



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE  
LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGISTER DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa  
IMC RUILOVA CIA LTDA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

AUTORA: Ruilova Freire, María Fernanda

DIRECTOR: Balladares Arreaga, Gonzalo Lennin Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

2017



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister  
Gonzalo Lennin Balladares Arreaga  
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por María Fernanda Ruilova Freire, sobre el tema: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA, ha sido cuidadosamente revisado por el suscrito, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, enero del 2017

-----  
f.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Fernanda Ruilova Freire, declaro ser la Autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (Operativo) de la Universidad".

f.....

Autor: María Fernanda Ruilova Freire

C.I: 1104010275

## DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Hago ostensible mi más sincera gratitud a mis padres, por sus consejos, sus valores y por la motivación constante, que me han permitido ser una persona de bien, a mi esposo Jimmy a mis hijos Sebastián y María Laura por su amor y porque conjuntamente han luchado conmigo en este largo propósito.

Al apoyo incondicional de mis hermanos, cuñadas y sobrinos. A mis abuelitos queridos del cielo y de la tierra, quienes velan por mí; a mis tíos, y primos que me impulsaron siempre a seguir adelante.

Mi gratitud para los maestros, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis. A mi Profesor Guía, por su apoyo ofrecido en este trabajo y su tiempo compartido en el desarrollo de mi formación profesional.

**María Fernanda Ruilova**

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a nuestros docentes, los cuales supieron brindar sus conocimientos con verdadero sentido de responsabilidad.

Agradezco a mi Director Mgtr. Gonzalo Balladares, quien con su valioso tiempo aportó con sus conocimientos y sugerencias para culminar con éxito la investigación.

A la Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA por brindar todos los recursos necesarios.

A todos y cada una de las personas que de alguna manera incentivaron y aportaron para la feliz culminación de esta tesis.

**María Fernanda Ruilova**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
ABSTRACT .....	9
CAPÍTULO I.....	12
ANTECEDENTES .....	12
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.2. Justificación .....	13
1.3. Objetivos .....	14
1.4. Alcance.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Gestión de Procesos.....	16
2.2. Clasificación de los Procesos .....	18
2.3. Principios de la Gestión por Procesos .....	19
2.4. Herramientas Utilizadas en la Gestión por Procesos. ....	20
2.5. Seguimiento y Medición de Procesos. ....	22
2.6. Indicadores de Gestión.....	22
2.7. Metodología para la mejora de procesos.....	23
CAPÍTULO III .....	26
METODOLOGÍA .....	26
CAPÍTULO IV .....	31
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA IMC RUILOVA CIA. LTDA. ....	31
4.1. Reseña Histórica.....	32
4.2. Marco Legal.....	32
4.3. Organizacional. ....	33
4.4. Productos.....	37
4.5. Sus Clientes .....	37

4.6.	Resultados de las encuestas a los empleados y clientes (ver anexo 5-6) .....	38
4.7.	Resultados de las entrevistas a los gerentes de la empresa .....	39
4.8.	Análisis de entrevistas y encuestas a gerentes, empleados y clientes .....	40
CAPÍTULO V .....		41
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA IMC RUILOVA CIA LTDA .....		41
5.1.	Identificación y Secuencia de los Procesos .....	42
5.2.	Descripción y Seguimiento de los Procesos Actuales.....	44
5.3.	Flujogramas.....	46
5.4.	Propuesta de Mejora de Procesos.....	90
CONCLUSIONES:.....		91
RECOMENDACIONES.....		92
BIBLIOGRAFÍA: .....		93
DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:.....		93
ANEXOS .....		94



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente investigación fue desarrollada en IMC RUILOVA CIA LTDA y tiene como propósito implementar un modelo de gestión por procesos. Este modelo, a su vez implica objetivos principales como son: dar solución a los inconvenientes y falencias que han venido surgiendo en la ejecución de tareas cotidianas; conseguir mayor satisfacción en los clientes internos y externos; incrementar la productividad de la organización, reducir costos internos innecesarios, acortar plazos de entrega en los productos, todo ello, se podrá lograr si el modelo propuesto es difundido ante el recurso humano de la empresa, puesto en práctica y replicado en los departamentos y sobre todo tener presente la gran responsabilidad de mantener un control y mejora continua.

Para que la investigación fluya con éxito, fue necesario partir de una primera actividad primordial, realizar un diagnóstico de la empresa y luego proceder con el levantamiento de un mapa de procesos, el cual permitió hacer un análisis, en tiempo real, sobre la secuencia de las actividades que se genera, así como la forma de gestionarlos.

**PALABRAS CLAVES:** gestión por procesos, descripción de procesos, diagrama de flujo de procesos.

## **ABSTRACT**

This research was developed in IMC RUILOVA CIA LTDA and aims to implement a process management model. This model, in turn implies main objectives as: to solve the inconveniences and shortcomings that have been arising in the execution of daily tasks; to achieve greater satisfaction in internal and external customers; increase the productivity of the organization, reduce unnecessary internal costs, shorten delivery times in products, all this can be achieved if the proposed model is disseminated to the company's human resource, implemented and replicated in departments and on all bearing in mind the great responsibility of maintaining continuous control and improvement.

In order the research flows successfully, it was necessary to start from a first primordial activity, to make a diagnosis of the company and then proceed with the survey of a process map, which allowed a real-time analysis of the sequence of the activities that are generated, as well as the way of managing them.

**KEY WORDS:** process management, process description, process flow diagram.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan constantemente a un entorno cambiante, este ambiente las obliga a ser más competitivas, para poder alcanzar el nivel más alto de satisfacción del consumidor. Es por ello, que la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA, preocupada por convertirse en una las mejores opciones para la ciudadanía lojana, permitió que se realice mediante un trabajo investigativo, la implementación de un modelo de gestión por procesos, para lo cual fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Esta propuesta, motivó a obtener conocimientos teóricos y empíricos referentes a la forma de desarrollar un proyecto de investigación y a temas relacionados con la gestión de procesos. Sintetizándolos de la siguiente manera: el capítulo I hace referencia a la propia investigación y a los objetivos que se pretende alcanzar en el desarrollo del trabajo; el capítulo II nos relata la metodología utilizada, así como el tipo de estudio, la población involucrada, los instrumentos que fueron necesarios para obtener la información en el capítulo III hace referencia al marco teórico, destacando la importancia de la gestión por procesos, su clasificación, principios, procedimientos, todos estos aspectos deben aplicarse manteniendo una secuencia que no se puede obviar bajo ninguna circunstancia; otra parte importante, es el contexto del capítulo IV que hace referencia a los aspectos generales de la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA, el marco legal, los productos que ofrece, los clientes potenciales y proveedores. Toda la información recopilada en los capítulos del I al IV sirvió para plantear la propuesta que consta en el capítulo V, permitiendo una visión general del tema de estudio, y asimismo, proporcionando fundamentos reales para sacar las conclusiones y plantear las recomendaciones.

El resultado de la investigación permitió a IMC RUILOVA CIA LTDA, deducir lo importante que es en la actualidad, llevar un sistema de gestión de procesos y que implica muchos beneficios tales como: ahorro económico y de tiempo, recurso humano integrado, mayor satisfacción en el cliente y un clima organizacional más relajado.

IMC RUILOVA CIA LTDA se encuentra en una etapa de reestructuración organizacional, ello y el anhelo de convertirse en una empresa con una posición altamente competitiva permitieron que sus directivos fomenten la idea de implementar y poner en marcha la propuesta de un modelo de gestión por procesos, para mantener regulados y documentados los procesos.

Asimismo, la empresa se compromete en dar seguimiento al proyecto, en implementar el sistema en todas las áreas y ejecutar mejoras continuas de acuerdo a los cambios que se susciten en este ámbito. El desarrollo de la investigación se facilitó porque el personal colaboró de manera libre y espontánea para brindar la información requerida. Sin embargo, existieron limitaciones, el personal no tenía conocimiento de la gestión hubo escasa disponibilidad de tiempo y, finalmente se dio un cambio de estructura funcional de la empresa que afectó a los procesos.

El resultado del proyecto se dio mediante la observación directa, entrevistas y encuestas que se desarrollaron a los directivos y empleados de la empresa.

**CAPÍTULO I**  
**ANTECEDENTES**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

En la actualidad las organizaciones independientemente de su tamaño y de su actividad o sector deben enfrentarse a situaciones más competitivas en las que se deben tomar en cuenta la satisfacción de los clientes.

Actualmente la Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA, presenta dificultades en el manejo de la información, la línea a seguir y las funciones que cada uno de los empleados desempeña en los diferentes cargos, desconocen que actividades realmente les competen llevar a cabo.

La empresa se ha visto afectada al no contar en forma oportuna con un servicio de distribución eficiente para cubrir los requerimientos de los clientes, el área comercial por su parte se siente desmotivada al no tener la “certeza” de que los pedidos sean entregados a tiempo, creando un malestar tanto en nuestros clientes internos como externos.

La identificación de los problemas actuales y el desarrollo de un modelo de gestión basado en el proceso con indicadores de gestión permitirán que el personal administrativo maneje de una forma uniforme y eficiente los procesos en los que estén involucrados dentro de la empresa

## **1.2. Justificación**

El Ecuador y el mundo se encuentra frente a un exigente proceso comercial como es la globalización, mediante la apertura de mercados a nivel mundial, por lo que es prioridad que las comercializadoras ecuatorianas se ajusten a niveles óptimos de competitividad para no ser desplazados de sus propios mercados, tendiendo a mejorar varios aspectos como son: Servicio, Calidad y Precio entre otros factores que en buena medida requieren de una adecuada organización administrativa interna.

IMC RUILOVA CIA LTDA es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo con más de 30 años en el mercado del austro , en este tiempo ha introducido al mercado productos que son actualmente líderes en marcas.

El modelo de gestión pretende que IMC RUILOVA CIA LTDA cuente con todos los proceso que permita visualizar el logro de los objetivos basados en su filosofía empresarial, para lo cual se diseñaran indicadores que tiene como finalidad medir si estos procesos se están

cumpliendo conforme a los objetivos planteados, también, servirán para determinar la capacidad y eficiencia de los mismos. Los resultados ayudarán a identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad, evaluar oportunamente la gestión de la empresa, brindar un aporte en la toma de decisiones, orientar actividades hacia los objetivos lo que conllevará a fijar metas y evaluar el desempeño, promoviendo la eficiencia para la satisfacción del cliente.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia una propuesta de gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA, en la Ciudad de Loja, con la finalidad de establecer las causas que estarían reduciendo la calidad de servicio al cliente
- Elaborar una propuesta de mejora en los procesos que ejecuta IMC RUILOVA CIA LTDA, a través de la implementación de la gestión por procesos.

### **1.4. Alcance**

La presente propuesta de investigación analiza los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se desarrollan en la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA, a través de conocer, estandarizar y mejorar sus procesos, buscando la interacción de todos los entes relacionados con esta actividad

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Gestión de Procesos**

En la actualidad la Gestión por Procesos en las organizaciones es muy importante, ya que de ella se logra alcanzar crecimientos continuos en todos los ámbitos de la empresa, ayuda a implantar estrategias, metodologías, que permiten alcanzar objetivos.

Según Bravo (2011), la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización, aporta las identificaciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en proceso son facilitadores.

“Los procesos constituyen pasos, acciones, tareas, movimientos o gestiones que se suceden de una manera determinada y que van dirigidos a obtener un producto, un cambio, un documento, la constitución de un objeto, la mejora de la salud o la producción de una obra artística” (Carnota, 2011).

Los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, por lo tanto su diseño y operación deben ser función de los resultados esperados para con ellos conseguir la máxima satisfacción y eficiencia interna.

Por otra parte el Modelo EFQM indica que un Sistema de Gestión de una matriz general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

Otro autor define a la gestión como “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobado posteriormente el nivel de consecuencia)” (Maldonado, 2010, pag.137).

“Gestión de Procesos se basa en la identificación, análisis, definición, monitoreo-evaluación y perfeccionamiento de los procesos de la organización” (Paganini, 1996, p.87). Lo que contribuye a la obtención de los resultados deseados medidos en función de mortalidad, producción o aprovechamiento de la capacidad y satisfacción de los clientes y su familia.

Para Arias. C (2007) , el procesos lo define como una secuencia de tareas o actividades con el fin de generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir una SALIDA, útil a un destinatario a partir de unos recursos, con un resultado definido, medible y repetible que, a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente.

Una definición importante es la “secuencia de actividades lógicas diseñadas para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor” (Quintillán, 1995.pag. 144).

El principio de gestión de EFQM, este fundamento permite a las empresas “tener más rapidez y precisión en la toma de decisiones, gestionar de manera sistemática, y las decisiones relativas con las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que influye en todos los grupos de interés”

Si hablamos de las empresas privadas que están en constante lucha con la competencia, se necesita implementar niveles constantes de gestión que satisfagan a diario las necesidades de los clientes, solo de esta manera se puede contar con una herramienta diferenciadora en el logro de los resultados.

Finalmente para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades, estas actividades deben tener una forma secuencial a la que llamamos mapa de procesos el mismo que servirá para tener una visión clara de las actividades que aportan al producto/ servicio recibido por el cliente. Para elaborar este mapa de procesos debe intervenir toda la organización, por la persona al que conozca de los diferentes procesos que se realizan o se debe realizar en las empresas.

## 2.2. Clasificación de los Procesos

Peteiro (2002), en Gestión basada por procesos, proponen la siguiente clasificación de procesos:

- 2.2.1. Procesos Estratégicos.-** Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a largo plazo, se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren relacionados a factores claves o estratégicos.
- 2.2.2. Procesos Operativos.-** Aquellos procesos que están vinculados directamente con la realización del producto, y/o presentación del servicio. Estos son los procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores importantes de la empresa.
- 2.2.3. Procesos de Apoyo.-** Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.



*Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos*

### Ilustración Nro1

**Fuente:** Modelo Para la Agrupación de Procesos

**Elaborado por:** María Fernanda Ruilova.

Otra clasificación que tenemos que tener muy en cuenta ahora en este siglo son las normas ISO 9001 son las siguientes:

- ✓ **Procesos de Planificación.-** Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.

- ✓ **Procesos de Gestión de Recursos.-** Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (Humanos, Infraestructura y Ambiente de Trabajo)
- ✓ **Procesos de Realización del Producto.-** Permiten llevar a cabo la producción y/o prestación de servicio.
- ✓ **Procesos de Medición, Análisis y Mejora:** Permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos analizarlos y establecer acciones de mejora.

### 2.3. Principios de la Gestión por Procesos

“Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en secuencias obteniendo productos o salidas a partir de unas entradas o salidas de materias primas” (Miles, 1995, p.34).

En la empresa aunque no hayan procesos identificados, todas las empresas lo tienen, básicamente constituye lo que la empresa hace y como lo hace.

Dentro de la empresa todas las tareas tienen que ser incluidas dentro del proceso:

- No existe procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o sin un proceso.

La gestión por procesos nos lleva:

- Una estructura lógica de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que ayuden a evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto internos como externos.
- Una designación de responsables de procesos, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (compras, ventas, distribución, entre otros)

“Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo” (Peteriro, 2002, p.23). Para lo cual debemos tener presente, los siguientes principio de Gestión de la calidad:

- ✓ **Organización Enfocada al Cliente.-** la parte que tiene que cuidar la empresa son sus clientes, comprender sus necesidades actuales y futuras y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ✓ **Liderazgo de la Dirección.-** los líderes son muy importantes para la toma de decisiones de una empresa deben de crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ **Participación del Personal.-** la participación del personal tiene que ser enfocado al cumplimiento de sus funciones, esas es la esencia de una organización y su compromiso permite que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa
- ✓ **Enfoque Basado en Procesos.-** un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestiona como un proceso.
- ✓ **Enfoque de Sistema para la Gestión.-** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionarlos como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ **Mejora Continua.-** se enfoca al desarrollo eficaz aplicando las políticas de calidad de la empresa.
- ✓ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.-** son muy importantes los datos y la información.
- ✓ **Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.-** una empresa son independiente y a su vez es beneficiosa si aumenta la capacidad para crear un valor de crecer.

Todos los principios son muy importantes para mantener un sistema de aseguramiento de la calidad, es por eso que hay que tomar en cuenta cada uno de ellos y hacer un seguimiento continuo de los mismos.

#### **2.4. Herramientas Utilizadas en la Gestión por Procesos.**

Galloway (2002) afirma: Que para obtener una buena gestión en el desarrollo de la gestión por procesos es necesario aplicar los siguientes procedimientos (p.86).

- Auditoria Interna.- es una herramienta importante la misma que debe cumplir con un enfoque a la gestión por procesos, y ser un elemento de gestión de la calidad.
- Autoevaluación.- Se realiza un análisis metódico, ordenado y constante de los procesos y sus resultados. Es una herramienta del responsable del proceso, cuyo valor

principal es el compromiso con los planes de acción que su realización promueve en el auto evaluador, esto constituye una cultura común en la empresa.

- El Cuadro de Mando del Proceso.- es un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y resultado de procesos que orienta a la organización, apoya los lineamiento, facilita la comprensión de la realización entre funcionarios, asegura que la gestión de todos días este bajo control y sirve de soporte para la comunicación interna de la empresa, el mismo que tiene que ser fácil de entender.

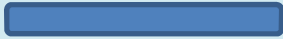





### 2.4.1. Diagrama de Procesos.

Los diagramas facilitan la descripción del trabajo en lo que se refiere a sistemas y procedimientos. La descripción a través de diagramas refleja el vínculo de las actividades con los responsables de su ejecución.

A continuación ejemplos:



**Ilustración 2.** Mapa de Procesos De Una Empresa  
**Tomado de:** Centro de Salud Viracacha  
**Elaborado:** María Fernanda Ruilova

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Inicio de un proceso
	Actividad
	Decisión
	Conector
	Documento
	Flujo

**Ilustración 3.** Símbolos de los Diagramas de Flujos  
**Tomado de:** Instituto Andaluz de Tecnología  
**Elaborado:** María Fernanda Ruilova

## 2.5. Seguimiento y Medición de Procesos.

“El objetivo es evaluar los procesos establecidos para de esta manera cumplir con los objetivos planteados, por lo tanto es necesario que tengamos en cuenta las actividades que no aportan valor, reducir el tiempo mínimo, considerando la realización de un proceso con eficiencia y eficacia., asegurar el cumplimiento de los plazos, aplicar las normas de la empresa y sus políticas” (López, 2011, p.73).

Hay que tener en cuenta que el seguimiento de los procesos permitirá detectar falencias, cumplimiento de indicadores de gestión y llevar a cabo acciones de mejora para lograr los objetivos planteados.

## 2.6. Indicadores de Gestión.

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia (Arias, 2008, p.52).

Los indicadores deben ser: medibles, entendibles, controlables, de procesos y de resultados.

Además se puede diferenciar la siguiente categorización de indicadores que se pueden encontrar en la gestión de pedido.

- **Indicadores de cumplimiento:** están relacionados con las razones que indica el grado de tareas o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea o proceso, están relacionados con las razones o métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora como por ejemplo evaluación de los procesos en las gestiones de compras.
- **Indicadores de eficiencia:** tienen que ver con la productividad, miden el nivel de ejecución del proceso, están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la adquisición de materiales que se adquieren para el desarrollo de los trabajos.
- **Indicadores de eficiencia.-** son aquellos que miden lo bien o mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios de los destinatarios del mismo.
- **Indicadores de eficiencia.-** son aquellos que miden el consumo de los recursos.
- **Indicadores de gestión.-** tiene que ver con gestionar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados dentro de una empresa, están relaciones con las razones que permiten administrar un proceso.

Los propósitos y beneficios de los indicadores de gestión tienen un objeto, el de aportar a la organización, pero para que puedan cumplir con estos objetivos es importante que:

- Comuniquen las metas.
- Identifiquen los problemas y oportunidades
- Diagnostiquen problemas,
- Entiendan procesos.
- Definan responsabilidades.
- Mejoren el control de la empresa.
- Identifiquen acciones necesarias
- Midan comportamientos

## 2.7. Metodología para la mejora de procesos

La metodología para llevar a cabo la mejora de los procesos, se compone de tres etapas fundamentales que se relacionan en un bucle cerrado de mejora continua como se indica:





**Ilustración 4.** Ciclo Cerrado de Mejora Continua  
**Fuente:** Club Gestión de la Calidad  
**Elaborado:** María Fernanda Reilaba

El primero es construir el equipo de mejora del proceso atendiendo a las necesidades de los componentes del mismo, cobertura de actividades de proceso

**Etapa de evaluación.-** esta etapa se lleva a cabo en varios pasos:

- Organizarse como el equipo de mejora de procesos.
- Establecer una visión general del proceso y un mapa simple, preliminar del mismo.
- Formar equipo con el cliente: someter el proceso a su evaluación en función de sus necesidades, expectativas y experiencias.
- Estudiar la valoración del cliente conjuntamente con la visión del proceso que tienen los distintos miembros del equipo. Establecer puntos críticos y prioridades.

**Etapa de análisis.-** la etapa de análisis puede llevar varios pasos:

- Establecer puntos de referencia
- Investigar las causas de los defectos y de las ineficiencias y desarrollar soluciones.
- Conseguir acuerdos y trazar planes y proyectos de mejora

**Etapa de mejora.-** esta etapa se lleva a cabo en dos pasos:

➤ **Prueba piloto de los cambios de trabajo.**

- Seguir el plan de implantación.
- Observación de la efectividad: registro de resultados.
- Tomar nota y solucionar las dificultades.

➤ **Extensión de la solución,**

- Documentación necesaria del nuevo proceso.
- Difusión en la organización.
- Extensión en todas las áreas de la empresa susceptible de aplicación.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### 3.1. Metodología utilizada

Para el desarrollo de esta investigación denominada “Diseño de un modelo de gestión para la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA., primordialmente fue necesario realizar un levantamiento de información, haciendo referencia a los procesos actuales que se manejan dentro de la empresa en estudio, para de esta forma determinar su funcionalidad y en caso de ser necesario realizar una propuesta de mejoras.

Es importante mencionar que para determinar lo propuesto fue necesario utilizar como herramientas base la encuesta y entrevista, las cuales fueron aplicadas a los empleados y a los altos mandos, como lo son Gerencia General, Gerente de Comercialización y Gerente de Negocios. Además se aplicó como técnica la observación de campo, en la cual se pudo palpar la realidad de los procesos que se viven a diario en la empresa, permitiendo tener una óptica más amplia y clara de la compañía. (Anexo 3- 4)

Por otra parte para poder realizar un análisis minucioso se aplicó los siguientes métodos:

**Métodos.-** Para establecer el desarrollo del trabajo de investigación, se ha utilizado los siguientes métodos: Descriptivo, analítico, deductivo.

**Método descriptivo.-** el cual sirvió para evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre si

**Método analítico.-** nos permitirá tener las experiencias de los empleados, analizar el ambiente real de la empresa, la forma de involucrarlos en los procesos que se deben realizar, para explicar las relaciones entre estos elementos y el todo, lo cual nos condescenderá tener una visión de unidad.

**Método deductivo:-** se lo utilizó, ya que el pensamiento va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones, en el cual se hace uso de una serie de herramientas e instrumentos que sirven para conseguir los objetivos propuestos de llegar al punto o esclarecimiento requerido.

### **3.2 Identificación de los procesos actuales en IMC RUILOVA CIA LTDA.**

Dentro de la empresa identifiqué los procesos, para lo cual debo tomar en cuenta algunos factores como la satisfacción del personal que labora y la de los clientes, es decir qué tipo de procesos son los más adecuados o pueden ser mejorados con la finalidad de contribuir al éxito y desarrollo empresarial.

De igual forma se considera en la identificación de los procesos la influencia de los factores claves de éxito y el efecto en la misión y estrategia de la empresa. Las herramientas utilizadas en el levantamiento de la información fueron: Entrevistas, encuestas, observación directa.

En base a estas herramientas se involucró a los responsables de los procesos operativos con la finalidad de obtener conocimientos claros sobre las diferentes actividades que realizan en la empresa. Adicionalmente se realizaron observaciones directas, las cuales permitieron dar aval de las actividades expuestas en las reuniones de trabajo.

IMC RUILOVA CIA LTDA, en la actualidad no posee un esquema definido de procesos, la presente investigación buscó establecer paso a paso la macro estructura basándonos en la clasificación de procesos señalada en el marco teórico, para tal fin se realizaron entrevistas con el Gerente General, Gerente Comercial y el Gerente de Negocios (anexo 4), esta información permitió identificar los procesos de tipo estratégico y de apoyo

### **3.3. Descripción de los procesos actuales.**

La descripción lo haré mediante el mapa de procesos que permitirá identificar y conocer su estructura.

La descripción de un proceso asegura que las actividades se lleven de manera efectiva y estas se las pueden describir mediante un diagrama de proceso, actividades del proceso, indicadores, y descripción del proceso. El primero representa actividades de manera gráfica, en cambio el de actividad, indicadores, y descripción de procesos, es un soporte de la información que recaba los datos importantes para el control de las actividades definidas, tal como lo señalamos en el capítulo VI.

### **3.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados**

Esto permitió saber qué se está obteniendo, si se está cumpliendo los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras. También hay que aclarar que no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente y por eso la Gestión basada en procesos es flexible y permite medir procesos de forma cualitativa, en este contexto se emplearán las técnicas de la (entrevista y la encuesta) que servirán para obtener la información, esto con relación a lograr los objetivos propuestos.

Los datos que fueron recogidos serán analizados y explicados en función de las variables planteadas en el sentido de poder determinar cuáles son las razones para que no se haya cumplido con efectividad los procesos, de la misma manera se recurrirá a la técnica de análisis de contenidos, aspectos cuantitativos para poder determinar si el fenómeno es medible y replicable utilizando un lenguaje apropiado.

El procesamiento de la información lo realice para adquirir conocimientos sobre el objeto de estudio, es decir a través de aplicaciones objetivas y sistemáticas, en datos que pudieron ser analizados y cuantificados para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa sobre el uso de los procesos.

### **3.5. Propuesta de mejora de los procesos**

La información obtenida del seguimiento y medición de los procesos son analizados para conocer su evolución, con el fin de saber si estos alcanzan los resultados planificados y dónde existen oportunidades de mejora, es decir buscan la mejor alternativa para dar solución al problema.

### **3.6. Técnicas**

Las técnicas de investigación utilizadas en el presente trabajo investigativo tenemos los siguientes:

**Encuesta.**- Se realizaron: 36 encuestas a todos los empleados de la empresa), donde se les formulo siete preguntas cerradas, claras y precisas (Ver anexo 2) , para obtener información respecto a las actividades y procesos que se realizan en la empresa.

- 346 encuestas a los clientes de la empresa, donde se les formuló 7 preguntas (Ver anexo 3). Para obtener información sobre la frecuencia de sus pedidos, procedimientos para solicitar mercadería, procedimiento para realizar devoluciones de productos, etc.

Cálculo de la muestra:

$N=3.500$  clientes, para el 95% de confianza  $Z = 1,96$ ,  $\sigma = 0,5$ , y  $e = 0,05$ .

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$
$$n = \frac{3.500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(3.500 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$
$$n = \frac{3.500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(3.500 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 346$$

**Entrevista.**- Se realizaron 3 entrevistas, al Gerente General, Gerente de Negocios y Gerente Comercial (Ver anexo 5) se les formularon 9 preguntas respecto a la estructura de procesos, gestión de procesos actuales y la mejora de procesos.

**CAPÍTULO IV**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA IMC RUILOVA CIA.**  
**LTDA.**



## **4. ASPECTOS GENERALES DE IMC RUILOVA CIA LTDA**

### **4.1. Reseña Histórica**

IMC RUILOVA CIA LTDA, empresa comercial con aproximadamente ocho años de funcionamiento y dedicación a la distribución de productos de consumo masivo en la provincia de Loja y Zamora Chinchipe, actualmente viene atravesando un proceso de cambio de gestión a manos de una nueva administración que corresponde a la segunda generación de este legado de empresas familiares.

La empresa desde sus inicios, ha sido administrada por sus propietarios con un enfoque netamente empírico, sin embargo a base de tenacidad y sacrificio, ha logrado mantenerse y establecerse en un mercado muy competitivo, sorteando el entorno de complejidad que puede afectar a toda organización a través de los años

Desde sus inicios, la empresa apporto a la comercialización de productos de consumo, siendo las importaciones las más referentes y actualmente cuenta con distribución de marcas como: Súper, Lava, Hada entre otras.

Pero hay que destacar que IMC Ruilova Cia Ltda pese a la situación económica actual que atraviesa el país ha logrado mantenerse vigente en el mercado, gracias al trabajo de los directivos y al apoyo de los clientes. No obstante en tiempos complejos es donde hay que tomar con fuerza las riendas de los negocios y desarrollar procesos de mejora que permitan fortalecer la actividad empresarial.

Es así que la segunda generación de esta empresa familiar viene trabajando con miras a desarrollar planes de acción que promueven una eficiente gestión empresarial. Después de un análisis interno la administración ha llegado a determinar que las áreas administrativas y operativas requieren de un nuevo modelo de gestión, por lo que se ha planteado entrar en un proceso de mejora continua.

### **4.2. Marco Legal**

La empresa IMC RUILOVA CIA LTDA se legaliza el 19 de enero 2009. Los comparecientes deciden hacer de Responsabilidad Limitada, que se someterá a la disposición de la Ley de Compañías del Código de Comercio, a los convenios de las partes, a las normas de código civil y el siguiente estatuto:

NOMBRE: IMC RUILOVA CIA LTDA

DOMICILIO: Ciudad de Loja y por resolución de la junta general podría establecer agencias, sucursales o establecimientos uno o más dentro del País.

OBJETO SOCIAL: Consiste en realizar importación, distribución, exportación y comercialización de alimentos, productos de primera necesidad y de consumo masivo en general, agrícolas, pecuarios e industrializados.

PLAZO: El plazo de duración es de treinta años.

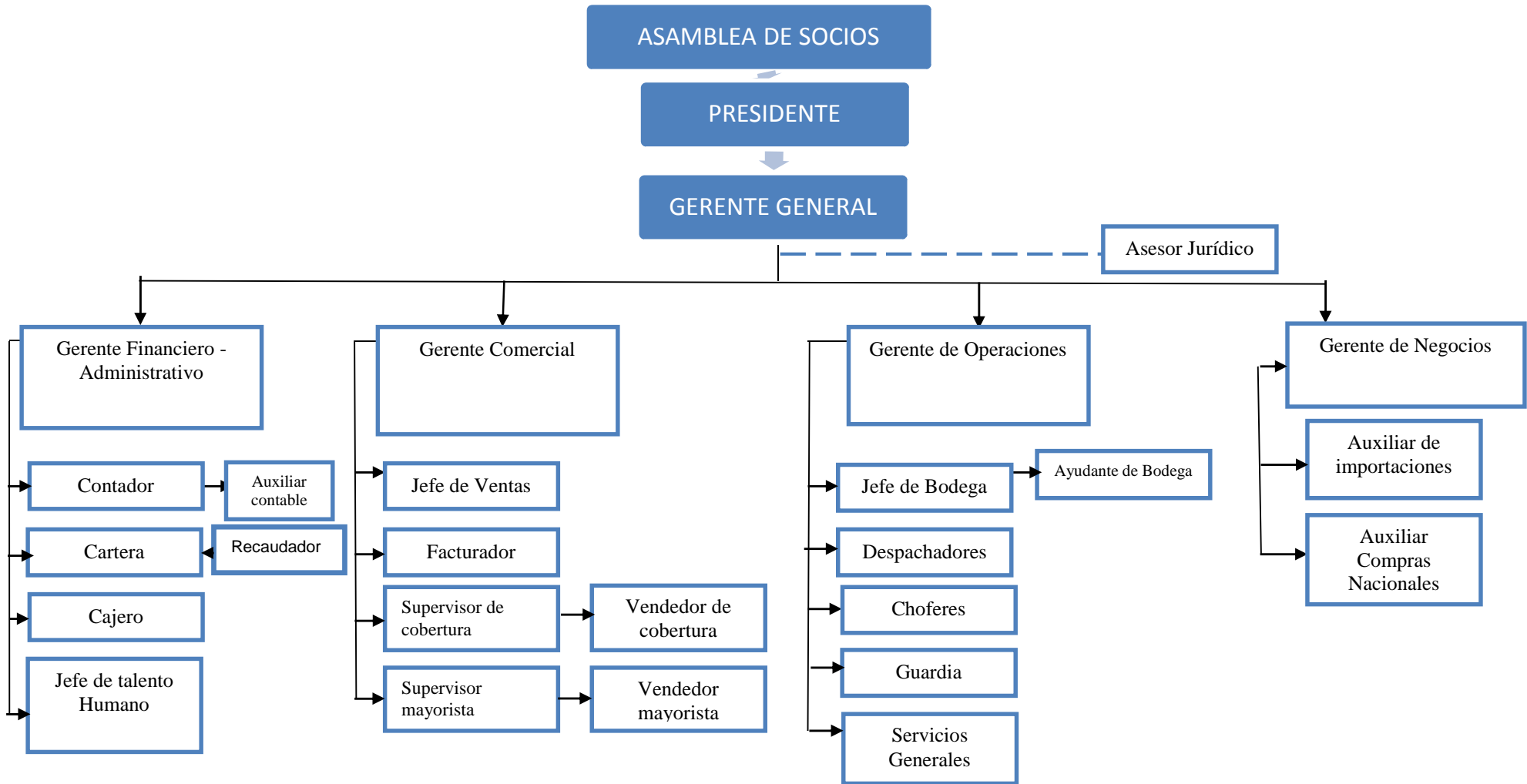
CAPITAL Y PARTICIPACIONES: El capital social de la Compañía es de cuatrocientos dólares dividida en cuatrocientas participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un dólar cada uno, las mismas que están representadas por el certificado de aportación correspondiente, con la Ley y estos Estatutos, certificado que está firmado por el GERENTE GENERAL y PRESIDENTE de la COMPAÑÍA. El capital de la compañía se lo puede aumentar por la Junta General de Socios con el consentimiento de las dos terceras partes del Capital Social presente en la sesión.

Del Gobierno y de la Administración Tributaria La Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA está obligada a cumplir con: Anexo Accionistas, Anexo de Relación de Dependencia, Anexo Transaccional Simplificado, Declaración de Impuesto a la Renta, Declaración de Retención en la Fuente, Declaración Mensual de IVA, Informe Mensual a la DINARDAP, Informe Anual a la Súper Intendencia de Mercados

#### **4.3. Organizacional.**

La Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA cuenta con Organigrama Funcional.

# IMC RUILOVA CIA LTDA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



**Ilustración N° 5:** Organigrama Estructural  
**Fuente:** IMC RUILOVA CIA LTDA.  
**ELABORADO:** Maria Fernanda Ruilova

## **MISIÓN DE IMC RUILOVA CIA LTDA**

Somos una empresa nacional que orienta su actividad a la distribución de productos de consumo masivo y enfoca sus directrices hacia la satisfacción del cliente ofreciendo productos de alta calidad, servicio calificado, los mejores precios, y la eficiencia en los tiempos de entrega.

Para ello cuenta con la infraestructura y el capital humano capacitado, comprometido con el crecimiento de la empresa para alcanzar los objetivos planteados.”

## **VISIÓN DE IMC RUILOVA CIA LTDA**

“Consolidamos el compromiso de ampliar la gama de productos importados ofreciendo la mejor calidad - servicio y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y accionistas, fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo”

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

- **Liderazgo.** Alcanzar el liderazgo del mercado en especial de nuestros productos importados a través de la actualización en forma permanente de los procesos y la infraestructura tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda del mercado.
- **Rentabilidad:** Lograr altos niveles de rentabilidad a través de la productividad, y la administración de los recursos económicos, de manera que permitan el desarrollo de las actividades de la empresa.
- **Gestión tecnológica:** Conocimiento de las alternativas en el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas del país siendo una fuente generadora de empleo.
- **Calidad.** Satisfacción de los requerimientos del cliente a través de la oferta de una amplia gama de productos.

## **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

- Los principios corporativos fueron establecidos de acuerdo a las estrategias que implementa la empresa.

- **Cumplimiento:** La Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA busca siempre el cumplimiento de los objetivos propuestos, midiendo la satisfacción de los clientes, el nivel del servicio y la calidad de la compra.
- **Crecimiento:** Implementamos políticas y estrategias que promuevan un crecimiento continuo y rentable.
- **Tecnología:** La Empresa se compromete a manejar siempre las últimas tecnologías, con el ánimo de mejorar y mantener el nivel de Servicio al Cliente y la Eficiencia a Nivel Interior.
- **Calidad:** La Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA busca siempre vender calidad en el producto como Calidad en el Servicio.
- **Precios Competitivos:** El ofrecimiento a los clientes es siempre tener los mejores del mercado con la finalidad de cumplir las expectativas y garantizar satisfacción total.
- **Valores:** EFICACIA

Los principios corporativos de la Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA son:



**Ilustración 6:** Principios Corporativos

**Fuente:** Administración por Resultados. Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes

**Elaborado por:** María Fernanda Ruilova

#### 4.4. Productos.

La Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA posee en la actualidad un portafolio de productos, los mismos que están clasificados por proveedor (Ver anexo 6). A continuación se presenta el producto por proveedor en forma sintetizada.

Artículo	
<b>CALBAQ S.A</b>	<b>MARCELLOS</b>
TIPS BAÑO GERM CEREZA 90G * 144	MOSTACREAM MARCELLOS BALDE CJ*4U
<b>DAVET</b>	<b>MONTERREY</b>
PIX INSEC T AROMAT 1/2 LT *24U	AZÚCAR BLANCA 1KG *50U
<b>DIMABRU</b>	<b>MULTIPRODUCTOS ECUADOR S.A.</b>
CEPILLO , CERA AMARILLA , CLORO	GELATINA CAPRY 500GR SURTI *20
<b>JABONERIA WILSON</b>	<b>PASTIFICIO AMBATO C.A.</b>
BARRA ARRANCAGRASA 200GR *48U	ARROZ DE CEBADA
<b>SIMPLE</b>	<b>QUALA ECUADOR S.A.</b>
ACEITE ONLY ONE 120CC *48U	BONICE FRESA STARK 10U *15DPL
<b>AGROVANIC</b>	<b>SOYARD</b>
FIDEO BANNKETTI PRECOCIDO 200GR	JUGO SOYARD DE MARACUYÁ 300ML *12U
<b>JHONSON UP</b>	<b>SUMESA S.A</b>
ACEITES	FRESCO SOLO FRAMBUESA 10U*
<b>ALIMENTOS EL SABOR</b>	<b>LUB CEPESA</b>
MAYONESA BALDE 4KG *4U	ACTEVO 4T 20W50 1/4 CJ *6U
<b>CAFECOM</b>	<b>LUB CONAUTO</b>
CAFECOM 170GR SOLUBLE GRANULADO	HAVOLINE MOTOS 4T 20W50 1/4 CAJA *12U
<b>HIERBAS NATURALES &amp; MEDICINA</b>	<b>MED GARME</b>
TE ADELGAZANTE HOR 20G 25U	FINALÍN FORTE 10R X10U CAJA *100DPL
<b>HORCHATA LOJANA</b>	<b>MED OPERFEL</b>
HORCHATA TRADICIONAL LA CASERITA	VAPORAL DISPLAY *1 12U CJ*24DPL
<b>IMPORTACIONES IMC</b>	<b>MED TECNOQUIMICAS</b>
ACHIOTE AL GRANEL *LBS	ALGODÓN ZIGZAG MK BOLSA 25GR CJ*12U
<b>INDUSTRIAL MOLINERA</b>	<b>UP BOPPP</b>
AVENA DON PANCHO (AL GRANEL)	TARRINA 1LT PLOMA 50U CJ *20DPL (1000)
<b>ISABEL</b>	<b>DROCARAS</b>
ATUN	ALCOHOL Y ESENCIAS
<b>LECHE VITA</b>	<b>ECOBEL</b>
LECHE VITA CART ENTERA 1LT *12U	GEL PROMO REYSALIVA
<b>LOO RIGAIL S.A.</b>	<b>ENERGIZER</b>
CARAMELO LECHE MIEL *30U	PILA ALKALINA ENERGIZER

Tabla Nº 1: Canales de ventas

Fuente: Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado Por: María Fernanda Ruilova

#### 4.5. Sus Clientes

La Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA atiende a más de 3500 clientes directamente. La Empresa se caracteriza por llegar a dos Canales: MAYORISTA y COBERTURA, cubre toda la Provincia de Loja y Provincia de Zamora Chinchipe.

#### **4.6. Resultados de las encuestas a los empleados y clientes (ver anexo 5-6)**

La realización de la encuesta se aplicó a los 36 ejecutivos que trabajan en IMC RUILOVA CIA LTDA los mismos que supieron exteriorizar con respecto a los temas solicitados lo siguiente:

##### **Empleados:**

- Las actividades y procesos que se realizan en IMC RUILOVA CIA LTDA, el 78% de los empleados no lo conocen, el 22% manifiestan que si lo conocen.
- La gestión de procesos en la empresa, el 36% manifiestan que no ha sido implantado por el poco interés de los accionistas, el 28% manifiestan que no es de vital importancia, el 14% dicen que no tienen información respecto a la gestión de procesos.
- La atención que brinda la empresa a sus clientes lo hace en forma eficiente, el 17% manifiestan que es eficiente, mientras que el 83% dicen que no es eficiente.
- La información está documentada, el 56% dicen que la información está documentada, mientras que el 44% responden que no está documentada.
- El cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus procesos, el 64% responde que cumplen sus funciones, y el 36% responde negativamente.
- La implantación de la gestión por procesos, el 83% de los empleados que representa la mayoría, está de acuerdo la implementación del diseño de gestión, el 36% exterioriza negativamente.
- Con la implementación se lograría un alto rendimiento del personal, el 83% se manifiestan positivamente, y el 17% manifiesta lo contrario.

##### **Clientes:**

- La frecuencia de sus pedidos, el 43% lo hace mensualmente, el 27% lo realizan quincenalmente, el 23% lo hacen semanalmente, y un pequeño porcentaje lo hacen diario.
- El procedimiento para solicitar información, lo conocen el 56%, mientras que el 44% no lo conocen a este.

- El requerimiento de respuestas de información, el 45% manifiestan que lo reciben mensualmente, el 26% lo reciben quincenal, el 23% lo hace semanalmente, y un pequeño grupo el 6%
- La entrega de información, el 52% de los clientes manifiesta que es regular, el 31% nos dicen que no es oportuna, y el 17% dicen que es oportuna.
- El 72% manifiestan que el correo electrónico es el mejor medio para optimizar el procedimiento de requerimiento.

#### **4.7. Resultados de las entrevistas a los gerentes de la empresa**

Con el fin de obtener datos reales sobre la actual marcha de ciertos aspectos relevantes para la investigación, se ha desarrollado tres entrevistas: Al Gerente General, Gerente de Negocios, y al Gerente Administrativo de la empresa (Ver anexo N° 4), con el fin de indagar de una fuente confiable, su punto de vista sobre el tema investigado.

Cabe indicar que los entrevistados y encuestados se les solicitó que traten de ser sumamente objetivo con sus respuestas, ya que de sus comentarios y criterios depende el avance positivo de la investigación.

Los entrevistados supieron manifestar que:

- En la organización se trabaja de manera operativa en función del cumplimiento de metas
- Existe falencias en los procesos actuales de la empresa, como distribución y despachos, en la entrega de facturas de guías de remisión, se lo hace con retraso, y esto conlleva a que la distribución de los productos no se cumpla según las rutas que han sido asignadas.
- El proceso de cobranzas, presenta inconveniente en la distribución de facturas de clientes detallistas y clientes mayoristas, y esto conlleva a la confusión por parte de los despachadores en la agrupación física por clase de producto.
- En la distribución hay errores por parte del jefe de bodega al entregar facturas que no corresponde a esa ruta.
- El proceso despachos presentado problemas debido a errores o descoordinación entre una o más áreas de la organización.
- Existe descoordinación entre los diferentes departamentos, lo que ha generado una serie de inconvenientes entre jefes y colaboradores. Por lo que hacen hincapié en que realmente es necesaria un diseño de gestión de procesos en la empresa para lograr un buen ambiente de trabajo.



- La crisis, interna y externa, por la que atraviesa el país, se considera que es uno de los mejores momentos para tomar medidas que vayan encaminadas a favorecer el proceso administrativo y operativo de la empresa, tomando en consideración que actualmente se puede contar con un periodo de tiempo relativamente adecuado, como para delinear nuevas acciones a seguir en pro de la organización.

#### **4.8. Análisis de entrevistas y encuestas a gerentes, empleados y clientes**

Con el fin de obtener datos reales sobre la actual marcha de ciertos aspectos relevantes para la investigación, se ha desarrollado encuestas y entrevistas con el fin de indagar de una fuente confiable, su punto de vista sobre el tema investigado.

Cabe indicar que los entrevistados y encuestados se les solicitó que traten de ser sumamente objetivo con sus respuestas, ya que de sus comentarios y criterios depende el avance positivo de la investigación.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los empleados, clientes, y Gerentes, puedo manifestar:

Las actividades y procesos que se realizan en IMC RUILOVA CIA LTDA, los empleados en su mayoría no las conocen, existe poco interés de los accionistas en implantar un sistema interrelacionado que contribuya conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, ya que la atención al cliente es ineficiente, el cumplimiento de los funciones de los empleados no es oportuna; los empleados en su mayoría manifiestan que se debería implantar la gestión por procesos para mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de la empresa.

Los clientes desconoce el procedimiento para solicitar información ya que la entrega de la misma es regular, los pedidos los hacen en su mayoría semanalmente, el correo electrónico manifiestan que es el mejor medio para optimizar el procedimiento de requerimiento.

Según las entrevistas a los Gerentes de la empresa, manifiestan que la organización trabaja de manera operativa en función del cumplimiento de metas, que se han presentado problemas debido a errores o descoordinación entre una o más áreas de la organización, lo que ha generado una serie de inconvenientes entre los diferente colaboradores, y hacen hincapié en que es necesario un diseño de gestión de procesos para lograr un buen ambiente de trabajo.

**CAPÍTULO V**  
**LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA IMC**  
**RUILOVA CIA LTDA**

## 5. La Gestión de los Procesos de IMC RUILOVA CIA LTDA

### 5.1. Identificación y Secuencia de los Procesos

Para identificar los procesos que se desarrollan en la empresa IMC Ruilova CIA LTDA, debemos determinar primeramente los procesos estratégicos, luego los operativos y finalmente los de apoyo, para el presente caso de estudio se han identificado los siguientes:

#### Procesos Estratégicos

PROCESOS	SUBPROCESO
<b>Procesos estratégicos:</b> Se refieren a los procesos vinculados a las responsabilidades de la dirección, son a largo plazo y nos sirven para marcar las pautas en donde se ubican el resto de procesos.	
Análisis estratégico	Orientación básica de la empresa Diagnóstico: Amenazas y oportunidades
Control e implantación de estrategias	Adecuación, factibilidad, y aceptabilidad. Apoyo, planificación y estrategias funcionales. Revisión del proceso

#### Procesos Operativos

PROCESOS	SUBPROCESO
<b>Procesos operativos:</b> Están relacionados directamente con la realización del producto, tienen que ver con la satisfacción del cliente.	
COMPRAS	Gestión de compras y pagos
ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA	Recepción y almacenamiento
GESTIÓN DE PEDIDO Y VENTAS	Gestión de pedido

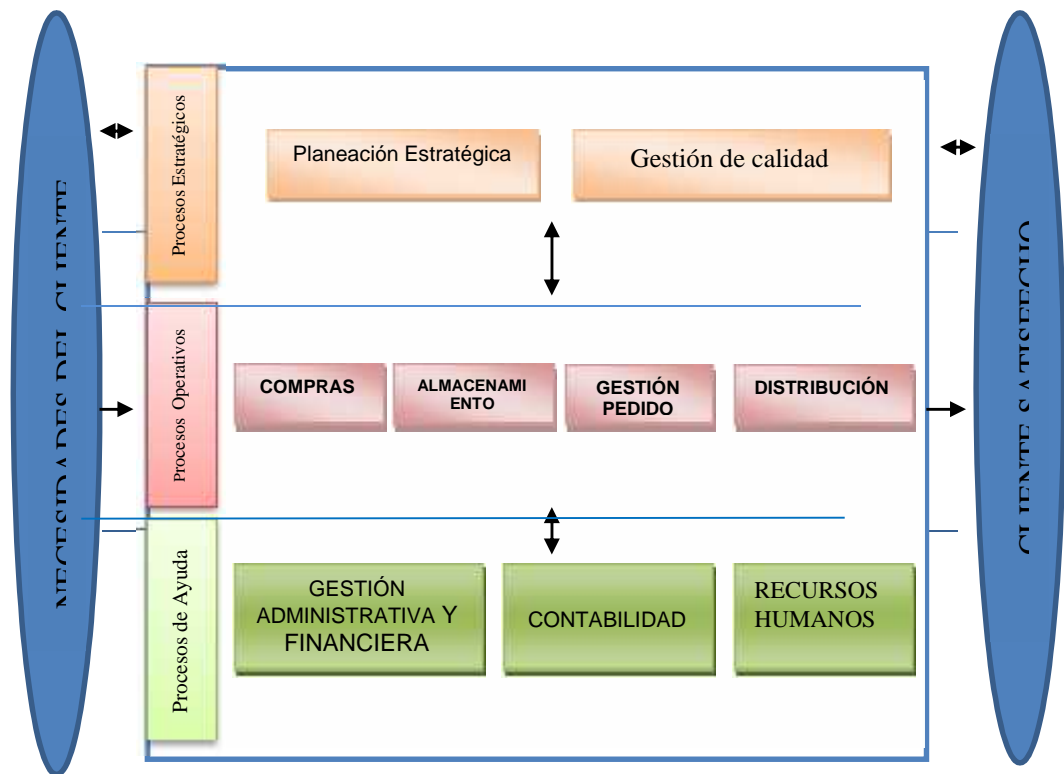
	Análisis de crédito Gestión de facturación Gestión de cobranzas Gestión de despacho y embarque Gestión de distribución
--	--

### Procesos de Apoyo

PROCESOS	SUBPROCESO
<b>Procesos de apoyo:</b> Proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos y sirven de apoyo a todos los procesos anteriores.	
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Gestión de presupuestos
CONTABILIDAD	Gestión contable
RECURSOS HUMANOS	Gestión de contratación de personal Gestión nómina RRHH

#### 5.1.1. Mapa de procesos de la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA

Para iniciar con el proceso investigativo ha sido necesario una definición clara de las actividades y tareas que se desarrollan en IMC Ruilova CIA LTDA, para este efecto fue indispensable el requerimiento de instrumentos metodológicos como la entrevista estructurada (anexo 1) y la encuesta (anexo 2), estas herramientas permitieron familiarizarse con los procesos e identificar cuales interactúan entre sí.



**Ilustración 8:** Mapa de procesos  
**Elaborado Por:** María Fernanda Ruilova

## 5.2. Descripción y Seguimiento de los Procesos Actuales.

Con el objeto de garantizar las actividades y tareas, es necesario plantear un orden en el desarrollo de los procedimientos, para este efecto se utilizará flujograma, indicadores y descripción del proceso. Con el compromiso adquirido del cumplimiento de esta secuencia llegaremos a finalizar con éxito los objetivos propuestos

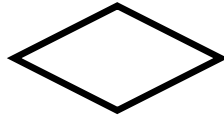
Para la descripción de los procesos hemos considerado la siguiente secuencia:

- a) Flujograma del proceso
- b) Actividades del proceso
- c) Indicadores del proceso
- d) Descripción del proceso

**Simbología Utilizada:**



**Proceso**



**Decisión**



**Subproceso**



**Inicio**

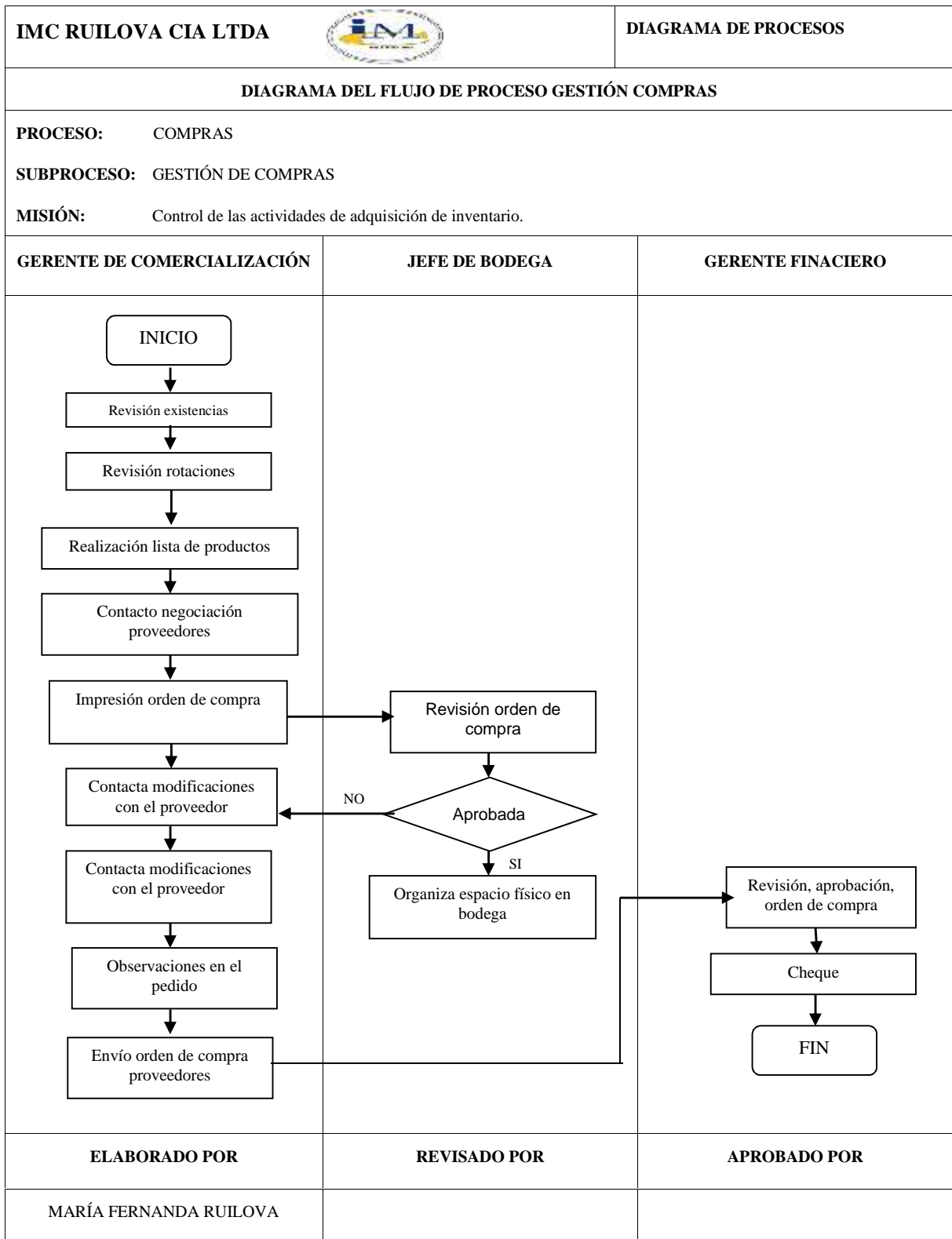


**Documento**




**Datos**


### 5.3. Flujogramas

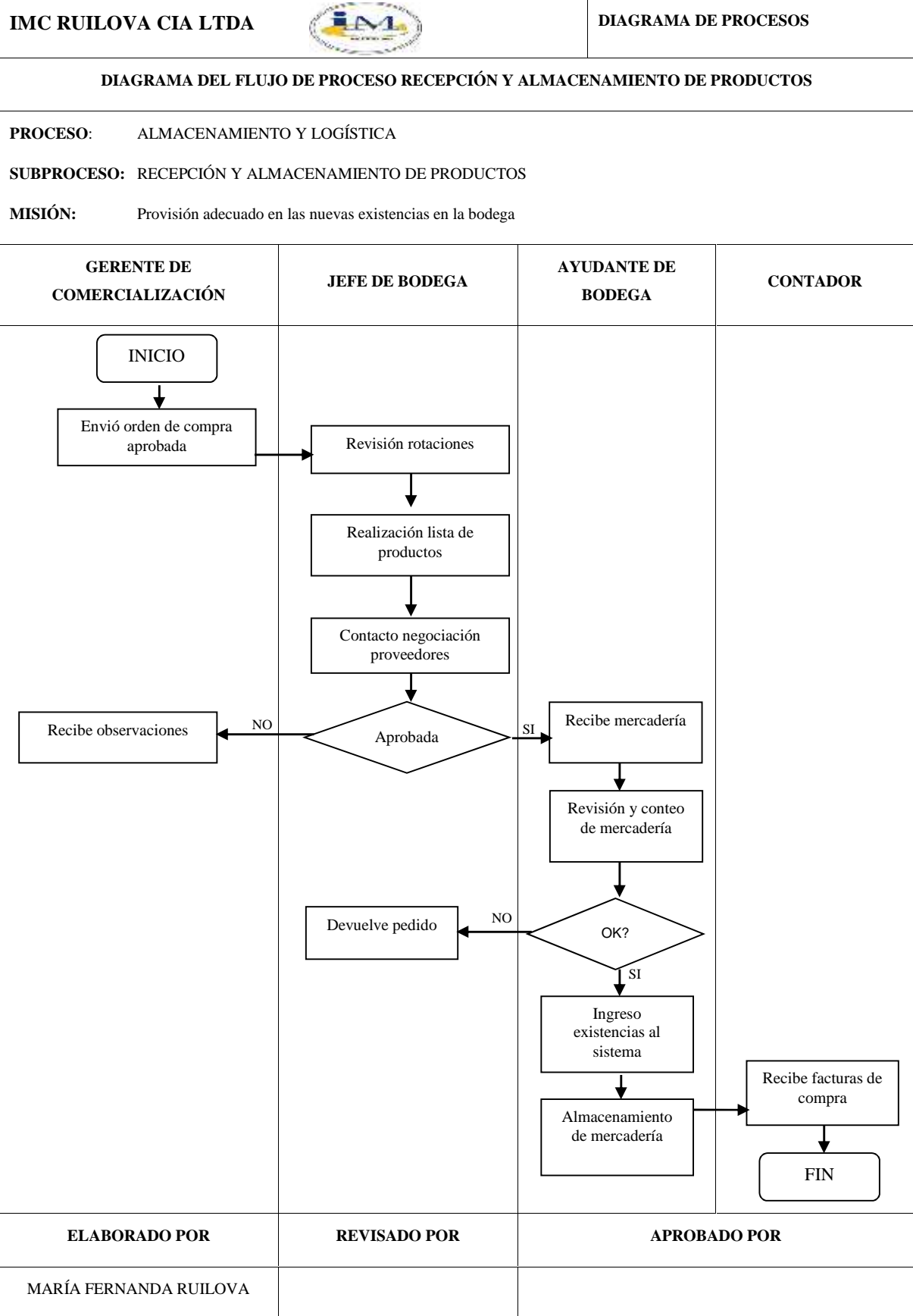


IMC RUILOVA CIA LTDA						DIAGRAMA DE PROCESOS
ACTIVIDADES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS						
<b>PROCESO:</b> COMPRAS						
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE COMPRAS						
<b>MISIÓN:</b> Registro de las actividades de adquisición de inventario.						
Nro	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE	
1	Revisión de existencias	COMPRAS	Revisión de stocks	Revisión en el sistema del inventario existente	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
2	Revisión de rotación	COMPRAS	Revisión de rotaciones	Revisión y análisis de movimientos	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
3	Realización lista de productos	COMPRAS	Listado de productos	Listar cantidades y nombres de productos	AUXILAIR DE COMPRAS	
4	Contacto y negociación	COMPRAS	Establecer parámetros	Buscar lista de proveedores	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
5	Impresión orden de compra	COMPRAS	Imprimir orden de compra	Impresión	AUXILAIR DE COMPRAS	
6	Revisión orden de compra	BODEGA	Revisar compra y sus detalles	Documento impreso que detalla cantidades nombres y especificaciones	JEFE DE BODEGA	
7	Organizar espacio físico	BODEGA	Establecer el espacio físico para almacenar la mercadería	Se organiza el espacio físico	JEFE DE BODEGA	
8	Contactar modificaciones con el proveedor	COMPRAS	Modificaciones con respecto a la compra	Modificaciones notificadas	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
9	Observaciones específicas de pedido	COMPRAS	Observaciones de la compra	Especificaciones y observaciones	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
10	Envío orden de compra proveedores	COMPRAS	Se envía compra aprobada	Envío de compra vía mail	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	
11	Revisión orden de compra proveedores	FINANCIERA	Gerente financiero aprueba la compra	Firma autorizada	GERENTE FINANCIERO	
12	Realizar los pagos correspondientes	FINACIERA		Transferencia electrónica	GERENTE FINANCIERO	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>			<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA						




<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>INDICADORES</b>				
<b>PROCESO:</b> COMPRAS				
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE COMPRAS				
<b>MISIÓN:</b> Control de las actividades de adquisición de inventario.				
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Productividad	Índice de rotación de inventario	Mide el número de veces que el inventario ha sido repuesto	# total de productos por línea / # de inventario de productos por línea	%
Efectividad	Índice de pagos	Mide los pagos aprobados por los proveedores	# de pagos conforme / total pagos realizados	%
Efectividad	Índice de ordenes de compra incorrectas	Mide envío de ordenes de compra	# de ordenes de compras incorrectas / # total de ordenes de compra enviadas	%
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>
MARÍA FERNANDA RUILOVA				

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS</b>			
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN COMPRAS			
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con la realización de la orden de compra y termina con el pago			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e impresoras		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, Internet		<b>RRHH:</b> Gerente de Comercialización, Jefe de Bodega	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión existencias</li> <li>✓ Revisión rotaciones</li> <li>✓ Realización lista de productos requeridos</li> <li>✓ Contacto y negociación</li> <li>✓ Impresión orden de compra</li> </ul>	PROVEEDORES	
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión orden de compra</li> <li>✓ Organiza espacio físico en bodega</li> <li>✓ Contacta modificaciones con proveedor</li> <li>✓ Envío orden de compra proveedores</li> <li>✓ Revisión, autorización, orden de compra</li> <li>✓ Realización de pagos</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
Revisión de existencias y rotaciones		Orden de compra Realización de pago	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de rotación de inventarios Índice de pagos Índice de órdenes de compra	Monitorear el control de las actividades de adquisición de inventario y de la administración de pagos a los proveedores	Leyes tributarias Pólíticas bancarias Pólíticas empresariales Pólíticas proveedores	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			



IMC RUILOVA CIA LTDA				DIAGRAMA DE PROCESOS	
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECEPCIÓN</b>					
<b>PROCESO:</b> COMPRAS					
<b>SUBPROCESO:</b> PROVISIÓN Y LOGÍSTICA					
<b>MISIÓN:</b> Almacenamiento adecuado en las nuevas existencias en la bodega					
Nro	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Envío orden de compra	COMPRAS	El jefe de compras emite la compra aprobada	Se emite la compra	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
2	Revisión orden de compra	BODEGA	Jefe de bodega revisa cantidades y productos	La compra indica cantidades, precios y promociones	JEFE DE BODEGA
3	Asignar espacio en bodega	BODEGA	Se analiza espacio requerido para almacenar mercadería	Junto la compra se organiza el espacio en la bodega	JEFE DE BODEGA
4	Revisión orden de compra	BODEGA	Jefe de bodega revisa con detalle compra y factura	Compara que las cantidades y precios coincidan con la factura	JEFE DE BODEGA
5	Recibe observaciones	COMPRAS	Jefe de compra recibe observaciones	Jefe de compras recibe documento con observaciones	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
6	Recibe mercadería	BODEGA	Acepta el pedido entrante	Firma facturas	AYUDANTE DE BODEGA
7	Revisión y conteo de mercadería	BODEGA	Constata las cantidades productos	Se hace el conteo de las cantidades de cada producto	AYUDANTE DE BODEGA
8	Devuelve pedido	BODEGA	Si existen diferencias en cantidades físicas y facturas se devuelven	Se hace el conteo entre facturas vs despachos	JEFE DE BODEGA
9	Ingreso existencias al sistema	BODEGA	Asistente recepta facturas	Ingreso electrónico de nuevas existencias	AYUDANTE DE BODEGA
10	Almacenamiento de mercaderías	BODEGA	Se distribuyen los productos en estantes	Se colocan productos en estantes	AYUDANTE DE BODEGA
11	Recibe facturas de compras	CONTABILIDAD	Se receiptan facturas de compra	Contador recibe facturas	CONTADOR
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA					
<b>SUBPROCESO:</b> RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS					
<b>MISIÓN:</b> Recepción y almacenamiento adecuado en las nuevas existencias					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Efectividad	Índice de productos devueltos	Mide la cantidad de productos devueltos al proveedor	# Total de productos devueltos / # productos recibidos	%	
Efectividad	Índice de facturas de compras entregadas a tiempo	Mide la cantidad de facturas entregadas a contabilidad	# facturas compra recibidas a tiempo / # total facturas de compras recibidas	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					


<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS</b>			
<b>PROCESO:</b> RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS			
<b>RESPONSABLE:</b> JEFE DE BODEGA			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con el orden de compra aprobada y termina con el almacenamiento de la mercadería			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e impresoras		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, Internet		<b>RRHH:</b> Jefe de Bodega	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CILENTES</b>	
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envío orden de compra aprobada</li> <li>✓ Revisión orden de compra aprobada</li> <li>✓ Asigna espacio en bodega</li> <li>✓ Revisión orden de compra</li> <li>✓ Factura</li> <li>✓ Recibe observaciones</li> <li>✓ Recibe mercadería</li> <li>✓ Revisión y conteo de mercadería</li> <li>✓ Devuelve pedido</li> <li>✓ Ingreso de existencias al sistema</li> <li>✓ Almacenamiento de mercadería</li> </ul>	BODEGA PROVEEDORES	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
Recepción de facturas Orden de compra		Almacenamiento de mercadería	
<b>ÍNDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de productos devueltos Índice de facturas de compra	Recepción y almacenamiento adecuado en las nuevas existencias en la bodega de forma que se mantenga la calidad de los productos	Políticas internas	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			



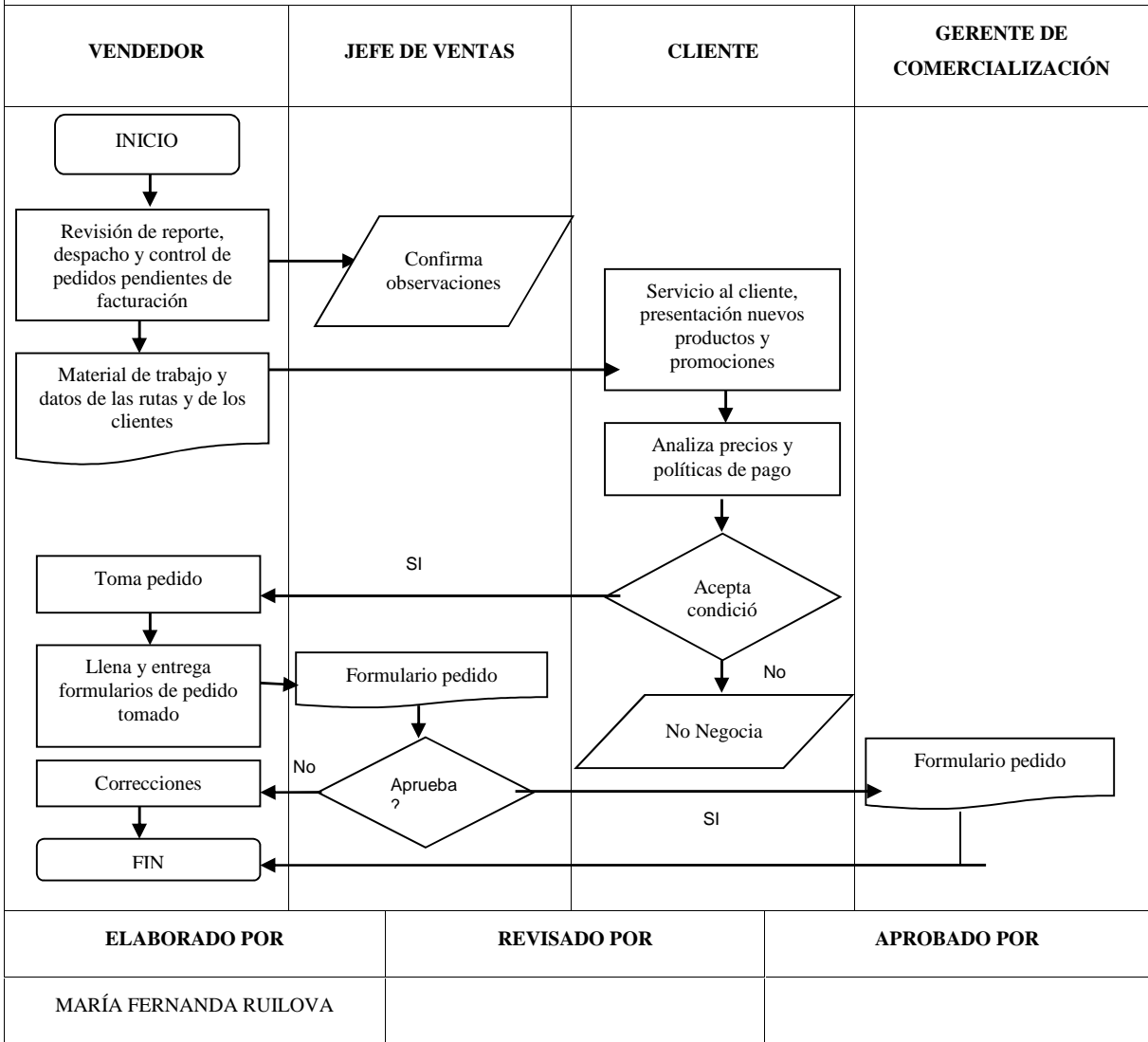
DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESO GESTIÓN COMPRAS

PROCESO: GESTIÓN DEL PEDIDO Y VENTAS

SUBPROCESO: GESTIÓN DE PEDIDO

MISIÓN: Procesar pedido de venta

GESTIÓN DE PEDIDO





**ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECEPCIÓN**

**PROCESO:** COMPRAS


**SUBPROCESO:** ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA

**MISIÓN:** Almacenamiento adecuado en las nuevas existencias en la bodega

<b>Nro</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Revisión de reporte despachos y control de pedidos pendientes de facturación	VENTAS	Realiza preparación de la documentación de órdenes despachadas y pendientes	Lista de clientes y pedidos	VENDEDOR
<b>2</b>	Servicio al cliente presentación nuevos productos y promociones	VENTAS	Muestra al cliente los beneficios del producto nuevo o le ofrece promociones	Lista de productos con los precios y/ promociones	VENDEDOR
<b>3</b>	Analiza precios y políticas de pago	CLIENTE	El cliente le dicta el pedido al vendedor	Lista de precios políticas de pago	CLIENTE
<b>4</b>	Toma de pedido	CLIENTE	El cliente le dicta el pedido al vendedor	Orden de pedido	CLIENTE
<b>5</b>	Llena y entrega formularios de pedidos tomados	VENTAS	Transcripción de la información del pedido	Formulario de pedidos	VENDEDOR
<b>6</b>	Correcciones	VENTAS	El supervisor de ventas verifica y hace las respectivas correcciones	Observaciones sobre los formularios	SUPERVISOR DE VENTAS
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					



<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA					
<b>SUBPROCESO:</b> RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS					
<b>MISIÓN:</b> Recepción y almacenamiento adecuado en las nuevas existencias					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Calidad	Índice de pedidos vendidos	Mide la cantidad de pedidos despachados	# de pedidos efectivos / # total de pedidos solicitados	%	
Calidad	Índice de pedidos rechazados	Mide la cantidad de pedidos rechazados	# total de pedidos rechazados / # total de pedidos solicitados	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

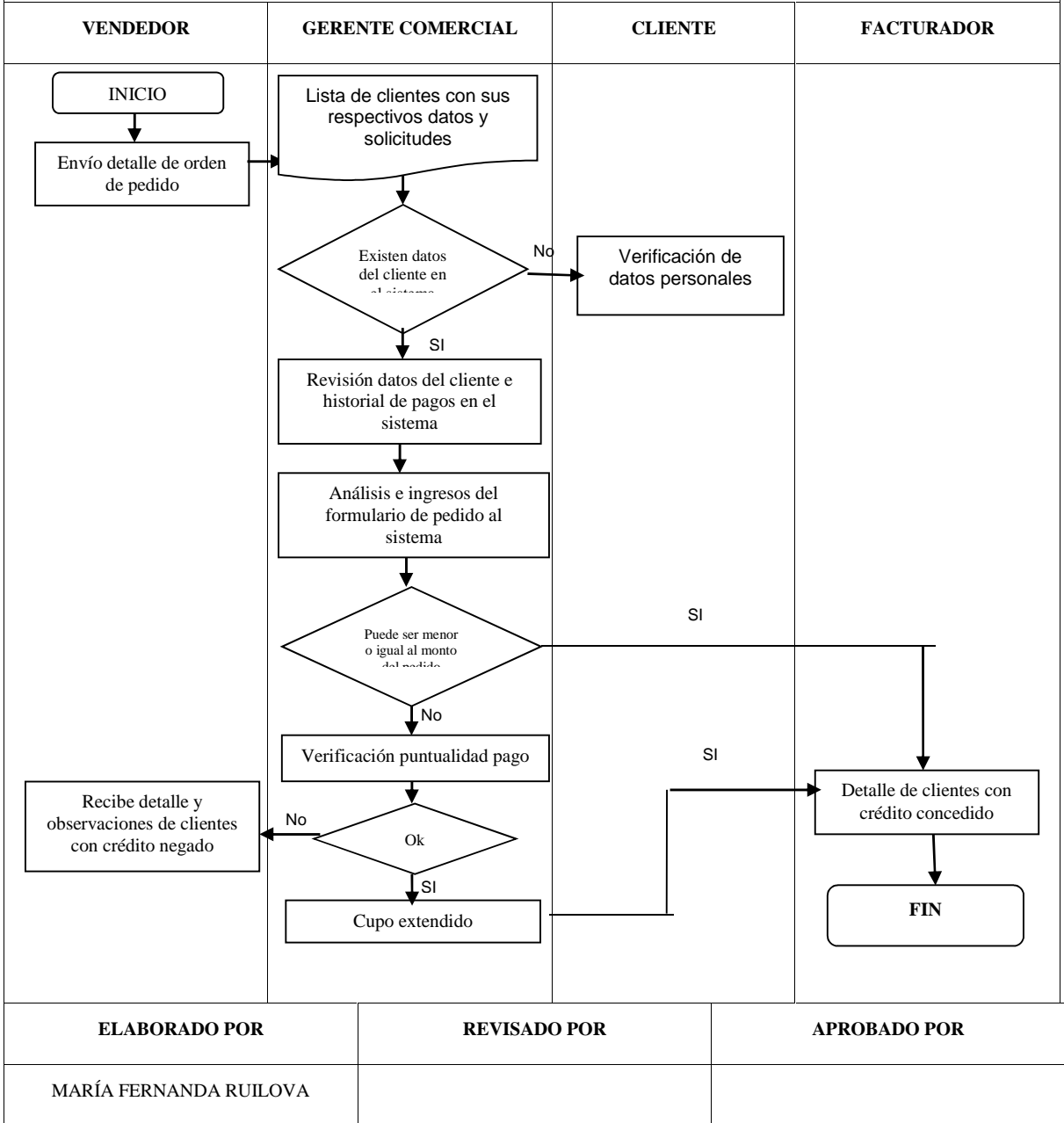
<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO</b>			
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE PEDIDO			
<b>RESPONSABLE:</b> VENDEDOR			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con presentación de productos y promociones a clientes			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Formularios de pedido		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, Internet		<b>RRHH:</b> Supervisor de Ventas, Vendedores	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
VENDEDOR CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de reporte , despachos y control</li> <li>✓ Servicio al cliente / Presentación</li> <li>✓ Analiza precios y políticas</li> <li>✓ Toma pedido</li> <li>✓ Llena y entrega formularios</li> <li>✓ Correcciones</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
<b>ENTRADAS</b>			
Recepción de facturas Orden de compra		Pedidos aprobados	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de pedidos vendidos Índice de pedidos rechazados	Procesar pedidos de venta	Leyes tributarias Políticas clientes	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			




**PROCESO:** GESTIÓN DE PEDIDO Y VENTAS

**SUBPROCESO:** ANÁLISIS DE CRÉDITO

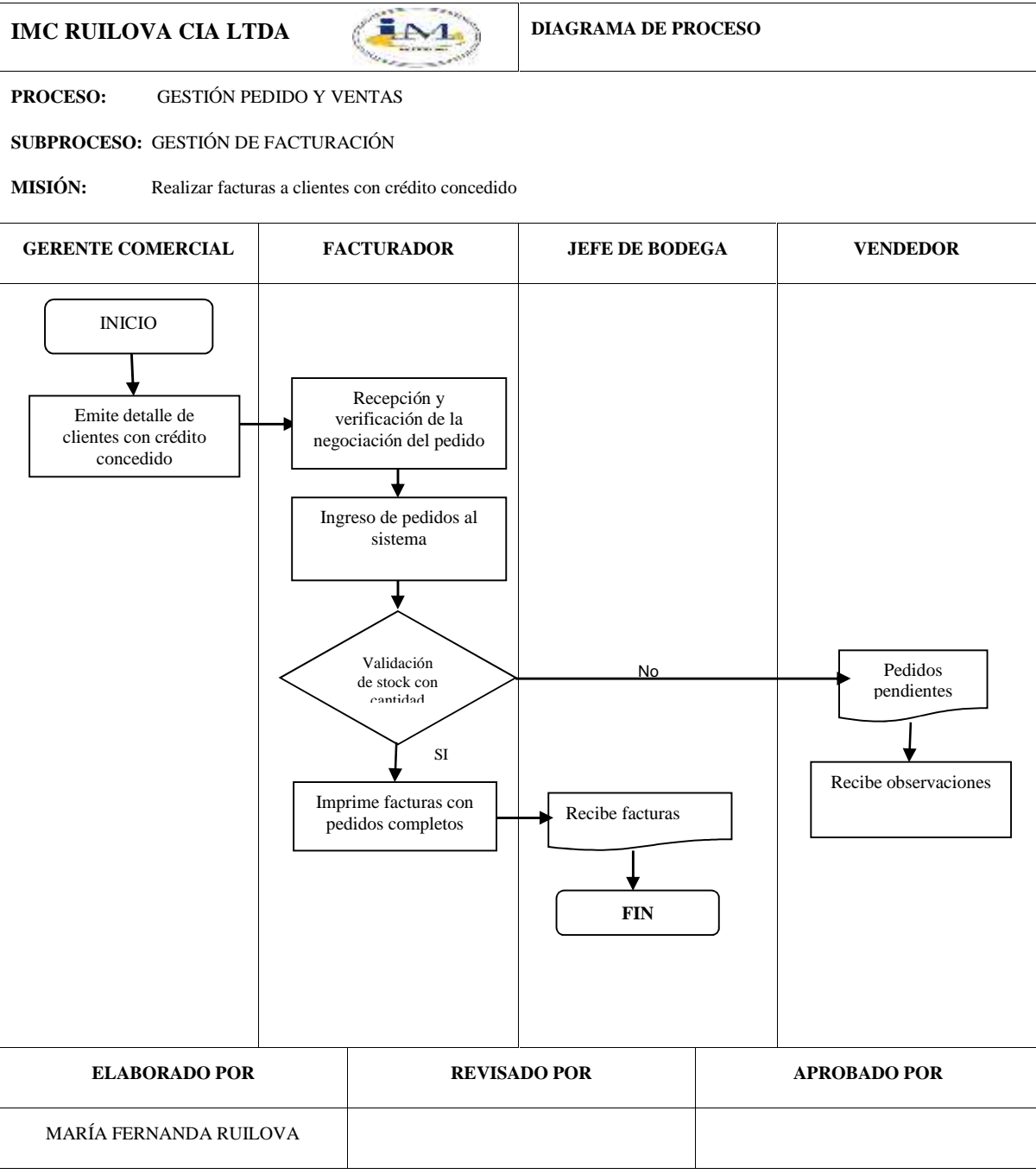
**MISIÓN:** Monitoreo y análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente




IMC RUILOVA CIA LTDA				DIAGRAMA DE PROCESOS	
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECEPCIÓN</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS					
<b>SUBPROCESO:</b> ANÁLISIS DE CRÉDITO					
<b>MISIÓN:</b> Análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente					
Nro	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Envía detalle de pedido	VENTAS	Vendedor envía al gerente de comercialización lista de clientes con sus respectivos datos	Pedido: Total del pedido con el nombre del cliente	VENDEDOR
2	Verificación de los datos del cliente	CRÉDITO	El gerente de comercialización verifica la existencia del cliente	Confirmación de datos personales	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
3	Revisión datos del cliente	CLIENTE	El gerente de comercialización actualiza los datos del cliente y analiza el historial crediticio	Datos personales ingresados y obtenidos en el sistema	CLIENTE
4	Análisis e ingreso del formulario de pedido al sistema	CRÉDITO	El gerente de comercialización analiza el pedido solicitado en el sistema	Pedido ingresado en sistema verificando que el crédito aprobado sea menor o igual al monto del pedido	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
5	Verificación puntualidad pago	CRÉDITO	Si el valor es mayor al cupo disponible entonces se analiza el historial crediticio del cliente en proceso	Historial crediticio	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
6	Recibe detalle de clientes con crédito negado	VENTAS	Se comunica al vendedor las observaciones de los clientes con cupo no autorizado	Toma de decisiones para ampliar cupo	VENDEDOR
7	Detalle de clientes con crédito concedido	CRÉDITO	Se confirma el crédito concedido para el cliente	Lista: Aprobación de crédito para cada cliente	FACTURADOR
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS					
<b>SUBPROCESO:</b> ANÁLISIS DE CRÉDITO					
<b>MISIÓN:</b> Análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Costo	Índice de clientes con crédito aprobado	Mide la cantidad de clientes con crédito aprobado	# de pedidos efectivos / # total de pedidos solicitados	%	
Costo	Índice de clientes con cupo extendido	Mide la cantidad de clientes que se les ha extendido el cupo de pedido	# total de pedidos rechazados / # total de pedidos solicitados	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDO</b>			
<b>PROCESO:</b> ANÁLISIS DE CRÉDITO			
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con revisión de historial de pagos de clientes y termina con la concesión o negación de créditos a clientes.			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e Internet		<b>ECONOMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema visual fac, internet		<b>RRHH:</b> Gerente de Comercialización, Vendedor.	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envía detalle de orden de pedido</li> <li>✓ Verificación de datos personales</li> <li>✓ Revisión de datos del cliente</li> <li>✓ Análisis e ingreso del formulario</li> <li>✓ Verificación puntualidad pago</li> </ul>		
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción detalle y observaciones del cliente</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
Lista de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detalle de clientes</li> </ul>	Crédito aprobado	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de clientes con crédito aprobado Índice de clientes con cupo extendido	Análisis del historial crediticio	Leyes tributarias Políticas empresariales	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			

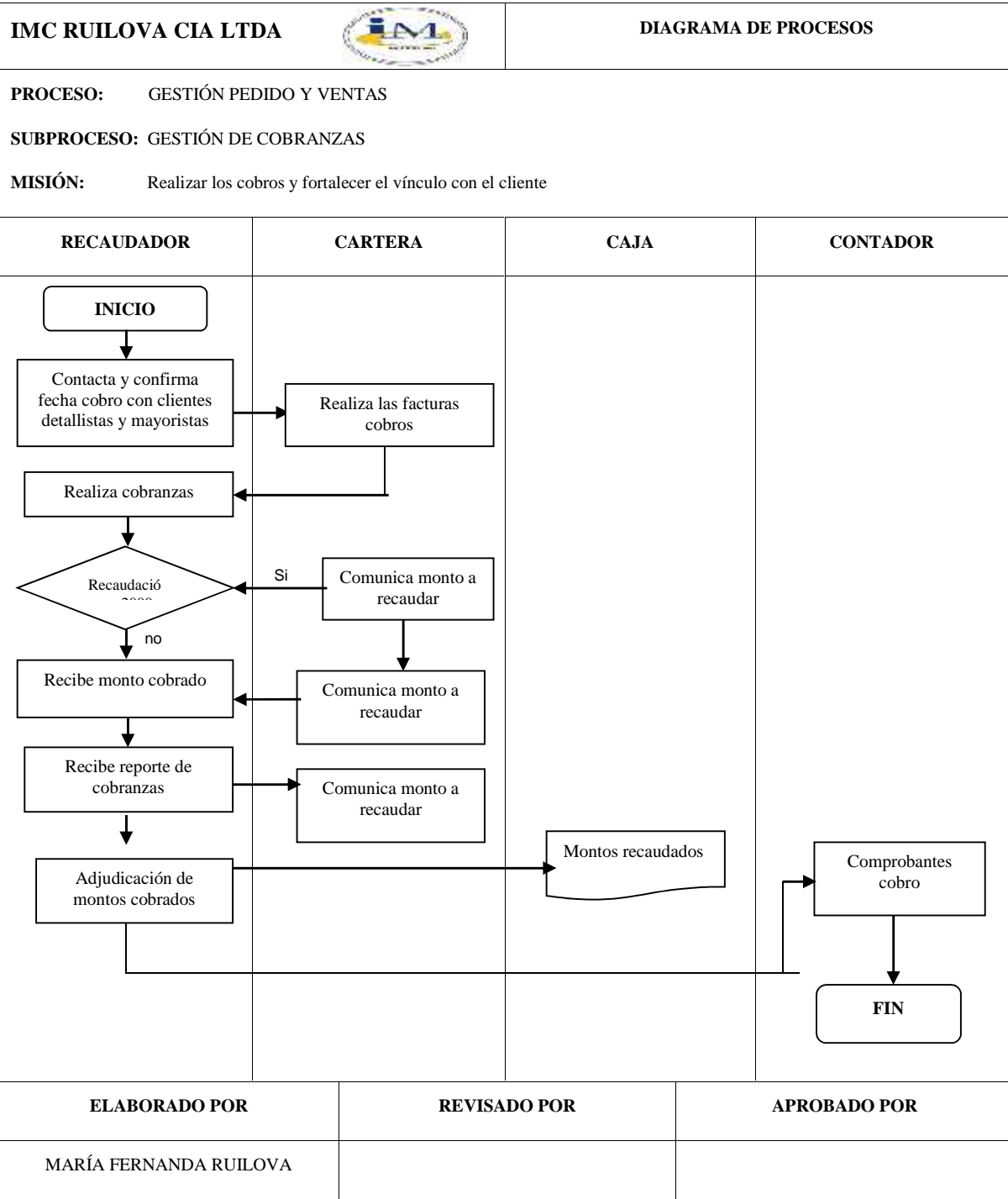



<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN FACTURACIÓN					
<b>MISIÓN:</b> Realizar facturas a clientes con crédito concedido					
<b>Nro</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Emite detalle de clientes con crédito concedido	CRÉDITO	El gerente de comercialización envía detalle de clientes	Lista: Clientes con cantidad de cupo concedido	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
2	Recepción y verificación de la negociación del pedido	FACTURACIÓN	El facturador analiza los pedidos entregados por el jefe de ventas	Pedido: Documento detalla el nombre del cliente	FACTURADOR
3	Ingreso pedidos al sistema	FACTURACIÓN	Se ingresa los datos del pedido en el sistema	Se ingresa las cantidades exactas solicitadas	FACTURADOR
4	Recibe observaciones	FACTURACIÓN	El facturador comunica al vendedor observaciones sobre el pedido que no esta impreso	Pedido sin imprimir: Por falta de stock y falta de cupo	VENDEDOR
5	Imprime facturas con pedidos	FACTURACIÓN	El facturador imprime el pedido completo con el cupo concedido y se envía a bodega.	Pedido facturado: Detalla las unidades con el nombre del producto y su respectivo total	FACTURADOR
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					





<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS					
<b>SUBPROCESO:</b> ANÁLISIS DE CRÉDITO					
<b>MISIÓN:</b> Análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
COSTO	Índice de facturación pendiente	Mide el número de pedidos pendientes de facturar	# pedidos pendientes facturador / # pedidos facturados totales	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN</b>			
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE FACTURACIÓN			
<b>RESPONSABLE:</b> FACTURADOR			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con la confirmación de existencia para generar pedido y termina con la impresión de facturas.			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e internet		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, internet		<b>RRHH:</b> Gerente Comercial, Facturador	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emite detalle de clientes con crédito concedido</li> <li>✓ Recepción y verificación de la negociación del pedido</li> <li>✓ Ingreso pedidos al sistema</li> <li>✓ Recibe observaciones</li> </ul>		
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imprime facturas</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
Detalle de clientes con crédito concedido		Facturaciones contabilizadas	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de facturación pendiente	Realizar facturas a clientes con crédito concedido	Políticas de operación Políticas empresariales	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			



IMC RUILOVA CIA LTDA				DIAGRAMA DE PROCESOS	
ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN COBRANZAS					
<b>MISIÓN:</b> Realizar los cobros y fortalecer el vínculo con el cliente					
Nro	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Contacta y confirma fecha cobro	CARTERA	Confirmación de fecha de cobro	Llamada telefónica	RECAUDADOR
2	Realiza las facturas de cobro	CARTERA	Ingresa al sistema las facturas	Revisa las facturas al cobro	CARTERA
3	Realiza cobranzas	CARTERA	El recaudador realiza la gestión de cobranzas	Se dirige a cada cliente para realizar el respectivo cobro	RECAUDADOR
	Comunica monto a recaudar	CARTERA	Se comunica con cartera	Monto supera los \$2000	CARTERA
5	Envía personal seguridad para el cobro	CARTERA	Recibe personal de seguridad	Personal de seguridad	CARTERA
6	Recibe monto cobrado	CARTERA	Realiza la gestión de cobranzas	Recibe el cobro	RECAUDADOR
7	Emite reporte de cobranzas	CARTERA	Realiza reporte de cobranzas	Reporte de cartera: Detalle del nombre del cliente, monto cancelado	RECAUDADOR
8	Ingreso pago recaudados	CAJA	Registro de pagos recaudados	Ingreso al sistema nombre del cliente y monto recaudado	CAJERO
5	Adjudicación de montos recaudados	CONTABILIDAD	Una vez registrado los cobros, se entrega los documentos	Comprobante de depósito, comprobante de ingreso y factura	CONTADOR
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE PEDIDO Y VENTAS					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE COBRANZAS					
<b>MISIÓN:</b> Análisis del historial crediticio y solicitudes del cliente					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Costo	Índice de recuperación de cartera	Mide la recuperación total de la cartera	Monto total recaudado / monto total facturado	%	
Efectividad	Índice de comprobantes de cobro registrados	Mide el total archivado de comprobantes de cobros	# total de comprobantes cobro archivados / # total de comprobantes cobro emitido	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

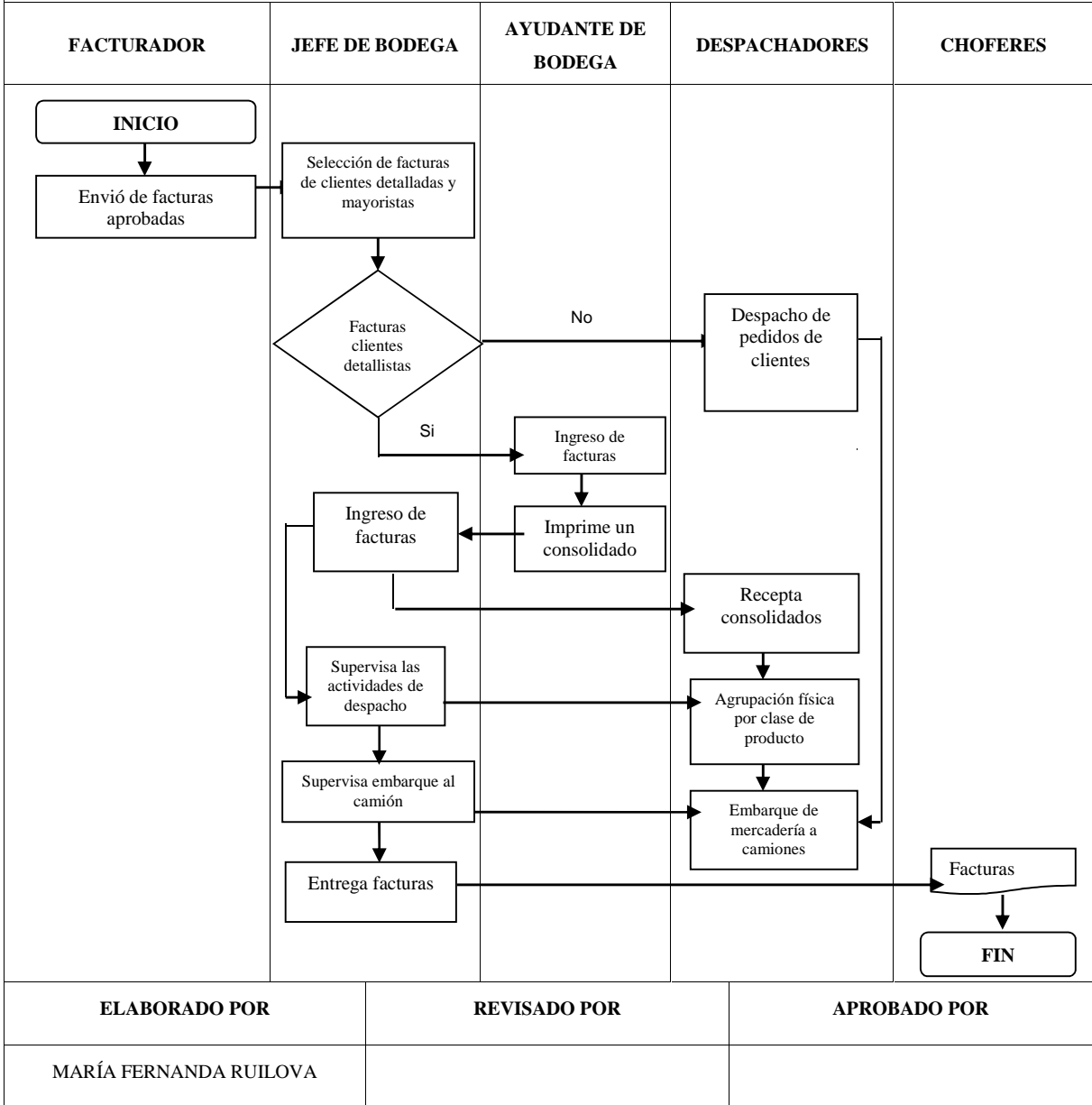
<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN</b>			
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE COBRANZAS			
<b>RESPONSABLE:</b> RECAUDADOR			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con la confirmación fecha de pago de clientes y termina con la adjudicación de los montos cobrados			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Facturas de cobro, computadoras e internet		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema visual fac, internet		<b>RRHH:</b> Recaudador, Cartera	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
CLIENTES COBROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contacta y confirma fecha de cobro</li> <li>✓ Realiza facturas de cobro</li> <li>✓ Comunica monto a recaudar</li> <li>✓ Envía personal de seguridad para el cobro</li> </ul>		
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe monto cobrado</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
COBROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emite reporte de cobranzas</li> <li>✓ Ingreso pagos recaudados</li> </ul>	Cobros contabilizados	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de recuperación de cartera Índice de comprobantes de cobro registrados	Realiza los cobros y fortalecer el vínculo con el cliente	Leyes tributarias Políticas bancarias Políticas empresariales Políticas clientes	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			



**PROCESO:** DISTRIBUCIÓN

**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE

**MISIÓN:** Realizar la inspección de los productos y verificar el embarque de cada pedido





**ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN**

**PROCESO:** GESTIÓN PEDIDO Y VENTAS


**SUBPROCESO:** GESTIÓN COBRANZAS

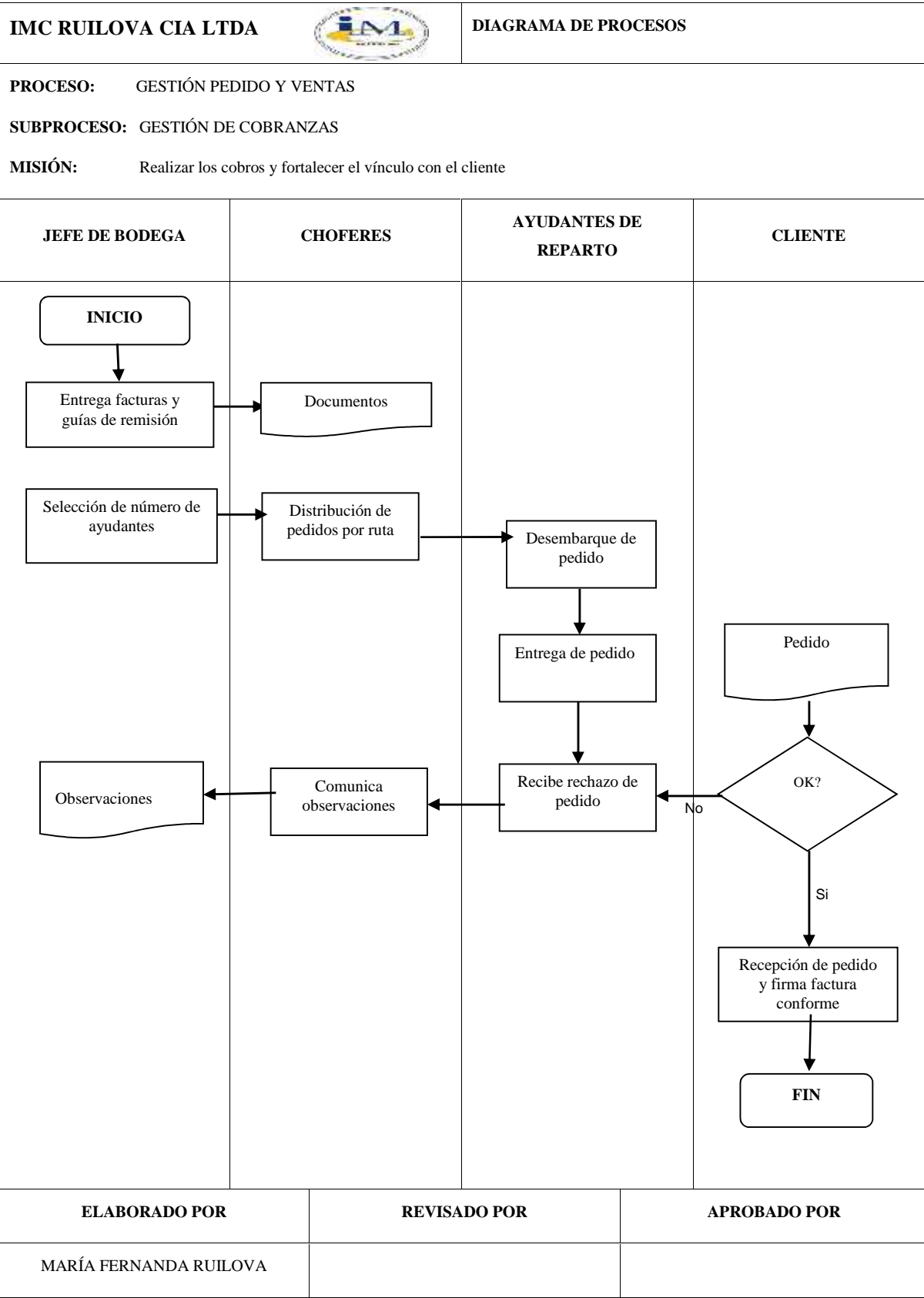
**MISIÓN:** Realizar los cobros y fortalecer el vínculo con el cliente

Nro	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Envío de facturas aprobadas	FACTURADOR	Facturador envía facturas	Se envía facturas impresas	FACTURADOR
2	Selección de facturas de clientes	BODEGA	Jefe de bodega separa facturas	Separación entre facturas detallistas y mayoristas	JEFE DE BODEGA
3	Despacho de pedido de clientes	BODEGA	Repartidores despachan los productos	Despacho con facturas	REPARTIDORES
4	Ingreso de facturas al sistema	BODEGA	Auxiliar de bodega ingresa facturas	Se ingresan facturas electronicamente	AUXILIAR DE BODEGA
5	Imprimir consolidado	BODEGA	Jefe de bodega imprime consolidado	Imprime documento consolidado	AUXILIAR DE BODEGA
6	Supervisión del consolidado	BODEGA	El jefe de bodega revisa productos para despacho	Actividad de control para la actividad física	JEFE DE BODEGA
7	Receptar consolidados	BODEGA	Los repartidores reciben consolidado para despacho	Recibe documentos de productos consolidados	REPARTIDORES
8	Supervisa las actividades	BODEGA	Jefe de bodega supervisa que se despachen las cantidades exactas	Se controla que el despacho se haga de acuerdo como especifica las facturas	JEFE DE BODEGA
9	Agrupación física	BODEGA	Repartidores agrupan todos los productos a entregar	Agrupan los productos en un lugar determinado	REPARTIDORES
10	Supervisa embarque al camión	BODEGA	Jefe de bodega supervisa que se embarquen los pedidos al camión	Control físico del embarque	JEFE DE BODEGA
11	Embarque de mercadería al camiones	BODEGA	Repartidores de bodega embarcan los pedidos a distribuir	Se embarcan los pedidos a los camiones	REPARTIDORES
12	Entrega facturas	BODEGA	Se entrega facturas de pedidos	Chofer recibe facturas de clientes	JEFE DE BODEGA
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					



<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> DISTRIBUCIÓN					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE					
<b>MISIÓN:</b> Inspeccionar los productos y verificar el embarque de cada pedido					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Tiempo	Índice de despachos a tiempo	Mide el # de despachos realizados a tiempo	# de despachos a tiempo / total de despachos	%	
Calidad	Índice de despachos conforme	Mide el # de cantidad de despachos sin errores	# de despachos conforme / Total de despachos	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DESPACHO EMBARQUE</b>			
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE DESPACHO Y EMBARQUE			
<b>RESPONSABLE:</b> JEFE DE BODEGA			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con despacho de los pedidos y termina con el embarque de los mismos al camión.			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e Internet		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, Internet		<b>RRHH:</b> Jefe de Bodega	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CIENTES</b>	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envío de facturas aprobadas</li> <li>✓ Selección de facturas</li> <li>✓ Despacho de pedidos</li> <li>✓ Ingreso de facturas detallistas</li> <li>✓ Imprime un consolidado</li> </ul>	CONSUMIDOR FINAL	
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisión del consolidado</li> <li>✓ Receta consolidado</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
Facturas clientes detallistas y mayoristas para despacho	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisa las actividades de despacho</li> <li>✓ Agrupación física por clase de producto</li> <li>✓ Supervisa embarque al camión</li> <li>✓ Embarque de mercadería al camión</li> </ul>	Embarque de mercadería por facturas	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de despachos a tiempo Índice de despachos conforme	Inspeccionar los productos y verificar el embarque de cada pedido	Leyes tributarias Políticas Empresariales Políticas del cliente	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			





**ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN**


**PROCESO:** DISTRIBUCIÓN

**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN

**MISIÓN:** Responder el traslado efectivo de los pedidos para la satisfacción de las expectativas del cliente

<b>Nro</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Entrega de facturas y guías de remisión	BODEGA	Jefe de bodega entrega al chofer facturas	Se entregan documentos como factura para el cliente y guía de remisión para asegurar un transporte lícito	JEFE DE BODEGA
<b>2</b>	Selección del número ayudantes	BODEGA	Jefe de bodega selecciona la cantidad de ayudantes	Se elige al personal para repartir en las rutas que recorra cada camión en su distribución	JEFE DE BODEGA
<b>3</b>	Distribución de pedido por rutas	BODEGA	Se distribuyen pedidos en las rutas que han sido asignadas	Recorrido que realizan los camiones con personal de reparto	CHOFERES
<b>4</b>	Desembarque de pedido	BODEGA	Se desembarca el pedido	Se descargan los productos del pedido con su respectiva factura	AYUDANTES DE REPARTO
<b>5</b>	Entrega de pedido	BODEGA	Se realiza la entrega al cliente	Se entrega la cantidad de productos que especifica la factura	AYUDANTES DE REPARTO
<b>6</b>	Recibe rechazo de pedido	BODEGA	Recepta el pedido rechazado	Embarca el pedido rechazado al camión	AYUDANTES DE REPARTO
<b>7</b>	Comunica observaciones	BODEGA	Choferes emiten comunicado observaciones de pedidos rechazados	Se emite un formulario de observaciones	CHOFERES
<b>8</b>	Recepción de pedido y firma factura conforme	BODEGA	El cliente firma factura de pedido conforme y acepta el pedido	El cliente firma la factura y guarda el pedido en sus bodegas	CLIENTE
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> DISTRIBUCIÓN					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN					
<b>MISIÓN:</b> Garantizar el traslado efectivo para la satisfacción de las expectativas del cliente					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Calidad	Índice de pedidos entregados a tiempo	Mide el # de pedidos entregados a tiempo	# de pedidos entregados a tiempo / total de pedidos despachados	%	
Calidad	Índice de pedidos rechazados	Mide el # de pedidos rechazados	# de pedidos rechazados / total de pedidos despachados	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

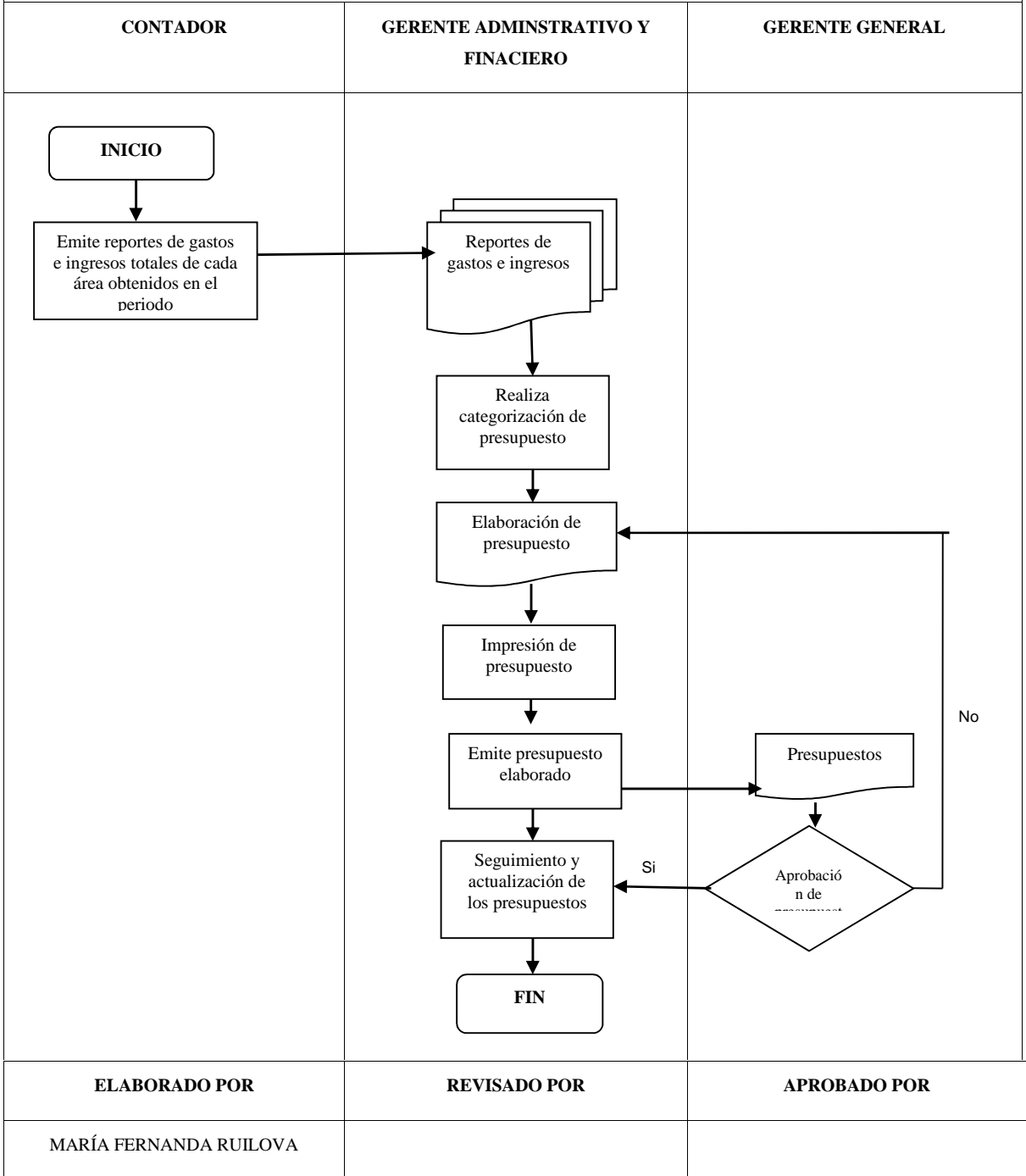
<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DESPACHO EMBARQUE</b>			
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN			
<b>RESPONSABLE:</b> JEFE DE BODEGA			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con la distribución de pedidos por ruta y termina con la entrega o rechazo del pedido por parte del cliente.			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e Internet		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, internet		<b>RRHH:</b> Jefe de Bodega, Repartidores	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega facturas y guía de remisión</li> <li>✓ Selección del número de ayudantes</li> <li>✓ Distribución de pedidos por rutas</li> <li>✓ Desembarque del pedido</li> <li>✓ Entrega del pedido</li> </ul>	CONSUMIDOR FINAL	
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe rechazo del pedido</li> <li>✓ Comuncia observaciones</li> <li>✓ Recepción del pedido y firma factura conforme</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
Guía de Remisión Facturas por entregar		Entrega de Pedidos Facturas Entregadas	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de pedidos entregados a tiempo Índice de pedidos rechazados	Garantizar el traslado efectivo de los pedidos para la satisfacción de las expectativas del cliente	Políticas de distribución Políticas del cliente	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			



**PROCESO:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE PRESUPUESTOS

**MISIÓN:** Planificar con transparencia y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios





**ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN**

**PROCESO:** GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA


**SUBPROCESO:** GESTIÓN DE PRESUPUESTOS

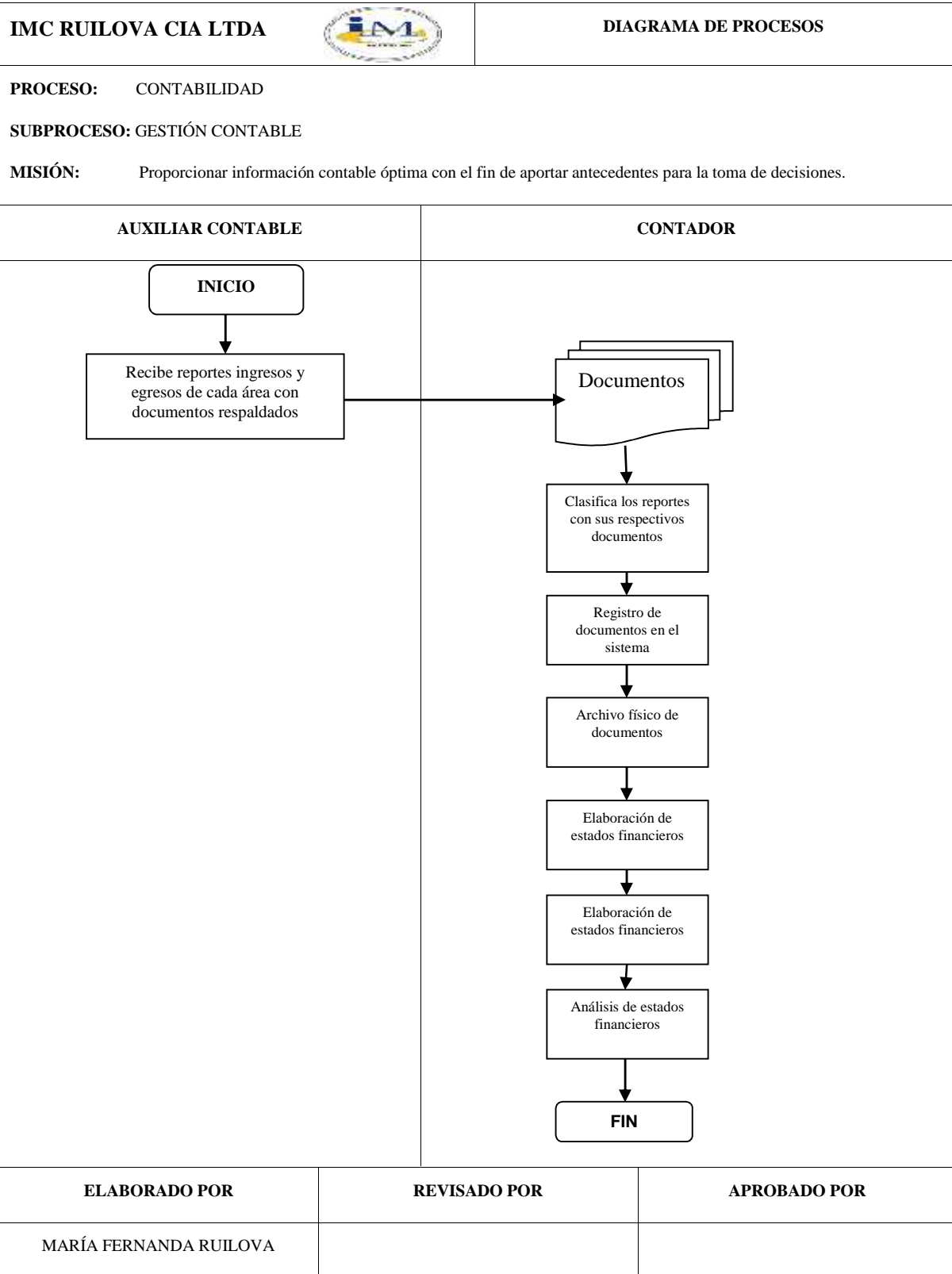
**MISIÓN:** Planificar con transparencia y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios

<b>Nro</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Emite reportes de gastos	CONTABILIDAD	Contador prepara reporte	El reporte de los ingresos y gastos es emitido para su análisis	CONTADOR
<b>2</b>	Realiza categorización de presupuesto	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Se realiza estructura del presupuesto	Se estructura todos los tipos de presupuestos para cada proceso.	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>3</b>	Elaboración de presupuesto	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Se elabora un presupuesto para cada proceso	Se prepara un presupuesto para cada proceso	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>4</b>	Impresión de presupuesto	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Se realiza la impresión de los presupuestos	Se imprimen los presupuestos	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>5</b>	Emite presupuesto elaborado	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Emite y presenta presupuesto	Presenta presupuesto elaborado	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>6</b>	Seguimiento y actualización de los presupuestos	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Seguimiento de la aplicación de los presupuestos	Compara y revisa el sistema los ingresos y gastos.	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					



<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE PRESUPUESTOS					
<b>MISIÓN:</b> Planear con transparencia y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Costo	Índice de presupuestos aprobados	Mide el # de presupuestos aprobados por área	# de presupuestos por área total	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PRESUPUESTOS</b>			
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE PRESUPUESTOS			
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con reportes de ingresos y gastos y termina con el seguimiento de los presupuestos.			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e Internet		<b>ECÓNICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, Internet		<b>RRHH:</b> Gerente Finaciero Administrativo, Gerente General	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emite reportes de gastos e ingresos</li> <li>✓ Realiza categorización de presupuesto</li> <li>✓ Elaboración de presupuesto</li> <li>✓ Emite presupuesto elaborado</li> <li>✓ Seguimiento y actualización de presupuestos.</li> </ul>	PRESUPUESTO APROBADO	
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>	
Reporte de gastos e ingresos		PRESUPUESTO APROBADO	
<b>ÍNDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de presupuestos aprobados	Planificar y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios	Políticas empresariales Normas contables Leyes tributarias	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			





## ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN


**PROCESO:** CONTABILIDAD

**SUBPROCESO:** GESTIÓN CONTABLE

**MISIÓN:** Proporcionar información contable óptima con el fin de aportar antecedentes para la toma de decisiones.

Nro	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe reportes	CONTABILIDAD		Se receiptan documentos de reportes de ingresos	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
2	Clasifica los reportes con sus respectivos documentos	CONTABILIDAD	El contador recibe reportes	Ordena y clasifica los reportes	CONTADOR
3	Registro de documentos	CONTABILIDAD	El contador ordena y clasifica los documentos	Se ingresan electronicamente las transacciones contables	CONTADOR
4	Archivo físico de documentos	CONTABILIDAD	Se archiva los documentos	Archivo de documentos en carpetas	CONTADOR
5	Análisis e interpretación de estados financieros	CONTABILIDAD	Revisión y análisis de las cantidades que presentan mayor riesgo	Revisión y análisis de las cantidades	CONTADOR
<b>ELABORADO</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE PRESUPUESTOS					
<b>MISIÓN:</b> Planear con transparencia y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Tiempo	Índice de reportes entregados a tiempo	Mide el número de reportes que han sido entregados a tiempo al área contable	# de reportes recibido por área / # total de áreas de trabajo	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

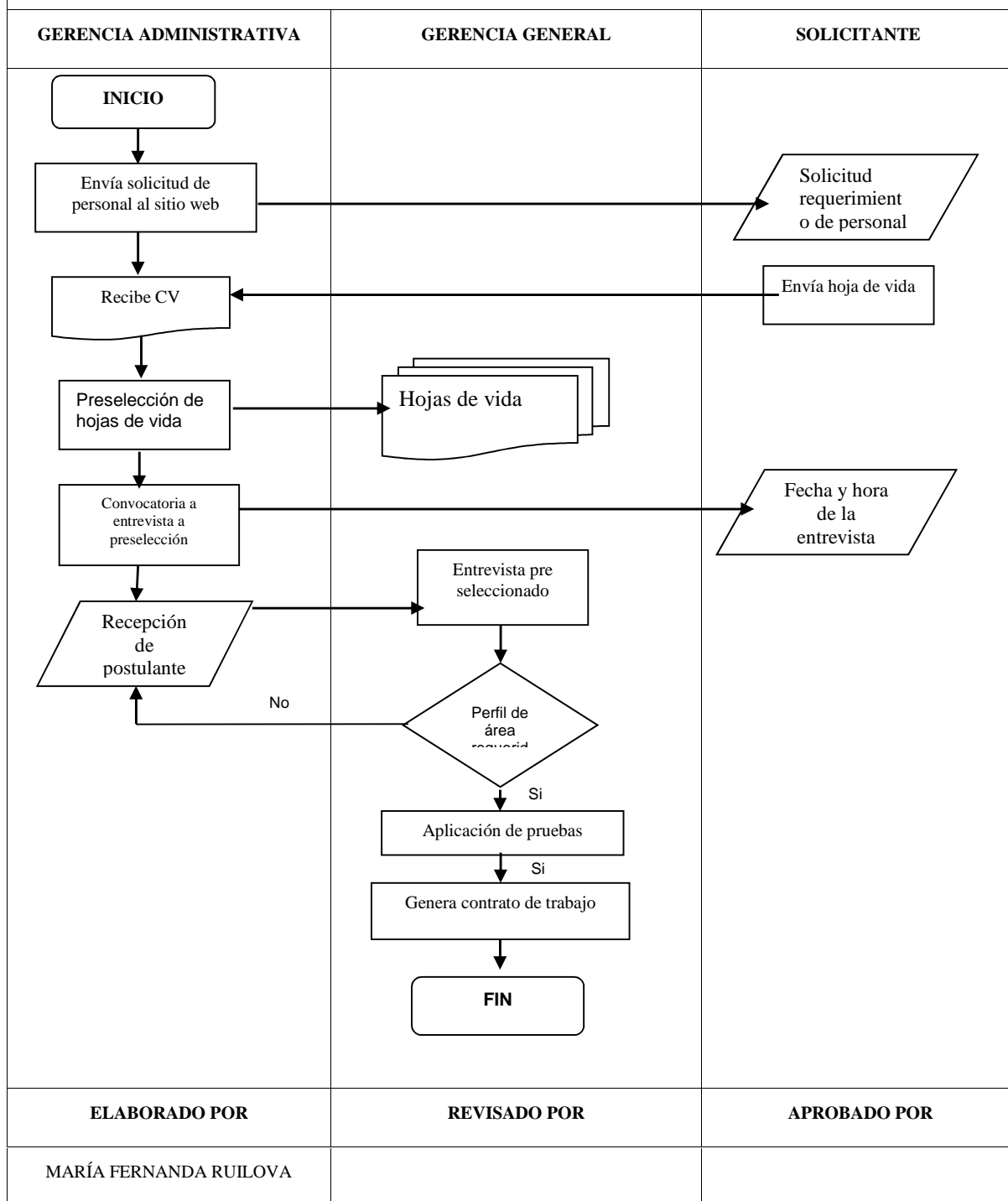
<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PRESUPUESTOS</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN CONTABLE</b>			
<b>RESPONSABLE:</b> CONTADOR			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con reportes de ingresos y egresos por área y termina con el análisis de los estados financieros.			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e Internet		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, internet		<b>RRHH:</b> Contador, Auxiliar Contable	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
Área contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe reportes , ingresos y egresos</li> <li>✓ Clasifica los documentos con sus respectivos documentos</li> <li>✓ Registo de documentos</li> </ul>	Superintendencia de compañías	
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Archivo físico de documentos</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
Documentos físicos de respaldo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis financiero</li> </ul>	Análisis e interpretación de EEFF	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de reportes entregados a tiempo	Proporcionar información contable óptima.	Políticas empresariales Normas contables Leyes tributarias	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			



**PROCESO:** RECURSOS HUMANOS

**SUBPROCESO:** SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN


**MISIÓN:** Proporcionar candidatos adecuados a las necesidades de las vacantes



<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO GESTIÓN DE FACTURACIÓN</b>					
<b>PROCESO:</b> RECURSOS HUMANOS					
<b>SUBPROCESO:</b> SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN					
<b>MISIÓN:</b> Proveer candidatos adecuados a la necesidad de las vacantes					
<b>Nro</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ÁREA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Envía solicitud de persona	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Envía solicitud sobre las vacantes	Se envía solicitud de los recomendados	GERENTE ADMINISTRATIVO
2	Recepción de solicitudes	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se recepta las solicitudes	Hojas de vida pendientes	GERENTE ADMINISTRATIVO
3	Pre-selección de hojas de vida	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Seleccionas y revisa hojas de vida	Se analiza y verifica las hojas de vida	GERENTE ADMINISTRATIVO
4	Convocatoria a entrevista	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se comunica con el aspirante	Via email	GERENTE ADMINISTRATIVO
5	Entrevista preseleccionado	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se convoca a los aspirantes	Verificación de datos personales	GERENTE GENERAL
6	Aplicación de pruebas	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se realiza evaluaciones	Hoja de preguntas	GERENTE GENERAL
7	Genera contrato de trabajo	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se genera contrato	Aceptación de contrato	GERENTE GENERAL
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					



<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>				<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADORES</b>					
<b>PROCESO:</b> GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
<b>SUBPROCESO:</b> GESTIÓN DE PRESUPUESTOS					
<b>MISIÓN:</b> Planear con transparencia y evaluar la eficiencia de los recursos presupuestarios					
<b>VARIABLE</b>	<b>NOMBRE DE INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALGORITMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Efectividad	Índice de aspirantes a contratos	Mide el total del personal contratado	# de aspirantes contratados / # total de aspirantes convocados	%	
Efectividad	Índice de rotación de trabajadores	Mide la rotación de personal	Total de empleados retirados / # promedio de trabajadores	%	
<b>ELABORADO POR</b>		<b>REVISADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA					

<b>IMC RUILOVA CIA LTDA</b>			<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>			
<b>NOMBRE:</b> GESTIÓN DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
<b>RESPONSABLE:</b> GERENCIA GENERAL			
<b>ALCANCE:</b> Este proceso inicia con el envío de la solicitud del personal y termina con la contratación			
<b>RECURSOS</b>			
<b>FÍSICO:</b> Computadoras e Internet		<b>ECONÓMICOS:</b> Presupuesto	
<b>TÉCNICOS:</b> Sistema Visual Fac, Internet		<b>RRHH:</b> Gerencia Administrativa, Gerencia General	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
VACANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envío solicitud de personal</li> <li>✓ Recepción de solicitudes</li> <li>✓ Pre-selección hojas de vida</li> <li>✓ Convocatoria a entrevista</li> </ul>	GERENCIA GENERAL GERENCIA ADMINISTRATIVA	
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista pre-seleccionado</li> <li>✓ Aplicación de pruebas</li> <li>✓ Generación de contrato</li> </ul>	<b>SALIDAS</b>	
Publicar vacante		Generar contrato	
<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTROLES</b>	
Índice de aspirantes contratados Índice de rotación de empleados	Proveer candidatos adecuados	Políticas empresariales Políticas laborales	
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>	
MARÍA FERNANDA RUILOVA			

#### **5.4. Propuesta de Mejora de Procesos**

La propuesta de mejora, es la recopilación de resultados, obtenidos en el análisis aplicado a los departamentos que intervienen en todas las actividades de la empresa, como lo es, la compra, venta y distribución de productos de consumo masivo.

Con la aplicación de estas herramientas administrativas y gerenciales, se ha podido identificar en los procesos de la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA, cuyas correcciones forman parte de la propuesta de mejora.

De la implementación de flujos de procesos, se determinó que la empresa no cuenta con esquema que facilite delimitar tiempos de realización de tareas, a fin de evitar cuellos de botella, o actividades con demora, es importante que todo proceso sea documentado con esquemas de diagramas de análisis de procesos.

Entre las mejoras más relevantes están, la búsqueda de nuevos mercados, con la finalidad de aplicar nuevos cambios de medidas administrativas por los impuestos de las importaciones, la implementación de un sistema informático de calidad, con el cual se puede tener un flujo de información veraz y oportuno, de esta manera se conseguirá eliminar ciertas tareas innecesarias, procurando un servicio de calidad tanto con los clientes externos como con los clientes internos, buscar estrategias que permitan afrontar las medidas del gobierno con la finalidad de evitar recorte de personal o alza excesiva de precios y, buscar proveedores calificados que nos generen mayor rentabilidad.

Finalmente se propone las cinco fuerzas de Porter para mejorar los procesos:

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes.
4. Amenaza de los productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores

## CONCLUSIONES:

Luego de haber realizado todo el trabajo investigativo se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- La implementación del marco teórico en el presente trabajo investigativo, brindó directrices claras para lograr el objetivo planteado, que fue proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa IMC Ruilova CIA LTDA.
- En el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se pudo constatar que la información que existe y se ejecuta para llevar a efecto los procesos y procedimientos en IMC RUILOVA CIA LTDA no tienen respaldo, carece de documentación física que respalde los procesos que se consideren clave para el desarrollo de su actividad.
- La información obtenida a través de la observación directa, reuniones de trabajo, se evidenció la existencia de procesos, destacándose entre ellos los más importantes: Gestión de compra, Gestión de almacenamiento y logística, pedido y ventas, facturación, cobranzas, despachos y embarque, etc.
- El apoyo de directivos y personal administrativo que están directamente involucrados con los procesos de la empresa facilitó considerablemente identificar y plantear los procesos, flujogramas, descripción de cada proceso propuesto para la empresa, ya que estos servirán de guía para realizar las actividades con mayor fluidez y eficiencia.
- Finalmente se pudo establecer una propuesta de mejoras en los procesos que ejecuta IMC RUILOVA CIA LTDA. a través de la implementación de la gestión de procesos. Todo esto resulta efectivo en función de tiempos y costos, demostrando índices de efectividad positivos en las actividades sujetas a mejora, lo cual demuestra un avance importante para la empresa en términos de gestión administrativa y a la vez motiva a todos quienes conforman la compañía y les compromete a seguir trabajando en pro de una organización altamente competitiva.

## RECOMENDACIONES

Determinamos las siguientes recomendaciones:

- Brindar la debida importancia a los procesos propuestos que se conceptualiza en el marco teórico y ponerlos en práctica, pues ello dará provecho a la información que fue generada y ayudará al logro de los objetivos con mayor facilidad.
- Es recomendable el respaldo de la documentación en IMC RUILOVA CIA LTDA, ya que es la garantía para que el personal administrativo pueda desarrollar las actividades sin contratiempos y lograr los objetivos con éxito.
- Implementar los procesos de una manera continua, esto evitará el impacto en el personal, de no ser así, se sentirán confundidos cuando les corresponda ejecutar actividades que ya conocen y que en la actualidad están documentadas y bajo nuevos parámetros.
- Aplicar los modelos propuestos para generar en forma eficiente los diagramas de procesos, descripción de actividades, y indicadores de gestión, ya que a través de estos, IMC Ruilova CIA LTDA podrá identificar que procesos requieren ser atendidos operativamente.
- Difundir y capacitar el sistema de gestión por procesos en todas las áreas de la empresa, pues ello ayudará ahorrar tiempo, aumentar la productividad y por ende beneficia el sistema financiero. Comprometer a los directivos de la empresa para que mantengan una mejora continua de los procesos estratégicos, clave u operativos y de apoyo planteados en la presente investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Arias, C. (2008). La organización orientada a los procesos: Los procesos como actividad de valor en la organización. Cuarta edición 2009.
- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, L. (1995) claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. Uruguay
- Bravo, J. (2011). Gestión por Procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- GALLOWAY, D. (2002) Mejora continua de procesos. 2da Edición. Barcelona: Gestión 2000.
- López Rey, S. (2011). Sistemas de Calidad. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maldonado, J.A., (2011). Gestión de Procesos. España. Editorial Carvajal S.A.
- Rey Peteiro, D., (2002). Todo sobre la Gestión por Procesos (parte I). España. Sinapsys Business Solutions, S.L.
- REINOSO, Cifuentes Víctor (2006). El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas, 2006.
- REYES PONCE, Agustín (2005). Administración de Empresas Teoría y Práctica. II Parte. Editorial Limusa S.A. México.

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:**

- SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD–UN CAMINO HACIA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – PARTE II,  
Recuperado:/2008) <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/118-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-ii>.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA IMC RUILOVA CIA LTDA**

Estimado(a) la presente encuesta se plantea como metas estudiar la gestión de procesos en la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en los procesos. Gracias por el tiempo invertido.

**1 ¿Conoce usted las actividades y procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa?**

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

**2, ¿Considera conveniente que IMC RUILOVA CIA LTDA implemente la gestión por procesos para un mejor servicio?**

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

**3. ¿Por qué cree usted que la empresa no cuenta con gestión de procesos?**

- Poco interés de sus accionistas ( )
- Por no ser de vital importancia ( )



- Nula información respecto a gestión de procesos ( )
- Otros ( )

**4. ¿La atención que brinda IMC RUILOVA CIA. LTDA a sus clientes en todos los procesos, lo hace en forma eficiente y oportuna?**

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

**5. ¿Conoce usted si las actividades que se ejecutan en IMC Ruilova CIA LTDA están documentadas?**

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

**6. ¿Ha tenido usted alguna dificultad en la empresa IMC RUILOVA CIA. LTDA, en el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus procesos?**

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

**7. ¿Cree usted que con la implementación de la Gestión por procesos, IMC RUILOVA CIA LTDA lograría un alto rendimiento del personal y así evitar el desperdicio de tiempo y recursos?**

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ÁREA ADMINISTRATIVA



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CIENTES DE LA EMPRESA IMC RUILOVA CIA LTDA

Estimado(a) la presente encuesta se plantea como metas estudiar la gestión de procesos en la empresa IMC RUILOVA CIA LTDA. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en los procesos. Gracias por el tiempo invertido.

#### 1 ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos a IMR RUILOVA CIA LTDA?

Diario ( )      Semanal ( )      Quincenal ( )      Mensual ( )

#### 2, ¿Conoce el procedimiento para solicitar información que usted requiere?

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

#### 3. ¿IMC RUILOVA CIA. LTDA, ha socializado el procedimiento para realizar devoluciones de producto o reclamos?

SI ( )      NO ( )      Parcialmente ( )

#### 4. ¿En qué tiempo recibe respuestas a sus requerimientos de información?

Diario ( )      Semanal ( )      Quincenal ( )      Mensual ( )

**5. ¿Considera que la entrega de información a sus requerimientos es?**

Oportuna ( )      Poco oportuna ( )      Regular ( )

**6. Para optimizar el procedimiento de requerimiento. Cual considera usted sería el mejor medio?**

Mail ( )      Pagina web ( )

Otro \_\_\_\_\_

**7. A su opinión ¿los procesos de la empresa son?**

Muy bueno ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

ÁREA ADMINISTRATIVA



**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA IMC RUILOVA CIA LTDA**

**1. Qué estructura de procesos tiene actualmente IMC Ruilova CIA LTDA para usted como Gerente Comercial?**

.....  
.....

**2. Bajo su criterio, cuáles son los procesos estratégicos y cuáles son los de apoyo?**

.....  
.....

**3. Cómo evalúa la gestión de los procesos actuales?**

.....  
.....

**4. Qué recomendaría para mejorar los procesos de IMC Ruilova CIA LTDA?**

.....  
.....

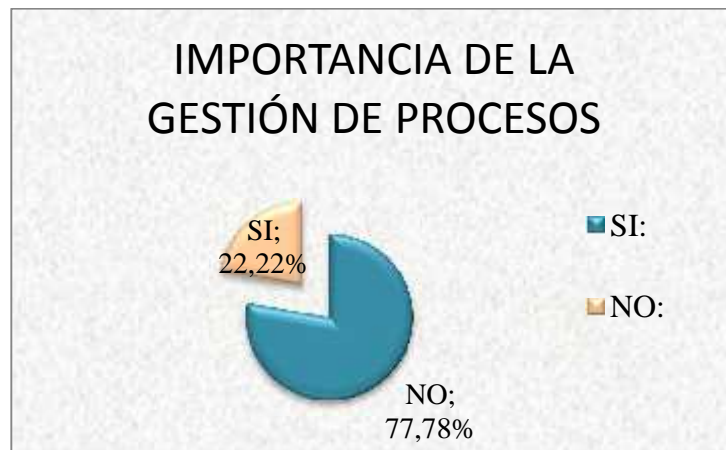
#### ANEXO N<sup>o</sup>4: Resultados obtenidos en la investigación de campo

La aplicación de la encuesta a los empleados de la empresa mostro los siguientes resultados.

##### Primera pregunta

¿Conoce usted las actividades y procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa?

IMPORTANCIA	F	%
NO	28	78%
SI	8	22%
TOTAL	36	100%



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

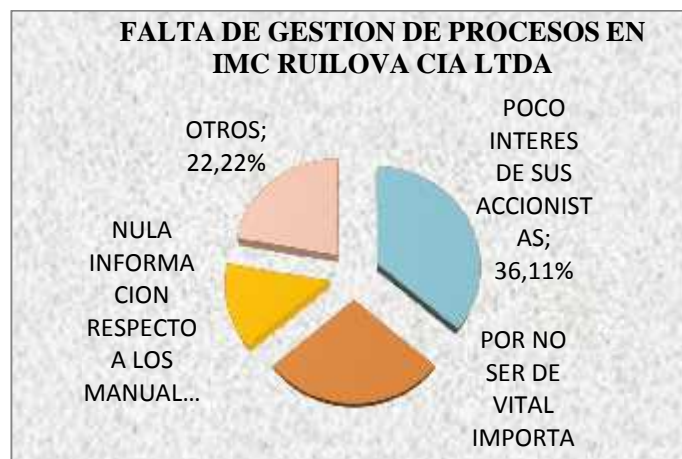
##### Interpretación y análisis

Según las encuestas aplicadas el 78 % de empleados manifiestan que no conocen las actividades y procesos que se desarrollan en IMC RUILOVA CIA LTDA, mientras que el 22% de los encuestados manifestaron que si conocen las actividades que se desarrollan.

## Segunda pregunta

¿Por qué cree usted que la empresa no cuenta con gestión de procesos?

F	F	%
POCO INTERES DE SUS ACCIONISTAS	13	36%
POR NO SER DE VITAL IMPORTANCIA	10	28%
NULA INFORMACION RESPECTO A GESTIÓN DE PROCESOS	5	14%
OTROS	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

## Interpretación y análisis

El 36% considera que la falta de Gestión de procesos, es por el poco interés de sus accionistas, el 28% indican que no es de vital importancia, el 14% consideran que es por la falta de conocimientos respecto a este tema, y el 22% creen que es debido a otras razones. Existen varias causas por las cuales no se ha implementado la gestión de procesos, pero la más relevante es la falta de interés de sus accionistas por lo tanto sería de vital importancia que se acojan a estas sugerencias.

### Tercera pregunta

¿

La atención que brinda IMC RUILOVA CIA. LTDA a sus clientes en todos los procesos, lo hace en forma eficiente y oportuna?

IMPORTANCIA	F	%
SI	6	17%
NO	30	83%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

### Interpretación y análisis

El 83% de los empleados manifiestan que la atención que brindan a sus clientes es ineficiente, el 17% manifiestan que la atención que brindan a los clientes es eficiente. IMC RUILOVA CIA LTDA presenta dificultades en la atención hacia sus clientes, para ello, lo principal es identificar los procesos críticos de la organización que soportan de alguna manera la estrategia definida para la empresa, y hacer énfasis en estos.

#### Cuarta pregunta

¿Conoce usted si las actividades que se ejecutan en IMC RUILOVA CIA LTDA están documentadas?

IMPORTANCIA	F	%
SI	16	44%
NO	20	56%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA  
Elaborado: María Fernanda Ruilova

#### Interpretación y análisis

El 44% consideran que el personal de IMC RUILOVA CIA LTDA si conoce la gestión por procesos mientras que el 56% indica que no conocen. Por lo que sería muy importante que la empresa realice capacitaciones a sus empleados con respecto a la gestión de procesos ya que este sistema es la base para los cambios estratégicos en la organización.

La gestión de procesos busca hacer las cosas de manera distinta, documentar prácticas que permitan, monitorear, estabilizar y optimizar el proceso, para mejorar la calidad, y eficiencia.



### Quinta pregunta

¿Ha tenido usted alguna dificultad en la empresa IMC RUILOVA CIA. LTDA, en el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus procesos?

IMPORTANCIA	F	%
SI	23	64%
NO	13	36%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

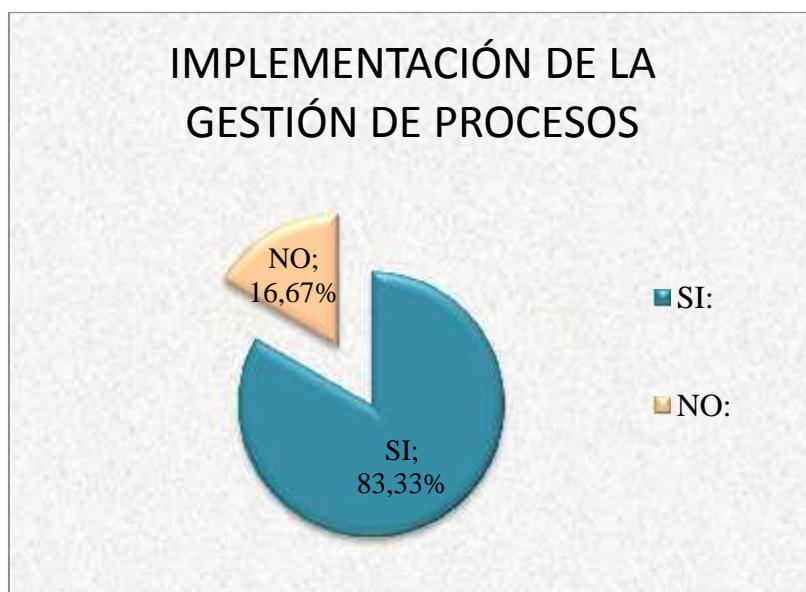
### Interpretación y análisis

Según las encuestas el 64% de los empleados han tenido dificultades con los accionistas de la Empresa de IMC RUILOVA CIA LTDA en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de procesos, el 36% manifestaron no tener ningún tipo de inconvenientes en el cumplimiento de sus tareas en las áreas que trabajan. El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

### Sexta pregunta

¿Considera conveniente la implementación la gestión por procesos en IMC RUILOVA CIA LTDA?

IMPORTANCIA	F	%
SI	30	83%
NO	6	17%
TOTAL	36	100,00%



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

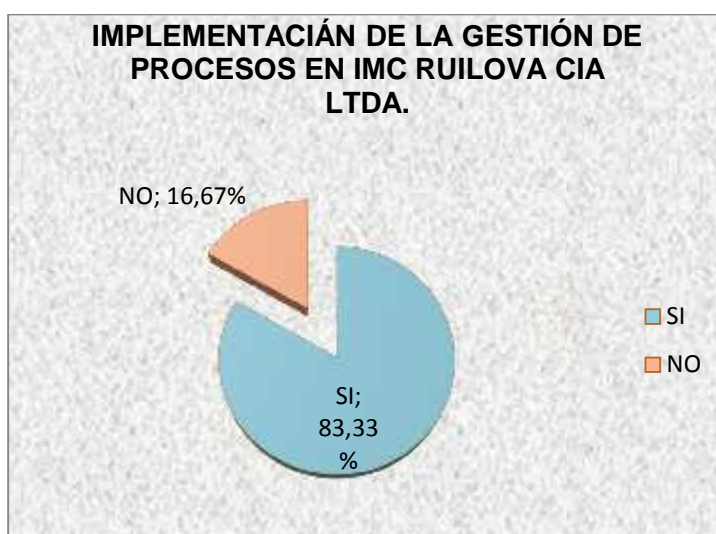
### Interpretación y análisis

Se puede manifestar que el 83 % de los encuestados indican que es necesario que IMC RUILOVA CIA LTDA cuente con la gestión de procesos para mantener la eficiencia, , calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad en la empresa, el 17 % no lo considera así. Es importante señalar que la empresa operando con la gestión de procesos buscará hacer las cosas de manera distinta, incorporando prácticas que permitan, monitorear, estabilizar y optimizar el proceso, para mejorar la calidad, eficiencia y riesgo de estos y sobre todo lo más importante desde mi punto de vista es que permite que la organización completa reconozca y ponga al centro al cliente.

### Séptima pregunta

¿Cree usted que con la implementación de la Gestión por procesos, IMC RUILOVA CIA LTDA lograría un alto rendimiento del personal y así evitar el desperdicio de tiempo y recursos?

IMPORTANCIA	F	%
SI	30	83%
NO	6	17%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

### Interpretación y análisis

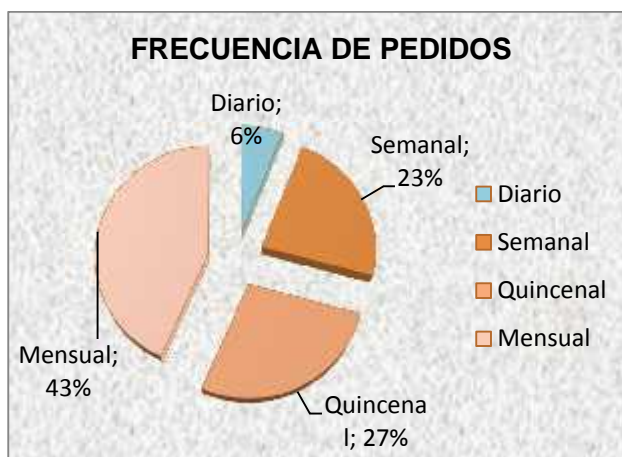
De acuerdo a las encuestas aplicadas el 83% indican que sería de utilidad la implementación de gestión por procesos, el 17% consideran no de mucha importancia. En la gestión de procesos se debe tomar muy en cuenta el rol de los actores que ella involucra, que va desde el recurso humano comprometido en el desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan, como también, contar con una buena tecnología, procedimientos que garantizan costos, eficiencia, productividad.

## ANEXO N º5: Resultados obtenidos en la investigación de campo

La aplicación de la encuesta a los clientes de la empresa se obtuvo los siguientes resultados.

### 1 ¿Con que frecuencia realiza sus pedidos a IMC RUILOVA CIA LTDA?

IMPORTANCIA	F	%
Diario	21	6%
Semanal	80	23%
Quincenal	95	27%
Mensual	150	43%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

### Interpretación y análisis

Según las encuestas aplicadas el 43% de los clientes manifiestan que la frecuencia de sus pedidos los realiza mensualmente, el 27% de los clientes lo hacen quincenalmente, el 23% hacen sus pedidos semanalmente, y el 6% lo hacen a diario.

## 2, ¿Conoce el procedimiento para solicitar información que usted requiere?

IMPORTANCIA	F	%
SI	151	44%
NO	195	56%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

### Interpretación y análisis

El 56% de los clientes manifiestan no conocer el proceso para solicitar información en IMC RUILOVA CIA LTDA, mientras que el 44% expresan si conocer el procedimiento de la empresa.

Una vez que ya se tiene control del proceso y los responsables del proceso ya tienen las prácticas de gestión de proceso instaladas asociadas a monitorear el proceso y aplicar acciones de estabilización, la idea es seguir avanzando en virtud de ver de qué manera se puede lograr optimizar el proceso

**3. ¿IMC RUILOVA CIA. LTDA, ha socializado el procedimiento para realizar devoluciones de producto o reclamos?**

IMPORTANCIA	F	%
SI	140	40%
NO	206	60%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

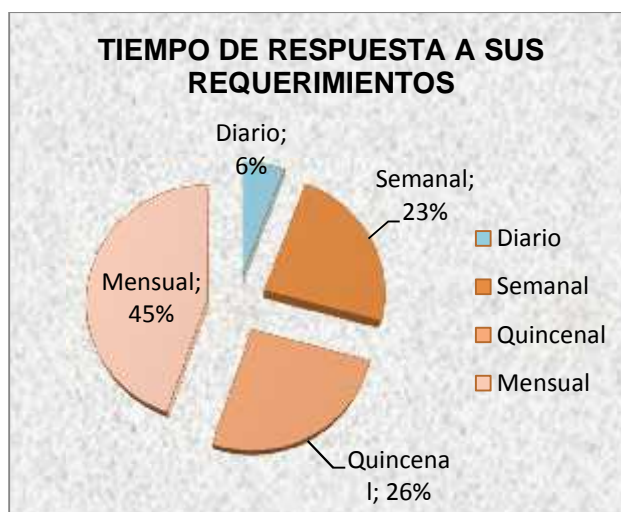
### Interpretación y análisis

El 60% considera que no ha existido socialización en el procedimiento para realizar devoluciones de productos, el 40% indican se pronuncia positivamente.

La empresa debe admitir en la devolución de productos requisitos en los que ésta debe efectuarse como puede ser el plazo de tiempo, entregar el artículo con el embalaje original o sin desprecintarlo, si las devoluciones se efectúan mediante vales de compra, etc. -

#### 4. ¿En qué tiempo recibe respuestas a sus requerimientos de información?

IMPORTANCIA	F	%
Diario	20	6%
Semanal	81	23%
Quincenal	90	26%
Mensual	155	45%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

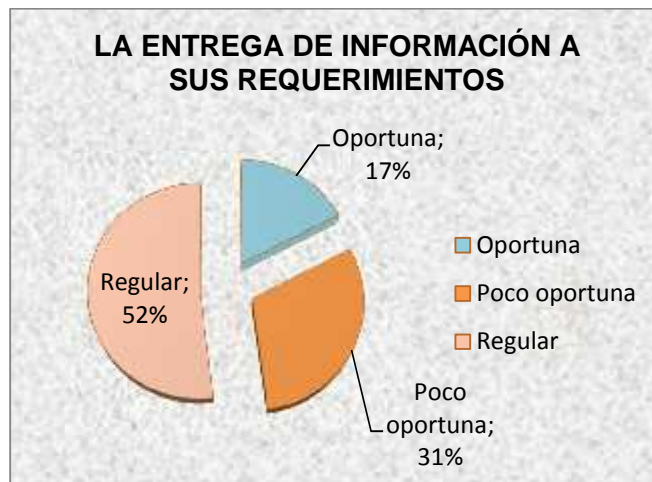
#### Interpretación y análisis

El 45% considera que el tiempo de respuesta de sus requerimientos es mensual, el 26% manifiestan que es quincenal, el 23% semanal, y el 6% indican que la respuesta es diaria.

Por eso es importante la gestión de proceso ya que se busca hacer las cosas de manera distinta, incorporando prácticas que permitan, monitorear, estabilizar y optimizar el proceso, para mejorar la calidad, eficiencia y riesgo de estos y sobre todo y lo más importante desde mi punto de vista es que permite que la organización completa reconozca y ponga al centro al cliente final, y estos reciban respuesta en forma mediata.

**5. ¿Considera que la entrega de información a sus requerimientos es?**

IMPORTANCIA	F	%
Oportuna	60	17%
Poco oportuna	106	31%
Regular	180	52%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** IMC RUILOVA CIA LTDA  
**Elaborado:** María Fernanda Ruilova

**Interpretación y análisis**

El 52% considera que la entrega de información es regular, 31% indican la entrega de información es poco oportuna, el 17% consideran que es oportuna.

La información a los requerimientos por parte del cliente debe ser oportuna, debe haber un control del proceso y los responsables del proceso ya tienen las prácticas de gestión de proceso instaladas asociadas a monitorear el proceso y aplicar acciones de estabilización, la idea es seguir avanzando en virtud de ver de qué manera se puede lograr optimizar el proceso y el requerimiento sea rápido.



6. Para optimizar el procedimiento de requerimiento. ¿Cuál considera usted sería el mejor medio?

IMPORTANCIA	F	%
Mail	249	72%
Página web	97	28%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

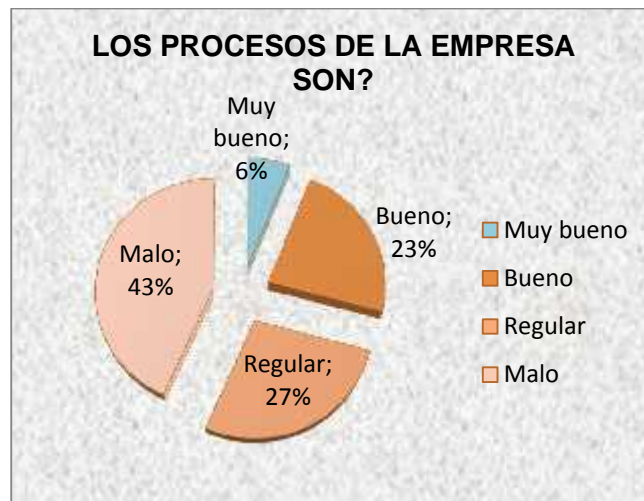
Elaborado: María Fernanda Ruilova

El 72% considera el mejor medio para optimizar el procedimiento sería el correo electrónico, y tan solo el 27% manifiesta que el más óptimo serían las páginas Web.

Para optimizar los procedimientos es muy importante disponer de herramientas tecnológicas que te permitan obtener datos objetivos. Se debe medir regularmente los resultados cuantitativamente y cualitativamente, analizarlos, determinar si existen desviaciones respecto a los objetivos inicialmente definidos y ser capaz de implementar cambios para mejorar continuamente. Cualquier cambio se debe documentar y comunicar para que todo el equipo esté correctamente informado y alineado.

## 7. A su opinión ¿los procesos de la empresa son?

IMPORTANCIA	F	%
Muy bueno	21	6%
Bueno	80	23%
Regular	95	27%
Malo	150	43%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



Fuente: IMC RUILOVA CIA LTDA

Elaborado: María Fernanda Ruilova

El 52% considera que la entrega de información es regular, 31% indican que la entrega de información es poco oportuna, el 17% consideran que es oportuna.

La respuesta es claramente, si los procesos evolucionan y es parte de la importancia de gestionarlo, hacerlos evolucionar y mejorar en el tiempo, quienes lo gestionan va modificando sus componentes con miras a que estos sean eficientes y oportunos.

**ANEXO N<sup>o</sup> 6: Desarrollo Entrevista:**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**



**PRESENTACIÓN DE LA ENTREVISTA**

**Participante 1: Ing. María Fernanda -Gerente General**

**1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?**

Desempeño el cargo de Gerente General

**2. ¿Qué tiempo trabaja en la Institución?**

Laboro el lapso de 8 años

**3. ¿Conoce usted respecto a la gestión por procesos?**

Sí, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

**4. ¿Sabe usted si en IMC RUILOVA CIA LTDA, se trabaja con procesos definidos para su departamento?**

Sí, todo el personal de la empresa está apoyando a una mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

**5. Cuando ingresó a trabajar en la IMC RUILOVA CIA LTDA, ¿le capacitaron con procesos para su área de trabajo?**

Se recibe las capacitaciones necesarias para llevar a cabo las actividades a desarrollar en la empresa.

**6. ¿Qué estructura de procesos tiene actualmente IMC RUILOVA CIA LTDA para usted como Gerente General?**

La estructura de IMC RUILOVA CIA LTDA ha cambiado en los últimos años, se está renovando el concepto de negocio y cada área tiene la responsabilidad de cumplir a cabalidad con su función, los procesos de la empresa tienen varios actores, sin embargo considero que uno de los más importantes es el del ámbito legal que es el que permite abalizar y poner en marcha los temas comerciales y sobre los cuales los financieros verificamos y controlamos.

**7. ¿Los directivos de IMC RUILOVA CIA LTDA., lo han evaluado con respecto a sus actividades?**

SI, se realizan evaluaciones semestrales directivos, y a todo el personal que labora en la empresa.

.

**8. ¿Cómo evalúa la gestión de los procesos actuales?**

Hay que seguir mejorando, hay áreas que requieren más control y seguimiento, en los departamentos comerciales y las ventas, tenemos los procesos como el despacho y logística, tienen muchas demoras en la entrega del producto, por no tener un orden de llevar a cabo este proceso.

**9.- ¿Qué recomendaría para mejorar los procesos de IMC RUILOVA CIA LTDA?**

Hay que trabajar con la gente, capacitarla, que sepa al cien por ciento que es lo que esperamos de ellos, solo con el conocimiento claro se podrá ir mejorando día tras día.

**Gracias por su colaboración**

**Participante N° 2 Abg. Carlos Ruilova - Gerente de Negocios**

**1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?**

Desempeño el cargo de Gerente de Negocios

**2. ¿Qué tiempo trabaja en la Institución?**

Laboro el lapso de 15 años

**3. ¿Conoce usted respecto a la gestión por procesos?**

Sí, es una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

**4. ¿Sabe usted si en IMC RUILOVA CIA LTDA, se trabaja con procesos definidos para su departamento?**

Hay actividades y procesos que se están realizando. Estamos haciendo ajustes permanentemente, todavía tenemos que trabajar en pulir aspectos operativos que son fruto de los cambios debido a las fusiones realizadas, por ejemplo la gestión de distribución requiere más seguimiento, necesitamos trabajar más en este punto

**5. Cuándo ingresó a trabajar en la IMC RUILOVA CIA LTDA, ¿le capacitaron con procesos para su área de trabajo?**

Si, hubo la inducción necesaria en los procesos del puesto de trabajo que iba a desempeñar en la empresa.

**6. ¿Qué estructura de procesos tiene actualmente IMC RUILOVA CIA LTDA para usted como Gerente General?**

Se está trabajando en una estructura de procesos para cumplir con los objetivos que persigue la empresa.

**7. ¿Los directivos de IMC RUILOVA CIA LTDA., lo han evaluado con respecto a sus actividades?**

Si, realizan evaluaciones periódicas a todo el personal de la empresa.

**8.- ¿Cómo evalúa la gestión de los procesos actuales?**

Considero que todos los colaboradores están dando su mayor esfuerzo, sin embargo hay que generar mayores compromisos entre áreas, evitar conflictos y sobre todo trabajar en equipo,

tenemos demoras en el cumplimiento de despachos, tanto de la aduana hasta llegar el producto a bodegas de la empresa, igualmente la logística que cumple actualmente, presenta conflictos, por la misma falencias de los empleados.

**9.- ¿Qué recomendaría para mejorar los procesos de IMC RUILOVA CIA LTDA?**

Necesitamos más compromiso de la gente, para llegar a mejorar los procesos operativos el recurso humano es clave, podemos tener la mejor infraestructura, equipos, máquinas, procedimientos, etc., pero si no tenemos a la gente con la actitud adecuada difícilmente se lograrán resultados positivos, en este sentido todos tenemos que ser protagonistas y no espectadores.

**Gracias por su colaboración**

### **Participante N° 3: Econ. Laura Freire -Gerente Administrativo Financiero**

#### **1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?**

Desempeño el cargo de Gerente Comercial

#### **2. ¿Qué tiempo trabaja en la Institución?**

Laboro el lapso de 15 años

#### **3. ¿Conoce usted respecto a la gestión por procesos?**

Sí, El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales respondan a su estrategia, misión y objetivos.

#### **4. ¿Sabe usted si en IMC RUILOVA CIA LTDA, se trabaja con procesos definidos para su departamento?**

En la organización se trabaja de manera operativa en función del cumplimiento de metas, sin el estudio de manera detallada de cada uno de los elementos estructurales y sus posibles deficiencias, puede dar como resultado la aparición de procesos fuera de control.

#### **5. Cuándo ingresó a trabajar en la IMC RUILOVA CIA LTDA, ¿le capacitaron con procesos para su área de trabajo?**

Si, hubo inducción

#### **6. ¿Qué estructura de procesos tiene actualmente IMC RUILOVA CIA LTDA para usted como Gerente General?**

Todos los directivos y empleados estamos trabajando para llevar una estructura de procesos en función de lograr una ventaja competitiva pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

#### **7. ¿Los directivos de IMC RUILOVA CIA LTDA., lo han evaluado con respecto a sus actividades?**

Realizan evaluaciones constantes en la empresa.

.

#### **8. ¿Cómo evalúa la gestión de los procesos actuales?**

Estamos haciendo ajustes permanentemente, todavía tenemos que trabajar en pulir aspectos operativos que son fruto de los cambios debido a las fusiones realizadas, por ejemplo la cadena de abastecimiento requiere más seguimiento, necesitamos trabajar más en este punto.

**9. ¿Qué recomendaría para mejorar los procesos de IMC RUILOVA CIA LTDA?**

Buscar sinergias con un compromiso firme en el que se tiene que hacer las cosas cada vez mejor, para que de esta manera las gerencias y jefaturas aporten con valores agregados en sus equipos de trabajo, esto permitirá que la gente sienta que los nuevos cambios son para mejorar y llegar a la excelencia.

**Gracias por su colaboración**



## ANEXO N<sup>o</sup> 7: Personal de IMC RUILOVA CIA LTDA

CARGO	ENCARGADOS
Gerente	Ing. María Fernanda Ruilova
Departamento Jurídico	Abg. Jhuliana Rodríguez
Gerente Administrativo -Financiero	Econ. Laura Freire
Gerente Comercial	Dr. Carlos Ruilova
Gerente de Operaciones	Luis Álvarez
Gerente de Negocios	Abg. Carlos Ruilova
Contabilidad	Econ. Gloria Cartuche
Auxiliar Contable	Ing. Luisa López
Cartera	Ing. Yolanda Freire
Cajero	Cecilia Ramón
Jefe de Talento Humano	Ing. Carlos Ruilova
Jefe de Ventas	Eduardo Cisneros
Facturador	Ing. Irene Ordoñez
Supervisor de Cobertura	Ing. José Cisneros
Vendedores de cobertura locales	Tania Guasha, Miguel Ordoñez, Joder Sánchez, Rosa Lojan
Supervisor de Mayoristas	Ing. Jimmy Guamán
Vendedores de Mayoristas locales	Rodman Villamagua
Vendedores de Mayoristas foráneo	Pablo Vivanco, Máximo Carrión, Franco Castillo, Segundo Bravo, Rosa Lojan
Jefe de Bodega	Ing. Ramón Jiménez
Auxiliar de Bodega	Sr. José Guevara
Repartidores	José Guzmán, Mauricio Jiménez, Carlos Carrión, Jhuniór Carrión,
Choferes	Galo Arias, Bolívar Freire, Wladimir Maldonado, Gabriel Granda, Guido Maza

**TOTAL:..... 36 Empleados**

Tabla N<sup>o</sup> 4: Personal de IMC RUILOVA CÍA. LTDA  
Fuente: IMC RUILOVA CÍA. LTDA  
Elaborado por: María Fernanda Ruilova

Anexo 8: Productos de IMC RUILOVA CIA LTDA.

<b>Artículo</b>
<b>CALBAQ S.A</b>
TIPS BAÑO GERM CEREZA 90G * 144
TIPS DESF 1000ML EUCALIPTO *12U
TIPS INOD BOSQUE SACASARRO 500ML *12U
TIPS PAST AMBT CAMP JAZMIN 95GR *144
TIPS SPRAY AMBT BRISA LAVANDA 400ML *12U
TIPS TANQUE BRISA MARINA 48GR *12
TIPS VIDRIO ORIG AM TRIG 500ML *12U SPRITE
<b>DAVET</b>
PIX INSEC T AROMAT 1/2 LT *24U
PIX INSEC T AROMAT 1/2 LT PISTOLA *35U
PIX INSEC T AROMAT 1 LT *24U
PIX INSEC T ZONOSPRAY AROMAT 300ML *21U
<b>DIMABRU</b>
CEPILLO EST SANIT GRANDE *24U
CERA AMARILLA ESTRELLA 720GR *24U
COLORO ESTRELLA 1LT *12U
ESCOBA ECONOMICA EST RPTO *12U
ESCOBA SUPERIOR EST RPTO *12U
ESPONJA BRONCE ESTR 10U * 5DPL
ESTROPAJO ALAMBRE *72 U
FIBRA ECO ESTRELLA 10*15 CJ*100U
FUNDA / BASURA EST ROLLO *50U
GUANTE # 7 PAR *12U
PAÑO EST MULTIUSO ABSORB *25U
PAÑO VILEDA GAMUZA / PISO *24U
PINZAS ESTRELLA PLST 24U CJ *6DPL
RECOGEDOR MARCIANO ESTRE *12U
TRAPEADOR REPUESTO INDUSTRIAL EST *12U
TRAPEADOR REPUESTO SUPERIOR EST *12U
VIRUTA N°8 10U *5DSP
<b>JABONERIA WILSON</b>
BARRA ARRANCAGRASA 200GR *48U
BARRA LAVAVAJILLA VERDE 300GR *32U
CHAMPU ETERNO MANZANILLA 400ML *12U
COLORO EL MACHO 1/2LT 500GR *24U
COLORO SACHET EL MACHO 150ML *80U

JABON EL MACHO BL LIMON 480GR *24U
LAVA CREMA ENVASE BALDE 5KL
LAVA DE 1000GR VERDE *12
LIQ DESIN MACHO LAVANDA DOY 900ML *12U
LIQ LAVA 3D ARRANCAGRASA 500ML *12U
LIQ LAVA NEUTRO - BIBERONES 600ML *12U
MISTY JAB TRANS GLIC MELON 120GR *24U
POLVO LIMP LAVA CLOR PLUS FDA 500GR *24U
POLVO QUITAMANCHAS CIERTO 500ML *12U
SUAVIZANTE CIERTO SOFTL 2LT PETALOS FR 6U
<b>SIMPLE</b>
ACEITE ONLY ONE 120CC *48U
ACEITE ROJO MOEBEL 250CC *24U
<b>AGROVANIC</b>
FIDEO BANNKETTI PRECOCIDO 200GR *78U
FIDEO BANNKETTI PRECOCIDO 400GR *48U
<b>ALDOR</b>
ANIMALES DEL MAR 100U *6 DPL
BIAGI CAFE 100U *16 DPL
CHICLUDO SURTIDO ALDOR 24U *16 DPL
FRUNAS BALL 50U *16 DPL
K BZON MANGOS LIMONZANA 24U *16 DPL
K BZON SURTIDO 24U *16 DPL
MANGOS LIMON+SAL 48U *16 DPL
MASTI FRUIT 100U *16 DPL
MASTI FRUIT T SAND-CERE 100U *16 DPL
PIN POP BUMBA FRESA 24U *16 DPL
PLAY MINI AROS 12U *4 DPL
SUPER FRUTY FRESA 100U *16 DPL
SUPER FRUTY SURTIDA 100U *16 DPL
YOGUETA BITES 100U *16 DPL
<b>ALIMENTOS EL SABOR</b>
MAYONESA BALDE 4KG *4U
MOSTAZA BALDE 4KG *4U
SALSA DE TOMATE GALON 4KG *6U
VINAGRE NATURAL GALON * 6 EL SABOR
<b>CAFECOM</b>
CAFECOM 170GR SOLUBLE GRANULADO CJ *30U

<b>DISNAC</b>
<b>PAPA CRIZ TOMATE 12U 25GR *10DPL</b>
<b>ECUACOCOA</b>
<b>MI COCOA VITAMINAS 400GR *30F</b>
<b>EPACEM</b>
<b>ACEITE SUPER CANECA 20 LT COSTA</b>
<b>MANTECA SUPER BALDE 3KL*8U</b>
<b>GUEVARA VASCO</b>
<b>RON DON CASTELO 750ML CJ*12U</b>
<b>TEQUILA BLANCO JIMADOR AZTECA 750CC *12U</b>
<b>TEQUILA ORO JIMADOR AZTECA 750CC *12U</b>
<b>VINO BALDORE BOT 1500CC SANGRIA *6U</b>
<b>HIERBAS NATURALES &amp; MEDICINA</b>
<b>TE ADELGAZANTE HOR 20G 25U CJ*60DPL</b>
<b>HORCHATA LOJANA</b>
<b>HORCHATA TRADICIONAL LA CASERITA *100 U</b>
<b>IMPORTACIONES IMC</b>
<b>ACHIOTE AL GRANEL *LBS</b>
<b>ALMENDRA ENTERA GRANEL S/I 10KG CJ *22 LBS</b>
<b>ALPISTE IMPORTADO IMC SACO 100LB C/I</b>
<b>ANIS ESPAÑOL COMÚN (CHULA) *LIBRAS</b>
<b>ANIS ESTRELLADO GRANEL CJ * 22LB</b>
<b>ARROZ DE CEBADA SACO 100LBS</b>
<b>ARROZ IMPERIAL PREMIUM @ ROJO *25LBS @</b>
<b>ARROZ IMPERIAL CLÁSICO @ AZUL *25LBS @</b>
<b>ARROZ MACAREÑO ARROBA *25LBS @</b>
<b>ARROZ MUCHO ARROZ SACO *100LBS QQ</b>
<b>ARVEJA IMPORTADA IMC ARROBAS 25LBS (@)</b>
<b>ARVEJA IMPORTADA IMC SACO (QQ)</b>
<b>CANELA ENTERA UDAY * LIBRAS</b>
<b>CANGUIL IMPORTADO IMC SACO *50LBS (B)</b>
<b>CANGUIL IMPORTADO IMC ARROBAS 25LBS @</b>
<b>CLAVO DE OLOR GRANO SACO *100LIBRAS</b>
<b>COMINO EN GRANO * 1 LIBRA</b>
<b>COMINO MOLIDO * 1 ARROBA @</b>
<b>COMINO MOLIDO * 1 LIBRA</b>
<b>GLUTAMATO MONOSÓDICO SACO *LBS</b>

<b>GOMA ARABIGA SACO *110LBS</b>
<b>LENTEJA IMPORTADA I.M.C. SACO (QQ)</b>
<b>LINAZA IMPORTADA IMC ARROBAS 25LBS @</b>
<b>LINAZA IMPORTADA IMC SACO 100LBS (QQ)</b>
<b>NUEZ PELADA AL GRANEL 22LBS</b>
<b>ORÉGANO HOJA GRANEL (SACO) *LIBRAS</b>
<b>PASAS JUMBO S/I 10KG CJ *22 LBS</b>
<b>INDUSTRIAL MOLINERA</b>
<b>AVENA DON PANCHO (AL GRANEL) 1 @</b>
<b>AVENA DON PANCHO (AL GRANEL) 50LBS</b>
<b>AVENA MOL NARANJILLA 300GR *30U</b>
<b>AVENA MOL PIÑA 300GR *30U</b>
<b>AVENA MOLIDA 500GR *25U</b>
<b>AVENA QUAKER 100GR *125U</b>
<b>AVENA QUAKER 250GR *50</b>
<b>AVENA QUAKER 500GR *25U</b>
<b>HARINA SUPER 4 SACO 50 KG</b>
<b>HARINA SUPER 4 SACO NORMAL 10 KG</b>
<b>ISABEL</b>
<b>ATÙN ISABEL 2 PACK ACOLI EX160VIRG GR*20U</b>
<b>LECHE VITA</b>
<b>LECHE VITA CART ENTERA 1LT *12U</b>
<b>LOO RIGAIL S.A.</b>
<b>CARAMELO LECHE MIEL *30U</b>
<b>MARCELLOS</b>
<b>MOSTACREAM MARCELLOS BALDE CJ*4U</b>
<b>MONTERREY</b>
<b>AZÚCAR BLANCA 1KG *50U</b>
<b>MULTIPRODUCTOS ECUADOR S.A.</b>
<b>GELATINA CAPRY 500GR SURTI *20</b>
<b>GELATINA CAPRY 500GR CEREZA *20</b>
<b>PASTIFICIO AMBATO C.A.</b>
<b>ARROZ DE CEBADA @ 25LBS</b>
<b>QUALA ECUADOR S.A.</b>
<b>BONICE FRESA STARK 10U *15DPL</b>

<b>BONICE MANG VERD STARK 10U *15DPL</b>
<b>LINEA YA DURAZNO 12U *24DPL</b>
<b>SOYARD</b>
<b>JUGO SOYARD DE MARACUYÁ 300ML *12U</b>
<b>SUMESA S.A</b>
<b>FRESCO SOLO FRAMBUESA 10U*15GR CJ*12DPL</b>
<b>MAICENA FUNDA 200GR *24U</b>
<b>RANCHERO GALLINA 8U *5GR CJ*180DPL</b>
<b>RANCHERO GALLINA 48U *5GR CJ *24DPL</b>
<b>SUMESA 20 KG DIAMANTE MACARRON *1U</b>
<b>LUB CEPSA</b>
<b>ACTEVO 4T 20W50 1/4 CJ *6U</b>
<b>EP-140 1 GL CJ *8U</b>
<b>GRASA ECUALUBE CHASIS # 2 181KG ROJA</b>
<b>RX VISCUS 25W60 2.5GL *1U</b>
<b>SUPER TT (GO2T) 1/4 CAJA *12U</b>
<b>TQD (ATF DII-HIDRAULICO) 1/4 CAJA *12U</b>
<b>TQD 1/4 CAJA *12U</b>
<b>LUB CONAUTO</b>
<b>HAVOLINE MOTOS 4T 20W50 1/4 CAJA *12U</b>
<b>REFRIG MOTOREX VERDE 1GL *6U</b>
<b>TRATAMIENTO HUMO MOTOREX 12 OZ *12U</b>
<b>URSA TDX SAE 15W40 1GL CJ *6U</b>
<b>URSA TDX SAE 15W40 2,5 GL</b>
<b>URSA TDX SAE 15W40 5 GL</b>
<b>WAGNER 21B LIQ FRENO 12 OZ *24U</b>
<b>MED GARME</b>
<b>FINALÍN FORTE 10R X10U CAJA *100DPL</b>
<b>FINALÍN GRIPE 12R X4U CAJA *128DPL</b>
<b>MED OPERFEL</b>
<b>VAPORAL DISPLAY *1 12U CJ*24DPL</b>
<b>VAPORAL INHALADOR 6U CJ*12DPL</b>
<b>MED TECNOQUIMICAS</b>
<b>ALGODÓN ZIGZAG MK BOLSA 25GR CJ*12U</b>
<b>CURAS CUREBAND REDONDAS 100C X 1CJ</b>
<b>GASA CUREBAND 7.5*7.5 SOB*2U CJ*12DPL</b>

<b>MAGNESIA LECHE MK FCO 120ML X 36U</b>
<b>MICROPOROSO CUREB 1.25CM BLAN 4.5M CJ*144U</b>
<b>VITA C ZINC MK NAR EFER 3PACK *4DPL</b>
<b>UP BOPPP</b>
<b>TARRINA 1LT PLOMA 50U CJ *20DPL (1000)</b>
<b>VASO COLERO TRS 50U CJ *120DPL (6000)</b>
<b>DROCARAS</b>
<b>ALCOHOL 500ML DROCARAS *30U</b>
<b>ESENCIA COMBO FLAVOR 120VAINI+120COCO *12U</b>
<b>ESENCIA FLAVOR 500ML MENTA *18U</b>
<b>GEL CAPILAR VON FIJACION 500GR EXTREMA *12U</b>
<b>JABON INTIMO 200ML PUR FRESH CJ*12U</b>
<b>RICO PIES SPRAY 200ML AVENA *12U</b>
<b>SANI 75ML GEL ORIGINAL *24U</b>
<b>TALCO COMBO MICOZ 45GR+MICOZ45GR CJ*24U</b>
<b>TALCO MICOZ 45GR *24U</b>
<b>TALCO RICO SPORT 300GR *12U</b>
<b>VASELINA PERFUMADA 8GR *12U</b>
<b>ECOBEL</b>
<b>GEL PROMO REYSALIVA COCOM 350GR+NITRO120 *15</b>
<b>GEL REY SALIVA LEONTRONIC 350GR *12U (FIJ 100)</b>
<b>ENERGIZER</b>
<b>PILA ALKALINA ENERGIZER MAX AAA *2 CJ*48</b>
<b>PILA ALKALINA ENERGIZER MAX AA *2 CJ*48</b>
<b>FABELL</b>
<b>PROTECTORES DIARIOS INTIMA *20DSP *50U</b>
<b>PROTECTORES DIARIOS INTIMA *10DSP *100U</b>
<b>INPAECSA</b>
<b>PAPEL HADA</b>
<b>JHONSON UP</b>
<b>ACEITE JOHNSON ORIGINAL 50ML *144U</b>
<b>BABY SH CABELLO OSCURO 750ML *12U JOHNSON</b>
<b>BABY SH MANZANI SACHET 10ML 24U *6DPL JB</b>
<b>CAREFREE ORIGINAL SIN PERFUME 150U *12DSP</b>
<b>COLONIA JB JOVENCITOS 200ML *12U</b>
<b>COTONETES ESTUCHE 75P *60U</b>
<b>CREMA LIQUIDA JB AVENA 200ML *12U</b>

<b>DESITIN ORIGINAL UNGUENTO 57GR EXP *36U</b>
<b>HILO DENTAL REACH MENTA 50ML *24U</b>
<b>JABÓN JB ADUL VAINILLA TRIP 3*125ML *12DSP</b>
<b>JABÓN JB REM BAC MENTOL 3*125GR *16DSP</b>
<b>JABÓN LIQ JB BAÑ BEDTIME 200ML *12U</b>
<b>JJ HILO MENTA + LISTERINE MINI *24DPL</b>
<b>JJ LISTER COOL 500ML + 3PACK AVENA *24DPL</b>
<b>JJ SH GOTAS BRILLO 750ML + SPRAY *12DPL</b>
<b>JJ SH ROMERO 200ML + JB AVENA 125ML *12DPL</b>
<b>LISTERINE 360ML SOLUCION ANTIC *24U</b>
<b>LUBRIDERM 400ML UV15 *24U</b>
<b>PAÑITO HUMEDO JB ALOE REP 50H *12U</b>
<b>PAÑITO HUMEDO JB ORIG REP 50H *12U</b>
<b>STAYFRE ULTRADELGADA PAGUE 12 LLEVE 15 *3 DPL</b>
<b>TALCO JBABY ORIGINAL 400GR *12U</b>
<b>TAMPONES OB MEDIO 10T *40U</b>
<b>TAMPONES OB SUPER 10T *40U</b>
<b>VASELINA JB ORIGINAL 50GR *24U</b>
<b>VISINA ORIGINAL 15 ML SOLUCION *36U</b>

**Tabla Nº 1:** Canales de ventas

**Fuente:** Empresa IMC RUILOVA CIA LTDA

**Elaborado Por:** María Fernanda Ruilova