



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TÍTULO:

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE
VENTAS DE LA COMPAÑÍA BRUGUESA S.A EN LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL.

AUTORES:

RUGEL SÁNCHEZ KATHERINE DIANNE
BORBOR TUBAY EDUARDO ANDRÉS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA.

TUTOR:

CPA. JURADO REYES PEDRO OMAR, MBA

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por:
RUGEL SÁNCHEZ KATHERINE DIANNE Y BORBOR TUBAY EDUARDO
ANDRÉS, como requerimiento parcial para la obtención del Título de:
Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA.

TUTOR

f. _____

CPA. JURADO REYES, PEDRO OMAR, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

ING. MANCERO MOSQUERA, JACINTO HUMBERTO

Guayaquil, septiembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Katherine Dianne Rugel Sánchez, Eduardo Andrés Borbor Tubay

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA BRUGUESA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL previa a la obtención del Título de: Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA, 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, septiembre del 2016

LOS AUTORES

f. _____

Rugel Sánchez Katherine Dianne

f. _____

Borbor Tubay Eduardo Andrés



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Katherine Dianne Rugel Sánchez, Eduardo Andrés Borbor Tubay

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “Diseño de un Manual de Procesos para el área de ventas de la compañía BRUGUESA S.A. en la ciudad de Guayaquil.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, septiembre del 2016

LOS AUTORES

f. _____

Rugel Sánchez Katherine Dianne

f. _____

Borbor Tubay Eduardo Andrés

REPORTE URKUND

URKUND

Documento: [Rugel_katherine y Borbor_Eduardo_FINAL.docx.doc](#) (D21500223)

Presentado: 2016-08-25 10:37 (-05:00)

Recibido: pedro.jurado.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: Rugel Katherine-Borbor Eduardo [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de esta aprox. 408 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 7 fuentes.

Lista de fuentes Bloques Pedro Jurado Reyes (pedro.jurado)

Lista de fuentes	Bloques
Icono	Enlace/nombre de archivo
	Libro el proceso contable teoria y practica Presentar.docx
	PIGRUPO4VC.pdf
	PIGRUPO4VC.pdf
	PIVC TERMINADO - GRUPO 4.pdf
	Tesis Orlando 17072015.docx
	http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/
	http://manuorganizacion.blogspot.com/
	Fuentes alternativas
	La fuente no se usa

TUTOR

f. _____

CPA. JURADO REYES, PEDRO OMAR, MBA

AGRADECIMIENTO

A:

Dios, por ser mi guía fundamental durante todo este tiempo.

Mi padre Arturo Rugel Flores, que con su apoyo incondicional siempre ha estado presente cuando más lo necesito a través de sus breves palabras son las que fortalecen mi alma y alientan mi anhelo de seguir adelante.

Mi madre Pastora Sánchez de Rugel, que a través de sus consejos y acciones son el modelo que me ha permitido ser una excelente profesional y seguir sus pasos de una mujer de bien.

Mis hermanas Karen Daniela, Karina Denisse y mi cuñado Gisbert Avellán que han comprendido que todo sacrificio vale la pena.

Mi gran amigo Eduardo Andrés Borbor Tubay, quien ha estado a mi lado apoyándonos a lo largo de nuestra carrera, te deseo lo mejor, que Dios te Bendiga y gracias por ser mi compañero de tesis.

Mis profesores que con sus conocimientos me han guiado durante toda la realización de mi carrera, a mis queridas compañera Jessica Suárez y Madeleyne Merchán secretarias de la carrera de Contaduría Pública.

Nuestro tutor de tesis el Ing. Omar Jurado, por su generosidad al brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

KATHERINE DIANNE RUGEL SÁNCHEZ
DIOS LOS BENDIGA

AGRADECIMIENTO

A:

Dios, por las bendiciones brindadas constantemente hacia mí, por darme vida, salud y fortaleza para poder cumplir mis objetivos.

Mi padre Eduardo Borbor Parrales, por haberme apoyado constantemente durante toda la carrera, ya sea en lo económico como en los consejos dados hacia mí, para seguir siempre adelante cuando más lo he necesitado.

Mi madre Mercy Tubay Villafuerte, por su constante apoyo emocional, con consejos y ejemplos que me ha inculcado durante toda mi vida, lo cual siempre ha sido mi fortaleza que me ha permitido seguir adelante y ser muy perseverante.

Mis hermanos David Borbor Tubay y Jonathan Borbor Tubay, quienes han sido testigos del esfuerzo constante que he realizado junto a ellos para ser mejores personas.

Mi compañera y mejor amiga desde la infancia Katherine Rugel Sánchez, que ha estado en toda mi vida para compartir todo tipo de vivencias que ahora juntos realizamos este logro de ser profesionales.

La empresa BRUGUESA S.A. y a todos sus directivos y empleados por habernos permitido usar su empresa para realizar este proyecto, y a mis profesores, por las enseñanzas adquiridas durante todo el tiempo de mi carrera, lo que ha permitido que logre ser un buen profesional.

EDUARDO ANDRÉS BORBOR TUBAY
DIOS LOS BENDIGA

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis padres Arturo Rugel y Pastora Sánchez que siempre creyeron en mí, que se esforzaron por darme lo mejor durante mi carrera universitaria.

A mis hermanas Karen Daniela y Karina Denisse quienes han sido mi gran ejemplo a seguir.

A todos mis familiares que estuvieron apoyándome durante mi carrera universitaria.

A mi amiga Jessica Correa, quien ha estado a mi lado desde el primer semestre. El tiempo sigue pasando y ahí estas, cerca de mí ofreciendo lo que tienes, gracias por tu apoyo, por tus esfuerzos por mantener siempre viva nuestra amistad, te quiero mucho.

A mi gran amigo de infancia Francisco Cantos, quien ha sido una persona muy especial en mi vida.

En especial a un ser querido que pronto llegará a alegrar nuestras vidas, que es mi sobrino Santiago Avellán Rugel.

KATHERINE DIANNE RUGEL SÁNCHEZ
DIOS LOS BENDIGA

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres Eduardo Borbor y Mercy Tubay que siempre estuvieron conmigo apoyándome en todo lo que necesitaba para poder cumplir el presente objetivo de ser profesional.

A mis hermanos David Borbor y Jonathan Borbor quienes yo considero siempre un ejemplo a seguir.

A una persona muy especial, Jonathan Núñez quien ha sido mi apoyo incondicional y me ha dado el ejemplo de ser perseverante y constante en todas mis acciones ante la vida.

A una amiga muy especial que compartió muchos momentos conmigo durante toda la universidad, Jessica Correa, que ha sido una persona que me ha apoyado en todo momento y siempre me ha aconsejado.

A mis familiares y amigos en general que han sido parte de la realización de este logro.

EDUARDO ANDRÉS BORBOR TUBAY
DIOS LOS BENDIGA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
CPA. JURADO REYES PEDRO OMAR, MBA
TUTOR

f. _____
ING. MANCERO MOSQUERA, JACINTO HUMBERTO
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
ING. ORTIZ DONOSO, RAUL GUILLERMO
DOCENTE DE LA CARRERA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CALIFICACION

f. _____

CPA. JURADO REYES PEDRO OMAR, MBA
TUTOR

ÍNDICE GENERAL

DISEÑO TEÓRICO	21
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	21
FORMULACION DEL PROBLEMA	21
OBJETIVOS	22
OBJETIVO GENERAL	22
OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	22
METODOLOGÍA	22
CAPÍTULO I	24
MARCO TEÓRICO	24
1.1 Gestión por procesos	24
1.2 Cadena de Valor	25
1.3 Proceso	27
1.3.1 Límites de un proceso	27
1.3.2 Elementos de un proceso	28
1.3.3 Factores de un proceso	29
1.3.4 Mapas de procesos	30
1.4 Diagrama de flujo	30
1.4.1 Definición	30
1.4.2 Importancia	30
1.4.3 Ventajas de los diagramas de flujos	31
1.4.4 Elaboración de un diagrama de flujo	31
1.4.5 Representación simbólica de los diagramas de flujo	31
1.4.6 Reglas de los diagramas de flujos	34
1.5 Manual de procedimientos	34

1.5.1	Definición	34
1.5.2	Objetivos	35
1.5.3	Ventajas y Desventajas.....	37
1.5.4	Clasificación de los manuales	38
1.5.5	Elaboración de un manual de procesos	41
1.5.6	Procesos de control Interno	46
1.6	Indicadores de Gestión.....	51
1.6.1	Definición	51
1.6.2	Beneficios de la utilización de los indicadores de gestión	52
1.6.2	Implementar los indicadores	52
1.6.3	Criterios para definir los indicadores de gestión.....	53
1.6.4	Metodología para establecer indicadores de gestión	53
1.6.5	Tipos de indicadores de gestión.....	54
1.6.6	Requisitos de los indicadores de gestión	55
MARCO LEGAL.....		56
1.7	Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios	56
1.7.1	De la emisión y entrega de comprobantes de venta, notas de crédito y notas de débito	57
1.7.2	Del régimen de traslado de bienes.....	59
MARCO CONCEPTUAL.....		61
CAPÍTULO II.....		66
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		66
2.1	Tipo de investigación	66
2.2	Enfoque de la investigación	66
2.2.1	Enfoque Cuantitativo.....	66
2.3	Alcance de la investigación.....	66
2.3.1	Investigación Descriptiva.....	66

2.3.2	Investigación Explicativa	67
2.4	Diseño de la investigación	67
2.4.1	No experimental	67
2.5	Investigación a aplicar	68
2.6	Población y Muestra	68
2.6.1	Población	68
2.6.2	Muestra	69
2.6.3	Recolección de la información	69
2.7	Formato de Encuesta.....	69
2.8	Análisis estadístico de las encuestas	71
CAPITULO III		77
DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA E INDICADORES DE GESTIÓN		77
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	77
3.1.1	Datos de la empresa	77
3.1.2	Reseña Histórica	77
3.1.3	Ubicación	78
3.1.4	Base Legal	79
3.1.5	Actividades de la compañía	79
3.1.6	Misión.....	80
3.1.7	Visión	80
3.1.8	Valores de la compañía.....	80
3.1.9	Estructura de la compañía	81
3.1.10	Situación actual de la Compañía.....	81
3.1.11	Proceso de venta de la compañía	82
3.2	Indicadores de gestión.....	84
3.2.1	Proceso inicial de las ventas	84
3.2.2	Indicadores de Gestión	86

3.2.3	Indicadores a diseñar	86
CAPÍTULO IV.....		94
APLICACIÓN MANUAL DE PROCESOS (ÁREA DE VENTA).....		94
4.1	Título.....	94
4.2	Objetivos.....	94
4.3	Justificación	94
4.4	Teoría para manejo del manual	95
4.4.1	Procedimientos.....	95
4.5	Manual de ventas	98
4.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Representación simbólica de los diagramas de flujo	32
Tabla 2. Indicadores de Gestión	55
Tabla 3. Descripción proceso de venta.....	83
Tabla 4. Pregunta 1	71
Tabla 5. Pregunta 2	72
Tabla 6. Pregunta 3	73
Tabla 7. Pregunta 4	74
Tabla 8. Pregunta 5	75
Tabla 9. Mejoras de procesos.....	86
Tabla 10. Matriz indicadores	88
Tabla 11. Conexión de la estrategia y mediadores	92
Tabla 12. Descripción área de facturación.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Enfoque a procesos.....	24
Ilustración 2: Cadena de valor	25
Ilustración 3: Representación esquemática de los elementos de un proceso. .	27
Ilustración 4: Elementos de un proceso.	29
Ilustración 5: Logotipo de la compañía	77
Ilustración 6: Oficina principal de la compañía.....	78
Ilustración 7: Ubicación de la compañía a través de Google Maps.....	79
Ilustración 8: Organigrama de la Compañía	81
Ilustración 9: Pregunta 1	71
Ilustración 10: Pregunta 2	72
Ilustración 11: Pregunta 3	73
Ilustración 12: Pregunta 4	74
Ilustración 13: Pregunta 5	75
Ilustración 14: Pregunta 6	76
Ilustración 15: Diagrama de flujo 1.....	111
Ilustración 16: Diagrama de flujo 2.....	112
Ilustración 17: Diagrama de flujo 3.....	113
Ilustración 18: diagrama de flujo 4	114
Ilustración 19: Diagrama de flujo 5.....	115
Ilustración 20: Diagrama de flujo 6.....	116
Ilustración 21: Diagrama de flujo 7.....	117
Ilustración 22. Diagrama proceso de facturación	127

RESUMEN

Este trabajo de investigación enfocado en la empresa BRUGUESA S.A. tiene como finalidad realizar un análisis y evaluación de la manera en que se llevan los procesos actuales del área de ventas para luego determinar las medidas necesarias para el mejoramiento de las mismas a través del desarrollo de un manual de procesos para el área de ventas. La empresa Bruguesa S.A es una empresa comercializadora con una gran demanda de productos por lo que exige grandes volúmenes de venta. Es por esto que se dio apertura por la parte administrativa de la empresa al diseño de un manual de procesos para de esta manera llevar un mayor control y mejora del proceso de venta de la compañía. Mediante análisis, se pudo establecer que la compañía no posee un conocimiento ni distribución de las tareas en lo que respecta al área de ventas además que las actividades dentro de este departamento se manejan de forma tradicional. El diseño del manual permitirá estandarizar las actividades que desempeñan los colaboradores de Bruguesa S.A, así como agilizar los procesos y una mayor supervisión de las actividades.

El tipo de metodología a utilizar para el desarrollo de este trabajo de investigación va a ser de alcance descriptivo, explicativo y documentada, con un enfoque mixto y diseño no experimental.

Palabras Claves: Manual de procedimientos, Diagrama de flujo, Gestión por procesos, Indicadores de Gestión, Control, Eficiencia.

ABSTRACT.

This research is focused on the enterprise BRUGUESA S.A. which aims to make an analysis and assessment of how current processes of sales are and storage and then determine the needs, measures for improvement of them through development takes a manual process for the sales area. The company Bruguesa S.A. is a trading company with a great demand for products which require large volumes of sales. That is why the administration gave an opening to design a manual process to thereby bring greater control and improve the process of selling the company. Through analysis, it was established that the company has no knowledge or distribution of tasks on the sales department activities within this department traditionally handled. Designing a manual will enable standardize the activities that S.A Bruguesa employee's realize, as well as expediting the process and greater monitoring of activities.

The type of methodology used to develop this research will be descriptive, explanatory and documented scope, with a mixed and experimental approach.

Key – Words: Procedural Manual, flowchart, process management, management indicators, Control, Efficiency.

INTRODUCCION

Actualmente la compañía BRUGUESA S.A. requiere implementar un manual de procesos de ventas, ya que al optimizar la utilización de sus recursos para el área comercial de ésta organización, tendrá como efecto cumplir con lo establecido en el manual, asociando la realidad en cómo se encuentra el país y satisfacer las necesidades del cliente.

Se propone realizar un diseño de un manual de proceso de ventas que se aplique en esta compañía, que tiene como actividad económica principal dar servicios de instalación, refrigeración y acondicionamiento de equipos de refrigeración y congelación y su actividad secundaria la venta al por mayor y menor de equipo de refrigeración, incluso partes, piezas y materiales conexos.

Como parte de este diseño de mejora se realizará un análisis de los procesos internos que realiza la compañía en el área de ventas y el proceso de control de inventarios, para con esto identificar el motivo por el cual no obtienen los resultados esperados por la administración, y así dar las recomendaciones necesarias por medio de la aplicación del manual que permita a la empresa cumplir con sus objetivos, permitiendo que logre competir con el mercado al cual pertenece.

Para efectuar el mejoramiento de control interno de la compañía, se va a realizar actividades como, la elaboración de mapa de procesos que ayude a la compañía poder realizar una mejor venta, control de inventarios, por medio de matrices, flujogramas y diagramas.

El presente proyecto ha sido elaborado con información real proporcionada por la compañía, específicamente del área de ventas, con lo que se aplicará los conocimientos adquiridos por la universidad.

DISEÑO TEÓRICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía se encuentra experimentando bajos ingresos por, la disminución de las ventas, el indebido control de los inventarios, la situación política, económica financiera y los rigurosos controles de los entes reguladores, por lo cual se ha decidido implementar un manual de procesos de ventas que permita a la compañía cumplir con sus objetivos operativos y financieros, maximizar sus controles y minimizar sus riesgos.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Los ingresos que obtiene la compañía, son fundamentales para tener rentabilidad y poder competir en el mercado, por ello esto implica en las decisiones que tenga la Gerencia y a su vez controlar su manejo en el área de ventas.

Para mitigar los efectos de los errores que se han dado por diferentes variables que hacen que la compañía no obtenga los resultados esperados, la propuesta de éste diseño permitirá mejorar el proceso interno, tanto de las ventas y control de inventarios

FORMULACION DEL PROBLEMA

El presente proyecto de investigación busca responder las siguientes interrogantes:

¿El proceso de ventas que lleva la compañía es el adecuado para poder incrementar los ingresos de manera eficiente?

¿Con el proceso de ventas puede generar un mejor resultado, llevando un mejor control de sus operaciones?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual que permita mejorar el proceso interno de las ventas, para así obtener de manera eficiente los ingresos esperados por la compañía y lograr el objetivo propuesto por sus administradores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar si los procesos existentes, son necesarios para mejorar la aplicación del manual que se implementará, por lo cual el alcance del proyecto, será definido mediante los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual que se dan en las áreas de ventas e inventarios de la compañía.
- Elaborar mediante indicadores los controles internos de ventas e inventarios que permita realizar las actividades con una mayor eficacia.
- Diseño del manual de procesos que sirvan como guía para la compañía.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La Compañía no se encuentra en su mejor momento, donde no permite ser rentable en el mercado competitivo existente, por lo que, por medio de un manual de procesos, se pueda dar seguimiento para que existan mejores resultados. El diseño de éste manual, servirá para la compañía debido a los problemas de rentabilidad y ventas, así mismo, aportaría con nuevas ideas, que permita entablar un nuevo proceso de ventas para compañías de similares características.

METODOLOGÍA

La metodología de la investigación que se desarrollara será de enfoque mixto, con alcance descriptivo y explicativo, y de tipo de diseño no experimental con corte transversal.

Se considera de enfoque cuantitativo pues se utilizaran encuestas: con el propósito de analizar las variables que repercuten en los procesos del área de venta en la organización Bruguesa S.A. La población a Encuestar es de diez personas que intervienen en el proceso de venta. No es necesario realizar muestreo ya que cuando la población es menor a treinta no se requiere utilización de técnicas de muestreo, por lo tanto es mejor considerar en su totalidad para el estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión por procesos.

Las empresas que tienen la calidad como estrategia, la gestión de procesos son el elemento más importante. Ésta es la manera de gestionar la organización. Guiándose en los procesos que realiza la organización como un sistema interrelacionado. Las empresas que se basan en llevar una gestión por procesos buscan maximizar y elevar sus estándares y así poder ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Ilustración 1: Enfoque a procesos



Fuente: Collell & Asociados, C.A. Consultoría empresarial

Elaborado por: Los autores

Es por esto que (Alberto, Nogueira RIVERA, Hernández Nariño, & Viteri) en su artículo Relevancia de la Gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua indican que la aplicación de la gestión por procesos en una organización permite:

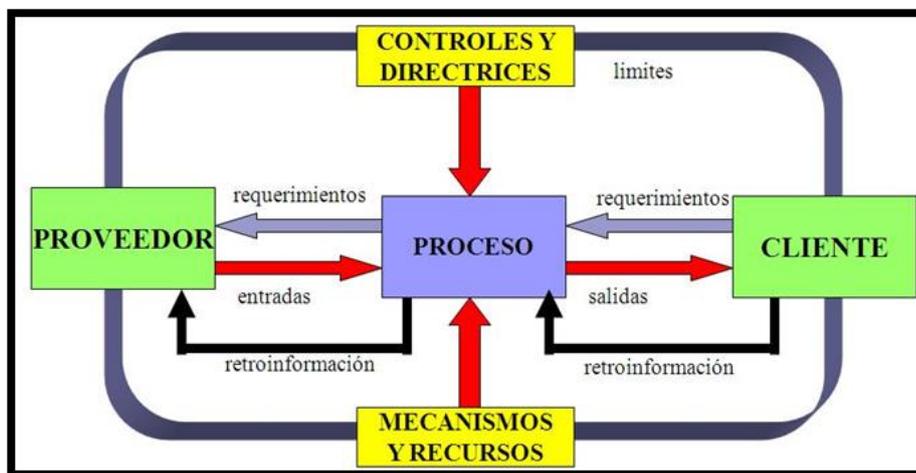
- Comprender la configuración de los procesos del negocio.

- Sus fortalezas y debilidades, para determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados.
- Establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- Reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras.

1.2 Cadena de Valor.

La idea de la cadena de valor se basa en los procesos de las organizaciones, la idea de ver la estructura del servicio como un sistema, formado por subsistemas, cada uno con entradas y salidas de los procesos de transformación, insumos, procesos de transformación, y salidas que implican la adquisición y el consumo de recursos, mano de obra, materiales, equipos, edificios, terrenos, administración y gestión.

Ilustración 2: Cadena de valor



Fuente: Cadena y red de valores

Elaborado por: Los autores

La mayoría de las organizaciones se involucran en cientos, incluso miles, de actividades en el proceso de conversión de las entradas y salidas. Estas

actividades pueden clasificarse generalmente como perteneciente a las actividades primarias o de apoyo que todas las empresas deben llevar a cabo en alguna forma.

Actividades Primarias:

- **Logística de entrada.-** Implican relaciones con los proveedores e incluyen todas las actividades necesarias para recibir, almacenar y difundir entradas.
- **Operaciones.-** son todas las actividades necesarias para transformar entradas en salidas de los productos y servicios
- **Logística de salida.-** Incluyen todas las actividades necesarias para recoger, almacenar y distribuir los resultados.
- **Marketing y Ventas.-** Dan información a los clientes sobre los productos y servicios, para así inducir a los clientes y poder facilitar su compra.
- **Servicios.-** Incluye todas las actividades necesarias para mantener el producto o servicio que trabaja con eficacia para el cliente de su venta y su entrega.

Actividades Secundarias:

- **Contratación.-** Es la adquisición de insumos o recursos, para la firma.
- **Gestión de recursos humanos.-** Se dividen todas las actividades involucradas en el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación.
- **Desarrollo Tecnológico.-** Se refiere a los equipos, hardware, software, procedimientos y conocimientos técnicos ejercidos en la transformación de la empresa e insumos de los productos.

- **Infraestructura.-** Sirve para las necesidades de la empresa y sus diversas partes juntas, que se compone de funciones o departamentos como contabilidad, legal, finanzas, planificación, asuntos públicos, relaciones con el gobierno, aseguramiento de la calidad y la gestión que genera.

1.3 Proceso.

Se especifican las entradas y salidas que han sido constituidas por actividades internas que de forma ordenada han logrado un valor estimado por el receptor. Se han sido realizados por personas, grupos o departamentos de la organización.

Ilustración 3: Representación esquemática de los elementos de un proceso.



Fuente: ISO 9001

Elaborado por: Los autores

1.3.1 Límites de un proceso

No hay un límite para la interpretación de los procesos, ya que estos varían dependiendo de la actividad de la empresa. Lo importante es realizar un correcto y eficiente proceso y cumplirlo para alcanzar la eficiencia.

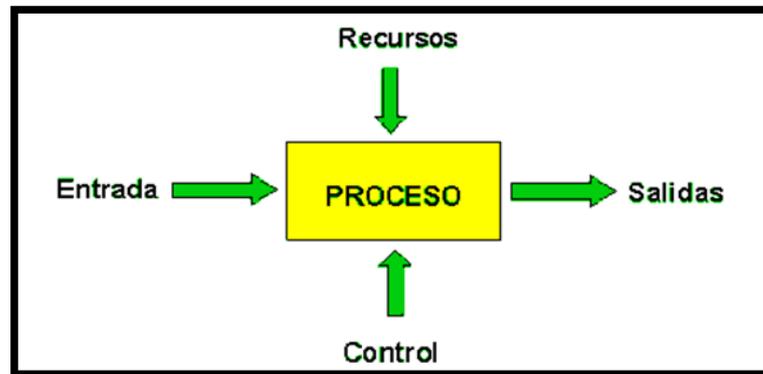
1.3.2 Elementos de un proceso

Todo proceso se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

- **Finalidad:** Conjunto de tareas esenciales y necesarias para poder obtener un resultado. Cada proceso posee límites claros y conocidos comenzando con una necesidad de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.
- **Requerimientos del cliente:** Lo que el cliente espera obtener al finalizar la actividad.
- **Entradas:** Las entradas del proceso pueden ser físicos como la materia prima, documentos, etc., así como elementos humanos personal o técnicos, información, etc. En definitiva, son elementos que ingresan al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo.
- **Salidas:** Las salidas o también llamados outputs son el resultado del proceso. Es decir es el requerimiento del cliente luego de haber sido convertido durante el proceso y que mantiene la calidad exigida por el estándar del proceso. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores y a los que se dirigen las salidas del proceso.
- **Recursos:** Requisitos y medios necesario para poder convertir los inputs y así realizar el proceso.
- **Propietarios:** Son las personas responsables de llevar el proceso tal y como está definido. Éste supervisa los indicadores que permiten establecer objetivos de mejora.
- **Clientes:** Se clasifican en internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final) Son los que reciben el producto de salida.

- **Indicadores:** Son esenciales ya que sirven para poder medir qué tan eficiente son los procesos y el nivel de satisfacción de los clientes. La mayoría de las veces es del cliente interno.

Ilustración 4: Elementos de un proceso.



Fuente: ISO 9000

Elaborado por: Los autores

1.3.3 Factores de un proceso

- **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias.
- **Materiales:** Materias primas, información con las características adecuadas para su uso.
- **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, utilla, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
- **Métodos / Planificación del proceso:** Es la descripción de la forma de utilizar recursos, quién hace, qué, cuándo, y muy ocasionalmente el cómo.

1.3.4 Mapas de procesos

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes que conforman al sistema, así como sus relaciones principales.

- **Proceso de relaciones con los clientes:** Son los que identifican, atraen e identifican las relaciones que existen con los clientes externos, y facilitan la colocación de pedidos por los clientes.
- **Proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos:** Se desarrollan de acuerdo con las necesidades de los clientes externos o se comprende a partir de la información recibida por el mercado general.
- **Proceso de surtido de pedidos:** Se incluyen las actividades requeridas para producir y entregar el servicio o producto al cliente externo.
- **Proceso de relaciones con los proveedores:** Selecciona a los proveedores de los servicios, materiales e información y facilitan el flujo oportuno y eficiente hacia la empresa.

1.4 Diagrama de flujo

1.4.1 Definición

Se representa por pasos que determinan un proceso y es necesario para obtener resultados, lo cual según el resultado se podría obtener un producto, información, servicio, o la combinación de los tres, a su vez, esto permite detectar problemas entre los procesos que se vaya a realizar.

1.4.2 Importancia

Tiene como importancia detallar flujos de información, clientes, equipo o materiales a través de distintos pasos de un proceso, lo cual refleja las funciones que se va a realizar, ya sea por secciones o secuencias que se enlazan entre sí para llegar a uno o varios objetivos.

1.4.3 Ventajas de los diagramas de flujos

La utilización del diagrama de flujo, tiene como ventaja:

- Permitir que las personas que manejan el proceso, tener un mejor entendimiento del mismo.
- Facilitar la identificación de manera más clara las mejoras que se han propuesto en el flujograma.
- Permitir la ubicación de la persona dentro del proceso.
- Ayudar a que las personas que se encuentran dentro del proceso, de nuevas ideas para mejorar la aplicación del mismo.
- Ayudar a que las personas involucradas dentro del proceso, sean más entusiastas y puedan impartir de manera más eficiente las relaciones internas.

1.4.4 Elaboración de un diagrama de flujo

Para realizar el respectivo diagrama de flujo, debe ser realizada con un buen trabajo en equipo en donde se:

- Planifique las actividades a realizar.
- Verifique los procesos a mejorar.
- Realice reuniones específicas para la elaboración de manera gráfica del proceso.
- Realice el flujo más general del proceso que se vaya a aplicar para el mejoramiento.

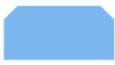
1.4.5 Representación simbólica de los diagramas de flujo

Existen distintas maneras de expresar los diagramas de flujo, lo cual utilizaremos la simbología del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI), lo que ha permitido representar símbolos para la elaboración de diagramas de flujo dentro del área administrativa para el proceso de datos, la simbología se muestra en el siguiente gráfico:

Tabla 1: Representación simbólica de los diagramas de flujo

	<p>Inicio o término: Indica el comienzo o el final del diagrama de flujo.</p>		<p>Almacenamiento de datos: Indica algún tipo de almacenamiento de datos</p>
	<p>Proceso: Indica el funcionamiento del proceso</p>		<p>Conector: Indica un punto de inspección</p>
	<p>Decisión: Indica el punto de decisión entre dos o más partes en un diagrama de flujo</p>		<p>Conector fuera de página: Se utiliza esta forma para crear un cruce o referencia y enlace de un proceso dentro de una página de proceso en otra página</p>
	<p>Retraso: Indica un retraso en el proceso</p>		<p>Conector fuera de página</p>
	<p>Datos: Puede representar algún tipo de datos en un diagrama de flujo</p>		<p>Conector fuera de página</p>
	<p>Documento: Indica datos que pueden ser interpretado por personas, como una salida impresa</p>		<p>Conector fuera de página</p>

	<p>Documentos múltiples:</p> <p>Indica múltiples documentos</p>		<p>Unión de exención:</p> <p>Conector lógico “O”</p>
	<p>Subrutina:</p> <p>Indica un proceso predefinido, como una subrutina o un módulo</p>		<p>Unión sumadora</p> <p>Conector lógico “y”</p>
	<p>Preparación:</p> <p>Indica la modificación de un proceso, como el establecimiento de un interruptor o una rutina.</p>		<p>Cotejar:</p> <p>Indica un paso que organiza datos dentro de un formato estándar</p>
	<p>Monitor:</p> <p>Indica información que puede ser desplegada que las personas puedan leer, como un datos de en un monitor o proyector</p>		<p>Ordenar:</p> <p>Indica un paso que organiza los ítems mediante una lista secuencial</p>
	<p>Entrada manual:</p> <p>Indica una operación que es modificada manualmente (Por una persona)</p>		<p>Unión:</p> <p>Indica un paso que combina múltiples escenarios dentro del mismo.</p>
	<p>Ciclo Manual:</p> <p>Indica una secuencia de comandos que se repetirán continuamente que solo se puede paralizar manualmente</p>		<p>Base de datos:</p> <p>Indica una lista de información con una estructura estándar que permite la búsqueda y organización.</p>

	<p>Límite del Ciclo:</p> <p>Indica el inicio de un ciclo. Voltar de manera vertical para indicar el fin del manual</p>		<p>Almacenamiento interno:</p> <p>Indica un dispositivo de almacenamiento interno</p>
---	---	---	--

Fuente: Odesa Corp.

Elaborado por: Los autores

1.4.6 Reglas de los diagramas de flujos

Existen reglas, que dependiendo a que se vaya a aplicar, éste se modificaría dependiendo el caso, por lo cual (De la Rosa & Cabello, 2012) menciona las siguientes reglas:

- Indicar donde inicia y donde termina el diagrama de flujo
- Cualquier camino que lleve el diagrama debe siempre enviarnos a un final.
- Organizar los símbolos que siga de manera visual el flujo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
 - No usar lenguaje de programación dentro de los símbolos.
 - Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
 - No usar de manera excesiva los conectores al momento de cruzar las líneas del diagrama de flujo.
 - Solo se permite llegar una línea a un flujo, y así mismo llegar a muchas líneas de flujo a otras líneas.
 - Evitar que el diagrama de flujo sobrepase una página; de no ser posible, enumerar y emplear los conectores correspondientes.

1.5 Manual de procedimientos

1.5.1 Definición

Los autores (Perry & Maloney, 2001) en su libro Manual del ingeniero químico definen al manual de procedimientos como un factor del sistema de

control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, y funciones que desempeña la organización.

Para (Universidad de Panamá, 2009) son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la misma

“La sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella” (Universidad de Panamá, 2009)

Para (Falquez & Paredes, 2012) “El manual de procedimientos “es un documento interno, en el que se puntualiza la descripción de todas las actividades que deben realizar las personas para la ejecución de una o varias funciones, dentro de una unidad administrativa”

Se puede decir así que un manual de procedimientos no es más que un instrumento de ayuda o apoyo para las labores administrativas o establecimiento de funciones en una organización.

Dentro de los manuales de procedimientos, se debe anexar los formatos que se utilizarán dentro de un proceso, tales como formularios, autorizaciones u otros documentos necesarios en la cadena de operaciones. Generalmente se suele implementar el nombre y especificaciones del equipo técnico que interviene en el proceso.

Dentro del manual, también detallará todo lo referente a la ejecución del proceso dentro del área de ventas, así como funciones administrativas involucradas, generando de esta manera una mayor supervisión y evaluación de las tareas.

1.5.2 Objetivos

Dentro de los principales objetivos del diseño e implementación de un manual de procesos según (Herrera Monterroso, 2007) son las siguientes:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables, diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales.

1.5.3 Ventajas y Desventajas

Ventajas

Dentro de las principales ventajas (Falquez & Paredes, 2012) mencionan las siguientes:

- Totalizan las funciones y procedimientos que se ejecutan en una organización. Registran todas las prácticas estipuladas dentro de la organización y sirven como fuente de consulta.
- Permiten que las gestiones administrativas y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios subjetivos de los funcionarios de la organización, ya que estarán regidas por normas que mantienen continuidad a través del tiempo.
- Establece las acciones a seguir y las responsabilidades que deben asumir en situaciones de incertidumbre o dudas respecto al área que debe actuar o a la decisión a tomar.
- Minimizan el riesgo de que se realicen gestiones administrativas contrarias a los requerimientos de la organización, impidiendo la excusa del desconocimiento.
- Permiten llevar un registro de la evolución de la organización, mediante la actualización de las versiones de los manuales, según sea necesario, de acuerdo a los cambios operativos que puedan presentarse a través del tiempo.

- Facilitan el control por parte de los supervisores de las funciones delegadas al existir un instrumento que define con exactitud cuáles son los actos delegados.
- Facilita identificar las necesidades de capacitación que pudiera tener el personal, al conocer específicamente las funciones que ejecuta y los conocimientos y actualizaciones que debe recibir para ejecutar su trabajo.
- Permiten la oportuna solución de conflictos al establecer las relaciones jerárquicas y responsabilidades de cada funcionario.
- Ayudan a la planificación, coordinación y control de la empresa al tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades para cumplirlos.
- Agilizan el tiempo al brindar soluciones a situaciones que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.
- Determinan la participación de cada componente de la organización en el lugar más adecuado, de acuerdo a las metas y objetivos que se hayan establecido en la empresa.

Desventajas

Para (Falquez & Paredes, 2012) las principales desventajas de la utilización de manuales son:

- La elaboración de los manuales, implica un costo de redacción y fabricación, y en muchos casos, la contratación de terceros para el levantamiento de información y determinación de procesos.
- Actualización: Exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido, acarrea su total inutilidad de procedimientos, manuales del empleado y manuales del puesto de trabajo

1.5.4 Clasificación de los manuales

Se les da cierta clasificación a los manuales en función de los requerimientos de la organización, donde pueden ser generales o específicos. Los generales abarcan información habitual aplicable para todos los integrantes y organización como un todo. Los específicos están orientados a ciertas áreas

con normas y distribución de actividades centralizadas distintas a las demás partes de la organización.

Dentro de las distintas clasificaciones que se le puede asignar a los manuales, se hace énfasis en tres tipos de manuales según (Herrera Monterroso, 2007) los cuales son:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De Puestos y funciones

1.5.4.1 Manual de organización

Este tipo de manual se enfoca en brindar información generalizada a todos los integrantes de una organización con el objetivo de conocer, familiarizar e identificarse con la misma.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
 - Normas y políticas generales

1.5.4.1 Manual de procesos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la

secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran al rededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

1.5.4.2 Manual de puestos y funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

1.5.5 Elaboración de un manual de procesos

Para la elaboración de un manual de procesos, no es necesario seguir conceptos o teorías establecidas, sino mantenerse en los lineamientos del sentido común y lógico para el desarrollo y buen funcionamiento de un manual, para (+Tiposde, 2015) se pueden clasificar en las siguientes:

- Recopilación de información.
- Interpretación y diseño de la información.
- Elaboración del manual.
- Aprobación y actualización del manual.

1.5.5.1 Recolección de la información

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

1.5.5.2 Análisis de la información

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

1.5.5.3 Diseño del manual

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

1.5.5.4 Aprobación y actualización del manual

La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico

para el efecto, etc. No importa quien o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

1.5.5.5 Contenido de un manual de procesos

Es importante mencionar, la información que el manual proporcionará en caso de desarrollo e implementación, los cuales son según (Falquez & Paredes, 2012)

- Caratula.
- Objetivos y alcance.
- Instrucciones de utilización del manual.
- Flujogramas.
- Descripción de procedimientos.
- Formulario.
- Glosario.
- Índice.
- Fecha de emisión, vigencia, reemplazo y revisión.

1.5.5.6 Representación de manual de procedimientos

Al momento de diseñar un manual de procedimientos, existen diferentes formatos que se pueden utilizar, el producto final estará en función de quien lo elabora y el tipo e proceso que se quiera implementar. Algunas organizaciones utilizan diagramas de flujo y otras utilizan de forma sencilla, narrativa con imágenes, entre otras.

Se mostrara explicando la diferencia entre cada uno de estas dos formas de utilización para la elaboración de manual. La descripción narrativa con imágenes y el diagrama de flujo.

1.5.5.7 Narración de actividades e imágenes.

La descripción de procesos combinando lo narrativo con imágenes generalmente se utiliza cuando se quiere mostrar una ilustración de algún software, en el caso de un procedimiento hecho en computadora en función de utilización de sistemas de información.

1.5.5.8 Diagrama de flujo.

Se utiliza muchas veces debido a la sencillez grafica que permite ahorrar muchas explicaciones. En la práctica los diagramas de flujo han mostrado ser una herramienta muy eficiente para el desarrollo de cualquier tipo de procedimientos. Los cuales sirven generalmente para describir las etapas de un proceso y entender cómo funcionan, así como el desarrollo de métodos y procedimientos. Además da seguimiento a los productos generados por un proceso.

1.5.6 Procesos de control Interno

“La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”. Perdomo (2008) señala como concepto que control interno es el “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinador que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.

Según Pedro Manuel Pérez Solórzano (2007): El control Interno es un conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas. El control interno constituye una atribución de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, su acción es eminentemente de carácter preventivo y correctivo.

Según Arvey Lozano sobre la Auditoría y Control Interno (2002) define: El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Se puede resumir a continuación que el control interno implica la difusión de la responsabilidad a todos los individuos de una organización para la prevención de riesgos y para evitar el azar en la actuación administrativa.

Esto requiere de una alta y clara comunicación entre los miembros y el aseguramiento de una adecuada coordinación y lo más importante, la responsabilidad y el compromiso de todos. El Control Interno es la base

donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Además la función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

Fundamentos del control interno Dice Aguirre Juan (2005, p.208): Constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del Control Interno de acuerdo con la naturaleza de las funciones y competencias asignadas por la ley y a las características que le son propias.

Importancia del control interno

El control interno es un proceso que se aplica a la ejecución de las operaciones, es una herramienta y es un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos de la compañía.

Esto tiene como importancia su identificación e incorporación del funcionamiento de la entidad, lo cual forman parte de las actividades sustantivas de la empresa, así mismo sirve para obtener mejores resultados de eficiencia eficacia y economía en la gestión de la compañía para aplicar el sistema de control interno con los requerimientos necesarios para cumplir los objetivos antes planteados

Características del Control interno

Dentro del control interno, específicamente no se refiere a un acontecimiento o alguna circunstancia que se pueda dar de manera aislada, sino que se refiere a las acciones que se pueden extender a todas las actividades que tiene una entidad. Esto permite a que la gestión sea oportuna para la dirección de la empresa.

Los procesos se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.

El control interno es parte de ese proceso, lo cual debe ser integrado entre ellos, permitiendo el debido funcionamiento para que sea adecuado y que se pueda verificar su comportamiento y aplicabilidad en todo momento.

La incorporación de controles puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir los objetivos, además de apoyar sus iniciativas de la calidad. La forma de cómo se busca la calidad, es dependiendo de la forma de gestión y control de los negocios.

Las iniciativas de control se convierten en parte de la estructura operativa de la empresa, lo cual se puede mencionar los siguientes puntos:

- La alta dirección procura los valores de la calidad se incorporen en el estilo empresarial de la compañía.
- El establecimiento de objetivos de la calidad vinculados a los procesos de recopilación y análisis de información de la entidad, entre otros.
- La utilización de conocimientos sobre las prácticas de la competencia y las expectativas de los clientes para impulsar la mejora continua de la calidad.
- Afecta las acciones del personal, señalándole las responsabilidades y límites de autoridad dentro del proceso.
- No importa el diseño y operación excelente que tenga el proceso, lo más que se puede obtener es mejores resultados y una seguridad razonable

La incorporación de los controles, repercute de forma importante en la contención de costes y en los tiempos de respuesta, lo que se puede dar lo siguiente:

- La mayoría de las empresas deben hacer frente a mercados muy competitivos y la necesidad de contener sus costes. La introducción de nuevos procedimientos, independiente de lo que existe dentro de la compañía, provoca el aumento de los costes, por lo que si una empresa

introduce de manera adecuada un nuevo proceso, esto permitiría a q se reduzcan costos innecesarios en el futuro.

- La práctica de incorporar nuevos controles en la estructura operativa fomenta en el desarrollo de nuevos controles necesarios, para poder llevar a cabo nuevas actividades empresariales y permita ser más ágil y competitiva.

Efectividad

Los sistemas de control interno pueden ser efectivo ya sea con calidad razonable y un buen sistema de control interno, para que pueda operar en forma diferente y en tiempos diferentes.

Esto debe ser juzgado por el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tiene seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcancen los objetivos de las operaciones de las entidades.
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable
- Se observen que este todo en regla y las leyes sean aplicables

Autocontrol

Es la capacidad de la empresa para evaluar el trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

Autogestión

Es la capacidad empresarial para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa. El Control Interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que

asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

Se logra a través de:

- La comprensión por parte de la empresa y del personal, de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley.
- La adaptación consciente de la entidad a su entorno.
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada área de la empresa.
- La capacidad para autorregular su funcionamiento.

Clasificación del control interno

El control interno se clasifica en:

a) Control interno contable: Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación soporte de los registros, conciliaciones de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (es decir, autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.).

b) Control interno administrativo: Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección. Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable

(por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

1.6 Indicadores de Gestión

1.6.1 Definición

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa de la manera en que se maneja un proceso, lo cual se puede comparar con algún nivel de referencia, permitiendo que se hagan correcciones y prevenciones según sea el caso.

Para (Estrategias Gerenciales, 2014) se define como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”

También lo define como “un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización”

Los indicadores vienen representados ya sea en valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros.

Son de gran importancia para la medición de la gestión de una organización en general y para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, involucra a todos los que forman parte de la organización al compromiso en función del producto o servicio que ofrecen, además permite identificar inconsistencias entre el quehacer de la organización y los objetivos.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos en tanto

cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público. (Dipres, 1996)

1.6.2 Beneficios de la utilización de los indicadores de gestión

Antes de diseñar cualquier tipo de proceso, existen beneficios para que luego se pueda implantar y utilizar, de los cuales se podría mencionar:

- La satisfacción del cliente es parte esencial que se debe tener en cuenta, para luego con esto comunicar al personal y enlazar las estrategias con los respectivos indicadores de gestión y que permitan lograr los objetivos antes planificados.
- Se debe tener una buena medición de los procesos, en la que se debe dar un seguimiento exhaustivo de la gran variedad de actividades y con esto mejorar el proceso y posteriormente implementarlos.
- Cuando una entidad necesita mejorar sus procesos, debe tener varias alternativas que permita conocer más allá de su frontera y poder implementar lo que requiere en su nuevo proceso.
- Definir de manera adecuada una medición para que las personas verifiquen sus metas organizacionales y los respectivos resultados de que lo que se está realizando sea lo correcto.

1.6.2 Implementar los indicadores

Cuando se vaya a implementar un sistema de indicadores en una organización, se debe realizar los siguientes pasos:

- Crear un grupo de trabajo de indicadores.
- Identificar cuáles son las actividades que se vaya a medir.
- Establecer el procedimiento a medir
- Ejecutar el proceso establecido
- Dar seguimiento al proceso implementado y verificar si se deben dar correcciones.
- Seleccionar los indicadores convenientes para el proceso.

1.6.3 Criterios para definir los indicadores de gestión

Medible: El indicador debe ser medible. Esta característica se enfoca en mostrar que el indicador debe ser cuantificable puesto que debe tener cantidades específicas.

Entendible: Debe ser de fácil reconocimiento por todos los que lo vayan a utilizar.

Controlable: Para llevar un buen manejo dentro de la organización.

1.6.4 Metodología para establecer indicadores de gestión

- Contar con objetivos y planes: Se debe de establecer objetivos, claros, precisos, cuantificados y además tener establecidos las estrategias que se utilizaran para el cumplimiento de los objetivos. Con esto se obtiene el punto de llegada y las características del resultados que se espera.
- Identificar Factores críticos de éxito: hace énfasis a las actividades que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Establecer indicadores para cada Factor Crítico: Luego de haber identificado y establecido los factores críticos, es necesario establecer un indicador que permita realizar un monitoreo antes del proyecto, durante ejecución y después del proceso.

Es importante establecer cuál va a ser el nivel de gestión y recursos para el desarrollo de los indicadores.

A continuación se muestra como ejemplo un indicador para la medición de eficiencia para la aprobación de pruebas:

$$\text{Nivel de aprobación de Pruebas.} = \frac{(\text{Total personas que aprobaron pruebas})}{(\text{Total personas capacitadas})}$$

Este indicador muestra el nivel de captación que tuvieron las personas sobre conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación, donde se establece la cantidad de aprobaciones en función de cuatro o más de cuatro puntos, suponiendo que todas las personas capacitadas presentan la prueba.

Seguido de esto se muestra un ejemplo de indicadores gestión para el área de ventas:

1. Eficacia: Este indicador mide el grado de eficiencia de cada trabajador que forma parte de la organización o de algún departamento en específico, en función de la cantidad semanal de ventas establecidas

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana} \times 100}{\text{Visitas realizadas por semana}}$$

2. Resultado: Establece el nivel de ventas que se obtuvo por vendedor y en grupo.

$$\text{Resultado} = \text{Total de Ventas realizadas por semana}$$

3. Productividad: Se enfoca en la relación de las ventas que se realizan por hora vendedor, en función de productividad aplicable a cualquier otro recurso establecido por la empresa.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total de ventas realizadas por semana}}{\text{Vendedor por horas trabajadas por semana}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Horas trabajadas}}$$

1.6.5 Tipos de indicadores de gestión

Se mostraran varios tipos de indicadores que generalmente a nivel organizacional se suele utilizar. Para (abanés & Guanera, 2008) se clasifican en:

Tabla 2. Indicadores de Gestión

INDICADORES PARA EL AREA DE SUMINISTROS	
1. Movilidad de los inventarios	$= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$
2. Rotación de Inventarios	$= \frac{\text{Materia Prima empleada en el mes}}{\text{Inventario Materia Prima}}$
3. Rotación de créditos pasivos	$= \frac{\text{Compras Anuales}}{\text{Saldo promedio de los proveedores} \cdot 360}$
INDICADORES PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	
1. productividad De mano de Obra	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Horas Hombre trabajadas}}$
2. Ausentismo	$= \frac{\text{Horas Hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
3. Importancia de los salarios	$= \frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$
4. Indicador de rotación de trabajadores =	$= \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
5. Indicador Ventas- Trabajador	$= \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA	
1. Indicador Capital de Trabajo	$= \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
2. Indicador punto de equilibrio	$= \frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas Totales}}$
3. Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
4. Independencia financiera	$= \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$
INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
1. Rentabilidad por producto	$= \frac{\text{Margen}}{\text{Total de ventas}}$
2. Índice de comercialidad	$= \frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas Totales}}$
3. Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
4. Nivel de Calidad	$= \frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$
INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCION	
1. Productividad maquinaria	$= \frac{\text{Produccion}}{\text{Máquina}}$
2. Indicador Mantenimiento-Producción	$= \frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de Producción}}$

Fuente: (Estrategias Gerenciales, 2014)

Elaborado por: (Estrategias Gerenciales, 2014)

1.6.6 Requisitos de los indicadores de gestión

Para poder conseguir el objetivo propuesto, los indicadores de gestión deben cumplir con requisitos y elementos que parten a la gestión, que a continuación se detalla:

- Vinculación inequívoca con el objetivo que se desea mejorar.
- Que sea compatible con los demás indicadores.

- Desarrollo de una mayor utilidad respecto a la recogida de la información.

- Claridad de la representación que se vaya a utilizar.
- Obtención de la información de manera sencilla.
- Repartición de la información de manera adecuada y a tiempo.

MARCO LEGAL

Con el objetivo del desarrollo de un manual de procedimientos para el área de ventas, es necesario proporcionar información legal relacionada a la actividad comercial de la compañía así como lo relacionado a los procesos de venta. Por esto se presenta a continuación puntos concernientes al ámbito de compra, almacenaje y ventas.

1.7 Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios:

- a) Facturas;
- b) Notas o boletas de venta;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f) Los documentos a los que se refiere el artículo 13 de este reglamento.

Art. 2.- Documentos complementarios.- Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- a) Notas de crédito;
- b) Notas de débito; y,
- c) Guías de remisión.

Art. 3.- Comprobantes de retención.- Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y en las resoluciones que, para el efecto, dictará el Director General del Servicio de Rentas Internas.

1.7.1 De la emisión y entrega de comprobantes de venta, notas de crédito y notas de debito

Art. 9.- Facturas.- Se emitirán y entregaran facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

- a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;
- b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y
- c) Cuando se realicen operaciones de exportación. Art. 11

Art 19.- Requisitos de llenado para facturas.- Las facturas contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

- 1) (Reformado por el Art. 1 del D.E. 539, R.O. 407-3S, 31-XII-2014; y, por el Art. 1 del D.E. 580, R.O. 448, 28-II-2015).-Identificación del adquirente con sus nombres y apellidos, denominación o razón social y número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o cédula de identidad o pasaporte, cuando la transacción se realice con contribuyentes que requieran sustentar costos y gastos, para efectos de la determinación del impuesto a la renta o crédito tributario para el impuesto al valor agregado; caso contrario, y si la transacción no supera los US \$ 200 (doscientos dólares de los Estados Unidos de América), podrá consignar la leyenda “CONSUMIDOR FINAL”, no siendo necesario en este caso tampoco consignarle detalle de lo referido en los números del 4 al 7 de este artículo;

2) Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, números de serie o número de motor, deberá consignarse obligatoriamente dicha información.

En los casos en que se refiera a envíos de divisas al exterior, se deberá indicar el valor transferido al exterior y si la transacción se encuentra exenta del impuesto a la salida de divisas, junto con la razón de exención.

3) Precio unitario de los bienes o precio del servicio.

4) Valor subtotal de la transacción, sin incluir impuestos.

5) Descuentos o bonificaciones.

6) Impuestos al valor agregado, señalando la tarifa respectiva.

7) En el caso de los servicios prestados por hoteles bares y restaurantes, debidamente calificados, la propina establecida por el Decreto Supremo No. 1269, publicado en el Registro Oficial No. 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA.

8) En el caso de que se refiera a servicios para efectuar transferencias de divisas al exterior, prestados por agentes de percepción del impuesto a la salida de divisas, se consignará el impuesto a la salida de divisas percibido.

9) En el caso de las ventas efectuadas por los productores nacionales de bienes gravados con el ICE, se consignará el impuesto a los consumos especiales por separado.

10) Importe total de la transacción.

11) Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferente a la de curso legal en el país.

12) Fecha de emisión.

13) Número de las guías de remisión, cuando corresponda.

14) Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta.

15) Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva. En el caso de facturas emitidas por sistemas computarizados, autorizados por el Servicio de

Rentas Internas, que tuvieran más de una página deberá numerarse cada una de las páginas que comprende la factura, especificando en cada página el número de la misma y el total de páginas que conforman la factura.

1.7.2 Del régimen de traslado de bienes

Art. 27.-Guía de remisión -La guía de remisión es el documento que sustenta el traslado de mercaderías por cualquier motivo dentro del territorio nacional. Se entenderá que la guía de remisión acredita el origen lícito de la mercadería, cuando la información consignada en ella sea veraz, se refiera a documentos legítimos, válidos, y los datos expresados en la guía de remisión concuerden con la mercadería que efectivamente se traslade.

Art. 28.-Obligados a emitir guías de remisión.-Están obligados a emitir guías de remisión toda sociedad, persona natural o sucesión indivisa que traslade mercadería, debiendo emitirlas en especial en los siguientes casos:

1. El importador o el Agente de Aduanas, según el caso.
2. En la movilización de mercaderías entre establecimientos del mismo contribuyente.
3. El proveedor, cuando el contrato incluya la obligación de entrega de la mercadería en el sitio señalado por el adquirente o acordado por las partes.
4. El adquirente, cuando el contrato determine la entrega de la mercadería en el establecimiento del proveedor.
5. El exportador, en el transporte de las mercaderías entre sus establecimientos y el puerto de embarque.
6. Quien acopia o almacena mercaderías en las actividades de recolección de éstas, destinadas a una o varias empresas de transformación o de exportación.
7. El arrendador, en el caso que el contrato de alquiler de bienes incluya la entrega de los mismos en el sitio que señale el arrendatario; o, por este, en el caso que el contrato de alquiler señale como sitio de entrega de los bienes, cualquier establecimiento del arrendador.
8. El proveedor o el adquirente, según el caso, en la devolución de mercaderías.

9. El consignatario o el consignaste, según el caso, en la consignación de mercaderías.

10. La sociedad, persona natural o sucesión indivisa que traslade mercaderías para su exposición, exhibición o venta, en ferias nacionales o internacionales.

11. La sociedad, persona natural o sucesión indivisa que traslade mercaderías para su reparación, mantenimiento u otro proceso especial.

12. La Corporación Aduanera Ecuatoriana, en el caso de traslado de mercaderías desde un distrito aduanero a otro o de un distrito aduanero a un depósito industrial o comercial o de un depósito aduanero a otro, en el caso de mercaderías en tránsito.

13. En el caso de traslado de los productos derivados de hidrocarburos, gas licuado de petróleo, gas natural y biocombustibles, adquiridos a las sociedades o personas naturales debidamente autorizadas por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, la guía de remisión solo podrá ser emitida por PETROCOMERCIAL o por los sujetos de control que efectúen la venta, que fueren designados observando principios de generalidad mediante acuerdo ministerial, por parte del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables.

Supletoriamente, la guía de remisión deberá ser emitida por el transportista cuando quien remita la mercadería carezca de establecimiento de emisión en el punto de partida del transporte de las mercancías, así como en el caso que las mercancías sean transportadas por empresas de transporte público regular y no se haya emitido la guía por el remitente de las mercancías.

Art. 25.- Requisitos de llenado para notas de crédito y notas de débito.- Las notas de crédito y de débito contendrán la siguiente información no pre impreso:

1. Apellidos y nombres, denominación o razón social del adquirente.

2. Número del registro único de contribuyentes o cédula de identidad o pasaporte del adquirente.
3. Denominación y número del comprobante de venta que se modifica.
4. La razón por la que se efectúa la modificación.
5. Valor por el que se modifica la transacción.
6. Monto del impuesto a los consumos especiales correspondiente, cuando proceda.
7. Monto del impuesto al valor agregado respectivo.
8. Valor total de la modificación incluido impuestos.
9. Fecha de emisión. Las notas de crédito y débito se emitirán en original y copia, debiendo emitirse conjuntamente el original y sus copias o, en el caso de utilización de sistemas computarizados autorizados, de manera consecutiva.

MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta alguno de los términos que han sido mencionados a lo largo del trabajo de investigación con el objetivo de darle más profundidad y entendimiento.

Administración.- Para (Chiavenato, 2004) la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”

(Michael , Stewart, & Porter, 2006) Define a la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Para Brooks Adams recuperado de (Administracion en Teoria, 2009) “la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia

conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad”

Cadena de valor.- Para el SIE (2004) recuperado de (Chávez, 2015) la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

Según (Chávez, 2015) “la cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena”

Departamento de ventas.- Parte de una empresa dedicada a la entrega de productos o servicios a cambio de beneficios económicos, donde se lleva a cabo operaciones de comercialización dentro de un proceso estructurado tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo los planes.

“El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales. En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas a manufactura según su requerimiento y trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas” (Lynette, 2010)

Diagrama de flujo.- “Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, entre otras” (Gómez, 1997)

Para (Chiavenato, 1993) recuperado de (Ortegón, Díaz, Pulido, & Pèrez) afirma que el diagrama de flujo “es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”

Facturación.- Es un documento de carácter mercantil que indica una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación. (Debitoor, 2016)

Gestión.- Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Definición , s.f.)

Indicadores de gestión.- Para (Pérez, 2014) es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparativa con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Logística.- Según (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2004) “es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes”

"El proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo" (Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2002)

Para (Franklin, 2004) es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado"

Según (Thompson, 2007) "La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración

estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado".

Marketing.- Para la americana Marketing Asociación, tomado de (marketingdirecto.com, 2012) "Es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general"

La mercadotecnia es tradicionalmente el medio por el cual una organización se comunica, se conecta con y se compromete con su público objetivo para transmitir el valor de marca y en una última instancia, el de vender sus productos y servicios. Sin embargo, desde la aparición de los medios digitales, en particular las redes sociales y las innovaciones tecnológicas, se ha convertido cada vez más sobre la construcción de relaciones más profundas, significativas y duraderas con las personas que quieren comprar tus productos y servicios. (marketingdirecto.com, 2012)

Manual.- Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Procesos.- Es el 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. (Martinez, 2015)

Productividad.- Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones. (Definición, s.f.)

Recursos Humano.- “Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector” (DefiniciónABC, 2013)

“Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubran sus necesidades y actitudes del colaborador” (Werther & Davis, 2000)

Servicio.- son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea. (Concepto, s.f.)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de investigación

El tipo de metodología a utilizar en el presente trabajo va a estar en función del enfoque, alcance y diseño que se quiera lograr, es por esto que se desglosará para un mayor entendimiento y luego seleccionar el que se adecue mejor para el desarrollo de este trabajo.

2.2 Enfoque de la investigación

2.2.1 Enfoque Cuantitativo

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

2.3 Alcance de la investigación

2.3.1 Investigación Descriptiva

Investigación también llamada estadística describe situaciones a través de diversos datos obtenidos del universo que se quiere estudiar. (Grajales, 2000) Indica que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

La investigación descriptiva tiene la ventaja de permitir una buena apreciación de lo que se está investigando, de manera que ayuda al planteamiento claro de situaciones reales con sus debidas soluciones eficientes.

2.3.2 Investigación Explicativa

Este pretende determinar como mencionamos antes “relaciones causales “que permitan explicar por qué se dan los fenómenos o la relación entre dos o más variables o situaciones. Para ello requieren de mayor complejidad metodológica es decir son más estructuradas que los estudios Correlacionales, descriptivos y por supuesto que los exploratorios.

Una investigación podrá iniciar siendo exploratoria e irse transformando conforme se avanza en ella en descriptiva, correlacional e incluso explicativa, todo esto dependerá del investigador, de los hallazgos que vaya logrando, los recursos metodológicos y económicos con que cuente.

2.4 Diseño de la investigación

Esta parte de la investigación es necesaria y se la aplica una vez que tenemos el enfoque (cuantitativo, cualitativo o mixto) y que hemos determinado el Alcance de la misma (exploratorio, descriptiva, correlacional o explicativa). (Proceso de Investigación, 2014)

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004) el diseño es “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”

Se puede mencionar dos tipos de diseños. Experimental y no experimental, siendo el caso de nuestro estudio la segunda:

2.4.1 No experimental

Tiene ese nombre debido a que en ella no se manipulan de forma deliberada las variables independientes, aquí lo más importante es la observación de los fenómenos para poder analizar sus causas, características, efectos, relaciones, entre otros. Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004) “en la investigación

no es posible manipular variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos “es decir, los sujetos se observan de forma natural. (Proceso de Investigación, 2014)

La investigación no experimental se divide en transaccional o transversal y en longitudinal, los primeros recolecta información de los sujetos en un solo momento y se los puede llevar a cabo en diferentes niveles: Exploratorios, descriptivos, correlacionales y causales.

Los longitudinales son aquellos que se realizan en mediciones o en diferentes momentos a lo largo del tiempo, con el propósito de analizar o inferir los cambios que se han llevado a cabo.

2.5 Investigación a aplicar

La investigación será de alcance descriptivo y explicativo, ya que el propósito es el de identificar las características principales de las funciones del proceso del área de ventas y de las tareas individuales del mismo departamento para así determinar las principales debilidades y proceder a la elaboración a adaptación del manual para la empresa Bruguesa S.A adecuándose a las necesidades de la misma.

Se realizó el respectivo análisis de la estructura y manejo de los procesos del área de ventas mediante el tipo de investigación activa participativa. Este es un tipo de estudio surge en función de un problema originado en la organización ayudando a la búsqueda de mejoras o soluciones para el desarrollo de las actividades ejecutadas por las personas que participan.

Tendrá un enfoque cuantitativo por la elaboración de encuestas, además posee un diseño no experimental y de corte transversal.

2.6 Población y Muestra

2.6.1 Población

La empresa cuenta actualmente con 41 colaboradores activos de los cuales se realizará diez encuestas desglosadas en: una al responsable del área de

diseño/ventas, una al asistente de diseño/ventas, cinco a los vendedores, una a recepción, una al jefe de servicio al cliente y una al gerente general.

Las entrevistas se realizaran al Gerente General y al Responsable del área de diseño/Ventas.

2.6.2 Muestra

Tanto como para las entrevistas y encuestas no va a ser necesario realizar una muestra. Esto se fundamenta en que cuando la población es menor a treinta no se requiere utilización de técnicas de muestreo por lo tanto es mejor considerarla en su totalidad para el estudio.

2.6.3 Recolección de la información

Como parte de recolección de datos necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento de medición de encuestas, las cuales se evaluaron, analizaron y se tabularon respectivamente.

Las actividades de cada puesto que interviene en el proceso de venta fueron evaluadas en función del perfil de cada empleado de la organización, según las especificaciones requeridas por cada puesto de trabajo. Para describir cada proceso, cargo y función fue necesario realizar encuestas y entrevistas como medida de recolección de información de los principales factores que den paso a una evaluación analítica y así obtener resultados necesarios para el diseño del manual de procesos para el área de venta.

2.7 Formato de Encuesta

Encuesta dirigida a los departamentos que intervienen en el proceso de ventas

1. ¿Utiliza dentro de su puesto de trabajo un manual de procedimientos?

Sí

No

2. ¿Usted es supervisado en el puesto de trabajo?

Sí

No

3. ¿Existen cargos bajo su responsabilidad en las funciones que desempeña?

Sí

No

4. ¿Existe algún tipo de indicadores que se aplique en su puesto de trabajo?

Sí

No

5. ¿Realiza o presenta informes sobre sus actividades en el puesto de trabajo?

Sí

No

6. ¿Cuántas personas tiene a su cargo en el puesto de trabajo?

- Ninguno _____
- 1 _____
- 2 o más _____

2.8 Análisis estadístico de las encuestas

Pregunta 1.

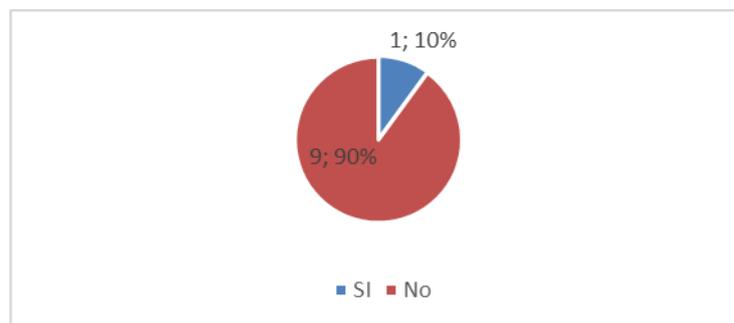
¿Utiliza dentro de su puesto de trabajo un manual de procedimientos?

Tabla 3. Pregunta 1

Respuesta	Masculina	Femenina
18-24	21	38
25-35	59	70
36-45	15	35
Total	95	143

Fuente: Propia

Ilustración 5: Pregunta 1



Fuente: propia

Análisis.

Como se puede observar la mayor cantidad de encuestados, es decir el 90% que representa a 9 personas dice no utilizar manuales de procedimientos, mientras que solo una persona dice utilizarlo. Esto demuestra que se hace necesario el diseño e implementación de un manual de procesos.

Pregunta 2.

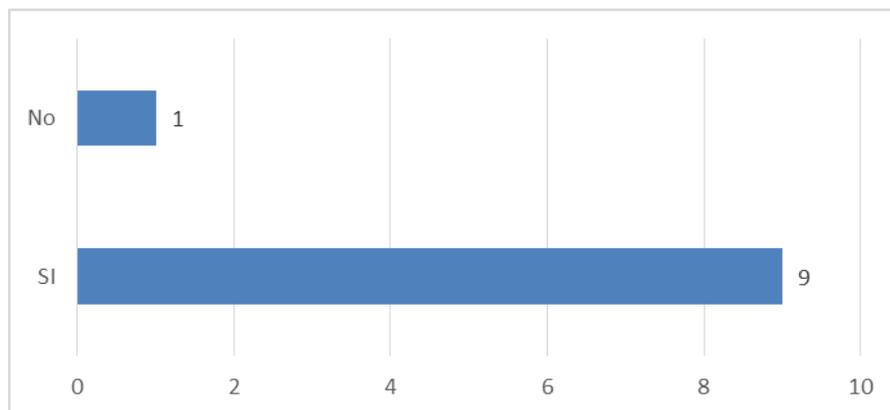
¿Usted es supervisado en el puesto de trabajo?

Tabla 4. Pregunta 2

Respuesta	Cantidad	%
SI	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Propia

Ilustración 6: Pregunta 2



Fuente: Propia

Análisis.

Se puede apreciar en el gráfico que el 90% de los que intervienen en el proceso de compra de la compañía Bruguesa S.A mantienen un nivel de supervisión en su puesto de trabajo mientras que el otro 10% no. Esto quiere decir que existe un nivel alto de supervisión por lo que debería de verse reflejado en mayores niveles de desempeño aunque no genere confianza y poder de autonomía por parte de los empleados.

Pregunta 3.

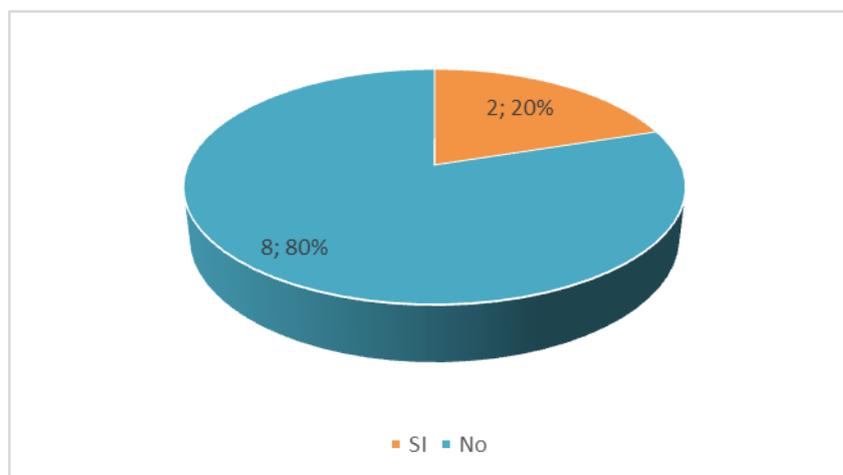
¿Existen cargos bajo su responsabilidad en las funciones que desempeña?

Tabla 5. Pregunta 3

Respuesta	Cantidad	%
SI	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Propia

Ilustración 7: Pregunta 3



Fuente: Propia

Análisis.

Como se muestra en la tabla, el 80% de los entrevistados dice no tener cargos bajo su responsabilidad en las funciones que desempeña, mientras el 20% afirma si tenerlo. Esto se fundamenta en que los cargos intervinientes en el proceso de venta dependen muy poco de alguien que evalúe constantemente el trabajo desempeñado

Pregunta 4.

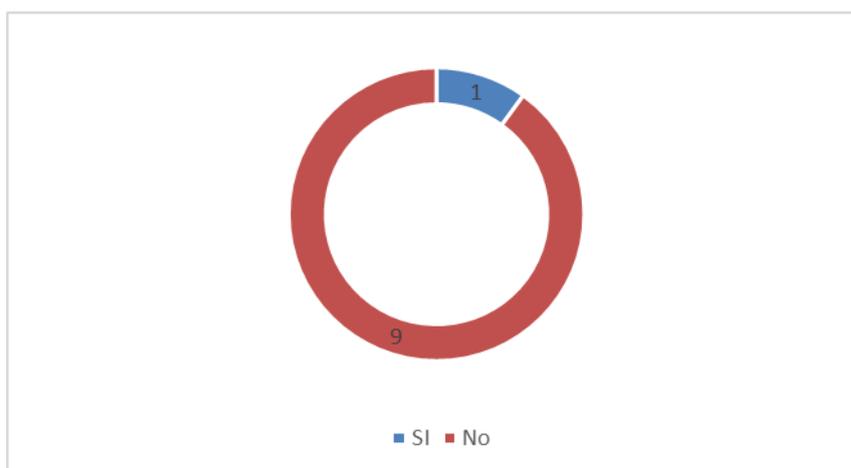
¿Existe algún tipo de indicadores que se aplique en su puesto de trabajo?

Tabla 6. Pregunta 4

Respuesta	Cantidad	%
SI	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Propia

Ilustración 8: Pregunta 4



Fuente: Propia

Análisis.

Se puede apreciar que el 90% de los colaboradores que intervienen en el proceso de ventas no posee indicadores de medición el cual regule la eficiencia en el puesto de trabajo o procesos, mientras que el otro 10% afirma si tenerlo. Esto quiere decir que este departamento no posee un indicador que mida su eficiencia, por lo que se recomendaría el diseño y aplicación de alguno.

Pregunta 5.

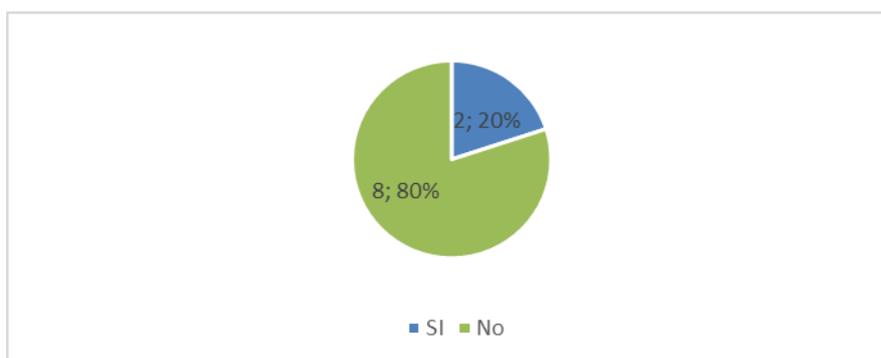
¿Realiza o presenta informes sobre sus actividades en el puesto de trabajo?

Tabla 7. Pregunta 5

Respuesta	Cantidad	%
SI	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Propia

Ilustración 9: Pregunta 5



Fuente: Propia

Análisis.

Se observa en el gráfico o tabla que el 80% de los colaboradores que intervienen en el proceso de venta de la empresa Bruguesa S.A presentan informes sobre su puesto de trabajo, mientras el 20% dice no presentarlo. Esto quiere decir que aunque es relativamente alto el porcentaje de colaboradores que presenta el informe, se vuelve necesario que cada uno de los miembros de la organización lo presenten para un mayor análisis en función del rendimiento de las tareas y procesos.

Pregunta 6.

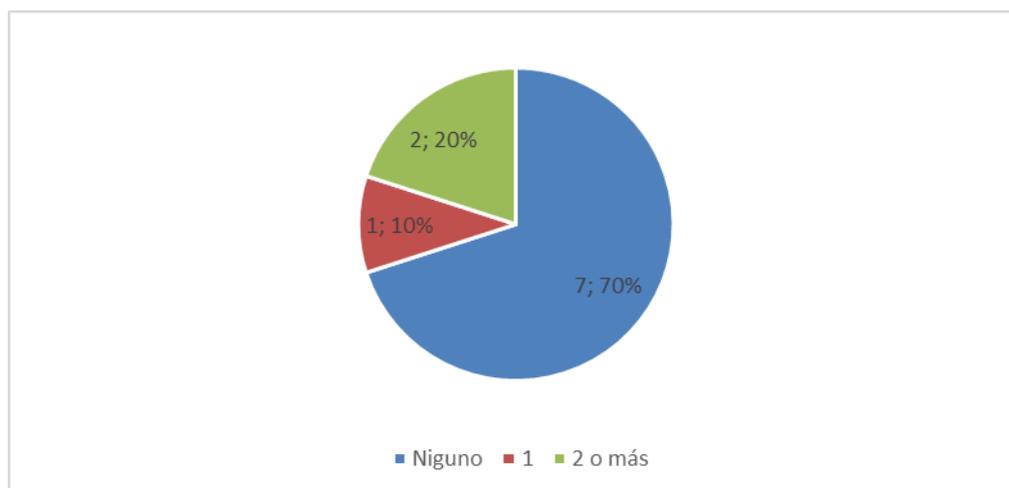
¿Cuántas personas tienen a su cargo en el puesto de trabajo?

Tabla Pregunta 6

Respuesta	Cantidad	%
Ninguno	7	70%
1	1	10%
2 o más	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Propia

Ilustración 10: Pregunta 6



Fuente: Propia

Análisis.

Se puede apreciar que aunque la organización es pequeña no posee un mayor grado de jerarquía, ya que el 70% de los trabajadores que intervienen en el proceso de venta no tienen a nadie en su cargo mientras que el 10% afirma tener a un colaborador a su cargo y el otro 20% afirma tener a dos o más. Esto facilita las comunicaciones e interacciones para la toma de decisiones.

CAPITULO III

DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA E INDICADORES DE GESTIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

3.1.1 Datos de la empresa

Ilustración 11: Logotipo de la compañía



Fuente: Diseños de sistemas de climatización BRUGUESA S.A.

Elaborado por: Los autores

3.1.2 Reseña Histórica

La compañía fue fundada el 10 de junio de 2007 por los señores Bruno Guerra y Patricia de las Mercedes Freire, quienes actúan como Presidenta y Gerente de la compañía respectivamente, siendo ambos los principales accionistas. Por lo que se tomó el nombre de DISEÑOS DE SISTEMAS DE CLIMATIZACIÓN BRUGUESA S.A., con domicilio principal en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, Republica del Ecuador.

La compañía desde el inicio de sus actividades, cuenta con una amplia experiencia en trabajos especiales de gran magnitud, que ha permitido que la compañía pueda crecer de manera constante, por la cantidad de profesionales experimentados y la cantidad de servicios que ofrece a sus clientes.

Su objeto social, es dedicarse fundamentalmente al diseño, suministros e instalación mantenimiento, reparación, instalación y ventas de Sistemas de Climatización, para residencias, oficinas, industrias, compañías, locales comerciales, edificios, plantas farmacéuticas, Hospitales.

3.1.3 Ubicación

Ilustración 12: Oficina principal de la compañía.



Fuente: Diseños de sistemas de climatización BRUGUESA S.A.

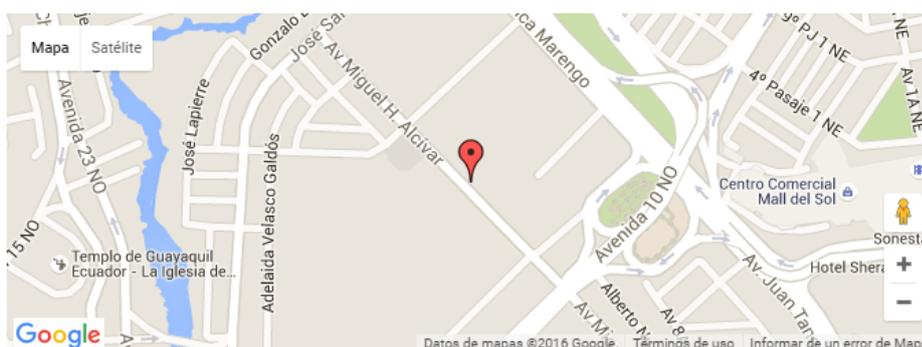
Elaborado por: Los autores

Su domicilio principal se encuentra ubicado en Kennedy Norte Manzana 144 solar 10, Av. Miguel H. Alcívar (Av. 9 NO) y Ma. Piedad Castillo de Levi (Calle 15A NO).

Tel: (5934) 2680628 / 2681385 / 6013 556 Ext 105

Fax: (5934) 2681529

Ilustración 13: Ubicación de la compañía a través de Google Maps



Fuente: Diseños de sistemas de climatización BRUGUESA S.A.

Elaborado por: Los autores

3.1.4 Base Legal

La compañía fue constituida con fecha 10 de junio del 2007 mediante Resolución No. 07.G.IJ. 0003711 en la que aprueba la constitución de la compañía Diseños de Sistemas de Climatización BRUGUESA S.A.

La Compañía tiene un plazo de duración de cincuenta años, contados a partir del 10 de septiembre del dos mil siete, fecha en que fue inscrita en el Registrador Mercantil del cantón Guayaquil.

De acuerdo con el Registro Único de Contribuyentes, número 0992533188001, actualizado el 9 de junio del 2011, su actividad económica es de Servicios de instalación, refrigeración y acondicionamiento de equipo de refrigeración y congelación y venta al por mayor y menor de equipo de refrigeración, incluso partes, piezas y materiales conexos.

Al 31 de diciembre de 2015 el personal total de la Compañía alcanza los 37 empleados (2014: 41 empleados).

3.1.5 Actividades de la compañía

Diseños de Sistemas de Climatización BRUGUESA S.A. es una empresa de Ingeniería Mecánica especializada en diseño, cotizaciones, suministro, coordinación, instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de climatización y ventilación mecánica. Cuenta con un selecto grupo de

ingenieros para realizar proyectos a clientes residenciales, comerciales e industriales y satisfacer las necesidades de:

- Aire Acondicionado de diferentes tipos como: expansión directa, Split, paquetes, torres de enfriamiento, chillers, etc.
- Sistemas de aire acondicionado con equipos de refrigerante variable.
- Ventilación mecánica para bodegas, parqueos, cocinas, etc.
- Filtrado absoluto para las empresas farmacéuticas y hospitales
- Humidificación
- Dehumidificación

Cuenta con un prestigioso equipo de Ingenieros Mecánicos, Ingenieros Comerciales y Técnicos en Refrigeración con más de veinte años de experiencia en diseño, instalación y administración de sus obras.

3.1.6 Misión

“Somos una empresa dedicada al diseño, suministro, instalación y mantenimiento de sistemas de climatización, que satisface las necesidades de confort de nuestros clientes, mediante un servicio técnico de calidad con profesionales comprometidos y competentes”.

3.1.7 Visión

“Estar en el 2015 entre las cinco empresas líderes en el desarrollo y ejecución de los más grandes proyectos de ingeniería de climatización a nivel nacional, garantizando la excelencia de nuestros servicios con un enfoque de rentabilidad y responsabilidad social”.

3.1.8 Valores de la compañía

Las operaciones de la Compañía se basan en los siguientes valores que aportan de manera interna y externa:

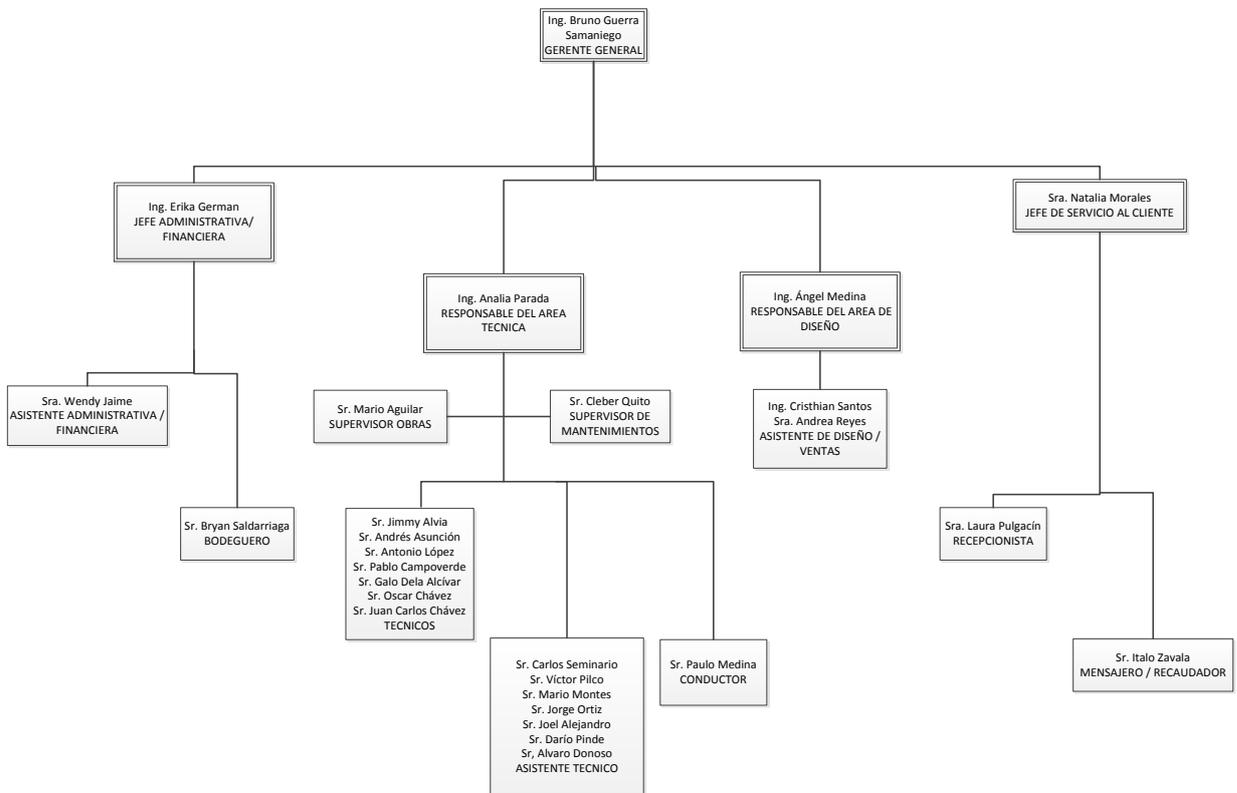
- Convicción de que el cliente es el más importante.
- Integridad

- Eficiencia
- Confiabilidad
- Profesionalismo

3.1.9 Estructura de la compañía

A continuación se detalle mediante un gráfico, la respectiva estructura de la compañía, que está actualizado a la presente fecha.

Ilustración 14: Organigrama de la Compañía



Fuente: Diseños de sistemas de climatización BRUGUESA S.A.

Elaborado por: Los autores

3.1.10 Situación actual de la Compañía

La compañía al cierre de 2015 presenta una pérdida, debido a que no se lleva el debido control del inventario y respecto a las ventas, ésta no tiene un manual de procesos que sirva como guía para manejar de manera adecuada los ingresos de la Compañía.

Las ventas que realiza la Compañía se da por los importes debidamente realizado por los clientes en las ventas de bienes y servicios realizadas en el curso normal de la operación. Si se espera cobrar la deuda en un año o menos (o en el ciclo normal de la operación, si este fuera más largo), se clasifican como activos corrientes. En caso contrario, se presentan como activos no corrientes.

Las ventas se reconocen inicialmente por su valor razonable y posteriormente por su costo amortizado de acuerdo con el método del tipo de interés efectivo, cuando el crédito se amplía más allá de las condiciones de crédito normales, menos la provisión por pérdidas por deterioro del valor.

La compañía no mantiene política de cobro de intereses por financiamiento del crédito otorgado a sus clientes.

Los inventarios se valúan al costo o al valor neto realizable, el que resulte menor. El costo se determina por el método de costo promedio, excepto por el inventario en tránsito que se lleva al costo específico, e incluye todos los costos incurridos para adquirir los inventarios, y otros incurridos para llevar el inventario a su localización y condición actual.

El valor neto realizable es el precio estimado de venta en el curso normal de negocios menos los costos estimados de conversión y venta. El valor del costo de los inventarios es objeto de corrección valorativa en aquellos casos en que su costo exceda su valor neto realizable.

En el año 2015 se generó una pérdida por lo que no se realizó ninguna provisión de utilidades y esto indica que a pesar de tener buenos ingresos, no se lleva el debido control del mismo para generar una mejor utilidad.

3.1.11 Proceso de venta de la compañía

La compañía Bruguesa S.A no tiene un proceso estructurado del área de venta, aunque si posee un sistema de facturación, el cual está relacionado con el proceso del cual se quiere tratar.

La compañía posee un manual de facturación el cual proporcionara información para verificar ciertos procesos necesarios para el análisis y elaboración del manual de procesos del área de ventas para la compañía Bruguesa S.A y de esta manera identificar las actividades y hacer una comparación para poder realizar las mejoras necesarias. Ver (anexo 1).

Dentro de las actividades del proceso de ventas se encuentra encargado el asistente de diseño/venta que se presenta junto con las actividades del mismo:

Tabla 8. Descripción proceso de venta

	Actividad	Entidad
1	Recibe requerimiento del cliente	Recepcionista
2	Transfiere llamada al departamento de diseño	Recepcionista
3	Recibe el requerimiento del cliente	Asistente diseño
4	Analiza si es factible cumplir con los requerimientos del cliente	Asistente diseño
5	No es factible cumplir con el cliente se termina el proceso	Asistente diseño
6	Toma datos del cliente (Si es factible cumplir)	Asistente diseño
7	Emite cotización	Asistente diseño
8	Recibe cotización	Cliente
9	Realiza seguimiento a cotización	Asistente diseño

10	Aprueba la cotización	Cliente
11	Se analiza nuevas opciones (si el cliente no aprueba cotización)	Asistente diseño
12	Se termina el proceso (si no hay más opciones que ofrecer)	Asistente diseño
13	Regresa a paso 8 del esquema (si encuentra otras opciones para cotizar)	Asistente diseño
14	Recibe aprobación (Si el cliente aprueba la cotización en el paso 10)	Jefe servicio al cliente
15	Sube al sistema la oferta	Asistente diseño

3.2 Indicadores de gestión

Para poder verificar un mejor desempeño de la Compañía, se debe diseñar indicadores, en donde permita mejorar las oportunidades que tiene un negocio, en éste caso, sería del área de ventas.

3.2.1 Proceso inicial de las ventas

El proceso de ventas inicia cuando se realiza la respectiva visita al cliente, luego que se define el cliente, se procede a asignar responsabilidades específicas, solicitando los documentos de control respectivo, tales como:

- Órdenes de despacho parcialmente ingresado y concluido.
- Recepción en contabilidad de la orden de despacho.
- Aprobación de parte de contabilidad por la Orden de despacho.
- Envío de la Orden de despacho a bodega.
- Procesar la Orden de despacho en contabilidad.

- Envío de la mercadería al departamento de ventas para la respectiva verificación.
- Recibir por parte del departamento de ventas la mercadería desde la bodega,
 - Enviar mercadería al cliente.
 - Cuando se haya cumplido el plazo de cobro por parte del cliente, se realiza el cobro, caso contrario esperar el vencimiento del mismo.
 - Luego del respectivo cobro, por parte de contabilidad, dar de baja la cuenta por cobrar, en caso de ser a crédito, realizar la respectiva provisión de la venta.

Referente a la bodega, ésta también tiene responsabilidades asignadas para el respectivo despacho de la mercadería, para el uso de herramientas o implementos a utilizar durante el proceso de instalación para el servicio que ofrece la Compañía.

Por parte del departamento de contabilidad, será responsable del control del departamento de ventas, solicitando reportes semanales de todos los despachos que se realizan durante el tiempo antes mencionado, así mismo documentación soporte como contratos ya legalizados.

El departamento de ventas deberá elaborar los siguientes reportes mensuales:

- Si existieren retrasos, explicar el motivo del mismo.
- Mantener un registro de órdenes de ventas pendientes.

Cuando la mercadería no se encuentre en bodega, es decir, en su salida, se procede a ingresar nuevas herramientas o implemento al sistema de inventarios y compras.

Todo lo solicitado por parte del departamento de ventas, debe ser entregado de manera inmediata para la respectiva salida o venta que requiera la Compañía.

3.2.2 Indicadores de Gestión

Los indicadores pueden ser de distintos modos, los cuales podemos mencionar: se da por medidas, opiniones, hechos o percepciones. En el presente proyecto procederemos a usar indicadores cuantitativos.

Se puede mencionar que respecto a los indicadores de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de diferentes variables o atributos de lo que nos interesa conocer respecto a la realidad del mismo.

El desempeño de una Compañía, es necesario llevar el debido control que permita a la empresa tener una visión más amplia a lo que se debe llevar a cabo en una venta, tomando como guía los indicadores de gestión.

3.2.3 Indicadores a diseñar

Dentro de los objetivos específicos del presente trabajo, se encuentra el de mejorar el desempeño a través del diseño de indicadores el cual se realizaron previamente consultas a los encargados del área de ventas para de esta manera determinar las estrategias tanto de la parte financiera como los clientes y procesos. Por esto se establecieron los siguientes puntos:

Tabla 9. Mejoras de procesos

ENFOQUE	OBJETIVO
Financiera	Incrementar los ingresos por Venta de la empresa.
Procesos Internos	Disminución de Notas de Créditos por errores de facturación.

Cientes	Obtener mayor participación en el mercado.
Cientes	Aumentar la satisfacción del Cliente mediante la disminución de reclamos y la devolución de producto no conforme.

Fuente: Bruguesa S.A

Elaborado por: Autores

3.2.3.1 Matriz de indicadores

Tabla 10. Matriz indicadores

N°	DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	FORMULAR
1	Incrementar los ingresos por Venta de la empresa.	Aumentar las ventas en un 2% tanto de consumo local como las de exportación	Que la ventas en dólares del año actual sean mayores que el año anterior	<p>Incremento en ventas (USD\$) =</p> $\frac{\sum_{i=E}^f \text{USD\$ Ventas 2009}}{\sum_{i=E}^f \text{USD\$ Ventas 2008}}; i = E, \dots, D \text{ (meses)}$
2	Aumentar la satisfacción del cliente	Reducir el número de notas de crédito a cero por unidades devueltas por producto defectuoso	Comparar # de notas de crédito por unidades devueltas vs. Total de facturación	<p>% Devolución por Producto Defectuoso =</p> $\frac{\# \text{Notas Crédito por Producto Defectuoso}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$

3	Aumentar la satisfacción del cliente	Disminuir a cero los errores en el proceso de facturación	Comparar las notas de crédito por anulación de factura vs. Total de notas de crédito emitidas.	<p>% Error en Facturación =</p> $\frac{\text{\#Notas Crédito por anulación de factura}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$
4	Aumentar la satisfacción del cliente	Disminuir a cero la emisión de las notas de crédito por reclamos en diferencias de precios	Comparar las notas de crédito por diferencia de precios vs. Total de facturas emitidas	<p>% Reclamos por Diferencias de Precios =</p> $\frac{\text{\#Notas Crédito por Diferencia de Precios}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$
5	Aumentar la satisfacción del cliente	Disminuir a cero la emisión de las notas de crédito por reclamos en diferencias de pesos	Comparar las notas de crédito por diferencias de pesos vs. Total de facturas emitidas	<p>% Reclamos por Diferencia de Pesos =</p> $\frac{\text{\#Notas Crédito por Diferencia de Pesos}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$

6	Aumentar la satisfacción del cliente	Que el nivel de Satisfacción de Clientes sea mayor o igual al 95%	Que la suma de las variables Área de Ventas, Servicio al Cliente, Precio, Calidad del Producto, Diseño, Despacho, Cobranzas nos den un porcentaje mayor al 95%	<p>Nivel de Satisfacción del Cliente=</p> $\frac{\sum_{i=1}^7 X_i}{100} * 100\% ; i = 1, \dots, 7 \text{ (variables)}$
7	Obtener mayor participación en el mercado de soluciones de empaques y envolturas.	Aumentar el nivel de ventas cubriendo la mayor parte del mercado	Que la ventas en unidades del año actual sean mayores que el año anterior	<p>Cobertura en el mercado =</p> $\frac{\text{Ventas Unidades Año Actual} - \text{Ventas Unidades Año Anterior}}{\text{Ventas Unidades Año Anterior}}$
8	Incrementar el Prestigio Empresarial	Cumplir con la entrega de los Pedidos Comprometidos en un porcentaje mayor al 90%	Comparar Pedidos Facturados vs Pedidos Comprometidos	<p>% Entregas a tiempo y Completos =</p> $\frac{\text{Pedidos Facturados}}{\text{Pedidos Comprometidos}}$

9	Atender Eficazmente los Reclamos de nuestros Clientes	Que los reclamos sean atendidos en un plazo menor o igual a 5 días	Comparar el número de días en que fue atendido un reclamo vs el número de días meta	<p>Efectividad en la Atención de Reclamos =</p> $\frac{\# \text{ Días que llevó atender reclamo}}{\# \text{ Días Meta}} * 100\%$
---	---	--	---	---

Fuente: (Luzardo & Vásquez Gloria, 2010)

Elaborado por: Bruguesa S.A.

3.2.3.2 Desarrollo de indicadores.

Tabla 11. Conexión de la estrategia y mediadores

CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA Y MEDIDORES		
OBJETIVO	RESULTADOS	RESPONSABLE
Incrementar los ingresos por Venta de la empresa.	Incremento en ventas (USD\$)	JEFE DE VENTAS
Aumentar la satisfacción del cliente	% Devolución por Producto Defectuoso	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
Aumentar la satisfacción del cliente	% Error en Facturación	JEFE DE VENTAS-JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
Aumentar la satisfacción del cliente	% Reclamos por Diferencias de Precios	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
Aumentar la satisfacción del cliente	% Reclamos por Diferencia de Pesos	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
Aumentar la satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción al Cliente	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE

Obtener mayor participación en el mercado de soluciones de empaques y envolturas.	Cobertura en el mercado	JEFE DE VENTAS
Incrementar el Prestigio Empresarial	% Entregas a Tiempos y Completos	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
Atender Eficazmente los Reclamos de nuestros Clientes	Efectividad en la Atención a Reclamos	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: (Luzardo & Vásquez Gloria, 2010)

Elaborado por: Autores

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN MANUAL DE PROCESOS (ÁREA DE VENTA)

4.1 Título

Manual de procesos para el área de ventas de la compañía Bruguesa S.A

4.2 Objetivos

Dentro de los objetivos principales de este trabajo, se encuentra el proporcionar de un manual que describa los procesos de venta para de esta manera establecer un mejor control interno en sus operaciones más importantes, con la finalidad de alcanzar un nivel de efectividad en todas las actividades involucradas en este proceso.

4.3 Justificación

Se accedió a la realización de este manual como instrumento para el mejoramiento de procedimientos de la empresa Bruguesa S.A., para de esta manera agilizar la supervisión y procesos de las actividades dentro de la parte administrativa del área de ventas. Todos los integrantes de la organización estarán al tanto de las tareas a ejecutar y responsabilidades que asumir.

La realización e implementación de este manual, generará un aporte significativo a la organización Bruguesa S.A. dándole una ventaja competitiva en el mercado que ejerce. Esto se da por el ahorro en tiempos de entrega así como los procesos administrativos del área de venta evitando duplicación de tareas. Se dará de forma sostenible a largo plazo la implementación de este manual, por lo que se espera que la mejora de rendimientos igual.

4.4 Teoría para manejo del manual

4.4.1 Procedimientos

Dentro de este manual se especificaran los procedimientos que son asignados metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones del área de venta. Además, con la implementación de este manual puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo establecido.

Se encontrará información indispensable dentro del manual de procesos, establecidos en un formato diseñado por los autores, tales como formularios, autorizaciones o documentos para llevar controles en general mostrados en el flujo de actividades.

Dentro del manual de procesos se encontrará controles necesarios para el funcionamiento del mismo como:

- Informes, reportes, y revisiones de conciliaciones
- Gestión numérica de los registros
- Control de aplicaciones informáticos y sistemas de información.
- Gestión de cuentas de control y balances de comprobación.
- Manejo y aprobación de documentos.
- Comparación de información interna con externa.
- Comparación del capital de trabajo y los registros contables.
- Control de acceso al inventario.
- Comparación y análisis de los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

Entre los distintos tipos de controles se tiene:

- Control Preliminar: Este tipo de control se lo realiza previo a operaciones, aquí se establecen las políticas, procedimientos, y cronogramas para la correcta ejecución de actividades. El encargado del establecimiento de estas normas estará a cargo del jefe de control.

- Control Concurrente: Este control se realiza al momento de la ejecución e implementación del manual y en cada uno de los procesos como la dirección, vigilancia, y sincronización de las actividades, según se den.
- Control de Retroalimentación: Este control es utilizado previo a los resultados de la ejecución de los dos anteriores, para de esta manera evitar problemas futuros.

El principal objetivo del control las actividades del área de ventas se enfocan en el desempeño de la fuerza de venta, en contraparte con el presupuesto y en caso de necesitar, aplicar medidas correctivas, además es necesario aplicar pronósticos y presupuestos de ventas ya que son necesarios para el establecimiento de control.

Un correcto control de ventas permite identificar si existe algún tipo de fraude desde el inicio del proceso de ventas hasta la cobranza de la factura, este informe tiene mayor relevancia estableciendo entre los funcionarios de la organización, las actividades siguientes:

- Elaboración de requisición de mercadería
- Aprobación de crédito
- Facturación
- Despacho de mercadería desde bodega hasta logística
- Análisis de incobrabilidad de clientes
- Cobro a clientes

Todos los ajustes en ventas como devoluciones, descuentos y cancelación de cuentas por cobrar deben de estar soportados por documentos de crédito debidamente enumerados. Se evalúa el control de ventas que se efectúa tanto a las ventas como a los ingresos por dichas ventas, las pruebas de control que se deben realizar son:

- Las funciones de ventas y cobranzas deben llevarse por separado
- Observar que los despachos se están realizando luego que hayan sido aprobados los pedidos y se haya aprobado el crédito.
- Revisar el listado mensual de las cuentas por cobrar.

- Todos los documentos que se utilizan como: guías de embarque, guías de despacho y facturas estén debidamente firmadas por la persona encargada y sigan un numero secuencial que permite un mejor control.
- Conciliar los cobros en efectivo con los registros bancarios y contables.

Luego de la investigación realizada mediante el levantamiento de información realizado en la Compañía BRUGUESA S.A., detallado en el capítulo III, elaboramos los manuales para las áreas de compras y ventas de mercadería, los cuales se detallan a continuación:

4.5 Manual de ventas

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Área Administrativa Financiera	Agosto	2016	1	PAF-FA04	1 de 12

Manual de procedimiento de ventas

Dirigido A:

- Gerencia financiera
- Vendedores
- Departamento de contabilidad
- Departamento de cobranzas
- Bodega
- Logística
- Facturación

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Proceso: Ventas	Agosto	2016	1	PAF-FA04	99 de 12

Índice General

Carátula.....	Página 1
Índice.....	Página 2
Introducción.....	Página 3
Objetivo General y Alcance.....	Página 4
Control Interno.....	Página 5
Marco Legal.....	Página 6
Procedimiento.....	Página 7
Diagrama de Flujo.....	Página 13
Representación Simbólica.....	Página 20

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Introducción	Agosto	2016	1	PAF-FA04	3 de 12

Introducción

Para la compañía BRUGUESA S.A. es indispensable realizar la elaboración de un manual de procesos para el departamento de ventas, con el cuál se permitirá llevar un control sobre las actividades desempeñadas por el personal y sobre los procesos que se realizan dentro del mismo.

El manual de procedimientos permitirá incrementar las fortalezas de la compañía Bruguesa, debido a que se implementa un sistema que ayuda a organizar las actividades que se realizan relacionadas con las ventas de los productos lo cual permite que la compañía sea más efectiva con las gestiones de cobro y entrega de mercadería.

Se implementará un software que permitirá elaborar informes los cuales facilitarán el desarrollo de las actividades que se realizan dentro del proceso de ventas. Este sistema también vincula la facturación con el departamento de logística para que se pueda realizar un despacho de mercadería eficiente.

Este manual de procedimientos puede ir variando dependiendo como se vaya desarrollando la actividad de la empresa, para asegurar el mejoramiento de la empresa.

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Objetivos y Alcance	Agosto	2016	1	PAF-FA04	4 de 12

Objetivo General

Mejorar la utilidad de la empresa al implementar un manual de procedimientos dentro del departamento de ventas, el cual permita que el cobro a clientes sea más ágil y que a su vez permita realizar la entrega de la mercadería mucho más eficiente.

Alcance

El presente manual será puesto utilizado diariamente en todas las actividades que se realicen dentro del proceso de venta de la compañía, desde el vendor hasta el departamento encargado de entregar el producto al cliente.

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Marco Legal	Agosto	2016	1	PAF-FA04	5 de 12

Marco Legal

- Código de trabajo del Ecuador
- Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios
- Normas internacionales de Auditoria

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Control Interno	Agosto	2016	1	PAF-FA04	6 de 12

Control interno

- Verificar que la facturación ingresada por el departamento de facturación dentro del nuevo sistema de ventas sea igual al de block pre-impreso y autorizado por el Servicio de Rentas Internas.
- Verificar en el sistema que la cantidad de mercadería que se encuentra en bodega, sea igual a la que se registró en el departamento de facturación.
- Verificar los valores recaudados de los clientes y comprobar con las facturas que fueron enviadas al departamento de facturación.
- Verificar la mercadería que haya sido devuelta por el cliente y determinar las razones por la cual la devolvieron.
- Verificar de manera periódica la antigüedad de la cartera
- Analisis y verificación del presupuesto asignado al cumplimiento de venta.
- Verificación periódica de estudios de mercado
- Costos y presupuestos de venta
- Planificación de venta
- Estrategias de relaciones con distribuidores y minoristas

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Procedimiento	Agosto	2016	1	PAF-FA04	7 de 12

Objetivo:

Establecer las instrucciones que deben seguirse para facturar el producto de tal manera que se cumplan las políticas administrativas y financieras de la empresa.

Alcance:

El presente manual comprende el procedimiento y las instrucciones para la venta del producto que ofrece la empresa BRUGUESA S.A., teniendo en cuenta las diferentes formas de pago, y el manejo de documentos involucrados en el proceso.

Firmas autorizadas de ventas de crédito:

- Gerente propietario.
- Jefe del departamento de ventas.

Políticas de las ventas al crédito:

- El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses.

- Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito son: copia de la cédula, o en su defecto número RUC y razón social, breve informe sobre la situación económica actual de la empresa, solicitud y 2 referencias comerciales y personales, un listado de los artículos que desee comprar a crédito.
- El pago del crédito se realizara en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los 30 días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito.
- El monto del crédito no debe sobrepasar los \$1000 dólares, para montos superiores es necesario la autorización del gerente propietario.
- Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que haya cancelado el anterior.
- Los recibos de cancelación solo se emitirán cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.
- Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo de abono, del cual quedara copia en la empresa.
- Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del jefe del departamento de ventas.

		VENTAS			
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Procedimiento	Agosto	2016	1	PAF-FA04	8 de 12

- Los agentes de ventas deben proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito.
- El cliente puede delegar el pago de los abonos al crédito, a terceros. Para hacer efectivos los pagos el representante deberá traer su cedula de identidad y el último recibo de abono

Políticas de ventas al contado:

- No se aceptan devoluciones de productos una vez que el cliente ha salido de las instalaciones de la empresa.
- Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma.
- La actividad de venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del jefe de ventas.
- Las facturas de contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Procedimiento	Agosto	2016	1	PAF-FA04	8 de 12

Procedimiento para ventas:

- Se establece el contacto del cliente con la empresa a través del agente de ventas.
- El agente de ventas asesora al cliente sobre el producto que ofrece BRUGUESA, y sobre las diferentes formas de compra, al crédito o al contado.
- El cliente especifica el pedido que realizará.
- El cliente decide si comprara a crédito o al contado.
- Si el cliente compra a contado, el agente de venta realiza el llenado de la requisición de mercancía de acuerdo a la orden de pedido realizado por el cliente.
- El agente pide la autorización del jefe del departamento de ventas proseguir con la venta del producto.

	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Procedimiento	Agosto	2016	1	PAF-FA04	9 de 12

- Una vez obtenida la autorización, la requisición de mercancía pasa alencargado de bodega
- El encargado de bodega envía la mercancía requerida con un cargador al departamento de venta
- El agente de venta elabora la factura de contado.
- Se dirige el cliente hacia el custodio de caja, para efectuar el pago del valor dela mercancía.
- El cliente recibe la factura de contado ordinal, quedando una copia encontabilidad y una copia en el departamento de venta.
- El agente de venta hace entrega de la mercancía al cliente.
- .El cliente revisar la mercancía antes de salir de las instalaciones del local.
- Si el cliente decide comprar a crédito, el agente de venta comprueba que el cliente llene los requisitos, si los cumple, lo remite al jefe del departamento de venta.
- El jefe del departamento de venta recibe al cliente y revisa en el archivo de listado de clientes, si el cliente ya ha realizado transacciones con la empresa, para que esta información forme parte del archivo del cliente.

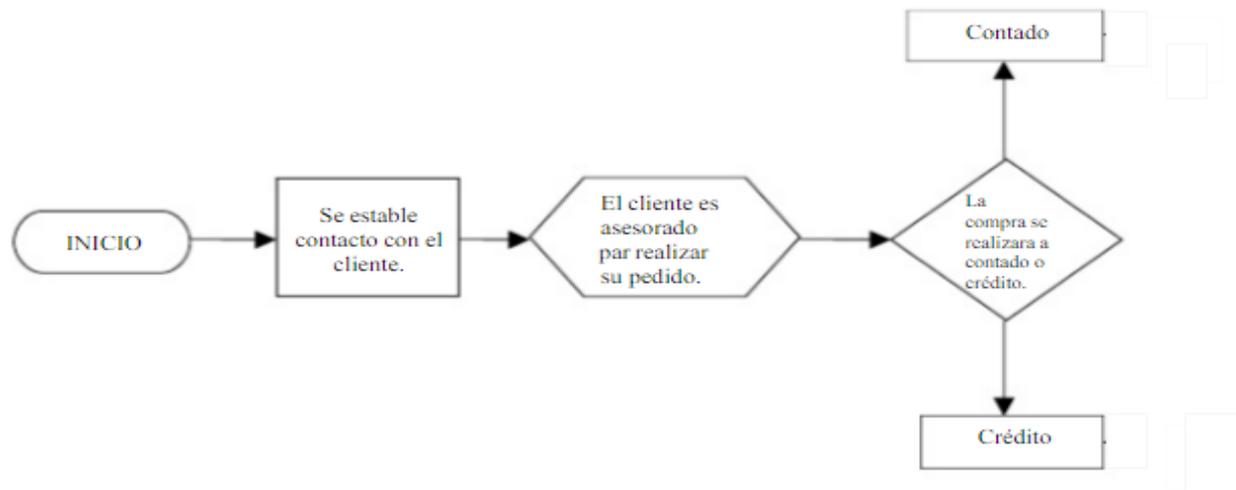
	VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Procedimiento	Agosto	2016	1	PAF-FA04	10 de 12

- El cliente define la cantidad de artículos y la forma de pago.
- El jefe del departamento de venta envía el archivo del cliente junto con la orden de pedido al gerente propietario, para que este autorice el crédito.
- Si el gerente propietario aprueba el crédito, envía la orden de pedido al jefe del departamento de ventas para que este apruebe el crédito.
- El agente de ventas realiza la factura de crédito acorde a la orden de pedido.
- Se dirige el cliente hacia el custodio de caja, para efectuar el pago del 50 % del valor de venta de la mercancía.
- El cliente recibe la copia de la factura de crédito, quedando una copia en contabilidad y el original en el departamento de venta.
- El agente de venta hace entrega de la mercancía al cliente.
- El cliente revisar la mercancía antes de salir de las instalaciones del local.

- El cliente realiza el pago del 50% restante de la factura, para cancelar el crédito después del tiempo pactado, según las políticas de venta a crédito de la empresa.
- Se hace entrega de la factura de crédito original, junto con la copia del recibo de abono del último pago

 BRUGUESA Sistemas de climatización	VENTAS				
	Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código
Diagrama de Flujo	Agosto	2016	1	PAF-FA04	13 de 20

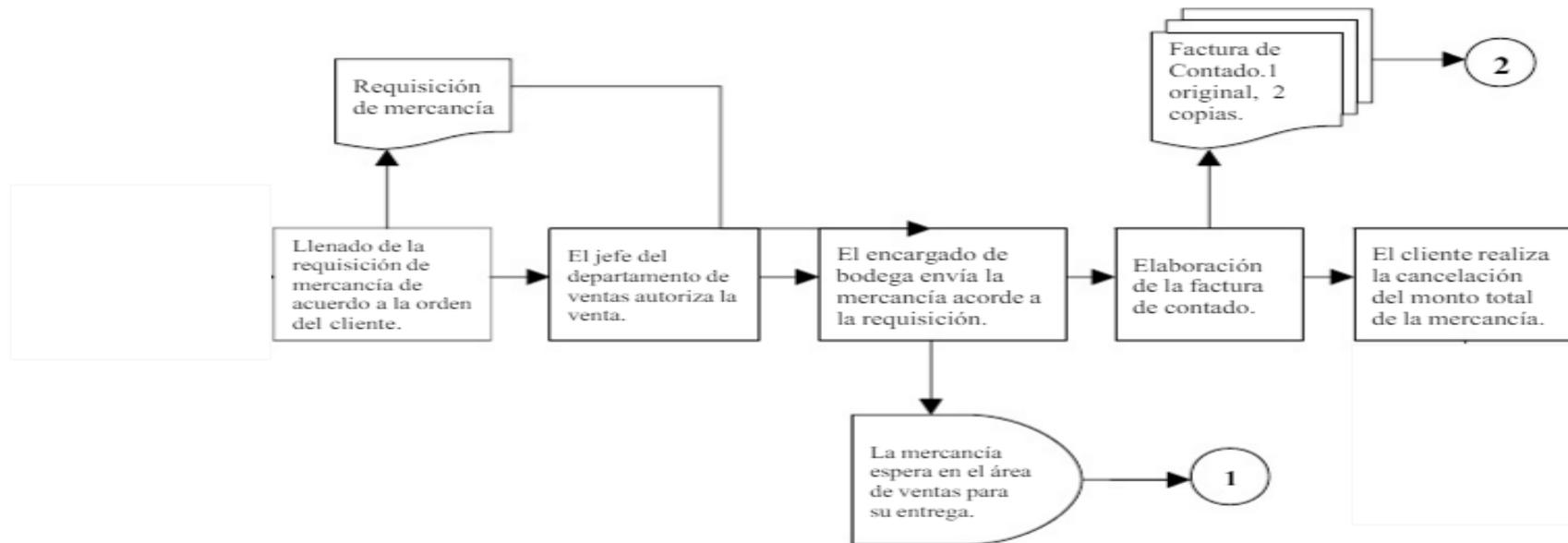
Ilustración 15: Diagrama de flujo 1



Fuente: Autores

		VENTAS			
Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código	Página
Diagrama de Flujo	Agosto	2016	1	PAF-FA04	12 de 12

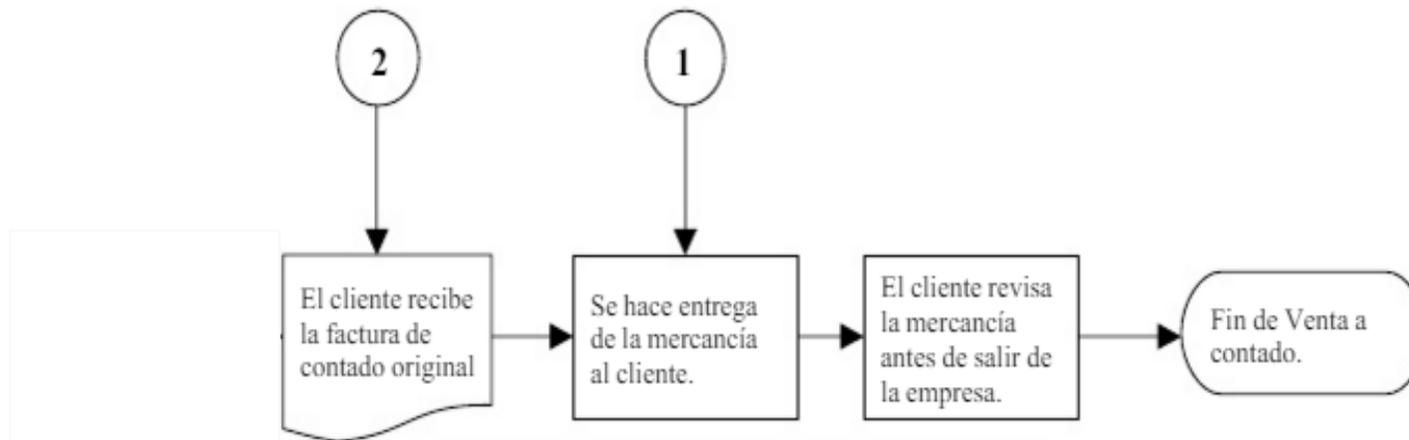
Ilustración 16: Diagrama de flujo 2



Fuente: Autores

 BRUGUESA Sistemas de climatización	VENTAS				
	Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código
Diagrama de Flujo	Agosto	2016	1	PAF-FA04	12 de 12

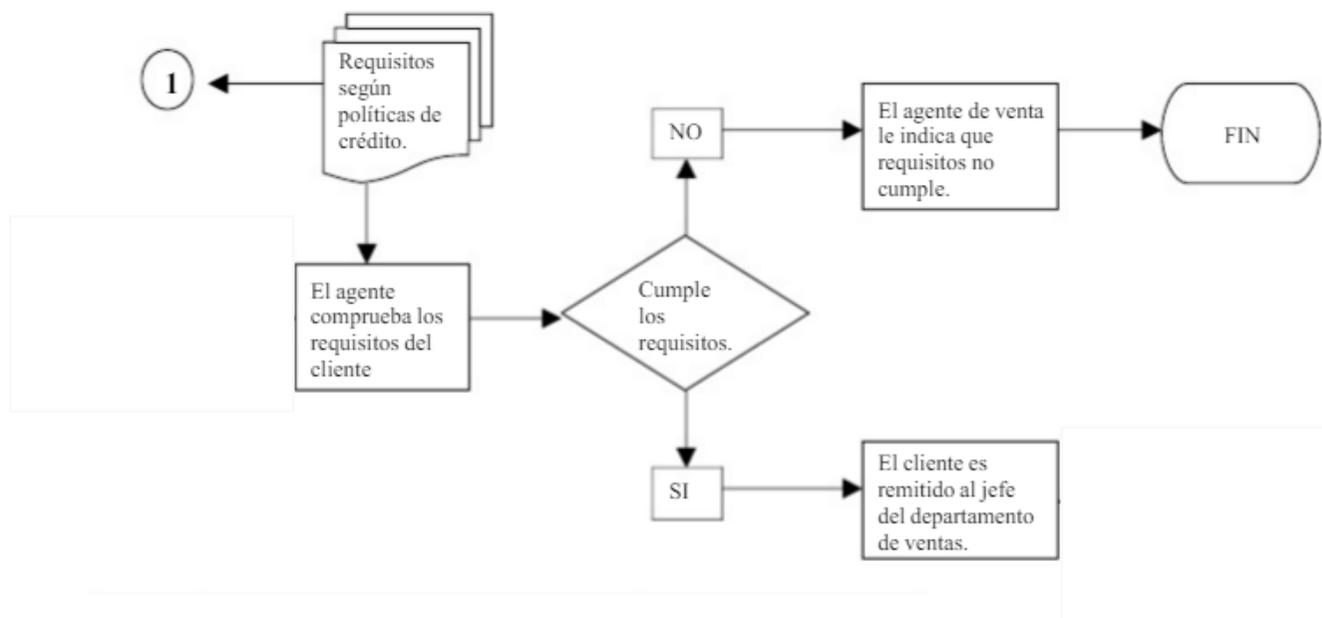
Ilustración 17: Diagrama de flujo 3



Fuente: Autores

 BRUGUESA Sistemas de climatización	VENTAS				
	Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código
Diagrama de Flujo	Agosto	2016	1	PAF-FA04	12 de 12

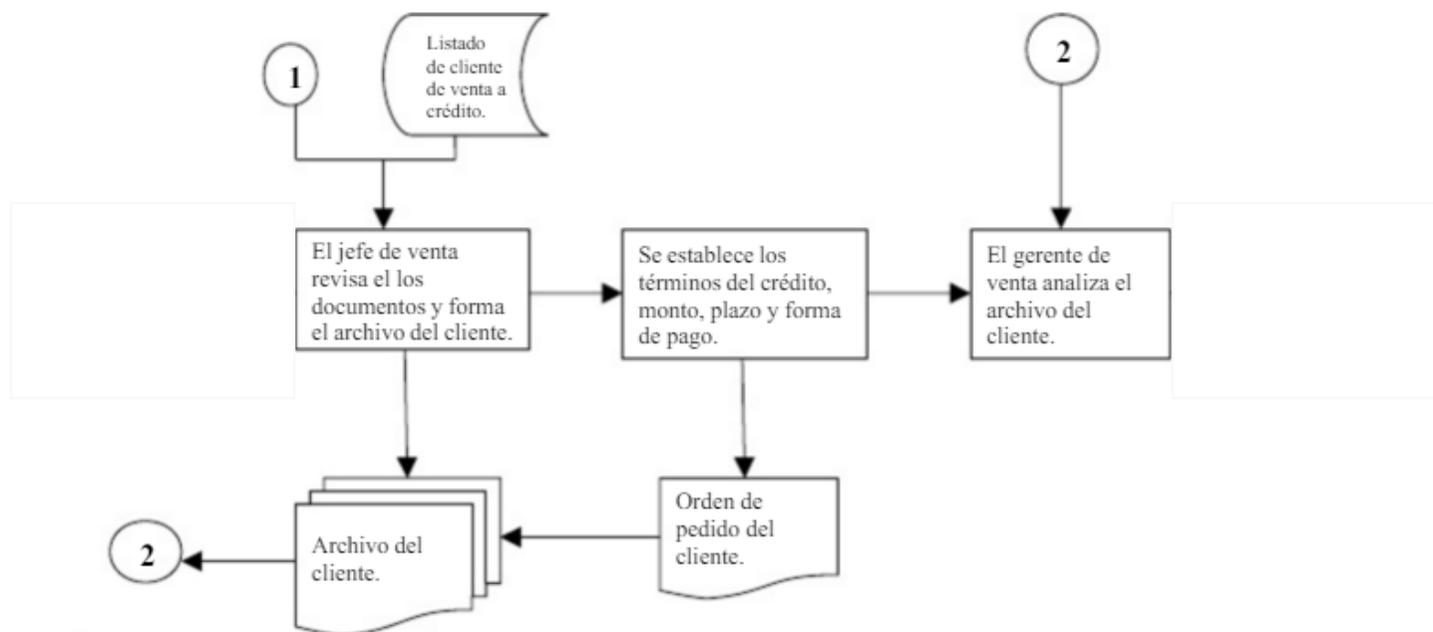
Ilustración 18: diagrama de flujo 4



Fuente: Autores

 BRUGUESA Sistemas de climatización	VENTAS				
	Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código
Diagrama de Flujo	Agosto	2016	1	PAF-FA04	12 de 12

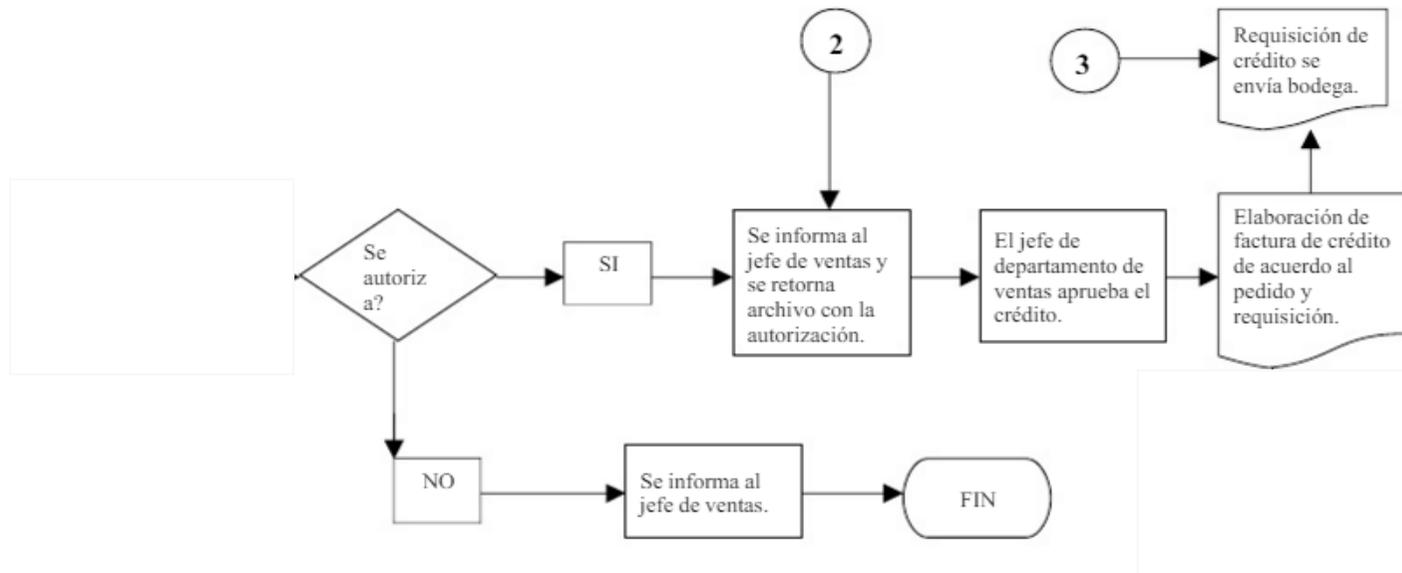
Ilustración 19: Diagrama de flujo 5



Fuente: Autores

 BRUGUESA Sistemas de climatización	VENTAS				
	Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código
Diagrama de Flujo	Agosto	2016	1	PAF-FA04	12 de 12

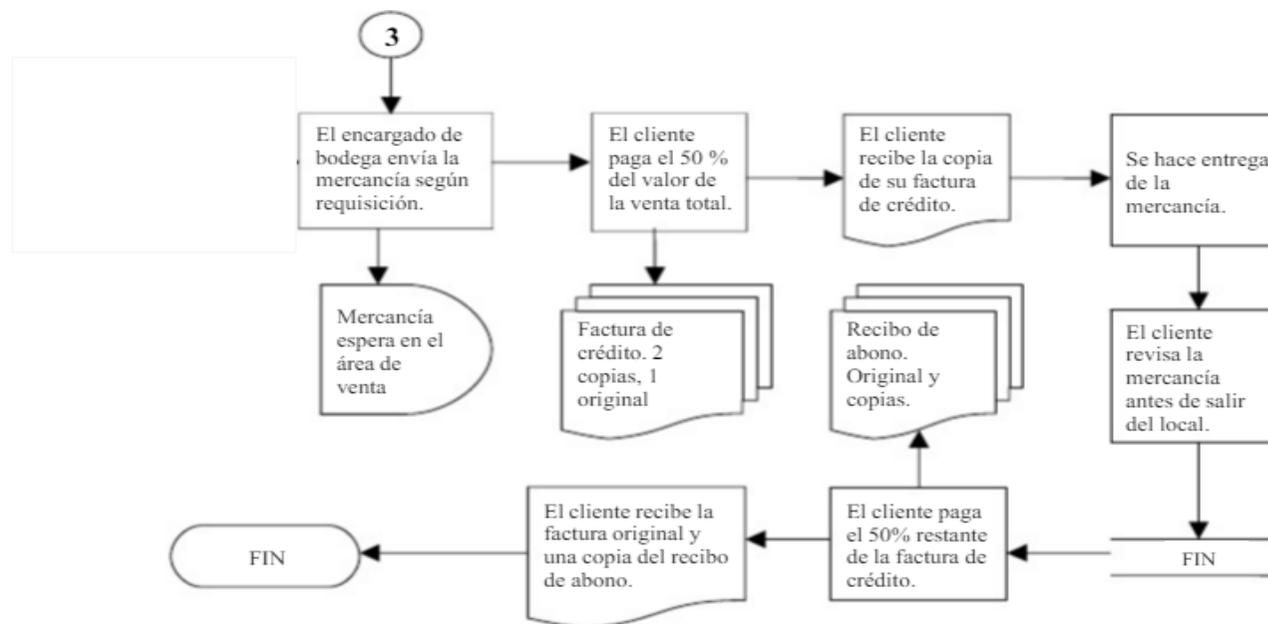
Ilustración 20: Diagrama de flujo 6



Fuente: Autores

 BRUGUESA Sistemas de climatización	VENTAS				
	Dirección/ Gerencia /Departamento	Emisión		Versión	Código
Diagrama de Flujo	Agosto	2016	1	PAF-FA04	12 de 12

Ilustración 21: Diagrama de flujo 7



Fuente: Autores

		VENTAS				
Dirección/ Gerencia /Departamento		Emisión		Versión	Código	Página
Diagrama de Flujo		Agosto	2016	1	PAF-FA04	12 de 12

	<p>Inicio o término: Indica el comienzo o el final del diagrama de flujo.</p>
	<p>Proceso: Indica el funcionamiento del proceso</p>
	<p>Documento: Indica datos que pueden ser interpretado por personas, como una salida impresa</p>
	<p>Unión: Indica un paso que combina múltiples escenarios dentro del mismo</p>
	<p>Documentos múltiples: Indica múltiples documentos</p>

4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Es necesario analizar y profundizar de forma individual, las características de los procesos previos a la elaboración de un manual de procesos, al igual que el análisis de las actividades de la organización en general.
2. Debe de existir un riguroso sistema de control interno, donde se debe de apegar a los requerimientos y exigencias de la organización, debe de existir un sistema que facilite la seguridad de las acciones emprendidas por la administración y que estas se alineen a los objetivos corporativos, normas y leyes establecidas en el Ecuador.
3. El manual y las políticas fueron realizadas y establecidas en función a las necesidades actuales de la empresa BRUGUESA S.A. Donde la administración se encarga de vigilar y regular que se cumplan eficazmente.
4. Se establecieron actividades de control a fin de obtener eficacia en las operaciones y cuidado de los recursos que la organización posea. Además al implementar un manual de procesos representa un mayor control interno para el cumplimiento y seguridad de los objetivos y que los riesgos serán previstos, corregidos y detectados, al igual de la disminución de ocurrencia e impacto.
5. La elaboración del presente manual está orientado a las necesidades, políticas, métodos y procedimientos de los procesos de almacenaje, facturación y venta. Orientado con las políticas de los niveles de dirección y administración, cumpliendo con los objetivos financieros, eficacia en operaciones y cumplimiento de las normas y leyes establecidas en el Ecuador

Recomendaciones

1. Se debe revisar, actualizar y realizar retroalimentación constante en el sistema en función de las necesidades y cambios futuros de la organización que motiven al crecimiento y generen valor como un conjunto.
2. Como parte importante se recomienda que para la elaboración del presente manual de procesos, la recolección de información sea implementada a través del método de gráfica de Gantt que se lo puede encontrar en Microsoft Proyecto puesto que es una herramienta práctica y de fácil uso, donde permite establecer los tiempos y responsabilidades para cada actividad a realizar. También se puede identificar el desarrollo y evolución del proyecto según lo requerido.
3. Para el diseño e implementación de un manual de procesos, se recomienda realizar un análisis de desempeño de los procesos previos y de las funciones de cada área o departamento de la organización para de esta manera identificar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades y con esto tomar medidas para reducir el impacto de ocurrencia de posibilidad de riesgos.
4. Se recomienda que las actualizaciones de las políticas y procedimientos se realicen periódicamente cada vez que los operadores de control interno y área administrativa concluyan que el procedimiento debe modificarse
5. Establecer programas de entrenamiento, capacitación, motivación, participación y remuneración apropiada del talento humano para que los procesos internos del manual sea ejecutados de manera eficaz. Creando una cultura organizacional para los stakeholders y de esta manera tener un mayor conocimiento de los valores, misión y visión de la organización a fin de prevenir hechos ilícitos y márgenes de error en procedimientos.

Referencias Bibliográficas:

- +Tiposde. (2015). +Tiposde. Obtenido de <http://www.mastiposde.com/manuales.html>
- abanes, S., & Guanera, F. (08 de 2008). *Análisis y síntesis de los cursos especiales de grado*. Obtenido de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/995/1/Tesis.INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N.pdf>
- Administracion en Teoria. (2009). *Administracion en Teoria*. Obtenido de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>
- Alberto, M. L., Nogueira Rlvera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri, J. (s.f.). <http://www.ute.edu.ec/posgrados/revistaEIDOS/edicion2/art013.html>.
- Chávez, J. (2015). *CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO DEL MUNICIPIO DE TANETZE DE ZARAGOZA, OAXACA*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.
- Código de trabajo. (2015). Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167
- Concepto. (s.f.). *Concepto de servicio*. Obtenido de <http://concepto.de/servicio/>
- Debitoor. (2016). *Glosario de Contabilidad*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-factura>
- Definición . (s.f.). *Concepto de Gestión*. Obtenido de <http://definicion.de/gestion/>
- Definición. (s.f.). *Definición de productividad*. Obtenido de <http://definicion.de/productividad/>
- DefiniciónABC. (2013). *Definicion de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>
- Dipres. (1996). *Control de Gestión* . Obtenido de http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/Guia_Indicadores_1996.pdf
- Estrategias Gerenciales. (2014). *Indicadores de Gestión* . Obtenido de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

- Falquez, E., & Paredes, E. (02 de 2012). *Universidad Politécnica Salesiana Ecuador*.
Obtenido de Diseño de los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercadería de la distribuidora AJ:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1796/13/UPS-GT000261.pdf>
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGrawHill.
- Franklin, B. (2004). *Organización de empresas*. McGrawHill.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *Revista de Educación* .
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera Monterroso, H. E. (20 de 02 de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Lamb, C., Hair, J., & Mcdaniel, C. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores S.A.
- Luzardo, J., & Vásquez Gloria. (2010). *Dspace en Espol*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:: <http://docplayer.es/2841505-Escuela-superior-politecnica-del-litoral-instituto-de-ciencias-matematicas-proyecto-de-graduacion-previo-a-la-obtencion-del-titulo-de.html>
- Lynette. (2010). *El rincón del vago*. Obtenido de http://html.rincondelvago.com/departamento-de-venta_estructura.html
- marketingdirecto.com. (01 de Octubre de 2012). *marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9/>
- Martinez, M. (2015). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos
- Michael , H., Stewart, B., & Porter. (2006). *Administración*. Pearson Educación.

- Ortegón, M., Díaz, J., Pulido, J., & Pèrez, A. (s.f.). *Informe extenso Flujograma*. Obtenido de https://docs.google.com/document/d/1-YjxrQYe7pJK_hz6EOkYPBgQ2IFweuW0dp88aL3avQM/edit?pref=2&pli=1#
- Pérez, C. (2014). *Escuelagobierno*. Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Perry, R., & Maloney, D. (2001). *Manual del ingeniero quimico*. .
- Proceso de Investigación. (2014). *Asignatura de investigación*. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf
- Rosa, F. d. (s.f.). <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/190/Herramientasbsicas.pdf>.
- Ruíz, D. (2015). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html
- Thompson, I. (Enero de 2007). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html#notas>
- Universidad de Panamá. (2009). *Dirección general de planificación y evaluación universitaria*. Obtenido de http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/guia_tecnica_para_al_elaboracion%20de%20manuales%20de%20procedimientos.pdf
- Werther, J., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Ediciones Díaz de santos, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO) 28006*: MADRID Coopers & Lybrand

APÉNDICE

Apéndice 1. Proceso de facturación

 BRUGUESA Sistemas de climatización	FACTURACION					
Dirección/ /Departamento	Gerencia	Emisión		Versión	Código	Página
Área	Administrativa	Febrer	2013	1	PAF-FA04	124 de

ÍNDICE

1. OBJETIVOS
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
5. DESCRIPCIÓN
6. DIAGRAMAS DE FLUJO
7. REFERENCIAS
8. ANEXOS

1. OBJETIVO

Establecer la forma en que se emitirán las facturas a los clientes por los diferentes productos y servicios que ofrecemos

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la notificación de la aprobación de la cotización por parte del cliente y termina con la ejecución del proceso de cobranza.

3. DEFINICIONES

- Cotización: Documento donde se detalla especificaciones técnicas y económicas de equipos o servicios de mantenimiento, cuyo monto no es mayor a \$1000 USD.
- Factura: Es un documento legal que respalda la realización de una operación económica, que por lo general, se trata de una compraventa de algún producto o servicio

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El responsable de este procedimiento es el Jefe de servicio al cliente

5. DESCRIPCIÓN

Tabla 12. Descripción área de facturación

#	Actividad	Entidad
1	Notifica aprobación del cliente	Asistente de diseño
2	Confirma datos del cliente	Jefe de servicio al cliente
3	Solicita anticipo	Jefe de servicio al cliente
4	Decide si desea la factura al inicio o final de la obra	Cliente
5	Se realiza factura (si el cliente desea la factura al inicio)	Asistente administrativa financiera

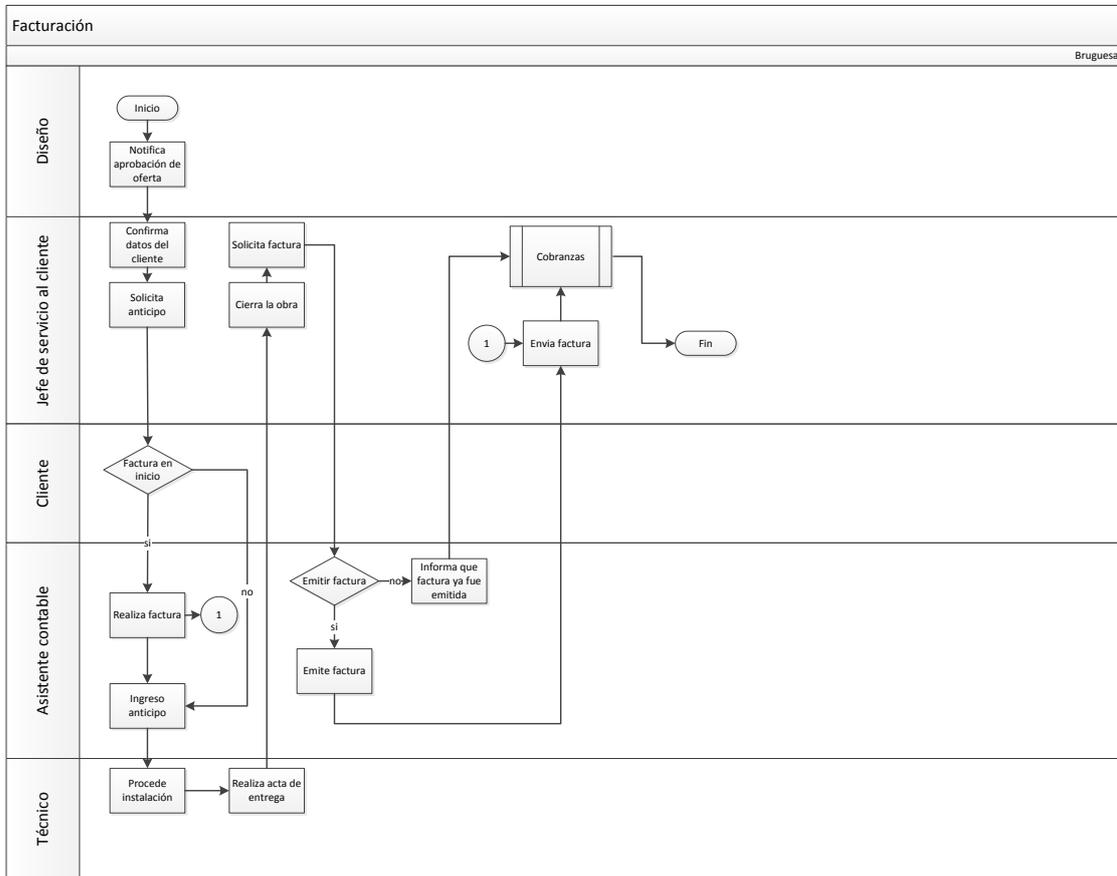
6	Envía Factura	Jefe de servicio al cliente
7	Ingresa Anticipo (en caso que cliente no desea factura al inicio)	Asistente Administrativa financiera
8	Procede a instalación	Técnico
9	Realiza acta de entrega	Técnico
10	Cierra la obra	Jefe de servicio al cliente
11	Solicita factura	Jefe de servicio al cliente
12	Verifica la emisión de factura	Asistente administrativa financiera
13	Notifica que ya fue impresa (cuando ya fue emitida al inicio y no debe emitir una adicional)	Asistente administrativa financiera
14	Emite factura (Si debe emitir factura ya que solo se ingresó anticipo al inicio de la obra)	Asistente administrativa financiera
15	Envía factura	Jefe de servicio al cliente

Fuente: Bruguesa S.A

Elaborado por: Bruguesa S.A

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Ilustración 22. Diagrama proceso de facturación



Fuente: Bruguesa S.A

Elaborado por: Bruguesa S.A

7. REFERENCIAS

N/A

8. ANEXOS

N/A

9. CONTROL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA ACTUALIZACION	CAMBIO REALIZADO
00	15/FEBRERO/2013	Se realiza el levantamiento del presente documento

Apéndice 2. Cuestionario para implementación de un manual de procesos en el dpto. De ventas.

Preguntas a realizar

1.- ¿Se están cumpliendo los objetivos que se esperaban dentro del departamento de ventas?

2.- ¿Considera que el proceso actual que tiene la empresa es el adecuado?

3.- Valore del 1 al 5 el nivel de desempeño que tiene el dpto. De ventas siendo 5 el más alto y 1 el más bajo

4.- Cree Ud. ¿Qué es necesario implementar un manual el cual ayudará a mejorar el enfoque dentro del departamento de ventas?

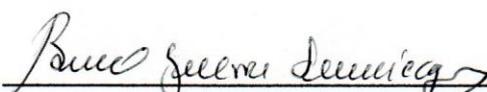
Apéndice 3. Autorización de la Compañía



AUTORIZACIÓN

Yo Ing. BRUNO GUERRA SAMANIEGO con RUC: # 1707503767 representante legal de la Compañía Diseños de Sistemas de Climatización BRUGUESA S.A. autorizo a los estudiantes EDUARDO ANDRÉS BORBOR TUBAY, con C.I.: # 0930839956 y a KATHERINE DIANNE RUGEL SANCHEZ con C.I.:0930905443, autores del trabajo de titulación: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL AREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA BRUGUESA S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA. en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para la difusión pública de información de la compañía insertada en el presente trabajo, respetando los derechos de autor, con el propósito de generar un repositorio que democratice esta información.

Guayaquil, Agosto de 2016

f. 
Ing. Bruno Guerra Samaniego
RUC: 1707503767

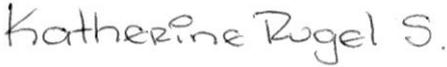
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, RUGEL SÁNCHEZ KATHERINE DIANNE, con C.C: 0930905443 autora del trabajo de titulación: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA BRUGUESA S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. Previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, septiembre del 2016

f. 

Nombre: RUGEL SÁNCHEZ KATHERINE DIANNE

C.C. 093090544-3



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, BORBOR TUBAY EDUARDO ANDRÉS, con C.C: 0930839956 autor del trabajo de titulación: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA BRUGUESA S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. Previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, septiembre del 2016

f.

Nombre: BORBOR TUBAY EDUARDO ANDRÉS

C.C. 093083995-6



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA BRUGUESA S.A EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.		
AUTORES	RUGEL SÁNCHEZ KATHERINE DIANNE BORBOR TUBAY EDUARDO ANDRÉS		
REVISOR/TUTOR	CPA. JURADO REYES, PEDRO OMAR, MBA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría, CPA		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Septiembre del 2016	No. PÁGINAS:	DE 130
ÁREAS TEMÁTICAS:	Auditoría de Procesos, Proceso de ventas, Diagrama de flujo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Manual de procedimientos, Diagrama de flujo, Gestión por procesos, Indicadores de Gestión, Control, Eficiencia.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>Este trabajo de investigación enfocado en la empresa Bruguesa S.A tiene como finalidad realizar un análisis y evaluación de la manera en que se llevan los procesos actuales del área de ventas para luego determinar las medidas necesarias para el mejoramiento de las mismas a través del desarrollo de un manual de procesos para el área de ventas. La empresa Bruguesa S.A es una empresa comercializadora con una gran demanda de productos por lo que exige grandes volúmenes de venta. Es por esto que se dio apertura por la parte administrativa de la empresa al diseño de un manual de procesos para de esta manera llevar un mayor control y mejora del proceso de venta de la compañía. Mediante análisis, se pudo establecer que la compañía no posee un conocimiento ni distribución de las tareas en lo que respecta al área de ventas además que las actividades dentro de este departamento se manejan de forma tradicional. El diseño del manual permitirá estandarizar las actividades que desempeñan los colaboradores de Bruguesa S.A, así como agilizar los procesos y una mayor supervisión de las actividades.</p> <p>El tipo de metodología a utilizar para el desarrollo de este trabajo de investigación va a ser de alcance descriptivo, explicativo y documentada, con un enfoque mixto y diseño no experimental.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:	+593-4-5120885, +593-4-3847699	E-mail: kachirugel@hotmail.com andres.borbor@outlook.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre:	Guzmán Segovia, Guillermo	
	Teléfono:	+593-4- 2200804 ext.1609	
	E-mail:	guillermo.guzman@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			