de la Unidad de Compra	
ACTIVIDAD INICIAL	Determinar requerimiento de Compra	
ACTIVIDAD FINAL	Archivar documentos de Importación	
INSUMOS	Formato de Orden de Compra, Formato de Carta de Compromiso, Instructivo para el Registro de Gastos, Formato de Solicitud de pago a proveedores, Formato de verificación de Ingreso de Inventario y Bloque de retenciones.	
PROVEEDORES	Internos: Proceso de Ingreso de Inventario, Proceso de Pago a proveedores Externos: Proveedores y Clientes	
PRODUCTOS	Orden de Compra, Solicitud de Pago a proveedores, Carta de Compromiso	
CLIENTES	Internos: Proceso de Ingreso de Inventario, Proceso de Pago a Proveedores Externos: Proveedores	
EQUIPO DE PROCESO	Personal de Unidades responsables	
RECURSOS	Computador	
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según Origen de importación Tipo de actividades: Trabajo de escritorio Frecuencia: En función de los requerimientos de los clientes	
COSTO	Costo Interno: \$ 350,00 por proceso, en promedio Costo Externo: Variable	
INDICADOR	% cumplimiento de tiempo de reposición en base a Origen de importación	

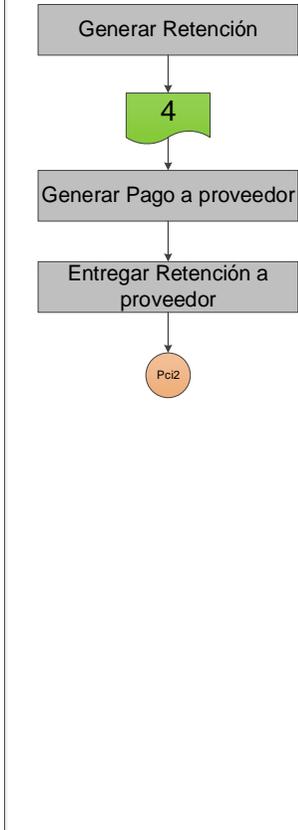
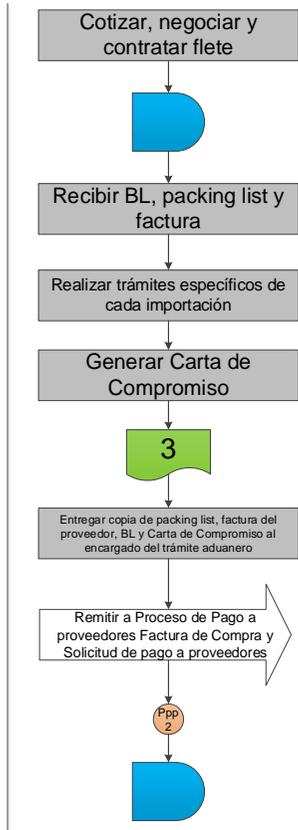
Como podemos ver en la ficha de caracterización presentada anteriormente se ha descrito el proceso en su totalidad en función de todas sus variables y tiene como objetivo establecer las normas generales que regirán el proceso.

3.3.2. Proceso de Compras Internacionales

3.3.2.1. Diagrama de flujo

A continuación se determinará el diagrama de flujo del Proceso de Compras Internacionales, en éste proceso intervienen dos procesos clave, el Proceso de Pago a proveedores y el Proceso de Ingreso de Inventario, necesarios para que la ejecución de dicho proceso sea el correcto, cabe mencionar que otros actores importantes dentro de éste proceso son los proveedores de PALO ALTO:





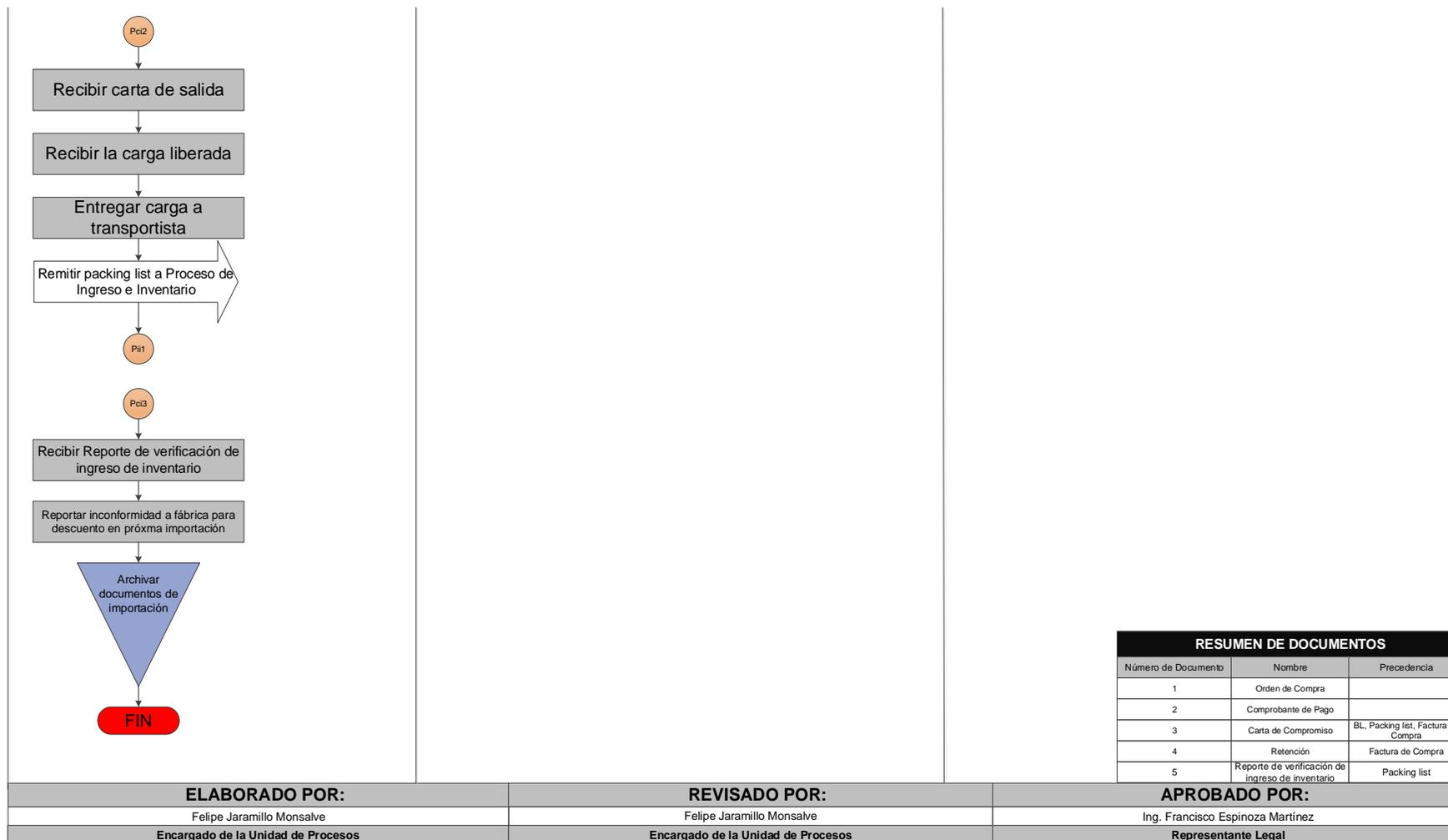


Figura 3.4. Diagrama de flujo del proceso de pre venta.

Como se puede observar en el diagrama de flujo presentado anteriormente queda determinada la secuencia del Proceso de Compras Internacionales, es importante recalcar que en este proceso estratégico intervienen dos procesos adicionales, el Proceso de Pago a Proveedores ejecutado por la Unidad de Contabilidad y el proceso de Ingresos de Inventario ejecutado por la Unidad de Almacenamiento y Despacho.

Como otro punto de interés es necesario indicar que en el proceso se elaboran 5 documentos internos que permiten el desarrollo formal de las actividades descritas en el diagrama.

3.3.2.2. Hoja de Procedimientos

Para realizar la hoja de procedimientos se describirán de manera más detallada cada una de las etapas de la secuencia descrita en el diagrama de flujo, dentro de la hoja de procedimientos se identificarán las actividades con su ejecutor, la especificación, código, registro e indicador:

Tabla 3.31. Procedimiento de Compras internacionales

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS INTERNACIONALES				Sistema de Gestión de la Calidad		
				Código: PAhuadpiidf		
				Versión: 1.0.		
				Fecha de Creación: 21/05/2015		
Ejecutor	Especificación	Código	Actividad	Registro	Código	Indicador
Encargado de la U. de Compras			Determinación del requerimiento de compra			
Encargado de la U. de Compras			Fijación de partida para productos de importación			
Encargado de la U. de Compras	Formato de Orden de Compra	PAucf001	Generación de Orden de Compra			
Encargado de la U. de Compras			Recepción de Proforma de proveedor	Registro de proformas por proveedor	PAucr001	
Encargado de la U. de Compras			Remisión de Orden de Compra a Proceso de Pago a proveedores			
Contador General			Recepción de Orden de Compra desde Proceso de Compras Internacionales	Registro de Órdenes de Compra	PAucor001	
Contador General			Aprobación de la Orden de Compra			
Contador General			Generación del pago del Anticipo			
Contador General			Remisión de comprobante de pago a Proceso de Compras Internacionales			
Encargado de la U. de Compras			Recepción del comprobante de pago			

Encargado de la U. de Compras			Cotización, negociación y contratación del flete			
Encargado de la U. de Compras			Recepción de BL, packing list y factura desde el proveedor			
Encargado de la U. de Compras			Realización de trámites específicos de cada importación			
Encargado de la U. de Compras	Formato de Carta de Compromiso	PAucf002	Generación de la Carta de Compromiso			
Encargado de la U. de Compras			Entrega de copia de packing list, BL, carta de compromiso al encargado del trámite aduanero			
Encargado de la U. de Compras			Remisión de Factura de Compra y Solicitud de pago a proveedores a proceso de Pago a proveedores			
Contador General			Recepción de Factura de Compra y Solicitud de pago a proveedores desde el proceso de Compras Internacionales			
Contador General	Instructivo para el Registro de Gastos	PAucoi001	Generación de Retención	Base de Datos de Retenciones		
Contador General			Generación del pago al proveedor			Cumplimiento de pagos >= 7 días
Encargado de la U. de Compras			Recepción de la Carta de Salida del proveedor	Carpeta de Importación	PAuci_ _ _	
Encargado de la U. de Compras			Remisión de packing list al Proceso de Ingreso de Inventario			

Encargado de la U. de Almacenamiento y Despacho			Recepción de documento de ingreso de inventario			
Encargado de la U. de Almacenamiento y Despacho			Recepción del pedido			Tiempo de arribo
Encargado de la U. de Almacenamiento y Despacho			Comparación de la carga con documento de Ingreso de Inventario			
Encargado de la U. de Almacenamiento y Despacho	Formato de Reporte de verificación de Ingreso de Inventario	PAuadf001	Generación del Reporte de verificación de Ingreso de Inventario			
Encargado de la U. de Almacenamiento y Despacho			Remisión de Reporte de verificación de Ingreso de Inventario al Proceso de Compras Internacionales			
Encargado de la U. de Compras			Recepción de Reporte de verificación de Ingreso de Inventario del Proceso de Ingreso de Inventario	Carpeta de importación	PAuci_ _ _	% cumplimiento del proveedor
Encargado de la U. de Compras			Reporte de inconformidades a fábrica para descuento en próxima importación			

Como podemos observar en la hoja de procedimientos presentada anteriormente se ha determinado de manera más detallada el Proceso de Compras Internacionales, en esta etapa ya se han determinado los ejecutores del proceso, especificaciones necesarias para poder ejecutar las actividades más relevantes, registros en donde se almacenará información y finalmente indicadores que serán la base del mejoramiento dentro de PALO ALTO.

3.3.2.3. Desarrollo de Instructivos

Se ha determinado dentro del Proceso de Compras Internacionales la necesidad de desarrollar dentro de las especificaciones un Instructivo para que las personas responsables de las actividades puedan ejecutarlas de la manera correcta. Dentro de este proceso se han identificado los siguientes Instructivos:

- Instructivo para el Registro de Gastos (Ver anexo 1).

3.3.3. Proceso de Pre Venta

3.3.3.1. Ficha de Caracterización del proceso

Como primera etapa del levantamiento de los procesos se ha determinado que la herramienta más conveniente a utilizar es la ficha de caracterización de procesos, ya que nos permitirá conocer hasta el más mínimo detalle del proceso, a través de la descripción de las variables más relevantes:

Tabla 3.32. Ficha del proceso de pre venta

DENOMINACIÓN	Proceso de Pre Venta	Código: PAhuvppvfp Fecha elaboración: 07/05/2015 Versión: 1.0
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Sub-proceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		
MISIÓN / OBJETIVO	Determinar la existencia de oportunidades y realizar el seguimiento de las mismas para convertirlas en proyectos	
CAPACIDAD	Planificar y gestionar las actividades relacionadas con la consecución de ventas efectivas	
RESPONSABLE / EJECUTOR	Gerente Comercial / Asesor comercial, Asistente de Ventas	
ACTIVIDAD INICIAL	Determinar la existencia de oportunidades	
ACTIVIDAD FINAL	Remitir proforma al Proceso de Venta	

INSUMOS	CRM, Instructivo para la creación y seguimiento de oportunidades dentro de CRM, Instructivo para la creación y seguimiento de proyectos dentro de CRM, Hojas, Especificaciones técnicas
PROVEEDORES	Internos: Externos: Clientes
PRODUCTOS	Proforma, Proyectos dentro de CRM, Proforma aprobada
CLIENTES	Internos: Proceso de Venta Externos: Clientes
EQUIPO DE PROCESO	Personal de Unidades responsables
RECURSOS	Computador, impresora
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según requerimientos de cliente Tipo de actividades: Trabajo de escritorio y trabajo de campo Frecuencia: En función de los requerimientos de los clientes
COSTO	Costo Interno: \$ 120,00 por proceso, en promedio Costo Externo: 0
INDICADOR	% Oportunidades convertidas en Proyectos

Como podemos ver en la ficha de caracterización presentada anteriormente se ha descrito el proceso en su totalidad en función de todas sus variables y tiene como objetivo establecer las normas generales que regirán el proceso.

3.3.3.2. Diagrama de flujo

A continuación se determinará el diagrama de flujo del Proceso de Pre Venta, éste proceso es la parte inicial de las ventas dentro de PALO ALTO, cabe mencionar que el actor más importante de este proceso son los Clientes ya que son ellos los que generan requerimientos al proceso:

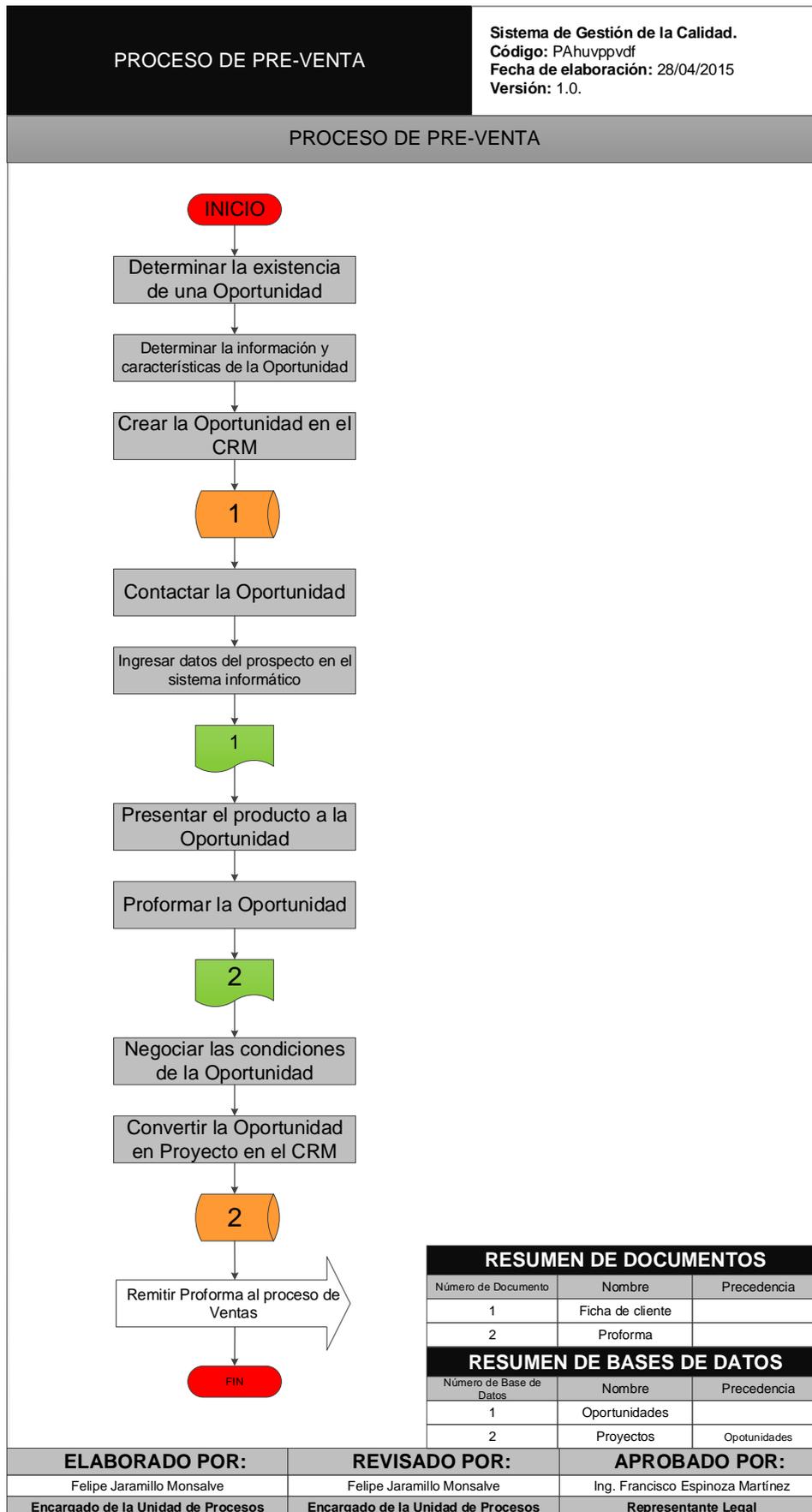


Figura 3.5. Diagrama de flujo del proceso de pre venta

Como se puede observar en el diagrama de flujo presentado anteriormente queda determinada la secuencia del Proceso de Pre Venta.

Este proceso se enfoca en la búsqueda de oportunidades y su gestión a través del CRM (Customer Relationship Manager) que maneja PALO ALTO, para conseguir ventas efectivas, a través del seguimiento de dichas Oportunidades, también entra en uso el sistema informático Abago de la empresa a través del ingreso de clientes a la base de datos de la empresa y de la generación de Proformas, por lo tanto es un proceso clave para la generación de ventas dentro de la empresa.

Como otro punto de interés es necesario indicar que en el proceso se elaboran 2 documentos internos y se generan 2 bases de datos que permiten el desarrollo formal de las actividades descritas en el diagrama.

3.3.3.3. Hoja de Procedimientos

Para realizar la hoja de procedimientos se describirán de manera más detallada cada una de las etapas de la secuencia descrita en el diagrama de flujo, dentro de la hoja de procedimientos se identificarán las actividades con su ejecutor, la especificación, código, registro e indicador:

Tabla 3.33. Procedimiento de pre venta.

PROCEDIMIENTO DE PRE VENTA					Sistema de Gestión de la Calidad Código: PAhuadpiidf Versión: 1.0. Fecha de Creación: 21/05/2015	
Ejecutor	Especificación	Código	Actividad	Registro	Código	Indicador
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Determinación de la existencia de una oportunidad			
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Determinación de información y características de la oportunidad			
Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para la creación y seguimiento de oportunidades dentro de CRM	PAppvi001	Creación de oportunidad en el CRM	Registro de oportunidades	PAppvr001	# Oportunidades / mes < = 80
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Contacto de la oportunidad			
Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para el ingreso de clientes en el sistema	PAppvi002	Ingreso de datos del prospecto en el sistema informático	Registro de Clientes	PAppvr002	
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Presentación de requerimientos a la oportunidad			

Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para la generación de Proformas	PAppvi003	Generación de Proforma de la oportunidad	Registro de Proformas	PAppvr003	
Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para la creación y seguimiento de proyectos dentro de CRM	PAppvi004	Conversión de la oportunidad en Proyecto en el CRM	Registro de Proyectos	PAppvr004	# Proyectos / mes
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Remisión de proforma al proceso de Venta			

Como podemos observar en la hoja de procedimientos presentada anteriormente se ha determinado de manera más detallada el Proceso de Pre Venta, en esta etapa ya se han determinado los ejecutores del proceso, especificaciones necesarias para poder ejecutar las actividades más relevantes, registros en donde se almacenará información y finalmente indicadores que serán la base del mejoramiento dentro de PALO ALTO.

3.3.3.4. Desarrollo de Instructivos

Se ha determinado dentro del Proceso de Pre Venta la necesidad de desarrollar dentro de las especificaciones, instructivos para que las personas responsables de las actividades puedan ejecutarlas de la manera correcta, dentro de este proceso se han identificado los siguientes instructivos:

- Instructivo de creación y seguimiento de oportunidades (Ver anexo 2)
- Instructivo para el registro de clientes (Ver anexo 3)
- Instructivo para la generación de Proformas (Ver anexo 4)
- Instructivo para la Creación y Seguimiento de oportunidades (Ver anexo 5)
- Instructivo para la Creación y Seguimiento de proyectos (Ver anexo 6).

Como podemos observar se han identificado de manera exhaustiva las especificaciones del Proceso de Pre Venta, y por lo tanto se ha caracterizado correctamente, para finalmente utilizar todas las herramientas propuestas en función de la capacitación del personal.

3.3.4. Proceso de Venta

3.3.4.1. Ficha de Caracterización del proceso

Como primera etapa del levantamiento de los procesos se ha determinado que la herramienta más conveniente a utilizar es la ficha de caracterización de procesos, ya que nos permitirá conocer hasta el más mínimo detalle del proceso, a través de la descripción de las variables más relevantes:

Tabla 3.34. Ficha de proceso de venta.

DENOMINACIÓN	Proceso de Ventas	Código: PAhuvppvfp Fecha elaboración: 07/05/2015 Versión: 1.0
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Sub-proceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>	
MISIÓN / OBJETIVO	Gestionar los proyectos a través del seguimiento de los mismos para convertirlos en ventas conformes de acuerdo a los requerimientos de los clientes	
CAPACIDAD	Planificar y gestionar las actividades relacionadas con la gestión de ventas	

RESPONSABLE EJECUTOR	/ Gerente Comercial / Asesor comercial, Asistente de Ventas
ACTIVIDAD INICIAL	Recibir Anticipo de cliente
ACTIVIDAD FINAL	Archivar facturas
INSUMOS	CRM, Instructivo para el Ingreso de Anticipos, Instructivo para generación de Consignaciones, Instructivo para generación de Facturas, Especificaciones de productos.
PROVEEDORES	Internos: Proceso de Pre venta, Proceso de Ingreso de Inventario, Proceso de Logística para la instalación de producto Externos: Clientes
PRODUCTOS	Documento de Egreso de Inventario, Documento de Ingreso de Inventario, Consignación, Factura, Nota de Crédito
CLIENTES	Internos: Proceso de Egreso de Inventario , Proceso de Ingreso de Inventario, Proceso de Logística para la instalación de producto Externos: Clientes
EQUIPO DE PROCESO	Personal de Unidades responsables
RECURSOS	Computador, impresora
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según requerimientos de cliente Tipo de actividades: Trabajo de escritorio y trabajo de campo Frecuencia: En función de los requerimientos de los clientes
COSTO	Costo Interno: \$ 80,00 por proceso, en promedio Costo Externo: 0
INDICADOR	Valor mensual facturado

Como podemos ver en la ficha de caracterización presentada anteriormente se ha descrito el proceso en su totalidad en función de todas sus variables y tiene como objetivo establecer las normas generales que regirán el proceso.

3.3.4.2. Diagrama de flujo

A continuación se determinará el diagrama de flujo del Proceso de Venta, éste proceso es la parte final de las ventas dentro de PALO ALTO, cabe mencionar que el actor más

importante de este proceso son los Clientes ya que son ellos los que generan recomendaciones y recompras en la empresa en caso de que el proceso sea ejecutado correctamente:

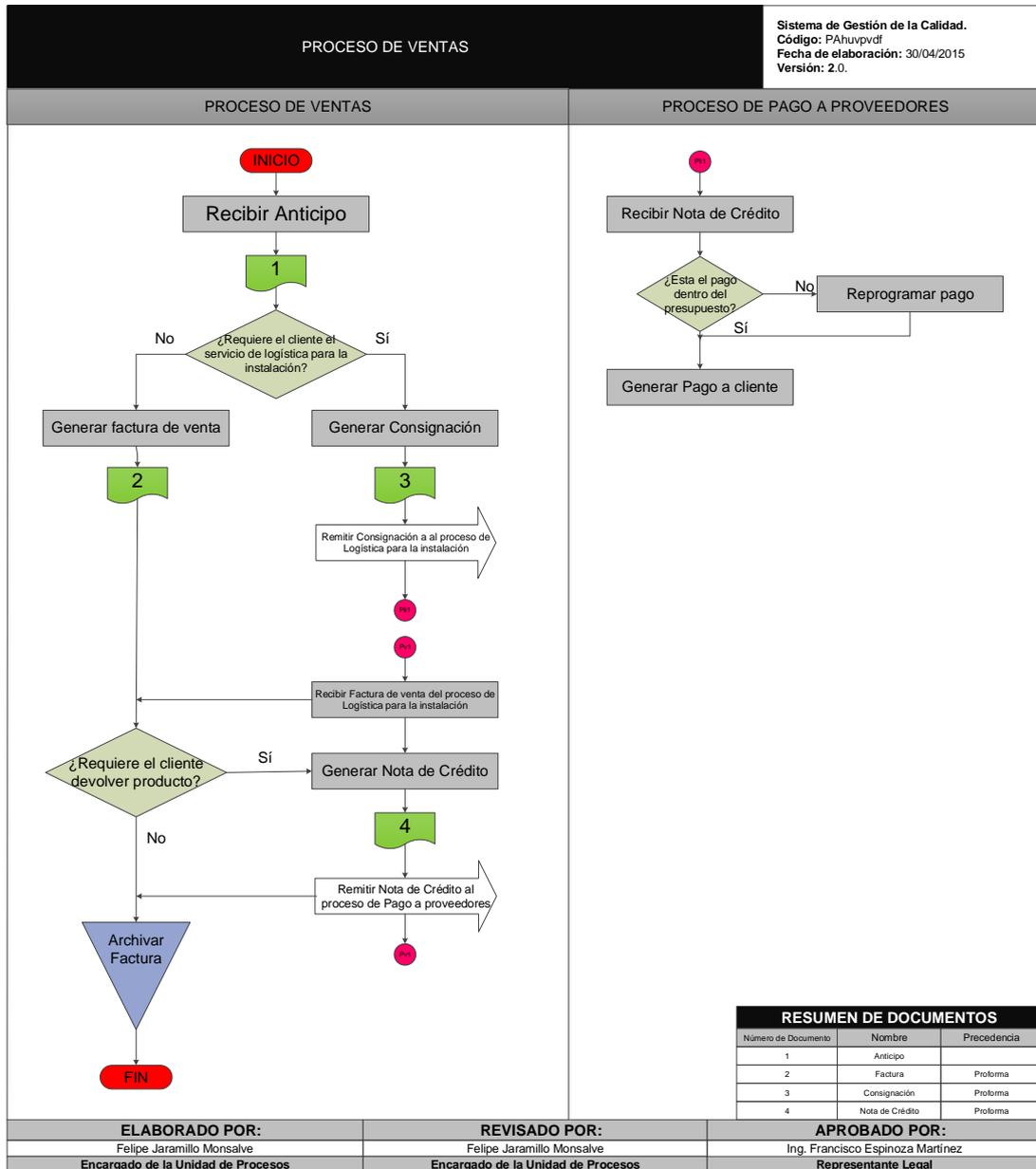


Figura 3.6. Diagrama de flujo del proceso de venta.

Como se puede observar en el diagrama de flujo presentado anteriormente queda determinada la secuencia del Proceso de Venta.

Este proceso se enfoca en el seguimiento y gestión de los requerimientos de los clientes que maneja PALO ALTO para conseguir clientes satisfechos, en este proceso entra en uso el sistema informático Abago de la empresa a través de la generación de Facturas, Notas de Crédito y Consignaciones, por lo tanto es un proceso clave para la generación de ventas dentro de la empresa. Se debe tomar en cuenta que el proceso puede tomar dos caminos, el primero, que es conocido internamente como una venta directa, que se produce cuando el cliente no requiere del servicio de logística para la instalación de producto, y el segundo camino se produce cuando el cliente requiere del servicio de logística para la instalación, este caso se tratará como un proceso independiente debido a su extensión y para que se pueda realizar una inducción más amigable al responsable del proceso. Es necesario mencionar que en este proceso el cliente puede solicitar la Devolución de mercadería, para estos casos se debe generar una Nota de Crédito y remitirla a la Unidad de Contabilidad, al proceso de Pago a proveedores y se ha enmarcado dentro de este proceso debido a que la empresa adquiere una obligación de pago con el cliente.

3.3.4.3. Hoja de Procedimientos

Para realizar la hoja de procedimientos se describirán de manera más detallada cada una de las etapas de la secuencia descrita en el diagrama de flujo, dentro de la hoja de procedimientos se identificarán las actividades con su ejecutor, la especificación, código, registro e indicador:

Tabla 3.35. Procedimiento de venta.

PROCEDIMIENTO DE VENTA						Sistema de Gestión de la Calidad Código: PAhuadpvidf Versión: 1.0. Fecha de Creación: 28/05/2015
Ejecutor	Especificación	Código	Actividad	Registro	Código	Indicador
Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para el ingreso de Anticipos	PAPvi001	Recepción del Anticipo entregado por el cliente y generación del comprobante de recepción	Registro de anticipos	PAPvr001	
Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para la generación de Facturas	PAPvi002	Generación de factura en caso de que sea una venta sin servicio de logística para la instalación	Registro de facturas	PAPvr002	Valor mensual facturado
Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para la generación de Consignaciones	PAPvi003	Generación de consignación en caso de que sea una venta que requiera del servicio de logística para la instalación	Registro de consignaciones	PAPvr003	# consignaciones, 1000 -1200 m2 de piso laminado consignado
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Remisión de la Consignación al proceso de logística para la instalación			
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Recepción de factura desde el proceso de logística para la instalación			
Asesor Comercial / Asistente de Ventas	Instructivo para la generación de Notas de Crédito	PAPvi004	Generación de Nota de Crédito en caso de que el cliente requiera realizar una devolución de producto	Registro de Notas de crédito	PAPvr004	
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Remisión de la Nota de Crédito al proceso de pago a proveedores			Valor mensual de devoluciones, 3 al 5% del total facturado

Contador General			Recepción de Nota de Crédito desde el proceso de venta			
Contador General			Generación del pago al cliente			
Asesor Comercial / Asistente de Ventas			Archivo de factura de venta			

Como podemos observar en la hoja de procedimientos presentada anteriormente se ha determinado de manera más detallada el Proceso de Venta, en esta etapa ya se han determinado los ejecutores del proceso, especificaciones necesarias para poder ejecutar las actividades más relevantes, registros en donde se almacenará información y finalmente indicadores que serán la base del mejoramiento dentro de PALO ALTO.

3.3.4.4. Desarrollo de Instructivos

Se ha determinado dentro del Proceso de Venta la necesidad de desarrollar dentro de las especificaciones, instructivos para que las personas responsables de las actividades puedan ejecutarlas de la manera correcta, dentro de este proceso se han identificado los siguientes instructivos:

- Instructivo de ingreso de Anticipos (Ver anexo 6)
- Instructivo para la generación de Facturas (Ver anexo 7)
- Instructivo para la generación de Consignaciones (Ver anexo 8)
- Instructivo para la Generación de Notas de Crédito por devolución de mercadería (Ver anexo 9).

3.3.5. Proceso de Logística para la instalación de producto

3.3.5.1. Ficha de Caracterización del proceso

Como primera etapa del levantamiento de los procesos se ha determinado que la herramienta más conveniente a utilizar es la ficha de caracterización de procesos, ya que nos permitirá conocer hasta el más mínimo detalle del proceso, a través de la descripción de las variables más relevantes:

Tabla 3.36. Ficha del proceso de logística para la instalación.

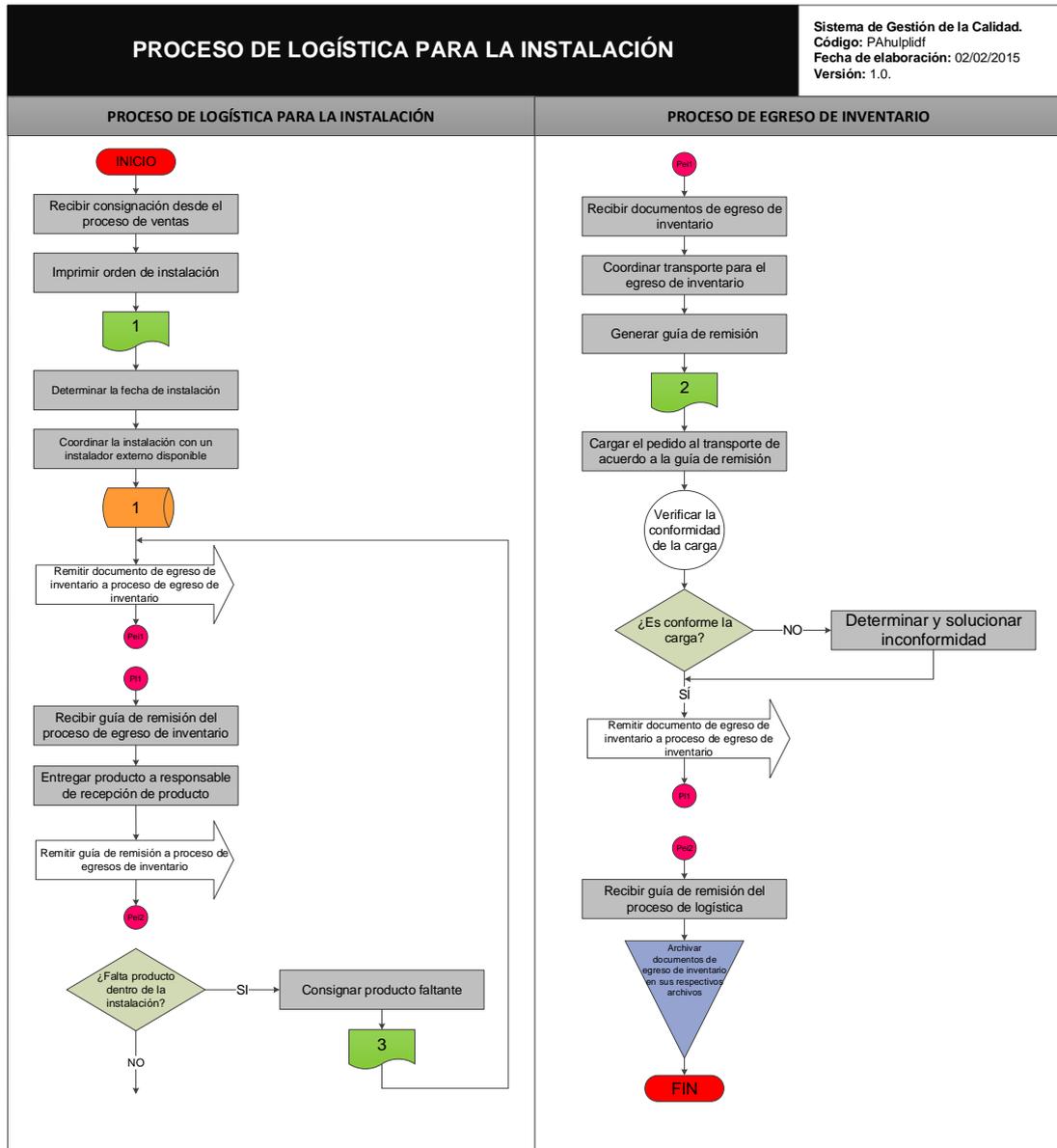
DENOMINACIÓN	Proceso de Logística para la instalación	Código: PAhuvplifp Fecha elaboración: 07/05/2015 Versión: 1.0
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Sub-proceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		
MISIÓN / OBJETIVO	Gestionar la conformidad de las instalaciones solicitadas por los clientes.	
CAPACIDAD	Coordinar y aprobar las instalaciones y supervisar la conformidad del producto instalado	
RESPONSABLE / EJECUTOR	Inspector / Inspector	
ACTIVIDAD INICIAL	Recibir consignación del proceso de venta	
ACTIVIDAD FINAL	Archivar documentos de instalación	
INSUMOS	Hojas de papel, bloque de guías de remisión, bloque de facturas, instructivo para la generación de facturas, instructivo para la generación de consignaciones, instructivo para la generación de guías de remisión, instructivo para la generación de facturas, instructivo para la generación de órdenes de gasto, instructivo para la generación de devoluciones de consignación	
PROVEEDORES	Internos: Proceso de Ventas, Proceso de egreso de inventario, proceso de ingreso de inventario Externos: Clientes	
PRODUCTOS	Factura, Documento de Egreso de Inventario, Documento de Ingreso de Inventario, Guía de Remisión, Producto, Solicitud de aprobación de Instalación	
CLIENTES	Internos: Proceso de Venta, Proceso de Egreso de Inventario, Proceso de Ingreso de Inventario Externos: Clientes	
EQUIPO DE PROCESO	Personal de Unidades responsables	
RECURSOS	Computador, impresora	
CICLO	Tiempo de ciclo: 0,20 m2 de producto instalado por minuto en promedio Tipo de actividades: Trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: 20 instalaciones cada mes	

COSTO	Costo Interno: \$ 65 por instalación, en promedio Costo Externo: \$ 1 por metro cuadrado
INDICADOR	# instalaciones conformes mensuales

Como podemos ver en la ficha de caracterización presentada anteriormente se ha descrito el proceso en su totalidad en función de todas sus variables y tiene como objetivo establecer las normas generales que regirán el proceso.

3.3.5.2. Diagrama de flujo

A continuación se determinará el diagrama de flujo del Proceso de logística para la instalación de producto, éste proceso es un proceso de apoyo dentro de PALO ALTO, cabe mencionar que este proceso está directamente relacionado con los requerimientos de los clientes de contratar el servicio, es importante especificar que la empresa no brinda el servicio de instalación de producto ya que no cuenta con instaladores bajo nómina, por lo tanto lo que ofrece a sus clientes es el servicio de logística para la instalación, en base a lo dicho las responsabilidades de la empresa se enmarcan en la coordinación con un proveedor de servicio, la supervisión y aprobación de las instalaciones y la entrega al cliente de la instalación:



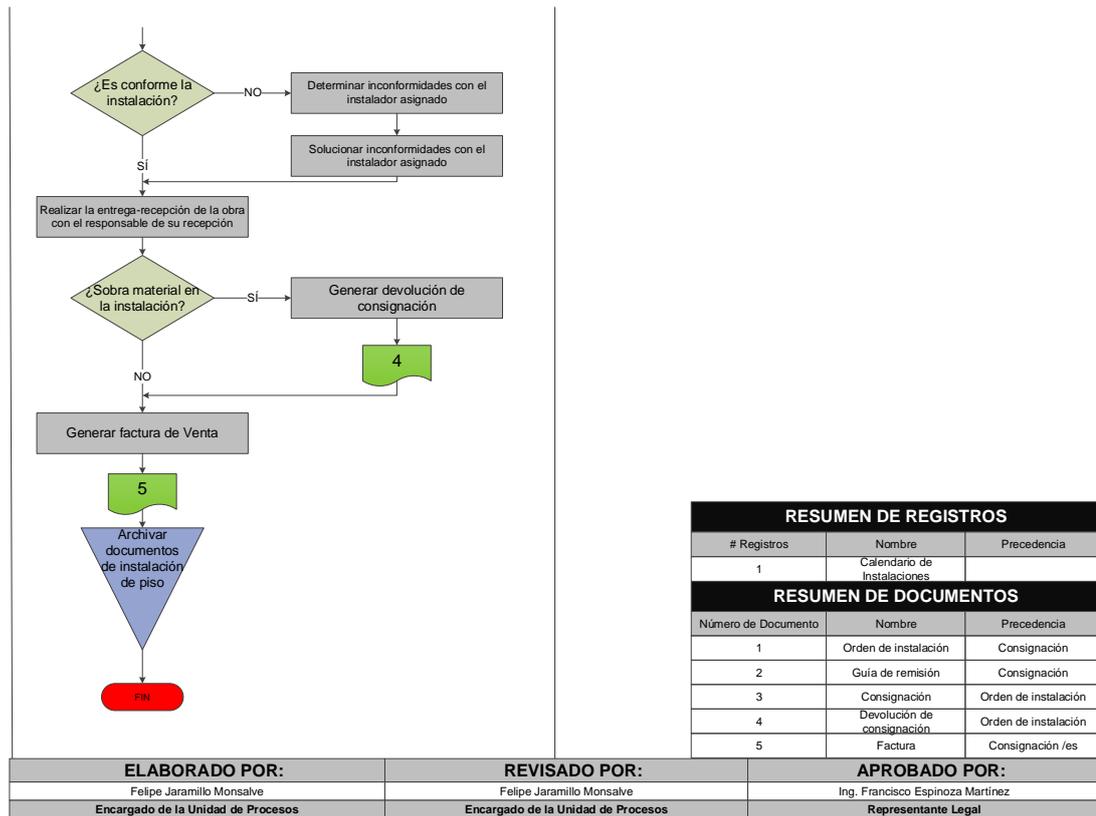


Figura 3.7. Diagrama de flujo del proceso de logística para la instalación.

Como se puede observar en el diagrama de flujo presentado anteriormente queda determinada la secuencia del Proceso de logística para la instalación producto.

Este proceso se enfoca en el seguimiento y gestión del servicio de logística contratado por los clientes de PALO ALTO para conseguir clientes satisfechos, en este proceso entra en uso el sistema informático de la empresa a través de la generación de Facturas, Devoluciones de consignación y Consignaciones, por lo tanto es un proceso de apoyo para la generación de ventas conformes dentro de la empresa. Se debe tomar en cuenta que el proceso utiliza como apoyo al proceso clave de egresos de inventario, para la autorización de la salida de la mercadería de la empresa.

3.3.5.3. Hoja de Procedimientos

Para realizar la hoja de procedimientos se describirán de manera más detallada cada una de las etapas de la secuencia descrita en el diagrama de flujo, dentro de la hoja de procedimientos se identificarán las actividades con su ejecutor, la especificación, código, registro e indicador:

Tabla 3.37. Procedimiento de logística para la instalación.

PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA PARA LA INSTALACIÓN					Sistema de Gestión de la Calidad Código: PAhuadplidf Versión: 1.0. Fecha de Creación: 28/05/2015	
Ejecutor	Especificación	Código	Actividad	Registro	Código	Indicador
Inspector			Recepción de la consignación desde el proceso de ventas			
Inspector	Formato de orden de instalación	PAplf001	Impresión de la orden de instalación			
Inspector			Determinación de la fecha de instalación	Calendario de instalaciones	PAplr001	# instalaciones = 18 - 22 mensuales
Inspector			Coordinación de la instalación con un proveedor disponible			
Inspector			Remisión de documento de egreso de inventario a proceso de egreso de inventario			
Encargado de Bodega			Recepción de documento de egreso de inventario desde proceso de logística para la instalación de producto			

Encargado de Bodega	Instructivo para la generación de guías de remisión	PApei001	Generación de guía de remisión	Registro de guías de remisión	PApei001	
Encargado de Bodega			Verificación de la conformidad de la carga			
Encargado de Bodega			Remisión de documento de egreso de inventario a proceso de logística para la instalación de producto			
Inspector			Recepción de documento de egreso de inventario desde proceso de egreso de inventario			
Inspector			Entrega de producto a responsable de recepción de producto en el lugar de la instalación			
Inspector			Remisión de guía de remisión a proceso de egreso de inventario			
Encargado de Bodega			Recepción de guía de remisión desde proceso de logística para la instalación			
Encargado de Bodega			Archivo de documentos de egreso de inventario			
Inspector	Instructivo para la generación de Consignaciones	PAPvi003	Generación de una nueva consignación en caso de falta de material	Registro de consignaciones	PAPvr003	
Inspector			Inspección de instalación			
Inspector			Determinación y solución de inconformidades dentro de instalación			

Inspector			Entrega de la obra al encargado de recepción de la obra			# instalaciones conformes entregadas >= 90%
Inspector	Instructivo para la generación de devoluciones de consignación	PApli001	Generación de devolución de consignación en caso de sobra de producto	Registro de devoluciones de consignación	PAplr002	
Inspector	Instructivo para la generación de Facturas	PApvi002	Generación de factura de venta	Registro de facturas	PApvr002	
			Remisión de factura de ventas a proceso de ventas			
Inspector			Archivo de documentos de instalación			

Como podemos observar en la hoja de procedimientos presentada anteriormente se ha determinado de manera más detallada el Proceso de logística para la instalación de producto, en esta etapa ya se han determinado los ejecutores del proceso, especificaciones necesarias para poder ejecutar las actividades más relevantes, registros en donde se almacenará información y finalmente indicadores que serán la base del mejoramiento.

3.3.5.4. Desarrollo de Instructivos:

Se ha determinado dentro del Proceso de logística para la instalación de producto la necesidad de desarrollar dentro de las especificaciones, instructivos para que las personas responsables de las actividades puedan ejecutarlas de la manera correcta, dentro de este proceso se han identificado los siguientes instructivos:

- Instructivo para la generación de Guías de Remisión (Ver anexo 10)
- Instructivo para la generación de Consignaciones (Ver anexo 8)
- Instructivo para la generación de Devoluciones de consignación (Ver anexo 11)
- Instructivo para la generación de Facturas (Ver anexo 7).

Como podemos observar se han identificado de manera exhaustiva las especificaciones del Proceso de logística para la instalación de producto, y por lo tanto se ha caracterizado correctamente, para finalmente utilizar todas las herramientas propuestas en función de la capacitación del personal.

3.3.6. Proceso de Compras Nacionales

3.3.6.1. Ficha de Caracterización del proceso:

Como primera etapa del levantamiento de los procesos se ha determinado que la herramienta más conveniente a utilizar es la ficha de caracterización de procesos, ya que nos permitirá conocer hasta el más mínimo detalle del proceso, a través de la descripción de las variables más relevantes:

Tabla 3.38. Ficha del proceso de compras nacionales.

DENOMINACIÓN	Proceso de compras nacionales	Código: PAhucpnfp Fecha elaboración: 07/05/2015
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Sub-proceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		Versión: 1.0
MISIÓN / OBJETIVO	Asegurar el correcto abastecimiento de insumos dentro de PALO ALTO en base a los plazos y cantidades adecuadas	
CAPACIDAD	Planificar las compras en función de requerimientos	
RESPONSABLE EJECUTOR	/ Encargado de la Unidad de Compra / Encargado de la Unidad de Compra	

ACTIVIDAD INICIAL	Recibir consignación del proceso de venta
ACTIVIDAD FINAL	Archivar documentos de instalación
INSUMOS	Formato de Orden de Compra, Instructivo para el Registro de Gastos, Formato de Solicitud de pago a proveedores y Bloque de retenciones.
PROVEEDORES	Internos: Proceso de pago a proveedores Externos: Proveedores
PRODUCTOS	Orden de compra, solicitud de pago a proveedores
CLIENTES	Internos: Proceso de pago a proveedores Externos: Proveedores
EQUIPO DE PROCESO	Personal de Unidades responsables
RECURSOS	Computador
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según Origen de compra Tipo de actividades: Trabajo de escritorio Frecuencia: En función de los requerimientos de las otras unidades
COSTO	Costo Interno: \$ 45,00 por proceso, en promedio Costo Externo: variable
INDICADOR	% cumplimiento de presupuesto por unidad

Como podemos ver en la ficha de caracterización presentada anteriormente se ha descrito el proceso en su totalidad en función de todas sus variables y tiene como objetivo establecer las normas generales que regirán el proceso.

3.3.6.2. Diagrama de flujo

A continuación se determinará el diagrama de flujo del Proceso de Compras Nacionales, que tiene como objetivo asegurar que las adquisiciones requeridas por cada una de las unidades de PALO ALTO sean satisfechas cabe mencionar que en este proceso interviene el Proceso de Pago a proveedores, necesario para que la correcta ejecución de la actividades, cabe mencionar que otros actores importantes son los proveedores nacionales de PALO ALTO:

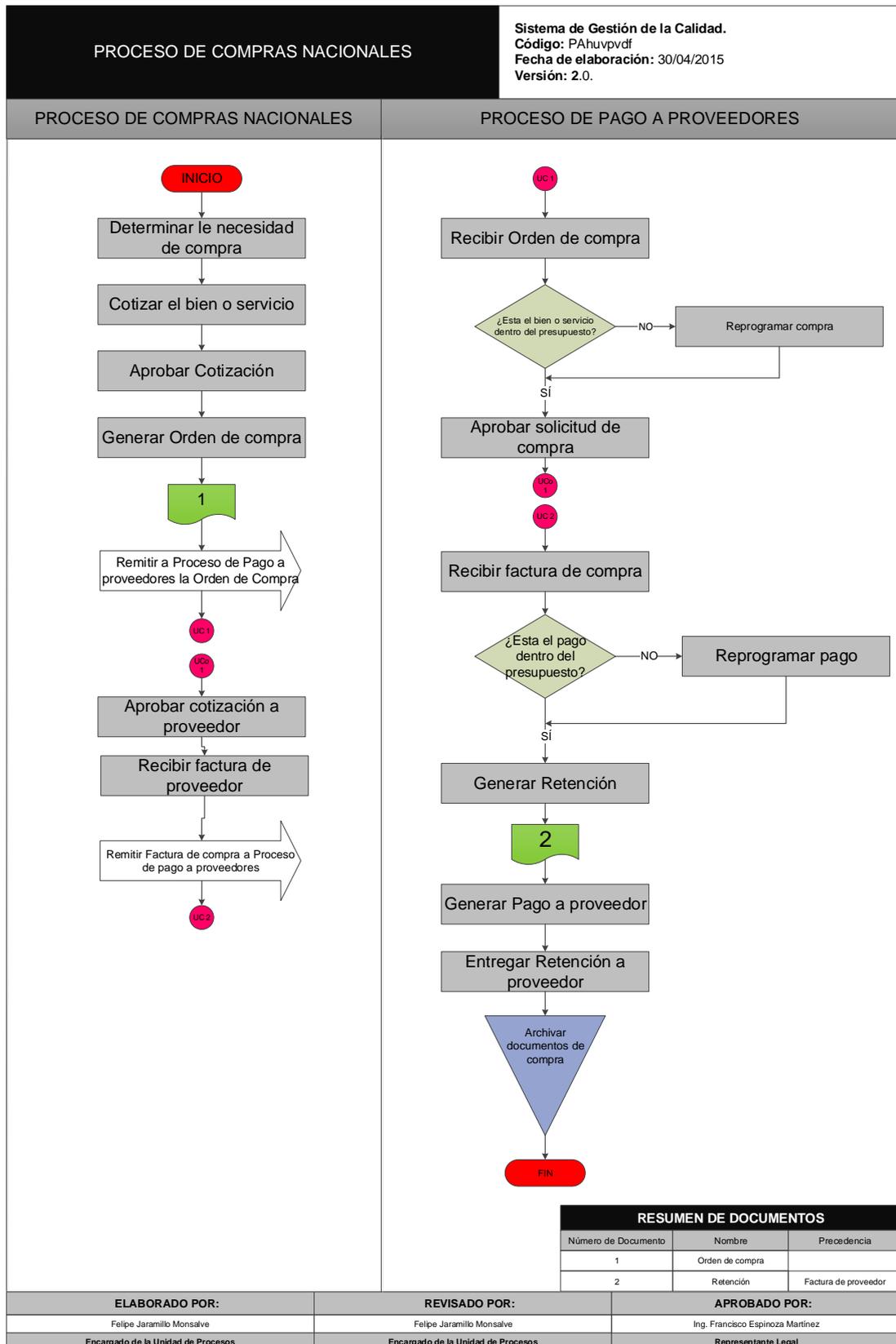


Figura 3.8. Diagrama de flujo del proceso de compras nacionales.

Como se puede observar en el diagrama de flujo presentado anteriormente queda determinada la secuencia del Proceso de Compras Nacionales, es importante recalcar que en este proceso estratégico intervienen un proceso adicional, el Proceso de Pago a Proveedores ejecutado por la Unidad de Contabilidad.

Como otro punto de interés es necesario indicar que en el proceso se elaboran dos documentos internos que permiten el desarrollo formal de las actividades descritas en el diagrama.

3.3.6.3. Hoja de Procedimientos

Para realizar la hoja de procedimientos se describirán de manera más detallada cada una de las etapas de la secuencia descrita en el diagrama de flujo, dentro de la hoja de procedimientos se identificarán las actividades con su ejecutor, la especificación, código, registro e indicador:

Tabla 3.39. Procedimiento del proceso de compras nacionales.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS NACIONALES					Sistema de Gestión de la Calidad Código: PAhucpndf Versión: 1.0. Fecha de Creación: 28/05/2015	
Ejecutor	Especificación	Código	Actividad	Registro	Código	Indicador
Encargado de la U. de Compras			Determinación la necesidad de compra			
Encargado de la U. de Compras			Cotización del bien o servicio			
Encargado de la U. de Compras			Aprobación de cotización			
Encargado de la U. de Compras	Formato de Orden de Compra	PAucf001	Generación de Orden de Compra			
Encargado de la U. de Compras			Remisión de Orden de Compra a Proceso de Pago a proveedores			
Contador General			Recepción de Orden de Compra desde Proceso de Compras Internacionales	Registro de Órdenes de Compra	PAucor001	
Contador General			Aprobación de la Orden de Compra			
Encargado de la U. de Compras			Aprobación de cotización al proveedor			

Encargado de la U. de Compras			Recepción de factura del proveedor			
Encargado de la U. de Compras			Remisión de factura de compra al Proceso de pago a proveedores			
Contador General			Recepción de factura de compra			
Contador General	Instructivo para el Registro de Gastos	PAucoi001	Generación de retención	Base de Datos de Retenciones		
Contador General			Generación de pago a proveedor			Cumplimiento de pagos >= 30 días
Contador General			Entrega de retención a proveedor			
Contador General			Archivo de documentos de compra			

Como podemos observar en la hoja de procedimientos presentada anteriormente se ha determinado de manera más detallada el Proceso de Compras Internacionales, en esta etapa ya se han determinado los ejecutores del proceso, especificaciones necesarias para poder ejecutar las actividades más relevantes, registros en donde se almacenará información y finalmente indicadores que serán la base del mejoramiento dentro de PALO ALTO.

3.3.6.4. Desarrollo de Instructivos

Se ha determinado dentro del Proceso que no se requieren instructivos:

Como podemos observar se han identificado de manera exhaustiva las especificaciones del Proceso de compras nacionales, y por lo tanto se ha caracterizado correctamente, para finalmente utilizar todas las herramientas propuestas en función de la capacitación del personal.

CAPÍTULO 4

INDICADORES DE GESTIÓN

En el presente capítulo se caracterizarán los indicadores de gestión propuestos en el capítulo anterior, con el objetivo de medir el avance, cumplimiento y mejoramiento de los procesos dentro de la empresa. Cabe mencionar que se establecerá un indicador clave de desempeño para cada uno de los procesos de PALO ALTO, se lo caracterizará a través de la herramienta “Ficha de Caracterización de Indicadores”. Es importante recalcar que es necesario que los indicadores cumplan con las características SMART, es decir estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y deben tener un tiempo definido.

Para el caso puntual de PALO ALTO los indicadores son una herramienta nueva para sus colaboradores, por lo tanto se recomienda realizar un trabajo de capacitación destinando importantes recursos y esfuerzos para que la implementación de los indicadores sea amigable, sin problemas y que sean los trabajadores los que vayan generando una cultura propia de disciplina, y se debe concientizar a los colaboradores de PALO ALTO para que se comprometan con el uso de las mediciones.

A continuación se iniciará con la caracterización de los procesos a través de la Ficha de caracterización de indicadores.

4.1. Caracterización de Indicadores

En esta parte del capítulo de Indicadores de Gestión se tiene como propósito describir sus características. Para que el control de estos se efectúe correctamente, es importante anotar que si un trabajador no conoce de manera global una actividad que está a su cargo, no se comprometerá con su cumplimiento, por tal motivo cuando se capacite

sobre la utilización del indicador al responsable de su control, la información debe ser específica sin que exista un posible lugar para dudas sobre su gestión.

4.1.1. Proceso de Compras Internacionales

Para el proceso de Compras Internacionales se ha determinado como prioridad determinar si la planificación de las importaciones es la correcta de acuerdo al tiempo de llegada de las mismas, debido a que la empresa tiene como política de venta ofrecer el producto de importaciones a los clientes que estén dispuestos a esperar el tiempo en el que se tiene planificada la llegada del producto, por tal motivo es de suma importancia supervisar el cumplimiento de la empresa con los clientes, es necesario indicar que este indicador tendrá una función adicional de evaluar los proveedores de la empresa; por otro lado el tiempo estándar estará en función del origen de la carga que se importa, actualmente la empresa mantiene negociaciones para la compra de mercadería con empresas chinas, españolas, brasileñas y peruanas.

A través de éste análisis se pretende obtener información importante para el mejoramiento de los tiempos ofrecidos a los clientes para la llegada del producto requerido:

Tabla 4.40. Ficha de Indicadores del proceso de compras internacionales.

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)	PROCESO DE COMPRAS INTERNACIONALES	No. Hoja
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)	Número de contenedores que llegan a Bodega y número de contenedores que llegan a tiempo a Bodega	Fecha elaboración: 13/12/2015
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN	Número de contenedores que llegan a Bodega	
PROPÓSITO DEL EMPLEO	Medir el número de contenedores que llegan a tiempo a la Bodega, con el fin de planificar las ventas y evaluar el cumplimiento de los tiempos establecidos	
FÓRMULA DE CÁLCULO	Conteo del número de contenedores que llegan a Bodega mensualmente y el número de contenedores que llegan en el plazo establecido	
DIMENSIONES (UNIDADES)	Porcentaje	

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA	Planificación adecuada $\geq 90\%$ de cargas entregadas a tiempo Planificación regular $< 90\%$ y $\geq 80\%$ Ajustes en planificación $< 80\%$ y $\geq 75\%$ Cambio de planificación $< 75\%$	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Revisión del Registro de importaciones	
MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	Ajustes de tiempo para el próximo mes Agilizar trámites internos de desaduanización En caso de que los proveedores sean los responsables se debe cambiar de proveedores en caso de que el problema sea repetitivo En caso de que sea PALO ALTO el responsable por falta de presupuesto reprogramar la planificación para asegurar la liquidez para las importaciones	
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Encargado de la Unidad de Compras	
USUARIO	Trabajadores de la Unidad de Ventas y de la Unidad de Compras	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo	Ing. David Priori	Ing. Francisco Espinoza
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

Como se puede ver en la ficha presentada anteriormente, el indicador ha sido caracterizado en función de todos sus elementos necesarios para poder gestionar el proceso correctamente, como puntos relevantes es importante destacar que se tomarán en cuenta todas las importaciones realizadas por la empresa y se calculará el porcentaje de cumplimiento en los tiempos establecidos, la frecuencia de cálculo del indicador será mensual, debido a la cantidad de importaciones promedio realizadas por la empresa en un mes, se han establecido parámetros de medición para la toma de medidas correctivas, que han sido descritas, la toma de decisiones estará supeditada al motivo por el cual la o las cargas no llegaron en los tiempos establecidos, finalmente se ha determinado que el responsable del indicador será el Encargado de la Unidad de Compras y que los usuarios que utilicen el indicador serán los responsables de la Unidad de Compras y de la Unidad de Ventas.

4.1.2. Proceso de Pre venta

Para el proceso de Pre venta se ha determinado como prioridad determinar si la gestión de la Unidad de Ventas en la consecución de ventas es la adecuada, es decir qué cantidad de oportunidades encontradas en el mercado son convertidas en proyectos, debido a que la empresa tiene como prioridad gestionar correctamente las oportunidades ya que serán estas las que permitan el crecimiento en de la empresa dentro del mercado:

Tabla 4.41. Ficha de Indicadores del proceso de pre venta.

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)	PROCESO DE PRE VENTA	No. Hoja
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)	Número de oportunidades ingresadas en el CRM y número oportunidades convertidas en proyectos en el CRM	Fecha elaboración: 13/12/2015
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN	Número de Oportunidades convertidas en proyectos	
PROPÓSITO DEL EMPLEO	Medir el número de Oportunidades convertidas en proyectos, con el fin de evaluar la gestión de la Unidad de ventas	
FÓRMULA DE CÁLCULO	Conteo del número de oportunidades que son ingresadas al CRM mensualmente y el número de oportunidades convertidas en proyectos	
DIMENSIONES (UNIDADES)	Porcentaje	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA	Muy buena $\geq 85\%$ Buena $< 85\%$ y $\geq 75\%$ Regular $< 75\%$ y $\geq 60\%$ Mala $< 60\%$	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Revisión del Informe de Embudo dentro de CRM	
MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	Apoyar a la U. de Ventas con capacitaciones en ventas y atención al cliente Motivar sobre el cumplimiento de las metas de ventas a través de comisiones	
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Encargado de la Unidad de Ventas	
USUARIO	Trabajadores de la Unidad de Ventas	

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo	Ing. Francisco Espinoza	Ing. Francisco Espinoza
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

Como se puede ver en la ficha presentada anteriormente, el indicador ha sido caracterizado en función de todos sus elementos necesarios para poder gestionar el proceso correctamente, como puntos relevantes es importante destacar que se tomarán en cuenta todas las oportunidades registradas por la empresa y se calculará el porcentaje de cumplimiento en los porcentajes establecidos, la frecuencia de cálculo del indicador será mensual, debido que la empresa divide sus períodos de ventas en 12 meses, se han determinado parámetros de medición para la toma de medidas correctivas y preventivas, la toma de decisiones estará supeditada al motivo por el cual no se llega a los estándares establecidos, finalmente se ha descrito que el responsable del indicador será el Encargado de la Unidad de Ventas y que los usuarios que utilicen el indicador serán los integrantes de la Unidad de la Unidad de Ventas.

4.1.3. Proceso de Venta

Para el proceso de Venta se ha establecido como prioridad determinar si la gestión de la Unidad de Ventas en el cumplimiento de la meta de ventas es el adecuado, es decir la relación entre la base de cumplimiento de las ventas y las ventas efectivas del período mensual correspondiente, debido a que la empresa tiene como prioridad cumplir sus objetivos de participación de mercado y de rentabilidad:

Tabla 4.42. Ficha de Indicadores del proceso de venta.

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)	PROCESO DE VENTA	No. Hoja
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)	Meta de ventas mensual establecida y ventas efectivas en el período mensual correspondiente	Fecha elaboración: 13/12/2015
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN	% de cumplimiento en la meta de ventas	

PROPÓSITO DEL EMPLEO	Medir el cumplimiento del presupuesto de ventas, con el fin de evaluar la gestión de la Unidad de ventas	
FÓRMULA DE CÁLCULO	Valor mensual facturado en relación con la meta de ventas establecida	
DIMENSIONES (UNIDADES)	Porcentaje	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA	Muy buena $\geq 120\%$ Buena $< 120\%$ y $\geq 100\%$ Regular $< 100\%$ y $\geq 85\%$ Mala $< 85\%$	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Dentro de una hoja de cálculo relacionando la meta de ventas y el valor facturado mensual registrado en el sistema contable Abago	
MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	Apoyar a la U. de Ventas con capacitaciones en ventas y atención al cliente Motivar sobre el cumplimiento de las metas de ventas a través de comisiones	
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Encargado de la Unidad de Ventas	
USUARIO	Trabajadores de la Unidad de Ventas	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo	Ing. Francisco Espinoza	Ing. Francisco Espinoza
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

Como se puede ver en la ficha presentada anteriormente, el indicador ha sido caracterizado en función de todos sus elementos necesarios para poder gestionar el proceso correctamente. Se tomarán en cuenta dos aspectos relevantes: una constante que es la meta mensual de ventas, y una variable que es el valor facturado mensual, por lo tanto se calculará el porcentaje de cumplimiento de la meta de ventas.

La frecuencia de cálculo del indicador será mensual, debido a que la empresa divide sus períodos de ventas en 12 meses. Por otro lado se han determinado parámetros de medición para la toma de medidas correctivas y preventivas. La toma de decisiones

estará supeditada al motivo por el cual no se llega a los estándares establecidos. Finalmente se ha descrito que el responsable del indicador será el Encargado de la Unidad de Ventas y que los usuarios del indicador serán los integrantes de la Unidad de la Unidad de Ventas.

4.1.4. Proceso de Egresos de Inventario

Para el proceso de Egresos de Inventario se ha establecido como prioridad determinar si la gestión de la Unidad de Almacenamiento y Despacho es la adecuada, cuando se entregan los productos, a los clientes y a la Unidad de Logística para la Instalación, por lo tanto se identificó un indicador para medir la eficiencia de la Unidad:

Tabla 4.43. Ficha de Indicadores del proceso egreso de inventario.

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)	PROCESO DE EGRESO DE INVENTARIO	No. Hoja
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)	Egresos de inventario realizados mensualmente y egresos de inventario conformes realizados mensualmente	Fecha elaboración: 13/12/2015
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN	% de conformidad de egresos de inventario	
PROPÓSITO DEL EMPLEO	Medir la eficiencia del trabajo en los despachos, con el fin de evaluar la gestión de la Unidad de Almacenamiento y Despacho	
FÓRMULA DE CÁLCULO	Egresos de inventario efectuados mensualmente en relación con los egresos de inventario conformes efectuados mensualmente	
DIMENSIONES (UNIDADES)	Porcentaje	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA	Muy buena = 100 % Buena < 100 % y >= 90% Regular < 90 % y >= 70 % Mala < 70 %	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Dentro de una hoja de cálculo relacionando los egresos de inventario y las inconformidades registradas	

MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	Apoyar a la U. de Almacenamiento y Despacho con capacitaciones en Bodega y manejo de inventario Aumentar las verificaciones antes de la salida de la mercadería	
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Encargado de la Unidad de Almacenamiento y Despacho	
USUARIO	Trabajadores de la Unidad de Almacenamiento y Despacho	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo	Ing. Francisco Espinoza	Ing. Francisco Espinoza
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

Como se puede ver en la ficha presentada anteriormente, el indicador ha sido caracterizado en función de todos sus elementos necesarios para poder gestionar el proceso correctamente. Es importante destacar que a través de este indicador se determinará la eficiencia de la Unidad de Almacenamiento y Despacho para ejecutar el proceso de egresos de inventario, por lo tanto se calculará el porcentaje de cumplimiento de conformidad en egresos de inventario.

La frecuencia de cálculo del indicador será mensual, debido a que dentro de este período se ejecutará una cantidad importante de despachos, misma que permitirá un análisis verídico del estado del proceso. Por otro lado se han determinado parámetros de medición para la toma de medidas correctivas y preventivas. La toma de decisiones estará supeditada al motivo por el cual no se llega a los estándares establecidos. Finalmente se ha descrito que el responsable del indicador será el Encargado de la Unidad de Almacenamiento y Despacho y que los usuarios del indicador serán los integrantes de la Unidad de Almacenamiento y Despacho.

4.1.5. Proceso de Ingresos de Inventario.

Para el proceso de Ingresos de Inventario se ha establecido como prioridad determinar si el inventario que llega por motivos de importaciones es conforme, por lo tanto es un aspecto para controlar la seriedad de los proveedores con los que la empresa trabaja:

Tabla 4.44. Ficha de Indicadores del proceso de ingreso de inventario.

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)	PROCESO DE INGRESO DE INVENTARIO	No. Hoja Fecha elaboración: 13/12/2015
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)	Ingresos de inventario realizados mensualmente e ingresos de inventario conformes registrados mensualmente	
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN	% de conformidad de ingresos de inventario	
PROPÓSITO DEL EMPLEO	Medir la eficiencia de los proveedores, con el fin de evaluar su conformidad	
FÓRMULA DE CÁLCULO	Ingresos de inventario efectuados mensualmente en relación con los Ingresos de inventario conformes efectuados mensualmente	
DIMENSIONES (UNIDADES)	Porcentaje	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA	Muy buena = 100 % Buena < 100 % y >= 90% Regular < 90 % y >= 70 % Mala < 70 %	
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Dentro de una hoja de cálculo relacionando los ingresos de inventario y las inconformidades registradas	
MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	Reclamos a proveedores Cambio de proveedores	
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Encargado de la Unidad de Almacenamiento y Despacho	
USUARIO	Encargado de la U. de Compras	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo	Ing. Francisco Espinoza	Ing. Francisco Espinoza
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

Como se puede ver en la ficha de indicadores presentada anteriormente, el indicador ha sido caracterizado en función de todos sus elementos necesarios para poder gestionar el proceso correctamente. Es importante destacar que se determinará la eficiencia y seriedad de los proveedores en función de los envíos de mercadería, por lo tanto se calculará el porcentaje de inconformidades cuando la mercadería es ingresada.

La frecuencia de cálculo del indicador será mensual, debido a que es un período de tiempo en el que se registrarán los suficientes ingresos para poder evaluar la seriedad de los proveedores con los que la empresa trabaja. Se han determinado también parámetros de medición para la toma de medidas correctivas y preventivas. La toma de decisiones estará supeditada al motivo por el cual no se llega a los estándares establecidos. Finalmente se ha descrito que el responsable del indicador será el Encargado de la Unidad de Almacenamiento y Despacho y que el usuario del indicador será el Encargado de la U. de Compras.

4.1.6. Proceso de Logística para la instalación

Para el proceso de Logística para la Instalación se ha establecido como prioridad determinar si la gestión en la coordinación de instalaciones ejecutada por el Inspector de la empresa es la correcta, para lo que se identificó que debe ser el cliente quién apruebe la conformidad del trabajo realizado, debido a que es en este proceso en donde se registran una gran cantidad de inconformidades de diferentes tipos.

Se evaluarán algunos factores por ejemplo la puntualidad, la pulcritud, el buen trato del cliente, entre otros, por lo tanto se debe establecer un indicador de eficiencia dentro del proceso para de esta manera observar la evolución del proceso a lo largo del tiempo:

Tabla 4.45. Ficha de Indicadores del proceso de logística para la instalación.

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)	PROCESO DE LOGÍSTICA PARA LA INSTALACIÓN		No. Hoja Fecha elaboración: 13/12/2015
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)	Instalaciones terminadas mensualmente e instalaciones conformes mensualmente		
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN	% de conformidad de instalaciones		
PROPÓSITO DEL EMPLEO	Medir la eficiencia de la Unidad de Logística, con el fin de evaluar su conformidad		
FÓRMULA DE CÁLCULO	Instalaciones terminadas mensualmente en relación con las instalaciones conformes mensualmente		
DIMENSIONES (UNIDADES)	Porcentaje		
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA	Muy buena = 100 % Buena < 100 % y >= 90% Regular < 90 % y >= 80 % Mala < 80 %		
FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual		
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Dentro de una hoja de cálculo relacionando las instalaciones terminadas y las inconformidades registradas		
MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	Capacitación al personal de la Unidad de Logística en las áreas en donde las evaluaciones son más bajas Reprogramación de instalaciones Recomendar instaladores independientes		
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Encargado de la Unidad de Logística		
USUARIO	Encargado de la U. de Logística		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Felipe Jaramillo	Ing. Francisco Espinoza	Ing. Francisco Espinoza	
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal	

Como se puede ver en la ficha presentada anteriormente, el indicador ha sido caracterizado en función de todos sus elementos necesarios para poder gestionar el proceso correctamente, como puntos relevantes. Es importante destacar que se determinará la eficiencia de la coordinación para las instalaciones del inspector, por lo tanto se calculará el porcentaje de inconformidades una vez instalada la mercadería.

La frecuencia de cálculo del indicador será mensual, debido a que las instalaciones son un aspecto delicado dentro de PALO ALTO y se deben desarrollar mecanismos de control para asegurar la satisfacción del cliente cuando uno de sus requerimientos es el servicio de logística para la instalación. Se han determinado también parámetros de medición para la toma de medidas correctivas y preventivas. La toma de decisiones estará supeditada al motivo por el cual no se llega a los estándares establecidos. Finalmente se ha descrito que el responsable del indicador será el Inspector y que el usuario del indicador será el Encargado de la Unidad de Ventas.

4.1.7. Proceso de Compras nacionales

Para el proceso de Compras nacionales se ha determinado como prioridad establecer si las compras y gastos de la empresa no sobrepasan el presupuesto, este indicador se direcciona hacia el control de los gastos y por lo tanto es importante que la empresa no sobrepase el presupuesto destinado ya que a través del buen manejo de las compras nacionales la empresa podrá optimizar su rentabilidad:

Tabla 4.46. Ficha de Indicadores del proceso de compras nacionales.

SISTEMA O PROCESO (ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA)	PROCESO DE COMPRAS NACIONALES	No. Hoja Fecha elaboración: 13/12/2015
VARIABLE(S) QUE MIDE (ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO)	Gastos mensuales y presupuesto mensual para gastos	
DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN	% de cumplimiento del presupuesto mensual	
PROPÓSITO DEL EMPLEO	Medir el número de contenedores que llegan a tiempo a la Bodega, con el fin de planificar las ventas y evaluar el cumplimiento de los tiempos establecidos	
FÓRMULA DE CÁLCULO	Registrar en una hoja de cálculo el valor de los gastos mensuales compararlo con el presupuesto mensual para gastos	
DIMENSIONES (UNIDADES)	Porcentaje	
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN, OBJETIVO Y/O PATRÓN DE REFERENCIA	Aplicación de medidas correctivas $\geq 100\%$ Gastos dentro de presupuesto $< 100\%$ y $\geq 90\%$ Determinar si el abastecimiento es correcto $< 90\%$ y $\geq 80\%$ Aplicación de medidas correctivas $< 80\%$	

FRECUENCIA DE CÁLCULO	Mensual	
MODO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS NECESARIOS PARA EL CÁLCULO	Revisión del Registro de gastos	
MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	Determinar motivos de exceso de gastos Priorizar las necesidades de compra Recalcular presupuesto Realizar compras de requerimientos	
RESPONSABLE / EJECUTOR DEL CÁLCULO	Encargado de la Unidad de Contabilidad / Encargado de la Unidad de Compras	
USUARIO	Trabajadores de la Unidad Compras y Contabilidad	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo	Ing. David Priori	Ing, Francisco Espinoza
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

Como se puede ver en la ficha presentada anteriormente, el indicador ha sido caracterizado en función de todos sus elementos necesarios para poder gestionar el proceso correctamente. Es importante destacar que se tomarán en cuenta todas las adquisiciones realizadas por la empresa y se calculará el porcentaje de cumplimiento en el presupuesto mensual, para determinar la eficiencia de la Unidad de Compras para planificar la adquisición de los requerimientos del personal de la empresa.

La frecuencia de cálculo del indicador será mensual, debido a la importancia en el cumplimiento del presupuesto para la optimización de la rentabilidad. Se han determinado también parámetros de medición para la toma de medidas preventivas o correctivas. La toma de decisiones estará supeditada al motivo por el cual se incumple el presupuesto, con el fin de equilibrar el indicador. Finalmente se ha establecido que el responsable del indicador será el Encargado de la Unidad de Compras y que los usuarios que utilicen el indicador serán los responsables de la Unidad de Compras y de la Unidad de Contabilidad.

4.2. Cuadro de Mando de Procesos

El cuadro de mando es una herramienta diseñada para representar de manera visual a los indicadores, y según los resultados obtenidos, poderlos gestionar, en función del nivel de cumplimiento de los objetivos. Se propone establecer un cuadro de mando, que nos permita visualizar los indicadores de los procesos operativos de PALO ALTO.

En este análisis se consideran varios factores importantes en función de cada proceso por ejemplo; eficiencia, calidad, productividad entre otros, para así determinar el porcentaje de cumplimiento total de cada proceso, el cuadro de mando de procesos es el sistema de gestión estratégica que alinea los procesos de la organización y su evolución a lo largo del tiempo.

Dentro de PALO ALTO se establecerán los indicadores de gestión de cada Proceso para poder medir su avance y evolución.

Como primer paso para el análisis propuesto debemos entender el propósito del Cuadro de Mando Integral y se justificará el motivo por el cual dentro del análisis se incluirán solamente los procesos internos y no los otros niveles propuestos dentro de Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral contiene cuatro niveles de análisis, que permiten gestionar indicadores y estrategias desde el nivel más alto de dirección hasta el nivel más desagregado; estos niveles son: Económico y financiero (o de rendimiento), del cliente y otros stake holders, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Cada una de estas perspectivas comprende una parte fundamental de la empresa por tal motivo se analizarán dichas perspectivas, poniendo especial énfasis en la perspectiva de procesos internos debido al contenido del trabajo de titulación:

- **Nivel económico - financiero:** Este nivel de análisis es el resultado de la gestión en los otros niveles del Cuadro de Mando Integral y analiza la

rentabilidad esperada por la organización. Sin embargo es importante destacar que la rentabilidad no debe ser un asunto coyuntural o circunstancial, sino debe ejecutarse una planificación que permita alcanzar la rentabilidad esperada

- **Nivel clientes y otros stake holders:** Este nivel de análisis prioriza la creación de valor que ofrece la organización a su cliente, teniendo en cuenta aspectos externos, sociales y de responsabilidad comunitaria, es importante destacar que a través del análisis de este nivel la empresa se puede diferenciar radicalmente de la competencia
- **Nivel procesos internos:** Este nivel de análisis prioriza lo que no se ve dentro de una empresa, su trabajo interno y procesos que permiten medir el nivel de eficiencia y estandarización de las actividades realizadas, enfocando en su gestión variables de calidad, productividad, etc.

En el presente trabajo se propondrán estrategias para este nivel del Cuadro de Mando Integral, debido a la razón de ser de la propuesta establecida en el presente documento:

- **Nivel de aprendizaje y crecimiento:** Este nivel de gestión prioriza las competencias del personal, y el know how de la empresa, es decir el activo intangible de la misma.

Para iniciar con el análisis es necesario destacar que en primer lugar se han identificado aspectos prioritarios para gestionar los procesos internos de la empresa, estos aspectos se han convertido en objetivos estratégicos de PALO ALTO. Finalmente se han identificado indicadores clave de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos de los procesos internos:

Tabla 4.47. Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADO CLAVE DE DESEMPEÑO
Disminuir el índice de rotura de inventario.	Índice de rotura de inventario $\geq 5\%$ trimestral

Aumentar el índice de consecución de ventas	Índice de consecución de ventas ≥ 85 % trimestral
Cumplir la meta mensual de ventas	Índice de cumplimiento de ventas ≥ 100 % mensual
Aumentar el índice de conformidad de los egresos de inventario	Índice de conformidad de despachos ≥ 100 % mensual
Trabajar con proveedores calificados	Índice de conformidad de ingresos de inventario ≥ 90 % mensual
Satisfacer las necesidades de conformidad de los clientes en las instalaciones de producto	Índice de conformidad de instalaciones ≥ 90 % mensual
Cumplir el presupuesto de gastos	Gastos dentro de presupuesto < 100 % y ≥ 90 % trimestral

Como podemos ver se han establecido los objetivos estratégicos de PALO ALTO en función de sus procesos internos y se han identificado indicadores de gestión que permitan conocer si los objetivos se están cumpliendo.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos se deben priorizar los mismos, este análisis se efectuará a través del Diagrama Causa-Raíz.

4.2.1. Diagrama Causa-Raíz.

El Diagrama causa-raíz es la herramienta que nos permitirá priorizar los objetivos relacionados con los procesos internos expuestos anteriormente, el diagrama consiste en graficar dentro de círculos los objetivos estratégicos formando un círculo más

grande y relacionar cada uno de los objetivos con los otros, a través de flechas priorizando los mismos, en este caso el inicio de la flecha indicará la causa y la punta de la flecha el efecto; al final del análisis se contabilizarán las puntas de las flechas y sus inicios para determinar las prioridades, a continuación se presenta el diagrama causa raíz:

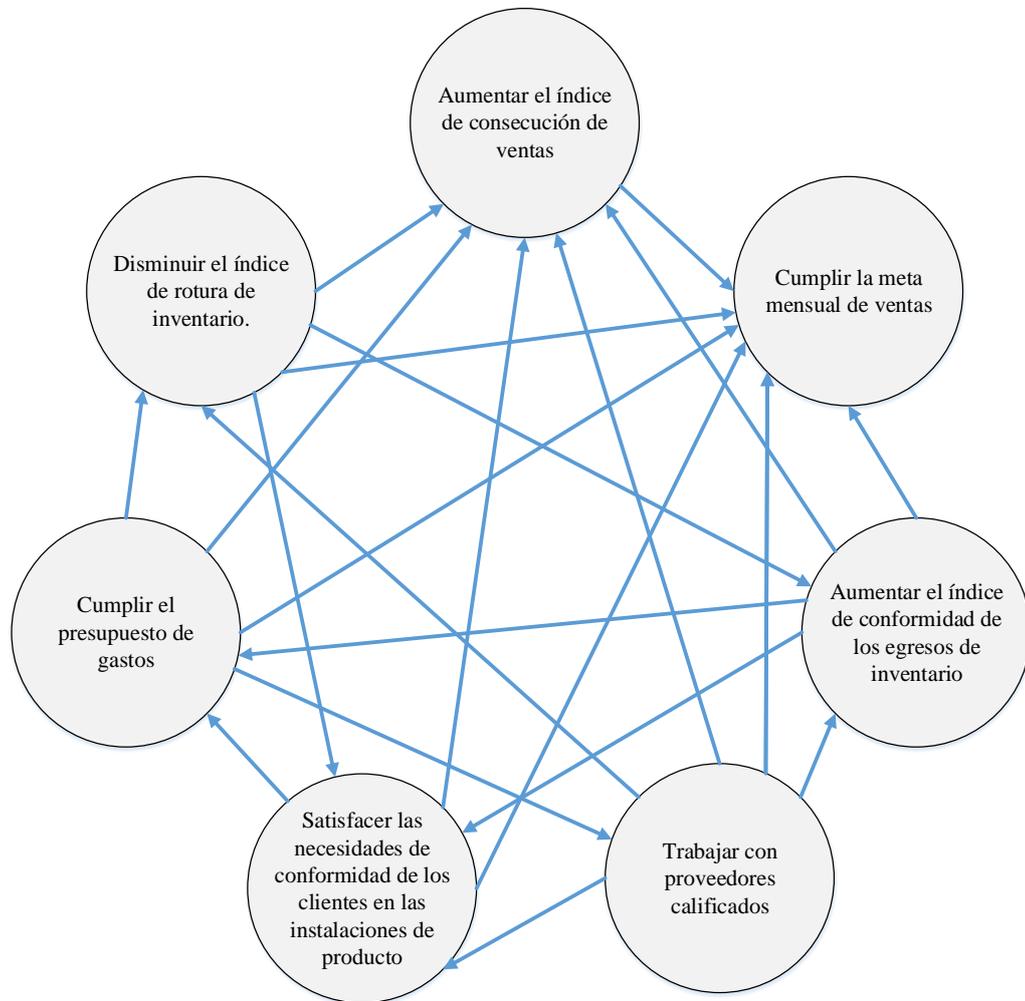


Figura 4.9. Diagrama causa-raíz.

Como se puede ver se ha generado el diagrama causa-raíz para los objetivos estratégicos de los procesos internos. A continuación se llevará a cabo el análisis del mismo a través de una pequeña tabla que nos permita contabilizar las entradas y salidas de cada objetivo estratégico:

Tabla 4.48. Tabla de resultados 1.

TABLA DE RESULTADOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CAUSA	EFEECTO
Disminuir el índice de rotura de inventario.	4	2
Aumentar el índice de consecución de ventas	1	5
Cumplir la meta mensual de ventas	0	6
Aumentar el índice de conformidad de los egresos de inventario	4	2
Trabajar con proveedores calificados	5	1
Satisfacer las necesidades de conformidad de los clientes en las instalaciones de producto	3	3
Cumplir el presupuesto de gastos	4	2

Se han contabilizado los resultados tal y como se muestra en la tabla, sin embargo se deben ordenar las prioridades en función del número de causas:

Tabla 4.49. Tabla de resultados 2.

TABLA DE RESULTADOS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CAUSA	EFEECTO
Trabajar con proveedores calificados	5	1
Aumentar el índice de conformidad de los egresos de inventario	4	2
Disminuir el índice de rotura de inventario.	4	2
Cumplir el presupuesto de gastos	4	2
Satisfacer las necesidades de conformidad de los clientes en las instalaciones de producto	3	3
Aumentar el índice de consecución de ventas	1	5
Cumplir la meta mensual de ventas	0	6

Una vez establecidas las prioridades es necesario graficar las relaciones entre los procesos internos de PALO ALTO, para lo que es recomendable graficar el mapa estratégico.

4.2.2. Mapa estratégico.

El mapa estratégico es la representación visual de la estrategia empresarial, que valida los objetivos estratégicos (o indicadores clave de desempeño), mostrando sus relaciones de causa-efecto en las cuatro perspectivas y estableciendo su “orden de prioridad”, de abajo a arriba.

Sin embargo para el análisis del trabajo de titulación se establecerán las relaciones entre los indicadores clave de desempeño de los objetivos estratégicos de los procesos internos, más no los indicadores clave de desempeño de los objetivos estratégicos de los otros niveles o perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

A continuación se muestra Mapa Estratégico que se ha elaborado para PALO ALTO:

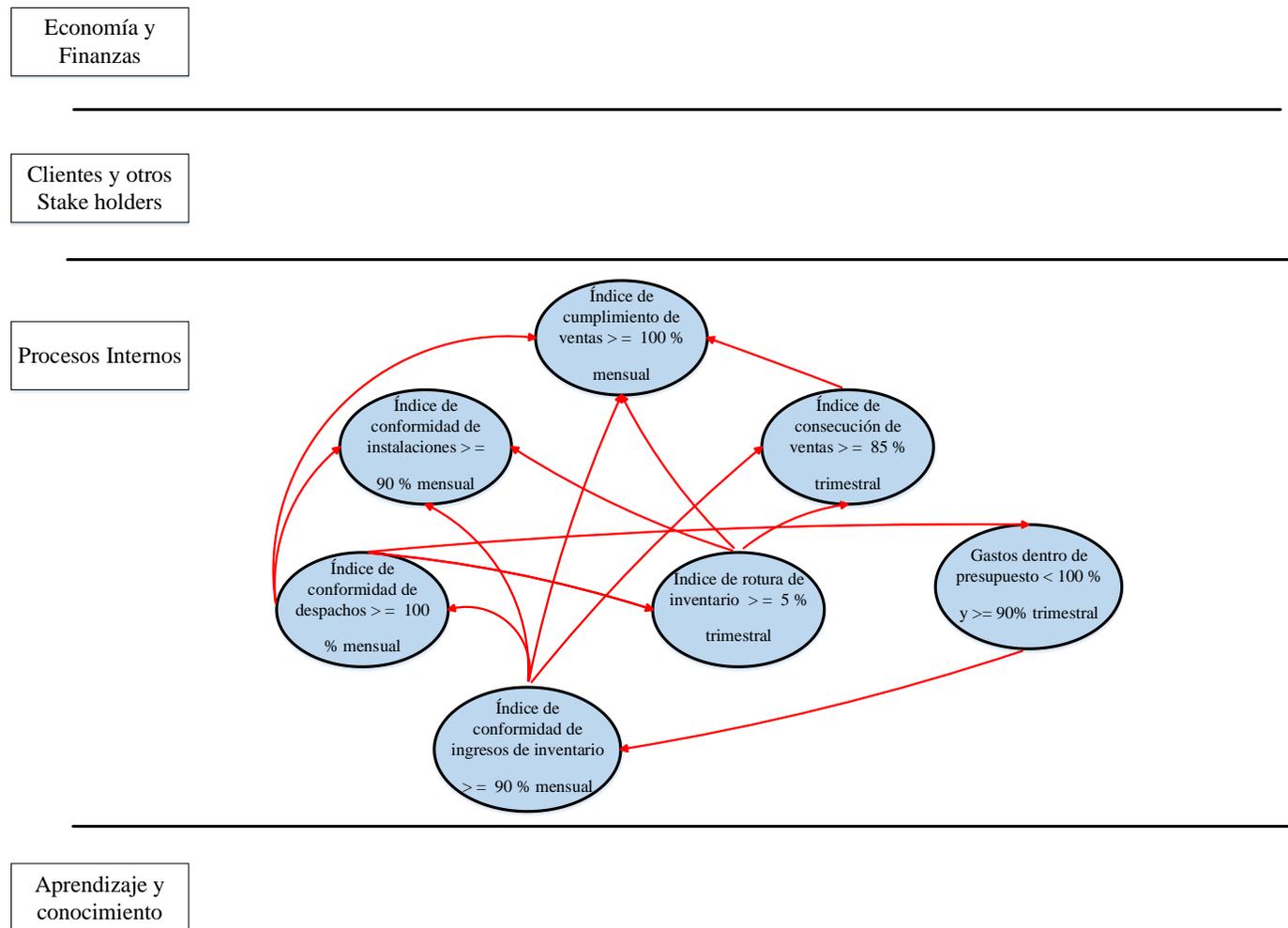


Figura 4.10. Mapa estratégico.

Como se puede ver en el mapa estratégico presentado a anteriormente, se han identificado las relaciones entre los indicadores clave de desempeño que indican el objetivo deseado para cada proceso interno.

Finalmente se debe generar una herramienta que permita gestionar el control de los objetivos estratégicos, que adicionalmente contenga estrategias para alcanzar dichos objetivos y un presupuesto estimado que permita llevar a cabo la estrategia; esta herramienta es el Tablero de Control.

4.2.3. Tablero de Control

El tablero de control es la matriz que integra información de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, con sus respectivos objetivos, por lo tanto es una herramienta que si es comunicada y socializada adecuadamente permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El tablero de control también contiene temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, estrategias integrales de valor y un presupuesto referencial.

Para el caso específico de PALO ALTO se establecerá un Tablero de Control que abarque únicamente la perspectiva de procesos internos, debido al alcance del presente trabajo de titulación, a continuación se presenta el tablero de control de PALO ALTO:

Tabla 4.50. Tablero de control.

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO ANUAL REFERENCIAL
PROCESOS INTERNOS	Proceso de venta	Buen nivel en el cumplimiento en la meta de ventas	Cumplir la meta mensual de ventas	Índice de cumplimiento de ventas \geq 100% meta mensual	Acortar demoras entre la consecución de la venta y la facturación	\$ 6.000,00
					Innovación de los procesos clave y de apoyo	\$ 4000,00
	Proceso de Pre venta	Bajo nivel de consecución de ventas	Aumentar el índice de consecución de ventas	Índice de consecución de ventas \geq 85 % trimestral	Capacitaciones periódicas a Asesores comerciales en cierre de ventas	\$ 1500,00
					Capacitaciones periódicas a Asesores comerciales en PNL	\$ 2500,00

					Disminuir la cantidad de instalaciones de 20 a 15 mensuales	\$ 0,00
	Proceso de Logística para la instalación	Alto índice de clientes insatisfechos debido a instalaciones inconformes	Satisfacer las necesidades de conformidad de los clientes en las instalaciones de producto	Índice de conformidad de instalaciones > = 90 % mensual	Llevar un control estadístico de instalaciones	\$ 350,00
Capacitar a los proveedores de instalación bajo estándares de PALO ALTO					\$ 1800,00	
	Proceso de Compras nacionales	Mayor control sobre el presupuesto de gastos	Cumplir el presupuesto de gastos	Gastos dentro de presupuesto < 100 % y >= 90% trimestral	Control mensual del presupuesto a través de sistema contable Abago	\$ 0,00
	Proceso de Compras Internacionales	Alto índice de roturas de inventario	Disminuir el índice de rotura de inventario.	Índice de rotura de inventario > = 5 % trimestral	Gestión estadística de Inventarios	\$ 1,800,00

	Proceso de Egresos de Inventario	Buen índice de egresos de inventarios conformes	Aumentar el índice de conformidad de los egresos de inventario	Índice de conformidad de despachos \geq 100 % mensual	Despachos con ingresos automáticos a través de RFID	\$ 8.000,00
					Agregar al proceso una actividad de inspección final	\$ 750,00
	Proceso de Compras Internacionales	Alto índice de inconformidades en los ingresos de inventario	Trabajar con proveedores calificados	Índice de conformidad de ingresos de inventario \geq 90 % mensual	Contratar servicio de inspección en Bodega de origen	\$ 6500,00
					Evaluar a los proveedores en base a su eficiencia al despachar producto	\$ 0,00

Como se puede ver en la tabla presentada anteriormente se ha establecido el Tablero de Control para los indicadores de procesos, es importante explicar que a diferencia del Cuadro de Mando Integral que gestiona indicadores de todo nivel dentro de una organización, el presente Tablero de Control puede ser visto como una parte del Cuadro de Mando Integral debido a que su alcance está limitado por la gestión de indicadores referentes a los procesos de una organización.

Se puede observar en el Tablero de Control presentado que se ha establecido un indicador de gestión por proceso, en base a un Asunto crítico del proceso. Se han establecido a su vez objetivos para cada uno de los indicadores establecidos. Por otro lado se han identificado estrategias para poder alcanzar los objetivos propuestos y finalmente el presupuesto para poder implementar dicha estrategia.

CAPÍTULO 5

MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS

Para entender el presente capítulo es necesario explicar que la elaboración del plan se la puede considerar como la fase de estudio de la Gestión de Procesos , pues tras haber realizado el levantamiento de datos, la diagramación, la caracterización de la ficha, y otras actividades que fueron realizadas de manera objetiva, en esta etapa se da la generación de propuestas de mejora, para las cuales existe una gran variedad de herramientas y metodologías a aplicar, dicha aplicación depende de varios factores pero principalmente depende de la utilidad de su implementación en cada fase de la mejora. Dichas fases como anteriormente se mencionó son: Planear, hacer, verificar y actuar. A continuación se expone un gráfico que demuestra el orden y cómo se compone cada etapa:

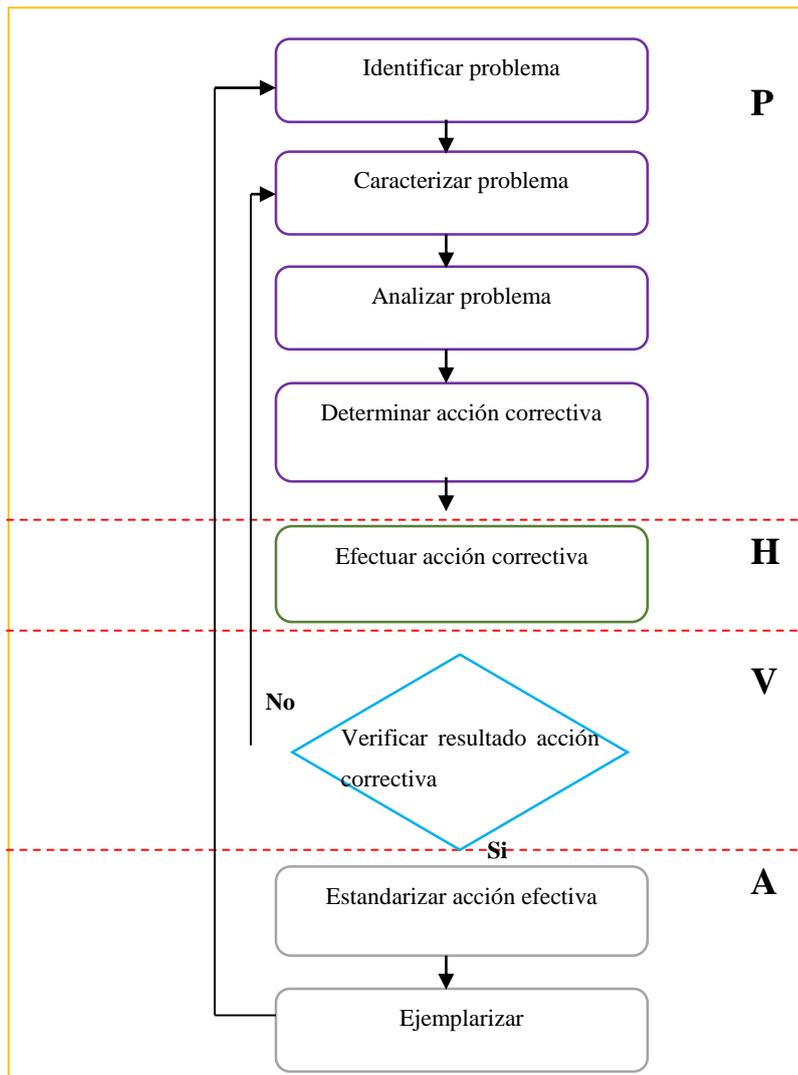


Figura 5.11. Diagrama PHVA.
Fuente: (Coronel, 2013)

En la primera fase se da la identificación del problema, debido a que se presentarán varios de estos, será necesario establecer de manera objetiva cuál es aquel que merece ser gestionado con prioridad debido a la incidencia que genera este en el macro proceso; una vez efectuada dicha identificación, se procede a caracterizar y analizar el problema, con lo que finalmente se podrá determinar una acción correctiva que pudiese solucionarlo. Posterior a esto, se genera la segunda etapa del ciclo, en la cual se efectúa la acción correctiva, tal y como fue planeada anteriormente. Como tercera etapa se tiene la verificación de la acción correctiva, esta fase nos permitirá o bien avanzar en el ciclo o volverlo a efectuar, ya que si la verificación es positiva, podremos avanzar a la fase de actuar, caso contrario debemos volver a caracterizar el problema. Finalmente al momento de actuar es

necesario estandarizar las acciones efectuadas y ejemplarizarlas para que estas sean comprendidas de mejor manera. Como su nombre lo indica “mejoramiento continuo”, es un proceso que se repite cada vez que acabe un ciclo, por lo que una vez mejorado el proceso se procede a realizar la identificación de un nuevo problema. En la mejora interviene mucho la creatividad del gestor, pues se pueden combinar los métodos según se crea conveniente. A continuación se procede a efectuar la mejora desde su primera etapa.

5.1. Identificación de problemas.

En esta sección del trabajo de titulación se identificarán los problemas más importantes que afectan la gestión por procesos dentro de la empresa con el fin de determinar puntos de mejora y estrategias de implementación para dicha mejora:

- **Fase Planear.**

En esta sección del trabajo de titulación se identificarán los problemas más importantes que afectan la gestión por procesos dentro de la empresa con el fin de determinar puntos de mejora y estrategias de implementación para dicha mejora.

Se ha considerado como herramienta fundamental el diagrama de espina de pescado o más conocido como Ishikawa, que consiste en la determinación de aspectos que influyen dentro de un problema.

Para el presente análisis se considerarán 4 aspectos; maquinaria, método, mano de obra y medio ambiente y el problema que se analizará es el de posibles aspectos que afecten la implementación del plan de Gestión por procesos estudiado a lo largo del presente trabajo de titulación.

A continuación se presenta el análisis realizado.

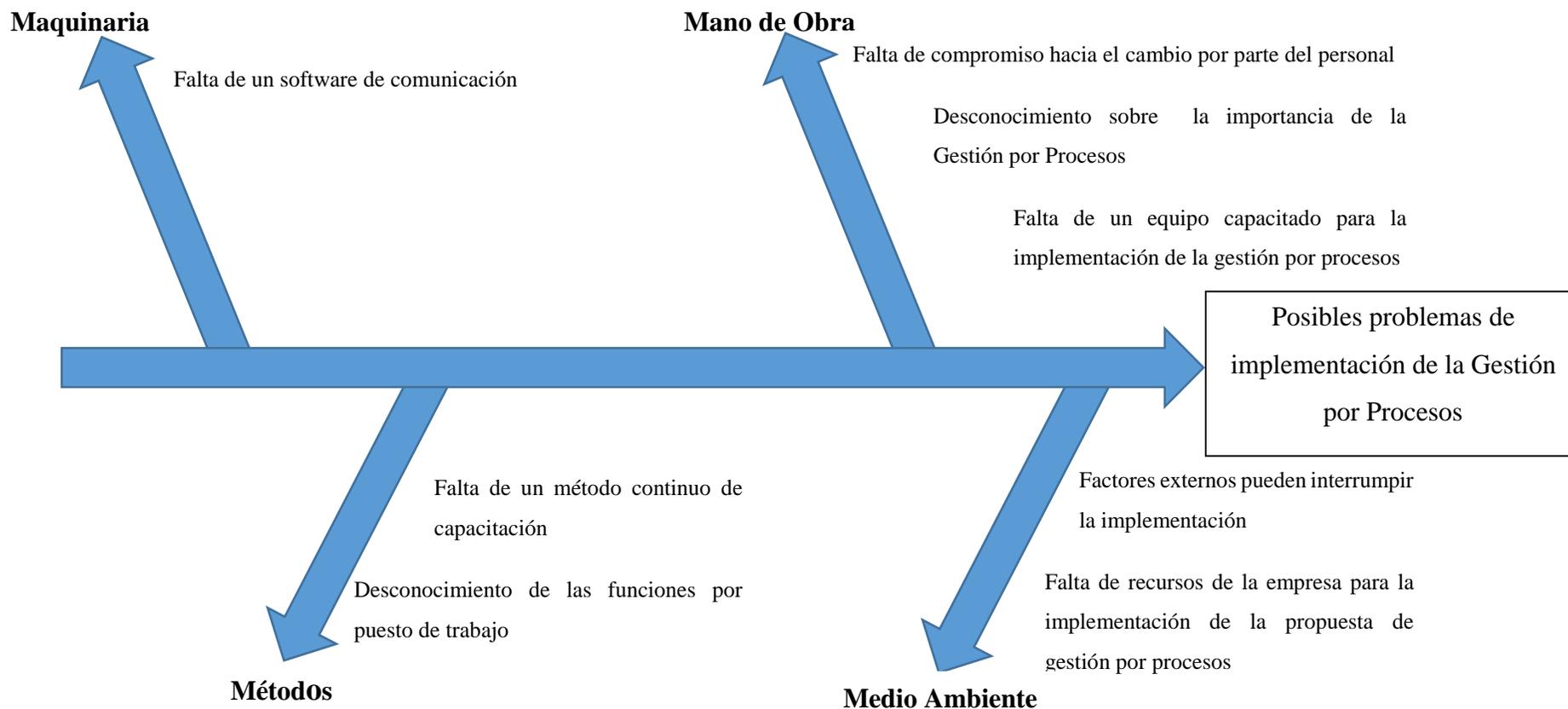


Figura 5.12. Diagrama Hishikawa.

Una vez identificados los factores que pueden influir en la no implementación de la Gestión por Procesos dentro de PALO ALTO, se procederá a explicar cada uno de estos factores y se propondrán estrategias que permitan superar estos factores para asegurar el éxito de la implementación:

- **Maquinaria:**
 - **Falta de un software de comunicación:** Dentro de PALO ALTO no existe un software que permita comunicar y facilitar el material generado para la gestión por procesos; por ejemplo si se requiere mostrar un instructivo para generar un documento, éste tiene que ser impreso y entregado a la persona que ejecuta dicha actividad, lo que resulta incómodo, ineficiente e incluso contaminante. Por ejemplo que es lo que sucedería si guardamos los instructivos generados en cada computadora; en caso de que se requieran generar cambios por algún motivo no será posible cambiar el documento en cada computador de manera simultánea.

En base a lo dicho se tiene como propuesta principal del presente capítulo del trabajo de titulación generar una plataforma que estructure esta información tan importante para que todos sus trabajadores puedan acceder a capacitarse; la herramienta que se propone utilizar es la de Google Sites, debido a su facilidad al momento de utilizarla y a que es una herramienta gratuita que brinda Google a sus usuarios.

- **Mano de Obra:**
 - **Falta de compromiso hacia el cambio por parte del personal y desconocimiento sobre la importancia de la Gestión por Procesos:** Se conoce que dentro de una organización siempre que se generan nuevas estrategias y políticas usualmente existe miedo al cambio, factor normal teniendo en cuenta que los colaboradores de la empresa ya conocen un método de trabajo y ejecutan sus actividades de esa manera, sin embargo este factor puede transformarse en resistencia a ese cambio, es decir actuar deliberadamente para no colaborar y estancar los cambios propuestos, dada esta circunstancia se podrá identificar una

clara falta de compromiso del personal para intentar que fracase la gestión por procesos. Cabe mencionar que dentro de PALO ALTO no se han registrado este tipo de conductas, sin embargo es un factor que no se debe descartar del análisis.

Como propuesta para evitar que suceda lo mencionado anteriormente se deben establecer métodos de socialización que faciliten el entendimiento de la propuesta, que expliquen sus beneficios y más importante aún, alinear a la organización en base a este nuevo método de trabajo. Por otro lado se debe continuar trabajando en función de los principios éticos y morales que deben guiar la conducta de la empresa; como por ejemplo; cumplir siempre con la ley, ser siempre honestos con los trabajadores y remunerar con justicia el trabajo realizado, la empresa está convencida que a través de estas políticas los integrantes de la organización se comprometerán con la empresa y adicionalmente le permitirá a la dirección de PALO ALTO exigir a sus trabajadores el cumplimiento de sus funciones.

- **Falta de un equipo capacitado para la implementación de la gestión por procesos:** Es necesario reiterar que el presente trabajo de titulación es tan solo una propuesta para de gestión por procesos dentro de PALO ALTO y por lo tanto no asegura ni la implementación de la propuesta, por lo tanto en caso de que la organización no trabaje con un equipo capacitado la propuesta seguramente fracasará.

Como respuesta a tal circunstancia es importante indicar que dentro de PALO ALTO actualmente se encuentra trabajando un Ingeniero de Producción y Operaciones como encargado de la Unidad de Compras, otro trabajador Egresado de la carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones encargado de la Unidad de Procesos y adicionalmente tiene como objetivo contar con una Unidad de Gestión de la Calidad, por lo tanto la empresa cuenta con personal calificado para la

implementación de la gestión por procesos debido a los conocimientos del personal antes mencionado, gracias a sus estudios.

- **Métodos:**

- **Falta de un método continuo de capacitación:** Se debe conocer con claridad que la gestión por procesos debe enfocarse como un ciclo constante de mejoramiento continuo, a través de las herramientas que se consideren necesarias, entonces es claro también que sin capacitación no podrá implementarse la herramienta propuesta y peor aún un ciclo P H V A.

Como propuesta para disminuir el riesgo de que sea este un factor de fracaso de la implementación de gestión por procesos se tiene la auto capacitación de personal a través de información que sea de constante cambio en base al mejoramiento o transformación de cada proceso, dicha información debe estar en una plataforma que permita actualizar automáticamente la información y adicionalmente se deben realizar evaluaciones periódicas que comprueben que el personal esté capacitado, a través también de herramientas digitales.

- **Desconocimiento de las funciones por puesto de trabajo:** Este es otro factor que puede influir directamente en la implementación de la gestión por procesos, ya que si el personal no entiende cuales son funciones dentro de la empresa ni las actividades que deben ejecutar dentro de los procesos tampoco será exitosa la implementación.

Para disminuir el riesgo de que el personal no conozca sus funciones dentro de los procesos, se debe desarrollar un manual de funciones que incluyan las actividades que cada puesto de trabajo debe ejecutar.

- **Medio ambiente:**

- **Factores externos pueden interrumpir la implementación y falta de recursos de la empresa para la implementación de la propuesta de gestión por procesos:** Es importante también tomar en cuenta factores externos que pueden influir en la economía de la empresa, ya

que debido a que se den circunstancias no tan favorables es posible que se deba aplazar e incluso detener la implementación de la propuesta.

5.1.1. Identificación de problemas.

Una vez establecidos los factores que influirán en el éxito o no de la implementación, se deben establecer prioridades con el fin de poder pasar a la segunda etapa del ciclo PHVA, esto nos permitirá identificar qué estrategia debe desarrollar primero la empresa. Para esto se utilizará una herramienta conocida ya utilizada en el presente trabajo, el diagrama causa raíz explicado anteriormente en el numeral 4.2.1, a continuación el diagrama:

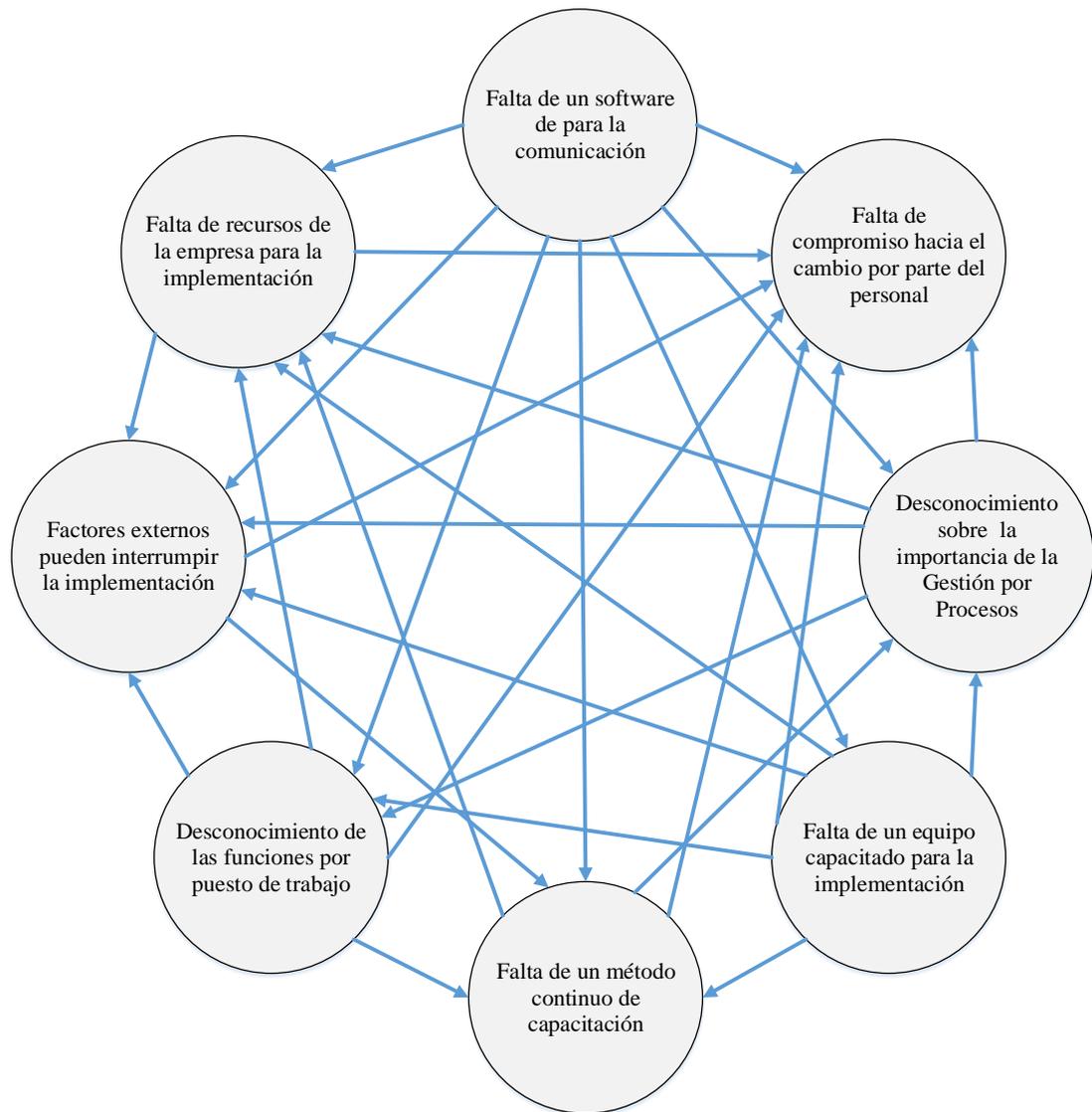


Figura 5.13. Diagrama Causa-raíz

Como se puede ver se ha generado el diagrama causa-raíz para los factores de influencia en la implementación de la gestión por procesos. A continuación se llevará a cabo el análisis del mismo a través de una pequeña tabla que nos permita contabilizar las entradas y salidas de cada objetivo estratégico:

Tabla 5.51. Tabla de resultados 3.

TABLA DE RESULTADOS		
FACTORES DE INFLUENCIA	CAUSA	EFEECTO
Falta de un software de para la comunicación	7	0

Falta de compromiso hacia el cambio por parte del personal	0	7	Se han
Desconocimiento sobre la importancia de la Gestión por Procesos	3	4	
Falta de un equipo capacitado para la implementación	6	1	
Falta de un método continuo de capacitación	3	4	
Desconocimiento de las funciones por puesto de trabajo	4	3	
Factores externos pueden interrumpir la implementación	2	5	
Falta de recursos de la empresa para la implementación	2	5	

contabilizado los resultados tal y como se muestra en la tabla, sin embargo se deben ordenar las prioridades en función del número de causas.

Adicionalmente se realizará un análisis estadístico que permita identificar las causas más importantes que deberían atenderse para asegurar el éxito de la posterior implementación de la gestión por procesos:

Tabla 5.52. Tabla de resultados 4.

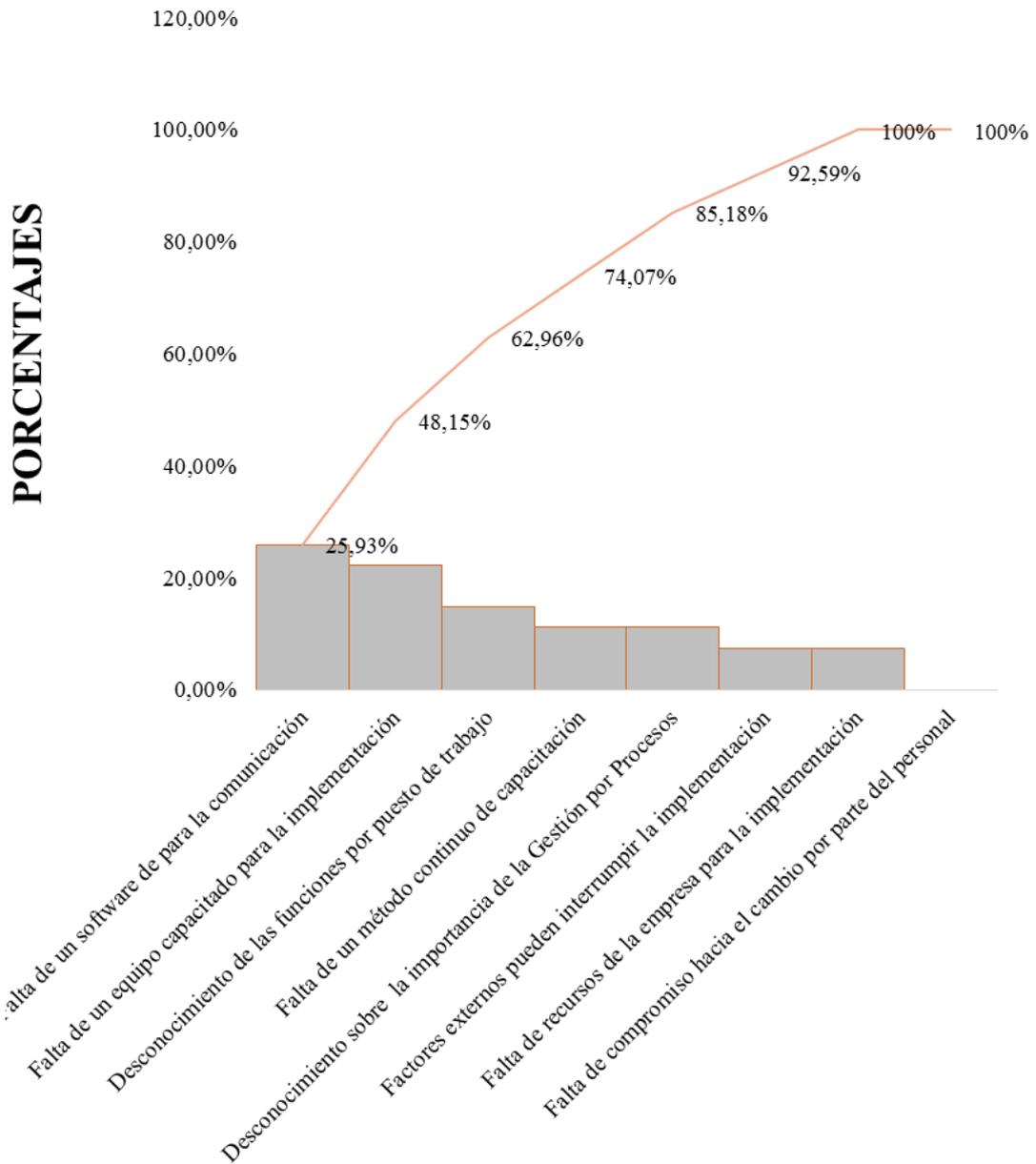
TABLA DE RESULTADOS			
FACTORES DE INFLUENCIA	CAUSA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Falta de un software de para la comunicación	7	25,93 %	25,93 %
Falta de un equipo capacitado para la implementación	6	22,22 %	48,15 %
Desconocimiento de las funciones por puesto de trabajo	4	14,81 %	62,96 %
Falta de un método continuo de capacitación	3	11,11 %	74,07 %

Desconocimiento sobre la importancia de la Gestión por Procesos	3	11,11 %	85,18 %
Factores externos pueden interrumpir la implementación	2	7,41 %	92,59 %
Falta de recursos de la empresa para la implementación	2	7,41 %	100 %
Falta de compromiso hacia el cambio por parte del personal	0	0,00 %	100 %
TOTAL	26	100 %	100 %

Una vez establecidas las prioridades y sus respectivas ponderaciones dentro de los factores influyentes para la implementación, se establecerá un diagrama de PARETO que permita identificar los pocos vitales y los muchos triviales, para de esta manera definir para qué aspectos se proponen estrategias, con el fin de que la implementación sea exitosa:

- **Diagrama Pareto.**

FACTORES INFLUYENTES



FACTORES DE IMPORTANCIA

Figura 5.14. Diagrama de PARETO.

Como se puede identificar en el diagrama de PARETO se han determinado los factores más influyentes en el éxito o no de la implementación de la gestión por procesos y los resultados han sido los siguientes en base al análisis 80-20:

Tabla 5.53. Tabulación de factores de influencia.

FACTORES DE INFLUENCIA	CAUSA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Falta de un software de para la comunicación	7	25,93 %	25,93 %
Falta de un equipo capacitado para la implementación	6	22,22 %	48,15 %
Desconocimiento de las funciones por puesto de trabajo	4	14,81 %	62,96 %
Falta de un método continuo de capacitación	3	11,11 %	74,07 %

Una vez definidos los factores relevantes se debe proceder con las siguientes etapas del ciclo PHVA.

Como se expresó en el alcance del presente trabajo de titulación, para las tres siguientes etapas del ciclo PHVA, se planteará únicamente una propuesta de gestión, a continuación se desarrollan dichas etapas.

5.2. Fase Hacer.

Para la fase hacer del ciclo PHVA se han determinado varias posibles estrategias para asegurar el éxito de la implementación del proyecto, si así lo decide la organización. En base al análisis anterior se ha determinado como prioridad proporcionar una plataforma informática que permita comunicar la gestión por procesos de manera permanente dentro de PALO ALTO, a continuación se describen las actividades a realizar dentro de esta fase:

- **Falta de un software de para la comunicación:** Para este factor se propone el desarrollo de la herramienta Google Sites. Para el mejor entendimiento de la herramienta a continuación se cita la definición dada por Google; “Google Sites es una aplicación online que permite crear un sitio web de colaboración.

Tan fácil como editar un documento. Google Sites permite recopilar con rapidez información de distinta naturaleza en una misma ubicación (vídeos, calendarios, presentaciones, archivos adjuntos y texto) y compartirla fácilmente con un pequeño grupo de personas, toda tu organización o con cualquier usuario de la Red para verla o editarla.” (Google, 2016).

Otro beneficio importante de la herramienta es que no tiene un costo adicional que se paga por la cuenta de Google que se utiliza dentro de la empresa. A continuación se explicará de manera más detallada algunas de sus características y cómo el usuario debe utilizar el software, a través de un ejemplo práctico.

En primer lugar se debe contar con una cuenta de Google, normalmente podríamos abrir una cuenta de correo electrónico de gmail, sin embargo en el caso de la empresa tiene un costo debido al dominio “@paloalto.com.ec”. Es necesario indicar que cada trabajador dentro de PALO ALTO tiene asignada una cuenta de Google y adicionalmente todos tienen acceso a un computador y a internet.

Se debe ingresar al sitio dando click en el siguiente link <https://sites.google.com/a/paloalto.com.ec/sites/system/app/pages/meta/dashboard>.

Dentro de Google Sites se deben identificar dos tipos de usuarios: un administrador y usuarios del sistema.

El administrador será el que tenga todos los permisos sobre el sitio y el que otorgue permisos a los demás usuarios y los usuarios serán las personas que

utilicen el sistema en base a permisos específicos entregados por el administrador.

Por otro lado, para poder crear el sitio se le debe asignar un nombre, una vez creado el sitio y asignados los permisos adecuados, cada usuario podrá revisar la información que precisa y de esta manera el sistema de comunicación se podrá implementar exitosamente.

A continuación se mostrarán imágenes y descripciones que tratarán de explicar de una manera gráfica el funcionamiento de la herramienta desde la perspectiva del usuario.

Vamos a suponer que un trabajador de la Unidad de Logística requiere revisar los procesos de su Unidad y necesita capacitarse con los instructivos.

Debemos ingresar al sitio creado de la siguiente manera:

- Entramos al link que se encuentra en la parte superior del documento y se despliega la pantalla de inicio de los sitios creados de Google Sites.

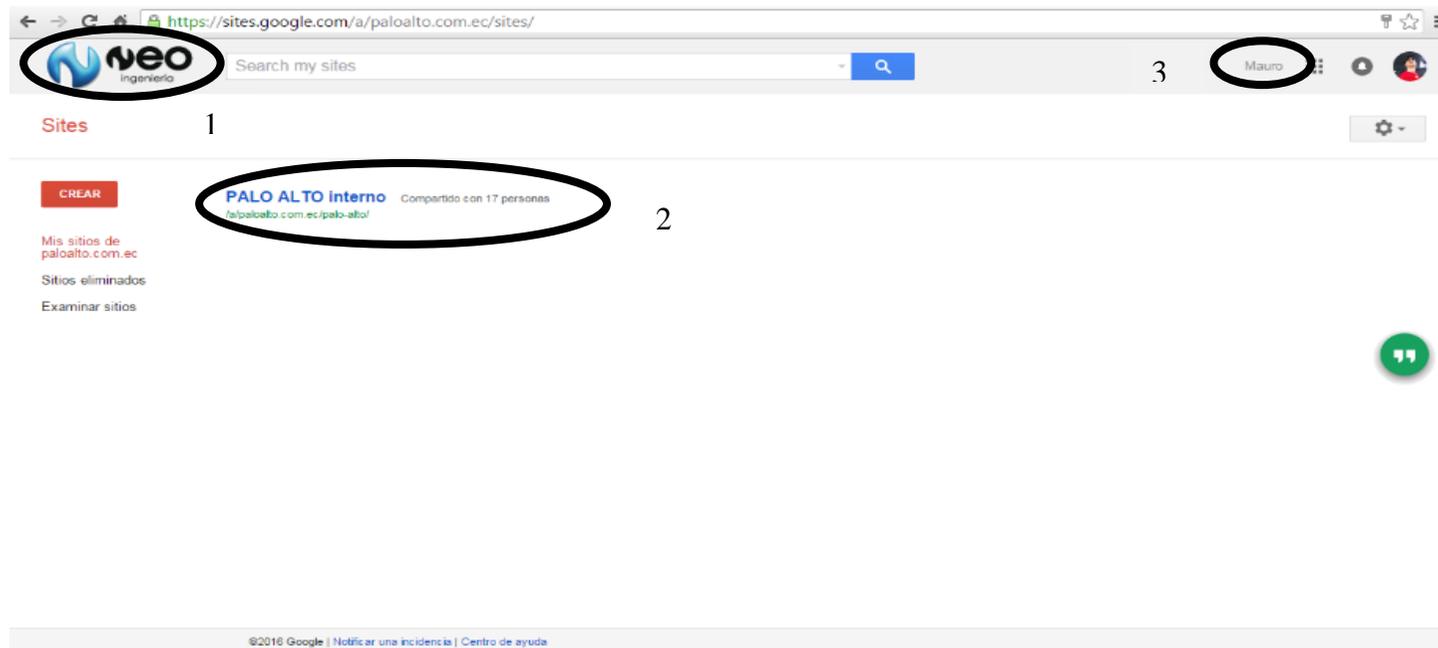


Figura 5.15. Imagen de la pantalla inicial de Google Sites.

- 1: Es el proveedor del dominio @paloalto.com.ec.

- 2: Es la página interna de PALO ALTO creada en la plataforma Google Sites
- 3: Es el usuario que requiere ingresar a la página de PALO ALTO, en este caso el Inspector:

En esta ventana debemos dar click en la página interna de la empresa y se despliega la siguiente pantalla, que contiene la información inicial de la página de Google Sites.

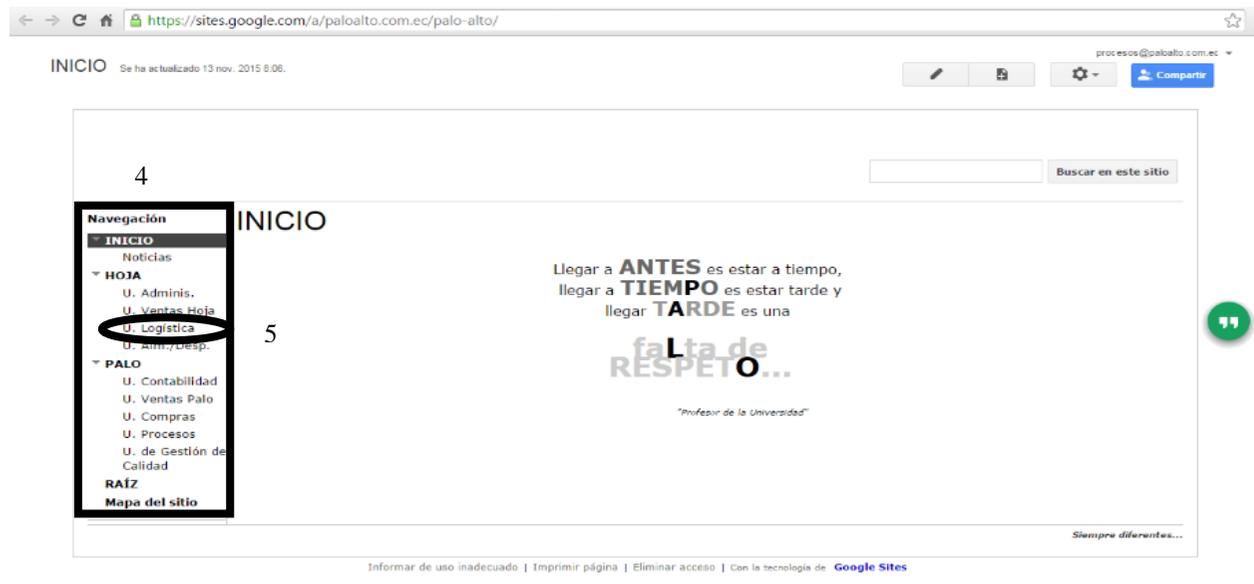


Figura 5.16. Imagen de menú inicial de Google Sites de PALO ALTO.

- 4: Es el panel de navegación. Se puede observar en la imagen mostrada anteriormente que se ha estructurado la página interna en función de las unidades de la empresa, con el fin de que la información de los procesos se pueda encontrar fácilmente, identificando la unidad en donde se puede encontrar la información requerida.
- 5: Como estamos ejemplarizando el caso del Inspector, identificamos que su puesto de trabajo pertenece a la U. de Logística, así que debe ingresar en dicha pestaña y se despliega la ventana de la U. de Logística, a continuación podemos observar la pantalla de la U. de Logística en donde se encuentran los documentos de los procesos bajo su responsabilidad.

Es posible encontrar los siguientes documentos: Diagrama de flujo, hoja de procedimientos, ficha de procesos, instructivos y especificaciones:

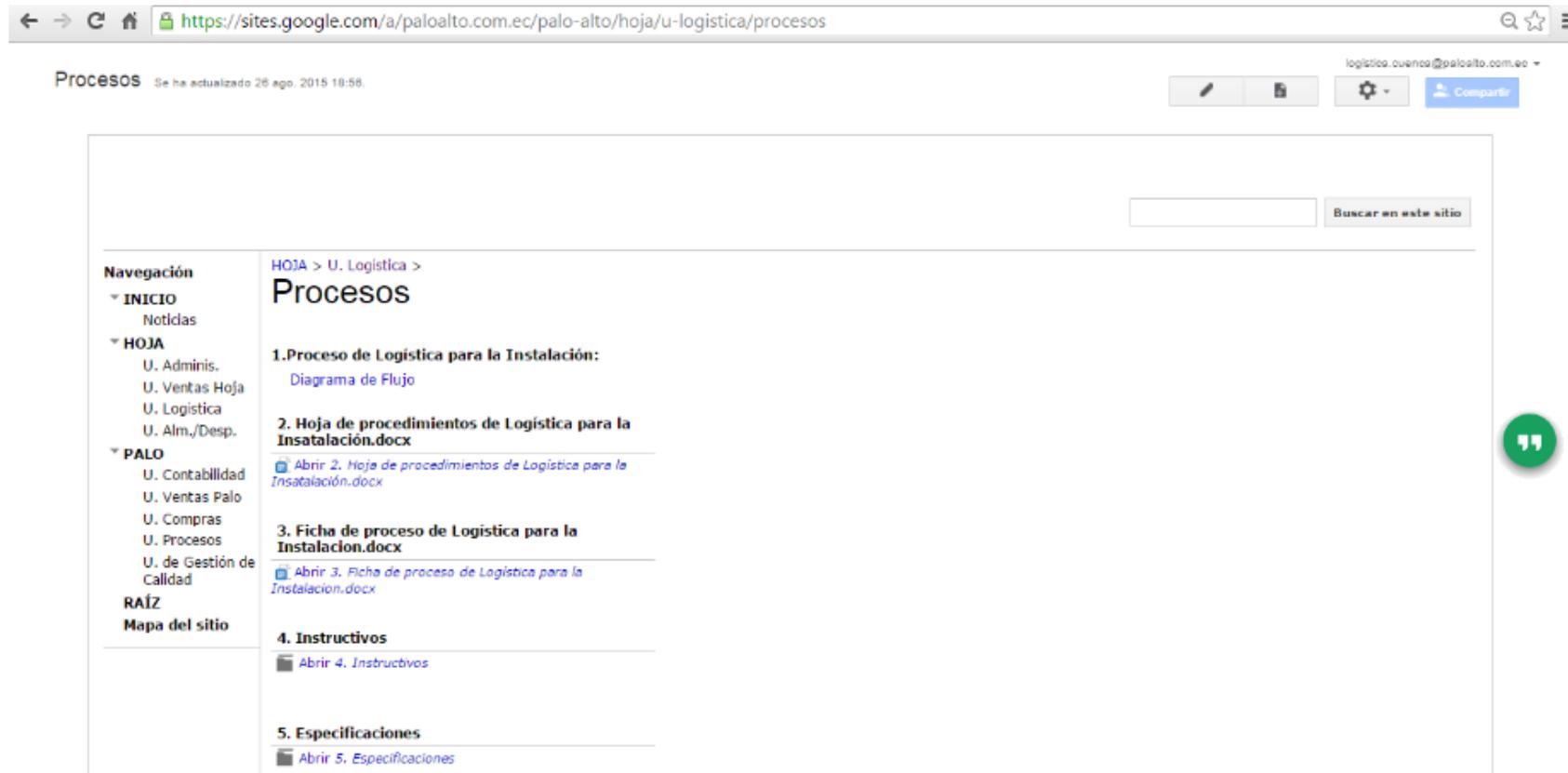


Figura 5.17. Imagen del menú de procesos de la Unidad de Logística.

Como un ejemplo para observar cómo se almacenan los documentos vamos a asumir que el Inspector requiere estudiar un instructivo para realizar un documento, se debe entonces hacer click en la carpeta de Instructivos y se despliega la siguiente ventana:



Figura 5.18. Imagen del menú de Instructivos del proceso de logística para la instalación.

Como se puede observar en la imagen mostrada anteriormente, se pueden revisar todos los instructivos pertenecientes al proceso en cuestión.

Vamos a suponer que se requiere estudiar el instructivo de Proformas, por lo tanto damos un click y se puede observar el instructivo, tal y como se muestra en la imagen a continuación:

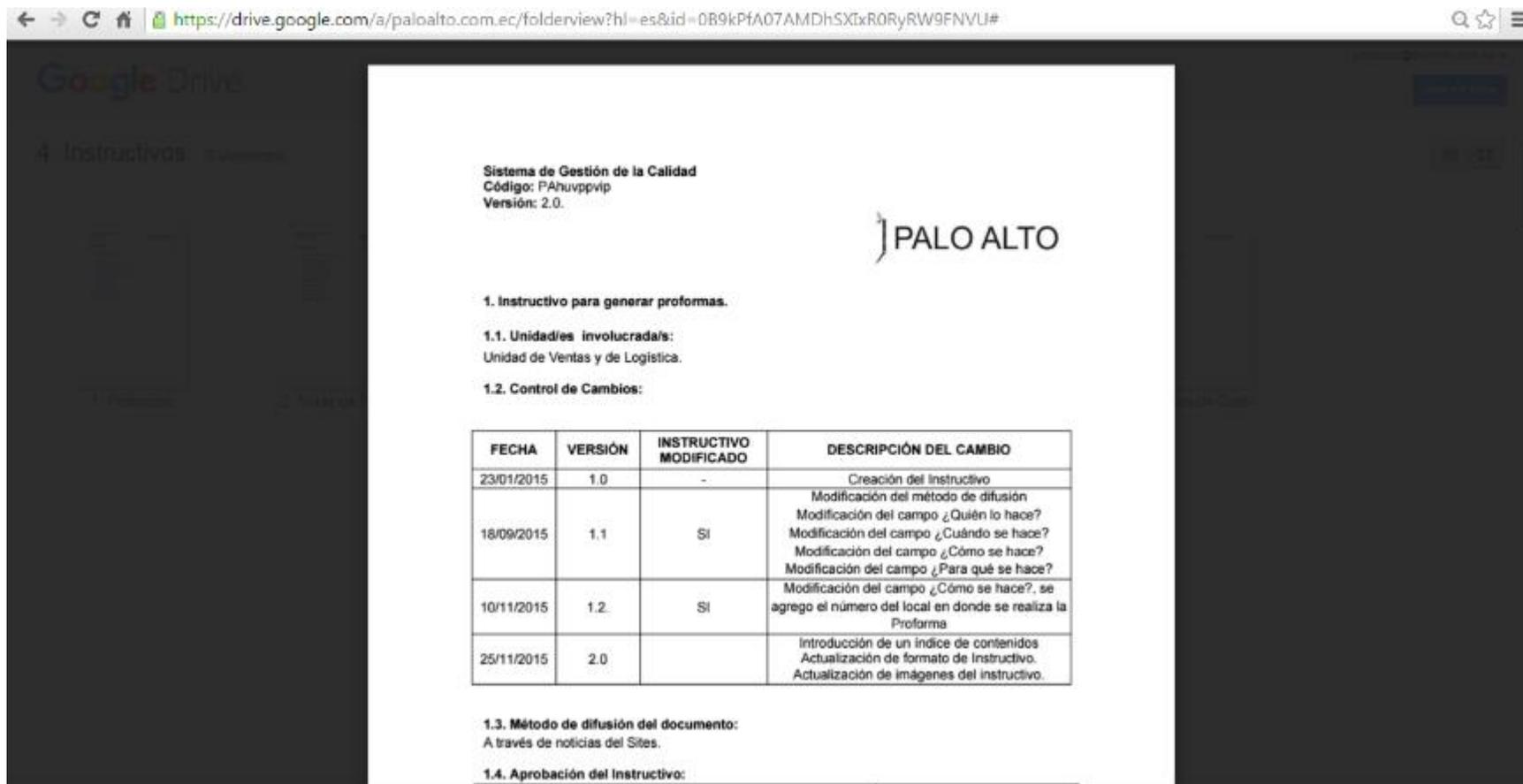


Figura 5.19. Imagen de un instructivo en plataforma google sites.

Se deben destacar los beneficios adicionales de la herramienta propuesta, uno de ellos es que en caso de que se requiera modificar la información, el administrador puede modificar los documentos y de esta manera se actualizarán automáticamente.

Finalmente como podemos ver se ha determinado la herramienta para comunicar. Es importante también destacar que a través de la plataforma se atacan dos aspectos que podrían impedir el éxito de la propuesta. El primero la **falta de un software para la comunicación** y el segundo la **falta de un método continuo de capacitación**:

- **Desconocimiento de las funciones por puesto de trabajo:** Es otro de los factores para los que se propondrá una estrategia, debido a que si no existe una clara definición de funciones no será posible implementar la gestión por procesos correctamente, es por este motivo que se ha determinado que se debe generar un manual de funciones por puestos de trabajo para las unidades de Ventas, de Logística y de Almacenamiento y Despacho. Se recomienda que posteriormente el documento incluya a las otras unidades. Para lo que a continuación se presenta el manual de funciones. (Ver anexo 10).
- **Falta de un método continuo de capacitación:** Una empresa requiere capacitar de manera continua a sus trabajadores, sin embargo dentro de PALO ALTO no existe un método definido y continuo de capacitación, lo que si se tiene dentro de la empresa es la convicción de generar una cultura de auto capacitación y estudio para lo que se plantea generar información permanente que permita actualizar conocimientos a los trabajadores. Dicho esto la empresa ha decidido que la estrategia de capacitación sea facilitar el material de estudio a los trabajadores para que sean ellos los que se capaciten, sin embargo esta estrategia se ve complementada con las fases de verificar y actuar en donde se explica que se deben evaluar los conocimientos de los trabajadores y tomar medidas correctivas en caso de que los resultados no sean los esperados.

Dentro de este factor la herramienta Google Sites juega también un rol importante debido a que el nuevo material para capacitación deberá ser cargado en la página, con el fin de que el personal pueda acceder a dicha información.

5.3. Fase Verificar.

Para ejecutar la tercera etapa del ciclo PHVA, se debe verificar si las estrategias propuestas en la fase “Hacer” fueron implementadas con éxito en la organización o si por lo menos han tenido algún efecto sobre el problema que se analizó en la primera fase.

Es necesario recalcar que el presente trabajo es solamente la propuesta de Gestión por Procesos y por lo tanto su alcance no abarca las fases de Verificar y Actuar, por lo que solamente se elaborará una propuesta, para determinar los resultados de la etapa Hacer.

Para la fase Verificar se propone medir la utilidad de las herramientas a través del conocimiento de los trabajadores, sobre los procesos de todas las unidades y sobre el manual de funciones. Es importante decir que la empresa considera que los trabajadores deben conocer sobre todos los procesos de la empresa y deben conocer sobre las funciones de todos los trabajadores, con el fin de contar con un equipo multidisciplinario:

- **Evaluaciones de conocimiento.**
 - Evaluación sobre gestión por procesos (Ver anexo 13).
 - Evaluación sobre manual de funciones (Ver anexo 14).

Se ha determinado como herramienta de evaluación a los formularios de Google, que permiten elaborar evaluaciones con diferentes tipos de preguntas. Se envían las evaluaciones a través de links y una vez finalizadas se remiten a una base de datos automática que permite observar las respuestas en una hoja de cálculo.

5.4. Fase Actuar.

La fase Actuar del ciclo PHVA es la última etapa del ciclo y su propuesta está condicionada por los resultados obtenidos en la etapa Verificar, esta etapa tiene como

propósito continuar con las estrategias definidas en caso de que los resultados sean deseables o determinar nuevas estrategias que permitan obtener resultados deseados.

Para la presente propuesta se limitará el análisis a establecer parámetros en base a los conocimientos de los trabajadores y a posibles medidas correctivas, en base a las notas de las evaluaciones. Es necesario establecer que el análisis debe ser realizado en base a cada uno de los trabajadores, a continuación se determina la tabla de parámetros.

Tabla 5.54. Tabla de medidas correctivas.

Nota de Evaluación	Criterio de evaluación	Medida correctiva
90 – 100	Muy buena	Motivar a través de bonificación
80-89	Buena	No es necesario tomar una medida correctiva (pueden optar por una segunda evaluación)
70-79	Regular	Llamado de atención verbal y segunda evaluación
60-69	Mala	Llamado de atención verbal, capacitación presencial y segunda evaluación
<60	Muy mala	Llamado de atención escrito, capacitación presencial y segunda evaluación

Como se puede ver en la tabla presentada anteriormente se han definido los criterios básicos para poder tomar medidas correctivas, en función de los resultados que se obtengan en la fase verificar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Se ha desarrollado con éxito la propuesta de Gestión por Procesos para las Unidades de la empresa Palo Alto Cía. Ltda.

- Es de suma importancia entregar el presente material a la organización, con el fin de que sea esta la que determine la utilidad o no de la propuesta y/o en caso de que lo requiera la empresa, actualizar el documento.
- Se ha obtenido con éxito la información necesaria acerca de la empresa en donde se realizará la propuesta de gestión por procesos, lo que ha permitido adaptar la gestión por procesos al modelo de negocios que busca Palo Alto, adicionalmente al conocer su giro de negocios y determinar que es una empresa comercializadora, se pueden identificar herramientas de gestión que se acoplan de manera más natural al sistema propuesto.
- Se han planteado claramente los conceptos básicos sobre los temas que se desarrollaron a lo largo de la realización de la propuesta, con el fin de explicar las herramientas que se utilizaron para que el análisis sea técnico y objetivo.
- Se han identificado y documentado los procesos dentro de las unidades de Palo Alto Cía. Ltda., es decir se tiene todo el material que requiere la empresa sobre su funcionamiento, lo que permitirá que en lo posterior se pueda implementar la propuesta. Cabe destacar que para la empresa ya representa un gran beneficio la presente propuesta debido a que se identifica la manera en la que se trabaja en la empresa y puede servir como una herramienta para la toma de decisiones.
- Se han desarrollado y definido con éxito los indicadores de gestión y el cuadro de mando de procesos de Palo Alto, lo que permitirá medir el desarrollo de cada

proceso en función de sus indicadores y conocer si la organización está o no cumpliendo sus objetivos.

- Se ha propuesto un esquema de mejora continua para disminuir el riesgo de que en caso de que la empresa implemente la propuesta esta fracase.

Recomendaciones:

- Se recomienda a la parte administrativa de la empresa PALO ALTO que implemente la propuesta generada en el presente trabajo de titulación.
- Se recomienda que la propuesta de gestión por procesos se adapte a la situación actual de PALO ALTO, en caso de que su estructura haya cambiado.
- Se recomienda que para que la presente propuesta pueda ser sostenible se implemente dentro de la empresa una Planeación estratégica, para contar con una visión global de la organización y de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Bravo Carrasco, J. L. 2009. *GESTIÓN DE PROCESOS*. EVOLUCIÓN S.A. Santiago, Chile.

CORONEL, Iván. Gestión Estratégica PmL 2013.

Google. (2016 de 01 de 2016). Ayuda de Administrador de Google Apps. Obtenido de <https://support.google.com/a/answer/90915?hl=es>

hjca.iess.gob.ec. (13 de Junio de 2014). Obtenido de http://hjca.iess.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=191:sgsst&catid=57:frontpage

IISO, S. C. Norma ISO 9001. Ginebra, 2008.

ISOTools Excellence. (23 de 01 de 2014). Presentación del borrador de la nueva ISO 9001:2015. Obtenido de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=IBETCbphxIU>

Prieto Herrera, J. E. (2009). Investigación de mercados. Colombia: Ecoe Edicione.

ANEXOS

Anexo 1. Instructivo para el Registro de Gastos.

1.1. Unidad/es involucrada/s:

Unidad de Contabilidad.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2014	1.0		Creación del Instructivo
23/04/2015	1.1	si	Modificación de la base de la retención para Gastos específicos

1.3. Método de difusión del Instructivo:

Vía correo electrónico.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia: 1 año

1.6. ¿Quién lo hace?

Jefe de Compras.

1.7. ¿Cuándo se hace?

Siempre que se genere un gasto.

1.8. ¿Cómo se hace?

- Ingresar al módulo de Registro de Gastos dentro del sistema Abago a través de la siguiente secuencia:

Contabilidad/Facturas/Registro de Gastos. (Alt+9), tal y como se muestra en la imagen a continuación.



- Se despliega la siguiente ventana.



- En esta ventana se deben llenar los siguientes campos:

- Local: Hoja en donde va a ingresar el gasto.

- Fecha de la factura emitida por el proveedor.

Fecha:

- Seleccionar proveedor (Utilizar F11 para crear un nuevo proveedor).

Código:

- Concepto: Ingresar el texto con letras mayúsculas de la siguiente manera (R/F. + # de Factura + una especificación del gasto, ejemplo: combustible Camión Kia, arriendo mes de agosto/2014 + Nombre de la Hoja).

Concepto : R/F. 60612 Arriendo mes de Agosto/2014 Hoja Loja

- Con F1 o el mouse ubicarse en # Factura: Digitar el número de la factura sin tomar en cuenta los ceros de la izquierda ni la serie ejemplo si en la factura está 001-001-000060612 digitar 60612.
- Fecha emisión: Ingresar la Fecha de la factura.
- # Días: El sistema ingresa el # de días de crédito en base a la creación del proveedor sin embargo este campo puede ser modificado de acuerdo a la fecha pactada con el proveedor.
- Fecha de vencimiento: Puede ser modificado de acuerdo a la fecha pactada con el proveedor.
- Valor Obligación: Especificar el total de la factura, incluido el IVA.
- Base 12%.
- IVA.
- Base 0%: Digite en caso de que la factura tenga valor cero como las facturas del RISE o las de artesano calificado.

#Fact	F_emis	#D	F_venc	T	Val_Obl	Val_Anexo	Base 12%	IVA	Base 0%	IV
60612	11/09/2014	30	11/10/2014	S	113.00 *	113.00	100.00	12.00	1.00	0.00
	11/09/2014	30	11/10/2014		0.00	0.00				

- En caso de facturas en las que se deba modificar la base imponible ubicarse en el código de retención.

Concepto	Base	%	Reten.
Servicios prestados por medios de comunicación y a	0.00	1.000	0.00
Servicio de transporte privado de pasajeros o transp	0.00	1.000	0.00
Transferencia de bienes muebles de naturaleza corp	0.00	1.000	0.00
Cuotas de arrendamiento mercantil, inclusive la de op	0.00	1.000	0.00
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	0.00	1.000	0.00
Otras retenciones aplicables al 1%	0.00	1.000	0.00
Compra de bienes de origen agrícola, avícola, pecu	0.00	1.000	0.00
Por energía eléctrica	0.00	1.000	0.00
Por actividades de construcción de obra material inn	0.00	1.000	0.00
Servicios predomina la mano de obra	0.00	2.000	0.00
Otras retenciones aplicables el 2%	0.00	2.000	0.00
Por rendimientos financieros pagados a naturales y s	0.00	2.000	0.00
Por pagos a través de liquidación de compra (nivel c	0.00	2.000	0.00
Pago local tarjeta de crédito reportada por la Emisor	0.00	2.000	0.00

- Presionar F10 y se despliega la siguiente ventana.



- Modificar la base de la retención.

Ejemplos:

Alimentación: La base imponible de retención fuente es el subtotal antes del 10% servicios empleados.

Seguros: La base imponible de retención fuente es el valor de la prima.

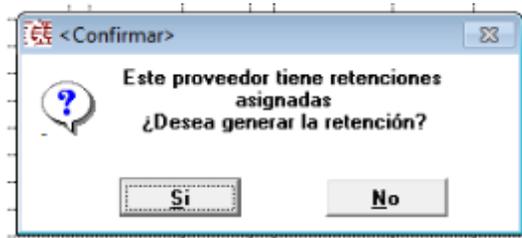


- Seleccionar añadir y luego aceptar.

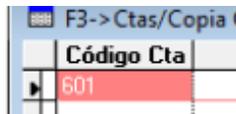


- Presionar F6 para Contabilizar.

- Seleccionar SI en la siguiente pregunta que se refiere a generar la retención basándose en el código asignado en el proveedor.



- **Nota.** Esta pregunta no se despliega si utiliza la opción anterior F10 en el listado de códigos de retención.
- En el casillero código de cuenta digitar 601 para desplegar el plan de cuentas y con el cursor buscar la cuenta del gasto al cual pertenece.



- Y se despliega la siguiente ventana.

Codigo	Nombre	Tipo
50104	(*) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	G
5010401	DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	G
5010403	DETERIORO DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	G
5010404	EFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIO	G
5010405	GASTOS POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERV	G
5010406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	G
5010407	SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS	G
5010408	OTROS COSTOS DE PRODUCCION	G
6	GASTOS	G
601	GASTOS DE VENTA	G
60101	GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	G
6010101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	G
601010101	Sueldos	T
601010102	Horas Extras Suplementarias	T
601010103	Horas Extras Complementarias	T
6010102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDOS DE RÉG	T
601010201	IESS Aporte Patronal	T
601010202	IECE - SECAP Aporte Patrona	T
6010103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	G
601010301	Decimo Tercer Sueldo	T
601010302	Decimo Cuarto Sueldo	T
601010303	Vacaciones	T
601010304	Indemnizaciones- Desahucios	T
601010305	Alimentación a Empleados	T
601010306	Uniformes	T
601010307	Gastos Médicos de Personal	T
601010308	Capacitación	T
6010104	GASTO PLANES DE BENEFICIO A EMPLEADOS	G

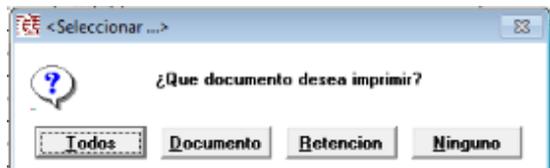
- Seleccionar la cuenta y se despliega la siguiente ventana.
- En el casillero Número a Asignar digitar el número de la retención física.



- Seleccionar Aceptar.
- Seleccionar el ícono grabar e imprimir o presionar F2.



- Imprimir el documento del gasto y la retención especificando la opción Todos a la pregunta ¿Qué documento desea imprimir?



1.9. ¿Para qué se hace?

Para ingresar al sistema un gasto de un bien o servicio para la declaración al SRI y para realizar los pagos a los proveedores.

Anexo 2. Instructivo de creación y seguimiento de Oportunidades.

1.1. Unidad/es involucrada/s:

Unidad de Ventas.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24/04/2015	1.0		Creación del Instructivo

1.3. Método de difusión del Instructivo:

- Vía correo electrónico.
- Red PALO ATLO.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Francisco Espinoza Martínez	Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Ventas	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia: 1 año

1.6. Definición: Oportunidad: Se considera una oportunidad de la empresa PALO ALTO CIA. LTDA., a todas las construcciones en curso, proyectos de construcción y remodelaciones dentro de las plazas de ventas asignadas a los Asesores Comerciales.

1.7. Quién lo hace?

Asesor Comercial

Asistente de Ventas

1.8. ¿Cuándo se hace?

Cuando un prospecto ingrese a una de las Hojas de PALO ALTO y requiera un producto o servicio.

Cuando un prospecto, contacto u organización refieran una oportunidad a un miembro de la Unidad de Ventas.

Cuando un miembro de la Unidad de Ventas encuentra una oportunidad de venta en una de las plazas de venta.

Cuando un miembro de la Unidad de Ventas encuentra una oportunidad de venta en una página web o redes sociales.

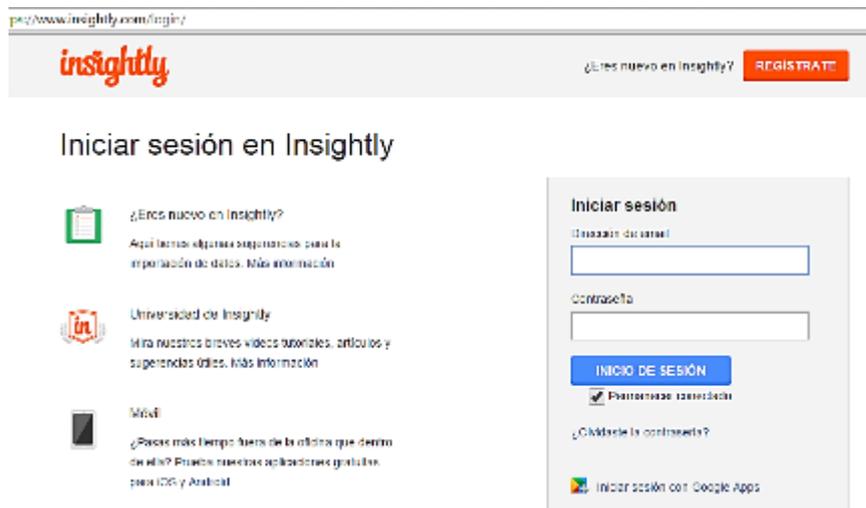
Cuando un miembro de la Unidad de Ventas recibe una llamada telefónica de un prospecto que requiere un producto o servicio.

Cuando un miembro de PALO ALTO requiera un producto o servicio.

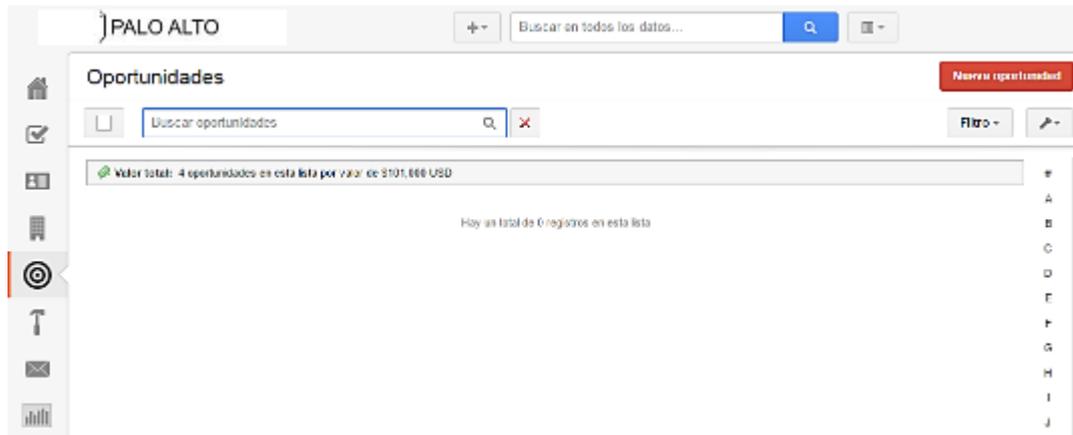
1.9. ¿Cómo se hace?

Ingresar al software CRM **INSIGHTLY** a través de la siguiente secuencia:
www.insightly.com

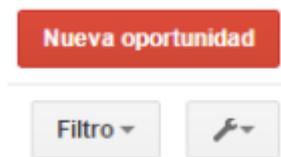
- **Ingresar la dirección mail del dueño de la cuenta, ingresar la contraseña del dueño de la cuenta y seleccionar la opción Inicio de Sesión.**



- Se despliega la siguiente ventana.



- Seleccionar la opción, “Nueva oportunidad”.



- Se despliega la siguiente ventana.

PALO ALTO
+v











Agregar nueva oportunidad

←
Guardar
Desechar

DETALLES DE LA OPORTUNIDAD

Nombre de la oportunidad

Descripción

INFORMACIÓN ADICIONAL

Categoría No se ha seleccionado nada.

Probabilidad de ganar

Fecha de cierre prevista

¿Quién es responsable? Francisco Espinosa Martínez

Valor USD \$ Monto de la oferta Oferta fija

CANALIZACIÓN

Canalización de la oportunidad No se ha seleccionado nada.

Etapas No se ha seleccionado nada.

VINCULOS

Agregar nuevo vínculo

PERMISOS

Visible para: Todos
 Solo el creador del registro
 Seleccionar personas por separado

- En este módulo se deben llenar los siguientes campos:

DETALLES DE LA OPORTUNIDAD

Nombre de la oportunidad

Descripción

INFORMACIÓN ADICIONAL

Categoría No se ha seleccionado nada.

Probabilidad de ganar

Fecha de cierre prevista

¿Quién es responsable? Francisco Espinosa Martínez

Valor USD \$ Monto de la oferta Oferta fija

- Ingresar el “Nombre de la oportunidad”.

Nombre:

Las oportunidades deben contener el prefijo del prospecto, el primer nombre y apellido y el sector en el que se encuentra la Oportunidad. En caso de que el prospecto tenga más de una oportunidad en el mismo sector se debe adicionar las iniciales OP. (Oportunidad) y el número de la oportunidad en orden ascendente.

Ejemplo:

DETALLES DE LA OPORTUNIDAD

Nombre de la oportunidad

DETALLES DE LA OPORTUNIDAD

Nombre de la oportunidad

- Ingresar la “descripción de la oportunidad”

Descripción:

La descripción de la oportunidad debe ser exhaustiva y se deben ingresar los siguientes datos:

Dirección exacta

Números telefónicos de la persona de contacto

Correos electrónicos de la persona de contacto

Ejemplo:

Descripción Cornelio Merchán y Jesús Dávila
Teléfono: 4043679
E-mail: ventas@paloalto.com.ec"/>

- Seleccionar la “Categoría” que más se ajuste a la oportunidad.
- No es obligatorio ingresar la “Probabilidad de ganar” la oportunidad.
- No es obligatorio ingresar la “Fecha de cierre prevista” de la oportunidad.
- Seleccionar “¿Quién es responsable?” del seguimiento de la oportunidad. En este campo los miembros de la Unidad de Ventas pueden seleccionar responsables o delegar la responsabilidad a otro miembro.
- Ingresar el “Valor” de la oportunidad en base al posible monto de ventas.
- Seleccionar todas las oportunidades como “Oferta Fija”.

CANALIZACIÓN

Canalización de la oportunidad: **PROCESO PARA LA VENTA** ✕

Etapas: **REGISTRO AL CRM**

VÍNCULOS

Agregar nuevo vínculo: Vincular esta oportunidad a...

PERMISOS

Visible para:

- Todos
- Solo el creador del registro ⓘ
- Seleccionar personas por separado

Seleccionar los usuarios por se ▾

- Seleccionar la “Canalización de la oportunidad” y la “Etapa” en la que se encuentra la oportunidad.
- Ingresar vínculos de la oportunidad en caso de que tenga algún contacto, organización, otra oportunidad o proyecto que se pueda relacionar con la oportunidad.
- **Visibilidad:**
 Seleccionar la opción “Seleccionar personas por separado” dentro del campo Permisos y se despliega la siguiente ventana.

PERMISOS

Visible para:

- Todos
- Solo el creador del registro ⓘ
- Seleccionar personas por separado

Seleccionar los usuarios por se ▾

Carlos Polo

Francisco Espinosa Martínez

Hoja Loja

Hoja Cuenca

- Seleccionar a los miembros de la Unidad de Ventas para los que la oportunidad será visible, de acuerdo a su función dentro del proceso de pre-venta.
- Una vez que los campos necesarios estén llenos se debe “Guardar” la oportunidad. La oportunidad guardada se va al listado de las demás oportunidades, desde ahí se puede editar, administrar la etiqueta, agregar un vínculo, eliminar, exportar, cambiar el usuario responsable o cambiar los permisos de la oportunidad creada.

- **Seguimiento:**

El responsable de la cuenta debe efectuar un seguimiento periódico de la oportunidad. En caso de que la oportunidad no sea actualizada en un lapso máximo de 15 días el encargado de la Unidad de Ventas puede asignar como responsable de la cuenta a otro miembro de la unidad.

El encargado de la oportunidad es responsable de:

- Actualizar la etapa de canalización de las oportunidades.
- Actualizar el estado actual de la oportunidad.
- Actualizar las oportunidades ganadas convirtiéndolas en proyectos.
- Las oportunidades deben estar siempre vinculadas con Notas.
- Las oportunidades deben estar siempre vinculados a tareas que le permitan al Asesor comercial convertir las oportunidades en proyectos.
- Las oportunidades que pertenezcan a un contacto deben ser vinculadas a dicho contacto.
- La Hoja debe ingresar 80 oportunidades mensuales.
- Los Asesores Comerciales deben ingresar 80 oportunidades mensuales.
- La información de las oportunidades dentro del CRM debe ser pulcra, precisa, clara y no puede tener faltas de ortografía.
- La información de las oportunidades será evaluada mensualmente por el encargado de la Unidad de Ventas.

1.10. ¿Para qué se hace?

Las Oportunidades se crean para llevar un registro con información necesaria de prospectos y oportunidades de venta. Las oportunidades son el punto de partida en el proceso de pre-venta y es importante que la Unidad de Ventas ingrese constantemente la mayor cantidad de oportunidades posibles para alcanzar objetivos y cumplir metas.

Anexo 3. Instructivo para el registro de clientes.**1.1. Unidad/es involucrada/s:**

Unidad de Ventas.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2014	1.0		Creación del Instructivo

1.3. Método de difusión del Instructivo:

Vía correo electrónico.

1.4. Aprobación del Instructivo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia: 1 año**1.6. ¿Quién lo hace?**

Asesor/a comercial.

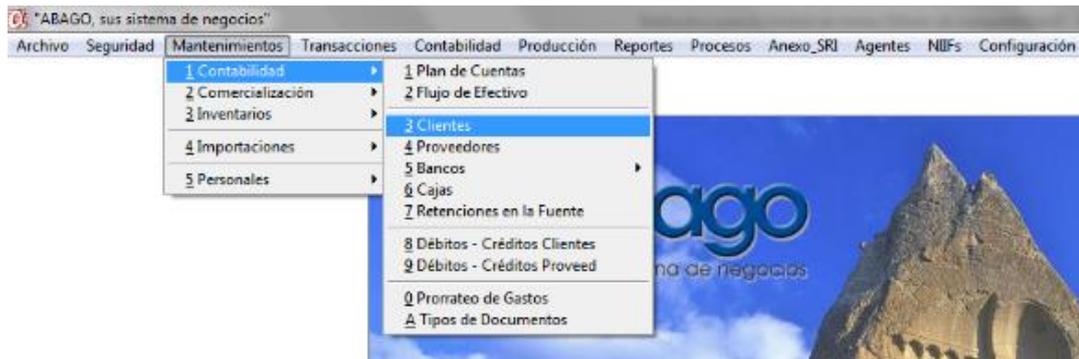
1.7. ¿Cuándo se hace?

Siempre que una persona muestra interés sobre los productos comercializados y requiere generar una Proforma.

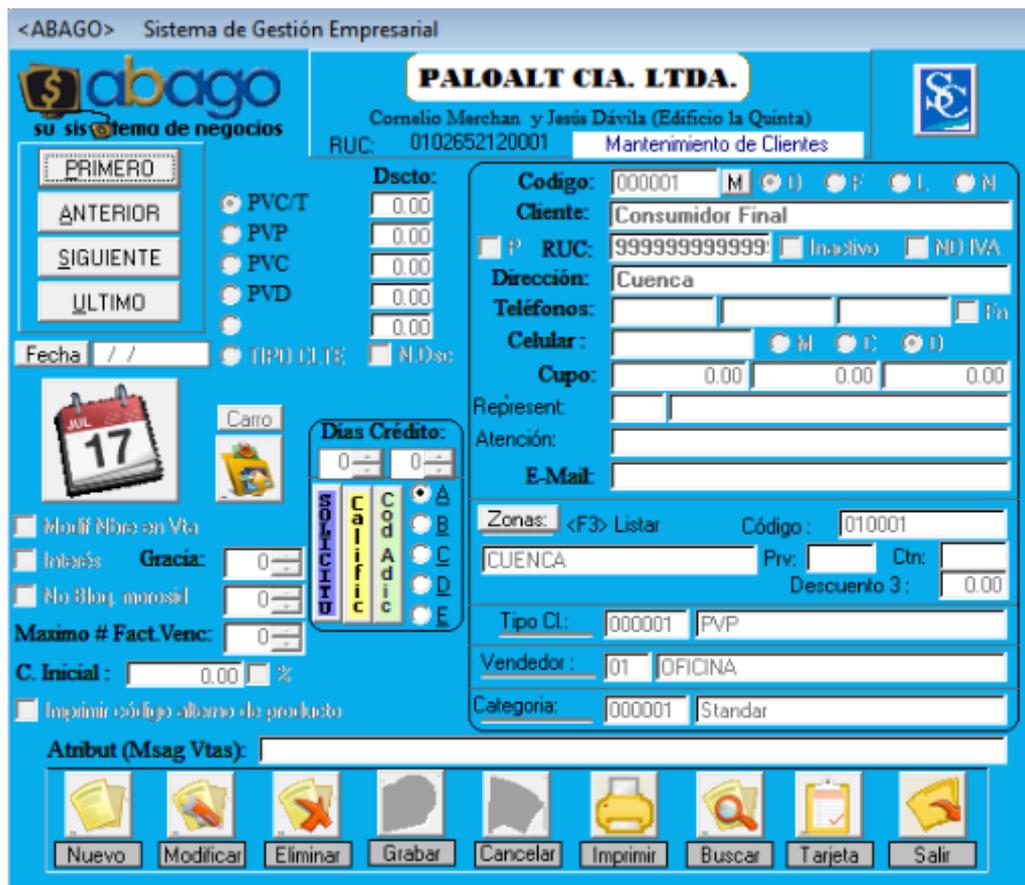
1.8. ¿Cómo se hace?

Se ingresa al módulo de Clientes dentro del sistema Abago a través de la siguiente secuencia:

- **Mantenimiento / Contabilidad / Clientes, tal y como se muestra en la imagen a continuación.**



- Y se despliega la siguiente ventana.

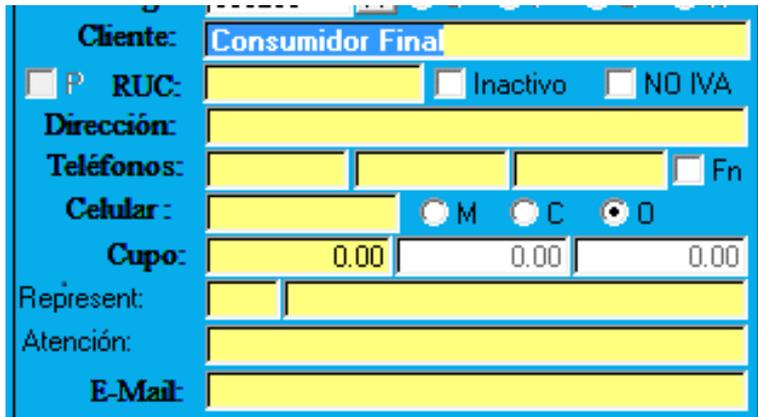


- Seleccionar nuevo.



- En este módulo se deben llenar los siguientes campos:
 - Cliente.
 - RUC o Cédula de Identidad.
 - Dirección.
 - Teléfonos.

- Celular.
- E-mail.



- Tipo de Cl. (Se puede ingresar la opción PVP (Precio de Venta al Público) , en caso de requerir ingresar tipo de cliente PVC (Precio de Venta al Constructor) o PVD (Precio de Venta al Distribuidor), se debe solicitar permiso Al Encargado de la U. de Ventas)
- Vendedor.
- Categorías.



- Ingresar la zona, en donde el cliente está ubicado



- Seleccionar Grabar.



1.9. ¿Para qué se hace?

Para ingresar la información del cliente que interesa los productos o servicios de PALO ALTO.

Anexo 4. Instructivo para la generación de Proformas.**1.1. Unidad/es involucrada/s:**

Unidad de Ventas.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2014	1.0		Creación del Instructivo

1.3. Método de difusión del Instructivo:

Vía correo electrónico.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia:

1 año

1.6. ¿Quién lo hace?

Asesor comercial, Asistente de Ventas.

1.7. ¿Cuándo se hace?

Siempre que el cliente requiera generar y/o proformar un pedido.

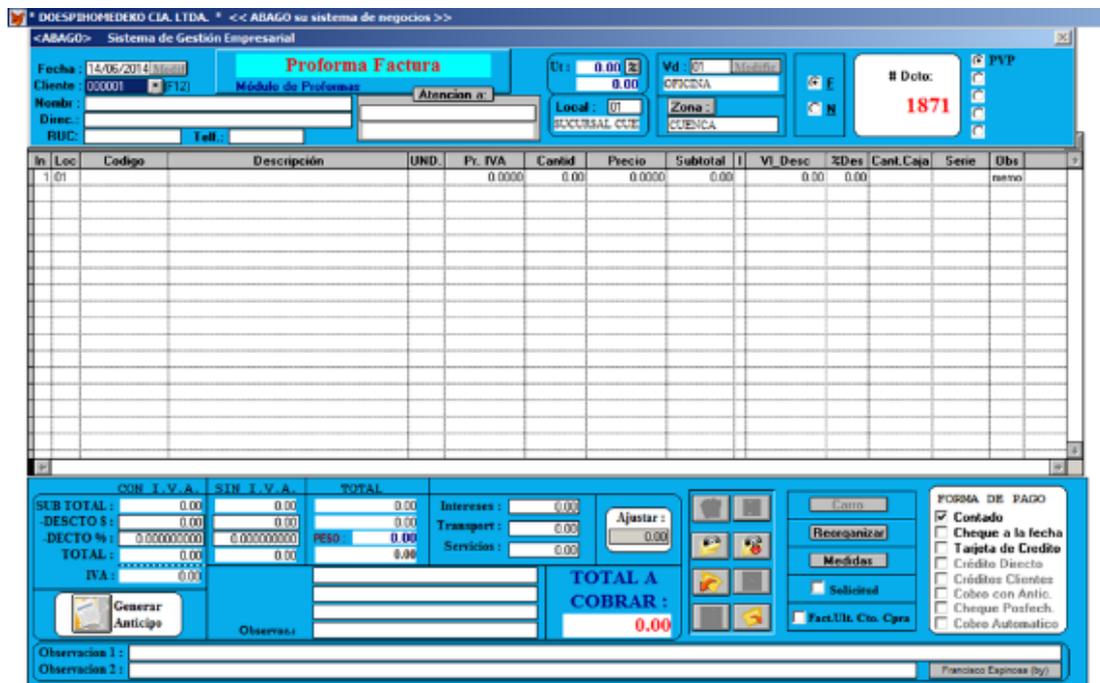
1.8. ¿Cómo se hace?

- Se ingresa al módulo de Proformas dentro del sistema ABAGO a través de la siguiente secuencia:

Transacciones / Ventas / Proformas (PAGINA ABAJO), tal y como se muestra en la imagen a continuación.



- Se despilega la siguiente ventana.

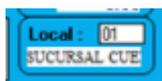


- En esta ventana se deben llenar los siguientes campos:

- Seleccionar el “Cliente”, creado previamente.



- Seleccionar el número de “Local”, en donde se realiza la proforma.



- Seleccionar el “Vendedor” que va a realizar la proforma.



- Seleccionar el “Codigo” de los productos requeridos por el cliente.

In	Loc	Codigo
1	01	

- Seleccionar Grabar e imprimir.



1.9. ¿Para qué se hace?

Para guardar un registro de los productos requeridos por los clientes y para informar al cliente el valor del pedido.

Anexo 5. Instructivo para la creación y seguimiento de proyectos.**1.1. Unidad/es involucrada/s:**

Unidad de Ventas.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24/04/2015	1.0		Creación del Instructivo

1.3. Método de difusión del Instructivo:

- Vía correo electrónico.
- Red PALO ALTO.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Francisco Espinoza Martínez	Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Ventas	Encargado de la Unidad de Procesos	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia: 1 año

1.6. Definición: Proyectos: Se considera un proyecto de la empresa PALO ALTO CIA. LTDA., a todas las oportunidades ganadas dentro de las plazas de venta asignadas a los Asesores Comerciales.

1.7. ¿Quién lo hace?

Asesor Comercial

Asistente de Ventas

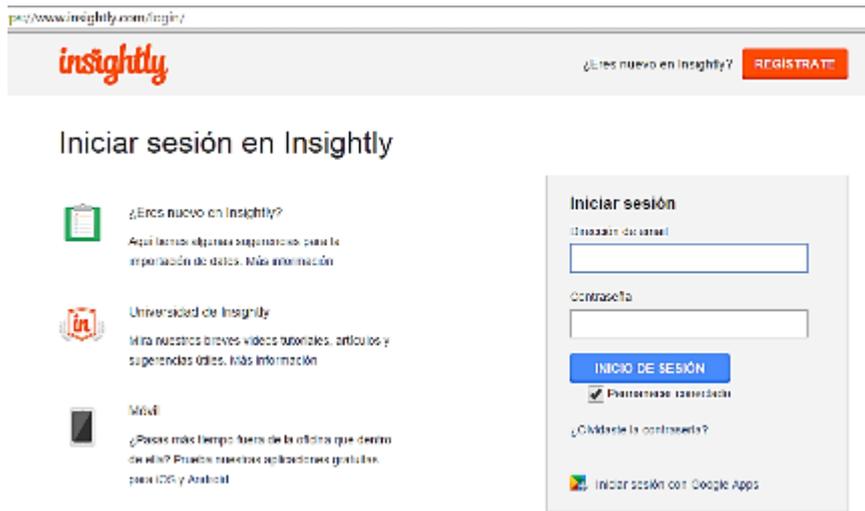
1.8. ¿Cuándo se hace?

Cuando una oportunidad es ganada por algún miembro de la Unidad de Ventas.

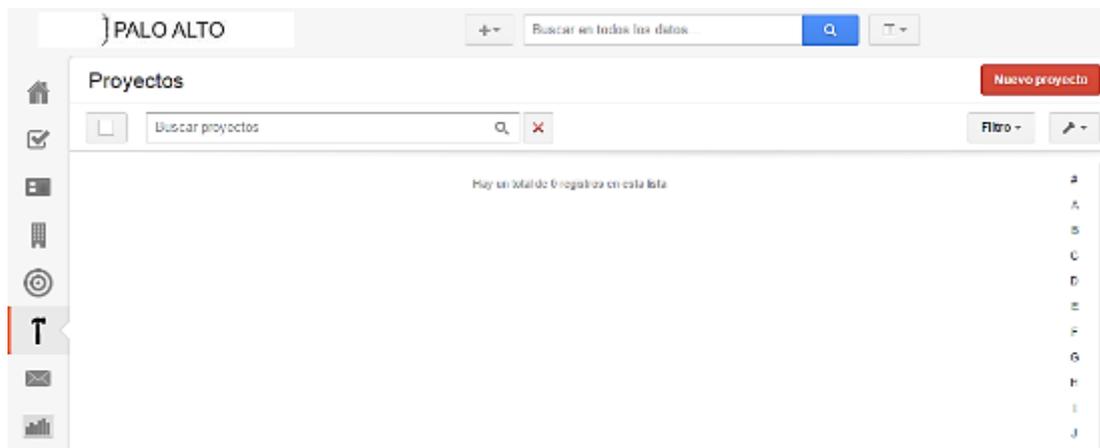
1.9. ¿Cómo se hace?

Ingresar al software CRM **INSIGHTLY** a través de la siguiente secuencia:
www.Insightly.com

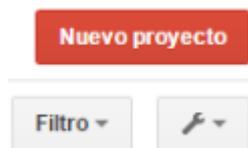
- **Ingresar la dirección mail del dueño de la cuenta, ingresar la contraseña del dueño de la cuenta y seleccionar la opción Inicio de Sesión.**



- Se despliega la siguiente ventana.



- Seleccionar la opción, “Nuevo proyecto”.



- Se despliega la siguiente ventana.

Agregar nuevo proyecto

DETALLES DEL PROYECTO
 Nombre del proyecto:
 Descripción:

INFORMACIÓN ADICIONAL
 Categoría:
 ¿Quién es responsable?:

CANALIZACIÓN
 Canalización del proyecto:
 Etapas:

VINCULOS
 Agregar nuevo vínculo:

PERMISOS
 Visible para: Todos
 Solo el creador del registro
 Seleccionar personas por separado

- En este módulo se deben llenar los siguientes campos:

DETALLES DEL PROYECTO
 Nombre del proyecto:
 Descripción:

INFORMACIÓN ADICIONAL
 Categoría:
 ¿Quién es responsable?:

- Ingresar el “Nombre del proyecto”.

Nombre:

Los proyectos deben contener el número de la factura o del anticipo, seguido por el nombre completo de la persona natural o jurídica que consta en el anticipo o factura mencionados anteriormente.

Ejemplo:

DETALLES DEL PROYECTO

Nombre del proyecto

DETALLES DEL PROYECTO

Nombre del proyecto

Nota: Siempre que un anticipo de un proyecto haya sido facturado se debe cambiar el nombre reemplazando el número del anticipo por el número de la factura.

- Ingresar la “Descripción” del proyecto. En este campo se debe ingresar únicamente información indispensable para el proceso de venta.
- No es obligatorio seleccionar la “Categoría” del proyecto.
- Seleccionar “¿Quién es responsable?” del seguimiento del proyecto. En este campo los miembros de la Unidad de Ventas pueden seleccionar responsables o delegar la responsabilidad a otro miembro.

CANALIZACIÓN

Canalización del proyecto

Etapa

VÍNCULOS

Agregar nuevo vínculo

PERMISOS

Visible para: Todos

Solo el creador del registro ⓘ

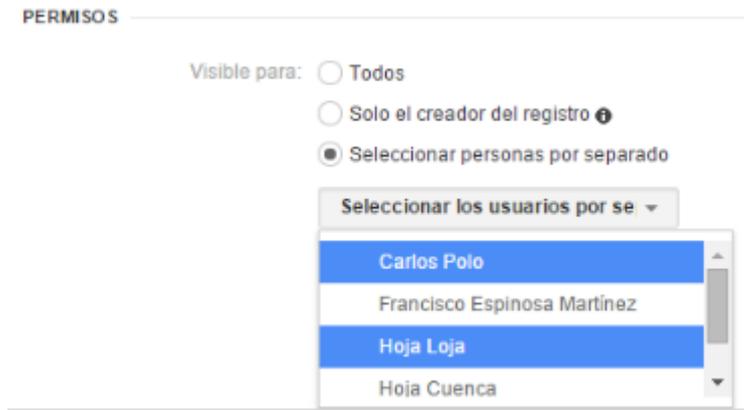
Seleccionar personas por separado

- Seleccionar la “Canalización del proyecto” y la “Etapa”. Revisar el proceso de venta de PALO ALTO en la que se encuentra el proyecto.

○ Ingresar vínculos del proyecto en caso de que tenga algún contacto, organización, u otro proyecto que se pueda relacionar con el proyecto.

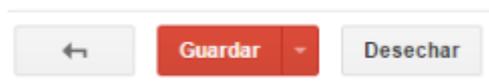
○ **Visibilidad:**

Seleccionar la opción “Seleccionar personas por separado” dentro del campo Permisos y se despliega la siguiente ventana.



○ Seleccionar a los miembros de la Unidad de Ventas para los que el proyecto será visible, de acuerdo a su función dentro del proceso de pre-venta.

○ Una vez que los campos necesarios estén llenos se debe “Guardar” el proyecto. El proyecto guardado se va al listado de los demás proyectos, desde ahí se puede editar, administrar la etiqueta, agregar un vínculo, eliminar, exportar, cambiar el usuario responsable o cambiar los permisos del proyecto creado.



• **Seguimiento:**

El responsable de la cuenta debe efectuar un seguimiento periódico del proyecto. En caso de que el proyecto no sea actualizado en un lapso máximo de 15 días el encargado de la Unidad de Ventas puede asignar como responsable de la cuenta a otro miembro de la unidad.

El encargado del proyecto es responsable de:

- Actualizar el proyecto en base a la canalización y sus etapas.
- Actualizar el estado actual del proyecto.
- Actualizar el estado de los proyectos finalizados.
- Los proyectos deben estar siempre vinculados a tareas que le permitan al Asesor Comercial finalizar el proceso de venta.

- Los proyectos que pertenezcan a un contacto deben ser vinculadas a dicho contacto.
- Cada Hoja debe Ingresar 20 proyectos mensuales al CRM.
- Cada Asesor Comercial debe ingresar 20 proyectos mensuales al CRM.
- La información de los proyectos dentro del CRM debe ser pulcra, precisa, clara y no puede tener faltas de ortografía.
- La información de los proyectos será evaluada mensualmente por el encargado de la Unidad de Ventas.

1.10. ¿Para qué se hace?

Los Proyectos se crean para llevar un registro con información necesaria de ventas. Los proyectos son el punto de partida para el proceso de venta y post-venta y es importante que la Unidad de Ventas convierta constantemente oportunidades en proyectos para alcanzar objetivos y cumplir metas.

Anexo 6. Instructivo para la generación de anticipos.

1.1. Unidad/es involucrada/s:

Unidad de Ventas.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2015	1.0	-	Creación del Instructivo
23/09/2015	1.1	SI	Modificación del método de difusión Modificación del campo ¿Quién lo hace? Modificación del campo ¿Cuándo se hace? Modificación del campo ¿Cómo se hace? Modificación del campo ¿Para qué se hace?
25/11/2015	2.0		Actualización de formato de Instructivo. Actualización de imágenes del instructivo.

1.3. Método de difusión del Instructivo:

Dentro de Google Sites y aviso a través de Hangouts.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia:

1 año aproximadamente.

1.6. ¿Quién lo hace?

Asesor Comercial, Asistente de Ventas o Inspector.

1.7. ¿Cuándo se hace?

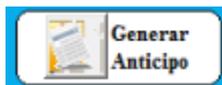
Siempre después de que el cliente esté de acuerdo con la Proforma, decida continuar en el proceso de venta y no requiera facturar el producto inmediatamente.

1.8. ¿Cómo se hace?

- Se ingresa al módulo de Anticipos dentro de Ábago a través de la siguiente secuencia en base a la recuperación de la proforma, tal y como se muestra en la imagen a continuación.

Se debe ingresar al módulo de Proformas y seleccionar la Proforma a la cual se va a vincular el anticipo.

- Seleccionar la opción “Generar Anticipo”.



- Se despliega ventana inicial del módulo de anticipos, tal y como se muestra en la imagen a continuación.

- **En esta ventana se deben llenar los siguientes campos:**

- Seleccionar el método y monto del anticipo (es posible ingresar una o más formas de pago).

Vend. : <input type="text" value="01"/> OFICINA	<input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Tarjeta <input type="checkbox"/> Cheque a la fecha <input type="checkbox"/> Cheque Posfechado <input type="checkbox"/> Depósito <input type="checkbox"/> Letra de Cambio	TOTALES Efectivo : <input type="text" value="0.00"/> Tarjeta : <input type="text" value="0.00"/> Cheque a la fecha : <input type="text" value="0.00"/> Cheque Posfechado : <input type="text" value="0.00"/> Depósitos : <input type="text" value="0.00"/> VALOR ANTICIPADO : <input type="text" value="0.00"/>						
<input checked="" type="radio"/> Factura <input type="radio"/> Notas de V	Letra Cambio: <input type="text" value="0.00"/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Deuda</th> <th>Anticipo</th> <th>Saldo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text" value="0.00"/></td> <td><input type="text" value="0.00"/></td> <td><input type="text" value="0.00"/></td> </tr> </tbody> </table>	Deuda	Anticipo	Saldo	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>
Deuda	Anticipo	Saldo						
<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>	<input type="text" value="0.00"/>						
Observaciones :								

- Seleccionar grabar e imprimir.



1.9. ¿Para qué se hace?

Para asegurar la venta, cobrar el valor proformado y continuar con el proceso de venta.

Anexo 7. Instructivo para la generación de facturas.

1.1. Unidad/es involucrada/s:

Unidades de Ventas y de Logística.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2015	1.0	-	Creación del Instructivo
18/09/2015	1.1	SI	Modificación del método de difusión Modificación del campo ¿Quién lo hace? Modificación del campo ¿Cuándo se hace? Modificación del campo ¿Cómo se hace? Modificación del campo ¿Para qué se hace?
10/11/2015	1.2	SI	Modificación del campo ¿Cómo se hace? Se modificó el Orden de la Facturación en base al documento que se recupera, añadiendo pasos que no se especificaban en las versiones anteriores.
25/11/2015	2.0		Actualización de formato de Instructivo. Actualización de imágenes del instructivo.

1.3. Método de difusión del Instructivo:

Dentro de Google Sites y aviso a través de Hangouts.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia:

1 año aproximadamente.

1.6. ¿Quién lo hace?

Asesor Comercial, Asistente de Ventas o Inspector.

1.7. ¿Cuándo se hace?

CASO 1:

En caso de que sea una venta sin instalación se realiza en el momento en el que se recibe el pago por el producto requerido.

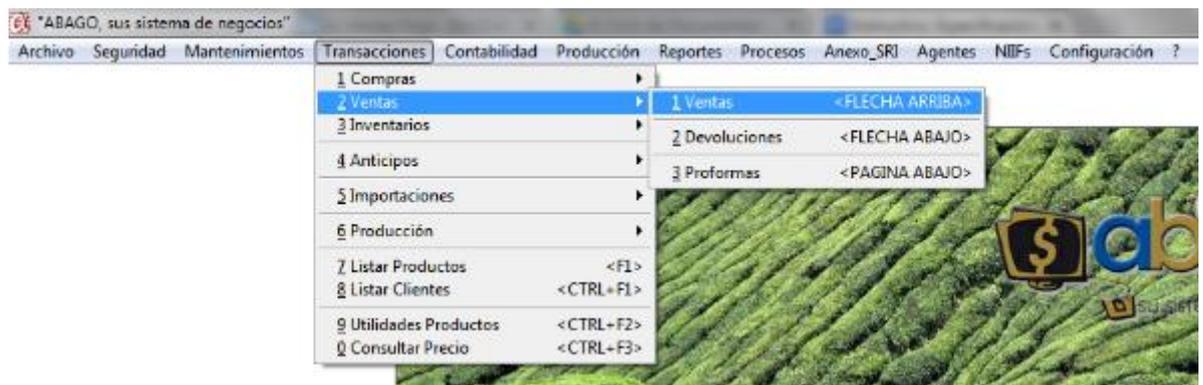
CASO 2:

En caso de que sea una venta con instalación se realiza una vez terminada la instalación.

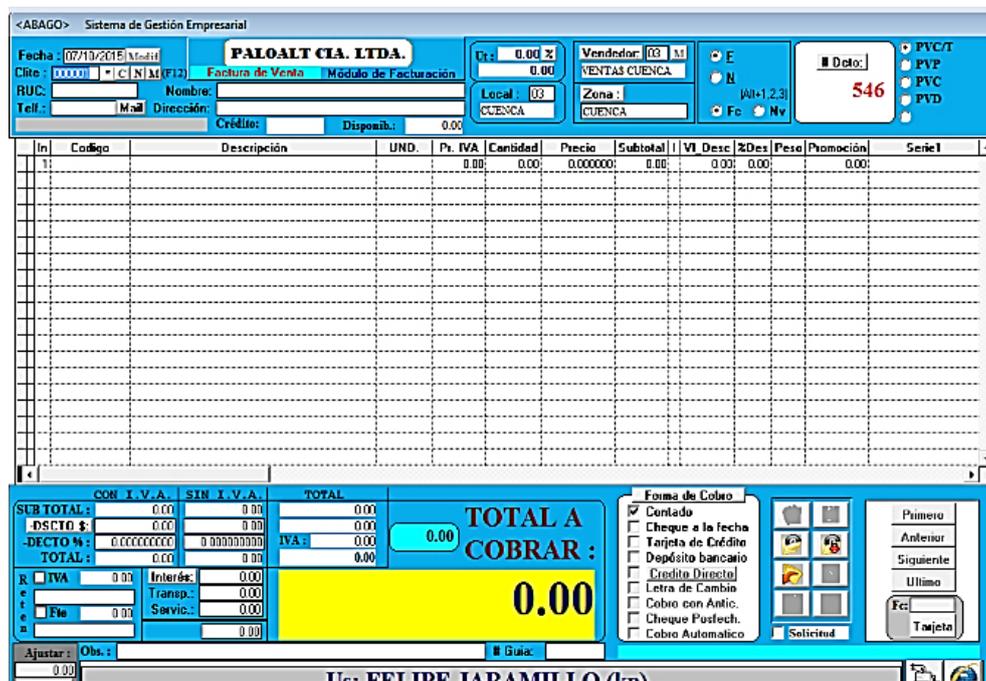
1.8. ¿Cómo se hace?

- Se ingresa al módulo de Ventas dentro del sistema Abago a través de la siguiente secuencia.

Transacciones / Ventas / Ventas o presionar Flecha arriba (↑), tal y como se muestra en la imagen presentada a continuación.

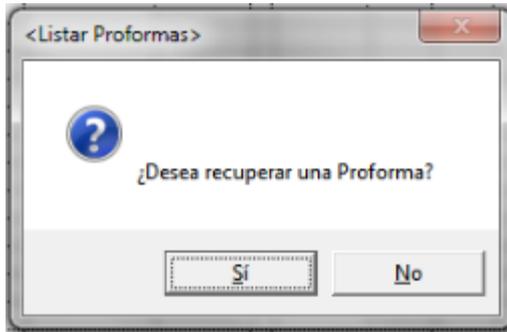


- Se despliega la ventana inicial del módulo de ventas, tal y como se muestra en la imagen a continuación.



- Se debe recuperar el documento pertinente para continuar con la facturación.

- o CASO 1: Recuperación de Proforma.
- Ubicarse en la pantalla central, pulsar F8 y se despliega la siguiente pregunta.



- Seleccionar la opción “Sí” y seleccionar la proforma que se desea recuperar.

St	# Fact	Cruce	Frnt	Loc	Ciende	Fecha	Total	Fact.	Estado	Observ
3396		CS	FAC	103	GONZALEZ CORONEL FELIPE ESTUAR	25/09/2015	867.45	1772		
3395			FAC	102	QUISPHE PALACIOS LUZ REGINA	25/09/2015	768.66			
3394		CS	FAC	103	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	25/09/2015	21.28	1771		
3393		CS	FAC	103	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	25/09/2015	21.28	1770		
3392		CS	FAC	103	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	25/09/2015	21.28	1769		
3399		FC	FAC	104	ARMUO AVILES LUIS ANTONIO	25/09/2015	275.56	23		
3397		FC	FAC	103	PESANTEZ PINTADO MARCO FABIAN	25/09/2015	5.17	503		
3400		FC	FAC	103	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	25/09/2015	424.32	504		
3398		FC	FAC	102	CARTUCHE ASTUDILLO ENDERS	25/09/2015	189.38	1069		
3401		FC	FAC	102	TORRES INIGUEZ SUSANA PATRICIA	25/09/2015	147.73	1070		
3391			FAC	102	CORDOVA ROJAS LUIS	24/09/2015	888.59			
3387			FAC	103	PALACIOS CARRION EDI GEOVANNY	24/09/2015	204.56			
3380			FAC	102	LEON ESPINOZA DIEGO FERNANDO	24/09/2015	245.15			
3379			FAC	103	FLORES CORDERO MERY	24/09/2015	4,214.60			
3378			FAC	103	ARIAS VELEZ MARCO	24/09/2015	3,726.70			Dep 5A/B
3377			FAC	103	ARIAS VELEZ MARCO	24/09/2015	2,320.39			Dep 3G
3376			FAC	103	ARIAS VELEZ MARCO	24/09/2015	2,461.02			Dep 2G
3375			FAC	103	ARIAS VELEZ MARCO	24/09/2015	2,461.02			Dep 2A
3374			FAC	103	ARIAS VELEZ MARCO	24/09/2015	2,461.02			
3373		CS	FAC	103	ARIAS VELEZ MARCO	24/09/2015	1,335.98	1767		Dep 1B
3372			FAC	103	ARMUO AVILES LUIS ANTONIO	24/09/2015	224.43			
3371			FAC	103	CHABLAY UCHO HERNAN ALFREDO	24/09/2015	3,074.08			
3370		CS	FAC	102	ROJAS PACHECO JOSE MIGUEL	24/09/2015	359.44	1765		
3369			FAC	102	ROJAS PACHECO JOSE MIGUEL	24/09/2015	359.44			
3367			FAC	103	PESANTEZ PINTADO MARCO FABIAN	24/09/2015	34.46			
3382			FAC	104	ARMUO AVILES LUIS ANTONIO	24/09/2015	275.56	22		
3381		FC	FAC	103	PALACIOS CARRION EDI GEOVANNY	24/09/2015	170.44	499		
3388		FC	FAC	103	ARMUO AVILES LUIS ANTONIO	24/09/2015	275.56	501		

- Después de seleccionar la proforma se regresa a la ventana inicial.

o CASO 2: Recuperación de Consignación.

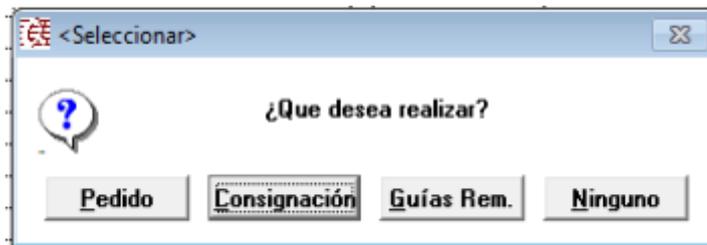
- Seleccionar el casillero junto a la opción “Clite:”.



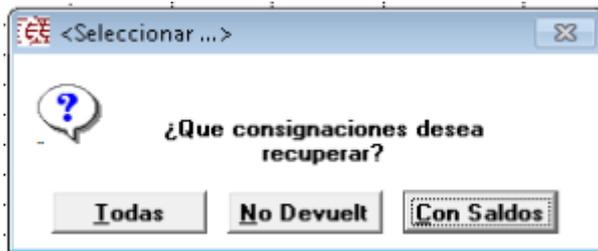
- Presionar enter para que se despliegue el listado de clientes de la empresa y seleccionar el cliente al que se le genera la factura.

Codigo	Nombre	Representante	Deuda	Zona	Tipo	Dirección	RUC	Tel. 1
000028	CONSORCIO COVISA		0.00	LOJA-LOJ	PVC	LAURO GUERRERO ENTRE	119173608300	2326704
000363	CONSORCIO SUAREZ Y ROMAR		0.00	LOJA-LOJ	PVD	COLON 14-30 Y BOLIVAR	119174814600	2584736
000887	CONSORCIO TORRES DEL ZAMORA		0.00	LOJA-LOJ	PVC	BERNARDO VALDIVIESO 06	119174908800	2570271
000139	CONSTRUAUSTRO		0.00	CUENCA	PVC	RAFAEL FAJARDO S/N	019036897100	2854464
001272	CONSTRUCTORA ALVAREZ RAMIREZ ALVA		0.00	LOJA-LOJ	PVC	BOLIVAR Y COLON	119175608400	2583356
000126	CONSTRUCTORA CEIMCORP CIA. LTDA		5.32	CUENCA	PVC	GARCIA DE LA VEGA 1-262	019035787200	2817734
000022	CONSTRUCTORA CONSTRUVICOR CIA. LT	MARCIA ALVAREZ	32,612.55	CUENCA	PVC	AV. ORDOÑEZ LAZO Y HIGUE	019031729300	4089791
000050	CONSTRUCTORA DAVIGA COMPAÑIA LIMIT		0.00	LOJA-LOJ	PVC	24 DE MAYO Y EUGENIO ESF	119173770500	2678563
000549	CONSTRUCTORA INMOBILIARIA CASATEC (ING. RAMIRO JIMEZ		299.62	LOJA-LOJ	PVC	SUCRE 0820 Y 10 DE AGOST	119172947800	2565584
000571	CONSTRUCTORA INIGUEZ MATUTE	ECO. LEOPOLDO IN	84.97	CUENCA	PVC	MIGUEL MORENO 2-173 Y FR	019033914900	2814666
000937	CONSTRUCTORA LOPEZ GUILLEN		0.00	LOJA-LOJ	PVC	AV. PAUCARBAMBA 5120 Y T	019034955100	4096946
000871	CONSTRUCTORA ORELLANA JARRIN	NAPOLEON ORELL	3,000.00	CUENCA	PVP	GUAYAS 1-50 Y GALAPAGOS	019040385800	2816126
001436	CONSTRERAS RIO XINGU		0.00	LOJA-LOJ	PVC	CUDIBAMBA Y CAÑAR	119175391300	2582864
001382	CONSTRUCTORA SANTAMONICA		0.00	CUENCA	PVC	PASAJE MEXICO Y AV. LAS A	019041125700	2817685
000001	Consumidor Final		0.00	CUENCA	PVC	CUENCA	999999999999	
000495	CONSUMIDOR FINAL CONSIGNACIONES		0.00	CUENCA	PVC	LOJA	999999999999	
000084	CONTENTO REGALADO WILSON		0.00	LOJA-LOJ	PVC	SEGUNDO ABEL MORENO Y	1103039499	2576172
000524	CONTRERAS ENCALADA LUIS PATRICIO		0.00	CUENCA	PVC	FDO QUEVEDO Y PEDRO TAF	010174854900	4056092
001515	CONTRERAS MUÑOZ PABLO ALFREDO		0.00	CUENCA	PVC	JUAN MONTALVO Y GRAN CE	010366491800	
000290	CONTRERAS SOLIS DAVID		0.00	CUENCA	PVC	URB RIO SOL	010396753600	2800219
001101	CORDERO CAMPOVERDE JOSE IGNACIO		0.00	LOJA-LOJ	PVC	OCHOA LEON	0105539241	0979004
000631	CORDERO FLORES HERMES		0.00	CUENCA	PVC	GRAN COLOMBIA Y UNIDAD	0300557410	835392
001203	CORDERO GARCIA JUAN CRISTOBAL		0.00	CUENCA	PVC	AURELIA CORDERO Y FICHIE	010211551600	
001297	CORDERO SALGADO CRISTIAN FERNANDO		0.00	CUENCA	PVC	ORDOÑEZ LASO E HIGUER	0102004439	
001523	CORDERO VICENTE JUAN AGUSTIN		0.00	LOJA	PVC	CARCARILLAS Y ALISO	1103562052	0989486
000111	CORDOVA CARRION AMADA GUILLERMINA JHOANA QUEZADA		0.00	LOJA-LOJ	PVC	PARIS 0436 Y BRUSELAS	1100256252	610163
000179	CORDOVA ELIZALDE SILVIO		0.00	LOJA-LOJ	PVC	ADUARDO MORA MORENO Y	1102205802	2579074
000782	CORDOVA GEBARDO		0.00	LOJA-LOJ	PVC	AV. UNIVERSITARIA Y JOSE	1102205802	2579074

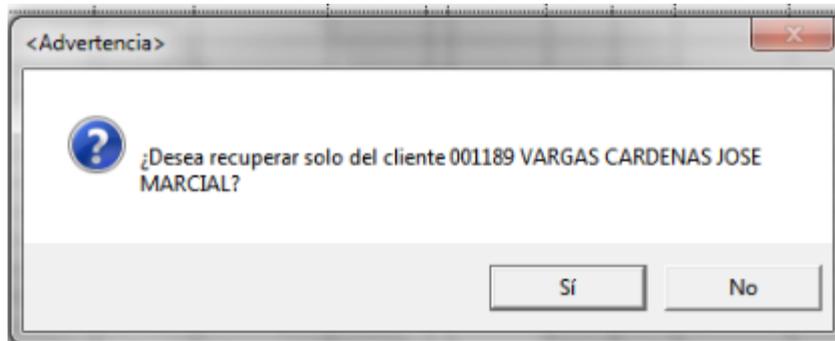
- Después de seleccionar el cliente se regresa a la ventana inicial.
- Presionar (F5) para y se despliega la siguiente pregunta.



- Seleccionar la opción Consignación y se despliega la siguiente pregunta.



- Seleccionar la opción "Con Saldos" y se despliega la siguiente pregunta.



- Seleccionar la opción “Sí” y se despliega el listado de las consignaciones que no se han facturado del cliente al que se le está generando la factura.

St	# Ingreso	Fecha	Cliente	# Dcto	St	Lc	Total	Dispos	Comentario
	1904	30/10/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTE	1904		03	21.28		dep 209
	1823	13/10/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTE	1823		03	248.94		Dep 102
	1822	13/10/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTE	1822		03	313.49		Dep 104
	1821	13/10/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTE	1821		03	276.61		Dep 105
	1799	05/10/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTE	1799		03	864.00		Dep 209
	1741	23/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTE	1741		03	879.67		

- Presionar F9 para marcar con asterisco (*) en la columna “St” todas las consignaciones pendientes por facturar del cliente, en caso de que no se requiera facturar una de las consignaciones se debe suprimir el *
- Una vez seleccionadas las consignaciones que se desean facturar presionar Esc.
- Después de seleccionar las consignaciones que se desean facturar se regresa a la ventana inicial.
- Seleccionar la opción Vendedor.

Vendedor:

- Se despliega la siguiente ventana.

The screenshot shows a software window titled '<ABAGO> Sistema de Gestión Empresarial'. The header includes the company name 'PALOALT CIA. LTDA.' and contact information: 'Cornelio Merchan y Jesús Dávila (Edificio la Quinta) RUC: 0102652120001 Vendedor / Despachador'. Below this, the name 'VERONICA AVILA (b)' is displayed. The main area features a 'Despachador:' label with a dropdown menu currently showing 'B'. To the right, there is a 'Salir' button with a yellow arrow icon.

- Seleccionar el casillero que se encuentra junto a la opción “Despachador:”.
- Se despliega la siguiente ventana.

Cód.	Descripción	I St	Telefono	Telefono1	Direccion	Grupo	SubGrupo
06	CHABELAY LUIS	F					
07	DAVID SALINAS						
08	JESUS OCHOA						
09	JUAN SAPANGO	F					
10	OCHOA CALLE LUIS ALBERTO			0982590178	Mayacelo		
11	JUAN PATRIDO SEGARRA	F		4094597	AV. ENRIQUE ARIZAGA E ISAURA		
12	GUALAN LOZANO MILTON RENE	F	0879741441				
13	GUALAN LOZANO DIEGO RAMIRO	F					

- Seleccionar el proveedor del servicio (en caso de que no consten los datos el proveedor se debe solicitar a la U. Administrativa la creación del proveedor).
- Seleccionar la opción “Salir”.



- Después de seleccionar salir se regresa a la ventana inicial.
- Verificar datos del cliente, el vendedor, la Hoja y el número de documento que debe coincidir con la factura física.
- Verificar que los precios de venta y las cantidades de los productos, estén de acuerdo a la/s proforma/s o consignación/es recuperada/s.
- FORMA DE COBRO:
 Seleccionar la o las formas de cobro con las que el cliente está pagando la factura.
- **Contado (Efectivo).**

Nota: En caso de que la forma de pago sea combinada la última opción que se debe señalar es Contado, debido a que el sistema recuperará el total del saldo por pagar.

Forma de Cobro

Contado

- **Cheque a la fecha:** En caso de que el cliente pague con cheque efectivo el mismo día del cobro; se debe ingresar el número del cheque, el nombre del banco, el número de cuenta, y el valor total o parcial del pago.

Cheque a la fecha

# Cheque	Banco	Cta Crient	Fecha	Valor
1444	Pichincha	11212112	17/09/2014	74.29

- **Depósito bancario:** En caso de que el cliente pague a través de un depósito a una cuenta de la empresa, para poder ingresar el pago es indispensable tener la papeleta del depósito, física o digital, se debe ingresar el número de cuenta de la empresa, el nombre del banco, el valor total o parcial del pago y el número del depósito.

Depósito bancario

Código	Banco	Valor	# Dep
101010201002	Austria (FE)	74.29	1214555

- **Crédito Directo:** En caso de contar con la autorización de la Unidad de Ventas Palo, se puede seleccionar esta opción de cobro, se debe especificar el número de cuotas, el número de días de cada cuota y el valor total de cada cuota.

Credito Directo

# Cuota	Valor	#Días	Fecha
1	37.15	30	17/10/2014
2	37.14	60	16/11/2014

- **Cobro con anticipo:** En caso de seleccionar la opción anticipo, se despliega la siguiente ventana.

Cobro con Antic

Fecha	Valor	Abono
01/08/2014	691.92	0.00
04/09/2014	167.19	0.00
13/09/2014	130.01	0.00

Señalar el anticipo que se va a usar y seleccionar añadir. En caso de que el valor de la factura sea menor al valor del anticipo seleccionar añadir, dar un click en el anticipo, presionar F8 para modificar el valor del anticipo y presionar aceptar.



- **Cheque posfechados:** En caso de contar con la autorización de la Unidad de Ventas Palo, se puede seleccionar cheque posfechado como forma de pago, se debe ingresar el número del cheque, el nombre banco, el número de cuenta, y el valor total o parcial del pago.

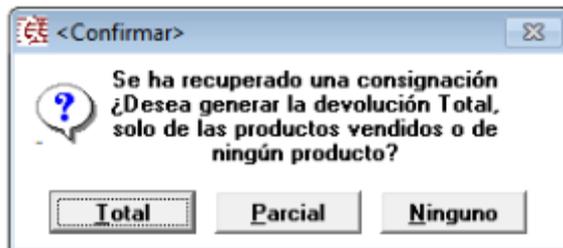
Cheque Posfech.

# Cheque	Banco	Cta Crient	Fecha	Valor
212	Pichincha	212312	18/10/2014	62.84

- o Seleccionar grabar e imprimir o presionar F2.

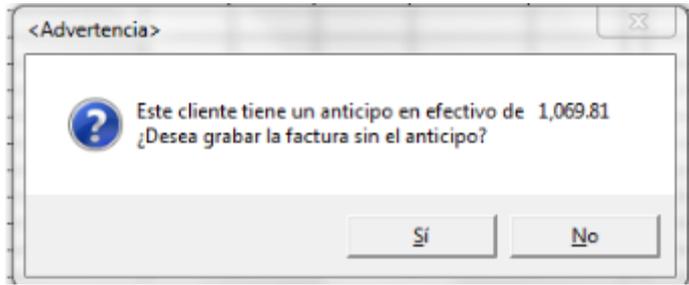


- o En caso de que la Factura pertenezca al CASO 2 especificado anteriormente se desplegará la siguiente pregunta.



- **CASO 1:**
Se debe seleccionar la opción Total siempre y cuando se requiera facturar la totalidad de los productos contenidos dentro de la Consignación.
- **CASO 2:**
Se debe seleccionar la opción Parcial siempre y cuando se requiera facturar de manera parcial la totalidad de los productos contenidos dentro de la Consignación.
- **CASO 3:**
Nunca se debe seleccionar esta opción.

- o En el caso de no seleccionar la forma de cobro y de que el cliente tenga anticipos se despliega la siguiente pregunta.



- o Seleccionar la opción “NO” y proceder a especificar la forma de pago “Cobro con anticipo” y seguir el proceso anterior.

1.9. ¿Para qué se hace?

Para contabilizar y registrar la venta realizada.

Anexo 8. Instructivo para la generación de consignaciones.**1.1. Unidad/es involucrada/s:**

Unidad de Ventas y de Logística.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2015	1.0	-	Creación del Instructivo
17/09/2015	1.1	SI	Modificación de Unidades involucradas Modificación del método de difusión Modificación del campo ¿Quién lo hace? Modificación del campo ¿Cuándo se hace? Modificación del campo ¿Cómo se hace? Modificación en el campo ¿Para qué se hace?
25/11/2015	2.0		Actualización de formato de Instructivo. Actualización de imágenes del instructivo.

1.3. Método de difusión del documento:

A través de noticias del Sites.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia:

1 año aproximadamente.

1.6. ¿Quién lo hace?

Asistente de Ventas, Asesor Comercial o Inspector.

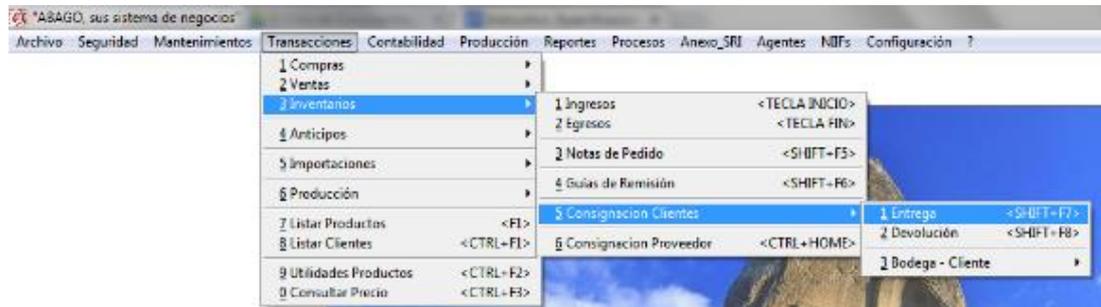
1.7. ¿Cuándo se hace?

Siempre que un cliente requiera del servicio de logística para la instalación sin embargo se debe tomar en cuenta que se debió haber recibido el anticipo, firmado el contrato de instalación y aceptados los términos y condiciones para la instalación.

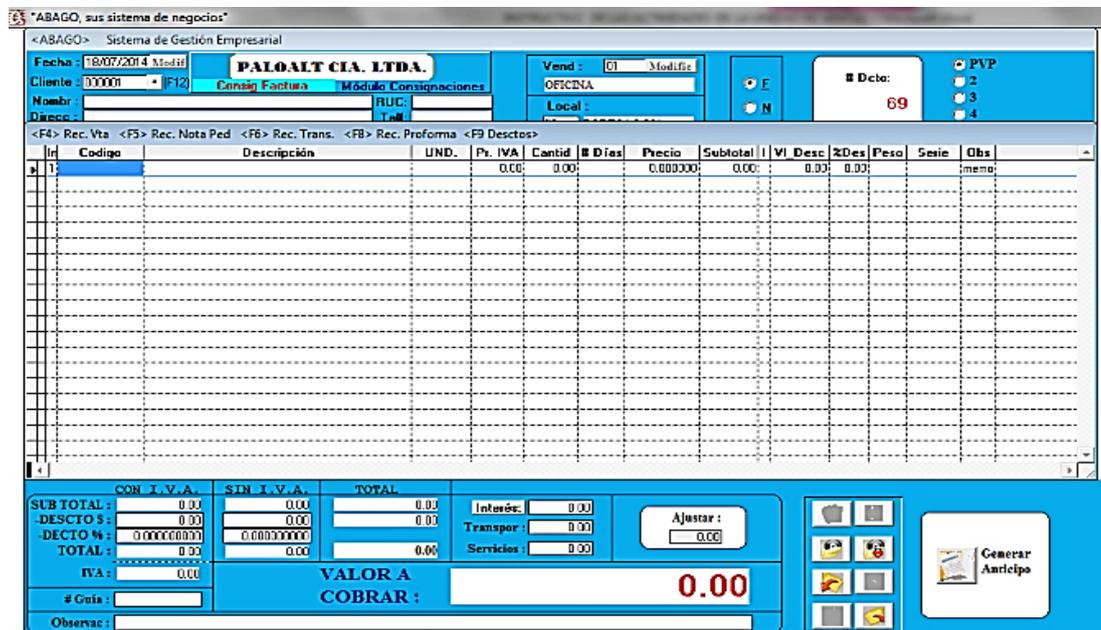
1.8. ¿Cómo se hace?

- Se ingresa al módulo de Entrega dentro del sistema Abago a través de la siguiente secuencia.

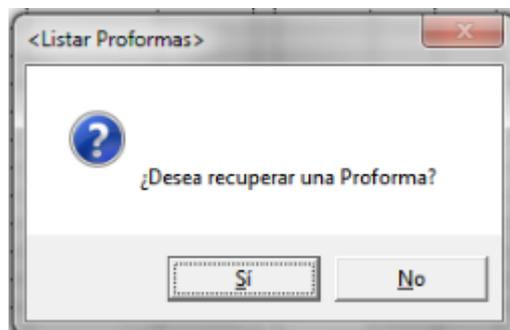
Transacciones / Inventarios / Consignación Clientes / Entrega o presionar shift + F7, tal y como se muestra en la imagen presentada a continuación.



Se despliega la ventana inicial del módulo de consignaciones, tal y como se muestra en la imagen a continuación.



Ubicarse en la pantalla central, pulsar F8 y se despliega la siguiente pregunta.



Seleccionar la opción "Sí" y seleccionar la proforma que se desea recuperar.

<Enter> Selecc <F7> Buscar <F11> Mantenimiento										
St	# Fact	Cruce	Fcnt	Loc	Cliente	Fecha	Total	Fact.	Estado	Observ
	4238		FAC	02	CUEVA VICENTE JENNY DEL CARMEN	25/11/2015	1,401.81			
	4237		FAC	04	ARMUO AVILES LUIS ANTONIO	25/11/2015	103.39			
	4236	CS	FAC	03	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	25/11/2015	21.28	1981		
	4233		FAC	02	CUEVA VICENTE JENNY DEL CARMEN	25/11/2015	634.67			
	4232		FAC	02	CUEVA VICENTE JENNY DEL CARMEN	25/11/2015	599.24			
	4231	CS	FAC	02	ORTIZ FLORES SONIA PAULINA	25/11/2015	761.39	1980		
	4230		FAC	02	ORTIZ FLORES SONIA PAULINA	25/11/2015	689.82			
	4229		FAC	02	ORTIZ FLORES SONIA PAULINA	25/11/2015	150.35			
	4228		FAC	02	ORTIZ FLORES SONIA PAULINA	25/11/2015	539.47			
	4235	FC	FAC	03	HEREDIA GONZALEZ GUILLERMO DAR	25/11/2015	5.32		704	
	4234	FC	FAC	02	BASTIDAS SERRANO JULIO MEDARDO	25/11/2015	457.03		1297	
	4227		FAC	02	BASTIDAS SERRANO JULIO MEDARDO	24/11/2015	483.60			
	4226		FAC	02	CARRILLO CABRERA RENE LINDOM	24/11/2015	1,148.76			
	4225	CS	FAC	03	BARRIOS MACHUCA SEGUNDO NICANOR	24/11/2015	1,241.90		1979	
	4224		FAC	02	ARIAS GONZALEZ CESAR	24/11/2015	3,431.23			
	4222		FAC	02	CORDOVA JARAMILLO ALEX RAUL	24/11/2015	2,841.82			
	4221		FAC	02	CORDOVA JARAMILLO ALEX RAUL	24/11/2015	2,744.11			
	4219		FAC	03	Consumidor Final	24/11/2015	1,436.21			
	4218		FAC	02	SINCHE SILVA CARMEN	24/11/2015	862.66			
	4217		FAC	02	SINCHE SILVA CARMEN	24/11/2015	1,150.39			
	4210		FAC	03	BARRERA BERMEO LUIS ROLANDO	24/11/2015	18.63			
	4207	CS	FAC	03	CAFE CUBANITO	24/11/2015	1,222.10		1978	
	4205	CS	FAC	03	ARIAS VELEZ MARCO	24/11/2015	26.60		1977	DEP 1B
	4206	FC	FAC	04	ELITE CONSTRUCCIONES CIA LTDA	24/11/2015	688.20		68	
	4212	FC	FAC	04	ARMUO AVILES LUIS ANTONIO	24/11/2015	608.14		69	
	4213	FC	FAC	04	ARMUO AVILES LUIS ANTONIO	24/11/2015	600.25		70	
	4211	FC	FAC	03	BARRERA BERMEO LUIS ROLANDO	24/11/2015	13.31		701	
	4212	FC	FAC	03	BERNARDINI TUDIEZOS ROSA	24/11/2015	41.26		702	

- o Después de seleccionar la proforma se regresa a la ventana inicial.
- o Seleccionar grabar e imprimir.



1.9. ¿Para qué se hace?

Para egresar producto del inventario, para dar inicio al proceso de logística para la instalación y así poder emitir una sola Factura con las cantidades correctas al finalizar la instalación.

Anexo 9. Instructivo para la generación de notas de crédito por devolución de mercadería.

1.1. Unidad/es involucrada/s:

Unidad de Ventas.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2015	1.0	-	Creación del Instructivo
23/09/2015	1.1	SI	Modificación de Unidades involucradas Modificación del método de difusión Modificación del campo ¿Quién lo hace? Modificación del campo ¿Cuándo se hace? Modificación del campo ¿Cómo se hace? Modificación en el campo ¿Para qué se hace?
25/11/2015	2.0		Actualización de formato de Instructivo. Actualización de imágenes del instructivo.

1.3. Método de difusión del documento:

A través de noticias del Sites.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia:

1 año aproximadamente.

¿Quién lo hace?

Asistente de Ventas o Asesor Comercial.

1.6. ¿Cuándo se hace?

Siempre que el cliente requiera devolver productos o servicios ya facturados dentro del plazo establecido en la política de devoluciones.

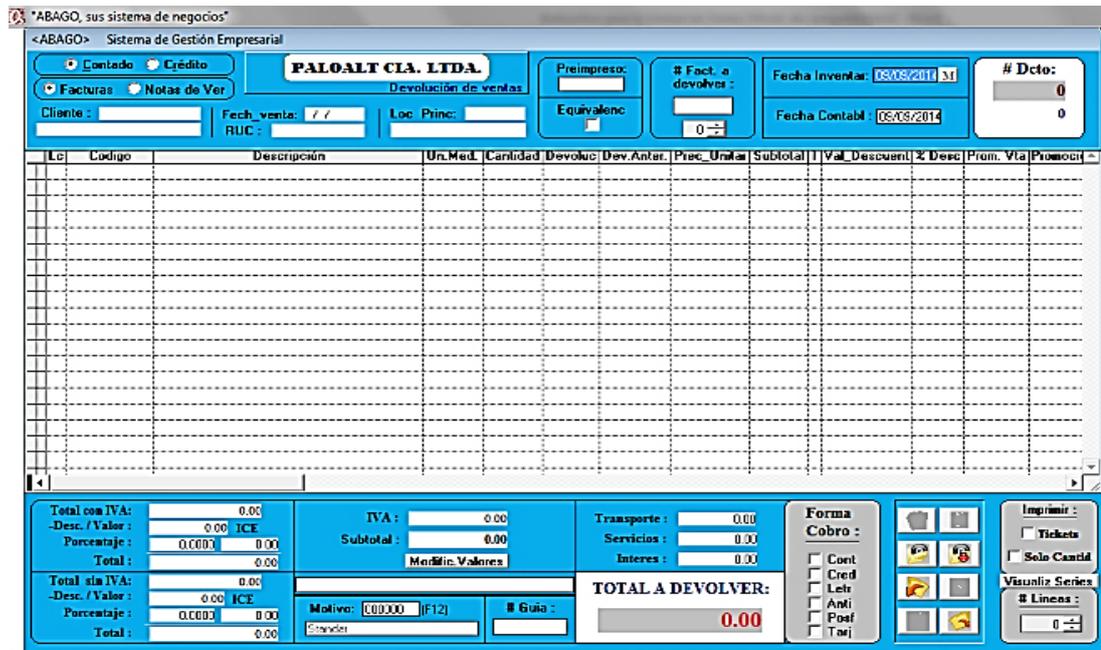
1.7. ¿Cómo se hace?

- Se ingresa al módulo de devoluciones dentro del sistema Ábago a través de la siguiente secuencia.

Transacciones / Ventas/ Devoluciones / Entrega o presionar flecha abajo (↓), tal y como se muestra en la imagen presentada a continuación.



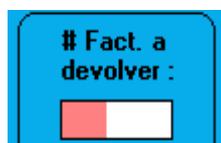
- Se despliega la ventana inicial del módulo de devoluciones, tal y como se muestra en la imagen a continuación.



- En esta ventana se deben llenar los siguientes campos:
- Seleccionar si la factura a la que va a afectar la Nota de Crédito fue originalmente pagada al Contado o con Crédito.



- Seleccionar el casillero que se encuentra bajo la opción “# Fact. a devolver”.



- Presionar enter para que se despliegue el listado de facturas y seleccionar la factura a la que se le quiere generar una devolución.
- Seleccionar la factura que corresponda y presionar enter.

:Enter>Selecc <F7>Buscar				
# Factura	Fecha	Lc	Cliente	
98	14/10/2014	01	DIAZ OBACO EDGAR VICENTE	
98	14/10/2014	02	ESPINOZA VALDIVIESO LEOPOLDO	

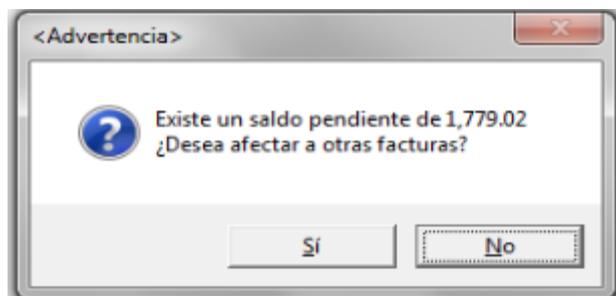
- Seleccionar el casillero que se encuentra bajo la opción “Devoluc” e ingresar la cantidad que se requiere devolver de la factura.



- Seleccionar grabar e imprimir.



Nota: En caso que la factura esté cancelada o haya sido cruzada con anticipo se despliega el siguiente mensaje informativo con la siguiente pregunta.



Se debe seleccionar siempre “No”, y mediante correo electrónico pedir a la Unidad de Contabilidad la devolución del dinero con caja chica o cheque de la Hoja correspondiente, o el cruce con otra factura que esté con saldo a cobrar. (El correo deber ser explícito, indicando el número de nota de crédito, el valor y la factura a cruzar).

1.8. ¿Para qué se hace?

Para contabilizar y registrar la devolución de la factura realizada.

Como podemos observar se han identificado de manera exhaustiva las especificaciones del Proceso de Venta, y por lo tanto se ha caracterizado correctamente, para finalmente utilizar todas las herramientas propuestas en función de la capacitación del personal.

Anexo 10. Instructivo para la generación de guías de remisión.**1.1. Unidad/es involucrada/s:**

Unidad de Almacenamiento y Despacho.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2015	1.0	-	Creación del Instructivo
03/09/2015	1.1	SI	Adición de la compañía encargada del transporte, e de entrega local
17/09/2015	1.2	SI	Modificación del título a Instructivo, Especificaciones y Preguntas Frecuentes del Documento, Reporte y Archivo de Guías de Remisión Modificación de Unidades involucradas Modificación del método de difusión Modificación del campo ¿Quién lo hace? Modificación del campo ¿Cuándo se hace? Modificación del campo ¿Cómo se hace? Modificación en el campo ¿Para qué se hace?
24/11/2015	2.0		Actualización de formato de Instructivo. Actualización de imágenes del instructivo

1.3. Método de difusión del documento:

A través de noticias del Sites.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia:

1 año aproximadamente.

1.6. ¿Quién lo hace?

Encargado de Bodega.

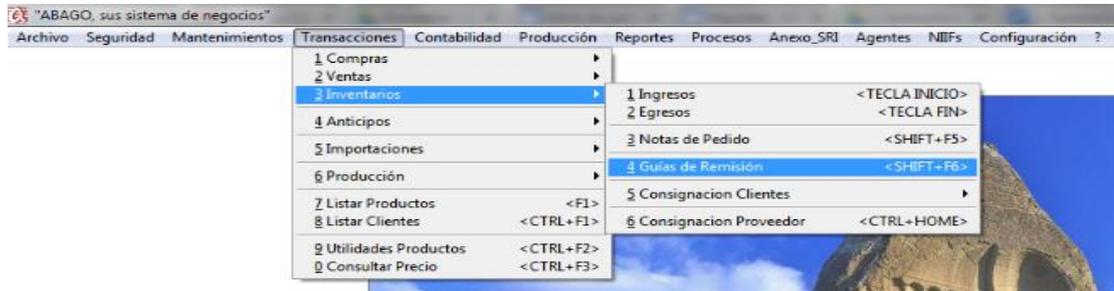
1.7. ¿Cuándo se hace?

Siempre que se remita a la Unidad de Almacenamiento y Despacho un documento habilitante para el egreso de inventario y que el producto deba ser entregado.

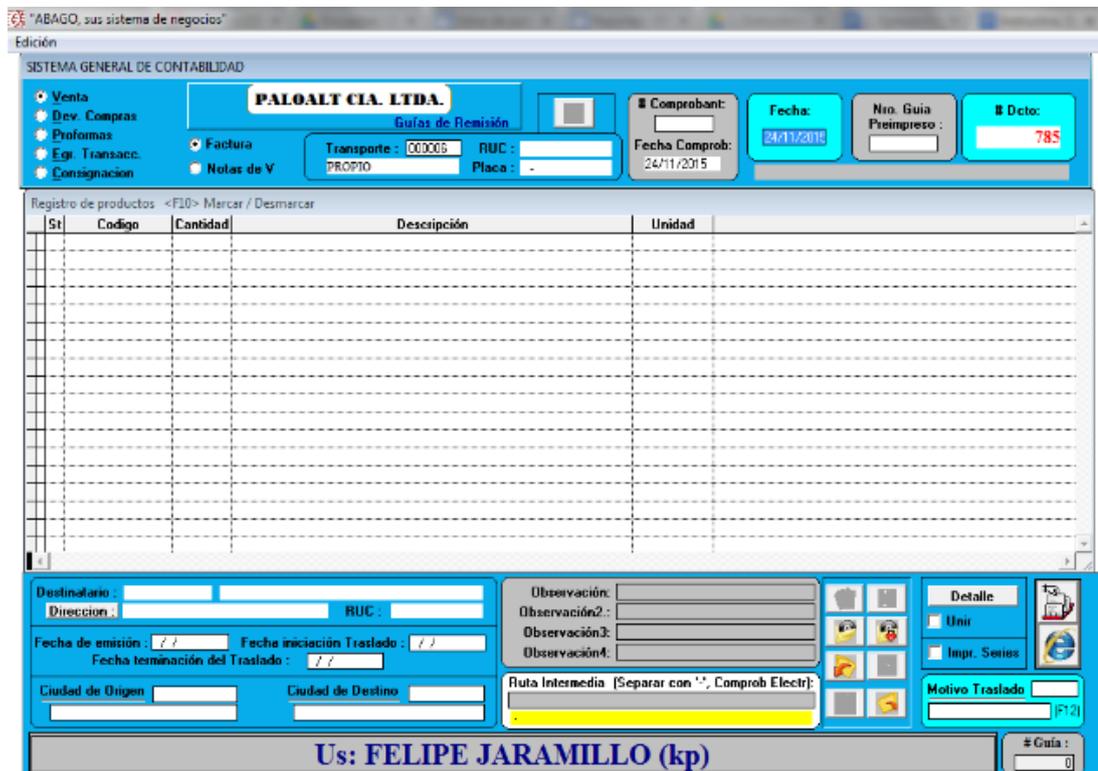
1.8. ¿Cómo se hace?

- Se ingresa al módulo de guías de remisión dentro del sistema Abago a través de la siguiente secuencia.

Transacciones / Inventarios / Guías de Remisión o presionar el atajo shift + F6, tal y como se muestra en la imagen presentada a continuación.



- Se despliega la ventana inicial del módulo de guías de remisión, tal y como se muestra en la imagen a continuación.



- En esta ventana se deben llenar los siguientes campos:
- Seleccionar el documento habilitante para el Egreso de inventario que se va a recuperar para generar la guía de remisión.



- o En el campo # de Comprobant:, se debe presionar Enter,



- o Se despliega la siguiente ventana.

St	# Fact.	Fecha	# Guía	# Guía 1	# Guía 2	# G
	476	17/09/2015	678	0	0	0
	1039	16/09/2015	0	0	0	0
	475	16/09/2015	672	0	0	0
	1038	16/09/2015	1092	0	0	0
	1037	16/09/2015	0	0	0	0
	474	16/09/2015	0	0	0	0
	1036	16/09/2015	0	0	0	0
	1035	16/09/2015	0	0	0	0
	1034	16/09/2015	1089	0	0	0
	473	16/09/2015	0	0	0	0

- o En éste ventana se debe seleccionar el número del documento habilitante para el egreso de inventario.

Nota: Se debe verificar que el documento habilitante para el egreso de inventario no tenga guías de remisión anteriores que superen la cantidad de producto a despachar.

- o Después de seleccionar el documento habilitante para el egreso de inventario se regresa a la ventana inicial.
- o Se debe ingresar la ciudad de origen y la ciudad de destino.



- o Seleccionar el nombre de la persona o compañía encargada del transporte, en el campo de transporte, en caso de que sea una entrega realizada por PALO ALTO, ingresar el transporte PALO ALTO y en caso de que el transporte lo realice el mismo cliente se debe seleccionar la opción PROPIO.



- o Seleccionar Grabar/imprimir.



1.9. ¿Para qué se hace?

Para entregar productos y dejar respaldo de quien lo despachó, quien lo transportó y quien recibió la mercadería, adicionalmente las guías de remisión son el instrumento que utiliza el SRI para autorizar a la empresa el transporte de mercadería.

Anexo 11. Instructivo para la generación devoluciones de consignación.**1.1. Unidad/es involucrada/s:**

Unidad de Logística.

1.2. Control de Cambios:

FECHA	VERSIÓN	INSTRUCTIVO MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
23/01/2015	1.0	-	Creación del Instructivo
03/09/2015	1.1	SI	Adición de la compañía encargada del transporte, e de entrega local
17/09/2015	1.2	SI	Modificación de Unidades involucradas Modificación del método de difusión Modificación del campo ¿Quién lo hace? Modificación del campo ¿Cuándo se hace? Modificación del campo ¿Cómo se hace? Modificación en el campo ¿Para qué se hace?

1.3. Método de difusión del documento:

A través de noticias del Sites.

1.4. Aprobación del Instructivo:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Verónica Ávila Chimbo	Ing. Francisco Espinoza Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Contadora General	Representante Legal

1.5. Tiempo de vigencia:

1 año aproximadamente.

1.6. ¿Quién lo hace?

Inspector.

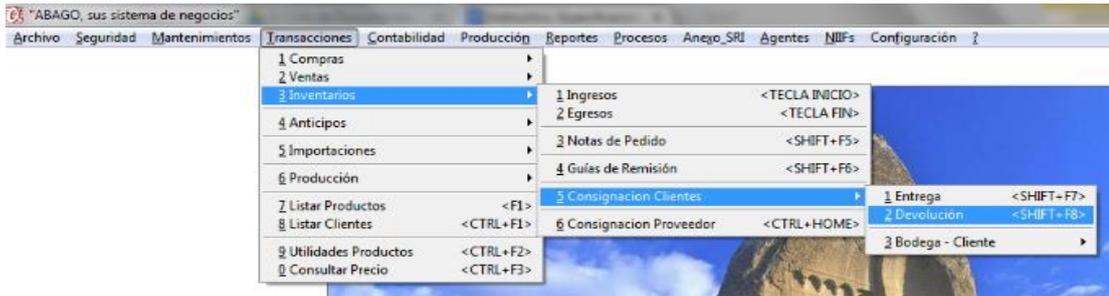
1.7. ¿Cuándo se hace?

Siempre que el producto consignado supere la cantidad instalada.

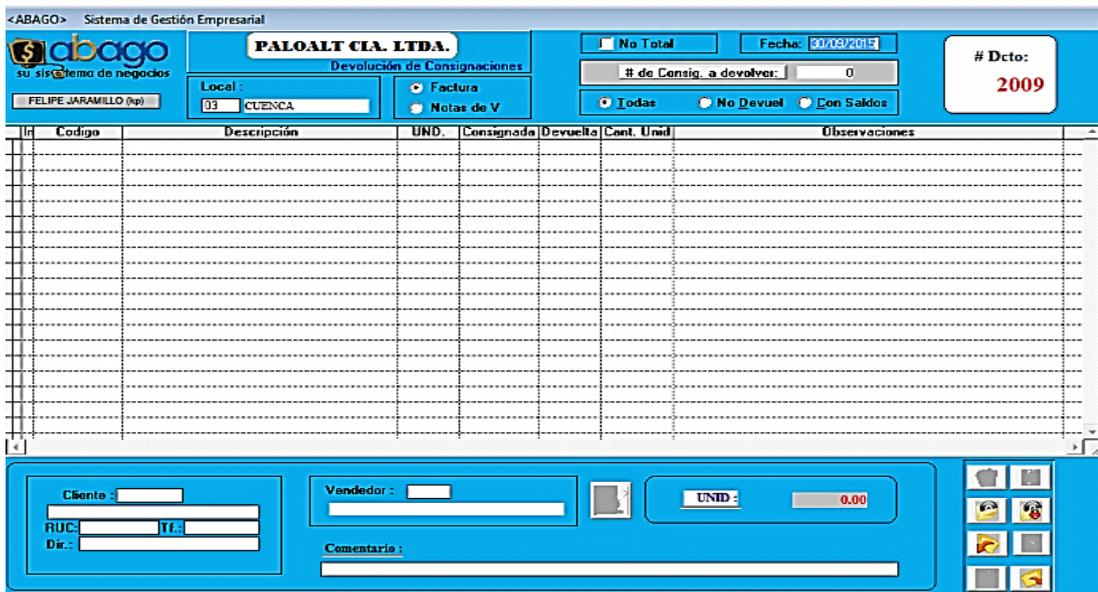
1.8. ¿Cómo se hace?

- Se ingresa al módulo de Devolución dentro del sistema Abago a través de la siguiente secuencia.

Transacciones / Inventarios / Consignación Clientes / Devolución o presionar shift + F8, tal y como se muestra en la imagen a continuación.



- Se despliega la ventana inicial del módulo de devolución de consignaciones, tal y como se muestra en la imagen a continuación.



- Seleccionar e casillero junto a la opción “# de Consig. a devolver”.



- Presionar enter para que se despliegue el listado de consignaciones de la empresa y seleccionar la consignación a la que se le requiere generar una devolución.

# Ing/Egr	# Trans	Fecha	Cliente/Prov	Vendedor	Lc	Comentario
1785	1785	30/09/2015	TERAN LUDENA LORENA CECILIA	VENTAS CUENCA	02	
1784	1784	30/09/2015	ARIAS VELEZ MARCO	VENTAS CUENCA I	03	Dep 3D
1783	1783	30/09/2015	ARIAS VELEZ MARCO	VENTAS CUENCA I	03	Dep 1B
1782	1782	30/09/2015	MERECI GRANDA LUIS GUILLERMO	VENTAS LOJA	02	
1781	1781	29/09/2015	LOZANO SAMANIEGO JOHANNA	VENTAS LOJA I	02	
1780	1780	29/09/2015	NEGOVENT CIA. LTDA	VENTAS	03	
1779	1779	29/09/2015	PALACIOS TORRES DAVID TEDDO	VENTAS CUENCA I	03	
1778	1778	29/09/2015	ROJAS PACHECO JOSE MIGUEL	VENTAS LOJA	02	
1777	1777	28/09/2015	CELI VIVANCO LIGIA BEATRIZ	VENTAS LOJA	02	
1776	1776	28/09/2015	GUZMAN REGALADO JAIME ANTONIO	VENTAS LOJA	02	
1775	1775	28/09/2015	VINTIMILLA JARA GIOVANNI	VENTAS CUENCA	03	
1773	1773	28/09/2015	ORDÓÑEZ TUJUEZ ROSA	VENTAS CUENCA	03	
1772	1772	25/09/2015	GONZALEZ CORONEL FELIPE ESTEBAN	VENTAS CUENCA I	03	
1771	1771	25/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	
1770	1770	25/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	
1769	1769	25/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	
1768	1768	25/09/2015	MERECI GRANDA LUIS GUILLERMO	VENTAS LOJA	02	HHHHH
1766	1766	24/09/2015	PALACIOS CARRION EDI GEOVANNI	VENTAS CUENCA	03	
1765	1765	24/09/2015	ROJAS PACHECO JOSE MIGUEL	VENTAS LOJA	02	
1764	1764	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 209
1763	1763	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 208
1762	1762	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 207
1761	1761	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 206
1760	1760	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 205
1759	1759	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 204
1758	1758	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 203
1757	1757	24/09/2015	TOSI MORENO CONSTRUCTORA	VENTAS	03	Dep 202

- o Después de seleccionar la consignación se regresa a la ventana inicial.
- o Seleccionar el casillero que se encuentra en la parte inferior de la opción “Cant. Unid”.

Cant.	Unid
	2.00

- o Ingresar la cantidad de unidades sobre las que se va a realizar la devolución.
- o Seleccionar grabar/imprimir.



1.9. ¿Para qué se hace?

Para que la Consignación contenga las cantidades exactas instaladas e ingresar al inventario del producto excedente.

Anexo 12. Manual de Funciones.

Índice de contenidos:

1. Objetivos del Manual.

2. Alcance.

3. Control de Cambios.

4. Definiciones.

4.1. Funciones clave:

4.2. Funciones operativas:

4.3. Funciones de apoyo:

5. Desarrollo.

6. Descripción de funciones de los puestos de trabajo dentro de las unidades de la empresa.

7. Conclusiones:

8. Recomendaciones:

9. Aprobación del Manual.

MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DE LA HOJA.

1. Objetivos.

- Determinar el marco legal en el que se regirá el presente manual de funciones dentro de la empresa.

- Desarrollar una herramienta que permita observar la evolución que ha tenido el documento a lo largo del tiempo.

- Definir conceptos generales que permitan a los usuarios un mayor grado de entendimiento del documento.

- Describir las funciones de los puestos de trabajo de las unidades dentro de la empresa.

2. Alcance.

El Manual de funciones está amparado en el artículo 31 del Reglamento de Trabajo, constituyéndose este documento en una norma administrativa interna, adicionalmente el incumplimiento del presente manual constituirá una falta grave en base a lo planteado en el artículo 24 numeral g del Reglamento Interno de Trabajo.

El presente manual no podrá contener funciones que transgredan el marco legal aplicable dentro de la empresa, es decir no podrán contradecir al Reglamento Interno de Trabajo, ya que es el documento que norma las relaciones obrero-patronales dentro de PALO ALTO.

Control de Cambios.

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
2014	1.0	Creación del manual.
26/08/2015	2.0	Cambio de versión. Se migraron los datos desde Word a Google Docs.

16/12/2015	3.0	Integración de los manuales de funciones por unidad en un solo manual. Modificaciones de forma, estructura y contenido.
------------	-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Definiciones.

A continuación se definirán los conceptos generales para el correcto entendimiento de todos los elementos de manual.

- **Funciones clave:** Son funciones clave todas aquellas funciones que están establecidas dentro del marco legal de la empresa y aquellas que se basan en los principios y valores que direccionan el comportamiento de PALO ALTO. Estas funciones deben ser cumplidas por todas las unidades de la empresa.
- **Funciones operativas:** Son funciones operativas todas aquellas funciones establecidas dentro de los procesos, actividades y tareas a los que el puesto de trabajo está sujeto y que describen el funcionamiento interno de la unidad. Sin embargo es necesario establecer que no es posible cumplir una función operativa contradiciendo una función clave.
- **Funciones de apoyo:** Son funciones de apoyo, todas aquellas funciones que aporten al correcto funcionamiento de la empresa y por lo tanto de otras unidades.

4. Desarrollo.

Se ha establecido la clasificación para las funciones de los trabajadores en funciones clave, funciones operativas y funciones de apoyo.

A continuación se identificarán las funciones clave cuyo alcance llega a todas las unidades de la empresa, y se identificarán las funciones operativas y de apoyo de cada puesto de trabajo, en base a la Unidad en donde se encuentra dicho puesto de trabajo.

- **Funciones clave de las unidades de la HOJA.**
 - a. Cumplimiento y fomento del cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo.
 - b. Cumplimiento y fomento del cumplimiento de las disposiciones de las Políticas de PALO ALTO.
 - c. Cumplimiento y fomento del cumplimiento de los procesos establecidos por PALO ALTO.
 - d. Cumplimiento y fomento de una cultura de estudio dentro de PALO ALTO.

- e. Generación y fomento de una cultura de respeto y responsabilidad dentro y fuera de PALO ALTO.
- f. Fomento del trabajo en equipo y la voluntad de colaboración dentro de PALO ALTO.

6. Descripción de funciones de los puestos de trabajo dentro de las unidades de la HOJA.

A continuación se describirán cada uno de los puestos de trabajo de cada unidad dentro de PALO ALTO con el fin de establecer las funciones operativas y de apoyo que permitan a los colaboradores conocer sus competencias.

Unidad de Almacenamiento y Despacho.

Funciones del Encargado de Bodega.

Funciones operativas.

- a. Mantenimiento de la Bodega limpia y ordenada
- b. Gestión de los egresos de inventario solicitados por las unidades interesadas.
- c. Coordinación del transporte para los despachos de producto en función de su lugar de destino.
- d. Aseguramiento de la conformidad de los despachos.
- e. Gestión de los ingresos de inventario de acuerdo a su lugar de origen.
- f. Verificación de la conformidad de los ingresos de inventario y en caso de inconformidades tomar las medidas correctivas correspondientes.
- g. Notificación de la llegada de producto a las unidades interesadas.
- h. Coordinación del trabajo de los estibadores cuando sea necesario ingresar mercadería por motivo de importaciones
- i. Colaboración con actividades de estibaje en circunstancias de despachos, ingresos y/o redistribución de inventario.
- j. Mantenimiento de los activos asignados a su puesto de trabajo.

Funciones de apoyo.

- a. Mantenimiento de las dependencias de la empresa.
- b. Colaboración en actividades de mensajería solicitadas por el Administrador.
- c. Colaboración de manera activa con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- d. Capacitación al nuevo personal que ingrese a la empresa.

- e. Apoyo con las funciones de otros puestos de trabajo en caso de que lo solicite el Administrador.
- f. Reemplazo en las funciones del Inspector en caso de que este no se encuentre disponible para la empresa.

Unidad de Logística.

Funciones del Inspector.

Funciones operativas.

- a. Registro de las características de la instalación con sus respectivas modificaciones durante el lapso en el que la instalación se encuentra en marcha.
- b. Coordinación de las instalaciones de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y de proveedores de instalaciones.
- c. Gestión de las transferencias de inventario entre bodegas en función de los requerimientos de los clientes.
- d. Reservación de mercadería requerida por los clientes en el inventario en tránsito en caso de que este lo requiera.
- e. Colaboración en actividades de transporte de mercadería.
- f. Aseguramiento de la conformidad de las instalaciones.
- g. Entrega de instalaciones terminadas al responsable de recepción de la obra.
- h. Gestión de devoluciones del material excedente dentro de las instalaciones.
- i. Mantenimiento de los activos asignados a su puesto de trabajo.

Funciones de apoyo.

- a. Mantenimiento de las dependencias de la empresa.
- b. Colaboración en actividades de mensajería solicitadas por el Administrador.
- c. Colaboración de manera activa con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- d. Capacitación al nuevo personal que ingrese a la empresa.
- e. Apoyo con las funciones de otros puestos de trabajo en caso de que lo solicite el Administrador.
- f. Reemplazo en las funciones del Encargado de Bodega en caso de que este no se encuentre disponible para la empresa.

Unidad de Ventas.

Funciones del Asesor Comercial.

Funciones operativas.

- a. Gestión de apertura de mercado de PALO ALTO dentro y fuera de la empresa.
- b. Asesorar a los prospectos en función de sus requerimientos y de las políticas y procesos internos de la empresa.
- c. Conversión de prospectos y oportunidades en clientes y proyectos respectivamente.
- d. Gestión de los cobros pertinentes por los productos requeridos por los clientes.
- e. Gestión del requerimiento de servicio de logística para la instalación de los clientes de la manera más conveniente para la empresa.
- f. Gestión de las transferencias de inventario entre bodegas en función de los requerimientos de los clientes.
- g. Reservación de mercadería requerida por los clientes en el inventario en tránsito en caso de que este lo requiera.
- h. Entrega a los clientes todos los documentos de respaldo de las transacciones realizadas con la empresa.
- i. Gestión de devoluciones requeridas por los clientes.
- j. Mantenimiento de los activos asignados a su puesto de trabajo.
- k. Colaboración con trámites pertinentes de facturación del producto y del servicio de logística para la instalación.
- l. Gestión del pago a los proveedores de las instalaciones.

Funciones de apoyo.

- a. Mantenimiento de las dependencias de la empresa.
- b. Colaboración en actividades de mensajería solicitadas por el Administrador.
- c. Colaboración de manera activa con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- d. Capacitación al nuevo personal que ingrese a la empresa.
- e. Apoyo con las funciones de otros puestos de trabajo en caso de que lo solicite el Administrador.

- f. Reemplazo en las funciones del Asistente de Ventas en caso de que este no se encuentre disponible para la empresa.

Funciones del Asistente de Ventas.

Funciones operativas.

- a. Gestión de apertura de mercado de PALO ALTO dentro de la empresa.
- b. Asesorar a los prospectos en función de sus requerimientos y de las políticas y procesos internos de la empresa.
- c. Conversión de prospectos y oportunidades en clientes y proyectos respectivamente.
- d. Gestión de los cobros pertinentes por los productos requeridos por los clientes.
- e. Gestión del requerimiento de servicio de logística para la instalación de los clientes de la manera más conveniente para la empresa.
- f. Gestión de las transferencias de inventario entre bodegas en función de los requerimientos de los clientes.
- g. Reservación de mercadería requerida por los clientes en el inventario en tránsito en caso de que este lo requiera.
- h. Entrega a los clientes todos los documentos de respaldo de las transacciones realizadas con la empresa.
- i. Gestión de devoluciones requeridas por los clientes.
- j. Mantenimiento de los activos asignados a su puesto de trabajo.
- k. Apoyo en sus funciones al Asesor Comercial en caso de que este no se encuentre dentro de la empresa.

Funciones de apoyo.

- a. Mantenimiento de las dependencias de la empresa.
- b. Colaboración de manera activa con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- c. Capacitación al nuevo personal que ingrese a la empresa.
- d. Apoyo con las funciones de otros puestos de trabajo en caso de que lo solicite el Administrador.

7. Conclusiones.

- Se ha determinado con éxito el marco legal en el que se regirá el presente manual de funciones dentro de la empresa, lo que permitirá contar con los respaldos suficientes para exigir a sus trabajadores el cumplimiento de sus funciones. Es por lo tanto importante para la empresa comunicar las consecuencias de no acatar las disposiciones establecidas en este documento.
- Se ha desarrollado con éxito una herramienta que permita observar la evolución que ha tenido el manual a lo largo del tiempo, lo que permitirá evaluar su utilidad y dar seguimiento a las funciones de los trabajadores o a las disposiciones de la empresa que influyan en este documento.
- Se han establecido con éxito las funciones de los puestos de trabajo de las unidades dentro de la empresa, lo que les permitirá a los trabajadores de la empresa conocer su lugar dentro de la organización. Es importante destacar que una vez aprobado el manual este deberá entrar en vigencia inmediatamente, para que el personal pueda conocer lo antes posible sus funciones.
- Un aspecto relevante que es necesario destacar sobre el manual es que fue realizado tomando en cuenta las actividades descritas en cada uno de los procesos, por lo tanto es un documento generado en base a características técnicas y su evolución o cambio estará también relacionado con los cambios o evoluciones que se generen en los procesos de PALO ALTO.

6. **Recomendaciones.**

- Una vez establecido el Manual de funciones se recomienda desarrollar el perfil del puesto, para conocer las características y requerimientos de la empresa para la contratación del personal.
- Se debe comunicar la existencia y el contenido del documento a todos los colaboradores de PALO ALTO a través de memorándum, tal y como lo establece el Reglamento Interno de Trabajo.

- Se deben establecer plazos para la revisión y corrección del documento para su perfeccionamiento.
- Se deben crear mecanismos de control que permitan determinar si las funciones descritas en el manual se están cumpliendo.

7. Aprobación del Manual.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Felipe Jaramillo Monsalve	Felipe Jaramillo Monsalve	Ing. Francisco Espinosa Martínez
Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Procesos	Encargado de la Unidad de Ventas

Como se puede ver se ha generado una herramienta que permite a los trabajadores conocer sus funciones en base a sus puestos de trabajo, factor que disminuye considerablemente el riesgo de que la implementación de la propuesta fracase.

Anexo 13. Evaluación sobre gestión por procesos.

A continuación se propone la evaluación sobre gestión por procesos, a través de un cuestionario y de imágenes de la evaluación, tal y como la verá el usuario.

CUESTIONARIO: A continuación se describen las preguntas para la evaluación de gestión por procesos.

- ¿Qué es un diagrama de flujo?

Seleccionar las opciones correspondientes al significado de cada símbolo de los diagramas de flujo bajo norma ANSI:

	Actividad	Archivo	Decisión	Inspección / enlace	Documento
Círculo	<input type="radio"/>				
Cuadrilátero con un lado curvo	<input type="radio"/>				
Rectángulo	<input type="radio"/>				
Triángulo	<input type="radio"/>				
Rombo	<input type="radio"/>				

- ¿Qué es un procedimiento?
- Identificar a qué elemento de la gestión por procesos corresponde la siguiente definición: "Es la descripción del proceso en la que se detallan sus características".
 - Diagrama de flujo
 - Ficha de proceso
 - Hoja de procedimiento
 - Especificación
 - Instructivo
 - Desconozco la respuesta
- Elegir las opciones que completen la definición de especificación: "Es un _____ que detalla _____ de conformidad."
 - Reporte, características

- Documentos, elementos
- Documento, características
- Elemento, propiedades
- Desconozco la respuesta
- ¿Qué es un instructivo?
- ¿Qué documentos se generan en el proceso de Pre venta?
- Proforma
- Anticipo
- Ficha del cliente
- Nota de pedido
- Desconozco la respuesta
- ¿Qué sistemas informáticos se utilizan en el proceso de Pre venta?
- ¿Qué tipo de ventas están contempladas en el proceso de Venta?
- ¿Cuál de estos documentos no se genera en el proceso de Logística para la Instalación?
- Nota de pedido
- Consignación
- Factura
- Orden de instalación
- Devolución de consignación
- Guía de remisión
- Orden de gasto
- Desconozco la respuesta
- ¿Qué documento permite empezar con el proceso de Logística para la Instalación?
- Consignación
- Factura
- Orden de instalación
- Desconozco la respuesta
- Seleccionar las opciones correspondientes al responsable de cada proceso:

	Asesor Comercial	Inspector	Encargado de Bodega
Proceso de Ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de Ingreso de Inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de Logística para la instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de Egreso de Inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Seleccionar los documentos para iniciar el proceso de Ingreso de Inventario.
 - Ingreso de Inventario
 - Egreso de Inventario
 - Factura
 - Guía de remisión
 - Devolución de consignación
 - Desconozco la respuesta
- ¿Qué documentos se generan en el proceso de Ingreso de Inventario?
 - Ingreso de Inventario
 - Ninguno
 - Nota de crédito por devolución de mercadería
 - Desconozco la respuesta
- Enumerar los motivos para iniciar el proceso de Ingreso de Inventario.
- Seleccionar los documentos que se generan en el proceso de Egreso de Inventario.
 - Guía de remisión
 - Nota de pedido
 - Consignación
 - Ninguno
- Enumerar los documentos habilitantes para iniciar el proceso de Egreso de Inventario.
- Es correcto o incorrecto afirmar que: el Encargado de Bodega es la única persona responsable dentro de la Hoja de autorizar el despacho de mercadería.

Las siguientes preguntas deben ser respondidas en base al video al que nos dirige este link. <https://www.youtube.com/watch?v=YgWDYQZRjV4>

- ¿Es posible colocar dos finales en un diagrama de flujo?
- En total, ¿cuántas decisiones se deben tomar en el proceso desarrollado en el video #1?
- ¿Es posible pagar con cheque y en efectivo a la vez?

Las siguientes preguntas deben ser respondidas en base al video al que nos dirige este link. <https://www.youtube.com/watch?v=k7WH2-jikbw>

- Responda la siguiente afirmación: La actividad "Archivar el comprobante de venta" se realiza antes de la decisión de la forma en que se pagará la gaseosa
 - Correcto
 - Incorrecto
- Si luego de la actividad "Archivar comprobante de venta" tu amigo tuviera que realizar otra actividad ¿cuál sería la abreviatura que iría en el conector?
 - T2
 - A1
 - A2
 - T1

Las siguientes preguntas deben ser respondidas en base al video al que nos dirige este link. <https://www.youtube.com/watch?v=upzHclXCGtU>

- ¿Cuál es la siguiente actividad luego de remitir la consignación al proceso de logística para la instalación?
- En la pregunta de "¿Dónde se encuentra el producto requerido por el cliente?" ¿Cuántas decisiones se pueden tomar?
- ¿Cuál es la siguiente actividad luego de archivar la retención?
- Según el proceso, ¿cuándo se genera una nota de pedido?
- ¿Cuándo se produce una demora en el proceso?

Como se puede observar en el cuestionario se han generado algunas preguntas relacionadas con procesos, sin embargo, el análisis debe ser más profundo y con el fin de capacitar y evaluar al mismo tiempo, se han generado las evaluaciones que se presentan a continuación. Dichas evaluaciones contienen material multimedia e imágenes de procesos para que el evaluado pueda conocer la información deseada.

¿Qué es un diagrama de flujo? *

- Es la secuencia del procedimiento
- Desconozco la respuesta
- Es un gráfico que muestra los documentos que deben ser generados
- Es la representación gráfica de un proceso

Seleccionar las opciones correspondientes al significado de cada símbolo de los diagramas de flujo bajo norma ANSI: *

	Actividad	Archivo	Decisión	Inspección / enlace	Documento
Círculo	<input type="radio"/>				
Cuadrilátero con un lado curvo	<input type="radio"/>				
Rectángulo	<input type="radio"/>				
Triángulo	<input type="radio"/>				
Rombo	<input type="radio"/>				

¿Qué es un procedimiento? *

Tu respuesta

Identificar a que elemento corresponde la siguiente definición:
"Es la descripción del proceso en el que se detallan sus características". *

- Diagrama de Flujo
- Desconozco la respuesta
- Ficha de Proceso
- Hoja de Procedimiento
- Especificación
- Instructivo

Elegir las opciones que completen la definición de Especificación: "Es un _____ que detalla _____ de conformidad." *

- reporte , características
- documento, elementos
- documento, características
- elemento, propiedades
- desconozco la respuesta

¿Qué es un instructivo? *

Tu respuesta

¿Qué documentos se generan en el proceso de Pre venta? *

- Proforma
- Anticipo
- Ficha del cliente
- Nota de Pedido
- Desconozco la respuesta

¿Qué sistemas informáticos se utilizan en el proceso de Pre venta? *

Tu respuesta

¿Qué tipo de ventas están contempladas en el proceso de Venta? *

Tu respuesta

¿Cuál de estos documentos no se genera en el proceso de Logística para la Instalación? *

- Nota de Pedido
- Consignación
- Factura
- Orden de Instalación
- Devolución de Consignación
- Desconozco la respuesta
- Guía de Remisión
- Orden de Gasto

¿Qué documento permite empezar con el proceso de Logística para la Instalación? *

- Consignación
- Factura
- Desconozco la respuesta
- Orden de Instalación

Seleccionar las opciones correspondientes al responsable de cada proceso: *

	Asesor Comercial	Inspector	Encargado de Bodega
Proceso de Ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de Ingreso de Inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de Logística para la instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de Egreso de Inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seleccionar los documentos para iniciar el proceso de Ingreso de Inventario. *

- Ingreso de inventario
- Egreso de Inventario
- Factura
- Desconozco la respuesta
- Guía de Remisión
- Devolución de Consignación

¿Qué documentos se generan en el proceso de Ingreso de Inventario? *

- Ingreso de Inventario
- Ninguno
- Nota de Crédito por Devolución de mercadería
- Desconozco la respuesta

Enumerar los motivos para iniciar el proceso de Ingreso de Inventario. *

Tu respuesta

Seleccionar que documentos se generan en el proceso de Egreso de Inventario. *

- Guía de Remisión
- Desconozco la respuesta
- Nota de Pedido
- Ninguno
- Consignación

Enumerar los documentos habilitantes para iniciar el proceso de Egreso de Inventario. *

Tu respuesta

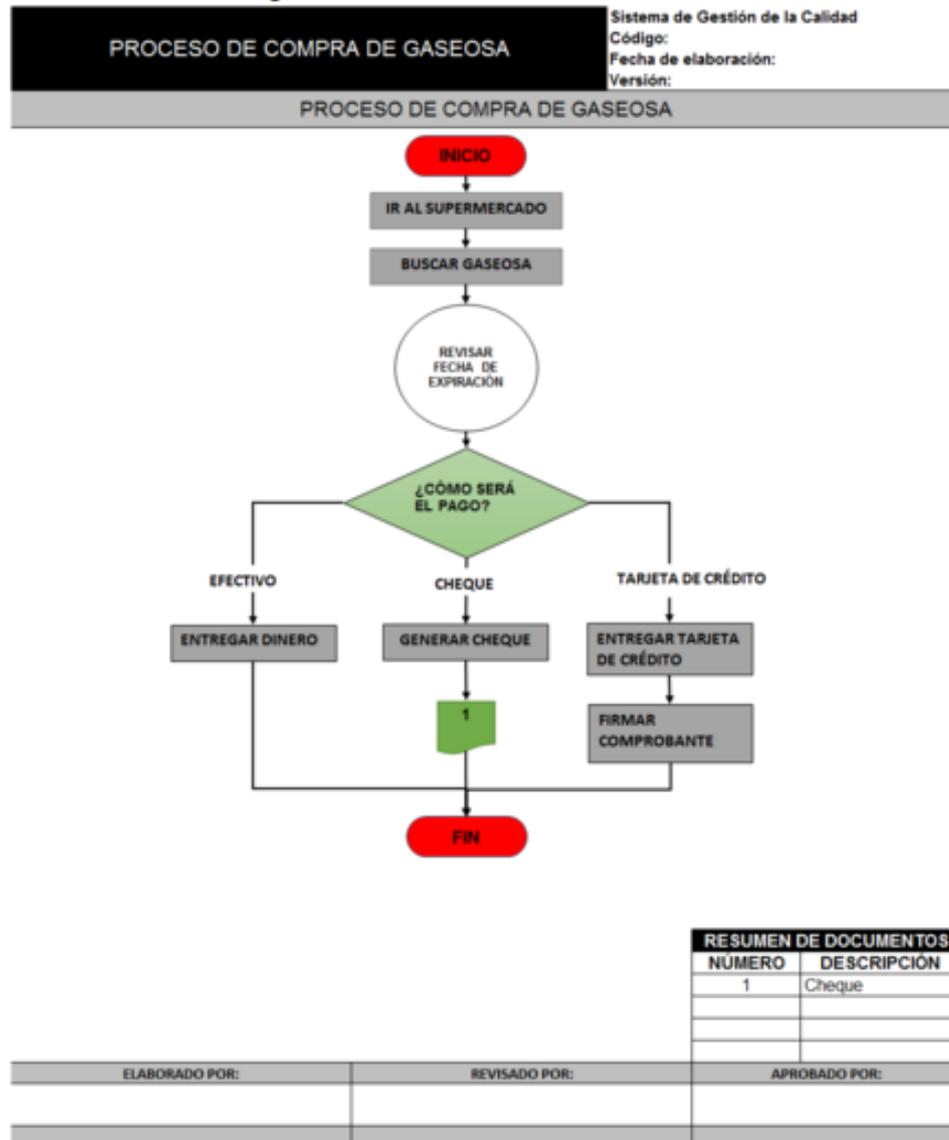
Es correcto o incorrecto afirmar que el Encargado de Bodega es la única persona responsable dentro de la Hoja de autorizar el despacho de mercadería. *

- Correcto
- Incorrecto
- Desconozco la respuesta

Empecemos conociendo algunos conceptos y símbolos en el siguiente video:



A continuación se presenta el diagrama de flujo que se desarrolló a lo largo del video #1:



¿Es posible colocar dos finales en un diagrama de flujo?

- Sí, si es posible
- No, no es posible

En total, ¿Cuántas decisiones se deben tomar en el proceso desarrollado en el video #1?

- 1
- 3
- No existen preguntas o desiciones

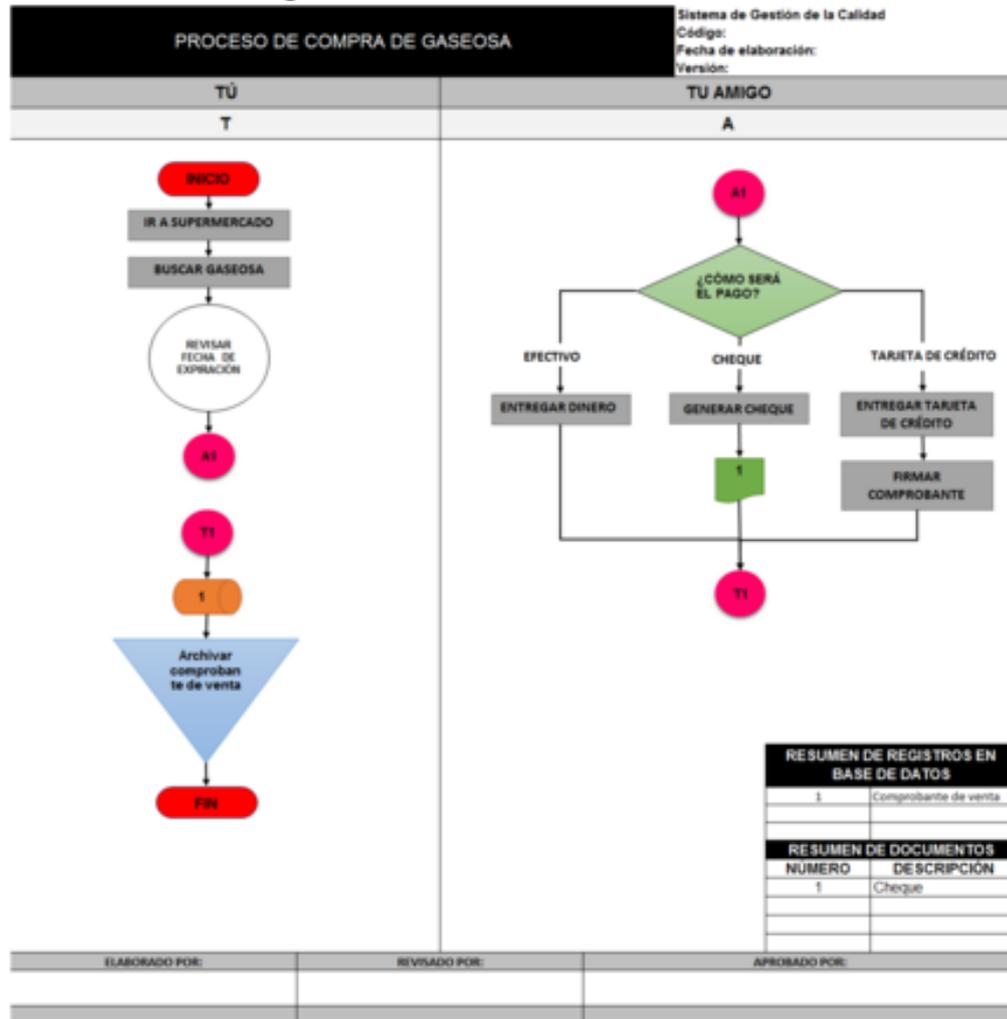
¿Es posible pagar con cheque y en efectivo a la vez?

- Si
- No

Ahora se explica la manera de desarrollar un diagrama de flujo cuando existen dos ejecutores, además de otros símbolos importantes. Revisa el siguiente video:



A continuación se presenta el diagrama de flujo que se desarrolló a lo largo del video #2:



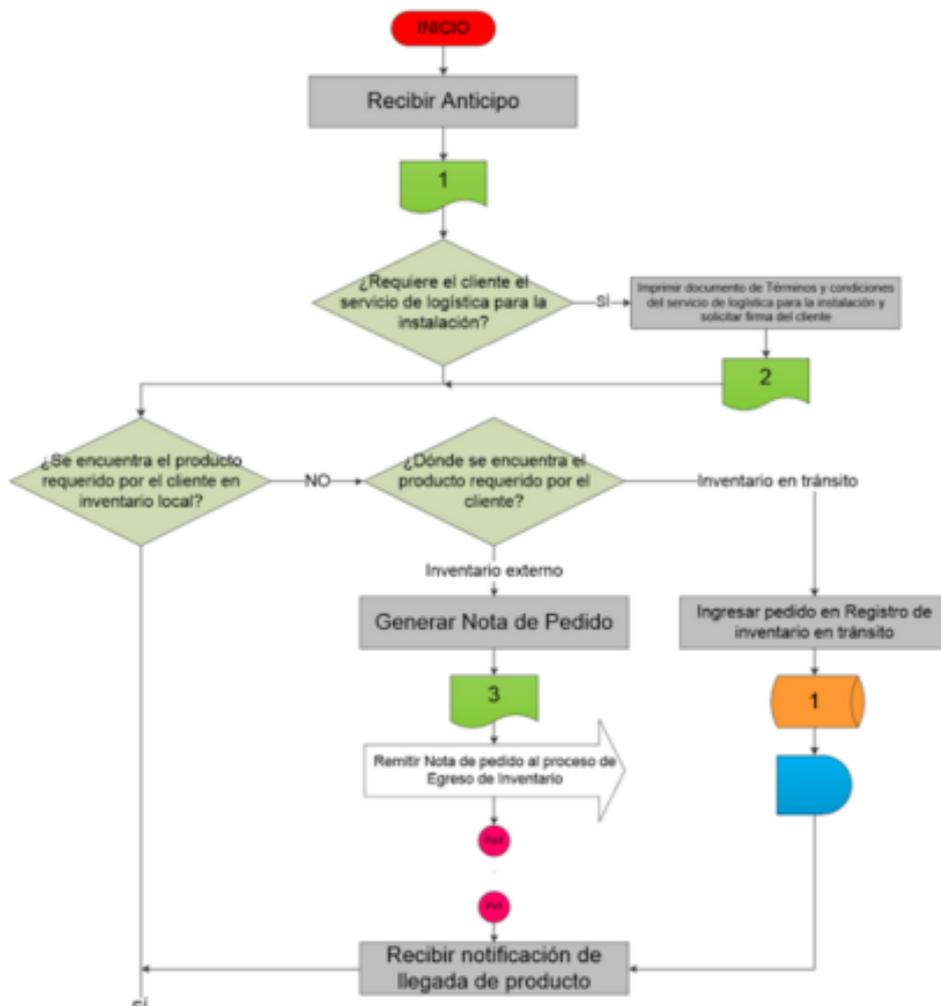
Responda la siguiente afirmación: La actividad "Archivar el comprobante de venta" se realiza antes de la decisión de la forma en que se pagará la gaseosa

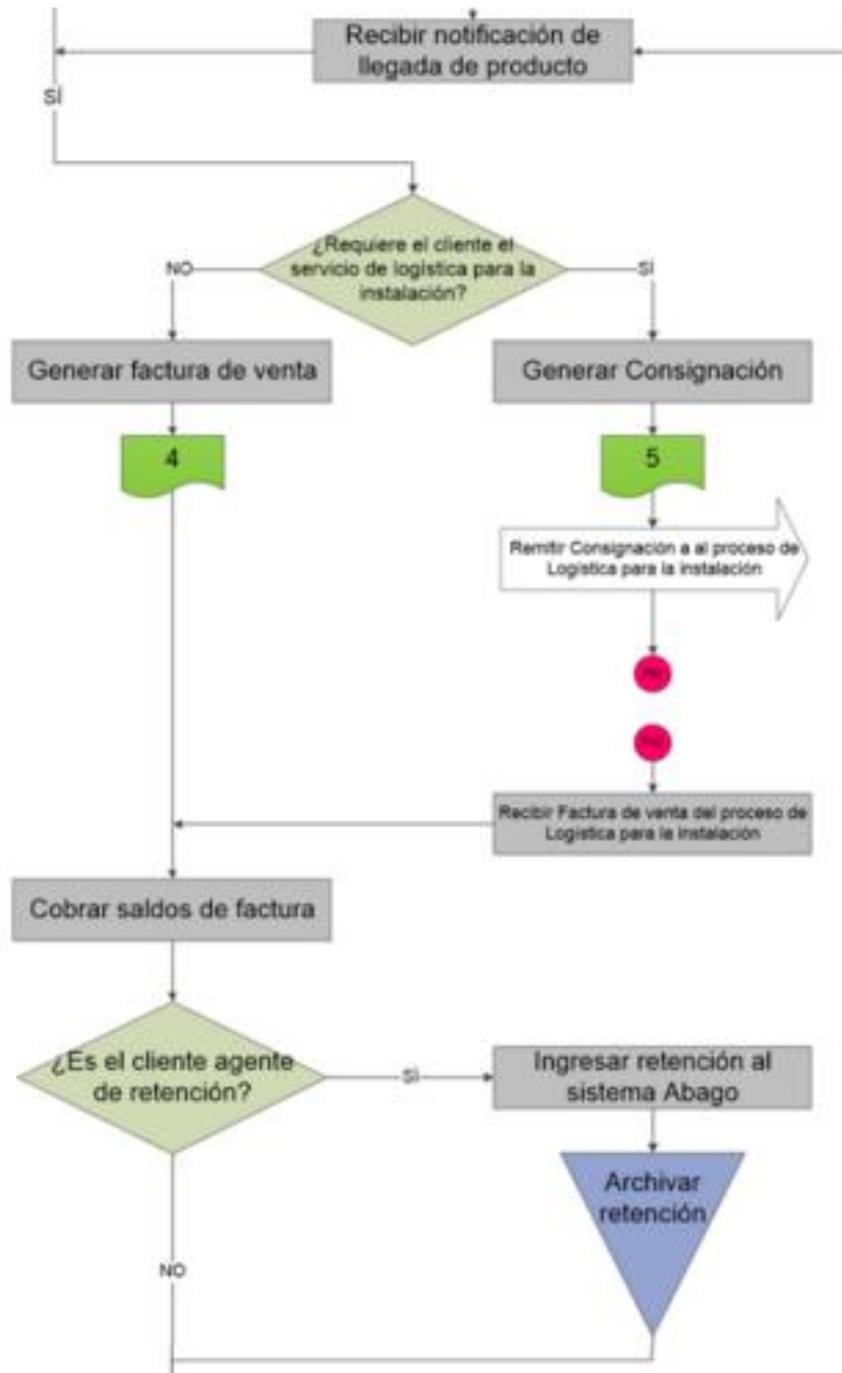
- Correcto
- Incorrecto

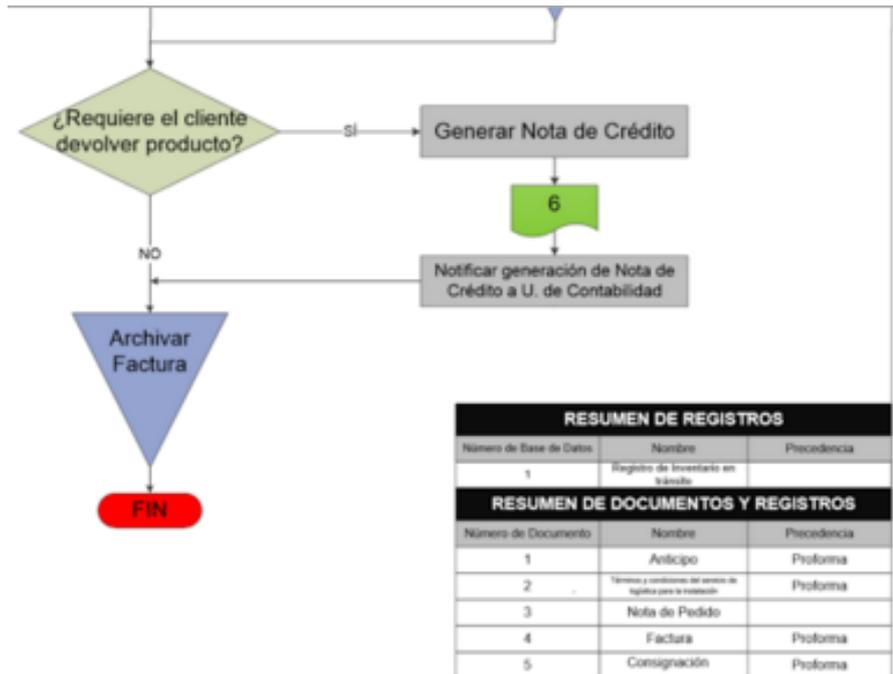
Si luego de la actividad "Archivar comprobante de venta" tu amigo tuviera que realizar otra actividad ¿Cuál sería la abreviatura que iría en el conector?

- T2
- A1
- A2
- T1

A continuación te presentamos un diagrama de flujo para un proceso de ventas. No olvides que este proceso es genérico es decir no es un proceso oficial de PALO ALTO, lo utilizamos únicamente para esta capacitación. Por favor revísalo:







RESUMEN DE REGISTROS		
Número de Base de Datos	Nombre	Precedencia
1	Registro de Inventario en tránsito	

RESUMEN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS		
Número de Documento	Nombre	Precedencia
1	Anticipo	Profoma
2	Forma y condiciones del servicio de registro para la instalación	Profoma
3	Nota de Pedido	
4	Factura	Profoma
5	Consignación	Profoma

Ahora se propone una herramienta para comprender mejor el diagrama anterior. Por favor, observar el siguiente video:



¿Cuál es la siguiente actividad luego de remitir la consignación al proceso de logística para la instalación?

- Desconozco ya que la siguiente actividad se realiza en otro proceso
- Cobrar los saldo de la factura
- No existe una actividad que remita la consignación al proceso de logística para la instalación

En la decisión de "Dónde se encuentra el producto requerido por el cliente" ¿Cuántos posibles caminos o respuestas tiene?

- 1
- 3
- 2
- No existe esa decisión

¿Cuál es la siguiente actividad luego de archivar la retención?

- Generar una nota de crédito
- Archivar la factura
- Depende si el cliente requiere devolver producto

Según el proceso, ¿Cuándo se genera una nota de pedido?

- Según el proceso, cuando el cliente no requiere el servicio de logística para la instalación
- En el proceso no se genera una nota de pedido
- Según el proceso, cuando el producto se encuentra en un inventario externo

¿Cuándo se produce una demora en el proceso?

Tu respuesta

Anexo 14. Evaluación sobre Manual de funciones:

A continuación se propone la evaluación sobre el manual de funciones, a través de un cuestionario y de imágenes de la evaluación, tal y como la verá el usuario.

CUESTIONARIO: A continuación se describen las preguntas para la evaluación sobre las funciones de los trabajadores.

- ¿Quién es el responsable de notificar sobre un memorándum?
- Enumere dos funciones clave de desempeño del Administrador
- ¿Es una función del Administrador capacitar al nuevo personal?
- ¿Quién es el responsable de que la Hoja esté limpia y ordenada?
- ¿A quién se le debe solicitar la compra de insumos de oficina?
- ¿A quién se le debe solicitar el envío de documentos al Palo?
- ¿Quién o quiénes son los responsables de la atención al cliente dentro de las Hojas?
- Enumere dos funciones clave de desempeño del Asesor Comercial y del Asistente de Ventas
- Enumere cinco funciones operativas del Asesor Comercial y del Asistente de Ventas
- Enumere cinco funciones de apoyo del Asesor Comercial y del Asistente de Ventas
- ¿Quién o quiénes son los responsables de la generación de oportunidades?
- ¿Quiénes son los responsables de informar las condiciones y términos del servicio de logística de instalación al cliente?
- ¿Quiénes son los responsables de cobrar los saldos pendientes de facturas a los clientes?
- ¿Quién es el responsable del mantenimiento del vehículo dentro de las Hojas?
- ¿Quién es el responsable de los trabajos de mensajería dentro de las Hojas?
- Enumere dos funciones clave de desempeño del Inspector
- Enumere dos funciones operativas del Inspector
- Enumere dos funciones adicionales del Inspector

- ¿Quién es el responsable de coordinar el transporte de mercadería dentro de las Hojas?
- ¿Quién es el encargado de mantener la bodega limpia y ordenada?
- Enumere dos funciones clave de desempeño del Encargado de Bodega
- Enumere dos funciones operativas del Encargado de Bodega
- Enumere dos funciones de apoyo del Encargado de Bodega

Como se puede observar en el cuestionario se han generado algunas preguntas relacionadas con las funciones de los trabajadores, es necesario aclarar que la encuesta está realizada en base a la propuesta de manual de funciones, presentada anteriormente y por lo tanto se analizan solo los puestos de trabajo dentro del manual. A continuación se presenta la evaluación en la siguiente imagen.

¿Quién es el responsable de notificar sobre un memorándum?

- El administrador
- El vendedor
- Cualquier persona del Palo
- Desconozco la respuesta

Enumere dos funciones clave de desempeño del Administrador

Texto de respuesta corta

¿Es una función del Administrador capacitar al nuevo personal?

- Sí, si es una función
- No, no es una función
- Desconozco la respuesta

¿Es una función del Administrador capacitar al nuevo personal?

- Sí, si es una función
- No, no es una función
- Desconozco la respuesta

¿Quién es el responsable de que la Hoja esté limpia y ordenada?

- La persona encargada del mantenimiento
- El Administrador
- Cada colaborador
- Desconozco la respuesta

¿A quién se le debe solicitar la compra de insumos de oficina?

- A la Unidad de Compras
- Al Encargado de Bodega
- Al Administrador
- Desconozco la respuesta

¿A quién se le debe solicitar el envío de documentos al Palo?

- Al Administrador
- Al E.D.T.
- A cualquier unidad del Palo

Enumere cinco funciones operativas del Administrador

Texto de respuesta larga

Enumere cinco funciones adicionales del Administrador

Texto de respuesta larga

¿Quién o quiénes son los responsable de la atención al cliente dentro de las Hojas? *

- Cualquier persona que se encuentre en ese momento en la hoja
- Desconozco la respuesta
- El Asesor Comercial
- El Administrador
- El Asistente de Ventas
- El Encargado de Bodega

Enumere dos funciones clave de desempeño del Asesor Comercial y del Asistente de Ventas *

Tu respuesta

Enumere cinco funciones operativas del Asesor Comercial y del Asistente de Ventas *

Tu respuesta

Enumere cinco funciones adicionales del Asesor Comercial y del Asistente de Ventas *

Tu respuesta

¿Quién o quiénes son los responsables de la generación de oportunidades?

- El Asistente de Ventas
- Desconozco la respuesta
- El Asesor Comercial
- El Administrador
- El Encargado de Almacenamiento y Despacho

¿Quiénes son los responsables de informar las condiciones y términos del servicio de logística de instalación al cliente? *

- El Inspector y Asesor Comercial
- El Asistente de Ventas y Administrador
- El Asesor Comercial y Asistente de Ventas
- La persona que está en contacto con el cliente
- Desconozco la respuesta

¿Quiénes son los responsables de cobrar los saldos pendientes de facturas a los clientes? *

- Desconozco la respuesta
- El Asesor Comercial
- El Administrador
- El Encargado de la Unidad de Contabilidad
- El Asistente de Ventas

¿Quién es el responsable del mantenimiento del vehículo dentro de las Hojas? *

- El Asistente de Ventas
- Desconozco la respuesta
- El Administrador
- El Inspector
- El Encargado de Bodega

¿Quién es el responsable de los trabajos de mensajería dentro de las Hojas? *

- La persona que requiera el envío
- El Inspector
- El Administrador
- El Asistente de Ventas
- Desconozco la respuesta

Enumere dos funciones clave de desempeño del Inspector *

Tu respuesta

Enumere dos funciones operativas del Inspector *

Tu respuesta

Enumere dos funciones adicionales del Inspector *

Tu respuesta

¿Quién es el responsable de coordinar el transporte de mercadería dentro de las Hojas? *

- Desconozco la respuesta
- El Encargado de Bodega
- El Administrador
- El Asistente de Ventas

¿Quién es el encargado de mantener la bodega limpia y ordenada? *

- El personal de mantenimiento
- El Administrador
- El Encargado de Bodega
- La persona que la limpie o desordene
- Desconozco la respuesta

Enumere dos funciones clave de desempeño del Encargado de Bodega *

Tu respuesta

Enumere dos funciones operativas del Encargado de Bodega *

Tu respuesta

Enumere dos funciones adicionales del Encargado de Bodega *

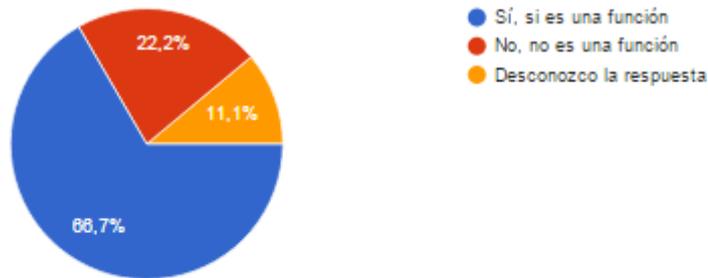
Tu respuesta

Como se puede observar en las imágenes y en base al cuestionario, se ha elaborado la propuesta de verificación para poder determinar el conocimiento de los trabajadores.

Una vez finalizadas las evaluaciones se propone calificar a los trabajadores en función de parámetros que permitan conocer si el conocimiento sobre estos temas es el requerido, para lo que se deben generar indicadores adecuados.

Otro beneficio de la herramienta expuesta es que permite conocer los datos de la evaluación de manera instantánea, a través de gráficos predeterminados, tal y como se muestra a continuación.

¿Es una función del Administrador capacitar al nuevo personal? (9 respuestas)



Como se puede observar en la imagen presentada anteriormente uno de los análisis posibles es en función de cada pregunta, sin embargo, las respuestas pueden ser exportadas a una hoja de cálculo, lo que permite personalizar el análisis en función del trabajador o de la pregunta, tal y como se muestra a continuación.

Funciones del colaborador (Evaluación Ubicación) ☆

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Formulario Complementos Ayuda Todos los cambios guardados en Drive

¿Quién es el responsable de notificar sobre un memorándum?

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Marca temporal	Nombre de usuario	¿Quién es el responsable de notificar sobre un memorándum?	Enumere dos funciones clave de desempeño del Administrador	¿Es una función del Administrador capacitar al nuevo personal?	¿Quién es el responsable de que la Hoja esté limpia y ordenada?	¿A quién se le debe solicitar la compra de insumos de oficina?	¿A quién se le debe solicitar el envío de documentos al Palo...
2	24/11/2015 12:53:16	calidad@paloalto.com.ec	El administrador	a. Cumplir y supervisar el cumplimiento d	Sí, si es una función	El Administrador	Al Administrador	Al Administrador
3	24/11/2015 13:04:37	procesos@paloalto.com.ec	El administrador	Cumplir y supervisar el cumplimiento del Re	Sí, si es una función	El Administrador	Al Administrador	Al Administrador
4	30/11/2015 9:24:36	administracion.cuenca@paloalto.com.ec	El administrador	administrar la hoja, cumplir y hacer cumplir l	Sí, si es una función	El Administrador	Al Administrador	Al Administrador
5	30/11/2015 9:37:49	odega.loja@paloalto.com.ec	El administrador	generar egresos, anular guías de remisión	Desconozco la respue	El Administrador	Al Administrador	Al Administrador
6	30/11/2015 10:56:31	ventas.cuenca1@paloalto.com.ec	El administrador	Administracion de las cajas, egresos e ingre	Sí, si es una función	La persona encargada	Al Administrador	Al Administrador
7	30/11/2015 11:53:13	ventas.loja1@paloalto.com.ec	El administrador	-Verificar que el personal cumpla cada una	Sí, si es una función	Cada colaborador	Al Administrador	A cualquier unidad del
8	30/11/2015 11:58:10	odega.cuenca@paloalto.com.ec	El administrador	1. Reportes 2. Ordenes de gasto	No, no es una función	Cada colaborador	Al Administrador	Al Administrador
9	30/11/2015 15:31:14	ventas.loja@paloalto.com.ec	El administrador	Cumplir y supervisar los procedimientos den	Sí, si es una función	Cada colaborador	Al Administrador	Al Administrador
10	30/11/2015 16:22:36	administracion.loja@paloalto.com.ec	El administrador	Cumplir y hacer cumplir el reglamento intern	Sí, si es una función	El Administrador	Al Administrador	Al E.D.T.