



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Implementación de Administración por procesos en UNIFER Ponciano en
Quito para el año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Trávez García, Santiago Gabriel

DIRECTORA: Mahauad Burneo, María Dolores, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

María Dolores Mahauad Burneo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Implementación de Administración por procesos en UNIFER Ponciano en Quito para el año 2015” realizado por el profesional en formación Trávez García Santiago Gabriel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, octubre de 2015

f:

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Trávez García Santiago Gabriel declaro ser autor del presente trabajo de titulación Implementación de Administración por procesos en UNIFER Ponciano en Quito para el año 2015, de la Titulación de Ingeniero en administración de empresas, siendo la ingeniera María Dolores Mahauad Burneo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f:

AUTOR: Trávez García Santiago Gabriel

Cédula: 1707386239

DEDICATORIA:

A mis hijos, Rafaella y Thiago.

A mi esposa, Súper.

A mis papis Luis y Magdalena y hermanos, Pipo y Panda

AGRADECIMIENTO

A Dios, por esta oportunidad.

A mi esposa, la Súper, por su amor incondicional.

A mis hijos, Rafaella y Thiago, mi motor, y razón de seguir adelante.

A mis papis y ñaños por su ejemplo, cariño y apoyo toda mi vida.

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	4
1.1. Introducción	5
1.2. Historia de UNIFER Ponciano	7
1.3. Concesionario de UNIFER S.A.	8
1.4. Misión	9
1.5. Visión	9
1.6. Objetivos	10
1.7. Valores	10
1.8. Organigrama	11
1.9. Situación actual	11

CAPÍTULO 2: LOS PROCESOS	16
2.1. Importancia del manual de procesos	17
2.2. Justificación del manual de procesos	17
2.3. Objetivos del manual de procesos	19
2.4. Formato de los procesos	20
2.5. Simbología utilizada	22
2.6. Mapa de procesos	24
2.7. Diagrama de flujo	25
2.7. Información necesaria para complementar el manual de procesos	26
 CAPÍTULO 3: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE UNIFER PONCIANO	 27
3.1. Procesos de compras a pagos	28
3.1.1 Compras	28
3.1.2 Recepción	33
3.1.3 Pagos	38
3.2. Procesos de contabilidad	44
3.2.1 Emisión de balances	44
3.2.2 Presupuestos	49
3.2.3 Ingreso y revisión de cuentas contables	55
3.2.4 Asientos extraordinarios	60
3.2.5 Planificación tributaria	65
3.2.6 Análisis financiero	70
3.3. Procesos de inventarios	75
3.3.1 Control periódico de inventarios	75
3.3.2 Inventario anual	83

3.4	Procesos de logística	91
	3.4.1 Despacho de mercadería	91
	3.4.2 Coordinación de rutas	97
3.5	Procesos de talento humano	102
	3.5.1 Administración de nómina	102
	3.5.2 Capacitación	107
	3.5.3 Ingreso control de asistencia	112
	3.5.4 Requerimiento de contratación de personal	116
	3.5.5 Inducción y período de prueba	122
	3.5.6 Desvinculación por despido	127
	3.5.7 Desvinculación por renuncia voluntaria	132
3.6	Procesos de tesorería	137
	3.6.1 Flujo de caja semanal	137
	3.6.2 Flujo de caja mensual	142
	3.6.3 Conciliación bancaria	148
3.7	Procesos de ventas de mostrador	153
	3.7.1 Venta de mostrador a cliente	153
	3.7.2 Proforma	158
	3.7.3 Línea de crédito	163
	3.7.4 Cambio de mercadería	168
	3.7.5 Cobros	173
3.8	Procesos de ventas externas	178
	3.8.1 Prospección	178
	3.8.2 Contacto con el cliente	183
	3.8.3 Entrevista y cierre	188
	3.8.4 Post venta	193

CAPÍTULO 4: APLICACIÓN DE PROCESOS	198
4.1. Socialización del levantamiento de procesos	199
4.2. Plan piloto de implementación de administración por procesos	200
4.3. Evaluación y mejoras	202
4.4. Implementación de administración por procesos	204
CONCLUSIONES	206
RECOMENDACIONES	208
BIBLIOGRAFÍA	210
ANEXOS	212

RESUMEN

En el Ecuador las empresas familiares se constituyen en un ente importante para la generación de recursos. La cultura del país es una de las principales causas para este resultado.

UNIFER Ponciano, empresa familiar, dedicada a la comercialización de materiales de construcción, actualmente enfrenta un choque generacional que tiende a repercutir en conflictos laborales, productivos y afectivos; por tal razón se ha planteado la implementación de la Administración por Procesos, que desvíe los inconvenientes jerárquicos y se enfoque en la consecución de los objetivos a través de un manual donde se especifiquen políticas, funciones y procedimientos.

Definir los roles, especialmente de los propietarios, influirán a la reducción o eliminación de conflictos por decisiones e incentivará a un mejoramiento continuo.

PALABRAS CLAVES. Empresa familiar, UNIFER Ponciano, choque generacional, administración por procesos, definir los roles, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

Family enterprises are a very important business, in order to generate resources in Ecuador, our culture is the main cause to get this result.

UNIFER Ponciano, as a family enterprise, dedicates its work in commercialized construction materials, and in this days has a generational clash that tends to affect in employment, productivity and emotional conflicts; that's the reason to propose the management by processes, that avoid hierarchical problems and focus in achieve goals through a manual that contains policies, functions and procedures.

To define roles, mainly to the owners, that may influence in the reduction or elimination of conflicts by how to make decisions and it will encourage a continuous improvement.

CODE WORDS: Family enterprise, UNIFER Ponciano, generational clash, management by processes, define roles, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

UNIFER Ponciano, es una empresa familiar dedicada a la comercialización de materiales de construcción hace más de 20 años.

Los propietarios implementaron desde sus inicios un modelo de negocio basado en la experiencia de sus acciones que permanece hasta hoy. Actualmente, las nuevas generaciones, que han estudiado carreras afines al manejo administrativo han ingresado a la empresa y plantean hacer cambios estratégicos con el objetivo de repotenciar a UNIFER Ponciano y mejorar su competitividad.

El encuentro generacional ha concebido conflictos laborales y han chocado también los lazos afectivos. Cada individuo defiende su punto de vista sobre la forma de gobernar el negocio.

En este texto se plantea la situación actual de la empresa familiar, se hace una explicación de los procesos y su utilidad, además, se hace el levantamiento de los procesos que UNIFER Ponciano normalmente realiza en su día a día y se expone la forma de implementar el manual en la organización.

Este manual propone primeramente lograr un acuerdo generacional para la realización de acciones estratégicas en las que se distingan los roles y las funciones de cada uno de sus miembros y trabajadores, generando responsabilidades y limitando acciones, con el afán de que con su aplicación, se definan los alcances de todos los funcionarios y armonizar el trabajo con el cumplimiento de objetivos, medidos a través de indicadores de gestión.

Los propietarios y la administración de UNIFER Ponciano, confiados en que esta acción podrá equilibrar propuestas y generar beneficios, han apoyado esta iniciativa dando facilidades a las tareas planteadas para el levantamiento del manual.

Las entrevistas fueron los métodos principales para la recepción de información y comprensión de funciones. Primeramente se solicitó llenar un formato (Anexo 1), para dividir funciones y alcances; posteriormente, se conversó con cada uno de los trabajadores para afinar detalles de lo escrito.

Con estos listados se identificaron y adjuntaron actividades afines y se definieron las personas responsables de la revisión continua a las apreciaciones de los procedimientos que se generaron.

Con las observaciones, los procedimientos se fueron perfeccionando, hasta tener un borrador final, que fue expuesto a los usuarios de la actividad, y con su análisis y aportes, se concluyó el manual de procesos.

Para el cumplimiento de los objetivos, es necesario el compromiso de todos los trabajadores y el seguimiento macro a todo el manual a cargo de un responsable. La asesoría de un especialista podría generar mejores beneficios.

CAPÍTULO 1:
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Introducción

Las empresas familiares, son la base del sistema económico más antiguo del mundo. En un principio eran productores y auto abastecedores del núcleo familiar, luego, ampliaron sus necesidades y generaron sistemas de provisión y suministro como el trueque, y confluyeron finalmente en una técnica económica que prevalece hasta la actualidad.

Varias de las mejores compañías del mundo tuvieron su origen en una empresa familiar. De acuerdo al ranking del año 2011 de la revista Forbes, en la que se mide a las más exitosas empresas, el 23% de las 100 mayores empresas del planeta, pertenecen a este tipo de grupos, apuntando su modelo operacional similar al de una familia para forjar el clima laboral agradable y exitoso.

En *The best family Bussines, its governance for sustainability*, en el año 2011, se afirma que en el mundo occidental, las empresas familiares participan con más del 50% del PIB del capital de sus respectivas naciones, además, son una fuente importante en la generación de empleo y la experiencia adquirida permite la formación y capacitación potencial de los trabajadores y líderes.

De acuerdo a la publicación en el diario *El Hoy* del 18 de abril de 2012, en el que se informa sobre el desarrollo del seminario internacional: "El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas: el desafío por una gestión exitosa sin conflictos familiares" llevado a cabo en Guayaquil, se mencionó que de 30.000 empresas en el Ecuador, aproximadamente el 87% son familiares.

El porcentaje supera considerablemente al mencionado anteriormente. La causa principal de la diferencia, se debería interpretar que es la influencia cultural que existe en países latinoamericanos, donde en la planeación estratégica, la unión familiar es considerada un valor y la calidez humana una estrategia de éxito en sus negocios.

En Ecuador, y en la gran mayoría de países latinoamericanos, la familia es considerada el organismo social más importante, ya que en ella se forja la personalidad y el enfoque individual. La influencia natural, aún trasciende más allá del núcleo familiar, es decir, no se limita a padres e hijos bajo un mismo techo, sino que se incluyen a segunda y tercera generación, y consanguineidades próximas, comprendiendo en estas categorías a abuelos, nietos, tíos y primos.

En la misma publicación del diario Hoy, se menciona que en nuestro país, la mayoría de las empresas familiares pertenecen al grupo de pequeñas y medianas empresas (PYMES), con el objetivo de seguir creciendo. Cada día surgen este tipo de sociedades que experimentan

la posibilidad de conseguir una fuente de ingreso y la edificación de un patrimonio. Este tipo de empresas generan importancia no solamente por los dueños, sino todo el campo relacionado: empleados, proveedores y clientes. Sin embargo, no es recomendable entender que una empresa familiar es sinónimo de una PYME; esto debido a que no todos los negocios brotan de una misma relación de linaje, y hay otras que superaron la calificación de pequeña o mediana empresa.

Al igual que cualquier otro tipo de negocio, el familiar tiene sus fortalezas, pero también sus debilidades.

La cultura afectiva del grupo genera un orgullo propio, que es el motor que compromete a todos a la consecución de estabilidad, éxito y ejemplo de liderazgo para las futuras generaciones, que, al empezar desde jóvenes, van forjando su conocimiento teórico y académico, con la propia experiencia.

Hay agilidad en la toma de decisiones, y flexibilidad al momento de introducir mejoras; lo que podría interpretarse como un desarrollo menos burócrata e impersonal. Justamente estas acciones permiten una mayor adaptabilidad a los mercados cambiantes o a los tiempos de crisis, ligado a que sus dirigentes orientan su compañía al largo plazo. Esto, nuevamente recae en las siguientes generaciones ya que el plan de inversión de la organización debe también dirigirse hacia la formación de las nuevas cabezas.

Todo queda en familia, es el popular lema que cabría para generalizar el carácter de confidencialidad que se imparta en el trabajo, respetando las jerarquías y conceptualizando el compromiso con mayor empuje.

Este último párrafo puede tomar un rumbo negativo y convertirse en una amenaza si no están bien determinados y comprendidos los niveles dentro de la empresa, especialmente si la organización es confusa y no cuenta con una estructura definida y funciones establecidas.

El nepotismo es una gran desventaja, ya que se tolera como gestores a los miembros de familia que no aportan en la misma medida que un profesional externo lo haría; además, el sistema remunerativo no es equitativo, hay inclinación hacia lo sentimental y esto podría generar malestar en el resto de colaboradores. El clima laboral fracturado, no concibe óptimos resultados. Todo esto se lo podría englobar en un estilo paternalista autócrata; que inyectará la interrogación al padre, propietario sobre su sucesión en el liderazgo del negocio.

El manejo de conflictos es otra interferencia en los ideales de la empresa, muchas veces, los problemas familiares son traídos al trabajo, y también los laborales son llevados a casa. Esta puede ser una causa de quiebre en cualquiera de los dos lados.

Al final, el líder procura que la empresa tome un rumbo acertado, y para ello deberá discernir lo conveniente para la empresa, que mantenga a la familia unida y comprometida, ideando un patrimonio al largo plazo. La relación, familia – negocio – propiedad, es un factor clave para la sobrevivencia de las empresas familiares.

Los ecuatorianos tenemos una clara vocación de solidaridad, continuidad y permanencia en el marco de la misma familia, ya que es mayoritario el porcentaje de propietarios que prefieren heredar o ceder su negocio a familiares que venderla a desconocidos.

1.2 Historia de UNIFER Ponciano

Según la propietaria, UNIFER Ponciano empezó su actividad comercial ferretera el 1ro de junio de 1989, después de que ella y su esposo, siguieran el ejemplo de sus familiares que lo iniciaron en 1967. Además, UNIFER, la Sociedad Anónima fundada años atrás por los mismos familiares, los respaldó desde un principio, por lo tanto, el riesgo de fracaso disminuyó.

De acuerdo a lo manifestado por su fundador, él escogió un terreno de 750 m² para arrendar en el sector de Ponciano, al norte de la ciudad de Quito; esto se incluyó en la inversión inicial que fue de diez millones de sucres aproximadamente, más o menos veinte y cinco mil dólares en esa época. Este dinero sirvió además para cubrir el cerramiento del terreno, hacer una modesta construcción para atender al público, con mostrador, una bodega y la guardianía; y, adquirir estanterías para los productos de mayor rotación que también fueron adquiridos.

El personal estaba constituido por 5 personas, en los cuales se incluían ya los dos dueños; el esposo hacía la gestión de venta y su mujer se encargaba de la caja y el manejo contable. Las otras tres personas, se encargaban de la bodega y el despacho de materiales.



Gráfico No. 1: Esquema Inicial de UNIFER Ponciano en 1989

Fuente: Datos de la Empresa

Elaborado por: Santiago Trávez

El primer mes, UNIFER Ponciano facturó novecientos cuarenta y dos mil sucres, que llevados a dólares de 1989, eran cerca de dos mil cuatrocientos dólares.

En el año 2003, se incluyen como accionistas los hijos de los dueños, pasando a tomar una personalidad jurídica constituida por una compañía limitada.

El 13 de julio de 2005, abren una nueva sucursal en Marianitas, aun más al norte de la ciudad de Quito, tomando en consideración el crecimiento de la ciudad.

Actualmente, en ambos locales propios se facturan al mes aproximadamente \$USD 350.000, (trescientos cincuenta mil dólares), la nómina ha aumentado a 23 trabajadores, incluyendo la pareja de dueños y uno de los hijos, según la Gerente General.

Apalancados todavía en UNIFER, y con las decisiones administrativas se esperan conseguir resultados más halagadores; pero para ello hay que demostrar organización y resultados. De allí la idea de proponer cambios en el modo de gestionar el negocio.

1.3 Concesionario de UNIFER S.A.

El Grupo UNIFER, es también una empresa familiar, es líder en la comercialización de productos de ferretería, acabados y materiales de construcción en el mercado ecuatoriano. Ofrece a sus clientes una experiencia de compra diferente, fundamentada en la atención directa en obra, brindándole servicio, variedad, garantía, calidad y excelentes precios.

Desde 1967, año en el que iniciaron las actividades como ferretería, ha sido una de las principales preocupaciones el servicio al cliente. Es así, como en 1988 se crea la cadena comercial UNIFER S.A., Unión Ferretera S.A., consolidando a las ferreterías bajo iguales principios, políticas y estrategias. La táctica se enfocó en agrupar a todos los familiares, cinco de ellos ya tenían un ferretero; y, exponer un plan de crecimiento en conjunto, creando una nueva empresa que se encargue de acoplar sinergias, centralizar compras y servicios y, establecer alianzas estratégicas con los grandes proveedores.

Cada ferretería tendría su propia administración y personalidad natural o jurídica. Se creó UNIFER S.A., Unión Ferretera S.A., una nueva empresa, con el capital accionario que cada familiar optó y aportó. Esta sería la nueva cara para los proveedores locales y posteriormente internacionales.

Las ferreterías que existían antes, pasaron a ser “concesionarios” de UNIFER S.A. y esta unión, convenció a aquellos que no tenían este tipo de comercio a plasmar un nuevo negocio de materiales de construcción en algún lugar estratégico de la ciudad capital, y posteriormente en el Litoral. Actualmente hay 10 concesionarios en Quito y 2 en Guayaquil.

Este trabajo conjunto e incesante se ha enfocado, principalmente en llegar a todos los clientes con la mayor oferta de productos para apoyar la generación de nuevas obras de infraestructura en el país.

Forman una importante red comercial que oferta un extenso portafolio de productos como: varillas para la construcción, hierro figurado, cemento, mallas electrosoldadas, alambres galvanizados y recocidos, techos de fibrocemento y metálicos, carbonato de calcio, tubería de PVC y de cobre, sanitarios, grifería, cables eléctricos, sistemas de anclaje, impermeabilizantes, adhesivos, adherentes, y demás herramientas manuales y eléctricas relacionadas.

UNIFER Ponciano, es uno de los 12 concesionarios de UNIFER S.A., fue parte de la nueva etapa de socios ferreteros y está en el mercado 26 años.

El crecimiento y experiencia que ha tenido el grupo le permite brindar valores agregados como asesoría técnica y especializada para facilitar la elección de materiales para su construcción, disponer de una extensa flota de transporte dispuesta a realizar entregas de material en donde el cliente lo requiera. Actualmente tienen 32 camiones de 5 a 20 toneladas y 3 camionetas.

UNIFER S.A. cuenta con aproximadamente 12700 metros de bodegas internas y externas, zonas de parqueadero, amplias áreas de despacho con 7 puentes grúas y 4 montacargas para trasladar la mercadería de manera segura y rápida.

1.4 Misión

“Ofrecer materiales para la construcción a familias y a empresarios constructores mediante un servicio integral en la provisión de los mismos, con alternativas de alta calidad a precios razonables, asesoría en su selección y uso, entrega oportuna y servicio de postventa”

Fuente: Estatutos UNIFER 2005

1.5 Visión

“Ser la cadena líder en el país en provisión integral de productos y servicios en el área de la construcción”

Fuente: Estatutos UNIFER 2005

1.6 Objetivos

Objetivos estratégicos

- Implementar un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias hasta diciembre de 2015.
- Establecer un plan de negocio expandido a otras ciudades del país, contando con modelos de distribución y franquicias.
- Investigar el mercado y desarrollar una estrategia que enfoque al modelo del negocio al mejoramiento de rentabilidad.

Objetivos financieros

- Alcanzar ventas mensuales en otros productos que no sean hierro y cemento por \$2'000.000.
- Alcanzar un volumen mensual en ventas de hierro de 5000 ton

Fuente: Planificación estratégica UNIFER 2014

1.7 Valores

- Honestidad e integridad
- Contribuir en la comunidad con lealtad, respeto y responsabilidad
- Conseguir objetivos mediante el trabajo en equipo con actitud positiva y tolerancia, buscamos siempre la superación continua con perseverancia.

Fuente: Estatutos UNIFER 2005

1.8 Organigrama

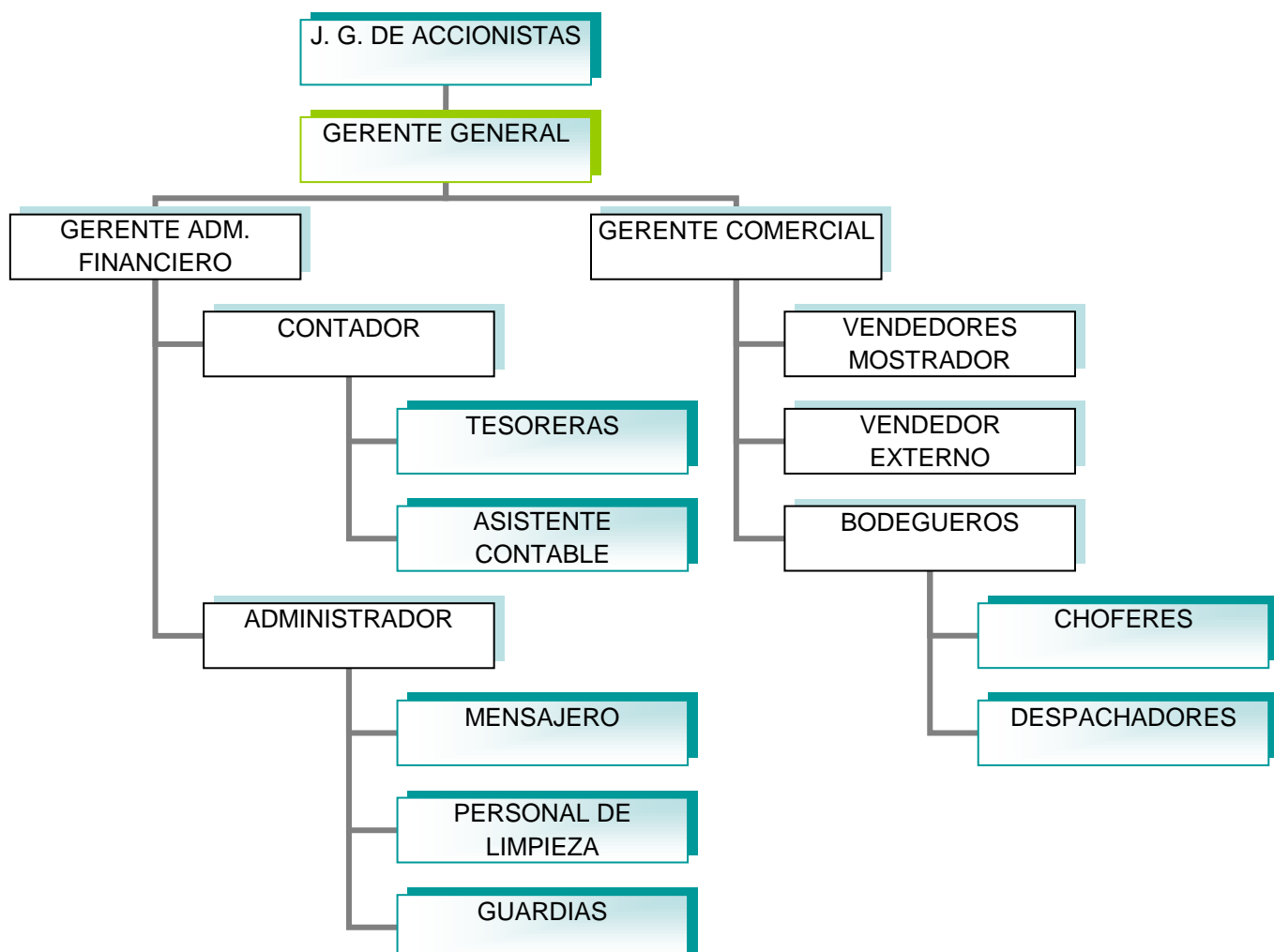


Gráfico No. 2: Organigrama actual de UNIFER Ponciano.
FUENTE: Archivo de UNIFER PONCIANO 2014
ELABORADO POR: Administración 2014

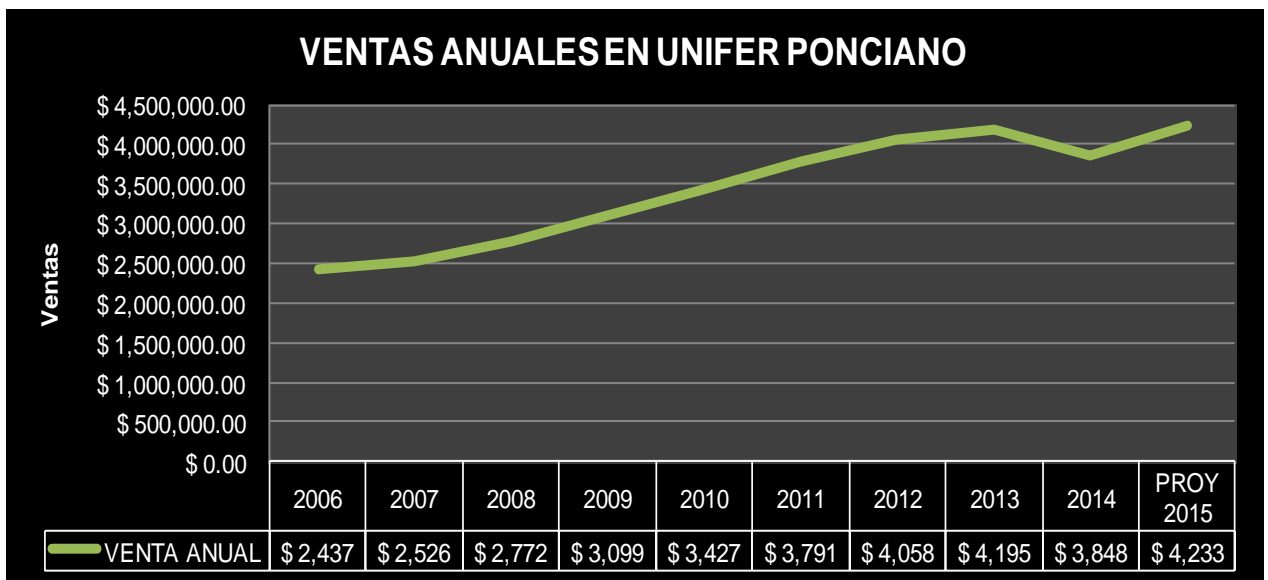
1.9 Situación actual

UNIFER Ponciano es una empresa familiar, que ejecuta su comercialización como concesionario de la cadena UNION FERRETERA S.A. (UNIFER), que se dedica a la provisión de materiales para la construcción.

Ha estado en el mercado 26 años y actualmente requiere un método innovador de administración para mantener la competitividad en el variable mercado de la ciudad de Quito.

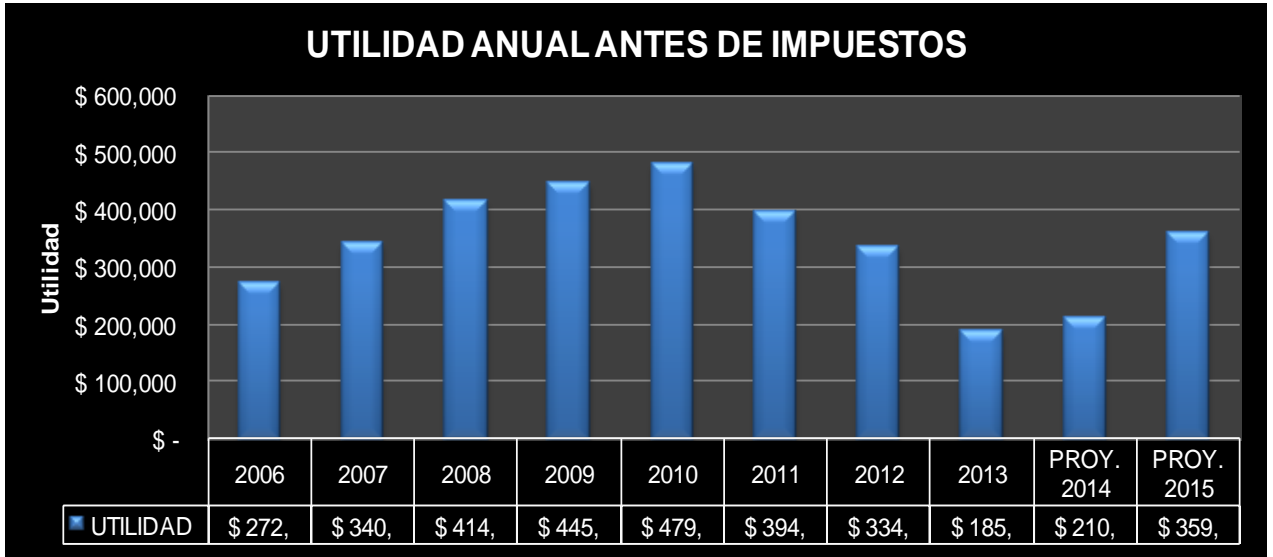
Las variables que han originado este cuestionamiento son:

- Los propietarios de UNIFER Ponciano, que a su vez son los mandos altos de la misma tiene una relación afectiva para con la empresa, debido a su origen. Todos pertenecen a una misma familia, donde empieza, y ya es evidente y necesaria la participación de la tercera generación.
- Una administración tradicional o rústica, mezclada con conocimientos empíricos de las actividades comerciales, han sido los patrones principales del desarrollo y progreso de UNIFER Ponciano.
- La globalización afecta a pequeñas y medianas empresas, e industrias, quienes son las que reciben impactos de orden social, económico y político.
- Los resultados comerciales y financieros de los últimos años han sufrido un cambio negativo en su de patrón de crecimiento, tal como lo muestran los siguientes gráficos:



NOTA: Los valores del cuadro son en miles de dólares

Gráfico No. 3: Ventas anuales de UNIFER PONCIANO.
 FUENTE: Archivo de libros contables de UNIFER PONCIANO 2006 a 2015
 ELABORADO POR: Santiago Trávez



NOTA: Los valores del cuadro son en miles de dólares

Gráfico No. 4: Utilidad anual antes de los impuestos en UNIFER PONCIANO.
 FUENTE: Archivo de libros contables de UNIFER PONCIANO 2006 a 2015
 ELABORADO POR: Santiago Trávez

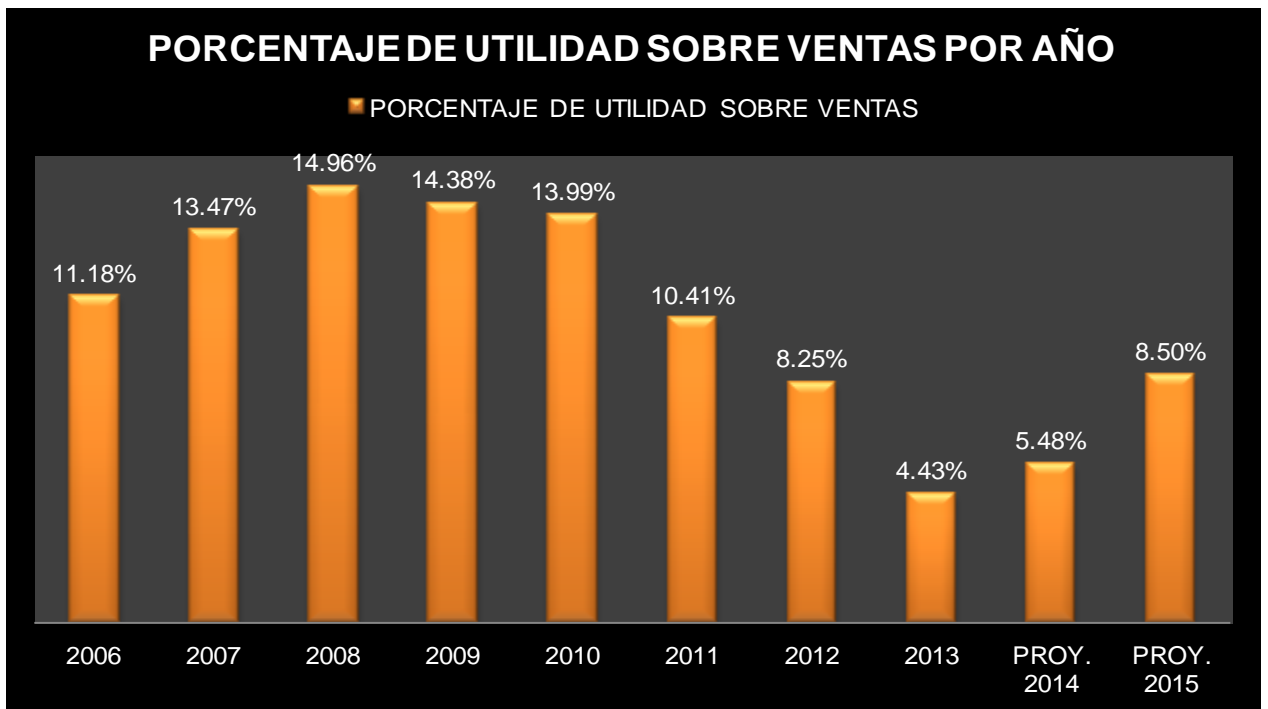


Gráfico No. 5: Porcentaje de Utilidad sobre ventas por año en UNIFER PONCIANO.
 FUENTE: Archivo de libros contables de UNIFER PONCIANO 2006 a 2015
 ELABORADO POR: Santiago Trávez

Las nuevas generaciones, llegan preparadas académicamente a buscar soluciones e imponer conocimientos en un negocio que sus antecesores lo han hecho progresar de manera experimental. Los nuevos vienen a aportar teóricamente, con el afán de dar un cambio positivo a los rendimientos históricos y a repotenciar fortalezas para que las oportunidades del negocio abran espacios acertados para la mantención de la empresa en el mercado. El paso a una dirección moderna, apunta a pensar en un camino que concebirá cambios estratégicos que respalden una supervivencia cómoda durante un período de tiempo, mientras el fenómeno de la globalización sea un estándar de éxito a nivel local y mundial.

Es sabido que no existen recetas para dirigir empresas, cada una es un ente único e irrepetible, pero sí existen herramientas para conducir por un rumbo generador de éxito, en el cual se enfrenten a tropiezos y aciertos consecuentes de la toma de decisiones. Es precisamente en este punto en el que muchas empresas familiares fallan.

Un sentido lógico y tratado apropiadamente con el debido cuidado puede brindar soluciones combinando la experiencia con la innovación, la habilidad con la motivación, la administración tradicional con la mejora continua; la generación pasada con la futura, es decir, la generación actual.

Existe el choque discrecional, y la necesidad de encontrar un nuevo modelo unificado de manejo por procesos, para que, en el año 2015 se potencien las direcciones y se alcancen las metas.

El objetivo de esta investigación es acondicionar la Administración por procesos en UNIFER Ponciano en Quito durante el primer trimestre del año 2015, y, que éste sea el mecanismo patrón para desarrollar las principales actividades que el Plan Estratégico de la empresa contempla.

Primero se presentará a la Junta General de Accionistas de UNIFER Ponciano el planteamiento de la estrategia de Administración por Procesos, de la cual se pueden obtener beneficios cualitativos y cuantitativos, que aseguren el negocio al largo plazo.

Concientizar en ellos el cambio del modelo de administración, dejando planteadas las bases, manuales de procesos, metodología, políticas, indicadores, estrategias y la gestión por procesos; y, evaluar la administración por procesos a tres meses de su implementación.

Se estima poder fusionar las ideas y expectativas de las dos generaciones comprometidas en UNIFER Ponciano para componer de armonía y equidad las decisiones y los resultados.

Procurando así mejorar la concepción y fidelidad de los clientes hacia una empresa innovadora.

Las expectativas generales de los propietarios sobre el sistema nuevo de administración son:

- Evaluar y asegurar que el talento humano es efectivo para la empresa.
- Preparar a la empresa para los cambios en el mercado.
- Establecer niveles de autoridad, en donde cada uno sepa y cumpla con sus funciones. Con la esperanza de que esto genere armonía.
- Identificar acciones o mecanismos generadores de valor.
- Eliminar acciones y costos innecesarios, optimizar recursos, así, provocar el aumento de rendimiento y rentabilidad.
- Mejorar continuamente.

CAPÍTULO 2:
LOS PROCESOS

2.1 Importancia del manual de procesos

Perfeccionando lo que dice José Pérez en su libro Gestión por procesos, un proceso es la secuencia de acciones ordenadas lógicamente con el afán de concretar un objetivo común. Si se trata de un conjunto de procesos, la meta se engrandece y todas las actividades mantienen coherencia y armonía para su consecución.

En una industria como la ferretera, los procesos se deberían considerar como su base operativa, pero en general, como la base estructural e indudablemente la base de la gestión estratégica.

La importancia del manual de procesos para la administración de UNIFER Ponciano es el proporcionar el conocimiento y guía de todos los usuarios para ejecutar de forma oportuna y mejorada las actividades que el ejercicio demanda, generando optimización en la gestión. La balanza se inclina a la cooperación y en la empresa se crea una cultura abierta, menos jerárquica y orientada a los resultados.

Esta acción también puede transmitir alertas o recomendaciones para crear y evaluar otros sistemas, mecanismos, contactos o funciones, estableciendo un precedente para otras investigaciones relacionadas con el giro del negocio.

El manual de procesos se podría constituir como uno de los principales elementos tácticos de la empresa, que servirá para la permanente consulta de todo el personal, promoviendo el desarrollo propio. Además, a personas y actividades, les facilita la adaptación a los frecuentes cambios del entorno y del mercado.

La adaptación de una administración por procesos, es un precedente fundamental para demostrar que quien la aplique, está preparando un siguiente paso, que puede ser la mejora de los mismos procesos, una reingeniería de procesos o de administración y la Calidad Total.

2.2 Justificación del manual de procesos

Los trabajadores de todas las áreas están convencidos que todas sus actividades son realizadas eficiente y eficazmente. Sus funciones no han variado notablemente, seguramente la forma de realizar sus labores y la calidad de las mismas siguen siendo iguales a cuando firmaron su contrato de trabajo al ingresar a la empresa.

Similar situación pasa con los mandos altos, que se han acostumbrado un ritmo de funcionamiento, y con el pasar de los años han creado una matriz propia, imposible de medir ya que se carecen de indicadores de gestión reales, salvo las comparaciones que pueden hacer con otros concesionarios de UNIFER S.A. en la que se analizan resultados de ventas, de márgenes, de gastos, de activos, de pasivos y de patrimonio; y a todos ellos se los divide proporcionalmente para el número de empleados, dando resultados eficientes en algunos casos y deficientes en otros.

No hay un mecanismo propio que motive a los empleados a optimizar la forma de realizar su trabajo, a seguir un esquema que mitigue errores, a conocer las actividades de los compañeros, a mejorar.

UNIFER Ponciano, tiene una administración clásica, y lo que se prevé con el manual de procesos es crear una diferente organización funcional en la que prime la perspectiva del cliente con una estructura organizada y predispuesta a seguir innovando.

La administración por procesos pretende centrarse en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace, para quién y cuáles deben ser los resultados. A esto se les suma las actividades de seguimiento, control, medición, evaluación y retroalimentación. Con la información generada es más seguro tomar decisiones.

Es probable que al implementar procesos en el área de atención al cliente, se compruebe que la respuesta a sus necesidades es torpe y cara, esto puede frustrar a los mandos altos, quienes desearán inmediatamente tomar correcciones y tal vez se produzca un conflicto.

El cambio de tipo de administración es complicado, normalmente genera resistencia en los mandos bajos y ansiedad en los mandos altos. Estas variables deben ser explicadas al momento de poner en práctica el manual de procesos, para evitar malestares y que los usuarios inclinen su temperamento hacia la prudencia y tolerancia.

La intención de esta acción es mantener una organización competitiva que se adapte al ritmo y sin complicaciones a los cambios sociales, tecnológicos y de mercado.

En UNIFER Ponciano hace falta una reestructura de funcionamiento para alcanzar altos estándares, y al gestionar por procesos, inicialmente se proveerán los principios y fundamentos, después, los pasos oportunos a seguir para ejecutar adecuadamente las actividades y así, garantizar resultados óptimos, medibles y mejorables.

Esta acción puede ser una alternativa de permanencia y captación del mercado, además, constituye el primer paso en la búsqueda de la estabilización y conformidad que los propietarios ansían.

2.3 Objetivos del manual de procesos

Posiblemente los procesos, para las empresas innovadoras sean el elemento más importante, en especial si el sistema en algún momento propone alcanzar la Calidad Total. Se debe generar el máximo de información para proporcionar bases reales sobre las que se puedan levantar los procesos y proponer estrategias acertadas.

Este documento facilitará la adaptación de los factores de UNIFER Ponciano a sus intereses primordiales.

El propósito es mantener una estructura ideal, con las funciones plenamente conocidas y que esta acción provoque números cada vez más positivos en los balances.

Lo interesante del manual de procesos es que hay algunos objetivos claves para su administración. Se los detalla a continuación:

- Generar altos niveles de eficacia en las acciones operativas.
- Generar serenidad a los mandos altos, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad.
- Disminuir los tiempos de acción y de entrega.
- Disminuir los errores, con la prevención y el control previo a un siguiente paso.
- Reducir costos innecesarios, generalmente en las actividades que no generan valor.
- Optimizar el uso de los recursos económicos, materiales y de mano de obra.
- Visualizar sistemática y armónicamente las acciones que se realizan en la empresa.
- Aumentar la calidad de productos y servicios.
- Definir parámetros de operación.
- Identificar índices de gestión.
- Generar resultados medibles y comparables.

- Armonizar las relaciones generacionales y el clima laboral.
- Mejorar continuamente.
- Orientar a la empresa a la Calidad Total y normas ISO.
- Adaptar a la empresa para cambios en el mercado.
- Afiliar a la empresa para sus siguientes pasos.

FUENTE BASE: Pérez Fernández de Velasco y Summers Dona C.S.

2.4 Formato de los procesos

Cada uno de los procesos estará estructurado dentro de un formato creado exclusivamente para el concesionario UNIFER Ponciano, en el que conste un modelo de hojas con las siguientes formalidades:

2.4.1 Formato de hoja

El modelo de hoja identificará en cada hoja la siguiente información:

- Logotipo con el nombre de la empresa UNIFER.
- Identificación con el nombre del instructivo: Manual de procedimientos.
- Identificación del procedimiento a aplicar.
- Código que identifique al procedimiento.
- Identificar el número de página y el número total de páginas.
- Fecha de vigencia, a partir de la que norma el procedimiento.
- La hoja carátula de cada procedimiento deberá especificar a los creadores, verificadores y aprobadores del respectivo manual, con pestañas para colocar las respectivas fechas:
 - Elaborado por.
 - Fecha de elaboración.
 - Revisado por:
 - Fecha de revisión.

- Aprobado por.
- Fecha de aprobación.

2.4.2 Formato del contenido

- El contenido de cada procedimiento deberá poseer:
 - Índice.- Desglosando el número del ítem, que se lo llamará punto; el contenido y el número de la página donde se puede encontrar el contenido.
 - Objetivo.- Como la misma descripción lo dice, se enfatizará la meta que se quiere conseguir con el manual de procedimientos-
 - Alcance.- Especificará dónde comienza el procedimiento y dónde termina.
 - Terminologías.- Se colocarán las abreviaturas que se crean necesarias para el procedimiento y su significado.
 - Políticas aplicables.- Definirán las normativas internas que se aplicarán al seguir los procedimientos del manual.
 - Responsables.- Precisarán los nombres del cargo de todos quienes participan en el procedimiento y el departamento al que pertenece.
 - Procedimiento.-
 - Diagrama de flujo de proceso.- Gráficamente detallará los pasos a seguir de todas las actividades y los responsables que tiene cada uno de los procesos.
 - Instrucciones aclaratorias del proceso.- Describirá las actividades que cada uno de los responsables ejecuta en el procedimiento.
 - Registros.- Este ítem funcionará en el caso que se generen o traspasen documentos y la intención es identificarlos. Es así que se coloca la información de esta documentación. Se la identificará con el nombre del documento, un código, la periodicidad con la que se emite y el custodio.
 - Indicadores de desempeño.- Son los elementos cuantificables del proceso y demostrarán bajo un correcto manejo, las mejoras que se podrán implementar. Generalmente se deberá reconocer:

- Nombre del indicador
 - Forma de cálculo
 - Fuente de la información
 - Responsable de cálculo o medición
 - Periodicidad de la medición
- Distribución.- Corresponde a la cantidad de copias del manual de procedimientos que se requieran imprimir y el cargo de la persona que lo recibirá, con cada una se leerá en conjunto para asegurarse de su comprensión.
 - Cambio con relación a la edición anterior.- Registrará el número de cambios que se ha realizado al manual, identificará claramente los cambios realizados y la fecha en la que fueron ejecutados.

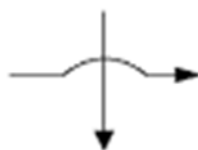
2.5 Simbología utilizada



Señala donde se inicia un diagrama, de aquí parte una sola línea de flujo



Indica una acción o instrucción general a realizarse



DIRECCIÓN DE
FLUJO

Conecta símbolos, señalando el sentido de ejecución de las operaciones



Representa a un proceso dentro de otro proceso



Señala las posibles alternativas dentro del flujo del procedimiento. Una decisión indica un camino a seguir.



Representa un documento que entre o salga del procedimiento



Enlaza las actividades en hojas diferentes de un procedimiento



Indica el momento en que hay un archivo en el procedimiento



Indica el final de un diagrama. Llega únicamente una línea conectora

FUENTE BASE: Pérez Fernández de Velasco y Summers Dona C.S.

2.6 Mapa de procesos

Se pretende sintetizar lo expuesto en el diagrama de flujo para visualizar todos los procesos de UNIFER Ponciano y su interrelación. La parte clave del mapa de procesos es el diagrama de flujo.

Para conseguir el objetivo del mapa de procesos y en general de todo el manual, primeramente se debe definir todos los procesos que funcionan en la empresa, los cuales serán detallados en el Capítulo III de este texto.

Se deberá identificar a cada uno de los actores del proceso, que serán los trabajadores de UNIFER Ponciano y los protagonistas del entorno al negocio. Y, posteriormente se reconocerá la cronología de las acciones y las actividades relacionadas con éstas mediante las flechas que indican la dirección de flujo

Para conocer el sistema propio de los procesos de UNIFER Ponciano, fue necesario realizar:

- Entrevista con el área estratégica.- Este acercamiento es fundamental para visualizar la idea que los mandos altos esperan de una operación. Se solicita una explicación rápida de las actividades que se consideran claves, y, las personas fundamentales para su ejecución; con ello se obtiene el punto de partida.
- Entrevista a personal fundamental en actividades clave.- La intención es recopilar la mayor cantidad de detalles de un proceso. Reconocer a todos los usuarios del proceso, y extraer el resto de actividades que apoyan a los estratégicos.
- Entrevista con las áreas usuarias.- Con este acercamiento se espera confirmar la información de las dos entrevistas anteriores, se reconocen esfuerzos, uso de recursos, atenciones y tiempos de operación; se especifican detalles y se registran los documentos usados en el proceso.
- Reconocimiento de la documentación.- La comprensión de lo que cada documento impreso y manejado para los efectos del proceso. Se confirman las firmas de responsabilidades para conocimiento y análisis.
- Observación real de las acciones.- Después de comprender cada proceso, se lo observa prácticamente cuando realmente están sucediendo. Despejando las últimas posibles dudas que puedan existir.

- Reuniones entre áreas usuarias.- Finalmente, se juntan a todos los usuarios y se expone el proceso de acuerdo a la propia comprensión, para afinar totalmente el proceso.

Hay mayores posibilidades de mejora cuando todas las partes de la organización saben lo que hacen, hacia dónde van y sus puntos críticos.

El mapa de procesos es una herramienta que permitirá comprender dinámicamente estas variables y trabajar sobre ellas.

2.7 Diagrama de flujo

Es la herramienta clave para la comprensión integral de los procesos y la detección de puntos de mejora. La representación gráfica facilita la visualización de la secuencia del sistema a aplicar. Es recomendable elaborarle paralelamente con la información necesaria para completar el proceso.

Se identifica al diagrama de flujo con el título del Nombre del Proceso, como también el nombre del subproceso, y se lo divide en secciones donde se ubicarán únicamente las actividades que realizan un área, un trabajador o un actor.

De allí se identifican y clasifican las acciones que forman el proceso, con sus interrelaciones, direcciones y simbologías.

Lo detallado en estos últimos párrafos se lo comprende en el gráfico:

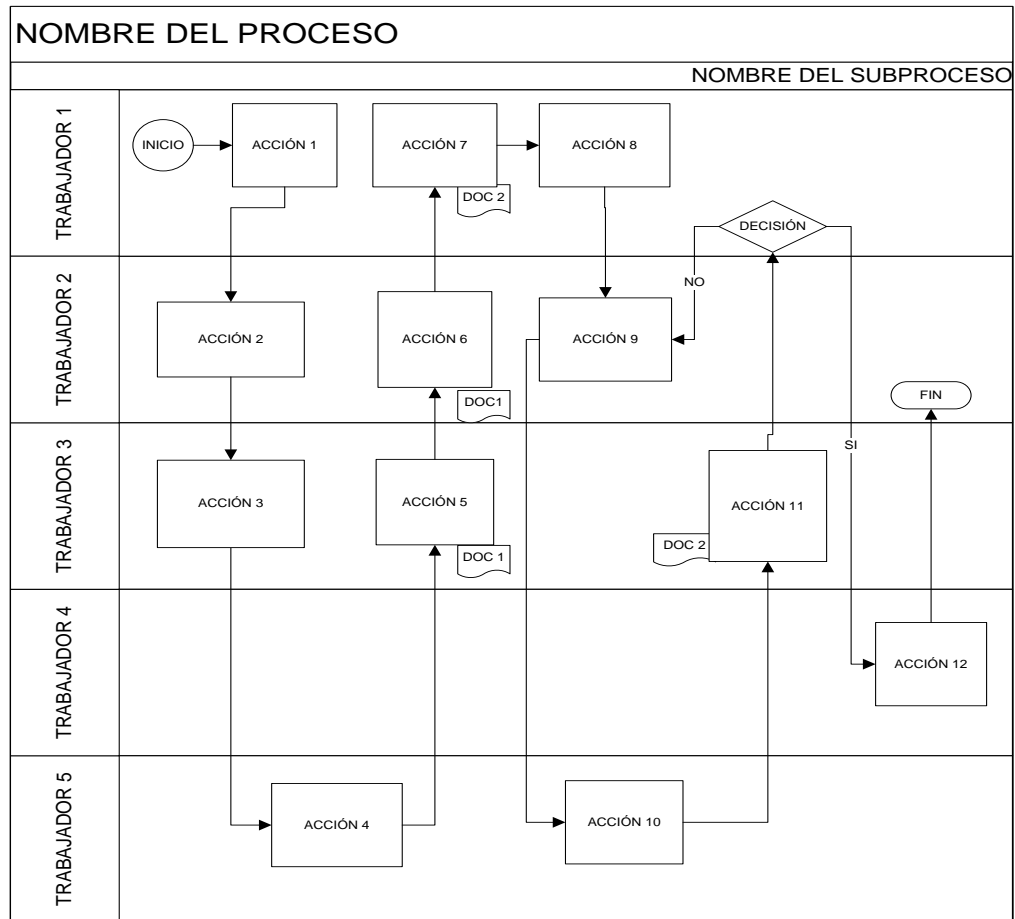


Gráfico No. 6: Ejemplo de Diagrama de proceso
 FUENTE BASE: Pérez Fernández de Velasco
 ELABORADO POR: Santiago Trávez.

2.8 Información necesaria para complementar el manual de procesos

Para completar la estructura para la elaboración del manual de procedimientos de un proceso de UNIFER Ponciano se necesita redactar claramente en este espacio todo lo sucedido en el diagrama de proceso.

A pesar de que el diagrama de flujo facilita la comprensión del proceso, es necesario complementar con instrucciones aclaratorias, las cuales sirven para despejar cualquier duda de los pasos a seguir para que se ejecute correctamente al proceso.

Se lleva a palabras lo que un actor, área o trabajador efectivamente realiza, sin omitir detalles, especificando las funciones para que todos los usuarios del proceso comprendan sus competencias y alcances dentro de éste.

Es el campo final del manual de procedimientos, por lo tanto, el proceso debe quedar claro y con la validación de parte de las áreas usuarias, finalmente se hará la implementación.

CAPÍTULO 3:
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE UNIFER PONCIANO

3.1. Procesos de compras a pagos

3.1.1 Compras

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Comprar mercadería a proveedores, a fin de abastecer a los clientes productos de alta calidad, precios competitivos con los mejores descuentos y que estén al alcance de sus necesidades.

2. Alcance

Inicia con el requerimiento de bodega, ventas y marketing y finaliza con la entrega de la mercadería al consumidor final.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
O/C	Orden de Compra

4. Políticas comerciales

- Se realiza la compra de acuerdo a la necesidad de bodega y ventas.
- Se deberá solicitar por lo menos tres cotizaciones de diferentes proveedores para escoger al de mejor costo y calidad.
- El bodeguero ingresará al sistema la cantidad que es necesaria.

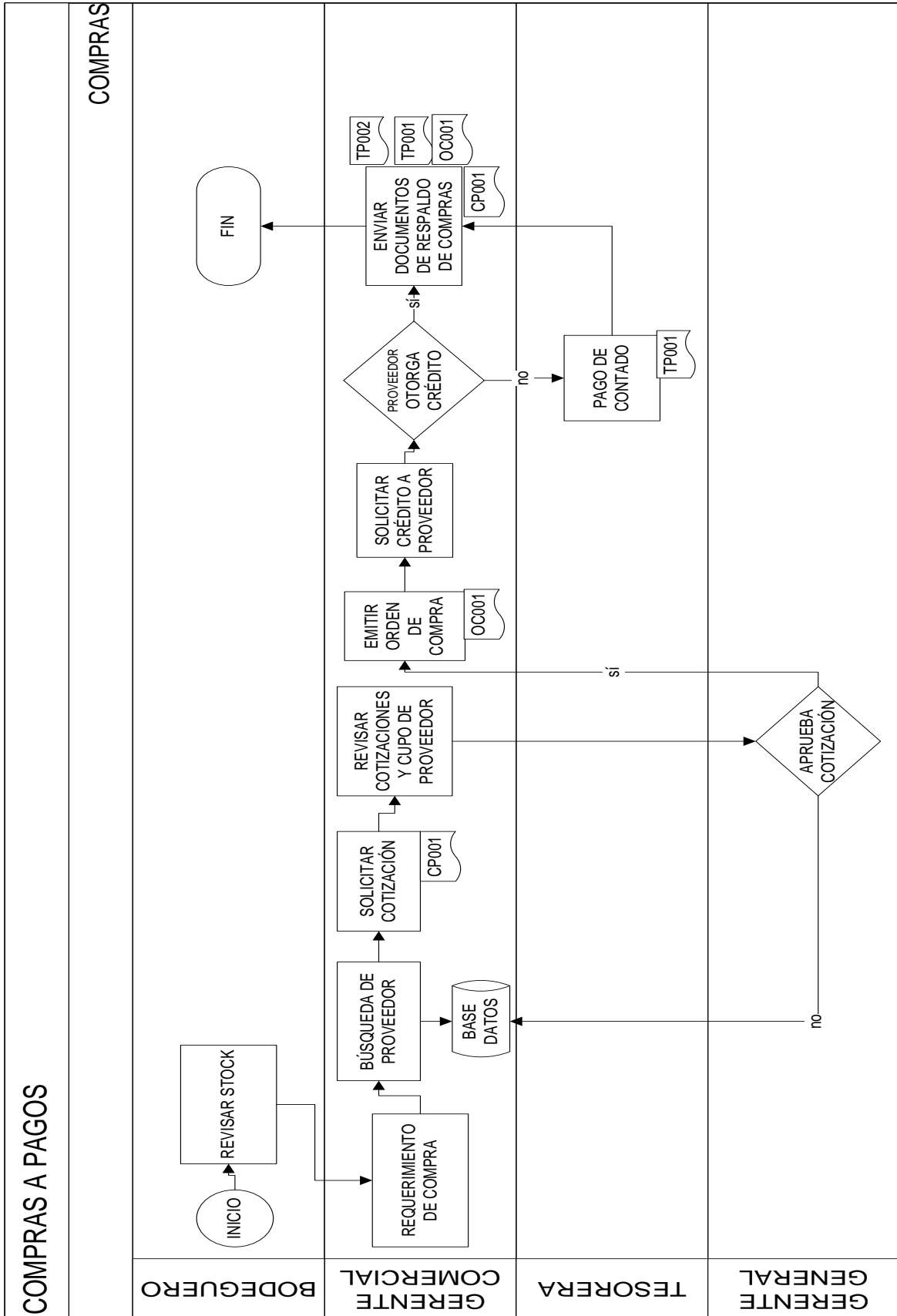
- Se establece una base de datos, la que servirá para elegir al mejor proveedor, mediante búsqueda en: guía telefónica, referencia de otros distribuidores, referencia en cámaras de comercio, industria, vía internet y otros.
- Solicitar información sobre el producto, certificados de calidad garantía y programar visita del proveedor con Gerente Comercial y Gerente General.
- El Gerente General y el Gerente Comercial negocian el crédito, tiempo de entregas, precios, promociones, descuentos, capacitación y publicidad.
- El Gerente Comercial se encarga de seleccionar al mejor proveedor.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad
Gerente Comercial	Comercial
Bodeguero	Bodega

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2 Instrucciones Aclaratorias del Proceso

- 1 El bodeguero verifica la existencia de mercadería semanalmente y entrega al Gerente Comercial su requerimiento
- 2 El Gerente Comercial recibe el requerimiento de compra por parte de Bodega, dependiendo de la rotación del producto.
- 3 El Gerente Comercial de acuerdo a la solicitud de los departamentos, realiza la búsqueda del proveedor, revisando en su archivo de base de datos, en caso de no tener un proveedor específico, considerará necesario buscar uno nuevo mediante: guía telefónica, referencia de otros distribuidores, referencia en cámaras de comercio, industria, vía internet y otros.
- 4 El Gerente Comercial solicitará un mínimo de tres cotizaciones, en la que constará la información sobre el producto, como: certificados de calidad, garantía, precios, descuentos, promociones, crédito y tiempos de entrega.
- 5 Una vez documentada la información, presentará al Gerente General para que conjuntamente seleccionen la mejor cotización. Las cotizaciones no seleccionadas, pasarán al archivo Base de Datos de Proveedores.
- 6 El Gerente Comercial, emite la orden de compra y solicita al Gerente General autorizar la misma.
- 7 Se solicita al Proveedor la adquisición de la mercadería, confirmando que se respeten los acuerdos de la cotización, si la compra es de Contado se solicitará a Tesorería el respectivo pago, caso contrario si es a crédito el Proveedor se encarga de autorizar la entrega de la mercadería.
- 8 El Gerente Comercial entregará al Bodeguero la orden de compra y sus respectivos respaldos, informando la fecha de llegada de la mercadería.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
DC-CP001	Cotización	De acuerdo a necesidad	Bodeguero
DC-OC001	Orden de Compra	De acuerdo a necesidad	Bodeguero
DC-TP001	Registro de pago	De acuerdo a necesidad	Tesorerera
DL-TP002	Pago a crédito	De acuerdo a necesidad	Tesorerera

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Órdenes de compra mal emitidas	Verificación de cotización	Documentación recibida	Gerente general	Quincenal

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Comercial	2
Bodeguero	3
Tesorero	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.1.2 Recepción

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de flujo	3
6.2	Instrucciones aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Recibir la mercadería y controlar que todo el producto llegue en cantidad exacta y en óptimas condiciones, mantener las bodegas ordenadas y tener al día los kárdex para optimizar los despachos.

2. Alcance

Inicia en bodega, con la recepción de la guía de remisión y factura de parte del proveedor , con la orden de compra entregada por el gerente comercial y termina cuando se recibe la mercadería.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
N/c	Nota de crédito
Cxp	Cuentas por pagar

4. Políticas comerciales

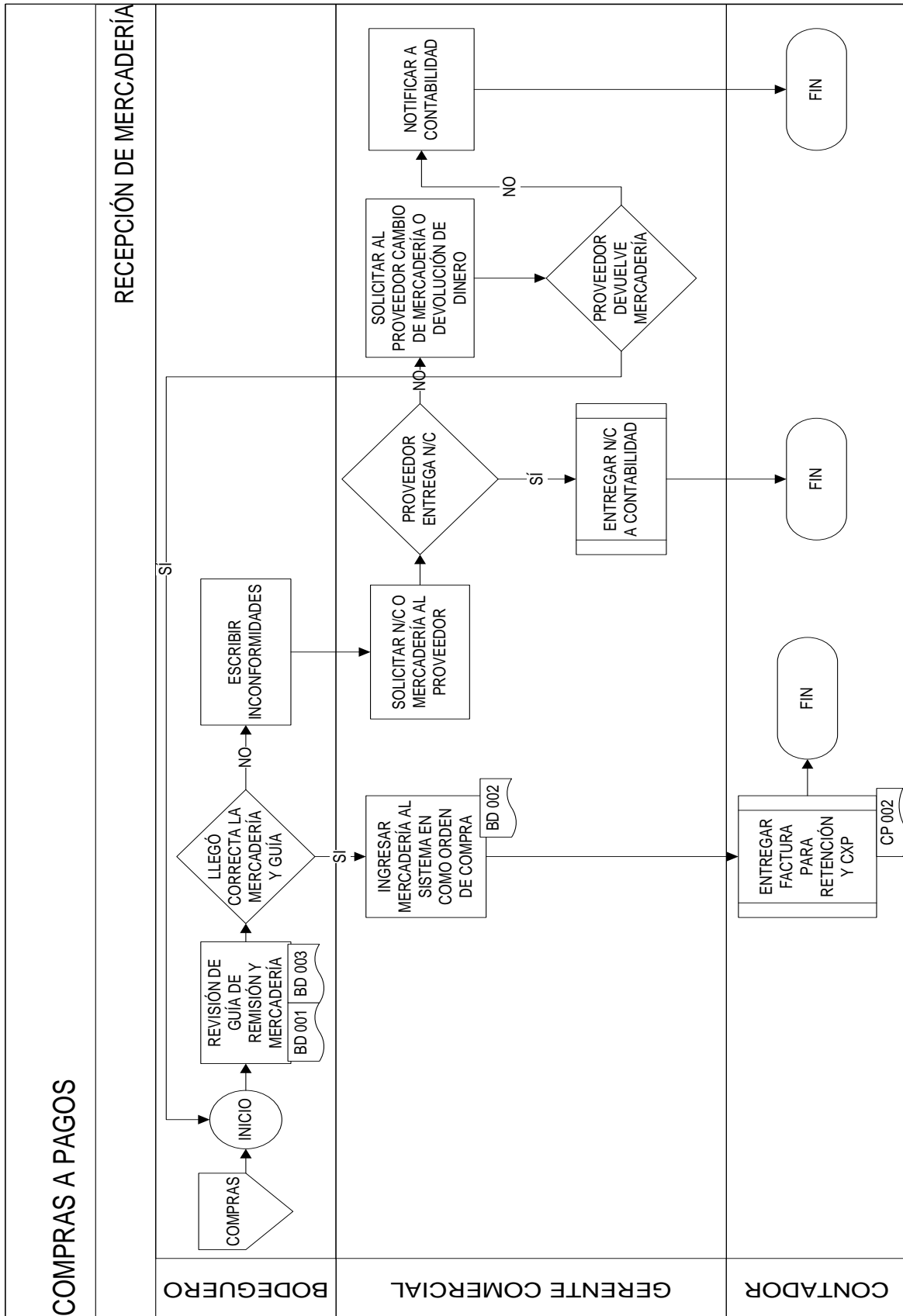
- El bodeguero recibirá la mercadería verificando que el producto llegue la cantidad solicitada y en perfectas condiciones.
- De existir novedades reportará de forma inmediata al gerente comercial para realizar los reclamos correspondientes.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Contador	Contabilidad
Gerente comercial	Comercial
Bodeguero	Bodega

6. Procedimiento

6.1 Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones aclaratorias del proceso

1. El bodeguero recibirá la mercadería verificando que el producto llegue en la cantidad exacta y en perfectas condiciones; con su respectiva guía de remisión y factura
2. En caso de existir novedades, se informará al Gerente Comercial, las mismas que permitirán realizar los debidos reclamos y solicitud de devolución o emisión de N/C.
3. El Gerente Comercial ingresará al sistema una orden de compra conforme al Ingreso a Bodega, deberá respaldar con la cotización y guía de remisión.
4. Una vez ingresado al sistema, el Gerente Comercial entregará al Contador estos documentos para ser revisados.

7. Registro

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
Bd-001	Guía de remisión del proveedor	Diaria	Bodega
Bd-002	Ingreso a bodega	Diaria	Bodega
Bd-003	Factura del proveedor	Diaria	Contabilidad
Cp-002	Orden de compra aprobada	Diaria	Bodega

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Mercadería mal recibida	Devoluciones de mercadería	Conteo físico	Bodeguero	Semanal
O/c mal emitidas	Recepción de mercadería	Ingresos de bodega	Contador	Semanal

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Contador	1
Gerente Comercial	2
Bodeguero	3

10. CAMBIO CON RELACION A LA EDICION ANTERIOR

No. CAMBIO	CAMBIO	FECHA
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.1.3 Pagos

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de flujo	3
6.2	Instrucciones aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Realizar pagos oportunos a los proveedores, para mantener relaciones comerciales apropiadas cumpliendo un compromiso empresarial.

2. Alcance

Inicia con el bodeguero que entrega la factura comercial, adjuntando los documentos de soporte como son, cotizaciones, orden de compra y el ingreso a bodega, este soporte el tesorero necesita obligadamente para dar trámite al pago.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
Cxp	Cuentas por pagar

4. Políticas comerciales

- Contabilidad revisa los documentos entregados por el Gerente Comercial, verificando que se encuentren las cotizaciones, la orden de compra aprobada por el Gerente General y el ingreso a Bodega.
- Ingresar la factura al sistema contable, entregando a Tesorería para que proceda con la emisión de retenciones, flujos de caja y pago a proveedor.

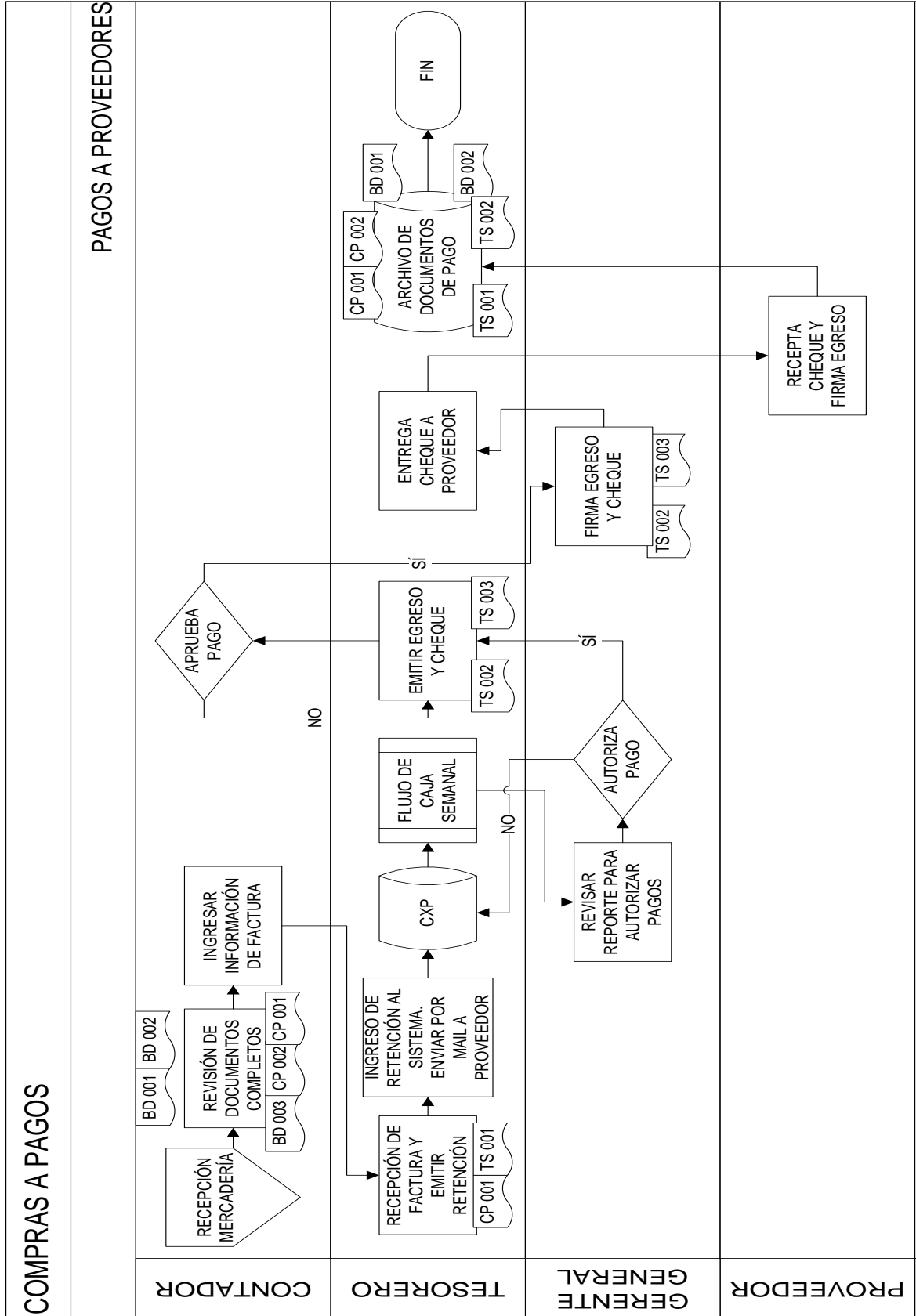
- Contabilidad no cancelará si no están adjuntos todos los documentos de soporte de pago.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad
Tesorera	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1 Diagrama de flujo de proceso



6.2 Instrucciones aclaratorias del proceso

1. El Contador revisa los documentos entregados por el Gerente Comercial, verificando que se encuentren las cotizaciones, la orden de compra aprobada por el Gerente General y el ingreso a Bodega.
2. Ingresa la factura al Sistema, entregando a la Tesorera para que proceda con la emisión de retenciones, flujos de caja y pago a proveedor.
3. Una vez ingresada la Factura, el Contador entregará a la Tesorera para la emisión de la retención en la fuente, y enviará por mail al proveedor. La retención debe ingresarla al sistema contable y adjuntarla a la Factura para luego archivar en la carpeta de pagos a proveedores.
4. La Tesorera realizará flujos semanales y pasar al Contador para una proyección mensual o trimestral y que sirva de soporte para la parte financiera de la empresa, esto será revisado por el Gerente General.
5. La Tesorera realizará un reporte de pagos conforme a los vencimientos de cada proveedor, verificará su liquidez y entregará este reporte a Gerencia General para aprobar los respectivos pagos.
6. Gerencia General entregará a la Tesorera la aprobación de los pagos y este debe proceder a realizar la cancelación de las facturas, emitiendo un cheque y comprobante de Egreso.
7. La Tesorera, entregará al Contador la documentación para que sean revisados los pagos, firmará el Egreso y luego enviará al Gerente General para que proceda con la firma de autorización en el comprobante de egreso y el cheque.
8. La Tesorera, entregará al Proveedor los respectivos pagos, verificando que estén las firmas y sellos correspondientes del Proveedor, más los números de cédulas de las personas autorizadas a retirar el pago.
9. Con los pagos entregados, la Tesorera archiva en la carpeta de egresos por banco.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
Bd-001	Guía de remisión del proveedor	Diaria	Bodega
BD-002	Ingreso a bodega	Diaria	Bodega
BD-003	Factura del proveedor	Diaria	Contabilidad
CP-001	Factura	Diaria	Contabilidad
CP-002	Orden de compra aprobada	Diaria	Bodega
TS-001	Comprobante de Retención	Diaria	Tesorería
TS-002	Comprobante de egreso	Diaria	Tesorería
TS-003	Cheque de pago	Diaria	Tesorería
DL-TP002	Pago a crédito	De acuerdo a necesidad	Tesorería

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de egresos anulados	Verificando los egresos anulados	Manual	Contador	Mensual
Días de retraso en pagos	Llamadas del proveedor solicitando el pago	Proveedor	Contador	Semanal

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente general	1
Contador	2
Tesorera	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.2 Procesos de contabilidad

3.2.1 Emisión de balances

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Emitir los reportes necesarios para la toma de decisiones de los estados financieros.

2. Alcance

Inicia con la emisión de reportes por parte del área contable con los cuales se emitirá un informe para su análisis e interpretación y la posterior toma de decisiones por parte de la Gerencia Administrativa Financiera

3. Terminologías

No existen terminologías en este proceso

4. Políticas aplicables

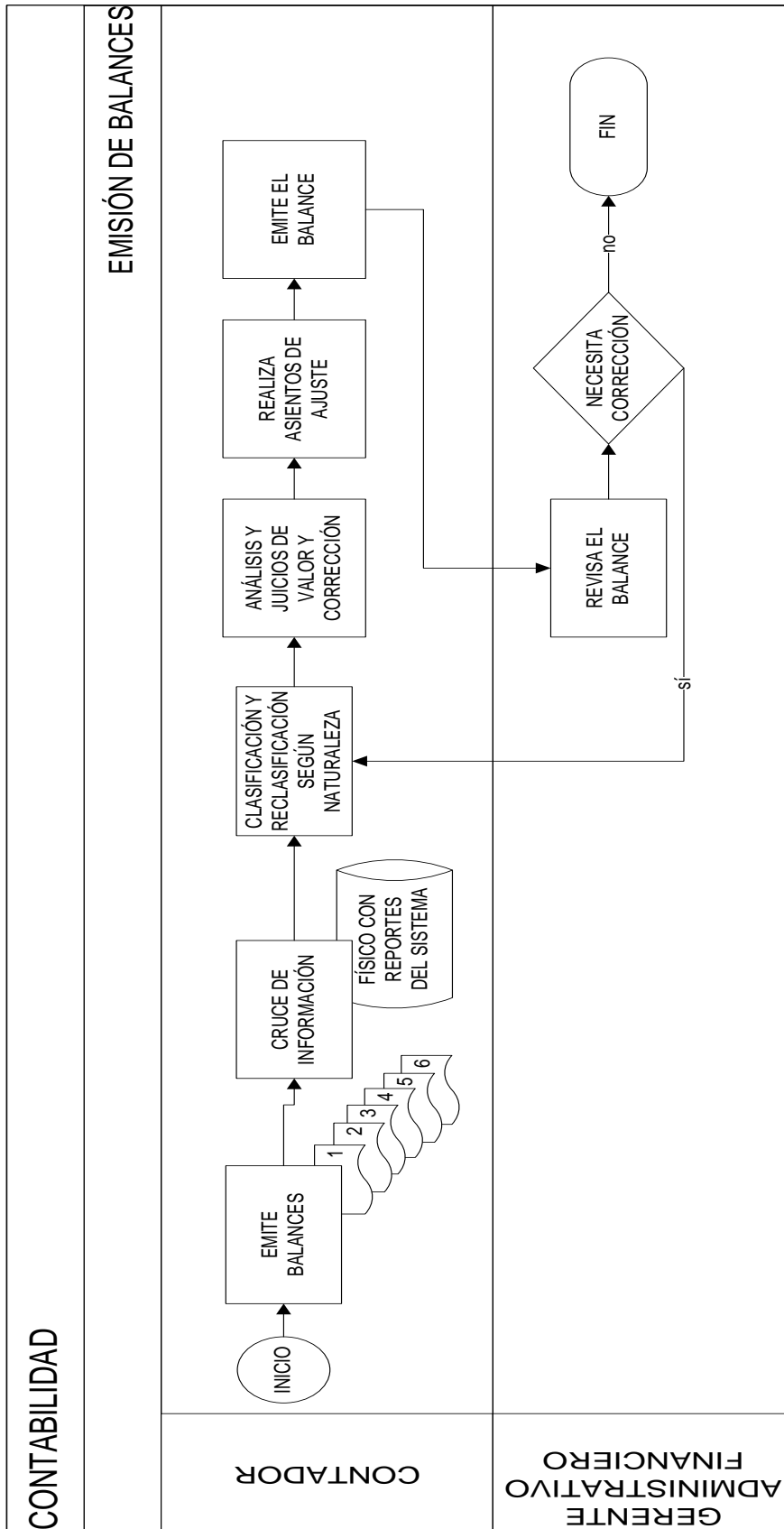
- Emitir reportes necesarios para el análisis posterior.
- Registrar los datos clasificados y evaluados de forma correcta.
- Entregar al contador para que analice los mismos.
- Los reportes deben ser entregados hasta el fin de mes o cuando lo amerite.
- Los reportes deben tener consistencia y coherencia con los principios contables.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Contador	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1 Diagrama de flujo de proceso



- 1. CUENTAS TANGIBLES
- 2. CUENTAS INTANGIBLES
- 3. VALORACIÓN DE INVENTARIOS
- 4. ACCIONES
- 5. CUENTAS IMPUESTOS
- 6. OTRAS POSIBLES

6.2 Instrucciones aclaratorias del proceso. Detalles del proceso

1. Emitir los siguientes reportes:
 - Reporte de cuentas Tangibles
 - Reporte de Cuentas Intangibles
 - Reporte valorado de Inventarios
 - Reporte de Acciones
 - Reporte de Cuentas de impuestos
 - Otras, probables
2. Cruce la información de los reportes mencionados anteriormente ya se con el sistema o físicamente.
3. Clasificación y reclasificación de acuerdo a su naturaleza.
4. Análisis de la aplicar los juicios contables, para proceder con las correcciones inmediatas
5. Se los corrigen generalmente con los asientos de ajustes cada mes o cuneado lo amerite.
6. Emitir balances
7. Entregar en Gerencia Administrativa Financiera para la aprobación de los mismos
8. Realizar las correcciones necesarias.
9. Entregar en Gerencia Administrativa Financiera para la revisión y aprobación de los mismos.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
DF-CT001	Cuentas Tangibles	Mensual	Contador
DF-CT002	Cuentas Intangibles	Mensual	Contador
DF-CT003	Inventario Valorado	Mensual	Contador
DF-CT004	Cuenta Acciones	Mensual	Contador
DF-CT005	Cuenta Impuestos	Mensual	Contador
DF-CT006	Otras Cuentas	Mensual	Contador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Errores en el ingreso de datos en reportes	Número de errores en los reportes	Reportes: Cuentas tangibles, intangibles, inventarios, acciones, impuestos y balance de comprobación	Gerente General	Quincenal

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente Administrativo Financiero	1
Contador	2

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.2.2 Presupuestos

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	6
8	Indicadores de desempeño	6
9	Distribución	7
10	Cambios con relación a la edición anterior	7

1. Objetivo

Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, coordinando los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral y de esta manera asegurar también la liquidez financiera de la empresa.

Tener una herramienta de trabajo para toma de decisiones, que permita analizar de forma clara y objetiva todos los aspectos económicos de la empresa, debido a su proyección a un año nos permite prevenir los impactos tributarios y financieros

2. Alcance

Inicia con la determinación de las ventas con su respectivo margen de crecimiento y finaliza con la estructura de los balances financieros proyectados a un año.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
Vtas.	Ventas
PIB	Producto interno bruto
% de Deprec.	Porcentaje de depreciación
Prov.	Provisión

4. Políticas aplicables

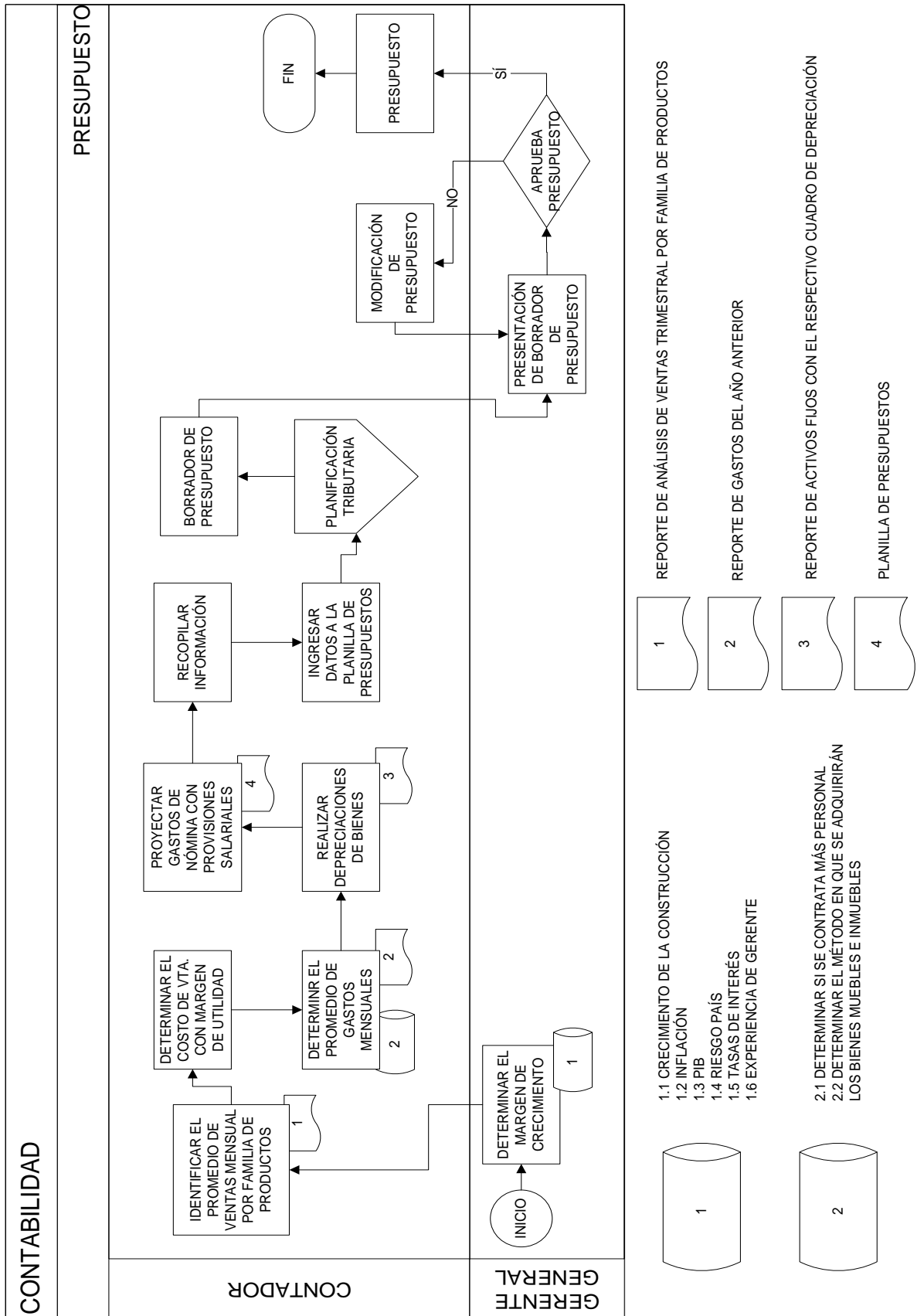
- Presentar un borrador del presupuesto a Gerencia General para su revisión y análisis a fin de que emita un juicio o a su vez indique modificaciones.
- Presentar el presupuesto del año siguiente a Gerencia General, máximo hasta el último día laborable de noviembre del año en curso.
- El contador deberá comparar mensualmente el presupuesto proyectado en el año anterior vs estados financieros reales.
- El presupuesto estará sujeto a modificaciones en casos especiales, siempre que tengan el análisis y aprobación de Gerencia General.
- Se deberá ingresar anualmente el presupuesto en el sistema contable

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El Gerente General determinará el margen de crecimiento en base de algunos índices como:
 - 1.1 Crecimiento de la construcción
 - 1.2 Inflación
 - 1.3 PIB
 - 1.4 Riesgo país
 - 1.5 Tasa de interés
 - 1.6 Experiencia del Gerente
2. El Contador deberá sacar el promedio de ventas mensuales por familia de productos en base al promedio de los meses agosto, septiembre y octubre del periodo actual y aplicará el margen de crecimiento expuesto en el punto uno.
3. Establecer el costo de venta: en base a las ventas presupuestadas con sus respectivos márgenes de utilidad por familia de productos.
4. Sacar promedio de gastos mensuales en base al año anterior (descartando los gastos de Leasing incurridos en ese año) y establecer si se efectuará lo siguiente:
 - 4.1 Contratación de más personal
 - 4.2 Adquisición a través de bienes inmuebles, maquinaria o vehículo.
5. Al resultado del promedio de gastos se aplicará el margen de crecimiento
6. El Contador deberá realizar una tabla de depreciación proyectada a un año de los activos fijos con los bienes actuales y los anexados en el punto 4.2 el formato estará incluido en la plantilla de presupuestos
7. Proyectar los gastos de nómina con las provisiones sociales incluyendo al nuevo personal, el formato está incluido en la plantilla de presupuestos, la nómina se dividirá en áreas para un mejor cotejo.
8. Recopilar toda la información antes descrita es decir (volúmenes, precios de venta y de compra actuales, aumentos porcentuales en los precios y los volúmenes de venta, elasticidad de la demanda, montos de diversos gastos, cantidad y precio de los activos que se requieren, inflación, montos de las tasas de interés, disponibilidad de crédito, depreciación, mantenimiento de inventarios, recaudos de cartera, pago de proveedores y servicios, repago de deudas, inversiones de excesos de liquidez, etc.)

9. Con esta información definida, se procede a proyectar en la plantilla de presupuestos de manera individual cada rubro o variable y con esos datos, se construirá los estados financieros: balance general, estado de pérdidas para el siguiente año y se alimentará la información de los estados financieros de periodos anteriores.
10. Una vez proyectados los balances el Contador procederá a realizar la planificación de conciliación tributaria en base a la tabla del Impuesto a la renta y al cálculo de las retenciones de clientes.
11. El borrador del presupuesto se analizará con Gerencia, a fin de ratificar o a su vez modificar, de acuerdo a las metas que se ha propuesto para el concesionario.
12. Presentar a Gerencia General el Presupuesto.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
RP 1	Reporte de Análisis de Ventas Trimestral, clasificado por familias de productos	Mensual	Contabilidad
RP 2	Reporte de Gastos del año anterior	Anual	Contabilidad
RP 3	Reporte de Activos Fijos, con su respectivo cuadro de depreciación	Mensual	Contabilidad
RP 4	Plantilla de Presupuestos	Anual	Contabilidad

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Error en Cálculo	Sumatoria de errores en cálculo de Margen de Utilidad, % de Deprec., prov. Sociales en Nómina	Plantilla de Presupuestos	Gerente	Presentación
Omisión de Información	Cantidad de errores por omisión de gastos, cuentas, prov. Sociales, activos fijos, etc.	Plantilla de Presupuestos	Gerente	Presentación
Demoras en entrega de Informe	Incumplimiento de plazo señalada	Plantilla de Presupuestos	Gerente	Presentación
Comparación del Presupuesto vs. Estados Financiero	Cantidad de olvidos en comparación o modificación del Presupuesto en el sistema contable.	Plantilla de Presupuestos Análisis Financiero Sistema Contable	Gerente	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Contador	2

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.2.3 Ingreso y revisión de cuentas contables

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Receptar e ingresar los documentos para el registro en el sistema contable, y de esta manera obtener cuentas depuradas y sacar mayores.

2. Alcance

Inicia en la recepción de documentos para el ingreso de las transacciones y finaliza con cuentas depuradas.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SRI	Servicio de Rentas internas

4. Políticas aplicables

- Recepción y revisión de documentos, ejemplo:
 - o Facturas (RUC, serie, autorización SRI, caducidad, fechas, firmas)

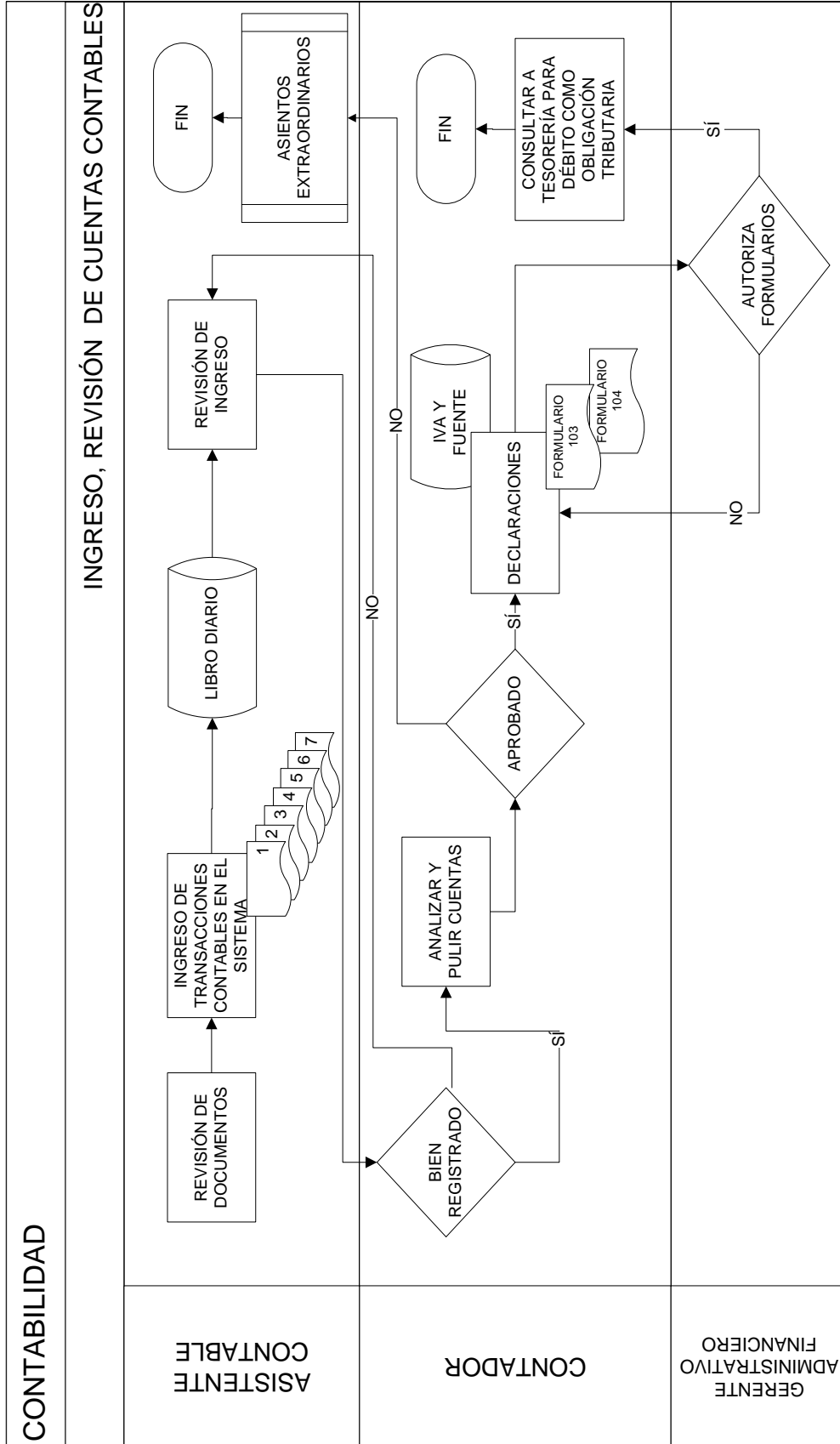
- Tener un archivo adecuado de todos los documentos de respaldo organizado secuencialmente.
- Establecer fechas límites para el cierre de mes. Todo documento será receptado hasta el 28 de cada mes
- Recibir cuadros y anexos de otros departamentos 2 días antes del fin de mes
- Tener borradores con 2 días de anticipación para los organismos de control y pagar un día antes

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Contador	Contabilidad
Asistente Contable	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso Detalles del Proceso

1. Revisión de documentos para alimentación de todas las transacciones al sistema contable (compras, ventas, retenciones, ingresos, egresos, cobros, pagos, transacciones generales etc).
2. Ingreso en el sistema asientos de nomina; cuadro rol de pagos, incluido descuentos, prestamos, bonificaciones, comisiones y otros beneficios.
3. Recibir el anexo de cobros para ingreso en el sistema, el mismo que nos permitirá obtener saldos actuales de las cuentas por cobrar
4. Realizar del diario general
5. Una vez con una cuenta analizada el contador pulirá dichas cuentas (analizar la naturaleza de la cuenta si es de activo, pasivo, gasto, costo, etc., sin que estas tengan saldo negativo de acuerdo a la naturaleza).
6. Emitir las declaraciones mensuales de los impuestos tales como formularios 103 y 104.
7. Aquellas operaciones que no consten a tiempo o que requieran mayor detalle serán enviadas a los asientos extraordinarios.
8. Al término de la actividad, deberá aprobar y autorizar la Gerencia Administrativa Financiera

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
IRC 01	Libro diario	Mensual	Contabilidad
IRC 02	Declaraciones IVA y Fuente	Mensual	Contabilidad

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Errores en el ingreso de transacciones	Número de errores en el ingreso de transacciones	Diario General y Mayores Contables	Contador	Mensual
Error en digitación de Numero	Comparación con los documentos.	Documentos Físicos	Contador	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente Administrativo Financiero	1
Contador	2
Asistente Contable	3

10. Cambio con relación a la edición anterior.

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.2.4 Asientos Extraordinarios

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de flujo	3
6.2	Instrucciones aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Ingresar los asientos contables extraordinarios en tiempo oportuno.

2. Alcance

Inicia con la revisión de cuadros para generar dichos asientos, según métodos estipulados por los Organismos de Control y finaliza con la contabilización del asiento.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
Ing. Rev. Ctas. Ctbles	Ingreso y revisión de cuentas contables

4. Políticas aplicables

- Consultar los métodos definidos para la valoración de cuentas.
- Tener un archivo físico y magnético que respalden los asientos.
- Los asientos deberán ser ingresados cada mes.

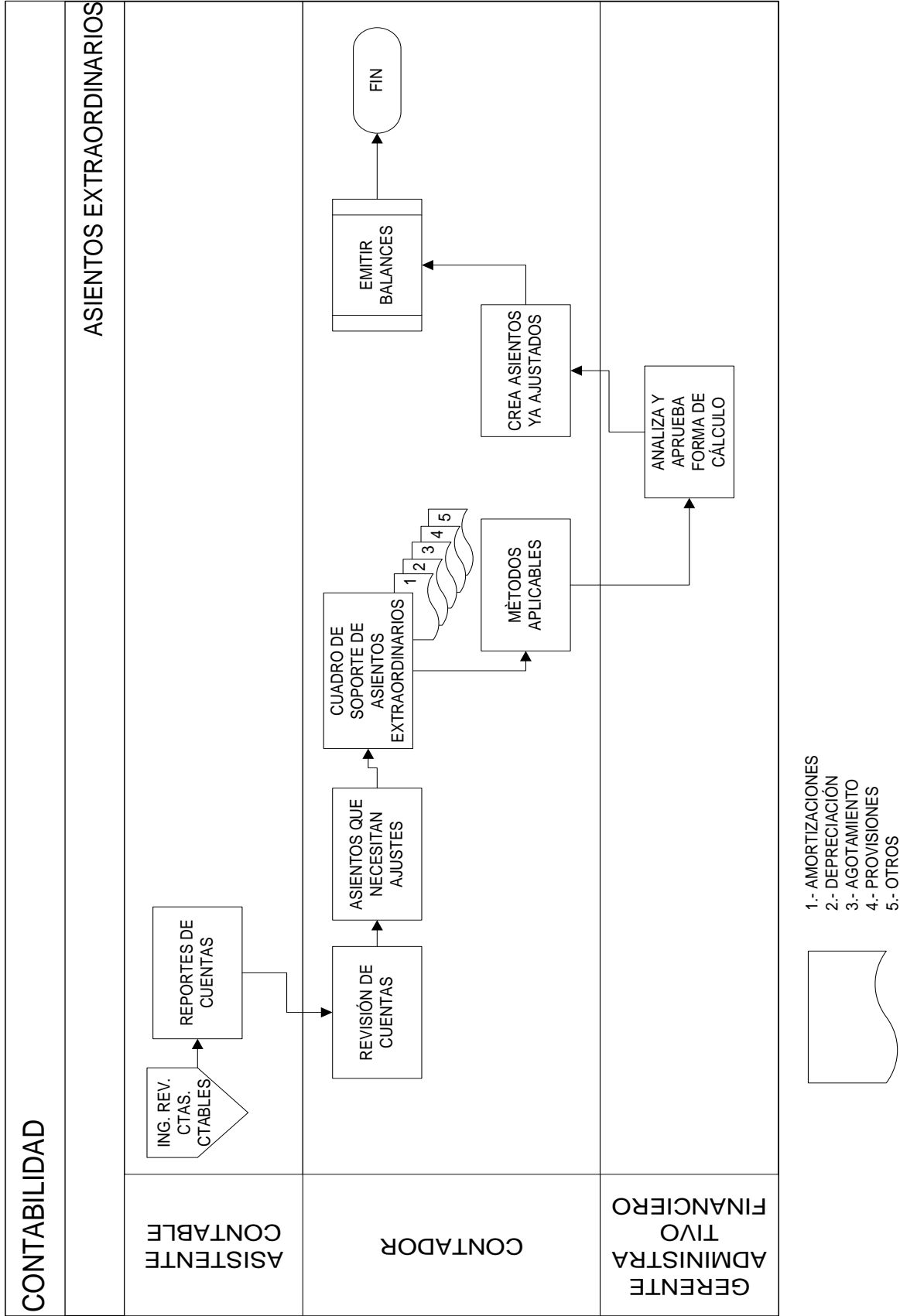
- Tomar en cuenta la naturaleza del bien para el ingreso en activos fijos.
- Toma física y custodió de los bienes para un mayor control de activos y en caso de deterioro o mal trato establecer responsabilidades.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Contador	Contabilidad
Asistente Contable	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2 Instrucciones aclaratorias del proceso.

- 1 Reportes de cuentas, archivo de todos los activos fijos, tomando en cuenta compras, adiciones y ventas..
- 2 Revisar la información de cuentas, versus lo que arroja la toma física de activos por ejemplo.
- 3 Identificar, clasificar y registrar de acuerdo a la naturaleza del bien y realizar ajustes.
- 4 Constante vigilancia e indagación con los cuadros soportes ya que podría incluirse bienes o algún asiento
- 5 Establecer métodos definidos por los órganos de control para aplicarse dentro de los bienes, establecer provisiones, agotamientos etc.
- 6 Analizar, y aprobar los asientos contables o hacer su respectiva corrección con la aprobación del Jefe Inmediato.
- 7 Crear asientos ya ajustados para tener una cuenta limpia para obtener los balances.
- 8 Emitir Balances

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
AE-01	Amortizaciones	Mensual	Contabilidad
AE-02	Depreciaciones	Mensual	Contabilidad
AE-03	Agotamiento	Anual	Contabilidad
AE-04	Provisiones	Mensual	Contabilidad
AE-05	Otros	Mensual	Contabilidad

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Errores en los métodos aplicados	Número de errores en los métodos a aplicarse	Diario General y Mayores Contables	Contador	Mensual
Error en fórmulas de cuadro bases	Comprobación de formulas	Porcentajes de cálculos	Asistente	Mensual

9 Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente Administrativo Financiero	1
Contador	2
Asistente Contable	3

10 Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.2.5 Planificación tributaria

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	6
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Proyectar los tributos que van a afectar los estados financieros y planificar alternativas de aprovechamiento para la empresa.

2. Alcance

Inicia con la revisión de los cuadros que se refiere a los ingresos grabados contra cuentas contables de balance, se detallan ahí los gastos deducibles, que se va a generar en el periodo económico. A esto también se debe proyectar si es el caso la recapitalización, para ver como incide en el ejercicio económico y culmina con la proyección o planeación tributaria.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
% estipulados	Porcentajes estipulados

4. Políticas aplicables reglas

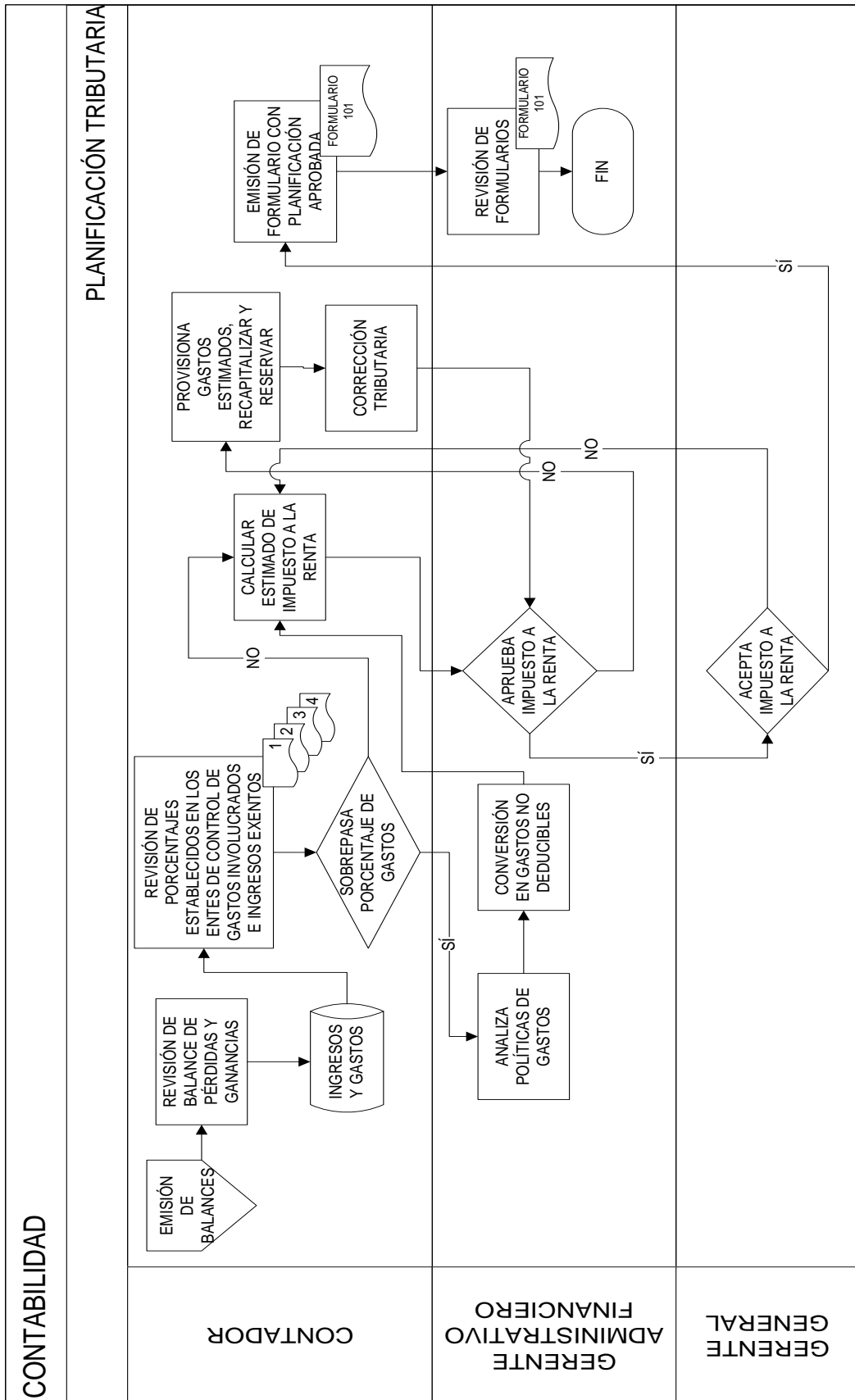
- Tener claro con la tributación vigente cuales son los ingresos exentos, para no infringir con la ley.
- Realizar cuadros o anexos de los ingresos como de los gastos no deducibles.
- Prever y hacer conocer a los directivos de la empresa cuáles son gastos no deducibles para que no creen el supuesto gasto o tener limitaciones para ello.
- Establecer si se va a recapitalizar para tomar las medidas pertinentes
- Revisión periódica de la cuenta de anticipos impuesto a la renta en caso de reclamo.
- Establecer las reservas legales y facultativas de acuerdo a la escritura de constitución.

5. Responsables

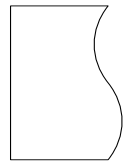
Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



1. GASTOS DE VIAJES
2. GASTOS DE GESTIÓN
3. GASTOS NO DEDUCIBLES
4. INGRESOS EXENTOS



6.2 Instrucciones aclaratorias del proceso

- 1 Una vez que se tiene los Estados Financieros aprobados se debe comprender los siguientes puntos.
- 2 Tener claro y hacer conocer al personal directivo los porcentajes limitantes de los gastos de gestión y de viaje, crear límites para estos gastos.
- 3 Obligar a todo el personal que se facture toda adquisición y de esta manera se haga gasto deducible, sobre todo en rubros importantes que inciden en dichos gastos.
- 4 Si sobrepasan los límites de porcentajes dados por los entes de control se procederá a mandar a un gasto no deducible y por parte de la jefatura inmediata se dará una política de análisis de gastos estableciendo paradigmas para los mismos
- 5 Se calcula el impuesto a la renta para que se analice por los gerentes y su aprobación para la toma de decisiones
- 6 Se emite correctivos de criterio tales como:
 - a. En el caso de la recapitalización se planeará con el Contador y el Gerente Administrativo Financiero, si en el ejercicio económico se procederá a dicha recapitalización si fuera el caso se realizará los cálculos pertinentes para el impuesto a la renta estipulado.
 - b. Se procederá con el cálculo del impuesto a la renta en caso de recapitalización es el 15% del valor que se va a capitalizar y por lo restante se lo realizará con el 25%. La suma de los dos valores es el impuesto a pagar.
7. El anticipo del impuesto a la renta se calculará de acuerdo a las siguientes fórmulas la que sea mayor.
8. Un valor equivalente al 50% del impuesto a la renta causado en el ejercicio menos las retenciones que le hayan sido practicadas al mismo o;
9. Un valor equivalente a la suma de los siguientes rubros:
 - a. El 0.2% del patrimonio total
 - b. El 0.2% del total de costos y gastos deducibles a efecto del impuesto a la renta.
 - c. El 0.4% del activo total
 - d. El 0.4% del total de los ingresos gravados a efecto del impuesto a la renta.
 - e. Según la escritura de la compañía se realizará las reservas tanto facultativa como legal.

10. En el caso de que no hubiese utilidad el Gerente Administrativo Financiero tiene la opción de planificar los tributos y obtener los resultados estimados con anticipación.

11. El Gerente General Revisa la Planificación Tributaria final para autorizar la emisión de los formularios 101.

12. El Contador prepara el Formulario 101

13. El Gerente Administrativo Financiero aprueba el Formulario 101

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
PT-001	Gastos de viaje	Mensual	Contabilidad
PT-002	Gastos de gestión	Mensual	Contabilidad
PT-003	Gastos no deducibles	Mensual	Contabilidad
PT-004	Ingresos exentos	Mensual	Contabilidad

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Errores en los ingresos exentos	Número de ingresos no tomados en cuenta para ser deducidos	Cuentas Contables	Contador	Mensual
Errores en los gastos no deducibles	Número de gastos no tomados en cuenta como gastos no deducibles	Respaldos y % estipulados por los entes de control	Contador	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Contador	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

ELABORADO POR: Santiago Trávez

3.2.6 Análisis financiero

índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	2
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	3
6	Procedimiento	4
6.1	Diagrama de Flujo	4
6.2	Instrucciones Aclaratorias	5
7	Registros	6
8	Indicadores de desempeño	6
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	7

1. Objetivo

Tener un instrumento de trabajo para los gerentes, que a través de su uso racional, se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y toma de decisiones, acerca de cuestiones tales como:

- Detectar las desviaciones y sus causas
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Descubrir las reservas internas

2. Alcance

Inicia con la emisión de los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultados) y las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos, funcionales y finaliza con la emisión de un Informe Financiero Gerencial.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
AC	Activo Corriente
PC	Pasivo Corriente
Cl	Clientes
Sl	Solvencia
Li	Liquidez
CT	Capital de Trabajo
Cj	Caja
Ba	Bancos
Vta.	Venta
Relac.	Relacionado
Promd invnt	Promedio Inventario
Cred.	Crédito
Gtos Operat	Gastos Operativos
# Empld	Número de Empleados

4. Políticas aplicables

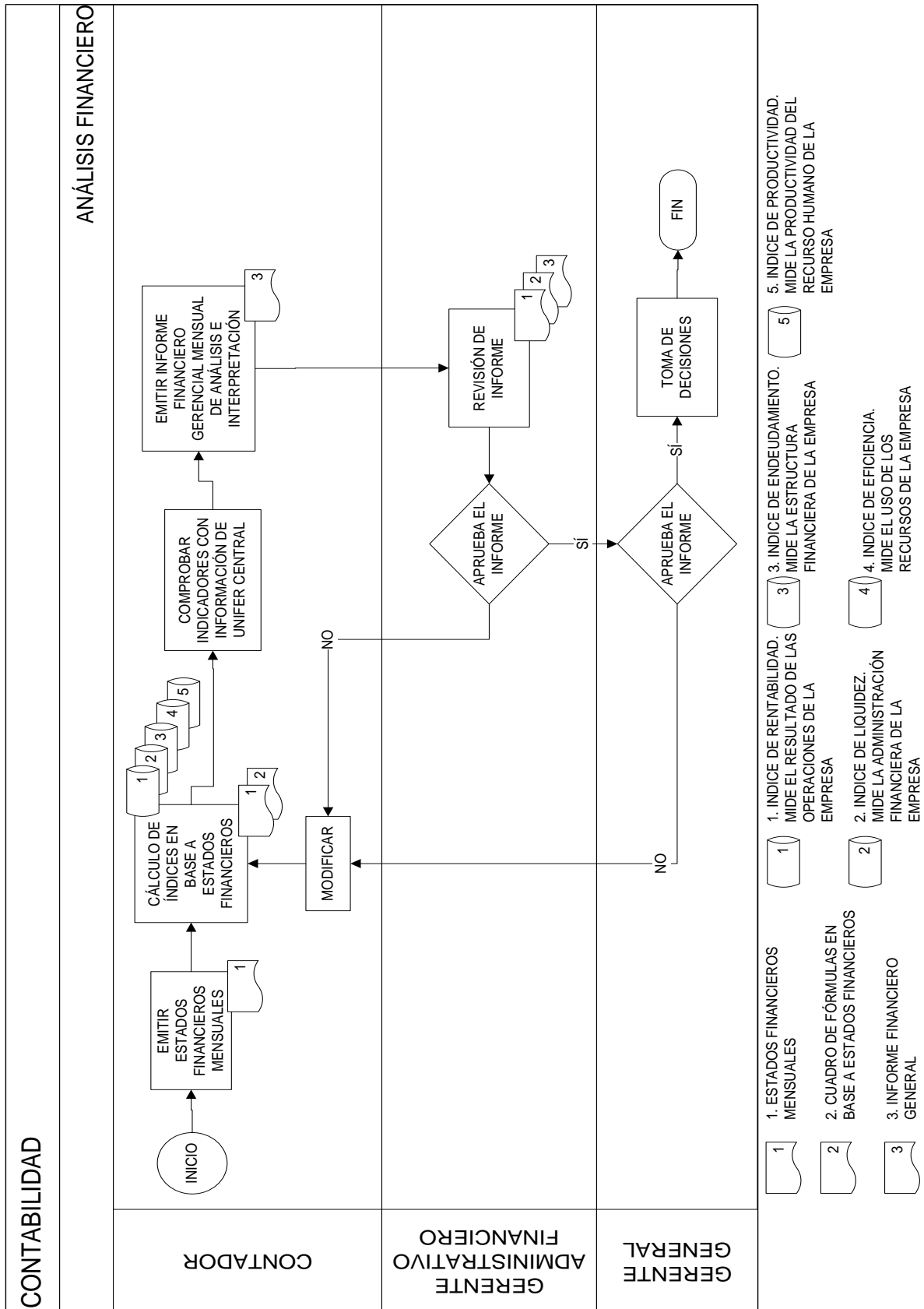
- El análisis financiero debe ser operativo, sistémico, real y concreto.
- Debe ser creíble y válido, basándose para ello en la captación de los datos primarios clasificados, evaluados y registrados correctamente.
- Comparar el resultado del análisis con la información de promedios otorgado por UNIFER Central (obtenidos a través de la investigación de empresas de la misma actividad económica)
- El informe debe ser presentado a Gerencia General, hasta el 10 de cada mes posterior.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas

6. Procedimiento

6.1 Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Emitir el balance general y el estado de resultados mensual
 - Poseer la mayor información posible (diferentes informes y documentos anexos a los estados financieros)
 - Ser eficaz y eficiente.
 - Información fidedigna, incorporando a los registros contables aquellas transacciones realmente ocurridas.
2. Aplicar los indicadores financieros a los estados financieros con las siguientes formulas

Rentabilidad / Ventas
Rentabilidad / Capital
Rentabilidad / Inversión
Capital de Trabajo
Solvencia
Liquidez
Capital / Activo
Pasivos / Activos
Capital / Pasivo
Rotación de Efectivo
Rotación Ctas Cobrar
Rotación Ctas Pagar
Rotación Inventarios
Rendimiento Activos
Ventas / # Empleados
Util Neta / # Empleados
Gtos Operat / # Empleados

3. Llenar el Cuadro de Fórmulas de las tablas anteriores, basándose en las cifras de los Estados Financieros, para efectos de análisis.
4. Comparar el resultado con la información otorgada por UNIFER Central y de acuerdo a ello determinar los resultados para el Informe.
5. Emitir un informe financiero gerencial, en el cual constará la tabla de análisis descrita en el punto 3 y la interpretación de la situación económica del concesionario basándose en el punto 4.
6. Presentación a Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia General para toma de decisiones

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
AF-001	Estados Financieros Mensuales	Mensual	Contador
AF-002	Cuadro de fórmulas en base a los estados financieros	Mensual	Contador
AF-003	Informe financiero gerencial	Mensual	Contador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Cantidad de repeticiones de informe	Sumatoria de reproceso en emisión de Informe	Informe Financiero Gerencial	Gerente	Mensual
Número de errores en cálculo o toma de información	Conteo de errores encontrados en la verificación de los índices	Cuadro de Fórmulas y Estados Financieros	Gerente	Mensual
Demoras en entrega de Informe	Incumplimiento de plazo señalada	Informe Financiero Gerencial	Gerente	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Contador	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.3 Procesos de inventarios

3.3.1 Control periódico de inventarios

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	3
6	Procedimiento	4
6.1	Diagrama de Flujo	4
6.2	Instrucciones Aclaratorias	6
7	Registros	8
8	Indicadores de desempeño	8
9	Distribución	9
10	Cambios con relación a la edición anterior	9

1. Objetivo

Precautelar los Inventarios por medio de un control periódico.

2. Alcance

Inicia con la emisión de reportes por parte del bodeguero, estos a su vez son cotejados con los reportes emitidos por el sistema contable y termina con la constatación física de los productos que se encuentran almacenados en la bodega.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
CPI	Control Periódico de Inventarios
PÁG	Página
REP. DE INV.	Reporte de Inventarios

4. Políticas aplicables

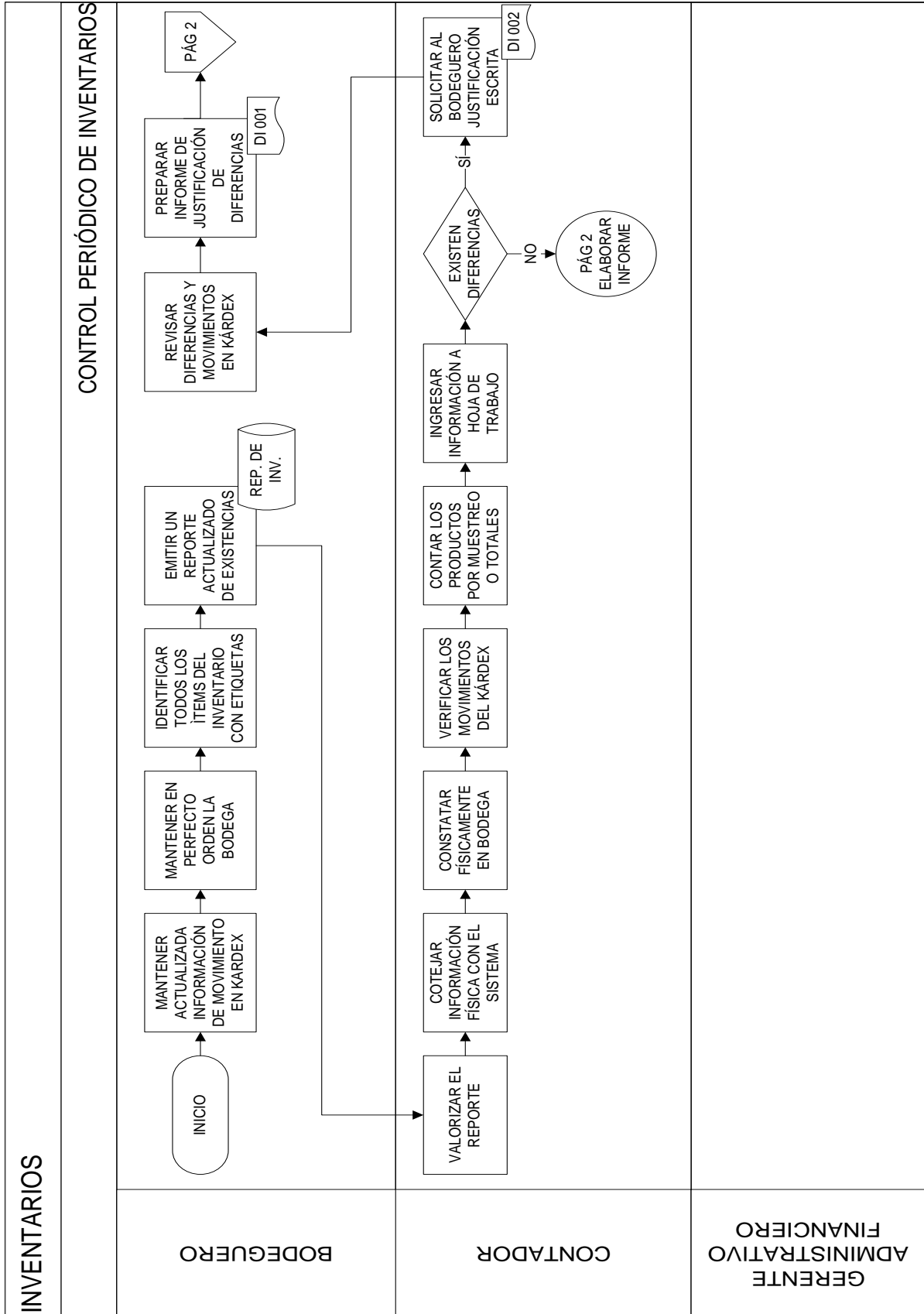
- El espacio físico en el cual se almacena los productos de inventario debe contar con las seguridades respectivas, debe ser un área restringida a la cual tendrán acceso personal autorizado (bodeguero, el departamento de contabilidad y las gerencias).
- El bodeguero deberá utilizar la papelería y/o documentación impresa exclusivamente para el control de los movimientos de los productos de inventario.
- El bodeguero mantendrá actualizada la información sobre el movimiento del inventario en las tarjetas kárdex (virtuales o las de cartulina) creadas con este objetivo.
- El personal del departamento de contabilidad podrá en cualquier momento realizar tomas físicas de inventario con la finalidad de crear un ambiente de control que asegure un adecuado control interno en esta área.
- Las diferencias que se determinen de las tomas físicas de inventario periódicos, deberán ser justificadas por el bodeguero en un plazo máximo de 24 de horas, contados desde la fecha de entrega del “informe de diferencias” por parte del departamento contable.
- Durante la toma física de inventarios no se puede despachar o recibir productos; es por ello que estos deben ser aplicables a horas en las cuales no interfiere con estas actividades de la empresa.
- Actividades a realizar por el Bodeguero:
 - Actualizar la información de los movimientos de inventarios en los kárdex.
 - Mantener en perfecto orden la bodega.
 - Mantener todos los ítems de inventario con su etiqueta de identificación.
 - Recibir la mercadería verificando que las cantidades, pesos y demás características corresponda a lo gestionado por el departamento de compras.
 - Entregar y/o despachar las mercaderías que han sido facturadas por el vendedor, de acuerdo a lo especificado en la factura.
 - Emitir un reporte actualizado de las existencias de los productos.
 - Realizar el conteo físico de inventarios en forma conjunta con el contador.
 - Elaborar el informe de justificación de diferencias reportadas por el departamento de contabilidad, originada de las tomas físicas de inventario.

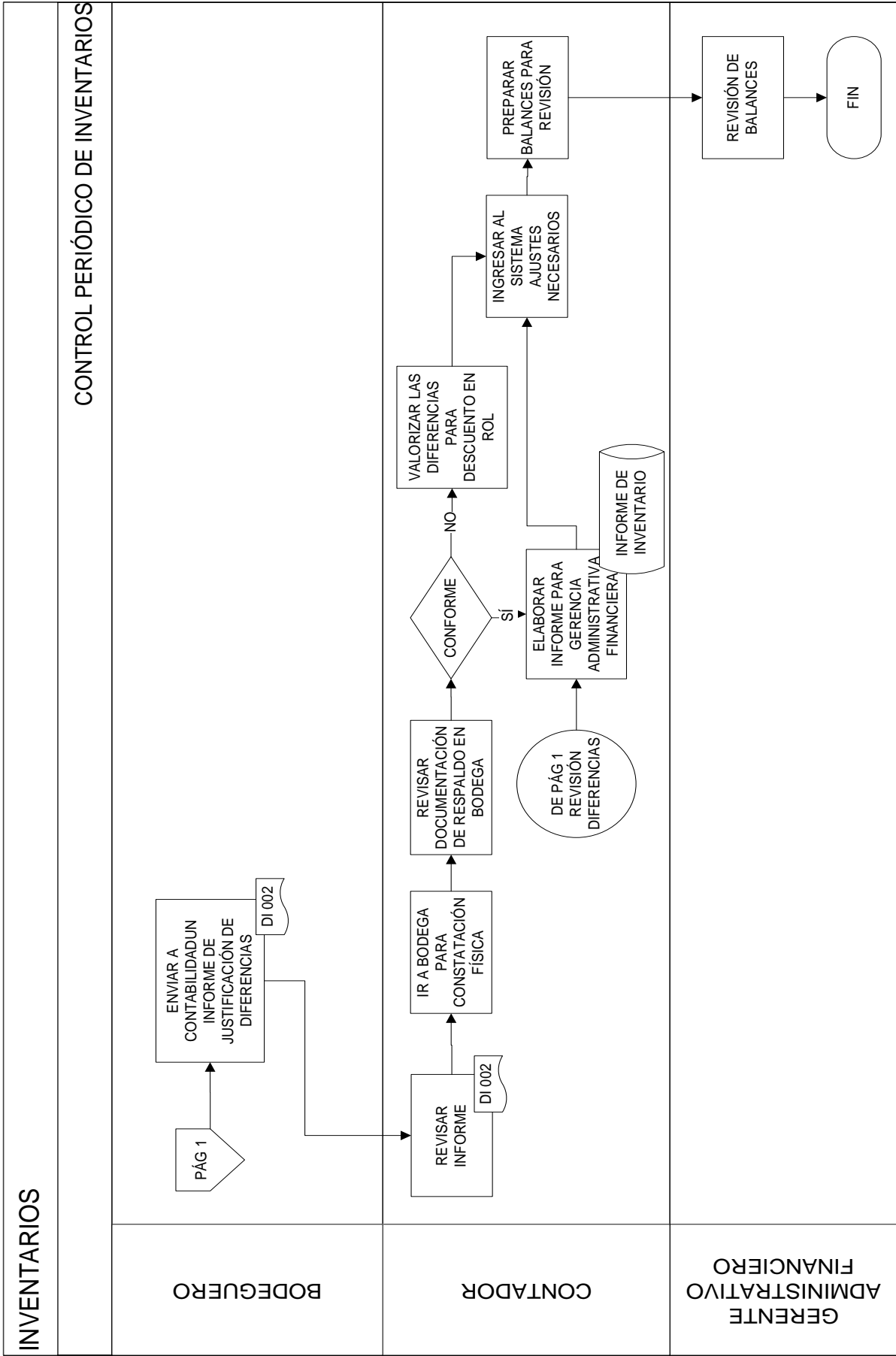
5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Contador	Contabilidad
Bodeguero	Bodega

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso





6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Personal de departamento de contabilidad, elaborará un cronograma para realizar tomas físicas de inventario (por muestreo o totales), con la finalidad de crear un ambiente de control, para un adecuado control interno de esta área.
2. Este cronograma será revisado y aprobado por la Gerencia Administrativa Financiera. Este documento será de conocimiento del departamento de contabilidad más no de la bodega.
3. Personal del departamento contable de UNIFER Central asistirá, en cualquier momento, a las tomas físicas realizadas e inclusive, por control interno a nivel de grupo, podrá realizar tomas físicas por muestreo, dentro o no del cronograma establecido.
4. Todos los productos de inventario deberán contar con su respectiva etiqueta de identificación, que contendrá la siguiente información:
 - a. Código del producto. Esto será asignado por el departamento de compras
 - b. Descripción del producto. Esta descripción deberá ser la utilizada por todos los concesionarios (estandarizado)
 - c. Nombre de la línea de producto al que pertenece.
 - d. Dejar constancia de que existe más de este producto en otra ubicación, describiendo 1 de 2, etc.
5. Todos los reportes emitidos por el bodeguero y enviados al departamento de contabilidad, serán archivados en forma virtual (archivo en Excel) y enviados vía mail a la dirección de correo electrónico de la asistente contable y/o contador. Estos reportes serán emitidos en forma diaria.
6. El departamento de contabilidad, de acuerdo a su cronograma de actividades, realizará las tomas físicas de los productos de inventario en la forma que creyere necesario, es decir, seleccionando muestras por líneas de productos, por cantidades; puede ser el hierro en todas sus dimensiones o ítems de difícil control como por ejemplo clavos, rodela, codos, etc.
7. La persona encargada o quien lleva a cabo la toma física de inventarios, deberá dejar constancia de esta actividad, esto es, dejando adherida una etiqueta de conteo en los productos seleccionados y firmando el reporte emitido por el bodeguero.

8. Las hojas de trabajo utilizadas por el departamento de contabilidad serán archivadas en forma virtual (archivo en Excel). Estas hojas de trabajo son la base para la elaboración de los informes enviados a la gerencia, en caso de que se haya encontrado diferencias significativas y se requiera de la autorización de la gerencia para realizar los ajustes respectivos y/o los descuentos mediante rol de pagos.
9. En los casos en que se requiera dar de baja productos de inventario que se encuentran rotos, deteriorados o riente robados, se deberá proceder conforme lo establece la autoridad tributaria. Este es el procedimiento:
 - a. Elaborar un detalle de estos productos; este detalle contendrá la siguiente información:
 - a) Código del producto
 - b) Descripción del producto
 - c) Línea de producto al que pertenece
 - d) Cantidad de productos que se darán de baja.
 - e) Costo promedio emitido por el sistema
 - f) Valor total
 - g) Razón por la cual se dará de baja.
 - b. Los integrantes de la comisión que firmarán el acta de baja de inventarios son: El Gerente Administrativo Financiero , el Contador y el Bodeguero.
 - c. El departamento de contabilidad elaborará un acta al cual se adjuntará el detalle anteriormente preparado, misma que debe estar debidamente firmada por el responsable y notariada.
 - d. El acta notariada será el sustento válido para realizar ajustes de baja de inventario en el sistema contable y reflejarlos en los estados financieros, como un gasto deducible del impuesto a la renta.
10. El informe de justificación de diferencias, solicitado por el departamento de contabilidad, deberá adjuntar la documentación necesaria y verificable. El departamento de contabilidad constatará físicamente, tanto la documentación como los productos en un recuento de inventario.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
DI 001	Documento solicitando justificación de diferencias de inventario	Cada vez que se realice toma física de inventarios y se determinen diferencias	Contador
DI 002	Informe justificación de diferencias	Cada vez que se realice toma física de inventarios	Bodeguero

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Veces que realiza muestreos físicos	Número de muestreos mensuales	Informes de tomas físicas realizadas en el mes	Gerente administrativo financiero	Mensual
Errores en ingreso y valoración de tomas físicas realizadas	Sumatoria de las diferencias debidamente justificadas por el bodeguero	Informe justificación de diferencias	Gerente administrativo financiero	Mensual
Veces que el auditor externo determina diferencias en información contable	Número de observaciones de control interno relacionados con inventarios	Informe confidencial para la Gerencia sobre control interno	Gerente administrativo financiero	Anual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente Administrativo Financiero	1
Contador	2
Bodeguero	3
Gerente General y Financiero UNIFER S.A.	4
Contador General UNIFER S.A.	5

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

ELABORADO POR: Santiago Trávez

3.3.2 Inventario anual

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	3
6	Procedimiento	4
6.1	Diagrama de Flujo	4
6.2	Instrucciones Aclaratorias	6
7	Registros	7
8	Indicadores de desempeño	8
9	Distribución	8
10	Cambios con relación a la edición anterior	8

1. Objetivo

Planificar de manera adecuada y efectiva la toma física anual, a fin de que la información presentada a la gerencia y autoridades de control (Superintendencia de Compañías y SRI) sea la real y correcta.

2. Alcance

Inicia con la elaboración y aprobación de cronogramas para la toma física de inventarios en todos los concesionarios y termina con la presentación de estados financieros a la gerencia y autoridades de control.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
A PÁG	A la página
DE PÁG	De la página

4. Políticas aplicables

- Se debe realizar el inventario físico para el cierre anual del ejercicio económico fiscal.
- Los días que se haya designado para el inventario físico, las oficinas de UNIFER Ponciano no atenderán al público, es decir, no hay ventas (despachos) ni compras (recepción de productos).
- La toma física de inventarios contará con la presencia de un representante del departamento de contabilidad de UNIFER Central, quien supervisará que las instrucciones del memo de planificación se cumplan.
- Para imprimir un reporte detallado de los ítems del inventario, deberán estar registradas todas las compras y ventas realizadas incluso en el último mes. Para ello, se respetará la fecha de cierre contable para emitir y/o recibir documentación (comprobantes de retención, facturas de proveedores) establecido por la jefatura del departamento de contabilidad de UNIFER Central.
- Se formarán grupos de conteo y recuento, cuyas integrantes serán diferentes. Esto permitirá detectar posibles errores y corregirlos a tiempo.
- Las acciones que deberá realizar el Contador de UNIFER Ponciano para este procedimiento son:
 - Elaborar cronogramas de trabajo para la debida planificación de inventarios físicos para el cierre anual de estados financieros.
 - Enviar el respectivo memo de planificación a todas las personas que laboran en el concesionario, a fin de poner en conocimiento la actividad que se llevará a cabo durante determinados días.
 - Poner en conocimiento de clientes y proveedores que se recibirá y emitirá hasta una fecha específica (26 de diciembre por ejemplo) documentación correspondiente al año de cierre. Esto con la finalidad de que todas las transacciones efectuadas en el año de cierre, se encuentren debidamente registradas y el reporte emitido para la toma física sea lo más real posible.
 - Poner en conocimiento de clientes y proveedores mediante una circular que determinados días se realizará inventario físico de los productos de la bodega, por ende no abra atención al público ni recepción de mercadería.
 - Supervisar el normal desenvolvimiento de la toma física, dar apoyo a las personas que integran los grupos de conteo y recuento.

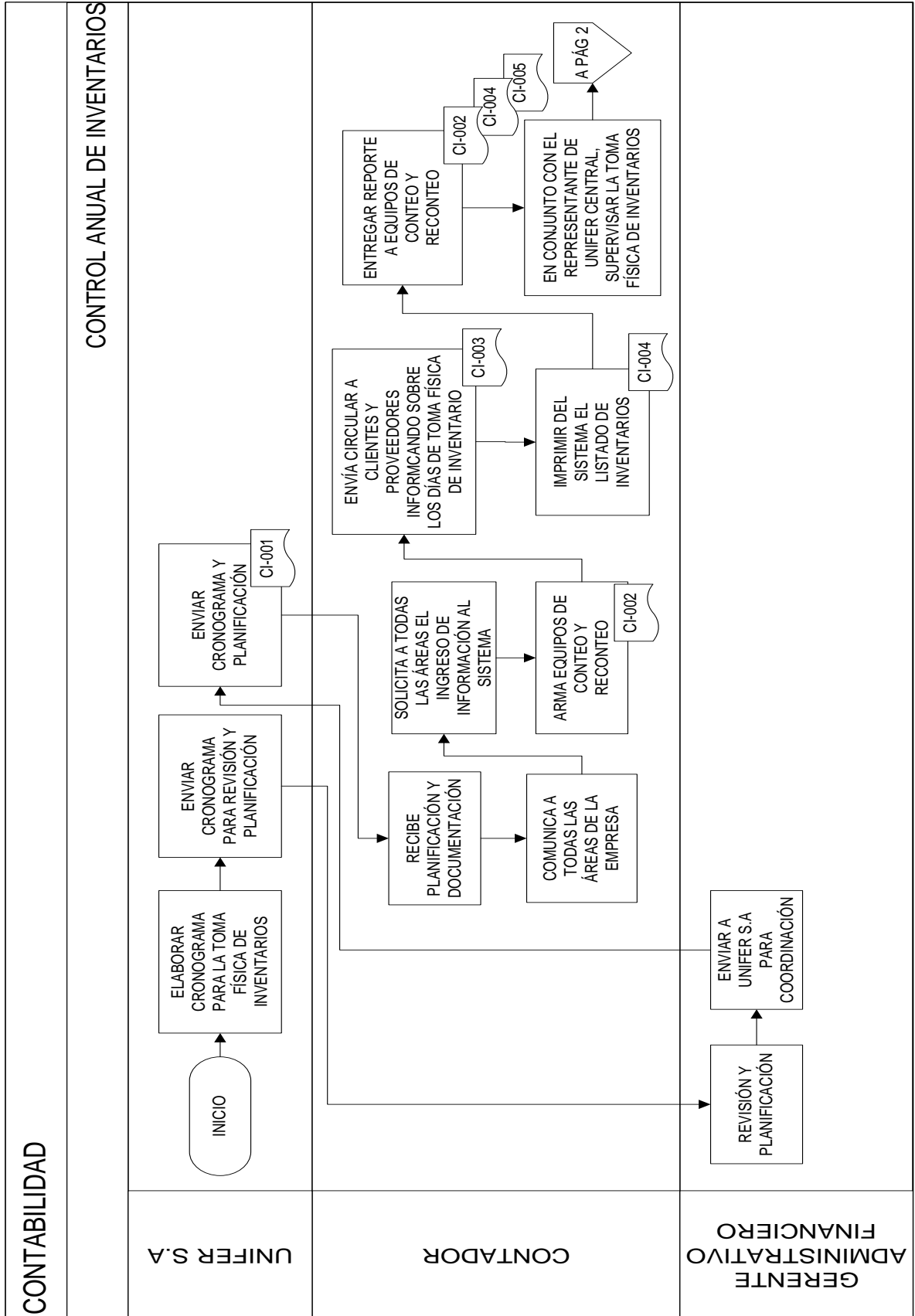
- Ingresar la información de consignada en las hojas de conteo y recuento en una hoja de trabajo, cotejar esta información con la emitida por el sistema y sacar reporte de diferencias.
- Presentar a la Gerencia Administrativa Financiera informe sobre la toma física anual de inventarios y de acuerdo a la decisión tomada por la gerencia general; realizar los ajustes respectivos a fin de reflejar en los estados financieros saldos reales y correctos.

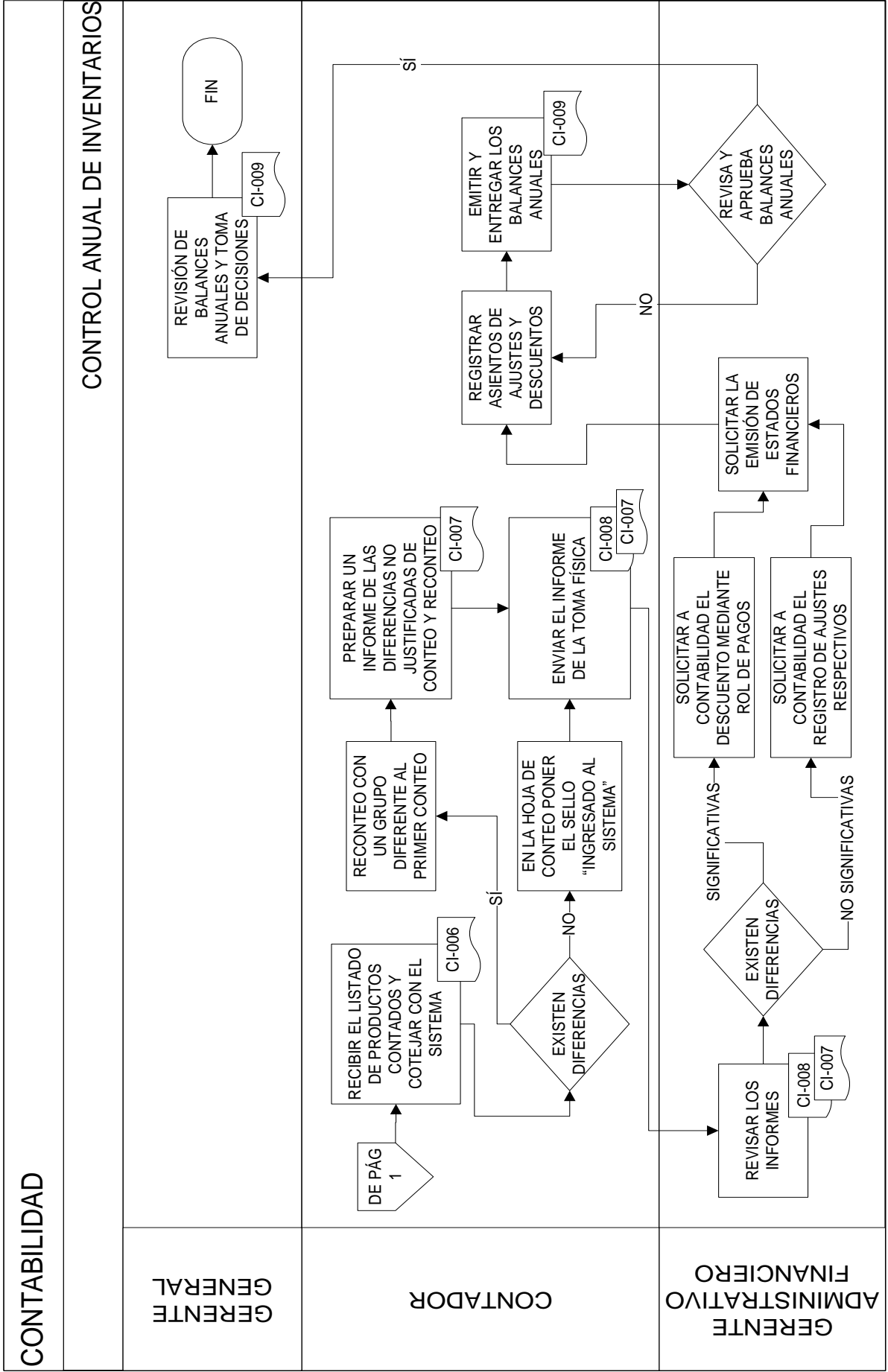
5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Contador UNIFER S.A.	UNIFER S.A.

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso





6.2 Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Hasta el día 15 de diciembre, el contador enviará a la jefatura del departamento de contabilidad de UNIFER Central la planificación para la toma física de inventarios anual. Este documento contendrá la siguiente información: fechas en las cuales se realizará el inventario físico; detalle de las personas que participarán en esta actividad, detalle de productos que serán inventariados, clasificados por familias y/o marcas.
2. El contador elaborará los detalles de los grupos de conteo y recuento. Este documento será enviado al departamento de contabilidad de UNIFER S.A con copia para todas las áreas de la UNIFER Ponciano.
3. Antes de empezar los conteos, el contador entregará a los equipos de trabajo los listados de los productos. Estos listados no reflejarán cantidades, solo el código del producto y la respectiva descripción.
4. Además, el contador entregará adhesivos de colores o etiquetas previamente diseñadas que permitan dejar constancia del conteo y del recuento.
5. Las hojas de conteo y recuento serán entregadas al contador debidamente firmadas; a fin de que este ingrese la información a su hoja de trabajo en el cual coteje lo que se ha contado y lo que refleja el sistema.
6. El contador deberá entregar a la Gerencia Administrativa Financiera un informe sobre la toma física, el cual deberá contener lo siguiente:
 - a. Detalle de los productos contados
 - b. Diferencias determinadas, luego de haber contado y recontado.
 - c. Procedimientos utilizados en la toma física.
 - d. Ajustes propuestos y/o descuentos al personal por la diferencias no justificadas.
 - e. Este informe será revisado y aprobado por el Gerente Administrativo Financiero, quien deberá dejar constancia de la misma con su firma.
7. El contador deberá archivar los siguientes documentos, que serán respaldo de las decisiones tomadas y aprobadas por la Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia General. A continuación el detalle:
 - a. Memo de planificación
 - b. Hojas entregadas por los equipos de conteo y recuento
 - c. Hoja de trabajo mediante el cual se determinen diferencias (faltantes y/o sobrantes).

- d. Informe entregado a la Gerencia Administrativa Financiera, mediante el cual se aprueban los ajustes propuestos o la forma de descuentos, mediante el rol de pagos, al personal responsable del inventario (bodeguero).

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CI-001	Memo de planificación enviado por el departamento de contabilidad	Anual	Contador
CI-002	Detalle de equipos de trabajo (conteo y recuento)	Anual	Contador
CI-003	Circular enviado a clientes y proveedores informando los días de la toma física de inventario	Anual	Contador
CI-004	Reporte detallado de los ítems de inventario con sus respectivos códigos de identificación	Anual	Contador y bodeguero
CI-005	Tarjetas (formato en Excel o cartulina) para dejar constancia de los conteos y recuentos	Anual	Contador
CI-006	Hoja de trabajo en Excel (comparación cantidades en sistema con las cantidades físicas)	Anual	Contador
CI-007	Informe de diferencias de inventario	Anual	Contador
CI-008	Informe de la toma física de inventario	Anual	Contador
CI-009	Estados financieros y notas aclaratorias	Anual	Contador y Gerente Administrativo Financiero

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Errores en ingreso y valoración de tomas físicas realizadas	Sumatoria de las diferencias debidamente justificadas por el bodeguero	Informe justificación de diferencias	Gerente	Anual
Veces que el auditor externo determina diferencias en información contable	Número de observaciones de control interno relacionados con inventarios	Informe confidencial para la Gerencia sobre control interno	Gerente	Anual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Contadores	3
Bodeguero	4
Contador General UNIFER S.A.	5
Gerente General UNIFER S.A.	6

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.4 Procesos de logística

3.4.1 Despacho de mercadería

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Controlar que los despachos se realicen de manera rápida y eficiente; Que el cliente obtenga los materiales solicitados y en las cantidades exactas requeridas en el lugar y tiempo en que los necesite.

2. Alcance

Inicia con la recepción de las facturas y/o guía de remisión a ser despachadas y finaliza con la entrega de la mercadería al cliente y el respectivo archivo de los documentos firmados.

3. Terminologías

No existen terminologías para este proceso

4. Políticas aplicables

- La mercadería antes de salir debe ser contada por el bodeguero.

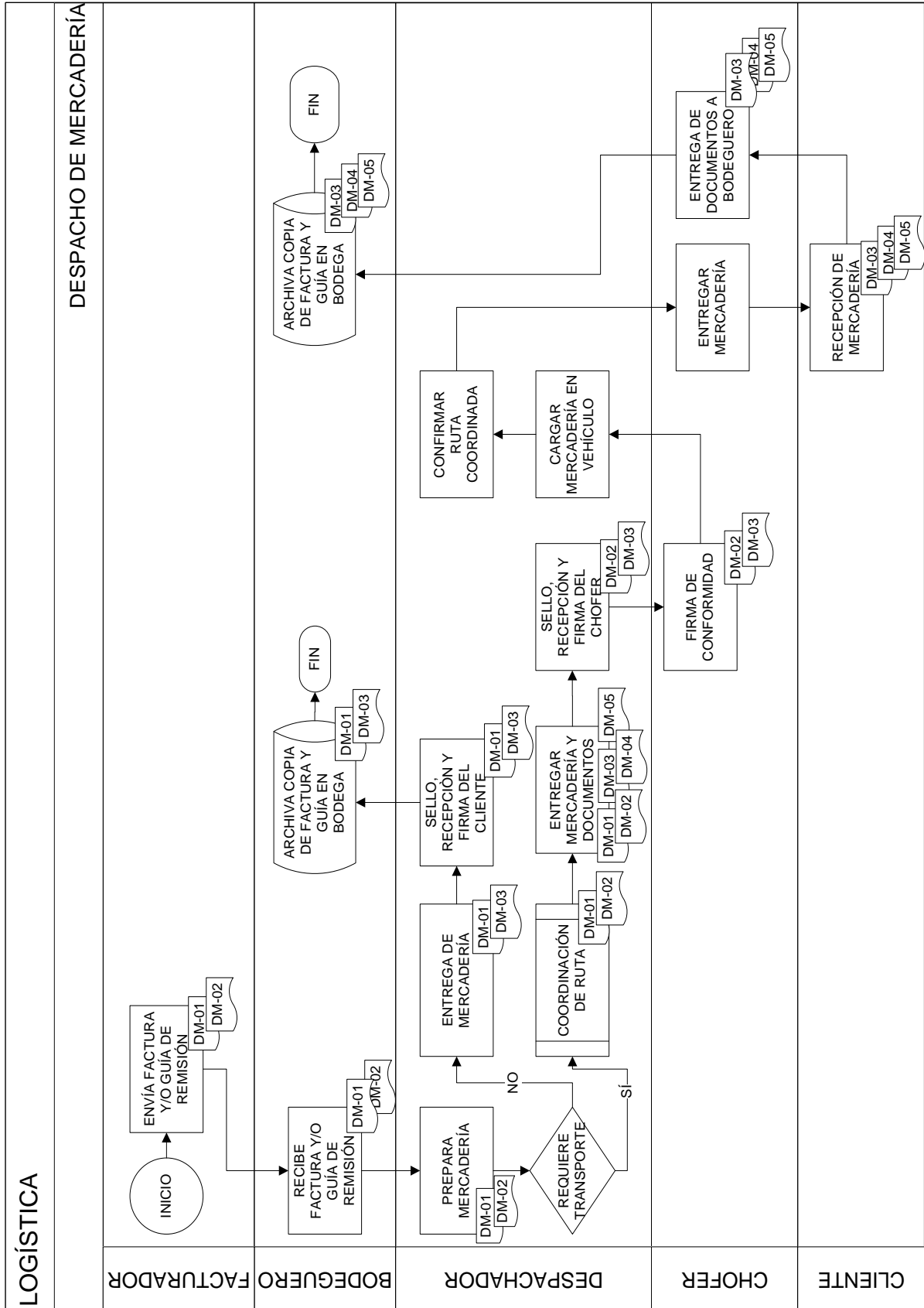
- El chofer debe estar seguro y conforme con la mercadería que se transporta; ésta debe estar completa y sin novedad.
- Toda mercadería que salga de las instalaciones en vehículos de la empresa, debe tener su respectiva guía de remisión y/o factura. (claras y sin manchones).
- La guía de remisión que retorne al archivo de bodega debe ser firmada y/o sellada junto con el nombre bien claro de la persona que recibe la mercadería.
- El chofer no debe utilizar los vehículos de la empresa para fines personales.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Facturador	Facturación
Bodeguero	Bodega
Despachador	Bodega
Chofer	Bodega

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones aclaratorias del proceso

1. El departamento de bodega recibe los documentos, con las características de los materiales a ser despachados (facturas, guías de remisión).
2. El despachador prepara la mercadería especificada en la factura y/o guía de remisión para su despacho.
3. Si el cliente no va a utilizar el vehículo de la empresa se entrega la mercadería que consta en su factura.
4. La factura se la entrega al cliente, quien debe firmarla como constancia de conformidad con lo entregado, luego se sella la factura y se la entrega al cliente.
5. Si el cliente va a utilizar vehículo de la empresa se coordina la ruta a seguir.
6. El despachador separa y entrega al chofer la mercadería con sus respectivos documentos (factura y/o guía de remisión, croquis del lugar de despacho en el caso que existiera).
7. A la factura y/o guía de remisión se le coloca el sello de entregado.
8. El chofer firma la conformidad de la mercadería que lleva.
9. El despachador carga la mercadería en el camión de acuerdo a las disposiciones del chofer.
10. Se confirma la ruta coordinada con el chofer.
11. El bodeguero recuenta la mercadería y autoriza para que el vehículo realice la entrega según su ruta.
12. El chofer llega al punto de entrega, y pregunta por la persona responsable o encargada de recibir la mercadería
13. El chofer entrega la mercadería al cliente contándola para conformidad y seguridad del mismo.
14. Una vez entregada la mercadería, el chofer hace firmar y poner el nombre claro de la persona que recibe en la guía de remisión.
15. El chofer retorna a la empresa y entrega sus guías, de los materiales entregados al bodeguero para que este las archive.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
DM-01	Factura	Por cada venta	Facturador
DM-02	Guía de remisión	Cuando los despachos utilicen nuestros vehículos	Bodeguero
DM-03	Copia química de factura	Por cada venta	Bodeguero
DM-04	Copia química de guía de remisión	Cuando los despachos utilicen vehículos de la Empresa	Bodeguero
DM-05	Encuesta de atención al Cliente	Por cada entrega en vehículos de la Empresa	Bodeguero

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de errores en mercadería mal despachada	Número de reclamos de la persona que recibió la mercadería	Archivo de reclamos	Gerente Comercial	Mensual
Número de quejas por mala atención del chofer al cliente	Número de reclamos registrados en el documento de reclamos del cliente	Archivo de reclamos	Bodeguero	Semanal
Tiempo en el despacho	Tomando en cuenta lo hora en que fue enviada a bodega la factura y la cantidad del despacho	Factura y/o guía de remisión y kárdex donde consta la hora recepción de documentos	Facturador	Semanal
Número de quejas por mala atención en bodega	Número de reclamos por parte del cliente en mal servicio	Archivo de reclamos	Gerente Comercial	Semanal

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerentes Comercial	1
Facturador	2
Bodeguero	3
Despachador	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.4.2 Coordinación de rutas

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	4
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

2- Objetivo

Optimizar los recursos y el tiempo establecido para cada ruta, de procurar que la mercadería llegue a su destino en perfectas condiciones para que el cliente quede satisfecho.

3- Alcance

Este proceso inicia con la recepción de facturas y/o guías de remisión y termina con la programación de la ruta establecida para la entrega diaria.

4- Terminologías

No existen terminologías utilizadas en este proceso.

5- Políticas aplicables

- Es obligación del bodeguero coordinar todas las rutas.
- El chofer debe realizar la ruta establecida e informar al bodeguero cualquier novedad si existiere.

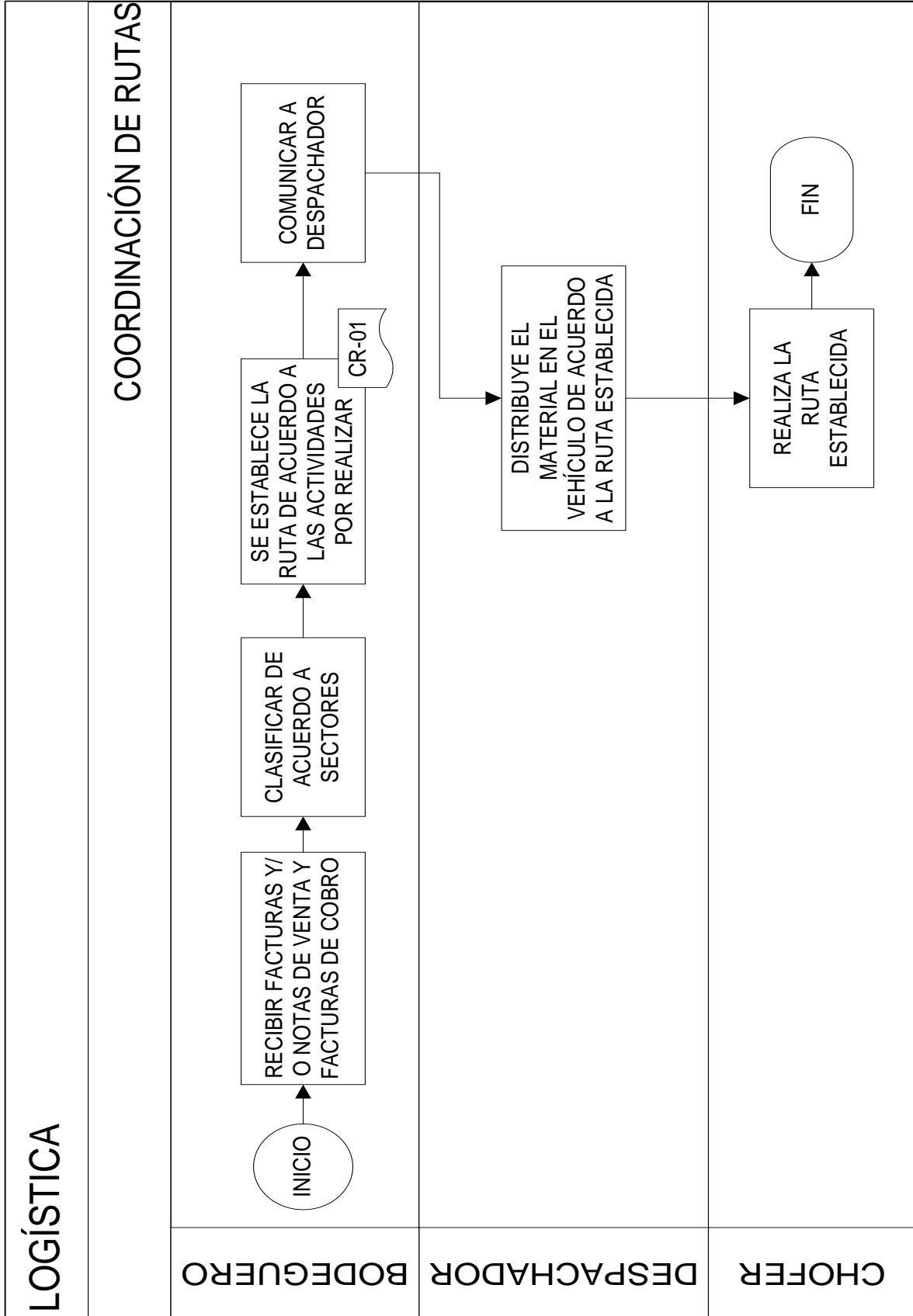
- Es obligación del chofer
 - Mantener limpio el vehículo a su cargo.
 - Realizar los cambios de aceite del vehículo de acuerdo al kilometraje.
 - Mantener un control sobre el combustible utilizado en su hoja de ruta.
 - Realizar las revisiones de la CORPAIRE del vehículo a su cargo.

6- Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Despachador	Logística
Chofer	Logística
Bodeguero	Bodega

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El bodeguero recibe las facturas y/o notas de venta y facturas de cobro para despachar la mercadería
2. El bodeguero clasifica las facturas y/o notas de venta y facturas de cobro por sectores para realizar los despachos
3. El bodeguero establece las rutas de entregas de acuerdo a las actividades por realizar como despachos de mercadería o abastecimiento de mercadería de los proveedores llevando su hoja de ruta diaria
4. Se comunica al despachador las rutas coordinadas para los choferes
5. El despachador carga el material de acuerdo a las facturas y/o notas de venta y facturas de cobro y rutas coordinadas
6. El chofer realiza la ruta establecida de entregas como le fue asignado

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CR-01	Hoja de ruta	Diaria	Bodeguero

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Kilometraje sobre entregas	Número de kilometraje sobre número de ventas	Hoja de ruta	Bodeguero	Semanal
Costos	Gastos en combustible	Hoja de ruta	Contador	Mensual
Tiempo en efectuar las rutas	Entregas por día	Hoja de ruta	Bodeguero	Semanal

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Bodeguero	1
Despachador	2
Chofer	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.5. Procesos de talento humano

3.5.1 Administración de nómina

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	3
6	Procedimiento	4
6.1	Diagrama de Flujo	4
6.2	Instrucciones Aclaratorias	5
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	6
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Administrar de manera correcta, exacta, precisa y puntual la nómina de los trabajadores de la empresa.

2. Alcance

Inicia con la revisión del listado de todos los empleados.

Finaliza con el archivo del roll de pagos AN-00 en el concesionario.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
TH	Talento Humano
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
SRI	Servicio de Rentas Internas
CASH MANAGEMENT	Nombre del proceso de acreditación electrónica del sueldo en el Banco

4. Políticas aplicables

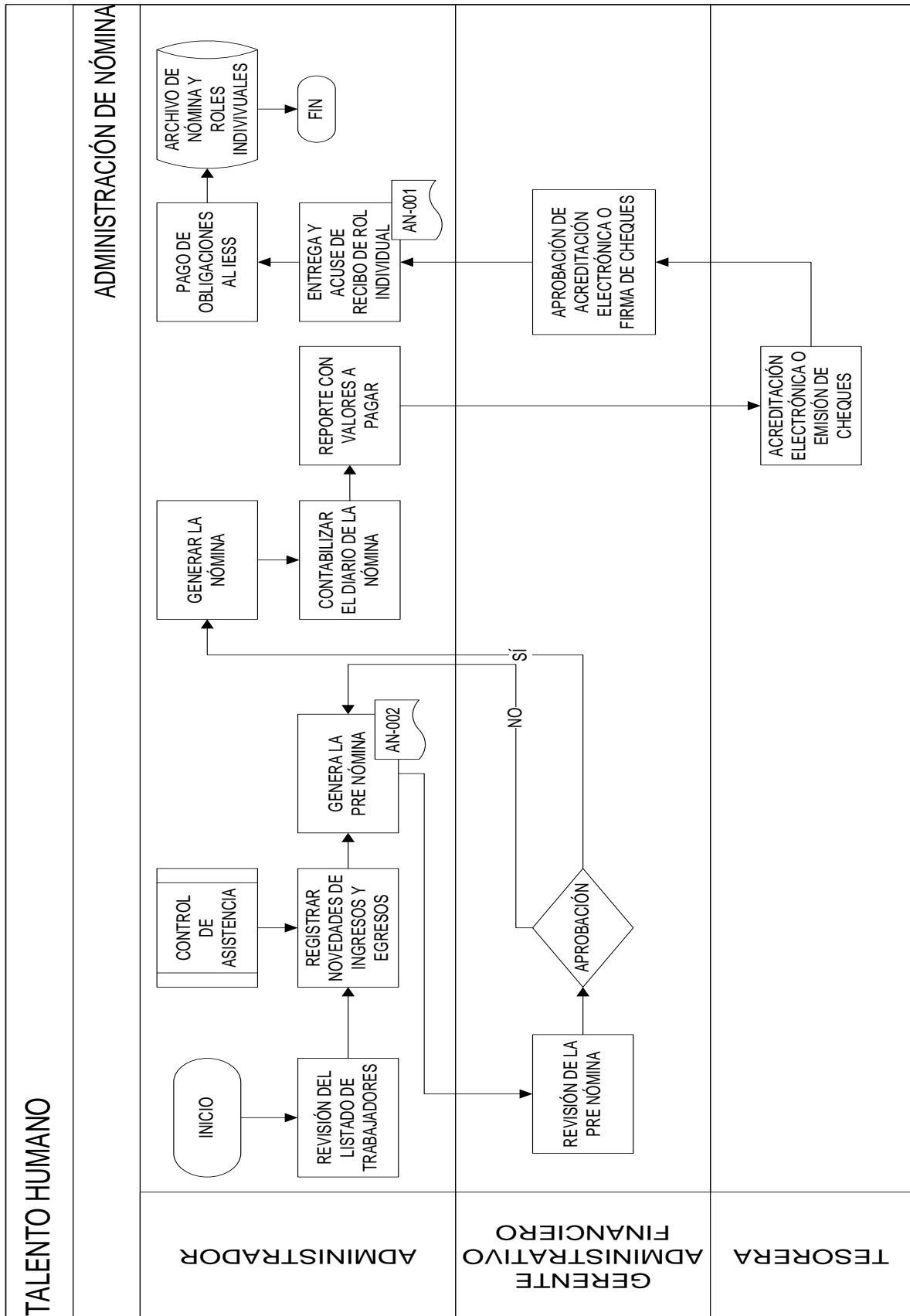
- Al personal desvinculado que no complete los 30 días de labores, se le realizará el respectivo finiquito y no se le detallará en rol.
- A todos los colaboradores se les descontará el valor por el IESS.
- A los colaboradores que sobrepasen la base imponible se les descontará el valor por Impuesto a la Renta.
- Los sueldos deberán ser pagados a los colaboradores hasta el último día laborable del mes.
- Para el cálculo de la nomina se tomará en cuenta los siguientes beneficios: horas extras, comisiones, movilizaciones, bonificaciones extraordinarias.
- No se podrá realizar el pago de la nomina si no está aprobado por el Gerente Administrativo Financiero o su representante.
- Los roles de pago deben tener su respectivo acuse de recibo hasta el día 15 del siguiente mes para ser archivados.
- Los sueldos deben ser pagados únicamente a nombre del colaborador.
- Los descuentos por manutención a menores se harán únicamente con el respaldo de la orden del Juez de la niñez y adolescencia.
- Cumplir con las obligaciones al IESS a en los plazos fijados.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Tesorero	Contabilidad
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Administrador	Administración

6. Procedimiento

6.1 Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Los últimos días del mes, el Administrador actualizará el listado de los empleados.
2. El Administrador registrará todas las novedades
 - a. Ingresos: Sueldos actualizados, horas extras, comisiones, movilización, bonificaciones extraordinarios y lunch.
 - b. Egresos: Anticipos, préstamos, obligaciones IESS, obligaciones SRI, multas y otros.
3. El Administrador genera y revisa la pre nómina AN-02.
4. El Gerente Administrativo Financiero revisa y aprueba la pre nómina, caso contrario la pre nómina es devuelta al Administrador para su corrección.
5. El Administrador genera la nómina, contabiliza el gasto, el descuento y las obligaciones por pagar.
6. El Administrador elabora el reporte con los valores a pagar y lo entrega a Tesorería.
7. La Tesorera elabora los cheques o realiza la acreditación electrónica a través del cash management, y se remite al Gerente Administrativo Financiero.
8. El Gerente Administrativo Financiero firma los cheques y/o aprueba la acreditación electrónica.
9. El Administrador entrega los roles a los colaboradores y retiene el acuse de recibo.
10. El Administrador elabora las planillas para el pago de las obligaciones del IESS.
11. El Administrador archiva toda la documentación de respaldo.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
AN-01	Rol de Pagos	Mensual	Administrador
AN-02	Pre nómina	Mensual	Administrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Cantidad de errores en pre nómina	Número de errores en pre nómina / para aciertos	Documento de Pre-Nomina AN-02	Gerente Administrativo Financiero	Mensual
Cantidad de retrasos en el pago de sueldos	No. De sueldos pagados/ para pagos de sueldos atrasados	Estado de cuenta del Banco	Gerente Administrativo Financiero	Anual
Cantidad de multas aplicadas por el IESS por pagos atrasados	No. De multas / para 12 meses	Planillas el IESS	Gerente Administrativo Financiero	Anual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente Administrativo Financiero	1
Administrador	2
Tesorera	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.5.2 Capacitación

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Mantener un nivel actualizado y competitivo de entrenamiento de todos los colaboradores a fin de mejorar la eficacia y eficiencia en sus funciones.

2. Alcance

Inicia con el levantamiento de las necesidades de capacitación de la empresa con la emisión de un informe de la evaluación de Capacitación

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
TH	Talento Humano
CNCF	Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional

4. Políticas aplicables

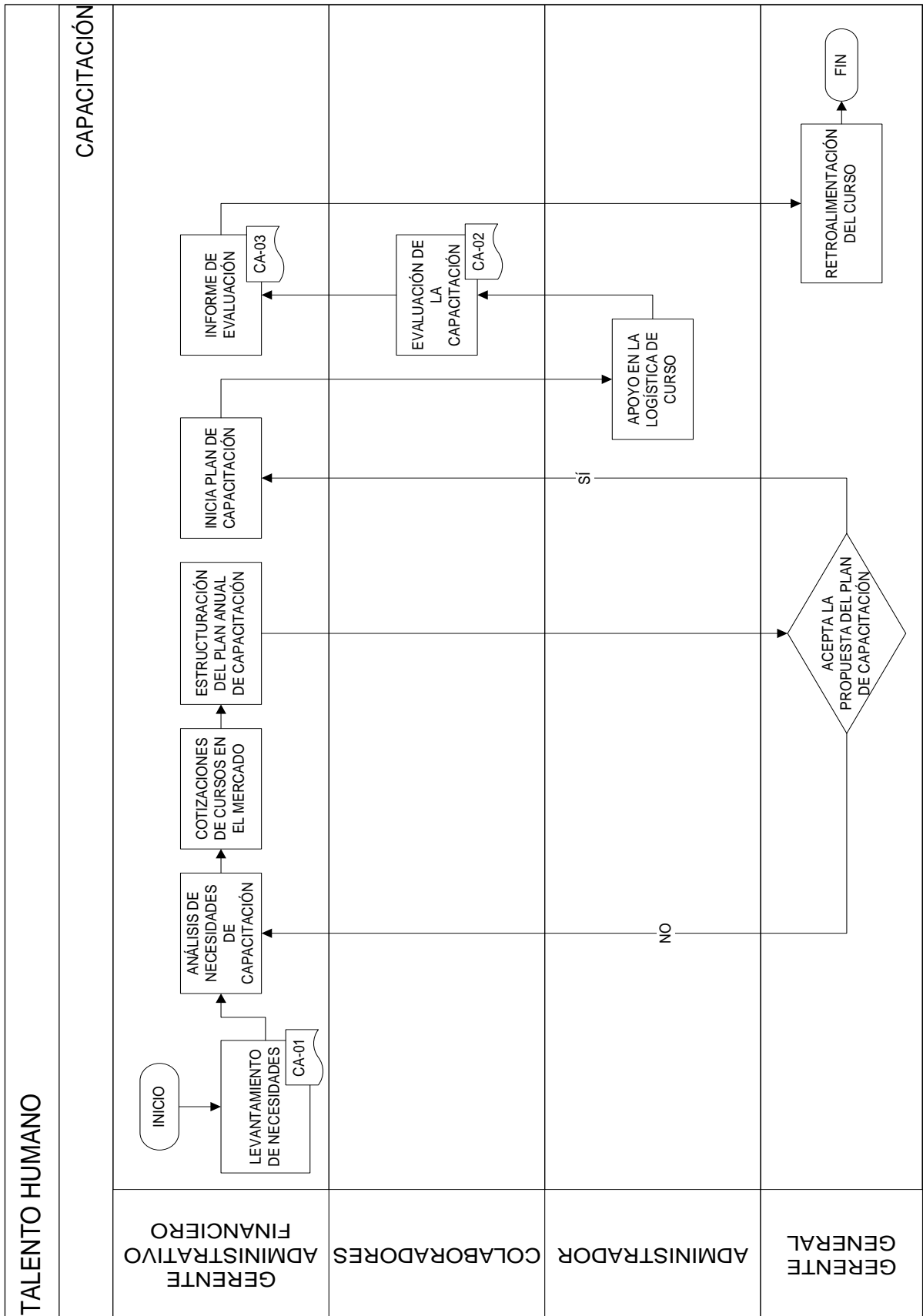
- Ninguna capacitación podrá ser realizada sin la aprobación del Gerente General.
- Todo colaborador que participe en un curso de capacitación, está en la obligación de presentar una copia del certificado y el material que se le entregó en ésta a la Gerencia Administrativa Financiera.
- Todo curso de capacitación será evaluado por los participantes.
- Los resultados de esta evaluación son entregados al Gerente Administrativo Financiera.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Administrador	Administración
Todos los trabajadores	Toda la empresa

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El Gerente Administrativo Financiero realizará el levantamiento de necesidades de capacitación de los concesionarios y las detallará en el formato CA-01, para estructurar el plan anual de Capacitación.
2. El Gerente Administrativo Financiero cotiza las opciones de capacitación en varios centros de formación profesional
3. El informe se remite al Gerente General para su aprobación.
4. En caso negativo el proceso regresa a ser cotizado nuevamente.
5. En caso positivo se inicia el plan de capacitación.
6. El Administrador dará soporte logístico a la capacitación.
7. Una vez terminado el curso, el Gerente Administrativo Financiero obtendrá las evaluaciones escritas de los colaboradores asistentes para su análisis y elaboración del informe de capacitación.
8. Este informe será remitido a la Gerencia General para retroalimentación.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CA-02	Evaluación de Capacitación	Al finalizar cada Capacitación	Gerente Administrativo Financiero
CA-01	Necesidades de Capacitación	Al iniciar cada Proceso de Capacitación	Gerente Administrativo Financiero
CA-03	Informe de Evaluación	Al terminar cada Proceso de Capacitación	Gerente Administrativo Financiero

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de cursos calificados con un 80% en adelante	Resultado del documento	Evaluación de Capacitación CA-02	Gerente Administrativo Financiero	Semestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Colaboradores	3
Administrador	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.5.3 Ingreso control de asistencia

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	4
9	Distribución	4
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Controlar el cumplimiento de los horarios de los colaboradores, aplicado al correcto cálculo de las horas extras.

2. Alcance

Inicia con el registro manual o electrónico diario de entradas y salidas del personal y finaliza con la aprobación del Gerente Administrativo Financiero el cuadro de horas extras

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
TH	Talento Humano

4. Políticas aplicables

- Todos los empleados tienen la obligación de registrar su asistencia.
- Todas las horas extras deben estar justificadas en el formato definido y aprobadas por el jefe inmediato.

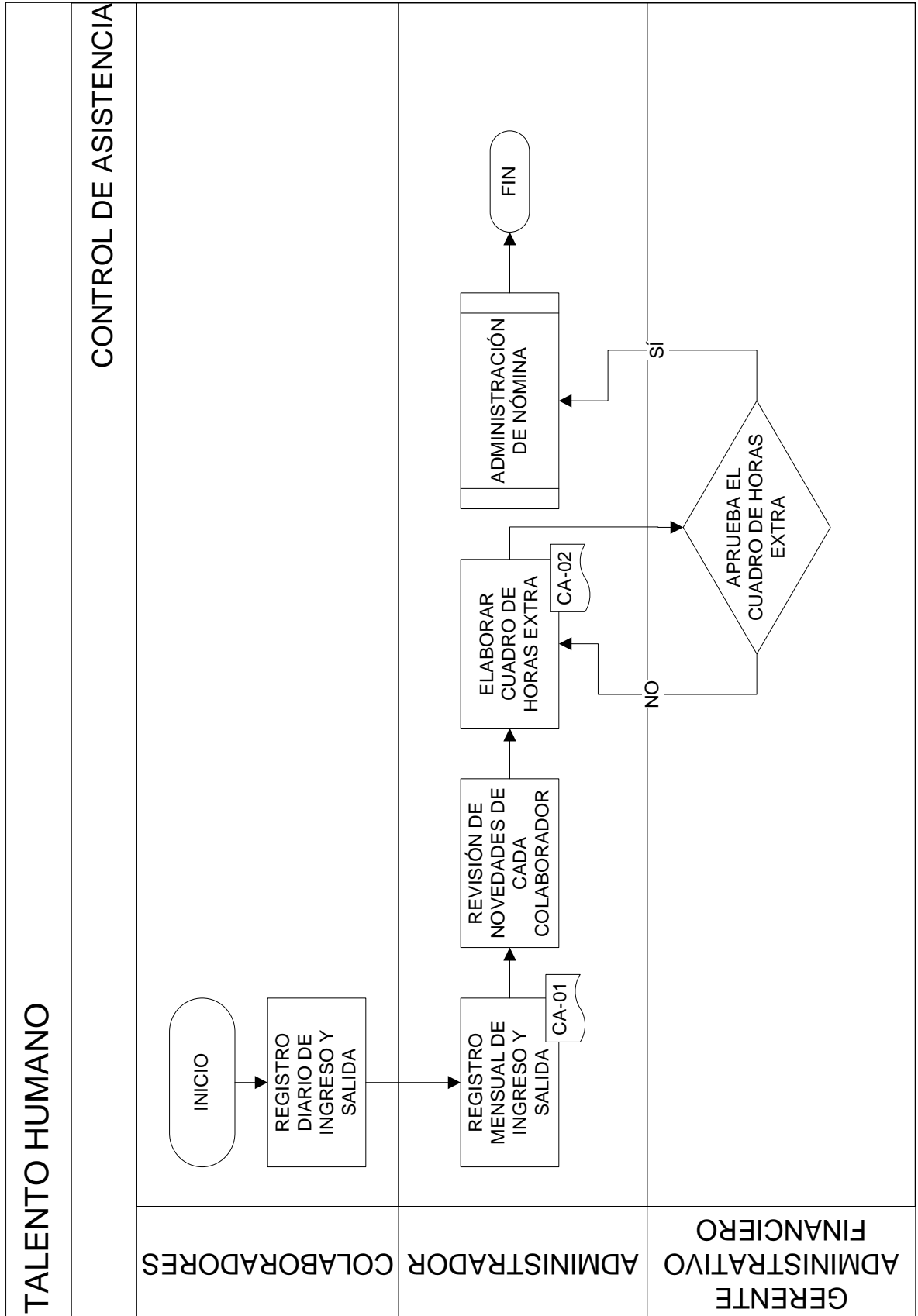
- El valor de la hora extra en días laborables son del 50% del valor de la hora normal de trabajo.
- El valor de la hora extra en días feriados y fines de semana son del 100% del valor de la hora normal de trabajo.
- El cuadro de horas extras general debe ser aprobado por la Gerencia General para su registro en nómina.

5. Procedimiento

Nombre del cargo	Departamento
Administrador	Administración
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Colaboradores	Toda la organización

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. De manera diaria todo el personal está en la obligación de registrar su hora de entrada y salida.
2. Este registro podrá ser manual o electrónico.
3. El ultimo día del mes el Administrador recibe y revisa el control de asistencias diario CA-01 de cada uno de los colaboradores.
4. El asistente de RRHH del concesionario elabora el cuadro general de horas extras CA-02 considerando las novedades de cada uno de los colaboradores
5. El Gerente Administrativo Financiero aprueba el cuadro de horas extras. Esta información forma parte de la administración de la Nomina. En caso de no aprobación, será revisado nuevamente por el Administrador.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CA-02	Cuadro de Horas Extras	Mensual	Administrador
CA-01	Cuadro de Control de asistencia	Mensual	Administrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de errores en el cálculo de horas extras	No. De errores/total de empleados de nomina	Cuadro de Horas Extras CA-02	Gerente	Trimestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente Administrativo Financiero	1
Administrador	2
Colaboradores	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

3.5.4 Requerimiento y contratación de personal

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Optimizar el proceso de selección y contratación, con el fin de que el recurso captado sea el más idóneo para la empresa.

2. Alcance

Inicia con la necesidad del recurso en cualquiera de las áreas y finaliza con el archivo del contrato de trabajo legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
TH	Talento Humano

4. Políticas aplicables

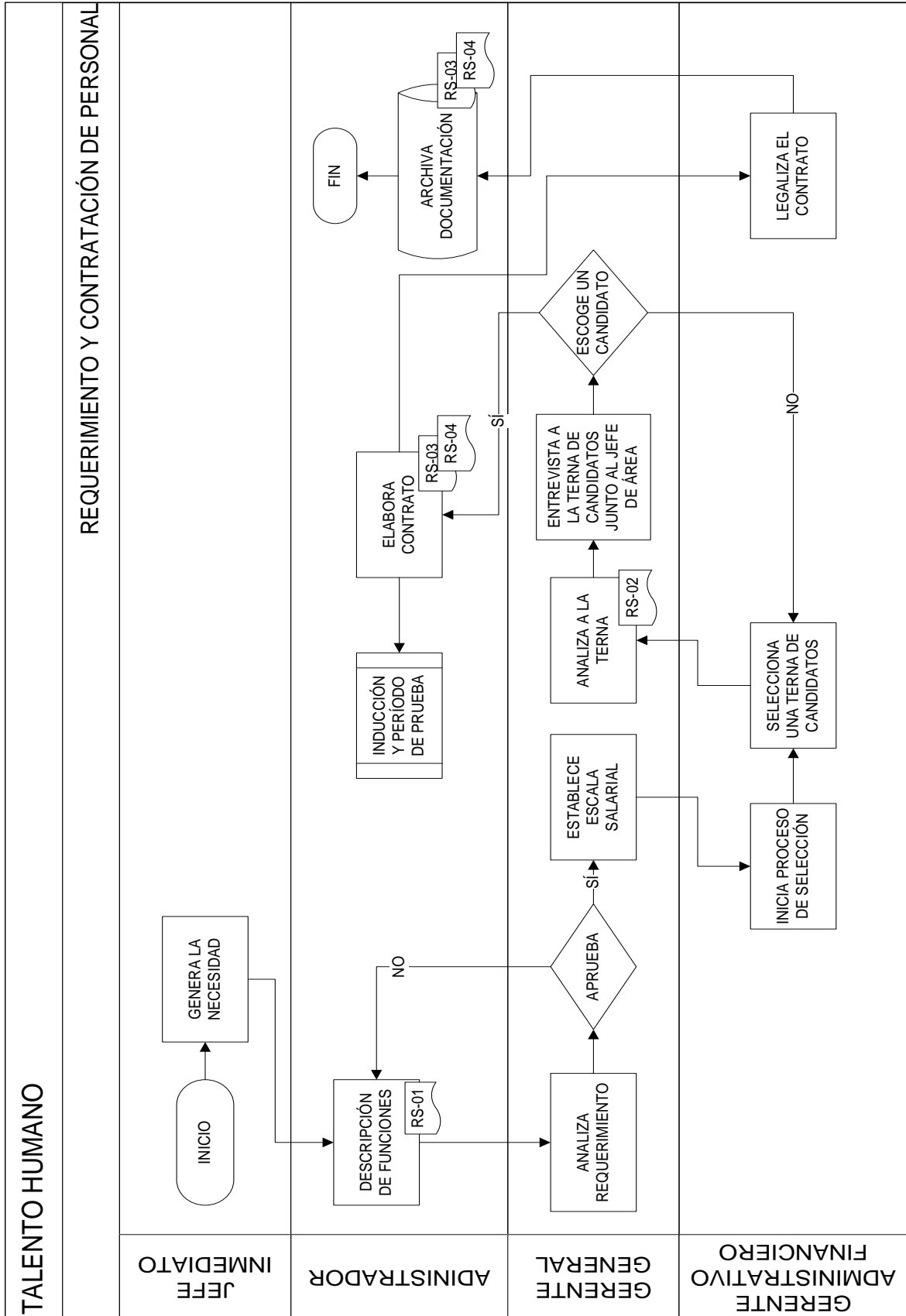
- Para iniciar el proceso de selección se necesita presentar a TH el formulario RS-01 Requerimiento de personal con la información solicitada y con la firma del Gerente General
- No se permitirá el reingreso de Ex colaboradores que tengan evaluaciones no satisfactorias.
- La terna finalista se entregará siempre con el informe de selección de los candidatos RS-02
- Desde el primer día de trabajo, todos los colaboradores deberán estar afiliados al IESS y su contrato de trabajo firmado. Deberán estar legalizados en el MRL en un plazo máximo de 30 días, caso contrario se deberá pagar las multas fijadas por el MRL.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Jefe Inmediato	Jefe de Área
Administrador	Administración
Gerente General	Gerencia
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Inmediatamente se genere la necesidad de un colaborador, el Jefe inmediato notifica a la Administración.
2. El Administrador, con las necesidades del Jefe de área, describe las funciones y competencias de la posición.
3. El Gerente General analiza el requerimiento y decide su aprobación.
4. El Gerente General decide el monto de la remuneración para la nueva posición.
5. El Gerente Administrativo Financiero realiza el proceso de selección:
 - Reclutamiento
 - Entrevistas preliminares
 - Pruebas psicotécnicas
 - Informe final de la terna
6. El Gerente Administrativo Financiero emite el informe de selección RS-02 se remite a la Gerencia General para su análisis.
7. Una vez aprobada la terna se coordinan las entrevistas de los aspirantes
8. El Gerente General y el Jefe de Área solicitante aprueban al aspirante más idóneo, procede con la contratación e informar al Administrador.
9. El Administrador elabora el contrato de trabajo RS-03 para el nuevo colaborador y solicita documentación legal para archivo que debe constar de hoja de vida, copia de cédula de identidad, papeleta de votación, referencias laborales y certificados de estudios
10. El Administrador envía al Gerente Administrativo Financiero el contrato de trabajo para su respectiva legalización adjuntando copia de cédula de identidad y papeleta de votación de representante legal y del nuevo colaborador, copia del RUC y nombramiento si es del caso.
11. El Administrador realiza el ingreso del nuevo colaborador al IESS a través del Aviso de Entrada RS-04
12. Se inicia el proceso de inducción a cargo del Jefe Inmediato de la posición
13. Se recibe del Gerente Administrativo Financiero el contrato de trabajo RS-03 legalizado para su respectivo archivo en Administración.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
RS-01	Requerimiento de Personal	Cada vez que se inicie un proceso de selección	Administrador
RS-02	Informe de selección	Cada vez que se establezca la terna	Gerente Administrativo Financiero
RS-03	Contrato de trabajo	Cada vez que un colaborador nuevo ingresa a la empresa	MRL y Administrador
RS-04	Aviso de entrada	Cada vez que un colaborador nuevo ingresa a la empresa	IESS y Administrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Tiempo de definición de la terna	Días entre la recepción del requerimiento de personal y el envío de la terna	RS-02	Gerente General	Anual
Tiempo de decisión del candidato idóneo	Días entre la entrevista y la decisión de contratación	RS-02	Gerente General	Anual
Cantidad de sanciones aplicadas por el MRL	Multas aplicadas por retraso en legalización / para el total de contratos enviados al MRL	RS-03	Gerente Administrativo Financiero	Anual
Devoluciones de contratos de trabajo	Contratos / para devoluciones del MTE	RS-03	Administrador	Anual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Administrador	3
Jefe de área	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.5.5 Inducción y período de prueba

índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Hacer que el personal que se incorpore a la empresa se sienta bienvenido y su proceso de adaptación a la empresa sea rápido y óptimo.

2. Alcance

Inicia con el ingreso del nuevo colaborador y finaliza con la continuidad o no del nuevo empleado

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
TH	Talento Humano

4. Políticas aplicables

- Todo colaborador nuevo debe ser presentado al equipo de manera oficial
- Todo colaborador nuevo será afiliado al IESS desde el primer día de trabajo

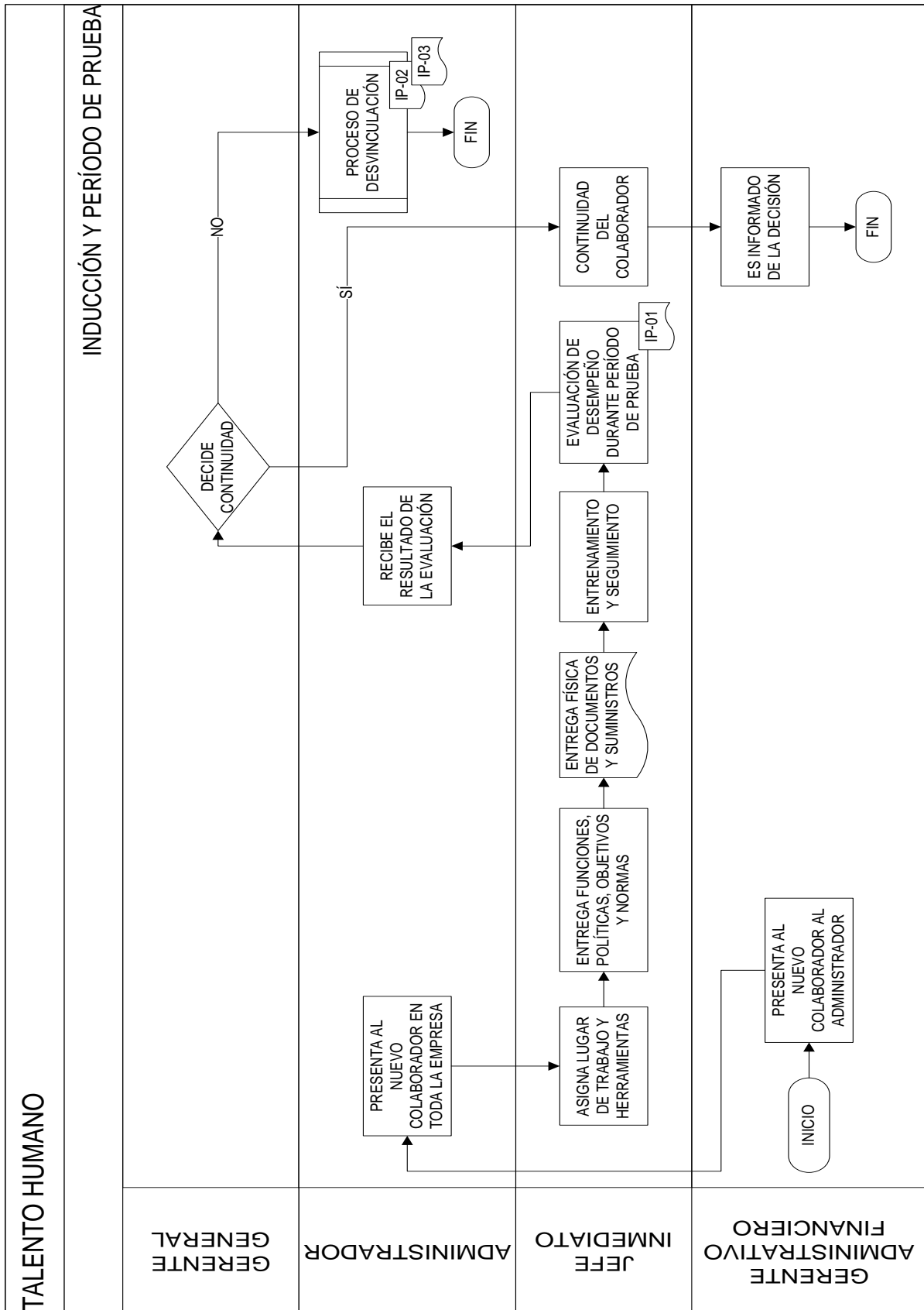
- Todo colaborador nuevo deberá ser evaluado de manera mensual en su periodo de prueba.
- Todo formato de evaluación deberá tener la firma de aceptación del colaborador evaluado

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Administrador	Administración
Gerente General	Gerencia
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Jefe Inmediato	Jefe de Área

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Después de la incorporación, el Gerente Administrativo Financiero presenta al nuevo colaborador al Administrador.
2. El Administrador presenta al nuevo colaborador a todos los integrantes de la empresa.
3. El jefe inmediato de la posición le asigna un lugar físico de trabajo y sus herramientas de trabajo al nuevo colaborador.
4. El jefe inmediato entrega al nuevo colaborador las políticas, los objetivos y las normas de la empresa
5. El jefe inmediato instruye sobre las reglas, las normas y los objetivos que el nuevo colaborador debe cumplir.
6. El Jefe inmediato entrega al nuevo colaborador los documentos y los suministros para que pueda cumplir su trabajo.
7. El Jefe Inmediato es responsable del entrenamiento y del seguimiento del nuevo colaborador.
8. El Jefe Inmediato realizará evaluaciones de desempeño durante el período de prueba. Se recomienda que estas sean mensuales. Para este efecto utilizará el formato de evaluación IP-01.
9. El Administrador recibe el resultado de la evaluación y la remite al Gerente General con recomendaciones adicionales a las ya realizadas por el jefe inmediato.
10. El Gerente General evaluará el informe del empleado y decidirá sobre su permanencia en la empresa.
11. En caso de que la respuesta sea positiva, entonces el empleado permanece en la empresa y se le hace conocer esta decisión a su jefe inmediato, quien tendrá que confirmar esta decisión.
12. En caso de que la respuesta sea negativa, el Gerente General solicita al Administrador la realización de los documentos de salida: el finiquito respectivo IP-02 y el Aviso de Salida IP-03
13. Finalmente, el Gerente Administrativo Financiero es informado de la decisión del ingreso del nuevo trabajador.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
IP-01	Formato de Evaluación	Mensual	Jefe Inmediato
IP-02	Acta de Finiquito	En cada salida	Administrador
IP-03	Aviso de Salida	En cada salida	Administrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Evaluación del colaborador	Mínimo 80% de aceptación a la inducción	Formato de Evaluación de inducción	Gerente Administrativo	Cada ingreso

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Administrador	3
Jefe de área	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.5.6 Desvinculación por despido

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Tomar en cuenta todos los parámetros legales vigentes, para que la desvinculación por despido de un colaborador sea justa.

2. Alcance

Inicia cuando el Jefe Inmediato considera que existen motivos relevantes para su salida; y, finaliza con el archivo del acta de finiquito legalizada en el Ministerio de Relaciones Laborales.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
TH	Talento Humano
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

4. Políticas aplicables

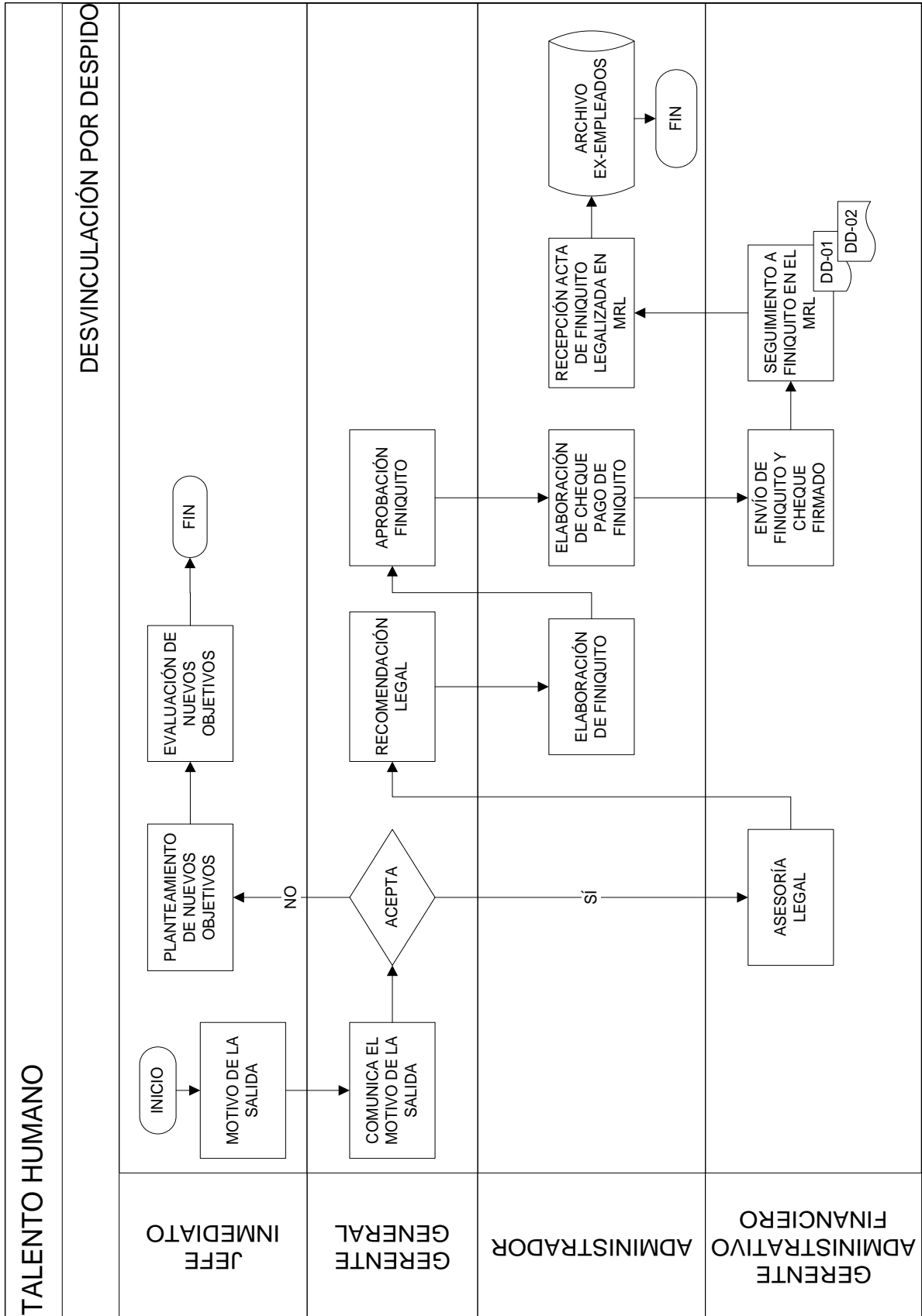
- Debe existir un respaldo escrito del jefe inmediato justificando su solicitud de salida del colaborador aprobado por el Gerente General y debe acompañarse por las tres comunicaciones de faltas graves al empleado.
- Toda acta de finiquito y cheque de liquidación debe ser registrada y legalizada con el ex colaborador y un representante de la empresa en el MRL.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Administrador	Administración
Gerente General	Gerencia
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Jefe Inmediato	Jefe de Área

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones aclaratorias del proceso

1. El jefe inmediato dará a conocer el motivo de la salida a través de una comunicación.
2. Esta comunicación debe ser analizada por el Gerente General.
3. Si la respuesta es negativa el jefe inmediato deberá plantear nuevos objetivos para que el colaborador permanezca en la empresa
4. Si es afirmativo el jefe inmediato pedirá al Gerente Administrativo Financiero para elaborar la liquidación con la respectiva asesoría legal.
5. El Gerente General recibe las recomendaciones y ordena al Administrador elaborar el acta de finiquito
6. El Administrador realiza los cálculos para la elaboración del acta de finiquito DD-01, la que será remitida a la Gerencia General para constancia y revisión.
7. El Gerente General entregará la el acta de finiquito DD-01 al administrador, para que coordine la elaboración del cheque.
8. El Administrador enviará el acta de finiquito DD-01, cheque DD-03 y aviso de salida IESS DD-02, debidamente firmados por el Gerente General.
9. El Gerente Administrativo Financiero solicitará un turno en el MRL y dará aviso para el encuentro con el ex trabajador. Dará el seguimiento respectivo al trámite con los 3 documentos.
10. El Gerente Administrativo Financiero enviará al Administrador el Acta de Finiquito debidamente legalizada para su archivo.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
DD-01	Acta de Finiquito	Cada desvinculación de personal	Administrador
DD-02	Aviso de salida IESS	Cada desvinculación de personal	Gerente Administrativo Financiero
DD-03	Cheque de finiquito	Cada desvinculación de personal	Administrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de actas de finiquito realizadas dentro de los 15 días posteriores a la salida	Numero de renuncias / para número de actas de finiquito realizadas.	Renuncia /Despido y Acta de finiquito	Gerente Administrativo Financiero	Semestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Administrador	3
Jefe de área	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.5.7 Desvinculación por renuncia voluntaria

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Tomar en cuenta todos los parámetros legales vigentes, para que la desvinculación por renuncia voluntaria de un colaborador sea justa.

2. Alcance

Inicia cuando el colaborador presenta la renuncia por escrito y finaliza con el archivo del acta de finiquito legalizada en el Ministerio de Relaciones Laborales

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
TH	Talento Humano
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

4. Políticas aplicables

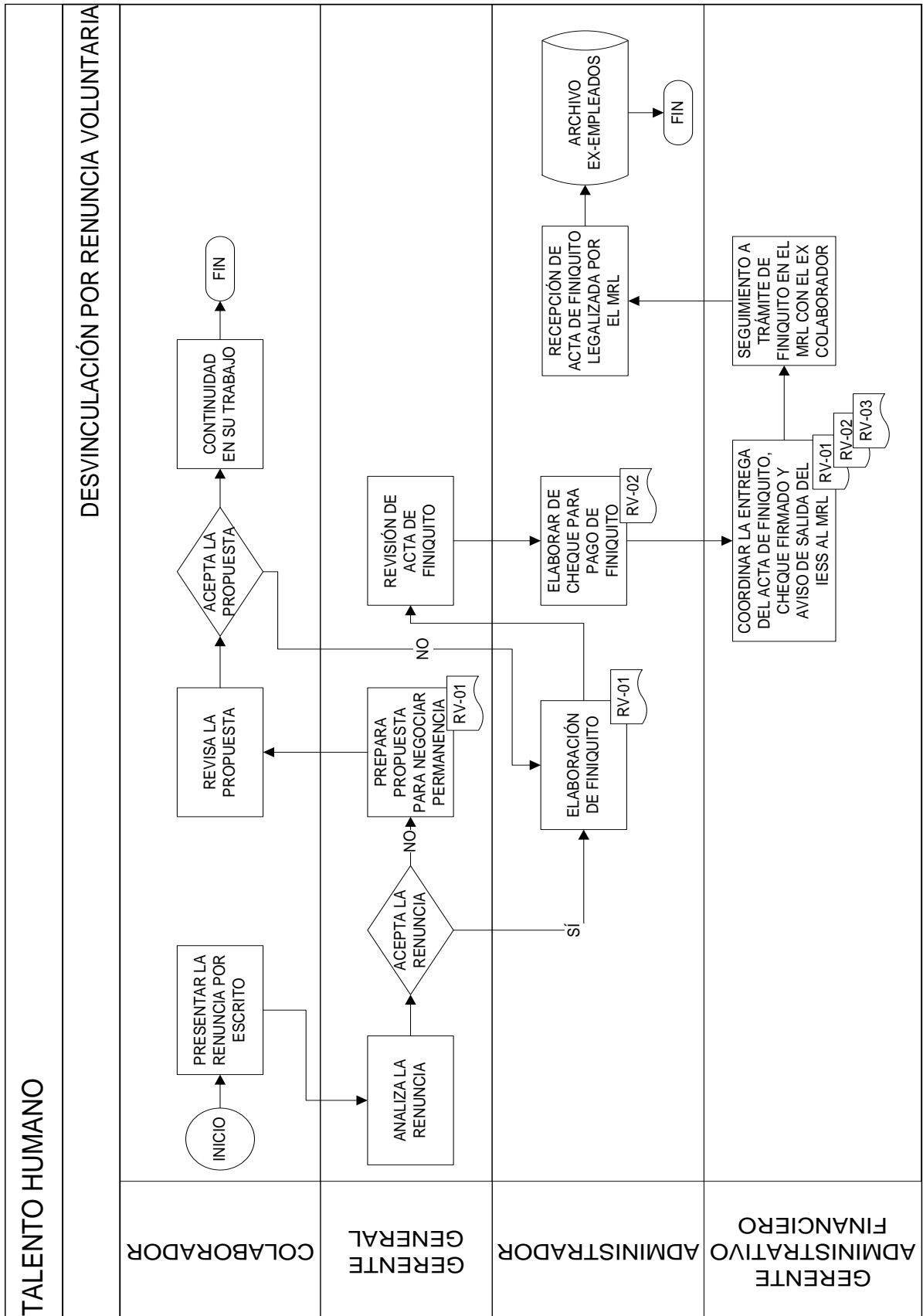
- Toda renuncia debe estar por escrito con fecha y firma del empleado.
- Toda renuncia debe estar aceptada por el Gerente General.
- El empleado debe cumplir con los artículos correspondientes a renuncia voluntaria del código de trabajo.
- Toda acta de finiquito y cheque de liquidación deben ser registrados y legalizados con el ex colaborador y un representante de la empresa en el Ministerio de Relaciones Laborales

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Administrador	Administración
Gerente General	Gerencia
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Jefe Inmediato	Jefe de Área

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El colaborador presenta la renuncia por escrito al Gerente General.
2. El Gerente General analiza la renuncia.
3. Si la respuesta es negativa, el Gerente General prepara una propuesta para negociar la permanencia del colaborador.
4. Si la respuesta es positiva el Gerente General da la orden al Administrador para elaborar el acta de finiquito.
5. El Administrador realiza los cálculos para la elaboración del acta de finiquito RV-01, la que será remitida al Gerente General para su revisión.
6. El Gerente revisará el acta de finiquito y entregará la misma al Administrador, para que coordine la elaboración del cheque.
7. El Gerente Administrativo Financiero enviará el acta de finiquito RV-01, cheque RV-02 y el aviso de salida del IESS RV-03, debidamente firmado por el Gerente General al MRL para la legalización y hará el seguimiento de acuerdo al turno proporcionado para asistir junto al ex trabajador.
8. El Gerente Administrativo Financiero enviará al Administrador el acta de finiquito debidamente legalizada para su archivo.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
RV 01	Acta de Finiquito	Cada desvinculación de personal	Administrador
RV 02	Cheque	Cada desvinculación de personal	Administrador
RV 03	Aviso de salida IESS	Cada desvinculación de personal	Gerente Administrativo Financiero

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de actas de finiquito realizadas dentro de los 15 días posteriores a la salida	Número de renunciaciones / para número de actas de finiquito realizadas.	Renuncia y Acta de finiquito RV 01	Gerente Administrativo Financiero	Semestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Administrador	3
Jefe de área	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.6 Procesos de tesorería

3.6.1 Flujo de caja semanal

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Organizar y planificar los cobros y pagos semanales para tener mayor liquidez y no caer en sobregiro.

2. Alcance

Se inicia con los saldos de caja-bancos, planificación de cobros y pagos y finaliza con la consolidación de la información en una plantilla, la cual será aprobada por Gerencia Administrativa Financiera para toma de decisión.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
CXC	Cuentas por cobrar
CH	Cheques
CXP	Cuentas por pagar
REV.	Revisión
INF.	Información

4. Políticas aplicables

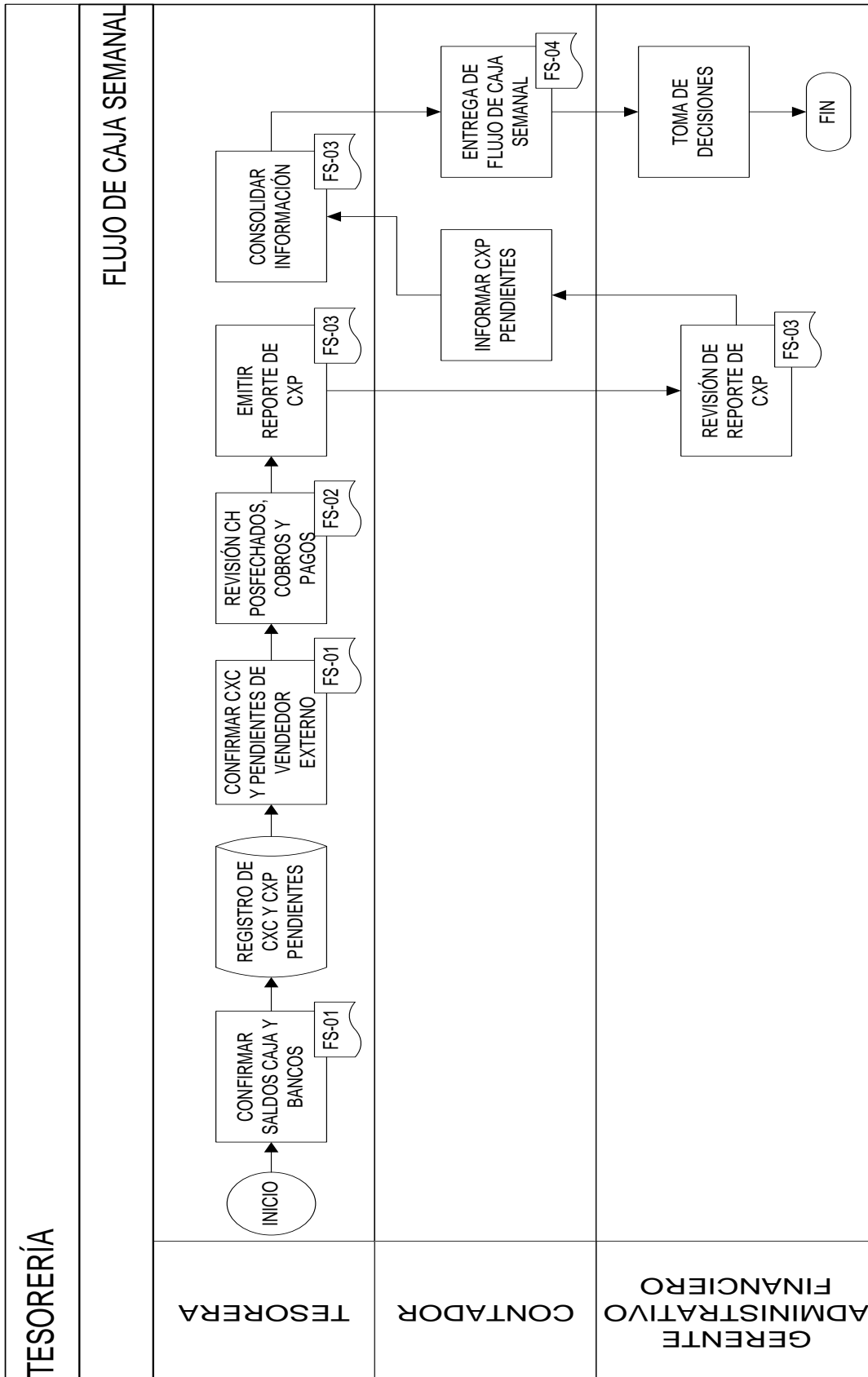
- Ingresar en la plantilla del flujo de caja de la primera semana los cobros y pagos confirmados.
- Se pagará únicamente las cuentas por pagar autorizadas por el Gerente Administrativo Financiero.
- Confirmar con el Contador los pagos de nómina, impuestos, etc.
- Comparar con el flujo de caja mensual los saldos finales.
- Presentar el flujo de caja semanal a Gerencia, Administrativa Financiera el lunes de cada semana

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas
Contador	Contabilidad
Tesorera	Contabilidad
Asistente Contable	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. La Tesorera deberá confirmar saldos finales de efectivo (caja, bancos).
2. La Tesorera saca el reporte de cobros de la primera semana, confirmar los mismos.
3. La Tesorera programa los cobros proyectados de las tres semanas posteriores.
4. La Tesorera emite un reporte de cheques post-fechados, del mes dividido en cuatro semanas.
5. La Tesorera genera un reporte de cuentas por pagar mensual.
6. Entrega al Gerente Administrativo Financiero el reporte de cuentas por pagar para su revisión, previo a la cancelación
7. El Gerente Administrativo Financiero solicita al Contador, la información de pagos adicionales (sueldos, impuestos, varios). Dividir los pagos a realizar en la primera semana y lo proyectado a tres semanas.
8. Se consolida la información en una plantilla de flujo de caja semanal proyectado a un mes.
9. Se entrega al Contador, el flujo de caja semanal FS-04 para revisarlo.
10. El Gerente Administrativo Financiero en reunión con el contador, determinarán en el caso de déficit, incurrir en financiamiento a través de bancos, terceros o accionistas y toma las decisiones necesarias.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
FS 01	Cobros-Pagos	Semanal	Tesorera
FS 01	Reporte cxc clientes internos y externos	Semanal	Tesorera
FS 01	Reporte cpx proveedor	Semanal	Tesorera
FS 01	Plantilla de Flujo de caja semanal proyectado a un mes	Semanal	Contador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Sobregiros	Número de sobregiros	Estado de cuenta bancario.	Contador	Mensual
Porcentaje de recuperación de cartera.	Medición de Reporte de cuentas por cobrar vs. Cartera recuperada semanal	Reporte de Cartera	Contador	Mensual
Errores en ingreso de información	Cantidad de faltantes de débitos o créditos en Conciliación bancaria.	Estado de cuenta Bancos y mayor de Libro Bancos.	Contador	Mensual
Incumplimiento de entrega de Flujo	Cantidad de Presentación a destiempo del Flujo de Caja Semanal o incumplimiento de entrega	Flujo de caja semanal	Gerente Administrativo Financiero	Entrega de Flujo

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Contador	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Tesorera	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.6.2 Flujo de caja mensual

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	6
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Tener una visión general de los recursos proyectados a tres meses para mantener una alerta sobre la situación de liquidez y determinar si se debe buscar financiación adicional o si hay excedentes para invertir, para una adecuada toma de decisiones.

2. Alcance

Inicia con la determinación de Ingresos: ventas, otros ingresos, saldos del activo disponible y exigible; y, egresos: pasivo corriente, cancelación de préstamos, pago de gastos generales, etc. Esta información se ingresa en la plantilla de flujo de caja mensual y finaliza en la toma de decisiones por superávit o déficit.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
VTAS	Ventas
RTA.	Impuesto a la Renta
IVA	Impuesto al valor agregado
FTE.	Retención en la fuente
CTAS.	Cuentas

4. Políticas aplicables

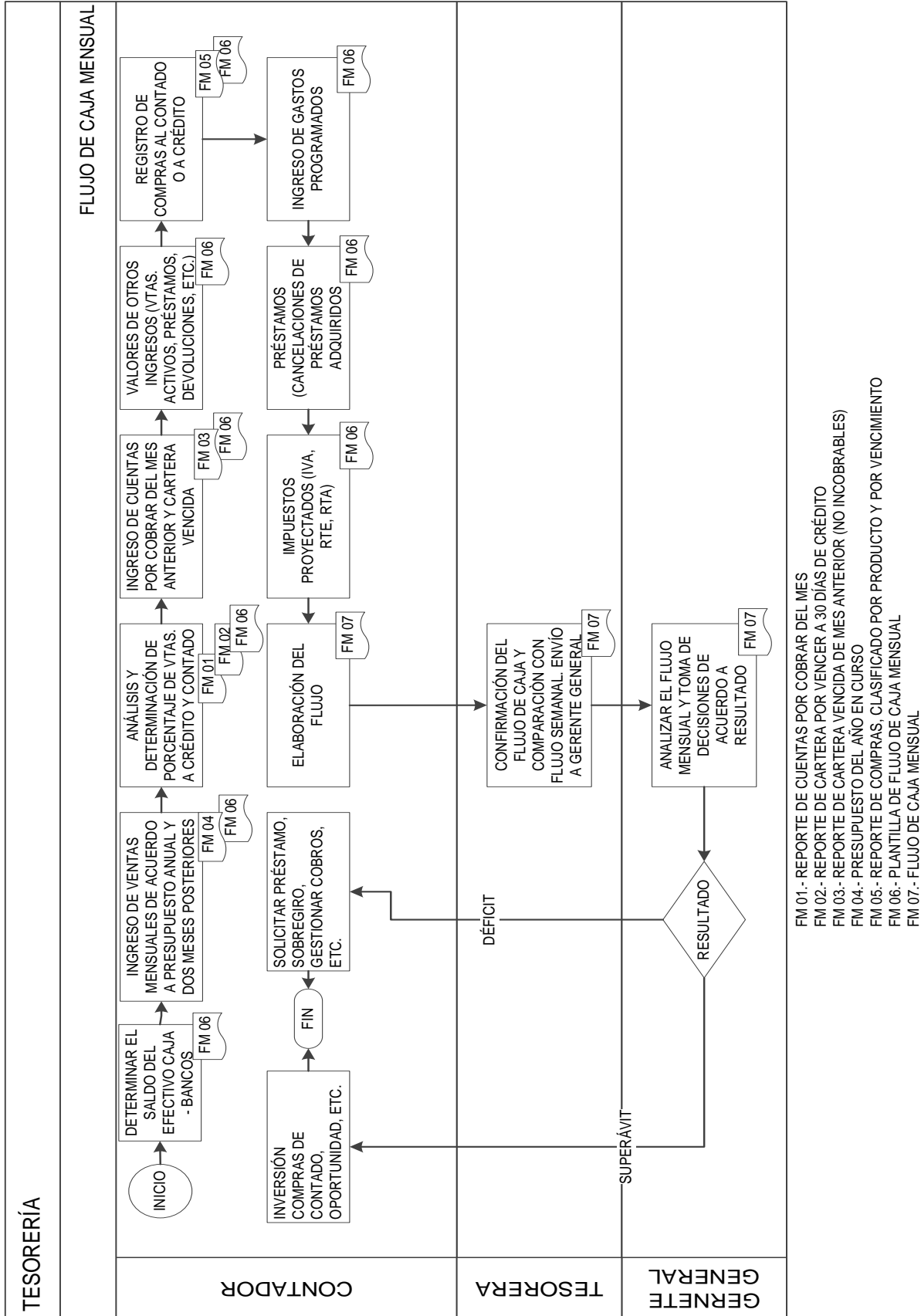
- Regirse a las ventas del Presupuesto, para la proyección de los dos meses siguientes.
- Evaluar mensualmente la determinación de porcentaje de ventas a crédito y contado.
- Confirmar mensualmente el cupo de crédito con UNIFER S.A.
- Comparar los saldos finales del activo disponible vs. flujo de caja mensual.
- Entregar de flujo de caja mensual, el último viernes de cada mes anterior al de la medición.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad
Tesorera	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El Contador ingresará en la plantilla del flujo de caja mensual el saldo del efectivo caja – bancos (información saldo final de mayores de las cuentas, cheques posfechados de clientes y proveedores)
2. Ingreso de ventas mensuales de acuerdo al presupuesto anual y de los dos meses posteriores.
3. Realizará el análisis y determinación de porcentaje de ventas a crédito y contado.
4. Ingresará en la Plantilla las cuentas por cobrar del mes anterior y cartera vencida.
5. Valores de otros ingresos (vtas. de activos, préstamos adquiridos, cobros de préstamos concedidos. devolución de inversiones, etc.)
6. Realizará la división de compras según producto y forma de pago:
 - Compra productos:
 - Contado: Se ingresará en el mes correspondiente, según condiciones del proveedor.
 - Crédito: Se ingresará en el siguiente mes, según condiciones del proveedor
7. Ingreso de Gastos (nómina, servicios básicos, arriendo, combustible, mantenimiento, etc.)
8. Préstamos (cancelación de préstamos adquiridos).
9. Impuestos proyectados (desglose de IVA, retenciones, renta).
10. Total de Flujo: superávit o déficit
11. El Contador comparará con la Tesorera, los resultados finales del flujo de caja mensual vs. el flujo de caja semanal
12. Entrega de flujo de caja mensual a Gerencia General , para toma de decisiones:
 - Superávit
 - Inversión (Pólizas de acumulación).
 - Compras de producto con tendencia al alza.
 - Compra de Importaciones.
13. Déficit
 - Solicitar Préstamo a UNIFER S.A.

- Solicitar préstamo a bancos.
- Gestionar cobranzas.
- Compra sin descuento de pago de contado.
- Solicitar sobregiro bancario.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
FM 01	Reporte de cuentas por cobrar del mes	Mensual	Tesorera
FM 02	Reporte de cartera por vencer siguiente mes (ventas a crédito a treinta días)	Mensual	Tesorera
FM 03	Reporte de cartera vencida del mes anterior (no cuentas incobrables)	Mensual	Tesorera
FM 04	Presupuesto del año en curso	Anual	Contador
FM 05	Reporte de compras clasificado por producto y por vencimiento	Mensual	Tesorera
FM 06	Plantilla Flujo de Caja Mensual	Mensual	Contador
FM 07	Flujo de Caja Semanal	Mensual	Tesorera

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Confirmación saldo final mensual	Descuadre del flujo de caja mensual vs. saldos finales activo disponible	Flujo de caja mensual y balance general	Contador	Mensual
Errores en cálculo u omisión de gastos	Cantidad de errores en el flujo de caja mensual	Flujo de caja mensual	Contador	Entrega de flujo
Incumplimiento de entrega de flujo	Cantidad de presentación a destiempo del flujo de caja mensual o incumplimiento entrega	Flujo de caja mensual	Gerente Administrativo Financiero	Entrega de flujo

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Contador	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Tesorera	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.6.3 Conciliación bancaria

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	2
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Asegurar la credibilidad de la información que se refleja en los estados financieros y en las cuentas bancarias.

2. Alcance

Inicia con el ingreso de información correspondiente a ventas y los pagos efectuados a proveedores, continua con la verificación de que toda esta información se concuerde con el registro bancario, posteriormente se ingresan notas de débito y crédito y termina con la conciliación del saldo según el libro de bancos con el saldo de la cuenta corriente y/o ahorros enviado en el estado de cuenta del banco.

3. Terminologías

Abreviatura	Significado
NC	Notas de crédito
ND	Notas de débito

4. Políticas aplicables

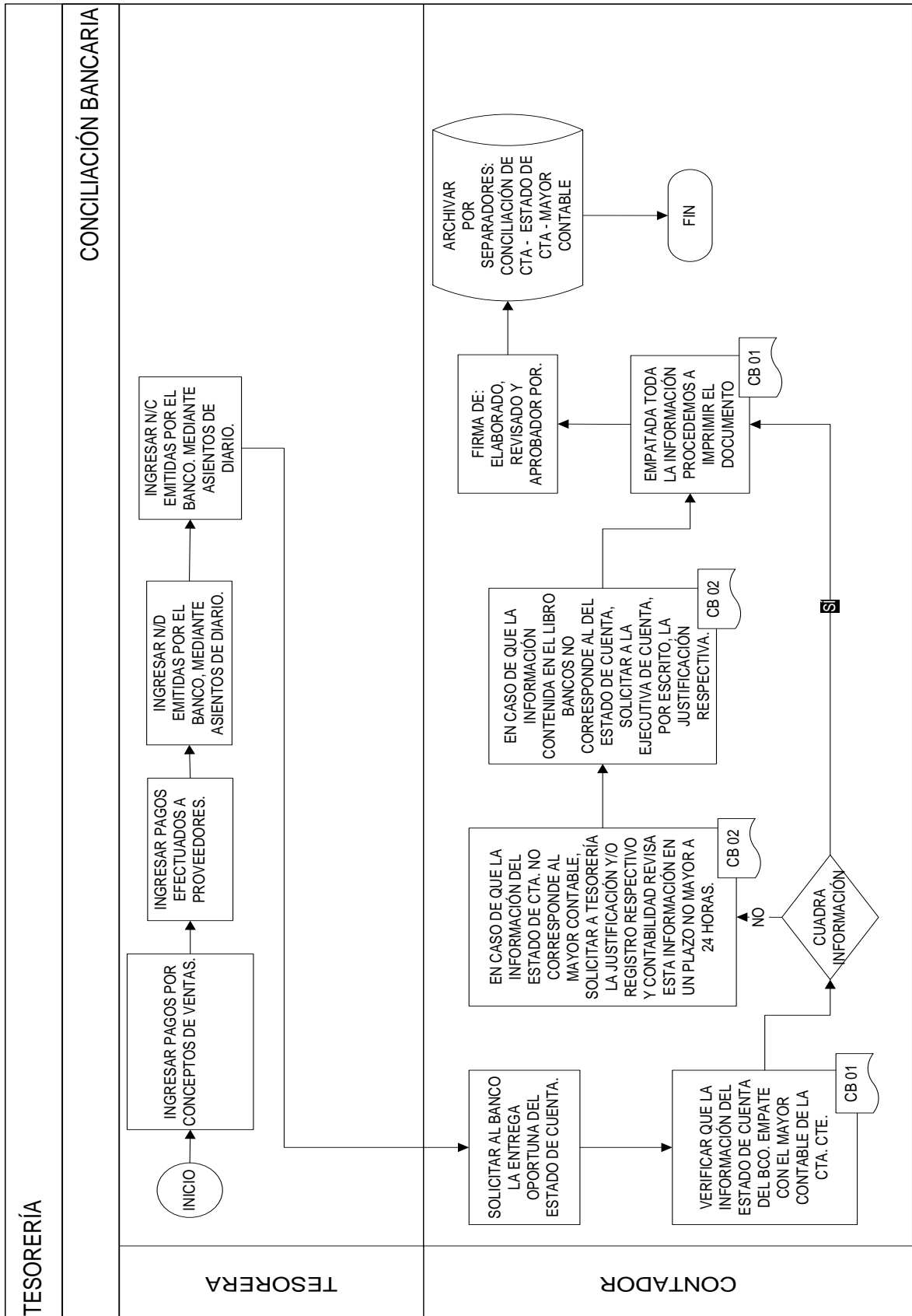
- Las conciliaciones bancarias deben realizarse por cada cuenta bancaria que la compañía tenga en las diferentes instituciones financieras locales y/o del exterior.
- Serán soportes de las conciliaciones bancarias de la empresa, los estados de cuenta enviados por el banco o las impresas desde la página web del banco, vía Internet. Es importante que se mantenga actualizada la información de la compañía en cuanto a cambios de domicilio, a fin de que los extractos de cuenta no se extravíen. También se adjuntará las notas de débito y/o crédito emitidas por la institución financiera.
- Las conciliaciones bancarias deberán contener las respectivas firmas de responsabilidad, estas son: de quien elabora y de quien revisa y/o aprueba.
- Las conciliaciones bancarias y sus soportes serán archivadas y custodiadas por el departamento de contabilidad.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Tesorera	Contabilidad
Contador	Contabilidad

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. La Tesorera registra ingresos, egresos, realizados y, además, notas de débito y notas de crédito hechas por el banco.
2. El Contador, solicitará al banco la entrega oportuna de los estados de cuenta bancarios, esto es, máximo hasta el 10 del siguiente mes.
3. El Contador debe conciliar todas las cuentas bancarias que la compañía mantenga en las instituciones bancarias locales y del exterior, previo la emisión de balances mensuales, a fin de que estos se reflejen los saldos reales y correctos de la cuenta bancos.
4. El Contador debe mantener un archivo que será debidamente custodiado por personal del departamento de contabilidad, en el cual, a las conciliaciones se adjunte toda la documentación de respaldo. De esta forma se tendrán documentos válidos que sustenten los valores reflejados en los estados financieros, frente a cualquier tipo de revisión externa.
5. La solicitud de información, para el departamento de tesorería y al ejecutivo de cuenta en la institución bancaria, son por escrito (mail y/o fax, u oficio).
6. Como procedimiento de control interno, el contador diariamente deberá verificar que la información registrada por la Tesorera sea correcta, cotejando la información del banco, con el reporte diario de depósitos y/o pagos efectuados. Por lo que la tesorera podrá contar con dinero en efectivo correspondiente al día, y no de fechas anteriores. Los depósitos son diarios.
7. Adicionalmente, a los procedimientos de control interno, el Contador deberá efectuar en forma periódica y sorpresiva arquezos de efectivo, cheques posfechados y cheques pagaderos al día; a fin de crear un ambiente de control en el área de tesorería
8. El Contador registrará las firmas de responsabilidades de elaboración y aprobación.
9. El Contador archivará las conciliaciones junto con los documentos contables

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CB 01	Conciliación Bancaria,	Mensual	Contador
CB 02	Solicitud a tesorería y/o institución bancaria	Cada vez que surjan discrepancias de información y/o valores	Contador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Saldos erróneos	Comparación del saldo según balance con estado de cuenta enviado por el banco	Estado de cuenta bancario	Gerente Administrativo Financiero	Mensual
Diferencias en confirmaciones enviadas por auditoría externa	Pruebas de auditoría efectuadas para probar la razonabilidad de cuentas	Informe confidencial de control interno	Gerente Administrativo Financiero	Anual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Contador	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Tesorera	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.7 Procesos de ventas de mostrador

3.7.1 Venta de mostrador a cliente

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	3
6	Procedimiento	4
6.1	Diagrama de Flujo	4
6.2	Instrucciones Aclaratorias	5
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	6
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Atender adecuadamente a los clientes que visitan la empresa, satisfacer sus necesidades con excelente servicio y amplia gama de productos para lograr incrementar las ventas

2. Alcance

Inicia con un saludo cordial y una correcta explicación de las características y beneficios del producto hacia el cliente y finaliza con la entrega de la mercadería y satisfacción del cliente.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- Saludo cordial unificado hacia el cliente de acuerdo a la imagen corporativa de UNIFER S.A.

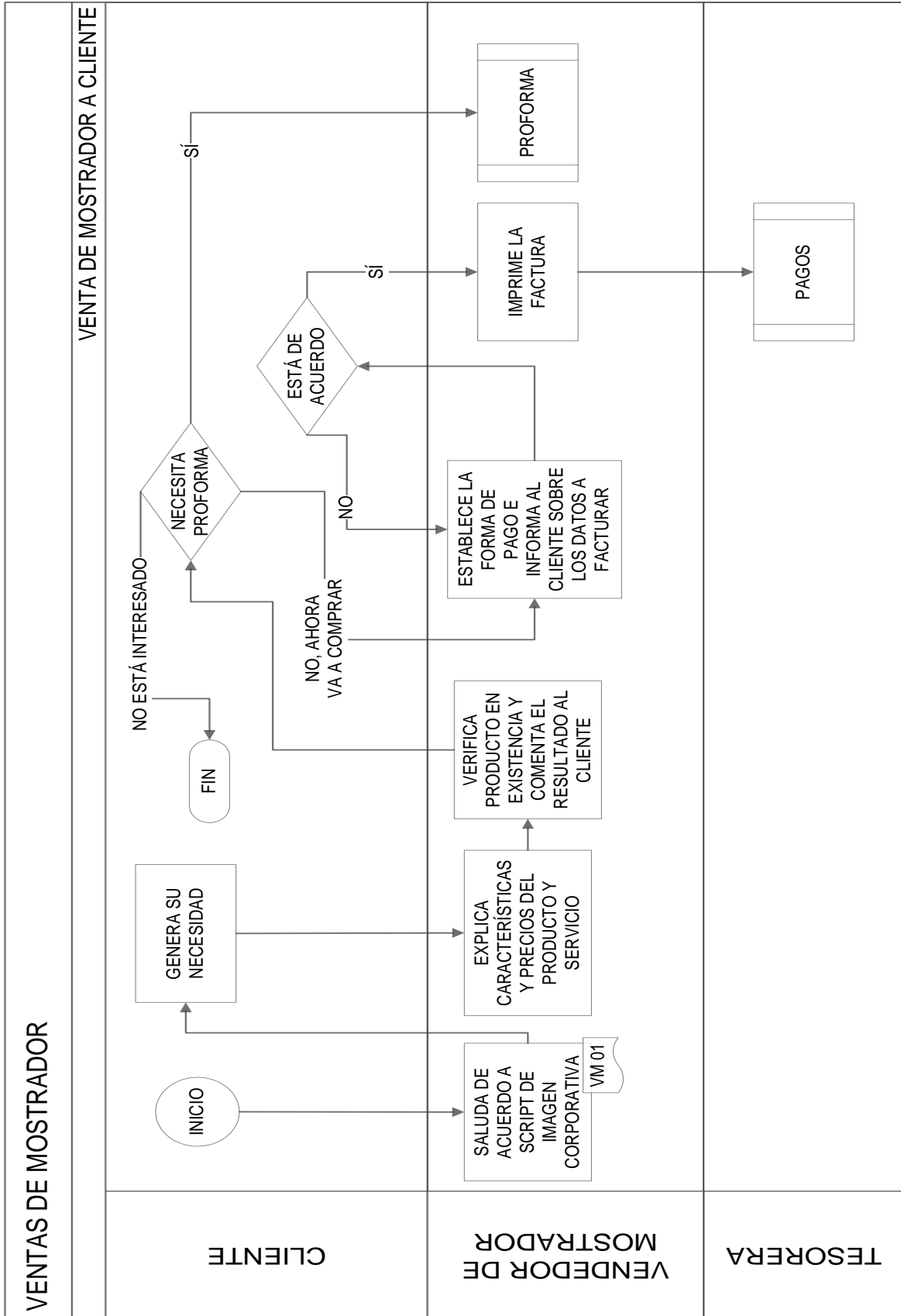
- El vendedor deberá estar debidamente uniformado de lunes a jueves y con traje semi formal los viernes.
- El vendedor tratará al cliente de una manera formal y amistosa.
- El vendedor no abandonará su lugar de trabajo.
- El vendedor estará debidamente capacitado para ofrecer de manera clara y correcta los productos y servicios de UNIFER Ponciano.
- El vendedor debe consultar en el sistema la existencia del producto y comunicar al cliente lo consultado.
- El vendedor debe ofrecer nuevas opciones en caso de no existir el producto solicitado.
- El vendedor entregará una proforma impresa en hoja membretada de la empresa en el caso que así lo requiera el cliente.
- El vendedor no puede facturar a un cliente que se encuentre con sus obligaciones vencidas.
- El vendedor debe registrar la fecha de vencimiento del crédito otorgado en las facturas.
- Por ningún motivo se podrá realizar devoluciones en efectivo, el cliente deberá canjear por otro producto.
- Toda mercadería será sujeta de cambio hasta los ocho días de entregada la misma.
- Cada vendedor tendrá la obligación de registrar y verificar que los códigos de los productos devueltos registrados en la factura sean iguales a los de la Nota de Crédito.
- El vendedor deberá incrementar sus Ventas mensualmente.
- Se considerará cliente continuo a los clientes que realicen más de tres compras al mes.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Gerente General	Gerencia
Contador	Contabilidad
Gerente Comercial	Comercial

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El vendedor saluda a cliente de acuerdo a scrip de la imagen corporativa de UNIFER S.A.
2. Solicita el cliente información de productos de acuerdo a su necesidad.
3. El vendedor explica sobre características y precios del producto y servicio.
4. El vendedor verifica en el sistema de producto existente en inventario.
5. El vendedor pregunta al cliente si va a comprar o cotizar el producto.
6. Si es cliente por primera vez, se ingresan sus datos en el sistema, para realizar la proforma o facturación de productos.
7. Si el cliente desea adquirir el producto se establece la forma de pago: crédito, efectivo, cheque o tarjeta de crédito.
8. El vendedor realiza la factura con los precios establecidos en el sistema según la forma de pago.
9. El vendedor revisa con el cliente los productos facturados y los datos de la factura.
10. Si está de acuerdo el cliente, el vendedor imprime la factura; caso contrario, modifica de acuerdo al requerimiento del cliente.
11. Una vez aceptada la factura impresa, se ingresa al proceso de pagos con la tesorera.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
VM 01	Scrip de saludo	Cada vez que llega un cliente	Vendedor de mostrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Cantidad de ventas	Ventas Actuales / Ventas de tres meses anteriores	Facturas del mes	Contador	Mensual
Número de clientes nuevos que retornan	Sumatoria de clientes continuos	Por número de ventas por cliente	Contador	Mensual
Recuperación de Cliente	Monto de venta de clientes recuperados / Ventas Totales	Registro Manual	Contador	Trimestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Gerente Comercial	2
Tesorera	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. CAMBIO	CAMBIO	FECHA
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.7.2 Proforma

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Dar a conocer al cliente precios exactos y competitivos de los productos requeridos, dentro de un período de validez establecido y proponer la alternativa de comercio para incrementar el volumen de ventas.

2. Alcance

Inicia con el detalle de los productos a cotizarse y finaliza con la entrega de la proforma.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- Saludar cordialmente al cliente, de acuerdo a la imagen corporativa de UNIFER S.A.
- El vendedor cotizará en base a precios establecidos por cada concesionario.
- El vendedor hará seguimiento a las proformas.

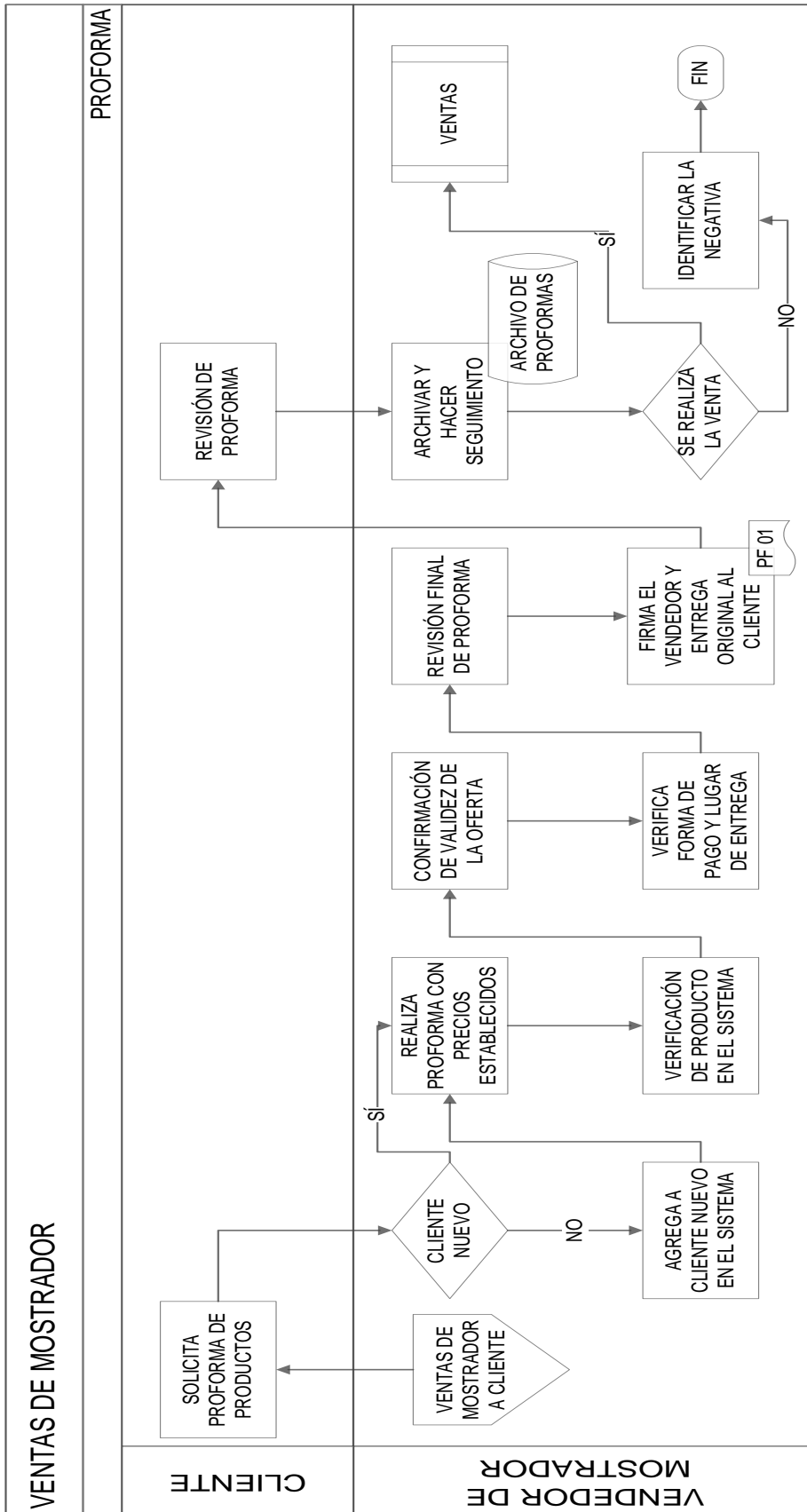
- El vendedor guardará un archivo de proforma, en el cual registrará el número de la factura en caso de haber efectuado la venta, caso contrario deberá especificar el motivo de no haber realizado la venta.
- Todas las proformas deben tener el formato original impreso por el sistema contable.
- Todas las proformas deberán tener el nombre y la firma de responsabilidad del vendedor.
- Debe establecerse tiempo de vigencia de la proforma en el documento.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Vendedor de mostrador	Ventas
Gerente Comercial	Comercial

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Cliente solicita proforma.
2. Si es cliente nuevo se crea la tarjeta con todos los datos que requiere el sistema como son: Nombres y apellidos, número de cédula, en caso de ser empresa número de RUC, dirección, teléfonos, etc.
3. En caso de ser cliente se ingresa a la tarjeta directamente.
4. Se detalla los materiales requeridos por el cliente con sus respectivos precios y cantidades, previa verificación de existencia en inventario
5. Especifica la validez de la oferta.
6. Detalla el lugar donde se entregará los materiales.
7. Se especifica la forma de pago.
8. Revisión total de la proforma.
9. Impresión y firma de persona responsable.
10. Entrega de proforma al cliente.
11. Revisión y aceptación de proforma.
12. Apertura de archivo físico y seguimiento de proforma.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
PR 01	Proforma	Según pedido	Gerente Comercial

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de Ventas	Número de preformas / Número de facturas	Archivo	Gerente Comercial	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Gerente Comercial	2

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.7.3 Línea de crédito

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	3
6	Procedimiento	4
6.1	Diagrama de Flujo	4
6.2	Instrucciones Aclaratorias	5
7	Registros	6
8	Indicadores de desempeño	6
9	Distribución	6
10	Cambios con relación a la edición anterior	6

1. Objetivo

Definir las políticas y procedimientos para el manejo de los créditos otorgados a los clientes así como también establecer los montos y mecanismos de control y seguimiento para medir el riesgo de crédito.

2- Alcance

Inicia con la solicitud de apertura de línea de crédito para el cliente y finaliza con la legalización y otorgación del crédito.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

Observación: Monto de crédito por definir por el Gerente General, Gerente Administrativo Financiero y Gerente Comercial.

- El vendedor es el responsable de la negociación de la venta de mercadería

sometiéndose a los precios establecidos por UNIFER S.A.

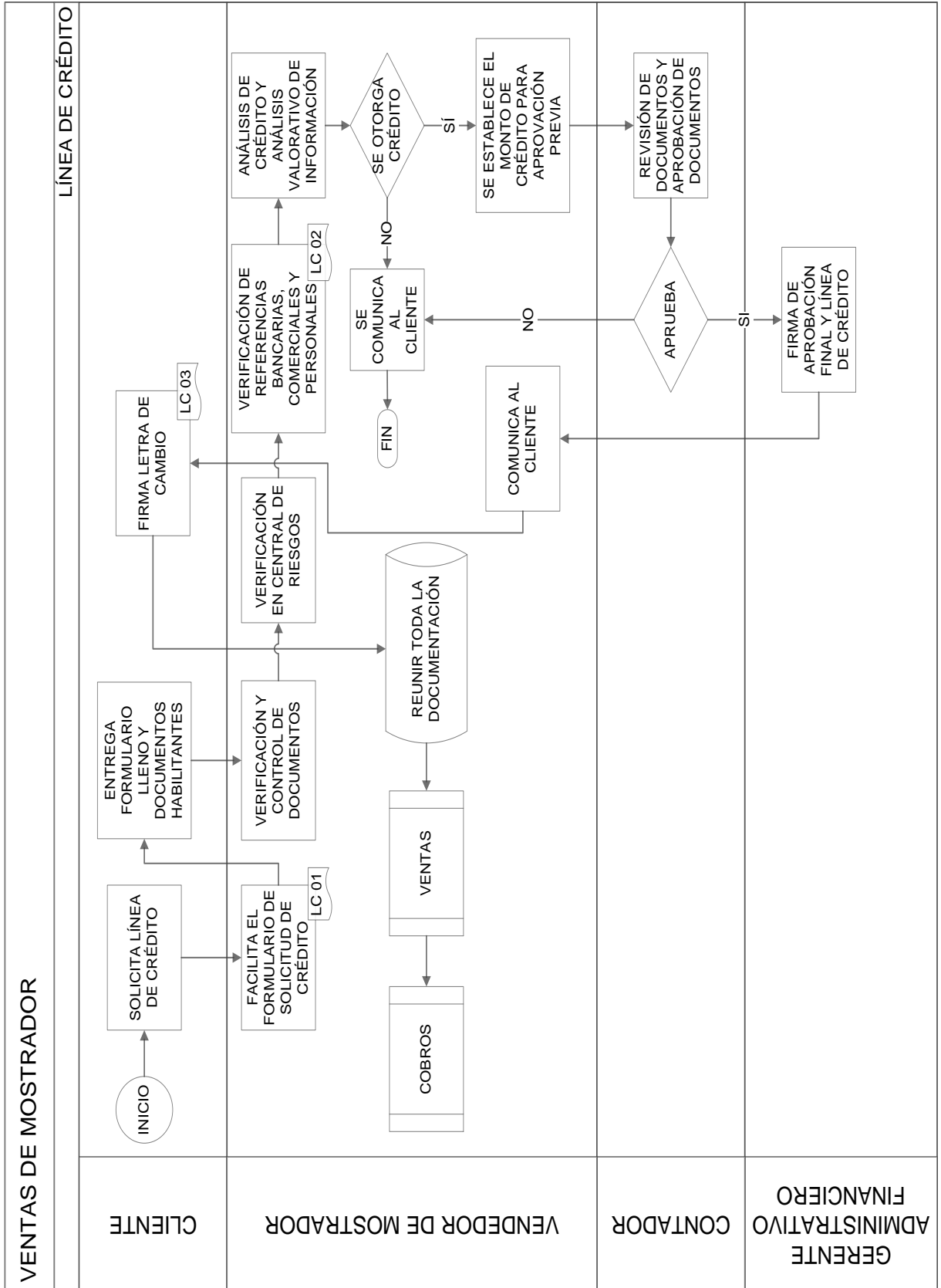
- El Tesorero o vendedor externo son las personas encargadas de entregar la documentación solicitada al cliente, la misma que se analizará en un plazo máximo de 2 días hábiles siempre y cuando dicha documentación esté completa y cumpla con los requisitos estipulados.
- De acuerdo al análisis de crédito realizado previa a la presentación de los documentos se otorgará el crédito al cliente.
- El cliente debe cancelar su deuda en la fecha estipulada, de no ser así se procederá al cobro de intereses de mora vigentes en el mercado.
- Cada nuevo crédito se le otorgará al cliente previo la cancelación de todas sus cuentas pendientes a la compañía.
- El cliente que se encontrara reportado en la central de riesgos en la categoría "C" no será sujeto a crédito.
- El cliente deberá tener un mínimo de un año en el manejo de su cuenta Bancaria.
- No serán sujeto de crédito las personas menores de 23 años y mayores de 65 años.
- En caso de no ser aceptado el crédito, se deberá notificar al cliente indicando la razón por la cual fue negado.
- Actualizar datos del cliente semestralmente

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Tesorera	Tesorería
Contador	Contabilidad
Gerente Administrativo Financiero	Finanzas

6. Procedimiento

6.1 Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El cliente solicita la apertura de la línea de crédito.
2. El vendedor de mostrador será el encargado de entregar la solicitud LC 01 y los requisitos necesarios para la apertura de la línea de crédito.
3. El cliente entregará toda la documentación completa requerida por la empresa para la aplicación de la solicitud de crédito.
4. El Vendedor de mostrador realiza la verificación de información y verificación de documentos entregada por el cliente.
5. El Vendedor de mostrador revisará el estado del posible cliente en la central de riesgo, así como la verificación de sus referencias bancarias, comerciales y personales.
6. El Vendedor de mostrador realizará el análisis de crédito valorativo en donde se pueda determinar la capacidad de pago del cliente y así poder evaluar los riesgos del crédito a otorgar.
7. Una vez analizada la información, el vendedor de mostrador otorga el cupo del crédito para el cliente.
8. El Contador será el responsable de la revisión de los documentos y estará en la potestad de rechazar o modificar el cupo otorgado.
9. El Contador firma la solicitud de línea de crédito para previa aprobación y la envía a la Gerencia Administrativa Financiera.
10. El Gerente Administrativo Financiero aprobará finalmente la línea de crédito, mediante su firma.
11. El Contador comunica la decisión de la empresa sobre la aprobación de la línea de crédito al cliente.
12. El cliente revisa los montos otorgados y firma los documentos de respaldo para dicha operación (letra de cambio).
13. El Vendedor de mostrador recauda toda la documentación e información de la línea de crédito otorgada para el respectivo archivo.
14. El cliente procede a utilizar su línea de crédito.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
LC 01	Solicitud de crédito	Cada vez que el cliente solicite	Vendedor de Mostrador
LC 02	Informe General Análisis de Crédito	Cada vez que se realice una Línea de Crédito	Vendedor de Mostrador
LC 03	Letra de Cambio	Cada vez que se realice una Línea de Crédito	Contador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Actualización de información del sujeto de crédito	Revisión del registro de clientes en el sistema	Sistema Contable	Gerente Administrativo Financiero	Semestral
Recuperación de Cartera	Créditos Cobrados / Créditos otorgado	Sistema contable	Gerente Administrativo Financiero	Trimestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Gerente Administrativo Financiero	2
Contador	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.7.4 Cambio de mercadería

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Registrar todos los productos que el cliente haya devuelto y así lograr un inventario real e identificar las razones.

2. Alcance

Inicia con solicitud de devolución de productos por parte del cliente y finaliza con ingreso del material a bodega y devolución de dinero o cambio de producto.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- Saludar cordialmente al cliente de acuerdo a la imagen corporativa de UNIFER S.A.
- El vendedor de mostrador no podrá recibir material en mal estado.
- No existirá devolución de mercadería sin respaldo de nota de crédito.

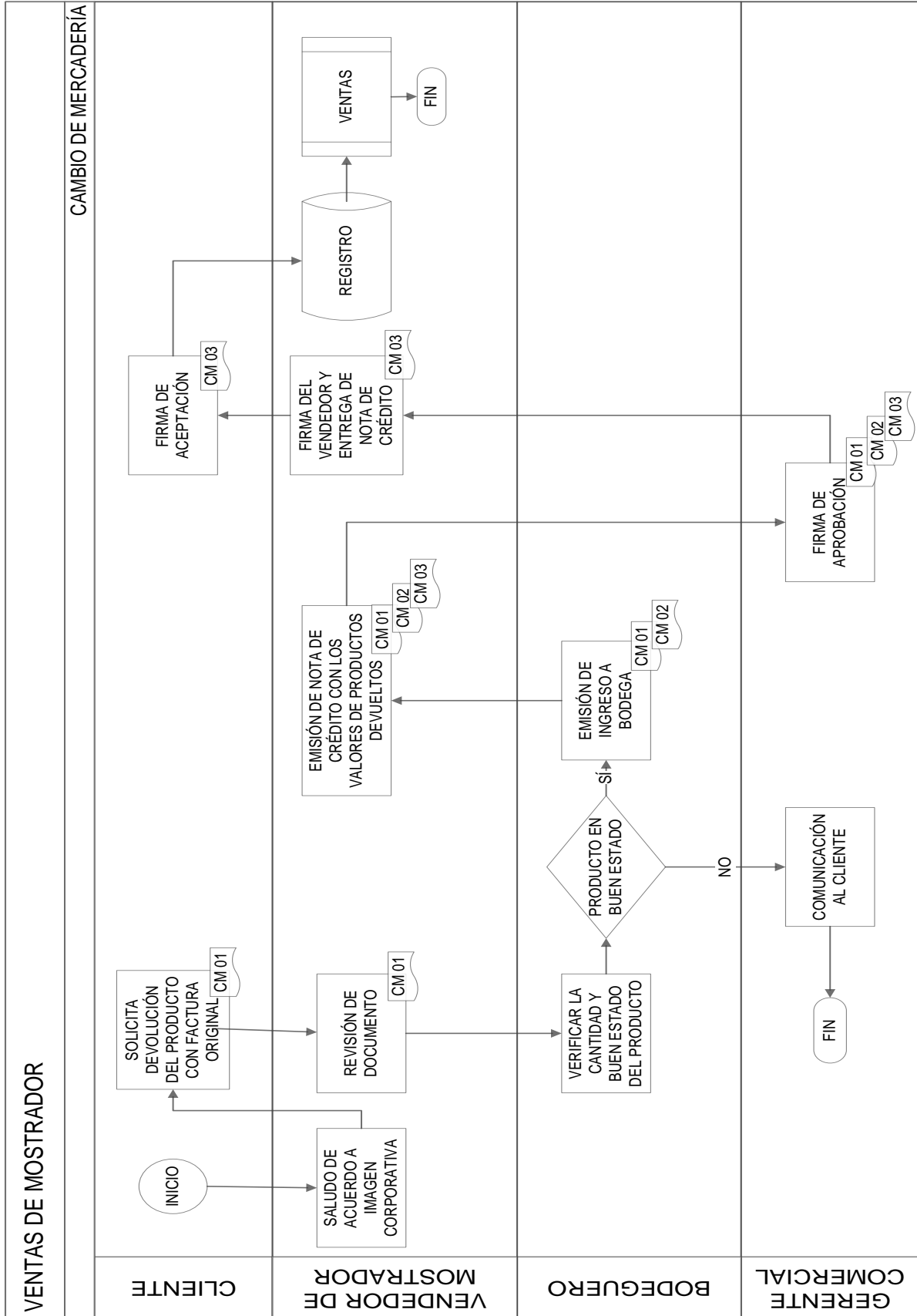
- El vendedor de mostrador no emitirá la nota de crédito sin el respaldo de ingreso a Bodega y factura original
- El vendedor de mostrador no puede realizar una nota de crédito sin previa autorización de su inmediato superior.
- El vendedor de mostrador confirmará con bodega sobre el conteo y verificación de producto.
- Toda mercadería será sujeta de cambio hasta los ocho días de entregada la misma.
- Si el producto es recibido en mal estado, los costos serán asumidos por la persona responsable.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Vendedor de Mostrador	Ventas
Gerente Comercial	Comercial
Bodeguero	Bodega

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Saludo a cliente de acuerdo al scrip de la imagen corporativa de UNIFER S.A.
2. Cliente solicita cambio de mercadería presentando factura original.
3. El vendedor de mostrador verificará la factura con el sistema contable.
4. El bodeguero verifica la cantidad y buen estado del producto.
5. Si el producto se encuentra en buen estado el Bodeguero emite el documento ingreso a bodega con el detalle de los productos devueltos especificando el número de factura.
6. El Vendedor emite la nota de crédito basándose al detalle del ingreso a bodega, considerando que en con ésta se debe ingresar los mismos códigos de la factura.
7. El Gerente Comercial firma y aprueba la nota de crédito
8. Se revisa la nota de crédito y firma el vendedor.
9. El cliente firma la conformidad de la nota de crédito.
10. El Vendedor de mostrador registro la nota de crédito y su razón.
11. Se factura el nuevo producto.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CM 01	Factura Original	Cada vez que cliente cambia un producto	Cliente
CM 02	Ingreso a bodega	Cada vez que se acepta cambio de producto	Bodeguero
CM 03	Nota de Crédito	Cada vez que se acepta cambio de producto	Vendedor de Mostrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de notas de crédito	Notas de Crédito Modificadas / Notas de Crédito Totales	Archivo	Gerente Comercial	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Gerente Comercial	2
Bodeguero	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.7.5 Cobros

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	5
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Mostrar siempre la oportunidad de servir mejor para mantener contacto con el cliente con una cartera sana y liquidez de la empresa.

2. Alcance

Inicia con la cancelación de factura por cliente y finaliza con el direccionamiento hacia bodega para la entrega del producto.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- El único documento válido para realizar el cobro de una venta al contado será la factura original.
- La factura deberá tener siempre la firma de aceptación del cliente.
- La Tesorera será responsable de las verificaciones de efectivo, autorizaciones de

cheques y tarjetas de crédito.

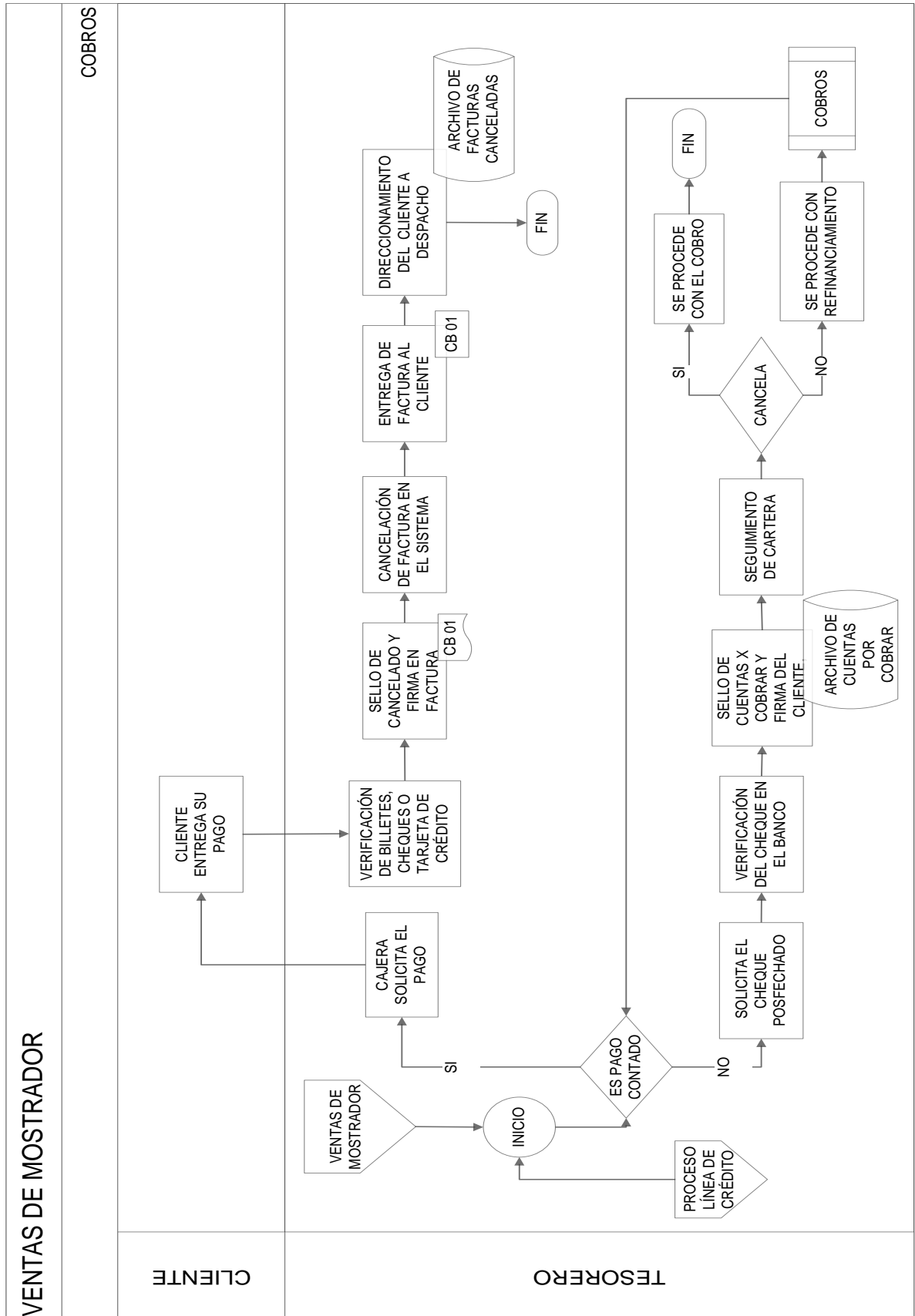
- La Tesorera será responsable del cuadro de caja.
- El Contador o el Gerente Administrativo Financiero podrán realizar arquezos de caja cuando lo consideren.
- La Tesorera deberá tener un archivo de facturas cobradas y pendientes de cobro.
- La Tesorera debe tener el monto de dinero en efectivo de \$20, preferiblemente en monedas sencillas para entregar los cambios.
- Para acceder a un refinanciamiento el cliente deberá cancelar el 10% del monto vencido.
- En caso de refinanciamiento el tesorero será responsable de realizar el cálculo de interés por mora, aplicando la tasa bancaria actual

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Tesorera	Tesorería
Vendedor de Mostrador	Ventas

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Saludo a cliente de acuerdo a scrip determinado por UNIFER S.A.
2. Una vez que se entrega al cliente la factura de la compra efectuada, se procede a la cancelación.
3. La Tesorera verifica en factura la forma de pago y confirma con el cliente
4. Si el pago es en efectivo, la Tesorera debe cerciorarse de que el monto entregado por el cliente sea el correcto y la verificación de billetes falsos.
5. Si el pago es en cheque, la Tesorera debe solicitar un documento de identificación para su verificación.
6. Una vez confirmado el cheque se verifica con el banco la disponibilidad de fondos y autenticidad del mismo.
7. Si el pago es en tarjeta de crédito, la Tesorera debe pedir autorización al banco propietario de la tarjeta de crédito, colocar el número de autorización y verificar la firma con un documento de identificación. Hay que tomar en cuenta que la tarjeta es personal e intransferible.
8. La Tesorera pondrá sello en las facturas según sea el caso.
9. La Tesorera será responsable del ingreso inmediato en el sistema de la cancelación de la factura.
10. La Tesorera entregará al cliente la factura
11. La Tesorera es responsable de direccionar al cliente hacia la bodega.
12. La Tesorera será responsable de mantener en buen estado y en orden el archivo de facturas.
13. La Tesorera debe realizar seguimiento de cartera.
14. La Tesorera negociará con los clientes que se encuentren en mora y llegar a un nuevo acuerdo. Para casos extremos, deberá consultar con el Gerente Administrativo Financiero.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CB 01	Factura	Cada venta	Tesorera

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de cheques cobrados	Total de cheques efectivizados – cheques protestados	Estado de cuenta	Contador	Mensual
Billetes falsos	Número de billetes falsos	Banco	Contador	Diario
Monto recuperado	Monto recuperado / Monto Total Vencido	Reporte Sistema y Bancario	Contador	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Tesorero	2
Contador	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.8 Procesos de ventas externas

3.8.1 Prospección

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	4
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Captar clientes potenciales en el mercado que comercialicen o utilicen directamente materiales de construcción para obras constructivas.

2. Alcance

Inicia con la investigación de clientes por medio de visitas directas o por medio de la utilización de base de datos de clientes y termina con la obtención de citas previas para efectuar el contacto directo con el mismo.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- Para la prospección se aplica el primer contacto con el cliente, en este caso se debe aplicar el script de ventas.

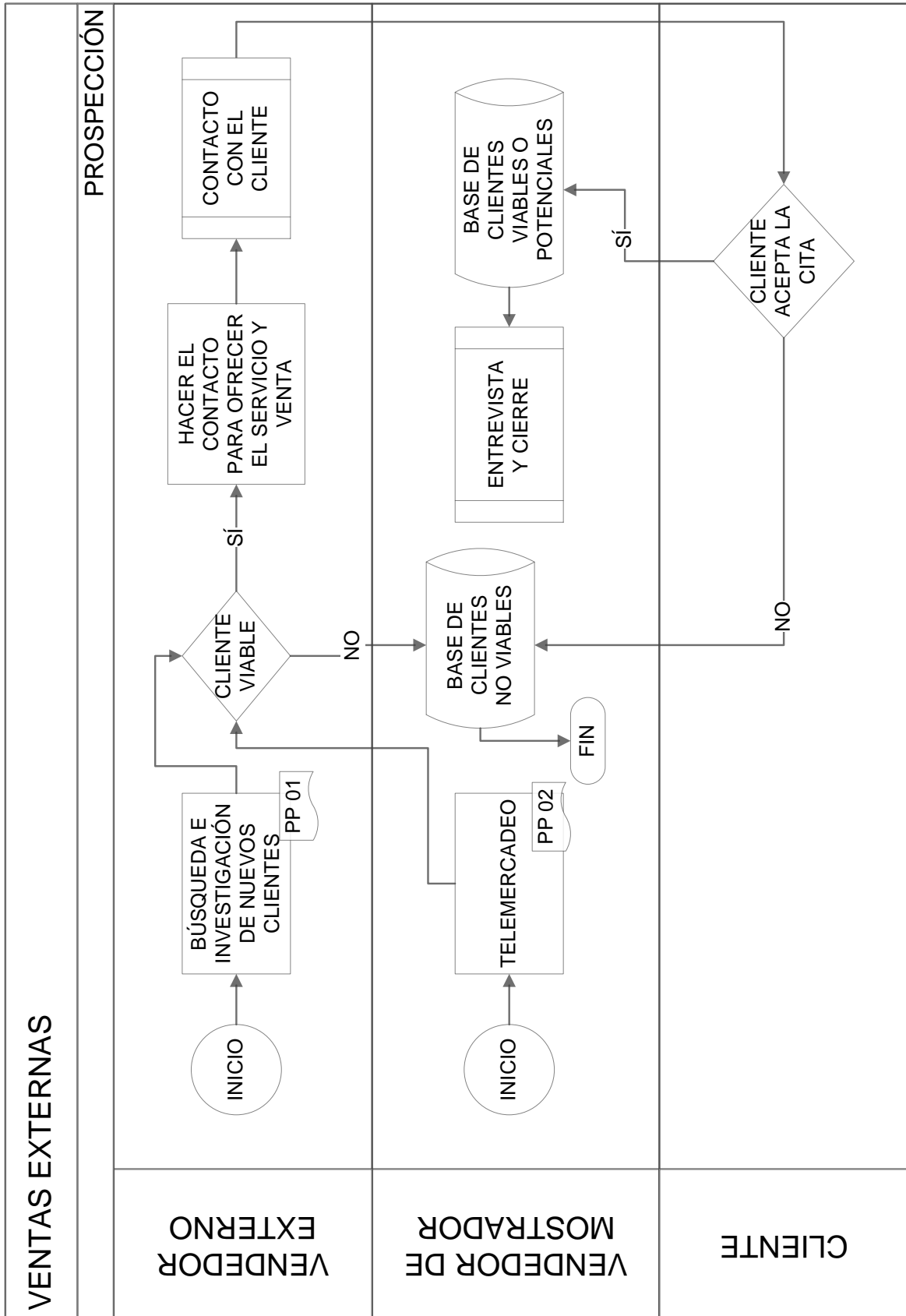
- Los contactos iniciales surgidos de prospección de ventas deben ser registrados en una base interna de datos, en la cual se debe diferenciar aquellos que pueden tener interés en trabajar con la empresa y aquellos que por diferente razón no lo requieran.
- Se deben elaborar reportes de ventas en el que se registren las visitas en el campo, debidamente verificados y con seguimiento adecuado para aprovechar el mayor número posible de contactos y optimizar resultados de ventas.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Vendedor Externo	Ventas
Vendedor de Mostrador	Ventas
Gerente Comercial	Comercial

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El proceso inicia con la búsqueda e investigación a posibles clientes. Esta información se la puede localizar en herramientas como guías de la construcción, guías de cámaras de la construcción, para el vendedor de mostrador; y, llamadas telefónicas a profesionales del área y visitas.
2. Revisar si el cliente es viable o no. En el caso de no serlo, se registra en el archivo de clientes no viables con las respectivas razones.
3. En el caso de ser viable, el vendedor externo realiza un primer contacto con el cliente y posteriormente ingresa al proceso Contacto con el Cliente.
4. El cliente decide si es positivo el primer contacto, en el caso de no satisfacer las necesidades se registra en el archivo de clientes no viables con las respectivas razones.
5. En el caso de tener una respuesta favorable del cliente, se realiza un registro de cliente viable y se da paso al proceso de entrevista y cierre.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
PP 01	Script de Ventas	Diario	Vendedor externo
PP 02	Reportes de Ventas	Diario	Vendedor externo

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de clientes prospectados	Relación entre clientes viables y no viables	Registro de bases de clientes prospectados	Gerente Comercial	Mensual
Número de clientes que pasan al proceso de contacto	De los clientes viables la cantidad de clientes con cita para primer contacto	Seguimiento de clientes viables reportes efectividad	Gerente Comercial	Mensual
Tiempo que demore en visitar 100% de clientes prospectados	Cuánto demora en llegar al 100% de clientes visibles	Registro de clientes	Gerente Comercial	Trimestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Vendedor Externo	2
Gerente Comercial	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.8.2 Contacto con el cliente

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	4
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Formalizar el primer contacto físico con el cliente, para presentar la propuesta competitiva de productos y servicios.

2. Alcance

Inicia con la visita del vendedor externo con el cliente y termina al momento de haber conseguido la entrevista definitiva con la persona que tomará la decisión de negociación.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- Es importante que el vendedor externo mantenga una imagen formal y corporativa de la empresa con su uniforme.
- Entregar al cliente el material publicitario básico para informar al posible cliente sobre la cartera de productos, para aplicar mejor la venta cruzada.

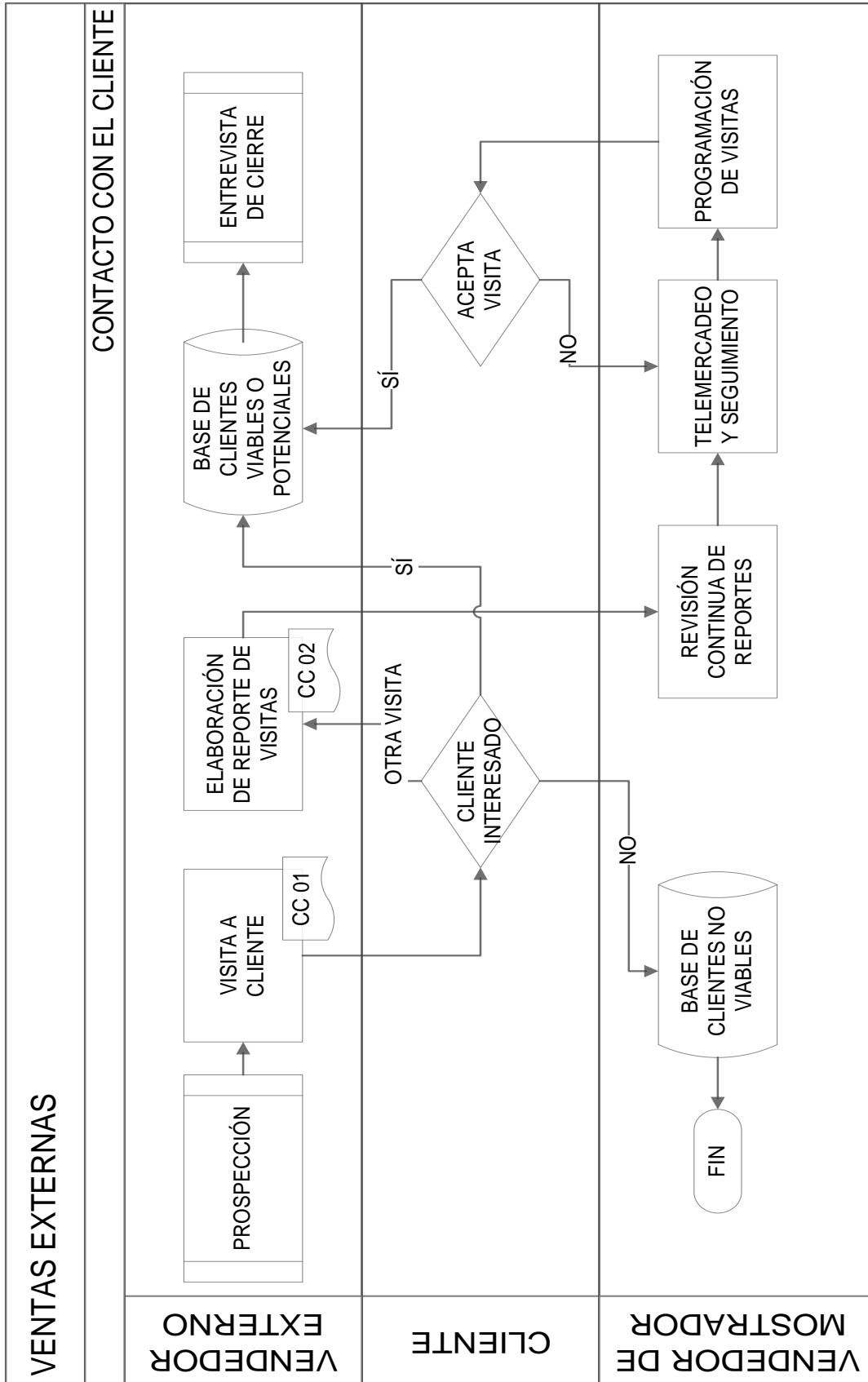
- El vendedor de mostrador debe mantener actualizada la información publicitaria, como listados de precios, existencias de productos.
- Mantener un reporte actualizado de visitas y ventas para realizar control y seguimiento periódico. En este reporte debe constar nombre de empresa visitada, dirección, teléfono, nombre del primer contacto y del gerente o persona que toma la decisión final y con quién se debe realizar la entrevista de cierre. Así mismo, se debe archivar la información.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Vendedor Externo	Ventas
Vendedor de Mostrador	Ventas
Gerente Comercial	Comercial

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. Después de la prospección, el Vendedor Externo facilitará al cliente, catálogos y documentos necesarios para generar interés y probablemente una venta.
2. El cliente decidirá su interés en negociar. En el caso que requiera una nueva visita, se elaborará el reporte de visita y lo revisará el Vendedor de mostrador, quien hará el seguimiento y programará la siguiente visita.
3. En el caso de ser viable, el Vendedor externo ingresará al cliente en el registro de clientes viables o potenciales para el proceso de la entrevista de cierre.
4. En el caso de no mostrar interés, el Vendedor de mostrador registrará al cliente como cliente no viable.
5. Para programar una próxima visita es necesario consultar al cliente. Si éste, no lo requiere, permanecerá en seguimiento, y de ser positiva la siguiente cita, el cliente ingresará en el registro de clientes viables o potenciales para el proceso de la entrevista de cierre.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
CC 01	Publicidad e información general	Diario	Vendedor de Mostrador
CC 02	Reportes de Ventas	Diario	Vendedor de Mostrador

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de Citas para contacto	Relación entre clientes que nos dieron acceso a primer contacto / los que no.	Registro de bases de clientes Viables	Gerente Comercial	Mensual
Número de clientes que pasan al proceso de Entrevista	Cantidad de clientes contactados que pasan a entrevista final.	Seguimiento de clientes viables contactados reportes efectividad	Gerente Comercial	Mensual

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Efectividad de tiempo en el mercado	Cuántos contactos se efectúan por cada vendedor en el campo	Reportes de ventas	Gerente Comercial	Diario

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Vendedor Externo	2
Gerente Comercial	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.8.3 Entrevista y cierre

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	5
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Conseguir el cierre de la negociación con el cliente. Es el momento en el que se define el trabajo del vendedor externo.

2. Alcance

Inicia con la visita y entrevista con el personal que determinan la posibilidad cierta de cierre de negociación, y termina con el cierre de la negociación y su seguimiento.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- El vendedor externo mantendrá la imagen formal y corporativa de la empresa con su uniforme.
- El vendedor externo manejará un listado de precios en el que conozca los límites de precios y cantidades para el manejo del margen. Si la negociación sobrepasa lo

establecido se deberá pedir autorización al Gerente Comercial

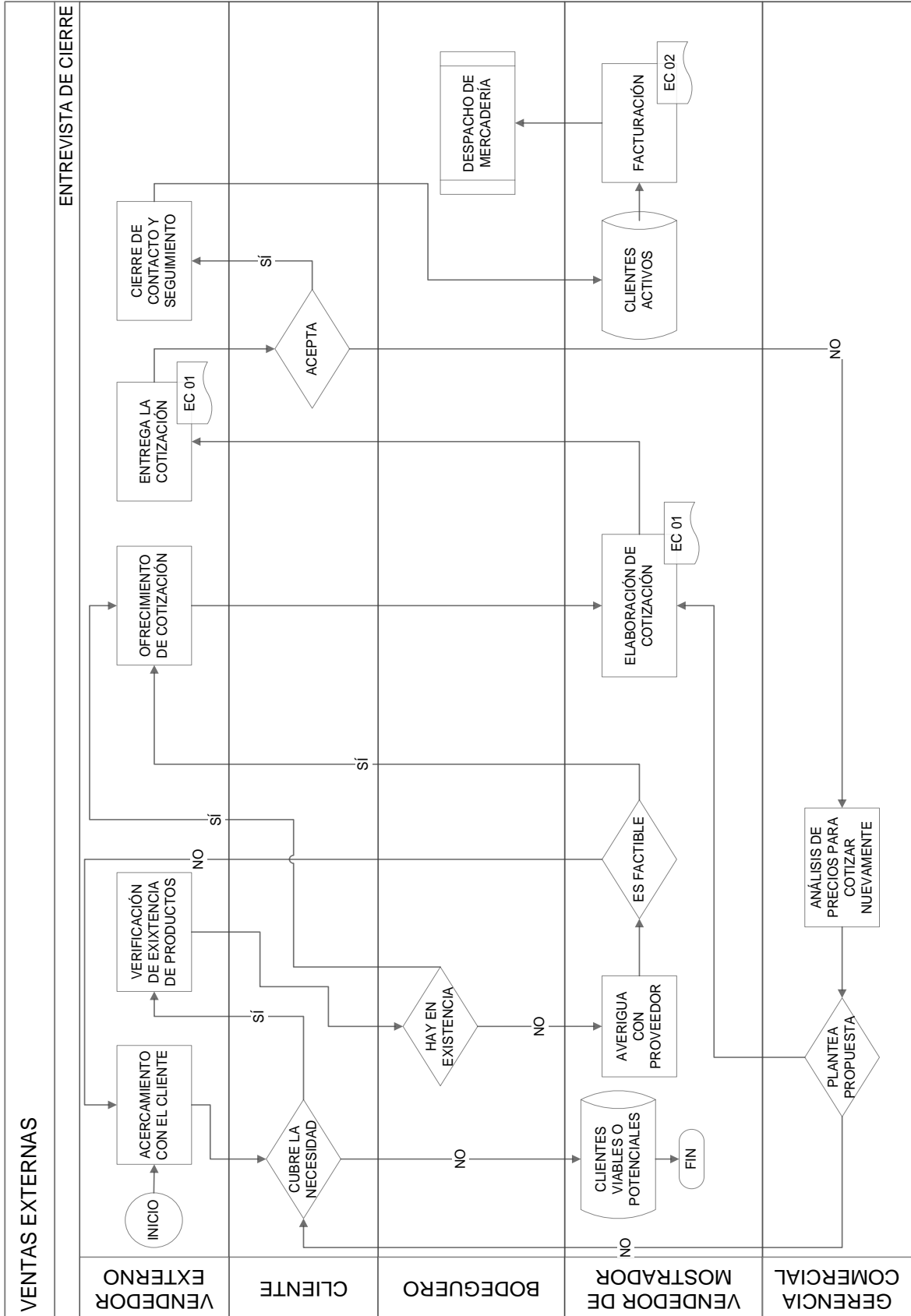
- Debe conocer perfectamente las características y beneficios de los productos y servicios; de manera más básica las existencias en bodega.
- A las visitas, el vendedor externo debe llevar todo el material de respaldo para aumentar posibilidades de cerrar ventas cruzadas con otros productos.
- El vendedor externo debe cumplir puntualmente con las entrevistas pactadas con el cliente potencial.
- El vendedor externo debe hacer el seguimiento del servicio hasta que el producto se encuentre entregado y los documentos de negociación en orden.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Vendedor Externo	Ventas
Vendedor de Mostrador	Ventas
Bodeguero	Bodega
Gerente Comercial	Comercial

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

1. El Vendedor externo concreta la entrevista con la persona que toma la decisión con respecto al cliente.
2. Si se cubren las necesidades del cliente, el Vendedor externo realiza la verificación de existencias por medio del bodeguero.
3. Si no se cubren las necesidades del cliente, el Vendedor de mostrador archiva como cliente no viable o potencial.
4. Al verificar las existencias se ofrece la respectiva cotización.
5. El Vendedor de mostrador elabora la cotización, y la hace llegar al cliente por medio del Vendedor externo.
6. Si el cliente está de acuerdo con la cotización, el Vendedor externo hace el cierre con el contacto y realiza el seguimiento. El cliente es archivado en el historial de cliente activo y se realiza la facturación por medio del Vendedor de mostrador.
7. Si el cliente no está de acuerdo con la cotización se solicita al Gerente Comercial que realice el análisis de precios para generar una nueva cotización.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
EC 01	Cotización	Por entrevista	Vendedor de Mostrador
EC 02	Factura	Por negocio cerrado	Vendedor de Mostrador y Tesorera, Contabilidad.

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Número de clientes Entrevistados	Relación entre clientes Contactados y Entrevistados	Registro de bases de clientes Contactados	Gerente Comercial	Mensual
Número de clientes que pasan al proceso de Cierre	De los clientes Entrevistados la cantidad de clientes que se han hecho cierre de negocios	Seguimiento de clientes entrevistados reportes efectividad	Gerente Comercial	Mensual

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Efectividad	Entrevistas generadas y ventas efectuadas	Reporte de efectividad	Gerente Comercial	Mensual

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Vendedor Externo	2
Bodeguero	3
Gerente Comercial	4

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

3.8.4 Post venta

Índice

Punto	Contenido	Pág.
1	Objetivo	1
2	Alcance	1
3	Terminologías	1
4	Políticas Comerciales	2
5	Responsables	2
6	Procedimiento	3
6.1	Diagrama de Flujo	3
6.2	Instrucciones Aclaratorias	4
7	Registros	4
8	Indicadores de desempeño	4
9	Distribución	5
10	Cambios con relación a la edición anterior	5

1. Objetivo

Mantener un contacto óptimo con el cliente activo y generar negociaciones e intentar la venta cruzada.

2. Alcance

Inicia con la encuesta de servicios que se debe efectuar para medir nuestro desempeño comercial y termina con cierres de nuevas negociaciones con nuestros clientes.

3. Terminologías

No existen abreviaciones consideradas para este proceso.

4. Políticas aplicables

- Los clientes activos, deben ser llamados de manera periódica para ofrecer nuevamente artículos o servicios.
- De igual manera el vendedor externo debe visitar las instalaciones de los clientes activos para realizar una nueva entrevista y cierre, en el que conste el seguimiento

de ventas anteriores y generar fidelidad en ellos hacia la empresa, creando vínculos comerciales por servicio.

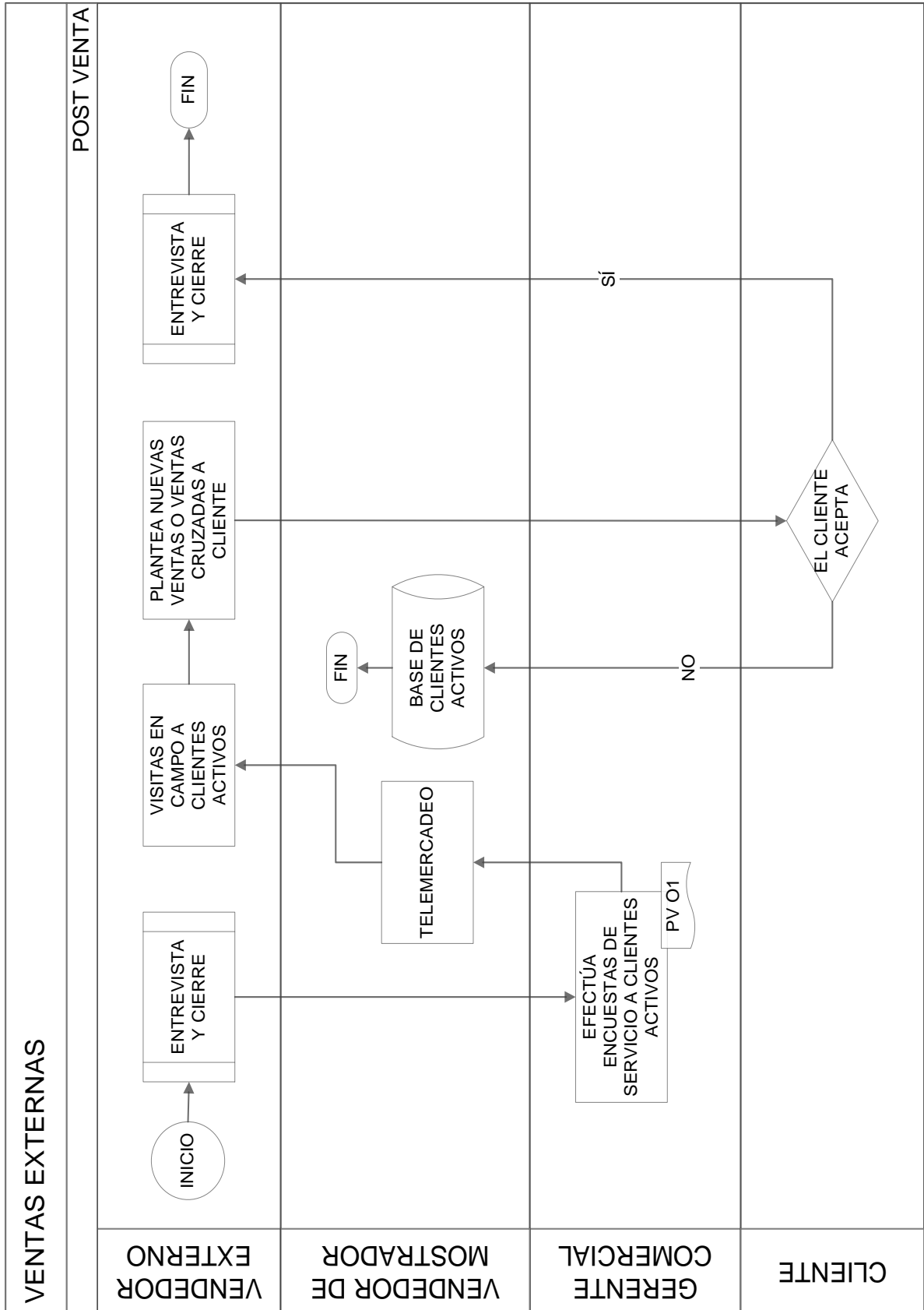
- Se debe solicitar a los clientes que completen una encuesta que mida su satisfacción en base a la calidad de servicio.
- La base de clientes activos debe ser revisada una vez por mes.

5. Responsables

Nombre del cargo	Departamento
Vendedor Externo	Ventas
Vendedor de Mostrador	Ventas
Gerente Comercial	Comercial.

6. Procedimiento

6.1. Diagrama de flujo de proceso



6.2. Instrucciones Aclaratorias del Proceso

7. Inicia con el proceso de Entrevista y cierre.
8. El Gerente Comercial realiza encuestas de servicio a los clientes para conocer su grado de satisfacción.
9. El Vendedor de mostrador realiza llamadas a los clientes activos para realizar tele mercadeo.
10. El Vendedor externo visita a los clientes activos en campo.
11. El Vendedor externo plantea al cliente el realizar nuevas compras e intentar conseguir ventas cruzadas.
12. Si el cliente no está de acuerdo con las propuestas del vendedor externo, el cliente se mantiene en la base de clientes activos.
13. Si el cliente se interesa por la proposición realizada, se realiza nuevamente el proceso de Entrevista y Cierre.

7. Registros

Código	Nombre	Periodicidad	Custodia
PV 01	Documento de encuestas de servicios	Mensual	Gerente Comercial

8. Indicadores de desempeño

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Fuente	Responsable del cálculo	Periodicidad
Medidores de servicio	Relación entre clientes satisfechos o no	Encuestas de servicios	Gerente Comercial	Mensual
Contactos base de clientes	Contactos nuevos continuos a clientes activos	Base de clientes activos	Gerente Comercial	Mensual
Ventas nuevas a clientes activos	Número de negociaciones cerradas a un mismo cliente	Base clientes activos	Gerente Comercial	Trimestral

9. Distribución

Cargo	No. Copia
Vendedor de Mostrador	1
Vendedor Externo	2
Gerente Comercial	3

10. Cambio con relación a la edición anterior

No. Cambio	Cambio	Fecha
	Documento preliminar	May-14

Elaborado por: Santiago Trávez

CAPÍTULO 4:
APLICACIÓN DE PROCESOS

4.1. Socialización del levantamiento de procesos

Generada la estructura de los procesos, se puede decir que la base está instalada. Cada proceso será validado por los responsables y usuarios y se comunicará a todo el personal, preferiblemente fuera de la empresa y en horario de trabajo. Recalcando así la importancia de esta herramienta para el desarrollo del negocio. La intención es inyectar en el personal el interés de implantar un nuevo sistema de procesos como eje de la administración. Se lo puede hacer en un taller.

Los propietarios y los mandos altos reconocen que este cambio ocasiona resistencia, por un lado, debido a la costumbre de sus trabajadores, y por otro, por el desconocimiento de todos.

La única forma de contrarrestar a la costumbre, es crear un nuevo hábito; pero para ello se requiere ser constante en el nuevo propósito.

Con el desconocimiento es más factible trabajar. Y la mejor forma es con la capacitación, para que lo que en un momento parece inalcanzable, se torne accesible con el aprendizaje, práctica y participación.

Parte de este procedimiento empieza desde el levantamiento de información para la estructuración de los procesos, donde los funcionarios son los protagonistas de narrar las acciones y autorizar lo planteado en el texto.

Si el talento humano fue parte esencial en la primera parte de esta actividad, se lo debe reconocer y comprometer para que en los siguientes pasos se sientan familiarizados y actores principales de la consecución del manual a base de las acciones que normalmente desempeñan en la empresa.

La motivación y un producto bien elaborado, contribuyen para que la socialización sea óptima para que facilite la comprensión del texto y el cumplimiento del objetivo final de este manual, su ejecución.

En el taller se deben exponer los siguientes puntos:

- La importancia de un cambio en el modelo de la Administración.
- Generalidades y beneficios de la Administración por procesos. Se debe caracterizar la necesidad del trabajo en equipo.
- Recapitular y agradecer el trabajo de todo el personal para la consecución del manual.
- Mostrar detenidamente el funcionamiento del manual.

- Nombrar un comité laboral que se responsabilice por el seguimiento al cumplimiento de lo expuesto en el manual.
- Mostrar rápidamente un resumen del resultado del levantamiento de todos los procesos.
- Solicitar y motivar a todos los trabajadores para que esta herramienta cumpla con los objetivos.
- Agradecimiento y reconocimiento a los trabajadores por su valioso aporte para la realización del manual de procesos.
- Cambio de actividad y poner en práctica en una fecha acordada.

Con estos puntos socializados es posible organizar en la implementación del plan piloto.

4.2. Plan piloto de implementación de administración por procesos

El plan piloto consiste en aplicar el manual de procesos en un período de prueba para todo el grupo de personas que labora en la empresa. La intención es probar la nueva propuesta administrativa y comprobar sus resultados.

Para iniciar el plan piloto es necesario nombrar a los responsables de la implementación y operación. Al ser esta una gestión administrativa, la debe encabezar el Gerente Comercial; y debe contar con un equipo o comité de implementación, conformado al menos por dos personas más, el administrador y el contador; personas con capacidad de discernimiento y toma de decisiones.

El comité debe definir y dirigir los siguientes aspectos:

- Período de prueba

Seis meses es el tiempo apropiado para que la implantación de la Administración por Procesos genere resultados, que el mecanismo sea comprendido por los usuarios, y se identifiquen las falencias y puntos de mejora.

No significa que se debe esperar este período para la retroalimentación; es probable que los ajustes se deban dar en el primer mes, cuando se identifica la debilidad y hay como corregirla enseguida, es conveniente hacerlo; y en la evaluación se deja constancia de las acciones mejoradas implementadas durante la marcha.

- Capacitación

El acompañamiento de los líderes del proceso en la implementación del manual mediante capacitación continua y motivación extra son fundamentales para el entendimiento óptimo del uso de esta herramienta.

Se puede detectar la falta de preparación de los usuarios, así como también la pérdida de interés. Hay que comprender a la gente que está atravesando por estas variaciones, trabajando en su colaboración y enfocarse en la consecución del objetivo.

Los miembros del comité podrán determinar si el rendimiento del personal es efectivo y arbitrariamente decidirán lo mejor para el objetivo del proceso y del manual.

Lo ideal es que al final del período de prueba, el personal complete su adiestramiento y posteriormente empiece la ejecución más eficiente y eficaz. Es decir, utilizar menos recursos y hacerlo en menor tiempo.

- Responsabilidades de los usuarios

Al repartir los procesos entre sus usuarios se parte de una obligación de acatar lo expuesto en el manual, así se genera independencia y responsabilidad; por lo que esta herramienta es apta para identificar las competencias del personal, o la necesidad de aumentar alguna actividad o persona al proceso. Igualmente, de ser el caso, prescindir de cualquiera de ellas.

Las entrevistas permanentes grupales e individuales a los involucrados en un proceso incrementarán su grado de adaptación y compromiso.

Las políticas establecidas en cada manual, serán evaluadas en este aspecto para determinar la factibilidad de cumplimiento o si es necesario una modificación más exigente o flexible.

- Mediciones

El cálculo de los índices probablemente sea el parámetro clave en el plan piloto, primeramente porque es información cuantitativa y después porque la meta es mejorar el rendimiento en la siguiente medición.

Es un momento oportuno para establecer si los índices establecidos serán de utilidad o requieren de modificaciones. Los mandos altos y el Gerente General podrán evaluar esta distinción.

Se debe tomar en cuenta que algunas mediciones difieren en tiempo y unidad; Y que los responsables dominarán la forma de cálculo del indicador.

Los índices actuales no son reportados a los superiores, no se guardan estadísticas y no sirven para realizar evaluaciones. Con las mediciones, especialmente de los indicadores de desempeño propuestos en el manual se estima:

- Involucramiento de todo el personal que interviene en el proceso.
- Control de acciones negativas.
- Elemento cuantitativo y cualitativo.
- Reconocimiento del trabajador de faltas y malos resultados.
- Incentivos en las acciones positivas.
- Registro estadístico (análisis y evaluaciones)
- Mejoramiento continuo.

Estos cuatro pasos deben ser valorados por los usuarios en la implementación de prueba, para continuar con el siguiente elemento.

4.3. Evaluación y mejoras

La evaluación debe comenzar tan pronto hayan culminado todos los procesos del plan piloto, sin embargo, con el manejo diario del manual, se pudieron ir observando equivocaciones o ajustes que se pudieron corregir sobre la marcha; a pesar de ello, después de seis meses, esos arreglos recién debieran traspasarse a un nuevo plan mejorado.

Esta medición se la realizará después de aplicar el plan piloto que empieza el 1 de enero de 2015, para que en junio del mismo año se tenga con un manual ajustado.

La primera evaluación la realiza el Comité de Implementación junto con el Gerente General, para exponer los resultados obtenidos. El objetivo de la evaluación no solo define si el camino recorrido es positivo o negativo, sino que sienta las bases donde reposará un elemento mejor estructurado. A la final hace una comparación entre lo esperado, comentado en la situación actual de la empresa; y, lo ejecutado, pero con la variable de la realidad. Por lo tanto, los esquemas se restablecen.

Para iniciar formalmente la evaluación, es recomendable reunir por grupos a los responsables de cada proceso y en un taller corto, compartir las expectativas versus la realidad. Se debe tomar en consideración que en estos intercambios de experiencias, está implícitas interpretaciones propias, las mismas que podrían generar conflicto; pero los líderes deben transformar las ideas cuantitativas, y transformarlas en cualitativas y formativas.

Se debe tener suspicacia, porque también ocurre, especialmente en los mandos bajos, quienes con el afán de culminar pronto la entrevista, o por pensar que una observación puede ocasionar su salida del trabajo, prefieren exponer todo positivo. Los líderes deben desarrollar la confianza para que los usuarios expresen el verdadero sentir de su experiencia y demostrar el compañerismo para que el objetivo de la evaluación se concrete más profundamente.

Cada acuerdo llegado en cada evaluación debe ser adherido de manera escrita al manual de proceso cuestionado para el archivo e historial de lo sucedido.

Es importante medir la efectividad de los indicadores de desempeño para comprender si el mecanismo de medición es óptimo; si su aplicación es factible y si afecta al rendimiento.

Realizadas las evaluaciones de todos los procesos se debe montar un análisis de todo el manual, ya que algunos procesos se conectan con otros y sistemáticamente hay afectaciones. La idea es que se solucione todo el procedimiento.

Cuando se mencionó el transformar los resultados cuantitativos en cualitativos y formativos, el enfoque global es la retroalimentación. Es la información que impacta y produce mejora y proviene de cada uno de los sistemas, que tienen su objetivo propio y uno común; y se auto regula para su logro.

Se deben desarrollar todas las mejoras comprendidas los ítems de todos los procesos:

- Objetivo
- Alcance
- Terminologías
- Políticas
- Procedimiento: Flujogramas e Instrucciones aclaratorias
- Registros

- Indicadores de desempeño
- Distribución

Todas las mejoras deben ser diseñadas y escritas, para mostrar a los usuarios, comprobar con ellos su aplicación factible y generar el nuevo documento. Distribuyendo a todos los responsables los nuevos manuales de procesos. En el punto 10 de cada proceso se debe anotar la fecha de modificación. Se archiva el proceso anterior y una copia del nuevo y parte de allí la implementación de la Administración por procesos.

Todo el período de evaluación y retroalimentación, se lo debe desarrollar en poco tiempo; un máximo de quince días para no desorientar a los usuarios que ya cambiaron su paradigma hace seis meses, que no perturbe el desempeño de las actividades empresariales y que no se pierda la continuidad.

4.4. Implementación de administración por procesos

Ahora es cuando viene un trabajo más profesional, después de que las bases están listas, corregidas y mejoradas, es el momento de desarrollar y darle continuidad a esta administración. La comunicación entre áreas y usuarios es fundamental para optimizar los resultados esperados.

Nuevamente, el Gerente Comercial es quien debe liderar el proceso con la participación activa de los miembros del comité y elaborar un plan de trabajo.

Primeramente deben asegurarse que el material físico a entregar a cada usuario cuente con las correcciones y mejoras establecidas en los quince días anteriores. La técnica prácticamente está estructurada; los usuarios han sido motivados y capacitados; y, la ejecución de las etapas secuenciales son las que hay que dirigir.

El personal responsable del manejo y usuario de cada uno de los procesos es el punto de partida de la correcta implementación. Su entendimiento del funcionamiento del sistema es fundamental. Hay que estar pendientes del cumplimiento y comprensión de lo expuesto en el manual.

Cualquier cuestionamiento relacionado con la aplicación de los manuales debió ser solventado en el período de prueba; actualmente es necesario que todo el personal comience a aplicar lo experimentado y avance más rápidamente en las aplicaciones.

El período de implementación de la Administración por Procesos es subjetivo, ya que al terminar el tiempo de prueba, la ejecución se convierte en un trabajar diario, y lo que debieran aparecer, son nuevos procesos que perfeccionen las actividades operativas ya establecidas.

Generalmente, la aparición de nuevos procesos se puede dar después del período de prueba, pero como el personal es inexperto, no domina el nuevo manejo por procesos, es por ello que en la implementación, los usuarios pueden discernir sobre la necesidad de crear nuevos procesos que perfeccionen la objetividad de los ya existentes.

La Mejora Continua es un concepto para pulir las acciones y facilitar la gestión del negocio en los siguientes aspectos:

- Reducción en la aplicación del tiempo en cada uno de los procesos.
- Mejora el nivel del servicio hacia el cliente externo e interno.
- Reducción de costos.
- Disminución de la carga administrativa.
- Cumplimiento de funciones propias.
- Aumento de rendimiento.
- Perfeccionamiento en el Know How.

Durante el período de implementación se realizarán todas las consideraciones necesarias para el desarrollo de un manual perentorio que adaptará las mejoras cuando los usuarios y el comité de implementación crean conveniente. El comité de implementación, el Gerente General o los usuarios, pueden revisar cualquier momento las aplicaciones de los manuales y hacer el proceso respectivo para implementar cambios o mejoras.

Los encargados de medir los indicadores de desempeño monitorearán los resultados y darán el seguimiento necesario para que éstos sean mejores conforme avance el tiempo con este tipo de administración.

Con estas aplicaciones, se considera que la Administración por procesos quede finalmente implementada, y el paso hacia una mejor gestión quede establecido. Tan solo hace falta la responsabilidad en su aplicación y la constancia en las acciones. Los líderes de la empresa son los protagonistas de que esta decisión tomada, mejore la rentabilidad de la empresa y la visión hacia los clientes.

CONCLUSIONES

- La aplicación de una asesoría externa para mediar el choque generacional en la administración de UNIFER PONCIANO es preciso, y así, evitar conflictos familiares sobre una decisión laboral.
- La administración por procesos, reúne todas las actividades que se desarrollaban de manera rústica, se aplica la técnica moderna, que se refiere a la teoría de gestión por procesos y se obtiene un resultado combinado y mejorado. Donde las bases permanecen siendo las que los primeros propietarios sembraron, pero en las modificaciones se aplican las mejoras para las necesidades actuales que ansían los nuevos líderes.
- La aplicación de la administración por procesos es la base estratégica, que proporciona conocimientos a los usuarios, optimización de resultados, mejora en el rendimiento, profesionalismo.
- Con la adaptación de la administración por procesos, se obtiene un instrumento de aprendizaje, capacitación y consulta para el personal que labora en la empresa y para los que ingresen en adelante. La inducción al ingresar a UNIFER PONCIANO será más efectiva.
- El cambio de tipo de administración genera resistencia en los subordinados, y ansiedad en los jefes y propietarios, por tal razón, estas condicionantes deben ser tomadas en cuenta para que el personal se adapte al cambio con paciencia y tolerancia.

- Existe mucha literatura sobre la administración por procesos, pero no representan la fórmula para preparar un manual de procesos acorde a las necesidades de UNIFER PONCIANO. Para elaborarlo, hay que entender la realidad de la empresa y las funciones de los usuarios.
- Es indispensable la participación activa de todos los trabajadores de UNIFER PONCIANO, ya que son ellos quienes realizan las actividades y conocen mejor que nadie que es lo conveniente para optimizar su trabajo. Su compromiso y capacitación son variables influyentes en el resultado.
- El manual de procesos es un elemento de control, que fortifica los componentes internos para responder a las eventualidades laborales y comerciales, y las demandas del mercado.
- La administración por procesos es una herramienta que servirá a UNIFER PONCIANO para mejorar la visión ante todos los entes internos y externos. De igual manera, es una preparación para las demandas futuras del mercado. Por ejemplo, si el grupo UNIFER S.A. decidiera fusionarse, este concesionario tiene ventaja al haber experimentado con procesos y obtener beneficios con respecto al resto el momento de la negociación, debido al know how. Hay que reconocer que este adelanto administrativo implica ahorro de recursos, y facilita la aplicación del modelo.
- Esta operación puede ser el punto de partida para que el resto de concesionarios adopten la misma postura y piensen en la administración por procesos como una opción de desarrollo.
- UNIFER PONCIANO, al implementar la administración por procesos, deja en claro su necesidad por optimizar la efectividad. Este mecanismo puede cumplir plenamente su objetivo con la responsabilidad de todo el personal y la continuidad de sus líderes.

RECOMENDACIONES

Si se consideran algunos aspectos en la implementación de la Administración por Procesos, la herramienta puede ser más ventajosa. A continuación destaco las apreciaciones que generan estos beneficios:

- Evitar el conflicto entre las opiniones de las diferentes generaciones, es primordial para que el proceso se lleve a cabo de una manera efectiva. Para ello, deberían considerar que las personas, miembros del comité, no pertenezcan a la familia y tengan un enfoque neutral. De esta manera, las decisiones son objetivas y equitativas. En toda la ejecución hay que recordar a los familiares, que cumplen funciones en la empresa, el objetivo de la gestión y la colaboración para separar entre lo familiar y lo empresarial.
- Se debería analizar la contratación de un especialista en Psicología laboral, para que guíe óptimamente la estabilidad emocional del personal en el cambio de tipo de administración, trate atinadamente las realidades de los trabajadores y maneje óptimamente sus reacciones; para que la adaptación sea armónica, en menor tiempo y aprovechando de mejor manera los recursos.
- Programar revisiones periódicas del manual de procesos y de la metodología diseñada para la implementación de la nueva administración, pueden ser fundamentales para un óptimo seguimiento.
- Profundizar la comunicación en la empresa por medio de carteleros y correos electrónicos a los colaboradores, donde se resalte la importancia de los procesos, el organigrama jerárquico y los objetivos del programa; con reuniones periódicas entre

el comité y los usuarios, con el afán de mantenerse informados sobre el estado de la implementación y el manejo de novedades.

- El uso de un sistema contable que fortifique y complemente a los procesos es esencial, donde cada usuario acceda con su clave a plasmar sus funciones específicas y guarde un registro amigable y completo que permita ejercer mediciones cuantificables.
- Al ser una herramienta de interés para toda la empresa; los manuales deben ser desarrollados profesionalmente, de redacción fácil, escritos con diseño amigable, letra legible, separaciones idóneas, revisados ortográfica y caligráficamente. Esto se debe a que los principales usuarios pertenecen al personal operativo, además, hay que considerar la renovación de trabajadores de acuerdo a los indicadores de desempeño, por lo tanto debe madurarse la idea de que todo el personal será inexperto desde el arranque.
- Esta implementación representa gastos; cada uno de ellos debe ser determinado si es o no necesario, decidiendo que es lo que aporta para una mejor adaptación. Por ejemplo, no se debería imprimir los manuales en hojas tipo cartulina, pero, cada usuario, sí debería tener su propio manual, por lo tanto hay que ilustrarlos en hojas económicas con el equipo de protección idóneo (carpeta reforzada) para que su interior no se arruine.
- La constancia y esfuerzo son dos de virtudes que los líderes verdaderos utilizan para que un proyecto se concrete y cumpla con sus objetivos. Entre otras, me parece que estas son las que se deberían aplicar para asegurar un trabajo que cumpla con las expectativas y aporte al rendimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDANA de Vega Luz Ángela- (2011). Administración por Calidad, Primera edición, Bogotá – Colombia. Alfaomega colombiana,
- BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001). Administración de los recursos humanos, 12a. edición, South Western – Estados Unidos. International Thomson Editores S.A.
- BULFIN Robert, SLIPPER Daniel. (1999). Planeación y control de la producción, primera edición, Mc Graw –Hill. México D. F. –México. Interamericana editores.
- EL HOY. (2012). Diario ecuatoriano, 18 de abril de 2012
- ERTEL Danny. (2004). Negociación 2000, La colección de Conflict Management, primera edición, Mc Graw –Hill. Cambridge – Estados Unidos. Interamericana editores.
- HERNÁNDEZ ORTÍZ María de Jesús. (2006). Casos Prácticos de administración y organización de empresas, primera edición. Madrid – España. Ediciones Pirámide.
- KRAJEWSKI Lee J., RITZMAN Larry P. (2000). Administración de Operaciones y Estrategia de análisis, 5ª edición. México. Pearson Educación.
- MUCHINSKY Paul M. (2000). Psicología aplicada al trabajo, Una introducción a la psicología organizacional, Sexta edición. México D.F. – México.
- NEUBAUER Fred, LANK Alden G. (1998). Its Governance for sustainability. New York City – USA. Routledge.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José Antonio. (2010). Gestión por procesos, 4ª edición. Madrid – España. Esic Editorial.

- ROBBINS, Stephen P. (2004). Comportamiento organizacional, 10ª edición. México. Pearson Educación,
- SUMMERS Donna C.S. (2006). Administración de la calidad, Primera edición. México. Pearson Educación.
- THOMPSON Arthur, STRICKLAND III A. J. (2005). Administración estratégica, Textos y Casos, Décimo tercera edición. México D. F. – México. Mc Graw –Hill Interamericana editores.
- The World's Billionaries List, The Best Family Bussines, recuperado el 17 de junio de 2011 de <http://www.forbes.com>

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES DE UNIFER PONCIANO.

(ENTREVISTA A GERENTE GENERAL, GERENTE COMERCIAL, GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO, ADMINISTRADOR Y CONTADOR).

1.- ¿Cuáles son los procesos que identifican a UNIFER PONCIANO?

2.- ¿Cuál es el objetivo de cada proceso?

3.- ¿Hay algún manual para la ejecución de algún proceso?

4.- ¿Cómo realiza la medición de sus subalternos?

5.- ¿Cómo mide la satisfacción del cliente?

6.- ¿Cómo mide la satisfacción de un colaborador?

7.- ¿Cómo mide usted la satisfacción de sus jefes?

8.- ¿Considera que podría mejorar su gestión?

9.- ¿Cómo mejoraría su gestión?

10.- ¿Está dispuesto a desarrollar un manual de procesos?

FORMATO PRELIMINAR (Entrevista a todo el personal)

NOMBRE:

CARGO:

1.- Por favor, detalle las actividades que usted realiza en UNIFER PONCIANO

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

7.-

8.-

9.-

2.- De las actividades que detalló, comente con qué persona (compañero de trabajo, proveedor, cliente, propietario) usted interactúa para que se desarrolle perfectamente.

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

7.-

8.-

3.- De todas las actividades que usted realiza, seleccione las 3 que considere más importantes, y comente por qué son importantes.

1.-

2.-

3.-

4.- Quién considera que es la persona más importante en las 3 actividades descritas anteriormente:

1.-

2.-

3.-

5.- ¿Cómo puedo medir la efectividad de esas 3 actividades?

1.-

2.-

3.-

Muchas gracias por su colaboración.