



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera Administración de Empresas**

Propuesta de un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 para  
Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, periodo 2021.

***Trabajo de titulación previo a la obtención  
del título de Licenciado en Administración de Empresas***

**Autoras:**

Jessica del Rocío Guiñansaca Vélez

C.I: 010610900-2

Correo: jessica.guiv10@gmail.com

María Fernanda Rodas Guayas

C.I: 010711168-4

Correo: rodas.guayas@gmail.com

**Director:**

Ing. Fernando Adrián Saquicela Novillo

C.I: 0102356664

**Cuenca - Ecuador**

12 de abril de 2022



## RESUMEN

El presente proyecto pretende establecer una propuesta que ayude a optimizar los procesos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca con base en la Norma ISO 9001:2015 para impulsar el desarrollo óptimo de las actividades diarias a fin de mejorar la percepción de satisfacción de los clientes tanto externos como internos mediante una reformulación adecuada de los procesos.

Esto debido a que, la Agencia es una empresa relativamente nueva en el Austro ecuatoriano y por lo mismo sus procesos se encuentran desorganizados, existen tareas innecesarias e incluso duplicidad de funciones lo cual genera desperdicios que se traducen en tiempo y productos, ocasionando insatisfacción en los clientes y desmotivación en los colaboradores. Por consiguiente, mediante la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos se podría mejorar estos.

En primera instancia se realizó un levantamiento de información a fin de comprender la Agencia y sus procesos, posteriormente se analizó la información levantada y mediante herramientas de la mejora continua se determinó los principales problemas de la Agencia y sus causas. Más adelante, se realizó una reestructuración a los procesos y un diagnóstico para establecer el nivel de cumplimiento con respecto a la Norma Internacional. Para finalizar, se plantearon indicadores a través de la metodología del Balanced Score Card para facilitar el seguimiento y control de los procesos.

**Palabras clave:** Gestión. Procesos. Estandarización. Norma ISO. Mejora continua. Avícola.



## ABSTRACT

This project aims to establish a proposal that helps to optimize the processes of Incubandina S.A. Cuenca Agency based on the ISO 9001: 2015 standard to promote the optimal development of daily activities in order to improve the perception of satisfaction of both external and internal customers through an adequate reformulation of the processes.

This is due to the fact that the Agency is a relatively new company in the Ecuadorian Austro and therefore its processes are disorganized, there are unnecessary tasks and even duplication of functions which generates waste that is translated into time and products, causing dissatisfaction in the clients and demotivation in collaborators. Therefore, by implementing a Process Management System, these could be improved.

In the first instance, an information survey was carried out in order to understand the Agency and its processes, later the information collected was analyzed and through continuous improvement tools the main problems of the Agency and their causes were determined. Later, a restructuring of the processes and a diagnosis were carried out to establish the level of compliance with respect to the International Standard. Finally, indicators were proposed through the Balanced Score Card methodology to facilitate the monitoring and control of the processes.

**Keywords:** Management. Processes. Standardization. ISO Standard, Continuous. Improvement, Poultry.



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	12
ÍNDICE DE TABLAS.....	17
ABREVIATURAS DE DOCUMENTOS.....	21
ABREVIATURAS DE INDICADORES.....	22
AGRADECIMIENTO .....	24
DEDICATORIA .....	25
INTRODUCCIÓN .....	27
JUSTIFICACIÓN.....	28
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	29
OBJETIVOS.....	29
Objetivo General .....	29
Objetivos Específicos .....	29
MARCO TEÓRICO .....	30
Sistemas de gestión .....	30
Sistema de gestión de calidad según la ISO 9001:2015 .....	30
El enfoque a procesos de un sistema de gestión .....	33
DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
CAPÍTULO I.....	42



CONOCIMIENTO DEL SECTOR, INDUSTRIA Y EMPRESA.....	42
1.1    Análisis externo .....	42
1.1.1 Análisis del sector .....	42
1.1.2 Análisis de la industria.....	43
1.1.3 Cinco fuerzas de Porter.....	46
1.1.4 Matriz EFE .....	53
1.1    Análisis Interno .....	54
1.2.1 Breve reseña histórica .....	54
1.2.2 Rumbo estratégico .....	55
1.2.3 Incubadora Andina S.A Agencia Cuenca .....	58
1.2.4 Grupos de interés.....	60
1.2.5 FODA.....	61
1.2.6 Matriz EFI.....	62
1.2.7 Cadena de valor.....	63
CAPÍTULO 2.....	67
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	67
2.1 Levantamiento de información.....	67
2.1.1 Análisis documental .....	67
2.1.2 Análisis exploratorio .....	72
2.2 Análisis y detección de las deficiencias en los procesos.....	78
2.2.1 Diagrama de Pareto .....	78



2.2.2 Ishikawa.....	80
2.2.3 Técnica de los ¿5 porqués? .....	86
CAPÍTULO III .....	89
PROPUESTA DE MEJORA .....	89
3.1 Objetivos de la propuesta .....	89
3.2 Matriz objetivo-causa.....	90
3.3 Rediseño del organigrama empresarial .....	91
3.4 Identificación de macroprocesos, procesos y subprocesos .....	93
3.4.1 Identificación y documentación de Macroprocesos .....	93
3.4.2 Identificación y documentación de Procesos.....	95
3.4.3 Identificación y documentación de Subprocesos.....	98
3.5 Documentación y validación de información .....	103
3.5.1 Diagramas de procesos .....	103
3.5.2 Fichas de proceso.....	155
3.5.3 Mapa de procesos.....	285
3.6 Sistema de gestión basado en la Norma ISO 9001:2015.....	287
3.6.1 Política de calidad .....	287
3.6.2 Diagnóstico ISO 9001:2015 .....	289
3.6.3 Resultados del diagnóstico ISO 9001:2015.....	301
CAPÍTULO IV .....	304
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	304



4.1 Etapas de la implementación del Balance Score Card.....	305
4.1.1 Análisis externo e interno .....	305
4.1.2 Objetivos relevantes.....	306
4.1.3 Mapa estratégico.....	307
4.1.4 Tablero de control .....	309
4.1.5 Dashboard .....	310
CONCLUSIONES .....	315
RECOMENDACIONES .....	318
BIBLIOGRAFÍA.....	321
ANEXOS.....	326



### Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Jessica del Rocío Guiñansaca Vélez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "**Propuesta de un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 para Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, periodo 2021**", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 12 de abril de 2022

---

Jessica del Rocío Guiñansaca Vélez

C.I: 0106109002



### Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

María Fernanda Rodas Guayas en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"Propuesta de un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 para Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, periodo 2021"**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 12 de abril de 2022

María Fernanda Rodas Guayas

C.I: 0107111684



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Jessica del Rocío Guiñansaca Vélez, autora del trabajo de titulación **"Propuesta de un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 para Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, periodo 2021"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 12 de abril de 2022

---

Jessica del Rocío Guiñansaca Vélez

C.I: 0106109002



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

María Fernanda Rodas Guayas, autora del trabajo de titulación "**Propuesta de un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 para Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, periodo 2021**", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 12 de abril de 2022

María Fernanda Rodas Guayas

C.I: 0107111684



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Metodología del Proyecto Integrador.....	39
<b>Ilustración 2</b> Clasificación Nacional de la Categoría A de Actividades Económicas de Ecuador ...	42
<b>Ilustración 3</b> Lista de los Mercados Proveedores de Aves Vivas para Ecuador en 2019 .....	45
<b>Ilustración 4</b> Las Cinco Fuerzas que Dan Forma a la Competencia del Sector.....	46
<b>Ilustración 5</b> Marcas Comercializadas por Pronaca.....	47
<b>Ilustración 6</b> Variedad de Productos de AVITALSA.....	48
<b>Ilustración 7</b> Logotipo pollo pechugón .....	49
<b>Ilustración 8</b> Cadena de Valor Incubandina S.A .....	66
<b>Ilustración 9</b> Organigrama Institucional Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	68
<b>Ilustración 10</b> Flujograma del proceso compras Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	69
<b>Ilustración 11</b> Flujograma del proceso venta clientes grandes Incubandina S.A Agencia Cuenca.	69
<b>Ilustración 12</b> Flujograma del proceso venta clientes oficina Incubandina S.A Agencia Cuenca ...	70
<b>Ilustración 13</b> Flujograma del proceso contratación Incubandina S.A Agencia Cuenca .....	70
<b>Ilustración 14</b> Flujograma del proceso pago de sueldos Incubandina S.A Agencia Cuenca ....	71
<b>Ilustración 15</b> Flujograma del proceso pago de sueldos Incubandina S.A Agencia Cuenca ....	71
<b>Ilustración 16</b> Nivel de satisfacción con la comunicación interna en la Agencia.....	75
<b>Ilustración 17</b> Nivel de satisfacción con la gestión del macroproceso en el que participa .....	75
<b>Ilustración 18</b> Nivel de satisfacción con la claridad de los procesos a ejecutar.....	76
<b>Ilustración 19</b> Diagrama de Pareto Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	79
<b>Ilustración 20</b> Diagrama de Ishikawa – Problema 1. Fallas en la Comunicación Interna.....	81
<b>Ilustración 21</b> Diagrama de Ishikawa – Problema 2 Nulo Control sobre Stocks.....	82
<b>Ilustración 22</b> Diagrama de Ishikawa – Problema 3. Retrasos en los Despachos.....	83
<b>Ilustración 23</b> Diagrama de Ishikawa – Problema 4. Dificultad para Manejar el Sistema SAP .	84
<b>Ilustración 24</b> Diagrama de Ishikawa – Problema 5. Falta de Formalización de los Procesos .	85
<b>Ilustración 25</b> Técnica de los 5 porqués - Problema 1. Fallas en la comunicación interna .....	86



<b>Ilustración 26</b>	Técnica de los 5 porqués - Problema 2. Nulo control sobre stocks.....	87
<b>Ilustración 27</b>	Técnica de los 5 porqués - Problema 3. Retrasos en los despachos.....	87
<b>Ilustración 28</b>	Técnica de los 5 porqués - Problema 4. Dificultad para manejar el sistema SAP....	88
<b>Ilustración 29</b>	Técnica de los 5 porqués - Problema 5. Estancamiento en los procesos .....	88
<b>Ilustración 30</b>	Organigrama Rediseñado Incubandina S.A Agencia Cuenca.....	92
<b>Ilustración 31</b>	Clasificación de los procesos de una organización.....	93
<b>Ilustración 32</b>	Esquema de macroprocesis Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	95
<b>Ilustración 33</b>	Subprocesos que Componen la Gestión Estratégica y Administrativa.....	99
<b>Ilustración 34</b>	Subprocesos que Componen el Direccionamiento Administrativo .....	100
<b>Ilustración 35</b>	Subprocesos que Componen la Gestión de la Cadena de Suministros y Logística. .....	101
<b>Ilustración 36</b>	Subprocesos que Componen la Gestión y Desarrollo Comercial.....	102
<b>Ilustración 37</b>	Diagrama de Proceso – Cobro a Clientes Institucionales .....	104
<b>Ilustración 38</b>	Diagrama de Proceso – Cobro a Clientes Regulares .....	105
<b>Ilustración 39</b>	Diagrama de Proceso – Venta a Clientes Institucionales.....	106
<b>Ilustración 40</b>	Diagrama de Proceso – Apertura de Clientes Nuevos.....	107
<b>Ilustración 41</b>	Diagrama de Proceso – Recuperación de Clientes .....	108
<b>Ilustración 42</b>	Diagrama de Proceso – Fijación de Precios.....	109
<b>Ilustración 43</b>	Diagrama de Proceso – Negociación de Precios.....	110
<b>Ilustración 44</b>	Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Semanales.....	111
<b>Ilustración 45</b>	Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control a Vendedores .....	112
<b>Ilustración 46</b>	Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Diarias .....	113
<b>Ilustración 47</b>	Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Cartera y Realización del Informe de Cartera Abierta .....	114
<b>Ilustración 48</b>	Diagrama de Proceso – Manejo de Quejas .....	115
<b>Ilustración 49</b>	Diagrama de Proceso – Revisión de Inventarios y Planificación.....	116



<b>Ilustración 50</b>	Diagrama de Proceso – Venta a Clientes .....	117
<b>Ilustración 51</b>	Diagrama de Proceso – Venta a Clientes .....	118
<b>Ilustración 52</b>	Diagrama de Proceso – Servicio Postventa .....	119
<b>Ilustración 53</b>	Diagrama de Proceso – Subida de Pedidos Extra .....	120
<b>Ilustración 54</b>	Diagrama de Proceso - Control de Cumplimiento de Reglamento Interno.....	121
<b>Ilustración 55</b>	Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Caja Chica .....	122
<b>Ilustración 56</b>	Diagrama de Proceso - Seguimiento y Control de Cartera .....	123
<b>Ilustración 57</b>	Diagrama de proceso - Seguimiento y Control de Pedidos a Granjas o Plantas Aproveccionadoras y Estudio de la Necesidad.....	124
<b>Ilustración 58</b>	Diagrama de proceso - Seguimiento y Control de Despachos.....	125
<b>Ilustración 59</b>	Diagrama de procesos - Gestión de Requerimientos de Personal .....	126
<b>Ilustración 60</b>	Diagrama de proceso - Creación de Oportunidades de Negocio .....	127
<b>Ilustración 61</b>	Diagrama de proceso - Análisis del Mercado .....	128
<b>Ilustración 62</b>	Diagrama de proceso - Control de Asistencia.....	129
<b>Ilustración 63</b>	Diagrama de proceso - Control de Horas extras y Suplementarias .....	130
<b>Ilustración 64</b>	Diagrama de Proceso - Informe de Horas Extras y Suplementarias .....	131
<b>Ilustración 65</b>	Diagrama de proceso - Cobro a Clientes Oficina.....	132
<b>Ilustración 66</b>	Diagrama de Proceso - Ingreso de Caja Diaria y Revisión de Pagos por Caja	133
<b>Ilustración 67</b>	Diagrama de Proceso - Manejo de Cheques al Día.....	134
<b>Ilustración 68</b>	Diagrama de proceso - Realización de Notas de Crédito .....	135
<b>Ilustración 69</b>	Diagrama de proceso - Gestión de Cartera Abierta .....	136
<b>Ilustración 70</b>	Diagrama de proceso - Manejo del Punto de Venta .....	137
<b>Ilustración 71</b>	Diagrama de proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas e Ingreso de Pagos de los Transportistas.....	138
<b>Ilustración 72</b>	Diagrama de proceso - Pago a Proveedores.....	139
<b>Ilustración 73</b>	Diagrama de Proceso - Realización del Pedido.....	140



<b>Ilustración 74</b>	Diagrama de Proceso -Coordinación de la Flota de Transporte .....	141
<b>Ilustración 75</b>	Diagrama de proceso – Realización de Requerimiento de Materiales .....	142
<b>Ilustración 76</b>	Diagrama de Proceso – Revisión a Pedidos de Vendedores.....	143
<b>Ilustración 77</b>	Diagrama de Proceso – Pesaje .....	144
<b>Ilustración 78</b>	Diagrama de Proceso – Facturación .....	145
<b>Ilustración 79</b>	Diagrama de Proceso – Gestión de Entregas.....	146
<b>Ilustración 80</b>	Diagrama de Proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas .....	147
<b>Ilustración 81</b>	Diagrama de Proceso – Revisión de Jabas .....	148
<b>Ilustración 82</b>	Diagrama de Proceso – Seguimiento .....	149
<b>Ilustración 83</b>	Diagrama de Proceso – Recepción y Descarga de Pollos.....	150
<b>Ilustración 84</b>	Diagrama de Proceso – Recepción y Descarga de Huevos .....	151
<b>Ilustración 85</b>	Diagrama de proceso – Inventario y Control de Inventario .....	152
<b>Ilustración 86</b>	Diagrama de Proceso – Cobro a Clientes en Bodega .....	153
<b>Ilustración 87</b>	Diagrama de proceso – Limpieza .....	154
<b>Ilustración 88</b>	Mapa de Procesos Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	286
<b>Ilustración 89</b>	Valores referenciales del diagnóstico ISO .....	289
<b>Ilustración 90</b>	Resultados del diagnóstico ISO 9001:2015 Incubandina S.A. Agencia Cuenca....	301
<b>Ilustración 91</b>	Perspectivas del BSC.....	304
<b>Ilustración 92</b>	Matriz de Riesgos y Efectos Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	305
<b>Ilustración 93</b>	Mapa estratégico Incubandina S.A Agencia Cuenca .....	307
<b>Ilustración 94</b>	Tablero de control Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	309
<b>Ilustración 95</b>	Índice de utilidad neta Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	310
<b>Ilustración 96</b>	Variación de ventas Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	310
<b>Ilustración 97</b>	Nivel de quejas Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	311
<b>Ilustración 98</b>	Índice de recuperación de clientes Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	311



<b>Ilustración 99</b>	Porcentaje de aves en buen estado Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	312
<b>Ilustración 100</b>	Porcentaje de mermas Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	312
<b>Ilustración 101</b>	Horas extra trabajadas Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	313
<b>Ilustración 102</b>	Gasto en inversión y desarrollo Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	313
<b>Ilustración 103</b>	Índice de capacitación al personal Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	314



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Ranking de las Empresas Avícolas Ecuatorianas con Mayores Ingresos Período 2020...	44
<b>Tabla 2.</b> Matriz de Factores Externos Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	53
<b>Tabla 3.</b> Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	60
<b>Tabla 4.</b> Matriz FODA para Incubandina S.A.....	61
<b>Tabla 5.</b> Matriz de Factores Internos Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	62
<b>Tabla 6.</b> Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca.....	72
<b>Tabla 7.</b> Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca.....	72
<b>Tabla 8.</b> Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca.....	73
<b>Tabla 9.</b> Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca.....	73
<b>Tabla 10.</b> Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca.....	73
<b>Tabla 11.</b> Frecuencia de problemas más relevantes y repetitivos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca .....	78
<b>Tabla 12.</b> Matriz objetivo – causa de la propuesta de mejora. ....	90
<b>Tabla 13.</b> Macroprocesos Incubandina S.A Agencia Cuenca.....	94
<b>Tabla 14.</b> Procesos que Componen la Gestión Estratégica y Administrativa .....	96
<b>Tabla 15.</b> Procesos que Componen el Direccionamiento Administrativo.....	96
<b>Tabla 16.</b> Procesos que Componen la Gestión de la Cadena de Suministros y Logística.....	97
<b>Tabla 17.</b> Procesos que Componen la Gestión y Desarrollo Comercial .....	98
<b>Tabla 18.</b> Diagrama de proceso – Limpieza.....	155
<b>Tabla 19.</b> Codificación por Departamento.....	155
<b>Tabla 20.</b> Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Institucionales .....	156
<b>Tabla 21.</b> Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Regulares .....	158
<b>Tabla 22.</b> Ficha de Proceso – Venta a Clientes Institucionales.....	160
<b>Tabla 23.</b> Ficha de Proceso – Apertura de Clientes Nuevos.....	162
<b>Tabla 24.</b> Ficha de Proceso – Recuperación de Clientes.....	164



<b>Tabla 25.</b> Ficha de Proceso – Fijación de Precios .....	166
<b>Tabla 26.</b> Ficha de Proceso – Negociación de Precios .....	168
<b>Tabla 27.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Semanales .....	170
<b>Tabla 28.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control a Vendedores.....	172
<b>Tabla 29.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Diarias.....	174
<b>Tabla 30.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Cartera.....	176
<b>Tabla 31.</b> Ficha de Proceso – Manejo de Quejas .....	178
<b>Tabla 32.</b> Ficha de Proceso – Revisión de Inventarios y Planificación .....	180
<b>Tabla 33.</b> Ficha de Proceso – Venta a Clientes .....	181
<b>Tabla 34.</b> Ficha de Proceso – Registro de Pedidos Diarios .....	183
<b>Tabla 35.</b> Ficha de Proceso – Servicio Postventa .....	185
<b>Tabla 36.</b> Ficha de Proceso – Subida de Pedidos Extra .....	187
<b>Tabla 37.</b> Ficha de Proceso – Control de Cumplimiento de Reglamento Interno .....	189
<b>Tabla 38.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Caja Chica .....	191
<b>Tabla 39.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Cartera.....	193
<b>Tabla 40.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Pedidos a Granjas o Plantas.....	195
<b>Tabla 41.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Despachos.....	197
<b>Tabla 42.</b> Ficha de Proceso – Gestión de Requerimientos de Personal.....	199
<b>Tabla 43.</b> Ficha de Proceso – Creación de Oportunidades de Negocio .....	201
<b>Tabla 44.</b> Ficha de Proceso – Análisis del Mercado .....	203
<b>Tabla 45.</b> Ficha de Proceso – Fijación de Precios .....	205
<b>Tabla 46.</b> Ficha de Proceso – Gestión de Requerimientos de Personal.....	207
<b>Tabla 47.</b> Ficha de Proceso – Control de Asistencia.....	210
<b>Tabla 48.</b> Ficha de Proceso – Control de Horas Extras y Suplementarias .....	212
<b>Tabla 49.</b> Ficha de Proceso – Informe de Horas Extras y Suplementarias.....	214
<b>Tabla 50.</b> Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Regulares.....	216



<b>Tabla 51.</b> Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Institucionales .....	218
<b>Tabla 52.</b> Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Oficina .....	220
<b>Tabla 53.</b> Ficha de Proceso – Ingreso de Caja Diaria .....	222
<b>Tabla 54.</b> Ficha de Proceso – Manejo de Cheques al Día .....	224
<b>Tabla 55.</b> Ficha de Proceso – Realización de Notas de Crédito .....	226
<b>Tabla 56.</b> Ficha de Proceso – Gestión de Cartera Abierta .....	228
<b>Tabla 57.</b> Ficha de Proceso – Manejo del Punto de Venta.....	230
<b>Tabla 58.</b> Ficha de Proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas...	232
<b>Tabla 59.</b> Ficha de Proceso – Ingreso de Pagos de los Transportistas.....	234
<b>Tabla 60.</b> Ficha de Proceso – Realización de Notas de Crédito .....	236
<b>Tabla 61.</b> Ficha de Proceso – Revisión de Pagos por Caja .....	238
<b>Tabla 62.</b> Ficha de Proceso – Realización del Informe de Cartera Abierta .....	240
<b>Tabla 63.</b> Ficha de Proceso – Pago a Proveedores.....	242
<b>Tabla 64.</b> Ficha de Proceso – Realización de Hoja de Ruta de Caja Chica .....	243
<b>Tabla 65.</b> Ficha de Proceso – Estudio de la Necesidad.....	245
<b>Tabla 66.</b> Ficha de Proceso – Realización del Pedido .....	247
<b>Tabla 67.</b> Ficha de Proceso – Coordinación de la Flota de Transporte.....	249
<b>Tabla 68.</b> Ficha de Proceso – Recepción del Pedido.....	251
<b>Tabla 69.</b> Ficha de Proceso – Control de Inventario .....	253
<b>Tabla 70.</b> Ficha de Proceso – Realización de Requerimiento de Materiales.....	255
<b>Tabla 71.</b> Ficha de Proceso – Revisión a Pedidos de Vendedores .....	257
<b>Tabla 72.</b> Ficha de Proceso – Pesaje .....	259
<b>Tabla 73.</b> Ficha de Proceso – Facturación.....	261
<b>Tabla 74.</b> Ficha de Proceso – Gestión de Entregas.....	263
<b>Tabla 75.</b> Ficha de Proceso – Despachos Extras .....	265
<b>Tabla 76.</b> Ficha de Proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas ...	267



<b>Tabla 77.</b> Ficha de Proceso – Revisión de Jabas .....	269
<b>Tabla 78.</b> Ficha de Proceso – Seguimiento .....	271
<b>Tabla 79.</b> Ficha de Proceso – Recepción y Descarga de Pollos .....	273
<b>Tabla 80.</b> Ficha de Proceso – Recepción y Descarga de Huevos.....	275
<b>Tabla 81.</b> Ficha de Proceso – Inventario.....	277
<b>Tabla 82.</b> Ficha de Proceso – Cobro a Clientes en Bodega.....	279
<b>Tabla 83.</b> Ficha de Proceso – Limpieza.....	281
<b>Tabla 84.</b> Ficha de Proceso – Entregas de pedidos.....	283
<b>Tabla 85.</b> Cuestionario de diagnóstico ISO 9001:2015 .....	290
<b>Tabla 86.</b> Resultados del diagnóstico ISO 9001:2015 Incubandina S.A. Agencia Cuenca.....	301
<b>Tabla 87.</b> Matriz de objetivos relevantes.....	306



## ABREVIATURAS DE DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Documento</b>
CCD	Cuadre de caja diaria
CDD	Cuadre de despachos diarios
EDT	Estado de cuenta
FAC	Factura
FCC	Ficha de control de cheques
FDA	Formato de asistencia
FPD	Formato de pedidos diarios
FPV	Ficha de perfiles validados
FQS	Formulario de quejas o sugerencias
FTL	Formato de turnos de limpieza
FUD	Ficha de productos defectuosos
FUD	Ficha de unidades defectuosas
FVD	Formulario de ventas diarias
HDR	Hojas de ruta
ICA	Informe de cartera abierta
IDH	Informe de horas extra y suplementarias
MRD	Memorándum
MSC	Matriz de seguimiento de cartera
MSV	Matriz de seguimiento a vendedores
NDE	Nota de entrega
ODP	Orden de pedido
PDI	Propuesta de inversión
PDP	Propuesta de pedido
PON	Plan de oportunidad de negocio
RCC	Registro de control de calidad
RCO	Requerimiento de compra
RDC	Recibo de cobro
RDI	Registro de inventarios
RIT	Reglamento interno de trabajo
RNP	Registro de novedades en pedidos
RPR	Registro de pedidos retrasados
RRE	Registro de recepción y entrega de jabs
RVS	Reporte de ventas semanales
SNC	Solicitud de nota de crédito
VDC	Vales de caja



## ABREVIATURAS DE INDICADORES

<b>Indicador</b>	<b>Código</b>
CPM	Cambios de precios del mercado
CRP	Clientes recuperados
CDJ	Conteo de jabs
CHR	Control de hojas de ruta
CNC	Control de notas de crédito
CPP	Control de propuestas de pedido
CCA	Cumplimiento de cartera abierta
CRI	Cumplimiento de reglamento interno
CVR	Cumplimiento de visitas por ruta
CEV	Cumplimiento en ventas
CVT	Cumplimiento en ventas telefónicas
DPE	Despacho de pedidos extra
DCD	Diferencias en la caja diaria
ENC	Efectividad en notas de crédito
EER	Efectividad en registros
ECP	Efectividad en visitas a clientes potenciales
ECB	Eficacia en el cobro
EPE	Eficiencia de despacho de pedidos extra
EDP	Eficiencia en despacho de pedidos
ECC	Eficiencia en manejo de caja chica
ERC	Eficiencia en reclutamiento
EDI	Exactitud del inventario
FDC	Facturas con documentos completos
GID	Gasto en inversión y desarrollo
GCA	Gestión de cartera abierta
GPV	Gestión de punto de venta
GDQ	Gestión de quejas
HET	Horas extras trabajadas
IDA	Índice de ausencias
ICP	Índice de cambio en precios
ICP	Índice de capacitación al personal
IPE	Índice de pedidos ingresados con errores
IPR	Índice de pedidos ingresados con retraso
IPM	Índice de pedidos modificados
IPA	Índice de propuestas aceptadas
UNT	Índice de Utilidad neta
IME	Porcentaje de ítems en mal estado
INR	Ítems no registrados
MDE	Manejo de despachos extras
NVQ	Nivel de quejas
PEI	Pérdidas en inventario
PNE	Pedidos con nota de entrega



PFE	Pedidos facturados exitosamente
PSD	Pedidos sin daños
ABE	Porcentaje de aves en buen estado
PCN	Porcentaje de clientes nuevos
PET	Porcentaje de entregas a tiempo
PFR	Porcentaje de fallos en registros
PDM	Porcentaje de mermas
PPT	Porcentaje de pedidos a tiempo
PPR	Porcentaje de pedidos con retraso
PVC	Porcentaje de vacantes cubiertas
REM	Rotación de empleados
SRP	Seguimiento al registro de pedidos
TPD	Tasa de pedidos diurnos
TPN	Tasa de pedidos nocturnos
TAP	Tiempo de atención promedio
TEE	Tiempo de entrega esperado
VPR	Variación de precios
VDV	Variación de ventas

---



## AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra gratitud a quienes han sido parte de esta hermosa etapa de nuestras vidas. Primero, queremos agradecer a Dios por darnos salud y bienestar para culminar con éxito nuestra carrera universitaria, a nuestros padres por ser el pilar fundamental en esta trayectoria e impulsarnos a cumplir una meta más en nuestras vidas acompañándonos siempre en el camino.

Agradecemos a la Universidad de Cuenca por abrirnos sus puertas para formarnos como Ingenieras Comerciales y por ser una fuente de conocimiento indudable. A todos nuestros docentes pues han dejado huellas imborrables en nuestro espíritu al permitirnos adquirir los conocimientos necesarios para convertirnos en profesionales

Agradecemos también a nuestro tutor, Ingeniero Fernando Saquicela, por ser nuestro guía principal y ayudarnos a concluir con éxito nuestro trabajo de titulación, sus consejos y correcciones nos permitieron lograrlo.

Por último, agradecemos al Economista Bryan Corrales y a Incubandina S.A. Agencia Cuenca por la apertura brindada a lo largo de este camino y por el acceso a la información necesaria para la realización de este proyecto.

Sin ustedes no lo hubiésemos logrado, nuestros más profundos y sinceros agradecimientos.

Jessica y María Fernanda.



## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico con todo el corazón a mis padres quienes han sido mi mayor orgullo y fuente de fortaleza, ellos me han forjado como la mujer que soy, llena de valores y fuerza, gracias por su amor y apoyo incondicional. A mis hermanos quienes me han alentado para no rendirme en este arduo camino de superación, en especial a mi mejor amiga y hermana Gabriela quien todos los días es mi apoyo, incluso mi hombro cuando siento que decaigo. A mis abuelos quienes desde pequeña me inculcaron el amor por la familia y la superación personal, a mis primos que son la luz de mis ojos y a mis tíos a quienes aprecio mucho.

También se lo dedico a mi mejor amigo Robinson, pues siempre me ha brindado su apoyo incondicional y mi vida universitaria no ha sido la excepción, gracias por apoyarme en cada paso, por escucharme cuando lo necesitaba y por ser mi orgullo e inspiración.

Finalmente, me dedico este trabajo a mí, por no rendirme y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional, por mantenerme firme en los días en que el cansancio o las dificultades parecían vencerme, por aprender día a día de mis aciertos y desaciertos y por siempre buscar mi superación y felicidad.

Jessica Guiñansaca.



## DEDICATORIA

Dedicó mi trabajo de titulación a mis padres que me dieron todo su apoyo desde que inicié con mi carrera universitaria hasta que logré cumplir mi objetivo, especialmente a mi madre Cecilia Guayas que siempre estuvo apoyándome en todo momento y dándome ánimos para seguir adelante cuando en ocasiones quise darme por vencida por la carga laboral y académica que tenía, siempre estuvo dándome ánimos y motivándome para culminar con éxito mi carrera universitaria.

Dedicó esta tesis a mi novio quien ha sido un pilar fundamental en la elaboración de mi tesis pues él me ha dado el apoyo necesario y los ánimos suficientes para no decaer y seguir adelante a pesar de todas las situaciones que se presentaron en el camino.

Finalmente dedicó esta tesis a todas las personas que confiaron en mí y estuvieron pendientes de mi trayectoria, como: familiares y amigos cercanos especialmente a mis compañeros de trabajo que siempre estuvieron pendientes de mi progreso y me motivaron a que siga adelante mencionando siempre que al final todos los esfuerzos que se realizan tienen su recompensa.

María Fernanda Rodas.



## INTRODUCCIÓN

Al ser Ecuador un país dedicado por excelencia a la producción agrícola resulta crucial el desarrollo de la avicultura pues los productos que de esta derivan, como la carne de pollo y sus derivados, son considerados proteínas primordiales en la dieta de los ecuatorianos tanto por sus beneficios nutricionales como por los precios accesibles. En consecuencia, este sector se ha vuelto muy competitivo pese a tratarse de un producto con poca o ninguna diferenciación.

Por lo tanto y en pro de ofrecer valor agregado a los clientes de Incubandina S.A. Agencia Cuenca, el presente proyecto aborda la propuesta de un Sistema de Gestión por Procesos basado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 con la finalidad de definir los problemas presentes y proponer mejoras. Este proyecto comprende los cuatro capítulos siguientes:

Capítulo 1. Conocimiento del sector: industria y empresa: Para iniciar se contextualizó a la empresa mediante el análisis interno y externo. Aplicando, herramientas como la Matriz EFI, EFE y FODA, además, se estableció los grupos de interés, la cadena de valor y se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Capítulo 2. Análisis situacional: Para comprender la situación actual de la agencia se abordó y analizó los procesos, teniendo como base la aplicación de análisis documental, encuestas, entrevistas, observación y la aplicación de herramientas de la mejora continua.

Capítulo 3. Propuesta de mejora: En este capítulo se realizó un rediseño del organigrama institucional y de los procesos levantados, para recaer en el desarrollo del mapa de procesos y el diagnóstico que permitió comprender el nivel de cumplimiento de la Agencia con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Capítulo 4. Seguimiento y medición del sistema de gestión: abarcó el desarrollo de un tablero de control que facilita el seguimiento y medición de los procesos que desarrolla la Agencia a fin de implementar acciones preventivas y correctivas buscando la mejora en los procesos.



## JUSTIFICACIÓN

Es un hecho que, la economía en el contexto mundial se encuentra inestable y Ecuador no es la excepción generando la necesidad de que las empresas gestionen de manera adecuada, tanto su área comercial como operativa, de modo que, se apoyen en ello para tomar decisiones que aporten a su crecimiento con el uso eficiente y eficaz de los recursos con los que cuentan.

Frente a esto, el proyecto busca que la empresa ecuatoriana Incubadora Andina Incubandina S.A. Agencia Cuenca dedicada a la comercialización de pollo faenado y sus derivados mejore notablemente sus procesos a fin de cumplir con los requerimientos del cliente interno y externo. Al centrarse en los clientes internos se pretende mejorar los procesos y hacer más llevaderas las actividades cotidianas, a la vez que se incrementa la motivación y disminuye los niveles del estrés, en cuanto al clientes externos la idea es satisfacer las necesidades en cuanto a calidad de los productos, disponibilidad de estos y la relación costo-beneficio.

Por otro lado, se pretende mejorar los resultados económicos y operativos de la empresa de manera eficaz y eficiente mediante la gestión por procesos y su íntima relación con los modelos de calidad, siendo así un ejemplo para las demás empresas del sector al apuntar hacia el mejoramiento en las condiciones laborales de los colaboradores, además el buen desempeño de la empresa aportará al desarrollo local y nacional. Todo esto buscando la optimización en el uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes.

Finalmente, cabe destacar que el desarrollo del proyecto integrador es una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, de manera práctica en una empresa y situación real, debido a que la parte teórica aprendida se puede aplicar de maneras diferentes de acuerdo con las situaciones externas e internas que afronta cada empresa.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando que, Incubandina S.A. es una empresa relativamente nueva en el Austro ecuatoriano es importante que establezca un sistema de gestión por procesos ya que actualmente, estos se encuentran desorganizados, con tareas innecesarias y duplicidad de estas, errores ocasionados por el intercambio de información no óptimo e incluso desperdicios que se traducen en tiempo y producto, lo cual genera insatisfacción en los clientes por fallas en las entregas y desmotivación en los colaboradores. Adicionalmente, existen algunos aspectos que se podrían mejorar gracias a la gestión por procesos como el organigrama funcional y las interrelaciones de los colaboradores ya que cada proceso tendrá su responsable directo sin dejar de lado un equipo de trabajo cohesionado en pro del beneficio común.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

- ❖ Proponer un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 para Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, periodo 2021.

### Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de Incubandina S.A. Agencia Cuenca y el sector en el que se desenvuelve utilizando herramientas de la mejora continua para identificar la causa raíz del problema que presenta la agencia en su gestión por procesos.
- ❖ Realizar una propuesta de estandarización de los procesos para Incubandina S.A. Agencia Cuenca, con base en los criterios de normalización de la ISO 9001:2015 para mejorar los procesos beneficiando tanto a los clientes externos como internos.
- ❖ Implementar la metodología del Balance Score Card para enlazar de manera exitosa los objetivos de la empresa a través de cuatro perspectivas principales: desempeño financiero, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y conocimiento del cliente.



## MARCO TEÓRICO

### **Sistemas de gestión**

Toda empresa debe estar orientada hacia el alto rendimiento en todos los sentidos lo cual implica que encamina sus acciones hacia la satisfacción del cliente interno y externo, de manera que, tanto la estrategia como los procesos que deben ir alineados y en concordancia.

Para ello, lo ideal es sentar sus bases en algún tipo de sistema de gestión, concibiendo a este como la integración tanto de procesos como de herramientas de una organización a fin de desarrollar y potenciar su estrategia partiendo de acciones que se monitoreen continuamente, de modo que, se mejore la eficacia de ambas (Kaplan & Norton, 2008). Por lo tanto, al implementar un sistema de gestión se debe buscar siempre el logro de los objetivos planteados apoyándose en el manejo adecuado de los procesos, actividades y recursos con los que cuenta la misma.

Dicho de otro modo, un sistema de gestión es un vínculo entre los objetivos de una organización y los resultados que esta puede conseguir, puesto que, permite delegar responsabilidades, asignar recursos y definir metodologías con el fin de lograr que los objetivos se traduzcan en resultados palpables y beneficiosos a lo largo del tiempo (Camisón et al., 2006).

Finalmente, partiendo de la norma ISO 9001:2015, se puede definir un Sistema de Gestión como un “conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (p. 19).

### ***Sistema de gestión de calidad según la ISO 9001:2015***

Al hablar de Sistemas de Gestión de Calidad resulta imposible no pensar en la norma ISO 9001 como la base para ello. Esta norma mundialmente reconocida y aceptada permite corroborar la capacidad que tiene una empresa para proveer productos que cumplan con los requisitos del sistema de calidad especificado y con las exigencias del cliente, generando así su



satisfacción, a la vez que, permite abordar riesgos y oportunidades relacionadas con el contexto y objetivos de cada organización (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

Cabe mencionar que esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, permitiendo planificar sus procesos e interacciones incorporando el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos, lo cual la convierte en una poderosísima arma en el contexto actual, donde todo resulta cambiante y se enfrenta un sinnúmero de retos día a día.

Como toda norma, esta tiene sus principios, mismos que son los de gestión de la calidad, como: Enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

### **Contenido de la norma ISO 9001:2015**

A continuación, se presenta la estructura de la Norma ISO 9001:2015 misma que busca brindar una presentación coherente de los requisitos a cumplir, más no ser un modelo para documentar las políticas, objetivos y procesos de una organización (International Organization for Standardization [ISO], 2015). A continuación, se resume el contenido de la Norma Internacional:

**1.Objeto y campo de aplicación.** – A pesar de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios, se refuerza la necesidad de cumplir los requisitos legales y reglamentarios asociados al producto.

**2.Referencias normativas.** - Hace alusión a las normas para consulta, haciendo hincapié en la relación de la ISO 9001 con la ISO 9000, que son los Fundamentos y Vocabulario.

**3.Términos y definiciones.** – Permite tener claro términos que son actualizados permanentemente, donde los obsoletos quedan eliminados.



**4.Contexto de la organización.** – El capítulo hace énfasis en la necesidad de comprender a la organización y el contexto en que se desenvuelve, al igual que las necesidades y expectativas de las partes interesadas y determinar el ámbito de aplicación del Sistema de Gestión de Calidad e incluso los procesos de la organización.

**5.Liderazgo.** – Refiere la interrelación entre el rol de liderazgo y la gestión, recalcando la asignación de responsabilidades y roles dentro de la organización, además de la participación de la alta dirección dentro del Sistema de Gestión para cumplir con la satisfacción del cliente.

**6.Planificación.** – Reitera el carácter preventivo de la Norma, menciona la planificación de los objetivos de calidad y cómo lograrlos, el cómo abordar tanto riesgos como oportunidades que se presentan en la organización con un énfasis especial en la planificación de los cambios.

**7.Soporte.** – Este capítulo señala que los recursos, la competencia, la toma de conciencia, la comunicación e información documentada son indispensables para el soporte del Sistema de Gestión.

**8.Operación.** - Capítulo orientado a la planificación y control de los procesos internos y externos, con énfasis en el diseño y desarrollo de los productos y servicios.

**9.Evaluación del desempeño.** – Se enfoca en el seguimiento al desempeño del Sistema de Gestión, utilizando mediciones, análisis, evaluaciones, auditorías y, en especial, la revisión de la dirección que es esencial para que un Sistema de Gestión funcione.

**10.Mejora.** – Finalmente, se reitera la importancia de evaluar y realizar acciones de mejora en todos los componentes del Sistema de Gestión, pues en el enfoque a procesos propone una mejora continua en toda la organización.



### ***El enfoque a procesos de un sistema de gestión***

Una vez definido el sistema de gestión es necesario partir comprendiendo qué es un proceso y sus elementos para, posteriormente, comprender el enfoque a procesos.

#### **Proceso**

Proviene del latín processus que significa: avance o progreso (Tandazo, 2012). Se define a los procesos como una serie de actividades interrelacionadas de transformación que utiliza ciertos insumos denominados entradas (datos, información, materias primas, entre otras) que permiten alcanzar los resultados planificados para cumplir con lo solicitado por los clientes de cada proceso mediante las salidas (Zaratiegui, 1999). Zaratiegui considera a los procesos: “como la base operativa de gran parte de las organizaciones y progresivamente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas” (1999, p.81).

La importancia de los procesos dentro de la gestión de las empresas ha permitido realizar investigaciones y poner un mayor interés en la mejora de estos para obtener una satisfacción del cliente, es por esto por lo que se han desarrollado técnicas para gestionar los mismos. Todas las organizaciones tienen procesos y estos requieren de planificación (Carriel et al., 2018).

(Camisón et al.,) añaden que “cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad” (2013, p. 844). El término proceso hace referencia al “esfuerzo de todos hacia el cliente, mientras que el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora” (Pérez, 2010).

#### ***Elementos de los procesos.***

Todo proceso tiene 3 elementos principales que permiten cumplir con o requerido, estos son: inputs o entradas, secuencia de actividades outputs o salidas.



Los inputs constituyen los insumos que permiten desarrollar las actividades de los procesos, tratándose de los recursos materiales, tecnológicos o humanos y los insumos como materia prima que se convierten en salidas (Coaguila, 2017).

La secuencia de actividades permite convertir las entradas en salidas, utilizando muchas de las veces planificación para que las salidas se conviertan en resultados esperados, cuando no se hace esto no existe certeza de los resultados que se van a obtener lo cual se traduce en demoras en los procesos (Coaguila, 2017).

Finalmente, las salidas se refiere a los resultados que se obtienen al procesar y transformar las entradas, mismas que se pueden plasmar en bienes o servicios con un valor agregado para el cliente (Coaguila, 2017).

### ***Tipos de procesos.***

Para Camisón et al. (2006) los procesos, de acuerdo con el impacto que generan sobre los resultados finales del proceso, pueden ser: estratégicos, operativos y de soporte.

**Procesos Estratégicos:** son procesos destinados a cumplir los objetivos de la empresa y brindan orientación al negocio mediante el control de sus políticas y estrategias, mismas que se gestionan directamente por la gerencia como por ejemplo la planificación estratégica.

**Procesos Operativos:** Se encargan de transformar las entradas en salidas para la obtención de productos que aporten un valor al cliente, responden a la razón de ser del negocio, como: Producción, comercialización, entrega, entre otros.

**Procesos de Apoyo o soporte:** Como su nombre lo dice, son aquellos que brindan el soporte necesario para cumplir con las actividades operativas de manera efectiva. Por ejemplo: Gestión de recursos humanos, compras, control de documentos, etc.



### **Gestión por procesos**

Escudero (como se citó en Coaguila, 2017) indica que la gestión por procesos busca “asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas” (2013, p. 240).

Por lo tanto, la Gestión por procesos, marca la diferencia al orientarse a desarrollar la misión de la organización, al mismo tiempo que busca la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders en lugar de enfocarse en la función de cada departamento (Mallar, 2013). Dicho así no basta la medición de indicadores para cumplir con la gestión como tal, sino más bien, es indispensable implementar mejoras para un sistema de gestión exitoso (Camisón et al., 2006).

### **Comprensión del enfoque a procesos**

Para comprender el enfoque a procesos es necesario seguir cuatro pasos fundamentales.

1) Identificación y secuencia miento de los procesos, 2) Descripción y documentación de los procesos, 3) Seguimiento y medición de los procesos y 4) Mejora continua.

Para identificar y crear la secuencia de los procesos es importante saber que, la Norma ISO 9001:2015, dentro de sus requisitos establece que “la organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión” (p. 06), lo cual expresa de manera implícita la flexibilidad para identificar y secuenciar los procesos dependiendo de las características de cada organización. Pero, no sólo basta con identificar los procesos sino también hay que identificar las conexiones entre los mismos, para lo cual se utiliza un mapa de procesos.

Dentro del segundo paso, que es la documentación y descripción de los procesos se debe dar a conocer las actividades de los procesos y las características de estos, para lo primero se puede utilizar los famosos diagramas de flujo puesto que facilitan la visualización de las interrelaciones de procesos, subprocessos y tareas, además de su secuencia.



Es importante tener claro que el flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades que permiten un mejor desenvolvimiento de los empleados al contribuir con un aumento de la eficiencia de los mismos en los procesos al describir el proceso (Bravo, 2011).

Los flujogramas indican en donde inicia un proceso, los tiempos de espera, las actividades que se realizan, las decisiones que se toman, los resultados y en donde finaliza el proceso (Pizarro, 2012). Esto ayuda a determinar falencias en los procesos y permite realizar acciones correctivas en los mismos.

Por otro lado, para describir las características se puede utilizar fichas de proceso que son mucho más explícitas y detalladas e igualmente flexibles de modo que, cada organización puede crear las suyas propias de acuerdo con el nivel de detalle que requiera. La ficha de procesos es una herramienta que permite completar información del proceso mediante una descripción de las características que posee para realizar el control de las actividades (Mestanza, 2018).

Luego, se debe dar seguimiento y medición de los procesos para lo cual se puede utilizar múltiples herramientas, siendo las más conocidas los indicadores, mismos que generarse de acuerdo con las necesidades de cada organización, para ello una herramienta muy útil es el Balanced ScoreCard, herramienta que será detallada a profundidad más adelante.

Finalmente, para que todo el trabajo realizado cobre sentido, se debe implementar dentro de la filosofía de la organización la mejora continua, para ello se va a definir qué procesos no presentan un desempeño adecuado y no alcanzan los resultados planificados y en cuales existen oportunidades de mejora.

### ***Mejora continua en los procesos.***

Masaaki Imai (1998) fue quien propuso el tema de Kaizen, cuyas siglas significan Kai= cambio y Zen= bueno, proponiendo la eliminación de desperdicios y la mejora en los procesos mediante pequeños cambios todos los días que permitan cumplir de las metas propuestas.



Para Imai, kaizen significa mejoramiento continuo que todos los involucrados deben realizar, es una filosofía con impacto tan alto que el autor argumenta que la vida laboral, personal y familiar es tan importante que debe ser mejorada de manera constante (Yenque et al., 2014).

Así mismo se hace un énfasis en la implementación de mejoras en los procesos antes de obtener los resultados, por esto la empresa debe reestructurar y mejorar sus procesos para satisfacer los requerimientos del cliente ofreciéndole productos de calidad (Yenque et al., 2014).

Para ello, todos los procesos deben ser estandarizados y medidos para poder controlarlos, puesto que, William Thomson Kelvin menciona que “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar”. La mejora continua no tendría sentido, si no se valiera de herramientas, como las siguientes, que facilita su desarrollo.

### **1) Diagrama de Pareto**

También conocido como la regla del 80/20, es una teoría que identifica los problemas más importantes. Mantiene que el 80% de las consecuencias de una situación o sistema se determina por el 20% de las causas (Camisón et al., 2006). A pesar de que el Diagrama de Pareto no ayuda a determinar la mejor opción para tomar decisiones, esta permite seleccionar las causas más relevantes y deja sin importancia a aquellas que no lo son (Soler et al., 2020).

### **2) Diagrama de Ishikawa**

Es una herramienta útil para estudiar procesos y situaciones, utilizada para determinar las posibles causas de un problema específico. Esta herramienta impulsa el trabajo en equipo al encontrar deficiencias en los procesos mediante una representación gráfica en forma de espina de pez, que permite plasmar las causas de un problema central y realizar un análisis racional para la implementación de la mejora (Camisón et al., 2006).



### **3) Balanced Scorecard**

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a la administración a medir el desempeño y tomar decisiones por medio del establecimiento de las metas y estrategias. Con la implementación del BSC la empresa busca cumplir con las necesidades de los clientes y para esto se debe redefinir los estándares existentes para cumplir con los requerimientos (Montoya, 2011).

Es cierto que muchas de las empresas se enfocan en el cumplimiento de objetivos financieros, pues es primordial la rentabilidad plasmada en ganancias, sin embargo, el éxito de una empresa no solo se basa en obtener rendimientos económicos, también es importante enfocarse en diferentes aspectos contemplados en el BSC que son: Desempeño financiero, Procesos internos, Conocimiento del cliente y Aprendizaje organizacional. Si no se contempla todos estos difícilmente se podrá mantener una organización a flote (Scaramussa et al., 2010).



## DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en el presente proyecto consta de tres etapas, mismas que se detalla en el siguiente esquema:

### Ilustración 1

*Metodología del Proyecto Integrador*



**Elaboración:** Autoras.

#### Fase 1. Levantamiento de información

En la fase inicial del proyecto, el objetivo principal es recabar toda la información posible respecto a los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la Agencia en estudio, a fin de conocer la situación actual que atraviesa. Para ello se utilizaron cuatro técnicas muy conocidas en el área de investigación que son el análisis documental, entrevista, encuesta y observación, mismas que se caracterizan por ser de naturaleza exploratoria.



**Entrevistas:** Para el estudio se utilizaron las entrevistas semiestructuradas, mismas que ofrecen la posibilidad de agregar preguntas adicionales a las establecidas previamente en el cuestionario. Lo cual facilita la obtención de información adicional que servirá como base para determinar el problema central y de esta manera facilitar la comprensión de este.

Las entrevistas van dirigidas a todo el personal ya sea operativo o administrativo, puesto que el número de colaboradores no es extenso y esto implica dedicarle poco tiempo a las mismas. La idea es establecer una visión clara acerca de la percepción que el personal tiene sobre la gestión actual, ya que son ellos quienes conocen los procesos de la Agencia en su totalidad y viven diariamente los problemas e inconvenientes que se presentan, siendo a su vez una fuente de obtención de oportunidades de mejora.

**Encuestas:** Utilizando los mismos fundamentos, se aplicaron encuestas a todo el personal de la Agencia, mismas que perseguían el objetivo de conocer la perspectiva de los colaboradores respecto a los procesos y el nivel de satisfacción con la gestión.

**Análisis Documental:** Se realizó una revisión de la documentación relacionada con políticas y procedimientos, manual de funciones y otra documentación pertinente que permitió establecer la operativa que se lleva a cabo dentro de la Agencia, así como la existencia de documentos y/o registros posee.

La información a analizada estuvo contemplada dentro del periodo septiembre 2020 – agosto 2021 debido a que la Agencia es relativamente nueva en el mercado del Austro y se contó con información real de todos los acontecimientos suscitados durante el periodo mencionado.

**Observación:** Esta técnica permitió realizar un análisis reflexivo de los sucesos que acontecen dentro de la Agencia, manteniendo un papel activo para adentrarse en la situación actual por la que atraviesa Incubandina S.A Agencia Cuenca con la finalidad de contrastar la información recolectada en la técnica antecesora.



## **Fase 2. Análisis de Datos**

Una vez levantada la información, el siguiente paso fue analizar y organizar la misma de modo que se pudo determinar las debilidades y fortalezas que caracterizan a la Agencia, así como las posibles causas del problema central y las potenciales oportunidades de mejora.

Para presentar la información se utilizaron gráficos, tablas y cuadros que facilitaron el análisis de datos y la comprensión de toda la información recabada. Adicionalmente, se utilizaron herramientas de la mejora continua como el Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, PDCA, entre otros, que permitió realizar la detección de deficiencias.

## **Fase 3. Propuesta de Mejora**

Partiendo de las dos etapas preliminares, se procedió con la realización de la propuesta de mejora, teniendo como base toda la información levantada de manera que se logró realizar el rediseño del organigrama institucional y el levantamiento de los procesos. Posteriormente, se realizó un cuestionario de diagnóstico con el objetivo de establecer el nivel de cumplimiento de la Agencia con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 obteniendo así un resumen de resultados que plasmaron oportunidades de mejora. Finalmente, se estableció una propuesta de medición y seguimiento al sistema de gestión a través de la conocida herramienta del Balance Score Card diseñada por Kaplan y Norton.

## CAPÍTULO I

### CONOCIMIENTO DEL SECTOR, INDUSTRIA Y EMPRESA

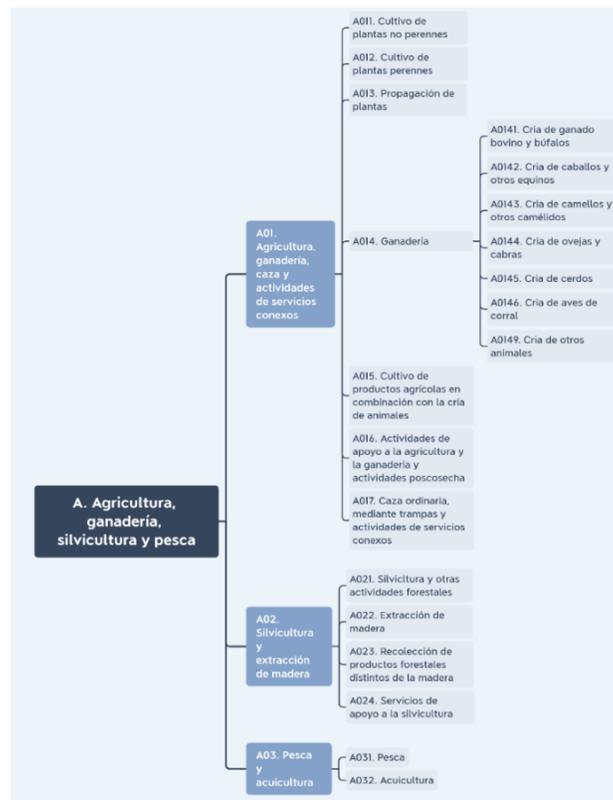
#### 1.1 Análisis externo

##### 1.1.1 Análisis del sector

El sector agropecuario ha sido siempre uno de los más importantes y Ecuador no es ajeno a esta realidad pues ocupa un lugar preponderante dentro de la economía ecuatoriana, tanto así que el Ministerio de Agricultura y Ganadería afirma que en este radica la mayor fuente de empleo a nivel nacional. Para contextualizar la empresa en estudio se va a partir de la categoría A de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de Ecuador descrita en la Ilustración 2.

#### Ilustración 2

*Clasificación Nacional de la Categoría A de Actividades Económicas de Ecuador*



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC].

**Elaboración:** Autoras.



Con base en la información brindada por la Superintendencia de Compañías se establece que Incubadora Andina Incubandina S.A. pertenece al sector A de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, definida como: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. La empresa se encuentra inmersa en el sector A014, mismo que está compuesto por siete niveles, dentro de los cuales la empresa ocupa el nivel 6: A0146. Este sexto nivel abarca 3 subclasificaciones más, la A0146.01 que se define como la explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus) y la A0146.02 que es la cría y reproducción de: codornices, patos, gansos, pavos y gallinas de Guinea y, finalmente, A0146.03 producción de huevos de aves de corral.

La empresa en cuestión, específicamente se encuentra dentro del sector A0146.01, clasificación dentro de la cual se encuentra registrado un total de 214 empresas, convirtiéndolo en uno bastante competitivo, sobre todo porque esta cifra no refleja la cantidad real de empresas pertenecientes al sector, puesto que existen otras empresas o negocios relacionados con la informalidad.

### ***1.1.2 Análisis de la industria***

Aterrizando en la industria avícola, que es parte fundamental del sector agropecuario ecuatoriano, es oportuno mencionar que, en Ecuador la avicultura empresarial inició en el año 1957. Sin embargo, no es hasta 1970 que esta actividad cobra total relevancia debido a un incremento en la demanda que surge del “boom petrolero”, lo que causó que dejen de ser productos de consumo ocasional para ser parte de la dieta cotidiana de grupos de ingresos medios y altos, fortaleciéndose con la apertura de nuevas empresas ubicadas principalmente en Pichincha, Guayas y Manabí (Superintendencia de Control del Poder del Estado, 2017).

Teniendo claro esto y abarcando una visión a nivel nacional, en la Tabla 1 se muestra el ranking de las empresas avícolas más representativas del país en cuanto al volumen de ingresos en ventas con corte a 2020 presentados a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

**Tabla 1***Ranking de las Empresas Avícolas Ecuatorianas con Mayores Ingresos Período 2020*

<b>Razón Social</b>	<b>Utilidad Neta</b>
1.- AVICOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID	\$12.193.455
2.- AVIPECHICHAL S.A.	\$4.676.291
3.- INTEGRACION AVICOLA ORO S.A.	\$3.772.963
4.- AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA	\$3.548.041
5.- CORPORACIÓN FERNÁNDEZ CORPFERNANDEZ S.A.	\$2.673.921
6.- PRODUCTORA AVICOLA CEVALLOS PROAVICEA CIA. LTDA.	\$1.062.949
7.- INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A.	\$1.007.439
8.- INCUPASAJE CIA. LTDA.	\$795.268
9.- AVIANHALZER S.A.	\$513.978
10.- AVESCA AVICOLA ECUATORIANA CA	\$308.963

**Fuente:** Superintendencia de Compañías Valores y Seguros**Elaboración:** Autoras.

Son diez las empresas que representan la mayor parte de las ventas del sector avícola a nivel nacional donde las tres primeras: AVICOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID de Guayaquil y AVIPECHICHAL S.A. en Portoviejo e INTEGRACION AVICOLA ORO S.A. con sede en Quito abarcan el 58% de las ventas presentadas en el ranking. Incubadora Andina Incubandina S.A. ocupa el séptimo puesto con alrededor de un millón de dólares en de utilidad neta lo que le da una posición bastante competitiva teniendo en cuenta que el volumen de ventas entre las cuatro últimas empresas se encuentra muy próximo entre sí.

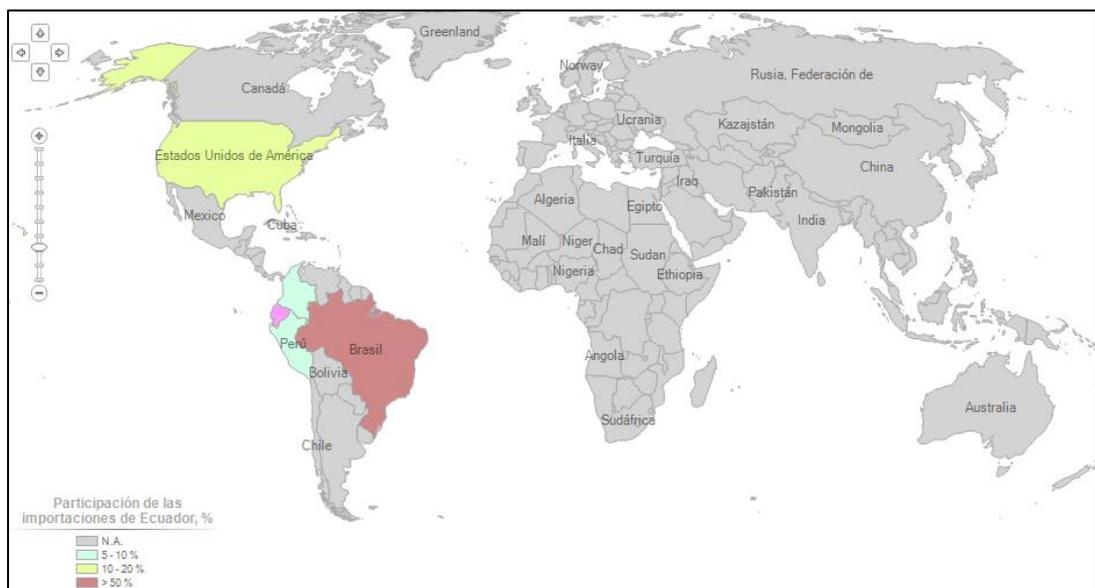
Considerando que, Incubandina S.A. se dedica a la producción y distribución de: Pollita BB para postura, Pollito BB para carne, Pollita levantada y proteína animal para el consumo industrial y familiar, además de huevos comerciales, es relevante conocer el nivel de participación

del producto ofertado en el sector por lo que, partiendo de cifras a nivel mundial se confirma que el consumo de carne de pollo forma parte de la dieta de la mayoría de personas debido a que es la proteína animal más barata después del huevo. De acuerdo a la FAO la producción de carne de aves ocupa segundo lugar a nivel mundial después de la carne de cerdo (Sánchez et al., 2020). Por otro lado, las cifras dadas por la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE, 2019) reflejan la importancia de estos productos alimenticios, pues el consumo per cápita de pollo fue hasta el 2019 de 30.43 Kg, mientras que el huevo alcanzó 226 unidades.

A pesar de la gran cantidad de producción de carne de pollo y sus derivados, esta no logra satisfacer la demanda interna, por lo que, en muchas ocasiones es necesaria la importación de aves reproductoras. Esto se corrobora con datos obtenidos a través de Trade Map que revelan que los países de los cuales Ecuador importa aves vivas son principalmente Brasil y Estados Unidos, haciendo hincapié en que el pollo faenado y sus derivados son producidos totalmente en el país. Estos mercados proveedores se muestran en la Ilustración 3.

### Ilustración 3

*Lista de los Mercados Proveedores de Aves Vivas para Ecuador en 2019*



**Fuente:** Trade Map

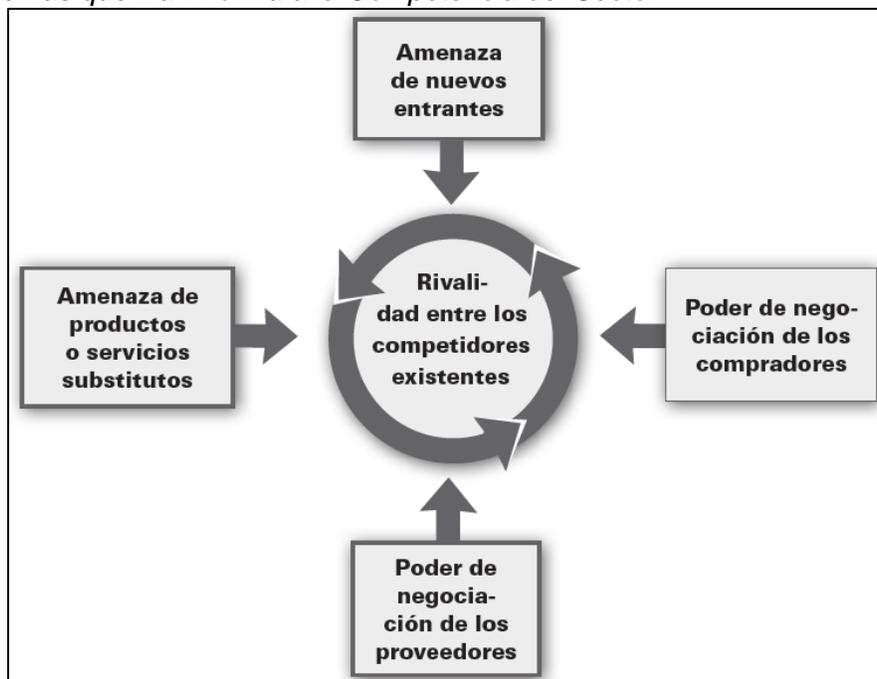
En consecuencia, la producción y consumo de este tipo de productos es fundamental al momento de hablar de las condiciones económicas del país, pues se ha podido evidenciar que, a pesar de la crisis generada por la detonación de la Covid-19 son precisamente estos productos los que más auge han tenido, principalmente debido al bajo precio de estos que los hace asequibles y por la amplia cobertura a la demanda. Por lo que se puede afirmar que se trata de un sector en constante crecimiento.

### 1.1.3 Cinco fuerzas de Porter

Al momento de analizar un sector resulta inevitable pensar en la competencia actual como principal elemento, pero no es así, Michael R Porter afirma que, adicionalmente existen otras cuatro fuerzas que mueven las competencias del mercado, de modo que, se analizan integralmente las cinco fuerzas presentadas en la Ilustración 4:

#### Ilustración 4

*Las Cinco Fuerzas que Dan Forma a la Competencia del Sector*



**Fuente:** Porter (2008)

### 1.1.3.1 Análisis de la competencia actual

Al tratarse de un país dedicado por excelencia a la explotación agrícola y ganadera, existen algunos competidores fuertes dentro de la industria en estudio, teniendo a los siguientes como principales actores:

**PRONACA:** Nace tras algunas precursoras, empezando por INDIA en 1957 como importadora de insumos agropecuarios, luego Incubadora Nacional C.A (INCA) en 1965 para incubación tecnificada, luego INDAVES en 1974 para la producción de huevos comerciales, finalmente, en 1979 se convierte en la Procesadora Nacional de Aves C.A (Procesadora Nacional de Alimentos [PRONACA], 2021).

Según la Superintendencia de Control del Poder del Estado (2017) esta empresa concentra la mayor producción avícola en Ecuador, tanto que utiliza sus propios distribuidores y estrategias de fidecomisos e integración vertical directamente con mercados, supermercados, asaderos y restaurantes. En consecuencia, su ventaja competitiva radica en la excelente calidad de sus productos a un precio asequible. Actualmente comercializa varias marcas de productos alimenticios, entre las cuales destacan las mostradas en la Ilustración 5.

#### Ilustración 5

Marcas Comercializadas por Pronaca



Fuente: <https://www.pronaca.com/nuestras-marcas/>

**AVITALSA:** En 1995 surge Avícola Vitaloa S.A. AVITALSA, debido a la unión de cuatro técnicos ecuatorianos con experiencia en la actividad avícola lo que les permitió abrir una empresa cuyo fin era producir alimentos balanceados y gracias a ello comercializar aves de corral logrando la crianza y el suministro permanente de aves con estrictos estándares de inocuidad alimentaria y altos contenidos nutritivos. Esta empresa ha podido mantenerse con un crecimiento sostenido gracias a la adopción de todas las fases de producción avícola tales como la reproducción, la incubación, el procesamiento y comercialización lo cual les permite tener precios bajos en lo cual radica su ventaja competitiva (AVITALSA, 2021).

De este modo, surge la marca Andino que es fuertemente reconocida en la zona Austro del país en especial por los precios que maneja, teniendo como principales productos el pollo andino, pavo andino y deli andino.

## Ilustración 6

*Variedad de Productos de AVITALSA*



**Fuente:** <http://www.avitalsa.com.ec/index.html>

**LIRIS:** Empezó su labor en 1987 con la producción de balanceados acuícola, diez años después incursionaron en varias líneas de productos de balanceado para el sector avícola, porcino y ganadero. En el año 2000 se implementa granjas para la crianza de pollos de engorde lo cual fue algo beneficioso para la empresa puesto que permitió lanzar su marca propia conocida como " Pollo Pechugón" la crianza de pollos se realiza en galpones ubicados en Pasaje, Daule, Bucay y el Guayas (Liris, 2021). En cuanto a ventaja competitiva, resalta la larga trayectoria del grupo empresarial, lo que les ha permitido realizar producción a escala dando como resultado la disminución de los costos y con ello los precios.

### Ilustración 7

*Logotipo pollo pechugón*



**Fuente:** <https://www.liris.com.ec/>

**SECTOR INFORMAL** – No se debe dejar de lado el sector informal al momento de hablar de comercialización de pollo o de huevos, puesto que, es este quien genera la mayor proporción de ventas de estos productos. Sin embargo, al tratarse de un asunto informal, no existen cifras o información que permita ratificar la incidencia de este sector como competencia directa de las empresas.



### 1.1.3.2 Análisis de los potenciales competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores se ve frenada por las barreras de entrada que la misma industria establece. Dentro del sector en el que se desenvuelve Incubandina S.A. se han determinado las barreras de entrada detalladas a continuación:

**-Economías de escala:** La producción en la industria avícola debe ser masiva para cubrir la demanda lo cual disminuye los costos de producción si se trabaja con economías de escala, esto hace que el ingreso de nuevos competidores no sea tan sencillo, pues si se analiza desde el punto de vista de los clientes, estos no van a preferir un nuevo ofertante de un producto estandarizado debido a que se espera que sus precios sean mayores.

**-Requisitos de capital:** El monto necesario para ingresar a determinado sector es de gran importancia cuando se analiza la entrada de nuevos competidores. En la industria avícola los requisitos de capital son elevados puesto que, se necesita instalaciones físicas acorde a las necesidades de producción ya que, si no se dispone de un lugar adecuado y suficiente, la empresa difícilmente va a tener éxito. Dicho de otro modo, en cuanto a los requerimientos de capital el nivel de entrada en baja pues son una barrera de entrada notable.

**-Diferenciación del producto:** En esta industria el producto tiende a ser relativamente estandarizado, es decir, no existe la posibilidad de generar diferenciación en cuanto al producto en sí. Por lo que, esta es una barrera de entrada importante si una empresa planea su ingreso ya que los clientes pueden elegir el mismo producto donde uno u otro competidor. Sin embargo, se puede enfocar en destacar la calidad de su producto y mejorar la publicidad y la atención hacia sus clientes.

**- Restricciones en las políticas gubernamentales:** En el tema de alimentos el control que ejercen los organismos es mucho mayor debido a que deben cumplir con ciertas normas de salubridad para que puedan ser comercializados. Algunos requerimientos tienen que ver con:



permisos de funcionamiento del establecimiento, permisos de funcionamiento dispuestos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), permiso del cuerpo de bomberos, entre otros.

- **Acceso a los canales de distribución:** Asegurar la distribución de los productos no es tarea fácil pues al principio se opta por estrategias como ofertas, promociones y descuentos que permita abrir canales ya sean mayoristas o minoristas y desplazar a los demás competidores. Sin embargo, muchas de las veces esto no es suficiente y los nuevos competidores crean sus propios canales de distribución al encontrar demasiados impedimentos en los ya existentes.

### **1.1.3.3 Análisis de nuevos productos sustitutos**

En el caso de los sustitutos, la industria avícola tiene varios de ellos como son: el cerdo, la res, el pescado y los mariscos, pues al tratarse de proteínas que se consumen diariamente es necesaria la presencia de estos para abastecer a todo el mercado, de modo que, se requieren de varios competidores que oferten el mismo producto o similares. La desventaja de esto es que las empresas que comercializan estos productos al no poder diferenciarlos compiten a nivel de precios para ganar más clientes.

Según datos emitidos por la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la carne de cerdo es la más consumida a nivel mundial seguida del pollo y la res. Incluso se puede decir que el huevo y el pollo son sustitutos entre sí y generalmente las empresas de la industria poseen ambos productos pues, cuando el poder adquisitivo de las personas disminuye, las personas buscan sustitutos más económicos, por lo tanto, el huevo al ser una proteína con un precio más asequible se convierte en un sustituto del pollo.



#### **1.1.3.4 Análisis del poder de negociación de los proveedores**

Se puede afirmar que dentro de este sector existen dos proveedores clave, los cuales tienen un fuerte poder de negociación: los transportistas y los proveedores de alimentos balanceados.

Por un lado, los transportistas son el principal factor al momento de gestionar la logística de los productos puesto que, al tratarse de alimentos se deben cumplir ciertas normas al momento de movilizarlos, estas se requieren para mantener la frescura y la calidad, por lo que, se vuelve indispensable un proveedor de transporte que brinde todas las seguridades y que cumpla con las normas que exige el ARCSA, como es el control de la temperatura, la limpieza, un conductor capacitando, entre otros. Incluso en el caso del transporte de huevos se requiere de ciertas plataformas que permitan el correcto transporte de estos, sin dejar de lado el cumplimiento de los horarios establecidos y la cautela al transportar los productos. Dicho así, si no se cuenta con los proveedores adecuados no se pueden distribuir los productos y, por lo tanto, el poder que ellos tienen sobre la industria es fuerte.

Por otro lado, los proveedores de alimentos balanceados son fundamentales para las empresas de la industria debido a que estas aves de engorde requieren de cierta alimentación específica y nutritiva, misma que no puede verse interrumpida por ninguna causa.

#### **1.1.3.5 Análisis del poder de negociación de los clientes**

En el caso del pollo y sus derivados al existir varios ofertantes el poder de negociación de los clientes se incrementa, por lo que los clientes de este sector muchas de las veces pueden exigir precios más bajos, según los rangos de los demás oferentes, excepto en épocas de escasez en donde es el sector quien el poder de negociación. También es importante considerar que, si los competidores no ofrecen el mismo producto en términos de calidad percibida, el poder de negociación de los clientes tiende a ser más bajo.

**1.1.4 Matriz EFE**

La matriz de evaluación de factores externos, matriz EFE, permite identificar y evaluar los factores externos que influyen en una organización, estos factores externos pueden ser: demográficos, políticos, económicos, ambientales y sociales. En la tabla 2 se presenta la Matriz de Factores Externos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca.

**Tabla 2**

*Matriz de Factores Externos Incubandina S.A. Agencia Cuenca*

<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
1) Sector avícola sumamente competitivo, comprendido por 214 empresas formalmente constituidas más las empresas informales.	0,11	3	0,33
2) Incremento en el costo de alimento para aves por la alta demanda en el mercado nacional y la poca capacidad productiva para cubrirla.	0,09	3	0,27
3) Rápido crecimiento del sector informal de acuerdo con la información recolectada en los recorridos de los vendedores.	0,06	2	0,12
4) Políticas gubernamentales restrictivas como la prohibición de la importación de maíz.	0,07	1	0,07
5) Frecuentes fluctuaciones en los precios, que incluso pueden variar de una semana a otra.	0,05	1	0,05
6) Disminución de precios de la competencia debido a cambios en el índice de inflación y disponibilidad de productos.	0,1	3	0,3
<b>Oportunidades</b>			
1) Amplio sector y mercado para explotar, debido a la alta demanda del consumo de la carne de pollo, según datos de la FAO.	0,1	4	0,4
2) Apertura de nuevos canales de distribución a través de la inversión en medios de transporte propios.	0,06	3	0,18
3) Aumento de presencia en las redes sociales mediante un plan de Marketing correctamente direccionado.	0,05	3	0,15
4) Variedad de metodología y tecnología disponible para optimizar procesos.	0,17	2	0,34
5) Mayor enfoque hacia el consumidor final por medio de la apertura de nuevos puntos de venta, especialmente en el Austro.	0,14	3	0,42
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>2,63</b>

**Elaboración:** Autoras.



Finalmente, luego de analizar los factores externos relacionados con la Agencia, la calificación obtenida fue de 2,63 lo cual mostrando una ligera superioridad con relación a la calificación promedio de 2,50. Este resultado refleja que la Agencia utiliza de la mejor manera sus oportunidades, siendo la más representativa el mayor enfoque hacia el consumidor final por medio de la apertura de nuevos puntos de venta, especialmente en el Austro. Además, controla las amenazas tanto como le es posible, siendo en este caso la de mayor peso que el sector avícola es sumamente competitivo, comprendido por 214 empresas formalmente constituidas más las empresas informales, sin embargo, busca posicionarse en el mercado con productos de buena calidad y excelente atención al cliente para fidelizarlos. En definitiva, la Agencia es fuerte en temas externos lo cual es beneficioso si se busca el crecimiento en el Austro.

## **1.1 Análisis Interno**

### **1.2.1 Breve reseña histórica**

La empresa ecuatoriana Incubadora Andina Incubandina S.A. fue fundada el 06 de julio del año 1992 en la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua, gracias a la unión de varios avicultores oriundos de esta zona quienes buscaban producir pollitas bb para el sustento de los socios. Para ello se vincularon con una de las más importantes líneas genéticas del mundo como lo es Lohmann Tierzucht con quienes llevan trabajando por más de 25 años, poco después se realizó otra alianza con la conocida línea genética H&N International.

Esta empresa se encuentra inmersa en la industria avícola, específicamente en la producción de pollitas bb para su línea de postura y pollitos bb para su línea de carne. A lo largo del tiempo han logrado posicionarse como líderes en el segmento de pollitas bb debido a la calidad de sus genéticas y procesos haciendo que la empresa tenga un crecimiento exponencial y notorio dentro del mercado ecuatoriano, en especial en la zona norte del país.



La empresa a lo largo de su trayectoria ha logrado obtener distintas certificaciones que han mejorado su imagen empresarial y son una motivación para continuar apuntando a nuevas. Estas certificaciones permiten a la empresa tener un reconocimiento en la región en donde operan y de la misma manera dan seguridad a sus clientes por la calidad del producto final.

Respecto a la parte financiera de la empresa, posee una certificación emitida por *Pacific Credit Rating* (PCR), empresa internacional especializada en Ratings Financieros, que refleja una calificación “AA” lo que implica que la empresa tiene una buena capacidad de pago de capital e intereses (Enriquez, 2017).

Por otro lado, Incubandina S.A. cuenta con una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) otorgada por FOODKNOWLEDGE FK CIA. LTDA. Esto es una garantía de que la empresa maneja prácticas generales de higiene fabricando los alimentos en condiciones sanitarias óptimas lo que contribuye a la disminución de riesgos inherentes a la producción.

Adicionalmente, cuenta con una calificación favorable emitida por el ARCSA, lo cual indica que la empresa cumple con todas las normas sanitarias para su correcto funcionamiento.

## **1.2.2 Rumbo estratégico**

### **1.2.2.1 Visión**

Incubandina S.A. para el año 2025 será una empresa sólida, mediante la diversificación de productos alimenticios, la integración vertical hacia atrás y hacia delante de las diferentes líneas de negocio y la automatización de los procesos productivos. Certificada bajo normas de calidad nacionales e internacionales, con responsabilidad social y medioambiental. obteniendo excelencia y convirtiéndose así en un referente para clientes, proveedores, empleados y sociedad en general.



### 1.2.2.2 Misión

Incubandina S.A. es una empresa líder en la producción y distribución de: Pollita BB para postura, Pollito BB para carne, Pollita levantada y proteína animal para el consumo industrial y familiar. Empleando en sus procesos: razas de alto potencial genético, tecnología avanzada y personal capacitado. Brindando a sus clientes seguimiento post venta a través de asesoría técnica especializada. Cumpliendo con responsabilidad la normativa vigente sobre: las buenas prácticas avícolas, de manufactura, seguridad y salud ocupacional, y medioambientales. Incubandina tiene prestigio y crecimiento sostenible, además contribuye de manera activa el desarrollo del Ecuador mediante: la generación de empleo, dinamización del entorno económico originado de la interacción con los clientes y proveedores. Procurando utilizar recursos y así generar mayor valor para sus clientes, colaboradores y accionistas.

### 1.2.2.3 Valores

Como parte de su fuerte cultura ha empresarial Incubandina S.A. maneja, ha clasificado sus valores en dos segmentos mismos que se detallan a continuación:

#### Valores para los clientes:

- **Transparencia:** Incubandina S.A, mantiene visible para sus clientes la información pertinente como: precios, normas de salubridad y formas de conservación del producto, así como las actualizaciones que se presenten en los mismos.
- **Integridad:** Se realizan las actividades de forma correcta considerando las normas y reglamentos legales para la comercialización de los productos ofertados.
- **Eficiencia:** Incubandina, realiza sus actividades en pro de la satisfacción de los clientes, buscando la mejora continua en sus procesos.
- **Puntualidad:** Uno de los requerimientos de la empresa radica en la puntualidad diaria para evitar demoras en las entregas de los pedidos y retrasos en las actividades siguientes.



- **Innovación:** Ante el entorno cambiante, la manera en la que una empresa subsiste en la industria es mediante la innovación constante, es por eso que la Incubandina S.A cuenta con actualizaciones tanto de su sistema de gestión como en los recursos para el cumplimiento de las actividades necesarias.

**Valores personales:**

- **Honestidad:** Como parte de la cultura de la empresa, la honestidad es indispensable y un requerimiento fundamental que deben poseer los clientes internos, de manera que, se promueva un ambiente libre de corrupción y actos no permitidos legalmente.
- **Respeto:** Los colaboradores tratan con el mayor respeto a toda persona que este involucrada con la empresa. De igual manera el trato entre directivos y colaboradores de la empresa se realiza de una manera respetuosa sin importar la jerarquía.
- **Constancia:** Los colaboradores son personas comprometidas en realizar sus actividades de manera perseverante todos los días en beneficio de sus clientes.
- **Gratitud:** Las personas que trabajan en Incubandina S.A se sienten orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo y lo demuestran.
- **Amor:** El amor al trabajo que realizan los colaboradores se refleja diariamente en los resultados obtenidos.
- **Trabajo en equipo:** Los colaboradores son conscientes de que la empresa es una sola y por lo tanto trabajan conjuntamente para obtener un beneficio común.

**1.2.2.4 Objetivos**

Para el año 2021 la empresa cuenta con los siguientes objetivos:

- Tener una participación de mercado en pollo faenado en el Azuay de al menos el 5%.
- Mantener un posicionamiento sobre el 85% en el mercado de pollita BB.
- Faenar semanalmente un promedio de 50000 aves, con altos estándares de calidad.



- Incrementar las ventas a nivel nacional al menos 27 millones de dólares al finalizar el año.
- Alcanzar un margen de utilidad del 8% sobre las ventas, sin incurrir en despidos ni disminuciones de gastos o costos innecesarios.
- Disminuir al 15% las aves de segunda, mejorando los procesos productivos eficazmente.
- Disminuir un 10% de los costos del transporte, mediante la eficiencia en la logística.
- Automatizar 10000 horas hombre de trabajo al año implementando tecnología de punta.

### **1.2.3 Incubadora Andina S.A Agencia Cuenca**

La apertura de una Agencia en el Austro del Ecuador surge debido a la necesidad de diversificación del grupo empresarial que maneja Incubandina S.A., que si bien todo el tiempo ha manejado diversas líneas de negocio con el fin de minimizar riesgos, divisó en el Austro una oportunidad para ampliar su mercado, oportunidad que se vio reforzada gracias a la detonación de la crisis generada por la pandemia de Covid-19 lo cual generó un incremento en la demanda y la empresa vio la oportunidad de aumentar su alcance.

El factor decisivo para la apertura de la Agencia fue el hecho de que una de las empresas del grupo afrontaba una situación financiera complicada, impidiendo el cumplimiento de sus obligaciones por lo que, Incubandina S.A. decide asumirlas a cambio de una parte del edificio en el que actualmente realizan sus operaciones. Todos esos sucesos desembocaron en la inauguración de Incubandina S.A Agencia Cuenca en septiembre de 2020.

Actualmente la empresa tiene como principal foco el cliente minorista, la cual es la principal diferencia con la Agencia Ambato que se centra en el cliente mayorista, sin embargo, lo que se busca es equiparar estos dos enfoques e incluir la atención al consumidor final.

#### **1.2.3.1 Ventajas competitivas y principales problemas**

El sector avícola tiene muchos competidores y la desventaja de esto es que no se puede tener un producto tan diferenciado, por lo que, las empresas deben potenciar distintas



competencias aprovechando las oportunidades y potenciando sus fortalezas para lograr estrategias competitivas que sean sostenibles en el tiempo (David, 2013).

Con base en la información recabada mediante la entrevista al Coordinador Austro, se determinó que dentro de las ventajas competitivas se encuentra la diversificación de su línea de inversión lo que ayuda a no tener pérdidas inconmensurables pues las distintas empresas pueden absorber y compartir las pérdidas o por el contrario generar más ganancias para poder subsistir en el mercado competitivo. Sin embargo, cabe recalcar que en el sector avícola resulta muy complicado tener ventajas competitivas claramente definidas por la naturaleza del negocio en sí. Además, una ventaja competitiva de la Agencia Cuenca es vender huevos comerciales directamente, cosa que no se realiza en la Agencia Ambato.

Adicionalmente, el Coordinador Austro afirma que la empresa cuenta con un potencial de expansión del 120% más en cuanto a incrementar los niveles de producción con eficiencia, aunque esto no será una tarea fácil pero su logro es posible si se lleva una correcta planificación. Pese a que las ventajas competitivas de la empresa no se encuentren establecidas se pretende con el desarrollo de este trabajo de titulación dejar un aporte respecto a las mismas.

Por otro lado, en cuanto a los principales problemas que afronta la Agencia, tomando en cuenta una vez más la entrevista al Coordinador Austro, se encuentran los siguientes: La gestión administrativo-contable presenta deficiencias debido a la falta de personal y el amplio volumen de trabajo que se presenta en la organización. Por otro lado, la gestión logística se encuentra afectada ya que existen problemas generados desde planta que detienen el flujo de la cadena de valor. Finalmente, el flujo de la información se ve interrumpido debido a las múltiples ocupaciones de todos los colaboradores.

**1.2.4 Grupos de interés**

Es imprescindible que la Agencia conozca y satisfaga los requerimientos de todas las partes interesadas con las cuales se relaciona, por tal motivo, en la Tabla 3 se muestra las partes interesadas y las necesidades y expectativas que de ellos derivan y formarán parte del Sistema de Gestión de Calidad de Incubandina S.A. Agencia Cuenca.

**Tabla 3**

*Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*

<b>Partes interesadas</b>	<b>Necesidades y/o expectativas</b>	<b>Requisito de la norma ISO 9001:2015</b>
Clientes	Productos frescos y con las especificaciones de tamaño, peso, color, sabor, etc. requeridos.	8.7 Control de salidas/ resultados no conformes
	Personal capacitado para la atención.	7.2 Personas
	Lugar limpio y seguro para la adquisición.	7.1.3 Infraestructura
	Correcta conservación del producto y libre de químicos.	8.5.4 Conservación
Colaboradores	Procesos claros y definidos.	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
	Cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional.	7.1 Recursos
	Clima laboral agradable.	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
Organismos reguladores	Crecimiento laboral.	7.2 Competencia
	Buena comunicación interna.	7.4 Comunicación
Sociedad	Cumplimiento de las normas legales y de salubridad.	5.1.2 Enfoque al cliente, inciso a)
	Cuidado y preservación del medio ambiente.	No aplica.
	Productos que aporten significativamente a una mejora de la calidad de vida.	8.2.3 Revisión de requerimientos para los productos y servicios.

**Elaboración:** Autoras.



### 1.2.5 FODA

Es pertinente realizar un análisis FODA de Incubandina S.A., que servirá para más adelante evaluar y sugerir posibles estrategias que mejoren la gestión de la organización, esta matriz se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Matriz FODA para Incubandina S.A.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Equipos tecnológicos y maquinaria aptos para la producción de doce mil pollos y tres mil cubetas diarias. Diversificación de las líneas de inversión al poseer empresas en diferentes sectores.  Sólidos canales de distribución enfocados en la atención del cliente mayorista y minorista.	Amplio sector y mercado para explotar, debido a la alta demanda del consumo de la carne de pollo, según datos de la FAO. Apertura de nuevos canales de distribución a través de la inversión en medios de transporte propios Aumento de presencia en las redes sociales mediante un plan de Marketing correctamente direccionado.
Excelencia en atención al cliente, fomentada a través de un servicio post venta integral. Integración vertical hacia delante y hacia atrás, produciendo desde el alimento para el ave hasta el pollo faenado.	Variedad de metodología y tecnología disponible para optimizar procesos. Mayor enfoque hacia el consumidor final por medio de la apertura de nuevos puntos de venta, especialmente en el Austro.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Recurrentes retrasos en las entregas pues el 70% de los despachos no se realizan a tiempo. Fallas en los procesos logísticos principalmente por retrasos en los despachos lo que detiene el flujo de la cadena de valor.  Escasez de productos debido a que la demanda diaria es de 16.000 aves mientras que la producción es solo de 12.000. Alta rotación de vendedores en la Agencia Cuenca pues cada tres meses existe el cambio de menos un vendedor.  Poca presencia de publicidad y marketing, pues actualmente existe baja inversión en publicidad y está enfocada en Facebook.  Problemas en la comunicación interna que se traducen en canales deficientes.	Sector avícola sumamente competitivo, comprendido por 214 empresas formalmente constituidas más las empresas informales. Incremento en el costo de alimento para aves por la alta demanda en el mercado nacional y la poca capacidad productiva para cubrirla.  Rápido crecimiento del sector informal de acuerdo con la información recolectada en los recorridos de los vendedores.  Políticas gubernamentales restrictivas como la prohibición de la importación de maíz.  Frecuentes fluctuaciones en los precios, que incluso pueden variar de una semana a otra.  Disminución de precios de la competencia debido a cambios en el índice de inflación y disponibilidad de productos.

**Elaboración:** Equipo de trabajo.

**1.2.6 Matriz EFI**

Partiendo de la matriz FODA establecida en el punto 1.2.5 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que permiten comprender el contexto externo de Incubandina S.A. Agencia Cuenca, esto se muestra en la Tabla 5:

**Tabla 5**

*Matriz de Factores Internos Incubandina S.A. Agencia Cuenca*

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
Equipos tecnológicos y maquinaria aptos para la producción de doce mil pollos y tres mil cubetas diarias.	0,1	3	0,3
Diversificación de las líneas de inversión al poseer empresas en diferentes sectores.	0,12	4	0,48
Sólidos canales de distribución enfocados en la atención del cliente mayorista y minorista.	0,04	3	0,12
Excelencia en atención al cliente, fomentada a través de un servicio post venta integral.	0,06	4	0,24
Integración vertical hacia delante y hacia atrás, produciendo desde el alimento para el ave hasta el pollo faenado.	0,15	3	0,45
<b>Debilidades</b>			
Recurrentes retrasos en las entregas pues el 70% de los despachos no se realizan a tiempo.	0,08	2	0,16
Escasez de productos debido a que la demanda diaria es de 16.000 aves mientras que la producción es solo de 12.000.	0,1	1	0,1
Fallas en los procesos logísticos principalmente por retrasos en los despachos lo que detiene el flujo de la cadena de valor.	0,06	1	0,06
Alta rotación de vendedores en la Agencia Cuenca pues cada tres meses existe el cambio de menos un vendedor.	0,08	1	0,08
Problemas en la comunicación interna que se traducen en canales deficientes.	0,15	2	0,3
Poca presencia de publicidad y marketing, pues actualmente existe una baja inversión en publicidad y está enfocada en Facebook.	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>2,51</b>

**Elaboración:** Autoras.



Tras el análisis interno realizado a la Agencia se obtuvo una calificación de 2,51 la cual es equivalente a la calificación promedio de 2,50 lo que indica que se utiliza de la mejor manera las fortalezas, siendo la más representativa de ellas la diversificación de las líneas de inversión, mientras que, se controla las debilidades tanto como le es posible, siendo en este caso la de mayor peso los problemas en la comunicación interna, esto impide el correcto funcionamiento de los procesos internos y se vio reflejado en el desarrollo del capítulo anterior.

Al implementar el Sistema de Gestión por Procesos basado en la ISO 9001:2015, se busca mitigar estas debilidades y potenciar las fortalezas. Concluyendo, se puede afirmar que la empresa es eficiente en cuanto a temas internos.

### **1.2.7 Cadena de valor**

Tal como lo plantea Michael Porter en 1897 existen dos tipos de actividades que componen la cadena de valor en una organización: primarias y de apoyo, mismas que al desarrollarse de manera conjunta brindan el margen deseado a los accionistas.

A continuación, se presentan los componentes que forman parte de la cadena de valor de Incubadora Andina Incubandina S.A. Agencia Cuenca, los cuales tienen como base las actividades que se llevan a cabo para brindar el mejor producto y servicio a los clientes.

#### **Actividades Primarias**

##### **Logística de entrada**

Implica aquellas actividades que tienen relación con el recibo y almacenamiento de los productos a comercializar en la Agencia, como:

Determinación de la necesidad de aprovisionamiento.

Realización del pedido a la granja o planta aprovisionadora.

Seguimiento a la entrega.

Recepción de los productos.

##### **Operaciones**



Actividades que hacen posible que el producto llegue a las manos de los clientes sin retrasos y en condiciones óptimas, siendo las siguientes:

Verificación de los productos.

Almacenamiento y registro de los productos en inventarios.

Ingreso del inventario al sistema.

Mantenimiento de las instalaciones.

### **Logística de Salida**

Estas actividades guardan estricta relación con la distribución física del producto pues hacen posible que el producto llegue a los clientes de manera óptima, tales como:

Recepción de pedido del cliente.

Verificación de stock.

Confirmación del pedido al cliente.

Revisión de cartera abierta.

Ingreso del pedido al sistema.

Facturación del pedido.

Despacho del pedido.

### **Marketing y ventas**

Se trata de todas las actividades que facilitan a los clientes el conocimiento de los productos que ofrece Incubandina S.A. e incluso los induce hacia la compra como:

Selección de canales de promoción.

Publicidad y promoción.

Movilización de la fuerza de ventas.

Establecimiento de metas de venta.

Fijación de precios.



### **Servicios Post Venta**

Se refiere a las actividades que la empresa realizó con el fin de realzar o mantener el valor del producto y así posicionarse en la mente del cliente.

Garantía de los productos en cuanto a estándares de calidad.

Seguimiento a los clientes mediante visitas.

Atención telefónica para establecer niveles de satisfacción.

### **Actividades de apoyo**

#### **Infraestructura de la empresa**

Son todas las actividades de gestión y además el espacio físico utilizado para las instalaciones de Incubandina S.A., comprendidas por:

Gerencia General

Gerencia Financiera

Coordinación Austro

- Coordinación de logística
- Asistencia Administrativa
- Asistencia de Tesorería
- Bodega
- Ventas

Instalaciones de la Agencia ubicadas en la Avda. Gil Ramírez Dávalos y el Pedregal.

#### **Gestión de Recursos Humanos**

Implica todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, entrenamiento, gestión y compensación de todos los colaboradores, incluyendo:

Reclutamiento.

Plan de carrera y capacitación.

Descuentos y beneficios para colaboradores mediante convenios interinstitucionales.



### Desarrollo de TIC`S

Involucra todos los medios tecnológicos para el desarrollo de las actividades primarias:

Manejo del ERP – SAP y correo electrónico institucional.

Máquinas especializadas para el manejo de los productos.

Plantas productivas de alta tecnología y equipos de excelencia tecnológica.

### Adquisición de bienes o servicios

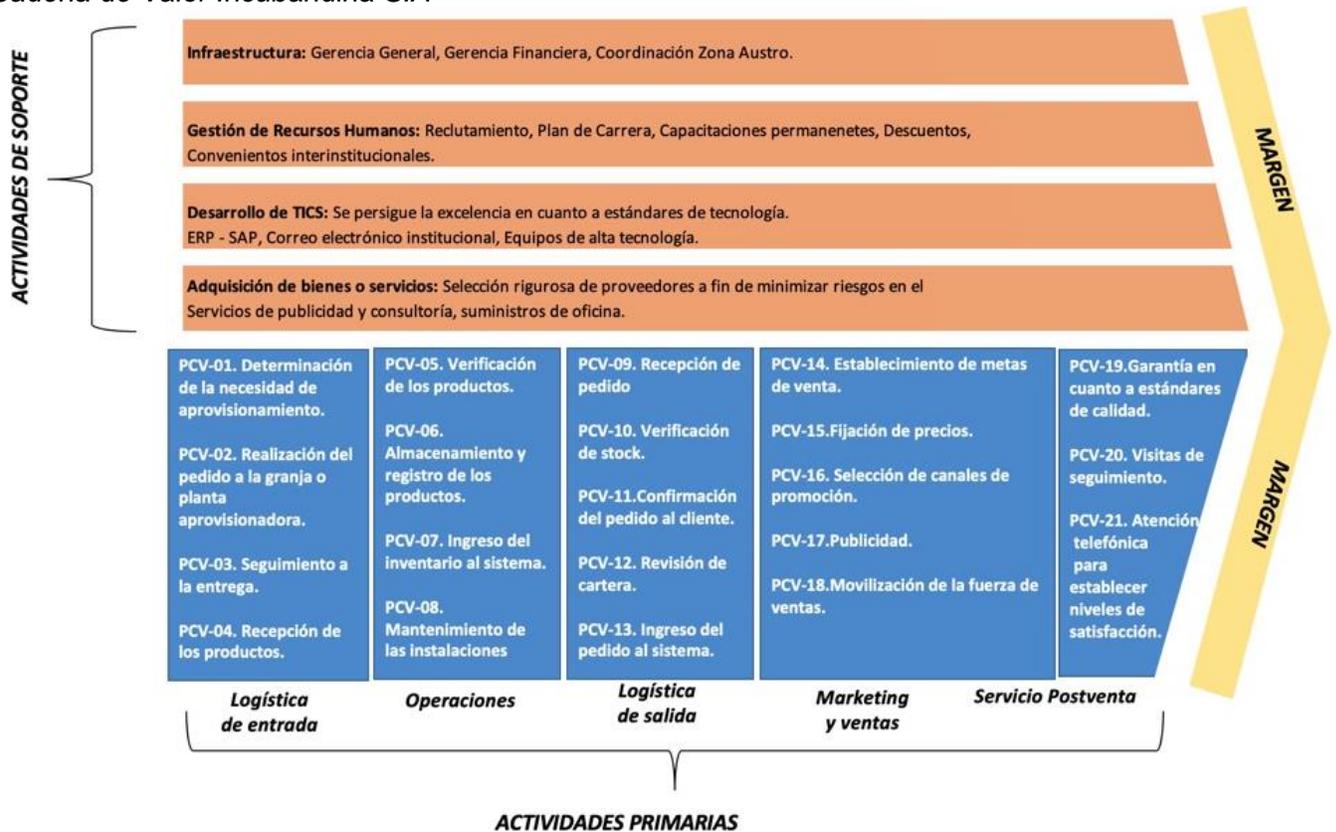
Hace referencia a las compras que no se relacionan directamente con la producción o prestación del servicio pero que influyen para que se pueda realizar como:

Suministros de oficina o contratación de servicios de publicidad y consultoría.

En la Ilustración 8 se grafica la Cadena de Valor de Incubandina S.A.

### Ilustración 8

Cadena de Valor Incubandina S.A



Elaboración: Autoras.



## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo tiene como fin realizar el levantamiento de información necesario para establecer la situación actual de Incubandina S.A. Agencia Cuenca. Para ello se utilizarán múltiples herramientas de carácter exploratorio y descriptivo tales como encuestas, entrevistas, observación y análisis documental.

#### **2.1 Levantamiento de información**

El primer paso para recabar información fue la realización de entrevistas a todo el personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca. Se pudo determinar los diferentes procesos existentes, así como los problemas que se derivan de estos y sus posibles causas. Sin embargo, para determinar las causas reales de estos problemas se utilizará diferentes herramientas de la mejora continua mismas que se utilizarán más adelante.

##### ***2.1.1 Análisis documental***

Se realizó una revisión exhaustiva de la documentación existente en las oficinas de la Agencia, para tener un punto de partida claro y, más adelante, realizar un análisis exploratorio.

Se inició con la revisión del organigrama estructural de la Agencia llegando a la conclusión de que este no se encuentra actualizado pues a partir de su inauguración en Cuenca se ha incorporado nuevos puestos de trabajo que aún no constan en el organigrama. Sin embargo, se muestra en la Ilustración 9 a fin de bosquejar la estructura con la que cuenta la Agencia recalcando que el organigrama general de la empresa abarca más departamentos que se encuentran operando en otras partes del país.

**Ilustración 9**

*Organigrama Institucional Incubandina S.A. Agencia Cuenca*



**Fuente:** Incubandina S.A., Agencia Cuenca

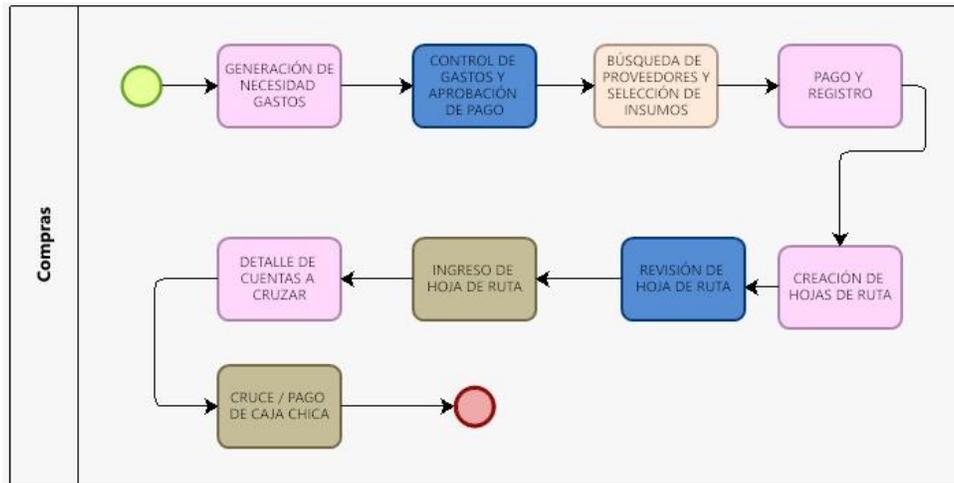
**Elaboración:** Equipo de trabajo

En segunda instancia y partiendo de la definición de Zaratiegui (1999) quien concibe a los procesos como una serie de actividades de transformación interrelacionadas que utilizan insumos tales como datos, información, materias primas, etc. denominados entradas, de modo que, se alcancen los resultados planificados para cumplir con lo solicitado por los clientes mediante las salidas y definiendo a un macroproceso como un conjunto de procesos en sí, es importante mencionar que, la Agencia no cuenta con procesos formalmente definidos, sin embargo, cada colaborador conoce las actividades a desarrollar de manera general pese a no poseerlas por escrito o recibirlas explícitamente el día de su ingreso a la Agencia. Este es un punto claramente mejorable ya que se pretende dejar levantados y definidos los procesos de cada uno de los puestos de trabajo.

Pese a lo antes mencionado, en la documentación digital de la Agencia existen flujogramas que detallan de manera general los procesos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca, aunque estos no hayan sido socializados con el personal ni establezcan responsables ni resultados esperados. Estos diagramas de flujo se presentan en las Ilustraciones 10 a la 15:

### Ilustración 10

Flujograma del proceso compras Incubandina S.A. Agencia Cuenca

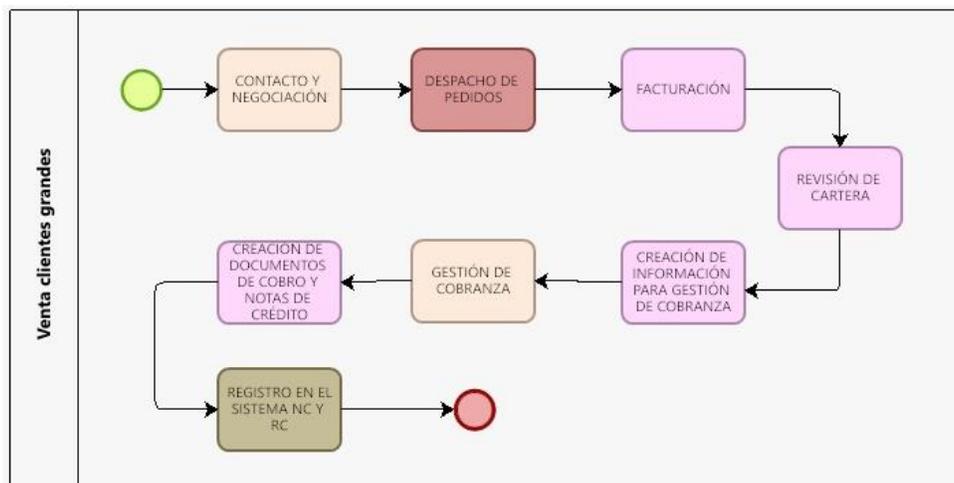


Fuente: Incubandina S.A., Agencia Cuenca

Tal como se puede observar en la ilustración el proceso de compras se detalla de manera general, iniciando con la generación de la necesidad para finalizar con el pago.

### Ilustración 11

Flujograma del proceso venta clientes grandes Incubandina S.A Agencia Cuenca

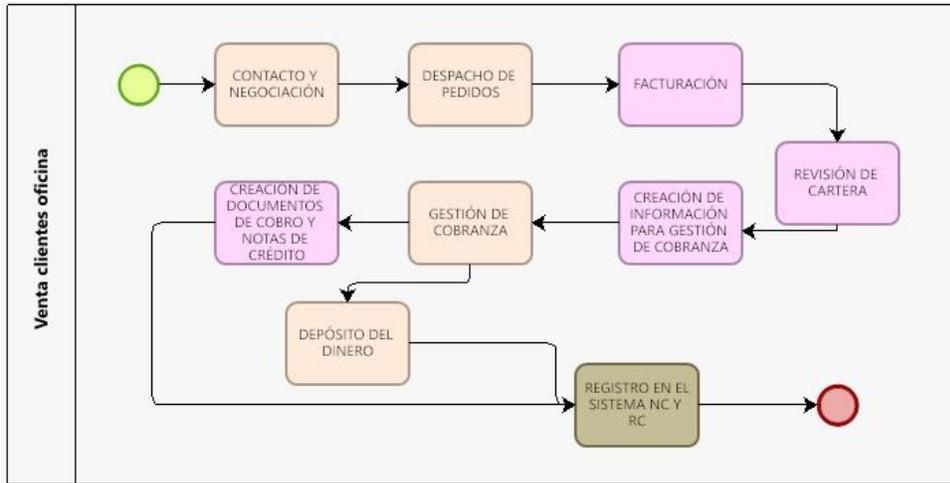


Fuente: Incubandina S.A., Agencia Cuenca

El proceso venta clientes grandes parte del contacto y negociación con el cliente y finaliza con el registro en el sistema ya sea de la nota de crédito o del recibo de cobro.

### Ilustración 12

Flujograma del proceso venta clientes oficina Incubandina S.A Agencia Cuenca

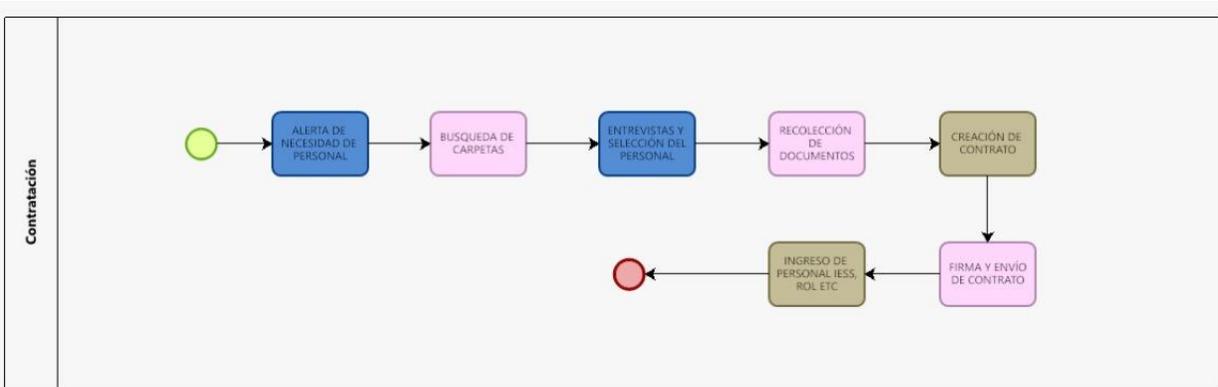


Fuente: Incubandina S.A., Agencia Cuenca

Este proceso se desarrolla de la misma manera que el de clientes grandes con la diferencia de que en este proceso aparece una actividad denominada depósito del dinero.

### Ilustración 13

Flujograma del proceso contratación Incubandina S.A Agencia Cuenca

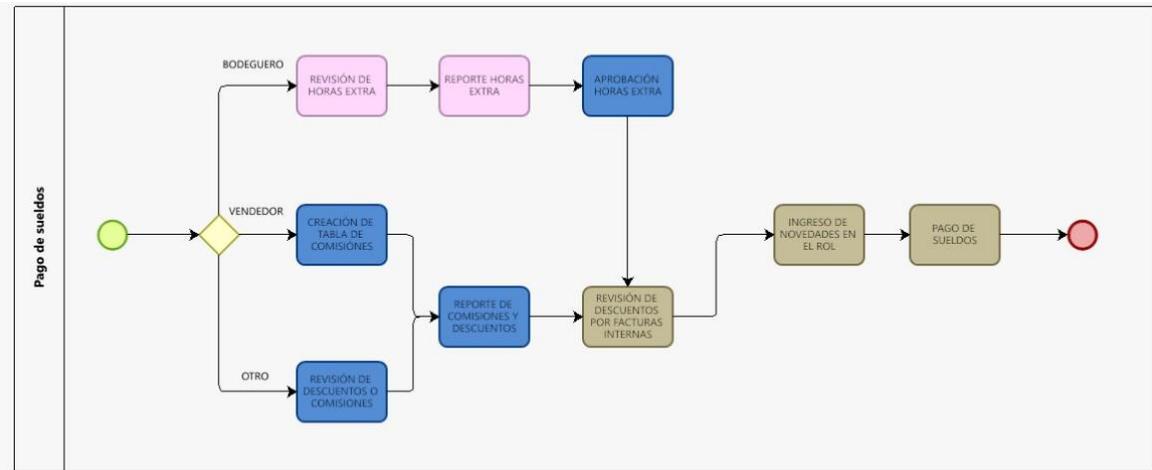


Fuente: Incubandina S.A., Agencia Cuenca

El proceso de contratación inicia con la necesidad de contratación y finaliza en siete actividades con el ingreso del personal al IESS, etc.

### Ilustración 14

Flujograma del proceso pago de sueldos Incubandina S.A Agencia Cuenca

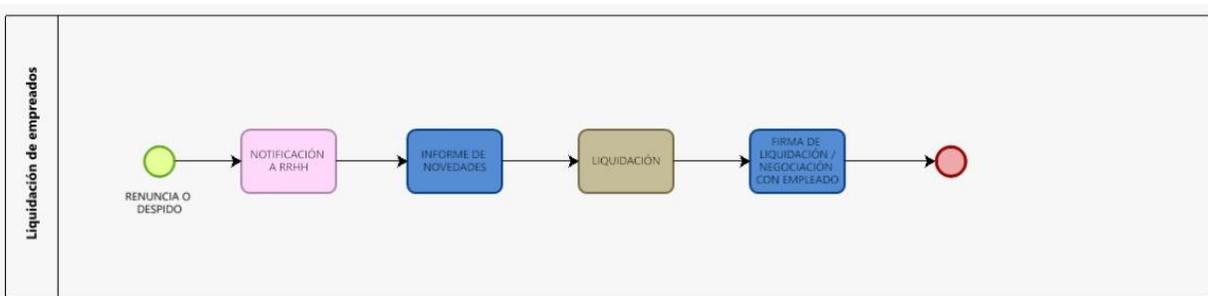


Fuente: Incubandina S.A., Agencia Cuenca

Este proceso se encuentra un poco más detallado y parte de la definición de qué puesto es el que se pretende pagar y tras un análisis finaliza en el pago de los sueldos.

### Ilustración 15

Flujograma del proceso pago de sueldos Incubandina S.A Agencia Cuenca



Fuente: Incubandina S.A., Agencia Cuenca

Este proceso se detalla de manera breve iniciando con la notificación de salida al Departamento de Recursos Humanos para finalizar con la firma de la liquidación.

Como se puede apreciar, los flujogramas no representan la realidad pues no reflejan a los responsables, muchas actividades fueron obviadas y se muestran de manera general, además, los procesos del Departamento Logístico no se encuentran levantados.



## 2.1.2 Análisis exploratorio

### 2.1.2.1 Entrevistas

Considerando que Incubandina S.A. Agencia Cuenca posee una nómina de personal poco extensa se realizó entrevistas a la población, compuesta por 10 colaboradores que actualmente forman parte de la Agencia. Se los clasificó dentro de tres Departamentos de acuerdo con la naturaleza de sus actividades, así, 3 personas pertenecen al Departamento Administrativo, 3 al Departamento Comercial y 4 al Departamento de Logística (ver anexo 1).

Dentro del Departamento Administrativo se rescató la siguiente información:

**Tabla 6**

*Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca*

<b>Problemas</b>	<b>Posibles causas</b>
Retrasos en los procesos administrativos y contables.	Falta de personal.
Poca retroalimentación útil de vendedores.	Conflicto de intereses del vendedor con los de la Agencia.
Dificultad para estimar disponibilidad de stocks de granjas y por ende para la parte comercial.	Falta de información de planta.
Muy poco control sobre los inventarios.	No se aplica un método de control.
Falta de formalización de procesos.	Falta de responsables para ello.

**Fuente:** Coordinación Austro Incubandina S.A., Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 7**

*Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca*

<b>Problemas</b>	<b>Posibles causas</b>
Retrasos en los procesos logísticos lo cual retrasa todos los demás procesos.	Impedimentos para despachar y facturar.
Poca o nula definición de funciones.	No existen procesos ni responsables definidos.
Poco control sobre los inventarios.	Falta de un inventario actualizado en el sistema debido a retrasos en ingreso de stocks, facturación, etc.

**Fuente:** Asistente Administrativa Incubandina S.A., Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 8***Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca*

<b>Problemas</b>	<b>Posibles causas</b>
Fallas en la comunicación.	No existen procesos claros.

**Fuente:** Tesorería Incubandina S.A., Agencia Cuenca**Elaboración:** Equipo de trabajo**Tabla 9***Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca*

<b>Problemas</b>	<b>Posibles causas</b>
Retrasos en las entregas de pedidos.	Fallas en la logística interna.
Retrasos u olvido en la entrega de inventarios para la venta diaria.	Fallas en bodega.
Falta de un rutero claramente establecido.	No hay un responsable de ello.
Poca claridad en cuanto funciones de los demás miembros de la Agencia y los procesos.	Duplicidad de tareas, todos hacen de todo.
Mala comunicación entre Departamentos.	No existe definición de responsabilidades.

**Fuente:** Ventas Incubandina S.A., Agencia Cuenca**Elaboración:** Autoras.**Tabla 10***Principales problemas y causas identificadas en la Agencia Cuenca*

<b>Problemas</b>	<b>Posibles causas</b>
Desabastecimiento	Falta de control en los procesos de abastecimiento.
Procesos lentos y tediosos en el sistema SAP.	Falta de actualizaciones en el sistema.
Fallas en la calidad de los productos.	Control de calidad deficiente.
Falta de comunicación y planificación entre los departamentos.	Sobrecarga de tareas.

**Fuente:** Coordinación Logística, Auxiliares de Bodega Incubandina S.A., Agencia Cuenca**Elaboración:** Autoras.



### 2.1.2.2 Encuestas

Otro instrumento utilizado en el análisis exploratorio fueron las encuestas aplicadas a todo el personal de la Agencia, las cuales se realizaron a través de un formulario de Google fueron anónimas y enviadas vía WhatsApp.

El instrumento tuvo como finalidad la obtención de información sobre el nivel de conocimiento y grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a los procesos existentes y las actividades que realizan, de esta manera se obtiene información relevante para la mejora de los procesos dando a su vez la sensación de anonimidad al personal, de modo que no se sienta reprimido de expresarse libremente. La encuesta aplicada se detalla en el Anexo 2.

De la aplicación del instrumento derivan las siguientes conclusiones:

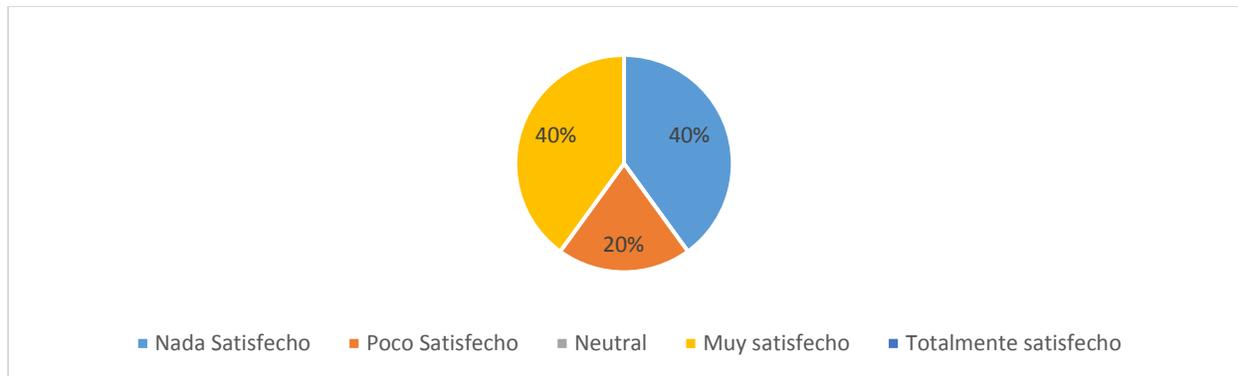
1.- Todos los colaboradores tienen claro el Departamento al que pertenecen, el cargo que ocupan y el macroproceso que los guía.

2.- El 70% de los colaboradores afirma conocer los procesos de la Agencia, mientras que sólo el 20% de afirma conocer los procesos de la empresa, esta respuesta genera contradicción pues en las entrevistas realizadas los colaboradores manifestaron que uno de los problemas presentes es la poca claridad en cuanto a las funciones a ejecutar y sus procesos.

3.- El nivel de satisfacción en cuanto a la comunicación interna de la Agencia es un poco controversial pues tal como se muestra en la Ilustración 16, el 40% de los colaboradores se encuentra muy satisfecho con ella, pero otro 40% no se encuentra nada satisfecho al respecto, por otro lado, el 20% restante se siente poco satisfecho.

**Ilustración 16**

*Nivel de satisfacción con la comunicación interna en la Agencia*



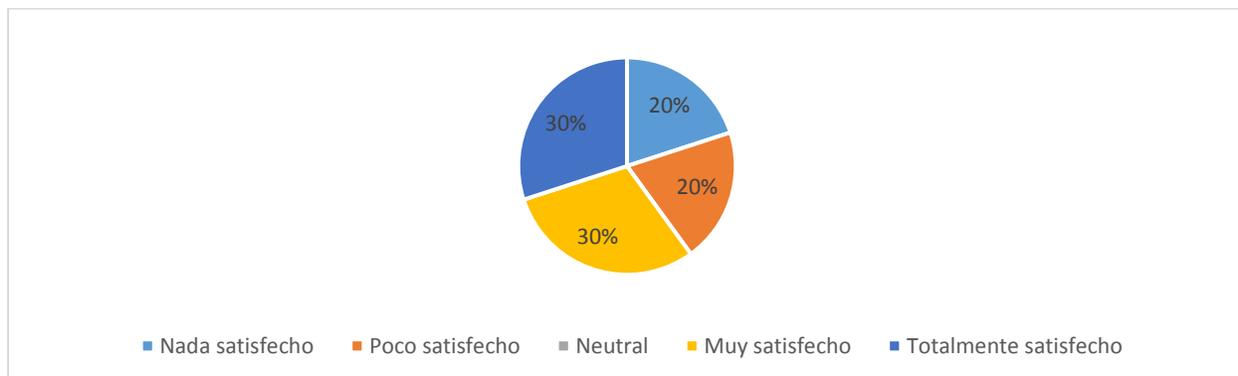
**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.

4.- En cuanto al nivel de satisfacción relacionado con la gestión general del macroproceso en el que participa directamente cada colaborador existen divergencias. El 30% de los encuestados afirma encontrarse muy satisfecho e igual porcentaje indicarse sentirse totalmente satisfecho, del mismo modo, existe un 20% que se cataloga como poco satisfecho e igual porcentaje como nada satisfecho. Estos resultados se ilustran a continuación:

**Ilustración 17**

*Nivel de satisfacción con la gestión del macroproceso en el que participa*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

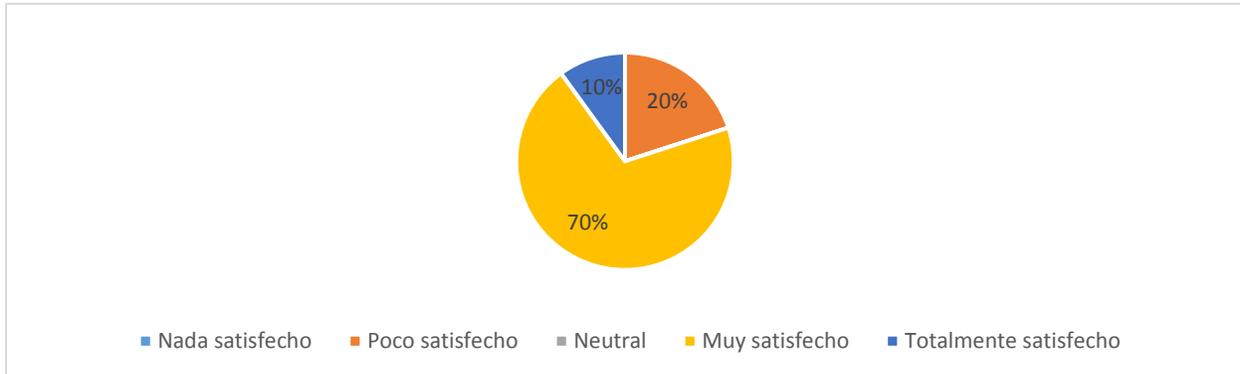
**Elaboración:** Autoras.



5.- En relación con el nivel de satisfacción con la claridad en los procesos a ejecutar, el 70% de los colaboradores afirma encontrarse muy satisfecho con ello, un 20% poco satisfecho y un 1% nada satisfecho contradiciendo una vez más a las respuestas de las entrevistas.

### Ilustración 18

*Nivel de satisfacción con la claridad de los procesos a ejecutar*



**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.

6.- Respecto al nivel de satisfacción con la carga de trabajo asignada el 60% manifestó encontrarse muy satisfecho mientras que el 40% restante se encuentra poco satisfecho.

#### 2.1.2.3 Observación

Una vez realizadas las entrevistas se realizó una observación minuciosa en las instalaciones de la Agencia, a fin de complementar y corroborar la información obtenida durante las entrevistas. De este modo, se pudo establecer lo siguiente:

Departamento de Logística:

1. Falta de supervisión y liderazgo haciendo lento el proceso de despachos.
2. Escasa división de tareas puesto que cada uno realiza actividades por su cuenta.
3. Escaso dominio de las TICS.
4. Falta de organización y planificación.



5. Nulo control de stocks.

Departamento Comercial:

1. Solicitud de envíos fuera de tiempo lo que complica las labores de todo el personal.
2. Vendedores no brindan información completa para la entrega de los pedidos.
3. Deficiencia en la atención al cliente.

Departamento Administrativo:

1. Demoras en las actividades debido a una actualización del sistema.
2. Exceso en la documentación que se maneja para ingreso de cobros.
3. Falta de comunicación en temas de precios y descuentos.
4. Las actividades de los colaboradores no se encuentran claramente definidas por lo que todos participan en todo, en especial por la sobrecarga de trabajo.

Por otro lado, se observó el estado de las instalaciones en general y del equipo de transporte para constatar que se mantenga la calidad del servicio y el producto, es decir, en óptimas condiciones para el consumo. Con esto se estableció que al transportar los productos dentro del camión no siempre se cuenta con la temperatura óptima para mantenerlos pues los transportistas suelen apagar el termostato a lo largo del día, lo cual ocasiona que el producto pierda su frescura y aumenta el porcentaje de merma, disminuyendo la vida útil del mismo.

Por otro lado, al cargar y descargar los productos, se maneja criterios que ayudan a salvaguardar la salud de los encargados y a la vez, precautelar el buen estado del producto. Cabe mencionar que la agrupación de los productos sigue un orden lógico y de acuerdo con las necesidades de despacho. El proceso de limpieza diario se realiza con mucha cautela.

Finalmente, el espacio físico utilizado para el personal administrativo es extenso, pero no es utilizado adecuadamente pues se podría optimizar el uso de este y distribuir de mejor manera para mejorar el flujo de la información y el desarrollo de los procesos.



## 2.2 Análisis y detección de las deficiencias en los procesos

Partiendo del análisis anterior se ha identificado los problemas principales presentes en la Agencia y sus posibles causas, por lo que, el siguiente paso es establecer las causas reales de dichos problemas. Para esto se utilizará algunas de las herramientas de la mejora continua como: el Diagrama de Pareto, el Diagrama de Ishikawa y la Técnica de los cinco porqués.

### 2.2.1 Diagrama de Pareto

El principio de Pareto, también conocido como la regla 80/20, explica que el 80% de los problemas están representados por el 20% de las causas, de ahí que, se puede identificar los problemas más relevantes y determinar la prioridad de actuación (Camisón et al., 2006). Se representa por medio de gráficos de barras en donde se ordenan los datos de manera descendente de izquierda a derecha para determinar la relevancia de cada uno (Coaguila, 2017).

Para identificar los problemas más relevantes en la Agencia se realizó un breve sondeo partiendo de los problemas identificados en puntos anteriores de este capítulo donde se determinó el número de colaboradores que perciben cada problema obteniendo como resultado la Tabla 11 que fue utilizada para construir el diagrama:

**Tabla 11**

*Frecuencia de problemas más relevantes y repetitivos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca*

<b>Problema</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Porcentaje de colaboradores</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Fallas en la comunicación interna.	8	23,53%	23,53%
Nulo control sobre stocks.	6	17,65%	41,18%
Retrasos en los despachos.	5	14,71%	55,88%
Dificultad para manejar el sistema SAP.	4	11,76%	67,65%
Estancamiento en los procesos.	3	8,82%	76,47%
Exceso de carga de trabajo	3	8,82%	85,29%
Escasa planificación y organización.	2	5,88%	91,18%
Deficiencia en la atención al cliente.	2	5,88%	97,06%
Falta de supervisión.	1	2,94%	100,00%
<b>Total</b>	<b>34</b>		

**Fuente:** Sondeo aplicado al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

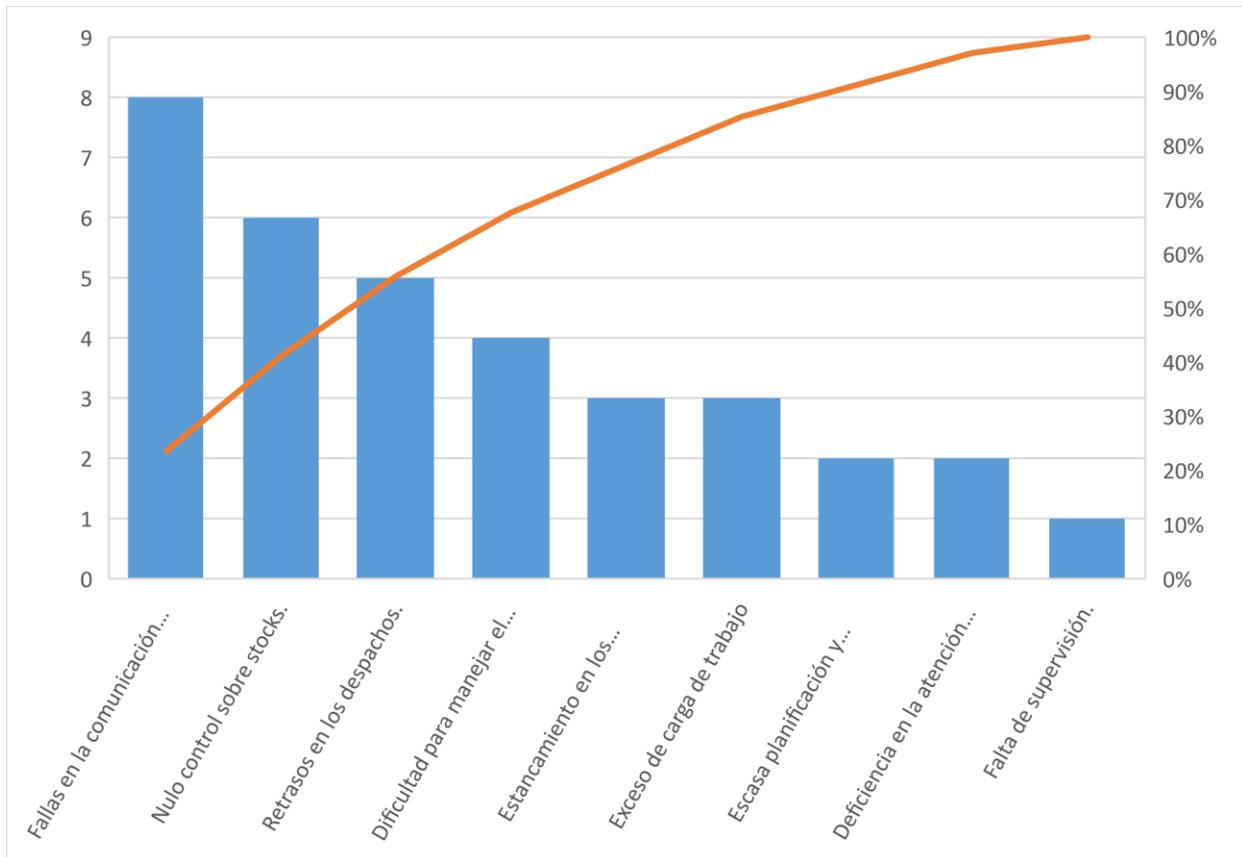
**Elaboración:** Autoras.



En consecuencia y partiendo de la tabla presentada anteriormente, se procedió a realizar el Diagrama de Pareto, mismo que reveló los tres problemas más relevantes para la Agencia, este se muestra en la Ilustración 19 a continuación:

### Ilustración 19

Diagrama de Pareto Incubandina S.A. Agencia Cuenca



**Fuente:** Sondeo aplicado al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.

De lo anterior se puede concluir que el 76,47% de los inconvenientes encontrados en Incubandina S.A. Agencia Cuenca está representado por los 5 primeros problemas. Por lo tanto, partiendo de ellos se realizará un análisis más profundo de cada uno utilizando otras herramientas de la mejora continua.



### **2.2.2 Ishikawa**

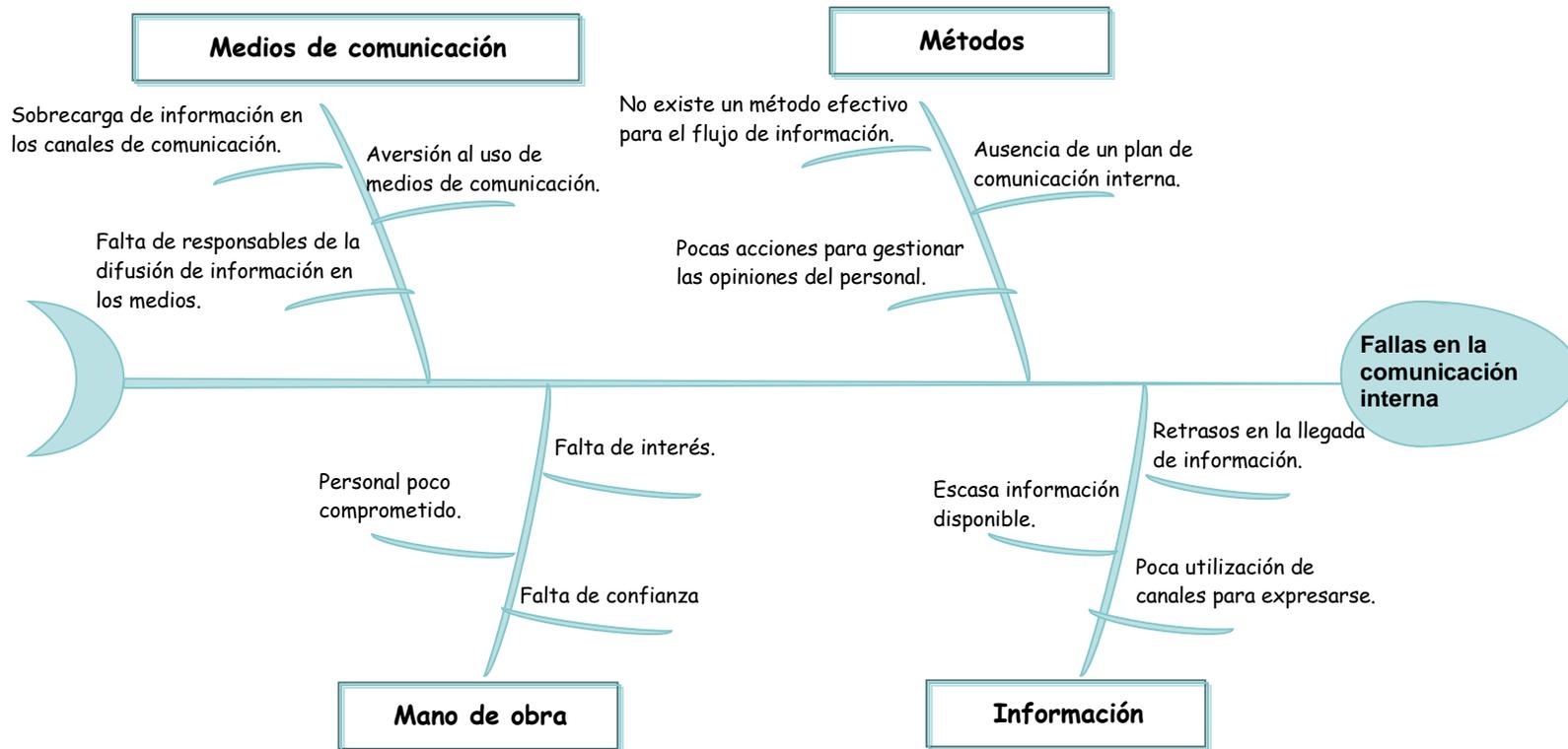
Es un diagrama muy utilizado para la solución de problemas en una organización que muestra las causas de un problema graficándolos en forma de espina de pescado para así encontrar una solución a este más no a los síntomas o causas del mismo (Coaguila, 2017). El uso de esta herramienta permite implementar mejoras en los procesos, productos y servicios pues se corrigen anomalías detectadas y se estandarizan los procesos (Camisón et al., 2006).

El diagrama no es más que un pescado en donde la cabeza representa el problema que se busca indagar y las espinas son las causas que se encuentren para el mismo. Visto así, con ayuda del Diagrama de Ishikawa se determinarán las causas reales de los cinco problemas más relevantes y repetitivos que se identificaron gracias al análisis anterior, comparando las obtenidas con las posibles causas mencionadas por los colaboradores de la Agencia y con las determinadas gracias a la observación.



**Ilustración 20**

Diagrama de Ishikawa – Problema 1. Fallas en la Comunicación Interna.



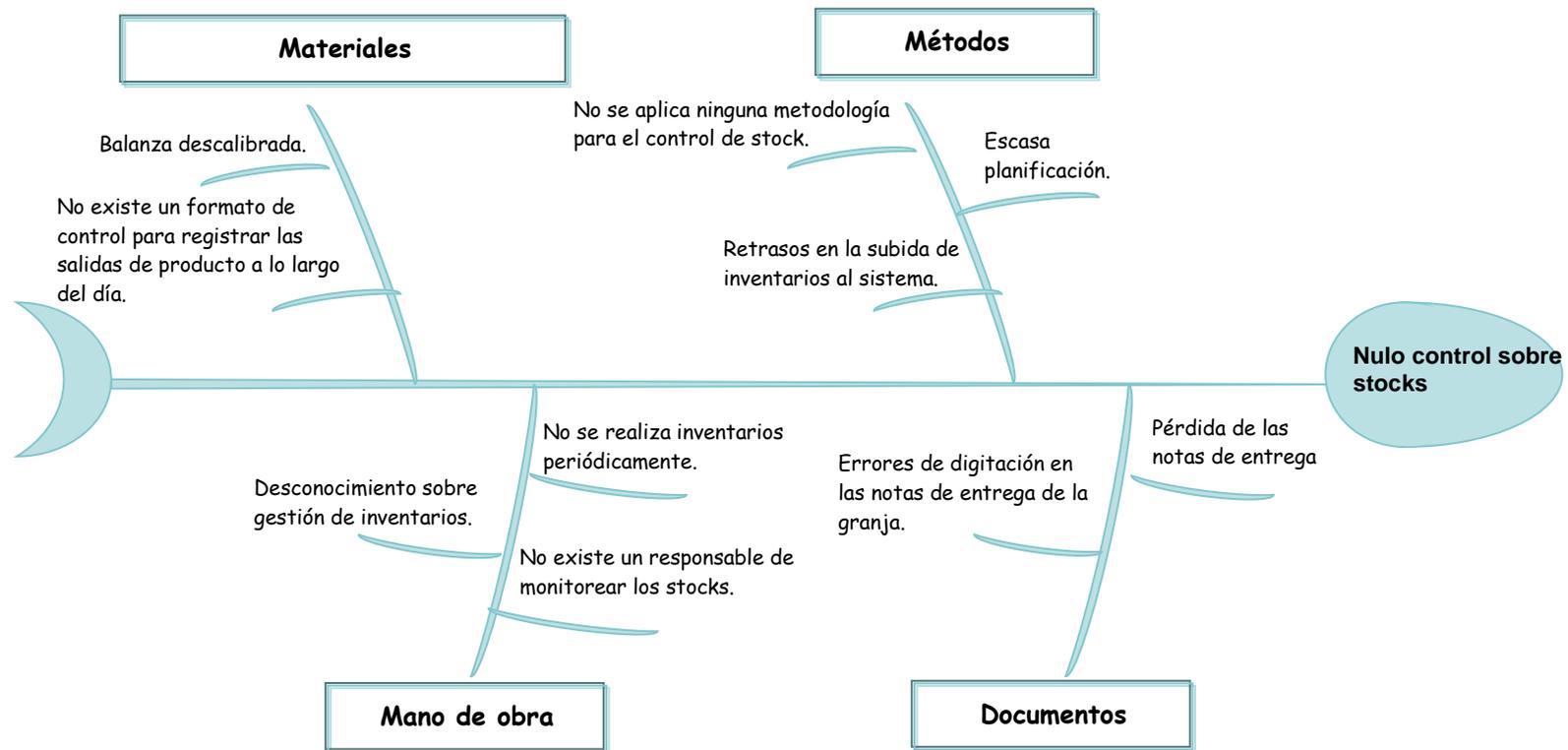
**Fuente:** Sondeo aplicado al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.



### Ilustración 21

Diagrama de Ishikawa – Problema 2 Nulo Control sobre Stocks



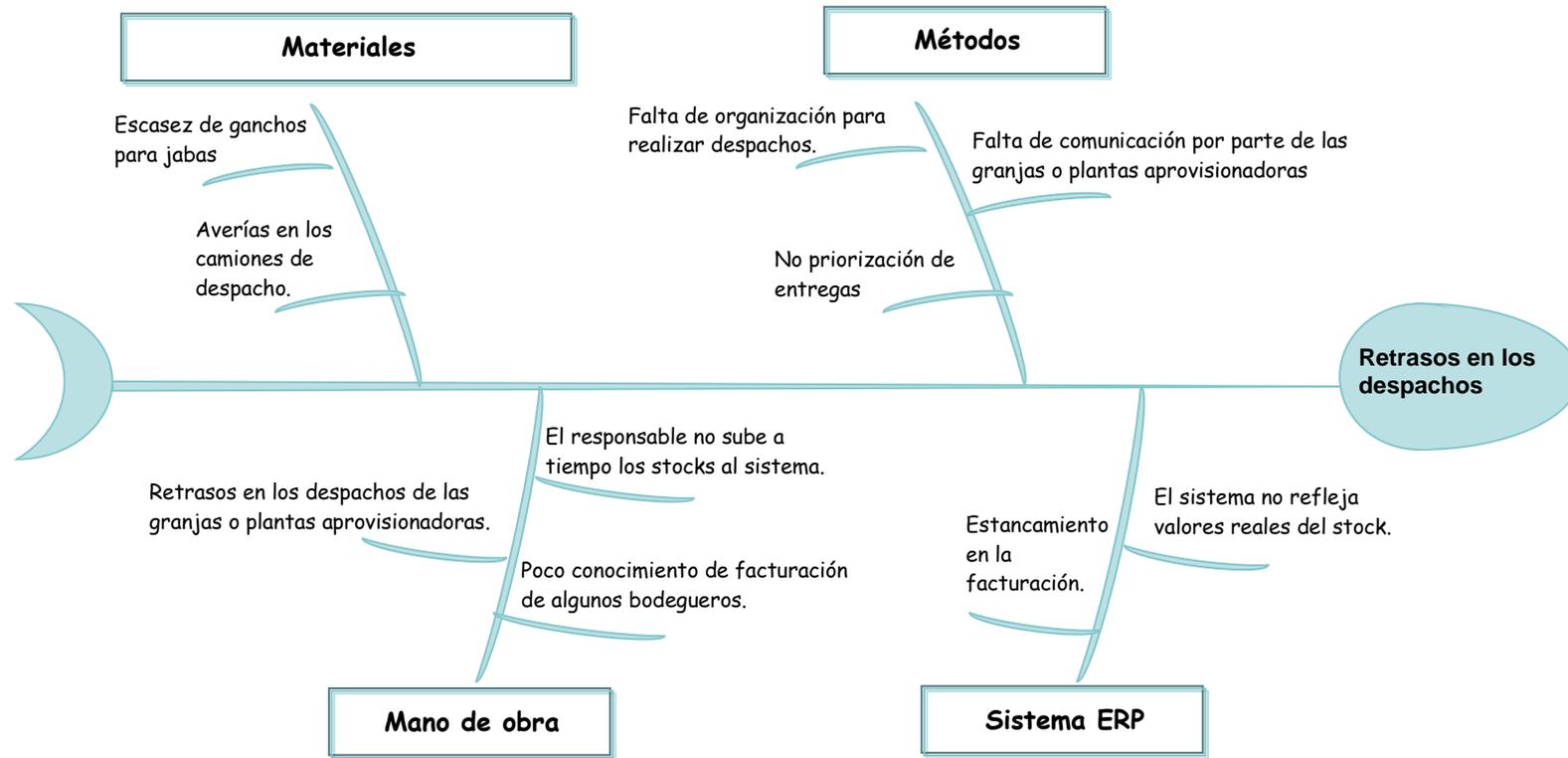
**Fuente:** Sondeo aplicado al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.



### Ilustración 22

Diagrama de Ishikawa – Problema 3. Retrasos en los Despachos.



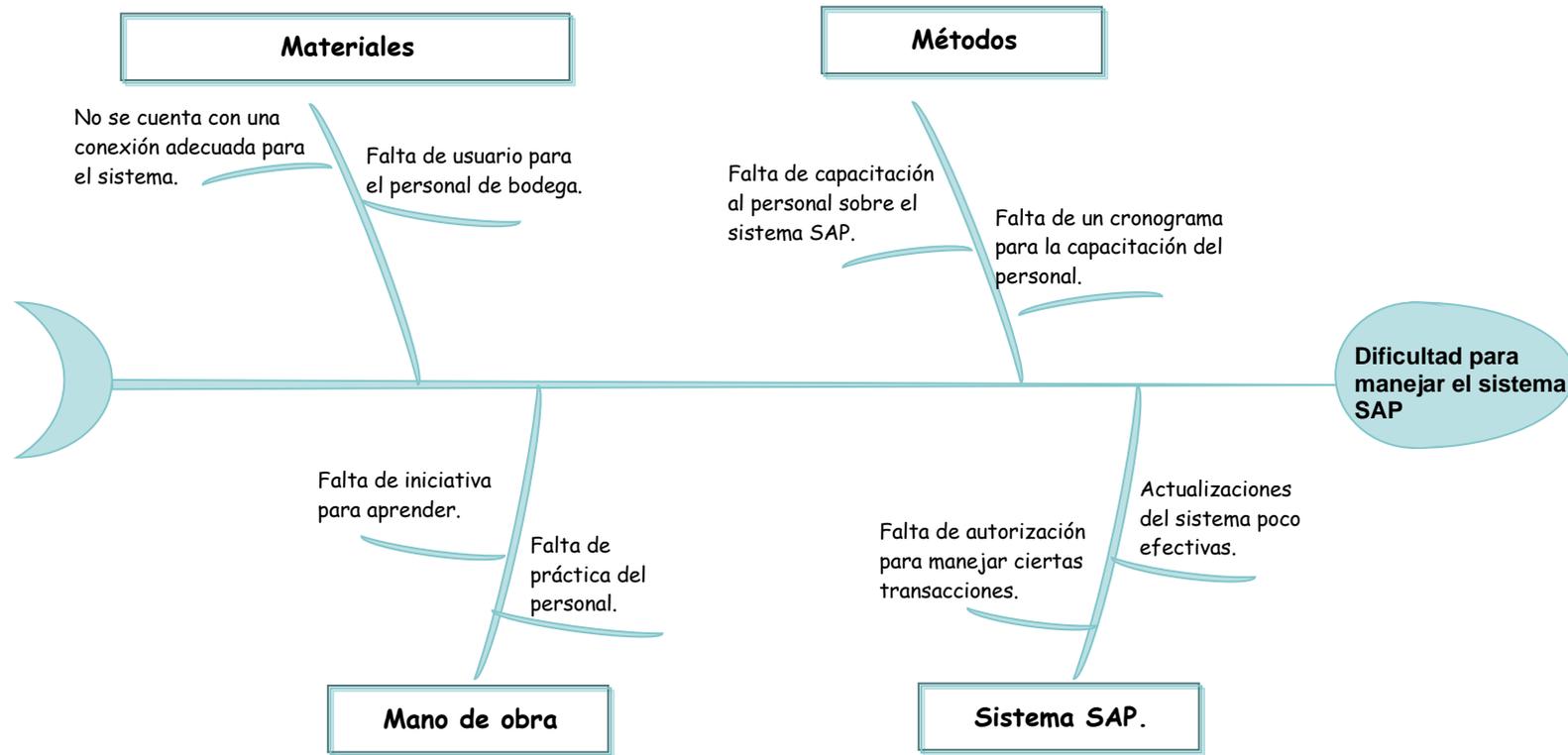
**Fuente:** Sondeo aplicado al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras.



### Ilustración 23

Diagrama de Ishikawa – Problema 4. Dificultad para Manejar el Sistema SAP.



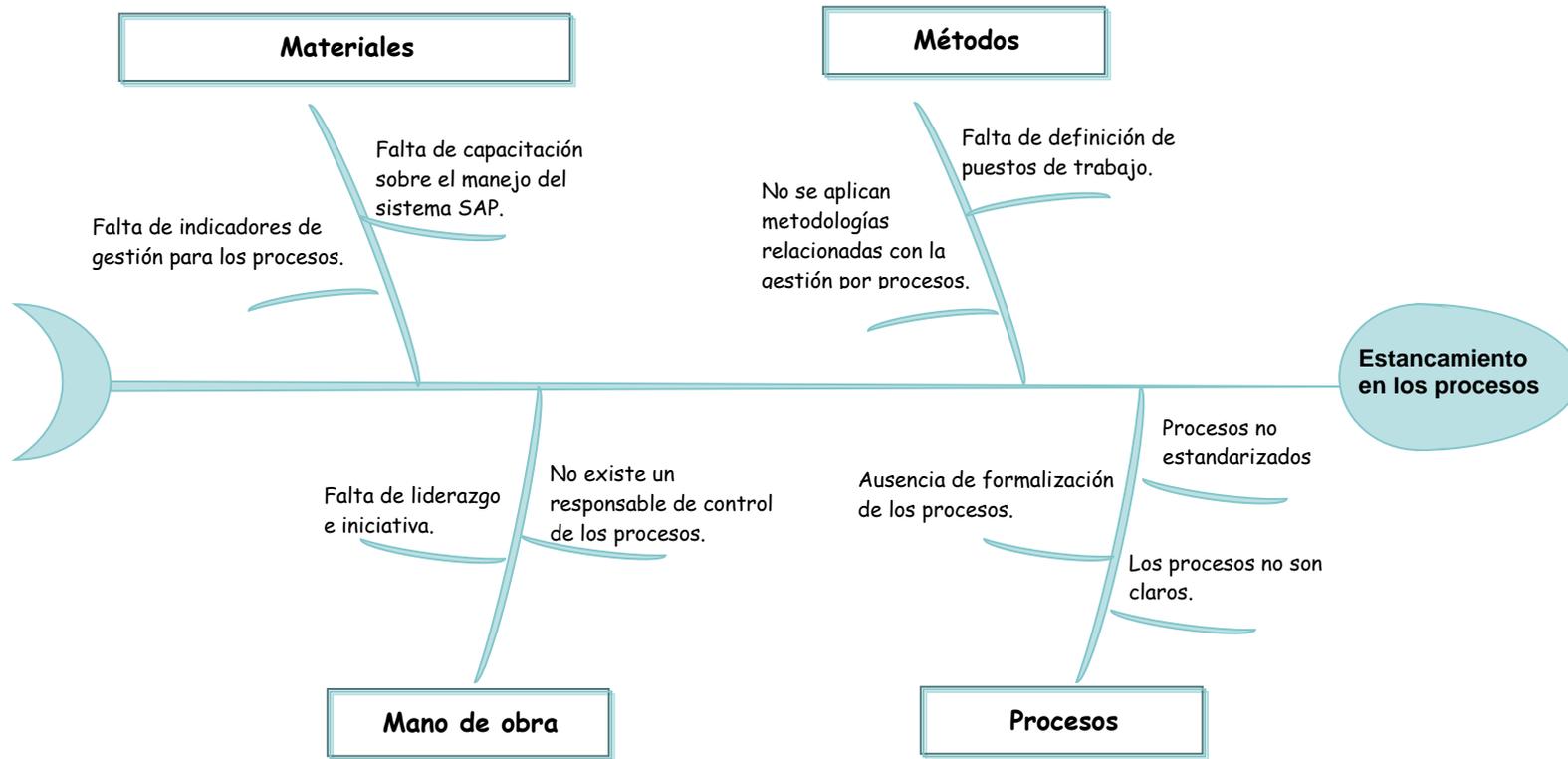
Fuente: Sondeo aplicado al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

Elaboración: Autoras.



**Ilustración 24**

*Diagrama de Ishikawa – Problema 5. Falta de Formalización de los Procesos*



**Fuente:** Sondeo aplicado al personal de Incubandina S.A. Agencia Cuenca

**Elaboración:** Autoras



### 2.2.3 Técnica de los ¿5 porqués?

Esta técnica consiste en preguntar cinco veces o más de manera consecutiva el porqué de un problema y realizar un análisis a las respuestas de modo que, tras esto se puede llegar a la causa raíz del mismo (Ovalles et al., 2017). Para saber cuándo se llega a la causa raíz basta con no poder dar una respuesta más a la última pregunta.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar esta valiosa técnica, de modo que, se encuentra la causa raíz de los problemas establecidos gracias a las técnicas anteriores. Finalmente, se podrá realizar propuestas que ayuden a eliminar los inconvenientes identificados.

#### Ilustración 25

*Técnica de los 5 porqués - Problema 1. Fallas en la comunicación interna.*

Fallas en la comunicación interna						
¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
Falta de responsables de la difusión de información en los medios.	No se ha delegado esa tarea a nadie.	Hay pocas acciones que permian gestionar las opiniones del personal.	No existe un plan de comunicación y acción interna.	Por falta de organización y planificación.	Todos están muy ocupados en otras tareas.	Por la duplicidad de funciones.
<b>Solución propuesta:</b> Distribuir eficientemente las actividades laborables, a fin de lograr un mayor desempeño y cumplimiento de todas las funciones asignadas, a la vez que se disminuye el cansancio laboral.						

**Elaboración:** Autoras.



**Ilustración 26**

*Técnica de los 5 porqués - Problema 2. Nulo control sobre stocks.*

<b>Nulo control sobre stocks</b>				
<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>
No se aplica ninguna metodología para el control.	Existe desconocimiento sobre gestión de inventarios.	No se ha capacitado al personal.	No existe un responsable de la gestión de stocks.	No existe el personal suficiente.
El stock físico no se puede comparar con el stock del sistema.	Existen retrasos en la facturación.	No se carga el inventario a tiempo en el sistema.	El encargado no gestiona oportunamente las salidas de stock de planta.	Tiene múltiples tareas más que cumplir.
<p><b>Solución propuesta :</b> Incrementar la nómina de empleados para delegar a una persona el control de stocks e implementar una metodología que permita mitigar los problemas de inventarios, liberando así la carga de trabajo a los demás empleados.</p>				

**Elaboración:** Autoras.

**Ilustración 27**

*Técnica de los 5 porqués - Problema 3. Retrasos en los despachos.*

<b>Retrasos en los despachos</b>				
<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>
Los productos llegan tarde a la Agencia	Las granjas o plantas proveedoras no despachan a tiempo los pedidos.	Falta de priorización de despachos.	Mala comunicación interna.	No existe un sistema de comunicación interno adecuado.
<p><b>Solución propuesta:</b> Implementar un sistema de comunicación interno de modo que, el flujo de información no se vea interrumpido.</p>				

**Elaboración:** Autoras.



**Ilustración 28**

*Técnica de los 5 porqués - Problema 4. Dificultad para manejar el sistema SAP.*

<b>Dificultad para manejar el sistema SAP</b>				
<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>
El personal de Bodega no se encuentra capacitado.	No practican el uso del sistema.	No tienen iniciativa para aprender.	El sistema es complejo.	No existe una persona capacite al personal sobre nuevas actualizaciones.
<b>Solución propuesta:</b> Invertir en capacitación externa para el personal cada vez que existan actualizaciones del sistema SAP. La capacitación debe hacerse en horas no laborales a fin de no interrumpir las funciones y de acuerdo al cargo de cada colaborador.				

**Elaboración:** Autoras.

**Ilustración 29**

*Técnica de los 5 porqués - Problema 5. Estancamiento en los procesos*

<b>Estancamiento en los procesos</b>				
<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>
No se mide la eficiencia en los procesos.	Falta de indicadores de gestión de los procesos	No se aplican metodologías relacionadas con la gestión por procesos.	Los procesos no son claros	Falta formalizar los procesos.
<b>Solución propuesta:</b> Realizar un levantamiento de procesos que permita formalizar los mismos y socializarlos con todo el personal.				

**Elaboración:** Autoras.

Concluyendo, se ha podido determinar que una de las principales causas de los problemas que enfrenta la Agencia en la actualidad es la escasez de personal, lo cual se ratifica con el número de horas - hombre trabajadas, que según datos históricos tiene un promedio de 10 horas al día, es así como de este se derivan tres de los cinco problemas, seguido de la inadecuada comunicación interna y la falta de formalización de procesos.



## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE MEJORA

Uno de los principales objetivos de la gestión por procesos es aumentar la productividad de la empresa y generar valor agregado para el cliente (J. Pérez, 2010). Por lo tanto, la propuesta de mejora dentro de una organización busca detectar problemas que impidan el correcto funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo y, de esta manera, lograr una reducción o eliminación de dichos problemas, basándose en diversos planes que permitan corregir y mejorarlos de manera eficiente. Para esto, es importante detectar los principales problemas existentes, lo cual ya se realizó en el capítulo anterior, para posteriormente, plantear objetivos acordes a dichos problemas y con la ayuda de las causas potenciales de dichos problemas, encontrar una solución factible para la organización.

#### 3.1 Objetivos de la propuesta

Una vez identificados los principales problemas, es necesario plantear objetivos para que se pueda llevar a cabo de mejor manera la propuesta de mejora.

1. Optimizar los procesos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca mediante la aplicación y control de indicadores que permitan mejorar la gestión administrativa y operativa.
2. Promover un mejor acceso a la información mediante la implementación de herramientas que mejoren la comunicación interna bidireccional y digital utilizando la plataforma slack para que el flujo de información no se vea interrumpido.
3. Diagnosticar el nivel de cumplimiento en el que se encuentra la Agencia en relación con la Norma ISO 9001:2015, a fin de determinar puntos débiles que permitan implementar mejoras en su Sistema de Gestión y de esta manera aplicar en un futuro una certificación.
4. Proponer la implementación de un plan de capacitación acorde a las necesidades de la Agencia haciendo especial énfasis en el manejo del sistema SAP.



5. Analizar los procesos de la Agencia para identificar aquellos que no generan valor a través de la planificación y organización de las actividades diarias para así potenciar la asignación de funciones.

### 3.2 Matriz objetivo-causa

Una vez planteados los objetivos de la propuesta es importante alinearlos con sus causas reales y de esta manera lograr que la propuesta de mejora pueda corregir y eliminar los fallos encontrados en los procesos (Coaguila, 2017). Es así como, a continuación, se presenta una tabla en la que se relacionan cada una de las causas con los objetivos planteados:

**Tabla 12**

*Matriz objetivo – causa de la propuesta de mejora.*

Objetivo	Causa raíz
Optimizar los procesos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca mediante la aplicación y control de indicadores de gestión que permitan mejorar tanto la gestión administrativa como la operativa.	Falta de formalización de procesos.
Promover un mejor acceso a la información mediante la implementación de herramientas que mejoren la comunicación interna bidireccional y digital utilizando la plataforma slack para que el flujo de información no se vea interrumpido.	No existe un sistema de comunicación interno adecuado.
Diagnosticar el nivel de cumplimiento en el que se encuentra la Agencia en relación con la Norma ISO 9001:2015, a fin de determinar puntos débiles que permitan implementar mejoras en su Sistema de Gestión y de esta manera aplicar en un futuro una certificación.	Falta de formalización de procesos.
Analizar los procesos de la Agencia para identificar aquellos que no generan valor a través de la planificación y organización de las actividades diarias para así potenciar la asignación de funciones.	Falta de formalización de procesos. No existe personal suficiente
Proponer la implementación de un plan de capacitación acorde a las necesidades de la Agencia haciendo especial énfasis en el manejo del sistema SAP.	No existe una persona que capacite al personal sobre las actualizaciones del sistema.

**Elaboración:** Autoras.



Una vez detectadas las causas reales de los problemas y enlazarlos con sus objetivos, se procederá a tomar acciones correctas a través de la propuesta de mejora.

### **3.3 Rediseño del organigrama empresarial**

Para implementar correctamente la gestión basada en procesos es necesario rediseñar el organigrama empresarial de acuerdo con las necesidades de la Agencia y considerando su situación actual a fin de lograr que los procesos se ejecuten eficientemente. Es así como, partiendo del organigrama inicial se rediseño el mismo.

El primero de los cambios implementados se deriva de que actualmente no existe un responsable de la parte comercial de la Agencia, por ende, como parte de la propuesta de mejora se sugiere la incorporación de un nuevo colaborador que se encargue de ello, puesto que, actualmente el Coordinador Austro y el Coordinador Logístico son los encargados de estas actividades, con ello se pretende aliviar la carga de trabajo de los demás colaboradores y así mejorar la eficiencia y el correcto desarrollo de las actividades de todos los puestos de trabajo.

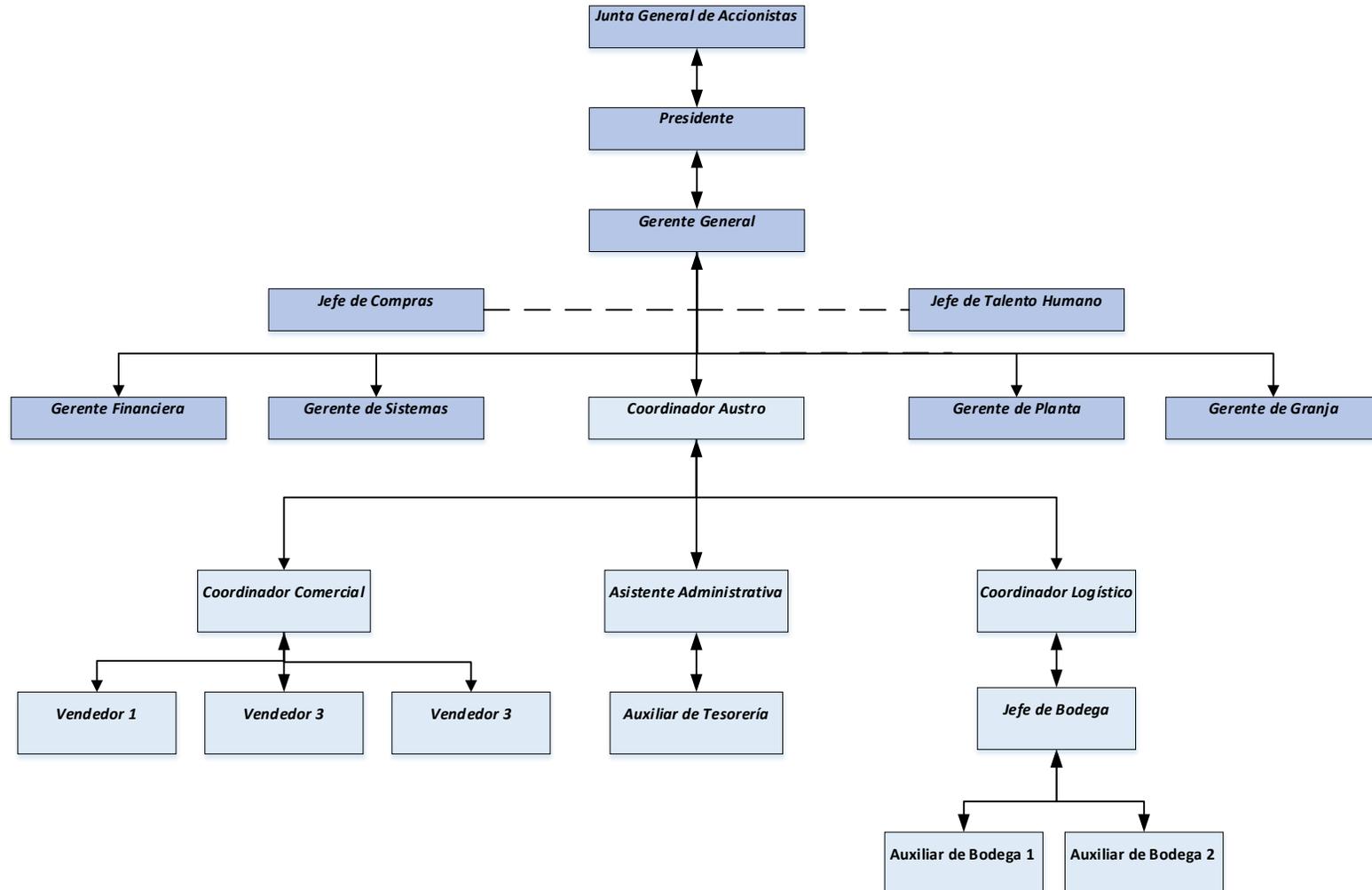
Como segundo punto, cabe destacar la incorporación al organigrama de las gerencias que participan activamente en los procesos que desarrolla la Agencia, de manera que se tiene un organigrama donde se vislumbra las relaciones existentes.

Finalmente, es esencial delegar la responsabilidad de los procesos relacionados con Bodega a alguien para que lidere a este equipo y para ello no es necesario incorporar a una persona más, sino más bien se sugiere que tras un análisis crítico se designe un Jefe de Bodega esto se ha podido determinar tras el análisis experimental, específicamente tras la observación. Estos cambios se reflejan en la Ilustración 30 presentada a continuación.



**Ilustración 30**

*Organigrama Rediseñado Incubandina S.A Agencia Cuenca*



**Elaboración:** Autoras.

### 3.4 Identificación de macroprocesos, procesos y subprocesos

Un primer aspecto por tomar en cuenta para plantear la propuesta de un sistema de gestión por procesos es la documentación de estos, para lo cual es de suma importancia la correcta identificación de estos. Para ello es útil comprender que, en una organización pueden identificarse genéricamente diferentes niveles de procesos mismos que pueden estar relacionados directamente con su jerarquía, estos niveles se muestran en la Ilustración 31.

#### Ilustración 31

*Clasificación de los procesos de una organización*



**Fuente:** Adaptado de (Molina et al., 1999)

Consecuentemente y abarcando una visión de lo general a lo particular se puede afirmar que, los macroprocesos abarcan a los procesos, que estos últimos están compuestos por subprocesos y finalmente cada subproceso contiene actividades a desarrollar.

#### 3.4.1 Identificación y documentación de Macroprocesos

Como su nombre lo dice un macroproceso abarca una visión más general de los procesos, por lo tanto, agrupa a aquellos que comparten un objetivo común, es decir, que tienen la misma naturaleza o clase. Es por esto por lo que, resulta primordial definirlos correctamente al igual que plantear los objetivos que persiguen siempre en pro de cumplir con la misión y los



objetivos institucionales. Dicho así, Alarcón Parra y Alarcón Parra (2018, como se citó en Alarcón et al., 2019) definen a un macroproceso como:

Un conjunto de procesos ordenados y secuenciales de actividades que transforman entradas en salidas agregando valor, todo macroproceso tiene un nombre, objetivo, responsable y lugar de ejecución, consume recursos e insumos, tiene controles e indicadores para su gestión y posee una capacidad determinada. (p. 6)

Por consiguiente, los macroprocesos se pueden clasificar en: estratégicos, misionales y de apoyo. Se debe analizar las múltiples actividades que se ejecutan en Incubandina S.A. Agencia Cuenca e identificar los macroprocesos de acuerdo con su naturaleza. En la Tabla 13 se presentan los macroprocesos identificados en la Agencia al igual que en la Ilustración 32:

**Tabla 13**

*Macroprocesos Incubandina S.A Agencia Cuenca*

Macroproceso	Naturaleza	Objetivo	Responsable
Gestión estratégica y administrativa	Estratégica	Direccionar estratégicamente el funcionamiento financiero, administrativo y logístico de la Agencia persiguiendo el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Coordinación Austro
Gestión de la cadena de suministros y logística	Misional	Planificar y controlar el manejo de la cadena de suministros y logística para contribuir a la ejecución eficaz y eficiente de las actividades cotidianas.	Coordinación Logística
Gestión y desarrollo comercial	Misional	Diseñar e implementar estrategias que faciliten la gestión comercial e impulsen el cierre de ventas.	Coordinación Comercial
Direccionamiento administrativo	Apoyo	Brindar apoyo en los procesos administrativo, financiero y de recursos humanos, de manera que, se garantice el funcionamiento de todas las actividades de la Agencia.	Asistente Administrativa

**Elaboración:** Autoras.

### Ilustración 32

Esquema de macroprocesos Incubandina S.A. Agencia Cuenca



**Elaboración:** Autoras.

La ilustración muestra que la Agencia tiene claramente establecidos cuatro macroprocesos que rigen sus actividades diarias.

#### 3.4.2 Identificación y documentación de Procesos

Una vez establecidos y validados los macroprocesos de la Agencia se procedió con la identificación de procesos, mismos que deben tener coherencia con el logro del objetivo del macroproceso. Partiendo de la definición anterior se puede establecer que un proceso es:

Un conjunto ordenado, secuencial y sistemático de actividades que transforman entradas en salidas con agregación de valor, todo proceso tiene nombre, objetivo, responsable y un lugar de ejecución, emplea recursos e insumos, se gestiona mediante controles e indicadores, tiene una capacidad de ejecución y una zona y tipo de impacto (Alarcón Parra & Alarcón Parra, como se citó en Alarcón et al., 2019, p. 6).

Cabe mencionar que, se podrá adicionar o quitar procesos en caso de que no permitan completamente la obtención del objetivo del macroproceso del cual se desprenden, de modo que, se garantice su logro. A continuación, se muestra los procesos establecidos para la Agencia:

**Tabla 14***Procesos que Componen la Gestión Estratégica y Administrativa*

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>
Seguimiento y control administrativo	Consolidar la cultura empresarial de la Agencia promoviendo el cumplimiento de las normas y reglamentos internos.	Coordinador Austro
Gestión de talento humano	Establecer la necesidad de contratación determinando los perfiles requeridos y participar en la selección idónea del nuevo colaborador.	Coordinador Austro
Gestión estratégica	Impulsar el desarrollo de la Agencia a través del análisis y detección de oportunidades de negocio para la toma de decisiones estratégicas óptimas.	Coordinador Austro

**Elaboración:** Autoras.**Tabla 15***Procesos que Componen el Direccionamiento Administrativo*

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>
Manejo de talento humano	Impulsar las relaciones entre la empresa y sus colaboradores, de modo que, se logre retener y fidelizar a quienes trabajan en la Agencia.	Asistente Administrativa
Gestión financiera	Manejar de forma transparente la recepción y asignación de recursos financieros de la Agencia para verlos reflejados en beneficios económicos para la empresa.	Asistente Administrativa
Ventas	Gestionar los pedidos recibidos a través de WhatsApp Business garantizando la correcta entrega de los productos.	Asistente Administrativa
Revisión de despachos	Verificar que los despachos realizados diariamente hayan sido entregados y cobrados oportunamente.	Asistente Administrativa
Gestión de tesorería	Garantizar que los pagos recibidos a diario se registren oportunamente en el sistema verificando que los límites de cartera abierta sean mínimos.	Auxiliar de tesorería
Manejo de caja chica	Gestionar de manera eficiente y transparente los gastos de la Agencia optimizando el uso de los recursos financieros.	Auxiliar de tesorería

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 16***Procesos que Componen la Gestión de la Cadena de Suministros y Logística*

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsables</b>
Abastecimiento	Gestionar la provisión de productos necesarios para la comercialización y con ello el logro de la misión institucional.	Coordinador Logístico
Supervisión de stocks	Implementar un sistema de inventarios que permita controlar los stocks existentes de manera efectiva.	Coordinador Logístico
Gestión de compras	Garantizar la provisión de insumos requeridos para el desarrollo de las actividades diarias.	Coordinador Logístico
Seguimiento a pedidos de vendedores	Asegurar que el stock existente permita cumplir con los requerimientos de los clientes a través de la revisión de los pedidos diarios.	Auxiliares de Bodega
Despacho	Realizar los despachos diarios utilizando una metodología que permita cumplir con las ventanas horarias establecidas.	Auxiliares de Bodega
Recepción y descarga de productos	Verificar la cantidad de productos recibidos garantizando su correcto almacenaje y registro.	Auxiliares de Bodega
Manejo de existencias	Categorizar y controlar el stock existente a fin de llevar un registro real del mismo para disminuir el riesgo de pérdidas y alteración del inventario.	Auxiliares de Bodega
Ventas en Agencia	Atender a los clientes que se acercan a la Agencia y despachar los productos requeridos.	Auxiliares de Bodega
Limpieza	Mantener las instalaciones de la agencia higiénicas y aptas para las visitas.	Auxiliares de Bodega
Entregas	Garantizar que los despachos realizados a través del transportista de la Agencia lleguen a los clientes en las condiciones óptimas.	Auxiliares de Bodega

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 17***Procesos que Componen la Gestión y Desarrollo Comercial*

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsables</b>
Gestión de cobranza	Dar un seguimiento a la cartera abierta y garantizar mediante su gestión el cobro de esta.	Coordinador Comercial
Gestión comercial	Proporcionar las herramientas necesarias para una correcta gestión de la relación con los clientes tanto nuevos como antiguos, de manera que se asegure la satisfacción de estos.	Coordinador Comercial
Gestión de precios	Establecer un nivel de precios que permita equilibrar los intereses de la empresa y el cliente.	Coordinador Comercial
Seguimiento y control comercial	Analizar el desarrollo comercial de la Agencia asegurando el cumplimiento de las metas de venta planteadas por matriz.	Coordinador Comercial
Atención al cliente	Identificar y categorizar las quejas recibidas a fin de ofrecer una solución que ayude a mantener la imagen de la marca.	Coordinador Comercial
Gestión de ventas	Impulsar y registrar ventas efectivas a través de la implementación de estrategias comerciales.	Vendedores

**Elaboración:** Autoras.

### **3.4.3 Identificación y documentación de Subprocesos**

Finalmente, teniendo claros y validados los procesos es oportuno un análisis de cada uno a fin de establecer la necesidad de crear subprocesos que garanticen el efectivo control y cumplimiento de dicho proceso. De ser el caso también se debe establecer objetivos que, al igual que los anteriores deben tener concordancia con los del proceso del cual se desprenden.

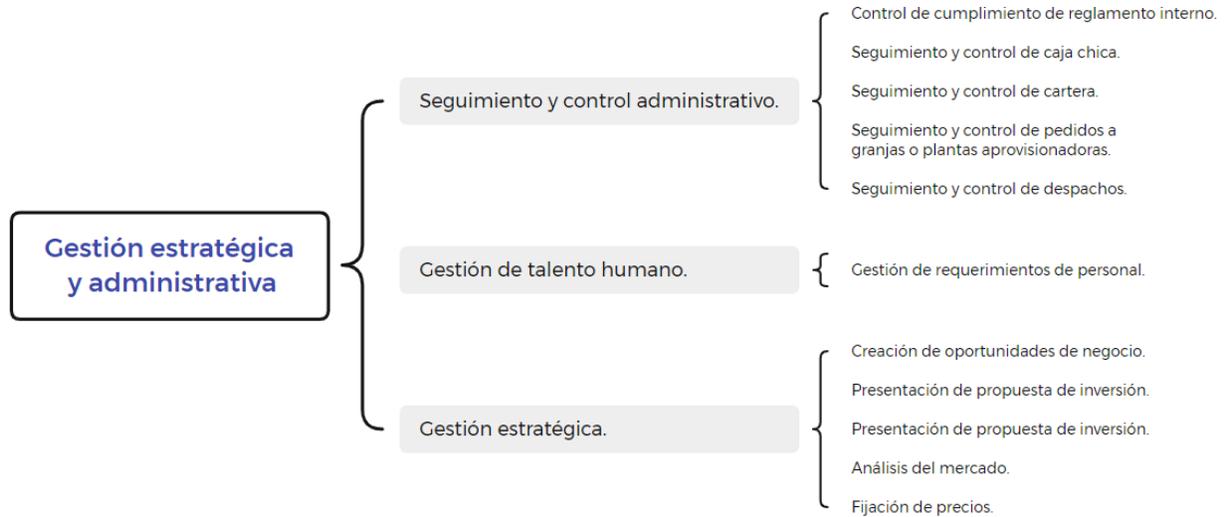
Consecuentemente, un subproceso es un proceso por sí mismo pero cuya esencia es ser parte de un proceso más grande, el cual en ocasiones se denomina proceso padre. Además, cada proceso puede tener un sinnúmero de subprocesos (Molina et al., 1999).



En las ilustraciones a continuación se presenta un esquema resumen de los subprocesos de la Agencia. Vale la pena decir que, los objetivos que persigue cada subproceso serán detallados en el apartado 3.5.2, específicamente en la ficha de proceso.

### Ilustración 33

#### *Subprocesos que Componen la Gestión Estratégica y Administrativa*

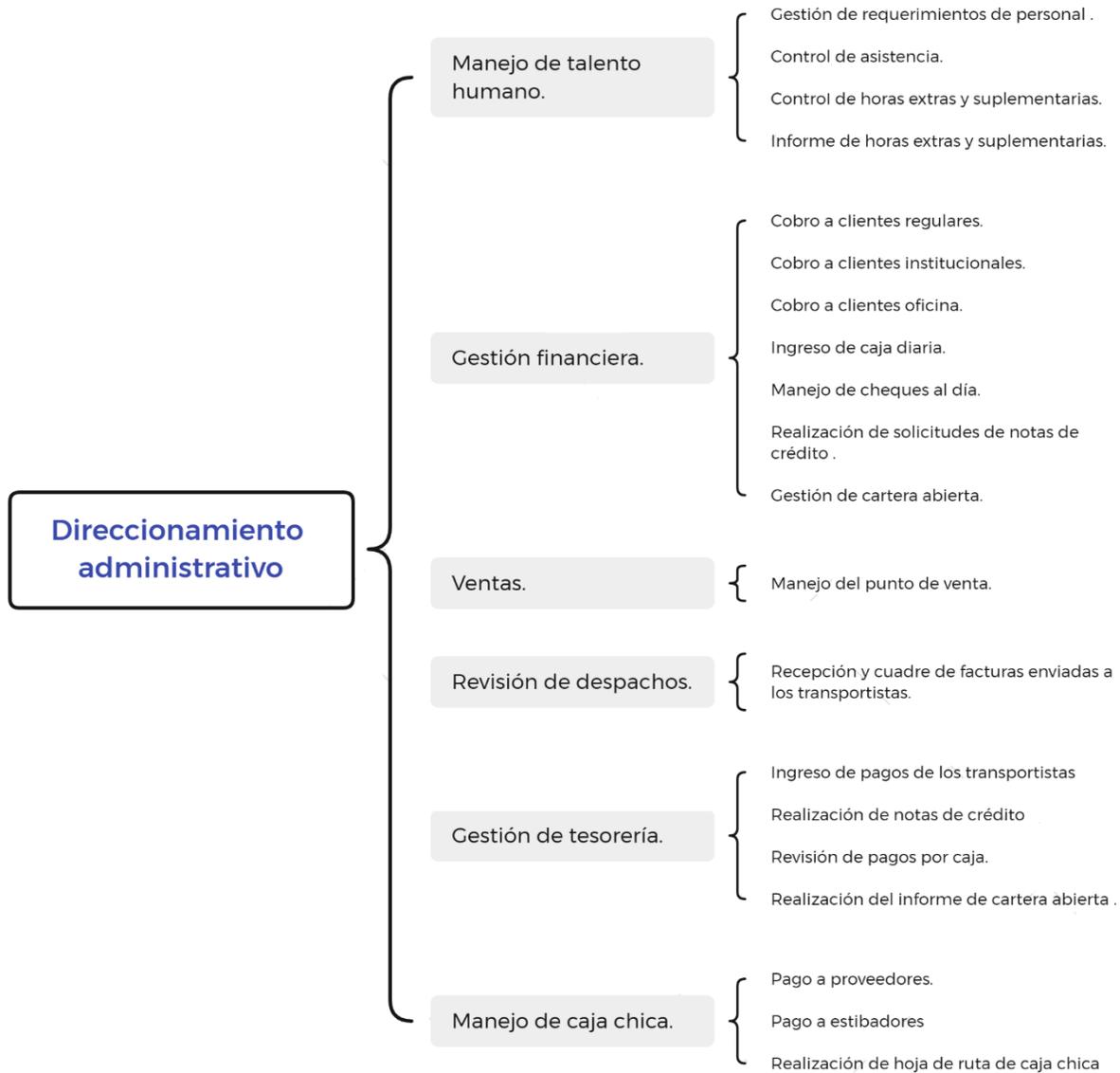


**Elaboración:** Autoras.



### Ilustración 34

#### Subprocesos que Componen el Direccionamiento Administrativo

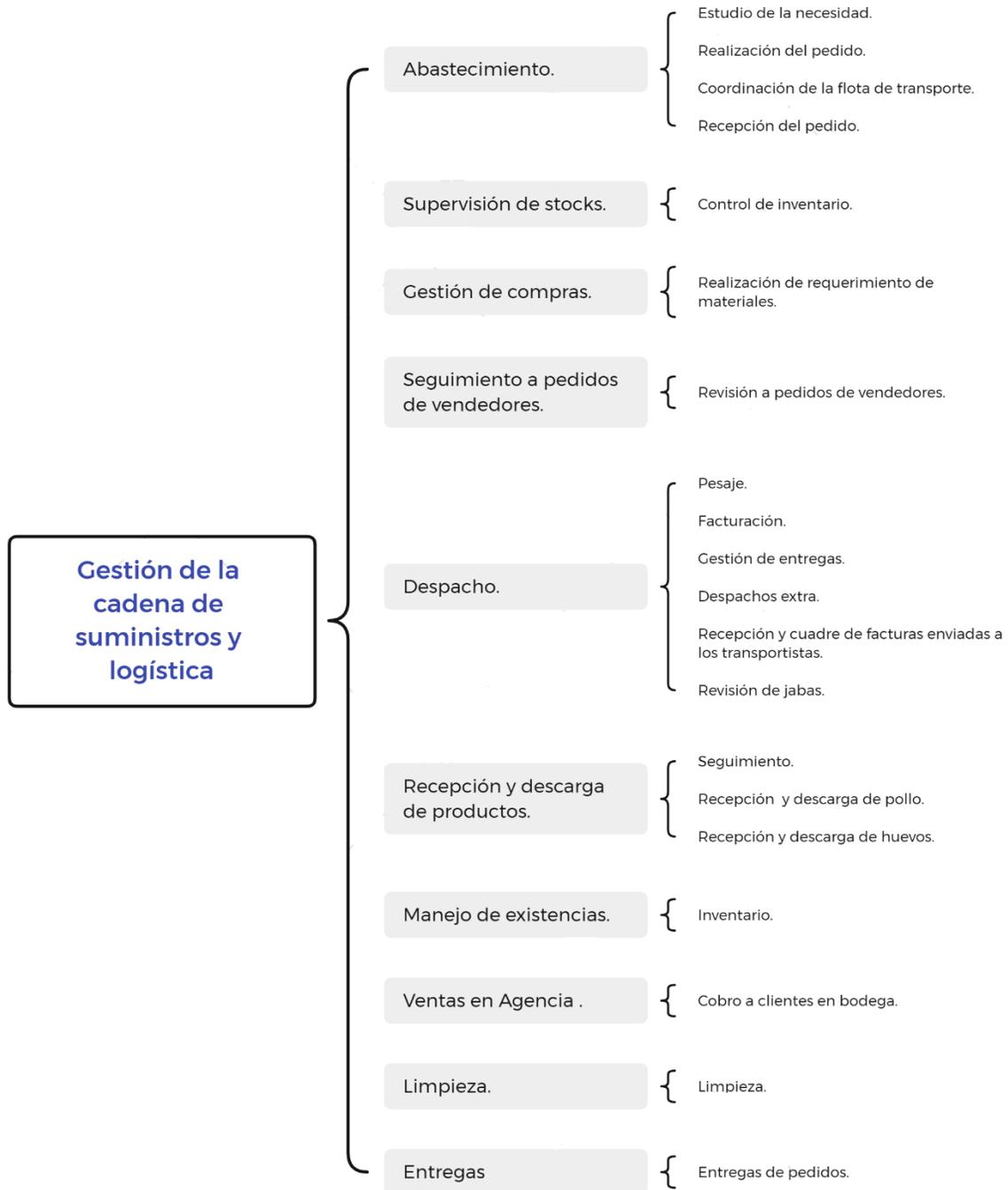


Elaboración: Autoras.



### Ilustración 35

#### Subprocesos que Componen la Gestión de la Cadena de Suministros y Logística

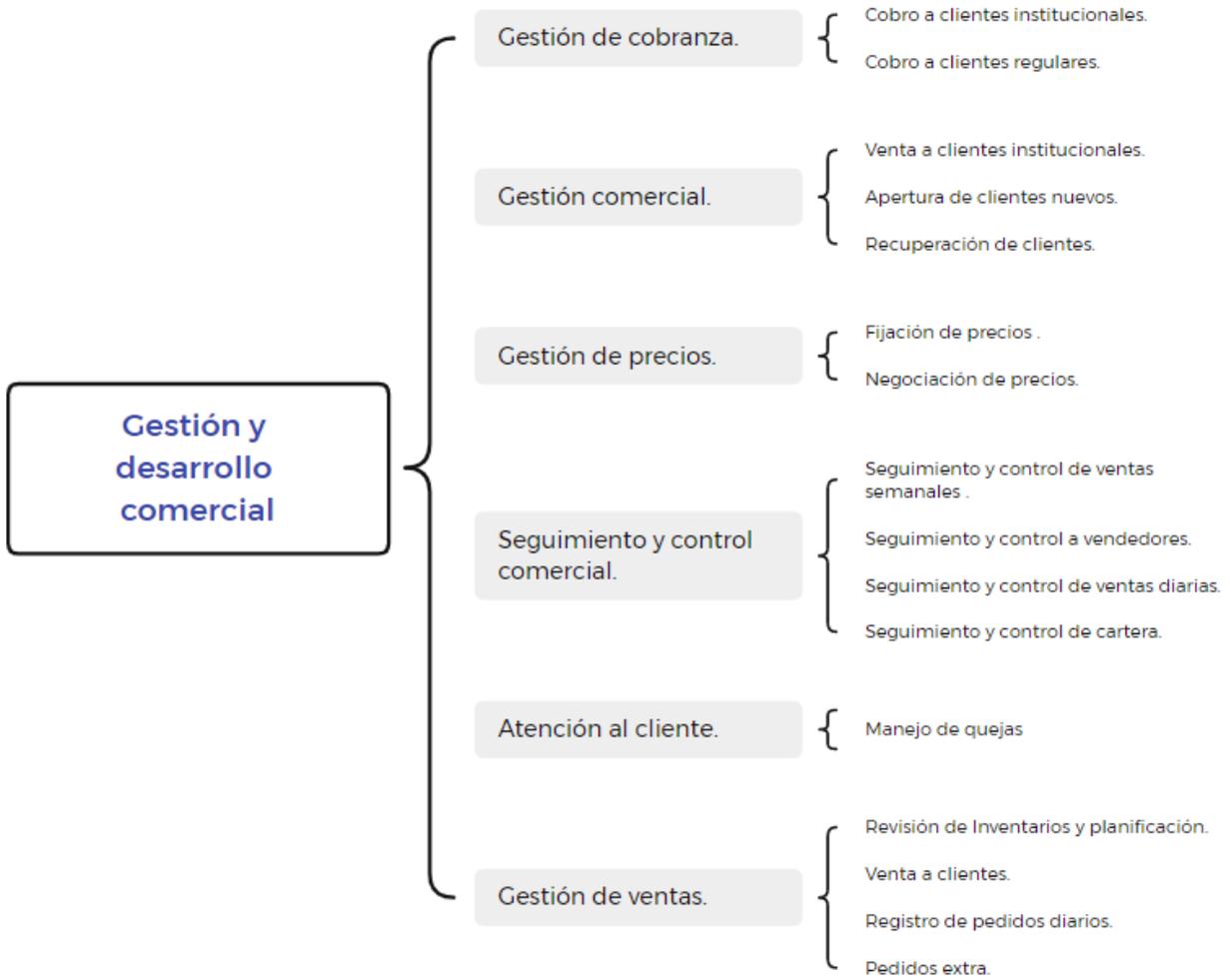


Elaboración: Autoras.



### Ilustración 36

*Subprocesos que Componen la Gestión y Desarrollo Comercial*



**Elaboración:** Autoras.



### **3.5 Documentación y validación de información**

El siguiente aspecto por tener en consideración es la documentación y a su vez la validación de la información, puesto que, una vez levantada la misma se procedió a documentarla a través de diagramas de procesos y posteriormente fichas que permitieron ir armando uno a uno los procesos de la Agencia y a su vez validarlos en la marcha, este aspecto es sumamente importante para completar la identificación del Sistema de Gestión por Procesos.

#### **3.5.1 Diagramas de procesos**

La realización de flujos de procesos es una forma práctica y eficiente para levantar los procesos de una organización pues se trata de un gráfico que representa cada una de las actividades que conforman un proceso. Para ello se utilizó el software Bizagi que permite realizar el modelamiento y simulación de procesos facilitando la comprensión y optimización de ellos.

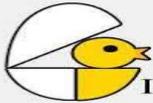
Esta simulación aporta significativamente en la mejora del sistema de procesos pues disminuye alto riesgo de errores que se suele encontrar al ejecutarlos de forma física (González et al., 2017). Adicionalmente, al contar con la representación gráfica de un proceso se facilita la comprensión de este y del flujo que conlleva.

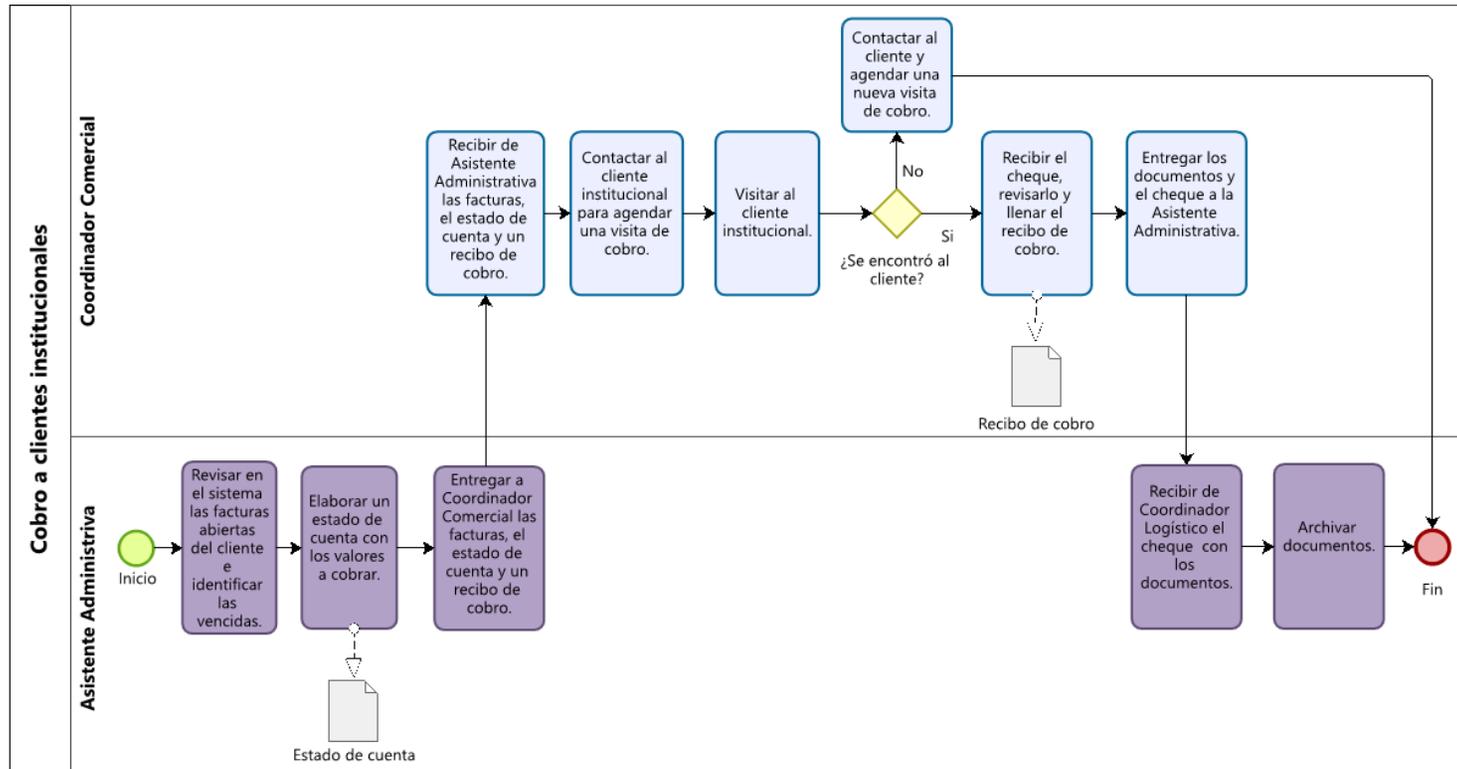
En las páginas contiguas se presenta los Diagramas de Procesos obtenidos para Incubandina S.A. Agencia Cuenca, donde claramente se refleja el flujo del trabajo, los responsables y las actividades que se deben ejecutar para completar el proceso de manera efectiva. Cabe mencionar que estos diagramas surgen tanto de la realización de entrevistas, siendo un primer acercamiento a la realidad de la empresa, como de la observación realizada que permite sugerir optimizando uno a uno los procesos.



Ilustración 37

Diagrama de Proceso – Cobro a Clientes Institucionales

 **Diagrama de proceso** Hoja 1 de 52  
**Código:** DC-01-01 y DA-06-02 **Versión:** 0  
**Departamento:** Departamento Comercial **Fecha de elaboración:**



Revisado por:

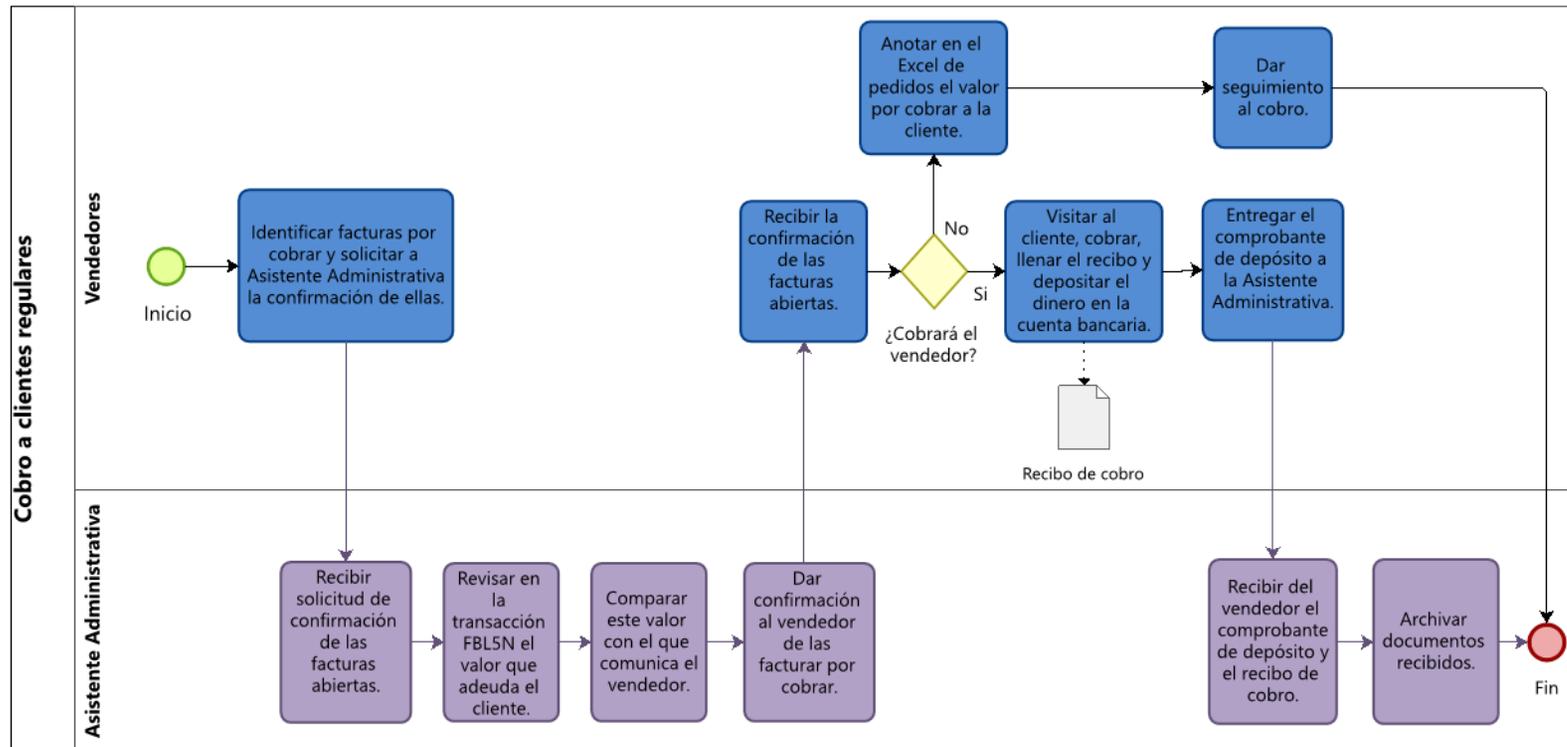
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

### Ilustración 38

Diagrama de Proceso – Cobro a Clientes Regulares

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 2 de 52</b>
	<b>Código:</b> DC-01-02 y DA-06-01 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

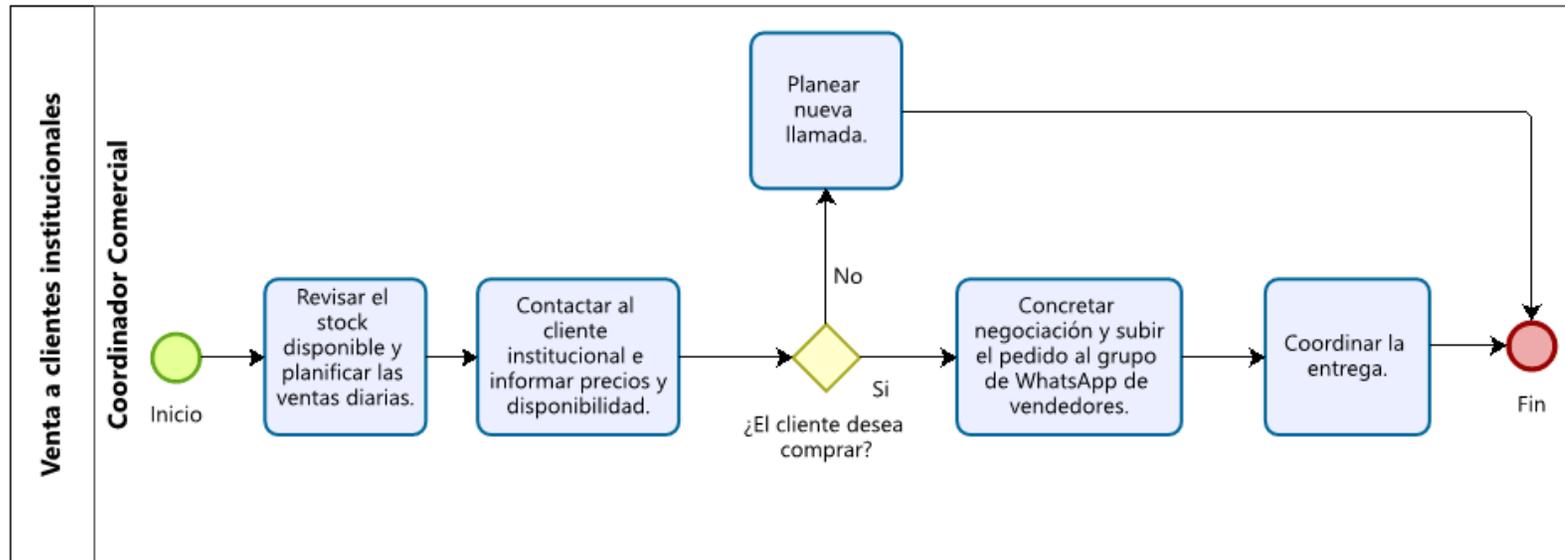
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

**Ilustración 39**

*Diagrama de Proceso – Venta a Clientes Institucionales*

	<b>Incubandina S.A.</b>	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 3 de 52</b>
		<b>Código:</b> DC-02-01	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

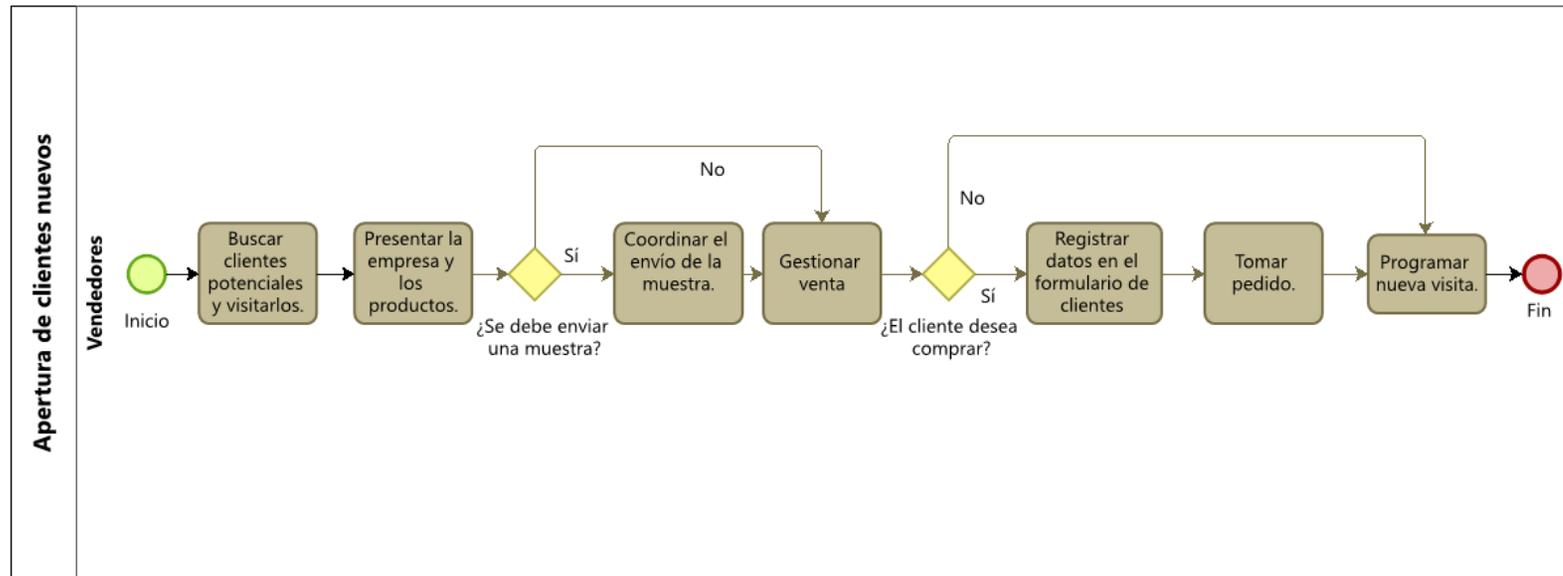
Elaboración: Autoras.



### Ilustración 40

Diagrama de Proceso – Apertura de Clientes Nuevos

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 4 de 52</b>
	<b>Código:</b> DC-02-02 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

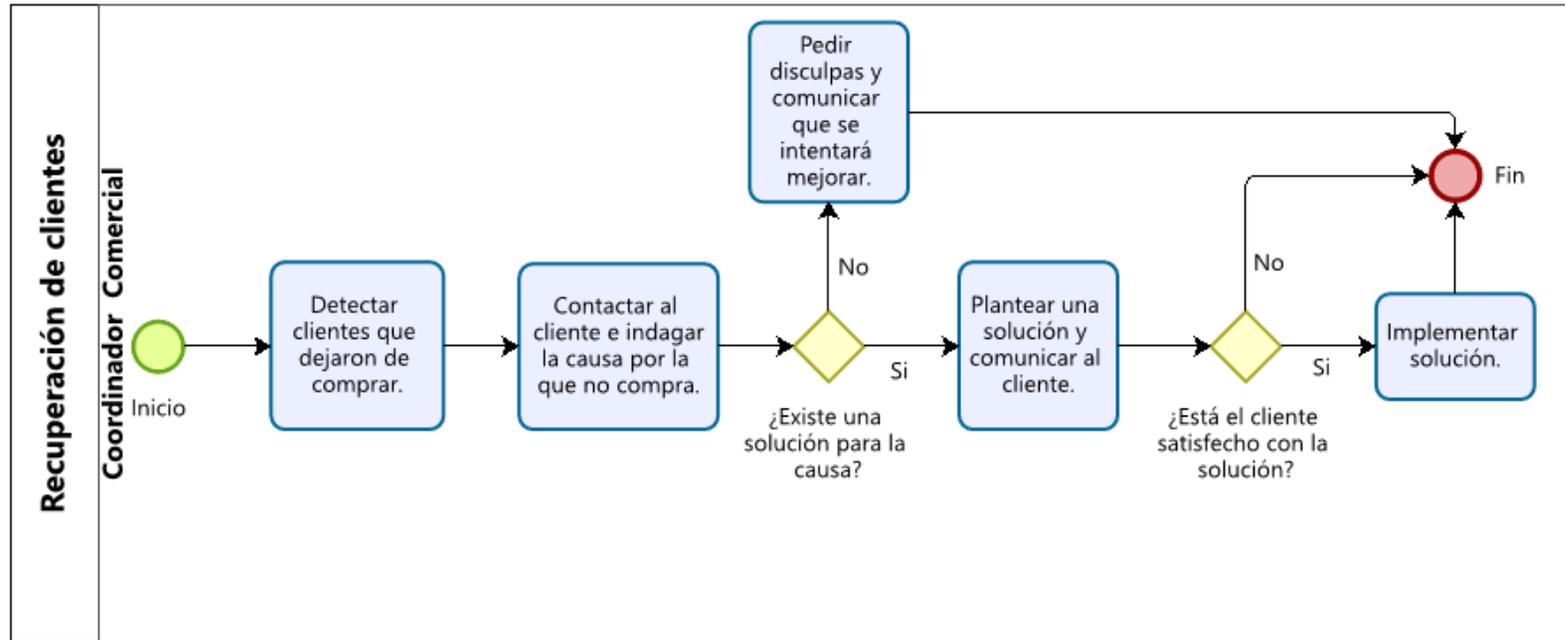
Elaboración: Autoras.



**Ilustración 41**

*Diagrama de Proceso – Recuperación de Clientes*

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 5 de 52</b>
	<b>Código:</b> DC-02-03 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

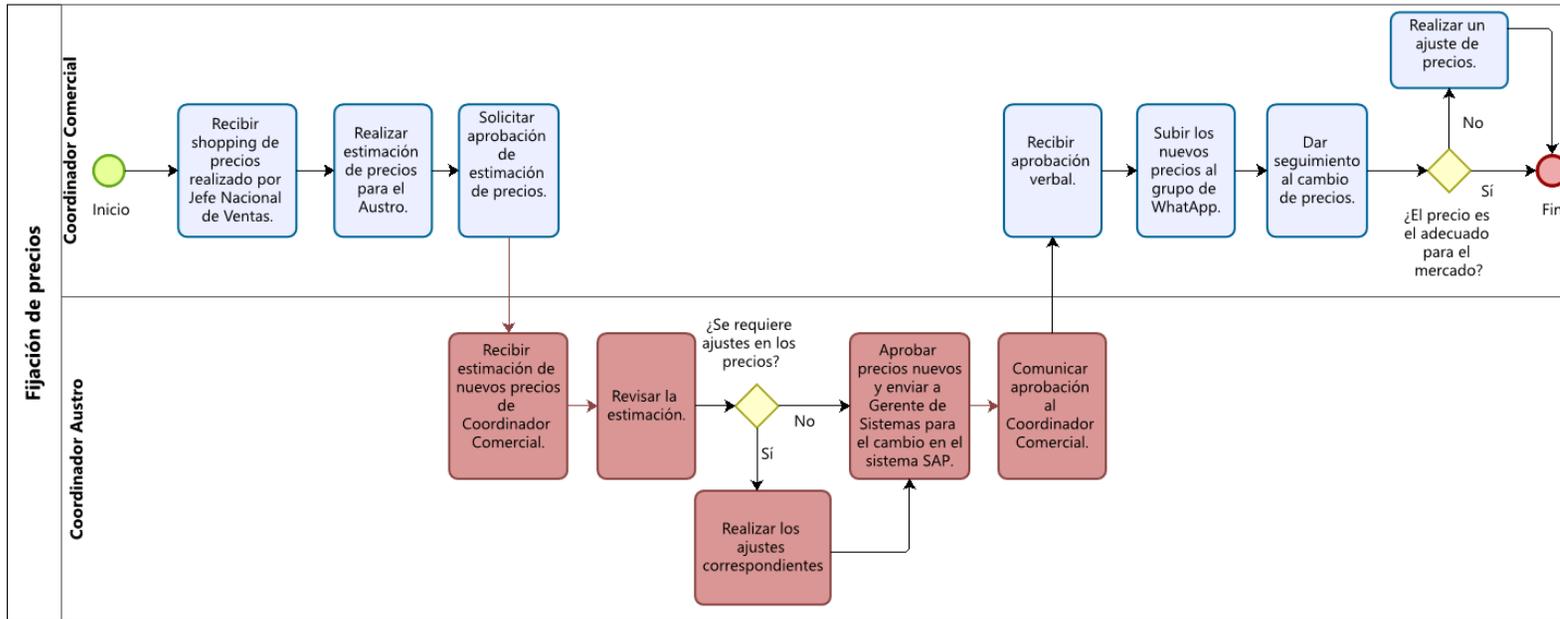
Elaboración: Autoras.



### Ilustración 42

#### Diagrama de Proceso – Fijación de Precios

 <p><b>Incubandina S.A.</b></p>	<p><b>Diagrama de proceso</b></p> <p><b>Código:</b> DC-03-01 y DA-04-01</p> <p><b>Departamento:</b> Departamento Comercial</p>	<p><b>Hoja 6 de 52</b></p> <p><b>Versión:</b> 0</p> <p><b>Fecha de elaboración:</b></p>
--	--	---



Revisado por:

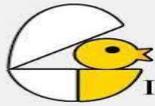
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



### Ilustración 43

Diagrama de Proceso – Negociación de Precios



Incubandina S.A.

Diagrama de proceso

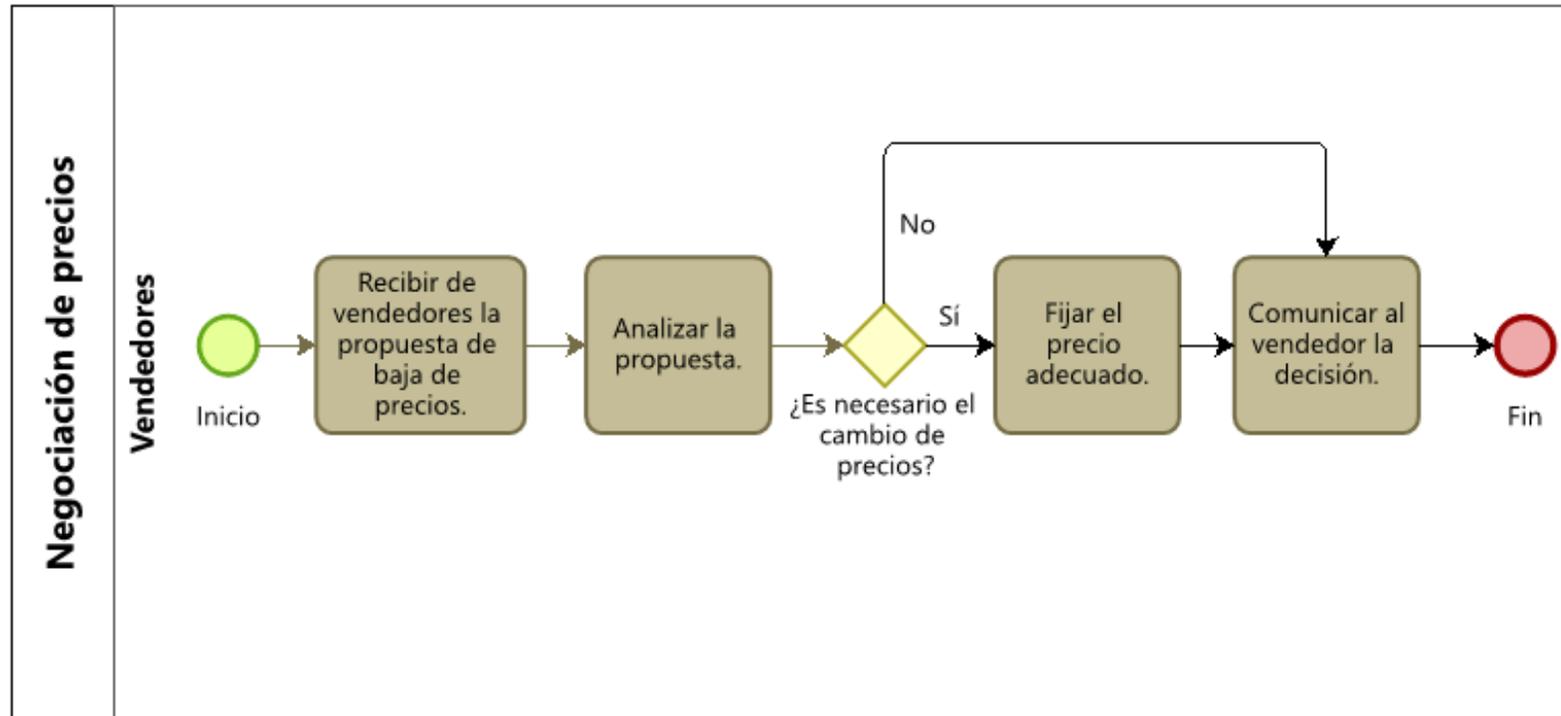
Hoja 7 de 52

Código: DC-03-02

Versión: 0

Departamento: Departamento Comercial

Fecha de elaboración:



Revisado por:

Aprobado por:

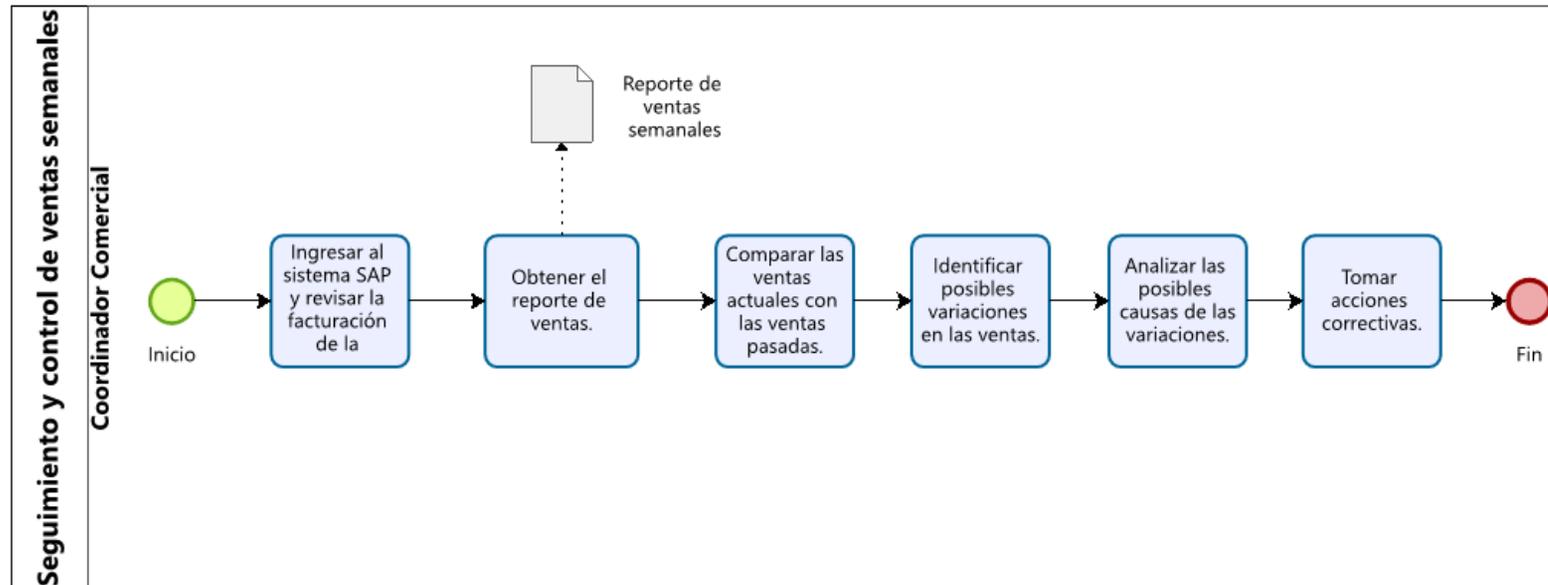
Elaboración: Autoras.



### Ilustración 44

Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Semanales

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b> <b>Código:</b> DC-04-01 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Hoja 8 de 52</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>
---	--	--



Revisado por:

Aprobado por:

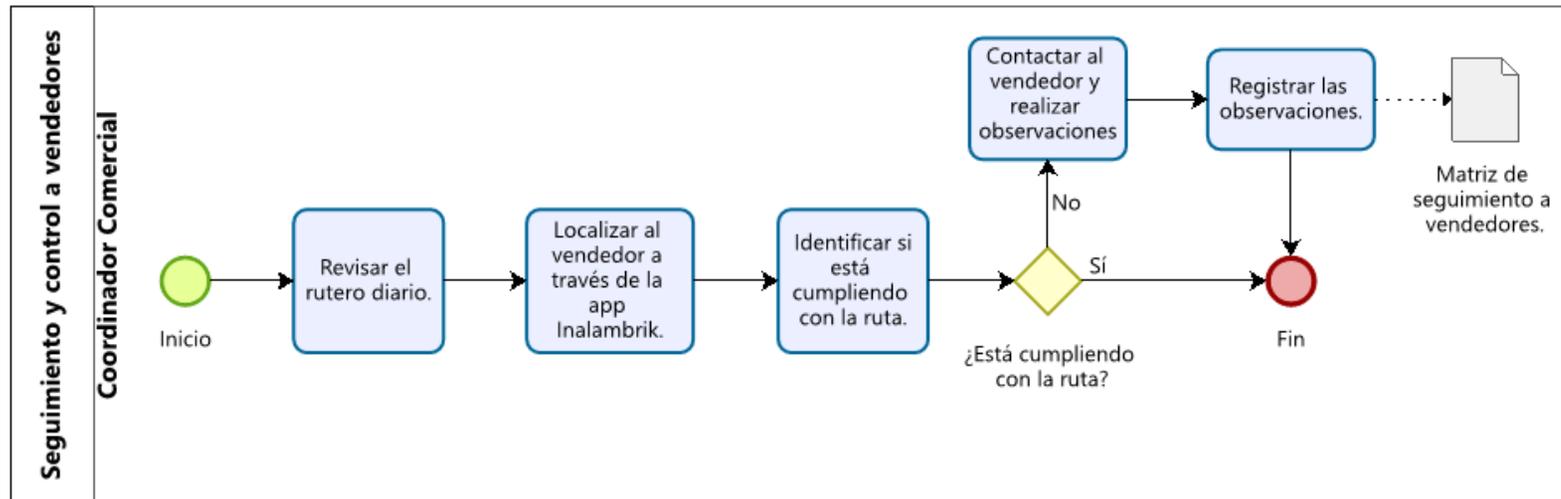
Elaboración: Autoras.



### Ilustración 45

Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control a Vendedores

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 9 de 52
	<b>Código:</b> DC-04-02 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

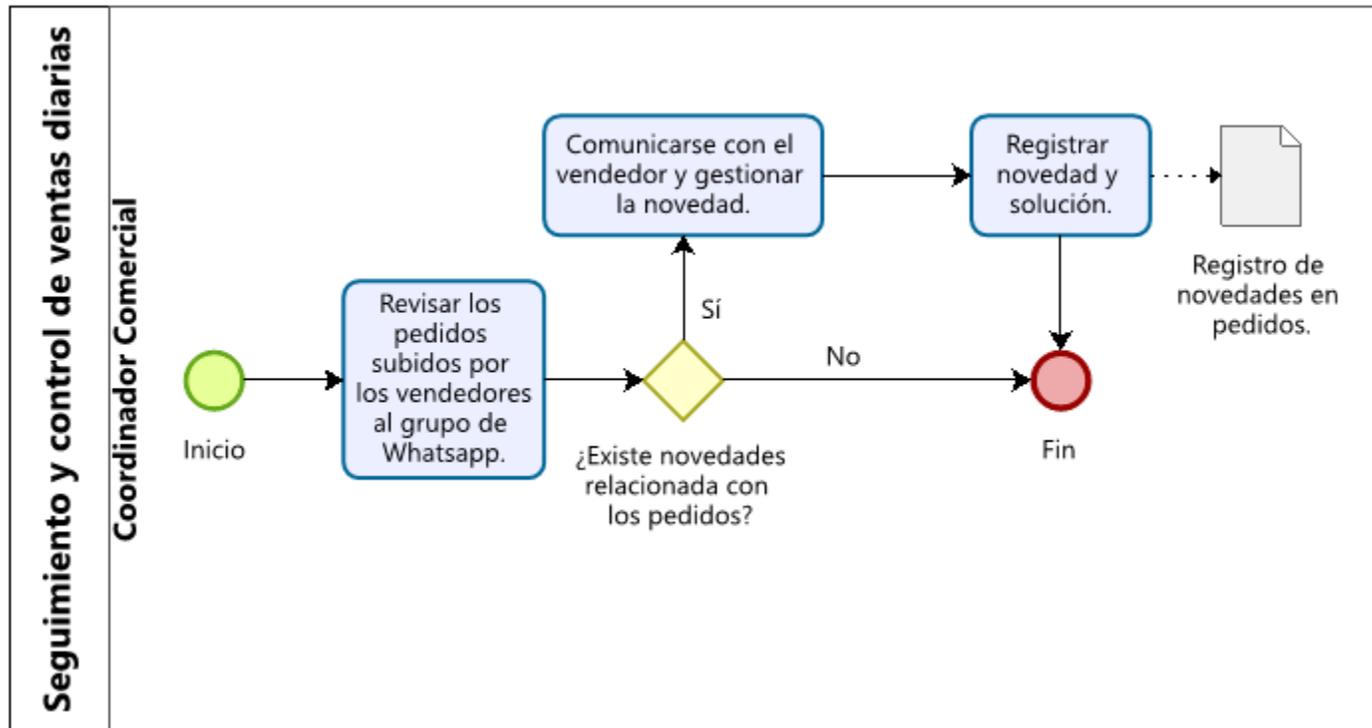
Elaboración: Autoras.



**Ilustración 46**

*Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Diarias*

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 10 de 52</b>
	<b>Código:</b> DC-04-03 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

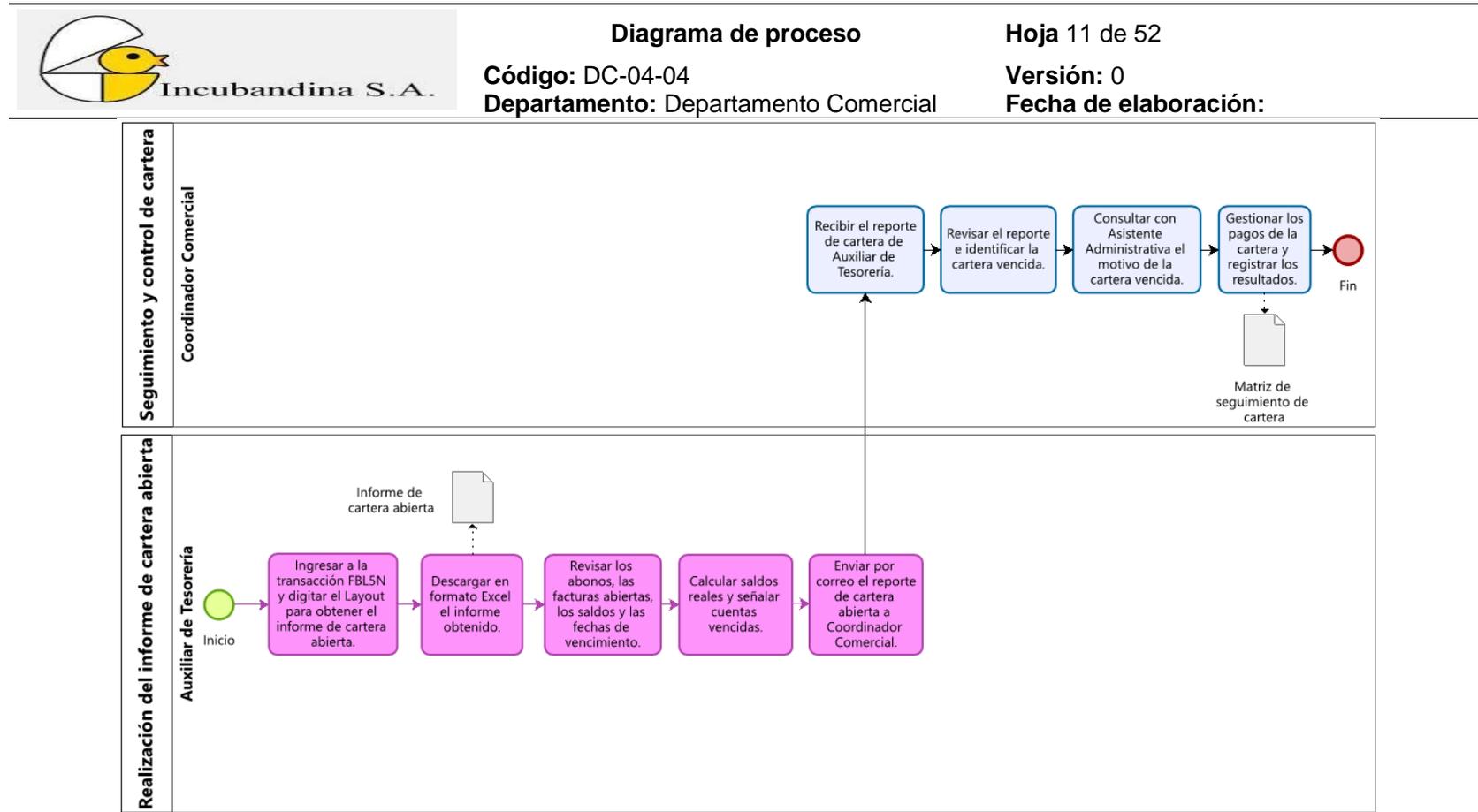
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



**Ilustración 47**

*Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Cartera y Realización del Informe de Cartera Abierta*



Revisado por:

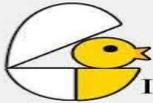
Aprobado por:

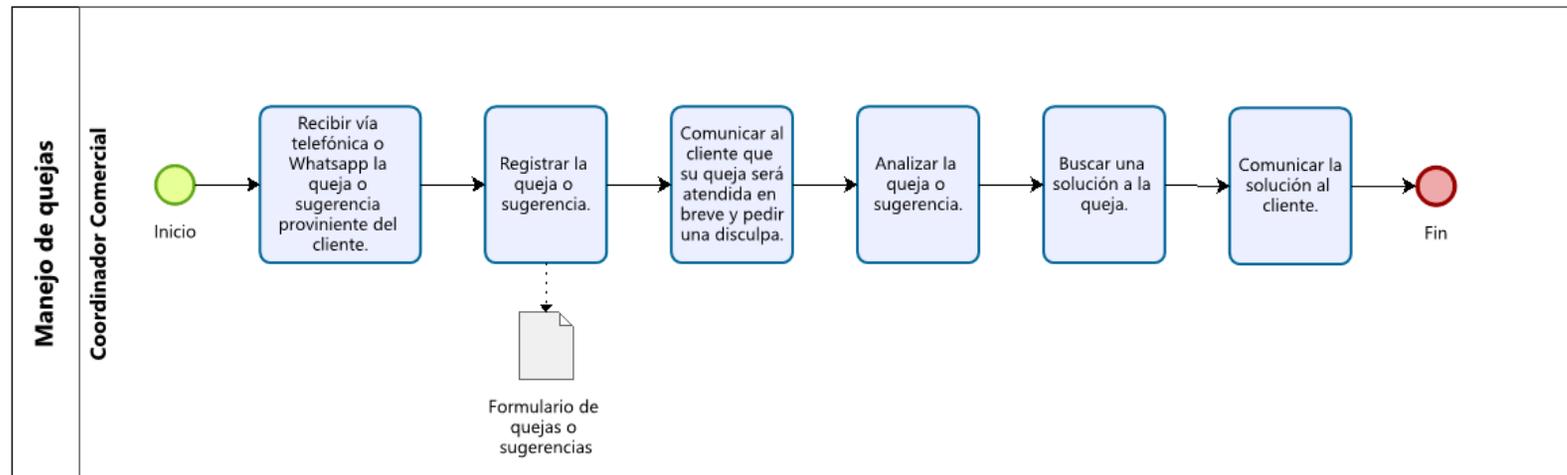
Elaboración: Autoras.



**Ilustración 48**

*Diagrama de Proceso – Manejo de Quejas*

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 12 de 52</b>
	<b>Código:</b> DC-05-01 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



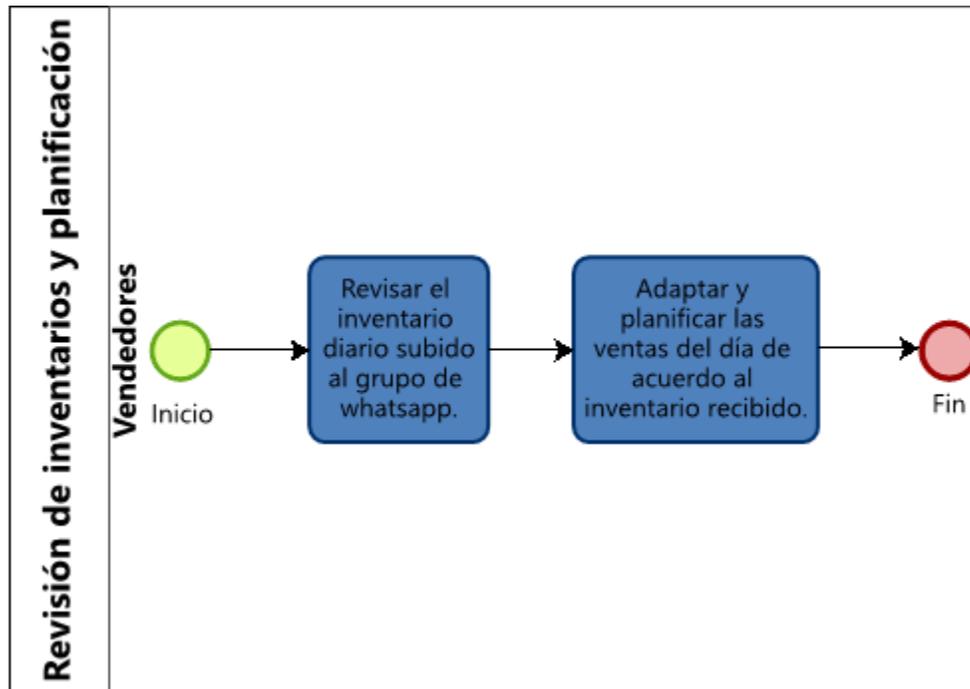
**Ilustración 49**

*Diagrama de Proceso – Revisión de Inventarios y Planificación*

---

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b> Código: DC-06-01 Departamento: Departamento Comercial	Hoja 13 de 52 Versión: 0 Fecha de elaboración:
---	--	--

---



---

Revisado por:

Aprobado por:

---

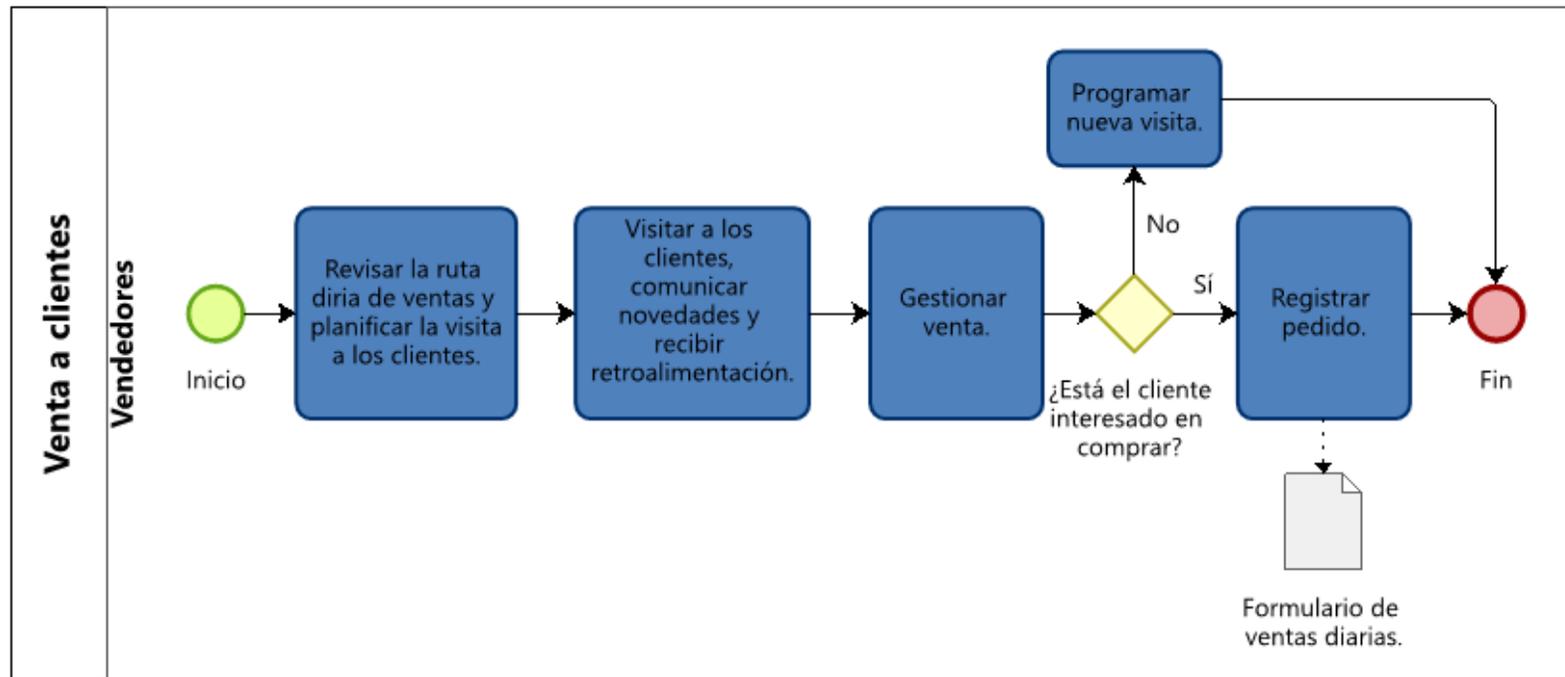
**Elaboración:** Autoras.



### Ilustración 50

#### Diagrama de Proceso – Venta a Clientes

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 14 de 52</b>
		<b>Código:</b> DC-06-02	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

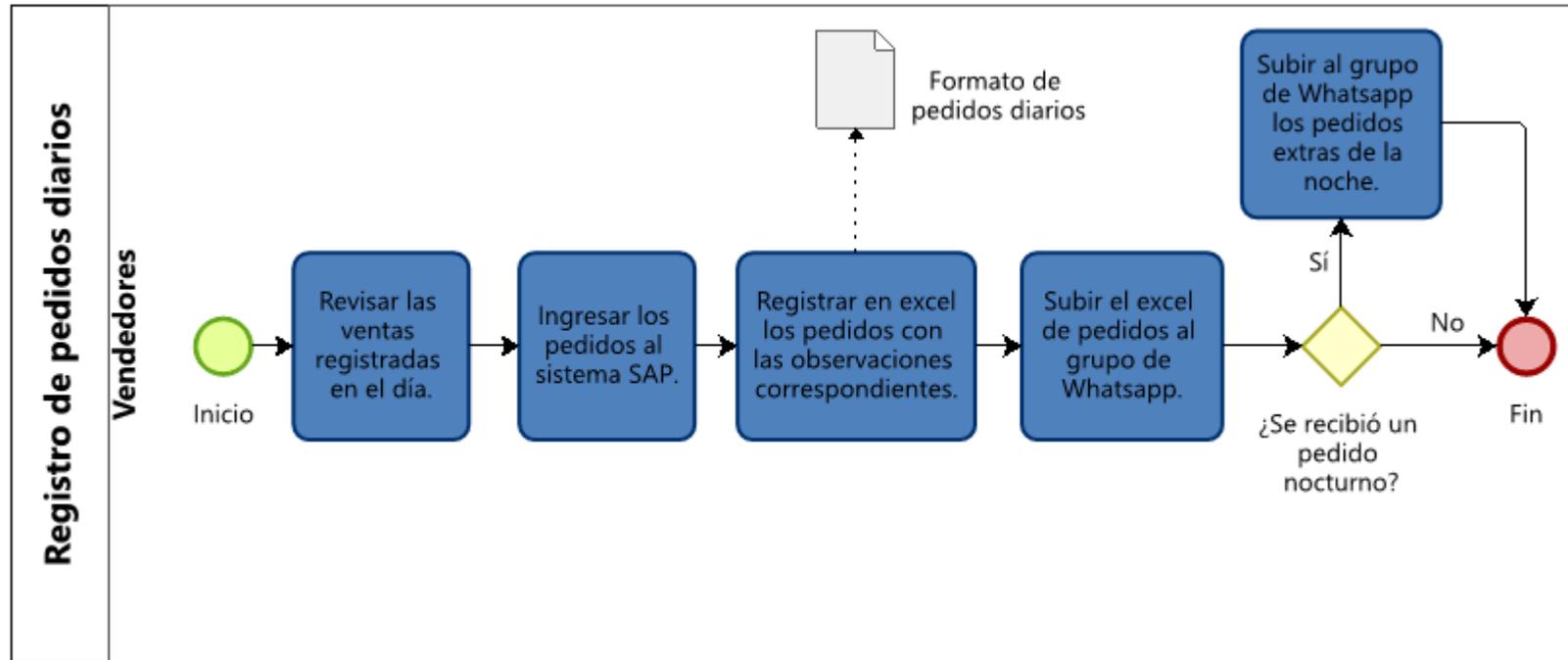
Elaboración: Autoras.



### Ilustración 51

Diagrama de Proceso – Registro de Pedidos Diarios

 <b>Incubandina S.A.</b>	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 15 de 52</b>
	<b>Código:</b> DC-06-03 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

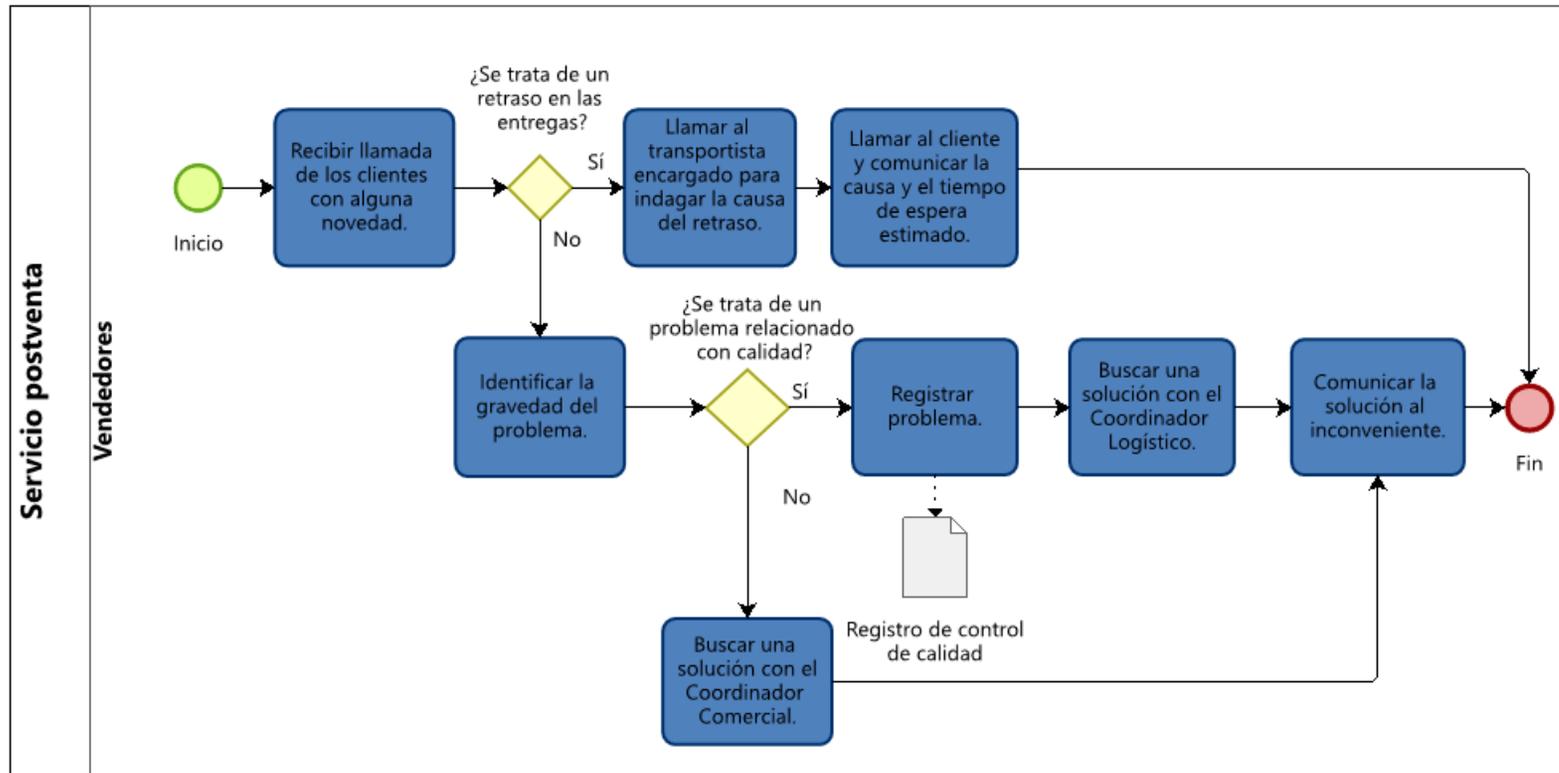
Elaboración: Autoras.



### Ilustración 52

#### Diagrama de Proceso – Servicio Postventa

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 16 de 52</b>
	<b>Código:</b> DC-06-04 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



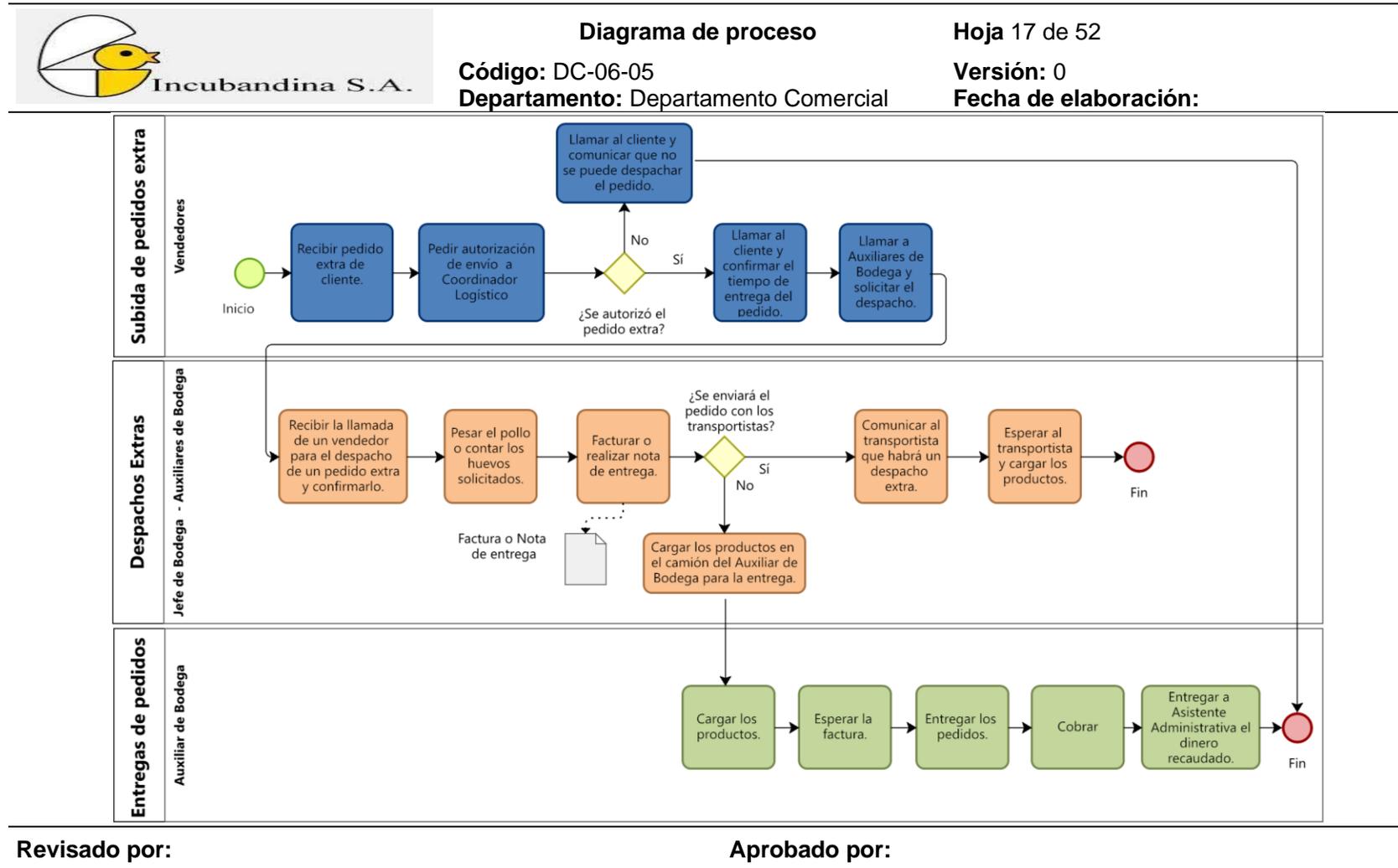
Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

### Ilustración 53

Diagrama de Proceso – Subida de Pedidos Extra



Revisado por:

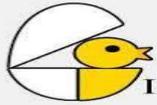
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



**Ilustración 54**

*Diagrama de Proceso - Control de Cumplimiento de Reglamento Interno*



Incubandina S.A.

**Diagrama de proceso**

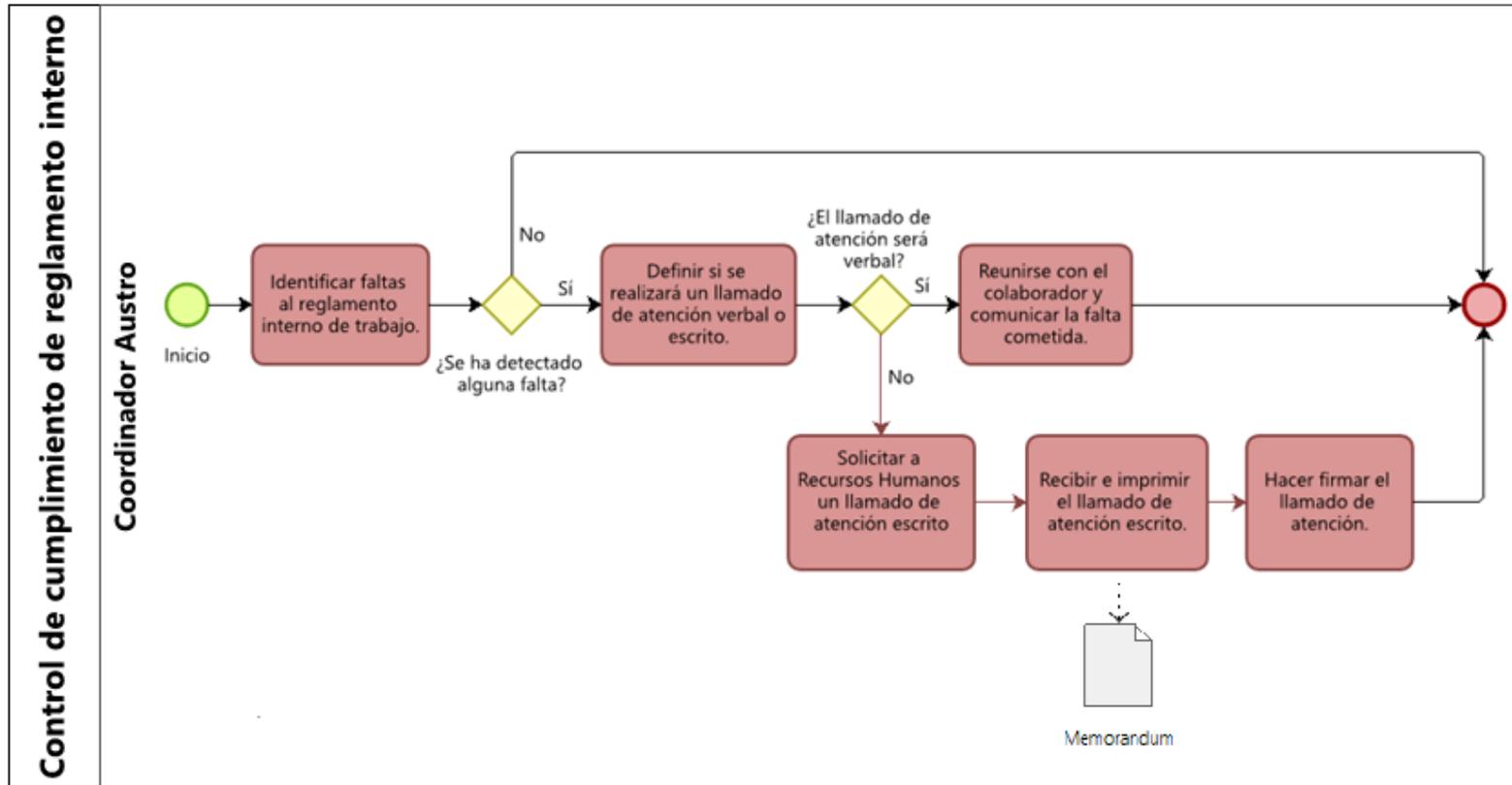
**Hoja 18 de 52**

**Código:** DA-01-01

**Versión:** 0

**Departamento:** Departamento Administrativo

**Fecha de elaboración:**



Revisado por:

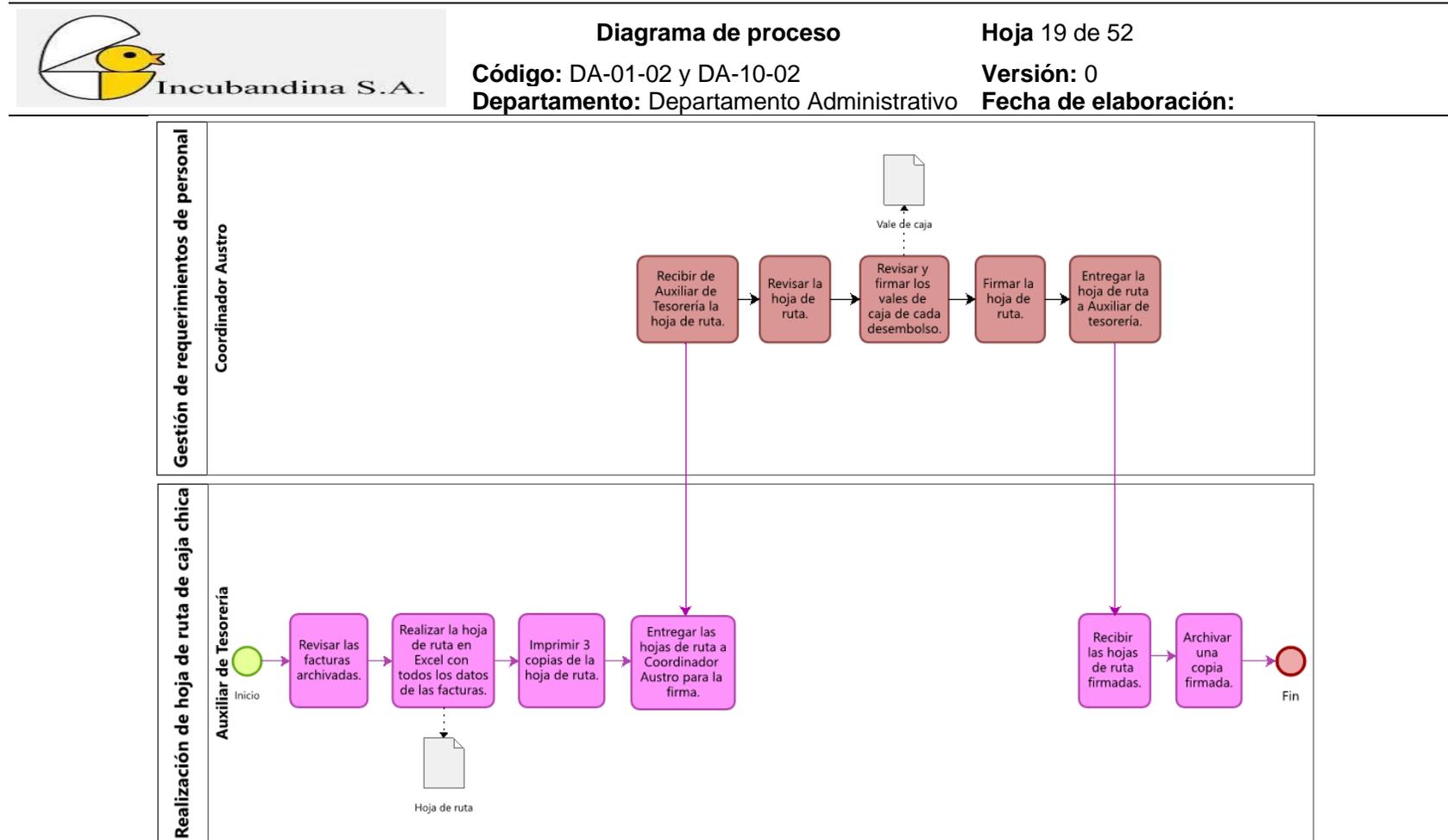
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Ilustración 55

Diagrama de Proceso – Seguimiento y Control de Caja Chica



Revisado por:

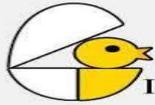
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



### Ilustración 56

Diagrama de Proceso - Seguimiento y Control de Cartera



Incubandina S.A.

Diagrama de proceso

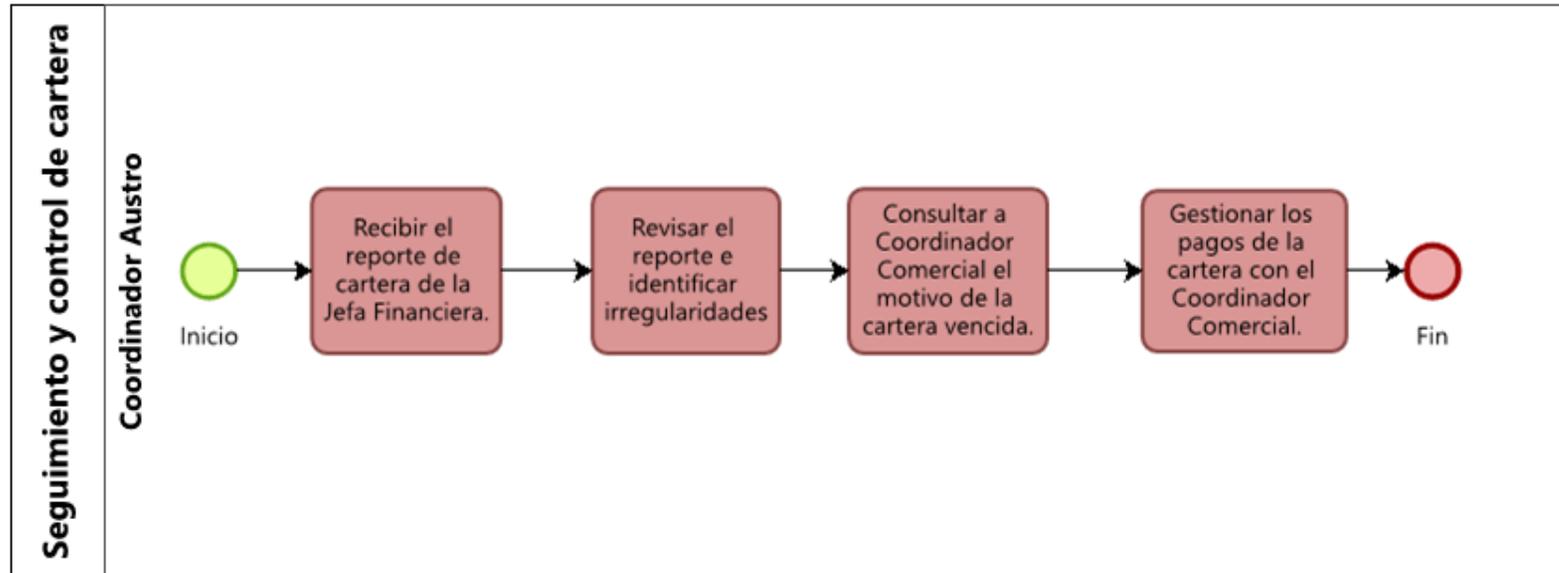
Hoja 20 de 52

Código: DA-01-03

Versión: 0

Departamento: Departamento Administrativo

Fecha de elaboración:



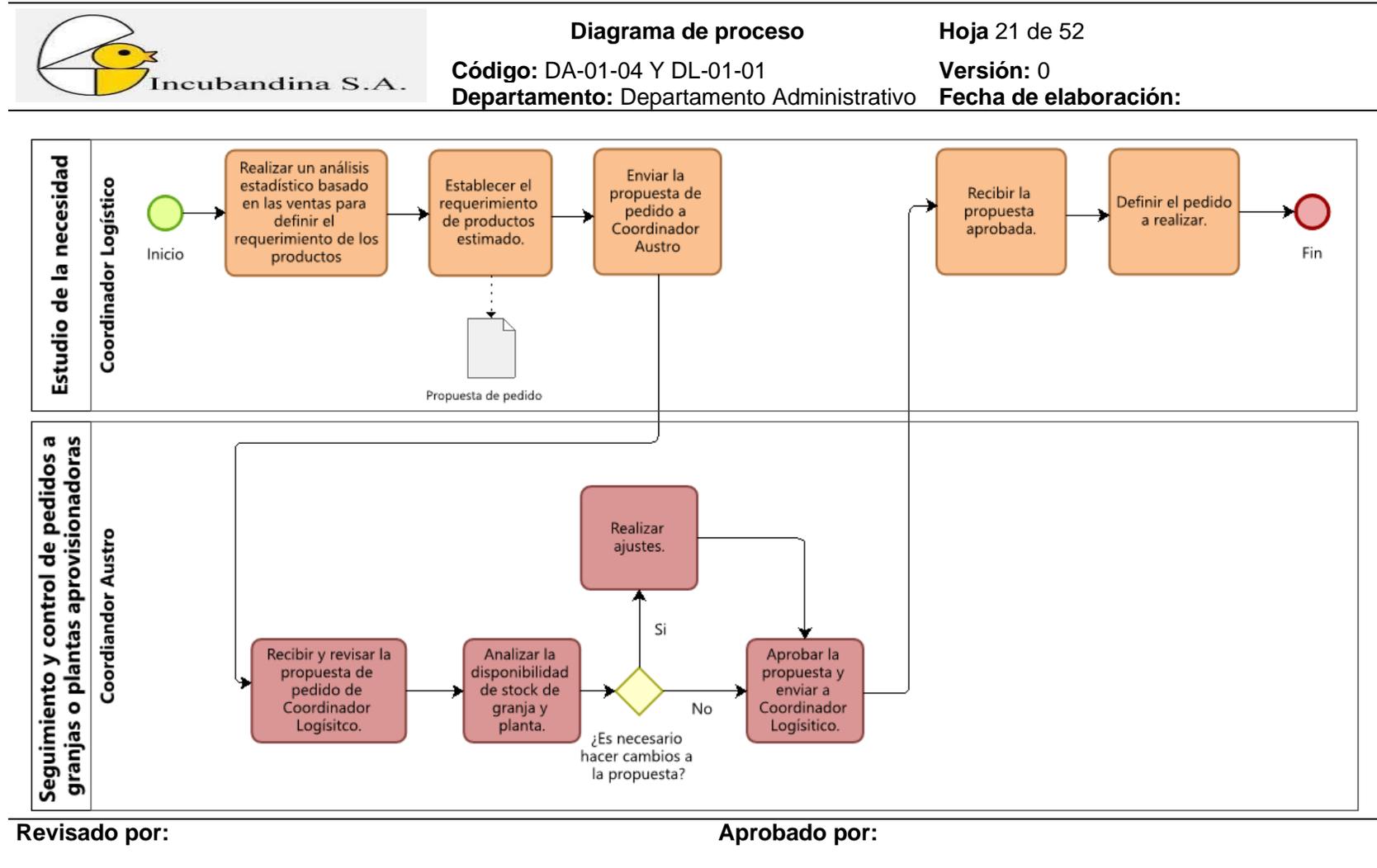
Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

**Ilustración 57**

*Diagrama de proceso - Seguimiento y Control de Pedidos a Granjas o Plantas Aprovisionadoras y Estudio de la Necesidad*

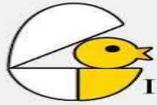


**Elaboración:** Autoras



**Ilustración 58**

Diagrama de proceso - Seguimiento y Control de Despachos



Incubandina S.A.

Diagrama de proceso

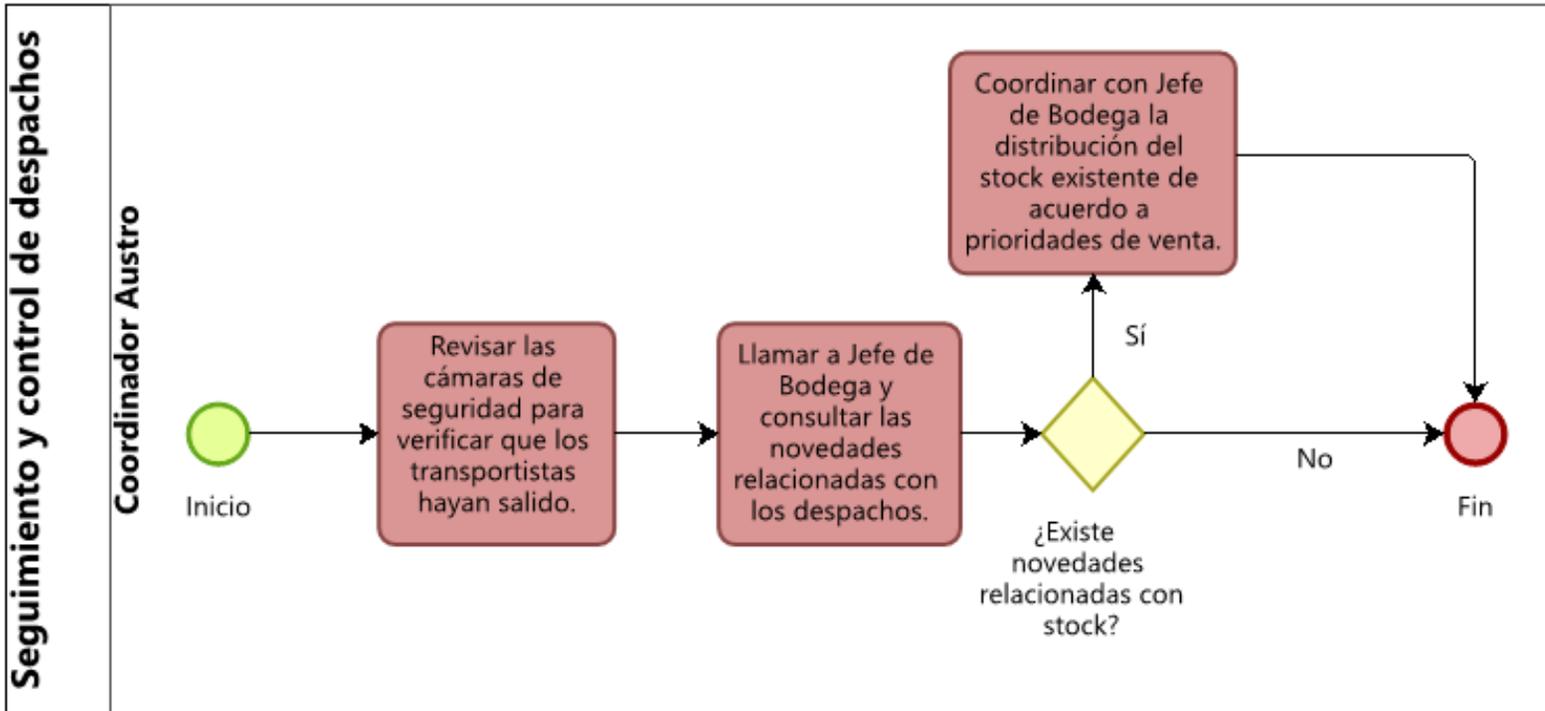
Hoja 21 de 52

Código: DA-01-05

Versión: 0

Departamento: Departamento Administrativo

Fecha de elaboración:



Revisado por:

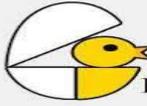
Aprobado por:

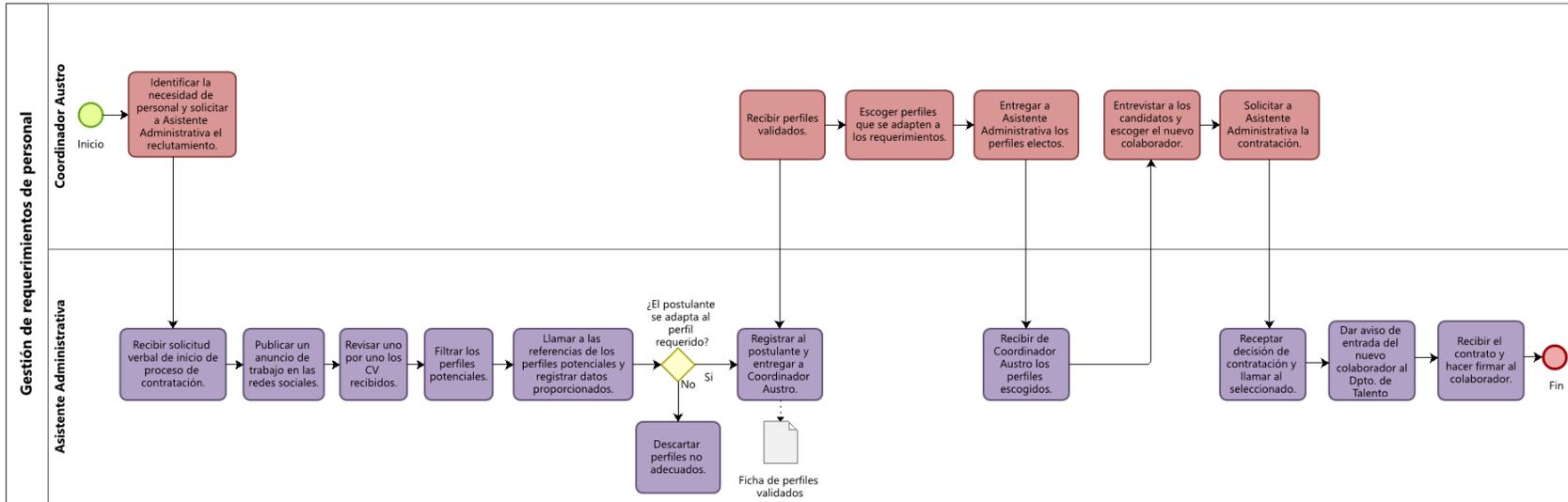
Elaboración: Autoras



### Ilustración 59

Diagrama de procesos - Gestión de Requerimientos de Personal

	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 23 de 52
	<b>Código:</b> DA-02-01 y DA-05-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

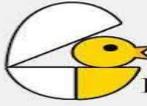
Aprobado por:

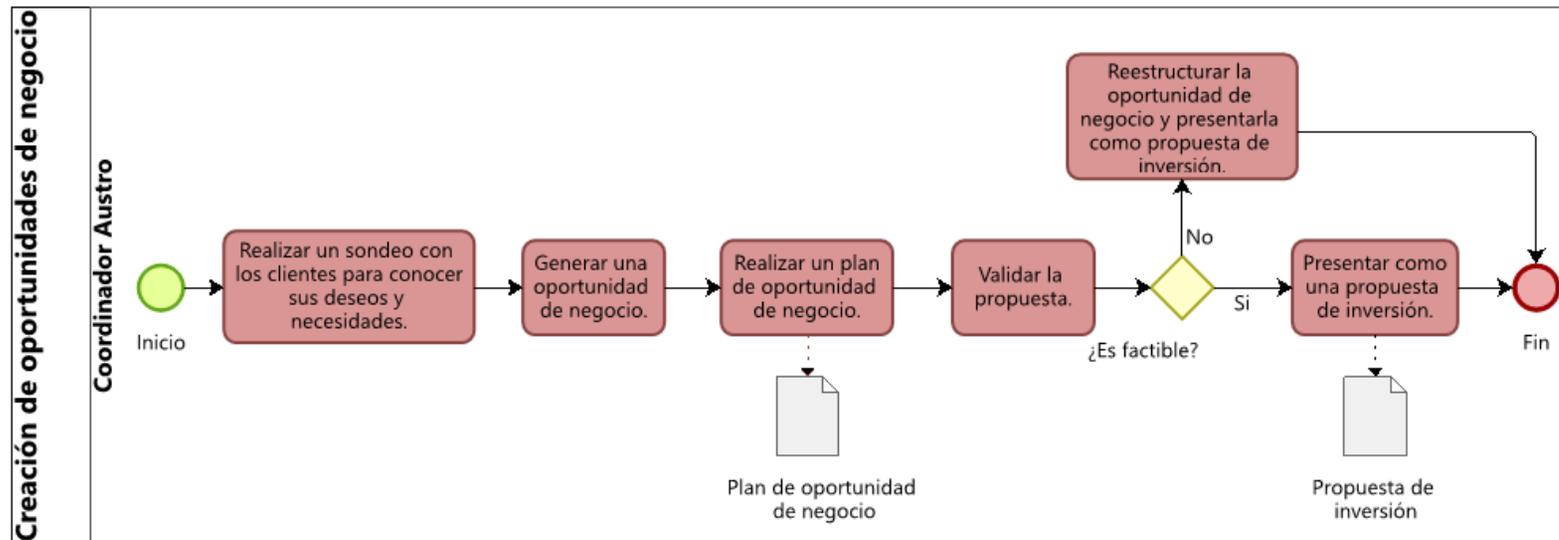
Elaboración: Autoras



### Ilustración 60

Diagrama de proceso - Creación de Oportunidades de Negocio

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 24 de 52</b>
	<b>Código:</b> DA-03-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



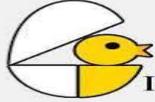
Revisado por:

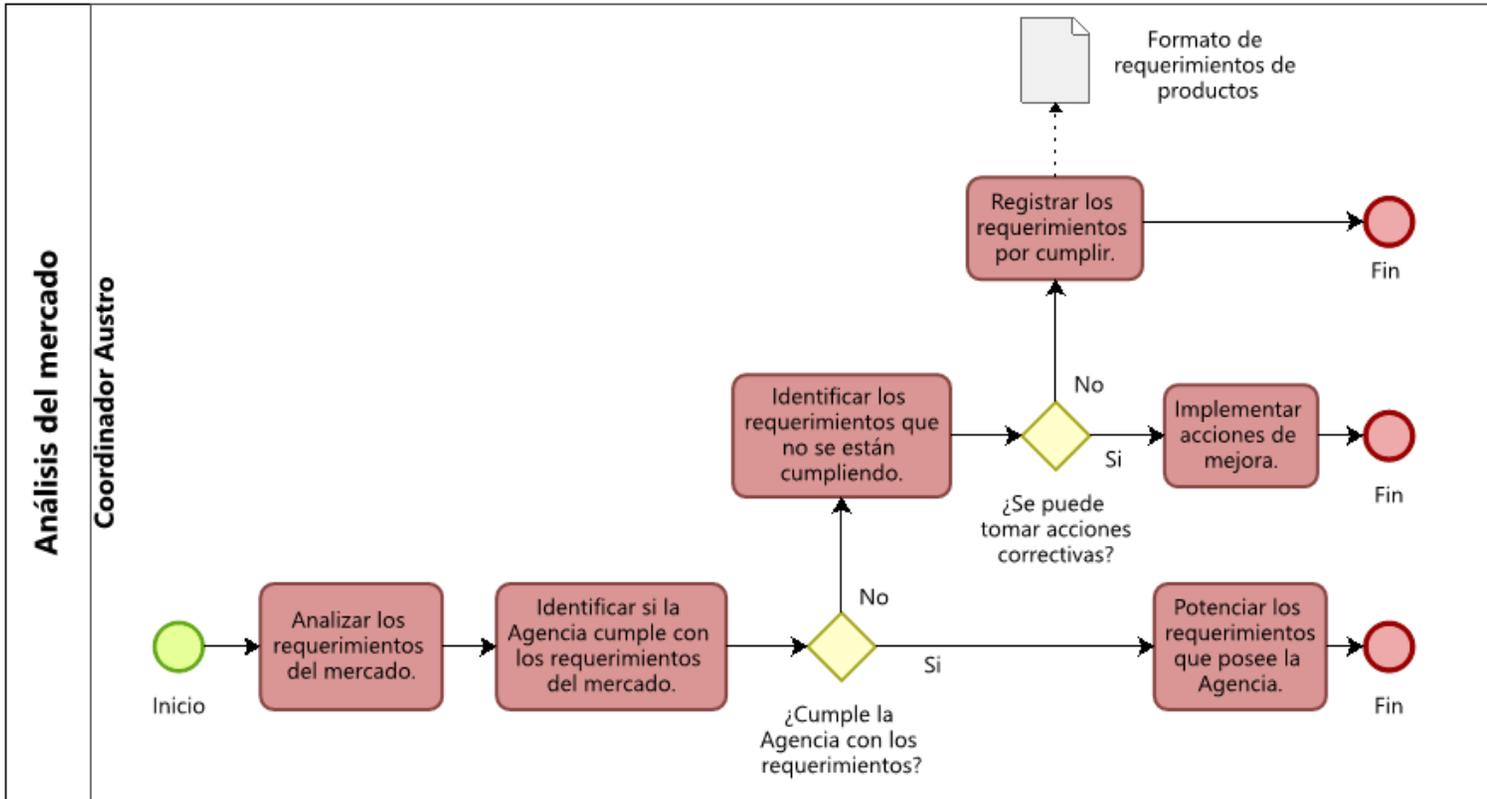
Aprobado por:

Elaboración: Autoras

### Ilustración 61

Diagrama de proceso - Análisis del Mercado

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 25 de 52</b>
		<b>Código:</b> DA-03-02	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

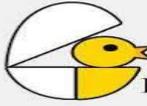
Aprobado por:

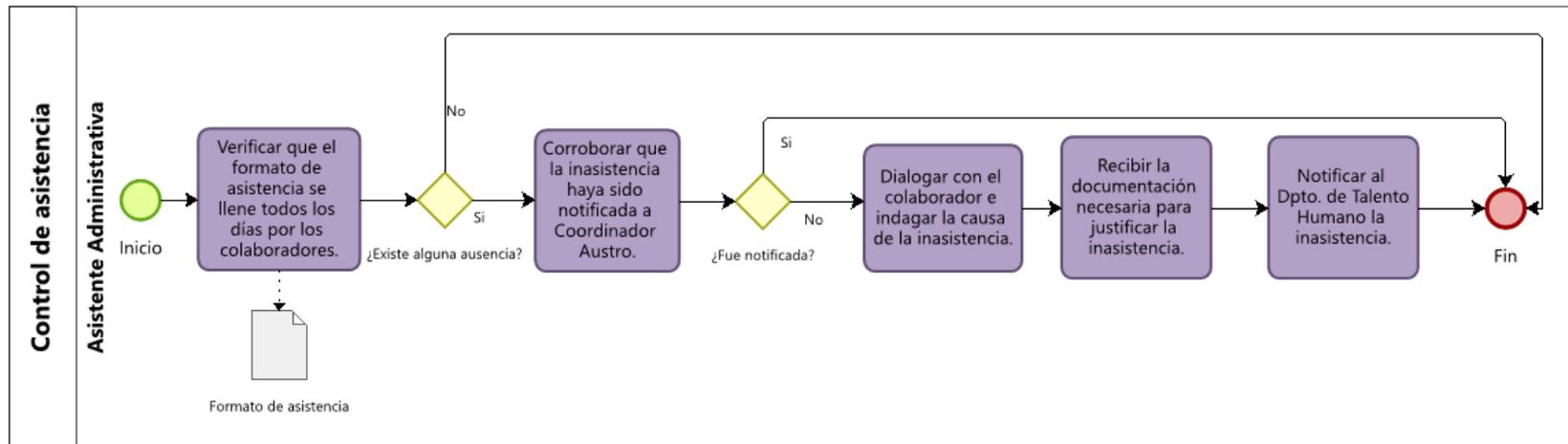
Elaboración: Autoras



**Ilustración 62**

*Diagrama de proceso - Control de Asistencia*

 <b>Incubandina S.A.</b>	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 26 de 52
	<b>Código:</b> DA-05-02 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

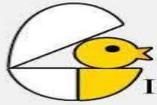
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### Ilustración 63

Diagrama de proceso - Control de Horas extras y Suplementarias



Incubandina S.A.

Diagrama de proceso

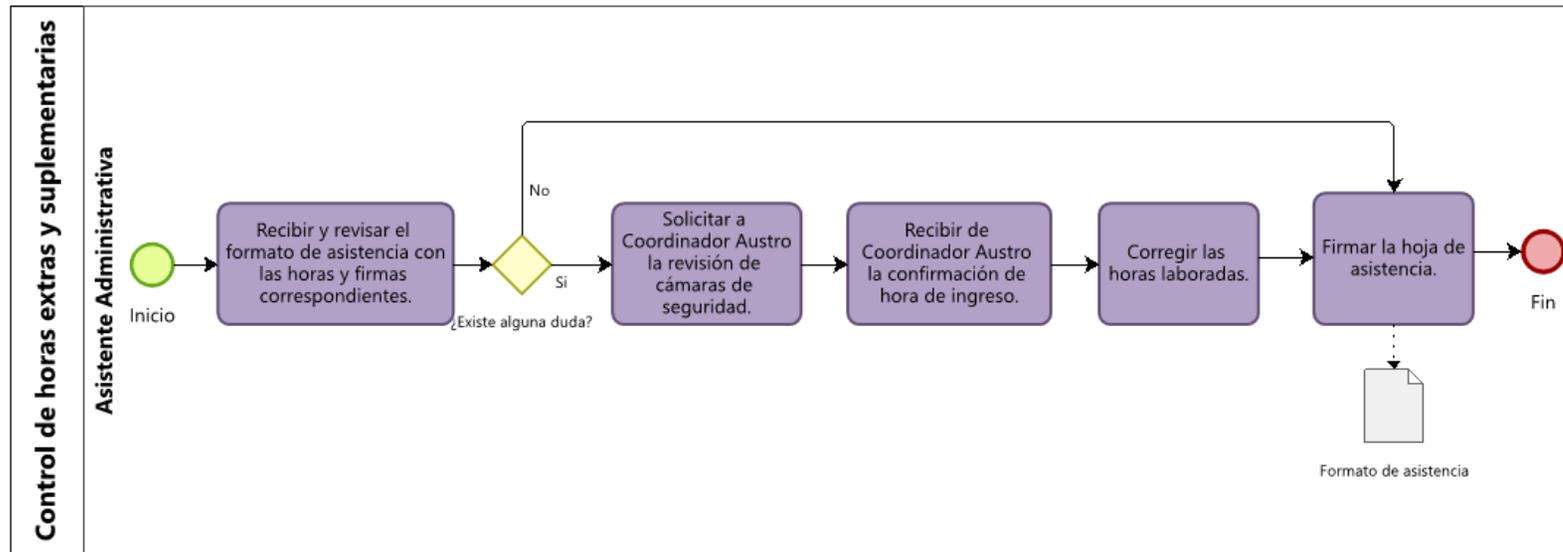
Hoja 27 de 52

Código: DA-05-03

Versión: 0

Departamento: Departamento Administrativo

Fecha de elaboración:



Revisado por:

Aprobado por:

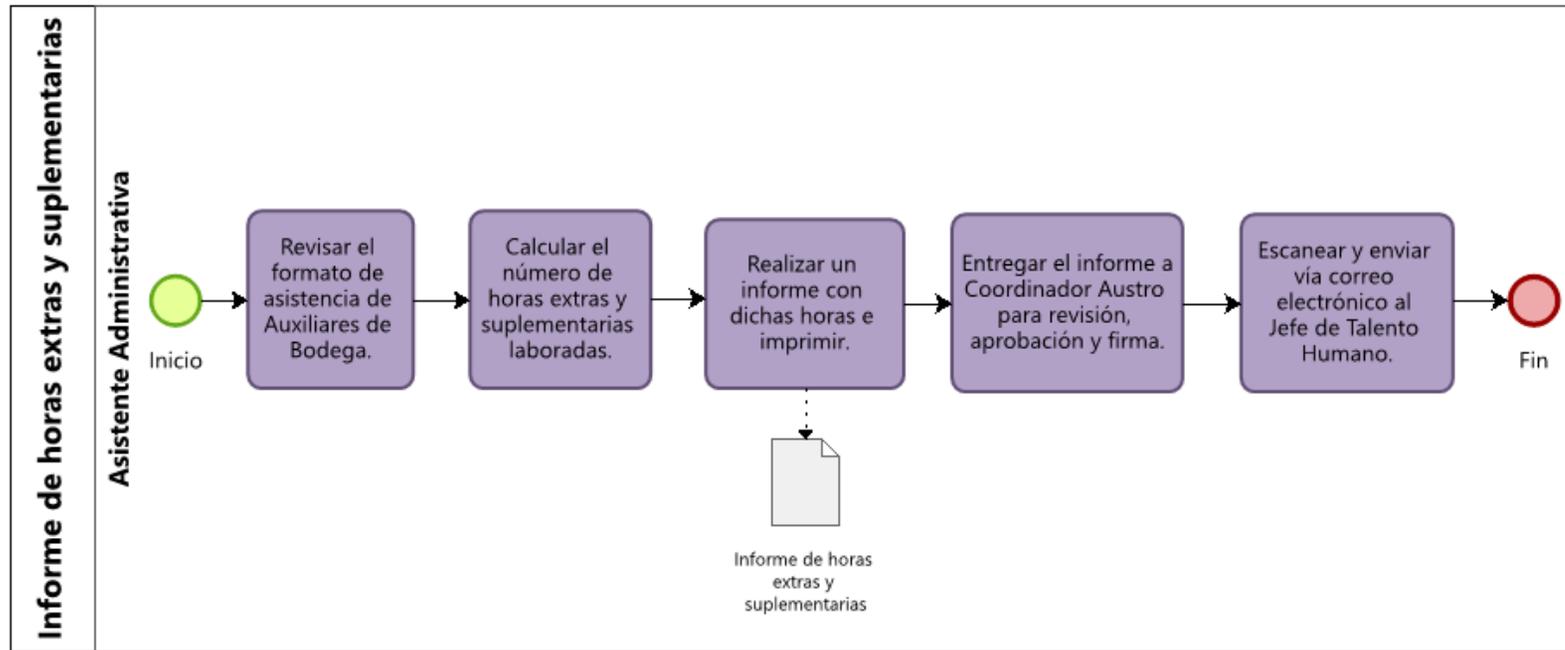
Elaboración: Autoras



### Ilustración 64

Diagrama de Proceso - Informe de Horas Extras y Suplementarias

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 28 de 52
		<b>Código:</b> DA-05-04	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

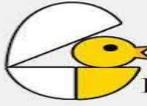
Aprobado por:

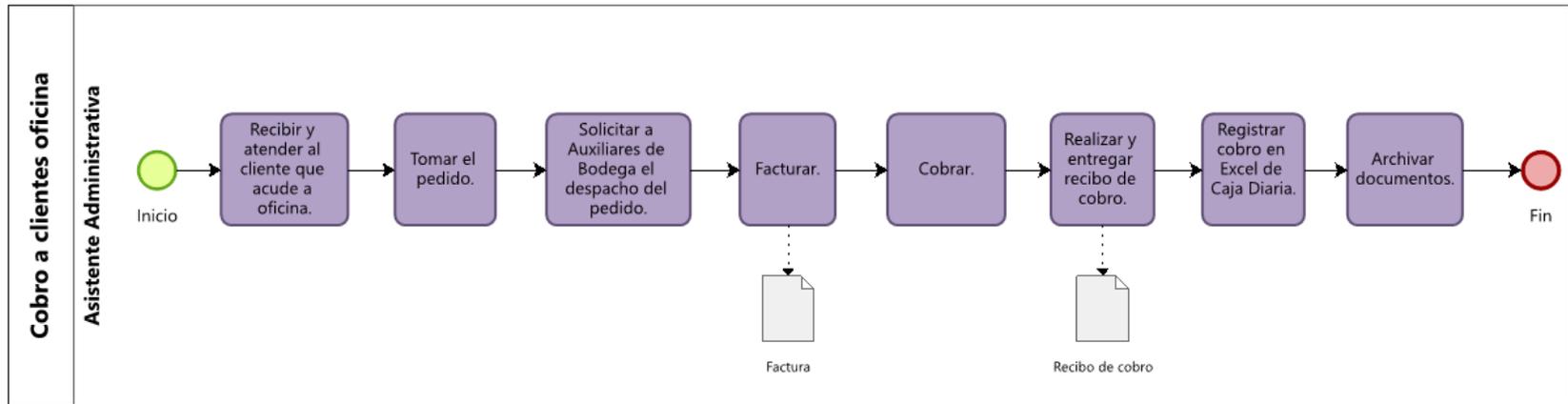
Elaboración: Autoras



### Ilustración 65

Diagrama de proceso - Cobro a Clientes Oficina

 <b>Incubandina S.A.</b>	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 29 de 51
	<b>Código:</b> DA-06-03 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

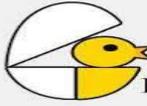
Aprobado por:

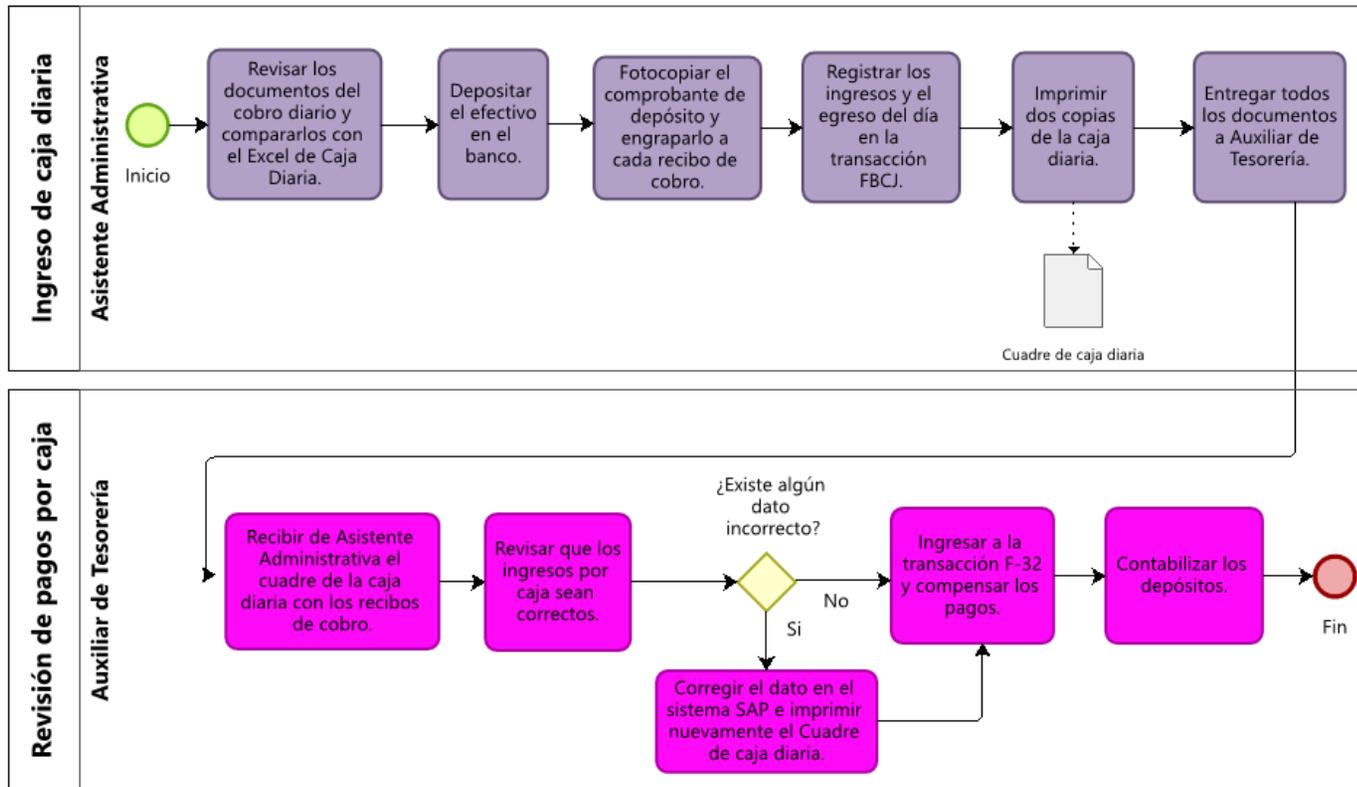
Elaboración: Autoras



**Ilustración 66**

*Diagrama de Proceso - Ingreso de Caja Diaria y Revisión de Pagos por Caja*

 <b>Incubandina S.A.</b>	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 30 de 51
	<b>Código:</b> DA-06-04 y DA-09-03	<b>Versión:</b> 0
	<b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

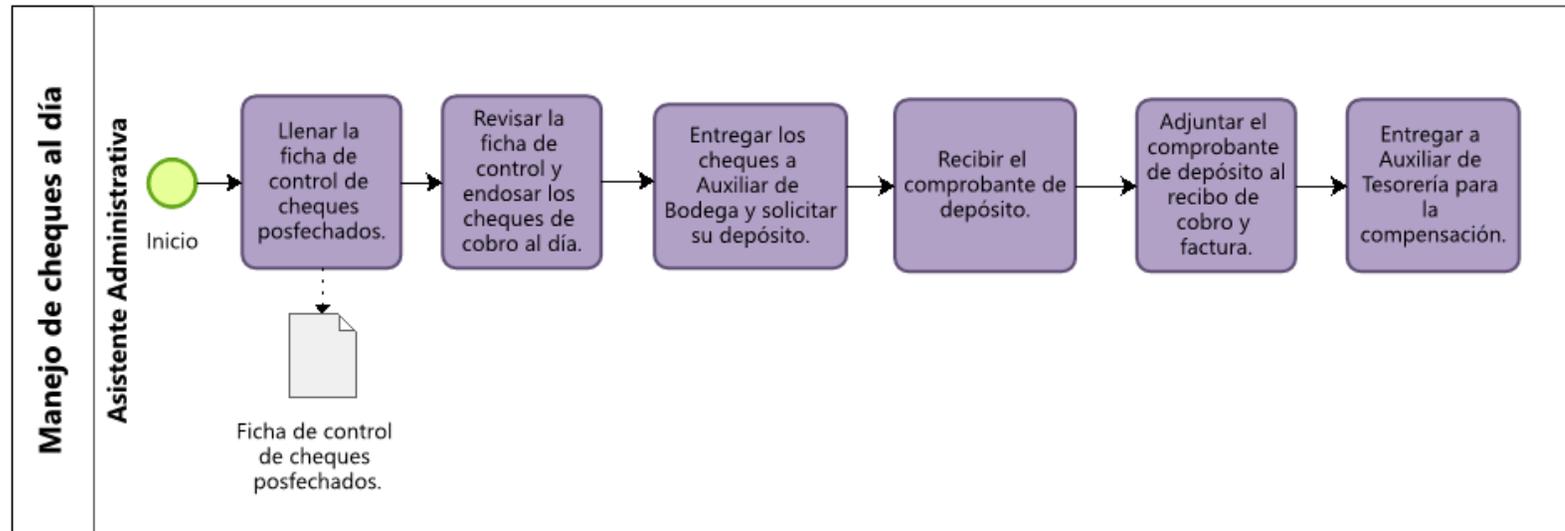
Elaboración: Autoras



### Ilustración 67

Diagrama de Proceso - Manejo de Cheques al Día

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 31 de 51</b>
		<b>Código:</b> DA-06-05	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

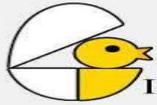
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



Ilustración 68

Diagrama de proceso - Realización de Notas de Crédito



Incubandina S.A.

Diagrama de proceso

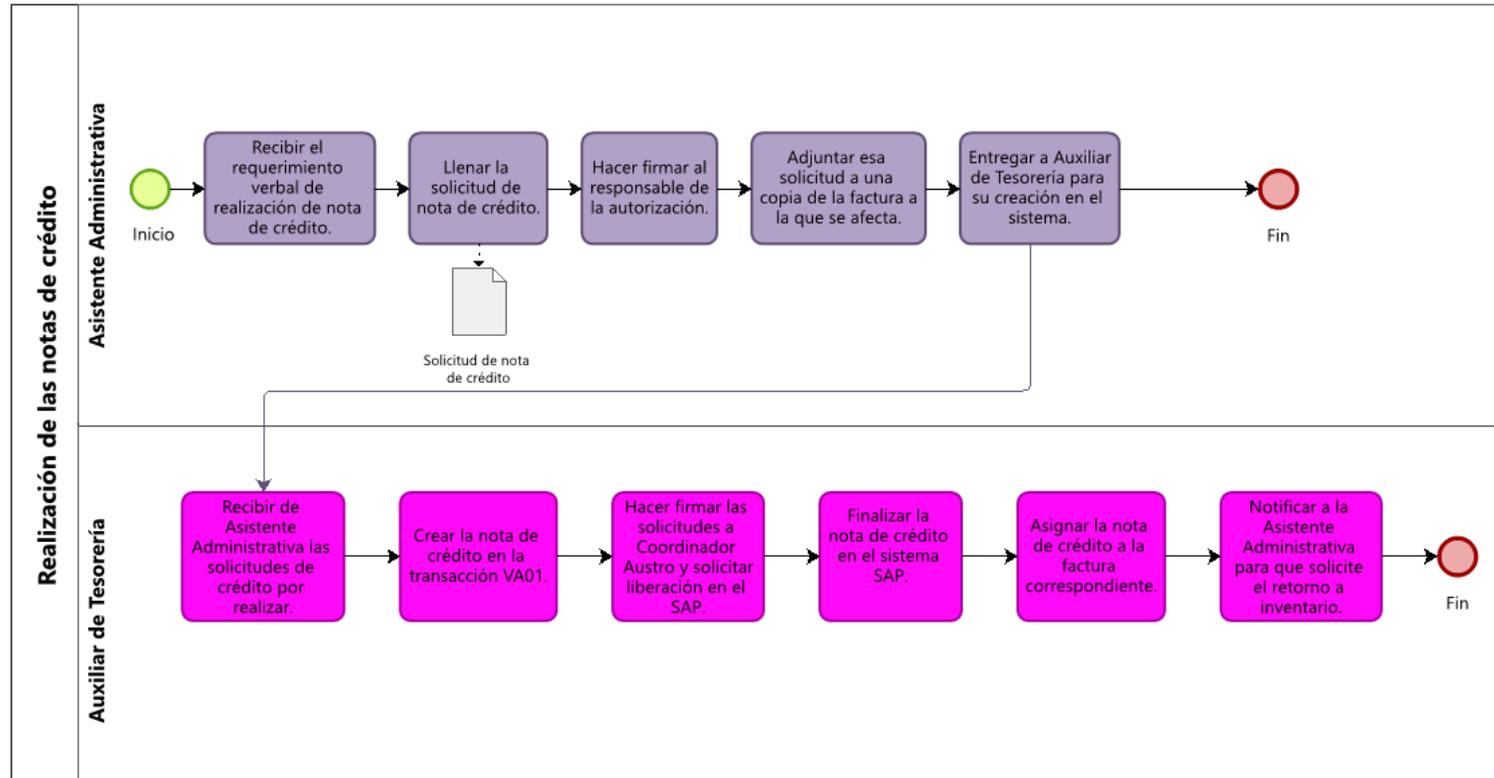
Hoja 32 de 51

Código: DA-06-06 y DA-09-02

Versión: 0

Departamento: Departamento Administrativo

Fecha de elaboración:



Revisado por:

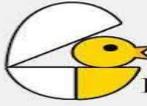
Aprobado por:

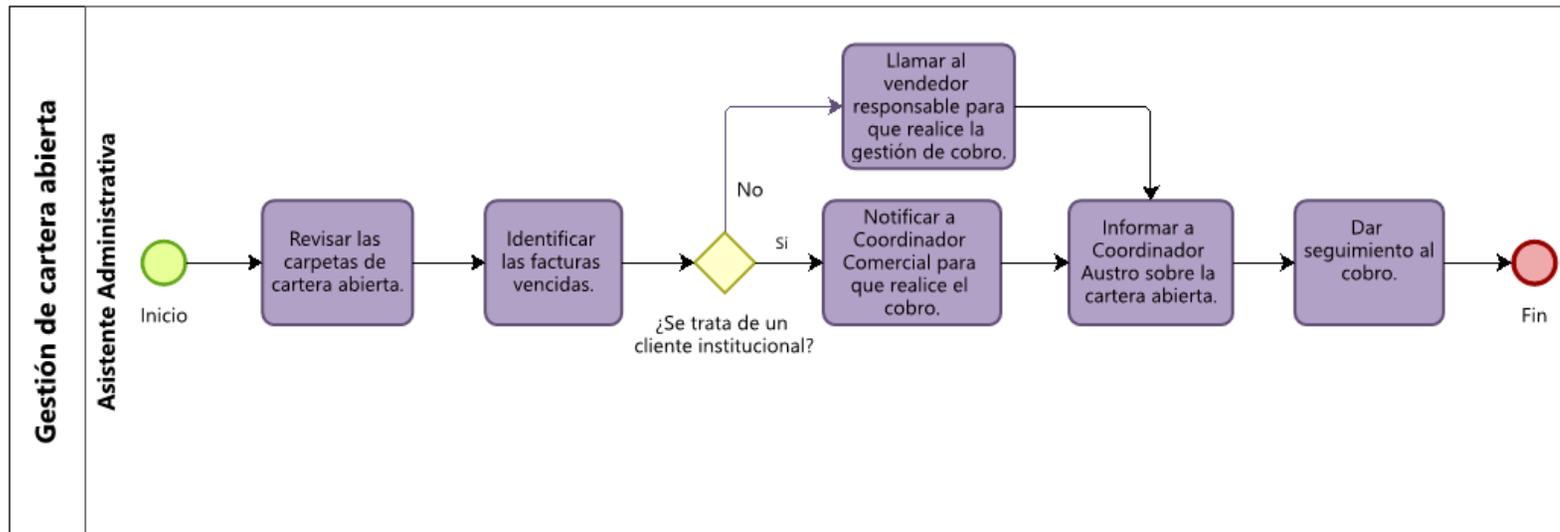
Elaboración: Autoras



### Ilustración 69

Diagrama de proceso - Gestión de Cartera Abierta

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 33 de 51</b>
	<b>Código:</b> DA-06-07 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



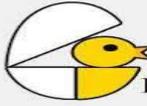
Revisado por:

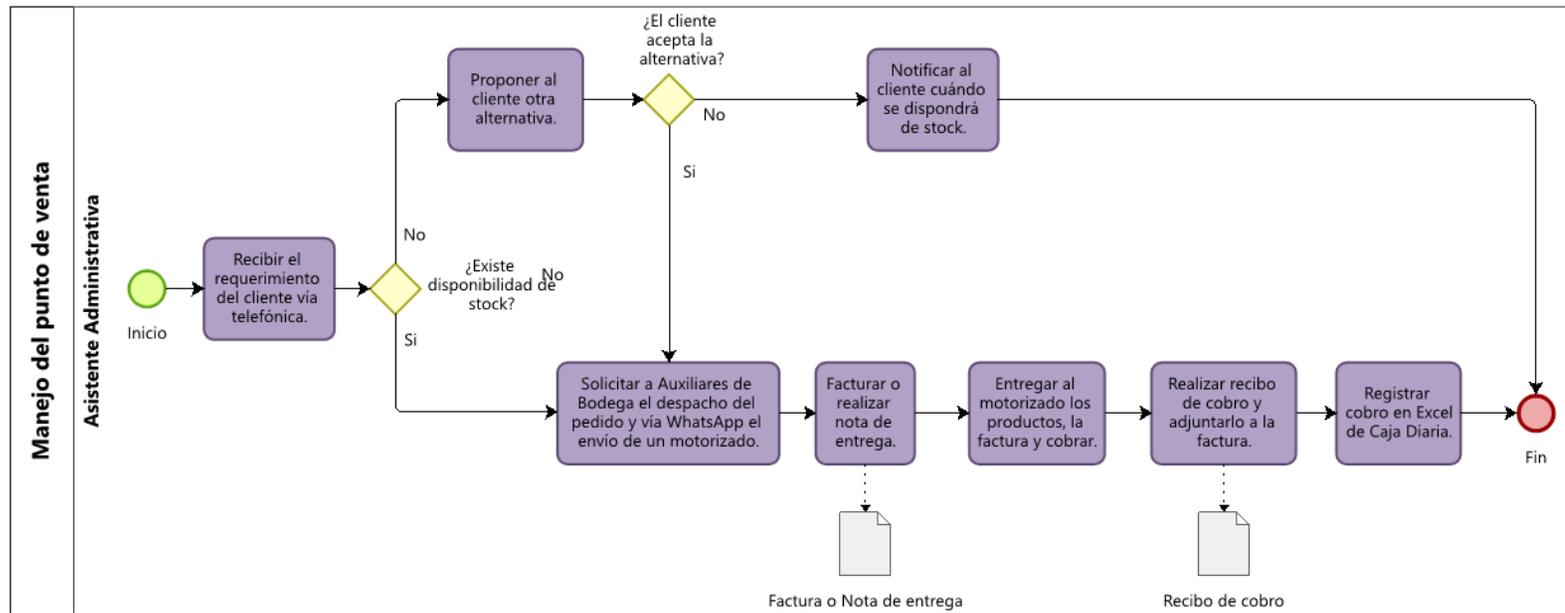
Aprobado por:

Elaboración: Autoras

### Ilustración 70

Diagrama de proceso - Manejo del Punto de Venta

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 34 de 51</b>
	<b>Código:</b> DA-07-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

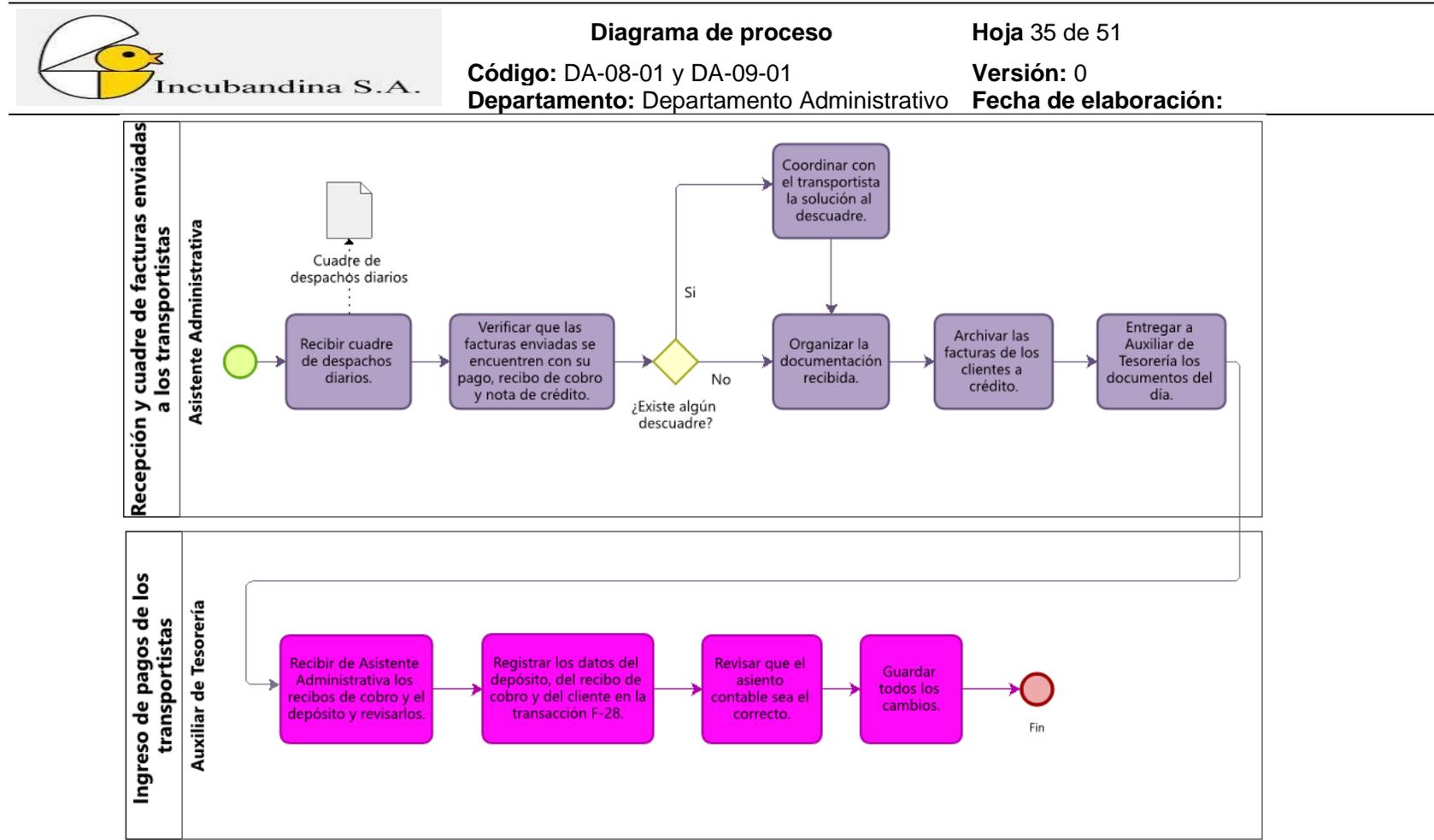
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



Ilustración 71

Diagrama de proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas e Ingreso de Pagos de los Transportistas



**Revisado por:**

**Aprobado por:**

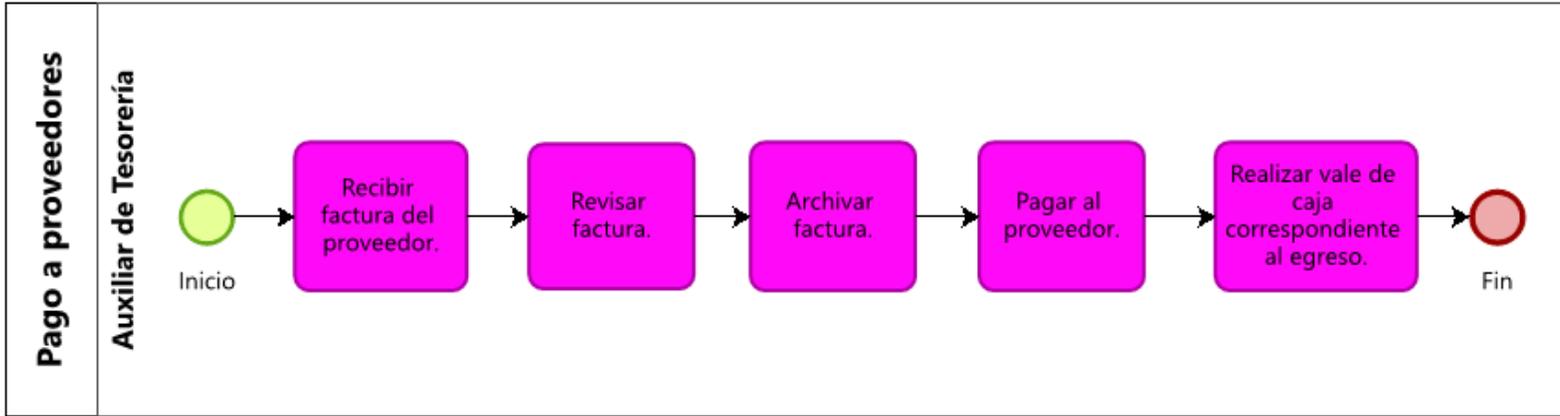
Elaboración: Autoras



### Ilustración 72

Diagrama de proceso - Pago a Proveedores

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 36 de 51
		<b>Código:</b> DA-10-01	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

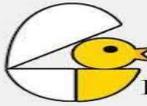
Aprobado por:

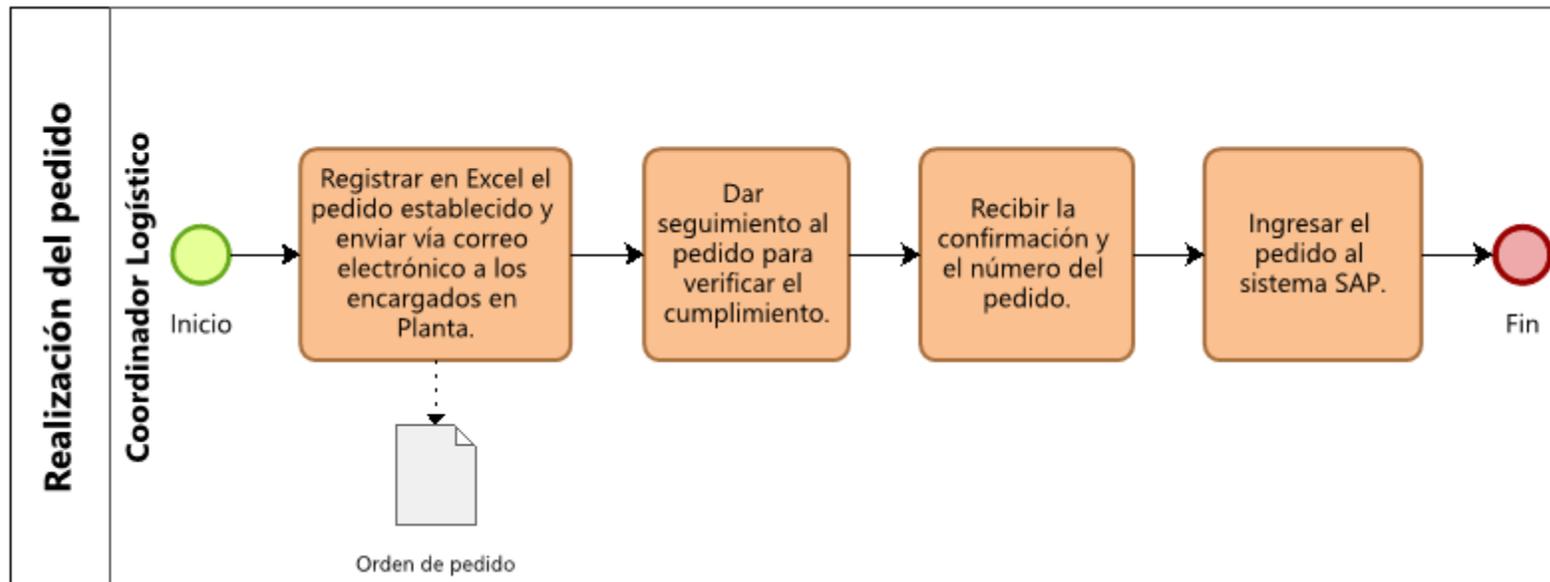
Elaboración: Autoras



### Ilustración 73

Diagrama de Proceso - Realización del Pedido

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b> Código: DL-01-02 Departamento: Departamento Logístico	Hoja 37 de 51 Versión: 0 Fecha de elaboración:
---	--	--



Revisado por:

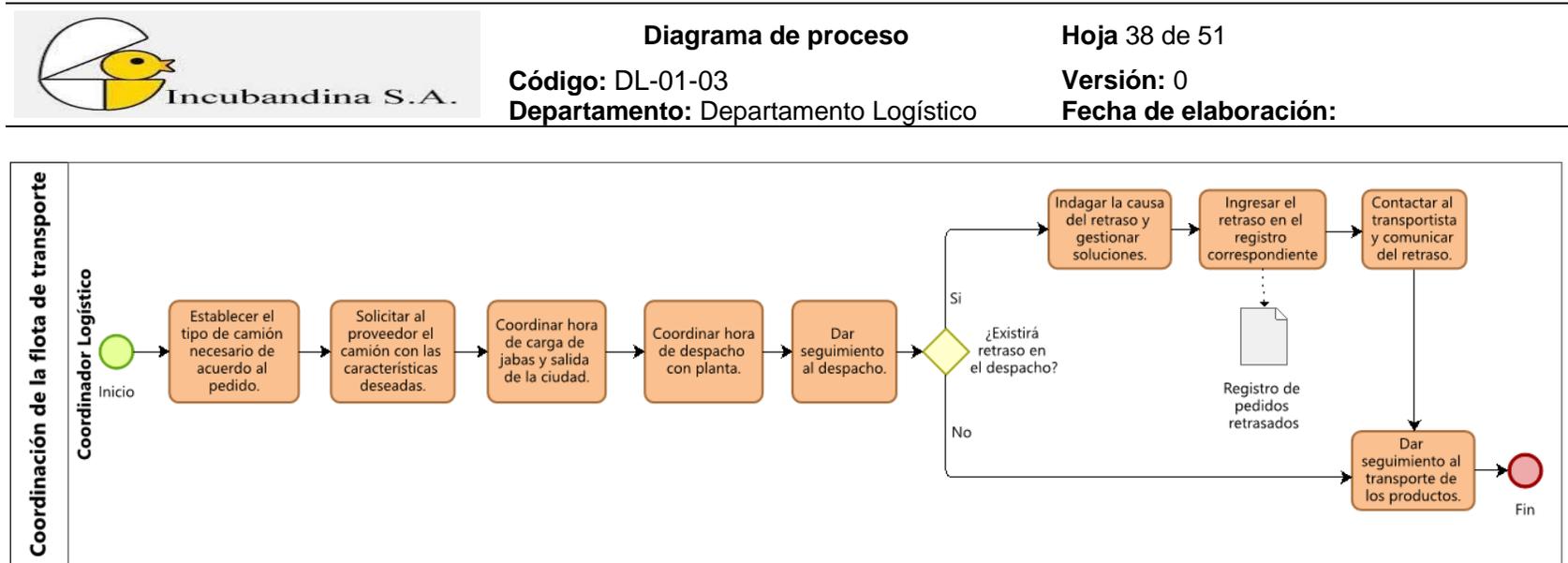
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### Ilustración 74

Diagrama de Proceso -Coordinación de la Flota de Transporte



Revisado por:

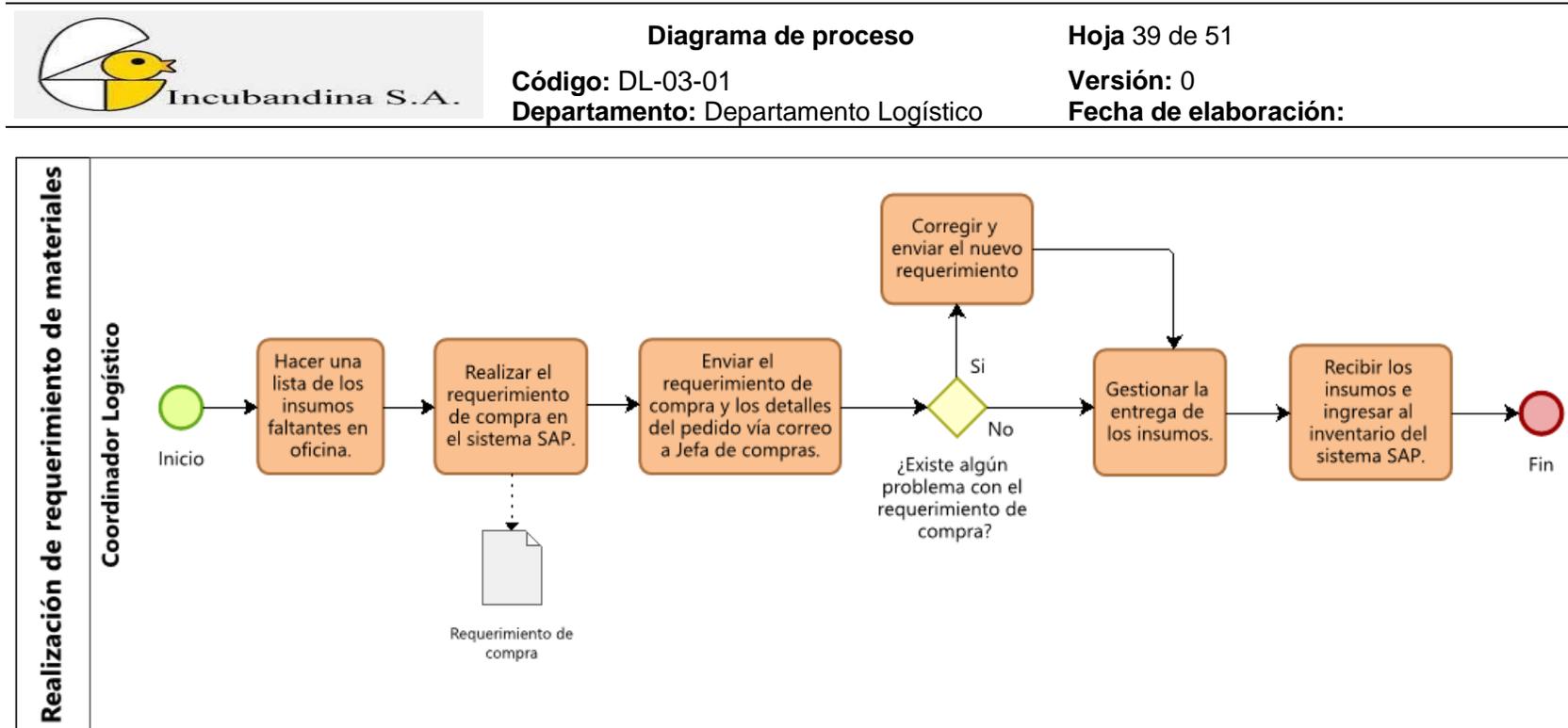
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### Ilustración 75

Diagrama de proceso – Realización de Requerimiento de Materiales



Revisado por:

Aprobado por:

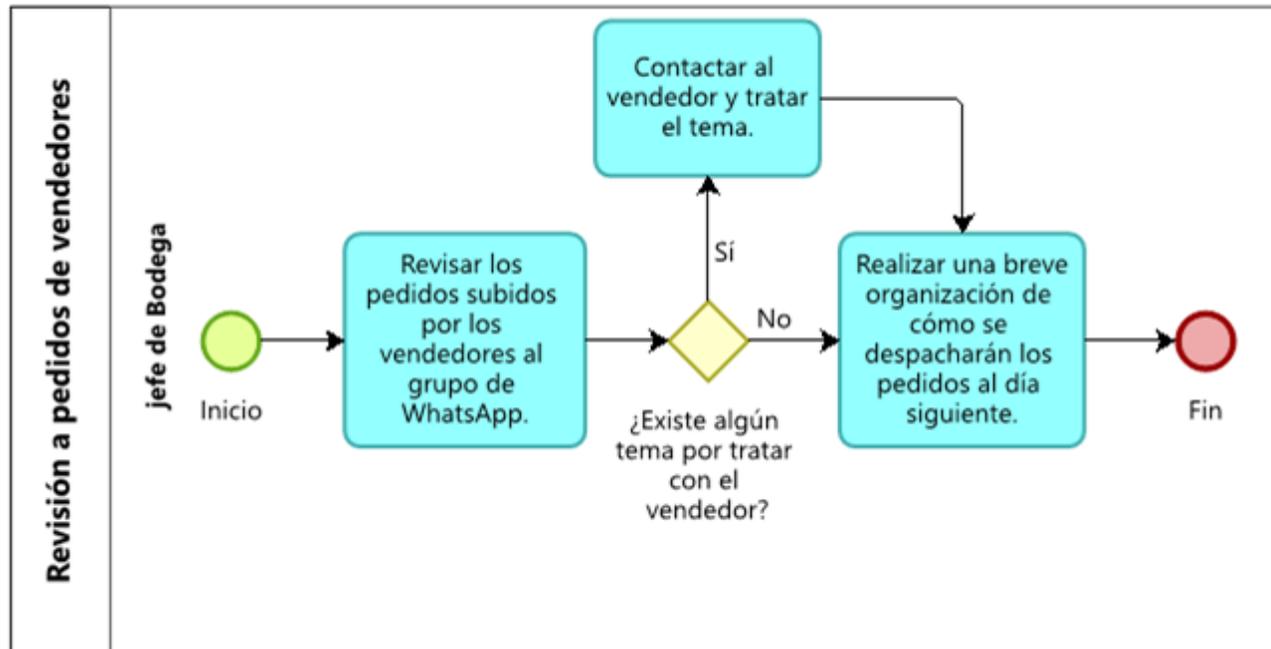
Elaboración: Autoras



### Ilustración 76

Diagrama de Proceso – Revisión a Pedidos de Vendedores

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	Hoja 40 de 51
		<b>Código:</b> DL-04-01	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

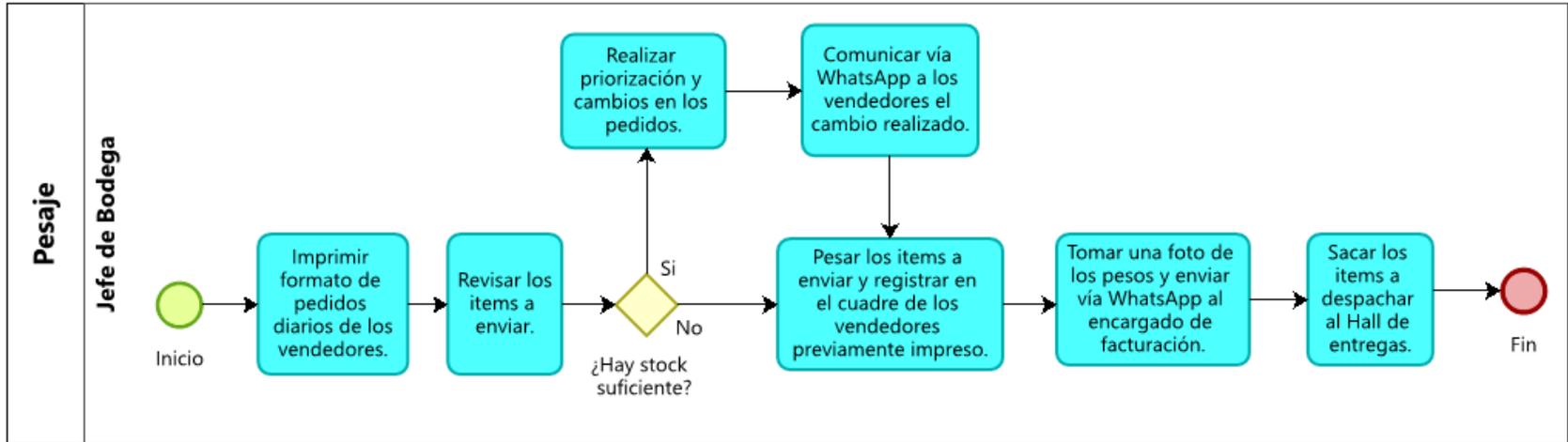
Elaboración: Autoras



**Ilustración 77**

Diagrama de Proceso – Pesaje

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 41 de 51</b>
		<b>Código:</b> DL-05-01	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

Aprobado por:

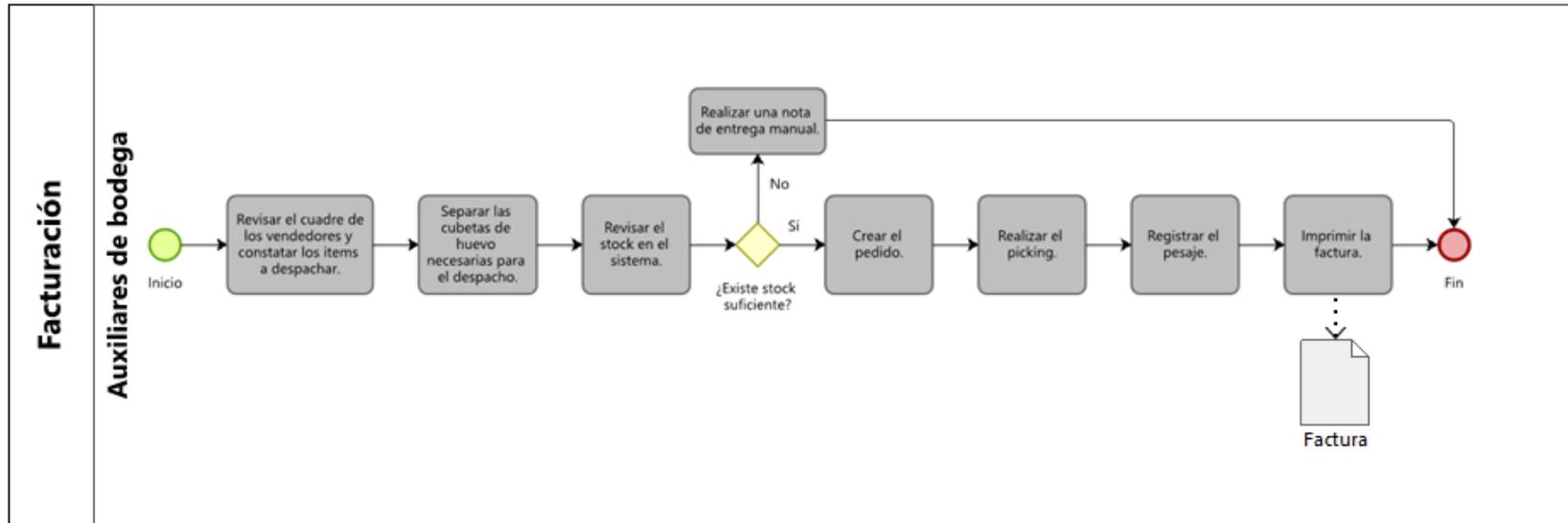
Elaboración: Autoras



### Ilustración 78

#### Diagrama de Proceso – Facturación

	Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b>	<b>Hoja 42 de 51</b>
		<b>Código:</b> DL-05-02	<b>Versión:</b> 0
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico	<b>Fecha de elaboración:</b>



Revisado por:

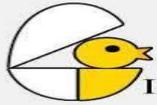
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### Ilustración 79

Diagrama de Proceso – Gestión de Entregas



Incubandina S.A.

Diagrama de proceso

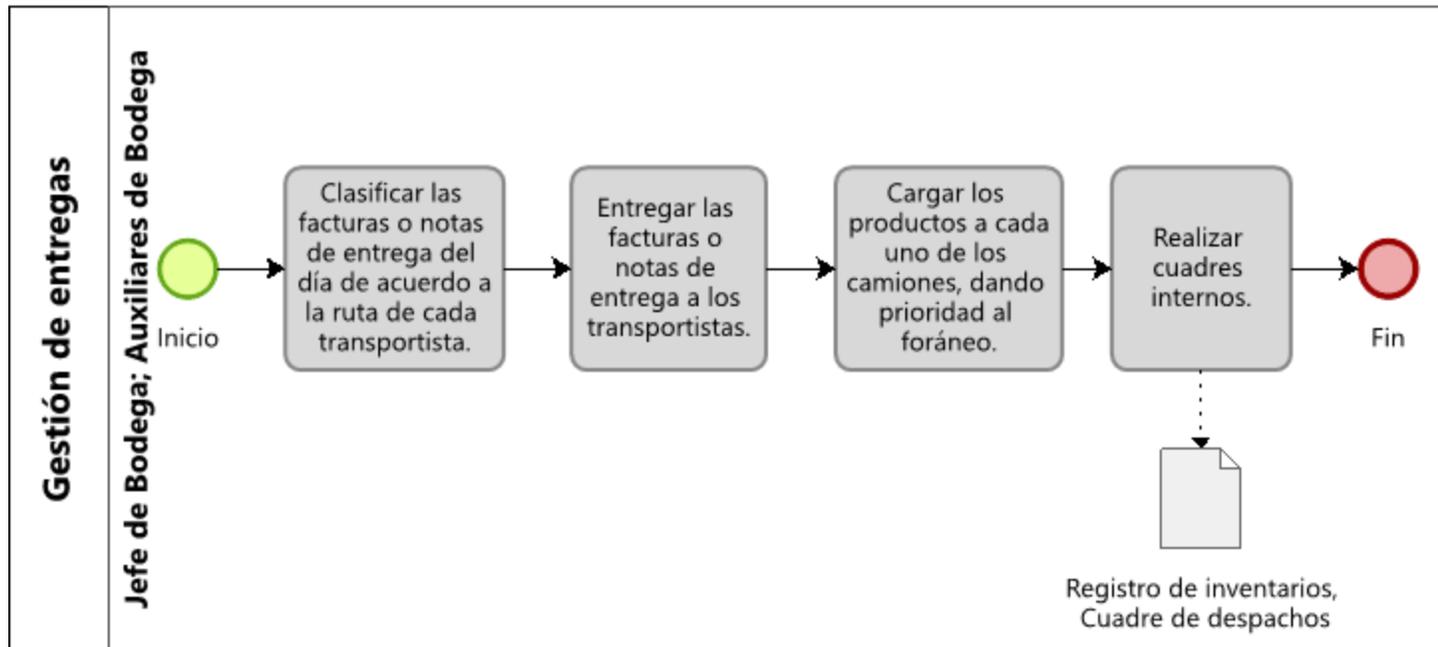
Hoja 43 de 51

Código: DL-05-03

Versión: 0

Departamento: Departamento Logístico

Fecha de elaboración:



Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### Ilustración 80

Diagrama de Proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas



Diagrama de proceso

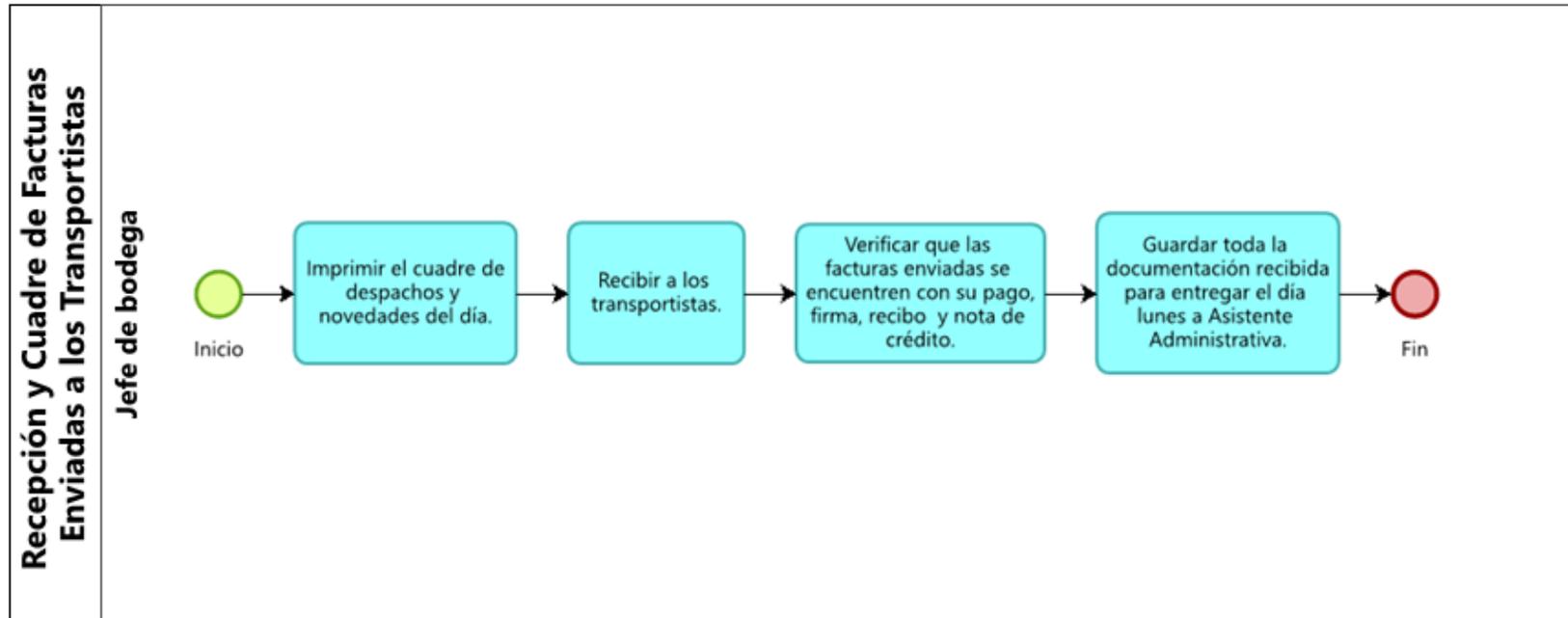
Hoja 44 de 51

Código: DL-05-05

Versión: 0

Departamento: Departamento Logístico

Fecha de elaboración:



Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras



Ilustración 81

Diagrama de Proceso – Revisión de Jabas



Diagrama de proceso

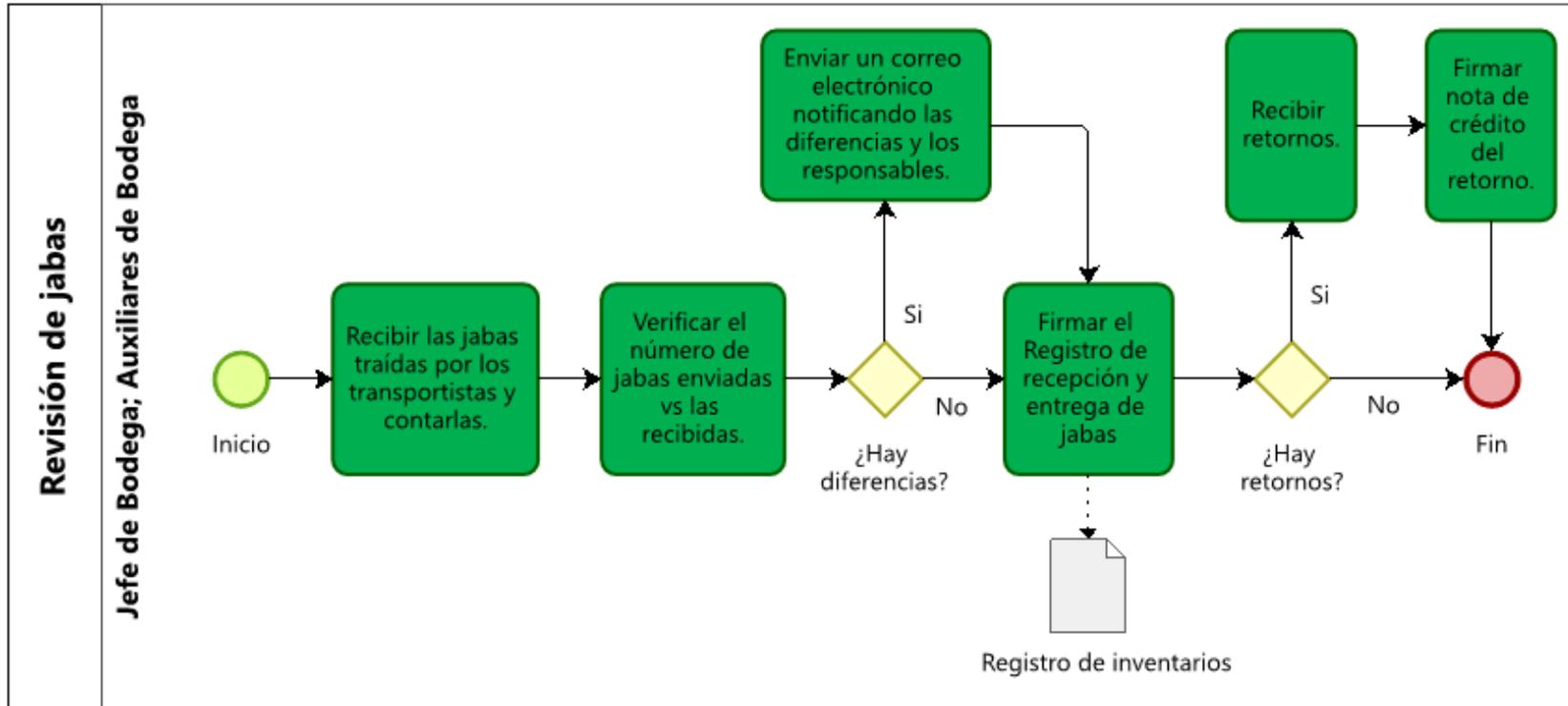
Hoja 45 de 51

Código: DL-05-06

Versión: 0

Departamento: Departamento Logístico

Fecha de elaboración:



Revisado por:

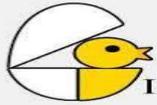
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### Ilustración 82

#### Diagrama de Proceso – Seguimiento



Incubandina S.A.

Diagrama de proceso

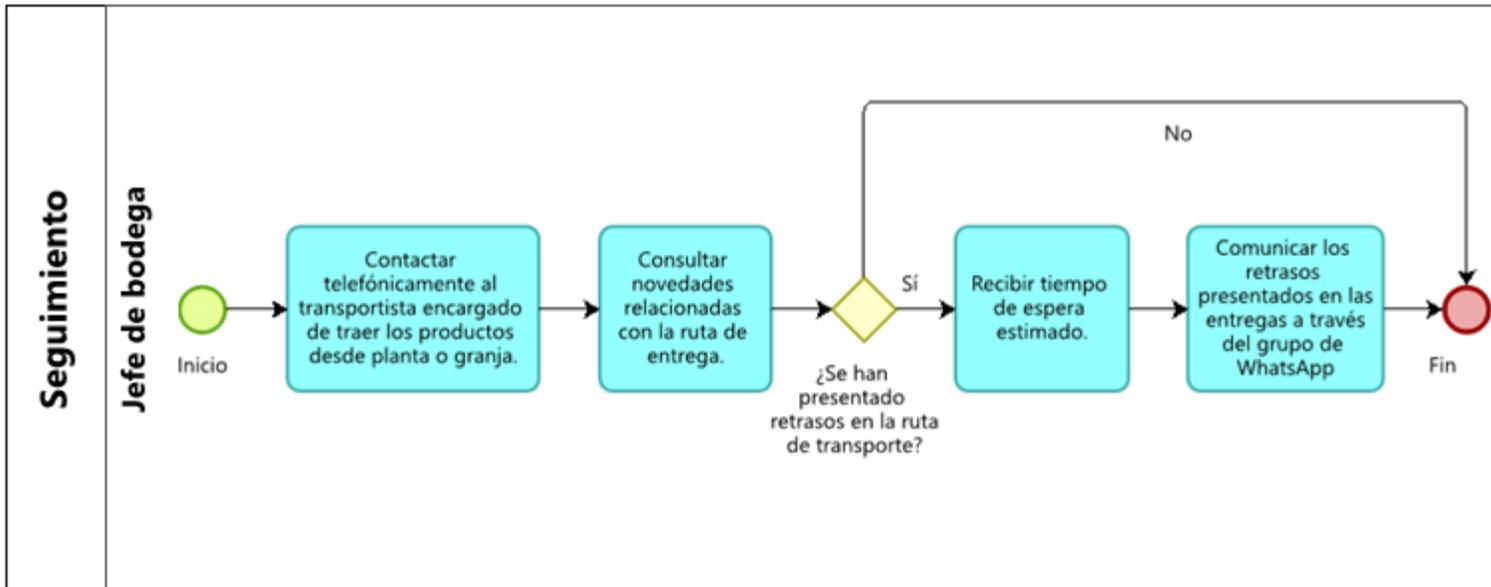
Hoja 46 de 51

Código: DL-06-01

Versión: 0

Departamento: Departamento Logístico

Fecha de elaboración:



Revisado por:

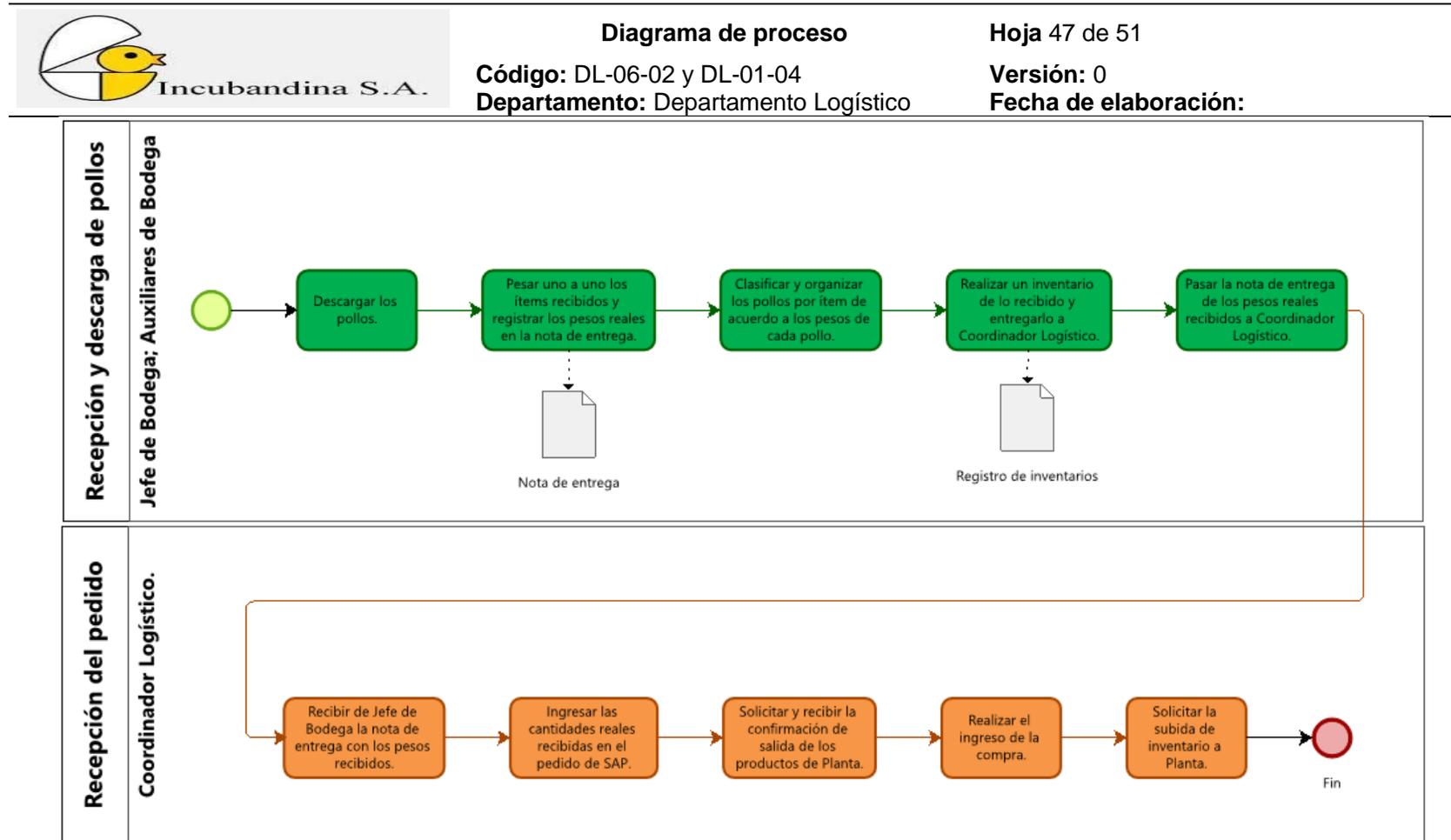
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### Ilustración 83

Diagrama de Proceso – Recepción y Descarga de Pollos y Recepción del Pedido



Revisado por:

Aprobado por:

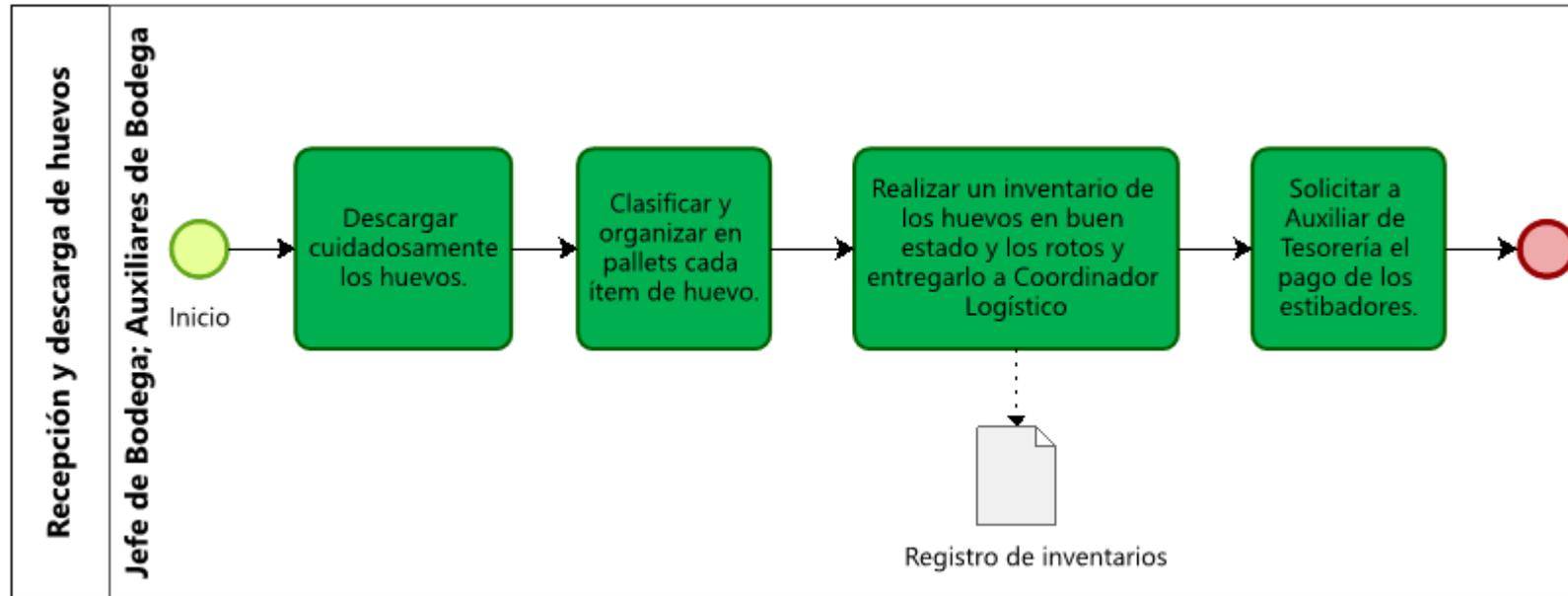
Elaboración: Autoras



### Ilustración 84

Diagrama de Proceso – Recepción y Descarga de Huevos

 Incubandina S.A.	<b>Diagrama de proceso</b> <b>Código:</b> DL-06-03 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico	<b>Hoja</b> 48 de 51 <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>
---	--	---



Revisado por:

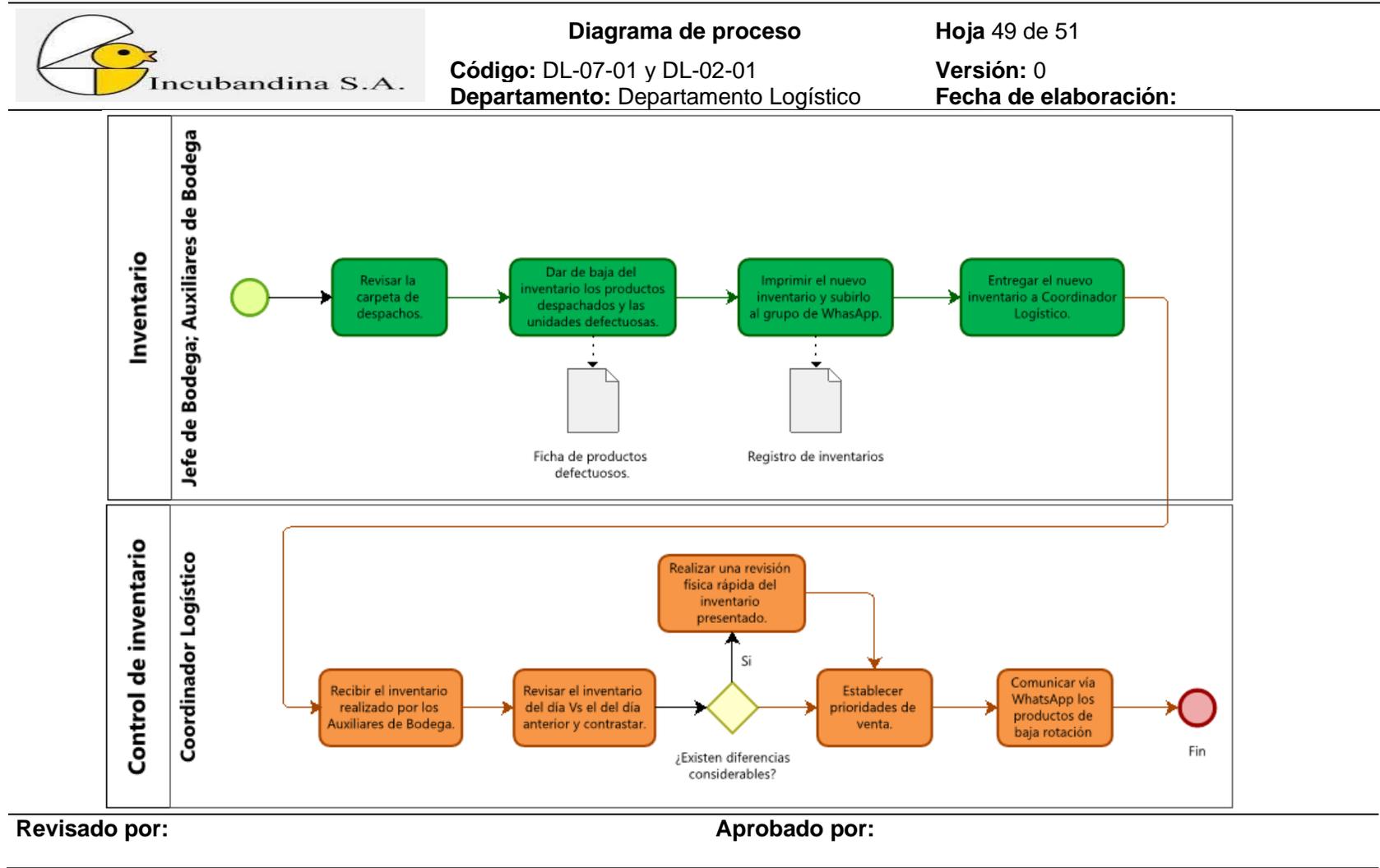
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



**Ilustración 85**

*Diagrama de proceso – Inventario y Control de Inventario*



**Elaboración:** Autoras



**Ilustración 86**

Diagrama de Proceso – Cobro a Clientes en Bodega



Diagrama de proceso

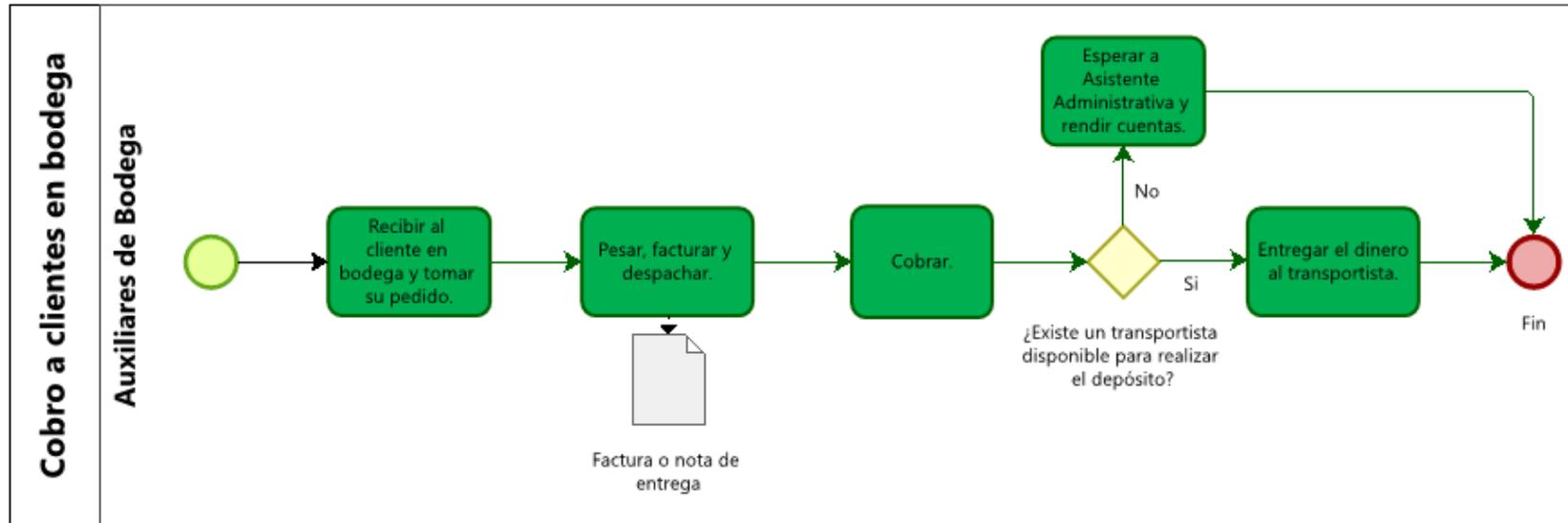
Hoja 50 de 51

Código: DL-08-01

Versión: 0

Departamento: Departamento Logístico

Fecha de elaboración:



Revisado por:

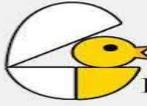
Aprobado por:

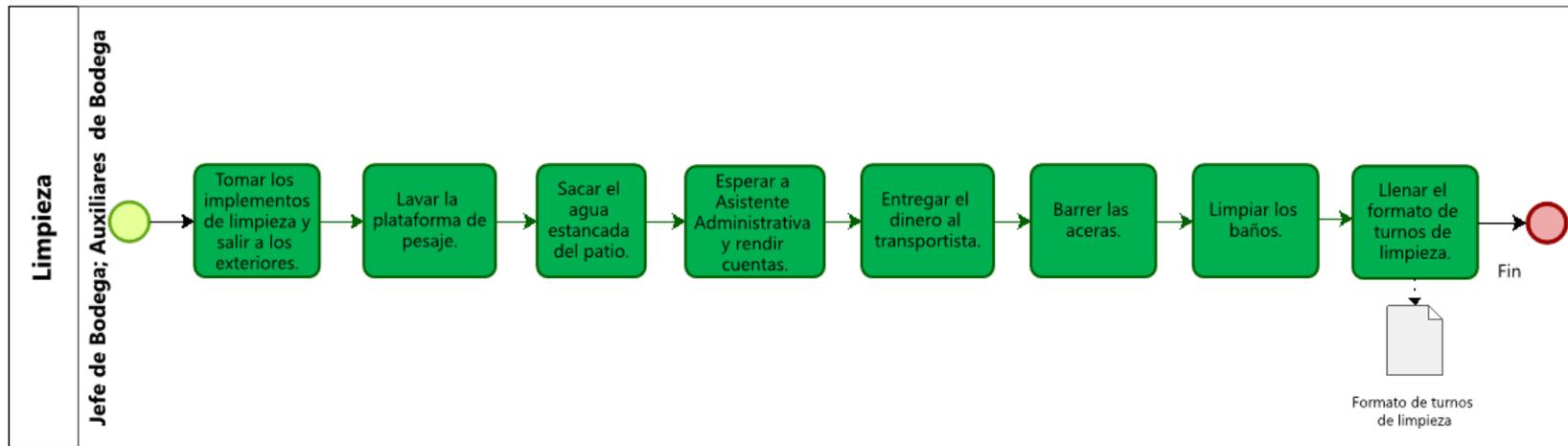
Elaboración: Autoras



### Ilustración 87

#### Diagrama de proceso – Limpieza

 <b>Incubandina S.A.</b>	<b>Diagrama de proceso</b> <b>Código:</b> DL-09-01 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico	<b>Hoja 51 de 51</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>
---	--	---



Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras



### 3.5.2 Fichas de proceso

En segunda instancia, las fichas de procesos son un complemento a los diagramas anteriores pues no son más que una representación escrita del proceso en sí. Dicho de otra forma, es la descripción detallada de un proceso determinado, aunque la información a incluirse varía de una organización a otra, existen algunos puntos que se podrían considerar generales como: nombre y misión del proceso, responsables, entradas, salidas, actividades, los recursos necesarios, entre otros (Ruiz-Fuentes et al., 2014) . Por otro lado, también podría incluirse indicadores de desempeño relacionados, sin embargo, estos también podrían documentarse en fichas de indicadores específicamente o en algún otro tipo de documentación.

A continuación, se muestra las fichas de proceso adaptadas para Incubandina S.A. Agencia Cuenca de acuerdo con lo requerido en el presente caso y los indicadores de desempeño serán presentados y desarrollados en el capítulo siguiente. Es importante mencionar que, los códigos de las actividades surgen de acuerdo con lo detallado en las Tablas 18 y 19:

#### Tabla 18

*Composición de los códigos de las Fichas de Proceso*

Código del departamento	DC
Número del proceso	01
Número del subproceso	01
Actividad	A1

**Elaboración:** Autoras.

Partiendo de ello, se utilizó como código del departamento las iniciales de cada quedando así:

#### Tabla 19

*Codificación por Departamento*

Departamento comercial	DC
Departamento Administrativo	DA
Departamento logístico	DL

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 20***Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Institucionales*

		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 1 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-01-01		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de cobranza					
<b>Subproceso</b>	Cobro a clientes institucionales					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial; Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Planificar los cobros a clientes institucionales verificando su disponibilidad para evitar tiempos muertos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de documentos de cobro y finaliza en la entrega del cheque para realizar el depósito.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-01-01-A1	Recibir de Asistente Administrativa las facturas, el estado de cuenta y un recibo de cobro.	-Coordinador Comercial- -Asistente Administrativa-	DA-06-02-A3	DC-01-01-A2		
DC-01-01-A2	Contactar al cliente institucional para agendar una visita de cobro.	-Coordinador Comercial- -Asistente Administrativa-	DC-01-01-A1	DC-01-01-A3		
DC-01-01-A3	Visitar al cliente institucional.	-Coordinador Comercial-	DC-01-01-A2	DC-01-01-A4		¿Se encontró al cliente?
DC-01-01-A4	Recibir el cheque, revisarlo y llenar el recibo de cobro.	-Coordinador Comercial-	DC-01-01-A3	DC-01-01-A5		
DC-01-01-A5	Entregar el cheque a la Asistente Administrativa con las facturas y el recibo de cobro.	-Coordinador Comercial-	DC-01-01-A4	DA-06-02-A4		
DC-01-01-A6	Contactar al cliente y agendar una nueva visita.	-Coordinador Comercial-	DC-01-01-A5	DC-01-01-A6		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Recibo de cobro  
Útiles de oficina  
Celular

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
ECB	Eficacia en el cobro	$ECB = \frac{N^{\circ} \text{ de facturas cobradas a la semana}}{\text{Total de facturas por cobrar}} * 100$	98%	<b>Nivel satisfactorio</b> 95% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 90% - 94,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 89,99%	Coordinador Comercial

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
RDC	Recibo de cobro
FAC	Factura
EDT	Estado de cuenta

Revisado por:

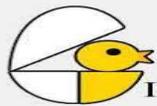
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 21

## Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Regulares

 <b>Incubandina S.A.</b>		Ficha de proceso		Hoja 2 de 66		
		<b>Código:</b> DC-01-02	<b>Versión:</b> 0			
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial	<b>Fecha de elaboración:</b>			
<b>Proceso</b>	Gestión de cobranza					
<b>Subproceso</b>	Cobro a clientes regulares					
<b>Responsables</b>	Vendedores					
<b>Misión</b>	Asegurar el cobro de las facturas pendientes mediante una planificación adecuada.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la identificación de las facturas y finaliza con el seguimiento al cobro.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DC-01-02-A1	Identificar facturas por cobrar y solicitar a Asistente Administrativa la confirmación de ellas.	-Vendedores-	INICIO	DA-06-01-A1		
DC-01-02-A2	Recibir la confirmación de las facturas abiertas.	-Vendedores- -Asistente Administrativa-	DA-06-01-A4	DC-01-02-A3	DC-01-02-A5	¿Cobrará el vendedor?
DC-01-02-A3	Visitar al cliente, cobrar, llenar el recibo y depositar el dinero en la cuenta bancaria. Entregar el	-Vendedores-	DC-01-02-A2	DC-01-02-A4		
DC-01-02-A4	comprobante de depósito a la Asistente Administrativa.	-Vendedores-	DC-01-02-A3	DA-06-01-A5		
DC-01-02-A5	Anotar en el Excel de pedidos el valor por cobrar al cliente.	-Vendedores-	DC-01-02-A4	DC-01-02-A9		
DC-01-02-A6	Dar seguimiento al cobro.	-Vendedores-	DC-01-02-A5	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Recibo de cobro  
 Útiles de oficina  
 Papeleta de depósito  
 Microsoft Office Excel

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
ECB	Eficacia en el cobro	$ECB = \frac{N^{\circ} \text{ de facturas cobradas a la semana}}{\text{Total de facturas por cobrar}} * 100$	98%	<b>Nivel satisfactorio</b> 95% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 90% - 94,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 89,99%	Vendedores

**Documentos asociados al proceso**

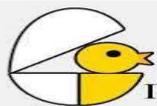
Código	Descripción
RDC	Recibo de cobro
FAC	Facturas

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

**Tabla 22***Ficha de Proceso – Venta a Clientes Institucionales*

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 3 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-02-01		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión Comercial					
<b>Subproceso</b>	Venta a clientes institucionales					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial					
<b>Misión</b>	Mejorar la gestión de venta con los clientes institucionales para asegurar el cierre de las negociaciones.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de stock existente y finaliza con la coordinación de la entrega a clientes institucionales.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-02-01-A1	Revisar el stock disponible y planificar las ventas diarias.	-Coordinador Comercial-	INICIO	DC-02-01-A2		
DC-02-01-A2	Contactar al cliente institucional e informar precios y disponibilidad.	-Coordinador Comercial-	DC-02-01-A1	DC-02-01-A3	DC-02-01-A6	¿El cliente desea comprar?
DC-02-01-A3	Concretar negociación y subir el pedido al grupo de WhatsApp de vendedores.	-Coordinador Comercial-	DC-02-01-A2	DC-02-01-A4		
DC-02-01-A4	Coordinar la entrega.	-Coordinador Comercial-	DC-02-01-A3	FIN		
DC-02-01-A5	Planear nueva llamada.	-Coordinador Comercial-	DC-02-01-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Recibo de cobro						
Útiles de oficina						
WhatsApp						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
CVT	Cumplimiento en ventas telefónicas	$CVT = \frac{N^{\circ} \text{ de ventas concretadas por llamada}}{\text{Total de llamadas}} * 100$	90%	<b>Nivel satisfactorio</b> 90% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 80% - 89,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 79,99%	Coordinador Comercial

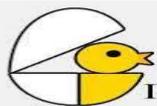
Documentos asociados al proceso	
Código	Descripción
N/A	
Revisado por:	Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 23

Ficha de Proceso – Apertura de Clientes Nuevos

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 4 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-02-02		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión Comercial					
<b>Subproceso</b>	Apertura de clientes nuevos					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial; Vendedores					
<b>Misión</b>	Visitar clientes potenciales y convertirlos en clientes nuevos para la empresa de manera efectiva.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la búsqueda de clientes potenciales y finaliza en la programación de una nueva visita.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-02-02-A1	Buscar clientes potenciales y visitarlos.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	INICIO	DC-02-02-A2		
DC-02-02-A2	Presentar la empresa y los productos.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	DC-02-02-A1	DC-02-02-A3	DC-02-02-A4	¿Se debe enviar una muestra?
DC-02-02-A3	Coordinar el envío de la muestra.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	DC-02-02-A2	DC-02-02-A4		
DC-02-02-A4	Gestionar la venta.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	DC-02-02-A3	DC-02-02-A5	DC-02-02-A7	¿El cliente desea comprar?
DC-02-02-A5	Registrar datos en el formulario de clientes nuevos.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	DC-02-02-A4	DC-02-02-A6		
DC-02-02-A6	Tomar pedido.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	DC-02-02-A5	DC-02-02-A7		
DC-02-02-A7	Programar nueva visita.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	DC-02-02-A6	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Útiles de oficina  
Celular  
Google formularios

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
ECP	Efectividad en visitas a clientes potenciales	$ECP = \frac{N^{\circ} \text{ de ventas realizadas a CP}}{\text{Total de visitas realizadas a CP}} * 100$	75%	<b>Nivel satisfactorio</b> 75% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 50% - 74,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 49,99%	Coordinador Comercial Vendedores
PCN	Porcentaje de clientes nuevos	$PCN = \frac{N^{\circ} \text{ de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes esperados}} * 100$	60%	<b>Nivel satisfactorio</b> 60% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 20% - 59,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 19,99%	Coordinador Comercial Vendedores

**Documentos asociados al proceso**

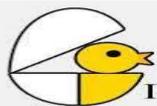
Código	Descripción
N/A	

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

**Tabla 24***Ficha de Proceso – Recuperación de Clientes*

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 5 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-02-03		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión Comercial					
<b>Subproceso</b>	Recuperación de clientes					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial					
<b>Misión</b>	Gestionar eficazmente la recuperación de clientes inactivos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la detección de clientes pasivos y finaliza con la implementación de soluciones.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-02-03-A1	Detectar clientes que dejaron de comprar.	-Coordinador Comercial-	INICIO	DC-02-03-A2		
DC-02-03-A2	Contactar al cliente e indagar la causa por la que no compra.	-Coordinador Comercial-	DC-02-03-A1	DC-02-03-A3	DC-02-03-A5	¿Existe una solución para la causa?
DC-02-03-A3	Plantear una solución y comunicar al cliente.	-Coordinador Comercial-	DC-02-03-A2	DC-02-03-A4	FIN	¿Está el cliente satisfecho con la solución?
DC-02-03-A4	Implementar solución.	-Coordinador Comercial-	DC-02-03-A3	FIN		
DC-02-03-A5	Pedir disculpas y comunicar que se intentará mejorar.	-Coordinador Comercial-	DC-02-03-A2	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Una vez a la semana					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Útiles de oficina						
Celular						



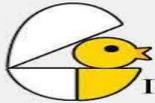
Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
CRP	Clientes recuperados	$CRP = \frac{N^{\circ} \text{ de clientes recuperados}}{\text{Total de clientes contactados}} * 100$	75%	<b>Nivel satisfactorio</b> 75% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 50% - 74,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 49,99%	Coordinador Comercial
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
N/A					
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 25

Ficha de Proceso – Fijación de Precios

		Ficha de proceso		Hoja 6 de 66		
		Código: DC-03-01		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Comercial		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Gestión de precios					
<b>Subproceso</b>	Fijación de precios					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial; Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Estimar nuevos precios para los productos de modo de que sean competitivos en el mercado.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción del shopping de precios y finaliza con la comunicación de precios mediante WhatsApp.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DC-03-01-A1	Recibir shopping de precios de Jefe Nacional de Ventas.	-Coordinador Comercial-	INICIO	DC-03-01-A2		
DC-03-01-A2	Realizar estimación de precios para el Austro.	-Coordinador Comercial-	DC-03-01-A1	DC-03-01-A3		
DC-03-01-A3	Solicitar aprobación de estimación de precios.	-Coordinador Comercial-	DC-03-01-A2	DA-04-01-A1		
DC-03-01-A4	Recibir aprobación verbal.	-Coordinador Comercial- -Coordinador Austro-	DA-04-01-A5	DC-03-01-A5		
DC-03-01-A5	Subir los nuevos precios al grupo de WhatsApp.	-Coordinador Comercial-	DC-03-01-A4	DC-03-01-A6		
DC-03-01-A6	Dar seguimiento al cambio de precios.	-Coordinador Comercial-	DC-03-01-A5	FIN	DC-03-01-A7	¿El precio es el adecuado para el mercado?
DC-03-01-A7	Realizar un ajuste de precios.	-Coordinador Comercial-	DC-03-01-A6	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Una vez al mes					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Útiles de oficina  
Microsoft Office  
Celular  
WhatsApp

<b>Indicadores asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
CPM	Cambios de precios del mercado	$CPC = \frac{N^{\circ} \text{ de cambios en la agencia}}{\text{Total de cambios en el mercado}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 95% - 97,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 94,99%	Coordinador Comercial

**Documentos asociados al proceso**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
N/A	

Revisado por:

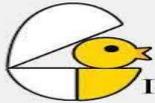
Aprobado por:

Elaboración: Autoras



Tabla 26

Ficha de Proceso – Negociación de Precios

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 7 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-03-02		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de precios					
<b>Subproceso</b>	Negociación de precios					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial; Vendedores.					
<b>Misión</b>	Negociar disminuciones de precios para determinados clientes a fin de no perder ventas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la solicitud de un vendedor para baja de precios y finaliza con la comunicación de la decisión.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-03-02-A1	Recibir de vendedores la propuesta de baja de precios.	- Coordinador Comercial - - Vendedores -	INICIO	DC-03-02-A2		
DC-03-02-A2	Analizar la propuesta.	-Coordinador Comercial-	DC-03-02-A1	DC-03-02-A3	DC-03-02-A4	¿Es necesario el cambio de precios?
DC-03-02-A3	Fijar el precio adecuado.	-Coordinador Comercial-	DC-03-02-A2	DC-03-02-A4		
DC-03-02-A4	Comunicar al vendedor la decisión.	- Coordinador Comercial -	DC-03-02-A3	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Una vez al mes					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Útiles de oficina ERP - SAP						



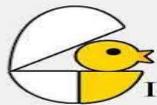
Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
ICP	Índice de cambio en precios	$ICP = \frac{N^{\circ} \text{ de cambios en precios aprobados}}{\text{Total de cambios solicitados}} * 100$	20%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 20% <b>Nivel aceptable</b> 20,01% - 30% <b>Nivel deficiente</b> 30,01% - 100%	Coordinador Comercial
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
N/A					
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 27

## Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Semanales

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		Hoja 8 de 66		
		<b>Código:</b> DC-04-01		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control comercial					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento y control de ventas semanales					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial					
<b>Misión</b>	Dar un seguimiento a las ventas semanales e identificar posibles causas en las variaciones de estos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de la facturación en el sistema y finaliza con la toma de acciones correctivas.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-04-01-A1	Ingresar al sistema SAP y revisar la facturación de la semana.	- Coordinador Comercial-	INICIO	DC-04-01-A2		
DC-04-01-A2	Obtener el reporte de ventas.	- Coordinador Comercial-	DC-04-01-A1	DC-04-01-A3		
DC-04-01-A3	Comparar las ventas actuales con las ventas pasadas.	- Coordinador Comercial-	DC-04-01-A2	DC-04-01-A4		
DC-04-01-A4	Identificar posibles variaciones en las ventas.	- Coordinador Comercial-	DC-04-01-A3	DC-04-01-A5		
DC-04-01-A5	Analizar las posibles causas de las variaciones.	- Coordinador Comercial-	DC-04-01-A4	DC-04-01-A6		
DC-04-01-A6	Tomar acciones correctivas.	- Coordinador Comercial-	DC-04-01-A5	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Una vez a la semana					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Útiles de oficina

ERP SAP

<b>Indicadores asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
CEV	Cumplimiento en ventas	$CEV = \frac{\text{Ventas generadas}}{\text{Total de ventas esperadas}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 95% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 90% - 94,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 89,99%	Coordinador Comercial

**Documentos asociados al proceso**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
RVS	Reporte de ventas semanales

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 28

## Ficha de Proceso – Seguimiento y Control a Vendedores

		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DC-04-02 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Hoja</b> 9 de 66 <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control comercial					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial					
<b>Misión Alcance</b>	Supervisar las actividades de los vendedores asegurando el cumplimiento de las rutas y metas de venta. Inicia con la revisión de rutas de venta, incluye la localización del vendedor y finaliza con la determinación del cumplimiento de la ruta.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-04-02-A1	Revisar el rutero diario.	- Coordinador Comercial-	INICIO	DC-04-02-A2		
DC-04-02-A2	Localizar al vendedor a través de la app Inalambrik.	- Coordinador Comercial-	DC-04-02-A1	DC-04-02-A3		
DC-04-02-A3	Identificar si está cumpliendo con la ruta.	- Coordinador Comercial-	DC-04-02-A2	FIN	DC-04-02-A4	¿Está cumpliendo con la ruta?
DC-04-02-A4	Contactar al vendedor y realizar observaciones.	- Coordinador Comercial-	DC-04-02-A3	DC-04-02-A5		
DC-04-02-A5	Registrar las observaciones.	- Coordinador Comercial-	DC-04-02-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Materiales de oficina						
Celular						
App Inalambrik						
<b>Indicadores asociados al proceso</b>						



Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
CVR	Cumplimiento de visitas por ruta.	$CVR = \frac{N^{\circ} \text{ de visitas realizadas}}{\text{Total de visitas planificadas}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 95% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 90% - 94,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 89,99%	Coordinador Comercial
<b>Documentos asociados al proceso</b>					
Código	Descripción				
MSV	Matriz de seguimiento a vendedores				
<b>Revisado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>		

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 29

## Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Ventas Diarias

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DC-04-03 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Hoja 10 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control comercial					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento y control de ventas diarias					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial					
<b>Misión Alcance</b>	Monitorear las ventas diarias para evitar inconvenientes relacionados con la disponibilidad de productos. Inicia con la revisión de los pedidos de los vendedores y finaliza con la comunicación al vendedor en caso de encontrarse novedades.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-04-03-A1	Revisar los pedidos subidos por los vendedores al grupo de WhatsApp.	- Coordinador Comercial-	INICIO	DC-04-03-A2	FIN	¿Existe novedades relacionada con los pedidos?
DC-04-03-A2	Comunicarse con el vendedor y gestionar la novedad.	- Coordinador Comercial-	DC-04-03-A1	DC-04-03-A3		
DC-04-03-A3	Registrar novedad y solución.	- Coordinador Comercial-	DC-04-03-A2	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
WhatsApp Celular						



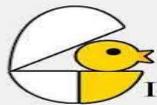
Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
SRP	Seguimiento al registro de pedidos	$SRP = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos reportados}}{\text{Total de pedidos registrados}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 96% - 97,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 95,99%	Coordinador Comercial
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
RNP	Registro de novedades en pedidos				
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 30

## Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Cartera

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 11 de 66		
		Código: DC-04-04		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Comercial		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control comercial					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento y control de cartera					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial; Auxiliar de Tesorería.					
<b>Misión</b>	Realizar un seguimiento a la cartera abierta de la Agencia y controlar el cumplimiento en los plazos de pago.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción y revisión del reporte de cartera abierta y finaliza en la gestión de pagos.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DC-04-04-A1	Recibir el reporte de cartera de Auxiliar de Tesorería.	-Coordinador Comercial-	DA-09-04-A5	DC-04-04-A2		
DC-04-04-A2	Revisar el reporte e identificar la cartera vencida.	-Coordinador Comercial-	DC-04-04-A1	DC-04-04-A3		
DC-04-04-A3	Consultar con Asistente Administrativa el motivo de la cartera vencida.	-Coordinador Comercial-	DC-04-04-A2	DC-04-04-A4		
DC-04-04-A4	Gestionar los pagos de la cartera y registrar los resultados.	-Coordinador Comercial-	DC-04-04-A3	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Una vez a la semana					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Correo institucional						
Microsoft Office						
Celular						



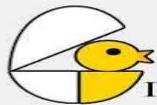
Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
GCA	Gestión de cartera abierta	$GCA = \frac{N^{\circ} \text{ de facturas cobradas}}{\text{Total facturas abiertas}} * 100$	90%	<b>Nivel satisfactorio</b> 90% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 80% - 89,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 79,99%	Coordinador Comercial
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
ICA	Informe de cartera abierta				
MSC	Matriz de seguimiento de cartera				
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 31

## Ficha de Proceso – Manejo de Quejas

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 12 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-05-01		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Atención al cliente					
<b>Subproceso</b>	Manejo de quejas					
<b>Responsables</b>	Coordinador Comercial					
<b>Misión</b>	Gestionar eficientemente las quejas recibidas por parte de los clientes con la finalidad de otorgar soluciones.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la comunicación del cliente y finaliza con la comunicación de una solución al cliente.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-05-01-A1	Recibir vía telefónica o WhatsApp la queja o sugerencia proveniente del cliente.	- Coordinador Comercial-	INICIO	DC-05-01-A2		
DC-05-01-A2	Comunicar al cliente que su queja será atendida en breve y pedir una disculpa.	- Coordinador Comercial-	DC-05-01-A1	DC-05-01-A3		
DC-05-01-A3	Analizar la queja o sugerencia.	- Coordinador Comercial-	DC-05-01-A2	DC-05-01-A4		
DC-05-01-A4	Buscar una solución a la queja.	- Coordinador Comercial-	DC-05-01-A3	DC-05-01-A5		
DC-05-01-A5	Comunicar la solución al cliente.	- Coordinador Comercial-	DC-05-01-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Celular WhatsApp						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
GDQ	Gestión de quejas	$GDQ = \frac{N^{\circ} \text{ total de quejas respondidas a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de quejas recibidas}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 96% - 97,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 95,99%	Coordinador Comercial

Documentos asociados al proceso	
Código	Descripción
FQS	Formulario de quejas o sugerencias
Revisado por:	Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 32

Ficha de Proceso – Revisión de Inventarios y Planificación

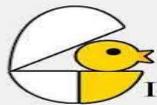
 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		Hoja 13 de 66		
		Código: DC-06-01		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Comercial		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Gestión de ventas					
<b>Subproceso</b>	Revisión de inventarios y planificación					
<b>Responsables</b>	Vendedores					
<b>Misión</b>	Verificar el inventario del día a fin de asegurar que existe el stock suficiente para la generación de ventas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión del inventario disponible y finaliza con la planificación de las ventas.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DC-06-01-A1	Revisar el inventario diario subido al grupo de WhatsApp.	-Vendedores -	INICIO	DC-06-01-A2		
DC-06-01-A2	Planificar las ventas del día de acuerdo con el inventario recibido.	-Vendedores-	DC-06-01-A1	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Celular WhatsApp						
<b>Indicadores asociados al proceso</b>						
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable	
N/A						
<b>Documentos asociados al proceso</b>						
Código	Descripción					
N/A						
<b>Revisado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>			
<b>Elaboración:</b> Autoras.						



Tabla 33

## Ficha de Proceso – Venta a Clientes

		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 14 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-06-02		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de ventas					
<b>Subproceso</b>	Venta a clientes					
<b>Responsables</b>	Vendedores					
<b>Misión</b>	Generar ventas diarias de modo que, se cumplan las metas de venta establecidas y las necesidades del cliente.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de la ruta de ventas y planificación y finaliza con la programación de nuevas visitas.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-06-02-A1	Revisar la ruta diaria de ventas y planificar la visita a los clientes.	-Vendedores -	INICIO	DC-06-02-A2		
DC-06-02-A2	Visitar a los clientes, comunicar novedades y recibir retroalimentación.	-Vendedores -	DC-06-02-A1	DC-06-02-A3		
DC-06-02-A3	Gestionar venta.	-Vendedores -	DC-06-02-A2	DC-06-02-A4	DC-06-02-A5	¿Está el cliente interesado en comprar?
DC-06-02-A4	Registrar pedido.	-Vendedores -	DC-06-02-A3	DC-06-02-A5		
DC-06-02-A5	Programar nueva visita.	-Vendedores -	DC-06-02-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Materiales de oficina						
Celular						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
VDV	Variación de ventas	$VDV = \frac{\text{Unidades reales} - \text{unidades presupuestadas}}{\text{Unidades presupuestadas}} * 100$	20%	<b>Nivel satisfactorio</b> 20% - 30% <b>Nivel aceptable</b> 10% - 19,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 9,99%	Vendedores

**Documentos asociados al proceso**

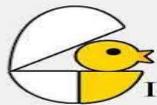
Código	Descripción
FVD	Formulario de ventas diarias
<b>Revisado por:</b>	
<b>Aprobado por:</b>	

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 34

Ficha de Proceso – Registro de Pedidos Diarios

		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DC-06-03 <b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Hoja</b> 15 de 66 <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de ventas					
<b>Subproceso</b>	Registro de pedidos diarios					
<b>Responsables</b>	Vendedores					
<b>Misión</b>	Ingresar eficazmente los pedidos diarios para que facilitar el despacho y la entrega a tiempo.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de las ventas diarias y finaliza con la subida del Excel de pedidos al grupo de WhatsApp.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DC-06-03-A1	Revisar las ventas registradas en el día.	-Vendedores -	INICIO	DC-06-03-A2		
DC-06-03-A2	Ingresar los pedidos al sistema SAP.	-Vendedores -	DC-06-03-A1	DC-06-03-A3		
DC-06-03-A3	Registrar en Excel los pedidos con las observaciones correspondientes.	-Vendedores -	DC-06-03-A2	DC-06-03-A4		
DC-06-03-A4	Subir el Excel de pedidos al grupo de WhatsApp.	-Vendedores -	DC-06-03-A3	DC-06-03-A5	FIN	¿Se recibió un pedido nocturno?
DC-06-03-A5	Subir al grupo de WhatsApp los pedidos extras de la noche.	-Vendedores -	DC-06-03-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Celular  
Materiales de oficina  
WhatsApp

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
TPD	Tasa de pedidos diurnos	$TPD = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos registrados en el día}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	80%	<b>Nivel satisfactorio</b>	Vendedores
				80% – 100%	
				<b>Nivel aceptable</b>	
				60% - 79,99%	
TPN	Tasa de pedidos nocturnos	$TPN = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos registrados en la noche}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	20%	<b>Nivel deficiente</b>	Vendedores
				0% - 59,99%	
				<b>Nivel satisfactorio</b>	
				0% – 20%	
				<b>Nivel aceptable</b>	
				20,01% - 40%	
				<b>Nivel deficiente</b>	
				40,01% - 100%	

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
FPD	Formato de pedidos diarios

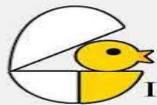
Revisado por: Aprobado por

Elaboración: Autoras.



Tabla 35

## Ficha de Proceso – Servicio Postventa

		Ficha de proceso		Hoja 16 de 66		
		Código: DC-06-04		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Comercial		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Gestión de ventas					
<b>Subproceso</b>	Servicio postventa					
<b>Responsables</b>	Vendedores.					
<b>Misión</b>	Recibir retroalimentación de los clientes para implementar correcciones y brindar un mejor servicio.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de llamada del cliente y finaliza con la comunicación de una solución al cliente.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DC-06-04-A1	Recibir llamada de los clientes con alguna novedad.	-Vendedores-	INICIO	DC-06-04-A2	DC-06-04-A4	¿Se trata de un retraso en las entregas?
DC-06-04-A2	Llamar al transportista encargado para indagar la causa del retraso.	-Vendedores -	DC-06-04-A1	DC-06-04-A3		
DC-06-04-A3	Llamar al cliente y comunicar la causa y el tiempo de espera estimado.	-Vendedores -	DC-06-04-A2	FIN		
DC-06-04-A4	Identificar la gravedad del problema.	-Vendedores -	DC-06-04-A3	DC-06-04-A5	DC-06-04-A7	¿Se trata de un problema relacionado con calidad?
DC-06-04-A5	Registrar problema.	-Vendedores -	DC-06-04-A4	DC-06-04-A6		
DC-06-04-A6	Buscar una solución con Coordinador Logístico.	-Vendedores -	DC-06-04-A5	DC-06-04-A7		
DC-06-04-A7	Buscar una solución con Coordinador Comercial.	-Vendedores -	DC-06-04-A4	DC-06-04-A7		
DC-06-04-A8	Comunicar al cliente la solución al inconveniente.	-Vendedores -				
<b>Frecuencia</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Celular  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
GDQ	Gestión de quejas	$GDQ = \frac{N^{\circ} \text{ total de quejas respondidas a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de quejas recibidas}} * 100$	100%	Nivel satisfactorio 98% – 100%	Coordinador Comercial
				Nivel aceptable 96% - 97,99%	
				Nivel deficiente 0% - 95,99%	
NVQ	Nivel de quejas	$NVQ = \frac{N^{\circ} \text{ de quejas recibidas}}{N^{\circ} \text{ de quejas esperadas}} * 100$	30%	Nivel satisfactorio 0% – 30%	Coordinador Comercial
				Nivel aceptable 30,01% - 40%	
				Nivel deficiente 40,01% - 100%	

**Documentos asociados al proceso**

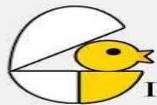
Código	Descripción
RCC	Registro de control de calidad
Revisado por:	Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 36

## Ficha de Proceso – Subida de Pedidos Extra

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 17 de 66</b>		
		<b>Código:</b> DC-06-05		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Comercial		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de ventas					
<b>Subproceso</b>	Subida de pedidos extra					
<b>Responsables</b>	Vendedores; Coordinador Logístico					
<b>Misión</b>	Verificar la disponibilidad de productos y la posibilidad de enviar pedidos extra a lo largo del día.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de un pedido extra y finaliza con la comunicación al cliente sobre la entrega.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DC-06-05-A1	Recibir pedido extra de cliente.	-Vendedores -	INICIO	DC-06-05-A2		
DC-06-05-A2	Pedir autorización de envío a Coordinador Logístico.	-Vendedores – -Coordinador Logístico-	DC-06-05-A1	DC-06-05-A3	DC-06-05-A5	¿Se autorizó el pedido extra?
DC-06-05-A3	Llamar al cliente y confirmar el tiempo de entrega del pedido.	-Vendedores-	DC-06-05-A2	DC-06-05-A4		
DC-06-05-A4	Llamar a Auxiliares de Bodega y solicitar el despacho.	-Vendedores -	DC-06-05-A3	DL-05-04-A1		
DC-06-05-A5	Llamar al cliente y comunicar que no se puede despachar el pedido.	-Vendedores -	DC-06-05-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Celular  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
MDE	Manejo de despachos extra	$MDE = \frac{\text{Número de despachos extra}}{\text{Total de despachos}} * 100$	100%	<p><b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100%</p> <p><b>Nivel aceptable</b> 96% - 97,99%</p> <p><b>Nivel deficiente</b> 0% - 95,99%</p>	Vendores

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
N/A	

Revisado por:

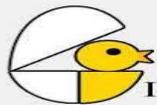
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 37

## Ficha de Proceso – Control de Cumplimiento de Reglamento Interno

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 18 de 66		
		<b>Código:</b> DA-01-01			<b>Versión:</b> 0	
		<b>Departamento:</b> Departamento Administrativo	<b>Fecha de elaboración:</b>			
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control administrativo					
<b>Subproceso</b>	Control de cumplimiento de reglamento interno					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Llevar un control al cumplimiento del reglamento interno a fin de corregir a tiempo malas conductas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la identificación de faltas al reglamento interno y finaliza con la comunicación al empleado.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-01-01-A1	Identificar faltas al reglamento interno de trabajo.	-Coordinador Austro-	INICIO	DA-01-01-A2	FIN	¿Se ha detectado alguna falta?
DA-01-01-A2	Definir si se realizará un llamado de atención verbal o escrito.	-Coordinador Austro-	DA-01-01-A2	DA-01-01-A3	DA-01-01-A4	¿El llamado de atención será verbal?
DA-01-01-A3	Reunirse con el colaborador y comunicar la falta cometida.	-Coordinador Austro-	DA-01-01-A3	FIN		
DA-01-01-A4	Solicitar a Recursos Humanos un llamado de atención escrito.	-Coordinador Austro-	DA-01-01-A4	DA-01-01-A5		
DA-01-01-A5	Recibir e imprimir el llamado de atención escrito.	-Coordinador Austro-	DA-01-01-A5	DA-01-01-A6		
DA-01-01-A6	Hacer firmar el llamado de atención.	-Coordinador Austro-	DA-01-01-A6	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Celular  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
CRI	Cumplimiento de reglamento interno	$CRI = \frac{\text{Número de colaboradores con llamados de atención}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$	10%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 10% <b>Nivel aceptable</b> 10,01% - 20% <b>Nivel deficiente</b> 20,01% - 100%	Coordinador Austro

**Documentos asociados al proceso**

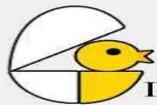
Código	Descripción
MRD	Memorandum
RIT	Reglamento interno de trabajo
<b>Revisado por:</b>	
<b>Aprobado por</b>	

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 38

## Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Caja Chica

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-01-02 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 19 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control administrativo					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento y control de caja chica					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Controlar los desembolsos realizados a través de caja chica minimizando gastos innecesarios.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de la hoja de ruta de caja chica y finaliza con la entrega de dicha hoja firmada.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-01-02-A1	Recibir de Auxiliar de Tesorería la hoja de ruta.	-Coordinador Austro-	DA-10-02-A4	DA-01-02-A2		
DA-01-02-A2	Revisar la hoja de ruta.	-Coordinador Austro-	DA-01-02-A1	DA-01-02-A3		
DA-01-02-A3	Revisar y firmar los vales de caja de cada desembolso.	-Coordinador Austro-	DA-01-02-A2	DA-01-02-A4		
DA-01-02-A4	Firmar la hoja de ruta.	-Coordinador Austro-	DA-01-02-A3	DA-01-02-A5		
DA-01-02-A5	Entregar la hoja de ruta a Auxiliar de Tesorería.	-Coordinador Austro-	DA-01-02-A4	DA-10-02-A5		
<b>Frecuencia:</b>	Una vez a la semana					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Materiales de oficina						
Indicadores asociados al proceso						
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable		Responsable
CHR	Control de hojas de ruta	$CHR = \frac{\text{Número de hojas de ruta con fallas}}{\text{Total de hojas de ruta}} * 100$	10%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 10%		Coordinador Austro
				<b>Nivel aceptable</b> 10,01% - 20%		
				<b>Nivel deficiente</b> 20,01% - 100%		



---

**Documentos asociados al proceso**

---

**Código Descripción**

HDR Hoja de ruta  
VDC Vales de caja

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 39

## Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Cartera

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 20 de 66		
		<b>Código:</b> DA-01-03		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control administrativo					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento y control de cartera					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro; Coordinador Comercial.					
<b>Misión</b>	Realizar un seguimiento a la cartera abierta de la Agencia y controlar el cumplimiento en los plazos de pago.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción del reporte de cartera y finaliza con la gestión de los pagos de cartera.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-01-03-A1	Recibir el reporte de cartera de la Gerente Financiera.	-Coordinador Austro-	INICIO	DA-01-03-A2		
DA-01-03-A2	Revisar el reporte e identificar irregularidades.	-Coordinador Austro-	DA-01-03-A1	DA-01-03-A3		
DA-01-03-A3	Consultar a Coordinador Comercial el motivo de la cartera vencida.	-Coordinador Austro- - Coordinador Comercial-	DA-01-03-A2	DA-01-03-A4		
DA-01-03-A4	Gestionar los pagos de la cartera con el Coordinador Comercial.	-Coordinador Austro- - Coordinador Comercial-	DA-01-03-A3	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Dos veces al mes					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Materiales de oficina						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
GCA	Gestión de cartera abierta	$GCA = \frac{N^{\circ} \text{ de facturas cobradas}}{\text{Total facturas abiertas}} * 100$	90%	<b>Nivel satisfactorio</b> 90% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 80% - 89,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 79,99%	Coordinador Austro
CCA	Cumplimiento de cartera abierta	$CCA = \frac{N^{\circ} \text{ de facturas vencidas}}{\text{Total facturas abiertas}} * 100$	10%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 10% <b>Nivel aceptable</b> 10,01% - 20% <b>Nivel deficiente</b> 20,01% - 100%	Coordinador Austro

#### Documentos asociados al proceso

Código	Descripción
N/A	
Revisado por:	Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 40

Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Pedidos a Granjas o Plantas

		Ficha de proceso		Hoja 21 de 66		
<b>Código:</b> DA-01-04 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>				
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control administrativo					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento y control de pedidos a granjas o plantas proveedoras					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro; Coordinador Logístico.					
<b>Misión</b>	Revisar el pedido propuesto por Coordinador Logístico para realizar los ajustes necesarios.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión del pedido propuesto y finaliza con la aprobación de la propuesta.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-01-04-A1	Recibir y revisar la propuesta de pedido de Coordinador Logístico.	- Coordinador Austro- -Coordinador Logístico-	DL-01-01-A3	DA-01-04-A2		
DA-01-04-A2	Analizar la disponibilidad de stock de granja y planta.	- Coordinador Austro-	DA-01-04-A1	DA-01-04-A3	DA-01-04-A4	¿Es necesario hacer cambios a la propuesta?
DA-01-04-A3	Realizar ajustes a la propuesta.	- Coordinador Austro-	DA-01-04-A2	DA-01-04-A4		
DA-01-04-A4	Aprobar la propuesta y enviar a Coordinador Logístico.	- Coordinador Austro-	DA-01-04-A3	DL-01-01-A4		
<b>Frecuencia:</b>	Tres veces a la semana					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Sistema Sap						
Materiales de oficina						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
CPP	Control de propuesta de pedidos	$CDP = \frac{N^{\circ} \text{ de propuestas con ajustes}}{\text{Total de propuestas recibidas}} * 100$	5%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 5% <b>Nivel aceptable</b> 5,01% - 10% <b>Nivel deficiente</b> 10,01% - 100%	Coordinador Austro
Documentos asociados al proceso					
N/A					
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 41

## Ficha de Proceso – Seguimiento y Control de Despachos

		Ficha de proceso		Hoja 22 de 66		
		Código: DA-01-05		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Administrativo		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Seguimiento y control administrativo					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento y control de despachos					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Llevar a cabo un seguimiento minucioso que permita verificar el estado de los despachos diarios.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de las cámaras y finaliza con la distribución del stock existente.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-01-05-A1	Revisar las cámaras de seguridad para verificar que los transportistas hayan salido.	- Coordinador Austro-	INICIO	DA-01-05-A2		
DA-01-05-A2	Llamar a Jefe de Bodega y consultar las novedades relacionadas con los despachos.	- Coordinador Austro-	DA-01-05-A1	DA-01-05-A3	FIN	¿Existe novedades relacionadas con stock?
DA-01-05-A3	Coordinar con Jefe de Bodega la distribución del stock existente de acuerdo con prioridades de venta.	- Coordinador Austro-	DA-01-05-A2	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Cámaras de seguridad, celular, materiales de oficina						



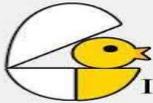
Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
IPM	Indice de pedios modificados.	$IPM = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos modificados}}{\text{Total de pedidos despachados.}} * 100$	2%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 2% <b>Nivel aceptable</b> 2,01% -4,00% <b>Nivel Deficiente</b> 4,01% - 100%	Coordinador Austro
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
N/A					
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 42

## Ficha de Proceso – Gestión de Requerimientos de Personal

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-02-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 23 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de Talento Humano					
<b>Subproceso</b>	Gestión de requerimientos de personal					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro; Asistente Administrativa.					
<b>Misión</b>	Identificar oportunamente los requerimientos de personal de la Agencia y gestionar contrataciones asertivas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la identificación del requerimiento de personal y finaliza en la aprobación para contratación.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-02-01-A1	Identificar necesidad de personal y solicitar a Asistente Administrativa el reclutamiento.	- Coordinador Austro-	INICIO	DA-05-01-A1		
DA-02-01-A2	Recibir perfiles validados.	- Coordinador Austro-	DA-05-01-A7		DA-02-01-A3	
DA-02-01-A3	Escoger perfiles que se adapten a los requerimientos.	- Coordinador Austro-	DA-02-01-A2		DA-02-01-A4	
DA-02-01-A4	Entregar a Asistente Administrativa los perfiles electos.	- Coordinador Austro-	DA-02-01-A3		DA-05-01-A8	
DA-02-01-A5	Entrevistar a los candidatos y escoger el nuevo colaborador.	- Coordinador Austro-	DA-05-01-A9		DA-02-01-A6	
DA-02-01-A6	Solicitar a Asistente Administrativa la contratación.	- Coordinador Austro-	DA-02-01-A5		DA-05-01-A10	
<b>Frecuencia:</b>	Una vez al mes					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
ERC	<b>Eficiencia en reclutamiento</b>	$ERC = \frac{N^{\circ} \text{ de personas retiradas en el periodo}}{N^{\circ} \text{ total de personas contratadas en el periodo}} * 100$	90%	<b>Nivel satisfactorio</b> 90% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 80% - 89,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 79,99%	Coordinador Austro
REM	<b>Rotación de empleados</b>	$REM = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados desvinculados al finalizar el periodo}}{N^{\circ} \text{ total de empleados al iniciar}} * 100$	10%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 10% <b>Nivel aceptable</b> 10,01% - 20% <b>Nivel deficiente</b> 20,01% -100%	Coordinador Austro

**Documentos asociados al proceso**

Código Descripción

N/A

Revisado por:

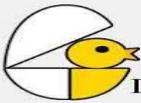
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 43

Ficha de Proceso – Creación de Oportunidades de Negocio

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-03-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 24 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión Estratégica					
<b>Subproceso</b>	Creación de oportunidades de negocio					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Vislumbrar oportunidades de negocio que puedan convertirse en proyectos y evaluar la factibilidad de estas. Inicia con la realización de un estudio para conocer las necesidades y deseos de los clientes y finaliza con la presentación de una propuesta de inversión.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la realización de un estudio para conocer las necesidades y deseos de los clientes y finaliza con la presentación de una propuesta de inversión.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-03-01-A1	Realizar un sondeo con los clientes para conocer sus deseos y necesidades.	- Coordinador Austro-	INICIO	DA-03-01-A2		
DA-03-01-A2	Generar una oportunidad de negocio.	- Coordinador Austro-	DA-03-01-A1	DA-03-01-A3		
DA-03-01-A3	Realizar un plan basado en la oportunidad de negocio.	- Coordinador Austro-	DA-03-01-A2	DA-03-01-A4		
DA-03-01-A4	Validar la propuesta.	- Coordinador Austro-	DA-03-01-A3	DA-03-01-A5	DA-03-01-A6	¿Es factible?
DA-03-01-A5	Presentar como una propuesta de inversión	- Coordinador Austro-	DA-03-01-A4	FIN		
DA-03-01-A6	Reestructurar la oportunidad de negocio y presentarla como una propuesta de inversión.	- Coordinador Austro-	DA-03-01-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Una vez al mes					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						



---

Materiales de oficina  
Equipos de cómputo

---

**Indicadores asociados al proceso**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
N/A					

---

**Documentos asociados al proceso**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
PON	Plan de oportunidad de negocio
PDI	Propuesta de inversión

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

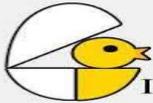
---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 44

## Ficha de Proceso – Análisis del Mercado

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 25 de 66		
		Código: DA-03-03		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Administrativo		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Gestión Estratégica					
<b>Subproceso</b>	Análisis del mercado					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Comprender las variaciones en el mercado y adaptar la estrategia organizacional a fin de mantener las ventas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con el análisis de los requerimientos del mercado y finaliza con la toma de decisión.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-03-02-A1	Analizar los requerimientos del mercado.	- Coordinador Austro-	INICIO	DA-03-02-A2		
DA-03-02-A2	Identificar si la Agencia cumple con dichos requerimientos.	- Coordinador Austro-	DA-03-02-A1	DA-03-02-A3	DA-03-02-A4	¿Cumple la Agencia con los requerimientos?
DA-03-03-A3	Potenciar los requerimientos que posee la Agencia.	-Coordinador Austro-	DA-03-02-A2	FIN		
DA-03-02-A4	Identificar los requerimientos que no se están cumpliendo.	-Coordinador Austro-	DA-03-02-A3	DA-03-02-A5	DA-03-02-A6	¿Se pueden tomar acciones correctivas?
DA-03-02-A5	Implementar acciones de mejora.	-Coordinador Austro-	DA-03-02-A4	FIN		
DA-03-02-A6	Registrar los requerimientos por cumplir.	-Coordinador Austro-	DA-03-02-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Una vez al mes					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Materiales de oficina  
Equipos de cómputo

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
N/A					

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
N/A	

---

Revisado por:

Aprobado por:

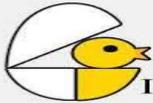
---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 45

Ficha de Proceso – Fijación de Precios

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-04-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 26 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de precios					
<b>Subproceso</b>	Fijación de precios					
<b>Responsables</b>	Coordinador Austro; Coordinador Comercial					
<b>Misión</b>	Aprobar nuevos precios para los productos de modo de que sean competitivos en el mercado.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de los nuevos precios y finaliza con la socialización de la aprobación.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-04-01-A1	Recibir estimación de nuevos precios de Coordinador Comercial.	- Coordinador Austro- -Coordinador Comercial-	DC-03-01-A3	DA-04-01-A2		
DA-04-01-A2	Revisar la estimación.	- Coordinador Austro-	DA-04-01-A1	DA-04-01-A3	DA-04-01-A4	¿Se requiere ajustes en los precios?
DA-04-01-A3	Realizar los ajustes correspondientes.	- Coordinador Austro-	DA-04-01-A2	DA-04-01-A4		
DA-04-01-A4	Aprobar precios nuevos y enviar a Gerente de Sistemas para el cambio en el sistema SAP.	- Coordinador Austro-	DA-04-01-A3	DA-04-01-A5		
DA-04-01-A5	Comunicar aprobación al Coordinador Comercial.	- Coordinador Austro-	DA-04-01-A4	DC-03-01-A4		
<b>Frecuencia</b>	Una vez al mes					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Sistema SAP

Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
VPR	Variación de precios	$VPR = \frac{N^{\circ} \text{ de cambios de precio realizados}}{N^{\circ} \text{ total de cambios de precio solicitados}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 95% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 90% - 94,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% -89,99%	Coordinador Austro

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
N/A	

Revisado por:

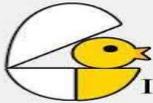
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 46

## Ficha de Proceso – Gestión de Requerimientos de Personal

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-05-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo			<b>Hoja 27 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Proceso</b>	Manejo de Talento Humano					
<b>Subproceso</b>	Gestión de requerimientos de personal					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa; Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Establecer la necesidad de contratación y gestionar el reclutamiento de personal nuevo.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la autorización del proceso de contratación y finaliza con la recepción del contrato para la firma del nuevo colaborador.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-05-01-A1	Recibir solicitud verbal de inicio de proceso de contratación.	- Asistente Administrativa- -Coordinador Austro-	DA-02-01-A1	DA-05-01-A2		
DA-05-01-A2	Publicar un anuncio de trabajo en las redes sociales.	- Asistente Administrativa-	DA-05-01-A1	DA-05-01-A3		
DA-05-01-A3	Revisar uno por uno los CV recibidos.	- Asistente Administrativa-	DA-05-01-A2	DA-05-01-A4		
DA-05-01-A4	Filtrar los perfiles potenciales.	- Asistente Administrativa-	DA-05-01-A3	DA-05-01-A5		
DA-05-01-A5	Llamar a las referencias de los perfiles potenciales y registrar datos proporcionados.	- Asistente Administrativa-	DA-05-01-A4	DA-05-01-A7	DA-05-01-A6	¿El postulante se adapta al perfil requerido?



DA-05-01-A6	Descartar perfiles no adecuados.	- Asistente Administrativa-	DA-05-01-A5	Fin
DA-05-01-A7	Registrar al postulante en la ficha de perfiles validados y entregar a Coordinador Austro.	- Asistente Administrativa-	DA-05-01-A5	DA-02-01-A2
DA-05-01-A8	Recibir de Coordinador Austro los perfiles escogidos.	- Asistente Administrativa- -Coordinador Austro-	DA-02-01-A4	DA-05-01-A9
DA-05-01-A9	Coordinar y agendar entrevista con los perfiles seleccionados.	- Asistente Administrativa-	DA-02-01-A8	DA-02-01-A5
DA-05-01-A10	Receptar decisión de contratación y llamar al seleccionado.	- Asistente Administrativa- -Coordinador Austro-	DA-02-01-A9	DA-05-01-A11
DA-05-01-A11	Dar aviso de entrada del nuevo colaborador al Dpto. de Talento Humano y enviar documentación.	- Asistente Administrativa-	DA-02-01-A10	DA-05-01-A12
DA-05-01-A12	Recibir el contrato y hacer firmar al colaborador.	- Asistente Administrativa-	DA-02-01-A11	FIN

**Frecuencia:** Una vez cada trimestre

**Recursos materiales y tecnológicos**

Materiales de oficina  
Equipos de cómputo



## Indicadores asociados al proceso

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
PVC	Porcentaje de vacantes cubiertas	$PVC = \frac{N^{\circ} \text{ de vacantes cubiertas en el plazo}}{N^{\circ} \text{ total de vacantes}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 95% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 90% - 94,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% -89,99%	Asistente Administrativa

## Documentos asociados al proceso

Código	Descripción
FPV	Ficha de perfiles validados
<b>Revisado por:</b>	
<b>Aprobado por:</b>	

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 47

## Ficha de Proceso – Control de Asistencia

		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-05-02 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 28 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Manejo de Talento Humano					
<b>Subproceso</b>	Control de asistencia					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa; Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Llevar un control diario de la asistencia del personal del Dpto. Administrativo y Dpto. Comercial.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la verificación de la asistencia y finaliza con la notificación de las novedades a Talento Humano.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-05-02-A1	Verificar que el formato de asistencia se llene todos los días por los colaboradores.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-05-02-A2	FIN	¿Existe alguna ausencia?
DA-05-02-A2	Corroborar que la inasistencia haya sido notificada a Coordinador Austro.	-Asistente Administrativa- Coordinador Austro-	DA-05-02-A1	FIN	DA-05-02-A3	¿Fue notificada?
DA-05-02-A3	Dialogar con el colaborador e indagar la causa de la inasistencia.	-Asistente Administrativa-	DA-05-02-A2	DA-05-02-A4		
DA-05-02-A4	Recibir la documentación necesaria para justificar la inasistencia.	-Asistente Administrativa-	DA-05-02-A3	DA-05-02-A5		
DA-05-02-A5	Notificar al Dpto. de Talento Humano la inasistencia.	-Asistente Administrativa-	DA-05-02-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Materiales de oficina

Equipos de cómputo

<b>Indicadores asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
IDA	Indice de ausencias	$IDA = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados ausentes}}{\text{Total de empleados}} * 100$	0%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 10% <b>Nivel aceptable</b> 10,01% - 20% <b>Nivel deficiente</b> 20,01% -100%	Asistente  Administrativa

**Documentos asociados al proceso**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
FDA	Formato de asistencia

Revisado por:

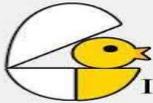
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 48

## Ficha de Proceso – Control de Horas Extras y Suplementarias

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-05-03 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 29 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Manejo de Talento Humano					
<b>Subproceso</b>	Control de horas extras y suplementarias					
<b>Responsable</b>	Asistente Administrativa; Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Llevar un control diario de asistencia a los Auxiliares de Bodega a fin de gestionar sus horas extras.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión del control de asistencia y finaliza con la firma de las hojas de asistencia.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-05-03-A1	Recibir y revisar el formato de asistencia con las horas y firmas correspondientes.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-05-03-A2	DA-05-03-A5	¿Existe alguna duda?
DA-05-03-A2	Solicitar a Coordinador Austro la revisión de cámaras de seguridad.	-Asistente Administrativa-	DA-05-03-A1	DA-05-03-A3		
DA-05-03-A3	Recibir de Coordinador Austro la confirmación de hora de ingreso.	-Asistente Administrativa- -Coordinador Austro-	DA-05-03-A2	DA-05-03-A4		
DA-05-03-A4	Corregir las horas laboradas.	-Asistente Administrativa-	DA-05-03-A3	DA-05-03-A5		
DA-05-03-A5	Firmar la hoja de asistencia.	-Asistente Administrativa-	DA-05-03-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Cámaras de seguridad  
Materiales de oficina

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
---------------	---------------	----------------	-------------	------------------------	--------------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
FDA	Formato de asistencia

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

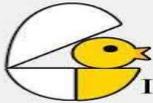
---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 49

## Ficha de Proceso – Informe de Horas Extras y Suplementarias

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-05-04 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 30 de 66</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Manejo de Talento Humano					
<b>Subproceso</b>	Informe de horas extras y suplementarias					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa; Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Realizar un informe de horas extras y suplementarias de los Auxiliares de Bodega para enviar al jefe de Talento Humano.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de asistencia del personal de bodega y finaliza con el envío del informe vía correo a Talento Humano.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-05-04-A1	Revisar el formato de asistencia de Auxiliares de Bodega.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-05-04-A2		
DA-05-04-A2	Calcular el número de horas extras y suplementarias laboradas.	-Asistente Administrativa-	DA-05-04-A1	DA-05-04-A3		
DA-05-04-A3	Realizar un informe con dichas horas e imprimir.	-Asistente Administrativa-	DA-05-04-A2	DA-05-04-A4		
DA-05-04-A4	Entregar el informe a Coordinador Austro para revisión, aprobación y firma.	-Asistente Administrativa- -Coordinador Austro-firma.	DA-05-04-A3	DA-05-04-A5		
DA-05-04-A5	Escanear y enviar vía correo electrónico al Jefe de Talento Humano	-Asistente Administrativa-	DA-05-04-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Una vez al mes					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Materiales de oficina  
Equipos de cómputo  
Correo electrónico

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
HET	Horas extras trabajadas	$HET = \frac{N^{\circ} \text{ de horas extras trabajadas}}{N^{\circ} \text{ total de horas trabajada}} * 100$	12%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 12% <b>Nivel aceptable</b> 12,01% - 20% <b>Nivel deficiente</b> 20,01% -28%	Asistente Administrativa

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
IDH	Informe de horas extras y suplementarias

Revisado por:

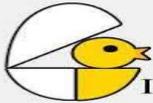
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 50

## Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Regulares

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-06-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 31 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión financiera					
<b>Subproceso</b>	Cobro a clientes regulares					
<b>Responsables</b>	Srta. Jessica Guiñansaca - Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Gestionar el cobro de cartera abierta, a través de la fuerza de ventas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de las facturas abiertas y finaliza con la organización de los documentos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-06-01-A1	Recibir solicitud de confirmación de las facturas abiertas.	-Asistente Administrativa-	DC-01-02-A1	DA-06-01-A2		
DA-06-01-A2	Revisar en la transacción FBL5N el valor que adeuda el cliente.	-Asistente Administrativa-	DA-06-01-A1	DA-06-01-A3		
DA-06-01-A3	Comparar este valor con el que comunica el vendedor.	-Asistente Administrativa-	DA-06-01-A2	DA-06-01-A4		
DA-06-01-A4	Dar confirmación al vendedor de las facturas por cobrar.	-Asistente Administrativa-	DA-06-01-A3	DC-01-02-A2		
DA-06-01-A5	Recibir del vendedor el comprobante de depósito y el recibo de cobro.	-Asistente Administrativa- -Vendedores-	DC-01-02-A4	DA-06-01-A6		
DA-06-01-A6	Archivar documentos recibidos.	-Asistente Administrativa-	DA-06-01-A5	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Sistema SAP  
Equipos de cómputo

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
--------	--------	---------	------	-----------------	-------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

Código	Descripción
--------	-------------

---

N/A

Revisado por:

Aprobado por:

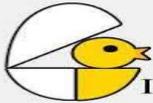
---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 51

## Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Institucionales

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-06-02 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 32 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión financiera					
<b>Subproceso</b>	Cobro a clientes institucionales					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Gestionar el cobro de cartera abierta, a través del Coordinador Logístico.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión del valor pendiente en el sistema y finaliza con la organización de documentos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-06-02-A1	Revisar en el sistema las facturas abiertas del cliente e identificar las vencidas.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-06-02-A2		
DA-06-02-A2	Elaborar un estado de cuenta con los valores a cobrar.	-Asistente Administrativa-	DA-06-02-A1	DA-06-02-A3		
DA-06-02-A3	Entregar a Coordinador Comercial las facturas, un estado de cuenta y un recibo de cobro.	-Asistente Administrativa-	DA-06-02-A2	DC-01-01-A1		
DA-06-02-A4	Recibir de Coordinador Comercial el cheque con los documentos.	-Asistente Administrativa- -Coordinador Comercial-	DC-01-01-A5	DA-06-02-A5		
DA-06-02-A5	Archivar documentos.	-Asistente Administrativa-	DA-06-02-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Dos veces a la semana					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Materiales de oficina  
Sistema SAP  
Equipos de cómputo

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
---------------	---------------	----------------	-------------	------------------------	--------------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
RDC	Recibo de cobro
FAC	Factura
EDT	Estado de cuenta

---

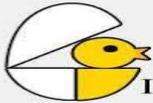
**Revisado por:**

**Aprobado por:**

---

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 52***Ficha de Proceso – Cobro a Clientes Oficina*

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Id:</b> DA-06-03 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 33 de 65</b> <b>Versión: 0</b> <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión financiera					
<b>Subproceso</b>	Cobro a clientes oficina					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Atender a clientes que acuden a oficina y cobrarles por sus pedidos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la atención al cliente y finaliza con la organización de documentos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-06-03-A1	Recibir y atender al cliente que acude a oficina.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-06-03-A2		
DA-06-03-A2	Tomar el pedido.	-Asistente Administrativa-	DA-06-03-A1	DA-06-03-A3		
DA-06-03-A3	Solicitar a Auxiliares de Bodega el despacho del pedido.	-Asistente Administrativa-	DA-06-03-A2	DA-06-03-A4		
DA-06-03-A4	Facturar.	-Asistente Administrativa-	DA-06-03-A3	DA-06-03-A5		
DA-06-03-A5	Cobrar.	-Asistente Administrativa-	DA-06-03-A4	DA-06-03-A6		
DA-06-03-A6	Realizar y entregar recibo de cobro.	-Asistente Administrativa-	DA-06-03-A5	DA-06-03-A7		
DA-06-03-A7	Registrar cobro en Excel de Caja Diaria.	-Asistente Administrativa-	DA-06-03-A6	DA-06-03-A8		
DA-06-03-A8	Archivar documentos.	-Asistente Administrativa-	DA-06-03-A7	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Dos veces a la semana					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de cómputo  
 Microsoft Excel  
 Materiales de oficina  
 Sistema SAP

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
TAP	Tiempo de atención promedio	$TAP = \frac{\sum \text{de minutos de atención al día}}{N^{\circ} \text{ total de atenciones al día}}$	12 min	<b>Nivel satisfactorio</b> 10 min – 12 min <b>Nivel aceptable</b> 12,01 min - 15 min <b>Nivel deficiente</b> 15,01 min- 20 min	Asistente Administrativa

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
RDC	Recibo de cobro
FAC	Factura

Revisado por:

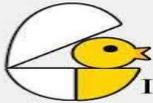
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 53

## Ficha de Proceso – Ingreso de Caja Diaria

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-06-04 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 34 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión financiera					
<b>Subproceso</b>	Ingreso de caja diaria					
<b>Responsable</b>	Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Realizar el ingreso de los cobros diarios en el sistema SAP para luego pedir su compensación.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de documentos y finaliza con la entrega de documentos a la Auxiliar de Tesorería.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-06-04-A1	Revisar los documentos del cobro diario y compararlos con el Excel de Caja Diaria.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-06-04-A2		
DA-06-04-A2	Depositar el efectivo en el banco.	-Asistente Administrativa-	DA-06-04-A1	DA-06-04-A3		
DA-06-04-A3	Fotocopiar el comprobante de depósito y engraparlos a cada recibo de cobro.	-Asistente Administrativa-	DA-06-04-A2	DA-06-04-A4		
DA-06-04-A4	Registrar los ingresos y el egreso del día en la transacción FBCJ.	-Asistente Administrativa-	DA-06-04-A3	DA-06-04-A5		
DA-06-04-A5	Imprimir dos copias de la caja diaria.	-Asistente Administrativa-	DA-06-04-A4	DA-06-04-A6		
DA-06-04-A6	Entregar todos los documentos a Auxiliar de Tesorería	-Asistente Administrativa-	DA-06-04-A5	DA-09-03-A1		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de cómputo  
Materiales de oficina  
Excel

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
DCD	Diferencias en la caja diaria	$DCD = Total\ de\ recibos\ de\ cobro - Total\ de\ efectivo$	±\$2	<b>Nivel satisfactorio</b>	Asistente Administrativa
				$\$-2 \leq \$0 \leq \$2$	
				<b>Nivel aceptable</b>	
				$\$-5 \leq \$0 \leq \$5$	
				<b>Nivel deficiente</b>	
				$\$-8 \leq \$0 \leq \$8$	

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
CCD	Cuadre de caja diaria
RDC	Recibo de cobro

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 54

## Ficha de Proceso – Manejo de Cheques al Día

		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-06-05 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja</b> 35 de 65 <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión financiera					
<b>Subproceso</b>	Manejo de cheques al día					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa; Auxiliar de Bodega.					
<b>Misión</b>	Gestionar el depósito de los cheques al día para posteriormente pedir la compensación del pago.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de cheques posfechados y finaliza con el envío de documentación a Auxiliar de Tesorería.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-06-05-A1	Llenar la ficha de control de cheques posfechados.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-06-05-A2		
DA-06-05-A2	Revisar la ficha de control y endosar los cheques de cobro al día.	-Asistente Administrativa-	DA-06-05-A1	DA-06-05-A3		
DA-06-05-A3	Entregar los cheques a Auxiliar de Bodega y solicitar su depósito.	-Asistente Administrativa- -Auxiliar de Bodega-	DA-06-05-A2	DA-06-05-A4		
DA-06-05-A4	Recibir el comprobante de depósito.	-Asistente Administrativa-	DA-06-05-A3	DA-06-05-A5		
DA-06-05-A5	Adjuntar el comprobante de depósito al recibo de cobro y factura.	-Asistente Administrativa-	DA-06-05-A4	DA-06-05-A6		
DA-06-05-A6	Entregar a Auxiliar de Tesorería para la compensación.	-Asistente Administrativa-	DA-06-05-A5	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Equipos de cómputo  
Materiales de oficina

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
---------------	---------------	----------------	-------------	------------------------	--------------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
RDC	Recibo de cobro
FCP	Ficha de control de cheques

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

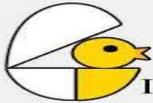
---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 55

Ficha de Proceso – Realización de Notas de Crédito

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-06-05 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo			<b>Hoja 36 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión financiera						
<b>Subproceso</b>	Realización de notas de crédito						
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa						
<b>Misión</b>	Realizar correctamente las solicitudes de notas de crédito a fin de cerrar las facturas abiertas por diversas causas.						
<b>Alcance</b>	Inicia con la autorización de las notas de crédito y finaliza la entrega de documentación.						
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>	
DA-06-06-A1	Recibir el requerimiento verbal de realización de nota de crédito.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-06-06-A2			
DA-06-06-A2	Llenar la solicitud de nota de crédito	-Asistente Administrativa-	DA-06-06-A1	DA-06-06-A3			
DA-06-06-A3	Hacer firmar al responsable de la autorización.	-Asistente Administrativa-	DA-06-06-A2	DA-06-06-A4			
DA-06-06-A4	Adjuntar esa solicitud a una copia de la factura a la que se afecta	-Asistente Administrativa-	DA-06-06-A3	DA-06-06-A5			
DA-06-06-A5	Entregar a Auxiliar de Tesorería para su creación en el sistema.	-Asistente Administrativa-	DA-06-06-A4	DA-09-02-A1			
<b>Frecuencia:</b>	Diaria						

**Recursos materiales y tecnológicos**

Sistema SAP  
Materiales de oficina  
Equipos de cómputo

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
CNC	Control de notas de crédito	$CNC = \frac{N^{\circ} \text{ de notas de crédito a causa de error de facturación}}{N^{\circ} \text{ total de notas de crédito}} * 100$	1%	<b>Nivel satisfactorio</b>	Asistente Administrativa
				0% – 1%	
				<b>Nivel aceptable</b>	
				1,01% - 2%	
<b>Nivel deficiente</b>					
				2,01 % - 5%	

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
SNC	Solicitud de nota de crédito

Revisado por:

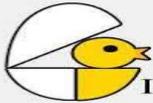
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 56

## Ficha de Proceso – Gestión de Cartera Abierta

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-06-07 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 37 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión financiera					
<b>Subproceso</b>	Gestión de cartera abierta					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Monitorear las facturas de la cartera abierta a fin de asegurar su cobro en los plazos establecidos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de la cartera abierta y finaliza con el seguimiento al cobro.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-06-07-A1	Revisar las carpetas de cartera abierta.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-06-07-A2		
DA-06-07-A2	Identificar las facturas vencidas.	-Asistente Administrativa-	DA-06-07-A1	DA-06-07-A3	DA-06-07-A5	¿Se trata de un cliente institucional?
DA-06-07-A3	Notificar a Coordinador Comercial para que realice el cobro.	-Asistente Administrativa-	DA-06-07-A2	DA-06-07-A5		
DA-06-07-A4	Llamar al vendedor responsable para que realice la gestión de cobro.	-Asistente Administrativa-	DA-06-07-A3	DA-06-07-A5		
DA-06-07-A5	Informar a Coordinador Austro sobre la cartera abierta.	-Asistente Administrativa-	DA-06-07-A4	DA-06-07-A7		
DA-06-07-A6	Dar seguimiento al cobro.	-Asistente Administrativa-	DA-06-07-A5	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Dos veces a la semana					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Celular  
Materiales de oficina

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
---------------	---------------	----------------	-------------	------------------------	--------------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
---------------	--------------------

---

FAC	Factura
-----	---------

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 57

## Ficha de Proceso – Manejo del Punto de Venta

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-07-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 38 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>			
<b>Proceso</b>	Ventas	<b>Subproceso</b>	Manejo del punto de venta	<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa	<b>Misión</b>	Gestionar los envíos de pedidos solicitados a través del WhatsApp de la Agencia.
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción del pedido y finaliza en la realización del registro en Excel.						
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>	
DA-07-01-A1	Recibir el requerimiento del cliente vía telefónica.	-Asistente Administrativa-	INICIO	DA-07-01-A4	DA-07-01-A2	¿Existe disponibilidad de stock?	
DA-07-01-A2	Proponer al cliente otra alternativa.	-Asistente Administrativa-	DA-07-01-A1	DA-07-01-A4	DA-07-01-A3	¿El cliente acepta la alternativa?	
DA-07-01-A3	Notificar al cliente cuándo se dispondrá de stock.	-Asistente Administrativa-	DA-07-01-A2	FIN			
DA-07-01-A4	Solicitar a Auxiliares de Bodega el despacho del pedido y vía WhatsApp el envío de un motorizado.	-Asistente Administrativa-	DA-07-01-A1 DA-07-01-A2	DA-07-01-A3			
DA-07-01-A5	Facturar o relizar nota de entrega.	-Asistente Administrativa-	DA-07-01-A4	DA-07-01-A4			
DA-07-01-A6	Entregar al motorizado los productos, la factura y cobrar.	-Asistente Administrativa-	DA-07-01-A5	DA-07-01-A5			
DA-07-01-A7	Realizar recibo de cobro y adjuntarlo a la factura.	-Asistente Administrativa-	DA-07-01-A6	DA-07-01-A6			
DA-07-01-A8	Registrar cobro en Excel de Caja Diaria.	-Asistente Administrativa-	DA-07-01-A7	FIN			
<b>Frecuencia:</b>	Dos veces a la semana						

**Recursos materiales y tecnológicos**

Microsoft Excel  
 Celular  
 Materiales de oficina  
 Equipos de cómputo  
 Sistema SAP

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
GPV	Gestión de punto de venta	$GPV = \frac{N^{\circ} \text{ de ventas realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de ventas estimadas}} * 100$	95%	<b>Nivel satisfactorio</b>	Asistente Administrativa
				95% – 100%	
				<b>Nivel aceptable</b>	
				90 % - 94,99%	
<b>Nivel deficiente</b>					
				85 % - 89,99%	

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
FAC	Factura
NDE	Nota de entrega

Revisado por:

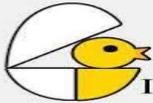
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 58

Ficha de Proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-08-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 39</b> de 65 <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Revisión de despachos					
<b>Subproceso</b>	Recepción y cuadre de facturas enviadas a los transportistas					
<b>Responsables</b>	Asistente Administrativa; Auxiliares de Bodega.					
<b>Misión</b>	Revisar y cuadrar las facturas enviadas a los transportistas a la vez que se supervisa las novedades.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de los datos de despacho y finaliza con la entrega de documentos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-08-01-A1	Recibir cuadre de despachos diarios.	-Asistente Administrativa- -Auxiliares de Bodega-	INICIO	DA-08-01-A2		
DA-08-01-A2	Verificar que las facturas enviadas se encuentren con su pago, recibo de cobro y nota de crédito.	-Asistente Administrativa-	DA-08-01-A1	DA-08-01-A3	DA-08-01-A4	¿Existe algún descuadre?
DA-08-01-A3	Coordinar con el transportista la solución al descuadre.	-Asistente Administrativa-	DA-08-01-A2	DA-08-01-A4		
DA-08-01-A4	Organizar la documentación recibida.	-Asistente Administrativa-	DA-08-01-A2 DA-08-01-A3	DA-08-01-A5		
DA-08-01-A5	Archivar las facturas de los clientes a crédito.	-Asistente Administrativa-	DA-08-01-A4	DA-08-01-A6		
DA-08-01-A6	Entregar a Auxiliar de Tesorería los documentos.	-Asistente Administrativa-	DA-08-01-A5	DA-09-01-A1		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Materiales de oficina

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
---------------	---------------	----------------	-------------	------------------------	--------------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
FACT	Factura
RDC	Recibo de cobro
CDD	Cuadre de despachos diarios

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

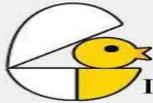
---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 59

## Ficha de Proceso – Ingreso de Pagos de los Transportistas

		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-09-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 40 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de tesorería					
<b>Subproceso</b>	Ingreso de pagos de los transportistas					
<b>Responsables</b>	Auxiliar de Tesorería; Asistente Administrativa					
<b>Misión Alcance</b>	Ingresar al sistema ERP-SAP los pagos correspondientes a las entregas realizadas por los transportistas. Inicia con la recepción de los recibos de cobro junto con los depósitos y finaliza con el almacenamiento de los datos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-09-01-A1	Recibir de Asistente Administrativa los recibos de cobro y el depósito y revisarlos.	-Auxiliar de Tesorería- -Asistente Administrativa-	DA-08-01-A5	DA-09-01-A2		
DA-09-01-A2	Registrar los datos del depósito, del recibo de cobro y del cliente en la transacción F-28.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-01-A1	DA-09-01-A3		
DA-09-01-A3	Revisar que el asiento contable sea el correcto.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-01-A2	DA-09-01-A4		
DA-09-01-A4	Guardar todos los cambios.	- Auxiliar de Tesorería-	DA-09-01-A3	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Sistema SAP  
Equipos de Cómputo

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
EER	Efectividad en registros	$EER = \frac{N^{\circ} \text{ de depósitos registrados al día}}{N^{\circ} \text{ total de depósitos recibidos}} * 100$	98%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 96% - 97,99% <b>Nivel deficiente</b> 94% - 95,99%	Auxiliar de tesorería

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
N/A	

Revisado por:

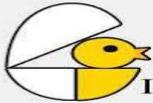
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 60

## Ficha de Proceso – Realización de Notas de Crédito

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 41 de 65		
		Código: DA-09-02		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Administrativo		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Gestión de tesorería					
<b>Subproceso</b>	Realización de notas de crédito					
<b>Responsables</b>	Auxiliar de Tesorería; Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Realizar notas de crédito tanto financieras como con retorno a inventario para así regular a cartera abierta.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la Recepción de las solicitudes de crédito y finaliza con la solicitud del retorno de inventario.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-09-02-A1	Recibir de Asistente Administrativa las solicitudes de crédito por realizar.	-Auxiliar de Tesorería- Asistente Administrativa-	DA-06-06-A5			DA-09-02-A2
DA-09-02-A2	Crear la nota de crédito en la transacción VA01.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-02-A1			DA-09-02-A3
DA-09-02-A3	Hacer firmar las solicitudes a Coordinador Austro y solicitar liberación.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-02-A2			DA-09-02-A4
DA-09-02-A4	Finalizar nota de crédito en el SAP.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-02-A3			DA-09-02-A5
DA-09-02-A5	Asignar la nota de crédito a la factura correspondiente.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-02-A4			DA-09-02-A6
DA-09-02-A6	Solicitar a Asistente Administrativa el retorno a inventario.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-02-A5			FIN
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de cómputo  
Sistema SAP  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
<b>ENC</b>	Efectividad en notas de crédito	$ENC = \frac{N^{\circ} \text{ de notas de credito registradas al dia}}{N^{\circ} \text{ total de de crédito recibidas}} * 100$	98%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 96% - 97,99% <b>Nivel deficiente</b> 94% - 95,99%	Auxiliar de tesorería

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
SNC	Solicitud de nota de crédito

Revisado  
por:

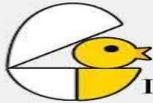
Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 61

Ficha de Proceso – Revisión de Pagos por Caja

		Ficha de proceso		Hoja 42 de 65		
		Código: DA-09-03		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Administrativo		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Gestión de tesorería					
<b>Subproceso</b>	Revisión de pagos por caja					
<b>Responsables</b>	Auxiliar de Tesorería; Asistente Administrativa					
<b>Misión</b>	Revisar y compensar de pagos ingresados por caja diariamente para evitar descuadres.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de la caja diaria y finaliza con la contabilización de los depósitos.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-09-03-A1	Recibir de Asistente Administrativa el cuadro de la caja diaria con los recibos de cobro.	-Auxiliar de Tesorería- -Asistente Administrativa-	DA-06-04-A6	DA-09-03-A2		
DA-09-03-A2	Revisar que los ingresos y egresos por caja sean correctos.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-03-A1	DA-09-03-A3	DA-09-03-A4	¿Existe algún dato incorrecto?
DA-09-03-A3	Corregir el dato en el sistema SAP e imprimir nuevamente el Cuadro de caja diaria.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-03-A1	DA-09-03-A4		
DA-09-03-A4	Ingresar a la transacción F-32 y compensar los pagos.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-03-A2 DA-09-03-A3	DA-09-03-A5		
DA-09-03-A5	Contabilizar los depósitos.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-03-A5	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Sistema SAP  
Equipos de cómputo  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
PFR	Porcentaje de fallos en registros	$PFR = \frac{N^{\circ} \text{ de errores corregidos}}{N^{\circ} \text{ total de registros}} * 100$	0%	<b>Nivel satisfactorio</b>	Auxiliar de tesorería
				0% – 1%	
				<b>Nivel aceptable</b>	
				1,01% - 2%	
<b>Nivel deficiente</b>					
				2,01% - 5%	

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
CCD	Cuadre de caja diaria
RDC	Recibo de cobro

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 62

## Ficha de Proceso – Realización del Informe de Cartera Abierta

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DA-09-04 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Hoja 43 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Gestión de tesorería					
<b>Subproceso</b>	Realización del informe de cartera abierta					
<b>Responsables</b>	Auxiliar de Tesorería					
<b>Misión</b>	Realizar un reporte de cartera abierta para enviar a Coordinador Austro y Asistente Administrativa.					
<b>Alcance</b>	Inicia con el ingreso de la transacción y finaliza con el envío del reporte.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-09-04-A1	Ingresar a la transacción FBL5N y digitar el Layout para obtener el informe de cartera abierta.	-Auxiliar de Tesorería-	INICIO	DA-09-04-A2		
DA-09-04-A2	Descargar en formato Excel el informe obtenido.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-04-A1	DA-09-04-A3		
DA-09-04-A3	Revisar los abonos, las facturas abiertas, los saldos y las fechas de vencimiento.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-04-A2	DA-09-04-A4		
DA-09-04-A4	Calcular saldos reales y señalar cuentas vencidas.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-04-A3	DA-09-04-A5		
DA-09-04-A5	Enviar por correo el reporte de cartera abierta a Coordinador Comercial.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-09-04-A4	DC-04-04-A1		
<b>Frecuencia:</b>	Una vez al mes					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de cómputos  
 Sistema SAP  
 Materiales de oficina  
 Correo electrónico

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
ENC	Efectividad en notas de crédito	$ENC = \frac{N^{\circ} \text{ de reportes de cartera abierta al mes}}{N^{\circ} \text{ de reportes de cartera abierta esperados}} * 100$	98%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 96% - 97,99% <b>Nivel deficiente</b> 94% - 95,99%	Auxiliar de tesorería

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
ICA	Informe de cartera abierta

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 63

## Ficha de Proceso – Pago a Proveedores

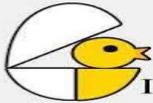
		<b>Ficha de proceso</b>		Hoja 44 de 65		
		<b>Código:</b> DA-10-01 <b>Departamento:</b> Departamento Administrativo		<b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Manejo de caja chica					
<b>Subproceso</b>	Pago a proveedores					
<b>Responsables</b>	Auxiliar de Tesorería					
<b>Misión</b>	Recibir las facturas correspondientes a productos o servicios de proveedores y realizar el pago.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de facturas y finaliza con la realización del vale de caja.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DA-10-01-A1	Recibir factura del proveedor.	-Auxiliar de Tesorería-	INICIO	DA-10-01-A2		
DA-10-01-A2	Revisar factura.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-01-A1	DA-10-01-A3		
DA-10-01-A3	Archivar factura.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-01-A2	DA-10-01-A4		
DA-10-01-A4	Pagar al proveedor.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-01-A3	DA-10-01-A5		
DA-10-01-A5	Realizar vale de caja correspondiente al egreso.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-01-A4	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Dos veces a la semana					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Materiales de oficina; Sistema SAP						
<b>Indicadores asociados al proceso</b>						
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>	
N/A						
<b>Documentos asociados al proceso</b>						
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>					
N/A						
<b>Revisado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>			

Elaboración: Autoras.



Tabla 64

Ficha de Proceso – Realización de Hoja de Ruta de Caja Chica

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 45 de 65		
		Código: DA-10-02		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Administrativo		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Manejo de caja chica					
<b>Subproceso</b>	Realización de hoja de ruta de caja chica					
<b>Responsables</b>	Auxiliar de Tesorería; Coordinador Austro					
<b>Misión</b>	Realizar las hojas de ruta correspondientes a los egresos por caja chica para la reposición del fondo monetario.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de las facturas y finaliza con la organización de documentos.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DA-10-02-A1	Revisar las facturas archivadas.	-Auxiliar de Tesorería-	INICIO	DA-10-03-A2		
DA-10-02-A2	Realizar la hoja de ruta en Excel con todos los datos de las facturas.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-03-A1	DA-10-03-A3		
DA-10-02-A3	Imprimir 3 copias de la hoja de ruta.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-03-A2	DA-10-03-A4		
DA-10-02-A4	Entregar las hojas de ruta a Coordinador Austro para la firma.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-03-A3	DA-01-02-A1		
DA-10-02-A5	Recibir las hojas de ruta firmadas.	-Auxiliar de Tesorería- -Coordinador Austro-	DA-01-02-A5	DA-10-03-A6		
DA-10-02-A6	Archivar una copia en la carpeta y las otras dos copias en un sobre.	-Auxiliar de Tesorería-	DA-10-03-A5	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Dos veces a la semana					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Microsoft Excel  
 Documentos de oficina  
 Equipos de cómputo

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
ECC	Eficiencia en manejo de caja chica	$ECC = \frac{\text{Cantidad de dinero gastado}}{\text{Total de fondo de caja}} * 100$	90%	<b>Nivel satisfactorio</b> 90% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 70% - 89,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 69,99%	Auxiliar de tesorería

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
HDR	Hoja de ruta

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 65

Ficha de Proceso – Estudio de la Necesidad

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-01-01 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 46 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Proceso</b>	Abastecimiento				
<b>Subproceso</b>	Estudio de la necesidad				
<b>Responsables</b>	Coordinador Logístico; Coordinador Austro				
<b>Misión</b>	Planificar los pedidos a realizar para así cubrir la demanda de los clientes y evitar el exceso de stocks.				
<b>Alcance</b>	Inicia con la realización de un análisis estadístico y finaliza con la definición del pedido.				
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no Condición</b>
DL-01-01-A1	Realizar un análisis estadístico basado en las ventas para definir el requerimiento de los productos.	-Coordinador Logístico-	INICIO	DL-01-01-A2	
DL-01-01-A2	Establecer el requerimiento de productos estimado.	-Coordinador Logístico-	DL-01-01-A1	DL-01-01-A3	
DL-01-01-A3	Enviar la propuesta de pedido a Coordinador Austro.	-Coordinador Logístico-	DL-01-01-A2	DA-01-04-A1	
DL-01-01-A4	Recibir la propuesta aprobada por Coordinador Austro.	-Coordinador Logístico- -Coordinador Austro-	DA-01-04-A4	DL-01-01-A5	
DL-01-01-A5	Definir el pedido a realizar	-Coordinador Logístico-	DL-01-01-A5	FIN	
<b>Frecuencia</b>	Tres veces por semana				

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de cómputo  
Materiales de oficina  
Programas estadísticos

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
IPA	<b>Índice de propuestas aceptadas.</b>	$IPA = \frac{N^{\circ} \text{ de propuestas aceptadas sin modificación}}{\text{Total de propuestas enviadas}} * 100$	2%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 2% <b>Nivel aceptable</b> 2,01% -4,00% <b>Nivel Deficiente</b> 4,01% - 100%	Coordinador Logístico

**Documentos asociados al proceso**

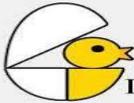
Código	Descripción
PDP	Propuesta de pedido
<b>Revisado por:</b>	
<b>Aprobado por:</b>	

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 66

Ficha de Proceso – Realización del Pedido

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-01-02 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 47 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Abastecimiento					
<b>Subproceso</b>	Realización del pedido					
<b>Responsables</b>	Coordinador Logístico					
<b>Misión</b>	Efectuar el pedido de productos y dar seguimiento al despacho correspondiente asegurando la entrega a tiempo.					
<b>Alcance</b>	Inicia con el registro del pedido y finaliza con el registro del pedido en el sistema SAP.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-01-02-A1	Registrar en Excel el pedido establecido y enviar vía correo electrónico a los encargados en Planta.	-Coordinador Logístico-	INICIO	DL-01-02-A2		
DL-01-02-A2	Dar seguimiento al pedido para verificar el cumplimiento.	-Coordinador Logístico-	DL-01-02-A1	DL-01-02-A3	DL-01-02-A4	¿Existe alguna novedad con el pedido realizado?
DL-01-02-A3	Gestionar una solución a la novedad.	-Coordinador Logístico-	DL-01-02-A2	DL-01-02-A4		
DL-01-02-A4	Recibir la confirmación y el número del pedido.	-Coordinador Logístico-	DL-01-02-A2 DL-01-02-A3	DL-01-02-A5		
DL-01-02-A5	Ingresar el pedido al sistema SAP.	-Coordinador Logístico-	DL-01-02-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Cuatro veces por semana					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Sistema SAP; Equipos de cómputo Microsoft Excel; Correo electrónico						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
PPT	Porcentaje de pedidos a tiempo	$PPT = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos realizados a tiempo}}{\text{Total de pedidos realizados}} * 100$	90%	<b>Nivel satisfactorio</b> 90% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 70% - 89,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 69,99%	Coordinador Logístico
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
ODP	Orden de pedido				
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 67

## Ficha de Proceso – Coordinación de la Flota de Transporte

		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-01-03 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 48 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Abastecimiento	<b>Subproceso</b>	Coordinación de la flota de transporte			
<b>Responsables</b>	Coordinador Logístico					
<b>Misión</b>	Realizar el ingreso de los productos al sistema SAP para que exista stock disponible.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la definición del camión adecuado y finaliza con el seguimiento al despacho.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-01-03-A1	Establecer el tipo de camión necesario de acuerdo con el pedido.	-Coordinador Logístico-	INICIO	DL-01-03-A2		
DL-01-03-A2	Solicitar al proveedor el camión con las características deseadas.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A1	DL-01-03-A3		
DL-01-03-A3	Coordinar hora de carga de jabas y salida de la ciudad.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A2	DL-01-03-A4		
DL-01-03-A4	Coordinar hora de despacho con planta.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A3	DL-01-03-A5		
DL-01-03-A5	Dar seguimiento al despacho.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A4	DL-01-03-A6	DL-01-03-A9	¿Existirá retraso en el despacho?
DL-01-03-A6	Indagar la causa del retraso y gestionar soluciones.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A5	DL-01-03-A7		
DL-01-03-A7	Ingresar los retrasos en el registro correspondiente.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A6	DL-01-03-A8		
DL-01-03-A8	Contactar al transportista y comunicar del retraso.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A7	DL-01-03-A9		
DL-01-03-A9	Dar seguimiento al transporte de los productos.	-Coordinador Logístico-	DL-01-03-A8	FIN		



**Frecuencia** Tres veces por semana

**Recursos materiales y tecnológicos**

Celular

Equipos de oficina

<b>Indicadores asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
<b>PPR</b>	Porcentaje de pedidos con retrasos	$PPR = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos despachados con retraso}}{\text{Total de pedidos despachados}} * 100$	10%	<b>Nivel satisfactorio</b>	Coordinador Logístico
				0% – 10%	
				<b>Nivel aceptable</b>	
				10,01% - 20%	
<b>Nivel deficiente</b>					
				20,01% - 100%	

**Documentos asociados al proceso**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
RPR	Registro de pedidos retrasados

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 68

## Ficha de Proceso – Recepción del Pedido

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 49 de 65		
		Código: DL-01-04		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Logístico		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Abastecimiento					
<b>Subproceso</b>	Recepción del pedido					
<b>Responsables</b>	Coordinador Logístico.					
<b>Misión</b>	Verificar que las cantidades de producto recibidas coincidan con la factura de compra.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de los pesos y finaliza con la solicitud de ingreso en el sistema.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DL-01-04-A1	Recibir de Jefe de Bodega la nota de entrega con los pesos recibidos.	-Coordinador Logístico-	DL-06-02-A4	DL-01-04-A2		
DL-01-04-A2	Ingresar las cantidades reales recibidas en el pedido de SAP.	-Coordinador Logístico-	DL-01-04-A1	DL-01-04-A3		
DL-01-04-A3	Solicitar y recibir la confirmación de salida de los productos de Planta.	-Coordinador Logístico-	DL-01-04-A2	DL-01-04-A4		
DL-01-04-A4	Realizar el ingreso de la compra.	-Coordinador Logístico-	DL-01-04-A3	DL-01-04-A5		
DL-01-04-A5	Solicitar la subida de inventario a Planta.	-Coordinador Logístico-	DL-01-04-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Tres veces por semana					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Sistema SAP  
Equipos de cómputo  
Celular

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
IPE	Indice de pedidos ingresados con errores	$IPE = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos con errores}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos}} * 100$	1%	Nivel satisfactorio 0% – 1%	Coordinador Logístico
				Nivel aceptable 1,01% - 2%	
				Nivel deficiente 2,01% - 3%	
				Nivel satisfactorio 0% – 10%	
IPR	Indice de pedidos ingresados con retraso	$IPR = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos ingresados con retraso}}{\text{Total de pedidos ingresados}} * 100$	10%	Nivel aceptable 10,01% - 20%	Coordinador Logístico
				Nivel deficiente 20,01% - 100%	
				Nivel satisfactorio 0% – 10%	
				Nivel deficiente 20,01% - 100%	

**Documentos asociados al proceso**

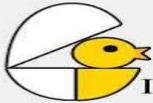
Código	Descripción
N/A	
Revisado por:	Aprobado por:

Elaboración: Autoras.



Tabla 69

## Ficha de Proceso – Control de Inventario

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-02-01 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 50 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Supervisión de stocks					
<b>Subproceso</b>	Control de inventario					
<b>Responsables</b>	Coordinador Logístico; Coordinador Austro.					
<b>Misión</b>	Verificar diariamente las existencias y determinar si existen diferencias considerables o si hay requerimientos de rotación urgentes.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción del inventario y finaliza con la socialización sobre los productos con baja rotación.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-02-01-A1	Recibir el inventario realizado por los Auxiliares de Bodega.	-Coordinador Logístico-	DL-07-02-A4	DL-02-01-A2		
DL-02-01-A2	Revisar el inventario del día Vs el del día anterior y contrastar.	-Coordinador Logístico-	DL-02-01-A1	DL-02-01-A3	DL-02-01-A4	¿Existen diferencias considerables?
DL-02-01-A3	Realizar una revisión física rápida del inventario presentado.	-Coordinador Logístico-	DL-02-01-A2	DL-02-01-A4		
DL-02-01-A4	Establecer prioridades de venta.	-Coordinador Logístico-	DL-02-01-A3	DL-02-01-A5		
DL-02-01-A5	Comunicar vía WhatsApp los productos de baja rotación para incentivar las ventas.	-Coordinador Logístico-	DL-02-01-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de cómputo  
 Celular  
 WhatsApp  
 Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
EDI	Exactitud del inventario	$EDI = \frac{N^{\circ} \text{ de diferencias en inventarios (unidades)}}{N^{\circ} \text{ total de inventario}} * 100$	1%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 1% <b>Nivel aceptable</b> 1,01% - 2% <b>Nivel deficiente</b> 2,01% - 3%	Coordinador Logístico

**Documentos asociados al proceso**

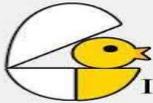
Código	Descripción
N/A	
Revisado por:	Aprobado por:

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 70

## Ficha de Proceso – Realización de Requerimiento de Materiales

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 51 de 65		
		Código: DL-03-01		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Logístico		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Gestión de Compras					
<b>Subproceso</b>	Realización de requerimiento de materiales					
<b>Responsables</b>	Coordinador Logístico					
<b>Misión</b>	Verificar las necesidades de insumos en oficina para realizar un requerimiento de materiales.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la realización del listado de utensilios faltantes y finaliza con la recepción e ingreso al SAP.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DL-03-01-A1	Hacer una lista de los insumos faltantes en oficina.	-Coordinador Logístico-	INICIO	DL-03-01-A2		
DL-03-01-A2	Realizar el requerimiento de compra en el sistema SAP.	-Coordinador Logístico-	DL-03-01-A1	DL-03-01-A3		
DL-03-01-A3	Enviar el requerimiento de compra y los detalles del pedido vía correo a Jefa de compras.	-Coordinador Logístico-	DL-03-01-A2	DL-03-01-A4	DL-03-01-A5	¿Existe algún problema con el requerimiento de compra?
DL-03-01-A4	Corregir y enviar el nuevo requerimiento.	-Coordinador Logístico-	DL-03-01-A3	DL-03-01-A5		
DL-03-01-A5	Gestionar la entrega de los insumos.	-Coordinador Logístico-	DL-03-01-A3 DL-03-01-A4	DL-03-01-A6		
DL-03-01-A6	Recibir los insumos e ingresar al inventario del sistema SAP.	-Coordinador Logístico-	DL-03-01-A5	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Una vez cada tres meses					



---

**Recursos materiales y tecnológicos**

---

Sistema SAP  
Materiales de oficina  
Equipos de cómputo

---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
---------------	---------------	----------------	-------------	------------------------	--------------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
---------------	--------------------

---

RCO          Requerimiento de compra

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

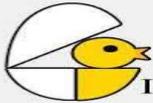
---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 71

## Ficha de Proceso – Revisión a Pedidos de Vendedores

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-04-01 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 52 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Seguimiento a pedido de vendedores					
<b>Subproceso</b>	Revisión a pedidos de vendedores					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega.					
<b>Misión</b>	Revisar los pedidos diarios de los vendedores a fin de asegurar su entrega y evitar inconvenientes en las entregas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de pedidos y finaliza con la planificación de los despachos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-04-01-A1	Revisar los pedidos subidos por los vendedores al grupo de WhatsApp.	- Jefe de Bodega -	INICIO	DL-04-01-A2	DL-04-01-A3	¿Existe algún tema por tratar con el vendedor?
DL-04-01-A2	Contactar al vendedor y tratar el tema.	- Jefe de Bodega -	DL-04-01-A1	DL-04-01-A3		
DL-04-01-A3	Realizar una breve organización de cómo se despacharán los pedidos al día siguiente.	- Jefe de Bodega -	DL-04-01-A2	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
WhatsApp						
Celular						
Equipos de computación						
Materiales de oficina						



---

<b>Indicadores asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>

---

N/A

---

<b>Documentos asociados al proceso</b>	
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>

---

N/A

Revisado por:

Aprobado por:

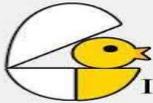
---

Elaboración: Autoras.



Tabla 72

## Ficha de Proceso – Pesaje

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-05-01 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 53 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Despacho					
<b>Subproceso</b>	Pesaje					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega					
<b>Misión</b>	Realizar un correcto pesaje de los productos a despachar para enviarlos al encargado de facturación.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la obtención física de los cuadros y finaliza con la salida de los productos a despachar.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-05-01-A1	Imprimir formato de pedidos diarios de los vendedores.	- Jefe de Bodega -	INICIO	DL-05-01-A2		
DL-05-01-A2	Revisar los items a enviar.	- Jefe de Bodega -	DL-05-01-A1	DL-05-01-A5	DL-05-01-A3	¿Hay stock suficiente?
DL-05-01-A3	Realizar priorización y cambios en los pedidos.	- Jefe de Bodega -	DL-05-01-A2	DL-05-01-A4		
DL-05-01-A4	Comunicar vía WhatsApp a los vendedores el cambio realizado.	- Jefe de Bodega -	DL-05-01-A3	DL-05-01-A5		
DL-05-01-A5	Pesar los items a enviar y registrar en el cuadro de los vendedores previamente impreso.	- Jefe de Bodega -	DL-05-01-A2 DL-05-01-A4	DL-05-01-A6		
DL-05-01-A6	Tomar una foto de los pesos y enviar vía WhatsApp al encargado de facturación.	- Jefe de Bodega -	DL-05-01-A4	DL-05-01-A7		
DL-05-01-A6	Sacar los items a despachar al Hall de entregas.	- Jefe de Bodega -	DL-05-01-A5	FIN		



<b>Frecuencia</b>	Diaria				
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>					
Equipos de cómputo					
Materiales de oficina					
WhatsApp					
Celular					
<b>Indicadores asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
EDP	Eficiencia en despacho de de pedidos	$EDP = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos despachados a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos despachados}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 97,99% - 96% <b>Nivel deficiente</b> 95,99% - 0%	Jefe de Bodega
<b>Documentos asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>				
FPD	Formato de pedidos diarios				
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>				

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 73

## Ficha de Proceso – Facturación

 Incubandina S.A.		Ficha de proceso		Hoja 54 de 65		
		Código: DL-05-02		Versión: 0		
		Departamento: Departamento Logístico		Fecha de elaboración:		
<b>Proceso</b>	Despacho					
<b>Subproceso</b>	Facturación					
<b>Responsables</b>	Auxiliares de Bodega					
<b>Misión</b>	Realizar una correcta facturación de los pedidos a despachar una vez recibidos los pesos de estos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de los cuadros de los vendedores y finaliza con la nota de entrega manual.					
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no	Condición
DL-05-02-A1	Revisar el cuadro de los vendedores y constatar los items a despachar.	- Auxiliares de Bodega -	INICIO	DL-05-02-A2		
DL-05-02-A2	Separar las cubetas de huevo necesarias para el despacho.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-02-A1	DL-05-02-A3		
DL-05-02-A3	Revisar el stock en el sistema.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-02-A2	DL-05-02-A4	DL-05-02-A8	¿Existe stock suficiente?
DL-05-02-A4	Crear el pedido.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-02-A3	DL-05-02-A5		
DL-05-02-A5	Realizar el picking.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-02-A4	DL-05-02-A6		
DL-05-02-A6	Registrar el pesaje.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-02-A5	DL-05-02-A7		
DL-05-02-A7	Imprimir la factura.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-02-A6	FIN		
DL-05-02-A8	Realizar una nota de entrega manual.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-02-A	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de cómputo  
Balanza  
Equipos de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
PFE	Pedidos facturados exitosamente	$PFE = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos facturados}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 95% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 90% - 94,99% <b>Nivel deficiente</b> 85% - 89,99%	Auxiliares de Bodega
PNE	Pedidos con nota de entrega	$PNE = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos con nota de entrega}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 10% <b>Nivel aceptable</b> 10,01% - 20% <b>Nivel deficiente</b> 21,01% - 84,99%	Auxiliares de Bodega

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
NDE	Nota de entrega
FAC	Factura
FPD	Formato de pedidos diarios
<b>Revisado por:</b>	
<b>Aprobado por:</b>	

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 74***Ficha de Proceso – Gestión de Entregas*

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b>		Hoja 55 de 65		
		<b>Código:</b> DL-05-03		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Despacho					
<b>Subproceso</b>	Gestión de entregas					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega; Auxiliares de Bodega.					
<b>Misión</b>	Organizar rutas de cada transportista y cargar los productos de manera óptima para la entrega de los productos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la clasificación de las facturas y finaliza con la realización de cuadros internos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-05-03-A1	Clasificar las facturas o notas de entrega del día de acuerdo con la ruta de cada transportista.	- Auxiliares de Bodega -	INICIO	DL-05-03-A2		
DL-05-03-A2	Entregar las facturas o notas de entrega a los transportistas.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-03-A1	DL-05-03-A3		
DL-05-03-A3	Cargar los productos a cada uno de los camiones, dando prioridad al foráneo.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-03-A2	DL-05-03-A4		
DL-05-03-A4	Realizar cuadros internos.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-03-A3		FIN	
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Equipos de cómputo						



Materiales de oficina					
Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
PSD	Pedidos sin daños	$PSD = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos cargados sin daños}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos cargados}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 96% - 97,99% <b>Nivel deficiente</b> 0% - 95,99%	Auxiliares de Bodega
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
FAC	Factura				
NDE	Nota de entrega				
RDI	Registro de inventarios				
CDD	Cuadre de despacho				
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 75

## Ficha de Proceso – Despachos Extras

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-05-04 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 56 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Despacho					
<b>Subproceso</b>	Despachos extras.					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega; Auxiliares de Bodega					
<b>Misión</b>	Verificar la disponibilidad de productos y recursos para despachar los pedidos extras.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de la llamada del vendedor y finaliza con la carga de productos al camión.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-05-04-A1	Recibir la llamada de un vendedor para un despacho extra y confirmarlo.	-Auxiliares de Bodega- - Vendedores -	DC-06-05-A4	DL-05-04-A2		
DL-05-04-A2	Pesar el pollo o contar los huevos solicitados.	-Auxiliares de Bodega-	DL-05-04-A1	DL-05-04-A3		
DL-05-04-A3	Facturar o realizar nota de entrega.	-Auxiliares de Bodega-	DL-05-04-A2	DL-05-04-A4	DL-05-04-A6	¿Se enviará el pedido con los transportistas?
DL-05-04-A4	Comunicar al transportista que habrá un despacho extra.	-Auxiliares de Bodega-	DL-05-04-A3	DL-04-04-A5		
DL-05-04-A5	Esperar al transportista y cargar los productos.	-Auxiliares de Bodega-	DL-05-04-A4	FIN		
DL-05-04-A6	Cargar los productos en el camión del Auxiliar de Bodega para la entrega.	-Auxiliares de Bodega-	DL-05-04-A3	DL-10-01-A1		



**Frecuencia** Diaria

**Recursos materiales y tecnológicos**

Balanza  
Celular  
Sistema SAP  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
DPE	Despacho de pedidos extra	$DPE = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos extras despachados a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos extra espachados a tiempo}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100%	Jefe de Bodega
				<b>Nivel aceptable</b> 97,99% - 96%	
				<b>Nivel deficiente</b> 95,99% - 0%	
EPE	Eficiencia de despacho de pedidos extra	$EPE = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos retornados}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos extra}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 1%	Jefe de Bodega
				<b>Nivel aceptable</b> 1,01% - 2%	
				<b>Nivel deficiente</b> 2% - 100%	

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
FAC	Factura
NDE	Nota de entrega

Revisado por:

Aprobado por:

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 76***Ficha de Proceso – Recepción y Cuadre de Facturas Enviadas a los Transportistas*

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>			<b>Hoja 57 de 65</b>	
		<b>Código:</b> DL-05-05			<b>Versión:</b> 0	
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico			<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Proceso</b>	Despacho					
<b>Subproceso</b>	Recepción y cuadre de facturas enviadas a los transportistas					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega					
<b>Misión</b>	Revisar los cuadros de despacho del sábado a fin de asegurar que no existan documentos ni dinero faltantes.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la obtención de cuadre y finaliza con el almacenamiento de la documentación.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-05-05-A1	Imprimir el cuadro de despachos y novedades del día.	- Jefe de Bodega -	INICIO	DL-05-05-A2		
DL-05-05-A2	Recibir a los transportistas.	- Jefe de Bodega -	DL-05-05-A1	DL-05-05-A3		
DL-05-05-A3	Verificar que las facturas enviadas se encuentren con su pago, firma, recibo de cobro y nota de crédito.	- Jefe de Bodega -	DL-05-05-A2	DL-05-05-A4		
DL-05-05-A4	Guardar toda la documentación recibida para entregar el lunes a Asistente Administrativa.	- Jefe de Bodega -	DL-05-05-A3	FIN		
<b>Frecuencia:</b>	Una vez a la semana					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos de oficina  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
FDC	Facturas con documentos completos	$FDC = \frac{N^{\circ} \text{ de facturas con documentos completos}}{N^{\circ} \text{ total de facturas}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 98% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 97,99% - 96% <b>Nivel deficiente</b> 95,99% - 0%	Jefe de Bodega

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
NDC	Nota de crédito
RDC	Recibo de cobro
FAC	Factura

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

**Tabla 77***Ficha de Proceso – Revisión de Jabas*

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 58 de 65</b>		
		<b>Código:</b> DL-05-06		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Despacho					
<b>Subproceso</b>	Revisión de jabas					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega; Auxiliar de Bodega					
<b>Misión</b>	Verificar que el número de jabas recibidas coincidan con las enviadas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción de las jabas y finaliza con la autorización y firma de la nota de crédito de retorno.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-05-06-A1	Recibir las jabas traídas por los transportistas y contarlas.	- Auxiliares de Bodega -	INICIO	DL-05-06-A2		
DL-05-06-A2	Verificar el número de jabas enviadas vs las recibidas.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-06-A1	DL-05-06-A3	DL-05-06-A4	¿Hay diferencias?
DL-05-06-A3	Enviar un correo electrónico notificando las diferencias y los responsables.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-06-A2	DL-05-06-A4		
DL-05-06-A4	Firmar el Registro de recepción y entrega de jabas	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-06-A2 DL-05-06-A3	DL-05-06-A5	FIN	¿Hay retornos?
DL-05-06-A5	Recibir retornos.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-06-A4			
DL-05-06-A6	Firmar la nota de crédito del retorno.	- Auxiliares de Bodega -	DL-05-06-A5	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Materiales de oficina						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
CDJ	Conteo de jabas	$CDJ = \frac{N^{\circ} \text{ de jabas recibidas físicamente}}{N^{\circ} \text{ total de jabas que constan en el sistema}} * 100$	2%	<b>Nivel satisfactorio</b> 5% – 0% <b>Nivel aceptable</b> 5,01% - 10% <b>Nivel deficiente</b> 10,01% - 100%	Auxiliares de Bodega
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
NDC	Nota de crédito				
RRE	Registro de recepción y entrega de jabas				
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.



Tabla 78

## Ficha de Proceso – Seguimiento

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b> <b>Código:</b> DL-06-01 <b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Hoja 59 de 65</b> <b>Versión:</b> 0 <b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Recepción y descarga de productos.					
<b>Subproceso</b>	Seguimiento					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega					
<b>Misión</b>	Monitorear el transporte de los pedidos suministradores para comunicar al personal en caso de que existan retrasos.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la comunicación con el transportista y finaliza con la comunicación de retrasos.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-06-01-A1	Contactar telefónicamente al transportista encargado de traer los productos desde planta o granja.	- Jefe de Bodega -	INICIO	DL-06-01-A2		
DL-06-01-A2	Consultar novedades relacionadas con la ruta de entrega.	- Jefe de Bodega -	DL-06-01-A1	DL-06-01-A3	FIN	¿Se han presentado retrasos en la ruta de transporte?
DL-06-01-A3	Recibir el tiempo de espera estimado.	- Jefe de Bodega -	DL-06-01-A2	DL-06-01-A4		
DL-06-01-A4	Comunicar los retrasos presentados en las entregas a través del grupo de WhatsApp.	- Jefe de Bodega -	DL-06-01-A3	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Tres veces a la semana					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Celular  
WhatsApp  
Materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
TEE	Tiempo de entrega esperado	$TEE = \frac{\text{Tiempo de entrega real (Minutos)}}{\text{Tiempo de entrega esperado (Minutos)}}$	10 minutos	<b>Nivel satisfactorio</b> 10 mn – 0 mn <b>Nivel aceptable</b> 10,01mn – 20 mn <b>Nivel deficiente</b> 20,01mn – 60 mn	Jefe de Bodega

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
N/A	
Revisado por:	Aprobado por:

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 79***Ficha de Proceso – Recepción y Descarga de Pollos*

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 60 de 65</b>		
		<b>Código:</b> DL-06-02		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Recepción y descarga de productos.					
<b>Subproceso</b>	Recepción y descarga de pollos					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega; Auxiliares de Bodega					
<b>Misión</b>	Realizar la descarga de pollos y clasificarlos de manera correcta para facilitar el despacho a clientes.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la descarga de pollos y finaliza con la entrega de los pesos reales.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-06-02-A1	Descargar los pollos.	- Jefe de Bodega – -Auxiliares de Bodega-	INICIO	DL-06-02-A2		
DL-06-02-A2	Pesar uno a uno los ítems recibidos y registrar los pesos reales en la nota de entrega.	- Jefe de Bodega –	DL-06-02-A1	DL-06-02-A3		
DL-06-02-A3	Clasificar y organizar los pollos por ítem de acuerdo con los pesos de cada pollo.	- Jefe de Bodega –	DL-06-02-A2	DL-06-02-A4		
DL-06-02-A4	Realizar un inventario de lo recibido y entregarlo a Coordinador Logístico.	- Jefe de Bodega -	DL-06-02-A3	DL-06-02-A5		
DL-06-02-A5	Pasar la nota de entrega de los pesos reales recibidos a Coordinador Logístico.	- Jefe de Bodega -	DL-06-02-A4	DL-01-04-A1		
<b>Frecuencia</b>	Tres veces por semana					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Balanza						
Materiales de oficina						
Equipos de cómputo						



Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
INR	Items no registrados	$INR = \frac{N^{\circ} \text{ de kilogramos de pollo real}}{N^{\circ} \text{ de kilogramos de pollo despachado}} * 100$	0%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 1% <b>Nivel aceptable</b> 1,01% - 2% <b>Nivel deficiente</b> 2,01% – 100%	Jefe de Bodega
Documentos asociados al proceso					
Código	Descripción				
NDE	Nota de entrega				
RDI	Registro de inventarios				
Revisado por:			Aprobado por:		

Elaboración: Autoras.

**Tabla 80***Ficha de Proceso – Recepción y Descarga de Huevos*

 <b>Incubandina S.A.</b>		<b>Ficha de proceso</b>			Hoja 61 de 65	
		<b>Código:</b> DL-06-03			<b>Versión:</b> 0	
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico			<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Proceso</b>	Recepción y descarga de productos					
<b>Subproceso</b>	Recepción y descarga de huevos					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega; Auxiliares de Bodega					
<b>Misión</b>	Realizar la descarga de huevos y clasificarlos de manera correcta para facilitar el despacho a clientes.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la descarga de huevos y finaliza con la solicitud del pago a estibadores.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-06-03-A1	Descargar cuidadosamente los huevos.	- Jefe de Bodega -	INICIO	DL-06-03-A2		
DL-06-03-A2	Clasificar y organizar en pallets cada ítem de huevo.	-Auxiliares de Bodega-	DL-06-03-A1	DL-06-03-A3		
DL-06-03-A3	Realizar un inventario de los huevos en buen estado y los huevos rotos y entregarlo a Coordinador Logístico.	- Jefe de Bodega -	DL-06-03-A2	DL-06-03-A4		
DL-06-03-A4	Solicitar a Auxiliar de Tesorería el pago de los estibadores.	-Auxiliares de Bodega-	DL-06-03-A3	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Dos veces por semana					

**Recursos materiales y tecnológicos**

Equipos y materiales de oficina

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
IME	Porcentaje de items en mal estado	$IME = \frac{N^{\circ} \text{ de huevos en mal estado}}{N^{\circ} \text{ total de huevos}} * 100$	1%	<b>Nivel satisfactorio</b> 0% – 1% <b>Nivel aceptable</b> 1,01% - 2% <b>Nivel deficiente</b> 2,01% – 100%	Jefe de Bodega Auxiliares de Bodega

**Documentos asociados al proceso**

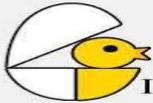
Código	Descripción
RDI	Registro de inventario

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

**Tabla 81***Ficha de Proceso – Inventario*

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 62 de 65</b>		
		<b>Código:</b> DL-07-01		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Manejo de existencias					
<b>Subproceso</b>	Inventario					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega, Auxiliar de Bodega					
<b>Misión</b>	Realizar diariamente un inventario de todos los productos existentes en bodega para asegurar que no existan diferencias en las entregas.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la revisión de la carpeta de despachos y finaliza con la entrega del nuevo inventario.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-07-01-A1	Revisar la carpeta de despachos.	-Jefe de Bodega- - Auxiliar de Bodega -	INICIO	DL-07-01-A2		
DL-07-01-A2	Dar de baja del inventario los productos despachados.	-Jefe de Bodega- - Auxiliar de Bodega -	DL-07-01-A1	DL-07-01-A3		
DL-07-01-A3	Imprimir el nuevo inventario y subirlo al grupo de WhasApp.	-Jefe de Bodega- - Auxiliar de Bodega -	DL-07-01-A2	DL-07-01-A4		
DL-07-02-A4	Entregar el nuevo inventario a Coordinador Logístico.	-Jefe de Bodega- - Auxiliar de Bodega -	DL-07-01-A3	DL-02-01-A1		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					



**Recursos materiales y tecnológicos**

Materiales de oficina  
 Celular  
 WhatsApp

**Indicadores asociados al proceso**

Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
PEI	Pérdidas en inventario	PEI= Inventario inicial – Ventas– Inventario Final.	5 unidades	<b>Nivel satisfactorio</b> 0u – 5u <b>Nivel aceptable</b> 6u – 10u <b>Nivel deficiente</b> 11u - 15u	Jefe de Bodega Auxiliar de Bodega

**Documentos asociados al proceso**

Código	Descripción
RDI	Registro de inventario
FUD	Ficha de productos defectuosas

Revisado por:

Aprobado por:

Elaboración: Autoras.

**Tabla 82***Ficha de Proceso – Cobro a Clientes en Bodega*

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 63 de 65</b>		
		<b>Código:</b> DL-08-01		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Ventas en Agencia.					
<b>Subproceso</b>	Cobro a clientes en bodega					
<b>Responsables</b>	Auxiliares de Bodega					
<b>Misión</b>	Realizar una buena gestión de cobro a fin de rendir cuentas precisas relacionadas con las ventas en bodega.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la recepción del pedido en bodega y finaliza con la realización de cuadros de las cuentas.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-08-01-A1	Recibir al cliente en bodega y tomar su pedido.	- Auxiliares de Bodega -	INICIO	DL-08-01-A2		
DL-08-01-A2	Pesar, facturar y despachar.	- Auxiliares de Bodega -	DL-08-01-A1	DL-08-01-A3		
DL-08-01-A3	Cobrar.	- Auxiliares de Bodega -	DL-08-01-A2	DL-08-01-A4	DL-08-01-A5	¿Existe un transportista disponible para realizar el depósito?
DL-08-01-A4	Entregar el dinero al transportista.	- Auxiliares de Bodega -	DL-08-01-A3	FIN		
DL-08-01-A5	Esperar a Asistente Administrativa y rendir cuentas.	- Auxiliares de Bodega -	DL-08-01-A4	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Sistema SAP						
Balanza						
Materiales de oficina						



---

<b>Indicadores asociados al proceso</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>

---

N/A

---

<b>Documentos asociados al proceso</b>	
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
FAC	Factura
NDE	Nota de entrega

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Elaboración:** Autoras.

**Tabla 83***Ficha de Proceso – Limpieza*

 Incubandina S.A.		<b>Ficha de proceso</b>		<b>Hoja 64 de 65</b>		
		<b>Código:</b> DL-09-01		<b>Versión:</b> 0		
		<b>Departamento:</b> Departamento Logístico		<b>Fecha de elaboración:</b>		
<b>Proceso</b>	Limpieza					
<b>Subproceso</b>	Limpieza					
<b>Responsables</b>	Jefe de Bodega; Auxiliares de Bodega					
<b>Misión</b>	Mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas para preservar una buena imagen de la empresa.					
<b>Alcance</b>	Inicia con la búsqueda de implementos de limpieza y finaliza con la limpieza de las áreas de la empresa.					
<b>Código</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas si</b>	<b>Salidas no</b>	<b>Condición</b>
DL-09-01-A1	Tomar los implementos de limpieza y salir a los exteriores.	- Auxiliares de Bodega -	INICIO	DL-09-01-A2		
DL-09-01-A2	Lavar la plataforma de pesaje.	- Auxiliares de Bodega -	DL-09-01-A1	DL-09-01-A3		
DL-09-01-A3	Sacar el agua estancada del patio.	- Auxiliares de Bodega -	DL-09-01-A2	DL-09-01-A4		
DL-09-01-A4	Barrer las aceras.	- Auxiliares de Bodega –	DL-09-01-A3	DL-09-01-A5		
DL-09-01-A5	Limpiar los baños.	- Auxiliares de Bodega –	DL-09-01-A4	DL-09-01-A6		
DL-09-01-A6	Llenar el formato de turnos de limpieza.	- Auxiliares de Bodega –	DL-09-01-A5	FIN		
<b>Frecuencia</b>	Diaria					
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>						
Utensilios de limpieza						



---

**Indicadores asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Rango Tolerable</b>	<b>Responsable</b>
---------------	---------------	----------------	-------------	------------------------	--------------------

---

N/A

---

**Documentos asociados al proceso**

---

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
---------------	--------------------

---

FTL	Formato de turnos de limpieza
-----	-------------------------------

---

<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
----------------------	----------------------

---

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 84

Ficha de Proceso – Entregas de pedidos

		Ficha de proceso		Hoja 65 de 65	
		Código: DL-10-01		Versión: 0	
		Departamento: Departamento Logístico		Fecha de elaboración:	
<b>Proceso</b>	Entregas				
<b>Subproceso</b>	Entregas de pedidos				
<b>Responsables</b>	Auxiliar de Bodega				
<b>Misión</b>	Entregar pedidos de manera rápida y segura en caso de no contar con un transportista disponible.				
<b>Alcance</b>	Inicia con la carga de productos y finaliza con la entrega del dinero recaudado				
Código	Actividades	Recursos Humanos	Entradas	Salidas si	Salidas no Condición
DL-10-01-A1	Cargar los productos.	- Auxiliar de Bodega-	DL-05-04-A6	DL-10-02-A2	
DL-10-01-A2	Esperar la factura.	- Auxiliar de Bodega-	DL-10-02-A1	DL-10-02-A3	
DL-10-01-A3	Entregar los pedidos.	- Auxiliar de Bodega-	DL-10-02-A2	DL-10-02-A4	
DL-10-01-A4	Cobrar.	- Auxiliar de Bodega-	DL-10-02-A3	DL-10-02-A5	
DL-10-01-A5	Entregar a Asistente Administrativa el dinero recaudado.	- Auxiliar de Bodega-	DL-10-02-A4	FIN	
<b>Frecuencia</b>	Diaria				
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>					
Materiales de oficina					
Indicadores asociados al proceso					
Código	Nombre	Fórmula	Meta	Rango Tolerable	Responsable
PET	Porcentaje de entregas a tiempo	$PET = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos entregados a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos por entregar}} * 100$	100%	<b>Nivel satisfactorio</b> 99% – 100% <b>Nivel aceptable</b> 98,99% - 98% <b>Nivel deficiente</b> 97,99% – 97%	Auxiliar de Bodega



---

**Documentos asociados al proceso**

---

**Código**            **Descripción**

---

FAC                  Factura

---

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

---

**Elaboración:** Autoras.

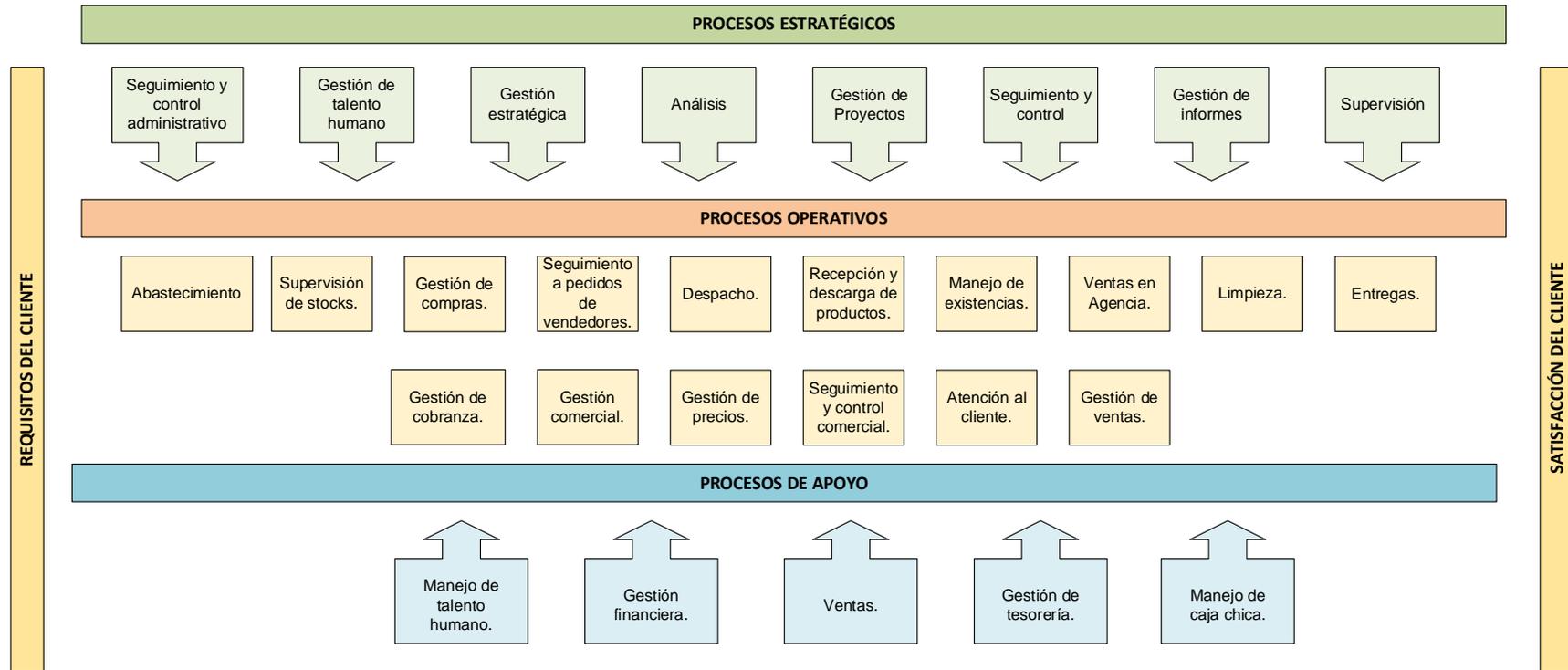


### **3.5.3 Mapa de procesos**

El último entregable de este capítulo es el mapa de procesos, el cual se puede diseñar una vez definidos y validados los macroprocesos, procesos y subprocesos de la Agencia. Se puede afirmar que este mapa es una representación gráfica de su modelo de gestión puesto que permite visualizar la secuencia de interacción entre los procesos. Se puede señalar que, para el diseño de este se ha tomado como base la propuesta de la cadena de valor planteada por Michael Porter donde sostiene que son tres los tipos de procesos de un sistema de gestión los cuales son: estratégicos, misionales y de apoyo. La naturaleza de cada uno se explica a continuación tomando como base a Zaratiegui (1999). Por un lado, los estratégicos son gestionados por la alta dirección para definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias, los operativos buscan ejecutar las acciones que facilitan brindar el servicio a los clientes y, para finalizar, los de apoyo brindan soporte a los dos anteriores.

### Ilustración 88

Mapa de Procesos Incubandina S.A. Agencia Cuenca



Elaboración: Autoras



### **3.6 Sistema de gestión basado en la Norma ISO 9001:2015**

La Organización Internacional de Normalización, mejor conocida como ISO es una organización internacional no gubernamental cuya principal actividad es la elaboración de normas técnicas internacionales, voluntarias, consensuadas y relevantes para el mercado que respaldan la innovación y brindan soluciones a los desafíos globales (International Organization for Standardization [ISO], 2021).

En concordancia con lo mencionado en el párrafo anterior hay que hacer notar que la implementación de un sistema de gestión de calidad para la organización es una decisión estratégica a nivel de Gerencia cuando se busca realizar mejoras o corregir procesos para incrementar la satisfacción del cliente. Por esta razón la norma ISO 9001:2015 permite identificar oportunidades y abordar conflictos que se presenten, mejorando notablemente la calidad del producto o servicio brindados y permitiendo a la organización alcanzar un nivel de eficiencia que ayude a cumplir un nivel deseado de metas y objetivos institucionales.

A sabiendas de que, se pretende establecer la Gestión por procesos y normalizarla a través de la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, para finalizar este capítulo se procedió a realizar un diagnóstico del nivel de cumplimiento de la Agencia con respecto a los requisitos de la Norma Internacional.

#### **3.6.1 Política de calidad**

La Norma ISO 9001:2015 establece que la alta dirección debe basar su SGC en una política acorde con el propósito y contexto de la organización. Incubandina S.A. Agencia Cuenca, actualmente no cuenta con una política de calidad por lo que, la alta dirección podría utilizar la Política de Calidad descrita a continuación:



## **Política de calidad**

### **Incubandina S.A.**

En Incubandina S.A trabajamos continuamente para ofrecer a nuestros clientes productos con altos estándares de calidad para el consumo industrial y familiar. Nuestra razón de ser es la producción y distribución de: Pollita BB para postura, Pollito BB para carne, Pollita levantada y proteína animal.

Buscando la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, nuestra política de calidad se encuentra enmarcada en los siguientes principios:

- Cumplir con responsabilidad las normativas vigentes para asegurar la calidad de los productos finales.
- Brindar un seguimiento post venta a nuestros clientes para recibir su retroalimentación y de esta manera mejorar continuamente en nuestros procesos.
- Determinar las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y actualizarnos periódicamente para cumplir con sus expectativas.
- Establecer procesos estandarizados que permitan una correcta producción y obtención del producto final para el cliente en las condiciones deseadas.
- Capacitar a nuestro personal para que brinden un servicio de calidad en cada una de las interacciones con el cliente.
- Ofrecer soluciones oportunas antes cualquier inconveniente presentado ya sea en la calidad del producto o la distribución de este.
- Proporcionar los recursos necesarios para generar valor en beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.
- Actualizar continuamente nuestros procesos para asegurar el cumplimiento de la calidad y la toma de acciones correctivas para la Agencia ante los entornos cambiantes mediante la implementación de un Sistema de Gestión, asignando a las personas necesarias en cada uno de los procesos para la implementación eficaz del mismo.

Esta política es la base para el establecimiento de los objetivos de la calidad y debe ser socializada, entendida y aplicada por todos los colaboradores de Incubandina S.A.

**Aprobado por:**



### 3.6.2 Diagnóstico ISO 9001:2015

Para este análisis se procedió a determinar en primera instancia una tabla de valores referenciales para la calificación de cada uno de los requisitos y de esta manera obtener una calificación final que establecerá el nivel de cumplimiento de la Agencia.

A continuación, se presenta el desarrollo del diagnóstico:

#### Ilustración 89

*Valores referenciales del diagnóstico ISO*

Valores de cumplimiento	
% De cumplimiento	Descripción
0%	No documentado/ No existente
25%	Aplicado / No documentado
50%	Documentado/ No aplicado
75%	Aplicado y documentado
100%	Aplicado, documentado y controlado
N/A	No aplica para la agencia

**Elaboración:** Autoras.



Tabla 85

Cuestionario de diagnóstico ISO 9001:2015

Numeral ISO	Requisito	Documentos de respaldo	0% 25% 50% 75% 100%					N/A	% Total	Observaciones	Recomendaciones
			ND NE	AP ND	DC NA	AD	ADC				
<b>CAPITULO 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACION</b>									<b>37%</b>		
4,1	<b>COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</b>		1	0	0	1	0		38%		
4.1.1	Se determina los aspectos internos y externos para lograr los resultados deseados en su sistema de gestión.	Matriz FODA Matriz EFI Matriz EFE				1			75%	La Agencia dispone de matrices FODA, EFI y EFE.	
4.1.1	Se lleva a cabo un seguimiento y revisión periódica de la información externa e interna disponible.	Matriz de seguimiento y revisión de información externa e interna.	1						0%	La actualización de la matriz FODA se realiza esporádicamente mientras que rara vez de la matriz EFI y EFE.	Realizar actualizaciones periódicas a todas las matrices.
4,2	<b>COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>		1	0	0	2	0	0	50%		
4.2.1	Se establece las partes interesadas que corresponden al sistema de gestión.	Matriz de partes interesadas y sus necesidades y expectativas.				1			75%	La Agencia dispone de la matriz de partes interesadas, sin embargo, no existen control ni seguimiento apicados a ella.	Realizar revisiones y actualizaciones periódicas a la matriz de partes interesadas.
4.2.2	Se determina los requerimientos de las partes interesadas.	Matriz de partes interesadas y sus necesidades y expectativas.				1			75%		
4.2.2	Se realiza seguimiento y revisión de la información relacionada con las partes interesadas.	Cuadro de seguimiento y revisión de partes interesadas.	1						0%		Planificar y ejecutar un seguimiento a la matriz de partes interesadas e ir actualizando en caso de ser necesario.



<b>4,3</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		2	0	0	0	0	0	0%		
4.3.1	La organización determina el alcance del sistema de gestión.	Determinación del alcance del sistema de gestión.	1						0%	No se determina el alcance del sistema de gestión ni de documenta.	Definir el alcance del sistema de gestión y documentarlo.
4.3.1	El alcance del Sistema de Gestión se encuentra documentado y disponible.	Documentación del alcance del Sistema de Gestión.	1						0%		
<b>4,4</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>		1	0	0	4	0	0	60%		
4.4.1	La organización identifica, implementa y mejora continuamente los procesos necesarios de acuerdo con la Norma Internacional.	Mapa de procesos, diagramas de procesos y fichas de procesos.				1			75%	Tanto mapa de procesos como diagramas y fichas se encuentran levantados.	Establecer un método de seguimiento y control a los procesos ya que estos se encuentran documentados, pero no evaluados ni controlados.
4.4.1	Se ha establecido el objetivo, el alcance, las entradas, las salidas y los resultados esperados, así como la secuencia de los procesos y sus indicadores.	Fichas de procesos.				1		75%			
4.4.1	Se determina los recursos necesarios y asignan responsables para cada proceso.	Fichas de procesos.				1		75%			
4.4.1	Se evalúan los procesos y se toman acciones correctivas para cumplir los objetivos.	Matriz de evaluación de procesos.	1						0%	A pesar de contar con el levantamiento de procesos, la Agencia aún no lleva ningún tipo de control sobre los mismos y por ende no se toman acciones correctivas.	
4.4.5	La información de los procesos se encuentra documentada.	Mapa de procesos, diagramas de procesos y fichas de procesos.				1			75%		
<b>CAPITULO 5. LIDERAZGO</b>										<b>63%</b>	
<b>5,1</b>	<b>LIDERAZGO Y COMPROMISO</b>		0	0	1	3	0	0	75%		
5.1.1	La alta gerencia aporta significativamente para la obtención de los resultados previstos y promueve el enfoque basado en procesos y en riesgos.	Política de calidad.				1			50%	No se realizan reuniones para verificar el cumplimiento de la Política de Calidad.	



5.1.1	La alta gerencia dirige y apoya a su equipo para contribuir al desarrollo del sistema de gestión.	Política de calidad.			1	50			50%		
5.1.2	La alta gerencia se asegura de que los requerimientos del cliente y los legales y regulatorios se cumplan en pro de un incremento en la satisfacción del cliente.	Matriz de partes interesadas y sus necesidades y expectativas.				1			75%	Se establecen los requerimientos del cliente mediante la recopilación de información en fuentes primarias.	
5.1.2	Se determinan y analizan los riesgos y oportunidades.	Matriz AMFE				1			75%		Analizar y actualizar la matriz de riesgos y oportunidades.
<b>5,2</b>	<b>POLÍTICA</b>		0	0	0	2	0	0	75%		
5.2.1	Se establece e implementa una política de calidad adecuada para la organización, incluyendo compromisos para cumplir los requerimientos aplicables y la mejora continua del sistema de gestión.	Política de calidad.				1			75%		Actualizar y realizar un control sobre la política existente.
5.2.2	La política de calidad se comunica, entiende, documenta y se encuentra disponible para las partes interesadas.	Política de calidad.				1			75%	No se comunica la política de calidad a las partes interesadas.	Comunicar a todos los colaboradores la política de calidad de la Agencia y evaluar los conocimientos a fin de asegurar su comprensión.
<b>5,3</b>	<b>ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>		0	0	0	2	0	0	75%		
5,3	Se cuenta con un organigrama institucional actualizado.	Organigrama institucional.				1			75%		Realizar actualizaciones del organigrama de la Agencia periódicamente.
5,3	Se asignan los roles y autoridades para asegurar el correcto funcionamiento del sistema de gestión y la salida de resultados esperados.	Descripción de cargos.				1			75%	En los perfiles de cargo levantados se establece claramente los roles y autoridades presentes en la Agencia.	Realizar un seguimiento y actualización a la descripción de cargos con una periodicidad prudente.
<b>CAPITULO 6. PLANIFICACIÓN</b>										<b>30,56%</b>	
<b>6,1</b>	<b>ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>		0	0	0	3	0	0	75%		



6.1.1	La organización identifica los riesgos para prevenir efectos no deseados en el sistema de gestión y promover su mejora, así como también las oportunidades inherentes a su razón de ser.	Matriz AMFE				1			75%	La matriz de riesgos y oportunidades se encuentra levantada, no obstante, esta no se encuentra en evaluación constante para determinar su efectividad.	Evaluar y actualizar la matriz AMFE a fin de afrontar de manera eficiente riesgos y oportunidades.
6.1.2	Se establece acciones para afrontar tanto riesgos como oportunidades identificadas.					1			75%		
6.1.2	Se evalúa las acciones realizadas para determinar su efectividad y replicarlas o sustituirlas.					1			75%		
6,2	<b>OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANEACIÓN PARA LOGRARLOS</b>		1	2	0	0	0	0	17%		
6.2.1	La organización determina los objetivos pertinentes para el cumplimiento del sistema de gestión de modo que sean medible, coherentes y aplicables.	Matriz de objetivos de la calidad.		1					25%	Se establece objetivos para el sistema de gestión, sin embargo, estos no se comunican a todo el personal.	Elaborar una Matriz de objetivos de la calidad, socializarla con todo el personal e implementarla.
6.2.1	Se mantiene información documentada sobre los objetivos de la calidad.			1					25%	Los objetivos de la calidad no se encuentran documentados.	
6.2.2	La organización determina los recursos, responsables, fecha de realización y la manera de evaluar los objetivos.		1						0%	A pesar de contar con objetivos planteados, no se establecen recursos, responsables ni formas de evaluar los objetivos.	
6,3	<b>PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>		1	0	0	0	0	0	0%		
6.3.1	Se planifican y evalúan los cambios que se llevarán a cabo, considerando sus consecuencias ya la posibilidad de reasignar responsabilidades.	Formato de control de cambios.	1						0%	No se aplica una metodología para planificar ni evaluar los cambios.	Diseñar e implementar un formato de control de cambios que facilite la planificación de estos.
<b>CAPITULO 7. SOPORTE</b>										<b>28,47%</b>	
7,1	<b>RECURSOS</b>		3	0	0	0	3	0	50%		
7.1.1	La organización proporciona los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión, determinando las limitaciones existentes.	Matriz de asignación de recursos.	1						0%	Puesto que aún no se encuentra en marcha el sistema de gestión, la organización no ha	Implementar una matriz de asignación de recursos, de modo que se cuente con un presupuesto para la



7.1.2	La organización proporciona a las personas necesarias para la implementación del sistema de gestión, incluyendo el control de los procesos.		1						0%	direccionado recursos para el mismo.	implementación del sistema de gestión.
7.1.3	La organización proporciona un ambiente seguro para desempeñar las funciones incluido un sistema tecnológico adecuado para la realización de las actividades acordes a la comercialización de los productos.	Programa de Seguridad y Salud Ocupacional Formato de asistencia a capacitaciones SSO.					1		100%	La organización aplica un programa de Seguridad y Salud Ocupacional que se implementa cada mes.	
7.1.4	La organización posee un ambiente tranquilo y libre de discriminación o conflictos, además de un ambiente físico adecuado para el correcto desarrollo de sus procesos.	Cuestionario de satisfacción laboral.					1		100%	Existe un cuestionario de satisfacción laboral que se aplica dos veces al año donde se considera temas relacionados con este apartado además de otros.	
7.1.5	Se define y proporciona los recursos necesarios que aseguran confiabilidad al realizar seguimiento a la conformidad de los productos yoservicios con los requerimientos.	Matriz de asignación de recursos.	1						0%		Incluir en la matriz de asignación de recursos una sección dedicada al sermiento y medición.
7.1.6	Se determina y evalúa los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de los procesos.	Descripción de cargos y evaluaciones de desempeño.					1		100%		Desarrollar un formato que permita establecer y evaluar los conocimientos necesarios para la ejecución de los procesos.
<b>7,2</b>	<b>COMPETENCIA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>92%</b>		
7,2	La organización se asegura de que las personas sean competentes considerando el nivel de formación y sus competencias para asegurar la efectividad del sistema de gestión.	Descripción de cargos.				1			75%		Se requiere realizar un control que permita establecer si la descripción de cargos, se encuentra acorde al requerimiento del puesto.
7,2	Se realiza una inducción sobre la empresa, las instalaciones y los procesos a todo personal nuevo.	Registro de inducciones.					1		100%	Se realiza la inducción al personal y se mantiene documentadas las mismas a través de un registro.	



7,2	La organización determina si es necesario capacitar al personal para que cuenten con las competencias necesarias, se evalúa el conocimiento adquirido y se documenta.	Programa de capacitaciones Registro de capacitaciones.					1		100%	Se cuenta con un programa de capacitaciones, además estas se registran y evalúan.	
<b>7,3</b>	<b>TOMA DE CONCIENCIA</b>		1	0	0	0	0	0	0%		
7.3.1	Los colaboradores conocen los objetivos y la política de calidad, participan activamente en el cumplimiento de estas y están conscientes de las repercusiones que genera el incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión.	Programa de capacitación y sensibilización.	1						0%	Puesto que aún no se encuentra en marcha el sistema de gestión, la organización no ha socializado este tema con sus colaboradores.	Diseñar e implementar más adelante un programa de capacitación y sensibilización de todo el personal.
<b>7,4</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>		0	2	0	0	0	0	25%		
7,4	Los canales de comunicación externa e interna se encuentran definidos.	Canales de comunicación efectivos.		1					25%		Implementar un sistema de comunicación interna y externa donde se defina claramente los canales de comunicación a utilizar.
7,4	La información transmitida es relevante y oportuna pues se establece qué, cuándo, quién, cómo y a quién comunicar.			1					25%		
<b>7,5</b>	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>		5	1	0	0	0	0	4%		
7.5.1	La organización establece la información requerida para el funcionamiento del sistema de gestión y la documenta.	Procedimiento de manejo y control de información documentada.	1						0%	La organización no cuenta con procedimientos para el manejo de la información documentada, sin embargo, si cuenta con algún tipo de información documentada, específicamente el levantamiento de procesos.	Desarrollar e implementar un procedimiento que facilite el manejo y control de toda la información documentada requerida para el sistema de gestión.
7.5.1	Se mantiene la información documentada requerida por la Norma Internacional.			1					25%		
7.5.2	La organización actualiza la información documentada necesaria para la ejecución del sistema de gestión, de acuerdo con un procedimiento preestablecido.		1						0%		
7.5.3	Se establece una metodología que asegura la distribución, acceso, almacenamiento, recuperación y uso de la información documentada.		1						0%		
7.5.3	Se cuenta con un procedimiento que facilita la conservación y disposición de la información, así como un control sobre los cambios que permitan la legibilidad de la información.		1						0%		
7.5.3	Se identifica y controla la información documentada externa necesaria.		1						0%		



CAPITULO 8. OPERACIÓN									38%		
<b>8,1</b>	<b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>		0	0	0	3	0	0	83%		
8,1	Se establece los requerimientos de los productos o servicios de la organización.	Fichas técnicas de producto.						1	100%	Las fichas técnicas de producto contienen todas las especificaciones relacionadas con los requerimientos de calidad y el control de estas se encuentra supervisado por los jefes de planta.	
8,1	Se establece criterios claros para la ejecución de los procesos, facilitando así la aceptación de productos o servicios.	Fichas de procesos.				1			75%		Dar un seguimiento al cumplimiento de los procesos establecidos en el manual de procesos y actualizarlos permanentemente.
8,1	Se mantiene la información documentada como respaldo de la correcta ejecución de los procesos.	Manual de procesos.				1			75%		
<b>8,2</b>	<b>REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		2	0	0	1	2	0	55%		
8.2.1	La información relativa a los productos y servicios se encuentra disponible para todos los clientes.	Página Web Redes sociales Catálogo.					1		100%		
8.2.2	La organización dispone de un método de consultas y retroalimentación con los clientes, relacionada con los productos y servicios.	Servicio Postventa y Atención telefónica.				1			75%		Acompañar el servicio postventa con visitas presenciales.
8.2.3	Se toman acciones correctivas al recibir la retroalimentación de los clientes estableciendo planes de contingencia cuando sean necesarios.	Registro de quejas o recomendaciones.	1						0%		Implementar un buzón de quejas o sugerencias, tanto virtual como físicamente.
8.2.4	Los requerimientos de productos y servicios se encuentran claramente definidos incluyendo los requerimientos, legales, regulatorios y técnicos.	Fichas técnicas de producto.					1		100%		
8.2.4	Se asegura que los cambios en los requerimientos de productos y servicios puedan adaptarse fácilmente en la información documentada existente.	Registro de actualización en los requerimientos de productos o servicios.	1						0%		Diseñar e implementar un registro de actualización de los requerimientos en los productos.
<b>8,3</b>	<b>DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>Requisito no aplicable</b>	0	0	0	0	0	0	0%		



8,4	<b>CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>	<b>Requisito no aplicable</b>	0	0	0	0	0	0	0%		
8,5	<b>PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>		3	1	0	1	1	0	29%		
8.5.1	Se cuenta con controles durante la comercialización del producto que aseguran el cumplimiento de los requisitos de este.	Formato de control de temperatura para los camiones.					1		100%	Se utiliza un control de temperatura para los camiones transportadores y en cualquier momento se solicita reportes con evidencia de las temperaturas a lo largo de las rutas.	
8.5.2	Se tiene establecida e implementada una metodología para la gestión de la trazabilidad del producto.	Registro de salida y retorno de camiones.		1					25%	Se da un seguimiento a las entregas, pero esa no queda documentada.	Implementar un sistema de rastreo satelital y documentar ello.
8.5.3	Se establece un procedimiento para el manejo de la propiedad del cliente, así como acciones que ayuden a mitigar los inconvenientes relacionados con esta.	Política de confidencialidad.	1						0%		Realizar y socializar una política de confidencialidad que garantice un buen manejo de la propiedad del cliente.
8.5.4	Se cuenta con una metodología que plantee las actividades para el cumplimiento de los requisitos de calidad al momento de las entregas.	Matriz de control y seguimiento de actividades.	1						0%		Implementar una matriz que permita realizar el seguimiento de las actividades.
8.5.5	Se establece el alcance de las actividades posteriores a la entrega, incluyendo los requerimientos legales, potenciales consecuencias no previstas y la retroalimentación del cliente.	Servicio Postventa.				1			50%		Definir claramente las actividades pertinentes al servicio Postventa.
8.5.6	Se cuenta con una metodología que permita revisar los cambios efectuados, así como la evaluación de estos manteniendo la información documentada	Matriz de control de cambios efectuados.	1						0%		Establecer una matriz de cambios que refleje los resultados de estos.
8,6	<b>LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		0	2	0	0	0	0	25%		
8,6	La organización cuenta con un procedimiento que permite verificar el	Registro de liberación de productos.		1					25%	Se realiza una revisión visual del producto	Implementar un registro de liberación de productos.



	cumplimiento de los requisitos del cliente antes de ser liberado.									antes del despacho, pero no se documenta.	
8,6	Se conserva información documentada que incluye evidencia sobre la liberación o no de los productos.		1						25%	El único registro de liberación de productos son las facturas, sin embargo, no existe un documento que registre las no liberaciones.	
<b>8,7</b>	<b>CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>	<b>Requisito no aplicable</b>							0%		
<b>CAPITULO 9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>									<b>41,67%</b>		
<b>9,1</b>	<b>SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>		3	1	0	0	0	0	6%		
9.1.1	La organización establece métodos de seguimiento y evaluación del sistema de gestión.	Manual de procedimientos de mejora del sistema de gestión.	1						0%	No se cuenta con ninguna metodología para realizar seguimiento.	Implementar y aplicar el manual de procedimientos para la mejora del sistema de gestión.
9.1.2	Se establecen criterios y métodos de seguimiento a la satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción al cliente.	1						0%	No se dispone de una encuesta para determinar el grado de satisfacción de los clientes.	Realizar encuestas de satisfacción del cliente periódicamente para tomar acciones correctivas.
9.1.3	La información que se obtiene en la evaluación a la satisfacción del cliente se analiza, evalúa y sirve de base para proponer mejoras.	Base de datos obtenidos.	1						0%	No se tiene resultados porque no se realiza las encuestas de satisfacción.	
9.1.4	Las acciones de mejora sirven para afrontar los riesgos y oportunidades.	Matriz de riesgos de oportunidades.		1					25%	Existe una matriz de identificación de riesgos y oportunidades, sin embargo, esta no proviene de evaluaciones a los clientes.	
<b>9,2</b>	<b>AUDITORIA INTERNA</b>		4	0	0	0	0	0	0%		
9.2.1	Existe un manual de procedimientos para la realización de las auditorías internas.	Manual de procedimientos para auditorías internas.	1						0%		



9.2.2	Se realizan auditorías internas planificadas en la organización.	Plan de auditorías internas.	1						0%		
9.2.2	La organización cuenta con un sistema de reclutamiento de auditores internos.	Manual de procedimientos para auditorías internas.	1						0%		
9.2.2	Se mantiene información documentada que evidencia el programa de auditoría y sus resultados.	Manual de procedimientos para auditorías internas.	1						0%		
<b>9,3</b>	<b>REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>		0	1	0	0	0	0	25%		
9.3.1 9.3.2 9.3.3	La alta gerencia realiza una revisión planificada del sistema de gestión para asegurarse que las entradas se conviertan en salidas esperadas y estas se encuentren alineadas con la dirección estratégica, además se conserva la información documentada de estas revisiones.	Formato de revisión de entradas y salidas.		1					25%	No se encuentra información documentada de la revisión de entradas y salidas, pero si se aplica en la Agencia.	Documentar las revisiones realizadas por la alta gerencia y realizar un control sobre el mismo.
<b>CAPITULO 10. MEJORA</b>										<b>25%</b>	
<b>10,1</b>	<b>GENERALIDADES</b>		0	1	0	0	0	0	25%		
10.1.1	La organización establece, evalúa y selecciona oportunidades de mejora, además, plantea acciones necesarias de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes.	Matriz de identificación de oportunidades de mejora.		1					25%	No se encuentra la información documentada, pero la Agencia si aplica en su gestión.	Documentar la identificación de oportunidades de mejora y ejercer un seguimiento y control de estas.
<b>10,2</b>	<b>NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>		0	1	0	0	1	0	50%		
10.2.1	La organización cuenta con un procedimiento que permite establecer una, no conformidad, evaluarla y tomar acciones correctivas en pro del cliente.	Procedimiento de manejo de no conformidades.					1		75%	Existe un procedimiento a realizar en caso de no conformidades, pero este no se encuentra establecido formalmente.	Implementar y documentar un procedimiento de manejo de no conformidades.
10.2.2	Se conserva la información documentada del procedimiento anterior, incluidos los resultados de las acciones correctivas.			1				25%			
<b>10,3</b>	<b>MEJORA CONTINUA</b>		1	0	0	0	0	0	0%		
10.3.1	La organización cuenta con un plan de mejora continua que permite actualizaciones en el Sistema de Gestión, para poder evaluarlo y determinar oportunidades de mejora mediante resultados demostrables.	Plan de mejora continua.	1						0%		Diseñar un plan de mejora continua para el sistema de gestión.
<b>EVALUACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>										<b>39%</b>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Elaboración:** Autoras



### 3.6.3 Resultados del diagnóstico ISO 9001:2015

Una vez aplicado el cuestionario de diagnóstico se los resultados que derivan de este, a fin de establecer el nivel de cumplimiento de la Agencia con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Estos resultados se presentan en la Tabla 86 e Ilustración 90.

**Tabla 86**

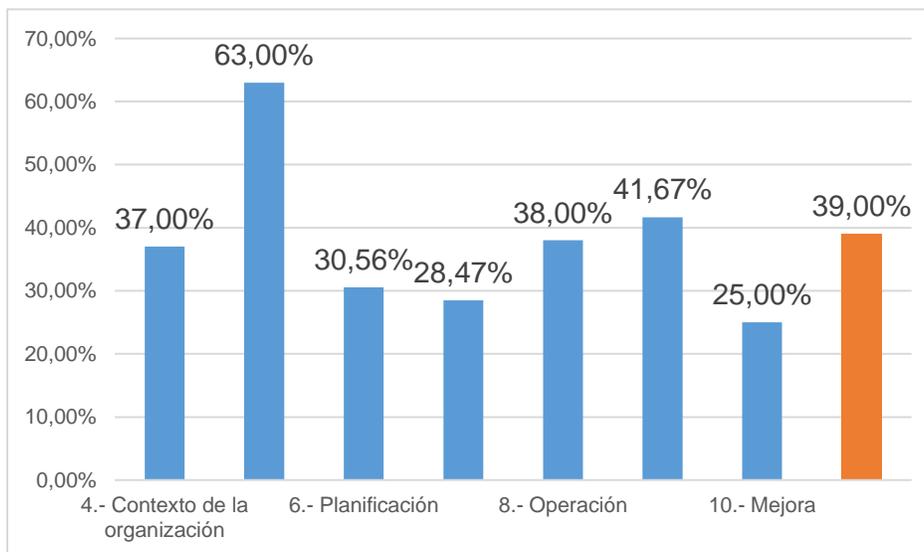
*Resultados del diagnóstico ISO 9001:2015 Incubandina S.A. Agencia Cuenca*

Capítulo	Porcentaje de cumplimiento
4.- Contexto de la organización	37,00%
5.- Liderazgo	63,00%
6.- Planificación	30,56%
7.- Soporte	28,47%
8.- Operación	38,00%
9.- Evaluación de desempeño	41,67%
10.- Mejora	25,00%
<b>Promedio</b>	<b>39,00%</b>

**Elaboración:** Autoras

**Ilustración 90**

*Resultados del diagnóstico ISO 9001:2015 Incubandina S.A. Agencia Cuenca*



**Elaboración:** Autoras



Partiendo de los resultados obtenidos, se establecen las siguientes conclusiones:

El porcentaje de cumplimiento promedio de Incubandina S.A. Agencia Cuenca es de 39%, dejando en evidencia que existe un número elevado de requisitos por cumplir e incluso otros por mejorar. Por lo tanto, la Agencia se encuentra en una etapa inicial de la implementación de un sistema de gestión de calidad.

La Agencia tiene claras las herramientas que utiliza para definir el contexto de la organización, sin embargo, no se realizan actualizaciones periódicas a dicha información lo cual dificulta un seguimiento óptimo.

El liderazgo es el requisito con el porcentaje de cumplimiento más alto, no obstante, es importante realizar seguimiento y actualización tanto a la documentación probatoria como a las herramientas utilizadas para medirlo, haciendo especial énfasis en la definición de roles y autoridades, que se ha venido estableciendo como prioritario dentro de la Agencia.

Siendo la planificación uno de los requisitos fundamentales para la implementación de un sistema de gestión, la Agencia no cuenta con los controles necesarios para asegurar la correcta definición de los objetivos de calidad ni el control a los cambios que surjan.

En cuanto al soporte, Incubandina S.A. Agencia Cuenca destina los recursos materiales y humanos necesarios para la implementación del sistema de gestión, sin embargo, es necesario concientizar al personal y trabajar en metodologías para la documentación de información, así como la implementación de canales de comunicación efectivos.

Refiriéndose a las operaciones, la Agencia establece claramente los requerimientos de sus productos a través de fichas técnicas, a pesar de ello, no existe un registro de la actualización de dichos requerimientos y tampoco se gestiona correctamente las quejas provenientes de los clientes.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por otro lado, la medición de desempeño aún no se ha implementado como tal, debido a que el sistema de gestión tampoco lo ha hecho. No obstante, existen métodos de control interno que aportan de manera significativa al control actual de las actividades de la Agencia. Concluyendo, al no contar un sistema medición de desempeño se requerirá definir criterios e indicadores con los que se establecerá el nivel de desempeño del SGC.

Finalmente, la Agencia no cuenta un plan de mejora continua para su sistema de gestión ni mucho menos realiza un seguimiento y control sobre este, lo cual se ve reflejado en la falta de planes de acción que faciliten la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas.



## CAPÍTULO IV

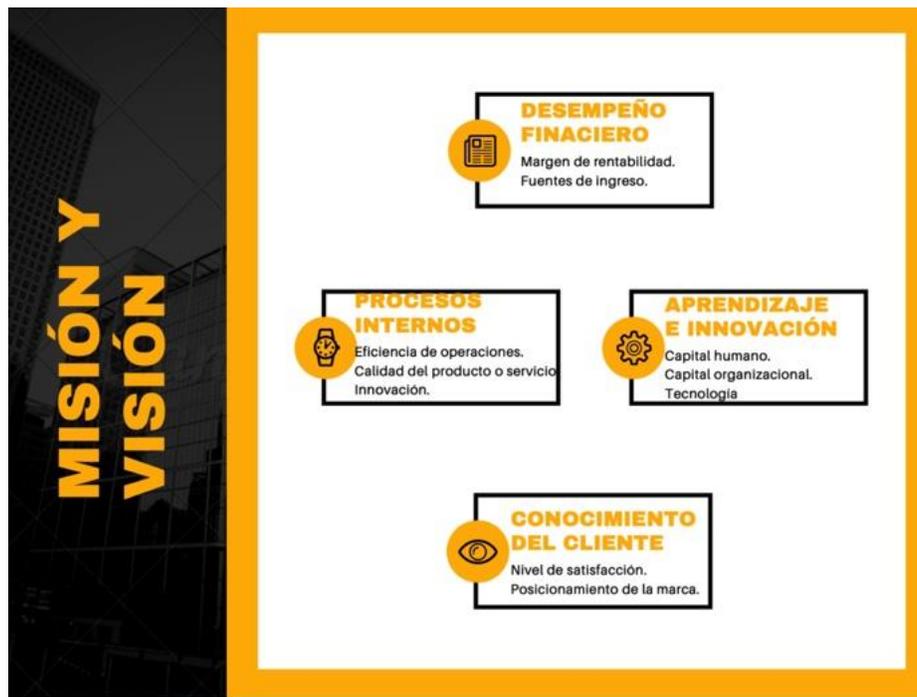
### SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

La medición de los resultados obtenidos tras la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos resulta un paso ineludible e indispensable y para ello el presente capítulo pretende implementar la metodología de Balanced Score Card (BSC) la cual según (Montoya, (2011) es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a medir el desempeño y tomar decisiones al establecer metas y estrategias que deben ser comunicadas efectivamente y perseguidas.

Con la implementación del BSC la empresa se ve obligada a cumplir con las necesidades de los clientes y para esto se debe redefinir los estándares que se tiene para cumplir con los requerimientos, para ello el BSC se enfoca en cuatro aspectos fundamentales: desempeño financiero, procesos internos, conocimiento del cliente y aprendizaje e innovación (Scaramussa et al., 2010). Estas cuatro perspectivas se explican de mejor manera en la Ilustración 91.

#### Ilustración 91

##### *Perspectivas del BSC*





**Elaboración:** Autoras

#### 4.1 Etapas de la implementación del Balance Score Card

##### 4.1.1 Análisis externo e interno

La Norma ISO 9001:2015 establece que, toda organización debe definir asuntos externos e internos relacionados con su razón de ser y el logro de sus objetivos y resultados a fin de evitar efectos no deseados y persiguiendo la mejora de los procesos, además, realizar seguimiento a la información sobre ellos. Para comprender este entorno se ha utilizado la matriz FODA, EFI y EFE, las cuales se encuentran explicadas en el capítulo 1 de la presente propuesta.

Por otro lado, es necesario implementar ciertas acciones para abordar los riesgos y se debe evaluar periódicamente las mismas para determinar su impacto en la organización. Esto se aborda mediante el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), cuyo objetivo es numerar los fallos que puede enfrentar la Agencia y proponer acciones para manejarlos, de manera que, se realiza un análisis del impacto de ellos antes y después de aplicadas las acciones correctivas propuestas. En la Ilustración 92, se presenta los resultados del AMFE aplicado a la Agencia.

#### Ilustración 92

Matriz de Riesgos y Efectos Incubandina S.A. Agencia Cuenca

Operación	Riesgo u oportunidad potencial	Causa	Efecto	Control actual	Evaluación inicial				Acciones a tomar	Responsable	Plazo	Evaluación final			
					G	O	D	NRT				G	O	D	NRT
Comercialización de pollo faenado y sus derivados.	Parámetros de temperatura inadecuados en la distribución.	No existe un control en la temperatura	Notable disminución en la calidad de los productos.	Foto del thermo king reflejando la temperatura.	7	4	3	84	Implementación de un control continua de temperatura mediante un termómetro y una hoja de control.	Coordinador Logístico	3 meses	4	3	2	24
	Infraestructura poco adecuada para el mantenimiento de los productos.	Falta de atención al cuidado de la infraestructura.		Ninguno	4	2	1	8	Revisión periódica del cumplimiento de los requisitos de almacenamiento.	Coordinador Logístico	1 mes	3	2	1	6
	Personal con poco conocimiento para la manipulación de los productos.	Falta de capacitación a los empleados sobre la manipulación de los productos.		Ninguno	9	4	3	108	Capacitar constantemente al personal sobre la correcta forma de manipulación de los productos.	Coordinador Austro	3 meses	6	3	2	36
	Alto porcentaje de huevos con roturas sin detectar.	Falta de cuidado al momento de descargar los productos.		Revisión rápida de los huevos al momento de descargar.	8	2	3	48	Implementación de un indicador de mermas permitidas.	Jefe de Bodega	1 mes	6	2	1	12

<b>G</b>	Gravedad	1 a 10	10 - Mayor gravedad para el cliente.
<b>O</b>	Ocurrencia	1 a 5	5 - Mayor probabilidad de ocurrencia.
<b>D</b>	Detección	1 a 5	1 - Mayor facilidad de detección
<b>NRT =</b>	G*O*D		



**Elaboración:** Autoras

Dentro de la Agencia se ha podido establecer cuatro riesgos que tienen una repercusión alta en la satisfacción del cliente, el más relevante es la falta de conocimiento de los colaboradores respecto a la manipulación de los productos, el cual cuenta con un Índice Prioritario de Riesgo (NRT) mayor lo cual lo hace altamente riesgoso. Tras la evaluación se propone la implementación de acciones correctivas para minimizar el impacto de dichos riesgos obteniendo así un NRT que disminuye de 108 a 36.

**4.1.2 Objetivos relevantes**

Para plantear exitosamente una Balanced Score Card es necesario tener claro los objetivos que persigue la organización en pro de alinear los indicadores que se planteen hacia el cumplimiento de ellos, en la Tabla 87 se presenta los objetivos relevantes que persigue Incubandina S.A. Agencia Cuenca y su frecuencia de medición, estos serán las base para la implementación de Balanced Score Card.

**Tabla 87**

*Matriz de objetivos relevantes*

<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Aumentar el margen de utilidad neta.	Mensual
Incrementar las ventas a nivel Austro al finalizar el año.	Anual
Disminuir el nivel de quejas de los clientes.	Semanal
Aumentar la recuperación de clientes.	Mensual
Incrementar el número de aves comercializadas con altos estándares de calidad.	Semanal
Disminuir el porcentaje de mermas en el pollo faenado.	Mensual
Reducir las horas extra de trabajo al año.	Anual
Incrementar la inversión en tecnología y desarrollo	Anual
Incrementar el índice de capacitación al personal.	Anual

**Elaboración:** Autoras



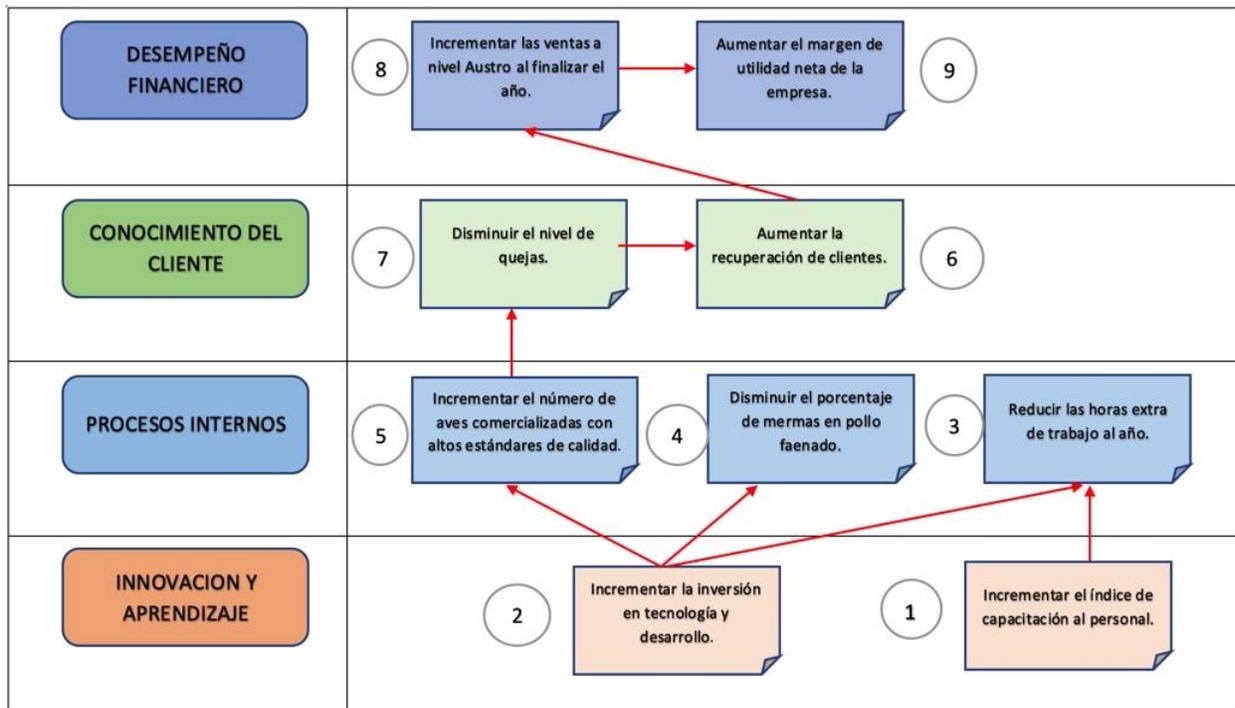
### 4.1.3 Mapa estratégico

Un mapa estratégico no es más que una representación gráfica de los objetivos que persigue una organización y su interrelación, a través de las cuatro perspectivas que maneja la BSC. Además, muestra las relaciones causa efecto que se generan en el proceso de creación de valor.

En la Ilustración 93 se muestra el mapa estratégico de Incubandina S.A. Agencia Cuenca.

#### Ilustración 93

Mapa estratégico Incubandina S.A Agencia Cuenca



Elaboración: Autoras





### 4.1.4 Tablero de control

El tablero de control es una herramienta básica para la gestión empresarial, puesto que, ayuda a evaluar la situación actual de la empresa con la finalidad de corregir fallos para alcanzar la meta deseada mediante el seguimiento constante de los resultados y la implementación de indicadores de gestión. Esto se enfoca en cuatro perspectivas que rescatan los objetivos planteados por la empresa, así como las metas esperadas y en que medida se cumplen los resultados (Flórez-Guzmán et al., 2015).

### Ilustración 94

Tablero de control Incubandina S.A. Agencia Cuenca.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO ACTUAL	META	INDICADOR	FRECUENCIA	NIVEL OPTIMO	NIVEL ACEPTABLE	NIVEL DEFICIENTE	RESPONSABLE
Desempeño Financiero	Aumentar el margen de utilidad neta.	Porcentaje	6%	8%	$UNT = \frac{Utilidad\ Bruta - Impuestos}{Ingresos\ Totales} * 100$	Anual	8%	6,5%	5,5%	Coordinador Austro
Desempeño Financiero	Incrementar las ventas a nivel Austro al finalizar el año.	Dólares	24%	20%	$VDV = \frac{Unidades\ reales - Unidades\ presupuestadas}{Unidades\ presupuestadas} * 100$	Anual	20%	10%	0%	Coordinador Comercial
Conocimiento del cliente	Disminuir el nivel de quejas de los clientes.	Porcentaje	50%	30%	$NVQ = \frac{N^{\circ}\ de\ quejas\ recibidas}{N^{\circ}\ de\ quejas\ esperadas} * 100$	Semanal	30%	40%	50%	Coordinador Comercial
Conocimiento del cliente	Aumentar la recuperación de clientes.	Porcentaje	30%	75%	$CRP = \frac{N^{\circ}\ de\ clientes\ recuperados}{Total\ de\ clientes\ contactados} * 100$	Mensual	75%	55%	35%	Coordinador Comercial
Procesos internos	Incrementar el número de aves comercializadas con altos estándares de calidad.	Unidades	90%	100%	$ABE = \frac{N^{\circ}\ de\ aves\ con\ altos\ estándares\ de\ calidad}{N^{\circ}\ total\ de\ aves} * 100$	Semanal	100%	95%	90%	Coordinador Logístico
Procesos internos	Disminuir el porcentaje de mermas en pollo faenado.	Porcentaje	3%	1%	$PDM = \frac{Kilos\ despachados - Kilos\ recibidos\ por\ el\ cliente}{Kilos\ despachados} * 100$	Semanal	1%	2%	3%	Coordinador Logístico
Procesos internos	Reducir las horas extra de trabajo al año.	Porcentaje	24%	12%	$HET = \frac{N^{\circ}\ horas\ extra\ trabajadas}{N^{\circ}\ total\ de\ horas\ trabajadas} * 100$	Anual	12%	20%	28%	Coordinador Austro
Innovación y aprendizaje.	Incrementar la inversión en tecnología y desarrollo	Porcentaje	15%	25%	$GID = \frac{Total\ de\ gasto\ en\ inversión\ y\ desarrollo}{Total\ de\ gastos} * 100$	Anual	25%	15%	5%	Coordinador Austro
Innovación y aprendizaje.	Incrementar el índice de capacitación al personal.	Porcentaje	96%	98%	$ICP = \frac{N^{\circ}\ de\ empleados\ capacitados}{Total\ de\ empleados} * 100$	Mensual	98%	96%	94%	Coordinador Austro

Elaboración: Autoras

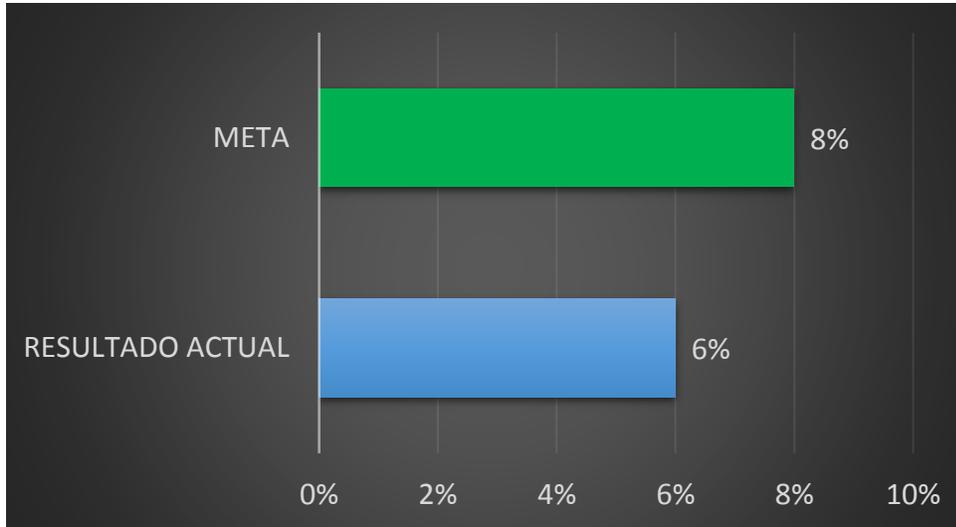


#### 4.1.5 Dashboard

Al hablar de dashboard se hace referencia a la representación gráfica del resultado actual del tablero de control y su meta, a fin de compararlos.

#### Ilustración 95

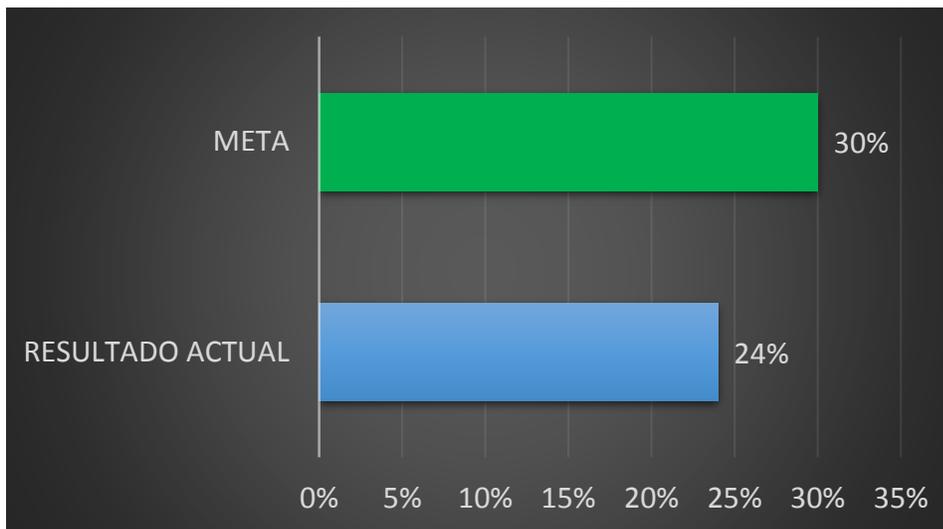
*Índice de utilidad neta Incubandina S.A. Agencia Cuenca*



**Elaboración:** Autoras

#### Ilustración 96

*Variación de ventas Incubandina S.A. Agencia Cuenca*

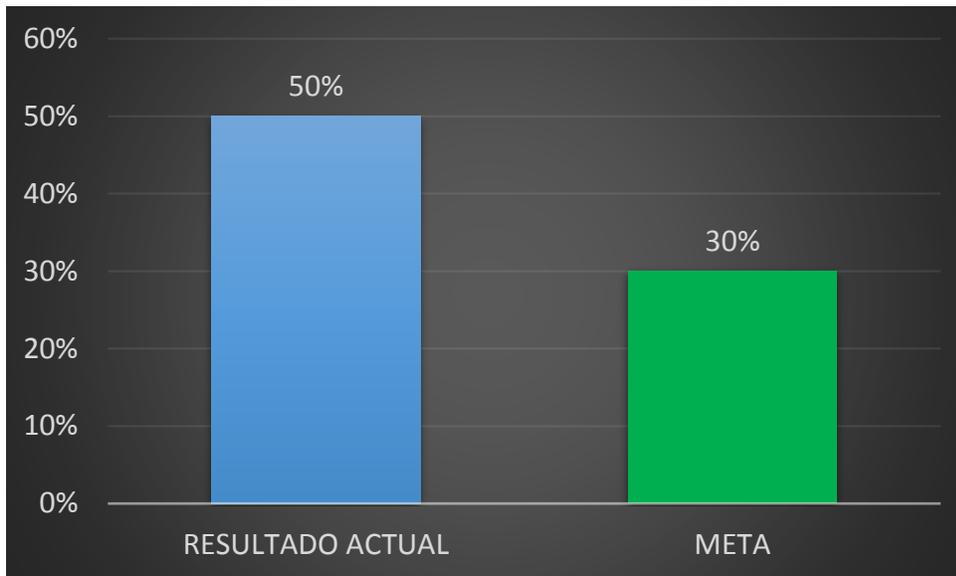


**Elaboración:** Autoras



### Ilustración 97

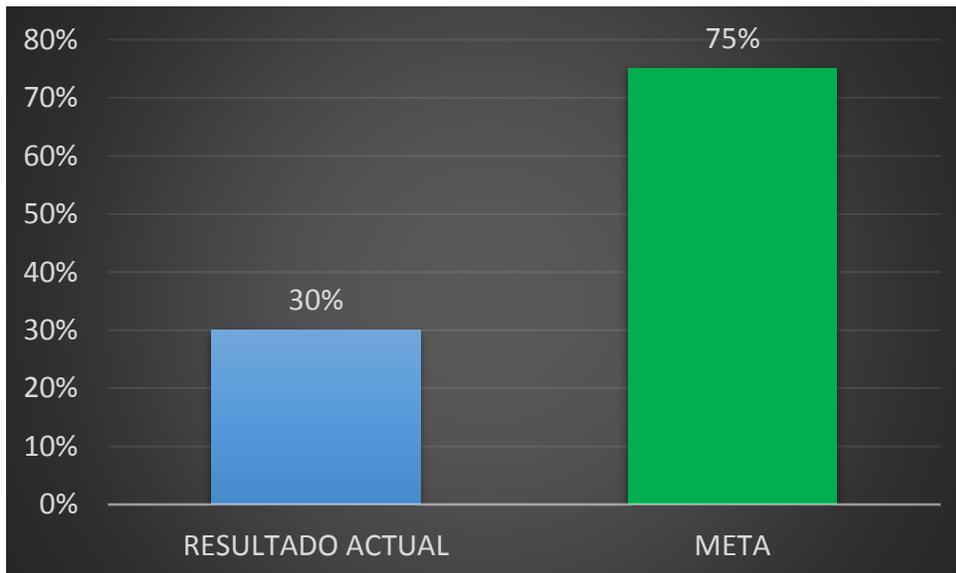
*Nivel de quejas Incubandina S.A. Agencia Cuenca*



**Elaboración:** Autoras

### Ilustración 98

*Índice de recuperación de clientes Incubandina S.A. Agencia Cuenca*

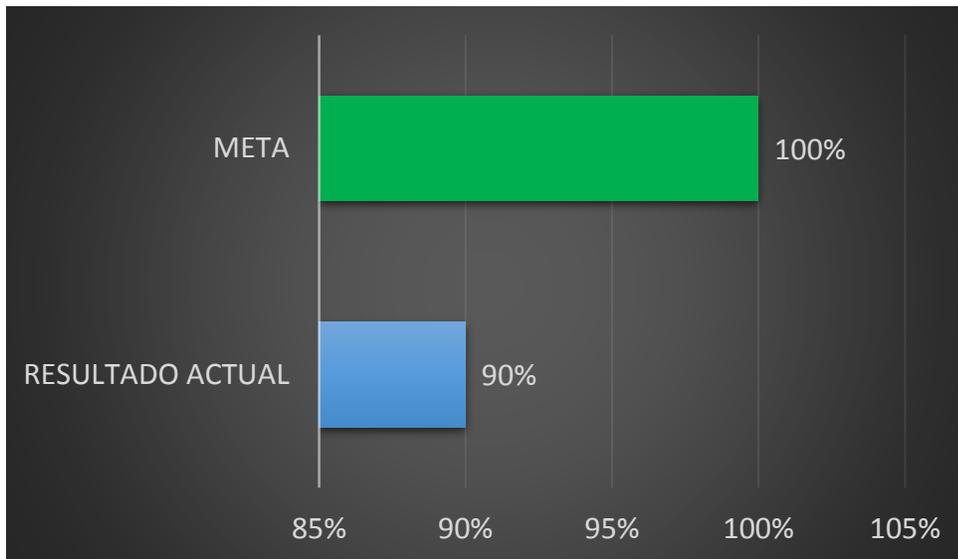


**Elaboración:** Autoras



### Ilustración 99

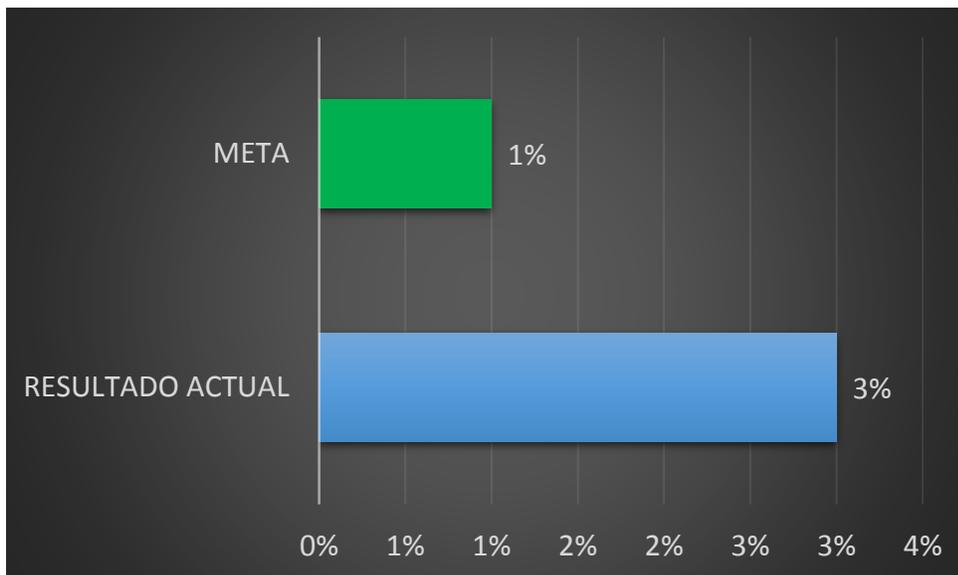
Porcentaje de aves en buen estado Incubandina S.A. Agencia Cuenca



Elaboración: Autoras

### Ilustración 100

Porcentaje de mermas Incubandina S.A. Agencia Cuenca

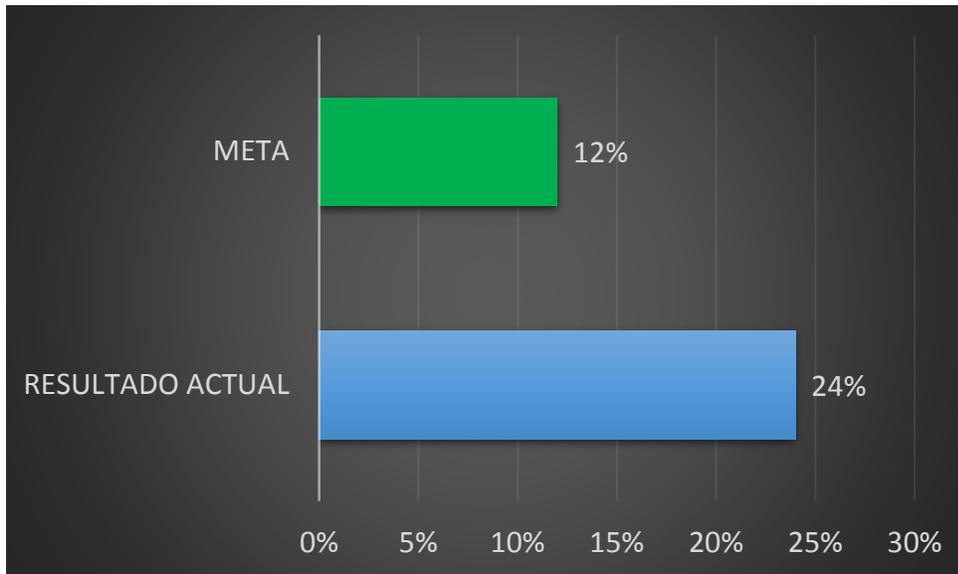


Elaboración: Autoras



### Ilustración 101

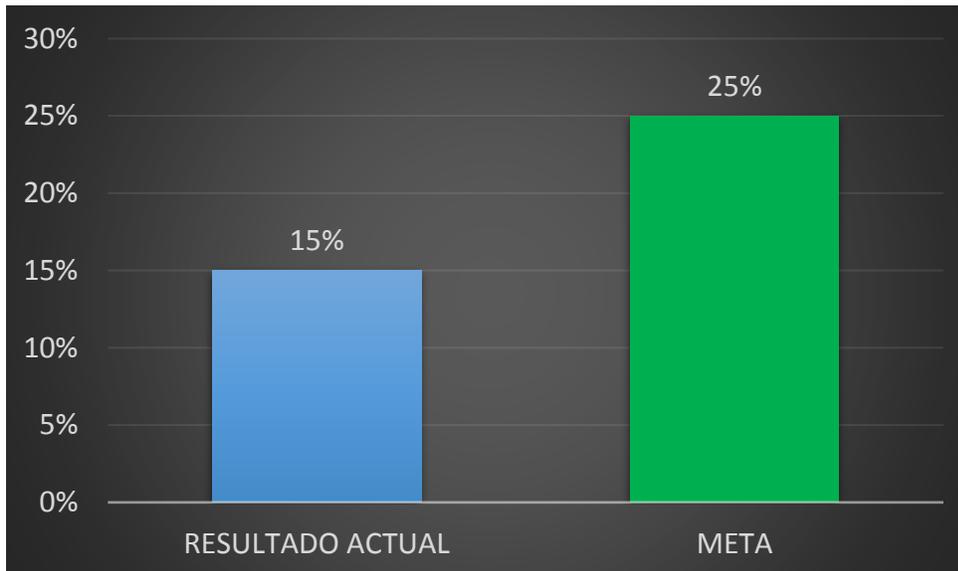
*Horas extra trabajadas Incubandina S.A. Agencia Cuenca*



**Elaboración:** Autoras

### Ilustración 102

*Gasto en inversión y desarrollo Incubandina S.A. Agencia Cuenca*

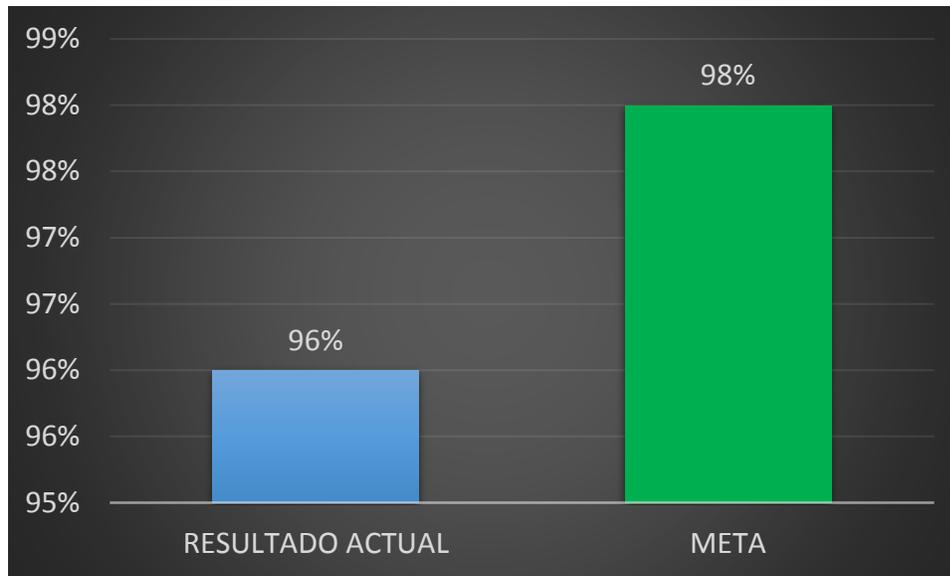


**Elaboración:** Autoras



**Ilustración 103**

*Índice de capacitación al personal Incubandina S.A. Agencia Cuenca*



**Elaboración:** Autoras



## CONCLUSIONES

La propuesta que se expuso para solucionar la problemática de Incubandina S.A. Agencia Cuenca permite concluir que:

Incubandina S.A. desarrolla sus actividades dentro de la industria avícola, la cual es altamente competitiva en la economía ecuatoriana, incluso gran parte de la competencia deriva del sector informal, pese a ello, posee un alto potencial de crecimiento. Por lo tanto, la empresa decidió ampliar su alcance mediante la apertura de una agencia en el Austro, misma que desde su surgimiento ha trabajado por satisfacer la demanda existente basando su estrategia en la potenciación de fortalezas como la integración vertical hacia adelante y hacia atrás y minimizando sus debilidades tales como una deficiente comunicación interna.

Considerando que Incubandina S.A. Agencia Cuenca se encuentra operando un corto tiempo se ha establecido que varios procesos presentan fallas con oportunidades de mejora. Para determinar ello se analizó su situación actual identificando así que los principales problemas en la Agencia son cinco: fallas en la comunicación interna, nulo control sobre stocks, retrasos en los despachos, dificultad para manejar el sistema SAP y estancamiento en los procesos. De igual manera se obtuvo que las causas raíz respectivas son: duplicidad de funciones, falta de personal suficiente, inexistencia de un sistema de comunicación interna adecuado, ausencia de capacitación sobre las actualizaciones del sistema y falta de formalización de los procesos.

Como solución a lo expuesto anteriormente la propuesta de mejora planteada fue la implementación de un sistema de gestión por procesos, basado en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, que en conjunto permiten mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de la Agencia. De esta manera, al realizar el levantamiento de los procesos se logró reestructurar los mismos de acuerdo con los recursos y necesidades de la Agencia, en pro de mejorar la calidad a través del incremento en la satisfacción del cliente, pues al revisar las fichas



de procesos y sus diagramas se puede comprender fácilmente el protocolo de actuación para hacer frente a diversas circunstancias.

Por otro lado, mediante un diagnóstico se logró establecer que la Agencia tiene una calificación del 39% de cumplimiento a los requisitos de la Norma Internacional, lo cual demuestra que existen varios aspectos por implementar o mejorar optimizar la gestión por procesos de Incubandina S.A. Agencia Cuenca. Esta calificación no sería suficiente para acceder a una certificación en caso de desearla, debido a que no cubre ni el 50% de cumplimiento de los requisitos. No obstante, más adelante la Agencia podría optar por esta certificación, si toma en cuenta tanto las observaciones como recomendaciones realizadas en el cuestionario de diagnóstico.

Además, el uso del Balanced Score Card permitió definir controles a los procesos clave de la Agencia representados a través de cuatro perspectivas para el cumplimiento de los objetivos, mismos que se propone sean medidos a través de la aplicación de algunos indicadores de eficiencia o eficacia que posteriormente fueron analizados a través de un Dashboard que refleja los beneficios de la implementación del sistema de gestión. Los resultados del análisis de la situación actual reflejan que se busca el cumplimiento de las metas, sin embargo, no se da un seguimiento y control a los mismos a fin de tomar acciones correctivas que permitan mejorarlos.

El presente proyecto es una guía para Incubandina S.A. Agencia Cuenca puesto que sirve como un punto de partida para que se reestructuren los procesos, con base en los ya levantados y se implemente seguimiento y control sobre los mismos, con especial énfasis en la documentación de información, de manera que, se cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 minimizando así los problemas detectados.



Finalmente, a medida que se desarrolló el proyecto surgió una limitación relacionada con el alcance del proyecto, puesto que existen algunos procesos que dependen directamente de la Matriz, los cuales no pudieron ser profundizados de la manera deseada por la distancia física existente. Cabe mencionar que, uno de los principales problemas que afronta la Agencia radica en el retraso de los despachos, lo cuál depende directamente de los procesos de las plantas aprovisionadoras.



## RECOMENDACIONES

Una vez concluida la presente propuesta, se pone a consideración del lector las siguientes recomendaciones:

Antes de iniciar la implementación de un Sistema de Gestión resulta fundamental conocer a detalle los procesos que se desarrollan en la organización y los problemas presentes puesto que, el desarrollo de un Sistema de Gestión por Procesos implica la participación integral y el compromiso de todos los miembros, además, un profundo análisis de su situación actual, por lo que, este es el punto de partida clave para alinear el desarrollo del Sistema de Gestión.

Con base en las problemáticas identificadas y los resultados obtenidos, se recomienda a Incubandina S.A. Agencia Cuenca mejorar la comunicación con sus colaboradores a través de la implementación de la plataforma Slack que permita una retroalimentación eficaz, directa y precisa, organizando las tareas ya sea por cliente, proyecto o equipo de trabajo, además permite que las conversaciones se realicen de manera dinámica y sincronizada conjuntamente con las tareas.

Por otro lado, para mejorar el control sobre los stocks se recomienda delegar al Coordinador Logístico la implementación de un formato de control de entradas y salidas de productos para tener claro los movimientos que se realizan en el día. Este formato puede incluir el total de lotes y fechas de caducidad, de modo que, se minimice los deterioros e identifique mermas que puedan evaluarse para establecer si se encuentran en los rangos normales. Adicionalmente, se conocerá el stock real de la Agencia permitiendo realizar proyecciones que faciliten la toma de decisiones para evitar desabastecimiento por aumentos de la demanda.

En cuanto a los procesos que maneja actualmente la Agencia es importante recomendar la incorporación de un colaborador que se encargue de la gestión comercial, de modo que, se libere carga de trabajo a quienes actualmente se encargan de esta tarea. Por otro lado, es



importante una revisión exhaustiva de los procesos y sus responsables ya que algunos como el reclutamiento y selección de personal lo realizan la Auxiliar Administrativa y el Coordinador Austro, pero esta es una tarea netamente del departamento de Recursos Humanos.

Con base en los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 se recomienda mejorar en los siguientes aspectos para más adelante aplicar a una certificación:

1) Concientizar a todos los miembros de la Agencia a cerca de la importancia del Sistema de Gestión por Procesos y su implementación, a fin de promover el compromiso necesario para que se involucren en el desarrollo de este.

2) La documentación de información es fundamental dentro de los requisitos de la Norma Internacional, por lo que, se recomienda que toda la información referente a los procesos de la Agencia se encuentre documentada y actualizada a fin de ejercer un control y mejora continua, así mismo, es importante que las actualizaciones sean socializadas con todos los colaboradores.

3) La implementación del Sistema de Gestión no se realizará existosamente si no se considera la implementación de indicadores que faciliten la medición, seguimiento y control de los cambios, así como la búsqueda de mejoras. Por ello, se recomienda la utilización de estos antes, durante y después de la implementación.

4) Otro método de control es la ejecución de auditorias internas y por ello se recomienda la designación de un equipo de auditoria interna que detecte oportunidades de mejora en todos los procesos de la Agencia, identificando deficiencias y planteando acciones correctivas y preventivas para evitar que estas se vuelvan potencialmente peligrosas.

Finalmente, se recomienda que la metodología desarrollada en este proyecto sea replicada y mejorada puesto que se validó su aplicabilidad en la empresa con la intención de mejorar sus procesos e incluso obtener una certificación internacional, lo cual es relevante en el mercado altamente competitivo actual pues la ventaja competitiva y el valor agregado son



fundamentales para subsistir, así como la innovación y mejora de los procesos. No obstante, es importante que al realizar investigaciones de este tipo se abarque a todos los centros involucrados en la cadena de valor y no solamente a la Agencia en cuestión.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista ESPACIOS*, 40(19), 4–18.  
[www.revistaespacios.com/a19v40n19/19401904.html](http://www.revistaespacios.com/a19v40n19/19401904.html)
- AVITALSA. (2021). <http://www.avitalsa.com.ec/index.html>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. (4ta edició, Vol. 1, Issue 1).
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. In *Pearson*.  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>
- Carriel, R., Barros, C., & Fernández, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 2(1), 625–644. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.1.2018.625-644>
- Coaguila, A. (2017). Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. In *Universidad Católica San Pablo*.  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALES\\_ANT\\_ME T.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_ME T.pdf)
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2019). *Información Sector Avícola (Público) /CONAVE*. Estadísticas Del Sector Avícola. <https://www.conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>
- David, F. (2013). Conceptos de administracion-estrategica. In *Pearson*.
- Enriquez, J. (2017). *Metodología de calificación de riesgo de instrumentos de deuda de corto, mediano y largo plazo, acciones preferentes y emisores*.  
[https://www.ratingspcr.com/application/files/9415/1336/7054/pcr-met-p-012\\_1117.pdf](https://www.ratingspcr.com/application/files/9415/1336/7054/pcr-met-p-012_1117.pdf)



- Flórez-Guzmán, M. H., Hernández-Aros, L., & Gallego-Cossio, L. C. (2015). Tableros de control como herramienta especializada: perspectiva desde la auditoría forense. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(42), 661–687. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc16-42.tche>
- González, V., Villacreses, K., & Gavica, G. (2017). Aplicación de la metodología de Notación y Modelado de Procesos de Negocios (BPMN) y propuesta de técnica Lean para la Mejora de Procesos Administrativos de una Empresa. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*, 19–21. <https://doi.org/10.18687/laccei2017.1.1.14>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (n.d.). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Retrieved May 2, 2021, from <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO*. <https://www.iso.org/about-us.html>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 1–17. [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org)
- Liris. (2021). <https://www.liris.com.ec/>
- Mallar, M. (2013). La gestión por proceso: un enfoque de gestión eficiente. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 13, 11–13.
- Mestanza, A. (2018). “Elaboración de la ficha del proceso gobernante “Entrega de Encomiendas” de la empresa Orodelivery de la ciudad de Machala ”. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12958/1/ECUACE-2018-AE-CD00384.pdf>



Ministerio de Agricultura y Ganadería. (n.d.). *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador - SIPA*. Retrieved May 30, 2021, from <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php>

Molina, S., Ospina, D., López, A., & Ríos, C. (1999, July 2). Gestión por procesos en las unidades de información. *Revista Iberoamericana de Bibliotecología*, 11–29.  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/10102/9303>

Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 15(2), 1–26.  
[www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=61](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61)

Montoya, F. (2012). La solución de problemas de manera innovadora, exploración de un camino creativo. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 4(7), 125.  
<https://doi.org/10.22430/21457778.156>

Ovalles, J., Gisbert, V., & Pérez, A. (2017). Herramientas Para El Análisis De Causa Raiz (Acr). *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 1–9.  
<https://doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.1-9>

*Pacific Credit Rating*. (2021). <https://www.ratingspcr.com/index.php/nosotros>

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta Edición). Esic Editorial.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41127379/Gestion\\_por\\_Procesos\\_PEREZ.pdf?1452785219=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion\\_por\\_Procesos\\_PEREZ.pdf&Expires=1617229205&Signature=Kqg3bjUal4jfOkO9vUa6QSPKf9mfPJOMVr1EA97KuRndyrOQsf5c0dl](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41127379/Gestion_por_Procesos_PEREZ.pdf?1452785219=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_por_Procesos_PEREZ.pdf&Expires=1617229205&Signature=Kqg3bjUal4jfOkO9vUa6QSPKf9mfPJOMVr1EA97KuRndyrOQsf5c0dl)

Pérez, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en MYPEs de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Industrial Data*, 20(2), 95.



<https://doi.org/10.15381/idata.v20i2.13955>

Pizarro, J. L. (2012). *Taller De Flujogramas. Febrero*, 1–22.

[https://www.ehu.eus/documents/1904000/1909977/Taller\\_flujogramas\\_2010\\_v1.pdf/f5ba0087-fce3-4b08-a9ce-42b3cac14a38?t=1397048166000](https://www.ehu.eus/documents/1904000/1909977/Taller_flujogramas_2010_v1.pdf/f5ba0087-fce3-4b08-a9ce-42b3cac14a38?t=1397048166000)

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter. *Harvard Business Review América Latina*, 1–18.

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

*Procesadora Nacional de Alimentos [PRONACA]*. (2021). <https://www.pronaca.com/>

Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández-Peña, A. M.

(2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1–11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *Sector Avícola Ecuador*.

<https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>

Scaramussa, S., Reisdorfer, V., & Ribeiro, A. (2010). La Contribución Del Balanced Scorecard

Como Instrumento De Gestión Estratégica En El Apoyo a La Gerencia. *Visión de Futuro*, 13(1–17), 0–0. file:///C:/Users/Fernanda/Downloads/Dialnet-LaContribucionDelBalancedScorecardComoInstrumentoD-7408098.pdf

Soler, F., Gisbert, S., Perez, A., & Perez-Bernabeu, E. (2020). Diagrama de pareto y lean manufacturing. In *Cuadernos de investigación aplicada 2020*.

<https://doi.org/10.17993/ingytec.2020.65>

Superintendencia de Control del Poder del Estado. (2017). *Versión Pública Tema: Estudio de*



*Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie.*

<http://www.scpm.gob.ec/biblioteca>

Tandazo, E. (2012). La gestión por procesos como herramienta para la reorganización de unidades organizacionales. *La Gestión Por Procesos Como Herramienta Para La Reorganización De Unidades Organizacionales*, 1–11.

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7542/1/AC-GCP-ESPE-047547.pdf>

Yenque, J., García, M., & Raez, L. (2014). Kaizen o la mejora continua. *Industrial Data*, 5(1), 62–65.

[https://www.researchgate.net/publication/307180909\\_KAIZEN\\_0\\_LA\\_MEJORA\\_CONTINU](https://www.researchgate.net/publication/307180909_KAIZEN_0_LA_MEJORA_CONTINU)

A

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81–88.

<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre X/Análisis del Entorno y Estrategia Administrativa Empresarial/gestiónporprocesos.pdf>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA AL PERSONAL**

**INCUBADORA ANDINA S.A. AGENCIA CUENCA**

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la situación actual de la Agencia a la que usted pertenece en relación con los procesos y subprocesos que se ejecutan con la finalidad de proponer la implementación de un sistema de gestión basado en procesos. Es importante mencionar que, la información obtenida es confidencial y será utilizada netamente con fines académicos, por lo que solicitamos total sinceridad. Muchas gracias por su colaboración.

Fecha:

Departamento:

Cargo:

Hora de inicio entrevista:

Hora de finalización entrevista:

- 1) ¿Cuáles son procesos principales que usted realiza?



- 2) Dentro de los procesos principales, ¿Cuáles son los subprocesos y dentro de estos las actividades a realizarse en cada subproceso? Ser bastante específicos.
- 3) ¿Con qué frecuencia usted realiza cada uno de los subprocesos?
- 4) ¿Considera usted que existe deficiencias en los procesos mencionados anteriormente?  
Si ( )      No ( )
- 5) ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas relacionados con los procesos mencionados?
- 6) Partiendo de los problemas mencionados, ¿Cuáles considera usted que son las causas para ellos?
- 7) ¿Puede usted mencionar alguna solución a los problemas presentados?

**Nota:** de existir una actividad que no haya quedado clara, se solicita al entrevistado proporcionar ejemplos. esta guía se modificará según el departamento que se entreviste.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA AL PERSONAL

INCUBADORA ANDINA S.A. AGENCIA CUENCA

La presente encuesta tiene como finalidad conocer su participación y grado de satisfacción en relación con los procesos y actividades que desempeña en la Agencia, con la finalidad de proponer la implementación de un sistema de gestión basado en procesos.

Es importante mencionar que la información obtenida es confidencial y será utilizada netamente con fines académicos, por lo que solicitamos total sinceridad.

Muchas gracias por su colaboración.

8) Departamento al que pertenece:

- Departamento Administrativo
- Departamento Comercial
- Departamento Logístico

9) Cargo actual:

10) ¿Conoce usted cuáles son los procesos de la Agencia?

- Si ( )  No ( )



11) ¿Dentro de la Agencia se ha identificado los siguientes macroprocesos, ¿En cuáles de ellos usted participa?

- Gestión de la cadena de suministros y logística
- Gestión y desarrollo comercial
- Gestión estratégica y administrativa
- Direccionamiento administrativo

12) En las preguntas detalladas a continuación, por favor indique su nivel de satisfacción, siendo: 1.-Nada satisfecho, 2.- Poco satisfecho, 3.- Neutral, 4.-Muy satisfecho, 5.- Totalmente satisfecho.

Marcar sólo una opción por fila.

	1	2	3	4	5
¿CUÁN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA?	<input type="radio"/>				
¿CUÁN SATISFECHO SE SIENTE RESPECTO A LA CLARIDAD EN LOS PROCESOS A EJECUTAR?	<input type="radio"/>				
¿CUÁN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON LA GESTIÓN EN GENERAL DEL MACROPROCESO EN EL QUE PARTICIPA?	<input type="radio"/>				
¿CUÁN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON LA CARGA DE TRABAJO ASIGNADA?	<input type="radio"/>				



ANEXO 3

FOTOGRAFÍAS





## ANEXO 4

### PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN APROBADO

#### **Pertinencia Académico–Científica y Social**

El desarrollo de un proyecto integrador implica el planteamiento de una problemática y su solución utilizando los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de la formación profesional, facilitando así el perfeccionamiento de las habilidades desarrolladas en diversas áreas: Administración de la Producción, Administración de Talento Humano, Gestión Integral, Estrategia competitiva, entre otras.

El presente trabajo de titulación busca optimizar el funcionamiento de la empresa Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, a través de la propuesta de un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 que permita el desarrollo óptimo de las operaciones diarias, lo que conlleva el crecimiento sostenible de la empresa y, por medio de esto, una mejora en la situación económica y social de los colaboradores y cuencanos en general.

Este proyecto pretende mejorar la percepción de satisfacción de los colaboradores y con ello su motivación, mediante una reformulación adecuada de los procesos que manejan, la implementación de estrategias basadas en criterios de normalización, así como la determinación de los cambios requeridos en la gestión administrativa interna mediante herramientas de levantamiento de información, análisis y procesamiento de datos para finalmente, desarrollar una propuesta de mejora; además un análisis de viabilidad financiera, y el uso del Balance Score Card para medir los resultados obtenidos.

#### **Justificación**

Es un hecho que, la economía en el contexto mundial no se encuentra muy estable y Ecuador no es la excepción lo cual genera la necesidad de que las empresas gestionen de manera adecuada, tanto su área comercial como operativa, de modo que, se apoyen en ello para



tomar decisiones que aporten a su crecimiento con el uso eficiente y eficaz de los recursos con los que cuentan.

Frente a esto, el proyecto busca que la empresa ecuatoriana Incubadora Andina Incubandina S.A. agencia Cuenca dedicada a la comercialización de pollo faenado al vacío y sus derivados mejore notablemente los procesos que efectúa día a día a fin cumplir los requerimientos tanto del cliente interno como externo. Al centrarse en los clientes internos se pretende mejorar los procesos y hacer más llevaderas las actividades cotidianas, a la vez que se incrementa la motivación y disminuye los niveles del estrés en los mismos, en cuanto al clientes externos la idea es satisfacer las necesidades en cuanto a calidad de los productos, disponibilidad de estos y la relación costo-beneficio.

Por otro lado, se pretende mejorar los resultados económicos y operativos de la empresa de manera eficaz y eficiente mediante la gestión por procesos y su íntima relación con los modelos de calidad, siendo así un ejemplo para las demás empresas del sector al apuntar hacia el mejoramiento en las condiciones laborales de los colaboradores, además el buen desempeño de la empresa aportará al desarrollo local y nacional. Todo esto buscando la optimización en el uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.

Finalmente, cabe destacar que el desarrollo del proyecto integrador es una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, de manera práctica en una empresa y situación real, debido a que la parte teórica aprendida se puede aplicar de maneras diferentes de acuerdo con las situaciones externas e internas que afronta cada empresa.

### **Problema central**

A sabiendas de que, Incubandina S.A. es una empresa que se encuentra iniciando en el Austro ecuatoriano es importante que establezca un sistema de gestión por procesos ya que



actualmente, estos se encuentran desorganizados, con tareas innecesarias y duplicidad de estas, errores ocasionados por el intercambio de información no óptimo e incluso desperdicios que se traducen en tiempo y producto, lo cual genera insatisfacción en los clientes por fallas en las entregas y desmotivación en los colaboradores. Adicionalmente, existen algunos aspectos dentro de la empresa que se podrían mejorar gracias a la gestión por procesos como el organigrama funcional, las interrelaciones de los colaboradores ya que cada proceso tendrá su responsable directo sin dejar de lado un equipo de trabajo cohesionado en pro del beneficio común.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

- ❖ Proponer un sistema de gestión por procesos con base en la norma ISO 9001:2015 para Incubadora Andina S.A. Agencia Cuenca, periodo 2021.

### ***Objetivos Específicos***

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de Incubandina S.A. Agencia Cuenca y el sector en el que se desenvuelve utilizando el diagrama de Ishikawa y otras herramientas para identificar y comprender la causa raíz del problema que presenta la empresa en su gestión por procesos.
- ❖ Realizar una propuesta de estandarización de los procesos para Incubandina S.A. Agencia Cuenca, con base en los criterios de normalización de la ISO 9001:2015 para realizar mejoras en los procesos que beneficien tanto a los clientes externos como internos.
- ❖ Implementar la metodología del Balance Score Card para enlazar de manera exitosa los objetivos que la empresa persigue a través de cuatro áreas principales: desempeño financiero, aprendizaje, crecimiento, procesos internos del negocio y conocimiento del cliente.



## **Metodología**

### ***Marco teórico base***

#### ***Proceso.***

Proviene del latín processus que significa: avance o progreso (Tandazo, 2012). Se definen a los procesos como una serie de actividades interrelacionadas de actividades de transformación que utiliza ciertos insumos denominados entradas o inputs (datos, información, materias primas, entre otras) que permiten alcanzar los resultados planificados para cumplir con lo solicitado por los clientes de cada proceso mediante los outputs (Zaratiegui, 1999).

Para Zaratiegui, “los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y progresivamente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas” (1999, p.81).

La importancia de los procesos dentro de la gestión de las empresas ha permitido realizar investigaciones y poner un mayor interés en la mejora de estos para obtener una satisfacción del cliente, es por esto por lo que se han desarrollado técnicas para gestionar los mismos. Todas las organizaciones tienen procesos y estos requieren de planificación (Carriel et al., 2018).

(Camisón et al.,) añaden que “cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad” (2013, p. 844).

Con el entorno cambiante que las empresas sufren día a día la calidad ha pasado de ser una opción a un requerimiento para la oferta de productos o servicios. Es por esto que las empresas han decidido optar por nuevas estructuras que permitan adaptarse a los cambios del entorno mediante una mejor gestión estratégica para cumplir con éxito la satisfacción de los clientes y la generación de valor (Coaguila, 2017).



El término proceso hace referencia al “ esfuerzo de todos hacia el cliente, mientras que el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora” (Pérez, 2010).

### ***Elementos de los procesos.***

Todo proceso tiene 3 elementos principales que permiten cumplir con o requerido, estos son: inputs o entradas, recursos y output o salidas.

Los inputs constituyen los recurso o insumos que permiten desarrollar las actividades de los procesos, estas hacen referencia a los recursos materiales, tecnológicos o humanos y los insumos como materia prima que se convierten en salidas.

La secuencia de actividades o factores que transforman, permiten convertir las entradas en salidas, muchas de las veces es necesario planificar las entradas para que las salidas se conviertan en resultados esperados, cuando no se hace esto no existe certeza de los resultados que se van a obtener lo cual se traduce en demoras en los procesos.

Finalmente, las salidas se refiere a los resultados que se obtienen al procesar y transformar las entradas, mismas que se pueden plasmar en bienes o servicios con un valor agregado para el cliente (Coaguila, 2017).

### ***Tipos de procesos.***

Para Camisón et al. (2006) los procesos son de tres tipos: estratégicos, operativos y de soporte, estos se organizan de acuerdo con el impacto que generan sobre los resultados finales del proceso, mismo que se describen a continuación:

**Procesos Estratégicos:** son procesos destinados a cumplir los objetivos de la empresa y brindan orientación al negocio mediante el control de sus políticas y estrategias, mismas que se gestionan directamente por la gerencia.

**Procesos Operativos:** Son los que se encargan de transformar las entradas en salidas para la obtención de productos o servicios que aporten un valor al cliente, responden a la razón de ser del negocio.



**Procesos de Apoyo o soporte:** Como su nombre lo dice, son aquellos que brindan el soporte necesario para cumplir con las actividades operativas de manera efectiva.

**Figura 1. Tipos de Procesos**



**Elaboración:** Autoras

### **Gestión por procesos.**

Escudero (como se citó en Coaguila, 2017) indica que la Gestión por Procesos busca “asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas” (2013, p. 240).

La Gestión por Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders en lugar de enfocarse en la función de cada departamento o cadena de mando (Mallar, 2013).

La gestión por procesos busca enfocarse en cada una de las actividades que se llevan a cabo y no solamente en los resultados, esta gestión proporciona beneficios para la empresa, debido a que ayuda al cumplimiento de los objetivos que tienen orientados al cliente, mediante una reingeniería del trabajo (Mallar, 2013)

Es importante mencionar que la gestión por procesos no se basa únicamente en los procesos que están relacionados con el proceso productivo como se hacía en la antigüedad, pues se dejaba de lado algunos procesos que estaban relacionados con la satisfacción del cliente, lo cual en la actualidad ha tomado una relevancia significativa, es así que no hace falta con la

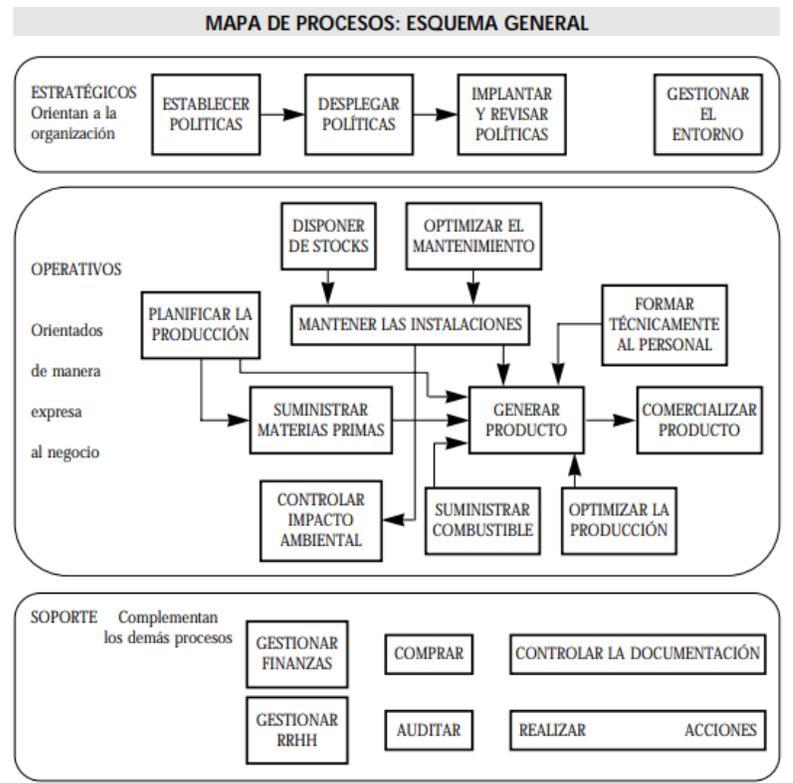


medición de indicadores para cumplir con la gestión como tal, es indispensable implementar mejoras para que el sistema de gestión por procesos tenga éxito (Camisión et al., 2006).

**Mapa de procesos.**

Un mapa de procesos no es más que una representación gráfica de todos los procesos, así como las relaciones de ellos y como forman parte del sistema de gestión de una organización. Están segmentados por una jerarquía y proporcionan una visión global (Mallar, 2013).

**Figura 2. Mapa de Procesos**



**Fuente:** Zaratiegui (1999)

**Sistemas de gestión.**

Toda empresa exitosa o que pretende serlo, debe estar orientada hacia el alto rendimiento en todos los sentidos lo cual implica que debe también encaminar sus acciones hacia



la satisfacción del cliente interno y externo, de manera que, tanto la estrategia como los procesos que deben ir alineados y en concordancia.

Para ello, lo ideal es sentar sus bases en algún tipo de sistema de gestión, concibiendo a este como la integración tanto de procesos como de herramientas de una organización a fin de desarrollar y potenciar su estrategia partiendo de acciones operacionales que se monitoreen continuamente, de modo que, se mejore la eficacia de ambas (Kaplan & Norton, 2008). Sin embargo, el manejo de un sistema de gestión debe realizarse con mucha cautela puesto que, la mayoría de las veces los fallos en este son los causantes de un bajo rendimiento en las empresas. Por lo tanto, al implementar un sistema de gestión se debe buscar siempre el logro de los objetivos planteados por una organización apoyándose en el manejo adecuado de los procesos, actividades y recursos con los que cuenta la misma.

Dicho de otro modo, un sistema de gestión es un vínculo entre los objetivos de una organización y los resultados que esta puede conseguir, puesto que, permite delegar responsabilidades, asignar recursos, definir metodologías e incluso programas con el fin de lograr que los objetivos de una organización se traduzcan en resultados palpables y beneficiosos a lo largo del tiempo (Camisón et al., 2006).

### ***Sistema de gestión de calidad según la ISO 9001:2015.***

Al hablar de Sistemas de Gestión de Calidad resulta imposible no pensar en la norma ISO 9001 como la base para ello. Esta norma mundialmente reconocida y aceptada permite corroborar la capacidad que tiene una empresa para proveer productos, sean estos bienes o servicios, de manera que cumplan con los requisitos del sistema de calidad especificado y con las exigencias del cliente, generando así su satisfacción, a la vez que, permite abordar riesgos y oportunidades relacionadas con el contexto y objetivos de cada organización (International Organization for Standardization [ISO], 2015).



Es por esto por lo que, partiendo de la norma ISO 9001:2015, se puede definir un Sistema de Gestión como un “conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (p. 19).

Cabe mencionar que esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, mismo que permite a una organización planificar sus procesos e interacciones, incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos, lo cual la convierte en una poderosísima arma en el contexto actual, donde todo resulta cambiante y se enfrenta un sinnúmero de retos día a día.

### ***Principios de la gestión de calidad.***

Debido a que la norma pertenece a la familia de las ISO 9000, se basa en sus principios de gestión de la calidad que son los siguientes:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en la evidencia
7. Gestión de las relaciones.

### ***Contenido de la norma ISO 9001:2015***

A continuación, se presenta la estructura de la Norma ISO 9001:2015 pero se debe tener claro que la estructura de los capítulos busca brindar una presentación coherente de los requisitos de la norma, más no ser un modelo para documentar las políticas, objetivos y procesos de una organización.

**1.Objeto y campo de aplicación.** – A pesar de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos



para los productos y servicios, se refuerza la necesidad de cumplir los Requisitos Legales y Reglamentarios asociados al producto.

**2.Referencias normativas.** - Hace alusión a las Normas para consulta, haciendo hincapié en la relación de la ISO 9001 con la ISO 9000, que son los Fundamentos y Vocabulario.

**3.Terminos y definiciones.** - Permite consultar términos que son actualizados permanentemente, donde los obsoletos quedan eliminados.

**4.Contexto de la organización.** – El capítulo hace énfasis en la necesidad de comprender a la organización y el contexto en que se desenvuelve, al igual que las necesidades y expectativas de las partes interesadas y determinar el ámbito de aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

**5.Liderazgo.** – Refiere la interrelación entre el rol de liderazgo y la gestión, recalcando la asignación de responsabilidades y roles dentro de la organización, además de la participación de la alta dirección dentro del Sistema de Gestión.

**6.Planificación.** – Reitera el carácter preventivo de la Norma, menciona la planificación de los objetivos de calidad y cómo lograrlos, el cómo abordar tanto riesgos como oportunidades que se presentan en la organización con un énfasis especial en la planificación de los cambios.

**7.Soporte.** – Este capítulo señala que los recursos, la competencia, la toma de conciencia, la comunicación e información documentada son indispensables para el soporte del Sistema de Gestión.

**8.Operación.** - Capítulo orientado a la planificación y control de los procesos internos y externos, con énfasis en el diseño y desarrollo de los productos y servicios.

**9.Evaluación del desempeño.** – Este capítulo se enfoca en el seguimiento a la eficacia y desempeño del Sistema de Gestión, utilizando mediciones, análisis, evaluaciones, auditorías y, en especial, la revisión de la dirección que es esencial para que un Sistema de Gestión funcione.



**10.Mejora.** – Finalmente, se reitera la importancia de evaluar y realizar acciones de mejora en todos los componentes del Sistema de Gestión, pues en el enfoque a procesos propone una mejora continua en toda la organización.

***El enfoque a procesos de un sistema de gestión.***

Para comprender el enfoque a procesos es necesario seguir cuatro pasos fundamentales.

1) Identificación y Secuenciamiento de los procesos, 2) Descripción y Documentación de los procesos, 3) Seguimiento y Medición de los procesos y 4) Mejora continua.

Para identificar y crear la secuencia de los procesos es importante saber que, la Norma ISO 9001:2015, dentro de sus requisitos establece que “la organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión” (p. 06), lo cual expresa de manera implícita la flexibilidad para identificar y secuenciar los procesos dependiendo de las características de cada organización. Pero, no sólo basta con identificar los procesos sino también hay que identificar las conexiones entre los mismos, para lo cual se utiliza un mapa de procesos.

Dentro del segundo paso, que es la documentación y descripción de los procesos se debe dar a conocer las actividades de los procesos y las características de estos, para lo primero se puede utilizar los famosos diagramas de flujo puesto que facilitan la visualización de las interrelaciones de procesos, subprocesos y tareas, además de su secuencia.

Es importante tener claro el flujograma que es una representación gráfica de la secuencia de actividades que permiten un mejor desenvolvimiento de los empleados al contribuir con un aumento de la eficiencia de los mismos en los procesos al describir el proceso (Bravo, 2011).

Los flujogramas indican en donde inicia un procesos, los tiempos de espera, las actividades que se realizan, las decisiones que se toman, los resultados y en donde finaliza el proceso (Pizarro, 2012). Esto ayuda a determinar falencias en los procesos y permite realizar acciones correctivas en los mismos.



Para realizar un sistema de gestión eficiente es necesario incluir herramientas básicas que permitan realizar un análisis más profundo y correcto.

Por otro lado, para describir las características se puede utilizar fichas de procesos que son mucho más explícitas y detalladas, estas fichas de procesos son igualmente flexibles de modo que, cada organización puede crear las suyas propias de acuerdo con el nivel de detalle que requiera. La ficha de procesos es una herramienta que permite completar información del proceso mediante una descripción de las características que posee para realizar el control de las actividades (Mestanza, 2018).

Luego, se debe dar Seguimiento y Medición de los procesos para lo cual se puede utilizar múltiples herramientas, siendo las más conocidas los indicadores, mismos que generarse de acuerdo con las necesidades de cada organización, para ello una herramienta muy útil es el Balanced ScoreCard, herramienta que será detallada a profundidad más adelante.

Finalmente, para que todo el trabajo realizado cobre sentido, se debe implementar dentro de la filosofía de la organización la mejora continua, para ello se va a definir qué procesos no presentan un desempeño adecuado y no alcanzan los resultados planificados y en cuales existen oportunidades de mejora.

Estos datos deben servir de información de entrada misma que se detalla a continuación.

### **Mejora continua en los procesos.**

Masaaki Imai (1998) fue quien propuso el tema de Kaizen, cuyas siglas significan Kai= cambio y Zen= bueno. Es una filosofía que busca eliminar desperdicios y realizar mejoras en los procesos mediante pequeños cambios todos los días que permitan llegar al cumplimiento de las metas propuestas.

Para Imai, kaizen significa mejoramiento continuo que todos los involucrados deben realizar, no solo es aplicado para la vida laboral sino también la personal, es una filosofía con impacto tan alto que se aplica a diferentes áreas de nuestra vida, es así que el autor argumenta



que en nuestra vida laboral, personal y familiar es tan importante que debe ser mejorada de manera constante (Yenque et al., 2014).

Así mismo se hace un énfasis en que Kaizen debe realizar mejoras en los procesos antes de obtener los resultados, es así que la empresas no pueden seguir siendo las mismas a lo largo del tiempo, deben reestructurar y mejorar sus procesos para satisfacer con los requerimientos del cliente ofreciéndoles productos de calidad que les permita sentirse satisfechos (Yenque et al., 2014).

Todos los procesos deben ser estandarizados y hay que medirlos para poder controlarlos, en otras palabras, para pasar al siguiente nivel de mejora es importante medir y controlar los procesos. William Thomson Kelvin menciona que “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar”. Siempre hay que dar pequeños pasos para alcanzar el objetivo siendo mejores cada día.

#### ***Herramientas de la mejora continua.***

La mejora continua no tendría sentido, si no se valiera de algunas herramientas que faciliten su desarrollo por lo cual es importante conocer las principales:

#### **4) Lluvia de ideas**

Es una técnica utilizada para obtener ideas innovadoras que permitan solucionar problemas en grupo. También se conoce como brainstorming, es una manera de aprovechar las diferentes formas de pensar de los integrantes del grupo con la finalidad de obtener diversas ideas en un periodo de tiempo corto que permita tener una perspectiva más clara del asunto o problema. Los participantes empiezan a generar sus ideas mediante la realización de preguntas sencillas que ayudan a dar por sentada la idea del problema y de esta manera no se detienen hasta llegar a la causa raíz del problema, debido a que al tener varias ideas se puede descartar las que se encuentran fuera del contexto y se pueden mejorar las más acertadas (Montoya, 2012).



### 5) Pareto

También conocido como la regla del 80/20, es una teoría que identifica los problemas más importantes. Mantiene que el 80% de las consecuencias de una situación o sistema se determina por el 20% de las causas (Camisón et al., 2006).

A pesar de que el Diagrama de Pareto no ayuda a determinar la mejor opción para tomar decisiones, esta permite seleccionar las causas más relevantes y deja sin importancia a aquellas que no proporcionan información relevante (Soler et al., 2020)

### 6) Diagrama de Ishikawa

Es una herramienta muy útil para estudiar procesos y situaciones, es utilizado para determinar las posibles causas de un problema específico. Esta herramienta ayuda a encontrar deficiencias en los procesos mediante una representación gráfica en forma de espina de pez, que permite plasmar las causas de un problema central y de esta manera se tiene un panorama mucho más claro para encontrar una solución viable que permita corregir un problema específico.

Esta herramienta ayuda al trabajo en equipo mediante la discusión de las principales causas que ocasionan un problema permitiendo así sistematizar las posibles causas y realizar un análisis racional para la implementación de la mejora (Camisón et al., 2006).

### 7) Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a la administración a medir el desempeño y tomar decisiones por medio del establecimiento de las metas y estrategias. Esta herramienta tiene como objetivo la comunicación efectiva de las estrategias y el cumplimiento de estas. Con la implementación del BSC la empresa se ve obligada a cumplir con las necesidades de los clientes y para esto se debe redefinir los estándares que se tiene para cumplir con los requerimientos (Montoya, 2011).

Es verdad que la mayoría de empresas se enfoca en el cumplimiento de objetivos financieros netamente, pues lo más importante para ellos es que su negocio sea rentable y esto esté plasmado en sus ganancias, sin embargo el éxito de una empresa no solo se basa en



obtener rendimientos económicos, también es importante enfocarnos en diferentes aspectos que ayudan a la empresa a mantenerse firme en el mercado sin importar las diversas amenazas que se presenten en su entorno, es así que la herramienta del BSC se enfoca en cuatro aspectos fundamentales: Desempeño financiero, Procesos internos, Conocimiento del cliente y Aprendizaje organizacional.

Si no contemplamos todos estos aspectos difícilmente podremos mantener nuestra organización a flote (Scaramussa et al., 2010).

### **8) PDCA**

Es una herramienta proveniente de la filosofía Kaizen de la mejora continua, conocida como el ciclo de Deming o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) que permite la mejora en cualquier proceso de la organización (Camisón et al., 2006).

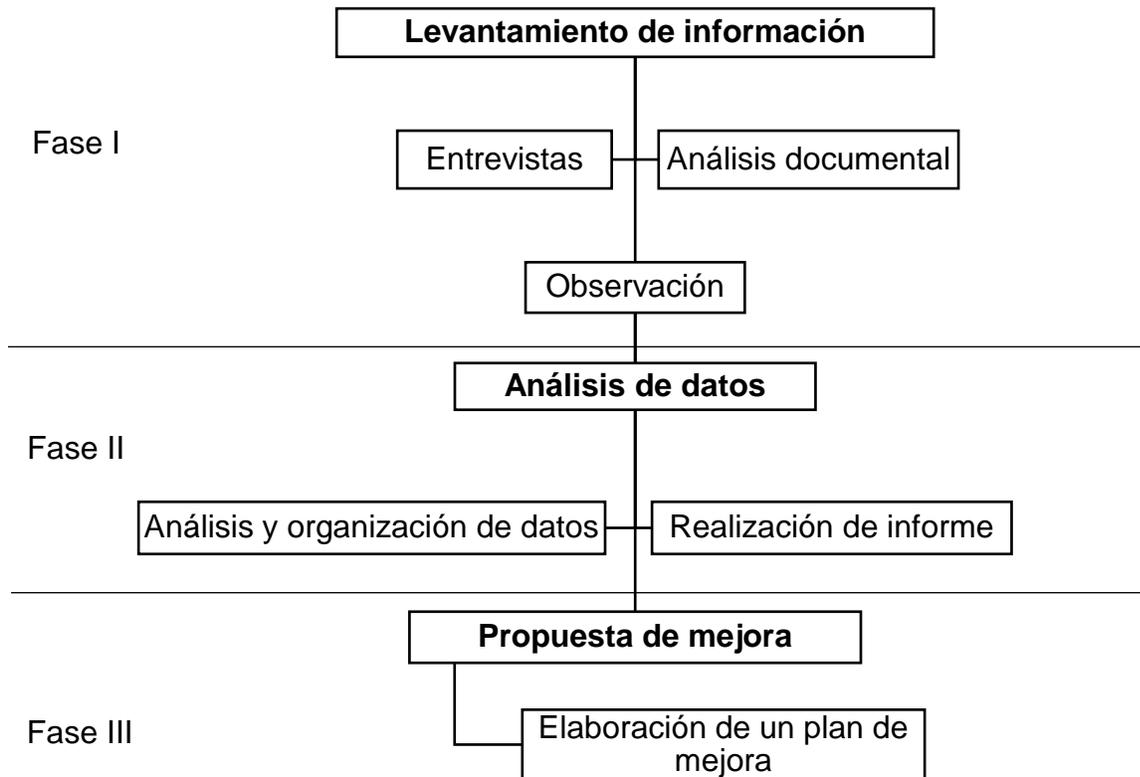
El Ciclo de Deming consta de 4 etapas: Planificar, hacer, verificar y actuar. La primera, consiste en realizar planes que permitan efectuar mejoras en los procesos basándonos en herramientas estadísticas como: Pareto, Ishikawa, histogramas, entre otros. Es importante analizar la situación actual y definir las potenciales causas para la implementación de mejora. Por otro lado, hacer implica que una vez que se planifica, se pasa a la fase de realización de los planes anteriormente mencionados. Luego, viene el verificar, etapa que busca es una comprobación de lo ejecutado, es decir si se logró alcanzar la mejora deseada. Finalmente, actuar que no es más que realizar acciones que permitan estandarizar los procesos mediante las acciones que se lograron determinar en los pasos anteriores para así estandarizarlas y mantenerlas a lo largo del tiempo (M. Pérez, 2017) .

### ***Diseño metodológico***

Para explicar la metodología a utilizar en el siguiente proyecto constan de tres etapas, mismas que se detalla en el siguiente esquema:



Ilustración 1. Metodología del Proyecto Integrador



**Elaboración:** Equipo de trabajo

### Fase 1. Levantamiento de información

En la fase inicial del proyecto, el objetivo principal es recabar toda la información posible respecto a los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa en estudio, a fin de conocer la situación actual que la empresa atraviesa. Para ello se utilizarán dos técnicas muy conocidas en el área de investigación que son la entrevista y la observación, mismas que se caracterizan por ser de naturaleza exploratoria.

**Entrevistas:** Para el estudio se utilizarán las entrevistas semiestructuradas, mismas que ofrecen la posibilidad de agregar preguntas adicionales a las establecidas previamente en el



cuestionario. Lo cual facilita la obtención de información adicional que servirá como base para determinar el problema central y de esta manera facilitar la comprensión de este.

Las entrevistas van dirigidas a todo el personal ya sea operativo o administrativo, puesto que el número de colaboradores no es extenso y esto implica dedicarle poco tiempo a las mismas. La idea es establecer una visión clara acerca de la percepción que el personal tiene sobre la gestión actual, ya que son ellos quienes conocen los procesos de la empresa en su totalidad y viven diariamente los problemas e inconvenientes que se presentan, siendo a su vez una fuente de obtención de oportunidades de mejora.

**Análisis Documental:** Se realizará una revisión de la documentación relacionada con políticas y procedimientos, manual de funciones y otra documentación pertinente que permita establecer la operativa que se lleva a cabo dentro de la empresa, así como la existencia de documentos y/o registros que la empresa posee.

La información por analizar estará contemplada dentro del periodo septiembre 2020 – mayo 2021 debido a que la empresa es relativamente nueva en el mercado cuencano y se contara con información real de todos los acontecimientos suscitados durante el periodo anteriormente mencionado.

**Observación:** Esta técnica permite realizar un análisis reflexivo de los sucesos que acontecen dentro de la empresa, manteniendo un papel activo para adentrarse en la situación actual por la que atraviesa Incubandina S.A Agencia Cuenca con la finalidad de contrastar la información recolectada en la técnica antecesora.

## **Fase 2. Análisis de Datos**

Una vez levantada la información, el siguiente paso es analizar y organizar la misma de modo que permita determinar las debilidades y fortalezas que caracterizan a la empresa, así como las posibles causas del problema central y las potenciales oportunidades de mejora.

Para presentar la información se utilizarán gráficos, tablas y cuadros que faciliten el análisis de datos y la comprensión de toda la información recabada. Adicionalmente se utilizarán



las herramientas de la mejora continua como el Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, PDCA, entre otros. Finalmente se presentará un informe de resultados que será el prelude para la realización de la propuesta de mejora.

### **Fase 3. Propuesta de Mejora**

Partiendo de las dos etapas preliminares, se procederá con la realización de la propuesta de mejora, teniendo como base toda la información levantada de manera que se logre adaptar el plan de mejora a la realidad de la empresa, obteniendo así una opción viable que permita corregir las deficiencias encontradas dentro de la organización. Para esto se utilizará la conocida técnica del Balance Score Card diseñada por Kaplan y Norton.

### **Esquema tentativo**

#### **Capítulo 1. Conocimiento de la empresa y el sector**

1.1 Breve reseña histórica

1.2 Definición del sector

1.3 Rumbo estratégico

1.4 Objetivos

1.5 Incubandina S.A Agencia Cuenca

1.5.1 Ventajas competitivas y principales problemas

1.5.2 Procesos de la organización (preguntar al jefe los principales procesos y describirlos teóricamente)

1.5.3 Principales competidores

#### **Capítulo 2. Análisis situacional**

2.1 Levantamiento de información

2.2 Análisis y organización de datos

2.2.1 FODA

2.2.2 Organigrama



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.3 Mapa de procesos

2.3 Herramientas de la mejora continua

2.3.1 PDCA

2.3.2 Ishikawa

2.3.3 Pareto

2.4 Informe situacional

### **Capítulo 3. Propuesta de mejora**

3.1 Objetivos de la propuesta

3.2 Matriz objetivo-causa

### **Capítulo 4. Desarrollo de la propuesta**

4.1 Fichas de procesos

4.2 Diagramas de procesos

4.3 Organigrama modificado

4.4 Mapa de procesos modificado

4.5 Balance Score Card

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Bibliografía**

**Anexos**



**Cronograma de Actividades**

	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y EL SECTOR</b>																				
1.1 Breve reseña histórica																				
1.2 Definición del sector																				
1.3 Rumbo estratégico																				
1.4 Objetivos																				
1.5 Incubandina S.A Agencia Cuenca																				
1.5.1 Ventajas competitivas y principales problemas																				
1.5.2 Procesos de la organización																				
1.5.3 Principales competidores																				
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</b>																				
2.1 Levantamiento de información																				
2.2 Análisis y organización de datos																				
2.2.1 FODA																				
2.2.2 Organigrama																				
2.2.3 Mapa de procesos																				
2.3 Herramientas de la mejora continua																				
2.3.1 PDCA																				
2.3.2 Ishikawa																				
2.3.3 Pareto																				
2.4 Informe situacional																				
<b>3. PROPUESTA DE MEJORA</b>																				





- Coaguila, A. (2017). Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. In *Universidad Católica San Pablo*.  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALES\\_ANT\\_ME T.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_ME T.pdf)
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2019). *Información Sector Avícola (Público) /CONAVE*. Estadísticas Del Sector Avícola. <https://www.conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>
- David, F. (2013). Conceptos de administracion-estrategica. In *Pearson*.
- Enriquez, J. (2017). *Metodología de calificación de riesgo de instrumentos de deuda de corto, mediano y largo plazo, acciones preferentes y emisores*.  
[https://www.ratingspcr.com/application/files/9415/1336/7054/pcr-met-p-012\\_1117.pdf](https://www.ratingspcr.com/application/files/9415/1336/7054/pcr-met-p-012_1117.pdf)
- Flórez-Guzmán, M. H., Hernández-Aros, L., & Gallego-Cossio, L. C. (2015). Tableros de control como herramienta especializada: perspectiva desde la auditoría forense. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(42), 661–687. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc16-42.tche>
- González, V., Villacreses, K., & Gavica, G. (2017). Aplicación de la metodología de Notación y Modelado de Procesos de Negocios (BPMN) y propuesta de técnica Lean para la Mejora de Procesos Administrativos de una Empresa. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*, 19–21.  
<https://doi.org/10.18687/laccei2017.1.1.14>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (n.d.). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Retrieved May 2, 2021, from  
<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Internacional Organization for Standardization. (2021). *ISO*. <https://www.iso.org/about-us.html>
- International Organization for Standarization. (2015). *ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business*



- Review, 1–17. [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org)
- Liris. (2021). <https://www.liris.com.ec/>
- Mallar, M. (2013). La gestión por proceso: un enfoque de gestión eficiente. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 13, 11–13.
- Mestanza, A. (2018). “Elaboración de la ficha del proceso gobernante “Entrega de Encomiendas” de la empresa Orodelivery de la ciudad de Machala ”. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12958/1/ECUACE-2018-AE-CD00384.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (n.d.). *Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador - SIPA*. Retrieved May 30, 2021, from <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php>
- Molina, S., Ospina, D., López, A., & Ríos, C. (1999, July 2). Gestión por procesos en las unidades de información. *Revista Iberoamericana de Bibliotecología*, 11–29. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/10102/9303>
- Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 15(2), 1–26. [www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=61](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61)
- Montoya, F. (2012). La solución de problemas de manera innovadora, exploración de un camino creativo. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 4(7), 125. <https://doi.org/10.22430/21457778.156>
- Ovalles, J., Gisbert, V., & Pérez, A. (2017). Herramientas Para El Análisis De Causa Raiz (Acr). *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 1–9. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.1-9>
- Pacific Credit Rating*. (2021). <https://www.ratingspcr.com/index.php/nosotros>
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (Cuarta Edi). Esic Editorial. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41127379/Gestion\\_por\\_Procesos\\_PEREZ.pdf?14527](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41127379/Gestion_por_Procesos_PEREZ.pdf?14527)



85219=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DGestion\_por\_Procesos\_PEREZ.pdf&Expires=161722  
9205&Signature=Kqg3bjUal4jfOkO9vUa6QSPKf9mfPJOmVr1EA97KuRndyrOQsf5c0dl

Pérez, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en MYPEs de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Industrial Data*, 20(2), 95.

<https://doi.org/10.15381/idata.v20i2.13955>

Pizarro, J. L. (2012). *Taller De Flujogramas. Febrero*, 1–22.

[https://www.ehu.eus/documents/1904000/1909977/Taller\\_flujogramas\\_2010\\_v1.pdf/f5ba0087-fce3-4b08-a9ce-42b3cac14a38?t=1397048166000](https://www.ehu.eus/documents/1904000/1909977/Taller_flujogramas_2010_v1.pdf/f5ba0087-fce3-4b08-a9ce-42b3cac14a38?t=1397048166000)

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter. *Harvard Business Review América Latina*, 1–18.

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

*Procesadora Nacional de Alimentos [PRONACA]*. (2021). <https://www.pronaca.com/>

Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández-Peña, A. M.

(2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1–11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *Sector Avícola Ecuador*.

<https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>

Scaramussa, S., Reisdorfer, V., & Ribeiro, A. (2010). La Contribución Del Balanced Scorecard

Como Instrumento De Gestión Estratégica En El Apoyo a La Gerencia. *Visión de Futuro*, 13(1–17), 0–0. file:///C:/Users/Fernanda/Downloads/Dialnet-

LaContribucionDelBalancedScorecardComoInstrumentoD-7408098.pdf

Soler, F., Gisbert, S., Perez, A., & Perez-Bernabeu, E. (2020). Diagrama de pareto y lean manufacturing. In *Cuadernos de investigación aplicada 2020*.



<https://doi.org/10.17993/ingytec.2020.65>

Superintendencia de Control del Poder del Estado. (2017). *Versión Pública Tema: Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie.*

<http://www.scpm.gob.ec/biblioteca>

Tandazo, E. (2012). La gestión por procesos como herramienta para la reorganización de unidades organizacionales. *La Gestión Por Procesos Como Herramienta Para La Reorganización De Unidades Organizacionales*, 1–11.

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7542/1/AC-GCP-ESPE-047547.pdf>

Yenque, J., García, M., & Raez, L. (2014). Kaizen o la mejora continua. *Industrial Data*, 5(1), 62–65.

[https://www.researchgate.net/publication/307180909\\_KAIZEN\\_0\\_LA\\_MEJORA\\_CONTINU](https://www.researchgate.net/publication/307180909_KAIZEN_0_LA_MEJORA_CONTINU)

A

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81–88.

[https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre X/Análisis del Entorno y Estrategia Administrativa Empresarial/gestiónporprocesos.pdf](https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/CuatrimestreX/Análisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf)