



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño del sistema de administración por procesos para la empresa
MOBILARE S.A. En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en el
año 2012**

Trabajo de fin de titulación

AUTOR: Suárez Enríquez, Edwin Bernardo

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente, Mg.

Centro Universitario Quito
2013

Certificación

Magister.

Gerardo Vicente Torres Pereira

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Diseño del sistema de administración por procesos para la empresa MOBILARE S.A. En la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, en el año 2012" realizado por el profesional en formación: Suárez Enríquez Edwin Bernardo; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f).....

Cl:

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Edwin Bernardo Suárez Enríquez, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autor: Edwin Bernardo Suárez Enríquez

Cédula: 171316445-5

DEDICATORIA

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

A mis padres porque creyeron en mí, impulsándome a seguir adelante con su ejemplo de superación y entrega, motivándome día a día para alcanzar mis metas, gracias por fomentar en mí el deseo de superación.

A mis hermanas, por su constante amor inexplicable para mi superación personal, porque siempre me han apoyado incondicionalmente.

A Rosa Elena por haber estado en los momentos difíciles y apoyarme cuando más lo necesitaba al darme palabras de aliento.

A mi sobrino, Gabriel, para que veas en mí un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes y personal administrativo de educación a distancia quienes me han ayudado durante el largo camino, brindándome su orientación y apoyo siempre con profesionalismo ético.

Igualmente a mi maestro director de tesis el Ing. Gerardo Torres quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix

CAPÍTULO I

GENERALIDADES..... 1

1.1. Principios de la administración por procesos.....	1
1.2. Enfoques modernos de la administración por procesos.....	2
1.3. Administración por procesos y la globalización.....	4
1.4. La competitividad.....	4
1.5. Manuales de procedimientos.....	5
1.5.1. Importancia de los manuales de Procedimientos.....	5
1.5.2. Partes de un Manual de Procedimientos.....	6
1.5.3. Diagrama de procesos.....	9
1.5.4. Mapas estructurales de procesos.....	9
1.5.5. Las ventajas de los manuales de procedimientos.....	10
1.5.6. Elaboración de los manuales de procedimientos.....	11
1.5.7. Recomendaciones generales para la presentación de los manuales de procedimientos.....	12
1.5.8. Uso del manual de procesos.....	13

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA MOBILARE S.A..... 15

2.1. Descripción general de la Empresa.....	15
2.2. Desarrollo del FODA de la empresa MOBILARE S.A.....	18
2.3. La organización.....	19
2.3.1. Análisis comparativo del actual esquema administrativo de la empresa MOBILARE S.A.....	19
2.3.2. Orgánico estructural.....	20
2.3.3. Descripción de la estructura administrativa actual.....	20
2.3.4. Descripción de la jerarquía administrativa por procesos.....	21
2.3.5. Mecanismos de control.....	27
2.3.6. Definición del esquema administrativo por procesos de la empresa MOBILARE S.A.....	28

CAPÍTULO III LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

3.1. Identificación de macro procesos y procesos.....	30
3.2. Procesos estratégicos.....	31
3.2.1. Elaboración de la planificación estratégica.....	31
3.3. Procesos clave.....	39
3.3.1. Ventas.....	39
3.3.2. Proceso de adjudicación.....	45
3.3.3. Recepción de muebles.....	50
3.3.4. Entrega de muebles.....	56
3.4. Procesos de apoyo.....	61
3.4.1. Servicio postventa.....	61
3.4.2. Facturación y cobro.....	65

CAPÍTULO IV ESTRATEGIA PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS..... 70

4.1. Estructura de la planificación estratégica por procesos.....	70
4.1.1. Plan Estratégico.....	70
4.2. Documentación de procesos.....	72
4.3. Mapa de procesos.....	75
4.4. Procesos clave.....	77
4.4.1. Ventas.....	77
4.4.2. Adjudicación.....	78
4.4.3. Recepción.....	79
4.4.4. Entrega.....	80
4.5. Nuevo organigrama administrativo funcional.....	81
4.6. Establecimiento de responsabilidad del personal.....	82
4.7. Recursos para la difusión de los procedimientos.....	89
4.7.1. Objetivo de la difusión.....	89
4.7.2. Lo que el expositor debe conocer.....	89
4.7.3. Mapa de contenidos.....	89
4.7.4. Componentes de cada procedimiento.....	91
4.7.5. Duración del programa de difusión.....	91
4.7.6. Presupuesto.....	92
4.7.7. Administración.....	92
4.7.8. Costo beneficio.....	92
4.7.9. Mejoramiento continuo de los procesos.....	93
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	98

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo se presenta el diseño de un Sistema de Administración por Procesos para la Empresa MOBILARE S.A. de Quito, organización que se dedica a la comercialización de muebles para el hogar y la oficina. El diagnóstico muestra una gestión funcional caracterizada por desperdicios que le generan elevados costos, por lo que se plantean los procesos: gobernantes, clave y de apoyo para mejorar su productividad y competitividad. Con la planificación estratégica (proceso gobernante) se establece el mapa de ruta a seguir por la Empresa en la línea del tiempo, para el logro de sus objetivos y el futuro anhelado (visión); mientras los procesos clave se formulan de acuerdo a la teoría de Michael Porter (cadena de valor) y lo conforman: ventas, adjudicación, recepción y entrega, los cuales inciden directamente en el producto que recibe el cliente; finalmente, los procesos de apoyo lo conforman el servicio postventa y la facturación y cobro. Al sistema de administración por procesos se acompaña la difusión para el personal involucrado en su ejecución y los lineamientos para la mejora continua propuesto por Edwards Deming.

ABSTRACT

This paper presents the design of a Management System for Business Processes MOBILARE S.A. Quito, an organization dedicated to the marketing of home furniture and office. The diagnosis shows a functional characterized by waste management that generate high costs, so that processes arise rulers, key and support to improve their productivity and competitiveness. With strategic planning (ruling process) provides the road map to be followed by the Company at the time line for achieving their objectives and desired future (vision), while the key processes are formulated according to the theory Michael Porter (value chain) and make sales, award, receipt and delivery, which directly affect the product received by the customer, and finally support processes is made the customer service and billing and collection. The delivery system in the diffusion processes for personnel involved in its implementation and continuous improvement guidelines proposed by Edwards Deming.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Principios de la administración por procesos

“Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios, esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de éste, deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida”.¹

Para una buena administración siempre se debe tener en cuenta que un principio fundamental es la coordinación ya que se refiere a la forma adecuada de llevar todas las acciones o actividades que la institución realiza.

"Fayol enumera 14 principios de administración que son":²

- a. **La división del trabajo:** Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.
- b. **La autoridad y responsabilidad:** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad.
- c. **Disciplina:** Es la obediencia manifestada hacia la empresa desde su parte social y esta se da gracias a buenos jefes en todos los grados, juntas más claras y equitativas y sanciones correctamente aplicadas.
- d. **Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.
- e. **Unidad de dirección:** La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

¹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. (2005). **Administración**, Octava Edición, México Pág. 30.

² HURTADO CUARTAS, Darío (Julio 2008). **Principios de Administración**, Primera Edición. Pág. 75.

- f. **Subordinación de los intereses particulares del interés general:** Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.
- g. **Remuneración de personal:** El pago a los empleados debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado.
- h. **Centralización:** Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.
- i. **Jerarquía:** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
- j. **Orden:** El personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.
- k. **Equidad:** Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.
- l. **Estabilidad del personal:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y depuse si así se requiere mudarlo de ahí.
- m. **Iniciativa:** Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.
- n. **Unión de personal:** Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

El autor Fayol hace referencia a los principios más importante que una organización debe tener en cuenta para un buen manejo de la misma y de esa manera no tenga ningún inconveniente o fracaso a futuro.

1.2. Enfoques modernos de la administración por procesos

Los sistemas administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de empresa, independientemente cual sea la actividad económica de éstas, si no tenemos un sistema organizado y claro para poder mejorar cada día el servicio hacia nuestros clientes no podrá ser una empresa exitosa.

Para esto se utilizan los siguientes enfoques:

- **Estrategia organizacional:** Este principio es utilizado en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que las empresas elaboran un plan estratégico como: valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa.
- **Equipos de alto desempeño:** Este tipo de administración es diferente a las demás, porque se enfoca más a los empleados que a la manera de cómo se debe administrar. Los líderes o administradores siempre están en busca de capacitar a sus empleados y en muchas ocasiones por la capacidad de sus empleados las decisiones administrativas son tomadas por el mismo grupo, por lo que el gerente es considerado un supervisor.
- **Benchmarking:** Del inglés "benchmark", acción de tomar un objeto como modelo con el fin de comparar la propia. Este modelo es un proceso que siempre se sigue actualizando, donde se toma a una empresa líder en cada mercado como modelo, luego cada empresa determina los aspectos que necesitan mejorar y los compara con la empresa modelo y aplica las practicas que utiliza la empresa para mejorar las suyas.
- **Reingeniería:** Este enfoque es aplicado en las empresas para revisar procesos y cambiar lo que se crea conveniente, para mejorar costo, calidad, servicio y rapidez de las empresas. Muchas empresas utilizan ese enfoque para saber que debe hacerse en la compañía y como se debe hacer. Este tipo de enfoque no se encarga de mejorar los procesos que ya existen en las empresas, sino que sé que se encarga de buscar nuevos procesos para implementarlos en la empresa.
- **Calidad total:** Es un enfoque que se utiliza para garantizar el crecimiento y la rentabilidad, mejorando la atención que se les dé a los clientes y evitando que se realicen desperdicio de recursos en la empresa. Se logra con la participación de todos los empleados con conocimientos de estrategias administrativas.

1.3. Administración por procesos y la globalización

La globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los crecientes flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos.

Así la globalización es un proceso inevitable. El mundo ha comenzado a ser más homogéneo, y las distinciones entre los mercados nacionales son insignificantes. Además, para sobrevivir, debemos entender la importancia de la apertura de nuestro mercado para nuestras compañías y competidores.

Dentro de este contexto surgen grandes empresas a la conquista del mercado, entre éstas tenemos: corporaciones multinacionales, que mantienen operaciones importantes en más de un país en forma simultánea, pero que las administran a todas desde la sede en el país de origen; corporaciones transnacionales, que mantienen operaciones importantes en más de un país, en forma simultánea, y descentraliza la toma de decisiones en cada operación al país local.

En la actualidad, existen grandes oportunidades para que las organizaciones puedan penetrar en nuevos mercados, llegar a más y más potenciales compradores de sus productos, y ampliar sus horizontes empresariales. Es cierto que la globalización presenta como contrapartida una fuerte competencia, pero para las empresas que se encuentren preparadas y listas, esto no representará mayores dificultades.

1.4. La competitividad

Es aquella capacidad de las empresas de un país para diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas establecidas en otros países.

Esto significa que los patrones de calidad deben estar en función a los requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

Ventaja competitiva.- Es la ventaja o ventajas que posee una empresa ante otras del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Estas ventajas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

1.5. Manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

1.5.1. Importancia de los manuales de Procedimientos

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización". (p.54). Es por ello que es importante que una empresa tenga manuales de procedimientos ya que ayudan a controlar que las funciones no se dupliquen, o que uno de los trabajadores no esté cumpliendo con su función específica.

1.5.2. Partes de un Manual de Procedimientos

Los componentes básicos del manual de procesos son:

1. Elaboración del manual de funciones, que consiste en:

- Identificar al área responsable del procedimiento, su código, denominación y las unidades que intervienen en su desarrollo.
- Con base en la simbología establecida, se determinan los símbolos que deben utilizarse en el diseño del diagrama, dependiendo de la modalidad o naturaleza de cada una de las etapas definidas en los formatos. El punto de partida de todo diagrama se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco la palabra "INICIO". En el ejemplo se puede observar que la primera etapa está representada por un rectángulo, identificado con un conector, una flecha direccional y la descripción de los documentos de comunicación y archivos correspondientes. Asimismo, se debe enumerar las etapas con el número que le corresponda en el extremo superior derecho.
- Las siguientes etapas son diagramadas conforme a lo descrito anteriormente. Por ejemplo: las líneas direccionales señalarán la secuencia de etapas que se desplazan dentro del ámbito de responsabilidad de la unidad administrativa que precede a la nueva etapa, determinando su dirección con una punta de flecha.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se presentan dos alternativas, deberán representarse inmediatamente después de la actividad el símbolo de toma de decisión (rombo) y deberá anotarse la palabra "*procede*" de estas dos alternativas:







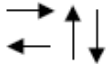
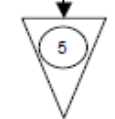


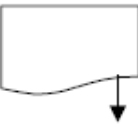


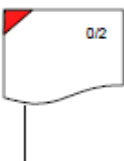
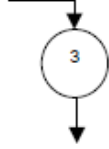
Primera: en el caso de que el producto esperado no satisfaga los requerimientos establecidos, ésta se calificará como "*no procede*", lo cual se simbolizará con un "NO" sobre una línea y un conector circular en cuyo

centro se anotará el número de la etapa en la que deba reiniciarse el proceso, y:

Segunda: contempla la posibilidad afirmativa “*si procede*”, en la que se describirá la conclusión de la etapa, señalándose con un “SI” la instrucción correspondiente.

- A semejanza del inicio la conclusión del procedimiento debe simbolizarse mediante una línea direccional y una elipse en el extremo, en cuyo espacio se anotará la frase “FIN” ó “TÉRMINO”.
- El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la descripción de ésta, la que se encuentra descrita en el procedimiento.

Grafico 1: Simbología utilizada en diagramas de procesos

	DISTRIBUCIÓN. INDICA QUE UN DOCUMENTO UTILIZADO, ES DISTRIBUIDO EN UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.		TERMINAL. INDICA EL INICIO O TERMINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.		ACTIVIDAD. REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD, RELATIVA A UN PROCEDIMIENTO.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA. INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES CAMINOS ALTERNATIVOS.		ARCHIVO DEFINITIVO. REPRESENTA UN ARCHIVO COMÚN Y CORRIENTE, DONDE SE CONSERVA UN DOCUMENTO PERMANENTEMENTE.		CONECTOR DE PÁGINA. REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE, EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN. CONECTA LOS SÍMBOLOS SEÑALANDO EL ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS ACTIVIDADES.		ARCHIVO TEMPORAL (ENTRA A). REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL. EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE VOLVERÁ A UTILIZAR EL DOCUMENTO.		ARCHIVO TEMPORAL (SALE DE). REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL, EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE ARCHIVO TEMPORALMENTE EL DOCUMENTO.
	LÍNEA DE COMUNICACIÓN. REPRESENTA LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN DE UN LUGAR A OTRO, MEDIANTE LAS LÍNEAS TELEFÓNICAS, TELEGRÁFICAS, DE RADIO, ETC.		USO DESCONOCIDO, INDICA QUE SE IGNORA EL USO APLICADO A UN DETERMINADO FORMATO GENERALMENTE POR PERSONAS O INSTITUCIONES AJENAS A LA SECRETARÍA.		CONECTOR DE PÁGINA (FIN DE PÁGINA). REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUARÁ. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.
	CONECTOR DE PÁGINA (INICIO DE PÁGINA). REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE DE LA QUE PROVIENE. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.		DOCUMENTO. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO EL TRIÁNGULO OSCURO EN LA PARTE SUPERIOR IZQUIERDA, SIGNIFICA QUE SE GENERA EL NÚMERO DE LA PARTE SUPERIOR DERECHA, INDICA No. DE ORIGINAL (0) Y COPIAS (2) DEL DOCUMENTO.		CONECTOR DE ACTIVIDAD. REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE DE UNA ACTIVIDAD DEL PROGRAMA, CON OTRA PARTE DEL MISMO, PUDIENDO ESTAR EN LA MISMA PÁGINA O DE UNA PÁGINA A OTRA EL NÚMERO INDICA LA ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO EN CUESTIÓN.

Fuente: Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI)

2. Objetivo, indica la razón de ser del manual.

3. Alcance, que delimita el inicio y el final del manual.
4. Participantes, que describe las personas o áreas que intervienen en el proceso.

Cuadro 1: Participantes de un proceso

SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1. Etapa inicial o de diagnóstico	1.1 Actividad 1.2 Actividad 1.3 Actividad, etc.	Gerencia general Grupo de trabajo
2. Etapa de recopilación de información	2.1 Actividad 2.2 Actividad 2.3 Actividad, etc.	Grupo de trabajo
3. Etapa de aplicación de procesos	3.1 Actividad 3.2 Actividad 3.3 Actividad, etc.	Grupo de trabajo Jefes departamentales
4. Etapa de verificación de los procesos	4.1 Actividad 4.2 Actividad 4.3 Actividad, etc.	Gerencia general Grupo de trabajo
5. Etapa de evaluación de procesos	5.1 Actividad 5.2 Actividad 5.3 Actividad, etc.	Gerencia general Grupo de trabajo
6. Etapa de entrega de informes, conclusiones y recomendaciones	6.1 Actividad 6.2 Actividad 6.3 Actividad, etc.	Grupo de trabajo

Fuente: Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI)
Elaborado por: Edwin Suárez

5. Conceptos, es un punto opcional que es utilizado en ciertos manuales que requieren definiciones por su índole técnica.
6. Políticas, se describen todas las políticas respecto del proceso.
7. Procedimientos, se describen los procedimientos que intervienen en el proceso. En este punto suele incluirse el flujograma de cada procedimiento que permite una mejor visualización de los procedimientos.

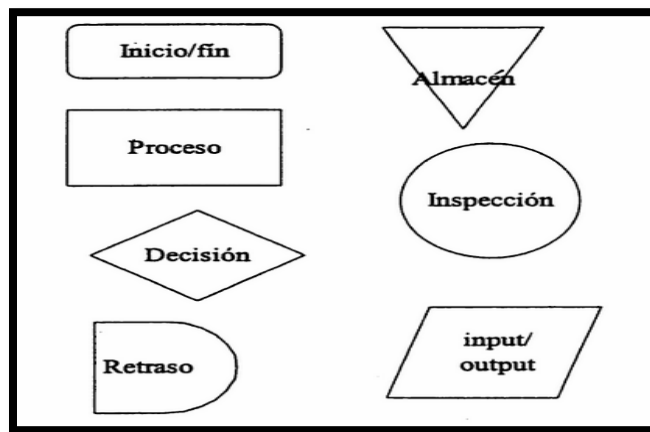
8. Anexos, se incluyen formatos y documentos que se requieren conocer para la adecuada realización del proceso. También se puede incluir base legal que tenga referencia al proceso.

1.5.3. Diagrama de procesos

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de los pasos de un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia.

El diagrama de flujo del ANSI por sus siglas en inglés (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense) utiliza una simbología estándar para la representación de los procesos. Esta simbología estándar permite que el proceso sea fácil de entender y leer. Analizando los símbolos más comunes se tienen los siguientes:

Gráfico 2: Diagrama de flujo ANSI



Fuente: (Alarcón Gonzales, 1999)
Elaborado por: Edwin Suárez

1.5.4. Mapas estructurales de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente un servicio correcto que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos. El que se recomienda utilizar en la Universidad de Cádiz es el siguiente:

- **Procesos claves:** Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente y a sus requisitos.
- **Procesos estratégicos:** Son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización.
- **Procesos de apoyo:** Son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos.

1.5.5. Las ventajas de los manuales de procedimientos

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de la Empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la Empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutarse.

1.5.6. Elaboración de los manuales de procedimientos

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

- a. Definir el contenido:
 - Introducción.
 - Objetivos.
 - Áreas de aplicación.
 - Responsables.
 - Políticas.
 - Descripción de las operaciones.
 - Formatos.

- Diagramas de flujo.
- Terminología.
- b. Recopilación de información.
- c. Estudio preliminar de las áreas.
- d. Elaboración de inventario de procedimientos.
- e. Integración de la información.
- f. Análisis de la información.
- g. Graficar los procedimientos.
- h. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
- i. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

Las fuentes de información más comunes son:

- Archivos de la empresa.
- Directivos, ejecutivos asesores y empleados.

Los métodos para compilar la información son:

- Encuestas.
- Investigación documental.
- Observación directa.
-

1.5.7. Recomendaciones generales para la presentación de los manuales de procedimientos

1) Presentación:

- a. Logotipo.
- b. Nombre de la empresa.
- c. Lugar y fecha de elaboración.
- d. Responsables de la revisión y autorización.
- e. Índice con la relación de capítulos que forman el manual.

- f. Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- g. Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- h. Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- i. Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

2) Revisión, aprobación, distribución e implantación

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

3) Actualización

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados. Mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.

1.5.8. Uso del manual de procesos

Los manuales de procesos son muy útiles para todo tipo de empresas sean públicas o privadas. Las organizaciones líderes a nivel mundial los usan porque optimiza resultados y recursos que de otra manera se despilfarraría o no llegara a cumplir el objetivo por el cual esos recursos fueron asignados.

Los manuales de procesos nos facilitan obtener un certificado ISO para algún proceso que necesitamos implementarlo y la Entidad estos certificados nos ayudan a ser más competitivos a nivel internacional.

El implementar manuales de procesos debería ser una norma extendida en nuestras organizaciones, pues son una buena herramienta, especialmente a la hora de entrenar o capacitar a personal nuevo.

Cambiar la cultura organizacional es algo difícil, más en un país en el que los conceptos de planificación y normalización suenan como algo lejano y que solo es aplicable en las empresas de los países del mundo desarrollado, pero por algún lado debemos comenzar y debe ser creando conciencia de que es necesario un cambio, cambio que debe comenzar en nosotros y luego en los demás.

El manual de procesos y procedimientos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mandato constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada.

El manual se basa en un modelo de operación por procesos, lo que permite administrar la entidad privada como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macroprocesos y procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Institución.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA MOBILARE S.A.

2.1. Descripción general de la Empresa

La Empresa MOBILARE S.A., fundada el 12 de julio de 2004, está ubicada en la Av. 6 de Diciembre N32-611 y Bossano; comercializa muebles de estructura mixta para el hogar y la oficina tales como: divisiones modulares piso techo, estaciones y superficies de trabajo, credenzas, archivadores fijos y móviles, sillonería, stands de exhibición, otros; entre sus principales clientes están las pequeñas, medianas y grandes empresas del mercado ecuatoriano; y, actualmente no dispone de una organización administrativa por procesos, respondiendo de manera improvisada, a las demandas de los clientes.

El escenario ideal en que se visualiza a futuro la Empresa, consiste en ser una de las diez mejores en la comercialización de muebles en el año 2015, pero la gestión tradicional de trabajo caracterizada por la falta de definición de responsabilidades, duplicación de tareas, tiempos y recursos, están generando desperdicios, los cuales se han convertido en los principales generadores de gastos, limitando su productividad.

Los objetivos establecidos por la Empresa expresan lo siguiente:

a) Objetivo General

- Comercializar muebles para el hogar y la oficina de primera calidad, de modo eficiente y bajo estándares internacionales.

b) Objetivos Específicos:

- Aplicar estrategias de efectividad en los procesos realizados por la empresa.
- Incrementar la satisfacción del cliente a través de un servicio personalizado y adecuado asesoramiento.
- Determinar las necesidades de los trabajadores de tal manera que se puedan solucionar, y mejorar su bienestar en la empresa.
- Lograr que las ventas de muebles para el hogar y la oficina se incrementen un 20% a nivel nacional con respecto al periodo anterior.
- Incrementar la penetración de nuestros productos en un 15% en el mercado local.
- Iniciar un plan de visitas a clientes corporativos e institucionales con el fin de atraer clientes con una mayor capacidad de compra.

Mientras sus valores corporativos expresan lo siguiente:

- **Integridad:** Guardar respeto hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo y con la empresa y velar por su prestigio. Cuidar la buena conservación de los bienes, presentarse puntualmente al trabajo y acatar las normas internas.
- **Responsabilidad:** Cumplir con oportunidad las actividades propias y por las del personal que está a su cargo, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la empresa.
- **Transparencia:** Aplicar los reglamentos y normas internas de manera precisa y permanente; ejecutando las actividades y los procedimientos respectivos, propiciando la participación proactiva del recurso humano de la empresa de tal forma que se garantice un trato justo y equitativo.

Las políticas adoptados por la Empresa consisten en:

- Mantener relaciones de cordialidad con los trabajadores y las organizaciones sindicales.
- Proteger la salud de los trabajadores mediante la implementación de seguros de vida en los cuales la empresa pagara el 50% y el trabajador el otro 50%.
- Difundir el Plan Estratégico a todos los trabajadores, como instrumento de fortalecimiento y desarrollo de la Empresa mediante la socialización del mencionado plan.
- Implementar cada 15 días reuniones de trabajo y capacitación a los vendedores para que conozcan las características técnicas de nuestros productos en las instalaciones de la Compañía
- Implementar sistemas de reclutamiento de personal. Contratar personal bajo la modalidad por horas, no priorizar la tercerización de recursos humanos. Elaborar contratos de trabajo en relación de dependencia de acuerdo a un plan retributivo de remuneración legal que este acorde con la experiencia, méritos y capacidad de los colaboradores.
- Reportar mensualmente informes sobre indicadores e índices de gestión y tomar los correctivos necesarios.
- Efectuar un proceso de mejoramiento continuo de las actividades empresariales que permitan, alcanzar una adecuada eficiencia del trabajo, con la implementación de índices de gestión.
- Realizar las acciones que permitan cumplir con los índices de Calidad del 90% demandado por los trabajadores y clientes.
- Mejorar el local de atención al público, apertura de dos nuevos locales. Optimizar el proceso de atención al cliente en un 30%.
- Buscar financiamiento para la ejecución de los proyectos futuros.
- Elaborar un plan de expansión de la empresa y ponerlo en marcha en un plazo de 30 días.

2.2. Desarrollo del FODA de la empresa MOBILARE S.A.

El FODA es una herramienta analítica que se puede utilizar para facilitar, sistematizar la situación global que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.³

- **Las Fortalezas:** es un análisis interno de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- **Las Debilidades:** Son los aspectos negativos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son los puntos débiles de la organización.
- **Las Amenazas:** Están compuestas por un análisis externo de los puntos débiles que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.
- **Las Oportunidades:** Son las posibilidades que presenta el mercado de acuerdo a un análisis externo, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con puntos fuertes que mejoren su productividad.

A continuación se presente la matriz FODA de la Empresa MOBILARE S.A., obtenida mediante el trabajo del grupo focal, integrado por el personal de la Empresa.

³ LUTZ, Richard & WIETZ, Barton, Posicionamiento de Marca, McGraw-Hill

Cuadro 2: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para la atención y asesoramiento a los clientes • Los productos que se venden son accesibles en economía. • Ubicación zonal altamente comercial 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente de mercado en cuanto a muebles de madera. • Beneficiarse de los nichos de mercado no explorados por la competencia con nuevos productos innovadores.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de empresa que comercializan muebles para el hogar y • Innovación de nuevos diseños de muebles para el hogar y la oficina a mejores precios • Falta de cobertura logística para la entrega de nuestros productos al consumidor final 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los precios de los muebles del hogar y de oficina no son competitivos de ganar demanda de nuevos clientes. • Problemas externos no controlables: como la inflación, inestabilidad política y económica, entre otros. • Entrada de nuevas empresas al mercado

Fuente: Focus group aplicado a la Empresa MOBILARE S.A.
Elaborado por: Edwin Suárez

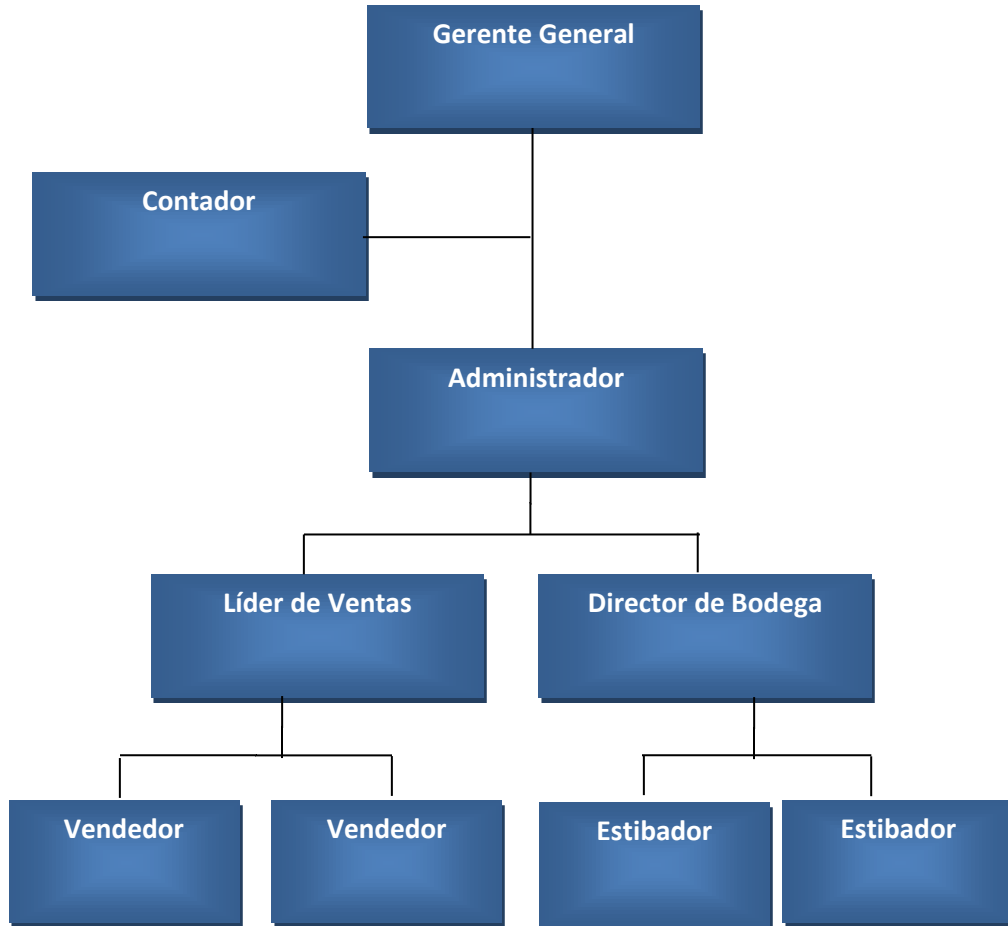
2.3. La organización

2.3. 1 Análisis comparativo del actual esquema administrativo de la empresa MOBILARE S.A.

Como se mencionó anteriormente la empresa carece de una organización administrativa, por lo tanto también su esquema es inexistente, no obstante se puede deducir que su esquema básico está formado por 8 personas.

2.3. 2 Orgánico estructural

Gráfico 3: Estructura orgánica tradicional de la Empresa MOBILARE S.A.



Fuente: Información proporcionada por Gerencia General
Elaborado por: Edwin Suárez

2.3.3. Descripción de la estructura administrativa actual

Como se puede observar en el organigrama anterior quien está a la cabeza de la empresa es el Gerente General pues es quien coordina y planifica la organización de la empresa en general, a su vez el Gerente General cuenta con la colaboración del contador quien realiza las actividades de control económico-financiero de la organización.

El Administrador es el que coordina los procesos diarios que se van a realizar en la empresa, en conjunto con el Líder de Ventas, Director de bodega para que las actividades se realicen en forma organizada.

Finalmente están los vendedores y los estibadores cada uno organizados por el líder de ventas y el Director de bodega respectivamente.

De esta manera es como de manera organizada y planificada se realizan las actividades dentro de la empresa, como se puede observar hay muchos vacíos dentro de los procesos administrativos, por lo que las actividades son poco eficientes.

2.3.4. Descripción de los puestos de trabajo

En la Empresa Mobilare existen varios puestos de trabajo los cuales se describen a continuación

Cuadro 3: Distribución de los puestos de trabajo

Puesto	El Gerente General
Subordinados	Contador, Administrador, Líder de ventas, Director de bodega, vendedores y estibadores
Función Básica	Es el representante legal de la Organización, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Empresa.
Responsabilidades	<p>Junto con los demás funcionarios planea, dirige y controla las actividades de la empresa.</p> <p>Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.</p> <p>Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel del manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de los productos que ofrece la institución.</p> <p>Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e interno, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos que ofrece.</p>

Fuente: Información proporcionada por Gerencia General
 Elaborado por: Edwin Suárez

Cuadro 3: Distribución de los puestos de trabajo

Puesto	El Contador
Depende del:	Gerente General
Subordinados	Administrador, Líder de ventas, Director de bodega, vendedores y estibadores
Función Básica	Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.
Responsabilidades	<p>Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución. Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en el sistema contable a la fecha del Cierre correspondiente</p> <p>Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable</p> <p>Elaborar y validar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual</p> <p>Preparar los Estados Financieros para la toma de decisiones por parte de la gerencia</p> <p>Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable de la Empresa.</p> <p>Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI</p> <p>Mantener un adecuado sistema de control interno contable</p>
Puesto	Administrador
Depende de:	Gerente General y Contador
Subordinados	Líder de ventas, Director de bodega, vendedores y estibadores
Función Básica	Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y los inventarios, y todo el proceso de administrativo de la organización.
Responsabilidades	<p>Promueve proyectos que se ajusten a las condiciones cambiantes de su entorno, buscando nuevas ideas.</p> <p>Busca relaciones públicas para poder relucir sus proyectos,</p> <p>Reorganiza algún departamento que se le dificulta la integración de sus operaciones,</p> <p>Mantiene un inventario de desarrollo que el mismo supervisa y pone en circulación nuevos proyectos y retira los ambiguos,</p> <p>Resuelve conflictos en aquellas situaciones de presión que él no puede ignorar.</p> <p>Es un negociador y emprendedor por lo que requiere de que este más pendiente de sus clientes para poder saber sus necesidad y de esa manera innovar algún servicio o producto ofrecido por la Empresa</p> <p>Debe estar supervisando y controlando la labor de sus trabajadores.</p>

Fuente: Información proporcionada por Gerencia General

Elaborado por: Edwin Suárez

Cuadro 3: Distribución de los puestos de trabajo

Puesto	Líder de Ventas
Depende de:	Gerente General, Contador y Administrador
Subordinados	Vendedores
Función Básica	Prepara planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
Responsabilidades	<p>Establece metas y objetivos de Ventas a corto y a largo plazo. Calcula la demanda y pronosticar la evolución de las ventas a nivel local provincial y nacional.</p> <p>Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas y sus metas a cumplir.</p> <p>Recluta, selecciona y capacita a los vendedores.</p> <p>Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas, define los estándares de desempeño para cada vendedor.</p> <p>Para cumplir estas cuotas el jefe de ventas debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante de ventas conozca sus cuotas y la sumatoria de estas.</p>
Puesto	Vendedores
Depende de:	Gerente General, Contador, Administrador y Líder de Ventas
Subordinados	Ninguno
Función Básica	Son responsables de vender y ofrecer los productos a clientes particulares, compañías industriales, negocios, y empresas profesionales con el fin de que adquieran sus productos en particular.
Responsabilidades	<p>Visitar a los clientes para promocionar los productos de la compañía, enseñar muestras y catálogos y tomar pedidos de los clientes.</p> <p>Para cerrar una venta, tienen que preparar un programa de visitas y contactar a los posibles clientes para asignar citas.</p> <p>Estar siempre actualizados con respecto a la información y estrategias de venta, además de buscar nuevos métodos para promocionar los productos.</p> <p>Explicar y mostrarle al cliente los productos de una manera excelente.</p> <p>Aprender acerca de las descripciones técnicas de los productos que ofrecen, así como la forma en que el bien tiene que ser utilizado.</p> <p>Preparar reportes de ventas para sus jefes inmediatos y dar retroalimentación al jefe de Ventas sobre diferentes productos existente en el mercado.</p> <p>Negociar con el cliente diferentes puntos, entre ellos los precios, términos de crédito y el presupuesto de compra del producto.</p> <p>Preparan los contratos y los records de pedidos.</p>

Fuente: Información proporcionada por Gerencia General

Elaborado por: Edwin Suárez

Cuadro 3: Distribución de los puestos de trabajo

Puesto	Director de Bodega
Depende de:	Gerente General, Contador y Administrador
Subordinados	Estibadores
Función Básica	Es responsable de la recepción y contabilización de toda la mercadería que ingresa a bodega; registrando en el libro de recepción la guía de despacho, fecha de ingreso, nombre de los artículos, y entregar un informe a contabilidad
Responsabilidades	Solicitar a los proveedores la Guía de remisión o Factura de la mercadería entregada e ingresada. Entregar, ordenados en forma correlativa los despachos a control de existencias contabilidad. Realizar el correo electrónico en forma inmediata de reclamo cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al Gerente, Administrador o Contador. Toda la mercadería que se reciba debe revisarse dentro del día, o en su lugar a primera hora del día siguiente Nunca se deberá entregar los Productos sin el documento de respaldo correspondiente. Informar mensualmente los indicadores de calidad Desempeñar las demás funciones y tareas que el Administrador o Gerente encomienden en las materias de su competencia
Puesto	Estibadores
Depende de:	Gerente General, Contador, Administrador y Director de Bodega
Subordinados	Ninguno
Función Básica	Realiza actividades de carga y descarga de mercancías del almacén de la Empresa a los camiones de transporte y viceversa
Responsabilidades	Descarga y transporta las mercancías en el interior del almacén de acuerdo a instrucciones proporcionadas por el jefe de bodega. Coloca los letreros correspondientes en la mercancía que entra al almacén. Acomoda las mercancías en el almacén de acuerdo a las especificaciones definidas por el jefe de bodega. Informa al jefe de bodega inmediatamente el estado de las mercancías dañadas. Realiza actividades de carga para el embarque de mercancías a los camiones de carga.

Fuente: Información proporcionada por Gerencia General
Elaborado por: Edwin Suárez

En síntesis, los puestos existentes, así como las funciones principales que se ejercen en su desempeño, son:

1.- El Gerente General

El Gerente General planifica adecuadamente los procesos productivos de la Compañía, coordina que las actividades de contabilidad, Administración sean sistematizadas adecuadamente dentro de los objetivos institucionales planificados por la Gerencia, además controla y prevé que los objetivos institucionales sean implementados de la mejor manera para alcanzar niveles de desempeño acordes con la competitividad de las organizaciones que tienen el mismo objeto social.

2.- El Contador

El contador es en un analista financiero ya que su desempeño implica muchas actividades económico- financieras por lo que debe dirigir y controlar el proceso administrativo de la organización ya que el proceso contable es cíclico, dinámico e interactivo, de manera que conjugue los objetivos de la empresa en el mejoramiento de la calidad estructural del proceso administrativo.

3.- El Administrador

Las funciones del administrador tiene un enfoque sistémico, al considerar a la planificación, la dirección y control como pilares de una organización por lo que se debe estructurar planes y objetivos alcanzables, optimización de recursos, comunicación, liderazgo y motivación del personal con el fin de mejorar niveles de desempeño de acuerdo a los estándares de calidad internacional.

4.- El Líder de Ventas

El Líder de ventas planifica las actividades de, manera de que el personal a su cargo cumpla las metas de ventas promovidas por la Gerencia General, logrando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, integrando mecanismos adecuados para que conociendo las necesidades de los clientes se

pueda determinar cuáles son los mejores productos que se pueden ofrecer a los clientes, cuales son los mejores mecanismos de distribución que logre que el producto llegue a los nichos de mercados existentes implementando estrategias de mercado para mejorar el proceso de distribución de las mercancías comercializadas.

5.- El Director de Bodega

El Director de Bodega coordina junto con contabilidad y el administrador ya que el cliente es nuestro objetivo central, es por esto que conoce cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes para esto debe alcanzar acuerdos entre las necesidades y expectativas de los clientes y los objetivos y metas de la Empresa para lo cual se ha adoptado estrategias con la finalidad que los clientes estén satisfechos y sean fieles a la empresa, acortando los plazos de entrega y reduciendo costos innecesarios en el manejo de los insumos y materiales almacenados en la bodega.

6.- Los Vendedores

Los vendedores coordinan con bodega sobre las existencias y disponibilidad de los productos comercializados, cuales son las características de los productos, especificaciones técnicas y el manejo para una mejor conservación de los artículos vendidos, identifican sus zonas de cobertura, precios, calidad de los artículos promocionados, logrando un valor añadido para el cliente, aumentando su productividad, y mejorando sus ganancias, tratando de realizar un mejoramiento continuo en las estrategias de mercado y de ventas acordes con las nuevas realidades de marketing. Comprometerse con resultados que satisfagan las expectativas de los directivos y la responsabilidad corporativa hacia los clientes externos e internos de la Compañía.

7.- Los Estibadores

Los estibadores deben mejorar sus tareas coordinando junto con el jefe de bodega la optimización de los plazos de entregas y recepción de los artículos y suministros comercializados por la compañía, incrementando la eficacia en las entregas de los productos, y mejorando la calidad del servicio hacia nuestros clientes.

2.3.5. Mecanismos de control

a) Descripción de las metas empresariales propuestas

Las metas propuestas son las siguientes:

- Identificación y definición del proceso real de la compañía.
- Medición y análisis del proceso.
- Identificación de oportunidades de mejora.
- Estabilización del proceso.
- Plan para la revisión y mejora continúa

b) Descripción de los procesos a implementarse

Para alcanzar las metas, identificación y definición del proceso real de la compañía se debe realizar las siguientes acciones:

- Identificar lo que desean y necesitan los clientes.
- Describir los procesos de gestión con el nivel de detalle claro y sencillo de manera que no exista dudas o malos entendidos en la aplicación de dichos procesos.
- Incluir las medidas adecuadas y necesarias para la aplicación de los procesos departamentales.

Para la medición y análisis del proceso se debe tomar en cuenta:

- Estudiar los resultados de las medidas implementadas
- Detectar áreas potenciales para mejorar los procedimientos.
- Elegir las mejoras más adecuadas y prometedoras.

Durante la identificación de oportunidades de mejora se debe:

- Diseñar y aplicar los cambios para la mejora de los procedimientos.
- Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.

Durante la estabilización del proceso se tiene:

- Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de los resultados.
- Documentar las mejoras obtenidas y normalizarlas para que se conviertan en políticas institucionales.

Para el plan de revisión y mejora continua se tiene que:

- Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso.
- Realizar las medidas.
- Analizar los resultados.
- Tomar acciones para mejorar los resultados.

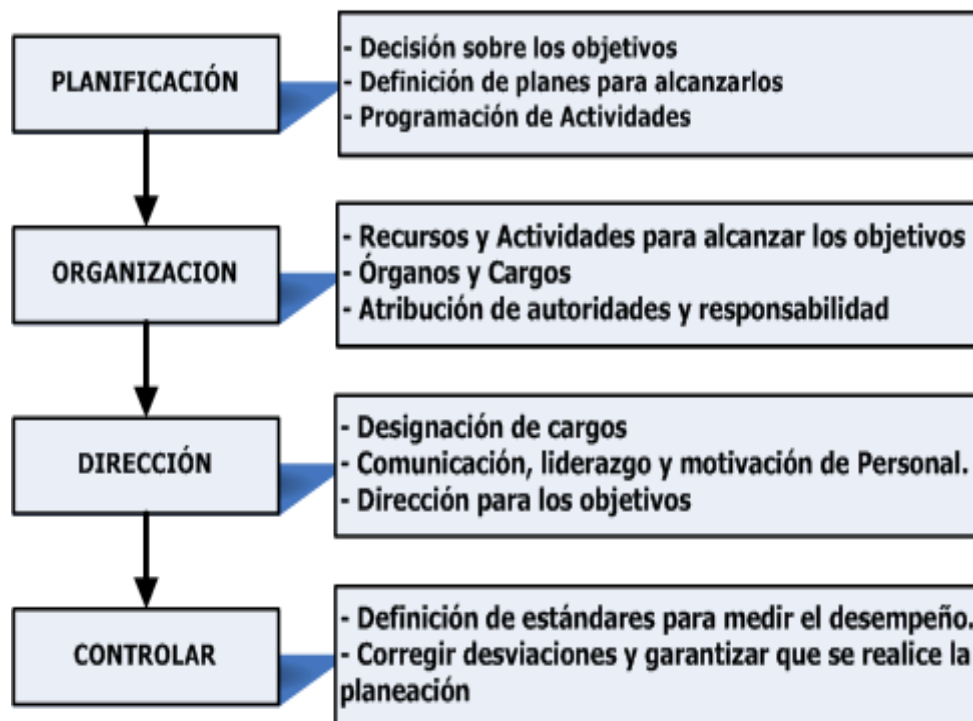
2.3.6. Definición del esquema administrativo por procesos, de la empresa MOBILARE S.A.

El proceso administrativo no solo forma una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas las cuatro funciones como la planificación, organización, dirección y control en una interacción dinámica, interactiva y global para alcanzar objetivos y

metas que definan los estándares de calidad que se requiere alcanzar en la compañía por lo que se ha estructurado un esquema administrativo que conjugue la realidad de la Empresa MOBILARE S.A. De acuerdo al medio ecuatoriano en el cual se desenvuelve.

De ahí tenemos que la estructura más adecuada que se puede implementar en la compañía debe ser la siguiente:

Gráfico 4: Funciones de la administración



Fuente: <http://gisella-administracionpymes.blogspot.com/>
Elaborado por: Edwin Suárez

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

3.1. Identificación de macro procesos y procesos

La gestión o administración por procesos del negocio, propone una metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos estratégicos, clave y apoyo, que incluye su identificación, documentación, difusión e implementación, migrando de una operación funcional a una por procesos; con esto se pretende hacerle más productiva y competitiva en el mercado.

Con los antecedentes expuestos, y con el fin de mejorar la administración y operatividad de la empresa MOBILARE, he determinado que es necesario, se apliquen los siguientes procesos en la Empresa:

1. Procesos estratégicos.- Macro proceso: Planificación estratégica

Proceso:

- Elaboración de la planificación estratégica (Código 3.2.1.)

2. Procesos clave.- Macro proceso: Comercialización

Procesos:

- Ventas (Código 3.3.1.)
- Adjudicación (Código 3.3.2.)
- Recepción (Código 3.3.3.)
- Entrega (Código 3.3.4.)

3. Procesos de apoyo.- Macro proceso: Servicio al cliente

Procesos:

- Servicio postventa (Código 3.4.1.)
- Facturación y Cobro (Código 3.4.2)

3.2. Procesos estratégicos

MACRO PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1. Elaboración de la planificación estratégica

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: 3.2.1.
			Página 31 al 16
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
GERENCIA GENERAL	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
FECHA ELABORACIÓN:	AGOSTO -2012	ELABORACIÓN POR:	EDWIN SUÁREZ

a. Justificación

En el procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica se trazará el mapa de ruta que seguirá la organización en la línea del tiempo, para ello definirá sus misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, diagnóstico FODA, plan estratégico, plan táctico, plan operativo y el control y evaluación se efectuará mediante el Cuadro de Mando Integral.

b. Objetivo

Elaborar el procedimiento para realizar la planificación estratégica de la Empresa.

Proponer los formatos para el diagnóstico FODA, elaboración del plan estratégico, plan táctico y plan operativo.

Diseñar el formato del Cuadro de Mando Integral para la evaluación y control de la planificación estratégica.

c. Políticas

- Se elaborará la planificación estratégica con la participación del: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Operaciones.
- La planificación anual fiscal, se elaborará en el mes de noviembre, antes de la finalización del ejercicio fiscal vigente.
- Se elaborará el “Plan Estratégico” institucional de largo plazo (de 3 a 5 años) donde se especificará: el proceso, responsables, objetivos estratégicos, resultados esperados, indicadores operativos y descripción de actividades.
- Se elaborará el “Plan Táctico” de mediano plazo en función de los objetivos estratégicos, determinando los eventos, responsables, cronograma de ejecución, recursos necesarios y e informe de seguimiento.
- Se elaborará el “Plan Operativo” institucional de corto plazo (1 año), donde se especificará: el proceso, responsables, objetivos estratégicos, resultados esperados, indicadores operativos y descripción de actividades.
- Para el “Control y Evaluación” de gestión de la estrategia se utilizará el Cuadro de Mando Integral en función de las perspectivas: Aprendizaje, Comunidad, procesos internos y Presupuestos.

- Se utilizarán los formatos que constan en la sección anexos de este procedimiento, para el diagnóstico FODA, plan estratégico, plan táctico, plan operativo y, el control y evaluación.

d. **Alcance**

La aplicación de este procedimiento rige para todas las áreas de la Empresa en la parte competente.

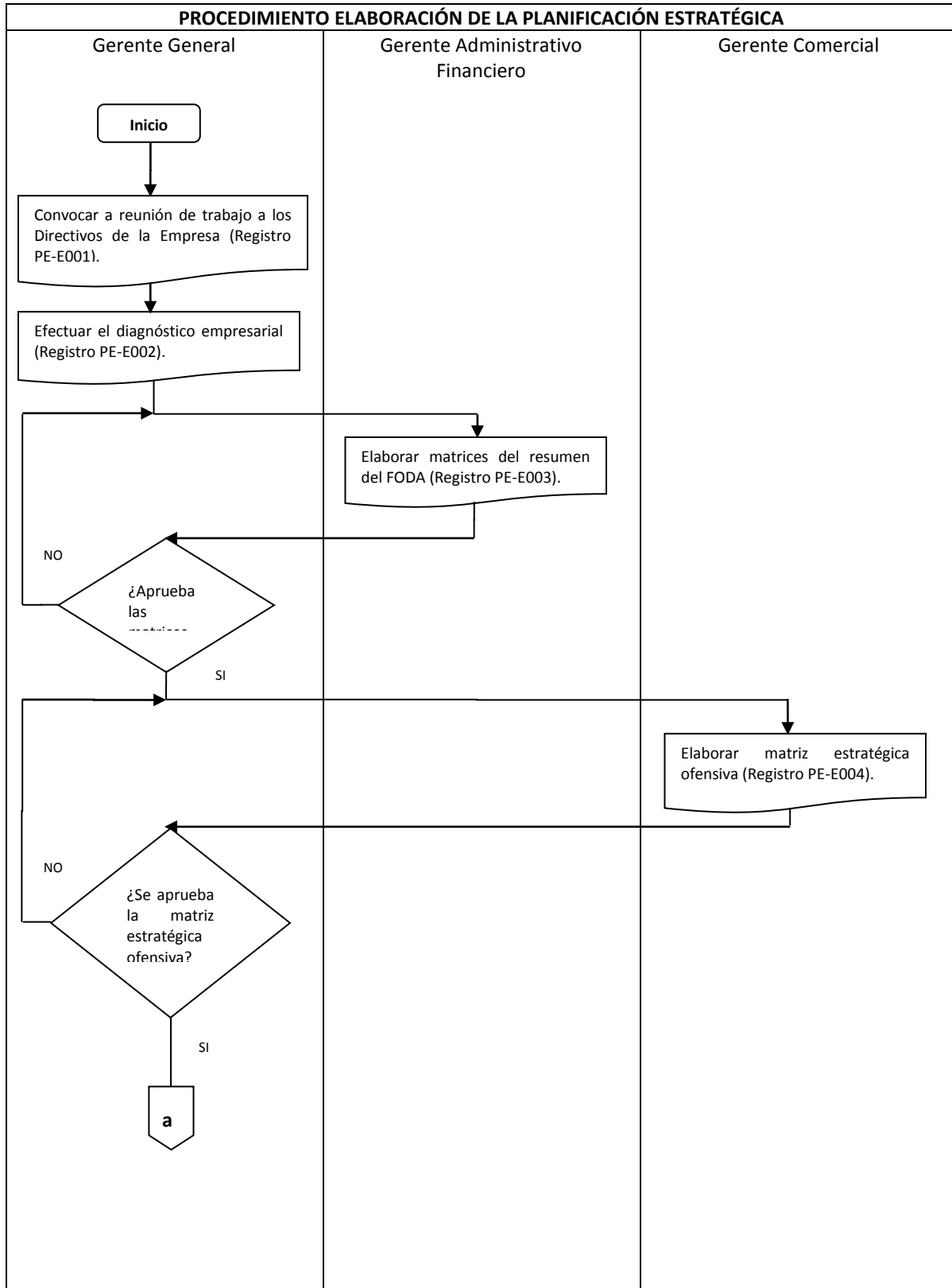
e. **Responsables**

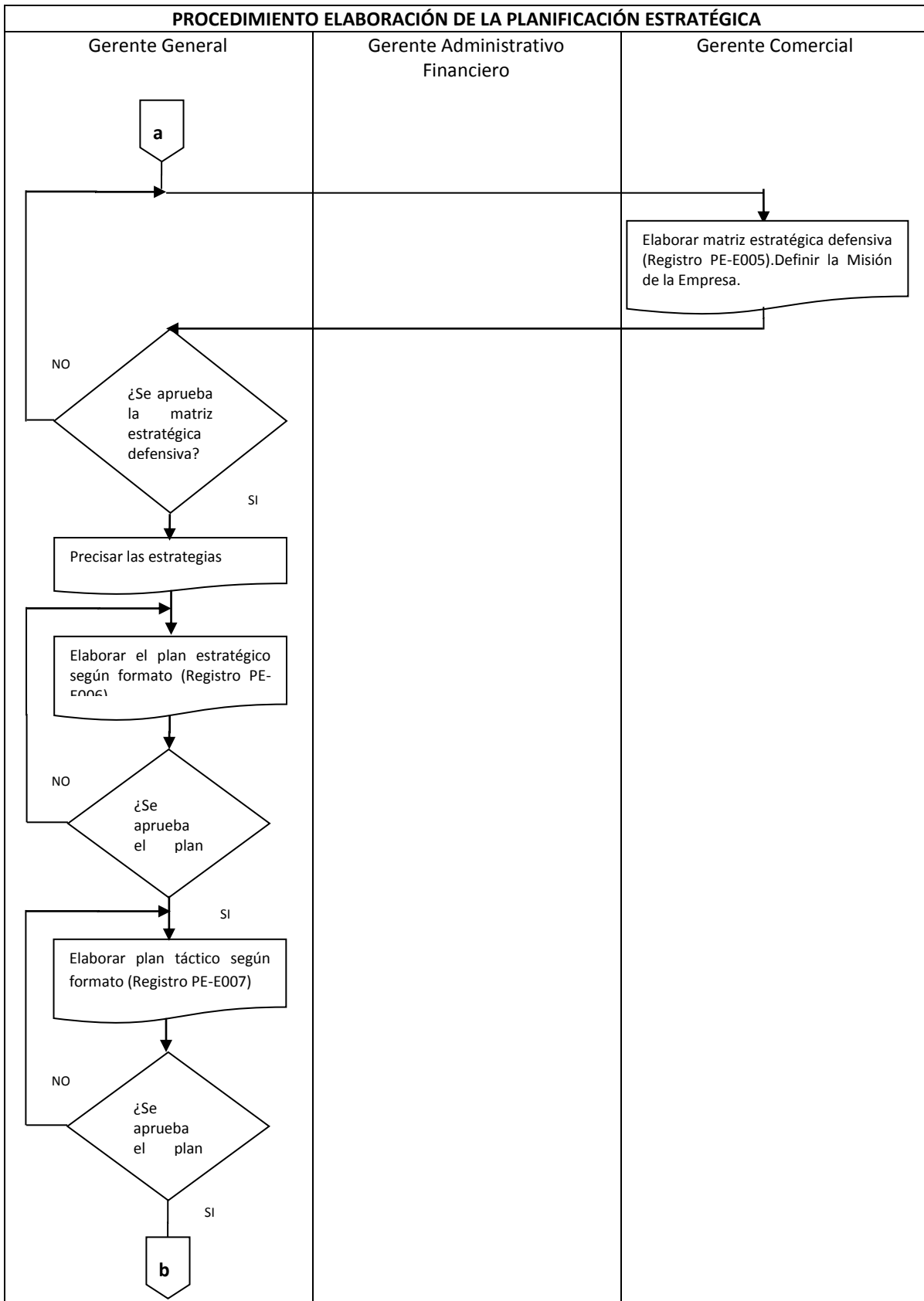
Son responsables de cumplir y hacer cumplir el procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica: el Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Operaciones.

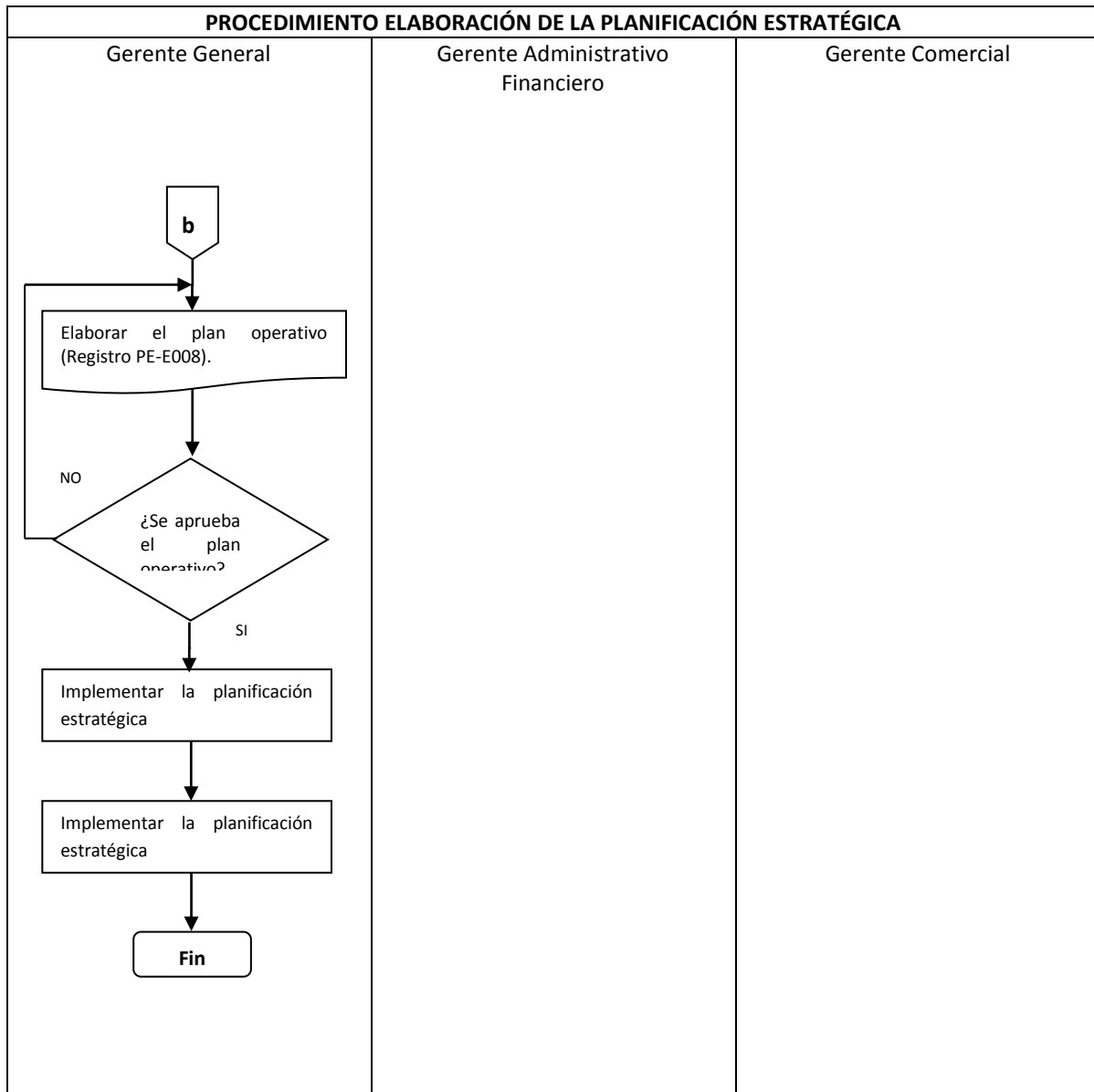
f. **Normas generales que intervienen**

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.
- Código Orgánico Tributario respecto a los tributos: impuestos, tasas y contribuciones especiales y mejoras.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo







h. **Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 1)**

“CONVOCATORIA A REUNIÓN DE TRABAJO” PE-E001 (ANEXO 1.1).-
Elaborado por el Gerente General, a través de la cual se convoca a los Directivos de la Empresa para la elaboración de la planificación Estratégica.

“DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL” PE-E002 (ANEXO 1.2).- Mapa conceptual elaborado por los Directivos en el que se define el camino a seguir en el diagnóstico de la Empresa.

“MATRICES DEL RESUMEN FODA” PE-E003 (ANEXO 1.3).- Elaborado por el Gerente Administrativo, muestra Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa detectadas durante el diagnóstico.

“MATRIZ ESTRATÉGICA OFENSIVA” PE-E004 (ANEXO 1.4).- Se desarrollará con la finalidad de crear objetivos corporativos ofensivos o de crecimiento, en función de las fortalezas de la empresa y las oportunidades del ambiente.

“MATRIZ ESTRATÉGICA DEFENSIVA” PE-E005 (ANEXO 1.5).- Se desarrollará con la finalidad de crear objetivos corporativos defensivos o de producción, en función de las debilidades de la empresa y las amenazas del ambiente.

“PLAN ESTRATÉGICO” PE-E006 (ANEXO 1.6).- Es un documento que recogerá las principales líneas de acción (estrategia) que la organización se propone seguir en el corto y medio plazo.

“PLAN TÁCTICO” PE-E007 (ANEXO 1.7).- Definirá las formas en que se enfrentarán las condiciones del medio, a la competencia, las opciones de producción interna, entre otros elementos.

“PLAN OPERATIVO” PE-E008 (ANEXO 1.8).- Define como y cuando se llevará a cabo la planificación.

“CONTROL Y EVALUACIÓN” PE-E009 (ANEXO 1.9).- Para controlar y evaluar la planificación estratégica se utilizará el Cuadro de Mando integral.

i. **Glosario empleado en el proceso**

Estrategias: Son acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Misión: Define el negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la organización y la imagen pública de la misma.

Objetivos: Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados.

Planificación estratégica.- Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.


Valores: Conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Visión: Define y describe la situación futura que desea alcanzar la empresa.

3.3. Procesos clave

MACRO PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

3.3.1. Ventas

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: 3.3.1.
			Página 39 al 19
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	VENTAS	VENTAS
FECHA ELABORACIÓN:	AGOSTO -2012	ELABORACIÓN POR:	EDWIN SUÁREZ

a. Justificación

En el procedimiento de ventas, se contactará a clientes reales y potenciales que requieren muebles de oficina y del hogar, ya sea en forma personalizada, telefónica, mediante correo electrónico o página web institucional, asegurando la mayor cobertura.

b. Objetivo

- Elaborar el procedimiento de ventas sustentado en el Catálogo de Muebles, Lista de Precios de Venta al Público y Contrato de Compraventa de Muebles, necesarios para la comercialización de productos.
- Contactar a los clientes reales y potenciales y ofertar los muebles de oficina y hogar, buscando la mayor cobertura.
- Efectuar el cierre de la venta de los productos para su posterior fabricación.

c. Políticas

- Se ofertarán a los clientes únicamente los muebles para el hogar y oficina que constan en el “Catálogo de Muebles”.
- Los precios para la comercialización de los muebles serán los establecidos en “La Lista de Precios de Venta al Público”.
- Suscribirá el “Contrato de Compra Venta de Muebles” entre el Cliente y la Empresa, asegurando el pago inicial del 40% del monto total y el saldo contra entrega, como requisito previo para la fabricación.
- Está autorizado a recibir el pago, sea en efectivo, cheque certificado o depósito en cuenta, el Gerente Comercial.
- Se debe utilizar el CATÁLOGO DE MUEBLES (ANEXO 2.1) para la venta de productos; LISTA DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO (ANEXO2.2); y, CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES (ANEXO 2.3) en la relación contractual con los clientes.
- Por ningún concepto se registrará, aceptará o procesará ventas de productos efectuadas al margen de las políticas de comercialización.

d. Alcance

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso de ventas: Gerencia Comercial y Ventas.

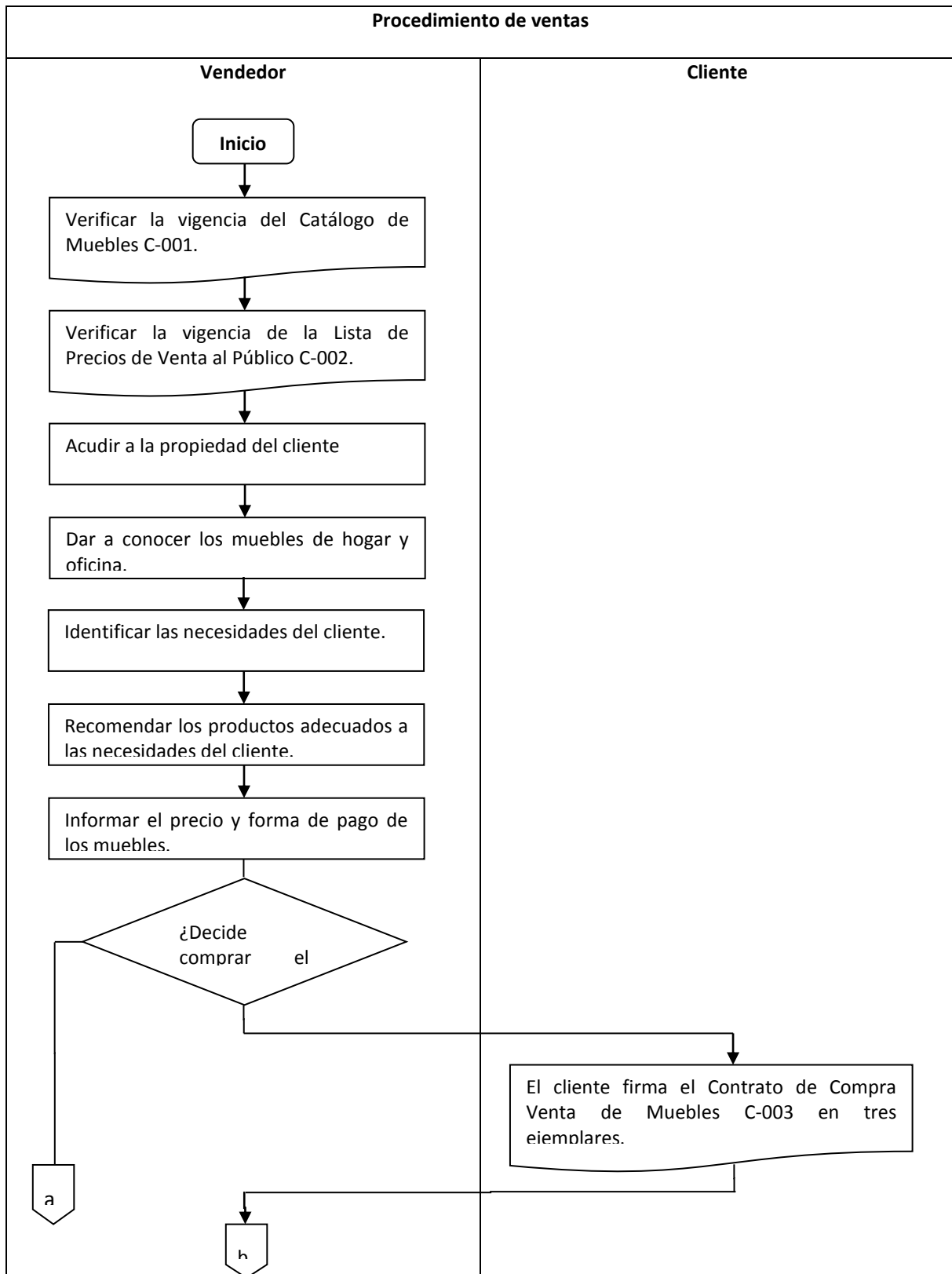
e. Responsables

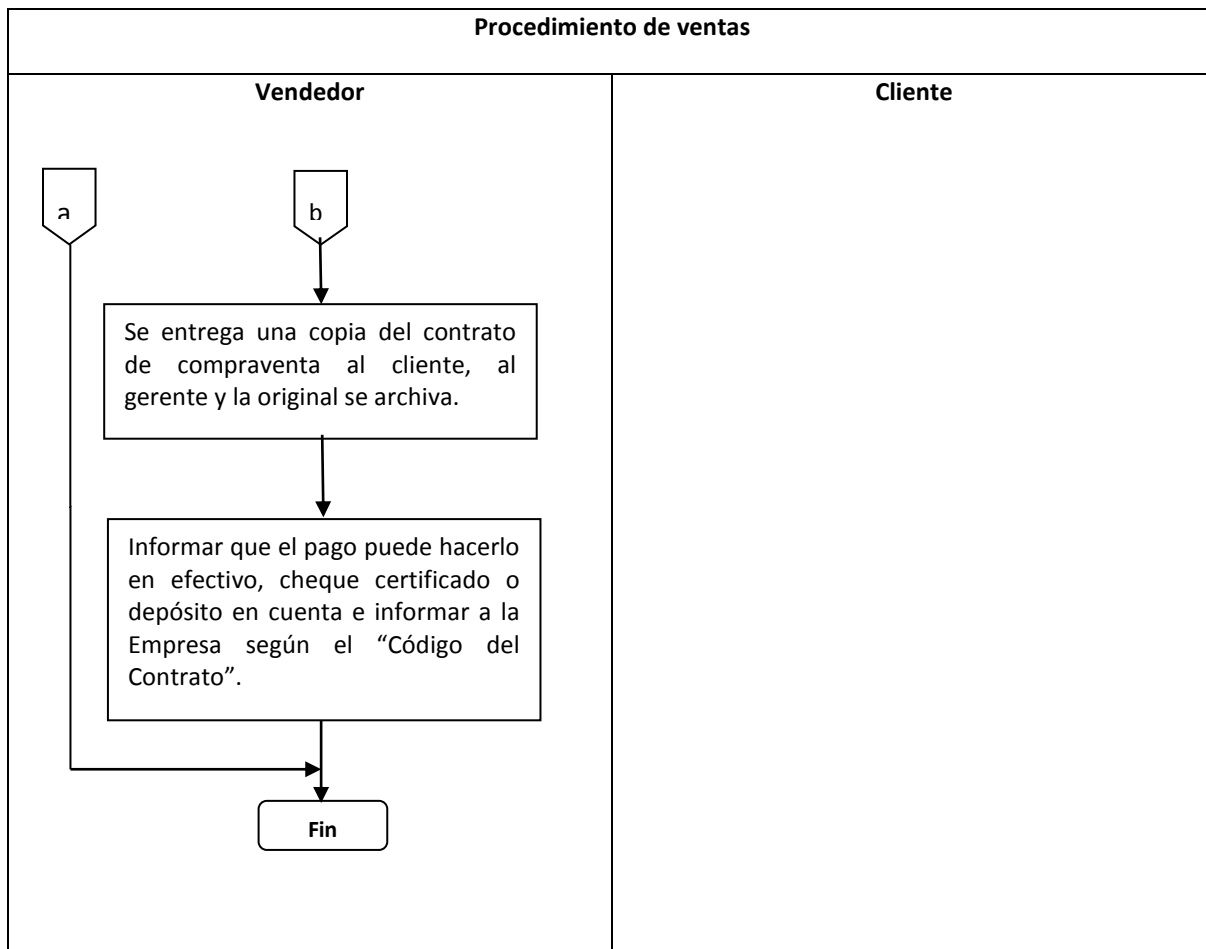
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Comercial y vendedores.

f. Normas generales que intervienen

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.
- Derecho Civil, en su art. 1445, señala que a través de un contrato, uno de los contratantes se obliga a entregar una cosa determinada y el otro a pagar por ella un precio cierto en dinero.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 2)

CATÁLOGO DE MUEBLES (ANEXO 2.1) aprobado por el Gerente General, como instrumento para la venta de los productos ofertados a los clientes.

LISTA DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO (ANEXO 2.2) aprobado por el Gerente General y utilizado para la determinación del precio en la venta de los productos.

CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES (ANEXO 2.3) aprobado por el Gerente General, utilizado como instrumento jurídico en la relación contractual con los clientes.

i. Glosario empleado en el proceso

Catálogo de Muebles.- Galería de fotografías de muebles de oficina y el hogar, con codificación alfa numérica, pertenecientes a los productos que comercializa la Empresa MOBILARE.

Contrato de Compra Venta de Muebles.- Documento contractual que regula la compraventa de muebles entre el Prominente Vendedor y el Prominente Comprador.

Lista de Precios de Venta al público.- Registro del precio de los productos publicados en el Catálogo de Muebles (ANEXO 2.1).

Muebles.- elemento que está pensado, diseñado y construido a fin de ser utilizado en el espacio de una vivienda u oficina con diferentes usos de acuerdo a su forma o propósito.

3.3.2. Proceso de adjudicación

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: 3.3.2.
			Página 45 al 9
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	ADJUDICACIÓN	ADJUDICACIÓN
FECHA ELABORACIÓN:	AGOSTO -2012	ELABORACIÓN POR:	EDWIN SUÁREZ

a. Justificación

En el procedimiento de adjudicación, se elegirá del “Menú de Proveedores”, a quien haya ofertado el menor “Precio de Fabricación de Muebles” e igual calidad de productos de sus competidores, suscribiéndose el “Contrato de Fabricación de Muebles” con todas las formalidades, asegurando la oportuna entrega a la Empresa y al consumidor final.

b. Objetivo

- Formular el procedimiento para la adjudicación de la fabricación de muebles solicitados por los clientes.
- Determinar el menú de proveedores y el “Precio de Fabricación de Muebles” ofertado en la producción de muebles.
- Establecer el formato del “Contrato de Fabricación de Muebles” para la suscripción entre la Empresa y el proveedor.

c. Políticas

- El Gerente Comercial confirmará el pago del 40% del monto total, por parte del cliente, previo inicio del proceso para la adjudicación de la confección de muebles.

- Se designará como adjudicatario únicamente a quienes consten en el “Menú de Proveedores” (ANEXO3.1) calificado por la Empresa.
- Para la adjudicación de la fabricación de muebles se elegirá a quien oferte el menor “Precio de Fabricación de Muebles” (ANEXO 3.2), y que garantice la calidad y tiempo de entrega comprometido con el cliente.
- La relación contractual entre la Empresa y el Proveedor se formalizará mediante el “Contrato de Fabricación de Muebles” (ANEXO 3.3)

d. Alcance

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso de Adjudicación: Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia de Operaciones.

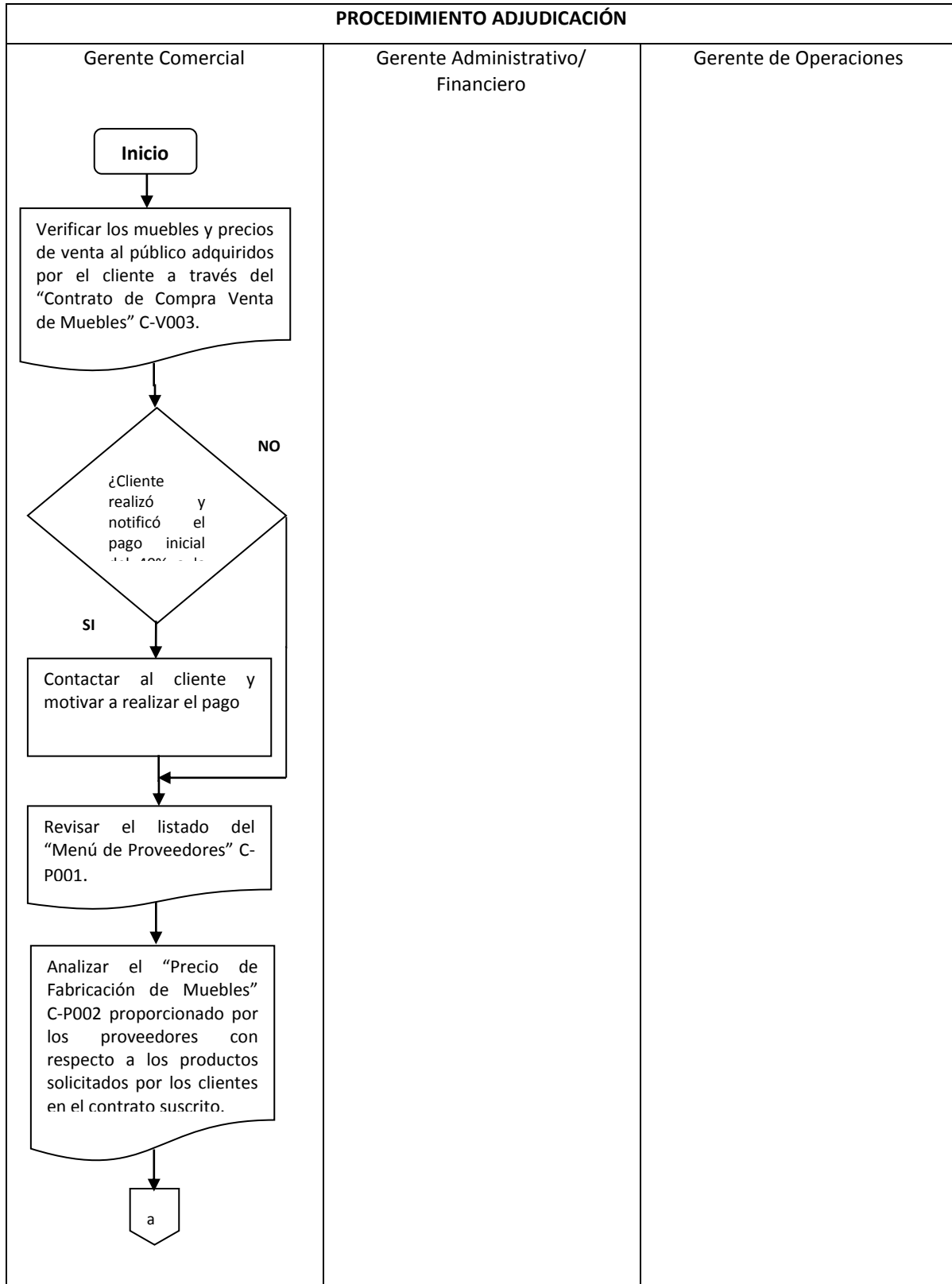
e. Responsables

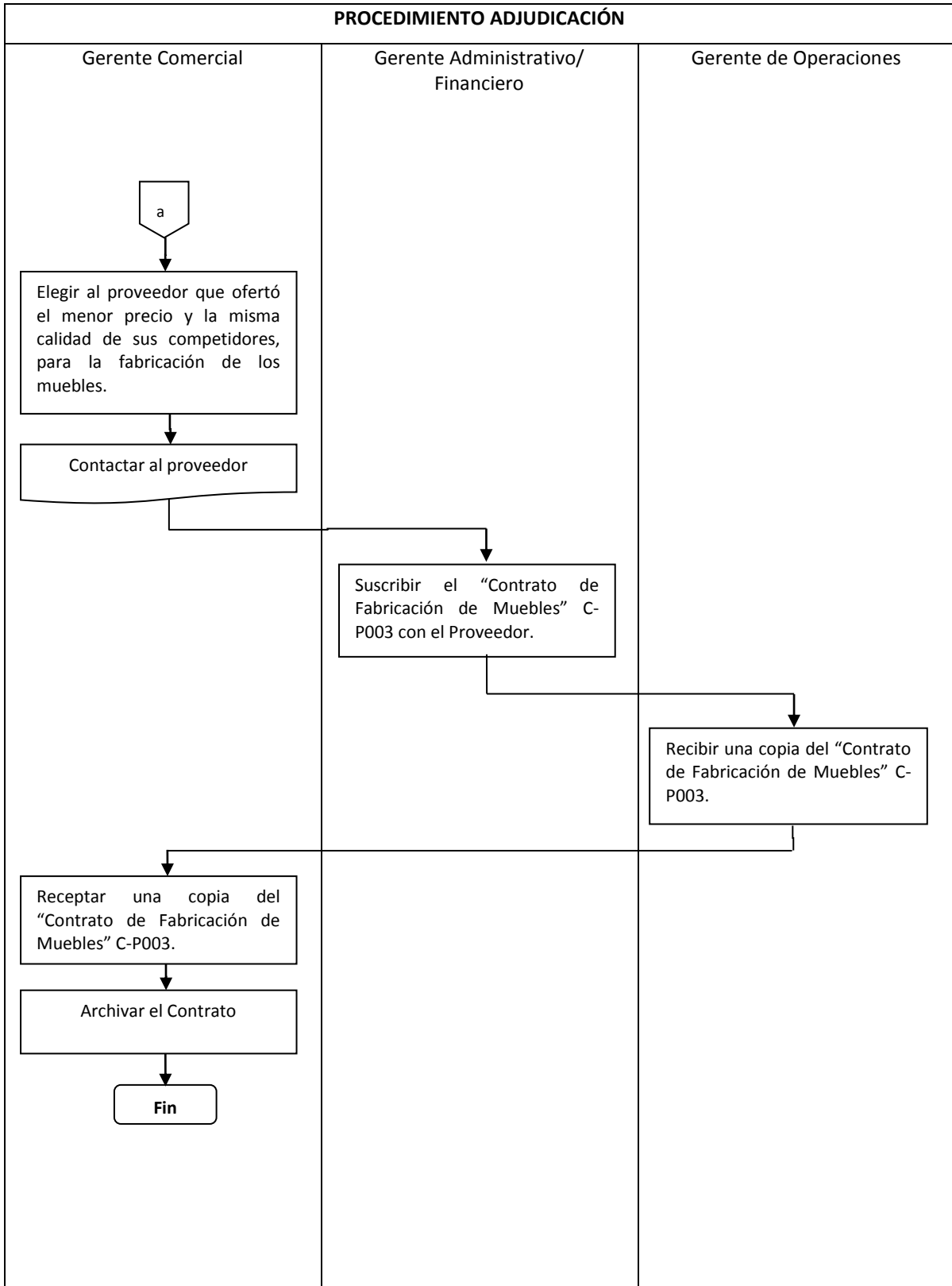
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Comercial, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Operaciones.

f. Normas generales que intervienen

- Derecho Civil, en su art. 1445, señala que a través de un contrato, uno de los contratantes se obliga a entregar una cosa determinada y el otro a pagar por ella un precio cierto en dinero.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 3)

“MENÚ DE PROVEEDORES” (ANEXO 3.1) aprobado por el Gerente General, donde se detallan los proveedores calificados por la Empresa para la fabricación de muebles.

“PRECIO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES” (ANEXO 3.2), documento facilitado por los proveedores, donde expresan los valores vigentes que ofertan en la fabricación de muebles.

“CONTRATO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES” (ANEXO 3.3), documento contractual donde la Empresa y el fabricante acuerdan la compra y fabricación de muebles, respectivamente.

i. Glosario empleado en el proceso

Empresa.- Organización dedicada a actividades económicas mediante la comercialización de productos o servicios para satisfacer las necesidades de los demandantes.

Producción.- Proceso a través del cual se convierte la materia prima en productos acabados (muebles) para satisfacer las necesidades de los clientes.

Proveedor.- Persona natural o jurídica que vende los productos (muebles) a quien lo demanda.

3.3.3. Recepción de muebles

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: 3.3.3.
			Página 50 al 5
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	RECEPCIÓN DE MUEBLES	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MUEBLES
FECHA ELABORACIÓN:	AGOSTO -2012	ELABORACIÓN POR:	EDWIN SUÁREZ

a. Justificación

En el procedimiento de Recepción y Almacenamiento de Muebles se vigilará el estricto cumplimiento del tiempo de entrega, cantidad, calidad y características de los muebles, cumplidos por el Proveedor, conforme a lo estipulado en el “CONTRATO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES” (ANEXO 3).

b. Objetivo

- Formular el procedimiento para la Recepción y Almacenamiento de Muebles entre la Empresa y el Proveedor.
- Vigilar el cumplimiento de entrega por parte del proveedor, respecto al tiempo comprometido, cantidad, calidad y características técnicas de los muebles, establecidas en el contrato de fabricación.
- Disponer de los muebles en bodega, previa entrega en el domicilio del cliente.

c. Políticas

- Si los muebles tienen defectos de fabricación o no responden a la calidad acordada, no se los recibirá y el proveedor estará obligado a la entrega total de los muebles de acuerdo a las especificaciones estipuladas en el contrato y será declarado “proveedor fallido”, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que diere lugar.
- También será declarado “proveedor fallido” cuando incumpla con el tiempo de entrega de los muebles, generando atraso, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que diere lugar.
- Respecto al tiempo de entrega de los muebles pactado con el cliente, al determinarse que los muebles tienen defectos, se informará al cliente sobre lo sucedido y se negociará acuerdos: sea un plazo de tiempo adicional para la entrega o la devolución del dinero pagado, con una compensación equivalente a la tasa mensual de inflación por el tiempo transcurrido contado desde la fecha de pago.
- Se cancelará el saldo pendiente al Proveedor una vez suscrito el Acta Entrega Recepción de Muebles, mediante cheque con cobro a treinta días calendario.
- No se elaborarán Actas Entrega Recepción de Muebles divorciadas de lo estipulado en el Contrato de Fabricación de Muebles.

d. Alcance

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso de entrega recepción de muebles: Bodega y Gerencia Administrativa Financiera.

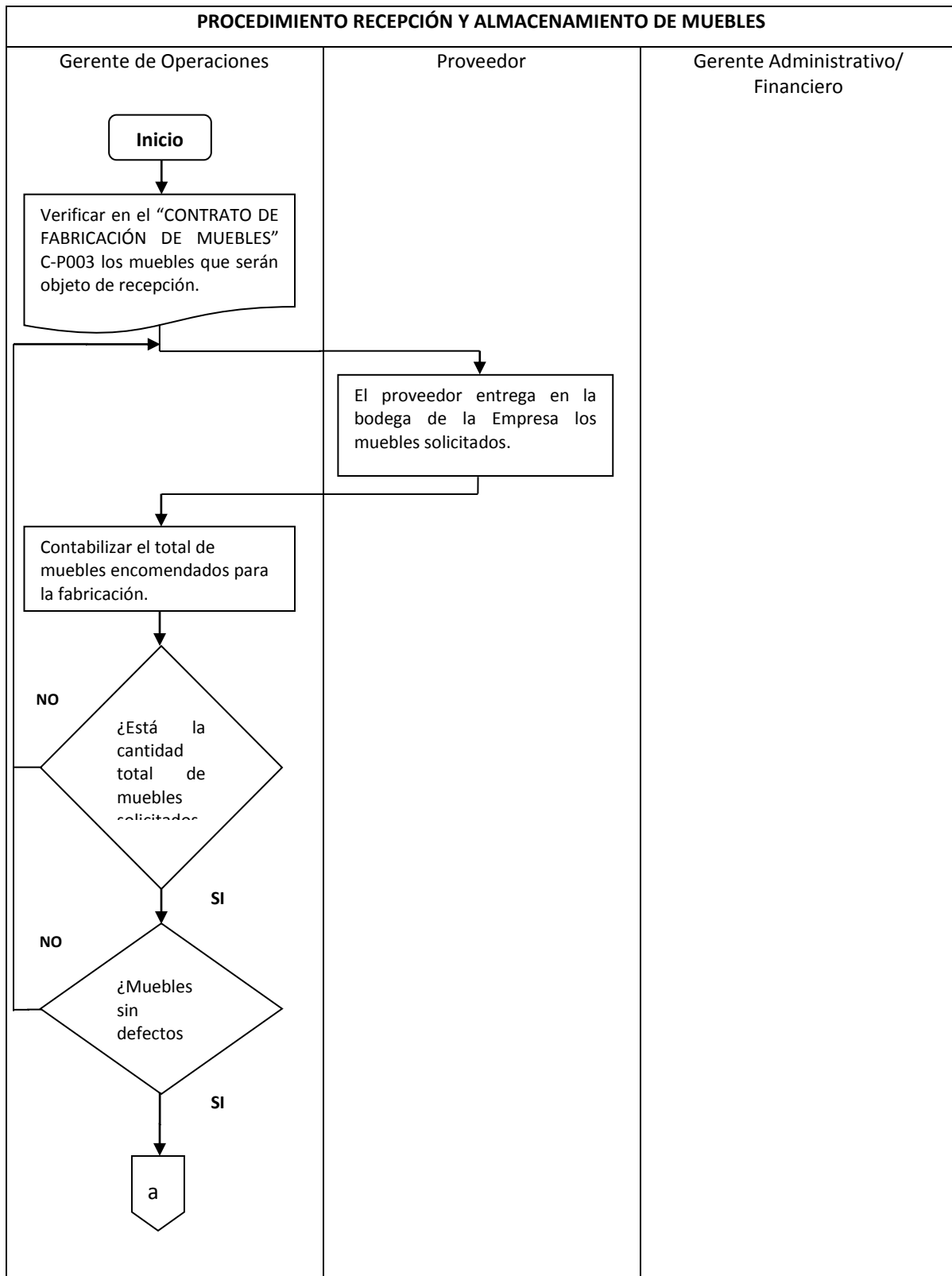
e. Responsables

Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente de Operaciones y el Gerente Administrativo Financiero.

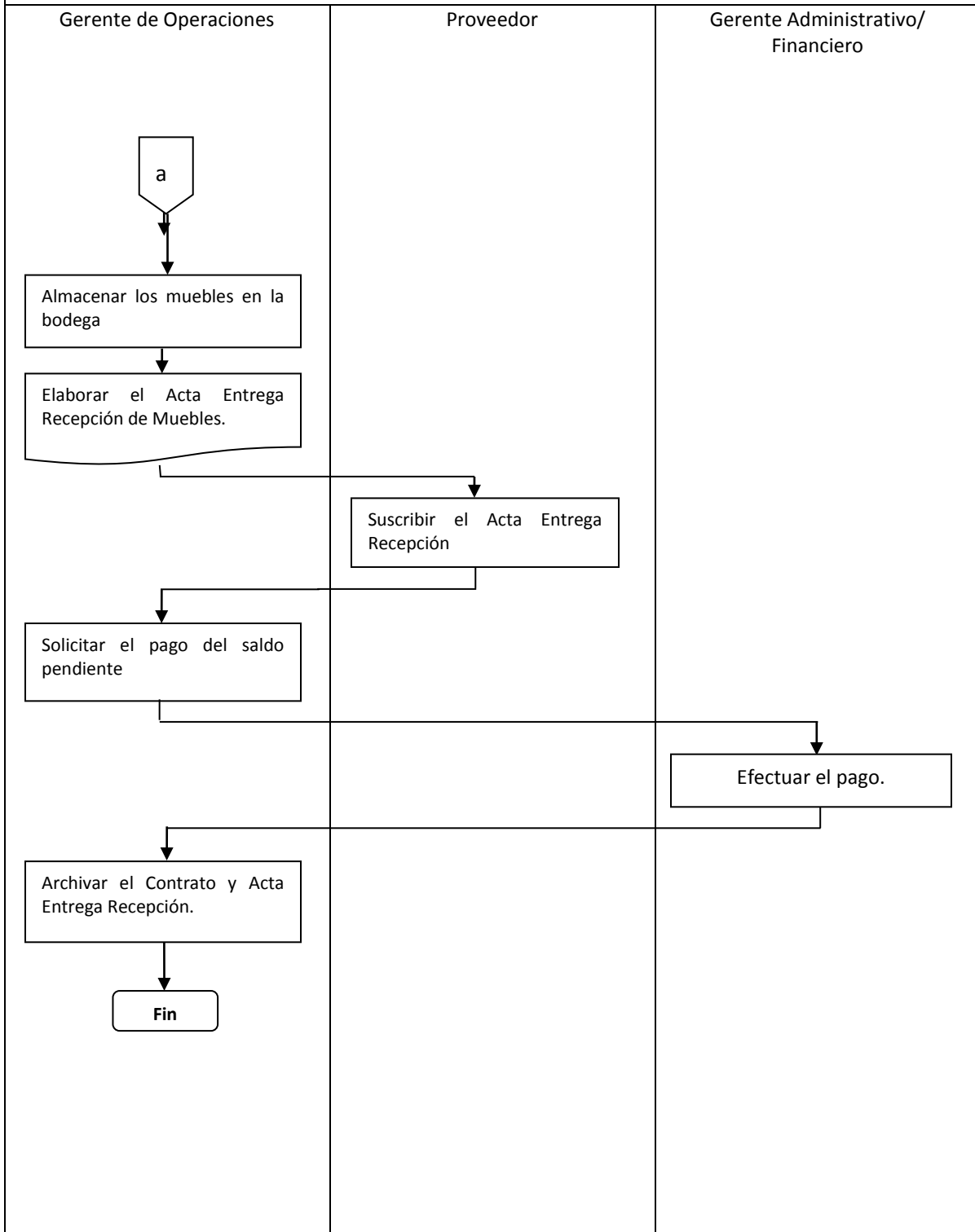
f. Normas generales que intervienen

- La ley y Reglamento para emisión de comprobantes de venta (SRI).
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo



PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MUEBLES



h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 4)

“ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE MUEBLES” (ANEXO 4): aprobada por el Gerente General, donde se detallan los productos entregados por el Proveedor y recibidos por la Empresa.

i. Glosario empleado en el proceso

Acta.- Certificación o testimonio escrito en la cual se da cuenta de lo sucedido o tratado.

Entrega recepción.- Acto mediante el cual, el Proveedor y la Empresa, expresan haber entregado y recibido en conformidad los muebles, respectivamente.

Proveedor fallido.- Persona natural o jurídica a quien habiéndose adjudicado la fabricación de muebles, incumple con lo establecido en la relación contractual respecto a la cantidad, calidad y tiempo de entrega.

3.3.4. Entrega de muebles

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: 3.3.4.
			Página 56 al 6
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	ENTREGA DE MUEBLES	ENTREGA DE MUEBLES
FECHA ELABORACIÓN:	AGOSTO -2012	ELABORACIÓN POR:	EDWIN SUÁREZ

a. Justificación

En el procedimiento de entrega de muebles al cliente se vigilará el estricto cumplimiento del tiempo de entrega, cantidad, calidad y características de los muebles, adquiridos por el Cliente, conforme a lo estipulado en el CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES (ANEXO 2.3), suscrito entre el prominente vendedor y el prominente comprador.

b. Objetivo

- Elaborar el procedimiento para la entrega de muebles al cliente por parte de la Empresa.
- Diseñar los documentos para la legalización de la compra venta de muebles entre la Empresa y el cliente.

c. Políticas

- Se solicitará al cliente el pago del 60% del saldo pendiente, previa entrega de los muebles en su propiedad.
- La “AUTORIZACIÓN PARA LA ENTREGA DE MUEBLES AL CLIENTE” (ANEXO 5.1), emitido por el Gerente Administrativo Financiero al Gerente de Operaciones, será el único documento habilitante para la entrega de los muebles.

- La entrega se efectuará en la dirección de la propiedad del cliente, declarada en el anexo del CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES (ANEXO 2.3) suscrito entre la Empresa y El Cliente.
- Una vez suscrita el “Acta Entrega Recepción de Muebles - Cliente” (ANEXO 5.2), entre la Empresa y el cliente, no se aceptarán devoluciones.
- Si durante el traslado de los muebles hacia la propiedad del cliente, sufrieren maltratos por negligencia de quienes los transportan (chofer y ayudante), serán responsables de cubrir los costos de reparación; comunicando tal eventualidad al cliente y la solución en el término de 8 días.
- En caso de no realizarse el pago final por parte del cliente, se procederá de acuerdo a lo estipulado en el contrato de compra venta.

d. Alcance

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso de entrega recepción de muebles: Gerencia Administrativa Financiera y Bodega.

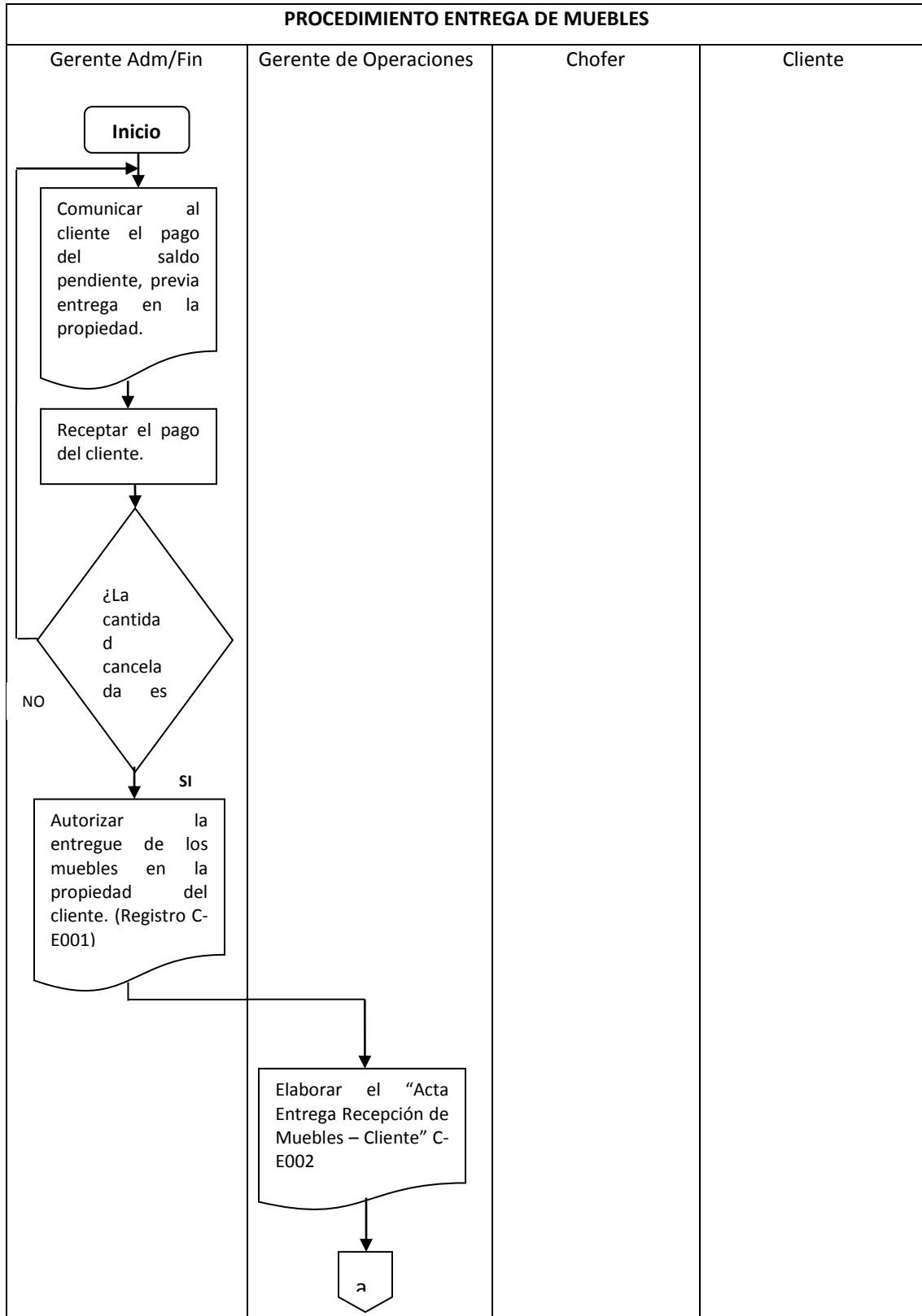
e. Responsables

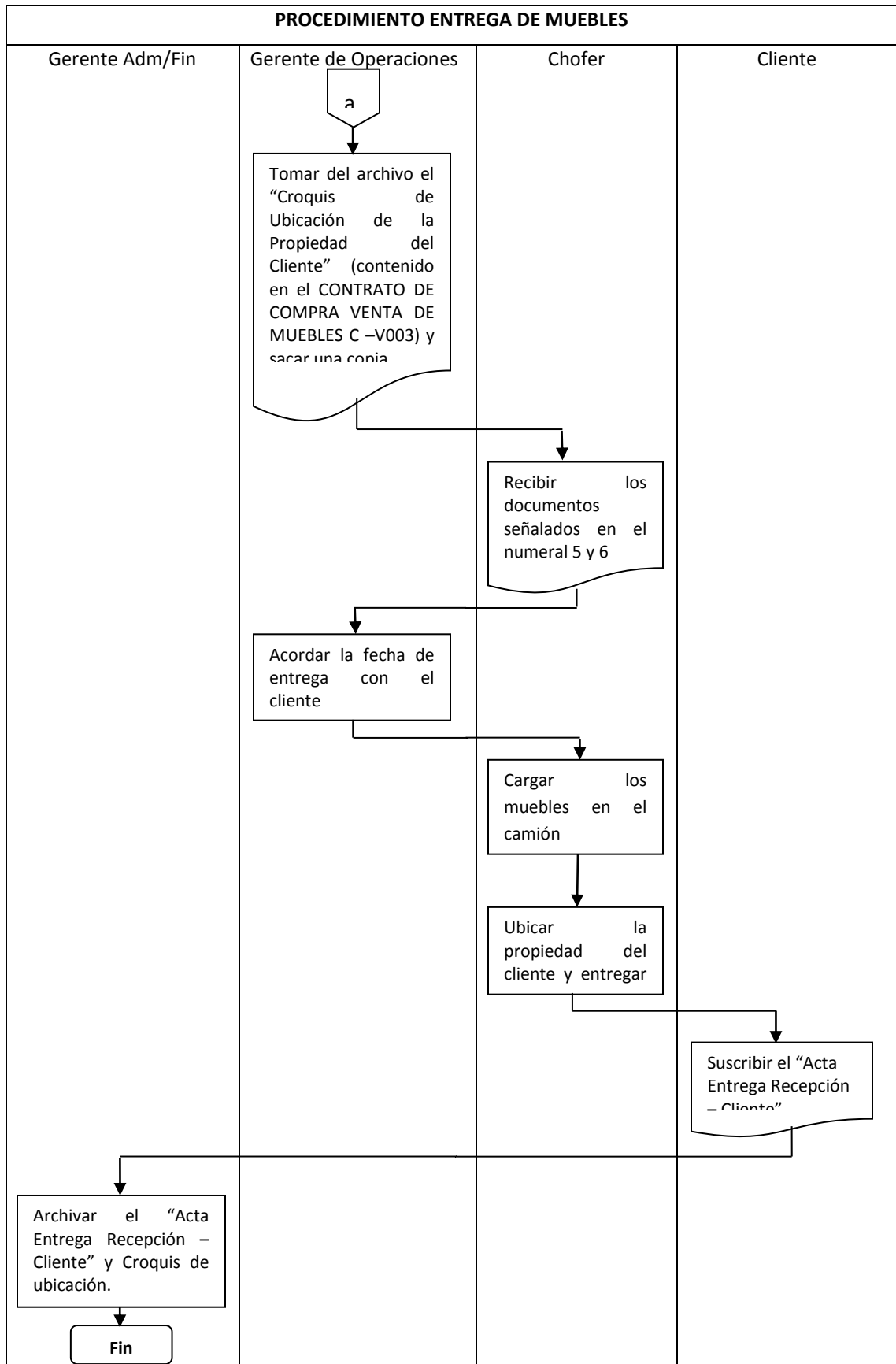
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Administrativo Financiero y el Gerente de Operaciones

f. Normas generales que intervienen

- La ley y Reglamento para emisión de comprobantes de venta (SRI).
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 5)

“AUTORIZACIÓN PARA LA ENTREGA DE MUEBLES AL CLIENTE” (ANEXO 5.1): Elaborada y suscrita por el Gerente Administrativo Financiero, mediante la cual autoriza al Director de Bodega la entrega de los muebles al cliente conforme a lo estipulado en el CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES (ANEXO 2.3).

“ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE MUEBLES - CLIENTE” (ANEXO 5.2): suscrita entre la Empresa y El Cliente, a través de la cual se da testimonio de la entrega de los muebles en la propiedad del cliente.

i. Glosario empleado en el proceso

Acta.- Certificación o testimonio escrito en la cual se da cuenta de lo sucedido o tratado.

Entrega recepción.- Acto mediante el cual, la Empresa y el Cliente, expresan haber entregado y recibido en conformidad los muebles, respectivamente.

Muebles.- Elementos que están pensados, diseñados y contruidos a fin de ser utilizado en el espacio de una vivienda u oficina con diferentes usos de acuerdo a su forma o propósito.

3.4. Procesos de apoyo

MACRO PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE

3.4.1. Servicio postventa

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: 3.4.1.
			Página 61 al 7
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO POSTVENTA	SERVICIO POSTVENTA
FECHA ELABORACIÓN:	AGOSTO -2012	ELABORACIÓN POR:	EDWIN SUÁREZ

a. Justificación

En el procedimiento del servicio postventa se atenderá los requerimientos formulados por el cliente, derivados de la venta y entrega de muebles. Se llevará un registro magnético en un libro excel donde se hará constar los nombres y apellidos del cliente, número de la cédula de ciudadanía, servicio solicitado, fecha de solicitud, solución aplicada y fecha de la solución. También se hará un seguimiento a los requerimientos del cliente, en el mismo archivo excel, hasta haberlo satisfecho.

b. Objetivo

- Diseñar el procedimiento para el servicio postventa destinado al cliente y bajo la responsabilidad de la Empresa.
- Satisfacer los requerimientos del cliente, derivados de la compra y recepción de los muebles adquiridos.
- Efectuar el seguimiento a los requerimientos del cliente hasta su satisfacción total, registrando en el libro excel “SERVICIO POSTVENTA” (ANEXO 6) las acciones aplicadas.

c. Políticas

- El Gerente de Comercial será el responsable de atender y solucionar los requerimientos del cliente, derivados de la compra y recepción de los muebles adquiridos.
- Si la Empresa se equivoca en la entrega de los muebles al cliente, asumirá todos los costos derivados de su error.
- Si el cliente insiste en el reclamo por la calidad del producto y servicio recibido, se escalará su atención y solución al Gerente Administrativo Financiero, quien resolverá el caso de forma motivada y sustentada.
- Se utilizará únicamente el libro excel “SERVICIO POSTVENTA” (ANEXO 6) en el registro, atención y solución a los requerimientos del cliente.
- Se realizará un seguimiento a los requerimientos del cliente hasta cuando sean satisfechas sus expectativas, luego de lo cual se archivará.

d. Alcance

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso postventa: Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa Financiera.

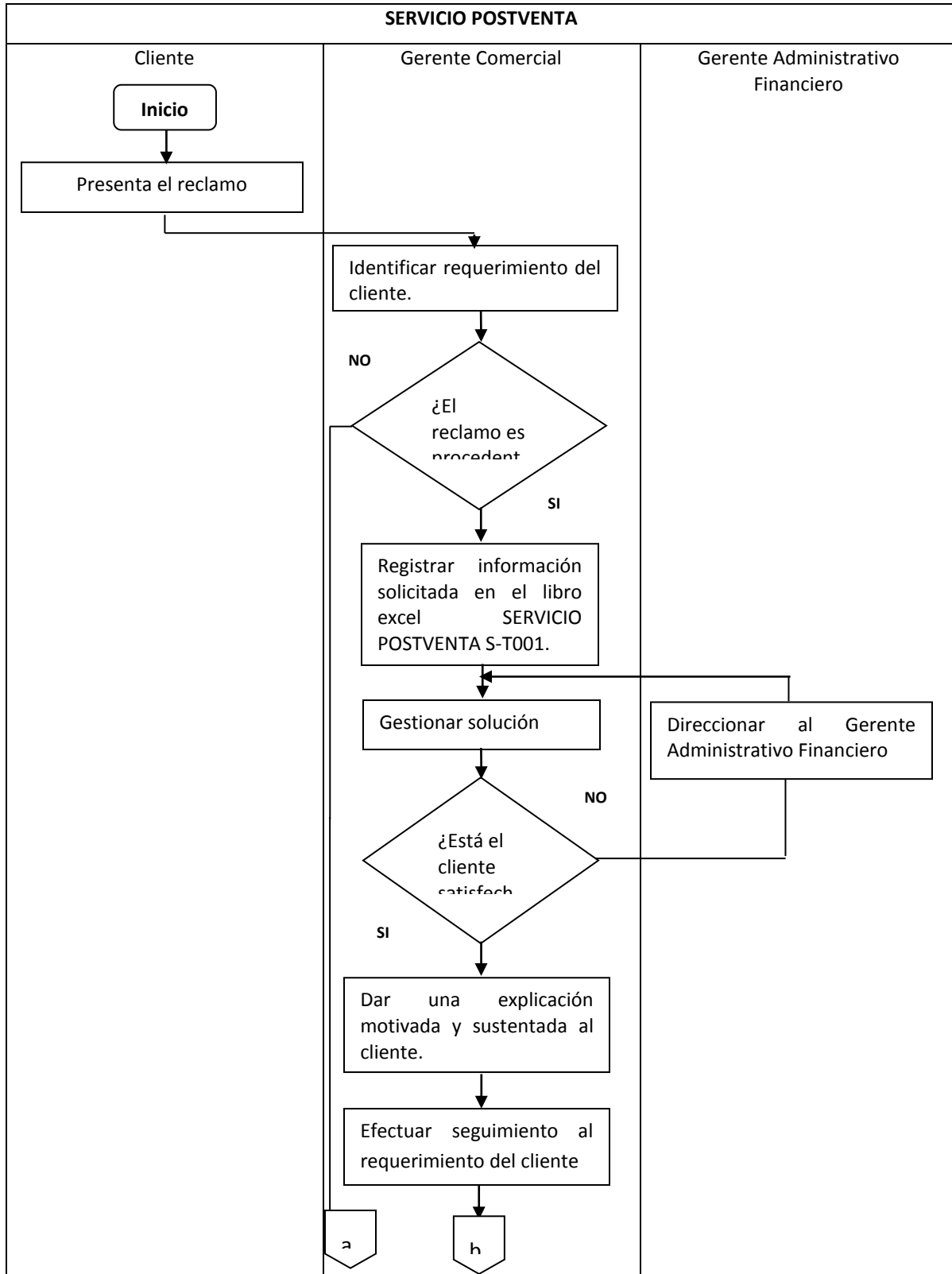
e. Responsables

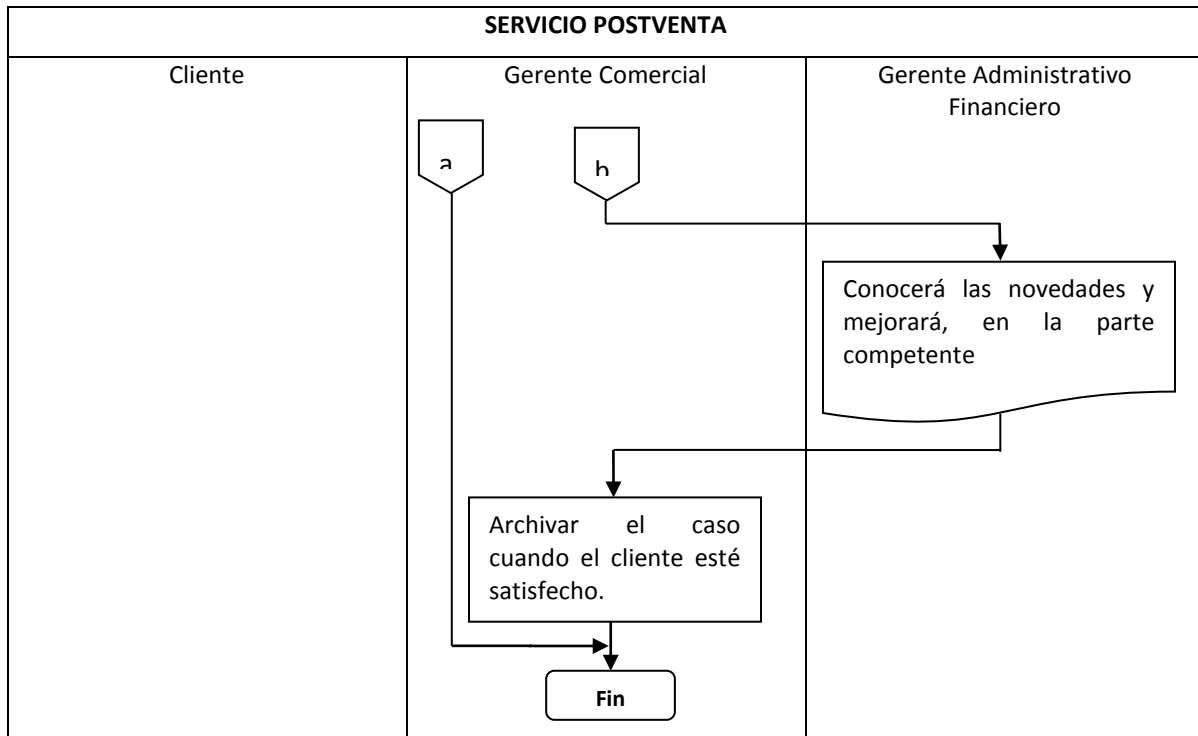
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Comercial y el Gerente Administrativo Financiero.

f. Normas generales que intervienen

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores.

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 6)

“SERVICIO POSTVENTA” (ANEXO 6).- Libro excel elaborado por el Gerente Comercial, donde se registran los nombres y apellidos del cliente, número de la cédula de ciudadanía, servicio solicitado, fecha de solicitud, solución aplicada, fecha de la solución y seguimiento a los requerimientos del cliente hasta satisfacer sus requerimientos.

i. Glosario empleado en el proceso

Libro excel.- Paquete informático de office, llamada también hoja de cálculo.

Requerimiento.- Inquietud o necesidad del cliente derivada de la compra o recepción de los muebles.

Servicio postventa.- Servicio ofrecido por la empresa con posteridad a la venta de sus productos.

3.4.2. Facturación y cobro

	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		Código: 3.4.2.
			Página 65 al 7
			Versión No. 001
ÁREA	MACRO PROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
COMERCIALIZACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	FACTURACIÓN Y COBRO	FACTURACIÓN Y COBRO
FECHA ELABORACIÓN:	AGOSTO -2012	ELABORACIÓN POR:	EDWIN SUÁREZ

a. Justificación

Mediante el procedimiento de facturación y cobro por concepto de la venta de muebles a los clientes, se recaudará el 40% de anticipo del valor total estipulado en el “Contrato de Compra Venta de Muebles”, suscrito entre el oferente y el demandante, previa autorización para la fabricación; y, el 60% de saldo pendiente, previa entrega de los muebles en el domicilio del cliente. Con esto se formalizará la transacción y transferencia de dominio entre los actores involucrados en este acto.

b. Objetivo

- Formular el procedimiento para la facturación y cobro por concepto de la venta de muebles a los clientes.
- Facturar el pago de la cuota inicial y el saldo pendiente, previa fabricación y entrega de los muebles, respectivamente.
- Cumplir con el proceso de facturación y el origen lícito de los muebles, establecido por la ley y el Servicio de Rentas internas.

c. Políticas

- El Gerente de Comercial será el responsable de facturar y recaudar los valores económicos por concepto de la venta de muebles a los clientes.
- Se facturará y recaudará el 40% del monto total de compra estipulado en el “Contrato de Compra Venta de Muebles” como requisito previo para la fabricación.

- Se facturará y recaudará el 60% del monto total de compra estipulado en el “Contrato de Compra Venta de Muebles” como requisito previo a la entrega de los muebles.
- El cliente puede cancelar sus obligaciones económicas en moneda de curso legal en efectivo o cheque certificado, ya sea directamente en la Empresa o mediante depósito en la cuenta; si opta por la segunda opción, debe comunicar a través de cualquier medio a la institución.
- Una vez efectuado el pago, se emitirá obligatoriamente la factura correspondiente.
- Si por calamidad doméstica del cliente, entendida como accidente o enfermedad grave, decide se le devuelva el dinero pagado a la Empresa, se atenderá favorablemente el pedido.

d. Alcance

La aplicación de este procedimiento rige para las siguientes áreas que participan en el proceso de facturación y cobro: Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa Financiera.

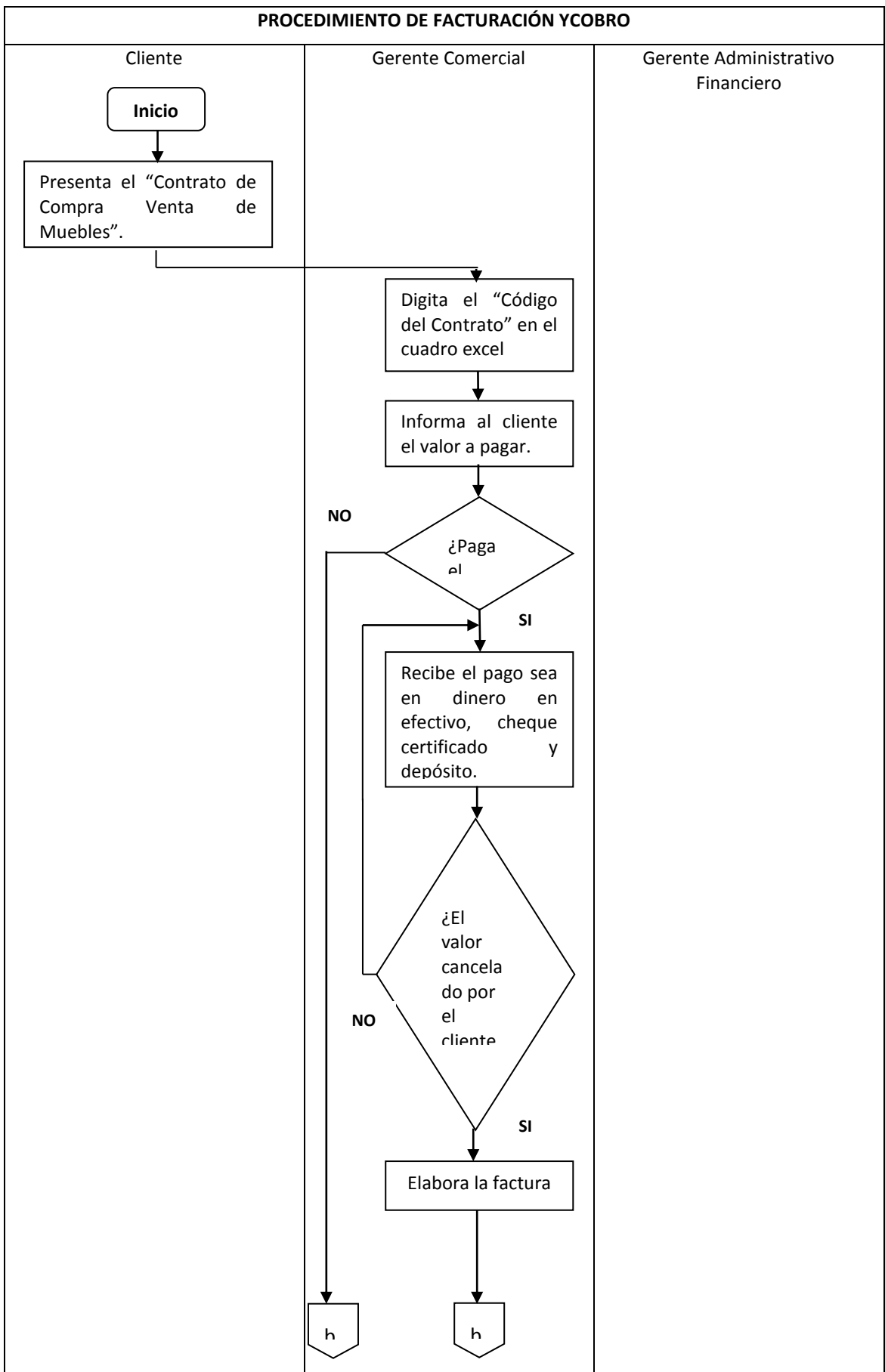
e. Responsables

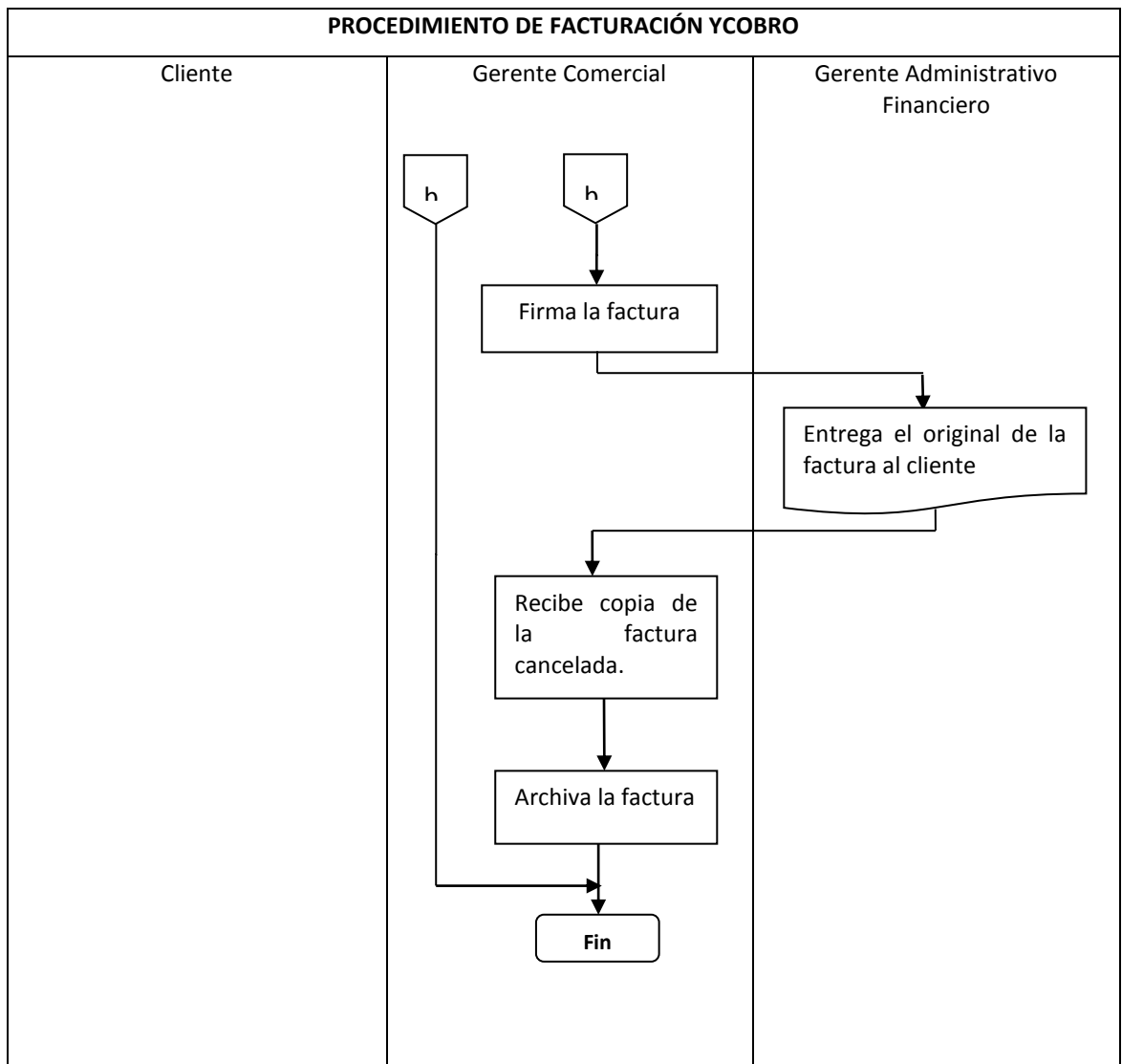
Son responsables de cumplir y hacer cumplir los procedimientos y formatos que se establezcan en esta fase, el Gerente Comercial y el Gerente Administrativo Financiero.

f. Normas generales que intervienen

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial 116 del 16 de julio de 2000, a través de la cual se norman las relaciones entre proveedores y consumidores.
- Código Orgánico Tributario
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios

g. Descripción de actividades y diagrama de flujo





h. Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento (Anexo 7)

“SISTEMA DE FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN” (ANEXO 7.1) administrado por el Gerente Comercial, donde se automatizan los contratos y se ingresan los pagos receiptados.

“FACTURA” (ANEXO 7.2) elaborada por el Gerente Comercial, en la cual se consignan los datos del cliente, fecha de emisión, dirección, teléfono, RUC, forma de pago, cantidad, descripción del producto, precio unitario, valor total, firma autorizada por la Empresa y firma del cliente.

i. Glosario empleado en el proceso

Factura.- Comprobante de venta autorizado por el Servicio de Rentas Internas para la transferencia de dominio y otras transacciones sujetas a tributos.

Sistema de facturación y recaudación.- Cuadro excel donde se automatiza la emisión de facturas y la recaudación efectuada.

Cheque certificado.- Cheque cuyo pago al depositante es garantizado por el banco por medio de un endoso o garantía real. Supone una obligación de pago para el banco, haciéndose el cargo de forma inmediata a la cuenta del librador.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIA PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS

4.1. Estructura de la planificación estratégica por procesos

La estructura de la planificación estratégica por procesos de la Empresa MOBILARE descansa en el plan estratégico, los procedimientos levantados y el mejoramiento continuo, mismos que son susceptibles de controlar y evaluar

4.1.1. Plan Estratégico

Esta carta de navegación, o derrotero por donde se desplazará la empresa en la línea del tiempo, se construirá de manera democrática y participativa, conforme a los lineamientos definidos en el procedimiento para “Elaboración de la Planificación Estratégica Código 3.2.1.”, una vez aprobada, será conocida por todos los miembros de la organización.

El Plan Estratégico facilitará el tránsito de lo general a lo particular, de lo más abstracto a lo concreto, a través de los componentes políticos y estratégicos de negocios.

A. Componente político

a) Visión

La tierra prometida para la empresa, la estrella que marca el norte, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores, es decir la visión de la Empresa MOBILARE, consiste en:

“Ser para el año 2017, una de las 10 empresas líderes en el mercado de la comercialización de muebles en el sector de servicios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es la excelencia.”

Alcanzar el futuro plasmado en la visión de la Empresa, requiere la aplicación de indicadores de gestión para medir continuamente el desempeño y evaluar si los resultados alcanzados corresponden a los programados en la planificación.

Los indicadores de gestión, para que sean útiles y efectivos, deben ser relevantes (vinculados a los objetivos estratégicos y en consecuencia a la visión); claramente definidos (que asegure su correcta recopilación y justa comparación); fácil de comprender y usar; y, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo). Razón por la cual se plantean los siguientes indicadores para la Empresa MOBILARE:

- **Indicador del futuro:** Ubicación empresarial lograda en el año 2017 / Ubicación empresarial programada.
- **Indicador de satisfacción de clientes:** % de clientes satisfechos logrados / % de clientes satisfechos programados.
- **Indicador de satisfacción laboral:** % de trabajadores satisfechos / % de satisfacción laboral programado.

b) Misión

La razón de ser de la Empresa MOBILARE, el propósito para el cual fue creado, declara lo siguiente:

“Somos una empresa que comercializa muebles de estructura mixta de calidad, para el hogar y la oficina, satisfaciendo las necesidades de la población ecuatoriana, con la participación de un talento humano comprometido.”

Los indicadores para medir el cumplimiento de la misión, serán los siguientes:

- **Indicador del fin empresarial: Servicio que oferta vs servicio planificado**
- **Indicador de calidad: Servicio percibido por el cliente / servicio esperado**

c) Valores

Los valores que guiarán el comportamiento de los trabajadores de la Empresa, permitiendo la ejecución de la misión y el logro de la visión, serán:

Honestidad.- Los trabajadores de MOBILARE actúan siempre con base en la verdad, justicia, práctica de la moral y rectitud en el logro de los objetivos de la Empresa, generando confianza en sus clientes.

Compromiso.- Los trabajadores de MOBILARE, conscientes de su aporte con los clientes, se comprometen con la misión institucional, entendiendo que su esfuerzo contribuye a su satisfacción propia, de la organización y de los clientes.

Respeto.- MOBILARE es una Empresa valorada por el profundo respeto hacia los clientes, al uso de recursos y las relaciones cordiales entre trabajadores.

Trabajo en equipo.- Los trabajadores de MOBILARE son un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras.

d) Objetivos

Los objetivos estratégicos de largo plazo consisten en:

- Lograr que las ventas de muebles para el hogar y la oficina se incrementen un 20% a nivel nacional con respecto al periodo anterior.
- Incrementar la penetración de nuestros productos en un 15% en el mercado local.

Para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa, se plantean los siguientes indicadores de gestión:

- **Indicador de ventas:** % de ventas realizadas / % de ventas programadas
- **Indicador de cobertura:** % de penetración de mercado lograda / % de penetración de mercado programada.

B. Componente estratégico del negocio.

En la comercialización de muebles para la oficina y el hogar, la Empresa MOBILARE cuenta con las áreas estratégicas de: planificación estratégica, ventas, adjudicación, recepción, entrega, servicio postventa y facturación; cuyo componente estratégico consistirá en:

- a) Implementar el modelo de gestión por procesos, para ello la Empresa promoverá:
- La participación activa de todos los trabajadores para el análisis, discusión, y aprobación de los procesos planteados.
 - El control en la ejecución del trabajo conforme a lo establecido en los procedimientos
 - Evaluación de los resultados alcanzados.
 - La implementación de la mejora continua de los procesos.

4.2. Documentación de procesos

El Cuadro N°. 8, presenta la documentación de los procesos de la Empresa MOBILARE, estructurado por el tipo de proceso: gobernante, clave y de apoyo; en función de los macro procesos: planificación estratégica, comercialización y servicio al cliente; con sus respectivos procesos, codificación y responsables.

La identificación y documentación de los procesos diseñados, permite establecer y visualizar los flujos e interrelaciones de éstos, a través de las distintas áreas de la empresa. La figura de los responsables o propietarios del proceso, identifica a quien participa en sus actividades y se responsabiliza del mismo. Este papel es asignado a un mando directivo que puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso.

Cuadro 4: Documentación de los procesos de la Empresa MOBILARE

Empresa	Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso	Codificación	Responsables
MOBILARE	GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1.1. Elaboración de la Planificación Estratégica Código	1.1.	Gerente General Gerente Administrativo Financiero Gerente de Operaciones
	CLAVE	COMERCIALIZACIÓN	2.1. Ventas	2.1.	Gerente Comercial Vendedores
			2.2. Adjudicación	2.2.	Gerente Comercial Gerente Adm/financiero Gerente de Operaciones
			2.3. Recepción	2.3.	Gerente de Operaciones Gerente Adm/financiero
			2.4. Entrega	2.4.	Gerente Adm/financiero Gerente de Operaciones
DE APOYO		SERVICIO AL CLIENTE	3.1. Servicio postventa 3.2. Facturación	3.1.	Gerente Comercial Gerente Adm/financiero

Fuente: Resultados del trabajo efectuado con los actores de los procesos
Elaborado por: Edwin Suárez

Con la documentación y puesta en marcha de los procesos, se pretende:

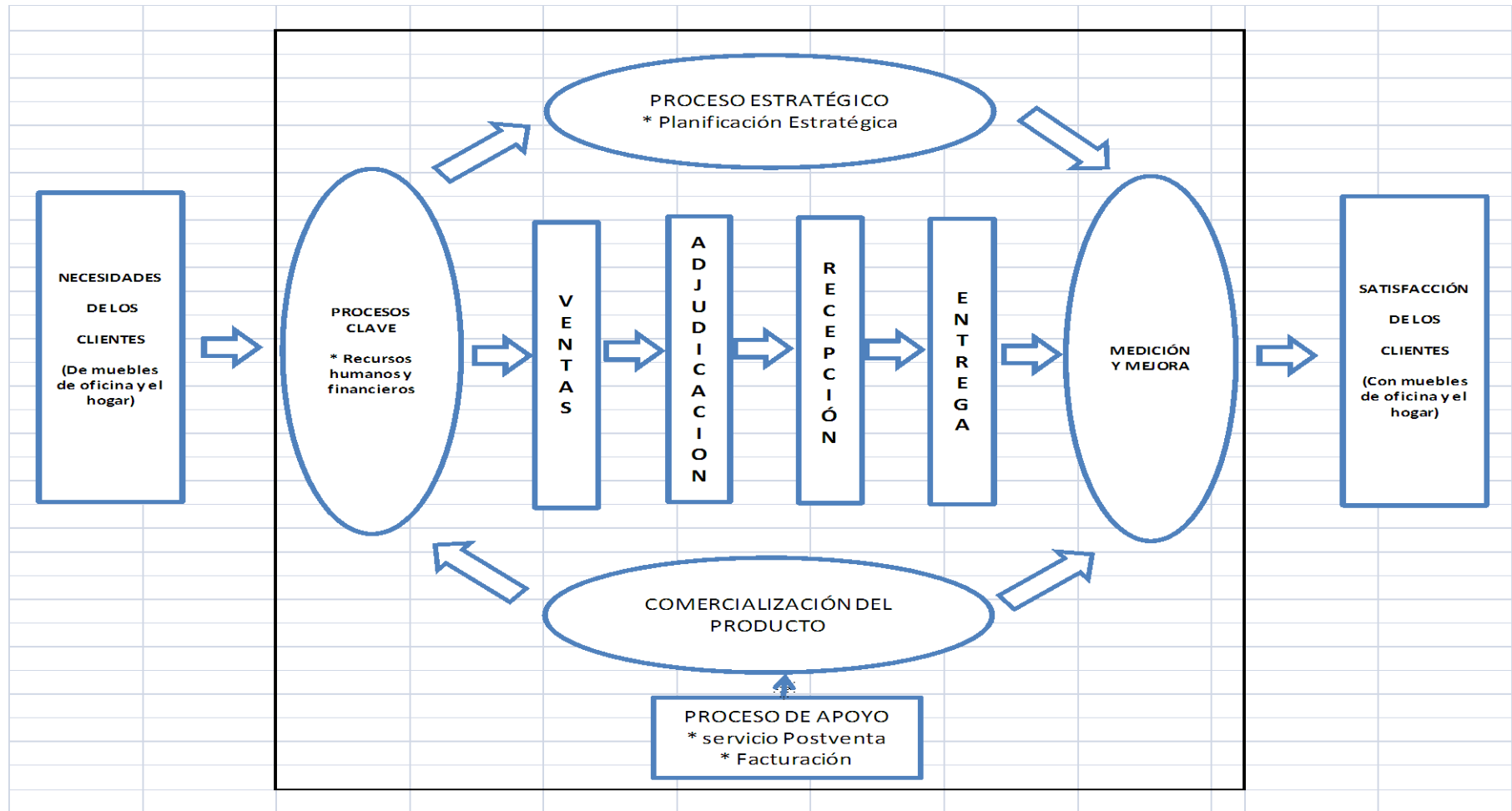
- Incrementar la eficacia.
- Reducir los costos.
- Mejorar la calidad tanto de procesos como de productos.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de adjudicación y entrega del servicio.

4.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la Empresa MOBILARE se presenta en el Gráfico N°. 8, donde se ofrece una visión general del sistema de gestión. Como entrada del mega proceso se presentan las necesidades de los clientes del mercado ecuatoriano consistentes en la compra de muebles de oficina y el hogar. Mientras en la oferta aparecen los procesos gobernantes como responsables de la elaboración de la planificación estratégica; los procesos clave: ventas, adjudicación, recepción y entrega del producto, a través de los cuales se comercializan los muebles; y procesos de apoyo, como el servicio postventa y la facturación, mediante el cual se efectúa un seguimiento a los clientes. Finalmente, se tiene como salidas, la satisfacción del cliente al recibir los muebles requeridos.

Adicionalmente, el mapa de procesos representa el sistema de gestión de calidad, donde el compromiso gerencial permite la inyección de recursos suficientes para la comercialización de muebles y la medición y mejora de los procesos para garantizar calidad de producto al cliente.

Gráfico 5: Mapa de procesos de la Empresa MOBILARE

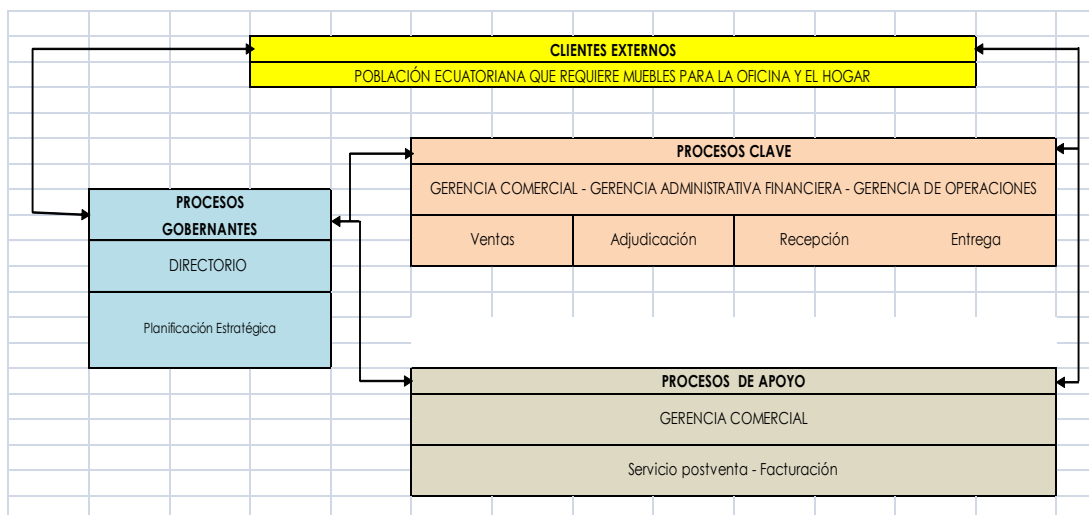


Fuente: Resultados del trabajo efectuado con los actores de los procesos
Elaborado por: Edwin Suárez

4.4. Procesos clave

El Diseño del Sistema de Administración por Procesos para la Empresa MOBILARE S.A. está integrado por los procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos claves, siendo estos últimos los que están directamente ligados a los servicios finales entregados al cliente.

Gráfico 6: Procesos clave



Fuente: Resultados del trabajo efectuado con los actores de los procesos
Elaborado por: Edwin Suárez

Forma parte de los procesos clave el macro proceso de Comercialización que comprende los siguientes procesos:

- Ventas (Código 3.3.1.)
- Adjudicación (Código 3.3.2.)
- Recepción (Código 3.3.3.)
- Entrega (Código 3.3.4.)

4.4.1. Ventas

A través del proceso de ventas se contacta a los clientes reales y potenciales, con quien se suscribe el “Contrato de Compraventa de Muebles” en el cual se detalla los productos solicitados en función del “Catálogo de Muebles” y la lista de la “Lista de Precios de Venta al Público”. Este proceso es clave porque recoge las necesidades

del cliente respecto al tipo de mueble, color, costo, forma de pago, tiempo de entrega, otros.

Las estrategias para el control del cumplimiento del proceso de ventas serán:

- Dar inducción al talento humano sobre la aplicación técnica del procedimiento de ventas mediante ejercicios prácticos a realizarse el primer día laborable de cada semana, a las 08h00.
- Verificar que el personal de ventas aplique lo que está escrito en el procedimiento mediante demostraciones prácticas a realizarse el último día laborable de cada mes.
- Motivar el mejoramiento continuo del proceso de ventas mediante la discusión, análisis y mejora propuesta por los responsables, una vez por semestre y cuando las circunstancias lo ameriten.
- Llevar un registro histórico diario de los resultados alcanzados en ventas de cada vendedor del equipo y utilizarlos para efectos del ascenso y desarrollo del personal.

Mientras que la evaluación, se realizará mediante la aplicación de los siguientes indicadores de gestión:

- **Indicador de ventas en USD:** Ventas en USD realizadas / Ventas en USD programadas.
- **Indicador de visitas:** Visitas realizadas / Visitas programadas.
- **Indicador de eficiencia en ventas:** Cierre efectivas de ventas / Visitas realizadas.

4.4.2. Adjudicación

Una vez celebrado el “Contrato de Compraventa de Muebles” entre la Empresa y El Cliente, el proceso de adjudicación también es clave porque a través de éste se elige al proveedor responsable de la fabricación de muebles con quien se suscribe el

“Contrato de Fabricación de Muebles”, cuyo producto final debe satisfacer las necesidades de los clientes.

Para el control del cumplimiento de este proceso, se utilizarán las siguientes estrategias:

- Mantener actualizada la nómina de proveedores a quienes se les puede adjudicar el contrato para la construcción de muebles mediante el control trimestral de las ofertas que le presentan a la Empresa.
- En la adjudicación de contratos, se determinará mensualmente que hayan tenido participación todos sus responsables, a saber: Gerente Comercial, Gerente Administrativo financiero y Gerente de Operaciones, a través del contenido consignado en el Acta de adjudicación.
- Se verificará que se haya observado el debido proceso contractual mediante auditoría trimestral aplicada a cada una de las etapas de adjudicación establecida en el proceso.

El proceso será susceptible de medir a través de los siguientes Indicadores:

- **Disponibilidad del proveedor:** Contratos asumidos / Contratos ofertados.
- **Oportunidad en la fabricación:** Tiempo comprometido para la fabricación – Tiempo comprometido de entrega al cliente.

4.4.3. Recepción

Otro proceso clave es el de “Recepción de Muebles” entregados por el proveedor a la Empresa mediante la suscripción del “Acta Entrega Recepción de Muebles”, donde se plasma la fecha de ingreso de los productos terminados, cantidad, calidad y características establecidas en el “Contrato de Fabricación de Muebles”. Es clave porque de él derivan el producto final que se entregará al cliente, el cual debe ajustarse a sus requerimientos, establecido en el “Contrato de Compraventa de Muebles”

Las estrategias que permitirán controlar su cumplimiento serán las siguientes:

- Dar inducción al talento humano sobre la aplicación técnica del procedimiento de recepción de muebles mediante ejercicios prácticos a realizarse el primer día laborable de cada mes, a las 10h00.
- Verificar que el personal responsable de la recepción aplique lo que está escrito en el procedimiento mediante demostraciones prácticas a realizarse durante el proceso de recepción de muebles.
- Motivar el mejoramiento continuo del proceso mediante la discusión, análisis y mejora propuesta por los responsables, una vez por semestre y cuando las circunstancias lo ameriten.
- Controlar la emisión de las actas entrega recepción y las novedades registradas en el proceso mediante auditoría trimestral aplicada a cada una de las etapas de recepción del proceso.

Los indicadores de gestión serán:

- **Calidad del producto:** Calidad de materiales utilizados / Calidad de materiales comprometidos.
- **Fecha de entrega del proveedor:** Fecha entregada / Fecha contractual comprometida
- **Productos defectuosos:** Cantidad de productos defectuosos / Total de productos

4.4.4. Entrega

Finalmente, el proceso clave de “Entrega de Muebles”, permite cumplir con la entrega oportuna de los muebles solicitados por el cliente, en el tiempo comprometido, cantidad, calidad y características técnicas de los muebles, establecidas en el “Contrato de Compra Venta”. Este proceso se formaliza mediante la suscripción del “Acta Entrega Recepción de Muebles - Cliente” entre la Empresa y el cliente, luego de la entrega en su propiedad.

Las estrategias para el cumplimiento de este proceso comprenden:

- Capacitar al talento humano responsable de la entrega de muebles al cliente, una vez por trimestre, conforme al respectivo trimestre.
- Controlar en cada entrega de muebles al cliente que hayan llegado sin novedad y a su plena satisfacción mediante el Acta Entrega Recepción y visitas en situ de constatación.
- Efectuar una encuesta mensual personalizada de satisfacción al cliente para medir el nivel de servicio entregado.
- Identificar oportunidades de mejora del proceso mediante el análisis y discusión por parte de sus responsables, en talleres de trabajo a efectuarse una vez cada trimestre del año.

Los indicadores para evaluar el cumplimiento serán:

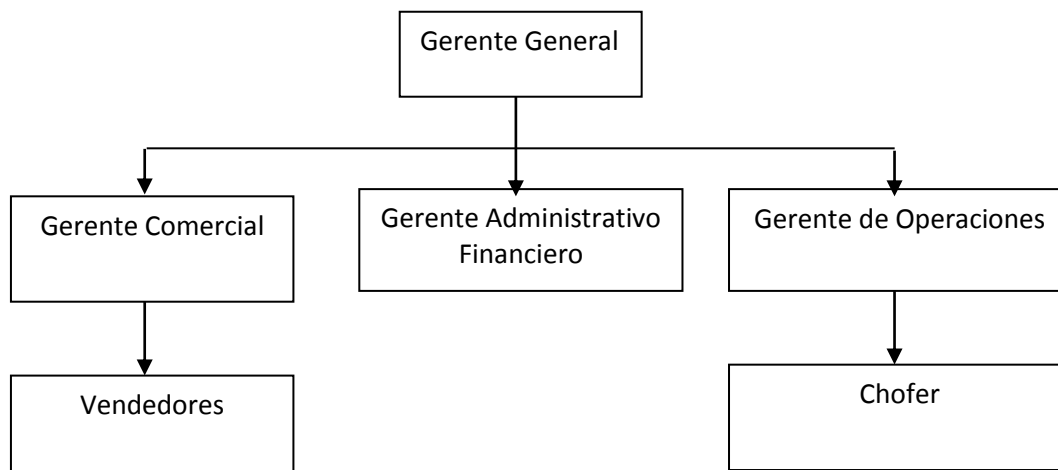
- **Fecha de entrega al cliente:** Fecha de entrega / Fecha comprometida
- **Cantidad de muebles:** Cantidad de muebles entregados / Cantidad de muebles comprometidos.
- **Características técnicas del producto:** Entregadas al cliente / Solicitadas por el cliente

4.5. Nuevo organigrama administrativo funcional

En el Gráfico N^o. 3 se presenta el Organigrama de la Empresa MOBILARE, representación gráfica donde se aprecia como máxima autoridad al Gerente General, su línea de autoridad se extiende hacia los Gerentes: Comercial, Administrativo Financiero y de Operaciones. También se observa a los vendedores y chofer que están bajo la línea de autoridad del Gerente Comercial y de Operaciones, respectivamente.

Al ser una pequeña empresa que comercializa muebles para la oficina y el hogar, su organigrama es básico, elemental y funcional acorde a sus actividades. Permite apreciar la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, otros.

Gráfico 7: Estructura orgánica propuesta para la Empresa MOBILARE S.A.



Elaborado por: Edwin Suárez

4.6. Establecimiento de responsabilidad del personal

En estricto apego al organigrama propuesto en el numeral 4.3., las responsabilidades a cumplir por cada uno de los trabajadores de la Empresa MOBILARE, son las siguientes:

1. Gerente General

a. Subordinados

Gerentes: Comercial, Administrativo Financiero y Operaciones; vendedores y chofer.

b. Funciones:

- Representar a la Empresa y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Empresa.

c. Responsabilidades

- Ejecutar el plan de negocios y aplicar los ajustes necesarios para cumplirlo a cabalidad.
- Junto con los demás funcionarios planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
- Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel del manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de los productos que ofrece la institución.
- Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e interno, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos que ofrece.

2. Gerente Administrativo Financiero

a. Depende del:

Gerente General

b. Subordinados

Gerente Comercial, Gerente de Operaciones, Vendedores y Chofer

c. Función:

Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

d. Responsabilidades

- Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.
- Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en el sistema contable a la fecha del Cierre correspondiente
- Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable
- Elaborar y validar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual
- Preparar los Estados Financieros para la toma de decisiones por parte de la gerencia
- Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable de la Empresa.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI
- Mantener un adecuado sistema de control interno contable

3. Gerente de Comercial

a. Depende del:

Gerente General y Gerente Administrativo Financiero

b. Subordinados

Vendedores

c. Función:

Prepara e implementa el plan de ventas conforme a la planificación aprobada por la Empresa.

d. Responsabilidades

- Establece metas y objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo.
- Calcula la demanda y pronostica la evolución de las ventas a nivel local provincial y nacional.
- Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas y sus metas a cumplir.
- Capacita a los vendedores en el logro de los objetivos de ventas.
- Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas, define los estándares de desempeño para cada vendedor. Para cumplir estas cuotas, el Gerente Comercial debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor, sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante de ventas conozca sus cuotas y la sumatoria de estas.

4. Gerente de Operaciones

a. Depende del:

Gerente General y Gerente Administrativo Financiero

b. Subordinados

Chofer

c. Función:

Es responsable de la recepción y contabilización de toda la mercadería que ingresa a bodega; registrando en el libro de recepción la guía de despacho, fecha de ingreso, nombre de los artículos, y entregar un informe a contabilidad.

d. Responsabilidades

- Solicitar a los proveedores la Guía de remisión o Factura de la mercadería entregada e ingresada.

- Entregar, ordenados en forma correlativa los despachos a control de existencias contabilidad.
- Realizar el correo electrónico en forma inmediata de reclamo cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al Gerente, Administrador o Contador.
- Toda la mercadería que se reciba debe revisarse dentro del día, o en su lugar a primera hora del día siguiente
- Nunca se deberá entregar los Productos sin el documento de respaldo correspondiente.
- Informar mensualmente los indicadores de calidad
- Desempeñar las demás funciones y tareas que el Gerente General o Gerente Administrativo Financiero le encomienden en las materias de su competencia

5. Vendedores

a. Depende del:

Gerente General, Gerente Administrativo Financiero y Gerente Comercial

b. Subordinados

Ninguno

c. Función:

Son responsables de vender los muebles para la oficina y el hogar a los clientes reales o potenciales, con personería natural o jurídica de empresas privadas o públicas; así como suscribir los contratos de “Compra Venta de Muebles”

d. Responsabilidades

- Visitar a los clientes para promocionar los productos de la compañía, utilizando el “Catálogo de Muebles” y la “Lista de Precios de Venta al Público”.
- Para cerrar una venta, tienen que preparar un programa de visitas y contactar a los posibles clientes para asignar citas.
- Estar siempre actualizados con respecto a la información y estrategias de venta, además de buscar nuevos métodos para promocionar los productos.
- Aprender acerca de las descripciones técnicas de los productos que ofrecen, así como la forma en que el bien tiene que ser utilizado.
- Preparar reportes de ventas para sus jefes inmediatos y dar retroalimentación al Gerente Comercial sobre las ventas efectuadas.
- Negociar con el cliente diferentes puntos, entre ellos: producto, cantidad, características técnicas, precio, forma de pago, otros hasta el cierre efectivo de la venta.
- Suscribir los contratos de “Compraventa de Muebles” de acuerdo a las políticas de la empresa.

6. Chofer

a. Depende del:

Gerente General, Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Operaciones

b. Subordinados

Ninguno

c. Funciones:

- Transportar en el vehículo destinado por la empresa, todos los productos, materias primas e insumos, objeto de la operación del negocio.
- Realizar las entregas del producto en los sitios y horas programados por el Gerente de Operaciones.

- Dar apoyo al Gerente de Operaciones en la recepción y entrega de los productos comercializados por la Empresa.
- Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado por la empresa.
- Velar por la integridad del vehículo asignado por la empresa.
- Velar por el buen mantenimiento que se le debe hacer al vehículo asignado por la empresa; cambio de aceite, revisión de líquidos, frenos, motor, etc.
- Describir en el recibo de gasolina, el kilometraje con el cual cuenta el vehículo asignado por la empresa, en el momento de llenar el tanque.
- Efectuar las compras de materia prima, insumos, herramientas, piezas, etc. que le asigne su jefe inmediato.
- Informar de manera inmediata a la Gerencia, cualquier irregularidad, percance, o inconveniente que se presente dentro del desarrollo de sus actividades, tanto de manera personal como con el vehículo asignado.
- Al finalizar el día, deberá presentar ante el jefe inmediato, un informe en el cual describa todas y cada una de las actividades realizadas en el cual indique: Lugar visitado, hora y tiempo estadía y de traslado y evaluación de las labores planeadas.
- Y las demás funciones que sean asignadas por la gerencia.

d. Responsabilidades

- En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor del deducible que la aseguradora descuenta, según las pólizas adquiridas por la empresa.
- En caso de daños leves que no requieran reclamación ante el seguro, y sean directamente causados por su culpa, responderá por el valor de las reparaciones que se le deban realizar al vehículo asignado. Trátense de rayones, golpes, daños al motor o a cualquier parte del vehículo.
- En todos los casos, parquear el vehículo asignado por la empresa en lugares seguros tales como parqueaderos debidamente reconocidos y zonas no prohibidas por seguridad vial.
- Conducir de manera responsable y acertada cuidando la imagen de la empresa que se encuentra plasmada en el vehículo asignado.

- Debido a la manipulación de cheques, dinero en efectivo, papeles importantes de la empresa, es de vital importancia un manejo correcto de éstos y de su soporte. por lo tanto responderá, económicamente por los perjuicios que por descuido le ocasione a la empresa.

4.7. Recursos para la difusión de los procedimientos

La Empresa MOBILARE S.A., dispone de una sala de capacitación, cafetería y baños, así como computadora, proyector, pizarra y herramientas necesarias para desarrollar la difusión de los procedimientos.

4.7.1. Objetivo de la difusión

Es lograr que todos los trabajadores involucrados con los procedimientos conozcan la justificación, objetivos, políticas, alcance, responsables, normas generales, actividades, diagrama de flujo, glosario y anexos, para que lo apliquen en el desempeño del trabajo diario, contribuyendo de esta manera a mejorar la productividad de la organización.

También busca promover el cuestionamiento propositivo de los trabajadores hacia los procedimientos de trabajo, que incentiven mejores prácticas laborales encaminadas al mejoramiento continuo como filosofía empresarial.

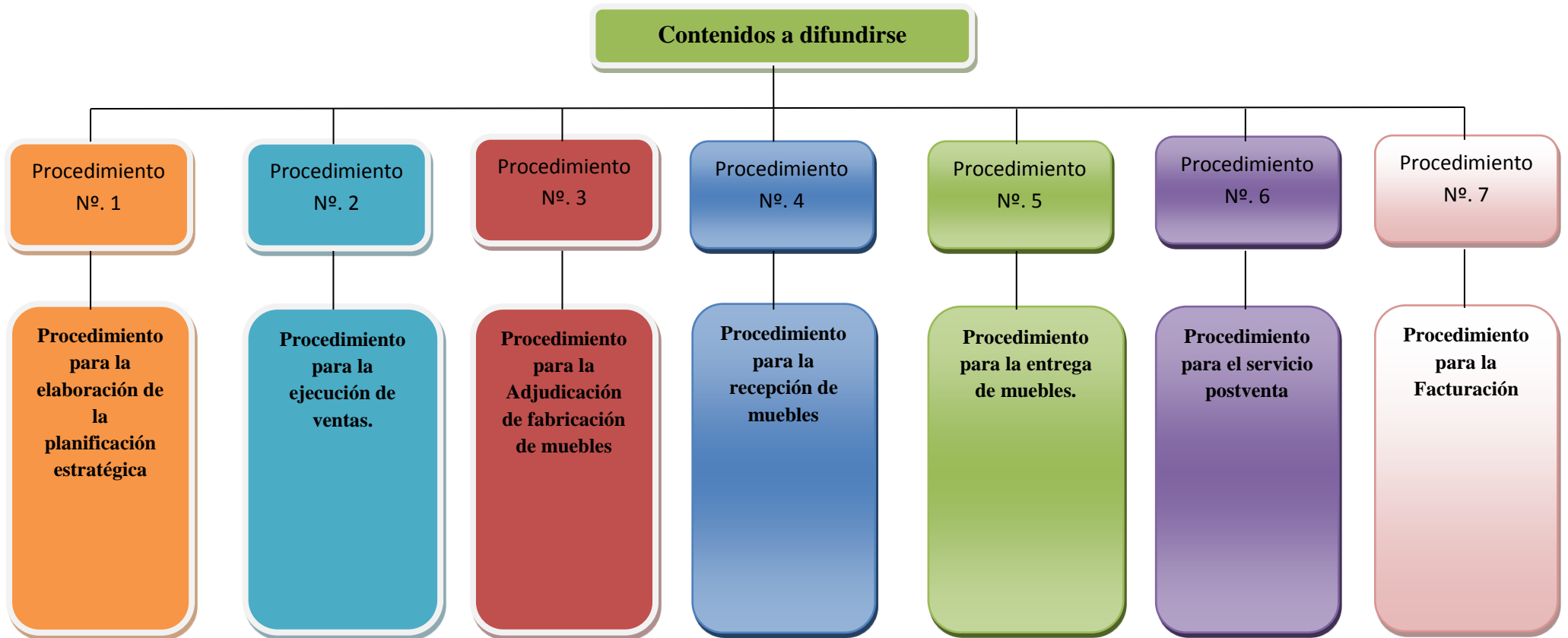
4.7.2. Lo que el expositor debe conocer

- Tener un conocimiento claro sobre los procedimientos a tratarse.
- Satisfacer las inquietudes de los responsables de ejecutar los procedimientos.
- Lograr cumplir con el objetivo de la difusión.

4.7.3. Mapa de contenidos

Comprende cada uno de los procedimientos que forman parte de los procesos gobernantes, clave y de apoyo que utiliza la Empresa MOBILARE en la comercialización de muebles de estructura mixta (madera y hierro) para el hogar y la oficina, los cuales se presenta en el Gráfico N° 4.

Gráfico 8: Mapa de contenidos para la difusión de los procedimientos



Fuente: Sistema de administración de procesos propuestos para la Empresa MOBILARE S.A.
Elaborado por: Edwin Suárez

4.7.4. Componentes de cada procedimiento

La difusión de cada procedimiento a los responsables de su ejecución, seguirá la siguiente estructura:

- Justificación
- Objetivos
- Políticas
- Alcance
- Responsables
- Normas generales que intervienen
- Descripción de actividades y diagrama de flujo
- Detalle de actividades y formatos que se deberán utilizar en el procedimiento
- Glosario
- Anexos

4.7.5. Duración del programa de difusión

Cuadro 5: Duración del programa

Unidad	Duración
PROCEDIMIENTO N°. 1	4 horas
PROCEDIMIENTO N°. 2	2 horas
PROCEDIMIENTO N°. 3	1 horas
PROCEDIMIENTO N°. 4	1 horas
PROCEDIMIENTO N°. 5	1 horas
PROCEDIMIENTO N°. 6	1 horas
PROCEDIMIENTO N°. 7	1 horas
Total	11 horas

Elaborado por: Edwin Suárez

Si bien se estima 11 horas de tiempo como necesarios para la difusión de los procedimientos, es necesario se institucionalice este programa como parte de la filosofía empresarial de mejoramiento continuo, de tal forma que se lo efectúe cada bimestre, o en un tiempo menor cuando se hayan producidos cambios de mejora por

incorporación de nueva tecnología u otros factores internos o externos a la organización que los dinamice y cuyo resultado sea una mejor productividad.

4.7.6. Presupuesto

Cuadro 6: Presupuesto para la difusión de los procesos

RUBROS DE GASTOS POR EVENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO EN USD	SUBTOTAL EN USD
Carpetas	15	0.25	3.75
Lápices	15	0.65	9.75
Borradores	15	0.40	6
Cuadernillo de 20 hojas	15	0.40	6
Copias de procedimientos (de 60 hojas cada uno a 10 centavos por hoja	15	6	90
Refrigerio	15	2	30
Almuerzo	15	3	45
Facilitador	11 horas	20	220
TOTAL:			410.50

Elaborado por. Edwin Suárez

4.7.7. Administración

La administración de la propuesta relacionada al “Diseño del Sistema de Administración por Procesos para la empresa MOBILARE S. A. en la Ciudad de Quito, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, en el Año 2011”, estará a cargo del Gerente General de la Empresa y del Gerente Administrativo Financiero

4.7.8. Costo beneficio

Con la difusión e implementación de los procedimientos propuestos, se espera un total dominio de las actividades que deben cumplir los trabajadores involucrados, resultados que se debe reflejar en una mejor dinámica de los procesos, eliminación de tareas que no aportan valor, disminución de tiempos de respuesta; todo esto en comparación con los resultados de los procedimientos tradicionales con los que labora la Empresa.

4.7.9. Mejoramiento continuo de los procesos

Al constituirse esta propuesta, en el primer paso hacia el mejoramiento en la ejecución de actividades por parte de los trabajadores para optimizar su productividad, es necesario que estos procedimientos sean incorporados a un nivel de mejoramiento continuo utilizando como herramienta el Círculo de Calidad formulado por Edwards Deming que consiste en la aplicación de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar (PDCA); propuesta simple pero de un alto valor para alcanzar resultados del mejoramiento continuo.

a. Planificar

- Identificar el proceso a mejorar
- Recopilar datos para el dominio del proceso
- Análisis e interpretación de datos
- Establecer objetivos de mejora
- Detallar especificaciones de resultados esperados
- Definir los procesos para conseguir los objetivos, verificando especificaciones

b. Hacer

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

c. Verificar

- Transcurrido un tiempo previamente establecido, volver a recopilar los datos de control y analizarlos, para esto se deberá compararlos con los objetivos y especificaciones iniciales para verificar si se ha logrado la mejora continua.
- Documentar las conclusiones

d. Actuar

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones, de ser necesario.
- Aplicar nuevas mejoras identificadas en el paso anterior
- Documentar el proceso

Técnica que debe aplicar la Empresa como filosofía del mejoramiento continuo de sus procesos, a través de la cual pueda mejorar sus niveles de productividad y competitividad

CONCLUSIONES

- El diagnóstico aplicado a la Empresa MOBILARE S.A., demuestra que su gestión empresarial es funcional, caracterizada por la falta de definición de responsabilidades y funciones del personal, duplicación de tareas, tiempos y recursos, los cuales generaban desperdicios y en consecuencia gastos, limitando de esta forma su productividad.
- Mediante la elaboración de la cadena de valor de la empresa, se identificó el proceso gobernante, los agregadores de valor y los habilitantes de apoyo, a través de los cuales se pueden entregar productos de calidad a los clientes, satisfaciendo de esta forma sus necesidades en la adquisición de muebles para el hogar y la oficina.
- Para facilitar la comprensión e implementación de los procesos, se determinó que cada uno de ellos debe guardar una estructura estándar en función de: la justificación, objetivos que persigue, políticas, alcance, responsables, normas generales que intervienen en su desarrollo, descripción de actividades y diagrama de flujo, formatos que se deben utilizar y el glosario empleado en el proceso; los resultados obtenidos durante la práctica de los procesos con los trabajadores arrojaron excelentes resultados.
- La inducción y socialización del sistema de administración de procesos, no solamente permitió el involucramiento de sus responsables, también ayudó al enriquecimiento de los procedimientos y al compromiso de irlos mejorando de forma continua conforme al ciclo de calidad propuesto por Edwards Deming.

RECOMENDACIONES

- La empresa MOBILARE S.A. debe asumir los postulados de la teoría relacionada a la administración por procesos, mismos que servirán de guía en la elaboración de futuros procesos que generen valor agregado a sus clientes.
- Se recomienda implementar la presente investigación conforme a los lineamientos metodológicos desarrollados porque contribuirá a organizar y optimizar los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa, incrementando de esta manera la eficiencia y efectividad de la empresa MOBILARE S.A.
- Es importante que la empresa MOBILARE S.A. capacite al personal sobre el uso y la importancia del manual de procesos elaborado en la presente investigación, porque el éxito de la organización depende del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.
- Es importante concienciar a todos los trabajadores de la empresa MOBILARE S.A. sobre el beneficio personal e incremento de calidad de vida que significa tener una empresa con una eficiente producción y buena rentabilidad; de esta manera involucrarlos en la implementación de la presente investigación.
- Es necesario que la actual propuesta presentada a la empresa, sea sometida a un mejoramiento continuo permanente conforme a la dinámica que enfrente la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Juan Manuel y otros (2006). Administración por procesos. Madrid.
- AMOZARRAÍN, M. (1999) La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
- ANDRADE Abarca Paola Salomé (2005). Análisis de casos empresariales. Loja.
- ARMIJOS Valdivieso Pablo Ramiro (2007). Gestión de Calidad. Loja.
- GONZÁLEZ Méndez, L. (2002) El Enfoque de Procesos.
- GUIZAR Montúfar, Rafael (2003). DESARROLLO organizacional. Principios y aplicaciones. México.
- HARRINGTON, H. J. (1993) Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
- HURTADO CUARTAS, Darío (Julio 2008). Principios de Administración, Primera Edición.
- KOONT, Harold y WEHRICH Heinz (1999). ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global. 11ª edición. México.
- LORINO, P. (1993) El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A.; Barcelona.
- LUTZ, Richard & WIETZ, Barton, Posicionamiento de Marca, McGraw-Hill
- NOEL Ramírez, DAVID y otros (2004). Empresas competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito. México.
- ORTEGA Vivanco Mayra y Álvarez Luz Esther (2007). Guía para diseñar el Proyecto de Tesis. Loja.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary (2005). Administración, Octava Edición, México.
- TRISCHLER, W. E. (1998) Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro. Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona.
- ZARATIEGUI, J. R. (1999) La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330; España.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1.1

CONVOCATORIA A REUNIÓN DE TRABAJO

De: Gerente General

Para: Gerente Comercial
Gerente Administrativo Financiero
Director de Bodega

Asunto: Reunión de trabajo para elaboración de la Planificación Estratégica

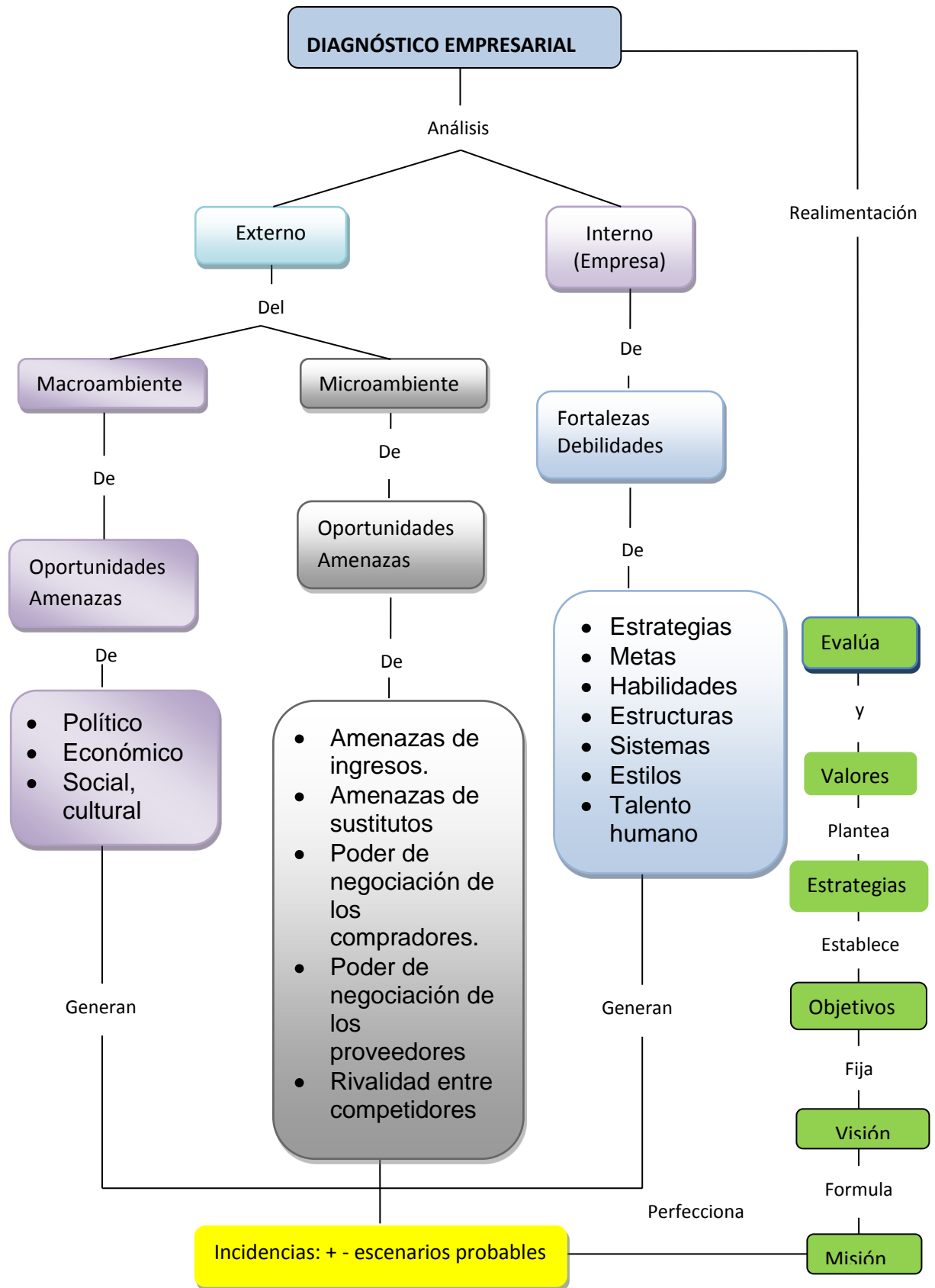
Fechas: Día..... Mes..... Año.....

A través del presente me permito convocar a ustedes, a la reunión de trabajo para la elaboración de la Planificación Estratégica de la Empresa MOBILARE, que se desarrollará en..... (Poner la dirección)....., los días.....,,, ydel mes de..... del presente año, a lashoras.

Atentamente,

.....
(Nombres y firma)

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



ANEXO 1.3

MATRICES DEL RESUMEN FODA

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
MACROAMBIENTE				
	POLÍTICA			
O1				
	ECONÓMICO			
O2				
O3				
	SOCIAL			
O4				
	TECNOLÓGICA			
O5				
MICROAMBIENTE				
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
O6				

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
MACRO AMBIENTE				
	POLÍTICA			
A1				
	ECONÓMICO			
A2				
	CULTURAL			
A3				
MICROAMBIENTE				
	BARRERA DE ENTRADA			
A4				
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
A5				
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
A6				
	PRODUCTOS SUSTITUTOS			
A7				

Elaborado por:.....

Fecha:.....

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	ESTRATEGIA			
F1				
F2				
	ESTRUCTURA			
F3				
	SISTEMAS			
F4				
	PERSONAL			
F5				
	HABILIDADES			
F6				
	ESTILO			
F7				
	VALORES			
F8				

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	ESTRATEGIA			
D1				
D2				
	ESTRUCTURA			
D3				
D4				
	SISTEMAS			
D5				
	PERSONAL			
D6				
	HABILIDADES			
D7				
	ESTILO			
D8				
	VALORES			
D9				

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.4

MATRIZ ESTRATÉGICA OFENSIVA

	OPORTUNIDAD										TOTAL	POSICIÓN
F1												
F2												
F3												
F4												
F5												
F6												
F7												
F8												
	TOTAL											
	POSICIÓN											

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.5

MATRIZ ESTRATÉGICA DEFENSIVA

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
AMENAZAS									TOTAL	POSICIÓN
		DEBILIDADES								
D1										
D2										
D3										
D4										
D5										
D6										
D7										
D8										
D9										
POSICIÓN										

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.6

PLAN ESTRATÉGICO

(Período-.....)

Alcance: Largo plazo Nivel: Institucional

PROCESO GOBERNANTE	RESPONSABLES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<p>Orienta la gestión institucional para el logro de los objetivos estratégicos.</p>					
<p>Decisiones adoptadas por el nivel directivo de la Compañía orientadas al logro de los objetivos estratégicos.</p>					

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.7

PLAN TÁCTICO

(Periodo.....)

Alcance: Mediano plazo Nivel: Intermedio

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°:

PLAN TÁCTICO						
PRINCIPALES EVENTOS	RESPONSABILIDAD		CRONOGRAMA	RECURSOS		INFORME DE SEGUIMIENTO
	PRIMER NIVEL	SOPORTE		H	T	
3.5.1.						
3.5.2.						
3.5.3.						
3.5.4.						
3.5.5.						
3.5.6.						

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.8

PLAN OPERATIVO

(Año.....)

PROCESO	RESPONSABLES	OBJETIVOS	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1. Ventas					
2. Producción					
3. Recepción					
4. Entrega					
5. Servicio postventa					

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 1.9

CONTROL Y EVALUACIÓN

Cuadro de Mando Integral

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>LOGRO</i>	<i>Peso Relativo</i>	<i>Pts.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pts.</i>	<i>Valor ponderado</i>
APRENDIZAJE	-								
	-								
	-								
COMUNIDAD	-								
	-								
	-								
PROCESOS INTERNOS	-								
	-								
	-								
	-								
PRESUPUESTO									

Elaborado por:.....

Fecha:.....

ANEXO 2

ANEXO 2.1

CATÁLOGO DE MUEBLES

a) Muebles de Oficina - Sillas

			
S1	S2	S3	S4
			
S5	S6	S7	S8
			
S9	S10	S11	S12
			
S13	S14	S15	S16
			

Especificaciones: Mecanismo para regular la inclinación y asiento. Cilindro neumático para regulación de altura. Base 5 apoyos metálica cromada, apoya brazos y garruchas de nylon. Asiento y espaldar con soporte de madera estratificada y pos formada de 12 mm, recubiertos con esponja inyectada de poliuretano sistema MDI de alta densidad.

Materiales de tapicería: Tela con recubrimiento scotchgard, cuerina o cuero; en variados colores a escoger.



b) Muebles de Oficina – Sofás

	
<p>S01</p>	<p>S02</p>






Especificaciones: Uno, dos y tres cuerpos. Estructura, asiento y espaldar con soporte de madera estratificada de 12 mm, cubierto de esponja de alta densidad.

Materiales de tapicería: Tela, cuerina o cuero; en variados colores a escoger.

Color



c) Muebles de Oficina – Estaciones de Trabajo

	
<p style="text-align: center;">E1</p>	<p style="text-align: center;">E2</p>
	
<p style="text-align: center;">E3</p>	<p style="text-align: center;">E4</p>
	
<p style="text-align: center;">E5</p>	









Materiales: Estructura auto-portante y desmontable fabricada en tubo y lámina de acero. Superficies de tablero aglomerado de alta densidad de 25 mm de espesor lamina de tol perforado.

Acabados: Estructuras metálicas recubiertas con pintura electrostática. Sistema de cableado interno. Regulación de altura por medio de niveladores. Superficies recubiertas con fórmica de alta resistencia o chapa natural de madera cubierta con laca poliuretano. Detalles en cuerina (en las superficies de trabajo debido a su baja resistencia con relación a la fórmica ya que están expuestas a alto tráfico).

Color



d) Muebles de Oficina – Mesas

			
M1	M2	M3	M4
			
M5	M6	M7	M8

Especificaciones: Estructura auto-portante y desmontable fabricada de tubo, lámina y varilla trefilada. Estructura metálica recubierta con pintura electrostática.

Materiales: Superficies recubiertas con fórmica de alta resistencia o chapa natural de madera cubierta con laca poliuretano, canto cubierto en canto duro o fórmica. Detalles en cuerina.

Colores



e) Muebles de Oficina – Modulares



Materiales: Estructura soportante fabricada con tubo rectangular de acero revestido con pintura electrostática. En su parte inferior posee un canal transportador con dos tapas metálicas de fácil montaje y desmontaje por el que se conducen cables eléctricos, de sonido y de datos.

Acabados: Los terminados verticales y horizontales están realizados en madera decorativa lacada o en colores a elección. Los paneles sólidos son de tablero aglomerado de 9 mm de espesor (Acoplac). Tapizados con material textil o papel melamínico en colores a escoger y dependiendo de la necesidad estos paneles pueden ser de vidrio en su totalidad o mixtos. Los paneles están modulados de 400, 600 y 800 mm de ancho; y 1000, 1300, 1600, 1900, 2200 y 2400 de altura. Los paneles piso-techo son fabricados a medida, conforme a la altura de cada espacio.

Colores



f) Muebles de Oficina – Contenedores

			
C1	C2	C3	C4
			
C5	C6	C7	C8









Materiales: Cuerpo, frentes y gavetas fabricadas en tablero aglomerado de alta densidad de 15 mm (duraplac y madeplac), metálicas. Correderas y bisagras metálicas con auto-cierre. Bases y manijas metálicas.

Acabados: Los tableros aglomerados son recubiertos por láminas melamínicas de alta resistencia, garantizadas para cubrir superficies no expuestas a alto tráfico. Cantos de las superficies termo recubiertos con lámina de PVC o canto duro. Metales recubiertos con pintura electrostática. Regulación de altura por medio de niveladores.

Colores



g) Muebles de Oficina – Accesorios

			
A1	A2	A3	A4
			
A5	A6	A7	A8

Materiales

Cuerpo, frentes y gavetas fabricadas en tablero aglomerado de alta densidad de 15 mm (duraplac y madeplac), metálicas. Correderas y bisagras metálicas con auto-cierre. Bases y manijas metálicas.

Acabados

Los tableros aglomerados son recubiertos por láminas melamínicas de alta resistencia, garantizadas para cubrir superficies no expuestas a alto tráfico. Cantos de las superficies termo recubiertos con lámina de PVC o canto duro. Metales recubiertos con pintura electrostática. Regulación de altura por medio de niveladores.

Colores



h) Muebles de Hogar – Cocinas

			
C1	C2	C3	C4
			
C5	C6	C7	C8
			
C9	C10	C11	C12

Especificaciones: Estructura en melamínico duraplac con frentes en fórmica de alta resistencia o duraplac, partes metálicas recubrimiento de pintura electroestática, superficies en mesones post-formados en fórmica, granito o mármol.

Herrajes que facilitan la utilización del mueble, como cierres automáticos, sistemas LED de iluminación, entre otros.

Colores



i) Muebles de Hogar – Closets



Materiales: Estructura auto-portante y desmontable fabricada en tubo y lámina de acero. Superficies de tablero aglomerado de alta densidad de 25 mm – 15 mm de espesor.

Acabados: Estructuras metálicas recubiertas con pintura electrostática. Sistema de cableado interno. Regulación de altura por medio de niveladores. Superficies recubiertas con fórmica de alta resistencia o chapa natural de madera cubierta con laca poliuretano.

Colores



j) Muebles de Hogar – Baños



Colores



ANEXO 2.2



LISTA DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO

Mediante el presente se comunica al personal de la Empresa MOBILARE la Lista de Precios establecida para la venta de los muebles de oficina y hogar que estarán vigentes durante el tercer trimestre del año 2012, aprobada por el Gerente General. Las codificaciones corresponden a los productos detallados en el “**CATÁLOGO DE MUEBLES C-V001**”

1.- Muebles de Oficina – Sillas

S1.....USD	S2.....USD	S3.....USD	S4.....USD
S5.....USD	S6.....USD	S7.....USD	S8.....USD
S9.....USD	S10.....USD	S11.....USD	S12.....USD
S13.....USD	S14.....USD	S15.....USD	S16.....USD

1.- Muebles de Oficina – Sofás

SO1.....USD	SO2.....USD
-------------	-------------

1.- Muebles de Oficina – Estaciones de Trabajo

E1.....USD	E2.....USD
E3.....USD	E4.....USD
E5.....USD	

1.- Muebles de Oficina – Mesas

M1.....USD	M2.....USD	M3.....USD	M4.....USD
M5.....USD	M6.....USD	M7.....USD	M8.....USD

1.- Muebles de Oficina – Modulares

MO1.....USD	MO2.....USD
-------------	-------------

1.- Muebles de Oficina – Contenedores

C1.....USD	C2.....USD	C3.....USD	C4.....USD
C5.....USD	C6.....USD	C7.....USD	C8.....USD

1.- Muebles de Oficina – Accesorios

A1.....USD	A2.....USD	A3.....USD	A4.....USD
A5.....USD	A6.....USD	A7.....USD	A8.....USD

2.- Muebles de Hogar – Cocinas

C1.....USD	C2.....USD	C3.....USD	C4.....USD
C5.....USD	C6.....USD	C7.....USD	C8.....USD
C9.....USD	C10.....USD	C11.....USD	C12.....USD

2.- Muebles de Hogar – Closets

CL1.....USD	CL2.....USD
-------------	-------------

2.- Muebles de Hogar – Baños

B1.....USD	B2.....USD
B3.....USD	B4.....USD

Quito,..... de de

Atentamente,

.....

GERENTE GENERAL DE MOBILARE S.A.

ANEXO 2.3



**CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES
CÓDIGO Nº. 000001**

PROMITENTE VENDEDOR:.....CC.....CIUDAD
DE.....

PROMITENTE COMPRADOR:.....CC.....CIUDAD
DE.....

Entre los suscritos a saber, por una parte,,
Mayor de edad, vecina (o) de e identificada (
o) con CC....., quien se denominará
PROMITENTE VENDEDOR MOBILARE y por otra parte el Señor
(a)..... vecina (o) de
.....identificado con CC
..... PROMITENTE COMPRADOR,
igualmente mayor de edad y hábil para contratar.

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. EL
PROMITENTE COMPRADOR se obliga a comprar y pagar y LA
PROMITENTE VENDEDORA MOBILARE se obliga a vender y entregar, los
muebles que se detallan a continuación:

(Registrar el tipo de mueble, código y
cantidad).....
.....
.....
.....
.....

SEGUNDA. PRECIO DE VENTA.
El valor acordado por ambas partes por la mercancía en transacción es

de: \$US.....
(.....DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA) más el 12% del IVA.

TERCERA. FORMA DE PAGO. EL PROMITENTE COMPRADOR pagará de la siguiente forma (40% de anticipo y saldo contra entrega).....
.....

CUARTA. FECHA DE ENTREGA. LA PROMITENTE VENDEDORA, entregará los muebles detallados en la cláusula primera, previo el pago del saldo pendiente, el día..... del mes de de 201... en la dirección solicitada por el cliente conforme al “Croquis de Ubicación de la Propiedad del Cliente” que adjunta al presente contrato.

QUINTA. TERMINACION ANTICIPADA DE CONTRATO.- En condiciones normales, el presente contrato terminará con el cumplimiento del trabajo recibido, sin embargo podrán ser causales de terminación del presente contrato, sin necesidad de declaración judicial y con la sola notificación del CLIENTE, las siguientes:

- Incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del PROMINENTE VENDEDOR MOBILARE;
- Por la disolución, liquidación, quiebra, suspensión de pagos, o declaración de insolvencia de cualquiera de las partes;
- Si el PROMINENTE VENDEDOR MOBILARE cede, transfiere o negocia de cualquier forma los derechos privados del presente contrato
- Por disposición contractual o legal;
- Por mutuo acuerdo de las partes, sin lugar a indemnización alguna.
- Si por motivos imputables al PROMINENTE VENDEDOR MOBILARE, este no cumpliera con los cronogramas de trabajo determinados, calidad, y cualquier otro asunto, PROMINENTE COMPRADOR podrá dar por terminado el presente contrato en cualquier momento, luego de haber notificado al PROMINENTE VENDEDOR MOBILARE el incumplimiento. En este caso no se deberá cancelar al PROMINENTE VENDEDOR MOBILARE, el valor restante correspondiente al precio de la venta y a su vez el PROMINENTE VENDEDOR MOBILARE deberá

proceder con la devolución del dinero entregado que a criterio del PROMINENTE COMPRADOR no justifique los valores entregados con las obras hasta ese momento ejecutadas

SEXTA: CONTROVERSAS, ARBITRAJE Y MODIFICACIÓN: en caso de controversia sobre el sentido, alcance, ejecución o incumplimiento de las disposiciones del presente contrato, las partes dejan expresa constancia de que, previa cualquier instancia, se someten a acudir al mecanismo de mediación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. De no llegarse a un acuerdo por la mediación, las partes renuncian a fuero y domicilio y se someten expresamente al laudo arbitral en derecho expedido por los tribunales de la Cámara de Comercio de Quito, quienes obrarán de acuerdo al Reglamento de dicho centro y a la Ley de Mediación y Arbitraje. El Tribunal Arbitral estará compuesto de un solo árbitro designado conforme a lo establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje.

SEPTIMA: Las partes aceptan este convenio en todo su tenor, por estar de acuerdo, con las condiciones pactadas y por ser en seguridad de sus intereses.

Por constancia de lo convenido, las partes, reafirmandose en todo el contenido del presente convenio, firman por triplicado, en Quito a.... de..... de 201...

PROMITENTE VENDEDOR.

PROMITENTE COMPRADOR

C.I.....

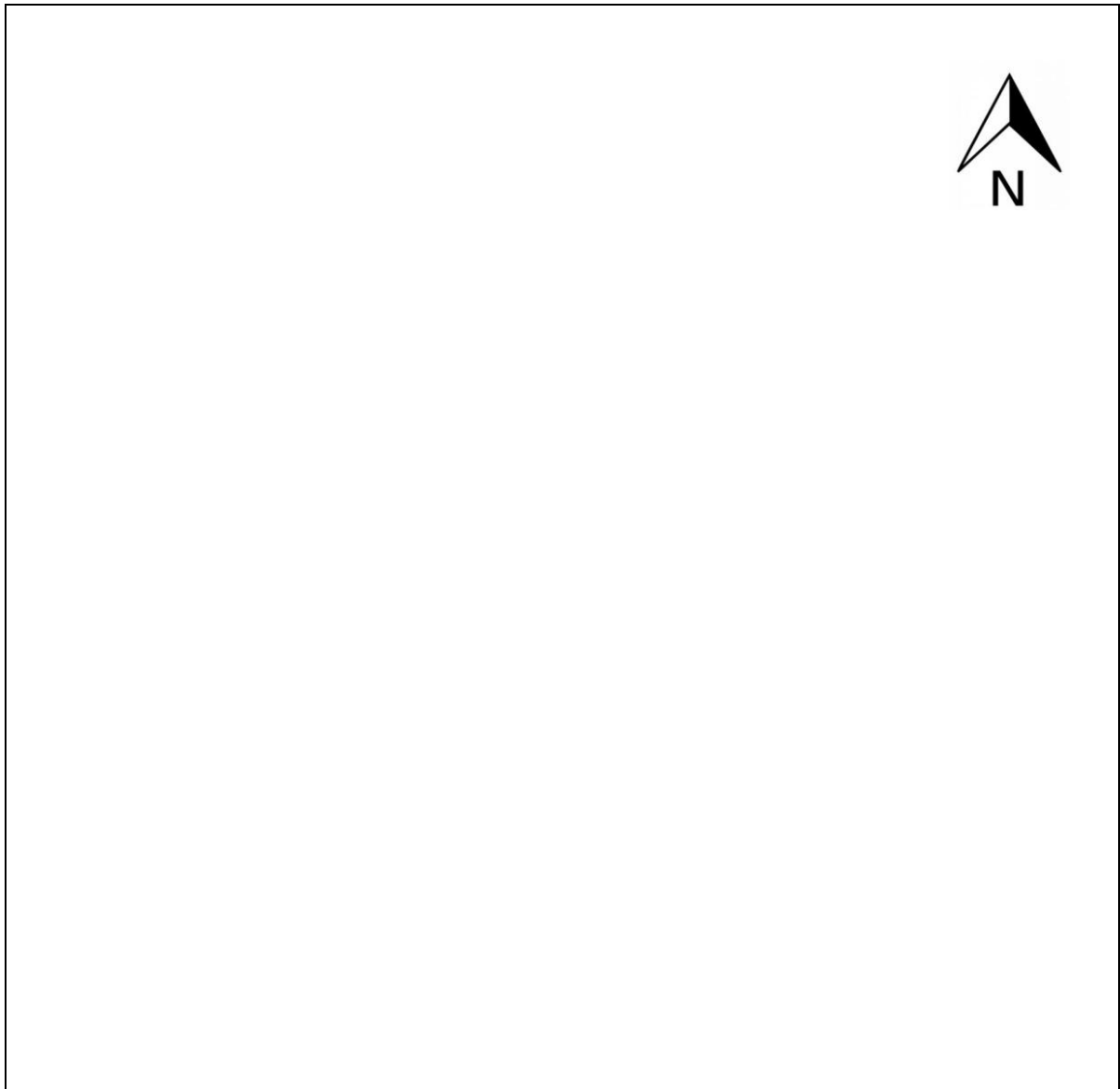
C.I.....

Croquis de ubicación de la propiedad del cliente

Nombres del cliente.....

Dirección exacta.....

Teléfonos de contacto.....



Graficar la calle principal donde está ubicada la propiedad y su intersección más cercana, también puntos de referencia como: iglesia, institución educativa, centro de salud, otros, que faciliten su ubicación rápida.

ANEXO 3

ANEXO 3.1

“MENÚ DE PROVEEDORES”

Quito, DM, Día..... Mes..... Año.....

Mediante el presente pongo en conocimiento del personal de la Empresa MOBILARE, el Menú de Proveedores calificados para la fabricación de muebles de oficina y hogar, con quienes se pueden suscribir los contratos de fabricación de muebles de acuerdo a las políticas de comercialización y producción de la Institución.

La lista de proveedores de mantendrá vigente salvo comunicación expresa modificatoria, establecida por ésta Gerencia, la misma que será comunicada con oportunidad.

PROVEEDOR	TELÉFONOS
1.- Arcenales Gómez Luis Humberto	22569874 / 098456872
2.- Benítez Borja Juan Esteban	023458961 / 082485569
3.- Costas Iturralde Carlos Efraín	022569885 / 081236547
4.- Chiluzza Chiluzza Jorge Luis	023996687 / 096598467
5.- Enríquez López Armando César	022125468 / 095689421
6.- Farías Fernández Marco Antonio	023589411 / 083695247
7.- Gómez Cajas Cristian Eduardo	022659852 / 084572358
8.- Iturralde Sánchez Adolfo Luis	023411588 / 085662244
9.- Jervis Esparza Antonio	022569225 / 096538415
10.- Martínez Noguera Luis Efrén	023497268 / 092551837

Atentamente,

.....

GERENTE GENERAL MOBILARE

ANEXO 3.2

“PRECIO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES”

Precio de fabricación de muebles establecido por el Proveedor: Nombres
..... Apellidos.....Teléfono
convencional..... Móvil..... Vigentes desde el día.....
Mes..... Año....., hasta el día..... Mes..... Año.....

Los precios asignados a las codificaciones, corresponden a los productos detallados en el “CATÁLOGO DE MUEBLES C-V001” que comercializa la Empresa MOBILARE

1.- Muebles de Oficina – Sillas

S1.....USD	S2.....USD	S3.....USD	S4.....USD
S5.....USD	S6.....USD	S7.....USD	S8.....USD
S9.....USD	S10.....USD	S11.....USD	S12.....USD
S13.....USD	S14.....USD	S15.....USD	S16.....USD

1.- Muebles de Oficina – Sofás

SO1.....USD	SO2.....USD
-------------	-------------

1.- Muebles de Oficina – Estaciones de Trabajo

E1.....USD	E2.....USD
E3.....USD	E4.....USD
E5.....USD	

1.- Muebles de Oficina – Mesas

M1.....USD	M2.....USD	M3.....USD	M4.....USD
M5.....USD	M6.....USD	M7.....USD	M8.....USD

1.- Muebles de Oficina – Modulares

MO1.....USD	MO2.....USD
-------------	-------------

1.- Muebles de Oficina – Contenedores

C1.....USD	C2.....USD	C3.....USD	C4.....USD
C5.....USD	C6.....USD	C7.....USD	C8.....USD

1.- Muebles de Oficina – Accesorios

A1.....USD	A2.....USD	A3.....USD	A4.....USD
A5.....USD	A6.....USD	A7.....USD	A8.....USD

2.- Muebles de Hogar – Cocinas

C1.....USD	C2.....USD	C3.....USD	C4.....USD
C5.....USD	C6.....USD	C7.....USD	C8.....USD
C9.....USD	C10.....USD	C11.....USD	C12.....USD

2.- Muebles de Hogar – Closets

CL1.....USD	CL2.....USD
-------------	-------------

2.- Muebles de Hogar – Baños

B1.....USD	B2.....USD
B3.....USD	B4.....USD

Atentamente

.....

PROVEEDOR



“CONTRATO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES”

Entre los suscritos a saber, por una parte,,
Mayor de edad, vecina (o) de e identificada (o) con CC....., quien se denominará “LA EMPRESA” y por otra parte el Señor (a)..... vecina (o) de identificado con CC “FABRICANTE”, igualmente mayor de edad y hábil para contratar.

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. LA EMPRESA se obliga a comprar y pagar y EL FABRICANTE se obliga a vender y entregar, los muebles que se detallan a continuación:

(Registrar el tipo de mueble, código, color y cantidad).....
.....
.....
.....
.....

SEGUNDA. PRECIO DE FABRICACIÓN.

El valor acordado por ambas partes por la mercancía en transacción es de: \$US.....
(.....DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA) más el 0 % del IVA.

TERCERA. FORMA DE PAGO. LA EMPRESA pagará de la siguiente forma (30% de anticipo y el saldo contra entrega con pago en cheque a 30 días).....

.....
CUARTA. FECHA DE ENTREGA. EL FABRICANTE, entregará los muebles detallados en la cláusula primera, el día..... del mes de de 201..... en la bodega de LA EMPRESA.

QUINTA: CONTROVERSAS, ARBITRAJE Y MODIFICACIÓN: en caso de controversia sobre el sentido, alcance, ejecución o incumplimiento de las disposiciones del presente contrato, las partes dejan expresa constancia de que, previa cualquier instancia, se someten a acudir al mecanismo de mediación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. De no llegarse a un acuerdo por la mediación, las partes renuncian a fuero y domicilio y se someten expresamente al laudo arbitral en derecho expedido por los tribunales de la Cámara de Comercio de Quito, quienes obrarán de acuerdo al Reglamento de dicho centro y a la Ley de Mediación y Arbitraje. El Tribunal Arbitral estará compuesto de un solo árbitro designado conforme a lo establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje.

SEXTA: Las partes aceptan este convenio en todo su tenor, por estar de acuerdo, con las condiciones pactadas y por ser en seguridad de sus intereses.

Por constancia de lo convenido, las partes, reafirmandose en todo el contenido del presente convenio, firman por triplicado, en Quito a.... de..... de 201...

.....
POR LA EMPRESA.

.....
FABRICANTE

C.I.....

C.I.....

ANEXO 4

ANEXO 4.1



“ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE MUEBLES”

En la ciudad de Quito a las.....horas del día..... del mes..... del año....., se procede a la entrega recepción de muebles entre el señor....., portador de la cédula de ciudadanía N°....., en calidad de Director de Bodega de MOBILARE; y, el señor....., portador de la cédula de ciudadanía N°....., en representación del proveedor, para dar cumplimiento al “CONTRATO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES” C-P003 celebrado el día..... del mes de..... del año.....

Muebles	Cantidad
(Detallar muebles recibidos según “CONTRATO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES” C-P003)	

Para constancia de lo actuado, las partes firman por triplicado.

.....

Proveedor
Entregué conforme

.....

Empresa
Recibí conforme

ANEXO 5

ANEXO 5.1



“AUTORIZACIÓN PARA LA ENTREGA DE MUEBLES AL CLIENTE”

Quito, DM,..... de..... de 201....

Para

.....

DIRECTOR DE BODEGA MOBILARE

Presente

A través del presente autorizo a usted, proceda con la entrega de los muebles en la propiedad del Cliente (nombres y apellidos).....portador de la cédula de ciudadanía N°., conforme a lo estipulado en el CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES C –V003, de fecha..... y al “Croquis de ubicación de la propiedad del cliente” anexo al documento contractual.

Atentamente,

.....

Gerente Administrativo Financiero MOBILARE

ANEXO 5.2



“ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE MUEBLES - CLIENTE”

En la ciudad de Quito a las.....horas del día..... del mes..... del año....., se procede a la entrega recepción de muebles entre el señor....., portador de la cédula de ciudadanía N°....., en calidad de Director de Bodega de MOBILARE; y, el señor....., portador de la cédula de ciudadanía N°....., Cliente; para dar cumplimiento al CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES C –V003 celebrado el día..... del mes de..... del año.....

Muebles	Cantidad
(Detallar muebles entregados según “CONTRATO DE COMPRA VENTA DE MUEBLES C –V003)	

Para constancia de lo actuado, las partes firman por triplicado.

.....
DIRECTOR DE BODEGA MOBILARE
Entregué conforme

.....
CLIENTE
Recibí conforme

ANEXO 6



SERVICIO POSTVENTA

Nº.	Nombres y apellidos del cliente	Cédula de Ciudadanía	Servicio solicitado	Fecha solicitada	Solución aplicada	Fecha de solución

ANEXO 7

ANEXO 7.1

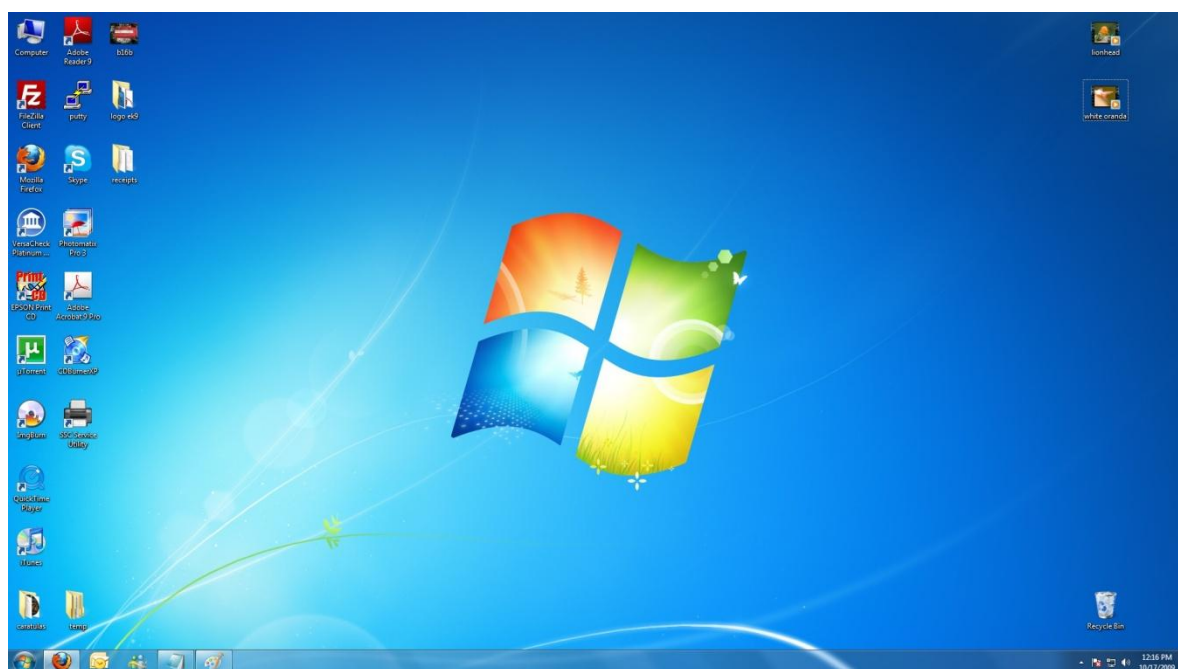
MANUAL DEL “SISTEMA DE FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN”

Objetivo:- Dar a conocer al usuario del “Sistema de Facturación y Recaudación” el procedimiento de ejecución efectiva.

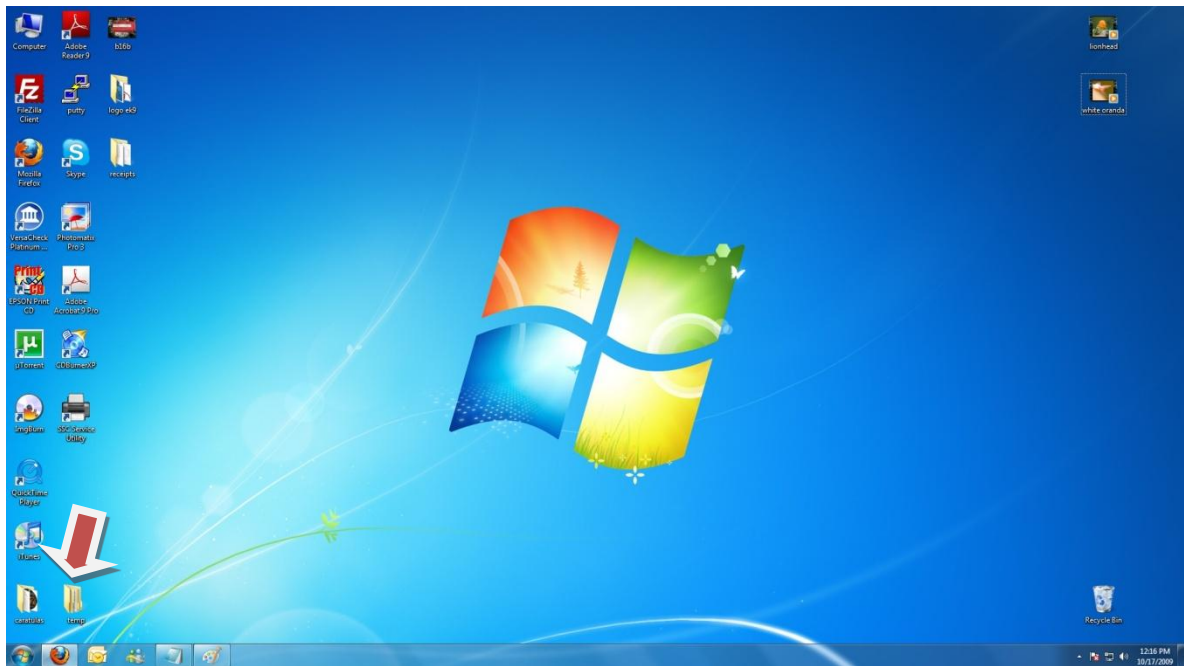
Responsable: Gerente Comercial de la Empresa MOBILARE

Actividades:

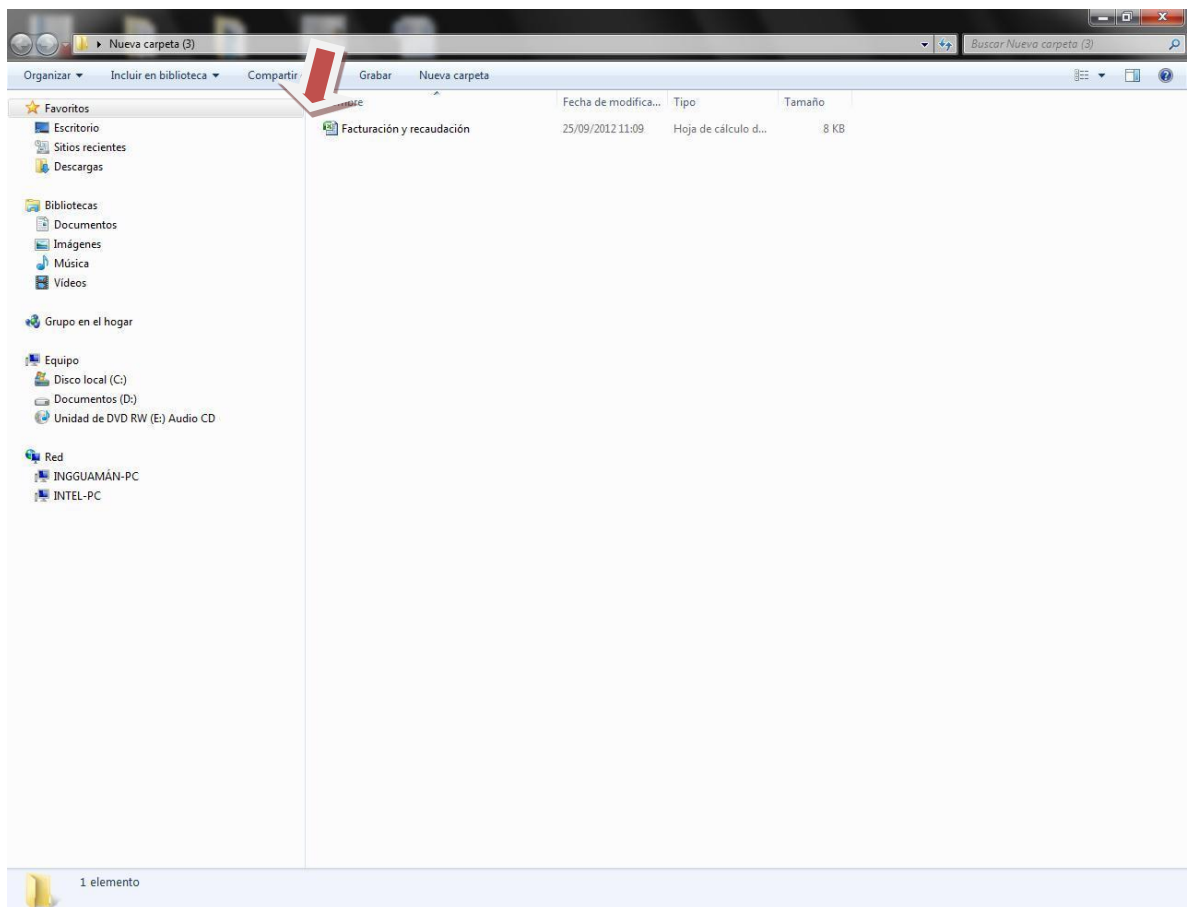
- a. Encender el case y monitor
- b. Accesar al escritorio de Windows



- c. Ubicar mouse en carpeta “Facturación y recaudación” ubicada en la parte inferior derecha del escritorio de Windows y dar clic



d. Identificar el archivo excel “Facturación y recaudación”

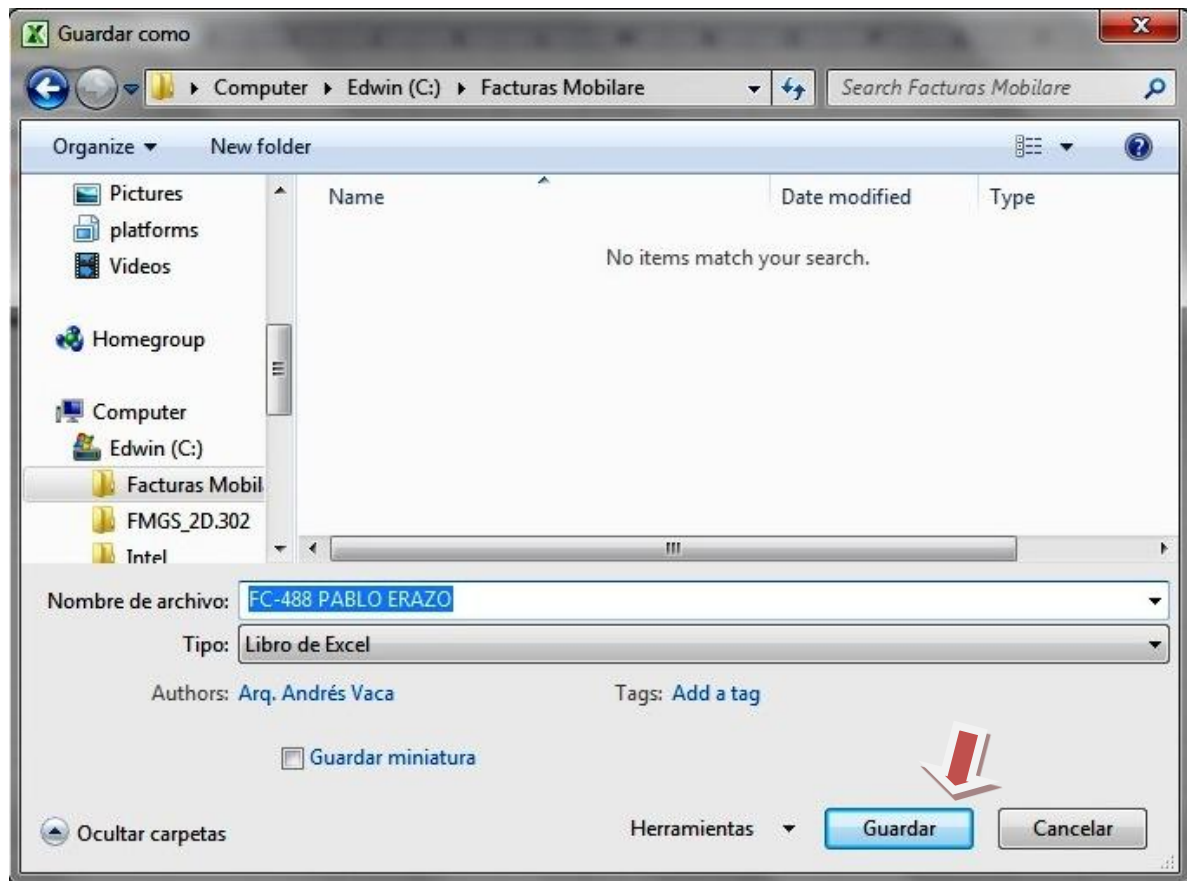


e. Ejecutar el archivo excel “Facturación y recaudación”

- f. Digitar: “Nombre de usuario” y “Contraseña”
- g. Informar al cliente el valor a pagar
- h. Recibir el dinero
- i. Verificar que esté completo
- j. En el formato de la factura electrónica llenar los siguientes campos que están escritos en rojo y no serán impresos automáticamente por el programa:
 - Cliente:
 - Dirección:
 - RUC/CI:
 - Fecha de emisión:
 - Forma de pago:
 - Fecha de vencimiento:
 - Descripción:
 - Cantidad:
 - Precio unitario:
 - Valor total:
 - Subtotal:
 - Descuento:
 - IVA %:
 - Otros cargos:
 - Total a pagar:
- k. Imprimir el documento en las facturas preimpresas en hojas de papel bon, en imprenta autorizada por el SRI
- l. Solicitar al cliente firmar la factura
- m. Firmar en representación de la Empresa
- n. Entregar factura original al cliente
- o. Copia de factura archivar
- p. Grabar datos de la factura mediante la opción archivo, guardar como

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	CLIENTE	PABLO VINICIO ERAZO CARTAGENOVA			FECHA	SEPTIEMBRE 2012		
2	DIRECCION	FRANCISCO DE GOYAY JHONF. KENNEDY			FORMA DE PAGO	CONTRAENTREGA		
3	RUC/CI	1708227416001			FECHA DE VENCIMIENTO	DICIEMBRE 2012		
4		DESCRIPCION	CANTIDAD		PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL		
5								
6								
7		SILLA GERENCIAL	1	UNID	\$259,00	\$259,00		
8		CILINDRO NEUMATICO	1	UNID	\$10,00	\$10,00		
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36					SUBTOTAL	\$269,00		
37					DESCUENTO			
38					IVA %	\$32,28		
39					OTROS CARGOS			
40					TOTAL A PAGAR	\$301,28		
41								

- q. Guardar la factura con los códigos FC-, seguido del número de factura y nombre del cliente en mayúsculas, en la carpeta Facturas MOBILARE ubicada en el disco duro C:, archivo que servirá de soporte para cálculos del ejercicio contable.



r. Cerrar la aplicación Excel

Todas las facturas serán ingresadas en el libro Bancos que posee la compañía a fin de tener actualizado el movimiento de efectivo de la misma; finalmente todos los documentos financieros, incluido facturas son reportados una vez por semana a la empresa que lleva la contabilidad misma que determina la utilidad o pérdida mensualmente.

FACTURA



mobilare S.A.

Av. 6 de Diciembre N32-33 y Ignacio Bossano
Telf.: 2923801/ 382.5330 Cel.: 083-514-662

www.grupomobilare.com

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

FACTURA

AUT. S.R.I.: 1111138345

R.U.C.: 1791949358001

S-001-001-00 0000495

Cliente:	Fecha:
Dirección:	Forma de Pago:
RUC /C.I.:	Fecha de vencimiento:

Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
		Subtotal	
		Descuento	
		IVA %	
		Otros Cargos	
		Total a pagar	

VALIDO SU EMISION HASTA EL 22 DE MAYO DEL 2013

EMISORA: MARGARITA DEL CAHVEN ALAJO CIELLAGANA RUC: 170827384001 AUT: 3289
 TEL.: 2234-511 / 2587-560 2587-133 RAMIREZ DAVALOS ES-48 Y 9 DE OCTUBRE
 FECHA DE AUT.: 22/05/2012 DEL 466 AL 515 ORIGINAL: ADQUIRENTE + COPIA: EMISOR

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME