



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO:
GUIA PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCESOS QUE
MEJORE LAS OPERACIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE
COMPRAS Y VENTAS DE LA COMPAÑÍA COMBLANC DEL
ECUADOR S.A.**

AUTORES:

**Andrade Carvache Adriana Catherin
Molineros Reinoso Jaime Ernesto**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

TUTOR:

Ing. Rugel Vega, Nelson Alberto, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Adriana Catherin Andrade Carvache y Jaime Ernesto Molineros Reinoso, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Ing. Vega Rugel, Nelson Alberto, Mgs.

DIRECTOR DELA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Adriana Catherin Andrade Carvache y
Jaime Ernesto Molineros Reinoso**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “**Guía para implementar un manual de procesos que mejore las operaciones de los departamentos de compras y ventas de la compañía Comblanc del Ecuador S.A.**” Previa a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORES

Adriana Catherin Andrade Carvache

Jaime Ernesto Molineros Reinoso



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

**Nosotros, Adriana Catherin Andrade Carvache y Jaime Ernesto Molineros
Reinoso**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Guía para implementar un manual de procesos que mejore las operaciones de los departamentos de compras y ventas de la compañía Comblanc del Ecuador S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Octubre del 2014

AUTORES

Adriana Catherin Andrade Carvache

Jaime Ernesto Molineros Reinoso

AGRADECIMIENTO

Los autores desean agradecer y reconocer la colaboración de todas las personas que hicieron posible la culminación de este trabajo, brindando su apoyo incondicional y vital que hace que cada palabra cuente y cada aliento fomente las ideas que fueron plasmados en este documento.

De manera especial se le agradece a la familia Ojeda – Mena que permitió el análisis de su empresa para exponerlo como tesis y a su confianza depositada en nosotros para elaborar este trabajo.

Andrade Carvache, Adriana Catherin y Molineros Reinoso, Jaime Ernesto

DEDICATORIA

“A Dios y a mis padres, porque son los pilares de mi vida
Y la luz que guía mi camino”

Andrade Carvache, Adriana Catherin

“A mi familia, porque son el corazón de esta mente”

Molineros Reinoso, Jaime Ernesto



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Vega Rugel, Nelson Alberto, Mgs.

INDICE GENERAL

Portada	I
Página de certificación	II
Página de declaración de responsabilidad	III
Página de autorización	IV
Página de agradecimiento	V
Página de dedicatoria	VI
Calificación	VII
Índice general	VIII
Índice de tablas	XII
Índice de gráficos	XIII
Resumen	XV
Abstract	XVI

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	3
1.3 OBJETIVO GENERAL	7
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7

CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO	8
2.1.1 Manual de Procesos	8
2.1.2 Pequeñas y medianas empresas	16
2.1.3 Comblanc del Ecuador S.A.	18
2.2 MARCO CONCEPTUAL	24
2.3 METODOLOGÍA	27
2.3.1 Tipo de investigación	27
2.3.2 Fuente de información	27
2.3.3 Técnicas de recolección	28
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	29
2.4.1 Población	29
2.4.2 Muestra	29
2.5 MODELO DE ENCUESTA	31
2.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS	33

CAPITULO III

3.1 ACTIVIDADES POR DEPARTAMENTOS	42
3.1.1 Departamento de compras	42
3.1.1.1 Proceso de importación	43
3.1.1.2 Proceso de compras nacionales	50
3.1.2 Departamento de ventas	53
3.1.2.1 Proceso de ventas	54
3.1.2.2 Proceso de facturación	58
3.1.2.3 Proceso de despacho	60
3.1.2.4 Proceso de cobranzas	61
3.2 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	63
3.2.1 Departamento de ventas	63
3.2.2 Departamento de compras	64
3.2.3 Puntos críticos de los procesos	65
3.2.4 Costos Ocultos	68

CAPITULO IV

4.1 PROPUESTA DE MEJORA	71
4.1.1 Mejoras realizadas	71
4.1.2 Redistribución de actividades	71
4.1.3 Procesos de verificación	72

4.1.4 Horarios	73
4.1.5 Documentos de control	74
4.2 ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL	74
4.3 MANUAL DE PROCESOS	76
CAPITULO V	
5.1 CONCLUSIONES	155
5.2 RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFÍA	157
ANEXOS	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal de departamentos de estudio	29
Tabla 2. Personal del departamento de compras	42
Tabla 3. Personal del departamento de ventas	53
Tabla 4. Fortalezas y debilidades del departamento de ventas	63
Tabla 5. Fortalezas y debilidades del departamento de compras	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama actual de la empresa	23
Gráfico 2. Resultado pregunta 1 de la encuesta	33
Gráfico 3. Resultado pregunta 2 de la encuesta	34
Gráfico 4. Resultado pregunta 3 de la encuesta	35
Gráfico 5. Resultado pregunta 4 de la encuesta	36
Gráfico 6. Resultado pregunta 5 de la encuesta	37
Gráfico 7. Resultado pregunta 6 de la encuesta	38
Gráfico 8. Resultado pregunta 7 de la encuesta	39
Gráfico 9. Resultado pregunta 8 de la encuesta	40
Gráfico 10. Ficha de ingreso para nota de pedido	44
Gráfico 11. Reporte de ingreso para nota de pedido	45
Gráfico 12. Ficha para crear documento de liquidación	46
Gráfico 13. Reporte de documento de liquidación	47
Gráfico 14. Flujo del proceso de importación	48
Gráfico 15. Flujo de procesos de compras nacionales	51
Gráfico 16. Lista de pedido de venta	55
Gráfico 17. Ventana de verificación de stock para la lista de pedido	56
Gráfico 18. Flujo del proceso de ventas	57

Gráfico 19. Ficha de información de clientes	58
Gráfico 20. Flujo del proceso de facturación	59
Gráfico 21. Flujo de proceso de despacho	60
Gráfico 22. Flujo de proceso de Cobranzas	62

RESUMEN

El principal objetivo de esta tesis ha sido generar una guía en la empresa Comblanc del Ecuador S.A. dónde se muestre un estatus general de una empresa mediana en Ecuador, detallando pasos generales que se realizan en el departamento de ventas y compras, exponiendo los principales errores que se suelen cometer, sin poner en consideración una preparación en firme para las personas que a futuro formarán parte de la empresa. La parametrización dentro de la empresa reconocerá los puntos en los que se deben mejorar y permitirá enfocarse en los factores desencadenantes de pérdidas, ya sean estos cuantificables o no.

La presente entrega deja en manifiesto ciertos aspectos generales en consideración de un proceso genérico dentro de las empresas comerciales, focalizando sus departamentos primordiales como punto de reorden para un proceso eficiente. Como resultado se podrá observar que un plan organizado garantizará un mejor aprendizaje al futuro personal en su inducción y a la empresa mejorando productividad y uso de recursos.

ABSTRACT

The main objective of this thesis has been to generate a guide in the company Comblanc del Ecuador S.A. where a general status of a medium sized company in Ecuador is displayed, detailing general steps that are performed in the department of sales and purchases; exposing the major mistakes that often make without putting into consideration firm preparation for people looking will form part of the company. The parameterizations within the company recognize the points that need improvement and allow focus on the triggers of loss, whether they are quantifiable or not.

This delivery makes manifest certain general aspects in consideration of a generic process within commercial enterprises, focusing its core departments such as reorder point for an efficient process. As a result it will be observed that an organized plan to ensure better learning in their personal future induction and improving business productivity and resource use.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las tareas comunes en cada uno de los procesos administrativos suelen convertirse en rutinas que se van perfeccionando con el paso del tiempo, ya que poco a poco cada una de las personas que ejecutan cierto tipo de trabajo se van especializando en desempeñarlo, pero ¿qué ocurre cuando llega una nueva persona a realizar el mismo trabajo sin ningún tipo de experiencia?

Mientras que en las grandes empresas existe un manual explicando desde el proceso más simple hasta el más complejo, en las pequeñas y medianas empresas por lo general cada empleado realiza sus actividades de acuerdo a su criterio, muchas veces estropeando el flujo de las operaciones de la empresa y por consiguiente evitar que esta llegue a optimizar todos los recursos que tiene a disposición.

En las organizaciones no se emplean manuales, medios de comunicación o instrucciones que son transmitidos a través de comunicados internos. Si bien se cumple con llegar a sus colaboradores por medio de estos últimos instrumentos, no se llega al objetivo de que establezcan una estructura formal, por lo que resultará dificultosa en algún momento conocer cuáles son sus verdaderas perspectivas por medios de comunicados que no forman base de sus procesos, complicando la aclaración de ciertos puntos que no están establecidos.

Es aquí donde encontramos que en las pequeñas y medianas empresas no es común encontrar un manual que defina cada una de las tareas y/o actividades para realizar los procesos, no hay nada escrito que establezca los lineamientos para desarrollarlos.

Para una compañía que no llega a ser grande el desafío puede estar en cómo documentar el sistema para desarrollar un manual de procesos. Muchas organizaciones pequeñas no tienen la experiencia en la implementación o desarrollo de la documentación de sus procesos administrativos y se tratan de reajustar sus operaciones tratando que su personal se aplique en la creación de manuales, dejando sus actividades de lado.

El manual de procesos representa una alternativa para estandarizar los procesos, describirlos, disminuir errores y es de gran ayuda para los nuevos empleados que entran a la empresa sin saber cómo se trabaja dentro del organismo ya estructurado.

En la compañía Comblanc del Ecuador la alta rotación de personal ha desencadenado lapsos de tiempo amplios en los que las personas que ingresan a laborar se les dificulta llevar una mejor manera las actividades que deben realizar, y al no tener una guía donde apoyarse el aprendizaje va a ser de una manera deductiva más no guiada como se requiere en la actualidad.

El desempeño del personal que deja la empresa se expresa a un nivel el cual las nuevas personas entrantes no logran alcanzarlo hasta cierto tiempo prolongado que dificulta que la empresa siga creciendo al ritmo que debería.

Esto se debe a que constantemente entran y salen personas nuevas sin dejar tiempo para que las cosas sigan con regularidad. El tiempo que consumen los otros miembros de los departamentos en tratar de enseñar sobre la picada los procesos a los nuevos empleados es incontable, sin considerar la desconcentración debido a las constantes interrupciones que existen.

Si existiera el manual de procesos este podría guiar a los nuevos integrantes del equipo para que puedan entender y realizar sus actividades de una manera más segura, reduciendo errores, que luego el resto del personal con experiencia deberá atender dejando a un lado sus obligaciones cotidianas.

Reduciría el tiempo desperdiciado por los otros empleados en explicaciones y es más tal vez dando al nuevo empleado la seguridad para realizar su trabajo pierda el miedo de desempeñarse de manera independiente y así no abandonarían el puesto de trabajo.

Debido a esto es necesario diseñar un manual de procesos que determine el camino a seguir de los empleados, y no desencadene en pérdidas innecesarias de tiempo.

Este caso tiene como enfoque principal una importadora de confites COMBLANC DEL ECUADOR, la misma que tiene gran prestigio distribuyendo a nivel nacional golosinas para niños desde la ciudad de Guayaquil.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La eficacia y eficiencia de las empresas depende en su mayoría de la claridad con la que los empleados reciban las instrucciones por parte de sus jefes inmediatos.

El objetivo principal de la elaboración de una guía de procedimientos es describir con claridad cada una de las actividades de la empresa, para así poder hacer una repartición o distribución de las responsabilidades que corresponden a cada uno de los cargos de la institución.

Con esta distribución ayudamos a evitar la asignación de funciones y responsabilidades repetidas, en las que se entorpece el trabajo de los empleados y además es un desperdicio de tiempo.

Todos los procesos que se realicen en la empresa deben estar enfocados en el mejoramiento de sus productos y/o servicios, por ende, los procesos deben ofrecer un valor agregado de tal manera que se cubra con las

expectativas. Para esto es de vital importancia estudiar y analizar los procesos actuales y proyectarnos a procesos eficientes y eficaces.

El manual de procesos es una herramienta básica en las grandes empresas y a través de él el funcionamiento de las mismas siga un flujo sin necesidad de estar personalmente administrando cada paso que dan todos los miembros de una compañía. Tanto en las medianas como en las pequeñas empresas no es común la existencia de un manual de procesos que ayude en su funcionamiento y que ayude a incrementar la productividad y la calidad de sus productos o servicios.

Puede ser común que encontremos procesos repetitivos que no dejan que haya fluidez en el manejo de la organización y es aquí donde encontramos la necesidad de implementar un manual que colabore para hacer de estas compañías elementos ordenados a través de una guía que ayude con el cumplimiento de los lineamientos y objetivos fijados.

En las pequeñas y medianas empresas es necesaria la elaboración de un manual de procesos ya que nos permite tener un mejor control de las actividades de los empleados y sobretodo la resolución de problemas.

A través del manual de procesos cada uno de los miembros podrá reconocer cuál es su rol dentro de la empresa permitiéndole desenvolverse de manera más productiva a medida que el personal y responsabilidades se modifican.

Además el manual de procesos es una herramienta que utilizada en áreas específicas ayudara a estandarizar procesos cotidianos, a realizar una medición más precisa del tiempo de actividades determinadas y podremos convertir a las pequeñas y medianas empresas en compañías cada vez más ordenadas y efectivas

Podríamos encontrar información básica referente al funcionamiento de cada parte de la empresa registrada y transmitida sin distorsión. Con un lenguaje que cada persona destinada a usarlo pueda entender y llevar a cabo ya que los procedimientos son precisos y sencillos de seguir y los empleados saben dónde encontrar los respaldos para poder cumplir a cabalidad con sus operaciones.

El manual de procesos tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que se realizan de forma cotidiana en la entidad, a fin de cumplir con cada competencia particular asignada, con la misión fijada y lograr la visión trazada.

Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir las funciones, al identificar con precisión los insumos necesarios para realizar cada actividad con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Institución.

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

Cada empresa para la realización de la rutina de actividades, utiliza una guía con la cual parte, Comblanc con la ausencia de ella, se ve obligada a laborar bajo la inercia de la referencia de labores que el personal con más antigüedad pueda otorgarle al más reciente, ocasionando pérdida de tiempo y recurso humano al tener a dos personas una explicando y la otra aprendiendo hasta que el periodo de inducción haya sido relevado por la comprensión del personal entrante.

En ausencia de personas con antigüedad en puestos referenciales, el flujo del trabajo parece detenerse al tener una dependencia extrema de los puestos gerenciales.

Al no tener claro lo que cada persona debe hacer, la rotación o cambio de ideas en la toma de decisiones es trascendental para no poder confeccionar el crecimiento adecuado para la compañía, lo que lleva a este manual a ser parte primordial en el futuro de la empresa.

El manual permite a la empresa conocer el funcionamiento interno de la misma en lo que tiene que ver con la ubicación y la asignación de tareas a

cada puesto para que todos conozcan su participación y responsabilidad en el desarrollo de los mismos.

Los análisis de procesos de los sistemas y su revisión se facilitan ya que es un material de consultas para todo el personal además de que ayuda a determinar indicadores como el de análisis de tiempo y la eficiencia en la delegación de autoridad

Para Comblanc sería importantísimo contar con un manual especialmente para ayudar en la inducción del personal de las áreas críticas de la empresa. Ya que de esta manera los empleados recurrirían a consultar los procesos reduciendo equivocaciones y distracciones en la compañía

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una guía para la implementación de un manual de procesos en el área de ventas y compras de la empresa Comblanc del Ecuador S.A.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar la información necesaria para la elaboración del Manual de procesos para su aplicación en el área de ventas y compras de la compañía Comblanc del Ecuador S.A.
- Estandarizar los procesos y procedimientos que se desarrollan en la empresa con el fin de promover e interiorizar en los empleados una cultura de mejoramiento continuo.
- Proponer un mecanismo de control de los procesos del área de ventas y compras de la compañía Comblanc del Ecuador S.A.
- Proponer un plan para estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos

CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Manual de procesos

Para conocer la historia de los manuales en el campo administrativo hay que remontarse, en primer lugar a sus inicios como intentos formales o publicaciones, y después como instrumento técnico en su aparición alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones circulares, memorándums e instrucciones internas. Estos son considerados los antecesores del manual porque fueron las primeras formas en donde se informaba al personal sobre algún asunto o alguna acción que debían llevar a cabo sin supervisión.

Los Manuales tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales. Estos manuales contenían procesos sobre tácticas militares para que los soldados aprendan acciones, maniobras y operaciones que tenían que conocer para estar en el campo de batalla

Los manuales de procesos constituyen una de las etapas del Proceso administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida y que a partir del siglo XIX según Miguel Duhalt Krauss han ido evolucionando y haciéndose cada vez más específico según el área donde vayan a ser aplicados.

Cuando la administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto.

En épocas de vida más sencilla, era importante la buena Administración, hoy en día es fundamental. Ni aún para países avanzados, con una larga historia de progreso administrativo, ha sido fácil el desempeño, ni puede considerarse nunca terminado.

Un manual es un documento que contiene en forma sistemática y ordenada información, indicaciones e instrucciones sobre la historia, forma de organización, las políticas y procedimientos de cada uno de los departamentos de una empresa.

Usualmente contienen información sobre el conjunto de actividades que se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo básicamente el manual es un instrumento de información en el que se escriben de forma metódica, los pasos que deben realizarse para cumplir con el trabajo. En administración un manual de procesos es un documento que contiene la descripción de tareas y actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Este incluye la descripción de los puestos o unidades administrativas y/u operativas que intervienen precisando la delimitación de las responsabilidades y participación de los miembros de la compañía.

En las grandes compañías deben contener información específica, autorizaciones, documentos necesarios, equipo para su ejecución y cualquier dato que pueda colaborar con el funcionamiento adecuado de las actividades diarias.

De esta manera el gerente no necesita estar pendiente de cada una de las actividades de la empresa sino que esta puede mantenerse de forma ordenada dándole a cada empleado sus respectivas responsabilidades.

Algunas de las empresas exitosas tienen en común que por lo general documentan y siguen los procedimientos normalizados de trabajo para mantener las operaciones diarias en funcionamiento constantemente, de manera segura y a tiempo. El Procedimiento operativo estándar documenta cómo, cuándo, dónde y por qué se hace un trabajo y sobre todo quién es el responsable.

Incluye todas las tareas normalizadas de trabajo para una división, departamento o grupo dentro de una empresa. Es una referencia valiosa para los trabajadores de la empresa y una herramienta de formación eficaz para los nuevos empleados.

Cada tarea, cada actividad o etapa de cada uno de los procesos debe ser documentado y describir que se necesita y que autorizaciones requiere para ejecutarse apropiadamente

El manual de procesos es útil, permite conocer muy bien el funcionamiento interno de cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, ayuda a describir las tareas, ubicación, requerimientos y a definir quién es responsable de cada puesto y de su ejecución.

Sin embargo los manuales también presentan algunas limitantes o desventajas ya que muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes, algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día, existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez, el costo de producción y actualización puede ser alto, si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad, incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma, una descripción demasiado sintetizada carece de utilidad y una muy detallada los convierte en complicados.

Dentro de las características que poseen los manuales podemos mencionar que nos permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas y ubicación.

Es un instrumento de información en el que se consignan metódicamente las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades, en ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose su responsabilidad y participación.

Una definición más acabada, es aquella que los concibe como los documentos que contienen los procedimientos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción del conjunto de operaciones o de actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros o dibujos.

Para la elaboración de un manual de procesos se puede decir que un proceso es una sucesión cronológica de operaciones conectadas entre sí, que tienen por objeto la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnologías, y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Como características de un proceso, este transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo, además de cumplir con necesidades de clientes internos y externos.

La información básica que debe contener un manual de procesos consiste principalmente en elementos que ayudan a su debida identificación, es decir: el logotipo de la organización para la cual fue creado, el nombre de la organización, el título del manual y los responsables que diseñaron el manual.

Tampoco debe ser un documento desordenado, para lo cual es necesario un índice y la respectiva enumeración de las páginas del manual para así conocer el orden y ubicación de los capítulos del documento.

El manual de procesos al ser creado para un área específica debe tener definido el alcance, es decir la delimitación del área donde influirá dicho documento de acuerdo con las necesidades de la organización.

Otro de los puntos importantes sobre el contenido de un manual de procesos es que sus usuarios conozcan los objetivos por los cuales fue creado el

documento, puesto a que la organización espera resultados sobre la aplicación de un manual de procesos en cualquier área.

Las políticas y normas de operación por las cuales se van a regir los usuarios del manual también deben estar descritas en el mismo. De esta manera los usuarios sabrán como regirse al momento de consultar el documento.

Al momento de enumerar los procesos de las áreas de aplicación se debe hacer la descripción narrada de cada uno de los procesos con cada detalle de las actividades que forman el proceso en si para luego encontrar la ilustración del mismo en un formato de presentación conocido como el flujo grama.

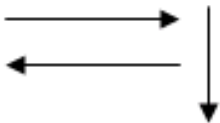


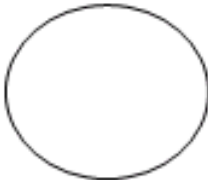

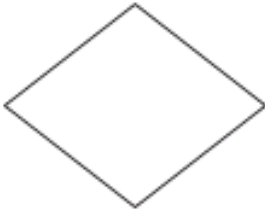

Una de las representaciones más básicas de un proceso es el diagrama de flujo, esta es una representación gráfica de las etapas de un determinado proceso, que nos permite obtener una descripción detallada de cómo funciona el mismo, nos permite tener una mejor perspectiva de análisis y así lograremos tener de forma específica los puntos clave del desarrollo del proceso.

El diagrama de flujo utiliza simbología estándar que hace que este sea fácil de interpretar y comprender. Los diagramas son herramientas de apoyo para entender el proceso ya que nos permite observar las relaciones y flujos de información.

Estos diagramas, que también son conocidos como flujogramas, son una representación mucho más gráfica de la sucesión con la que se realizan cada una de las actividades de las empresas, se observa cada paso en orden, su recorrido e incluso pueden detallar los recursos con los que se facilita el proceso.

Como características principales un diagrama de flujo debe siempre tener la capacidad de comunicar la idea del proceso con claridad y debe contener símbolos los cuales cada uno tiene un significado específico para transmitir la secuencia de los procesos.

Estos símbolos son:

Símbolos	Nombre	Explicación
	Línea de flujo (Conexiones de Pasos o flechas).	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los Símbolos.
	Terminador (Comienzo o final de procesos)	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso (actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el Proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.
	Conector (Conexión con Otro procesos)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el Proceso principal.
	Datos. Entrada/salida (Información de Apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión (Decisión/ Bifurcación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones: Si o no, abierto/cerrado.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

Para realizar un diagrama de flujo debemos:

Primero: Establecer quienes intervienen en el proceso. Se debe identificar a la persona o el grupo de personas que participan en el proceso que vamos a graficar ya sea en todo el proceso o en parte del mismo

Estas personas deben participar en la elaboración del diagrama ya que ellas son las que realizan la labor diaria.

Segundo: definir los límites del proceso. Esto nos ayudara a identificar desde donde parte el proceso que deseamos graficar y especificar hasta qué punto va a llegar. Así podremos saber dónde empieza y dónde termina cada proceso.

Tercero: Esquematizar las actividades del proceso para luego analizar una por una y definir las tareas que las componen. Esto ayudara a ir definiendo bien el diagrama y a documentar el proceso utilizando la simbología correcta al momento de graficar y a su vez a establecer el flujo adecuado en el que se deben realizar las actividades. Es importante también documentar los recursos que se van a necesitar en cada una de las actividades del proceso.

Cuarto: revisar el diagrama

Además de la descripción narrada de cada proceso y su representación gráfica, otra manera de ayudar a entender el manual de una manera más simplificada es por medio de formularios o fichas de procesos, que deberían ir adjuntas luego del flujo grama, con la información resumida y básica de la operación que se va a realizar.

Esta ficha debe contener la información rápida y concisa por ejemplo: el nombre del proceso, nombre de cada actividad., quien es la persona responsable del proceso, quien es la persona que supervisa o revisa el proceso, etc.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa		Fecha
	Título del documento		
Nombre del proceso:			
Actividad	Tarea	Subtareas	Responsable
Elaborado por:		Revisado por:	

Otro punto importante en la realización del manual de procesos es la elaboración del glosario de términos, que corresponde a un apartado donde todos podrán revisar los términos técnicos, es decir palabras utilizadas en la actividad específica de la empresa para ayudar en caso de que el usuario no logre identificar por sí mismo el concepto de alguna palabra.

Toda actividad ya sea esta cotidiana o profesional tiene un inicio y un fin y esto siempre está determinado por una lógica que permite realizar dichas actividades de manera más organizada.

Si no se sigue un orden o sino está determinado cada persona empezaría por donde quisiera y terminaría por donde pueda, dando pie a malentendidos y equivocaciones que podrían ser evitados.

Para esto es que los procesos se sistematizan y se simplifican. La posibilidad de error se reduce cada vez más en las empresas. Las cosas no se dejan simplemente al azar y los trabajadores no nacen aprendidos, se hacen.

2.1.2 Pequeñas y medianas empresas

Para conocer el origen del conjunto de empresas denominadas PYMES, (pequeñas y medianas empresas), por un lado tenemos aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura y por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas organizacionales.

Por otra parte en nuestro país las pequeñas y medianas empresas son pequeñas unidades de negocios que se clasifican o pueden identificarse como personas naturales o personas jurídicas, dependiendo de esta clasificación parte el nivel de responsabilidad de la empresa en cuanto a cuestiones de constitución legal, tributaria, etc.

Con la ayuda de las pequeñas y medianas empresas se puede impulsar el desarrollo de una comunidad, porque al mejorar la calidad de vida de su fuerza laboral, estos invierten en el progreso individual y familiar, es decir, pueden invertir en bienes que necesitan o desean.

Se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo al número de trabajadores, volumen de ventas, niveles de producción, activos y pasivos tienen características similares en sus procesos de crecimiento.

Las pymes son entidades independientes, con un alto impacto en el mercado comercial, con baja repercusión en la sección industrial. Las inversiones que se llegan a alcanzar en ese sector hacen que la competencia sea muy selectiva, lo que vuelve difícil llegar a ese nivel por la cantidad de restricciones que llevarían a cerrar operaciones.

ECUAPYME dice que una pequeña o mediana empresa es cualquier empresa proveedora de servicios y productor para otras empresas de amplia cobertura de mercado. Entonces una PYME es un agente productivo que

genera empleo, productividad en el país y permite abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales e industrias que mueven al Ecuador.

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

En la economía nacional las pequeñas y medianas empresas representan el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción y es más, casi generan el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día.

Las Pymes al no contar con muchos trabajadores tienen estructuras organizacionales que se adaptan fácil y rápidamente a los cambios de economía y no suelen contar con un gran sistema de documentación de procesos.

Las pymes sufren una falta de conocimiento en el ámbito empresarial, falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos los cuales aportarían a un mejor manejo, productividad y crecimiento de estas empresas.

Nadie puede dudar que las Pymes encierran el poder económico de todas las naciones del globo. Juegan, posiblemente, el papel más relevante en el desarrollo local de la economía y en la integración del mercado de trabajo.

Es innegable su relación e incidencia en la generación de empleo, así como ser dinamizador y gestor de ideas innovadoras. Las Pymes, al contar con

estructuras más pequeñas, hacen fácil el ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes. Es evidente cómo se genera un trato más cercano con sus clientes.

También existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros.

2.1.3 Comblanc del Ecuador S.A.

Historia de la empresa

Comblanc del Ecuador fue creada en el año de 1870 en el pequeño y risueño cantón de Macará. Donde Don Juan Ojeda y Doña Blanca Ruiz iniciaron un gran almacén en el pueblo donde desarrollaron habilidades artesanales y se convirtieron en grandes comerciantes desarrollando así un mercado para la elaboración de dulces y crearon una tradición para el consumo de golosinas.

De los once hijos de este matrimonio, Juan Rafael Ojeda Ruiz emigró a la ciudad de Guayaquil donde se inició en el comercio a la temprana edad de 11 años. Y junto a su madre después de una larga trayectoria de emprendimientos empresariales

Uno de ellos fue “Comercial Importadora Rosa COIMPROSA CIA. LTDA.” que fue creada en 1982, la cual luego de 20 años se cerró y abrieron “PAMILLA IMPORT-EXPORT CIA. LTDA”, para luego en el año 2009 dar vida a COMBLANC DEL ECUADOR S.A. producto de la fusión empresarial, con el objetivo de brindar a los clientes alternativas de consumo, con productos innovadores y económicos.

A lo largo de los años hemos acumulado vasta experiencia, promoviendo exitosamente amplia variedad de líneas de productos. Estamos orgullosos de estar en el “top ten” de importadores de confites.

Nuestra experiencia integra los conceptos de asistencia y servicio. La atención brindada a nuestros clientes comprende el asesoramiento competente y cualificado junto con tiempos de espera reducidos y rápida reacción. Atendemos a nuestros clientes y consumidores a nivel nacional.

Contamos con una extensa red de representantes comerciales que están apoyados por nuestra fuerza de ventas.

La calidad de nuestros productos es parte integral de nuestro éxito y es el reflejo de nuestro legado. Todos nuestros productos cuentan con altos estándares de calidad y documentación reglamentaria para satisfacer las más grandes exigencias

Misión

Llenar de satisfacción a nuestros clientes y consumidores, poniendo a su alcance nuevos y mejores sabores, mediante una cuidadosa investigación y desarrollo de productos

Visión

Ser líderes a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestros productos y por los beneficios que entregamos a nuestros stakeholders

Valores corporativos

✓ Respeto

Valoramos cada voz y respondemos profesionalmente a todos los puntos de vista

✓ **Integridad**

Esperamos el más decoroso comportamiento ético de otros, por consiguiente, actuamos justa y honestamente

✓ **Nuestra gente**

Ofrecemos un ambiente de trabajo estimulante y contribuimos al crecimiento profesional. Trabajamos juntos para alcanzar logros individuales, de equipos corporativos

✓ **Enfoque en el cliente**

Trabajando mano a mano con nuestros clientes, logramos revelar y entender sus necesidades, preocupaciones y aspiraciones.

✓ **Innovación**

Como una organización que aprende, nosotros pensamos estratégicamente, promovemos la creatividad, tomamos riesgos calculados, cuestionamos el statu quo, desarrollamos mejores prácticas y mejoramos continuamente.

✓ **Le damos poder a nuestra gente**

Alentamos a nuestra gente a tomar riesgos calculados, realizar decisiones informadas, aprender de los errores, alcanzar más, innovar, y pensar “fuera de la caja”. Nosotros lo facilitamos al proveer los recursos para lograr terminar los proyectos, celebrar los éxitos, escuchar activamente a nuestra gente, y formar equipos.

Aspectos generales

Comblanc es una empresa familiar dedicada a la importación de confites para su distribución a nivel nacional, llegando a los consumidores con tres canales de distribución, uno de ellos a partir de distribuidores, que está, repartidos estratégicamente en las diferentes ciudades referenciales del país, respetando los sitios en los cuales se dedican a vender la mercadería. Otro de los canales es a través de corredores que se encargan de trabajar con canillitas que venden de manera directa a las personas. El último canal por el cual se maneja la empresa es a mayoristas que por lo general son mini mercados barriales o tiendas que tienen acceso directo al consumidor final.

En su inicio en el 2009 Comblanc trabajó en su conjunto con empresas como Pamilla y Coimprosa para poder acceder a un capital de trabajo que con el pasar de los años se ha ido consolidando para poder conformar la gran organización que es actualmente.

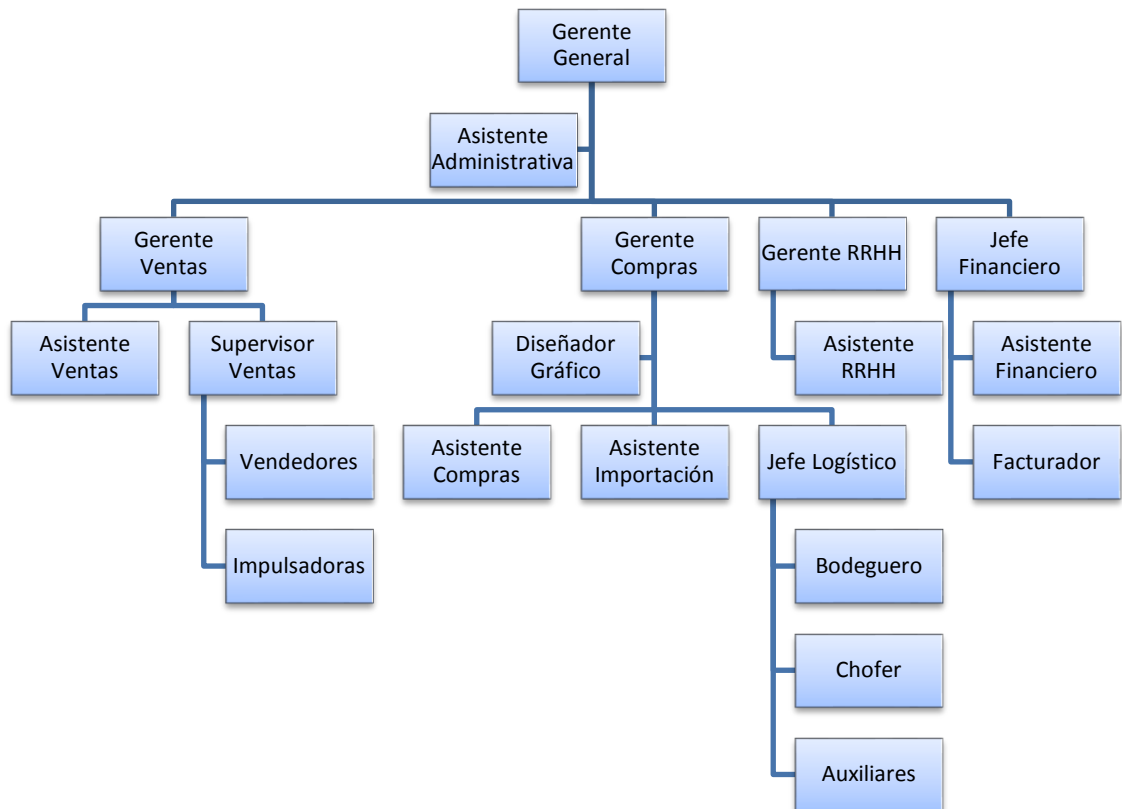
El apalancamiento a partir de empresas como las ya mencionado han permitido consolidar una gama de productos reconocidos en algunos sitios del país. Entre los principales productos se permite tener gelatinas de envases pequeños en diferentes empaques para la venta individual o grupal, también vende varios tipos de chocolates en su conjunto ya sean estos llenos rellenos de sabores, mezclados o galletas forradas en chocolate. Otro grupo importante a destacar en la empresa son los malvaviscos, rellenos de diferentes sabores. Existe una estrategia de diseños exclusivos para Comblanc con marcas propias para la venta y distribución autorizada únicamente por Comblanc.

En su conjunto está conformado por cuatro departamentos, los cuales están impulsados por cada pilar familiar que ha logrado enaltecer el nombre de la empresa. Como cabeza principal está el padre de familia, encargándose de la gerencia general y de guiar el camino, en segundo plano en la parte de

compras está el hijo menor como gerente de compras Juan Rafael Ojeda Mena, en la administración de ventas se encuentra la mayor, Rosa Raquel Ojeda Mena y por último la de en medio se encuentra Juana Leonor Ojeda Mena liderando el departamento de recursos humanos.

Organigrama

Gráfico 1. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Presente estudio

Elaboración: Propia

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Actividad: Conjunto de tareas que forman parte de un proceso.

Alcance: Distancia a la que llega una acción. El alcance de un proyecto es la suma de todos los productos y sus características.

Flujograma: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo.

Formato o Documento: Herramienta que complementa el registro de la información necesaria para la realización de los procedimientos y/o para dejar certeza de que se realizó de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Lineamientos: directrices que establecen los límites dentro de los cuales han de realizarse ciertas actividades del sector público, así como las características generales que estas deberían tener.

Lineamientos de operación: Son normas o políticas que guían la actuación del área responsable de ejecutar el procedimiento definido a partir de las disposiciones jurídicas y administrativas.

Manual: Recopilación en forma escrita que recoge de manera detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una actividad. Ayuda a que sea sencilla y fácil de entender al momento de ponerlo en práctica.

Manual de procesos: documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Metodología: disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado

Norma: Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.

Proceso: serie de actividades en secuencia, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado.

Procedimientos: Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución.

Procedimientos de apoyo: son aquellos que describen las actividades que se realizan al interior de una o más unidades principales.

Política: Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

Puntos de Control: Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

Reglamento: Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

Satisfacción del usuario: percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

2.3 METODOLOGÍA

2.3.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter analítico ya que se describirá paso a paso los procesos de los departamentos de la empresa para lograr descifrar los principales problemas que tienen para de esta manera corregirlos y plasmarlos en un manual donde quede detallado la mejor manera para desarrollar dichos procesos.

2.3.2 Fuentes de información

La principal fuente de información para la realización del manual de procesos son los departamentos de ventas y compras de la compañía Comblanc del Ecuador S.A.

Internas:

- Empleados
- Análisis administrativos previos
- Directivos
- Archivos de la empresa
- Sistemas de información
- Memorándums
- Circulares
- Informes

Externas:

- Estadísticas

- Clientes o usuarios
- Proveedores

2.3.3 Técnicas de recolección

La información requerida se obtendrá por métodos de investigación documental, observación directa, cuestionarios y entrevistas que se realizarán tanto a empleados de cada área como a responsables de recibir la información que sale de los departamentos al finalizar los procesos que se realizan dentro de ellos.

Por otro lado también se realizara pequeños cuestionarios a los clientes que son los receptores de los productos y servicios que generan estos departamentos.

✓ Investigación documental:

Levantar y recolectar datos de los hechos registrados en la empresa. Es decir se recopila información verídica de acontecimientos históricos ocurridos en el área de la empresa en cuestión.

✓ Observación directa:

Método que consiste en pasar un tiempo determinado en las oficinas o bodegas observando de manera atenta y sin entrometerse en el desarrollo de los procesos para determinar fortalezas y debilidades de las áreas de la compañía que se van a analizar

✓ Consulta a sistemas de información:

Consulta a sistemas de intranet para recoger datos de la organización sobre los procesos que se realizan en los departamentos

✓ Cuestionarios:

Serie de preguntas escritas cuyo objetivo es recopilar información precisa

✓ Entrevistas:

Consiste básicamente en captar impresiones tanto del personal que realiza los procesos como de los que reciben los resultados que arrojan los mismos. Esta herramienta además de permitirnos recibir información mediante las respuestas también nos deja acceder a captar actitudes, comentarios y recomendaciones.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

La población objeto de esta investigación será el personal que intervienen en los procesos que realizan los departamentos de compra y venta de la compañía Comblanc del Ecuador S.A.

Tabla 1. Personal de departamentos de estudio

Departamento	N de personas
Compras	6
Ventas	12
Total	18

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Muestra

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

ERROR	4,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	30

NIVEL DE CONFIANZA 95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 17

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

2.5 Modelo de Encuesta

Fecha:

Nombre:

Cargo:

¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su cargo dentro de la empresa?

¿Considera importante el uso de un manual de procesos en su actual puesto de trabajo?

Si_____

No_____

Si su respuesta es afirmativa, indique cómo aporta el manual de procesos en su trabajo. (Marque con una X)

Minimiza tiempo en sus labores diarias -----

Permite identificar hasta donde llegan sus responsabilidades -----

Evita conflictos de intereses con sus compañeros de trabajo

¿Qué opina sobre los procesos internos de la compañía?

Son demasiados extensos y tediosos -----

Permiten con facilidad cumplir con los objetivos -----

Deben adaptarse a las necesidades de la puesta de trabajo -----

¿Existe un informe donde evalúen los resultados de su trabajo?

Si ____

No ____

¿Actualmente tiene inconvenientes al desempeñar su trabajo?

Si -----

No -----

Si su respuesta es afirmativa, ¿indique que tipo de inconvenientes presenta en su trabajo?

Falta de comunicación -----

Falta de recursos -----

Sobrecarga laboral -----

¿Su trabajo cuenta con documentos de apoyo que garanticen el cumplimiento de su trabajo?

Si -----

No -----

2.6 Análisis de resultados

- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su cargo dentro de la empresa?

5 años

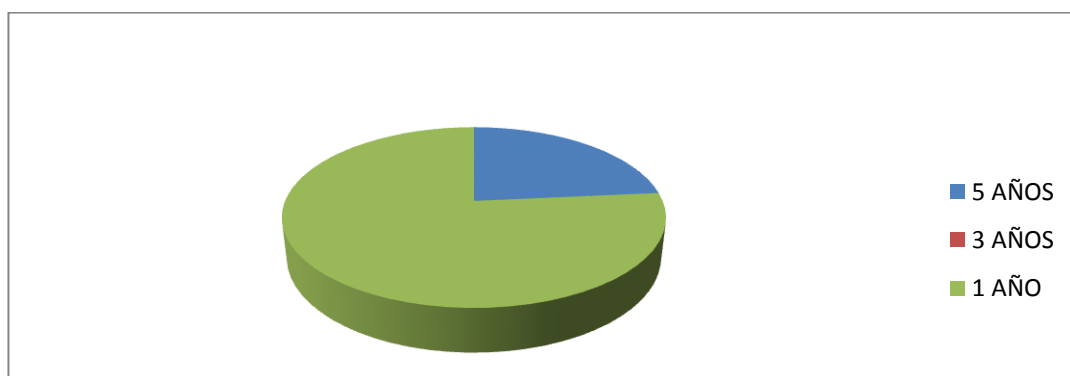
4 años

1 año

Resultado

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
5 AÑOS	4	24%
3 AÑOS	0	0%
1 AÑO	13	76%
	17	100%

Gráfico 2. Resultado pregunta 1 de la encuesta



Según el resultado, un alto índice de personal nuevo, que tal vez no se encuentra adaptado a las condiciones habituales de trabajo para la fluidez de la información corporativa y que significa al igual de la información brindada por parte de la empresa que existe una alta rotación en cuanto al personal en estos departamentos, lo que genera conflictos en la función natural del día a día.

- ¿Considera importante el uso de un manual de procesos en su actual puesto de trabajo?

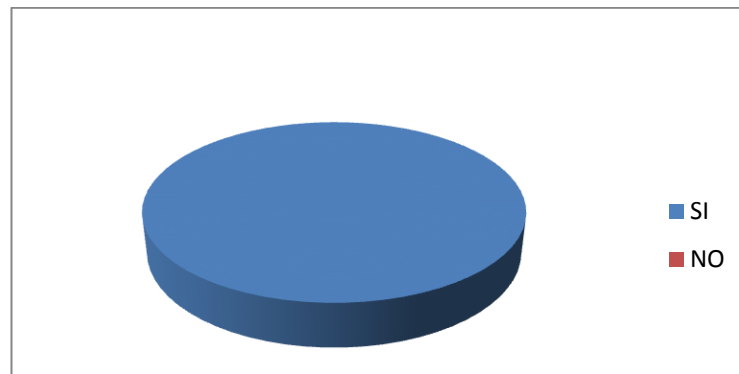
Si_____

No_____

Resultado

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
SI	17	100%
NO	0	0%
	17	100%

Gráfico 3. Resultado pregunta 2 de la encuesta



De las áreas en cuestión, podemos apreciar que en su totalidad no cuentan con un manual de procesos y que bajo las necesidades de la empresa están la elaboración del mismo y su aplicación para la funcionalidad.

- Si su respuesta es afirmativa, indique cómo aporta el manual de procesos en su trabajo. (Marque con una X)

Minimiza tiempo en sus labores diarias -----

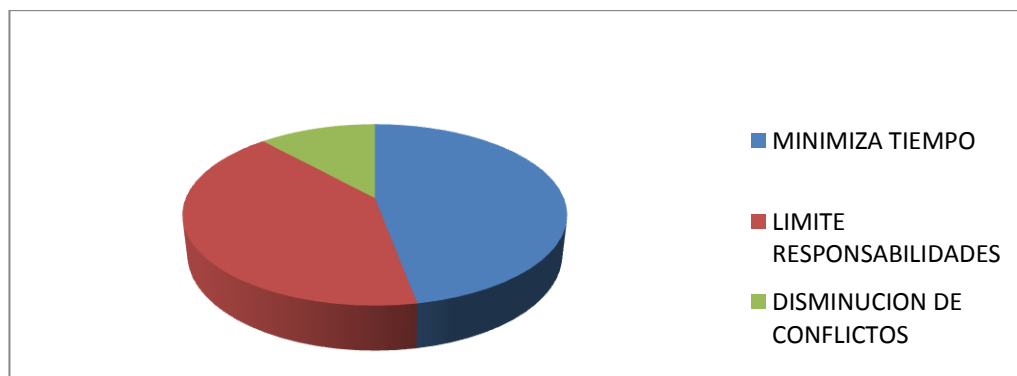
Permite identificar hasta donde llegan sus responsabilidades -----

Evita conflictos de intereses con sus compañeros de trabajo -----

Resultado

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
MINIMIZA TIEMPO	8	47%
LIMITE RESPONSABILIDADES	7	41%
DISMINUCION DE CONFLICTOS	2	12%
	17	100%

Gráfico4. Resultado pregunta 3 de la encuesta



La encuesta demuestra que la aplicación de un manual provocaría un mejor desempeño en las variables de tiempo y delimitación de funciones para armonizar la conjunción y flujo de la información, con el fin de cumplir los objetivos a cabalidad.

- ¿Qué opina sobre los procesos internos de la compañía?

Son demasiados extensos y tediosos -----

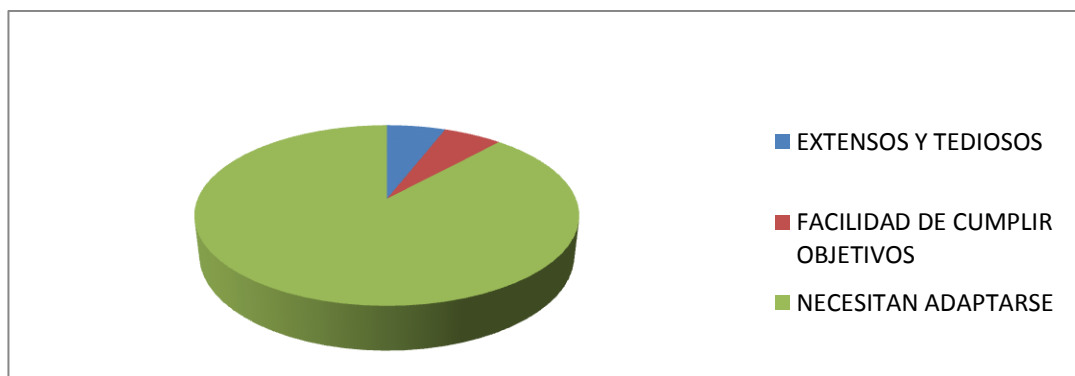
Permiten con facilidad cumplir con los objetivos -----

Deben adaptarse a las necesidades de la puesta de trabajo -----

Resultado

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
EXTENSOS Y TEDIOSOS	1	6%
FACILIDAD DE CUMPLIR OBJETIVOS	1	6%
NECESITAN ADAPTARSE	15	88%
	17	100%

Gráfico 5. Resultado pregunta 4 de la encuesta



Lo que predomina dentro de la idea general del personal de ventas sobre los procesos es la necesidad de generar cambios para poder ejecutar de mejor manera y tal vez de una manera rápida y alinearse con los objetivos con la facilidad de elaborar las tareas al personal. Queda claro que el personal no cree que su trabajo sea fastidioso, haciendo pensar que sobrellevándolo de mejor manera se podrá comprometer sus ideales con los de la compañía.

- ¿Existe un informe donde evalúen los resultados de su trabajo?

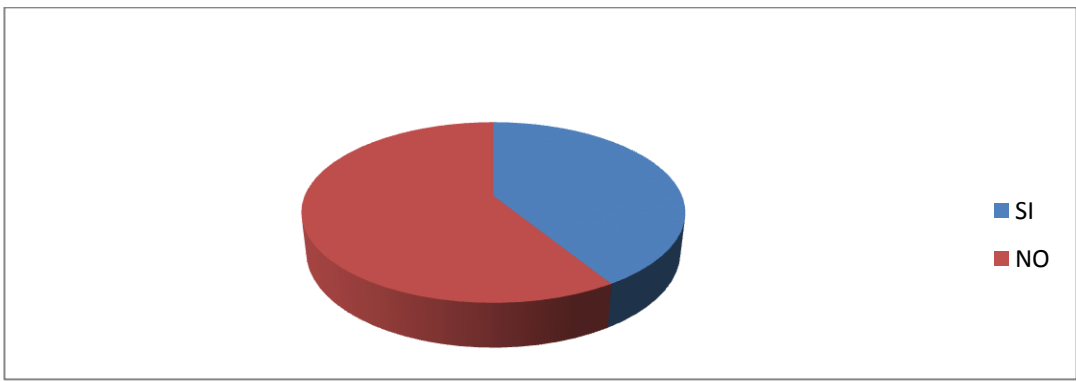
Si___

No___

Resultados

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
SI	7	41%
NO	10	59%
	17	100%

Gráfico 6. Resultado pregunta 5 de la encuesta



Aunque el 41% del personal sea evaluado, existe un gran vacío en la medición de trabajo de los demás, dejando de medir cómo interactúa la capacidad de cada persona desempeñando su puesto en el nivel de evolución de la compañía.

- ¿Actualmente tiene inconvenientes al desempeñar su trabajo?

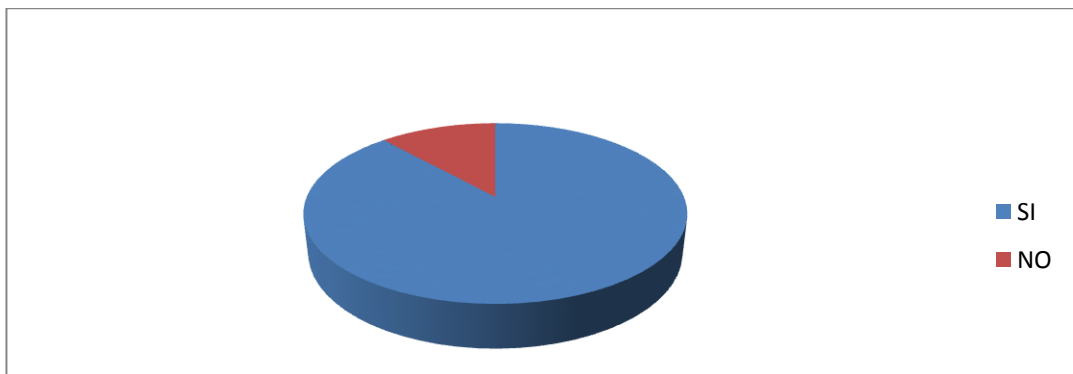
Si___

No___

Resultados

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
SI	15	88%
NO	2	12%
	17	100%

Gráfico 7. Resultado pregunta 6 de la encuesta



Existe un 88% de inconvenientes que no deja elevar los resultados de desempeño laboral, para lo cual es necesario hacerles saber qué tienen que realizar, mediante el manual los inconvenientes irán desapareciendo siempre y cuando exista un compromiso de mejora continua para aumentar la productividad.

- Si su respuesta es afirmativa, ¿indique que tipo de inconvenientes presenta en su trabajo?

Falta de comunicación -----

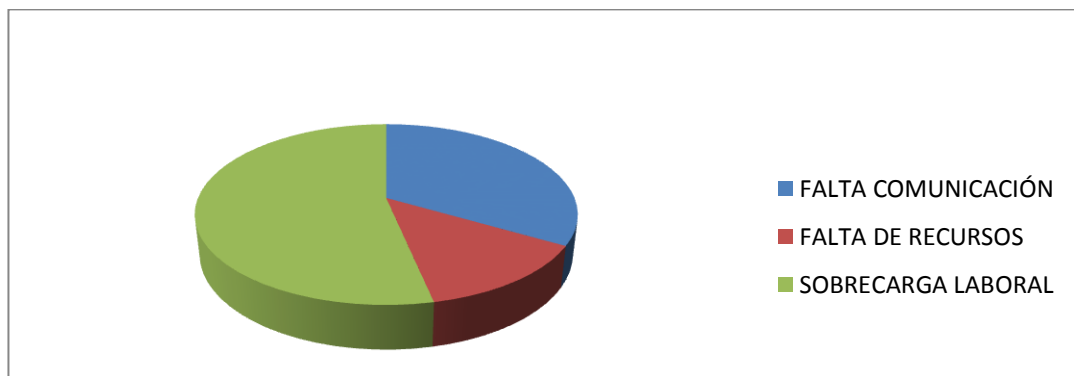
Falta de recursos -----

Sobrecarga laboral -----

Resultados

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
FALTA COMUNICACIÓN	5	33%
FALTA DE RECURSOS	2	13%
SOBRECARGA LABORAL	8	53%
	15	100%

Gráfico 8. Resultado pregunta 7 de la encuesta



La sobrecarga laboral encabeza los inconvenientes que tiene el personal, en conjunto con la falta de comunicación en un menor porcentaje y dejando en último la falta de recurso, lo que repercute en la forma de realizar los trabajos y las guías necesarias para la ejecución de los procesos.

- ¿Su trabajo cuenta con documentos de apoyo que garanticen el cumplimiento de su trabajo?

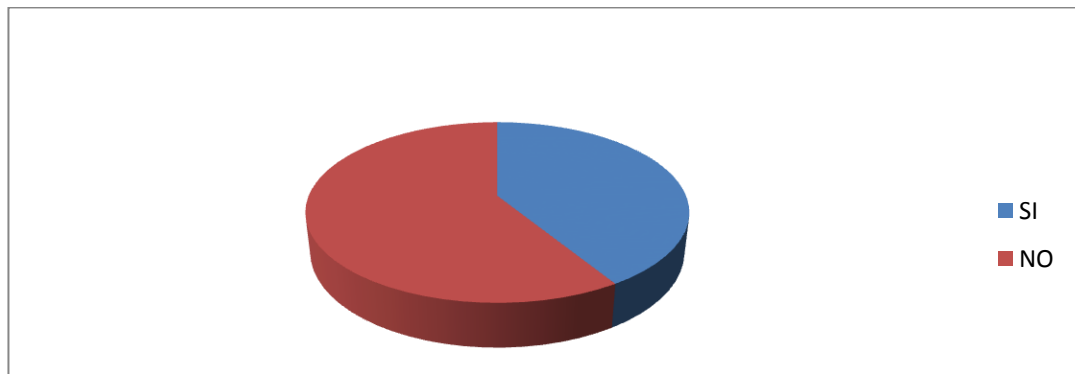
Si -----

No -----

Resultados

	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
SI	7	41%
NO	10	59%
	17	100%

Gráfico 9. Resultado pregunta 8 de la encuesta



El 41% piensa que tiene documentos que garantizan el cumplimiento de su trabajo, con el manual se podrá medir de mejor manera las actividades específicas que realiza cada persona en cada departamento de ventas y compras, pudiendo medir el desempeño y la capacidad de trabajo que tiene.

CAPITULO III

En este capítulo detallaremos las principales actividades del departamento de ventas y del departamento de compras, para conocer de manera descriptiva los pasos de cada proceso en la forma en que se dan actualmente en la compañía.

De esta manera podemos conocer el fin de cada departamento analizando paso a paso cada uno de sus principales procesos, lo cual nos ayudará a poder identificar los puntos críticos donde podremos enfocarnos para mejorar el flujo de los procesos.

Determinaremos por departamento sus objetivos y quienes participan en los procesos para poder reconocer responsables y analizar si cada paso del proceso está asignado a la persona que realmente debe realizar dicho paso para el correcto funcionamiento del departamento.

También estudiaremos un breve análisis departamental para saber en la situación que se encuentran de acuerdo a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto nos indicará por donde comenzar a corregir los diferentes procesos que se van a elaborar en este manual, tomando referencialmente los puntos críticos en el departamento de compras y de ventas, teniendo un manual enfocado a la mejora continua de sus procesos

3.1 ACTIVIDADES POR DEPARTAMENTO

3.1.1 Departamento de compras

El departamento de compras es el área encargada de las adquisiciones necesarias para el funcionamiento de la compañía. Estas adquisiciones pueden ser tanto nacionales como internacionales las cuales también se conocen como importaciones.

El departamento de compras debe hacer el estudio de proveedores para elegir según los criterios designados quienes cumplen las especificaciones de calidad, precios y funcionalidad y a su vez debe dar seguimiento a las órdenes de compras para asegurar el cumplimiento en fechas de entregas.

Es decir la gestión del departamento de compras incluye la selección y manejo de proveedores de los productos, la negociación de los precios, los términos de compras, y por consiguiente la adquisición de la mercadería.

En Comblanc del Ecuador el departamento de compras consta con los siguientes integrantes:

Tabla 2. Personal del departamento de compras

Cargo	N de personas
Gerente de compras	1
Asistente de compras	2
Jefe de Bodega y logística	1
Auxiliar de Bodega	2
Total de personal	6

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1 Proceso de importación

Se contacta primeramente al proveedor para solicitar muestras de productos elegidos por la empresa. Con las muestras se estudia el producto que se quiere importar.

Según lo que determine el directorio si se aprueba los gerentes deciden qué cantidad de producto se va a solicitar y con qué términos de negociación quieren pactar.

Se llama al proveedor para comunicar la cantidad y términos de negociación y se espera la respuesta por parte del mismo para concretar también considerando sus exigencias.

Si es concretado el negocio el proveedor prepara la orden según lo acordado y la empresa tramita el registro sanitario correspondiente para los productos que van a ingresar al país

Cuando la mercadería se encuentra en territorio ecuatoriano la mercadería es recibida en el puerto y se tramita la desaduanización correspondiente, se paga la liquidación, y se transporta la mercadería a las bodegas.

En las bodegas se revisa la mercadería y se contabiliza para confirmar que todo haya llegado correctamente en cantidad y características.

Gráfico 10. Ficha de ingreso para nota de pedido

DOBRA Empresarial - COMBLANC DEL ECUADOR SA

Archivo Edición Ver Herramientas Favoritos Ayuda

IMPORTACIÓN - Nota de Pedido

Buscar: Estado: **FACTURADO** ID: 0010000119 Número: 0010000119 Tipo: IMP-PE Fecha: 11/07/2014 Vista preliminar: 01 Cambio: 1.000000 División: 01 Término: CONTADO Referencia.: PEDIDO 3

Proveedor: 10287150 WATTS CASAL S.R.L. F. Factura: 11/07/2014 F. Vencimiento: 11/07/2014 Departamento solicita: 0104 Importaciones Condiciones Tipo de Pedido: Contado

País de Origen: BOLIVIA Puerto de Embarque: SANTA CRUZ Puerto de Llegada: GUAYAQUIL F. Embarque: 11/07/2014 F. Llegada: 11/07/2014 Marcas: CASAL

Detalle de los Productos

Código	Nombre	Partida	%	Stock	Pedido	Facturar	Costo Nuevo	Pr. Neto	Total
CHI 15	QUIQUE TATUAJE X4GX24DX100U		0.00	0	13,200.00	13,200.00	1.187500	1.187500	15,675.00
CHI 18	QUIQUE MENTA 24D X 100 U		0.00	0	4,800.00	4,800.00	1.187500	1.187500	5,700.00
CAR 10	MENTOLITAS 10D X12U X25G		0.00	0	10,000.00	10,000.00	0.976000	0.976000	9,760.00
CHI 20	LUBAGOMA BOLA MENTA 24DX30U		0.00	0	6,000.00	6,000.00	0.841700	0.841700	5,050.20

Nuevo Quitar

Nota Forma Pago

No. Cuotas: 0 Generar Pagos No Pagos Calcular

No. Dias	Vencimiento	Detalle	Cuota
0	11/07/2014	WATTS CASAL S.R.L. Ref.: PEDIDO 3	36,185.20

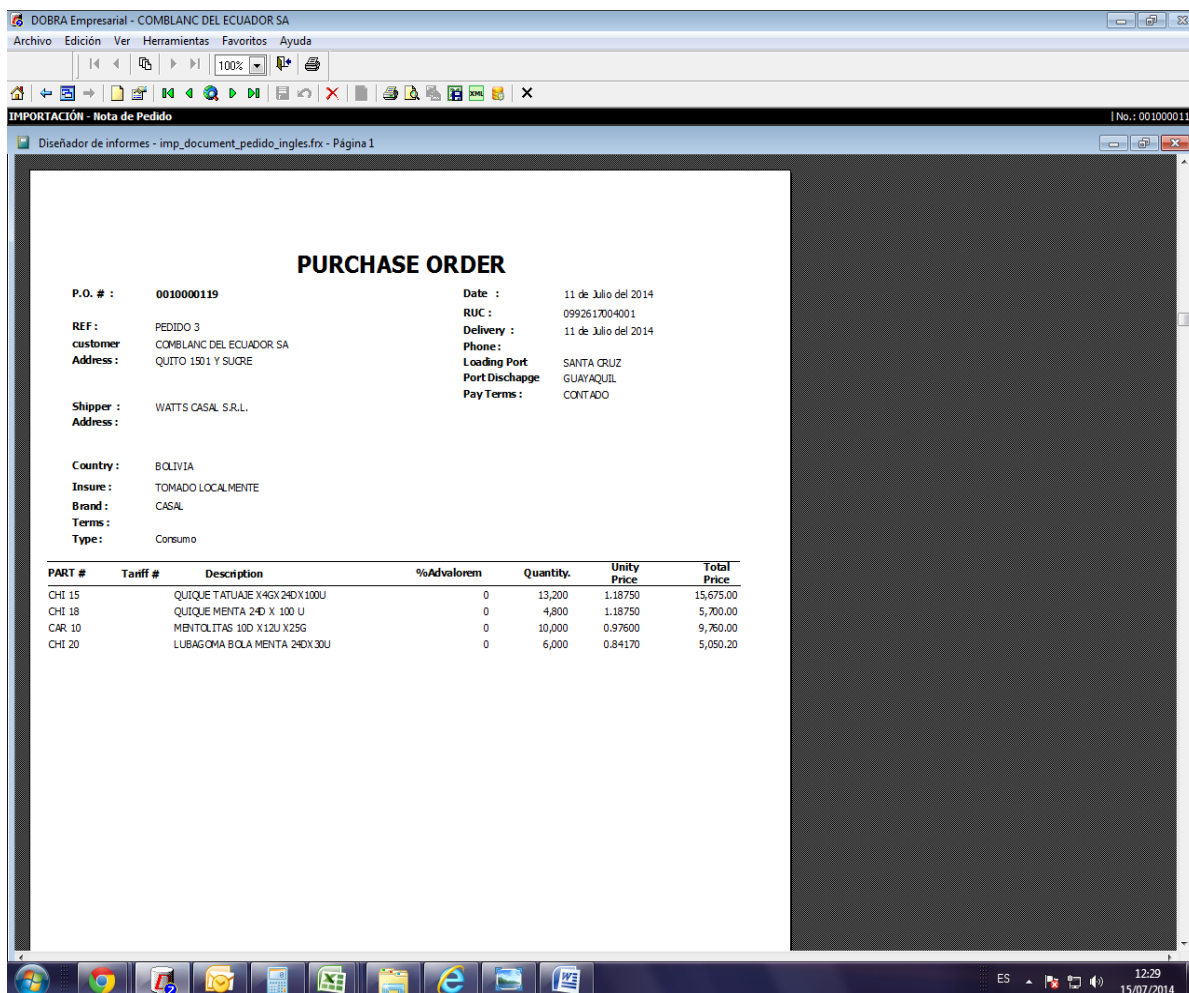
FOB Total: 36,185.20
Flete y Otros: 0.00
Valor C+F: 36,185.20
%Seguro: 0.00
Descuento: 0.00
Valor CIF: 36,185.20

Fuente: Sistema Dobra Empresarial- Comblanc del Ecuador

Descripción:

En el gráfico podemos ver la ficha de ingreso de una nota de pedido para dar paso a una importación. En esta ficha encontramos datos del proveedor y la descripción y cantidad de los productos requeridos.

Gráfico 11. Reporte de ingreso para nota de pedido



PURCHASE ORDER

P.O. # : 0010000119 **Date :** 11 de Julio del 2014
REF : PEDIDO 3 **RUC :** 0992617004001
customer : COMBLANC DEL ECUADOR SA **Delivery :** 11 de Julio del 2014
Address : QUITO 1501 Y SUCRE **Phone :**
Shipper : WATTS CASAL S.R.L. **Loading Port :** SANTA CRUZ
Address : **Port Discharge :** GUAYAQUIL
 Pay Terms : CONTADO

Country : BOLIVIA
Insure : TOMADO LOCALMENTE
Brand : CASAL
Terms :
Type : Consumo

PART #	Tariff #	Description	%Advalorem	Quantity.	Unity Price	Total Price
CHI 15		QUIQUE TATUAJE X46X24DX100U	0	13,200	1.18750	15,675.00
CHI 18		QUIQUE MENTA 24D X 100 U	0	4,800	1.18750	5,700.00
CAR 10		MENTOLITAS 100 X12U X25G	0	10,000	0.97600	9,760.00
CHI 20		LUBAGOMA BOLA MENTA 24DX30U	0	6,000	0.84170	5,050.20

Fuente: Sistema Dobra Empresarial- Comblanc del Ecuador

Descripción:

En esta captura de pantalla podemos observar el resultado en forma de reporte de la ficha de ingreso de una nota de pedido para importación de productos con la información más importante para proceder a la misma.

Gráfico 12. Ficha para crear documento de liquidación

IMPORTACIÓN - Documento de Liquidación

Buscar: Estado: **LIQUIDADO** ID: 0010000113 Número: 0010000113 Tipo: IMP-LQ Fecha: 11/06/2014 Divisas: 01 Cambio: 1.000000 División: 01

Detalle: ECU 2014-07 BON NUIT F. Embarque: 06/03/2014 F. Llegada: 15/07/2014 F. Factura/BL: 15/07/2014 DUA Transporte: Marítimo

Pais Origen: CHILE Puerto de Embarque: SAN ANTONIO Puerto de Llegada: Embalaje: Negociación: Seguro: Pago: Embarcado

Tamaño Contenedor: # Contenedor: Contenido: Peso Neto Aprox: # Inspección: B/L Buque: Bodega: 06

Pedidos para Liquidar: Pedido No:

Número	Detalle	Estado	FOB
0010000118	INCO ALIMENTOS Ref.: ECU 2014-07	FACTURADO	41,664.00

Averia: % **Total: 41,664.00**
 Flete: **Gastos: 3,516.56**
 Seguro: **Averia: 0.00**
 Otros: **Costo: 45,180.56**
Otros: 0.00

Detalle de Productos:

Código	Nombre	Mayorista	Costo	Pedido	Ingresar	Precio	Verific.	Total	Costo Final	Costo Total
CHO 16	BON NUIT DAMASCO FRUTILLA X 24 B X 50 UNI	0.00	2.7020	7,200.00	7,200.00	2.4800	2.4800	17,856.00	2.6893	19,363.28
CHO 17	BON NUIT CHOCOLATE MANJAR X 24 B X 50 UNI	0.00	2.7022	9,600.00	9,600.00	2.4800	2.4800	23,808.00	2.6893	25,817.28

Fuente: Sistema Dobra Empresarial- Comblanc del Ecuador

Descripción:

En el gráfico observamos la pantalla con la ficha de liquidación donde se ingresan los datos de los productos que se están importando por la empresa. Encontramos datos de embarque, fecha posible de llegada así como el tipo de transporte, cantidades, etc.

Gráfico 13. Reporte de documento de liquidación

Liquidación Nro. :0010000113

Detalle: ECU 2014-07 BON NUIT Pág: 1
Fecha: 11/06/2014 **Averia :** 0.00 **Gastos :** 3,516.56 **T. Import. :** 45,180.56

ITEM	Cód.	Descripción	Cant.	Precio Uni.	Costo Uni.	Costo Total.	Precio1	Precio2	Precio3
Pedido Nro.: 0010000118 IN CO ALIMENTOS									
1	CHO 16	BON NUIT DAMASCO FRUTILLA X 24 B X 50 UNI	7,200	2.48	2.6893	19,363.28	2.69	19,368.00	2.69
2	CHO 17	BON NUIT CHOCOLATE MANJAR X 24 B X 50 UNI	9,600	2.48	2.6893	25,817.28	2.69	25,824.00	2.69
TOTALES :				41,664.00		45,180.56		45,192.00	

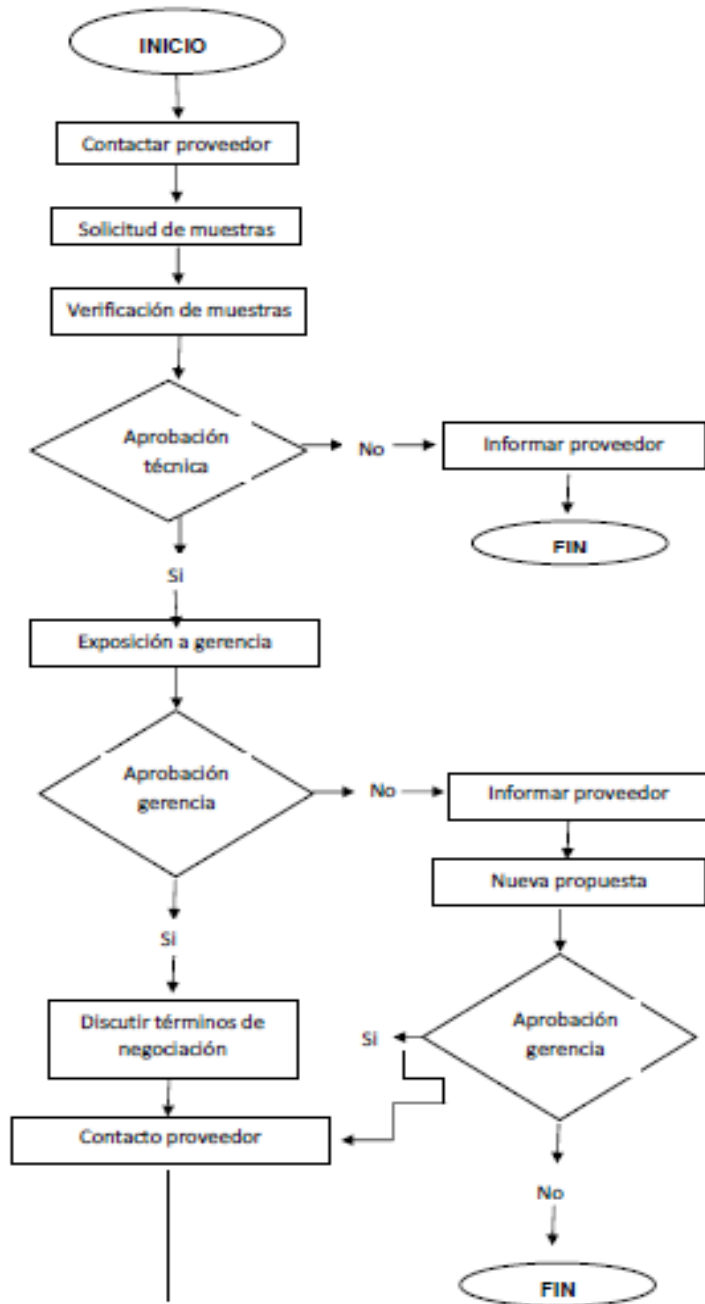
Fuente: Sistema Dobra Empresarial- Comblanc del Ecuador

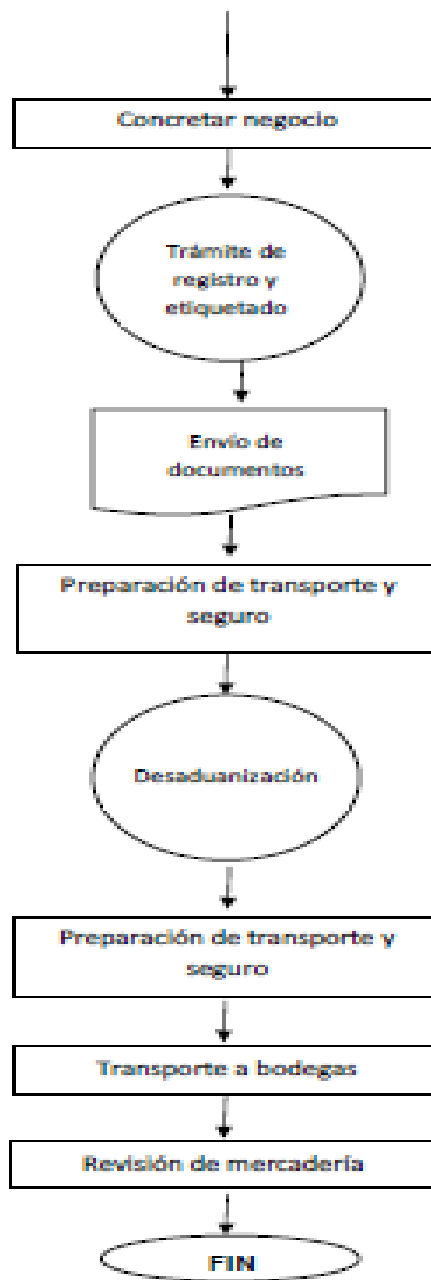
Descripción:

Podemos observar el resultado de la ficha de liquidación lista para imprimir en calidad de informe.

Gráfico 14. Flujo del proceso de importación

Proceso de Importación





Fuente: Presente estudio

Elaboración: propia

3.1.1.2 Compras nacionales

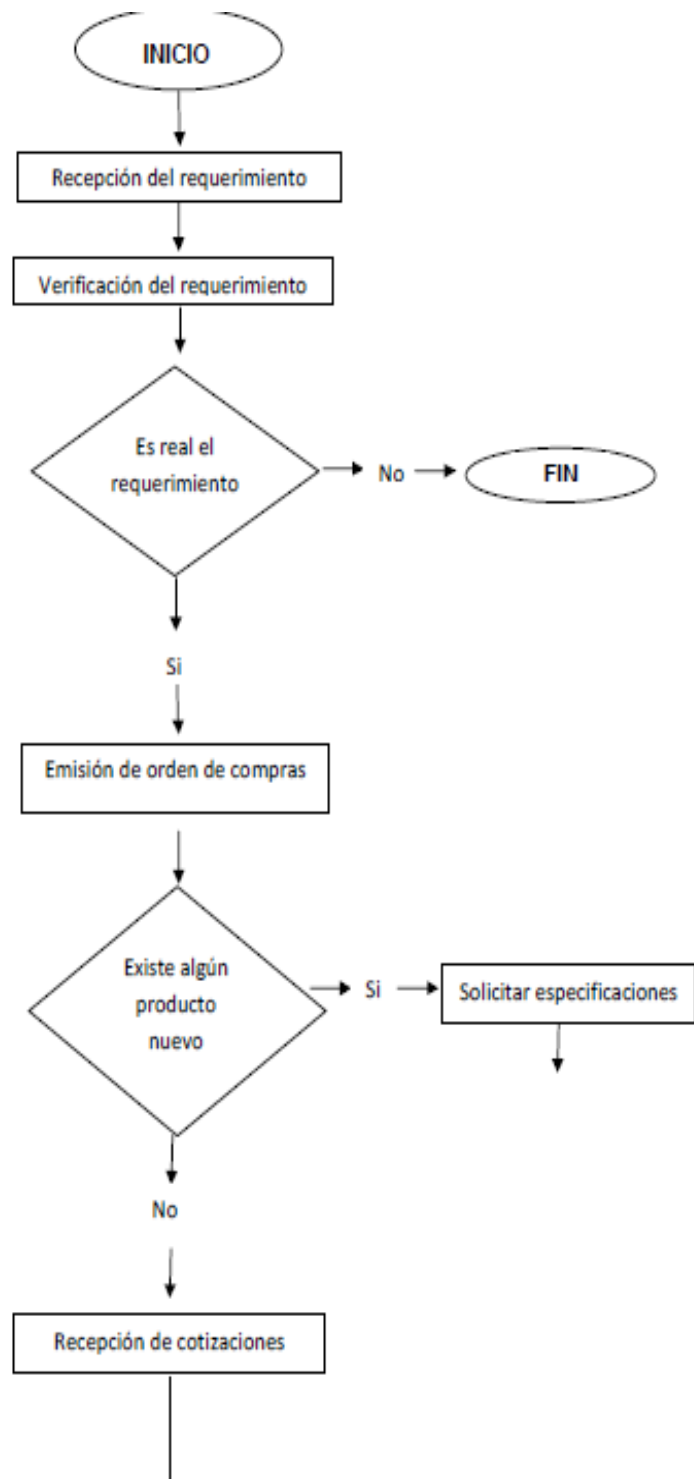
El proceso de compras locales comienza cuando se recibe el requerimiento de productos, con esto el departamento verifica que dicha necesidad sea real para comenzar a emitir una orden de compra.

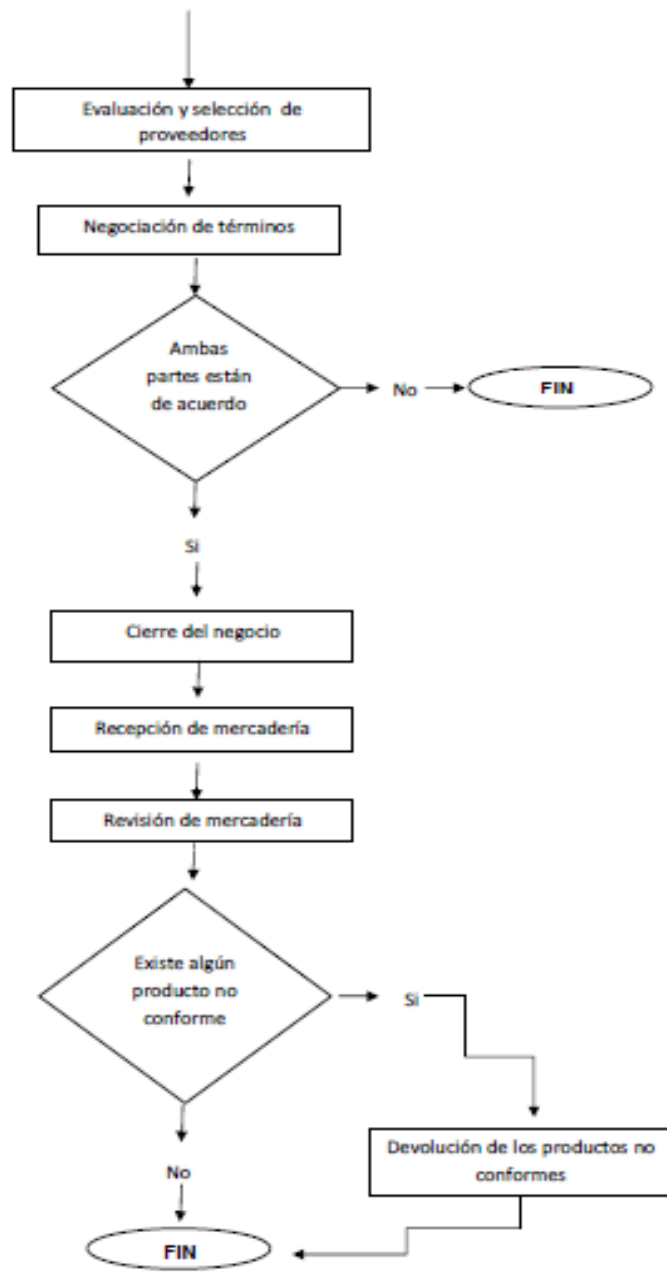
En caso de que el requerimiento incluya un producto nuevo en la empresa el departamento de compras solicita especificaciones de dicho producto. El departamento se encarga de recibir las cotizaciones de los proveedores para evaluar de acuerdo a la calidad y el precio.

Una vez escogido el proveedor, el departamento negocia para conseguir el mayor beneficio para la compañía. Si ambos están de acuerdo se concreta el negocio.

Se recibe la mercadería en las bodegas de la empresa, se revisa que todo esté conforme a lo pactado y si existe alguna inconformidad se devuelve el producto no conforme.

Gráfico 15. Flujo de procesos de compras nacionales





Fuente: Presente estudio

Elaboración: Propia

3.1.2 Departamento de ventas

La función del departamento de ventas es velar por las actividades que tienen que ver con la promoción, venta, despacho, cobro y distribución de los productos que comercializa la empresa.

El principal objetivo es mantener un incremento constante de ventas, ya que es el departamento del cual depende la vitalidad de la compañía.

El departamento de ventas está conformado por el siguiente personal:

Tabla 3 Personal del departamento de ventas

Cargo	N de personas
Gerente de ventas	1
Coordinador de ventas	1
Asistente de ventas	2
Vendedor	4
Impulsadora	4
Total de personal	12

Fuente: Presente estudio

Elaboración: Propia

3.1.2.1 Proceso de ventas

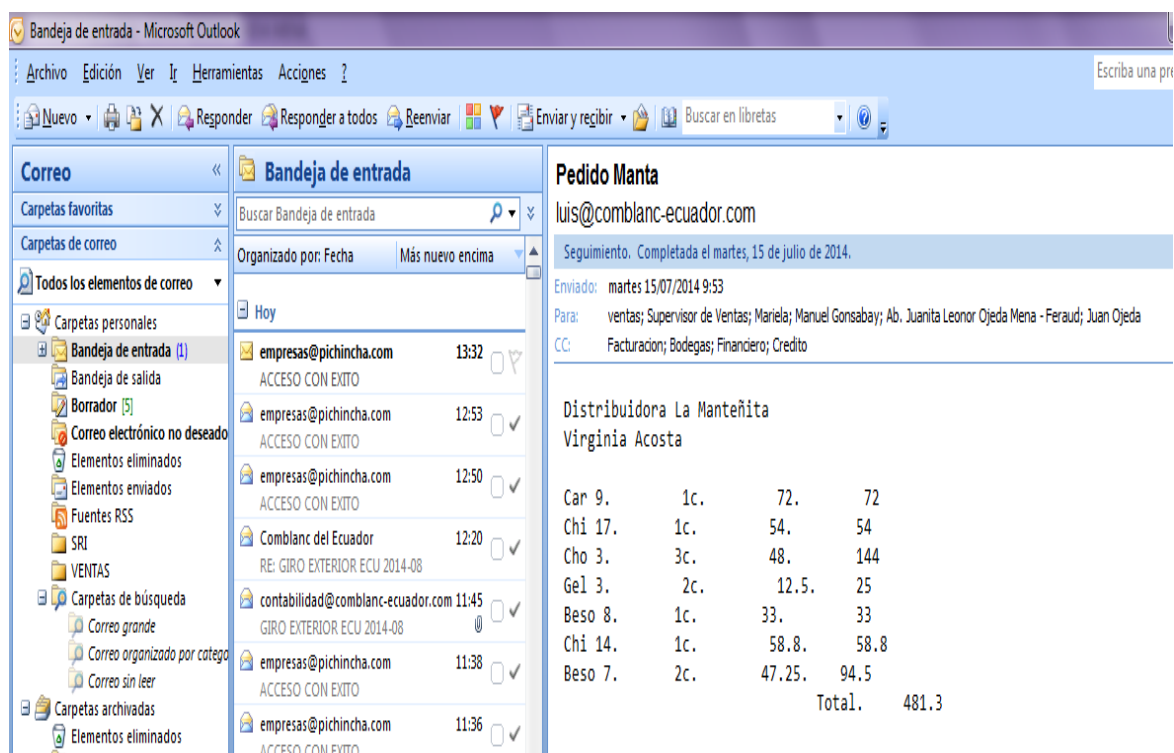
En el proceso de vender una determinada cantidad de productos. Cada vendedor tiene una meta asignada, la cual debe cumplir según una lista determinada de clientes cuyas cuentas quedan bajo responsabilidad del vendedor.

Un número de clientes específico es asignado a cada vendedor, el cual procede a programar una ruta determinada para realizar visitas en las cuales se reunirá con los clientes para recibir los pedidos.

Estas visitas deben ser realizadas cumpliendo el programa asignado. Y en cada visita el vendedor elabora con cada uno de sus clientes una lista de pedido y a su vez realiza la inducción de productos nuevos en caso de que hubiere alguno.

Los vendedores envían vía correo electrónico la lista elaborada. Los asistentes de ventas reciben esa lista en las oficinas de la empresa y son ellos quienes verifican el cupo de crédito de los clientes para determinar si es factible proceder a facturar.

Gráfico 16. Lista de pedido de venta



Fuente: Sistema Dobra Empresarial- Comblanc del Ecuador

Descripción:

La imagen representa una lista de pedido enviado vía correo electrónico por un vendedor a la empresa, en donde lo recibe un asistente de ventas, quien procede a verificar datos.

En el texto podemos observar la información que tomara el asistente de ventas, entre ellas el nombre comercial de la empresa seguido del nombre de la persona quien representa a la empresa y finalmente la lista de pedido que consta de nombre de producto y cantidad.

Gráfico 17. Ventana de verificación de stock para la lista de pedido

DOBRA Empresarial - COMBLANC DEL ECUADOR SA

Archivo Edición Ver Herramientas Favoritos Ayuda

VENTAS - ACOSTA ELENA VIRGINIA ANTONIA

Buscar: Estado ID: Número: Asiento: Tipo: Fecha: Secuencia: Término: División:

130258296800 ACOSTA ELENA VIRGINIA AN 13025829680 1,200.00 0.00 LMALDONADO 06

Código	Nombre	Presentación	Stock	Emp.	Cant.	Precio	%Des.	Extendido
CAR 9	PALILLO CHINO VUELA VUELA X 24 D	24 DISPLAYS	0.00	C	24	3.0000	0.00	72.00
CHI 17	DON PITEON X 24 D X 100 UNI	24 DISPLAYS	0.00	C	24	2.2500	0.00	54.00
CHO 3	PELOTTITAS 16DX 400GR X 110 U		0.00	C	48	3.0000	0.00	144.00
GEL 3	YELITA GRANEL X 400		0.00	C	2	12.5000	0.00	25.00
MALLA 1	MALLAS PLASTICAS CORTADAS x 33 cm	MALLAS PLASTICAS COR	0.00	C	32	0.0100	100.00	0.00
CHI 14	BAD BOY 4GX24DX100U	BAD BOY 4GX24DX100U	0.00	C	24	2.4500	0.00	58.80
BESO 7	YETIMELO 5G X 15 D X 100 UNI	15 DISPLAYS	0.00	C	30	3.1500	0.00	94.51

Nuevo Quitar P. x Caja: 0 P. Varios: 7 Productos: 7 Peso: 0.00 Kg. Vol: 0.00

No. Cuotas: 0 Generar Pagos No Pagos Calcular

No. Dias	Vencimiento	Detalle	Cuota

Nota Pago Datos Guía

Subtotal: 400.55
 Descuento: 0.00 0.28
 Impuestos: 48.04
 Total: 448.31

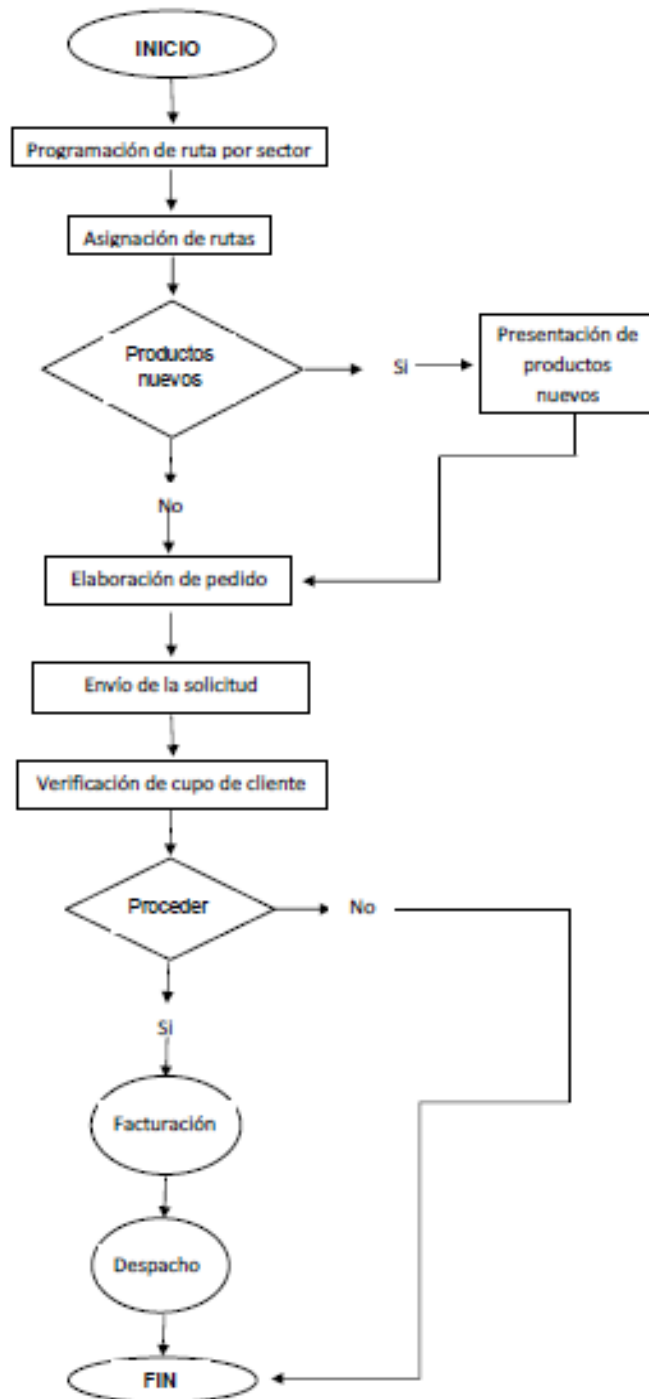
Fuente: Sistema Dobra Empresarial- Comblanc del Ecuador

Descripción:

La captura muestra la ventana del sistema donde se visualiza según el cliente la revisión del stock del requerimiento que se envió vía correo electrónico. Se puede observar la información completa del producto.

Gráfico 18. Flujo del proceso de ventas

Proceso de Ventas



Fuente: Presente estudio

Elaboración: Los autores

3.1.2.2 Facturación

Según el resultado de la revisión del cupo del cliente se procede a la facturación de los productos detallados en el pedido elaborado por el vendedor.

Se emite la factura junto con su respectiva guía de remisión y se envían copias de las mismas a la bodega.

Gráfico 19. Ficha de información de clientes

The screenshot displays the 'Ficha de información de clientes' (Customer Information Form) within the DOBRA Empresarial - COMBLANC DEL ECUADOR SA application. The window title is 'DOBRA Empresarial - COMBLANC DEL ECUADOR SA' and the menu bar includes 'Archivo', 'Edición', 'Ver', 'Herramientas', 'Favoritos', and 'Ayuda'. The toolbar contains various icons for file operations and navigation. The main content area is titled 'CLIENTES - Fichero de Clientes' and shows the name 'CASANOVA INTRIAGO DIOCLE JAIME'. The form fields are organized into several sections:

- General Information:** ID: 000000611, Código: 1303298754001, Nombre: CASANOVA INTRIAGO DIOCLE JAIME, Clase: Pymesista, Grupo: 03-07, RUTA #22 MANABI (IPIJIAPA), Día de Corte: 0, Rubro Facturación (Empresa):, Estado: Activo, Imp. cobros en factura, Club, Institución Pública.
- Datos de la Empresa:** Ruc/CI/Pass: PUC, 1303298754001, Carpeta Física:, Vendedor: DPerez, PEREZ NIEVE DAVID, Crédito: 15 DÍAS, Facturas Vencidas, Forma de Pago: CHEQUE, No. Cuenta:, Banco:, Tasa Descuento: 0.00, Tasa Recargo: 0.00, Cupo: 5,000.00, Cupo Facturas: 4, Secuencia de Transacción:, Empresa:.
- Datos del Representante:** Secuencia de Ruta: 0, Cliente Desde: 11/07/2014, División:, Zona:, Ciudad: PORTOVIEJO, Dirección: PORTOVIEJO-ALAJUELA Y QUITO, Teléfono 1: 052630275, Teléfono 2:, e-mail:, WWW:, Comentarios: SCORE: 999.
- Datos del Garante:** (Empty fields)
- Firmas Autorizadas:** (Empty fields)

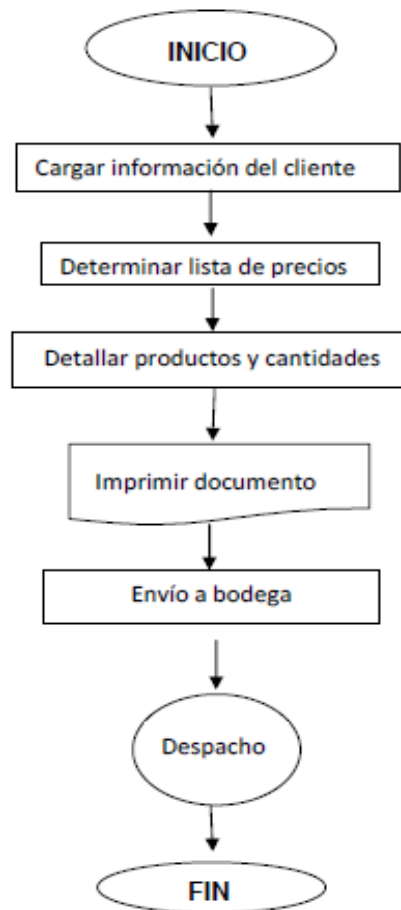
Fuente: Sistema Dobra Empresarial- Comblanc del Ecuador

Descripción:

El gráfico es una captura electrónica de la ficha de un cliente, donde podemos observar los datos principales que solicita la compañía para crear un código interno, el cual servirá para identificar al cliente en futuras compras y seguimiento de sus pedidos y créditos.

Gráfico 20. Flujo del proceso de facturación

Proceso de facturación



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: Los autores

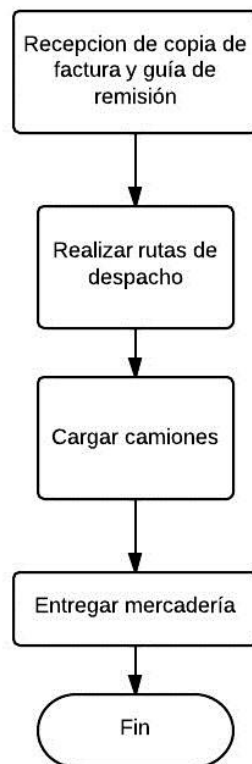
3.1.2.3 Proceso de despacho

Una vez recibida en bodega la copia de la factura y de la guía de remisión se procede a revisar cada una de las direcciones a las cuales debe entregarse la mercadería.

Según esto se realizan varias rutas de las cuales se escogen las más óptimas que permitan el aprovechamiento máximo de tiempo y recurso de los camiones.

Se cargan los camiones y estos llevan la mercadería a los clientes, donde la entregan revisando junto con la factura el correcto despacho para evitar problemas. Como constancia de esto, el cliente firma un “recibí conforme”.

Gráfico 21. Flujo de proceso de despacho



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: Los autores

3.1.2.4 Proceso de cobranzas

El proceso de cobranzas según lo observado comienza básicamente con la elaboración de rutas para realizar las respectivas visitas a los clientes

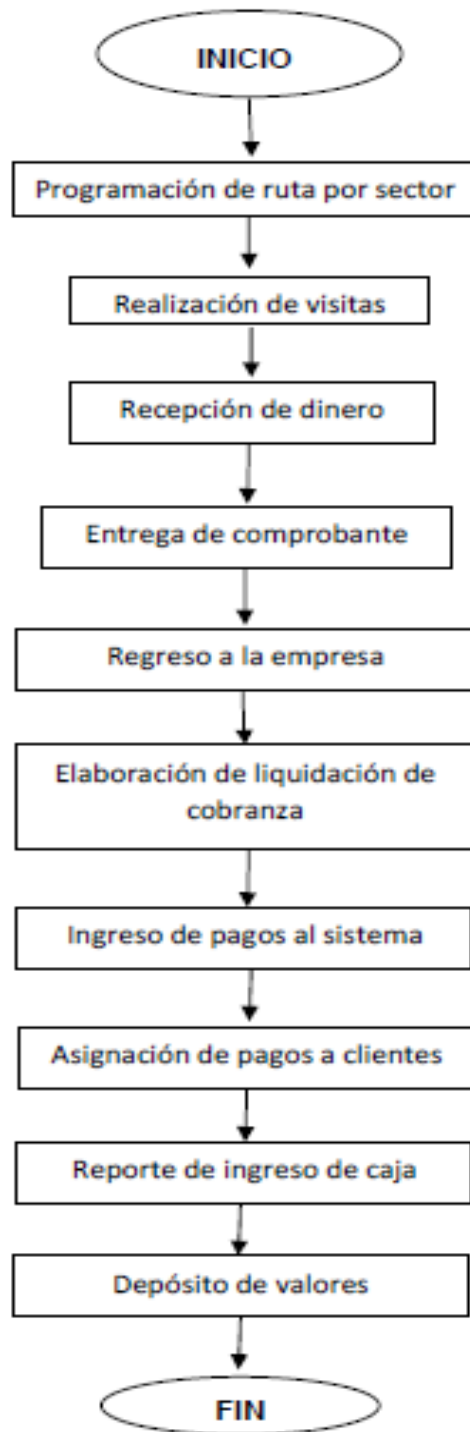
Una vez elaborada las rutas el cobrador recibe las facturas que se deben cobrar, se realiza la visita y se recoge los pagos.

La persona encargada debe realizar una liquidación de cobros para que en las oficinas se verifique con tesorería y se pueda ingresar al sistema los pagos y asignarlos a cada uno de los clientes.

Luego se realizan los reportes de ingresos de caja para así proceder con el depósito de valores.

Gráfico 22. Flujo de proceso de Cobranzas

Proceso de Cobranzas



Fuente: Presente estudio

Elaborado por: Los autores

3.2 Diagnostico de fortalezas y debilidades

3.2.1 Ventas

Tabla 4. Fortalezas y debilidades del departamento de ventas

Departamento de ventas	
Fortalezas	Debilidad
Distribución equitativa de la fuerza de ventas	Falta de políticas para devoluciones
Eficiencia en la solución de problemas	Alto número de devoluciones por errores internos
Excelente agenda de clientes	Cierres de mes tardíos
Alianza estratégica con distribuidores nacionales	Tiempo de despacho alto para clientes pequeños
Diversificación de productos	Rotación constante de personal
Recuperación de cartera en un promedio de 45 días	Falta de capacitación a vendedores e impulsadoras

Fuente: Presente estudio

Elaboración: Propia

Análisis

Las fortalezas del departamento pueden ser explotadas para sacar un mejor provecho ya que son buenos puntos donde se podría solidificar el éxito de la compañía ya que este departamento es el que le da vitalidad a la misma.

Por otro lado las debilidades que se encontraron se basan esencialmente en una mala administración, en una falta de organización que ponga un orden o establezca políticas que permitan reducir errores.

3.2.2 Compras

Tabla 5. Fortalezas y debilidades del departamento de compras

Departamento de compras	
Fortalezas	Debilidad
Bajos costos de adquisición	Sobreabastecimiento en mercadería
Productos exclusivos bajo pedido	Falta de medición de la demanda
Economías de escala	Falta de medición de tiempo de caducidad de mercadería
Alto poder de negociación	Falta de comunicación con el departamento de ventas para realizar pedidos
	Demora en el ingreso de mercadería al sistema

Fuente: Presente estudio

Elaboración: Propia

Análisis

Las debilidades de este departamento se dan por falta de planeación de la demanda de los productos y en estos puntos destruyen las ventajas obtenidas por los bajos costos y economías de escala ya que de que sirve lograr dichas ventajas si la mercadería se queda estacionada en bodega o se llega a caducar.

3.2.3 Puntos críticos de los procesos

- **Inducción al personal**

En la empresa el porcentaje de rotación de personal es muy alto debido al constante abandono de los puestos por parte de los empleados. Por esta razón personal no tiene tiempo de adaptarse a las actividades que se deben realizar en cada departamento al ritmo que se necesita y al no conocer adecuadamente el proceso y no tener una debida inducción el empleado tiende a tratar de entender el proceso a su manera.

El tener empleados nuevos constantemente implica dedicar tiempo y dinero para el entrenamiento, pero en Comblanc muchas veces ese entrenamiento es fugaz, es decir casi no se realiza una inducción debida porque el trabajo implica mucha dedicación y no deja que se dé el tiempo adecuado para enseñar.

Muchas veces después de pasar por ese entrenamiento improvisado por cualquier razón sea esta por parte del empleador o del trabajador queda el puesto nuevamente vacío y esto conlleva a pasar nuevamente por el mismo problema de conseguir una nueva persona que realice el trabajo y a entrenarla.

Por otro lado esto también afecta a los que trabajan directamente con la persona recién llegada ya que el estar constantemente ayudándola implica que los demás se desconcentren de sus responsabilidades.

- **Despachos**

En Comblanc del Ecuador las oficinas no están ubicadas en el mismo lugar de las bodegas y esto representa un problema al momento de realizar los despachos ya que los documentos a para seguir adelante con el despacho se emiten en la oficina. Esto quiere decir que cada vez que se emite una factura en oficina a la hora que sea esta debe viajar a la bodega para proceder con el debido despacho.

No se tiene establecido un horario fijo hasta el cual se debe facturar, por lo que el departamento logístico tiene que movilizarse hasta las oficinas varias veces para poder despacharle a un cliente o cargar la ruta del día siguiente, generando desperdicio de tiempo en los despachos. Lo ideal sería tener un horario tope por el cual se emitan facturas que puedan ser despachadas hasta cierto tiempo del día. Por ejemplo que se emitan facturas hasta las once de la mañana y que todo ese grupo de facturas hagan un solo viaje para despachar ese grupo de facturas. Y de la misma manera hacer otro grupo en la tarde. De esta manera el personal tendría que hacer solo dos viajes en el día y los despachos serian programados en dos grandes grupos.

- **Abastecimiento**

El nivel de inventarios se encuentra en su mayoría por encima del óptimo acarreando costos involucrados en el mantenimiento de espacio que se podría aprovechar en mercadería necesaria para la venta, este punto ocasiona que varias veces la mercadería llegue a caducarse porque no se evacúa en un tiempo adecuado, generando desperdicio y pérdida irrecuperable del valor real al cual se adquirió el bien y disminuyendo la utilidad esperada de la empresa. Esto es provocado por la toma de decisiones de acuerdo a economías de escala, que al final resulta lo muchas veces más perjudicial que comprar menos mercadería evitando pérdidas de espacio y de productos por su perecibilidad.

3.2.4 Costos ocultos

- **Pedidos erróneos o no completos**

Durante los pedidos mal elaborados por parte de los vendedores pueden desembocar desde costos pequeños hasta mayores. Hablando de los menores, se puede decir que en varios casos el pedido mal detallado desemboca en una mala facturación, no por una mala aplicación del proceso de elaborar las facturas sino que la mala entrada de datos provoca una anulación, repetición de tareas que provocan que desde la persona que factura tenga que repetir el proceso, dañando la anterior hasta que el personal de logística regrese por la nueva factura corregida o con el aumento de pedido.

Valor Hora Facturador x Tiempo de Facturación + Valor Hora Logístico x Tiempo de recoger la factura = Costo de pedido erróneo o no completos

En otro de los casos puede desembocar en la devolución del producto que no se facturó o que se facturó demás provocando movilización y uso de tiempo del personal en el despacho de una ruta, desperdiciando de igual manera gasolina, valor hora de los trabajadores involucrados durante el tiempo de viaje, despacho y reingreso de la mercadería a las bodegas por esta mala gestión.

Valor Hora Trabajador x Tiempo invertido en el despacho = Costo de pedido erróneo

- **Sobrebastecimiento**

Otro de los males que aqueja la organización es el sobreabastecimiento en productos de baja rotación. La evaluación por productos se da por el número de días de inventario que tiene cada mercancía, calculada por el total de inventario de un producto dividido para el total de ventas del mismo producto evaluando que el producto permanece durante un número de días x sin movimiento y generando costos de alquiler durante

el tiempo estancado y si llega a caducar el costo sería el total invertido en el producto más el alquiler promedio de ese producto no vendido y el uso de personal para la destrucción del inventario obsoleto.

- **Entrenamiento de nuevo personal**

Al tener alta rotación de la empresa, los costos ocultos involucrados no son tan visibles por parte de la gerencia mientras el personal esté en actividad pero no se determina la cantidad de tiempo a una actividad que mediante los manuales abarcaría menos tiempo para las personas involucradas en el entrenamiento de un colaborador nuevo. Un promedio de 2 horas diarias de entrenamiento durante una semana para que alguien pueda captar de a poco las actividades que se realizan cotidianamente y que no cambian con el transcurso del personal puede resultar improductivo y generar costos no visibles a su vez, perdiendo tiempo en actividades que son suplidas por una guía de las actividades a realizar. En el departamento de ventas un supervisor tardó dos semanas enseñando las actividades que se realizan en el área a un empleado nuevo con un promedio de dos horas diarias de entrenamiento directo explicando las labores, que reflejados por el sueldo del supervisor de \$ 500 a una media por hora de \$ 2.08 durante las 20 horas dedicadas al entrenamiento da un total de \$ 41.67 por cada supervisor o vendedor que ingresa a laborar, explicando desde el sistema que se maneja hasta los productos que se venden y de los cuales forman la empresa.

Capítulo IV

En este capítulo presentaremos la propuesta de mejora para los procesos que se realizan en los departamentos de compras y ventas de la compañía Comblanc del Ecuador.

Implementando la mejora de los procesos en estos departamentos se puede lograr una reducción de errores en el manejo de los mismos optimizando a si su funcionamiento.

Presentamos una descripción de las propuestas sobre cómo mejorar puntos específicos de los procesos que analizamos en los capítulos anteriores y a su vez el manual de los procesos básicos de los departamentos de compras y ventas de la empresa.

4.1 PROPUESTA DE MEJORA

4.1.1 Mejoras realizadas

Dentro de la gestión de la elaboración del manual de procesos de Comblanc del Ecuador, se van a realizar indicadores en los cuales se podrá medir el desempeño de las personas que laboran en el cargo, gestionando la mejora continua en pos de conseguir resultados importantes que garanticen el crecimiento de la compañía.

La lista de indicadores permitirá un punto de partida inicial con el que se verá la evolución del personal, permitiendo obtener resultados medibles que sustenten las mejoras implementadas por el manual y adhiriendo el valor agregado de poder reconocer el curso natural de la información e identificar los problemas de mejor manera.

4.1.2 Redistribución de actividades

Facturación

Uno de los puestos más expuestos es el de facturador, el cual estaba asignado a una persona en el departamento financiero, para un mejor desempeño se selecciona un asistente de ventas para que elabore esa tarea, que por conocimiento de los productos de las empresas y conocimiento de los clientes, ejecutará de una manera más efectiva ése proceso delicado, ya que una mala facturación

implica complicaciones con los clientes o elaboración de actividades innecesarias que se pueden prevenir con una correcta facturación, en cuanto a la lista de precios que le corresponde al cliente, cantidad, códigos de productos. Éste cambio se da pensando en la corta duración de las personas que han pasado por ese puesto, al cometer errores frecuentemente en el que el departamento de ventas ha tenido que solucionar delicadamente con los clientes.

4.1.3 Procesos de verificación

Llamadas de verificación para constatar (informes diarios)

A un promedio de 200 facturas mensuales, para una verificación diaria se designa a los asistentes de ventas para poder ejecutar esta tarea, dejando un reporte de novedades que se va actualizando día con día, en el cual se verifica la visita de vendedor, productos en buen estado en el despacho y que sean los que haya pedido el cliente y la atención que ha recibido a lo por parte del personal de la empresa.

Depósitos de valores en base las liquidaciones de cobranzas

Según las liquidaciones de cobro que se van recaudando, es tal cual se van a manejar en depósito, como se labora con el banco del pichincha, los depósitos en efectivo serán por total, con lo cual quedan de donde verificar y comprobar los cobros hechos por el vendedor y que no se repitan los ingresos mediante conciliación bancaria. Los cheques deben ser depositados de igual manera, con la copia de los cheques en la hoja de depósito para verificación en caso de protestos. Por último los depósitos son verificados por la conciliación continuamente. Con esto se evita la duplicación de valores

4.1.4 Horarios

Se establece un horario sugerido, dónde se recogen las facturas elaboradas en el día, para que no exista ninguna complicación ni despachos de última hora, que a la final sólo retrasan la labor del área logística, prescindiendo de retorno a oficinas para la recolección de las facturas. También es necesario la planeación de rutas con antelación de una forma mensual, para readecuar las rutas y ejecutarlas de una manera que los clientes tengan conocimiento de qué día contarán con la mercadería, generando confianza por el cumplimiento.

Otro proceso que debería estar regido por horarios, es el proceso de ventas, para poder realizar esto, se deberá efectuar el cierre de ventas el 27 de cada mes y los días restantes que queden serán para comisionar en el mes siguiente, a consiguiente de esto se liquidan los valores de comisiones tanto por venta y cobro a esa fecha, facilitando la entrega al departamento de RRHH para la elaboración de los roles mensuales.

En cuanto a los horarios establecidos debe existir una reunión mensual, durante la última semana a culminar el mes, para realizar la planificación del siguiente mes, así teniendo espacios para corregir sobre la marcha en menor manera los diferentes percances que pueden aparecer y requieran un cambio de ruta, la cual debe estar planificada para la emisión de viáticos por parte del departamento financiero los miércoles y poder entregar en un tiempo prudencial dichos valores a los vendedores para su movilización y permanencia en las rutas a cumplir.

En lo que respecta al departamento de compras, el manejo de la recepción de contenedores debe ser notificado con anterioridad para poder adecuar la bodega un área para la descarga de la mercadería, aprovechando la facilidad de palletizar las cajas que vayan a llegar y tener listo el espacio organizado. Una comunicación adecuada permitirá tener listo preparativos que tardan varios días, al tener que cumplir con las obligaciones a las que se deben realizar.

4.1.5 Documentos de control

Los documentos de control permiten tener un respaldo de las actividades que se realizan, garantizando el trabajo de las personas y permitiendo una medición. En el caso de ventas se deberá aplicar cuando se visitan a los clientes para que puedan emitir las órdenes de venta, regidos por un formato y una firma que respalde que se pidió, lo que permitirá una venta más clara y al momento de que se ocasione algún problema por los productos pedidos, el cliente correrá con los gastos de devolución.

En el departamento de compras, el ingreso a bodega es un documento necesario para respaldar el ingreso de mercadería, adjuntando no conformidades que se puedan respaldar a lo largo del año y exista un histórico visible en lo que respecta a devoluciones a proveedores o reconocimiento por lo que la empresa y los empleados no deben pagar.

4.2 ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

El costo de una implementación de un manual de procesos, específicamente en Comblanc del Ecuador S.A. se podría determinar mediante los medios y tiempos a implementar para que se sigan los lineamientos establecidos.

En su representación numérica es muy poco lo que se puede detallar, pero en un análisis funcional es más complementario el análisis de sus beneficios y determinar lo que se va a realizar de la forma correcta.

- **Requerimientos para la elaboración e implementación del manual de procesos**

El manual que se va a implementar va a ser distribuido entre el personal de los departamentos de compras y ventas de manera digital. Por lo que no se necesitará mayor presupuesto para su impresión y distribución.

Principalmente se necesitara la información levantada con los métodos de recolección descritos en el presente estudio y los documentos utilizados en cada uno de los departamentos con el fin de llevar a cabo los procesos cotidianos.

La implementación del manual va a tener como costo la impresión de formatos para órdenes de venta, como uno de los nuevos requerimientos, no se generó nuevos puestos de trabajo pero se implementó un cambio de puestos para revalidar los procesos que ya estaba de una mejor manera.

4.3 MANUAL DE PROCESOS



MANUAL DE PROCESOS PARA LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y VENTAS

Elaborado por:

Jaime Molineros R.

Adriana Andrade C.

Guayaquil, Agosto del 2014

Contenido

- I. Portada**
- II. Índice**
- III. Introducción**
- IV. Objetivo**
- V. Glosario de términos**
- VI. Desarrollo de los procesos**

1. Departamento de compras

1.1. Proceso de compras nacionales

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

1.2. Proceso de importación

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

1.3. Proceso de selección de nuevos productos

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2. Departamento de ventas

2.1. Proceso de venta

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2.2. Proceso de apertura de clientes

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2.3. Proceso de facturación

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2.4. Proceso de despacho

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2.5. Proceso de cobranza

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2.6. Proceso de devoluciones y descuentos

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2.7. Proceso de elaboración de rutas

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo

2.8. Proceso de liquidación de comisiones de vendedores

- a) Objetivo del proceso
- b) Alcance del proceso
- c) Participantes
- d) Documentos de control
- e) Descripción de actividades
- f) Diagrama de flujo



3. Descripción de puestos

Introducción

El presente manual es un instrumento de apoyo administrativo que ayudará a definir las actividades, responsabilidades, mecanismos de control y comunicación de los procesos que se realizan en los departamentos de compras y ventas de la compañía

Con la implementación y buen manejo de los conceptos y elementos presentados en esta guía, se hará más fácil la elaboración de los procesos cotidianos y lograra reducir el tiempo empleado en preparación de personal en entrenamiento.

Este documento está dirigido al personal de los departamentos de compras y ventas de la compañía Comblanc del Ecuador, en especial a personal nuevo que se encuentra en periodo de entrenamiento.



OBJETIVOS DEL MANUAL

Proporcionar un instrumento administrativo que funcione como apoyo para regularizar el cumplimiento de los procesos con uniformidad, contenido y presentación y que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la organización y el correcto funcionamiento de las principales unidades de la empresa

Con el presente manual podremos presentar los principales aspectos y criterios a considerar al momento de gestionar las compras y ventas de la compañía, las cuales son las actividades básicas de esta compañía

Glosario de términos

Agenciamiento: Es el manejo de actividades que se deben realizar para conseguir agilizar un proceso

Alcance de un proceso: Delimitación de los procesos tanto en actividad como en personal. Explicando desde y hasta qué punto llega cada procedimiento

Clientes de un proceso: Persona que se sirve o beneficia del resultado de un proceso determinado

Código de cliente: Identificación interna asignada por la empresa para organización de la cartera de clientes

Desaduanización: Proceso de regularizar la mercadería que ha llegado como producto de una importación.

Estudio de mercado: Consiste en una iniciativa [empresarial](#) con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

Etiquetado: El etiquetado es cualquier escrito o gráfico que contiene la etiqueta del producto

Factura: La factura es un documento comercial donde se refleja la información de una transacción de compra venta

Importación: la importación es cuando se introducen a un país productos de otro país extranjero



Glosario de términos

Orden de compras: La orden de compra es un documento que emite la empresa con el objetivo de pedir mercaderías al proveedor seleccionado

Proveedor: Un proveedor es una persona o empresa que abastece a otras empresas.

Rutas de vendedores: Zonas de ventas que son asignadas a cada vendedor para la ejecución de sus labores

Stock: Es una palabra extranjera utilizada en el español por su significado de inventario o existencia. Se refiere a la mercadería/ productos que se comercializan

Términos de negociación: Conjunto de términos y reglas para regularizar responsabilidades del comprador y del vendedor en una transacción comercial



1. Departamento de compras



1.1. Proceso de compras nacionales

a) Objetivo del proceso

Mantener una guía adecuada para proceder de manera correcta en las compras de mercadería nacionales cumpliendo con los requisitos especificados para los productos

b) Alcance del proceso

Este procedimiento aplica desde la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores para las compras nacionales.

Los encargados de estas actividades son aquellos que conforman el departamento de compras, específicamente el gerente de compras y asistente de compras para diligenciar la mercadería dentro del territorio nacional.

c) Participantes

Responsable:

Gerente de compras

Proveedor:

Coordinador logístico

Gerente de ventas



Proceso:
Compras nacionales
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 2 de 5

Clientes:

Gerente de ventas

Gerente general

d) Documentos de control

Informe de stock

Orden de pedido

Especificaciones técnicas

Banco de proveedores

Ordenes de compras

e) Descripción de actividades

El departamento recibe un requerimiento de producto y con este requerimiento se verifica que la necesidad del producto sea real. Una vez comprobada la necesidad el departamento revisa las especificaciones de los productos.

Según las especificaciones se revisa la base de datos de proveedores y se selecciona los que cumplan con las especificaciones recibidas. Con este grupo de proveedores se realiza una comparación y se escoge el más calificado. Con el proveedor elegido se realiza la negociación y se realiza el pedido.

El personal de bodega recibe el producto y el departamento recibe informe sobre el estado de los productos recibidos en cuanto cantidad y

las especificaciones requeridas y finalmente basándose en ese reporte se verifica que esté acorde a lo establecido en la negociación.



Proceso:
Compras nacionales
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 5



Manual de procesos

PROCESO DE COMPRAS NACIONALES

Objetivo:

Mantener una guía adecuada para proceder de manera correcta en las compras de mercadería nacionales cumpliendo con los requisitos especificados para los productos

Alcance:

Este procedimiento aplica desde la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores para las compras nacionales. Los encargados de estas actividades son aquellos que conforman el departamento de compras.

Responsable:

Gerente de compras

Participantes:

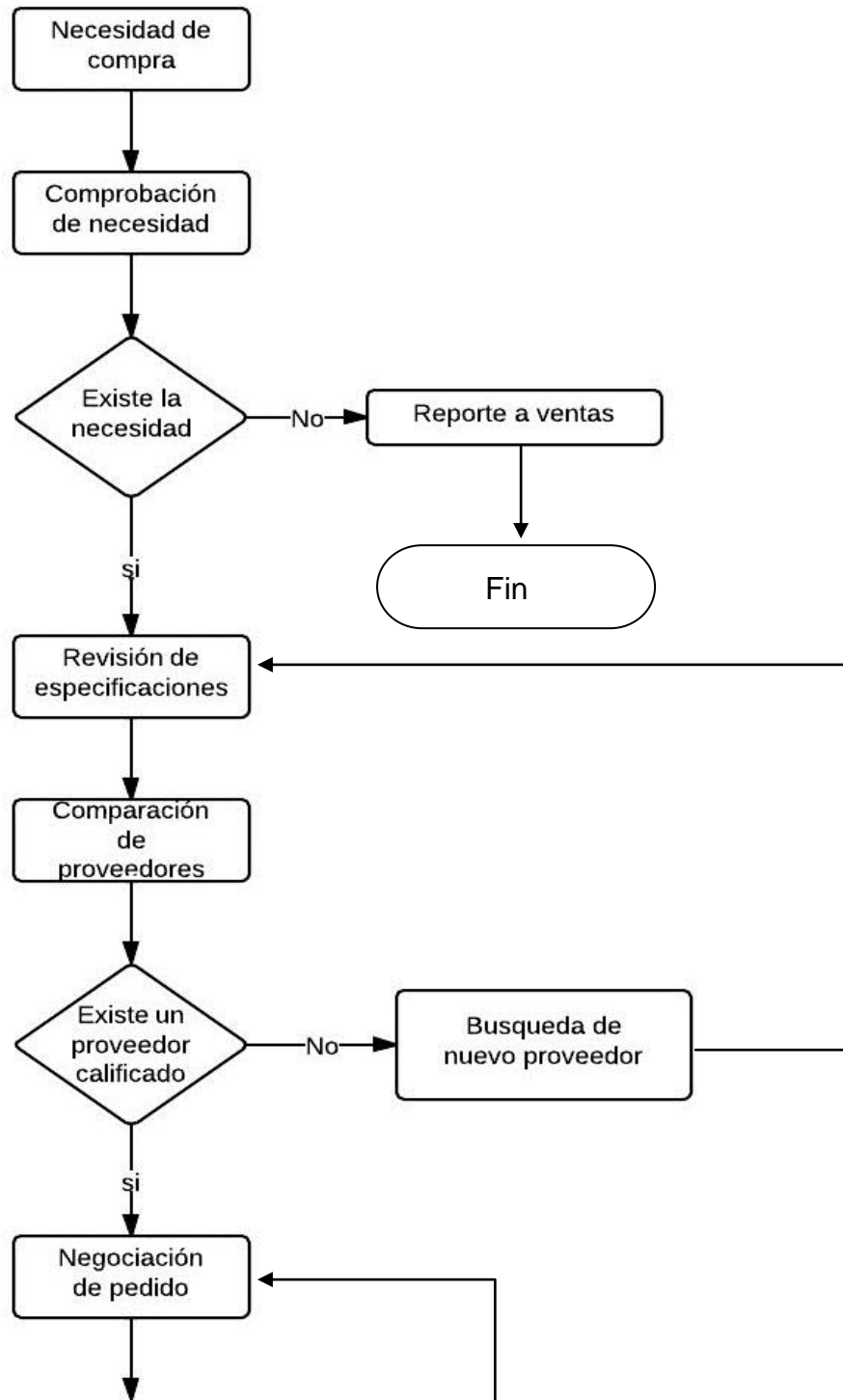
Personal de logística - Asistente de compras -
Gerente de ventas

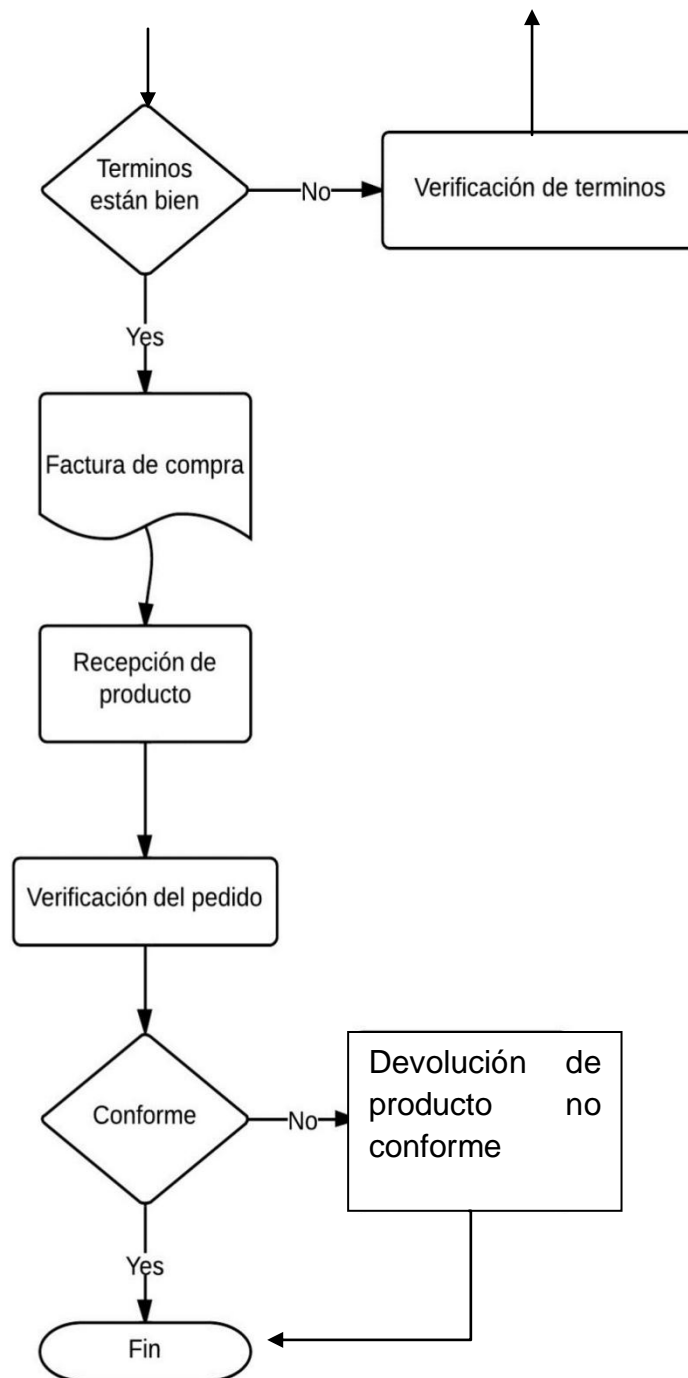
N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Reporte de necesidad de compra	Gerente de ventas	Informe de stock
2	Comprobación de necesidades	Personal de logística	Orden de Pedido
3	Especificación de requerimientos de compra	Gerente de ventas	Especificaciones técnicas
4	Evaluación de proveedores	Asistente de compras	Banco de Proveedores
5	Realización pedido	Asistente de compras	Orden de Compra
6	Inspección de verificación de pedido	Personal de logística	
7	Devolución de producto no conforme		

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo





1.2. Proceso de importación

a) Objetivo del proceso

Detallar las actividades que se realizan en el área de importaciones para que los niveles de inventario sean los óptimos en cuanto cantidad, precio y especificaciones.

b) Alcance del proceso

Este procedimiento va dirigido para el departamento de compras para su trabajo en conjunto con el departamento de ventas y la coordinación logística, a fin de que se termine logrando el objetivo de éste manual.

c) Participantes

Responsable:

Gerente de compras

Proveedor:

Coordinador de logística

Gerente de ventas

Clientes:

Gerente de ventas

Gerente general

d) Documentos de control

Informe de stock
Orden de pedido
Especificaciones técnicas
Banco de proveedores
Órdenes de compra

e) Descripción de actividades

Para el proceso de importación de mercadería se contacta al proveedor y se solicita envíe muestras de cada uno de los productos en los que la empresa se encuentra interesada.

Una vez recibidas las muestras, se verifica las características del producto y se analiza si es apto para comercializarse en nuestro medio. El resultado de ese análisis se expone en una reunión de gerencia donde los directivos tomarán una decisión de aprobar o no el producto. Si el producto es aprobado se discutirá en ese momento el volumen del pedido y bajo qué condiciones se harán las negociaciones para así poder hablar con el proveedor.

Una vez determinados los términos de negociación de la empresa se contacta nuevamente al proveedor y se propone la negociación y en esta conversación se concretan las exigencias de las dos partes, incluyendo por ejemplo plazos de entrega, transportes, y la cancelación de la mercadería.

Mientras el proveedor prepara la orden según lo acordado, la empresa tramita el registro sanitario correspondiente para los productos que van a ingresar al país, para luego preparar el etiquetado correspondiente con el debido registro.



Proceso:
Importación
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 6

Una vez arreglados los registros nacionales se comunica al proveedor para preparar los detalles finales como el agenciamiento, el transporte y concretar el seguro del exterior.

Cuando la mercadería se encuentra en territorio ecuatoriano la mercadería es recibida en el puerto y se tramita la desaduanización correspondiente, se paga la liquidación, y se transporta la mercadería a las bodegas bajo vigilancia.

En las bodegas se revisa la mercadería y se contabiliza para confirmar que todo haya llegado correctamente en cantidad y características.



Proceso:
 Importación
 Fecha de revisión:
 Agosto -2014
 Página 4 de 6



Manual de procesos

PROCESO DE IMPORTACION

Objetivo:

Detallar las actividades que se realizan en el área de importaciones para que los niveles de inventario seán los óptimos en cuanto cantidad, precio y especificaciones.

Alcance:

Este procedimiento va dirigido para el departamento de compras para su trabajo en conjunto con el departamento de ventas y la coordinación logística, a fin de que se termine logrando el objetivo de éste manual.

Responsable:

Gerente de compras

Participantes:

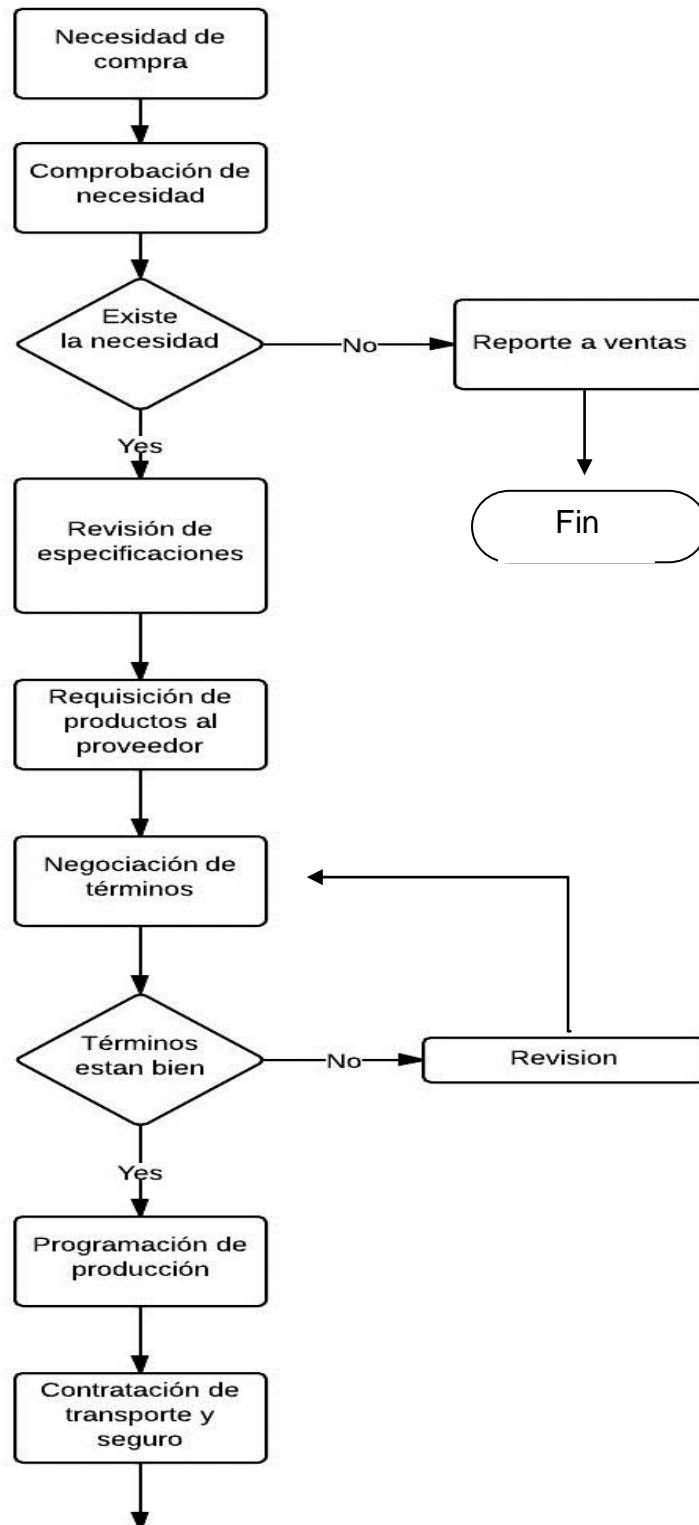
Personal de logística - Asistente de compras

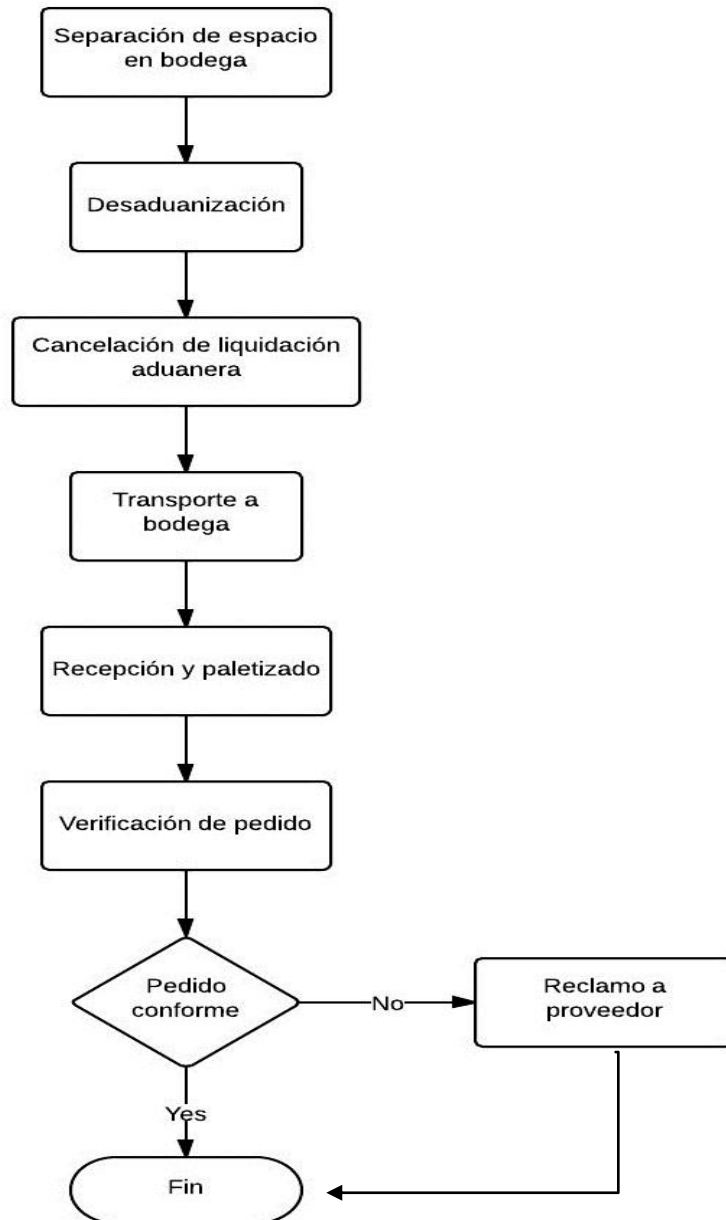
N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Reporte de necesidad de compra	Gerente de ventas	Informe de stock
2	Comprobación de necesidades	Asistente de compras	Orden de Pedido
3	Especificación de requerimientos de compra	Gerente de ventas	Especificaciones técnicas
4	Evaluación de proveedores	Gerente de compras	Banco de Proveedores
5	Realización pedido	Gerente de compras	Orden de Compra
6	Inspección de verificación de pedido	Asistente de compras y bodeguero	Factura
7	Devolución de producto no conforme	Asistente de compras	Especificaciones

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo







Proceso:
Selección de nuevos
productos
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 1 de 4

1.3. Proceso de selección de nuevos productos

a) Objetivo del proceso

Relatar los pasos a seguir para la correcta selección de nuevos productos para la venta

b) Alcance del proceso

Se delimita desde que surge la idea de implementar nuevos productos hasta la aprobación por parte de la gerencia. Dirigido por la gerencia de compras en cooperación con la gerencia general y la gerencia de ventas.

c) Participantes

Responsable:

Gerente de compras

Proveedor:

Gerencia general

Clientes:

Departamento de ventas

d) Documentos de control


Especificaciones del producto

e) Descripción de actividades

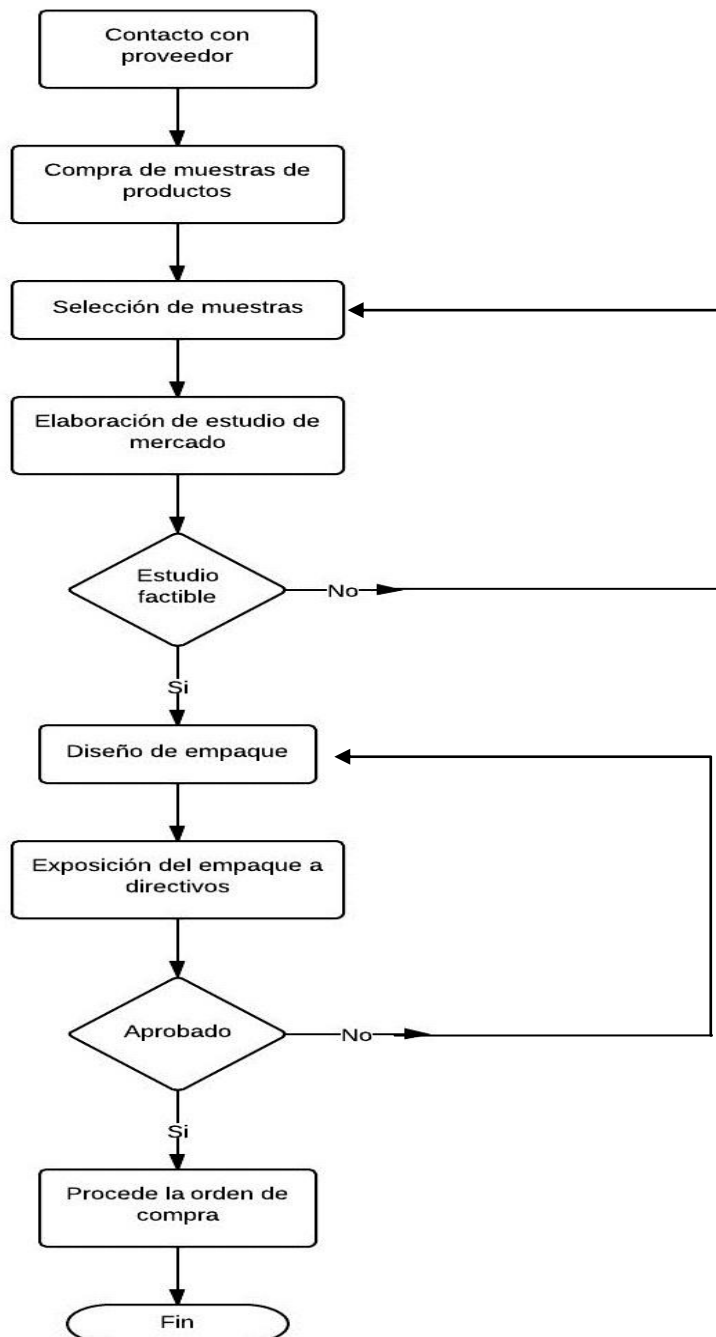
Para concretar la compra de nuevos productos, primero es necesario conocer cuáles pertenecerán a la cartera de la empresa. Primero se contacta a los posibles proveedores pidiendo muestras de sus productos. Una vez las muestras en la empresa, se convoca a reunión con las gerencias para proceder a la elección. Después de conocer se elabora un estudio de mercado para determinar si la compra de éste producto va a influir positivamente, si esto no ocurre de esta manera se vuelve a elegir muestras de otros proveedores hasta que se llegue a la elección final para poder elaborar un empaque apropiado y llamativo, sometido a votación por parte de los colaboradores de la empresa. Como último punto se elaborará una notificación al departamento de compras para que se realice la compra de los productos que será descrito en otro proceso.



Proceso:
 Selección de nuevos
 productos
Fecha de revisión:
 Agosto -2014
Página 3 de 4

		<h1>Manual de procesos</h1>	
PROCESO DE SELECCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS			
<p>Objetivo: Relatar los pasos a seguir para la correcta selección de nuevos productos para la venta</p>			
<p>Alcance: Se delimita desde que surge la idea de implementar nuevos productos hasta la aprobación por parte de la gerencia. Dirigido por la gerencia de compras en cooperación con la gerencia general y la gerencia de ventas.</p>			
<p>Responsable: Gerente de compras</p>		<p>Participantes: Gerencia general - Personal de ventas - Diseñador - Asist de compras</p>	
N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Contacto a los posibles proveedores	Gerente de compras	Banco de proveedores
2	Solicitud de muestras de productos	Gerente de compras	
3	Junta de gerencia para elegir	Gerencia	
4	Estudio de mercado de productos elegidos	Personal de ventas	Estudio de mercado
5	Junta para aprobación de gerencia	Gerencia	
6	Elaboración de empaque	Diseñador	Diseños
7	Junta de aprobación	Gerencia	
8	Notificación al departamento de compras	Asist de compras	Reporte
<p>Elaborado por:</p>		<p>Revisado por:</p>	

f) Diagrama de flujo





2. Departamento de ventas



Proceso:
Comercialización y
ventas
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 1 de 4

2.1. Proceso de comercialización y venta

a) Objetivo del proceso

Establecer los pasos a seguir para que las ventas de la empresa sean las adecuadas y estén acorde a las políticas corporativas.

b) Alcance del proceso

Este procedimiento rige a partir de que se asignan las rutas a los vendedores hasta que se realiza la orden de venta para su facturación, bajo supervisión del supervisor de ventas con el gerente de ventas.

c) Participantes

Responsable:

Gerente de ventas

Proveedores:

Vendedores

Cliente:

Asistente de ventas

d) Documentos de control

Horario de vendedores

Rutas de vendedores

Catálogo

Reporte de visitas

Orden de pedido

e) Descripción de actividades

El gerente de ventas elabora conjuntamente con el supervisor de zona los horarios de los vendedores de acuerdo a las facturas pendientes de cobro se establece la ruta óptima para la cobranza y gestión de comercialización.

Al ya tener asignado los clientes que tiene que visitar se realiza el cobro de las facturas que el cliente debe y si cancela deriva en un pedido que el vendedor tiene que pasar vía correo electrónico identificando por códigos los productos que el cliente pidió, con su respectivo número de ruc, cantidad que pide y como último dato se pide el total facturado en dólares para comparar la lista de precios utilizadas ya que los vendedores manejan dos listas de precios.



Proceso:
Comercialización y
ventas
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 4



Manual de procesos

PROCESO DE COMERCIALIZACION Y VENTAS

Objetivo:

Establecer los pasos a seguir para que las ventas de la empresa sean las adecuadas y estén acorde a las políticas corporativas

Alcance:

Este procedimiento rige a partir de que se asignan las rutas a los vendedores hasta que se realiza la orden de venta para su facturación, bajo supervisión del supervisor de ventas con el gerente de ventas.

Responsable:

Gerente de ventas

Participantes:

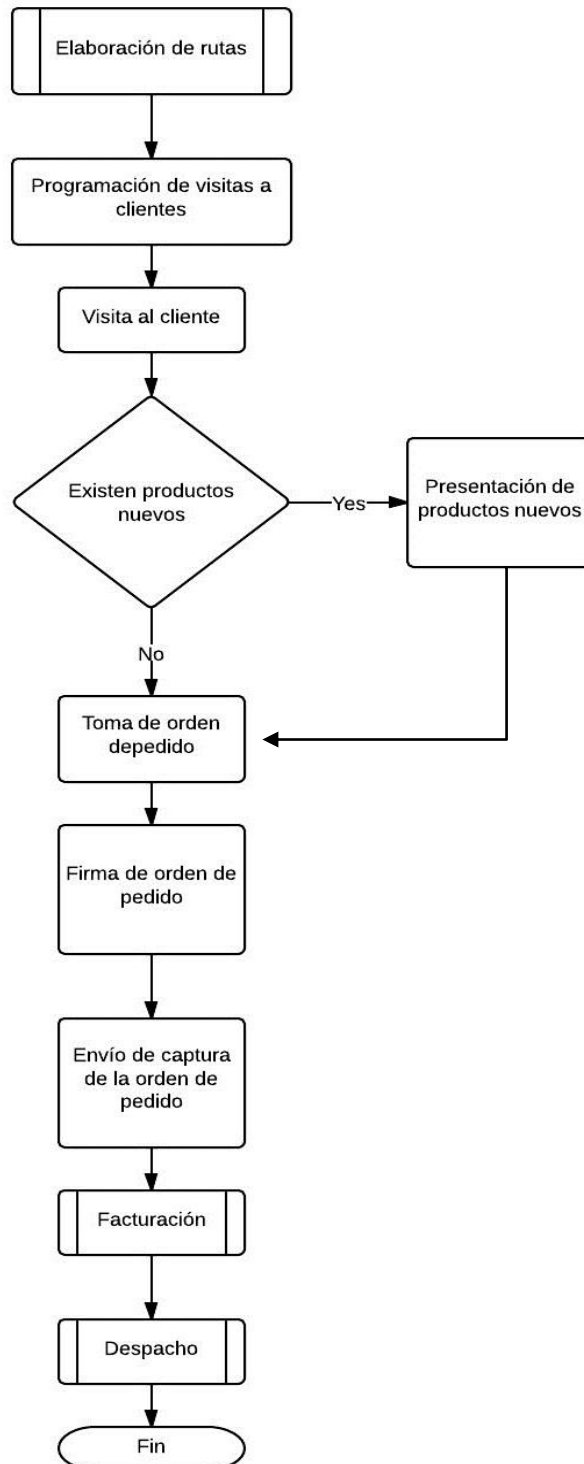
Vendedor - Supervisor de ventas

N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Elaboración de rutas a nivel nacional	Gerente y supervisor	Horarios vendedores
2	Visita a cliente	Vendedor	
3	Oferta de productos, promociones en existencia	Vendedor	Catálogo
4	Toma de pedido o reporte de no compra	Vendedor	Reporte de visitas

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo



2.2. Proceso de apertura de clientes

a) Objetivo del proceso

Establecer una gestión adecuada para una correcta apertura de clientes potenciales para la organización, generando confianza y seguridad a la hora de establecer negociaciones.

b) Alcance del proceso

Este proceso involucra al vendedor y al asistente de ventas iniciando con la recolección de los datos del cliente y termina con el llenado de la respectiva solicitud de crédito y ficha de datos del mismo

c) Participantes

Responsable

Gerente de ventas

Cliente

Vendedor

Proveedor

Posible comprador

d) Documentos de control

Solicitud de crédito
Copias de documentos habilitantes
Score crediticio

e) Descripción de actividades

De acuerdo a las rutas establecidas por parte de la empresa, los vendedores se encargan de ejecutarlas en las zonas correspondientes dentro de las cuales visitan a los clientes que pertenecen a la empresa, pero también se encargan de la apertura de nuevos clientes para el crecimiento de la empresa.

Los vendedores cuentan con formatos que entregan con los requisitos y la solicitud de crédito que debe ser llenada por los clientes y entregada al departamento de ventas al retornar a las oficinas. Cuando esos documentos se encuentran completos, éstos pasan a ser revisado por la gerente de ventas, que se encarga de averiguar el score crediticio con el que se manejan, el cual indicará el cupo, medio de pago y tiempo para la cancelación de facturas.

Al terminar su análisis el gerente expide un correo autorizando la creación de los códigos de los clientes nuevos con todos los datos necesarios para llenar el fichero de clientes. Una vez ingresado al sistema al cliente el vendedor podrá pasar los pedidos para su posterior facturación y despacho.



Proceso:
Apertura de clientes
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 5



Manual de procesos

PROCESO DE APERTURA DE CLIENTES

Objetivo:

Establecer una gestión adecuada para una correcta apertura de clientes potenciales para la organización, generando confianza y seguridad a la hora de establecer negociaciones.

Alcance:

Este proceso involucra al vendedor y al asistente de ventas iniciando con la recolección de los datos del cliente y termina con el llenado de la respectiva solicitud de crédito y ficha de datos del mismo

Responsable:

Gerente de ventas

Participantes:

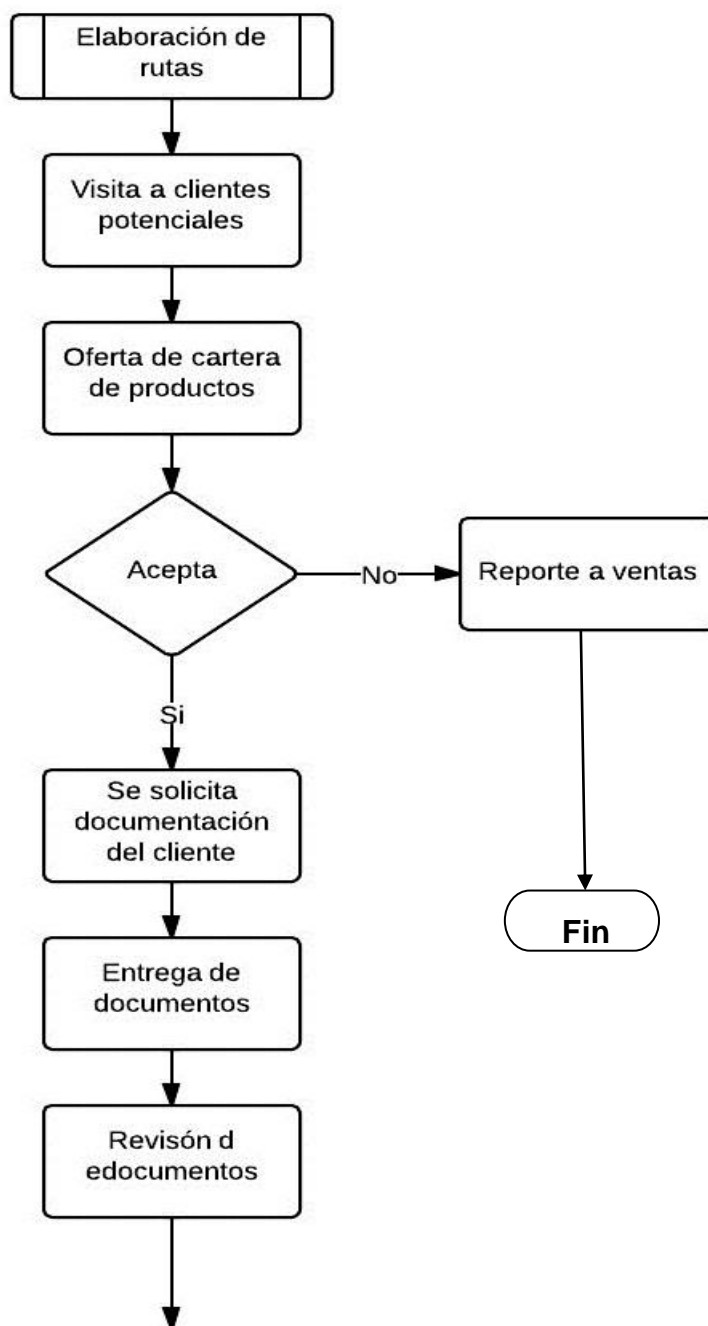
Supervisor de ventas - Asistente de ventas - Vendedor

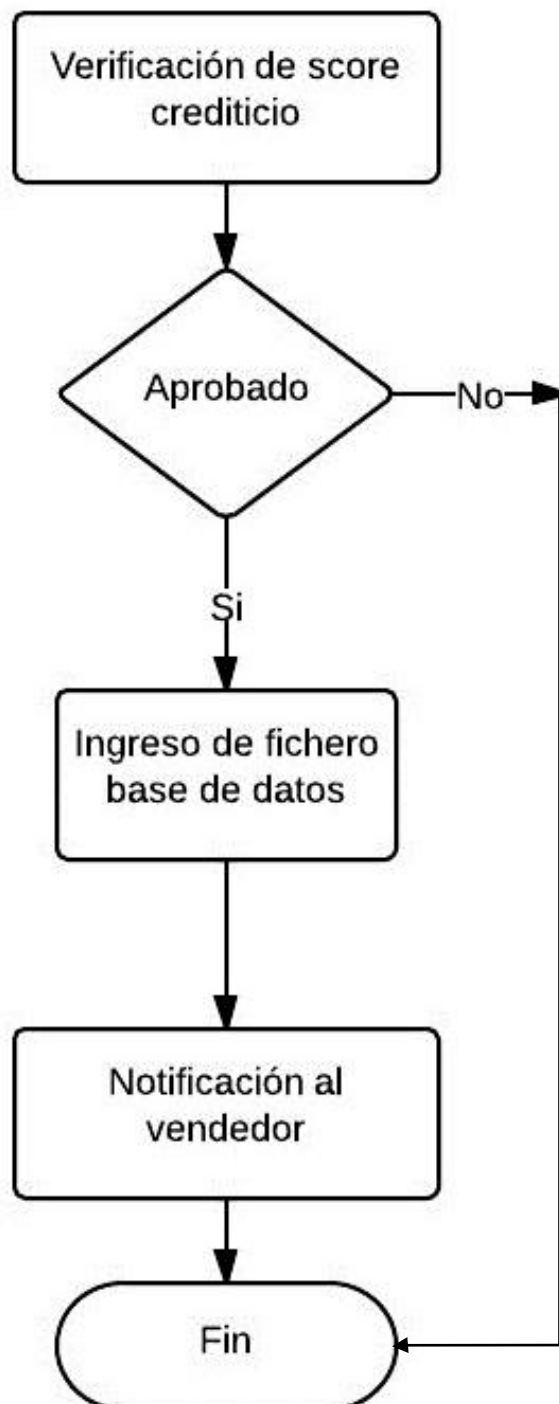
N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Elaboración de rutas a nivel nacional	Supervisor de ventas	Histórico de ventas
2	Visita a posibles clientes	Vendedor	Horarios vendedores
3	Oferta de trabajo con los productos que dispone la empresa	Vendedor	catálogo
4	Ingreso de solicitud de crédito con documentos	Asistente de ventas	Solicitud de crédito
5	Recepción y verificación de datos	Gerente de ventas	Documentos del cliente
6	Análisis de riesgo crediticio	Gerente de ventas	CreditReport
7	Ingreso de cliente al sistema y asignación de cupo	Gerente de ventas	Ficha cliente
8	Notificación a vendedor para toma de pedidos	Asistente de ventas	Ficha del cliente

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo





2.3. Proceso de facturación

a) Objetivo del proceso

Describir las actividades para una correcta elaboración de las facturas de los clientes consiguiendo que estén al precio y cantidad pactada, generando bienestar.

b) Alcance del proceso

Aplicable en la facturación de valores por venta de productos que comercializa la compañía.

Desde que se confirma el pedido de venta de los clientes hasta la respectiva entrega de la factura emitida al chofer de la compañía

c) Participantes

Responsable:

Asistente de ventas

Proveedores:

Vendedores

Cliente:

Chofer

d) Documentos de control

Orden de ventas

Ficha del cliente

Reporte de visitas

e) Descripción de actividades

Llega la orden de pedido vía correo electrónicamente al correo de facturación con copia a el coordinador y supervisor de ventas para poder revisar que el pedido esté correcto, posterior a la recepción se procede a verificar que el cupo del cliente esté disponible para poder facturar, caso contrario se le pregunta al vendedor si recibió valores cancelando la factura pendiente de pago para proceder a darle ingreso de dichos rubros, caso contrario se llega a utilizar el cupo disponible hasta donde le alcance.

Se ingresan los datos en el sistema en el módulo de Facturas de Venta para poder ingresar los datos del pedido, antes de proceder a guardar se ingresa en una pestaña en la parte inferior de la ventana que dice guía de remisión el motivo de traslado y la persona a cargo del traslado para poder imprimir la guía de remisión posteriormente al de la factura finalizando el proceso dejando en la bandeja de salida para la recolección de la factura y guía por parte del personal logístico.



Proceso:
Facturación
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 4



Manual de procesos

PROCESO DE FACTURACION

Objetivo:

Describir las actividades para una correcta elaboración de las facturas de los cliente consiguiendo que estén al precio y cantidad pactada, generando bienestar.

Alcance:

Aplicable en la facturación de valores por venta de productos que comercializa la compañía. Desde que se confirma el pedido de venta de los clientes hasta la respectiva entrega de la factura emitida al chofer

Responsable:

Asistente de ventas

Participantes:

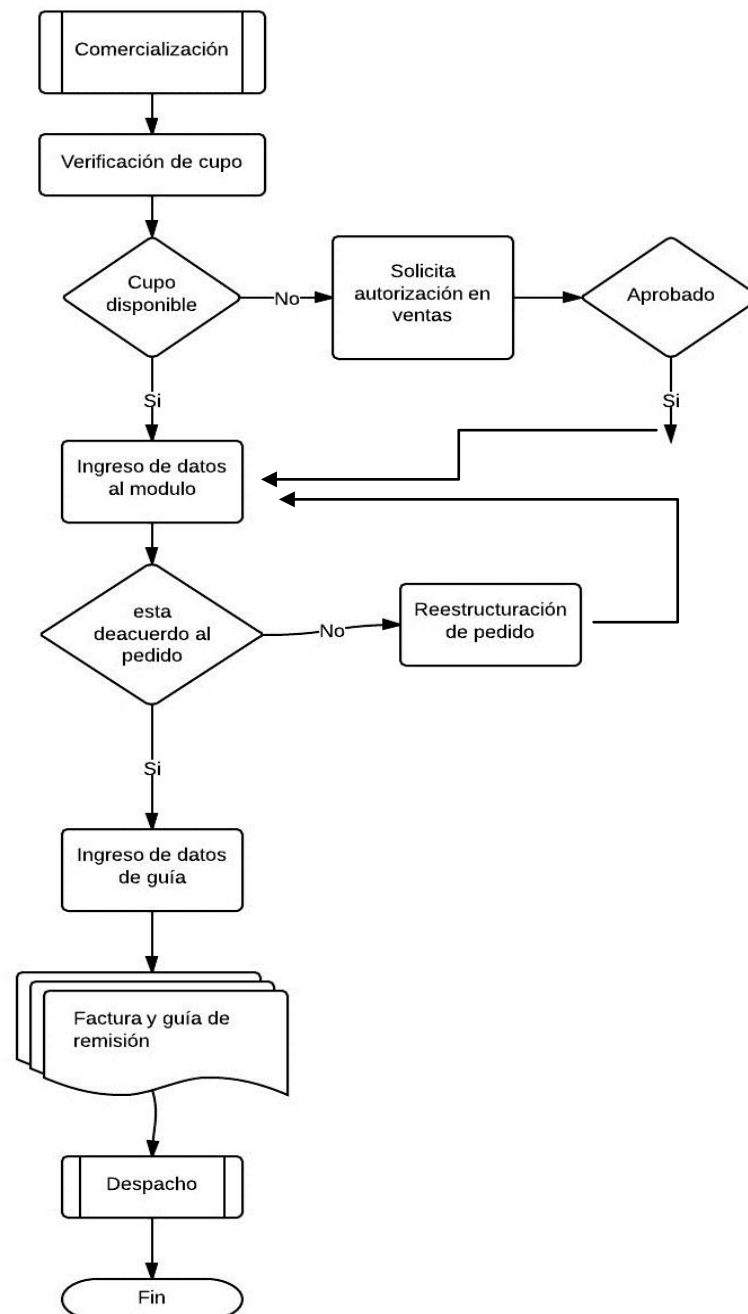
Vendedor - Asistente - Chofer

N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Recepción de orden de pedido	Vendedor	Orden de venta
2	Verificación de capacidad de cupo	Asistente	Ficha cliente
3	Ingreso de datos a facturar del pedido	Asistente	Ficha cliente
4	Ingreso de datos para guía de remisión	Asistente	
5	Impresión de factura y guía de remisión	Asistente	Factura Guía de remisión
6	Traslado de consolidado con documentos de despacho	Chofer	Factura Guía de remisión

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo



2.4. Proceso de despacho

a) Objetivo del proceso

Definir los pasos a seguir para que los clientes tengan los productos que pidieron en cantidad y tiempo adecuado para seguir afianzando su confianza.

b) Alcance del proceso

Este procedimiento alcanza en su aplicación al personal de Logística, y a todo el personal de la empresa relacionada con la actividad de almacenaje.

c) Participantes

Responsable:

Jefe de logística

Cliente:

Comprador

Proveedor:

Asistente de ventas

d) Documentos de control

Factura

Guía de remisión

e) Descripción de actividades

Tras la facturación de los pedidos de los vendedores, el personal logístico en consecuencia se traslada a oficinas para poder ir a recoger a las bodegas los productos facturados. Se verifica la necesidad de contratar un transporte externo para los clientes lejanos, dejando los cercanos a disposición del transporte propio.

En las bodegas se recoge la mercadería según las facturas para que puedan ser cargadas en el camión a fin de entregárselas al transportista o al cliente. Cuando se está entregando la mercadería, se garantiza la recepción mediante una firma en la copia de la factura y la guía de remisión en caso de existir un problema en el futuro. Una vez concluida la ruta de despacho, si de existir una novedad se notificará al departamento de ventas por correo electrónico detallando lo ocurrido.



Proceso:
 Despacho
Fecha de revisión:
 Agosto -2014
Página 3 de 4



Manual de procesos

PROCESO DE DESPACHO

Objetivo:

Definir los pasos a seguir para que los clientes tengan los productos que pidieron en cantidad y tiempo adecuado para seguir afianzando su confianza.

Alcance:

Este procedimiento alcanza en su aplicación al personal de Logística, y a todo el personal de la empresa relacionada con la actividad de almacenaje.

Responsable:

Coordinador logístico

Participantes:

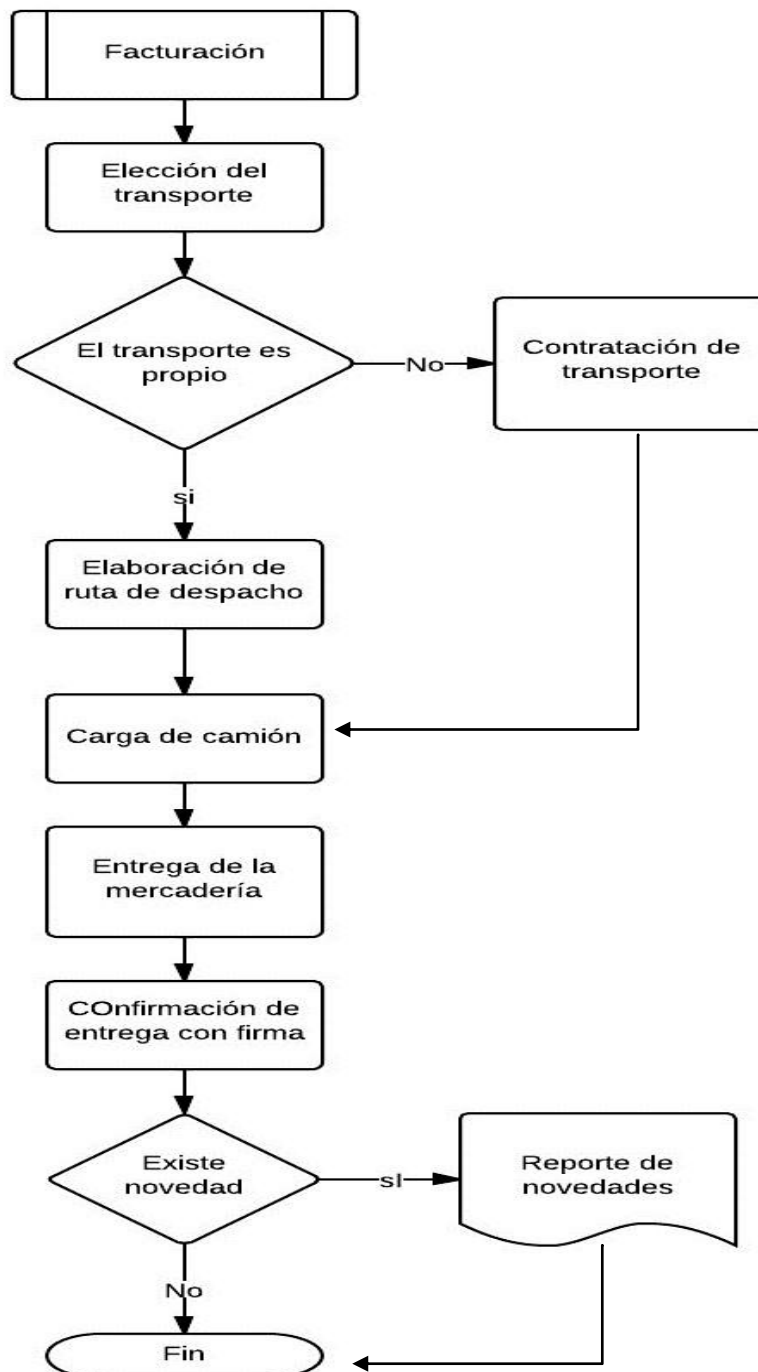
Personal de logística

N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Retiro de factura y guía de remisión	Bodeguero	Factura Guía de remisión
2	Elección de transporte interno o externo	Coordinador Logístico	Guia de transporte
3	Separación de mercadería	Auxiliar logístico	Guia de remision
4	Elaboración de ruta de despacho	Coordinador Logístico	Factura de venta
5	Entrega a cliente	Auxiliar logístico	Factura Guía de remisión
6	Confirmación de recepción con firma en guía de remisión	Auxiliar logístico	Factura Guía de remisión
7	Notificación de novedades y entrega de guías de remisión a ventas	Coordinador Logístico	

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo



2.5. Proceso de cobranza

a) Objetivo del proceso

Utilizar los medios adecuados para hacer uso eficiente de los recursos de la empresa para poder aumentar la liquidez mediante la recuperación de cartera.

b) Alcance del proceso

La dirección está encaminada bajo la dirección del supervisor de ventas con ejecución de los vendedores, finalizando el proceso en la entrega de valores a la empresa para su posterior verificación.

c) Participantes

Responsable:

Vendedores

Cliente:

Tesorería

Proveedor:

Departamento de ventas

d) Documentos de control

Copia de las facturas pendientes
Liquidación de cobranzas

e) Descripción de actividades

Al tener asignada una ruta un vendedor, visita uno por uno a los clientes y así como se genera la gestión de venta, son encargados al igual de la cobranza de la cartera, de la cual comisionan por su trabajo.

Durante la ejecución de las visitas se registran los valores cobrados en la parte inferior de la factura para poder asegurar que dichos valores fueron cobrados, con el sello autorizado por la empresa y la firma.

Con su ruta en progreso y dependiendo si los valores que lleva son en efectivo y superiores a los 500 dólares proseguirá a depositarlos en la cuenta de la compañía separándolo por cada cliente que le canceló, en caso de cheques y depósitos podrán ser entregados en oficinas para su posterior liquidación. Al encontrarse en oficinas proseguirán a elaborar la liquidación de cobranzas, adjuntando las copias amarillas de las facturas y copia de cheques de ser el caso o comprobante de depósito verificado por financiero.

Al cumplir con estos requisitos, llevarán la liquidación a tesorería para revisión de los valores entregados en la cual se dejará para su posterior depósito e ingreso de la información, culminando con la verificación por parte de ventas con las copias indicadas.



Proceso:
Cobranzas
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 5



Manual de procesos

PROCESO DE COBRANZAS

Objetivo:

Utilizar los medios adecuados para hacer uso eficiente de los recursos de la empresa para poder aumentar la liquidez mediante la recuperación de cartera.

Alcance:

La dirección está encaminada bajo la dirección del supervisor de ventas con ejecución de los vendedores, finalizando el proceso en la entrega de valores a la empresa para su posterior verificación.

Responsable:

Vendedor

Participantes:

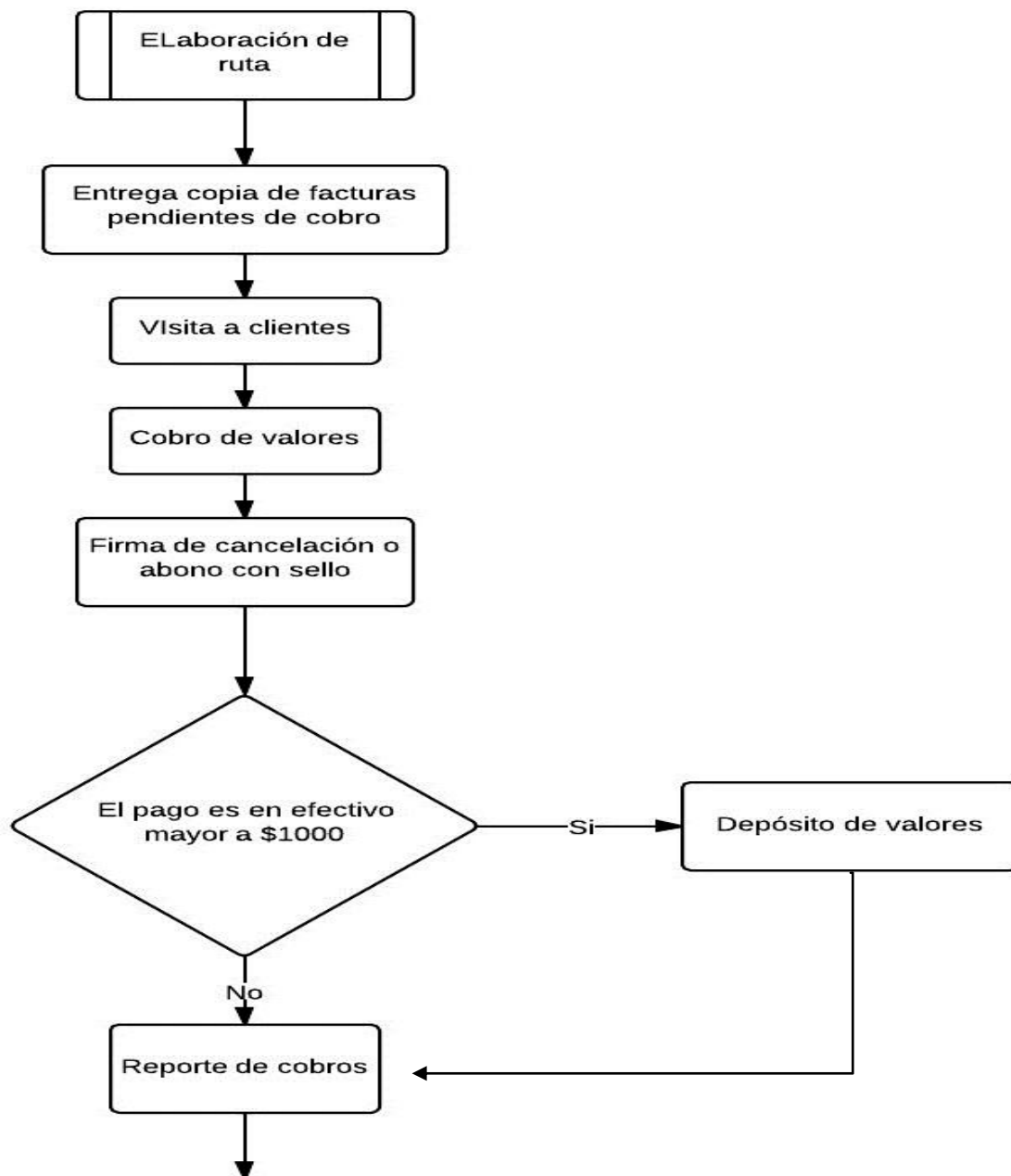
Supervisor -Asistente - Depart financiero

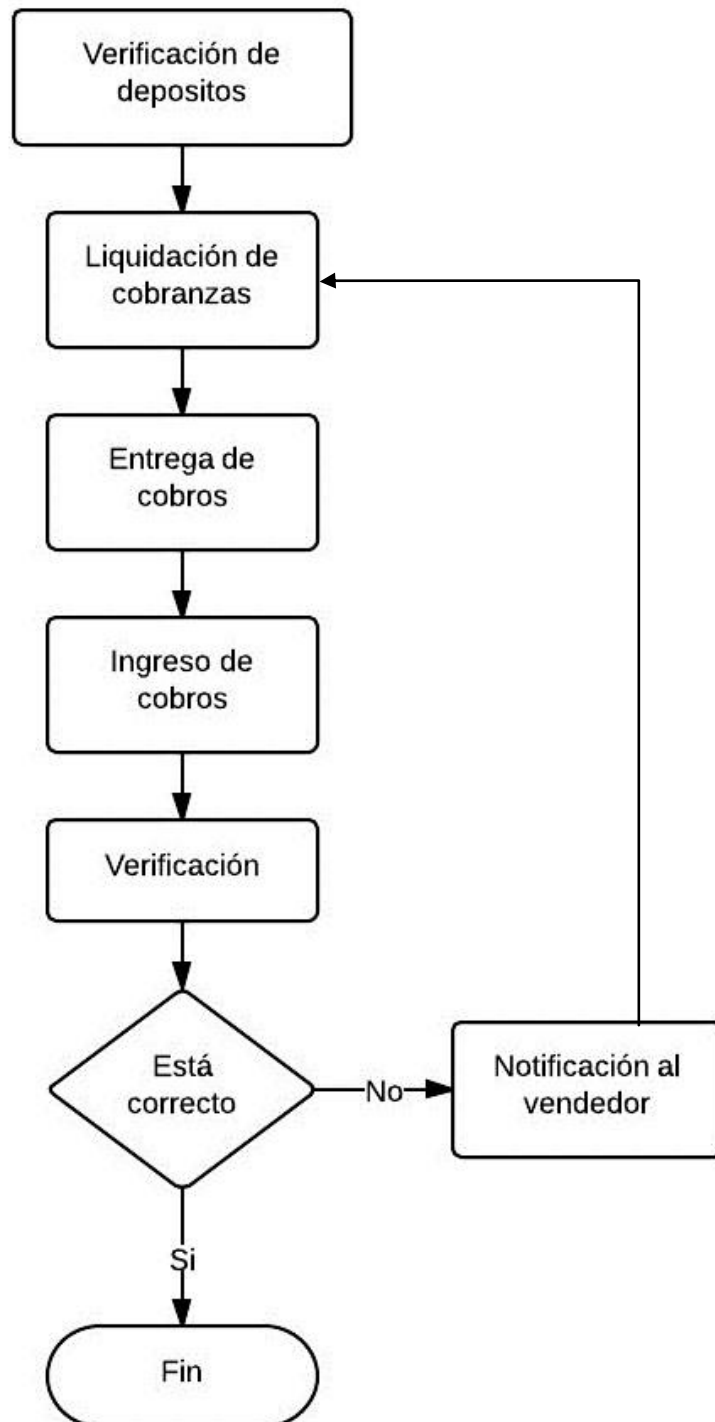
N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Asignación de rutas a vendedores	Supervisor	Horarios
2	Entrega de facturas pendientes de cobro	Asistente	Facturas
3	Ejecución de visitas a clientes	Vendedor	
4	Cobro de valores de facturas	Vendedor	Facturas
5	Firma de vendedor autorizado en factura del cliente, constatando montos pagados	Vendedor	Facturas
6	Elaboracion de reporte diario de novedades indicando cobros	Vendedor	
7	Verificación de depósitos en departamento de contabilidad	Financiero	
8	Elaboración de liquidaciones cobranzas	Vendedor	Reporte
9	Entrega de valores en tesorería para autorización de ingreso en financiero	Vendedor	
10	Entrega de copia de liquidación de cobranzas en ventas para liquidación de comisiones	Tesorería	Liquidación de cobranzas

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo





2.6. Proceso de devoluciones y descuentos

a) Objetivo del proceso

Especificar los puntos a seguir para aplicar descuentos y devoluciones, apegados a los lineamientos organizacionales sin perjuicio de las partes involucradas y sin entorpecer próximas negociaciones.

b) Alcance del proceso

Comienza en el momento que se recibe el reclamo o novedad por parte del cliente hasta que se emite la nota de crédito

c) Participantes

Responsable:

Asistente de ventas

Cliente:

Comprador

Proveedor:

Vendedor



Proceso:
Devoluciones y
descuentos
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 2 de 5

d) Documentos de control

Horarios vendedores

e) Descripción de actividades

Cuando los vendedores visitan a los clientes ocasionalmente surgen inconformidades que son notificadas a ellos y trasladadas al departamento de ventas para su solución inmediata. Los problemas que desembocan en reconocimientos de valores pueden ser de dos índoles: Devolución o Descuento. Cuando es descuento se procesa el requerimiento conjuntamente con el gerente de ventas para su aprobación vía correo electrónico donde se detalla lo suscitado. Si el resultado es favorable para el cliente el coordinador elabora la nota de crédito por descuento ingresando al módulo de nota de crédito en la sección clientes, ingresando el valor base que se va a ingresar al cliente para que cuadre conjuntamente con el IVA con el total a descontarle al cliente de su deuda con la empresa.

En el caso de que se ocurra una devolución el vendedor debe notificar al departamento de ventas para el envío de una orden de retiro al cliente para que pueda ser devuelta a la empresa, cabe recalcar que la mercadería a devolver debe acogerse con las políticas de devoluciones de las cuales el cliente está en perfecto conocimiento. Al encontrarse la devolución en las bodegas el bodeguero debe de entregar a orden de retiro verificando los productos para autorizar el ingreso mediante la nota crédito adjuntando la factura a la cual se hace referencia y al finalizar se imprime en el documento fiscal apropiado para su envío al cliente.



Proceso:
Devoluciones y descuentos
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 5



Manual de procesos

PROCESO DE DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS

Objetivo:

Especificar los puntos a seguir para aplicar descuentos y devoluciones, apegados a los lineamientos organizacionales sin perjuicio de las partes involucradas y sin entorpecer próximas negociaciones

Alcance:

Comienza en el momento que se recibe el reclamo o novedad por parte del cliente hasta que se emite la nota de crédito

Responsable:

Vendedor

Participantes:

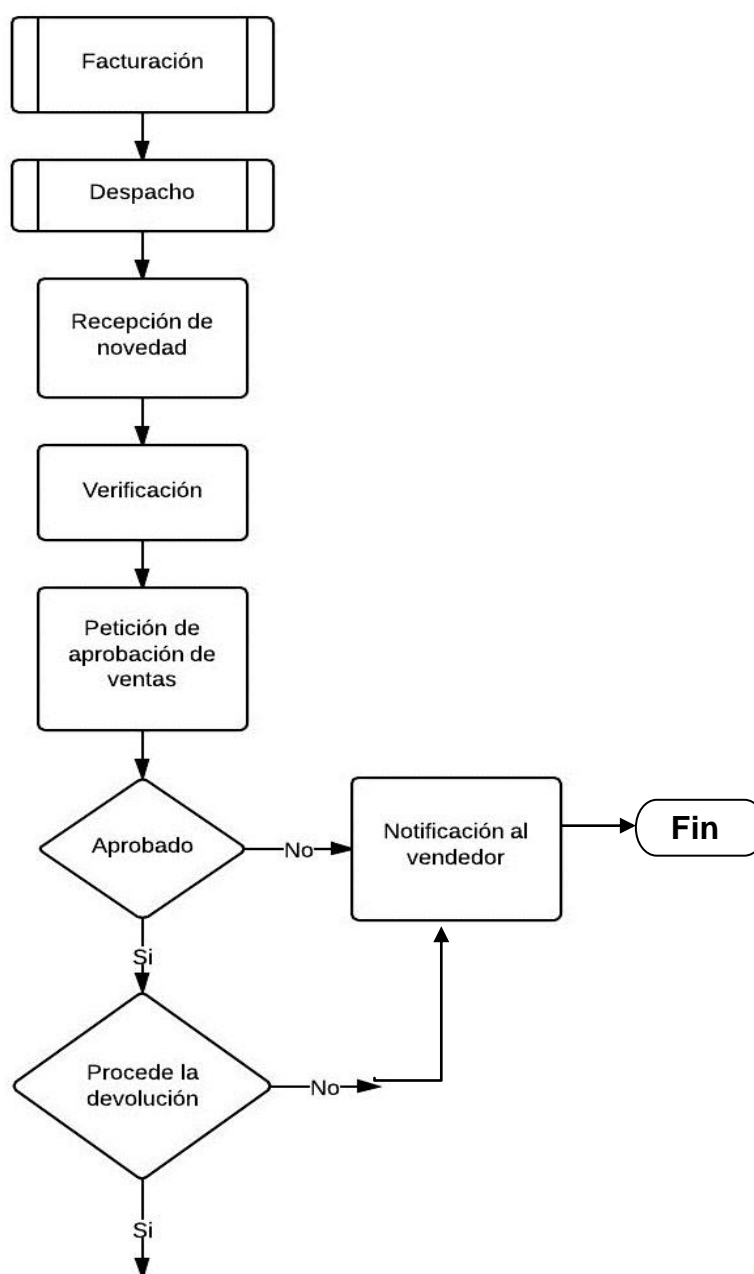
Asistente -Vendedor - Gerente

N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Visita a cliente	Vendedor	Horarios vendedores
2	Notificación de problema de clientes con factura	Vendedor	Reporte de visitas
3	Corroboración de información según pedido	Asistente de ventas	Orden de Compra
4	Aprobación de gerencia de ventas	Gerente de ventas	
5	Reporte de orden para nota de crédito u orden de retiro	Asistente de ventas	Orden de retiro
6	Ingreso de datos según devolución o crédito	Asistente de ventas	
7	Impresión de nota de crédito	Asistente de ventas	Nota de crédito
8	Entrega de nota de crédito a cliente	Vendedor	

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo





2.7. Proceso de elaboración de rutas

a) Objetivo del proceso

Maximizar las rutas de ventas para rentabilizar las operaciones de la empresa mediante el enfoque adecuado de cobranzas y ventas.

b) Alcance del proceso

La elaboración de las rutas es obligación exclusiva del departamento de ventas, área administrativa, comprendida desde su análisis hasta la verificación de cumplimiento y desempeño de sus ejecutores.

c) Participantes

Responsable:

Supervisor de ventas

Cliente:

Vendedor

Proveedor:

Supervisor de ventas

d) Documentos de control

Horarios de vendedores

Viáticos

e) Descripción de actividades

Para comenzar la elaboración de rutas se necesita hacer un análisis de la cartera pendiente de cobro, también verificar las rutas que se han dado anteriormente para compaginar de una mejor manera las que se van a elaborar. Una vez elaboradas se asignan a los vendedores y se les entrega las copias de facturas para que puedan cobrar. Todos los cambios de rutas debe notificarlo el supervisor de venta hasta el martes de la semana anterior para que los días miércoles se puedan procesar los cheques, que serán entregados los días viernes al departamento de ventas y su depósito efectuado los lunes que comienzan la ruta. Al estar en proceso la ruta es necesario que se verifiquen los avances mediante la consulta de ubicación de los vendedores y los reportes de visitas a clientes para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones.



Proceso:
Elaboración de rutas
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 4



Manual de procesos

PROCESO DE ELABORACION DE RUTAS

Objetivo:

Maximizar las rutas de ventas para rentabilizar las operaciones de la empresa mediante el enfoque adecuado de cobranzas y ventas.

Alcance:

La elaboración de las rutas es obligación exclusiva del departamento de ventas, área administrativa, comprendida desde su análisis hasta la verificación de cumplimiento y desempeño de sus ejecutores.

Responsable:

Supervisor de ventas

Participantes:

Asistente de ventas

N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Separación de facturas pendientes de cobro en base a la zona (copia amarilla)	Asistente de ventas	Deudas Pendientes
2	Determinación de rutas óptimas en base a pedidos históricos	Supervisor de ventas	Datos históricos
3	Asignación de facturas para cobranzas verificando fecha de despacho	Asistente de ventas	Copias de Facturas
4	Entrega de horarios de rutas a vendedores en base a su histórico de efectividad	Supervisor de ventas	
5	Elaboración de requerimiento de viáticos al dpto. financiero	Asistente de ventas	Liquidación de viáticos
6	Entrega de cheque de viáticos a vendedores	Asistente de ventas	Comprobante de egreso
7	Verificación de cumplimiento de rutas	Asistente de ventas	
8	Cálculo de índices de efectividad de las rutas	Supervisor de ventas	Índices de efectividad

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo



2.8. Proceso de liquidación de comisiones de vendedores

a) Objetivo del proceso

Describir los pasos adecuados para la liquidación de los valores correspondientes a las comisiones por cobro y ventas.

b) Alcance del proceso

El inicio de esta actividad está marcado por el cierre del periodo de ventas, supervisada por el gerente de ventas y ejecutada por el asistente de ventas, hasta completar la hoja de comisiones mensuales para la elaboración del rol de fin de mes.

c) Participantes

Responsable:

Gerente de ventas

Cliente:

Asistente de RRHH

Proveedor:

Asistente de ventas

d) Documentos de control

Liquidación de comisiones

Facturas de compra

e) Descripción de actividades

Primero se saca el reporte de ventas para poder clasificarlas por vendedor con el fin de calcular las comisiones por ventas que está, regidas por barreras que existen. En segundo lugar se van agregando las facturas cobradas en una hoja de Excel para poder liquidar según la comisión que le corresponda. Se va sumando en la liquidación los valores de comisiones por bono y para sacar el valor a pagar se va deduciendo los descuentos generados en el mes, que se van registrando semana a semana. Antes de imprimir la liquidación se va comparando las facturas cobradas con las físicas y verificando que los valores cobrados sean los correctos, esto conjuntamente con el gerente de ventas. Al final se imprime y se envía la liquidación al departamento de recursos humanos para que sean pagadas en el rol de fin de mes. El cierre del periodo de ventas se realizará el día 27 de cada mes para poder concluir los días 28 y que se puedan elaborar los roles con tranquilidad.



Proceso:
Liquidación de comisiones
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 3 de 5



Manual de procesos

PROCESO DE LIQUIDACION DE COMISIONES

Objetivo:

Establecer los lineamientos para liquidar las comisiones de los vendedores congruentes al beneficio en conjunto.

Alcance:

El procedimiento abarca el trabajo del supervisor de ventas, mediante verificación del gerente de ventas liquidando las comisiones por ventas y por cobros desde la separación de copias de facturas y liquidaciones hasta su entrega de montos al departamento de recursos humanos.

Responsable:

Supervisor de ventas

Participantes:

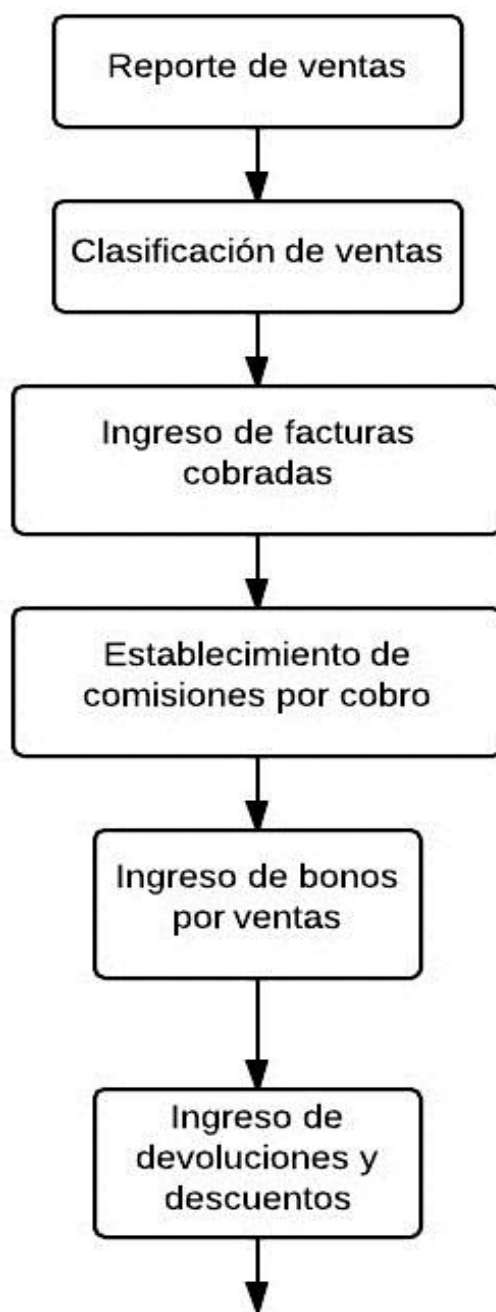
Asistente de ventas

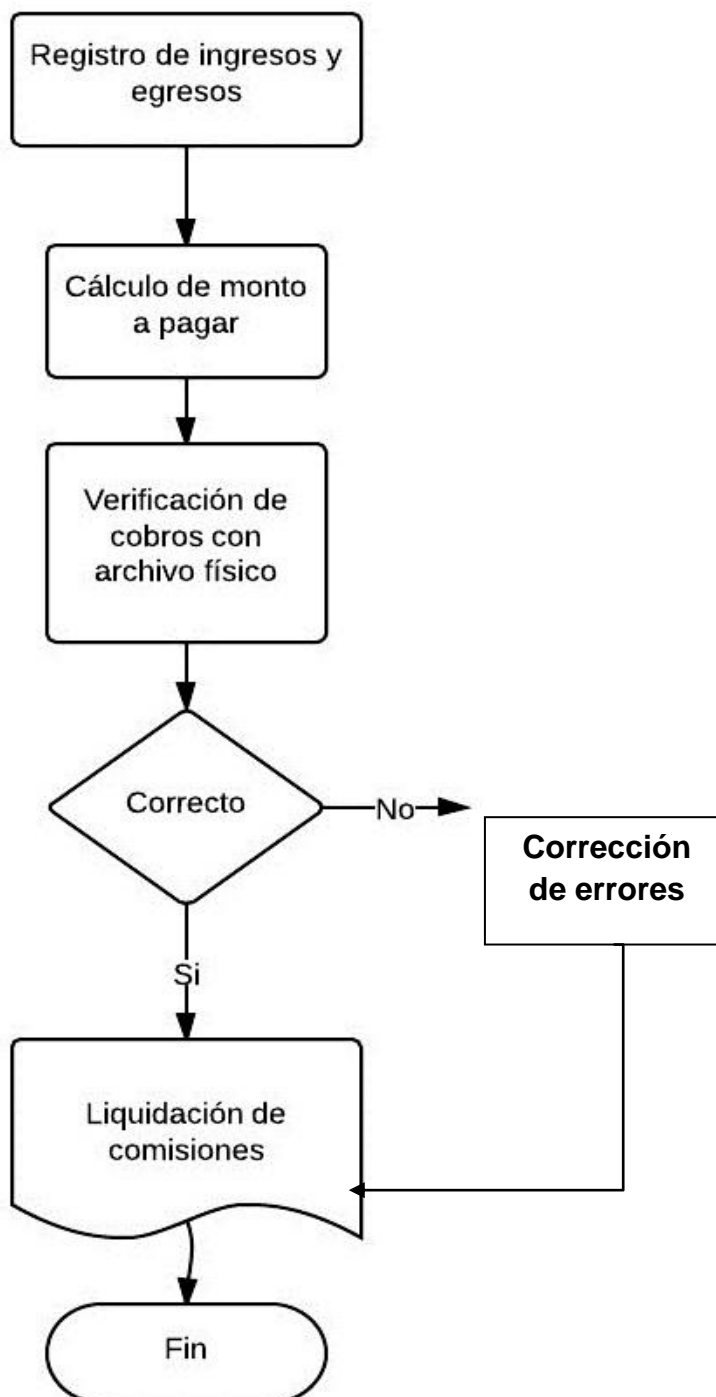
N de acti	Actividad	Responsable	Documentos
1	Reporte de ventas del mes en cierre	Asistente de ventas	Deudas Pendientes
2	Resumen de ventas totales por vendedores	Asistente de ventas	Datos históricos
3	Separación de liquidaciones de cobranza por vendedor	Asistente de ventas	Copias de Facturas
4	Traslado de facturas cobradas en hoja de excel con detalle y saldos pendientes	Asistente de ventas	
5	Ingreso de comisiones por cobro en base a tabla de comisiones	Gerente de ventas	Liquidación de viáticos

Elaborado por:

Revisado por:

f) Diagrama de flujo







Descripción de puestos



GERENTE GENERAL

Denominación del puesto:	Gerente General
Área a la que pertenece:	Administrativa- Gerencial
Reporta a:	Consejo familiar directivo
Recibe reporte de:	Toda la compañía

Objetivo del puesto:

Buscar constantemente el mejoramiento organizacional y financiero de la empresa

Descripción de funciones

- Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa
- Establecer las políticas generales que regirán a la empresa.
- Desarrollar y definir los objetivos organizacionales.
- Planificar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.
- Presentar al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.
- Realizar la distribución de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional y financiero.

- Garantizar el cumplimiento de las políticas internas y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.
- Garantizar la optimización de recursos de la empresa
- Liderar el correcto cumplimiento de los procesos.
- Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados.



Cargo:
Gerente de ventas
**Fecha de
revisión:**
Agosto -2014
Página 1 de 1

GERENTE DE VENTAS

Denominación del puesto:	Gerente de ventas
Área a la que pertenece:	Administrativa
Reporta a:	Gerente General
Recibe reporte de:	Supervisor de ventas - Asistente de ventas

Objetivo puesto:

Administrar el departamento de ventas para mantener un funcionamiento encaminado al cumplimiento de las metas establecidas

Descripción de funciones

- Responsable de elaborar planes estratégicos para coordinar las ventas
- Medición del desempeño del personal de ventas
- Elaborar análisis de ventas
- Autorizar despachos
- Negociaciones con distribuidores nacionales
- Autorización de cupo para crédito de clientes



SUPERVISOR DE VENTAS

Denominación del puesto:	Supervisor de Ventas
Área a la que pertenece:	Administrativa
Reporta a:	Gerente de ventas
Recibe reporte de:	Asistente de ventas

Objetivo puesto:

Apoyar al gerente de ventas en la supervisión del personal del departamento

Descripción de funciones

- Elaborar y coordinar planes de trabajo de vendedores e impulsadoras
- Elaboración de viáticos para vendedores
- Coordinación de entrega de documentos para cobranzas
- Verificación de visitas de vendedores y despachos
- Coordinación de horarios de impulsadoras
- Análisis de eficacia de vendedores
- Elaboración de liquidación de comisiones de vendedores



VENDEDOR

Denominación del puesto:	Vendedor
Área a la que pertenece:	Administrativa
Reporta a:	Supervisor de ventas
Recibe reporte de:	-

Objetivo puesto:

Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas.

Descripción del cargo

- Vender los productos de la empresa en el orden de prioridades establecidas por la organización.
- Dar a conocer los productos comercializados por la organización a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad.
- Prestar atención a las opiniones de los compradores y brindar un servicio eficiente de atención al cliente.



Cargo:
Vendedor
Fecha de revisión:
Agosto -2014
Página 2 de 2

- Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos en las mercancías ofrecidas por la empresa.
- Realizar oportunamente las visitas pautadas con los
- Cumplimiento de cuotas de ventas
- Cobrar facturas de clientes
- Estar pendiente de información de cliente
- Apertura de clientes



Cargo:
Impulsadora
**Fecha de
revisión:**
Agosto -2014
Página 1 de 1

IMPULSADORA

Denominación del puesto:	Impulsadora
Área a la que pertenece:	Administrativa
Reporta a:	Asistente de ventas
Recibe reporte de:	-

Objetivo puesto:

Gestionar la exposición de productos impulsando la mercadería en los puntos establecidos

Descripción del cargo

- Gestión de impulso de mercadería de la empresa en puntos específicos
- Impulsar la apertura de nuevos campos de venta
- Atraer mayor número de clientes
- Promoción y evacuación de productos específicos
- Reportar stocks, movimientos y decoración de mercadería de la empresa expuestos en los puntos de venta

ASISTENTE DE VENTAS

Denominación del puesto:	Asistente de ventas
Área a la que pertenece:	Administrativa
Reporta a:	Asistente de ventas
Recibe reporte de:	Vendedor

Objetivo puesto:

Ampliar las funciones administrativas, de cartera y facturación, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.

Descripción del cargo

- Realizar los registros digitales de las operaciones recibidas en el área de ventas.
- Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de insumos, muestras y apoyos necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas
- Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes.
- Controlar el cumplimiento de las zonas de ventas del personal a su cargo.



- Revisar en las zonas de trabajo el cumplimiento de la programación, haciendo el seguimiento necesario.
- Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información, procesos y procedimientos a su cargo.
- Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
- Organizar la información, alimentar la base de datos y participar de sistematización.
- Procesar los pedidos que requieran ser garbados en el aplicativo correspondiente.
- Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos, según el sistema establecido.
- Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.
- Reportar las novedades del personal al jefe inmediato.
- Informar oportunamente sobre necesidades de mantenimiento y/o reparaciones o sobre insumos requeridos para la adecuada prestación del servicio.



JEFE DE LOGISTICA

Denominación del puesto:	Jefe de bodega y logística
Área a la que pertenece:	Operativa
Reporta a:	Gerente de compras
Recibe reporte de:	Auxiliar de bodega

Objetivo puesto:

Coordinar todas las operaciones en la bodega de la empresa, Hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra, Visualizar y monitorear stock que mantienen en sus bodegas

Descripción del cargo

- Coordinar y ejecutar las políticas de manejo de mercancías en la bodega
- Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos.
- Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución.
- Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas



AUXILIAR DE BODEGA

Denominación del puesto:	Auxiliar de bodega
Área a la que pertenece:	Operativa
Reporta a:	Jefe de logística
Recibe reporte de:	-

Objetivo puesto:

Apoyar las gestiones del jefe de bodega y realizar el mantenimiento de la misma manteniéndola siempre ordenada

Descripción del cargo

- Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega.
- Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las Mercancías
- Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega
- Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente
- Entregar las mercancías debidamente revisados y embalados.



GERENTE DE COMPRAS

Denominación del puesto:	Gerente de compras
Área a la que pertenece:	Administrativa
Reporta a:	Gerente general
Recibe reporte de:	Todo el depart. de compras

Objetivo puesto:

Administrar el departamento de compras para mantener siempre el stock adecuado para el correcto abastecimiento según los requerimientos del departamento de ventas

Descripción del cargo

- Coordinar la solicitud de compras de mercadería
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Buscar y negociar acuerdos con los proveedores
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
- Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras.
- Generar y controlar el presupuesto designado a su área.
- Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa.



- Supervisar continuamente al personal a su cargo velando por que cumplan con las normas, procedimientos y reglamentos establecidos
- Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas políticas y procedimientos establecidos en los manuales de la empresa.
- Realizar otras actividades asignadas por su jefe y que permitan cumplir con los objetivos del puesto



ASISTENTE DE COMPRAS

Denominación del puesto:	Asistente de compras
Área a la que pertenece:	Administrativa
Reporta a:	Gerente de compras
Recibe reporte de:	-

Objetivo puesto:

Apoyar las gestiones administrativas del departamento de compras

Descripción del cargo

- Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de la empresa
- Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas
- Preparar a la Gerencia un programa mensual de compras e informarle de su ejecución.
- Mantener la retroalimentación de la información con los proveedores mediante comunicación escrita; sobre rechazos, devoluciones y demás observaciones sobre los productos.
- Elaborar y presentar informes mensuales
- Mantener registros actualizados del departamento



Cargo:
Asist de
importación
**Fecha de
revisión:**
Agosto -2014
Página 1 de 1

ASISTENTE DE IMPORTACIONES

Denominación del puesto:	Asistente de Importaciones
Área a la que pertenece:	Operativa
Reporta a:	Gerente de compras
Recibe reporte de:	-

Objetivo puesto:

Apoyar a la gestión de compra de mercadería a proveedores del exterior dando seguimiento al proceso completo de importación

Descripción del cargo

- Soporte y control de importaciones y proveedores del exterior
- Coordinación con el departamento logístico para recepción de contenedores
- Verificación de calidad y cantidad recibida en bodegas
- Seguimiento a la mercadería en tránsito

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La presente tesis permitió observar los principales procedimientos que son los ejes coordinadores de la estructuración de la compañía, dejando en visto los problemas más comunes a los cuales está expuesto el personal de Comblanc y derivándolos en mejoras para conseguir los objetivos corporativos sin pérdida de recursos significativos como el tiempo y dinero.

1. La adecuada distribución de funciones, ocasionará que las tareas repetidas en diferente personal sea omitida y ese tiempo aprovechado en otras operaciones que la empresa necesita.
2. El manual de procedimiento ayudará a que el periodo de aprendizaje al personal nuevo sea menor y que la necesidad de que otro colaborador se encuentre explicando paso a paso las actividades que se deben realizar.
3. Con la inclusión de medios de medición para los departamentos tratados y mediante sus procesos principales identificados de mejor manera, se podrá medir progresivamente el nivel de eficiencia operacional y administrativa y esto permite enfocarse en puntos deficientes, implementando mejoras en el manual de procesos a fin de maximizar las utilidades de la compañía.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar una distribución ABC para las líneas de salida, aplicando la ley de Pareto para la distribución adecuada. Esto ayudará que el proceso de despacho sea más rápido y reduzca esfuerzos innecesarios, adicional a esto, como segunda recomendación dentro del mismo proceso de despacho, se debe acoger la ubicación por líneas dentro de la bodega, para reconocer inmediatamente la ubicación de cierto producto dentro de la bodega. Por último para la verificación de fechas de caducidad, priorizando el enfoque de ventas a productos próximos a expirar se debe aplicar un inventario bimensual, para constatar la rotación de productos por lote.
2. En el departamento de compras el principal cambio que se debe realizar es en el momento de saber qué cantidad de producto se debe pedir, eso en relación al histórico de ventas que ha mantenido la empresa en sus productos relacionados por línea, en el caso de que se vaya a adquirir un producto nuevo y así poder evacuar el producto antes de la fecha de caducidad y sin que se registren devoluciones futuras conjunto con el beneficio de minimizar esos costos ocultos.
3. Mantener reuniones periódicas entre departamentos para poder diagramar los problemas y analizar las posibles causas que los producen, contando con la persona que realiza dicha actividad para conocer obtener un análisis mejor estructurado.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Morales, J. (2010). *Ejemplo de un manual de procedimientos*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Bastardo, J., & Bastidas, A. (2011). *Manual de Procedimientos*.

Burke, L., & Stocco, W. (2008). Como crear un manual de procedimientos. *Ehow en español*.

Haroldo , H. (2007). Importancia de los manuales. *Gestiopolis*.

Harrington, H. (2000). *Mejora de los procesos en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Muro, P. (2010). Los procesos clave. *ARP calidad*.

Ojeda Mena, J. (30 de Junio de 2014). Procesos Comblanc del Ecuador S.A. (J. Molineros Reinoso, Entrevistador)

Quiroga Leas, G. (1988). *Organizacion y metodos en la administracion* (Segunda ed.). Mexico: Editorial Trillas.

Roberto, A., & Miles, J. (2012). Clave para la mejora de los procesos. *Revista FCE*.

Robles, E. (2011). La importancia del manual de procesos. *Revista IR*.

Schroeder, R., Goldstein, S., & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de operaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Valda, J. C. (2004). Como ir construyendo los procesos en tu empresa. *Pyme destreza*.

ANEXOS

Anexo 1



COMBLANC DEL ECUADOR S.A.
 Av. Quito 1501 y Sucre (Esq.) PBX: (593-4) 2516364
 E-mail: ventas@comblanc-ecuador.com
 www.comblanc-ecuador.com
 Guayaquil - Ecuador

FACTURA
 Serie 001 - 001 -

R.U.C.: 0992617004001

Nombre: Vendedor:
 R.U.C.: Fecha de Emisión:
 Dirección:
 Forma de pago: Fecha de Vencimiento:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
			
<p>Son: Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de COMBLANC DEL ECUADOR S.A., en el lugar y fecha que se me reconvenga el valor total expresado en este documento, más el máximo interés legal por mora desde esta fecha. Sin protesto, exímese de presentación para el pago así como de aviso por falta de este hecho. Renuncio domicilio y me someto a los jueces competentes en la ciudad de Guayaquil y al trámite ejecutivo o verbal sumario a elección de COMBLANC DEL ECUADOR S.A. o sus cesionarios. Acepto que COMBLANC DEL ECUADOR S.A. ceda y transfiera en cualquier momento los derechos que emanen del presente documento, sin que sea necesario notificación alguna ni nueva aceptación de mi parte. SUSCRIBO EL PRESENTE PAGARÉ DE CONFORMIDAD CON TODOS SUS TÉRMINOS.</p>		<p>SUBTOTAL:</p> <p>DESCUENTO:</p> <p>BASE IVA 12%:</p> <p>BASE IVA 0%:</p> <p>VALOR IVA 12%:</p> <p>VALOR TOTAL:</p>	

RECIBI CONFORME

Nombre:
 Cédula #:

ELABORADO POR


COMBLANC DEL ECUADOR S.A. no se responsabiliza por devoluciones de productos si el cliente no realiza una notificación previa al Dpto. de Ventas PBX: 2516364 ext. 107, con lo cual se le emitirá una ORDEN DE RETIRO aprobada por la empresa. ADVERTENCIA: Ninguna mercadería puede ser entregada al transportista, vendedor o representante de la empresa sin dicha documentación.

En caso de cancelación de Contado, si el cheque, por cualquier circunstancia, es devuelto por el banco, NO se otorgará el descuento por pago de contado, debiendo, en ese caso, el cliente además de reembolsar el valor del cheque devuelto, restituir el valor del antedicho descuento más los intereses de ley y los gastos por gestión del cobro, sin perjuicio de las acciones legales a que tenga derecho COMBLANC DEL ECUADOR S.A.

POR FAVOR EMITIR CHEQUE CRUZADO A NOMBRE DE COMBLANC DEL ECUADOR S.A.

FORMA DE PAGO					FIRMA VENDEDOR
EFECTIVO	CHEQUE/OTROS	BANCO	FECHA	VALOR	
					FIRMA CLIENTE
				TOTAL	
<p>V. RETENCIÓN</p> <p>V. NOTA DE CRÉDITO</p>		<p>NOTA:</p>			

Anexo 2

	COMBLANC DEL ECUADOR S.A. RUC. 0992617004001 Av. Quito 1501 y Sucre (Esg.) PBX: (593-4) 2516364 E-mail: financiero@comblanc-ecuador.com www.comblanc-ecuador.com Guayaquil - Ecuador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">NOTA DE CRÉDITO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; font-size: small;">Serie 001 - 001 -</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> </tr> </table>	NOTA DE CRÉDITO	Serie 001 - 001 -	
NOTA DE CRÉDITO					
Serie 001 - 001 -					
Cliente: _____ Documento que se modifica: _____ Dirección: _____ N° Documento: _____ C.I. / R.U.C.: _____ Telf.: _____ Fecha de Emisión: _____					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	TOTAL		
SON: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> _____ Aprobado _____ Recibido </div>		SUB TOTAL US \$ DESCUENTO IVA 0% IVA 12% TOTAL US \$			

Anexo 3



www.comblanc-ecuador.com



Solicitud de crédito para: _____ Línea de crédito solicitada: _____

1. **Solicitante:** PERSONA NATURAL _____ PERSONA JURÍDICA _____

Nombre completo: _____

Cédula de identidad: _____ Nacionalidad: _____ Edad: _____

E-mail: _____ Estado civil: Soltero ___ Casado ___ Divorciado ___ Viudo ___

Nivel académico: _____ Entidad: _____ Profesión: _____

Dirección de residencia: _____

Teléfono: _____ Tiempo de residencia (años): _____

No. de personas que dependen de usted: _____ Cónyuge ___ Hijos No. ___ Familiares No. ___

Vivienda: Propia ___ Alquilada ___ Hipotecada ___ Otros ___ Valor del alquiler: _____

Dueño: _____ Teléfonos: _____

2. **Datos del cónyuge:** _____

Nombre del cónyuge: _____ Separación de bienes: S ___ N ___

No. Cédula del cónyuge: _____ Profesión: _____

Dirección de residencia: _____ Teléfono: _____

3. **Razón Social:** _____

Dirección comercial: _____ RUC: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ E-mail: _____

Tipo de negocio: _____ Local propio: Sí ___ No ___

Si es propio indicar avalúo: _____ Si es arrendatario indicar alquiler mensual: _____

4. **Registro de firmas autorizadas a realizar pedidos y/o recepción de mercaderías:**

Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____

5. **Persona encargada de pagos.**

Nombre: _____ Teléfono: _____ E-mail: _____

6. **Coordinación del servicio.**

Horario de recepción de mercadería: _____ Días: _____ a _____ Horario: _____ a _____

Contacto (compras): _____

7. **Referencias de crédito:**

Banco: _____ Cta. Cte. ___ Cta. Ahorros ___

Banco: _____ Cta. Cte. ___ Cta. Ahorros ___

Banco: _____ Cta. Cte. ___ Cta. Ahorros ___

Tarjeta de crédito: _____ Número: _____ Cupo: _____

Tarjeta de crédito: _____ Número: _____ Cupo: _____

_____ Año: _____ Teléfono: _____ Monto: _____

_____ Año: _____ Teléfono: _____ Monto: _____

Anexo 4



www.comblanc-ecuador.com



8. Documentación adicional:

a. Mayorista

- Copia de cédula (color).
- Copia del RUC
- Copia de cédula personal autorizado (color)
- Acta juramentada de unión de hecho
- Copia servicio básico del domicilio y local (último mes)
- Copia contrato de arrendamiento o copia del último pago del predio
- Copia de facturas a créditos (Última factura de al menos 3 proveedores distintos)
- Copia de cédula del cónyuge.
- Convenio de crédito firmado
- Copia del estado de cuenta (3 últimos meses).
- Formulario 107 Personas en dependencia laboral.
- Formulario 102-102A Año corriente y anterior.

b. Distribuidor.

- Copia de cédula de representante legal.
- Formulario 101-102 año corriente y anterior.
- Nombramiento del Gerente General, actualizado.
- Formulario 104 (3 últimos meses)
- Convenio de crédito firmado
- Copia servicio básico del domicilio y local (último mes)
- Copia del RUC.
- Copia estados de cuenta (3 últimos meses)
- Copia de facturas a créditos (Última factura de al menos 3 proveedores distintos)

9. Documentación del garante

- Copia de Cédula (color)
- Copia de la matrícula Vehicular (año en vigencia)
- Copia de cédula del cónyuge
- Copia de la escritura debidamente inscrita en el registro de la propiedad.

10. Autorizaciones:

Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a **COMBLANC DEL ECUADOR S.A** o quien sea el futuro cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma **COMBLANC DEL ECUADOR S.A** o quien sea el futuro cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la central de Riesgos si fuere pertinente.

Para constancia de lo anterior, suscribo la presente en el lugar y fecha indicados más adelante.

_____ del _____

Firma del cliente: _____ Firma del cónyuge: _____

Nombre: _____ Nombre: _____

C.I.: _____ C.I.: _____