



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TITULO**

Diseño de la gestión por procesos en el parque industrial ZOFIMA de la empresa  
Desarrollos Industriales Unidos S.A. - DINUSA.

**AUTORES**

Br. González Casco Walter Jesús  
Br. Gutiérrez Blandón Elida Mercedes

**TUTOR**

Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza

**Managua, 30 de julio de 2015**

## Agradecimientos

A ti amadísimo padre, que con tu misericordia nos has dado la bendición más grande, la vida misma, infinitamente agradecidos nos encontramos contigo por habernos permitido vivir lo vivido hasta ahora, alegrías y tristezas, salud y enfermedad, todo lo bueno y malo que la vida nos ha dado, porque gracias a esto somos mejores seres humanos.

A nuestros padres, que con su gran esfuerzo y sacrificios, noche y día lucharon para darnos la educación profesional que el día de hoy culminamos con la entrega de este trabajo, y que aún nos siguen enseñando en la escuela de la vida.

A nuestra familia que con su amor y cariño, sin pedir nada a cambio, nos brindaron su apoyo emocional, económico, con conocimientos y experiencias de la vida misma.

Al Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza por habernos dado la oportunidad de realizar este trabajo y desarrollar una herramienta más para nuestro desempeño profesional, agradecemos su paciencia con nosotros al ser tutor de este proyecto.

A la empresa Desarrollos Industriales Unidos S.A. y al Ing. Francisco Morales Hernández, Gerente Administrativo por la oportunidad de aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera universitaria, ingeniería industrial.

Elida Mercedes Gutiérrez Blandón

Walter Jesús González Casco

Managua 28 de Julio del 2015

Ing. Daniel Cuadra  
Decano FTI  
Sus manos

Estimado Ing. Cuadra:

Reciba cordiales saludo de mi parte. El motivo de la presente es remitirle la monografía: “Diseño de la gestión por procesos en el parque industrial ZOFIMA de la empresa Desarrollos Industriales Unidos S.A. - DINUSA”, la cual fue elaborada por los Bachilleres:

Br. González Casco Walter Jesús carnet 2010 - 32723

Br. Gutiérrez Blandón Elida Mercedes Carnet 2010 - 32634

No omito manifestarle que he revisado el documento y el mismo cumple con los requerimientos técnicos establecidos por la facultad para este tipo de trabajo, por lo cual le solicito nombre al jurado correspondiente a fin de que los bachilleres antes mencionados puedan proceder a realizar su correspondiente defensa.

Sin más a que hacer referencia le saludo deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente.

Ing. Oscar Fuentes Espinoza  
Tutor

Cc. Archivo

## Resumen Ejecutivo

Desarrollos Industriales Unidos S.A (DINUSA), ubicada en el kilómetro 3 carretera panamericana norte, es una empresa cuya actividad económica es el alquiler de locaciones industriales, funcionando desde 2008 y asociada al régimen de zonas francas de Nicaragua. ZOFIMA es el complejo industrial propiedad de DINUSA que arrenda flotas e infraestructuras industriales para las empresas AJE Nicaragua, Cambridge Textil, Brother Textil, Big Cola, Alutech, entre otros. Y cuenta con 13 colaboradores distribuidos entre las áreas de mantenimiento y áreas administrativas.

Los servicios que ofrece el complejo ZOFIMA son: Mantenimiento preventivo y correctivo en las locaciones industriales arrendadas, así mismo, brinda servicios de abastecimiento de agua potable y asesorías para la realización de mantenimientos a las infraestructuras por parte del inquilino.

La práctica empresarial previa a la realización de esta monografía se encontraba basada a la experiencia de cada uno de los colaboradores de la organización, y el trabajo no estaba alineado al logro de las metas de la empresa. En este documento se muestran los resultados del desarrollo de la gestión por proceso en la empresa. En específico se muestran en el mapa de procesos, las fichas de procesos, los flujos de los procedimientos y el sistema de indicadores.

## Contenido

Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Justificación.....	6
Objetivos.....	8
Marco Teórico.....	9
Diseño Metodológico.....	22
Capítulo I: Identificación y secuenciación de los procesos.....	24
Autodiagnóstico de Calidad.....	25
Mapa de Procesos.....	29
Capítulo II: Descripción de los procesos.....	32
Gestión y Documentación de Procesos.....	33
1. Procesos Estratégicos.....	34
A. Negociación para alquiler de las locaciones.....	34
Procesos Operativos.....	37
A. Asesoría para mantenimiento a las locaciones en alquiler.....	38
B. Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado.....	40
2. Procesos de Apoyo.....	42
A. Recursos Humanos.....	42
a) Reclutamiento.....	44
b) Inclusión del personal a nómina del banco.....	46
c) Inclusión del personal a planilla del INSS.....	48
d) Pago de nominas.....	50
B. Logística.....	52
a) Proceso de compra de suministros y herramientas de mantenimiento.....	53
b) Control de inventario.....	55

c)	Salida de material de bodega.....	57
d)	Ingreso de Materiales a Bodega .....	59
C.	Administración Financiera.....	61
a)	Selección y contratación del Personal .....	62
b)	Despidos .....	64
c)	Compras de materiales de oficina .....	66
d)	Cobro por mantenimiento preventivo y correctivo.....	68
e)	Cobro por abastecimiento del servicio de agua potable .....	70
f)	Cobro en concepto de arrendamiento.....	72
D.	Contabilidad .....	74
a)	Control de Libro de Bancos.....	75
b)	Registro de Auditoria del INSS y DGI.....	77
c)	Registro de Comprobante Diario Sobre Amortizaciones .....	79
d)	Registro de Comprobante Diario Sobre Depreciación .....	81
e)	Reporte Sobre Integración De Cuentas Contables Y Estados De Flujo De Efectivo 83	
	Capítulo III: Seguimiento de los procesos.....	85
	Establecimiento de Indicadores de Desempeño Claves en el sistema .....	86
	Lista de indicadores .....	87
	Indicadores.....	88
	Conclusiones.....	107
	Recomendaciones.....	108
	Bibliografía.....	109
	Anexos .....	110

## Introducción

Desarrollos Industriales Unidos S.A (DINUSA), ubicada en el kilómetro 3 carretera panamericana norte, es una empresa cuya actividad económica es el alquiler de locaciones industriales, ZOFIMA es el complejo industrial propiedad de DINUSA que arrenda infraestructuras, locaciones y flotas industriales para las empresas AJE Nicaragua, Cambridge Textil, Brother Textil, Big Cola, Alutech, entre otros.

Funcionando desde el año 2008, el complejo industrial ZOFIMA cuenta actualmente con un equipo laboral de 13 colaboradores, distribuidos entre los departamentos de Gerencia Administrativa, Finanzas, Recursos humanos y Mantenimiento.

En el presente trabajo monográfico se muestran los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa Desarrollos Industriales Unidos S.A. (DINUSA), en coordinación con la gerencia de la empresa y sus colaboradores, en su contenido se encuentran diagramas y herramientas para obtener resultados de manera más eficiente gestionando como un proceso las actividades y recursos de esta empresa y el control del desempeño del sistema para aplicación de una mejora continua.

El trabajo está estructurado en tres capítulos, de tal manera que sea fácil para la interpretación y uso de las herramientas que contiene; y esta descrito de la siguiente manera:

El primer capítulo “Identificación y secuenciación de los procesos” contiene los resultados de la prueba de autodiagnóstico de calidad realizada al gerente financiero de la empresa como un valor agregado a la investigación monográfica, además de contener todos los procesos abarcados con el proyecto y descritos mediante mapas de procesos. Cabe mencionar que contendrá la codificación de

cada proceso utilizada para hacer su análisis, de tal manera, que sea fácil su comprensión.

El segundo capítulo “Descripción de los procesos”, contiene una descripción de los procesos de manera más detallada para determinar los criterios y métodos que aseguren la eficacia en la realización de las actividades que comprenden dichos procesos, para esto se describen los procesos minuciosamente en diagrama de procesos y ficha de procesos.

El tercer capítulo “Seguimiento de los procesos”, muestra los indicadores usados para evaluar la capacidad, eficacia y eficiencia de los procesos y a la vez permite utilizar herramientas para el control de este tipo de procesos.



## Antecedentes

### **Antecedentes de la problemática en la empresa**

Desarrollos Industriales Unidos S.A. cuenta con 13 colaboradores en el complejo industrial ZOFIMA a cargo del Gerente Administrativo, quien gestiona la empresa en base a métodos no documentados que dicha empresa ha utilizado desde inicio de su funcionamiento en 2008.

La toma de decisiones en la empresa pertenecen a la gerencia general, dichas decisiones no son tomadas con bases en un análisis previo, sino que en muchas ocasiones son decisiones apresuradas para dar soluciones inmediatas a los diferentes problemas de la empresa. .

En la actualidad la empresa atraviesa una problemática por no tener sus procesos documentados y respaldados, por lo consiguiente no tienen control sobre los procesos, es decir, que no existe un protocolo establecido para atender cualquier reclamo por parte de los clientes

### **Revisión Bibliográfica**

Para la realización de este documento fue necesaria la consulta de diferentes fuentes bibliográficas y trabajos existentes relacionados con el tema. La búsqueda de información se realizó a nivel de universidades, en dónde se imparten clases a fines al tema de estudio a nivel de la ciudad de Managua, reduciendo el universo de búsqueda a las universidades: Universidad Centroamericana (UCA), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN).

En primera instancia se asistió al centro de documentación de la Facultad de Tecnología de la Industria (FTI) de la UNI, en segundo lugar se buscó en la biblioteca de la universidad centroamericana (UCA), y en tercera instancia se concurrió a la biblioteca de UNAN-MANAGUA sin encontrar ningún trabajo

monográfico directamente relacionado con la gestión por procesos, pero si indirectamente relacionados haciendo referencia a temas de calidad de procesos, etc.

En el centro de documentación de la FTI se encontraron tres monografías relacionadas con el tema de calidad, las cuales son:

- Tesis 1: Manual de calidad del proceso de la elaboración de la harina de carne y hueso en el área de subproductos, elaborada en agosto de 2011, por Carlos Enrique Vega C. y Bayardo Saúl Vargas R. este trabajo monográfico se llevó a cabo con la tutoría del Dr. Danilo López Valerio en el matadero central S.A. (MACESA); el diseño utilizado fue basado en Buenas prácticas de manufactura. En la cual se logró acabar con la culminación de los objetivos planteados y la creación de bases para implementar un manual de buenas prácticas de manufactura, procedimientos operativos de sanitización estándar, análisis de riesgos y puntos críticos de control
- Tesis 2: Diseño de un manual de calidad, elaborada en el año 2008 por Manuel Alejandro Romero Borge, Esther Roxana Gonzales y Benjamín Francisco Padilla O., este trabajo monográfico se realizó en el Centro Industrial de Chinandega de planta de arroz, AGRICORP. El diseño utilizado fue en base a las normas ISO 9001:2000.
- Tesis 3: Evaluación de la gestión para mejorar la eficiencia global de equipos de la línea krones, elaborada en el año 2011 por Nidio Pastrana Ordoñez y Alejandra del Carmen Reynoso Rodríguez., este trabajo monográfico se desarrolló en la Compañía Cervecera de Nicaragua (CCN), con la tutoría del Ing. Alberto Morgan Espinoza.

En la biblioteca de la UCA se encontró la monografía:

- Tesis 4: Diagnostico de situación para la elaboración de manual de sistema de gestión de calidad, elaborada el período de Junio de 2007 a Julio 2008 por Claudia A. Brenes y María L. Castellón. Esta investigación se llevó a cabo en la empresa GUEGUE Comunicaciones; el diseño utilizado fue basado en las Normas Internacionales ISO 9000:2000.

## Justificación

La norma ISO 9000:2000 detalla que “un resultado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

(Pérez, 2004) argumenta que los principales beneficios que se obtiene gracias a procesos bien gestionados son, disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos, así como indicadores que midan el grado de cumplimiento de los procesos, tener límites concretos de principio a fin dado que la empresa ejerce una actividad legal sobre arrendamientos de locaciones para desarrollo industrial, lo que facilita estar normalizado y documentado, disponer de la tecnología de la información necesaria para realizarse, ayuda a incorporar un sistema de medidas de control resultando mínimos puntos de control, revisión y espera, lo que permite al sistema ser lo más sencillo y fácil de realizar posible.

La aplicación de este trabajo tiene múltiples beneficiarios en los distintos entornos de la empresa:

**Clientes:** al gestionar los procesos, la empresa aumenta su capacidad para solucionar cualquier actividad que sea presentada por los clientes, siendo estos beneficiarios de un sistema de respuesta más ágil y sencillo.

**La Empresa:** también resulta beneficiada con un sistema de gestión que documentará cada proceso y sus respectivos procedimientos generando un protocolo sencillo y fácil de ejecutar para cada proceso resolviendo los problemas actuales de esta misma.

**Los Colaboradores:** resultarán beneficiados con la sencillez de los procesos siendo capaces de resolver cualquier problema presente en los procesos con la mayor rapidez posible.

Tomadores de Decisiones: les permitirá medir la capacidad de cada proceso registrado con sus distintas variables para tomas de decisiones futuras correspondientes a la empresa.

Cabe mencionar que para la correcta realización de este trabajo es necesario el compromiso de cada una de las partes que constituyen la empresa y el cambio en las culturas de comportamiento de esta misma que faciliten la aplicación de este mismo sistema conservando las mejores y sin oponerse al cambio e implementación de nuevas culturas de comportamiento empresarial en la toma de decisiones y ejecución.

## Objetivos

### **Objetivo General:**

- i. Diseñar un manual de gestión por procesos en Desarrollos Industriales Unidos S.A. (DINUSA).

### **Objetivos Específicos:**

- i. Identificar el mapa de procesos en la empresa Desarrollos Industriales Unidos S.A.
- ii. Describir los procesos así como sus procedimientos asociados.
- iii. Elaborar el tablero de seguimiento de indicadores por procesos.

# Marco Teórico

## 1. Conceptos básicos

### Procesos

#### *a) Definición*

Camisón, Cruz & González, (2007), en su libro gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, se define un proceso como “un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas y salidas que serán útiles para el cliente.” (p. 843)

#### *b) Clasificación*

Una posible clasificación de los procesos se puede efectuar atendiendo a su misión. Así encontramos: (Camisón et al. 2007)

- **Procesos operativos:** Transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para estos. Estos procesos conforman lo que se denomina ‘Procesos de Negocios’, que sería el que comienza y termina con el cliente, y necesita recursos para su ejecución e información para su control o gestión.
- **Procesos de apoyo:** Proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Son procesos transversales que proporcionan recursos en diferentes fases del proceso de negocio.
- **Procesos de gestión:** Aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición.

- Procesos de dirección: Influyen en todos los procesos que se llevan a cabo en una empresa y tienen carácter transversal.

Según Camisón et. al., “quizás la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre estratégicos, claves o de apoyo”.

- Procesos claves: Son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa.
- Procesos estratégicos: Son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.
- Procesos de apoyo o de soporte: Son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo.

### **El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001**

La propia norma ISO 9001:2000 ‘Sistema de gestión de la calidad. Requisitos’, establece que dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adaptación de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de su requisito. Según esta norma cuando se adopta este enfoque se enfatiza la importancia de:

- a. Comprender y cumplir con los requisitos.
- b. Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c. Obtener los resultados de desempeño y eficacia del proceso.
- d. Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular.



El apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2000 sobre requisitos generales relativos a un sistema de gestión de la calidad establece de manera genérica que desee establecer, documentar, implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia conforme los requisitos de la ISO 9001, los pasos a seguir para tal finalidad se reflejan en el siguiente cuadro:

---

**Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un S.G.C:**

- a. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.**
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.**
- c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.**
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.**
- e. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.**
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.**

**ISO 9000:2000 apartado 4.1**

---

Sin duda este apartado de la norma establece las bases para el cumplimiento del resto de requisitos, de forma que una organización que desee implantar un sistema de gestión de la calidad debería centrar sus esfuerzos por dar respuesta a cada uno de estos sub-apartados, lo que permitirá garantizar el enfoque basado en procesos del sistema de gestión de la calidad.

## **2. La gestión por procesos**

### *a. Definición*

El termino gestión ha recibido numerosas acepciones de modo que cada persona lo define a su manera o entender, lo cual dificulta la unanimidad de interpretación.

La norma ISO 9000:2000 define gestión como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, según Pérez (2004) gestionar es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución).

De las diferentes definiciones de gestión hay dos aspectos muy importantes: los objetivos son elementos imprescindibles para que exista la gestión y la gestión no finaliza con la medición sino que debe incorporar mejora.

La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas.

Del punto de vista de la gestión por procesos, la empresa se concibe como un sistema de procesos interrelacionados entre sí, que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente.

*b. Etapas de la gestión por procesos*

Según el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), en su documento guía para una gestión basada en procesos, se pueden agregar 4 grandes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- Seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados.

Estos cuatro pasos no solo facilitan el entendimiento del mismo, sino que además permite alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios y su criterio de excelencia empresarial.

## **i. La identificación y secuencia de los procesos. El mapa de procesos.**

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos según el IAT, en una organización en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben de aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La manera más representativa para reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, para la elaboración de un mapa de procesos con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificativos. Las agrupaciones de los procesos dentro del mapa permiten establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto el tipo de agrupación puede y debe de ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, el IAT a continuación se ofrece dos posibles tipo de organizaciones:

➤ El primero de los modelos propuestos diferencia entre:

- Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.
- Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la presentación del servicio. Son los procesos de línea.
- Procesos de apoyo como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

- El segundo de los modelos propuestos está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001 y son los siguientes:
- Procesos de planificación como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo cinco de la norma de referencia.
  - Procesos de gestión de recursos como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo), y se encuentran en consonancia con el capítulo seis de la norma de referencia.
  - Procesos de realización del producto como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentra en consonancia con el capítulo siete de la norma de referencia.
  - Proceso de medición, análisis y mejora como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentra en consonancia con el capítulo ocho de la norma de referencia.

El mapa de procesos debe de incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer correctamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quien va, que entradas necesita el proceso y de dónde vienen y que recursos consume el proceso y de dónde procede.

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. En este sentido es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de comprensión y el contenido de información.

## **ii. La descripción de los procesos.**

Si bien el mapa de proceso no permite saber cómo son por dentro los procesos y como permiten la transformación de entradas en salidas. La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden dicho proceso se lleven a cabo eficaz al igual que el control del mismo, esto implica que la descripción de un proceso se debe de centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

### **1. Descripción de las actividades del proceso (Diagrama del proceso)**

Según el IAT, la descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama dónde se puede representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí, estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Para la representación de este tipo de diagramas la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos (ver Ilustración Anexos 1.2.: Simbología de Procesos), que proporcionan un lenguaje común y que facilitan la interpretación de los mismos, no obstante, puede ser habitual que debido a la complejidad del proceso y/o a la extensión de las actividades que lo comprenden no se puedan representar gráficamente el conjunto de las mismas en un diagrama.

### **2. Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)**

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería de ser la necesaria para permitir la gestión del mismo (ver Tabla Anexo 1.1.: Ficha de Procesos)

### **iii. El seguimiento y la medición de los procesos.**

Acorde al IAT, en su guía detalla que el enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo, y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, a un disponiendo de un buen mapa de procesos y unos diagramas y fichas de procesos coherentes, el sistema no se preocupa por conocer el resultado.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber que se están obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben de orientar las mejoras.

Los indicadores permiten establecer en el marco de un proceso que es necesario medir para conocer la capacidad y eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objetivo.

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos, mientras que la eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados.

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso, deberían recoger los recursos que se consumen, tales como, costes, horas hombres utilizados, tiempo, etc. La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos

coste consuma un proceso para obtener unos mismos resultados más eficientes será.

➤ **Indicadores de proceso.**

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso, según convenga.

De lo anteriormente expuesto, el IAT deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería de cumplir una serie de características:

- Representatividad: un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende de medir.
- Sensibilidad: un indicador debe de permitir seguir los cambios en la magnitud que presenta, es decir, debe de cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: el beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe de compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: un indicador se debe de basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- Relatividad en el tiempo: un indicador debe determinar y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Así mismo, es conveniente que un indicador de proceso se establezca a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener, formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como cliente.

➤ **El control de los procesos.**

El seguimiento y medición de los procesos debe de servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporten la toma de decisiones, esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe de permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento de proceso.

El esquema para el control del proceso es muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso y se toman decisiones sobre las variables de control. De la implantación de estas decisiones se espera a su vez un cambio del comportamiento del proceso y por tanto de los indicadores. Esto se conoce como bucle de control.

La manera en que se ejerce este control va a depender de la tipología de procesos que se esté gestionando, ya que no en todos los procesos existe una misma manera de trasladar los conceptos de capacidad y eficacia.

• **Control de proceso con repetibilidad.**

En este tipo de procesos (en los que se tienen muchos datos), es posible plantear la utilización de herramientas estadísticas para la obtención de indicadores relevantes de la capacidad y eficacia de los elementos. En tal caso, se puede recurrir a estimadores estadísticos para encontrar indicadores representativos de los resultados de los mismos.



Para ello, lo primero que es necesario saber es si los datos que se obtienen del proceso son susceptibles de tratar estadísticamente o no, lo que significa poder encontrar un modelo estadístico que explique el comportamiento de los resultados y así poder establecer indicadores a través de estimadores estadísticos.

La manera en que es posible identificar estas condiciones es mediante la recopilación y análisis de los datos con respecto a una magnitud que interesa conocer. Para este análisis se pueden utilizar, además herramientas de representación específicas (tablas, histogramas,...).

- **Control de procesos sin repetibilidad (Planificación).**

De la misma forma que se ha planteado anteriormente con los procesos con repetibilidad, lo primero que es necesario es determinar en este otro tipo de procesos es también la capacidad que tienen para obtener los resultados deseados, dado que las salidas de estos procesos no se pueden considerar repetitivas. En estos procesos no es posible realizar análisis previos de funcionamiento del mismo mediante la puesta en marcha del propio proceso, debido a que el tiempo de ejecución no lo permitirá o bien porque los datos obtenidos no serán representativos.

Para determinar si un proceso es de esta índole es capaz de obtener una nueva salida que sea conforme a las especificaciones que le aplican, se puede recurrir a realizar en primer lugar comparaciones respecto a la ejecución de este proceso en otras ocasiones.

Estas comparaciones tienen como finalidad analizar otros productos realizados y/o servicios prestados, de forma que se puedan conocer la analogía con el producto o servicio a realizar y como se ha desarrollado el proceso para su obtención.

La determinación de la capacidad en un proceso no repetitivo implica, por tanto, el análisis de dicho proceso cada vez que se vaya a ejecutar para un nuevo producto o servicio, basándose en planificaciones anteriores y validando el proceso a través de sus características.

El seguimiento y la medición del proceso en ejecución se llevarán a cabo por cada producto o servicio a realizar basándose en características tales como; la planificación realizada o las características que permiten validar el proceso. Mediante este seguimiento se podrá estar en condiciones de tomar acciones para procurar que, al final, la salida sea conforme entre los indicadores que habitualmente se establecen en estos procesos destacan los relativos al cumplimiento de las disposiciones planificadas, a través de los hitos marcados en dicha planificación.

De este planteamiento se pueden obtener indicadores, tales como:

- Porcentaje de obra o proyecto realizado.
- Porcentaje de hitos o etapas demorados respecto a lo planificado.
- Desfase de tiempo total acumulado.
- Tiempo restante para finalizar el proyecto.

Igualmente, se puede llevar a cabo un seguimiento durante la ejecución del proceso como se cumplen las características del mismo, para lo cual se puede realizar inspecciones sistemáticas en periodos definidos. Esto se puede formalizar en indicadores relativos a características, tales como:

- Cumplimiento de las sistemáticas establecidas.
- Cumplimiento de las características de ejecución del proceso.
- Cumplimiento de la utilización de los recursos adecuados:
  - Personas con una competencia determinada.
  - Infraestructura con unas características determinadas.

Para completar el seguimiento y medición indicado, se puede además recabar información relativa al proceso una vez que se han ejecutado los productos o servicios, a través de indicadores que permitan agregar la información anterior.

#### **iv. La mejora de los procesos. Ciclo PDCA.**

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo aumente, a través de la verificación de las acciones adoptadas se puede conocer si las mismas han servido para mejorar el proceso o no, en el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva forma estabilizada de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones de propio proceso.

La actualización como consecuencia de mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como estándar del proceso, con el proceso actualizado, su ejecución debe de seguir un ciclo SDCA(Estandarizar, Hacer, Verificar y Actuar) que permita la ejecución, control y en general la gestión del proceso.

# Diseño Metodológico

## 1. Tipo de investigación

La investigación fue de carácter cualitativo debido a la forma de evaluación del sistema en estudio, no hubo manipulación ni estimulación con respecto a la realidad estudiada, el conocimiento en esta investigación fue construido a base de experiencias individuales de los participantes siempre consiente que es parte del sistema estudiado.

(Sampieri 2010) define el enfoque cualitativo “como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, no se efectúa con medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico”.

## 2. Diseño de investigación

El diseño fue narrativo, que se utilizó para recolectar datos sobre los procesos en la empresa y experiencia de los participantes para describir los procesos y analizarlos. El diseño narrativo es un esquema de investigación, pero también una forma de intervención, ya que al recolectar datos ayudan a procesar cuestiones que no estaban claras o consientes, y proporciona una sucesión en los procesos (Sampieri et al 2010). En el desarrollo del diseño se estudiarán las interacciones, las secuencias de eventos y los resultados obtenidos de cada actividad. Con esto se reconstruirá la historia de la cadena de sucesos para posteriormente narrarse bajo la óptica del observador.

## Muestreo

Se utilizó la muestra de casos tipo donde el objetivo era la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad ni la estandarización de la información (Sampieri et al 2010).

Para esta monografía la muestra está constituida por el gerente administrativo de la empresa y por colaboradores encargados de los procesos de la empresa que brindaron una visión general de cada proceso.

### **3. Recolección y análisis de los datos**

La recolección de datos resulta fundamental para una investigación de enfoque cualitativo, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos de personas en las propias formas de expresión de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, interacciones, experiencias y procesos en el lenguaje de los participantes, para así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Esta clase de datos es muy útil para capturar de manera completa (lo más posible) y sobre todo entender los procesos, significados y razones del porqué estos se llevan a cabo de tal manera.

El equipo de trabajo observó directamente las áreas de estudio para una primera concepción de datos referentes al flujo de información y determinar las actividades que se desarrollan en éstas y las personas que participan en tales actividades, para así comprender los procesos, vinculaciones entre personas y los patrones de desarrollo de las actividades.

De manera simultánea, también se realizaron entrevistas al personal laboral de las áreas gerenciales haciendo uso de preguntas generales para ejemplificar, y preguntas estructurales para tener una concepción más amplia del desarrollo de los procesos a estudiar en el complejo industrial, además se entrevistarán a personas directamente involucradas con cada proceso.

# ***Capítulo I: Identificación y secuenciación de los procesos.***

## Autodiagnóstico de Calidad

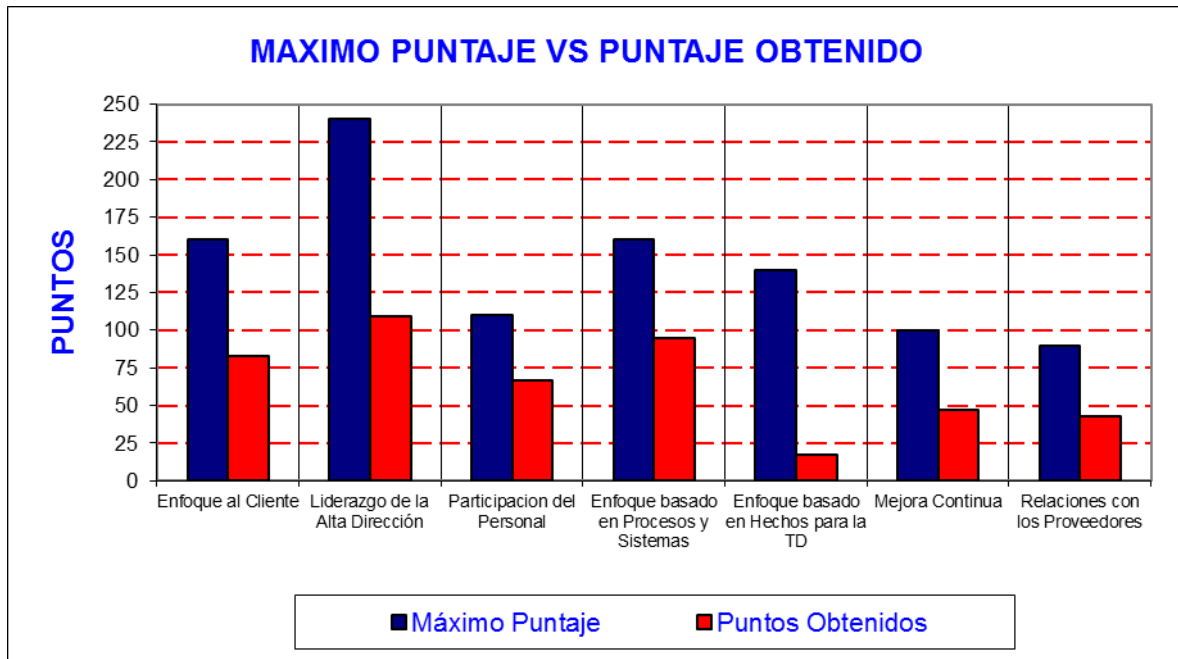
Para el desarrollo del presente documento fue necesario realizar el cuestionario de autodiagnóstico de calidad desarrollado por el Ingeniero Aristeo Demelo de la Universidad Nacional de Ingeniería al Gerente Administrativo del complejo industrial ZOFIMA de la empresa Desarrollo Industriales Unidos S.A, el Ingeniero Francisco Morales el día 7 de marzo del año 2015. El resultado de la encuesta demuestra la necesidad de actuar en los puntos de mayor debilidad por parte de la empresa consolidando así los objetivos del proyecto en el diseño de la gestión por procesos en el parque industrial.

La encuesta del autodiagnóstico abarca siete puntos claves, estos son: enfoque al cliente, liderazgo de alta dirección, participación del personal, enfoque basado en procesos y sistemas, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, mejora continua y relaciones con los proveedores.

A continuación se exponen los resultados de la encuesta abarcando los siete puntos de enfoque de la misma. La tabla y la gráfica muestran la escala de los resultados obtenidos en comparación a los resultados deseados o ideales para la empresa.

### RESULTADOS DEL AUTODIAGNOSTICO

Aspecto	Máximo Puntaje	Puntos Obtenidos	
Enfoque al Cliente	160	83	51.9%
Liderazgo de la Alta Dirección	240	109	45.4%
Participación del Personal	110	67	60.9%
Enfoque basado en Procesos y Sistemas	160	95	59.4%
Enfoque basado en Hechos para la TD	140	17	12.1%
Mejora Continua	100	47	47.0%
Relaciones con los Proveedores	90	43	47.8%
	<b>1000</b>	<b>461</b>	<b>46.1%</b>



**Gráfico 1. Máximo Puntaje VS Puntaje Obtenido**

Con la obtención de los datos a través de la aplicación del autodiagnóstico, se puede observar de manera general en la gráfica el desempeño de la empresa en los distintos puntos de evaluación, siendo el más bajo el referente al enfoque basados en hechos para la toma de decisión con 17 puntos equivalentes al 12% del puntaje en la prueba, no obstante, la empresa tuvo un desempeño medio en las pruebas con relación a la participación del personal, enfoque basados en procesos y sistemas y el enfoque basado al cliente con 67, 95, y 89 puntos equivalentes al 60.9%, 59.4% y 51.9% respectivamente, también se obtuvieron resultados poco satisfactorios en los puntos: Relaciones con los proveedores con 43 pts. equivalentes al 47.8%, Mejora continua con 47 pts. equivalentes al 47.0% y liderazgo de alta gerencia con 109 pts. equivalentes al 45.4%.

A continuación, para mejor interpretación de los datos obtenidos, se presenta un análisis más detallado realizado por la aplicación del cuestionario.



<b>ANALISIS DEL AUTODIAGNOSTICO</b>	
<i>Para el sistema de Gestión de Calidad</i>	
<b>MADUREZ DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA</b>	<b>Entre 41% y 60%</b>
Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad	

## RESULTADOS PARCIALES

<b>Enfoque al Cliente</b>	<b>Regular: 41% - 60%</b>
La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo esta información no está siendo utilizada como herramienta de mejoramiento ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.	
<b>Liderazgo por la Gerencia</b>	<b>Regular: 41% - 60%</b>
Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo su direccionamiento estratégico presenta algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización.	
<b>Compromiso del Personal</b>	<b>Bien: 61% - 80%</b>
La organización tiene un conocimiento claro de las competencias de su personal, es importante hacer énfasis en las competencias que debería tener el personal para afrontar las condiciones futuras de la organización, Se recomienda aplicar mecanismos que identifiquen el nivel de satisfacción de sus empleados al igual que el estado de clima organizacional.	
<b>Enfoque basado en los procesos</b>	<b>Regular: 41% - 60%</b>
Es conveniente profundizar en el análisis de los recursos requeridos para el desempeño eficaz de los diferentes procesos, recursos tales como la infraestructura y los aspectos ambientales asociados a esta. Además asegúrese de que los procesos si se encuentran respondiendo a los requerimientos del cliente.	

<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</b>	<b>Pésimo: 0 - 20%</b>
Las decisiones en la organización, no son tomadas con base en análisis de datos, si no por el contrario se toman decisiones muchas veces apresuradas con el fin de dar soluciones inmediatas a los diferentes problemas presentados en día a día de la empresa.	
<b>Mejora Continua</b>	<b>Regular: 41% - 60%</b>
La organización muestra evidencias del establecimiento y formulación de acciones correctivas, preventivas y de mejora, sin embargo es importante analizar en el impacto que estas acciones al ser implantadas generan en la organización, con el fin de no desgastarse en esfuerzos que no contribuyan al mejoramiento del desempeño.	
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor</b>	<b>Regular: 41% - 60%</b>
La organización presenta, ciertas evidencias de sus relaciones beneficiosas con el proveedor, sin embargo, es conveniente realizar planes de acción que permitan que estas relaciones se conviertan en alianzas que beneficien tanto a la organización, como al proveedor y por ende al cliente.	

La encuesta completa se presenta a los lectores en el anexo 1.3 Autodiagnóstico de calidad, dónde se presentan las respuestas de las diferentes preguntas del cuestionario. A continuación, se muestra el mapa de procesos de la empresa donde se detallan los procesos más importantes.

## Mapa de Procesos

El mapa de procesos de la organización es el resultado de un trabajo de reflexión estratégico; se trata de un mapa flexible que se puede adecuar a las distintas necesidades y retos a los que se pueda enfrentar la organización.

En él se reflejan 3 tipos de procesos. Por un lado, están los procesos estratégicos, que son los que posicionan a la empresa en el entorno. Son los encargados de definir las líneas de actuación de la organización a partir de la información de mercado, clientes, aliados, organismos de desarrollo o de los propios colaboradores de la organización y de los resultados que se están obteniendo. Se encuentran en la parte superior del mapa de procesos identificado con color verde.

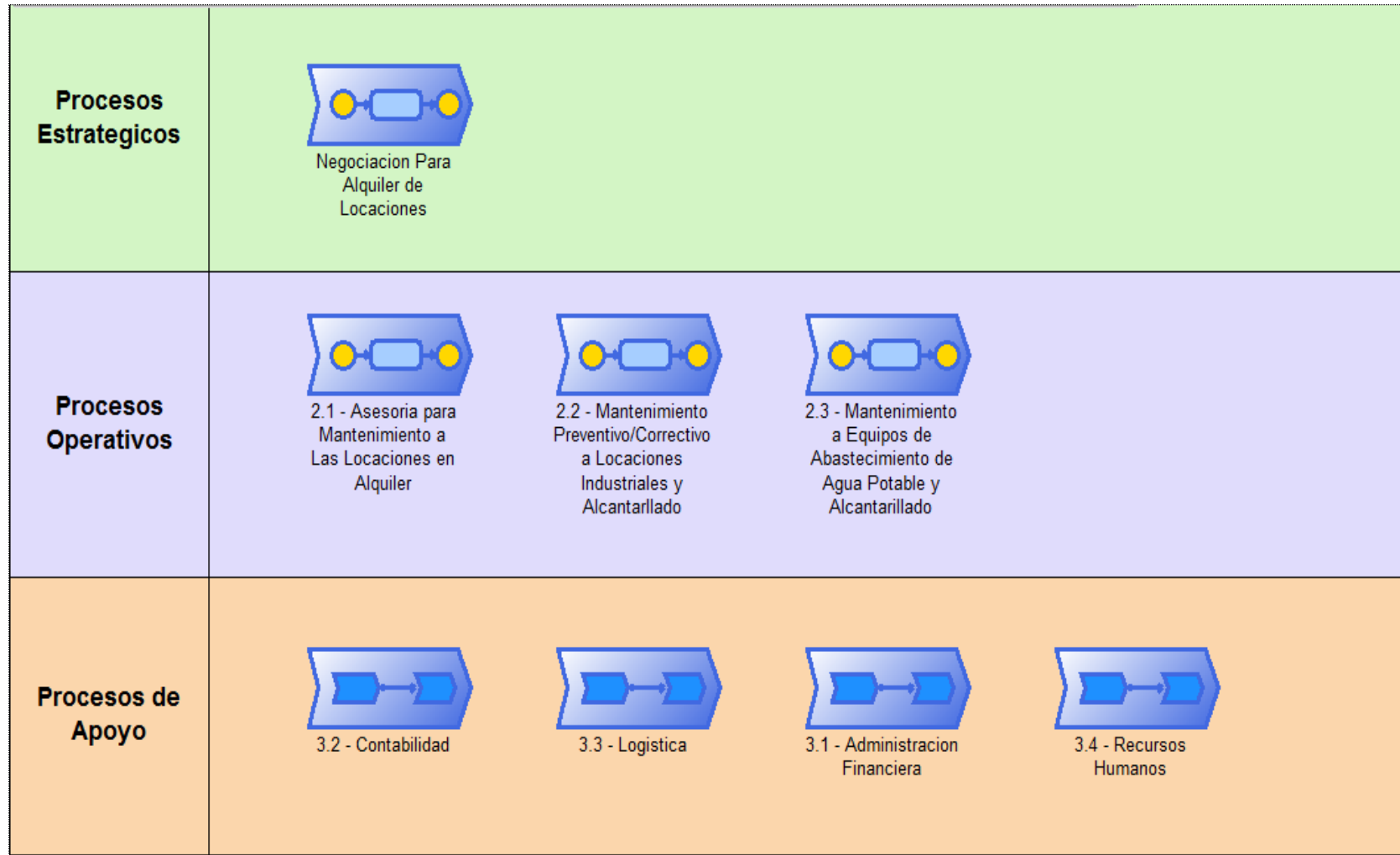
Los procesos claves o procesos operativos reflejan los servicios, el valor agregado, que se está ofreciendo a los clientes establecidos. El objetivo claro y definido en el propio mapa de procesos es conseguir la satisfacción del cliente. Se encuentran localizados en la parte central del mapa y están representados con color azul.

Finalmente, se dispone de una serie de 19 procesos de soporte o apoyo que dota a la organización de los recursos y soportes necesarios para desarrollar eficientemente las actividades. Se encuentran en la parte inferior del mapa y están denotados con color naranja.

El cliente supone el comienzo y final de nuestras actividades, siendo un fiel reflejo de la orientación central de la empresa por satisfacer las necesidades del cliente.

Se presenta a continuación el mapa de procesos, así como, el desarrollo de los mismos, incluyendo subprocesos en un segundo nivel.

## Mapa de Procesos – Desarrollos Industriales Unidos S, A, DINUSA



Despliegue de Procesos							
E	Estratégicos			S2	Logística	S222	Salida de Materiales de Bodega
E1	Negociación para alquiler de Locaciones					S223	Ingreso de Materiales de Bodega
				S3	Administración Financiera	S31	Selección del personal
						S32	Despidos
						S33	Compra de Materiales de Oficinas
						S34	Cobros por Mantenimiento Correctivo y Preventivo
O	Operativos					S35	Cobros por Abastecimiento de Agua Potable
O1	Mantenimiento	O11	Preventivo			S36	Cobros Por Arrendamiento
		O12	Correctivo				
		O13	Sistema de Abastecimiento de Agua Potable				
O2	Asesoría Para Realización de Mantenimiento			S4	Contabilidad	S41	Control de Libros de Bancos
S	Recursos y Soportes					S42	Registros de Auditoria del INSS y DGI
S1	Recursos Humanos	S11	Reclutamiento			S43	Registro de Comprobante Diario Sobre Amortizaciones
		S12	Inclusión del personal a nómina del banco				
		S13	Inclusión del personal a Planilla del INSS			S44	Registro de Comprobante Diario Sobre Depreciación
		S14	Pago de Nomina				
S2	Logística	S21	Compra de Suministros	S45	Reporte Sobre Integración De Cuentas Contables Y Estados De Flujo De Efectivo		
		S22	Bodega				
		S221	Control de Inventario				

# ***Capítulo II: Descripción de los procesos.***

## Gestión y Documentación de Procesos

El proceso marca y define el quehacer de la empresa. En base a lo establecido, se desarrollan los procedimientos correspondientes que dictan las instrucciones operativas o el cómo hacer para conseguir la materialización del proceso. Los procesos representan y describen por niveles, llegando al punto de descripción de los procedimientos operativos.

Los procedimientos son elaborados en función de aportar la máxima utilidad al cliente. Éstos son realizados por los distintos gestores de proceso, de forma individual o mediante grupos de trabajo que casualmente cuentan con apoyo externo. Estos procedimientos facilitan la eficacia del personal de nueva incorporación.

Para colaborar con la metodología de diseño, gestión y mejora de los procesos, además de diagramas se dispone de un soporte documental normalizado (ficha de procesos), mediante el cual los gestores han realizado su descripción, contemplando los siguientes apartados:

- Definición del mismo proceso, que debe de ser coherente con la de la empresa. Esta coherencia se valida por parte del equipo directivo y sus responsables.
- Establecimiento de los grupos de interés más afectados por su proceso con relación a la estrategia.
- Descripción de los principales proveedores y clientes de su proceso, así como, de los requerimientos y servicios que tiene que ofertar, es decir, describir las necesidades del proceso respecto a sus entradas y recursos, para asegurar la transformación para cumplir con las especificaciones requeridas. Este paso hace pauta a la unión de las interfaces entre los diferentes procesos.

- La descripción de los procesos a partir del análisis de los clientes, proveedores, elementos del entorno afectado, recursos y guías del proceso; supone un importante elemento de integración con la misión y la estrategia de la empresa, así como de la complementación de los procesos entre sí.
- Establecimiento de los indicadores necesarios para la gestión del proceso tanto de actividad, como de calidad técnica y calidad percibida. Estos indicadores deben permitir medir el grado de acercamiento a la misión, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## 1. Procesos Estratégicos

Como se mencionó anteriormente, los procesos estratégicos son los que posicionan a la empresa en el entorno competitivo del mercado. Procesos tales como: la planeación estratégica, mejora continua, negociaciones para alquiler y penalizaciones por incumplimiento de contratos son procesos que son efectuados por la alta gerencia del complejo industrial.

### **A. Negociación para alquiler de las locaciones**

A continuación se define la negociación para alquiler de las locaciones. Este proceso comienza por la solicitud de una visita por parte de los clientes a las locaciones, quienes se enteran de la disponibilidad de estas a través de publicidad emitida por el complejo industrial, por medio de comisionistas encargados de buscar locaciones para sus clientes, por organismos encargados en promover el desarrollo industrial como PRONICARAGUA y la CNZF (Comisión Nacional de Zonas Francas).



## Ficha de Procesos

<b>CODIGO:</b>	<b>E1</b>	<b>FECHA:</b>	<b>26-01-2015</b>
<b>PROCESO:</b>	<b>Negociación para alquiler de las locaciones</b>		
<b>PROPIETARIO:</b>	<b>Junta de Accionistas</b>		
<b>MISION:</b>	<b>Establecer los términos que regirán la relación cliente - arrendatario</b>		
<b>ALCANCE:</b>	<b>Abarca todas las actividades desde la primera visita de los potenciales arrendatarios hasta el cierre del contrato de arrendamiento</b>		

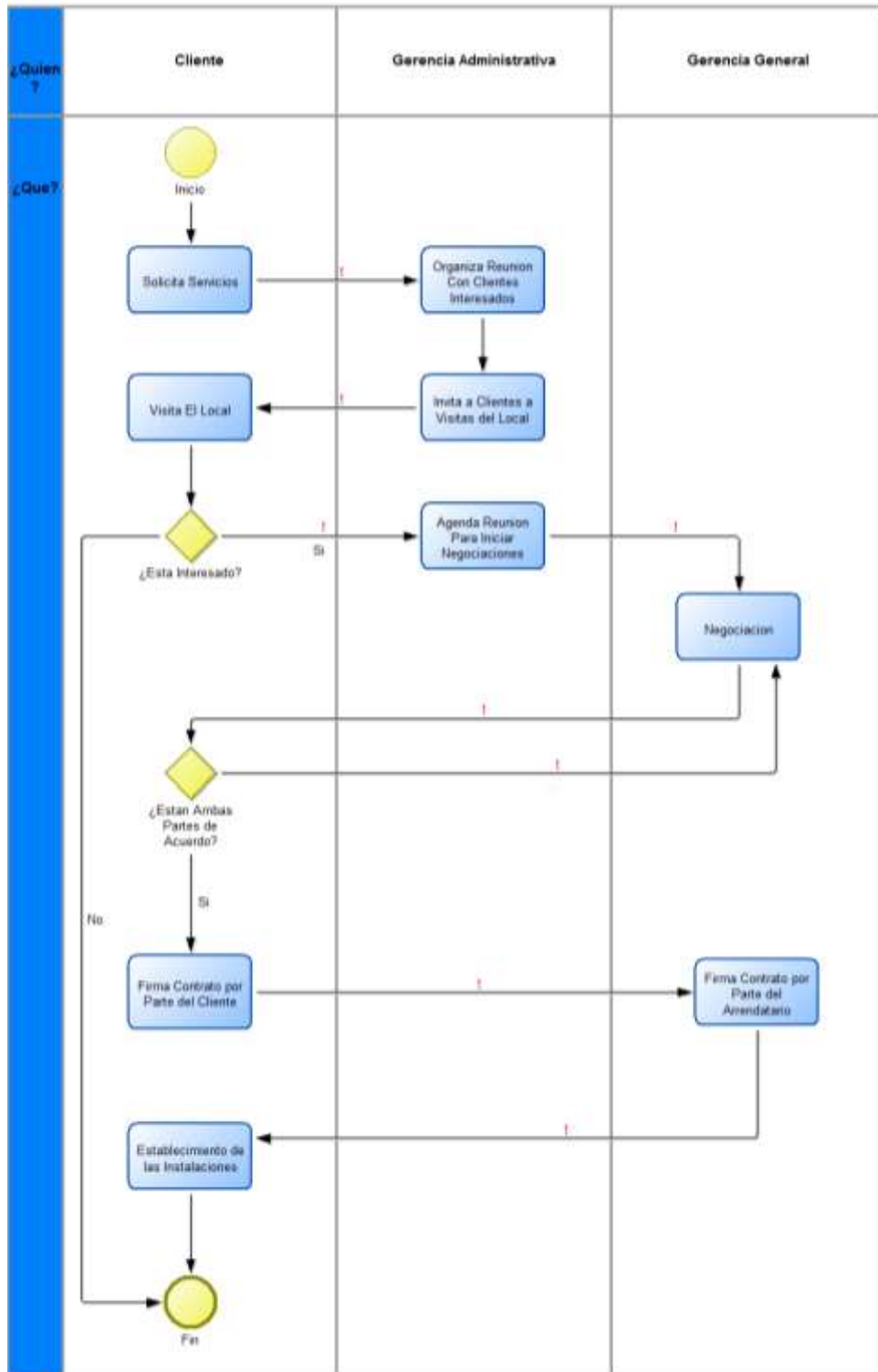
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
PRONICARAGUA CNZF ZOFIMA	Solicitud para visitar las locaciones
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Contrato de arrendamiento	Clientes

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Contrato de arrendamiento de la locación industrial

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de contratos renovados	(# de contratos renovados/ Total de contratos)*100	Anual	Gerente Administrativo
% de contratos modificados	(# de contratos modificados/ Total de contratos)*100	Anual	Gerente Administrativo
% de contratos cancelados	(# de contratos cancelados/ Total de contratos)*100	Anual	Gerente Administrativo
% de contratos nuevos	(# de contratos nuevos firmados/ Total de contratos)*100	Anual	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Número de Contratos

## Diagrama de Procesos.



B.

## ***2. Procesos Operativos***

Los procesos operativos son todos aquellos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicios a los clientes, estos impactan directamente en la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto, Dado que el Complejo Industrial ZOFIMA brinda servicios, se consideran procesos operativos a todos aquellos relacionados con los servicios post-venta, entre los cuales destacan los servicios de mantenimiento brindados por esta misma

A continuación se muestran los procesos operativos del Complejo ZOFIMA.

## A. Asesoría para mantenimiento a las locaciones en alquiler.

### Ficha de Proceso

<b>CODIGO: 01</b>		<b>FECHA: 26-01-2015</b>
PROCESO:	Asesoría para mantenimiento a las locaciones en alquiler	
PROPIETARIO:	Jefe de Mantenimiento	
MISION:	Generar un informe del estado actual de las instalaciones en alquiler y medidas para la aplicación del mantenimiento correctivo	
ALCANCE:	Abarca todas las actividades desde la solicitud de inspección hasta la recepción del informe del estado de las instalaciones por parte del cliente	

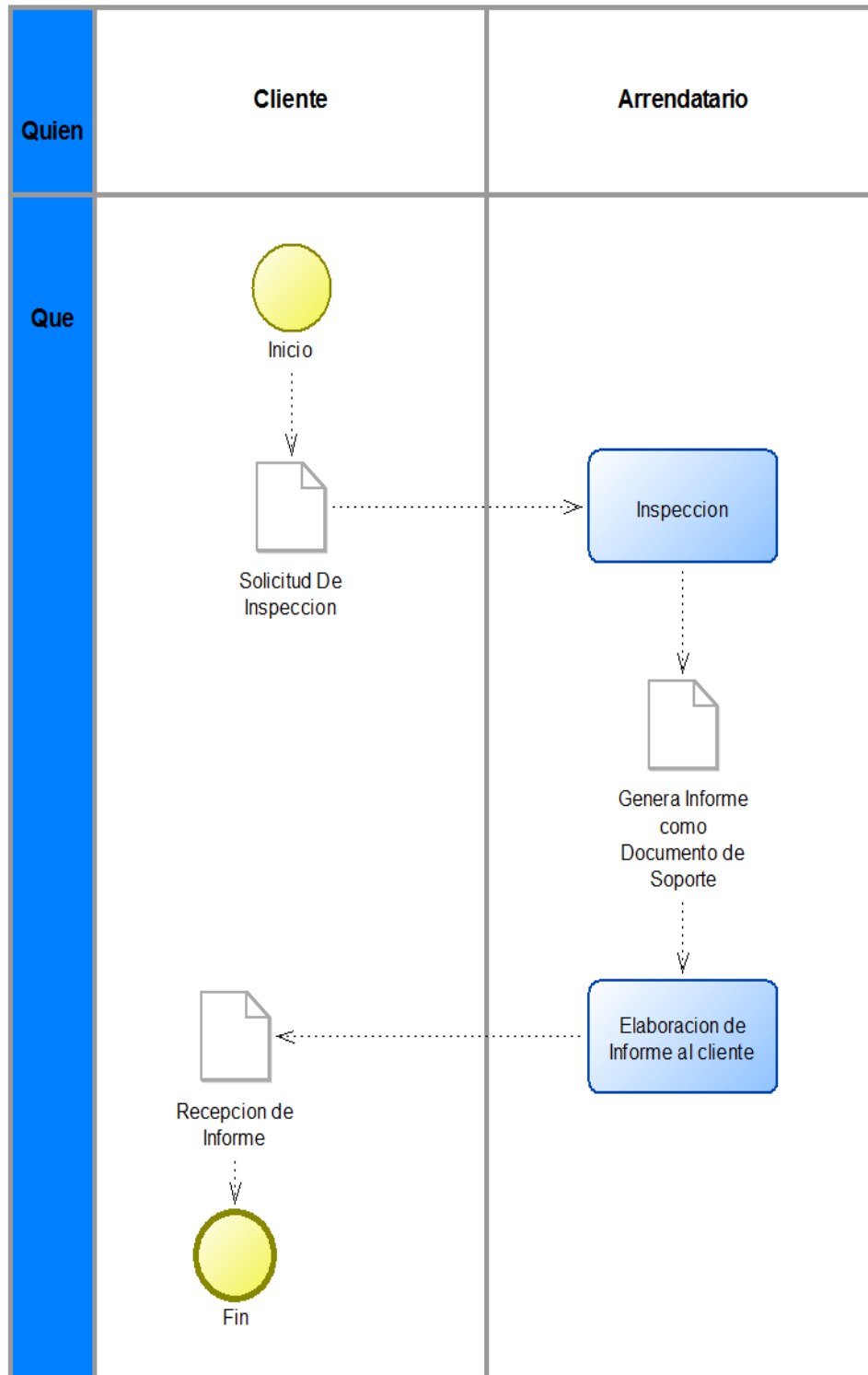
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Cliente	Solicitud de Inspección a las locaciones en alquiler
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Informe del estado actual de las instalaciones	Gerencia Administrativa Gerencia General

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de inspección</li> <li>• Informe a gerencia administrativa acerca del estado actual de las instalaciones</li> <li>• Informe al cliente con instrucciones para la realización de mantenimiento correctivo</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de eficiencia de trabajo de asesoramiento	(# de Trabajos realizados después de la asesoría / total de trabajos de mantenimiento realizados)*100	Mensual / Trimestral	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos realizados después de la asesoría</li> <li>• Total de trabajos de mantenimiento realizados</li> </ul>

## Diagrama de Procesos.

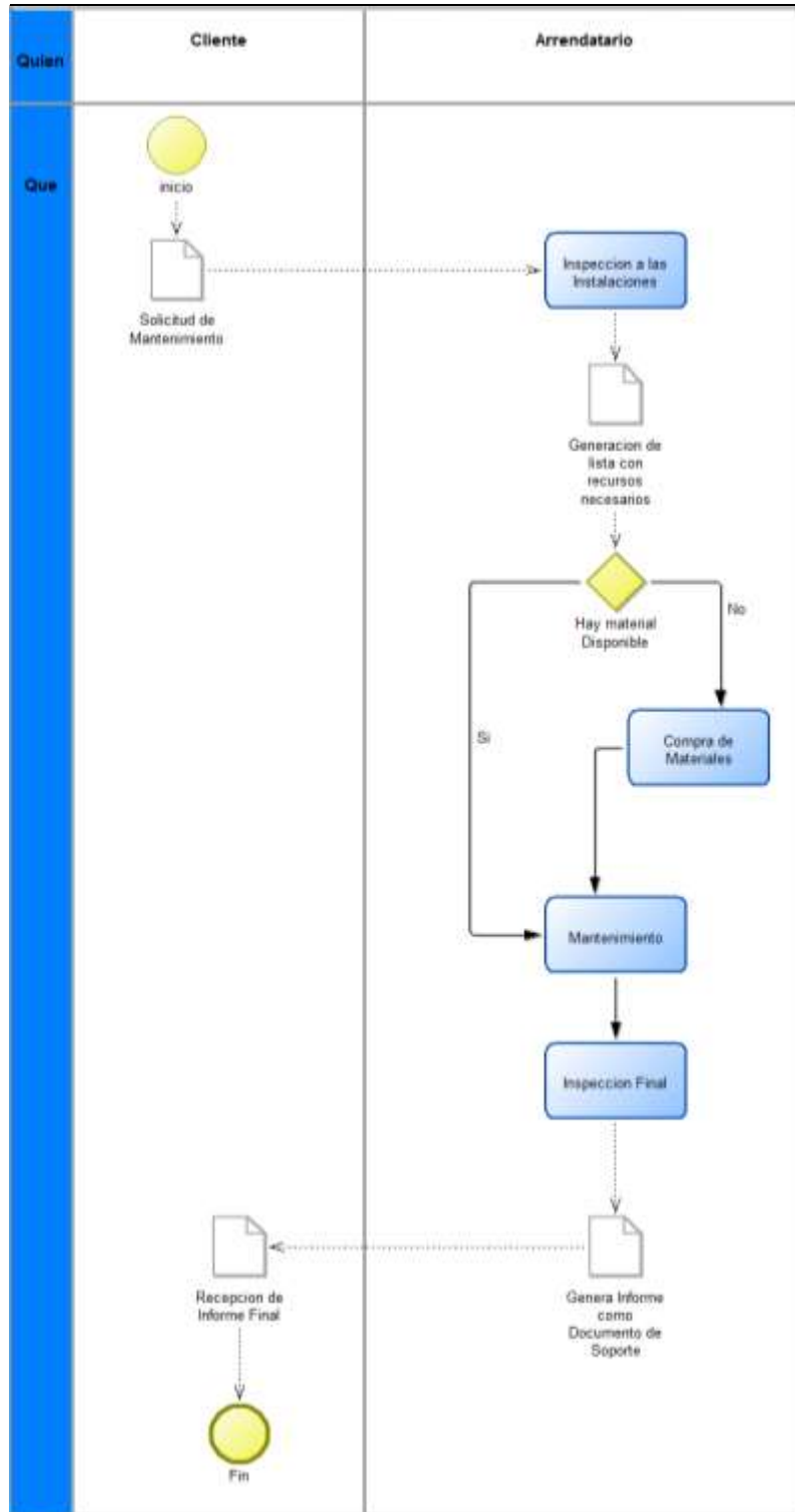


**B. Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado.**

**Ficha de Proceso**

<b>CODIGO: 02</b>		<b>FECHA: 26 – 01 – 2014</b>	
PROCESO:	Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado		
PROPIETARIO:	Jefe de mantenimiento		
MISION:	Mantener en óptimas condiciones las locaciones industriales en alquiler		
ALCANCE:	Abarca todas las actividades comprendidas desde la solicitud de mantenimiento a las instalaciones hasta la recepción del informe por parte del cliente		
<b>PROVEEDORES</b>		<b>ENTRADAS</b>	
Cliente		Solicitud de Inspección	
<b>SALIDAS</b>		<b>CLIENTES</b>	
Informe de Trabajo Realizado		Gerencia Administrativa Contabilidad Personal de Mantenimiento	
<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Inspección</li> <li>• Generación de Lista de Insumos Necesarios Para Mantenimiento</li> <li>• Informe de trabajo realizado</li> </ul>			
<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% Cumplimiento del programa de mantenimiento	(Mantenimiento ejecutados / mantenimientos programados) * 100	Mensual	Gerente Administrativo
% del presupuesto usado en mto preventivo	(presupuesto mto preventivo/ presupuesto total)*100	Anual	Gerente Administrativo
% del presupuesto usado en mto correctivo	(presupuesto mto correctivo/ presupuesto total)*100	Anual	Gerente Administrativo
% del presupuesto usado en mto de alcantarillado	(presupuesto mto alcantarillado/ presupuesto total)*100	Anual	Gerente Administrativo
% de ganancias de los mto realizados	(Precio mto / costos mto)*100	Mensual / Trimestral / Anual	Gerente Administrativo
<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>			
Mantenimientos ejecutados	Precio de Mantenimientos	Costos de Mantenimientos	

# Diagrama de Procesos



### 3. Procesos de Apoyo

Estos procesos no están ligados a las acciones de desarrollo de políticas de la empresa, pero el rendimiento de estos influye directamente en el nivel de los procesos operativos, estos procesos resultan necesarios para que los procesos operativos y estratégicos puedan cumplir sus objetivos.

Dichos procesos fueron clasificados según sus características en cuatro macro-procesos y organizados de acuerdo a los propietarios de cada proceso.

#### **A. Recursos Humanos**

Tomado como un macro proceso, el área de recursos humanos, es encargada en contribuir al desarrollo de la empresa administrando y optimizando los recursos humanos, esta área procesa todas las solicitudes de las áreas operacionales de la empresa e información del personal (proveedores), para generar como producto la contratación del personal apto para desarrollar los puestos laborales, generando beneficios para la sociedad empresarial y los mismos colaboradores de la institución (clientes).

Dicho proceso se puede extender en cuatro subprocesos: reclutamientos, inclusión del personal a nómina del banco, inclusión del personal a planilla del INSS y pago de nóminas laborales. Sus correspondientes procedimientos se describen a continuación haciendo uso de diagramas de procesos y fichas de procesos.



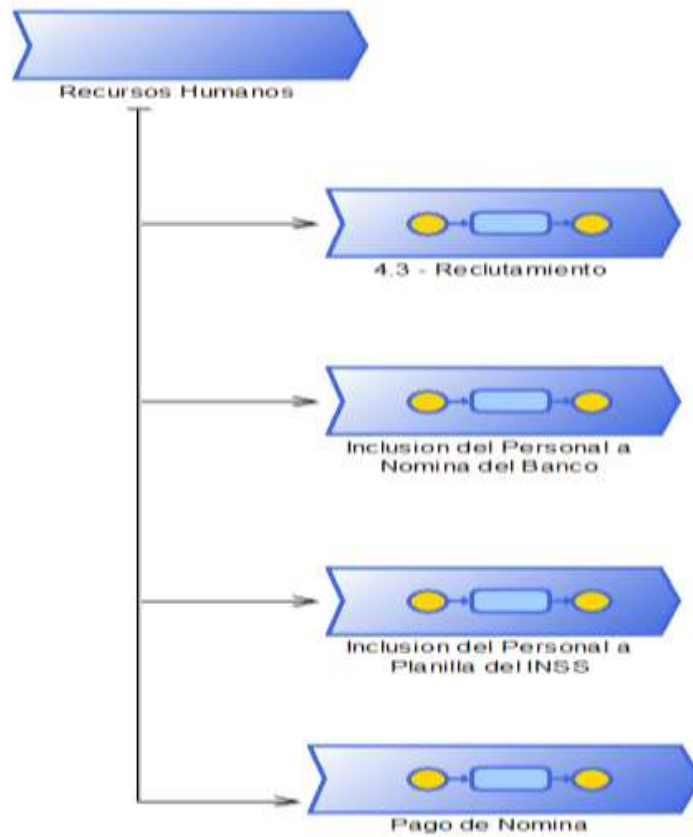


Figura 1: Diagrama de procesos de apoyo Recursos Humanos.

**a. Reclutamiento**  
**Ficha de proceso**

<b>CODIGO:</b> S11	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Reclutamiento
<b>PROPIETARIO:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>MISION:</b>	Crear la base de datos la cual permita realizar la selección de personal en base a los requerimientos para el puesto
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades comprendidas desde la convocatoria para competir por las plazas vacantes hasta el archivo de todos los documentos requeridos del solicitante

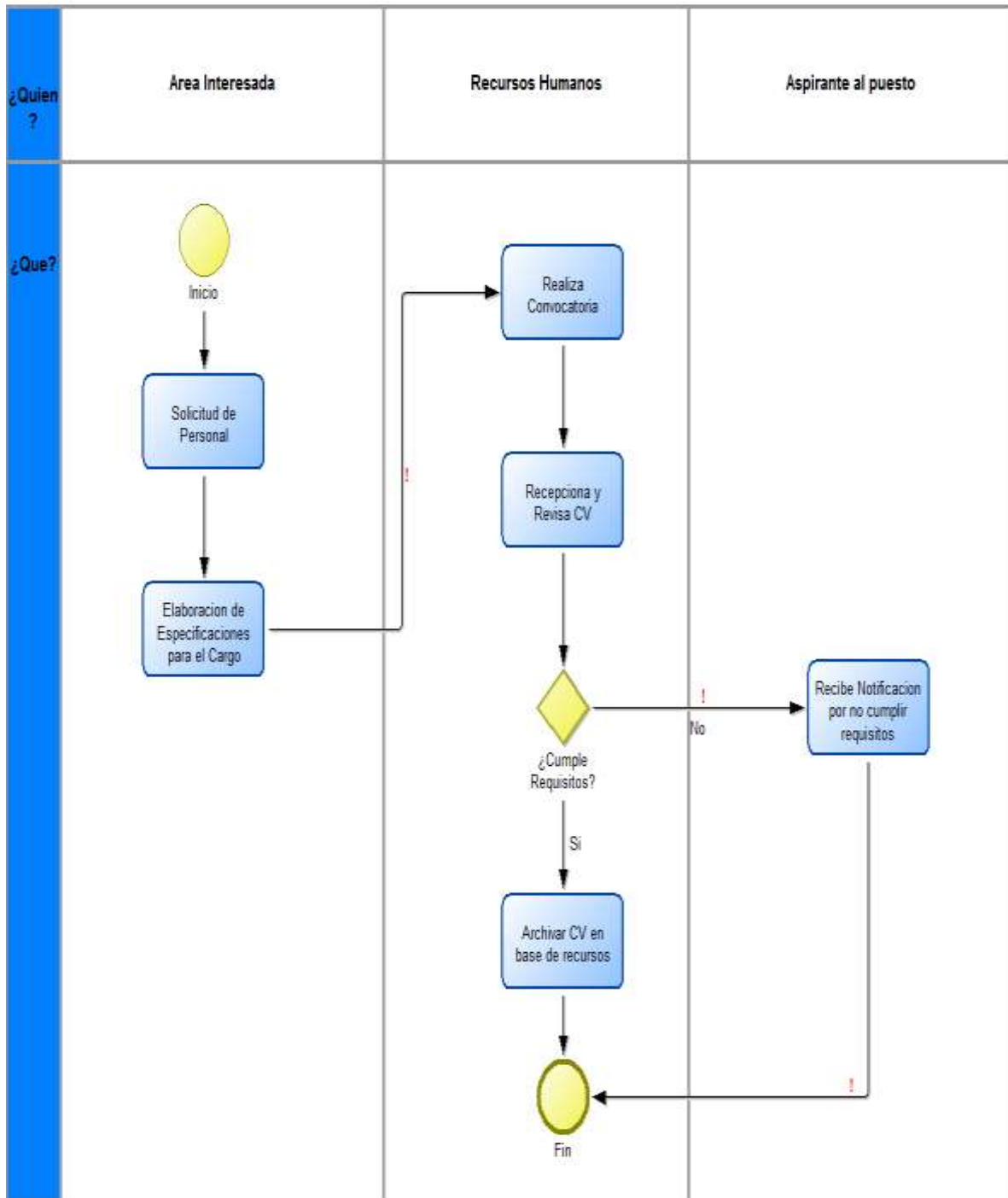
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Áreas Operativas, técnicas y administrativas	Perfil del cargo
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Base de datos para la selección	Área solicitante

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de vida</li> <li>• Certificado de Salud</li> <li>• Récord de policía</li> <li>• Solicitud de trabajo</li> <li>• Pruebas matemáticas y gramaticales</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% Solicitantes reclutados para el puesto	(# Solicitantes reclutados para el puesto / total de solicitantes) * 100	Anual	Jefe de Recursos Humanos

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Cantidad de Solicitantes Calificados para el puesto

## Diagrama de proceso



## b. Inclusión del personal a nómina del banco

### Ficha de proceso

<b>CODIGO:</b> S12	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Inclusión del personal a nómina del banco
<b>PROPIETARIO:</b>	Responsable de Recursos Humanos
<b>MISION:</b>	Incluir a las personas de nuevo ingreso en nómina para el debido control y pago de sus prestaciones
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde completar el formato de los nuevos colaboradores hasta la entrega de las tarjetas de débito

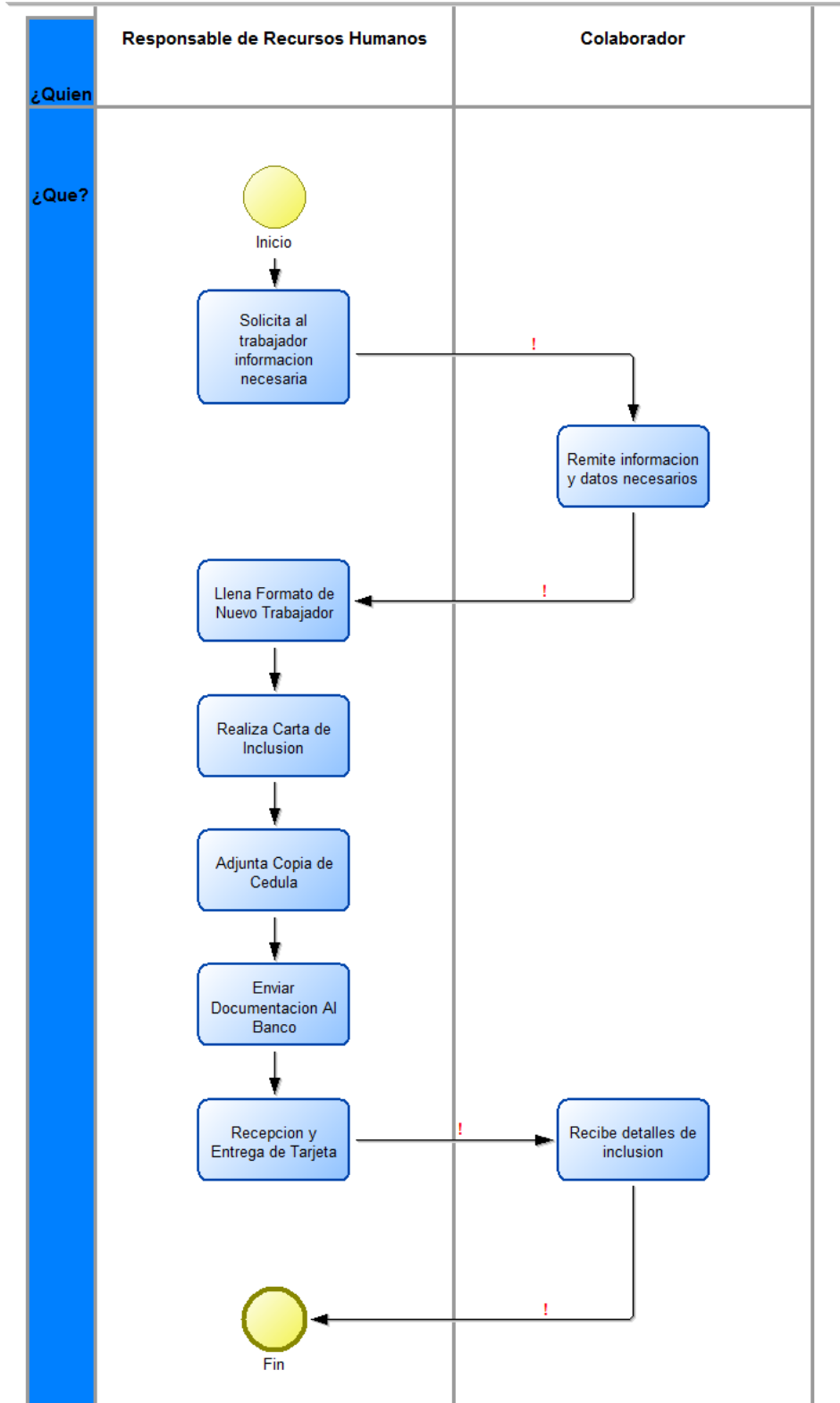
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Área Correspondiente	Información del personal
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Registro del personal Tarjeta de Débito	Personal Laboral

<b>DOCUMENTACION Y REGISTRO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de ingreso</li> <li>• Copia de cedula</li> <li>• Carta de inclusión</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Variación en la nómina del banco o nómina laboral	$\left( \frac{\text{Gastos en Nomina Periodo Actual} - \text{Gastos en Nomina Periodo Anterior}}{\text{Gastos en Nomina Periodo Anterior}} \right) * 100$	Anual	Responsable de Recursos Humanos

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Gastos en Nomina

## Diagrama de proceso



### c. Inclusión del personal a planilla del INSS

#### Ficha de proceso

<b>CODIGO:</b> S13	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Inclusión del personal a planilla del INSS
<b>PROPIETARIO:</b>	Responsable de Recursos Humanos
<b>MISION:</b>	Ingresar al sistema del INSS la nómina de cada empleado registrando el salario del mes de cada uno
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde la verificación del seguro social del trabajador hasta el ingreso en el sistema

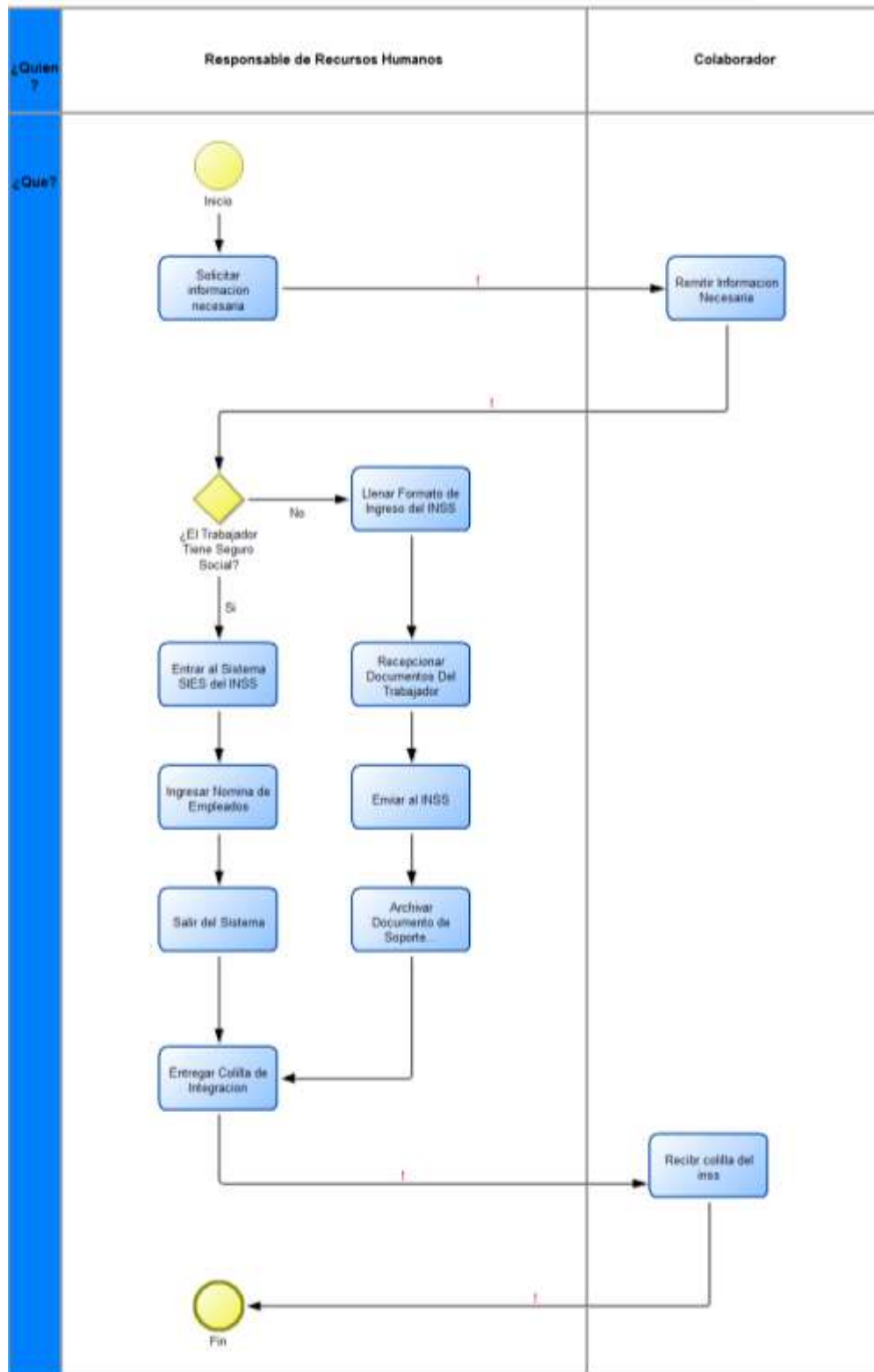
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Administración	Nomina Laboral
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Registros del INSS	Personal Laboral

<b>DOCUMENTACION Y REGISTRO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de ingreso</li> <li>• Fotocopia de cédula de identidad</li> <li>• Carta de ingreso</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Variación en la planilla del INSS	$\frac{((\text{Gastos en INSS Periodo Actual} - \text{Gastos en INSS Periodo Anterior}) / \text{Gastos en INSS Periodo Anterior})}{1}$	Anual	Responsable de recursos humanos

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Gastos en Nominas del INSS

# Diagrama de proceso



**d. Pago de nominas**  
**Ficha de proceso**

<b>CODIGO:</b> S14	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Pago de Nominas
<b>PROPIETARIO:</b>	Responsable de Recursos Humanos
<b>MISION:</b>	Realizar el pago correspondiente a cada colaborador mediante depósitos o cheques.
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde la revisión de la nómina hasta la realización de todos los pagos correspondientes.

<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Gerencia Administrativa	Nomina
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Depósitos	Contabilidad

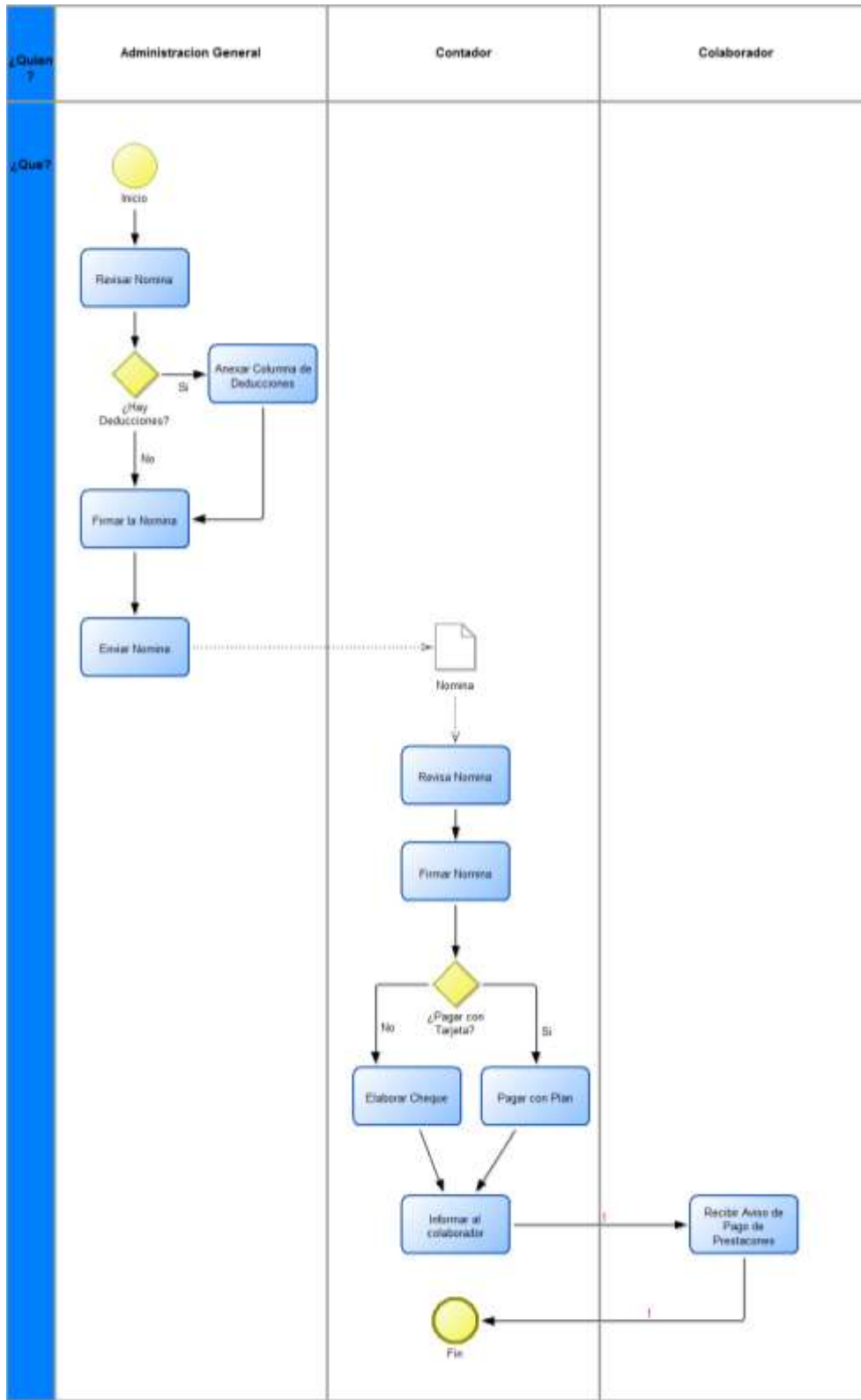
<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Cheques y nóminas

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Variación en la nómina del banco o nomina laboral	(( Gastos en Nomina Periodo Actual - Gastos en Nomina Periodo Anterior) / Gastos en Nomina Periodo Anterior) *100	Anual	Responsable de Recursos Humanos

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Gastos en Nominas



## Diagrama de proceso



## **B. Logística**

El macro proceso de logística, es el proceso encargado de llevar el control de los materiales que entran y salen del inventario de bodega de la empresa, ésta área procesa las solicitudes de salida y entrada de material necesario para las labores de mantenimiento, así como el abastecimiento de las mismas, generadas por las áreas operacionales y administrativas de la empresa (proveedores), para facilitar el flujo de información a la administración de la empresa (clientes).

Dicho proceso se puede desarrollar en tres subprocesos: compra de suministros y herramientas de mantenimiento, control de inventario, salida de materiales de bodega e Ingreso de Materiales a Bodega. Sus correspondientes procedimientos se describen a continuación haciendo uso de diagramas de procesos y fichas de procesos.

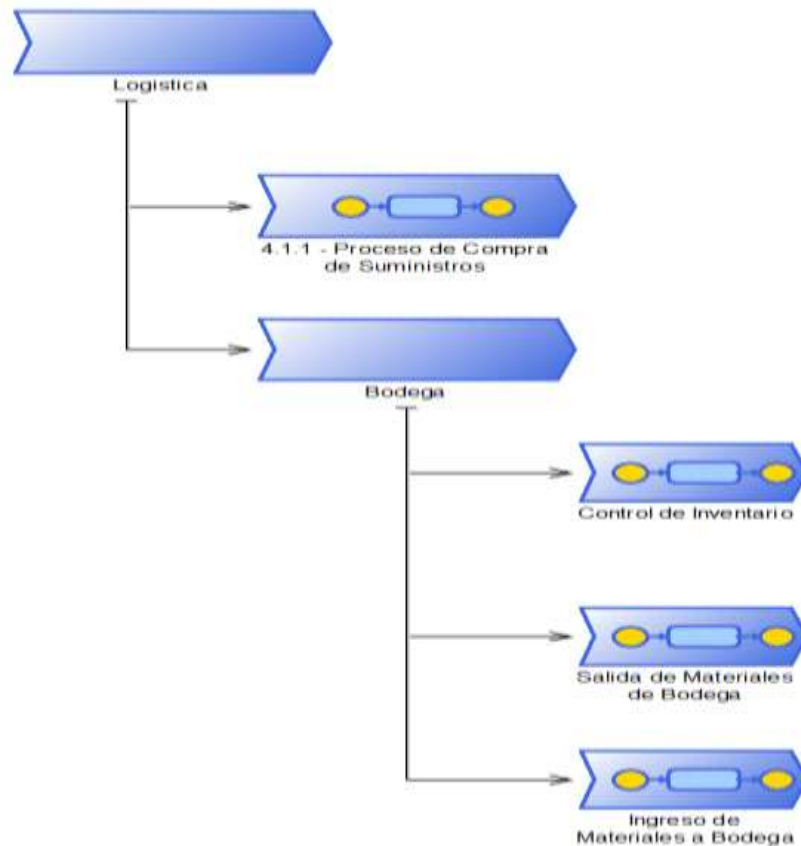


Figura 2: Diagrama de procesos de apoyo Logística

**a. Proceso de compra de suministros y herramientas de mantenimiento**

**Ficha de proceso**

<b>CODIGO:</b> S21	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Compra de suministros y herramientas de mantenimiento
<b>PROPIETARIO:</b>	Gerencia Administrativa
<b>MISION:</b>	Mantener abastecido la bodega de insumos para suplir los requerimientos del área de mantenimiento
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde el ingreso al inventario hasta la digitalización del nuevo inventario.

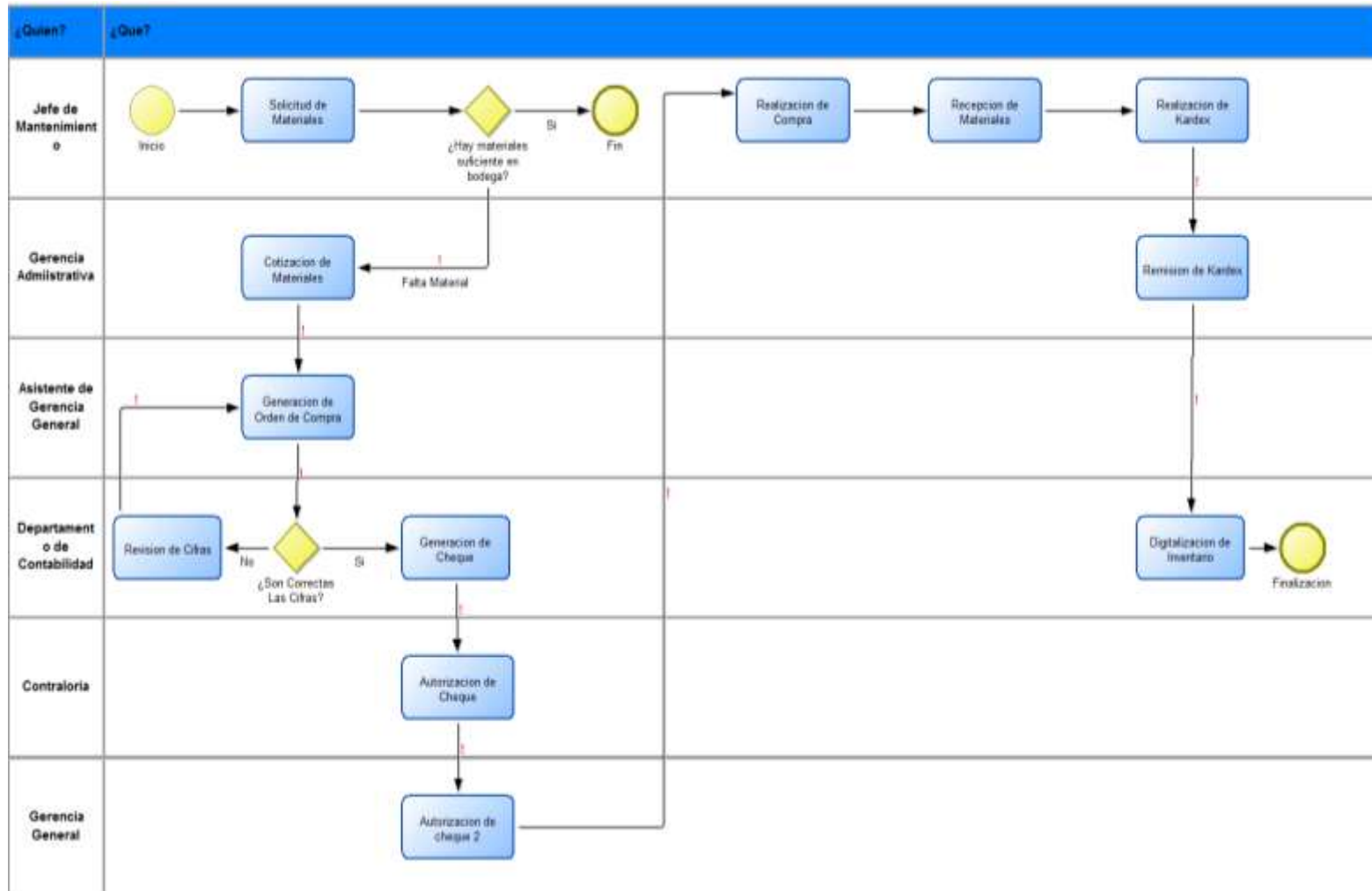
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Área solicitante	Inventario de bodega
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Abastecimiento de bodega	Bodega Contabilidad

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de inventario</li> <li>• Cotización</li> <li>• Orden de compra</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% Proveedores calificados	(Proveedores Calificados / total de proveedores)*100	Trimestral	Gerente administrativo
% de Presupuesto para compra de suministros	( Presupuesto para Compras / Presupuesto Total)*100	Anual	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
# de Proveedores Calificados Gastos En Presupuestos para Compras

## Diagrama de Proceso



**b. Control de inventario**

**Ficha de proceso**

<b>CODIGO:</b> S221	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Control de inventario
<b>PROPIETARIO:</b>	Jefe de mantenimiento
<b>MISION:</b>	Mantener el inventario de mantenimiento del sistema actualizado con el inventario de bodega
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde la comparación del inventario hasta la generación de salidas y soporte del sistema

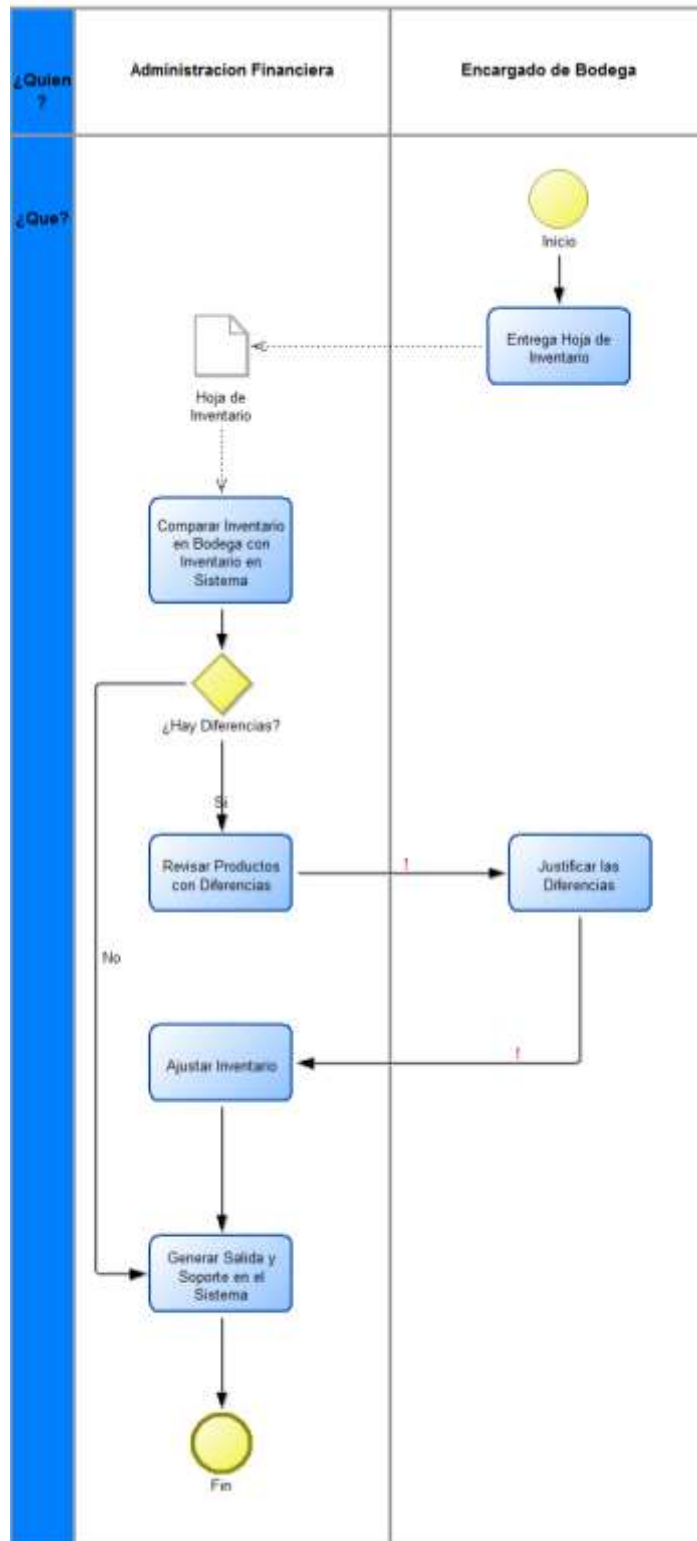
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Bodega	Reporte de inventario
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Inventario actualizado	Gerencia administrativa Contabilidad

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Hoja de inventario

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de Materiales Utilizados	$((\text{Inventario Final} - \text{Inventario Inicial}) / \text{Inventario Inicial}) * 100$	Anual	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Inventario Registrado

# Diagrama de proceso



### c. Salida de material de bodega

#### Ficha de proceso

<b>CODIGO:</b> S222	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Salida de material de bodega
<b>PROPIETARIO:</b>	Jefe de mantenimiento
<b>MISION:</b>	Registrar las salidas de bodega de todos los materiales necesarios para mantenimiento a realizarse.
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde la solicitud de salida de material hasta el archivo de la orden de salida.

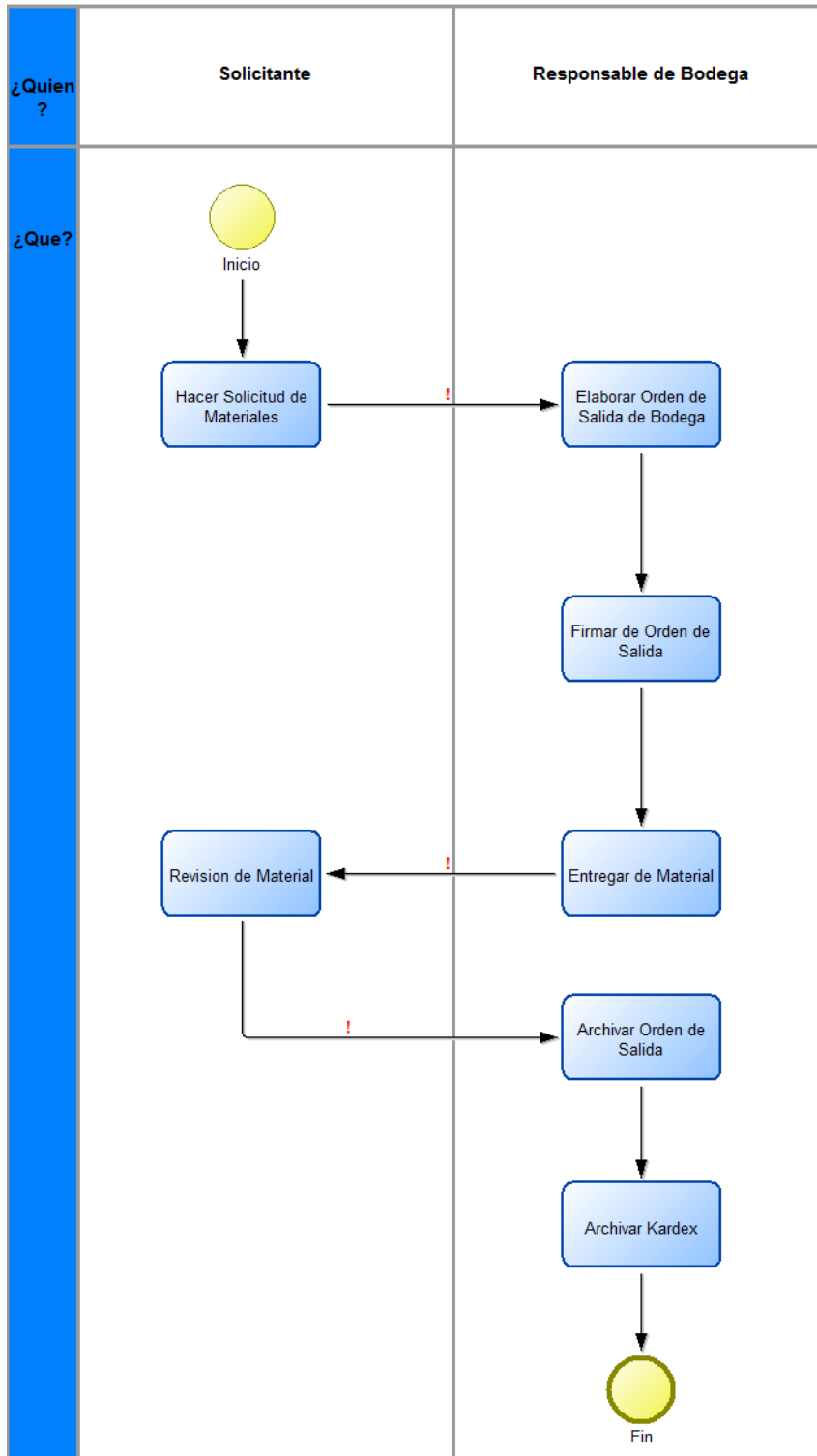
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Jefe de mantenimiento	Solicitud de material
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Inventario actualizado	Gerencia administrativa Contabilidad

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de materiales</li> <li>• Orden de compra</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Rotación del Inventario	Demanda Anual / (Cantidad por pedido/2) + Inventario de Seguridad)	Anual	Jefe de Mantenimiento

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Inventario

# Diagrama de proceso





**d. Ingreso de Materiales a Bodega**  
**Ficha de proceso**

<b>CODIGO:</b> S223	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Ingreso de Materiales a Bodega
<b>PROPIETARIO:</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>MISION:</b>	Registrar los ingresos de materiales en el inventario para mantenerlo actualizado, garantizando la recepción de productos en óptimas condiciones y conforme a lo solicitado por el área de mantenimiento.
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todos los procesos desde la llegada del material a las instalaciones y presentación de la factura hasta el archivo del inventario para el departamento de contabilidad.

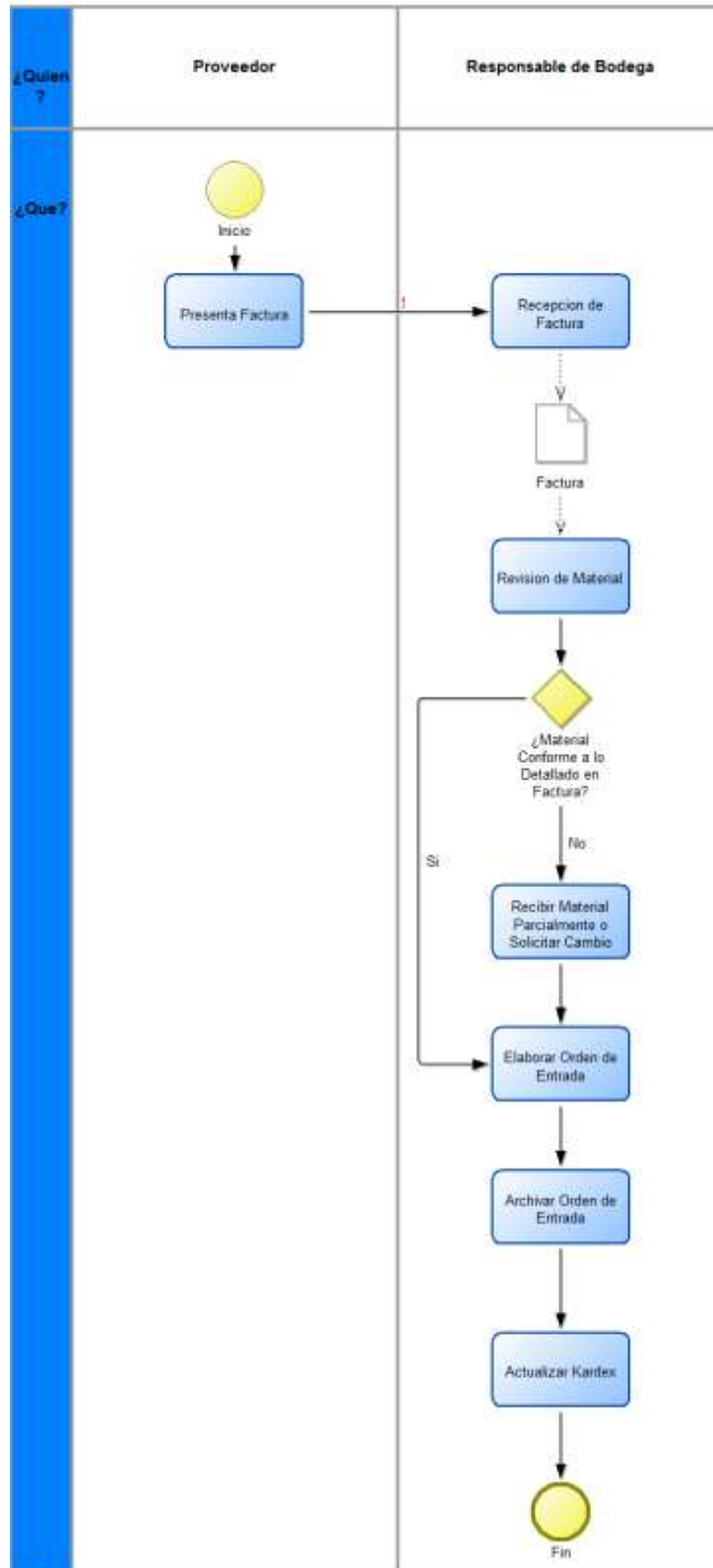
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Mantenimiento	Facturas
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Inventario Actualizado	Mantenimiento

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas</li> <li>• Actualización de Inventario</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Rotación del Inventario	Demanda Anual / (Cantidad por pedido/2) + Inventario de Seguridad)	Mensual	Jefe de Mantenimiento

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Inventario

# Diagrama de proceso



## C. Administración Financiera

La administración financiera es un proceso fundamental de la empresa, este proceso está dado en 6 subprocesos que controlan, registran e informan sobre los servicios prestados y recursos utilizados durante el desarrollo de procesos operativos dichos servicios están respaldados por actas, informes, facturas y correos generados por los clientes internos y externos de la empresa a los cuales brinda servicios.

Los sub procesos que conforman este macro proceso son: selección del personal, compra de materiales de oficina, despidos, cobros por mantenimiento preventivo/correctivo, cobros por abastecimiento de servicios de agua potable y cobros por arrendamiento de las locaciones industriales.

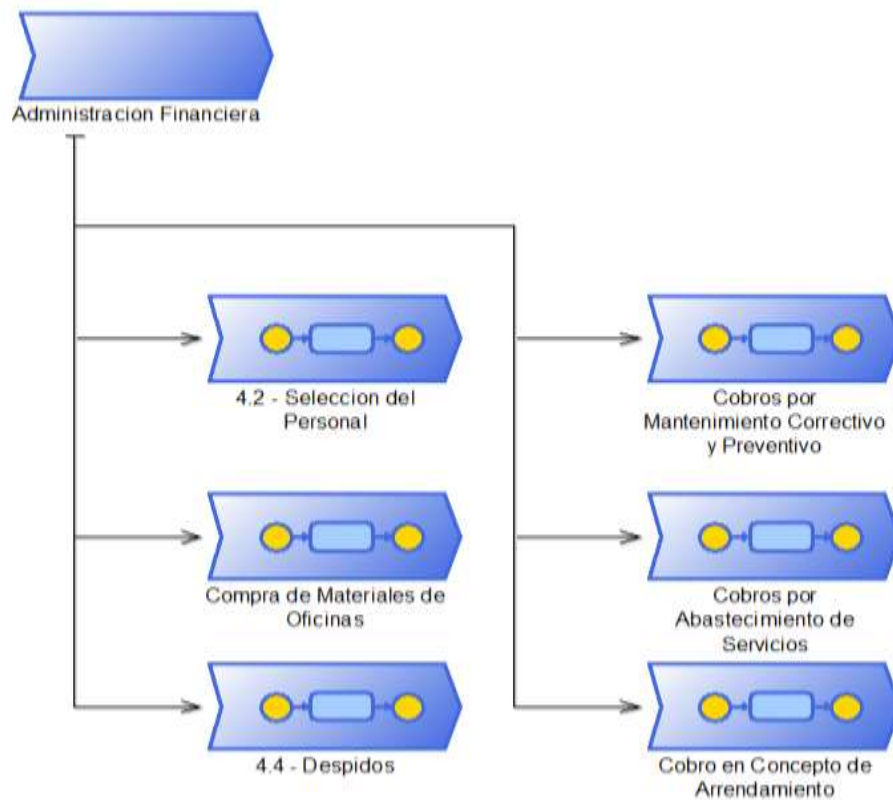


Figura 3: Diagrama de procesos de apoyo Administración Financiera

## a. Selección y contratación del Personal

### Ficha de proceso

<b>CODIGO:</b> S31	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Selección y contratación del personal
<b>PROPIETARIO:</b>	Gerencia Administrativa
<b>MISION:</b>	Elegir a personas que sean consideradas aptas para satisfacer las distintas vacantes, con el fin de que todas las áreas trabajen con personas competitivas
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde la selección de candidatos hasta la generación de contrato

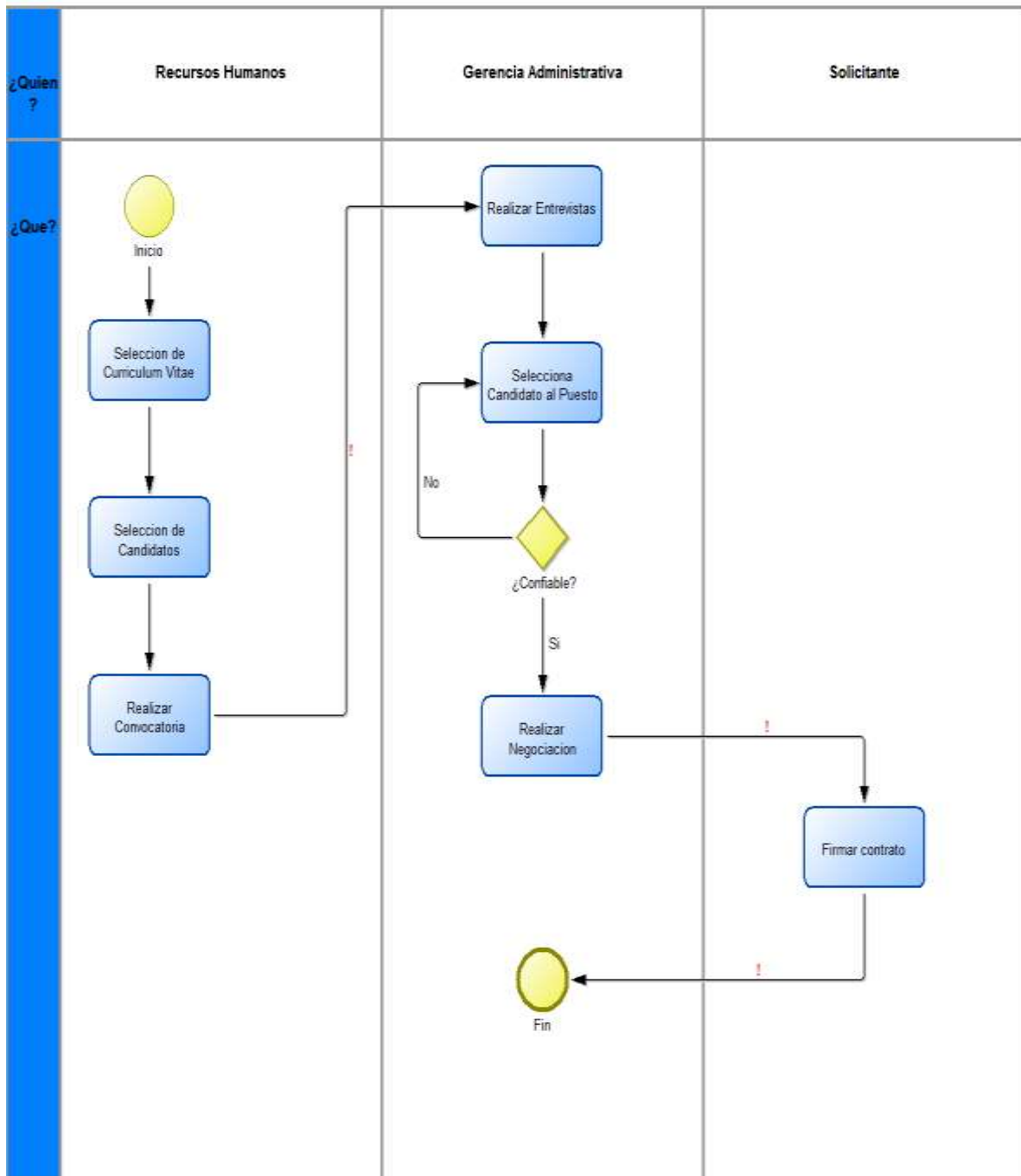
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Administración Financiera	Información de candidatos y evaluaciones
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Contrato laboral	Candidatos aptos para desempeñar puestos laborales

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de trabajo</li> <li>• Hoja de vida</li> <li>• Resultado de pruebas</li> <li>• Contrato</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de personal contratado	( total de nuevas contrataciones / total del personal) *100	Anual	Responsable de Recursos Humanos

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Cantidad de Personal

# Diagrama de proceso



**b. Despidos**  
**Ficha de proceso**

<b>CODIGO:</b> S32	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Despidos
<b>PROPIETARIO:</b>	Gerencia administrativa
<b>MISION:</b>	Promover el desarrollo del área dando de baja a colaboradores que no hayan desempeñado un trabajo satisfactorio en un periodo de tiempo determinado
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde la solicitud de carta de despido hasta la liquidación del colaborador

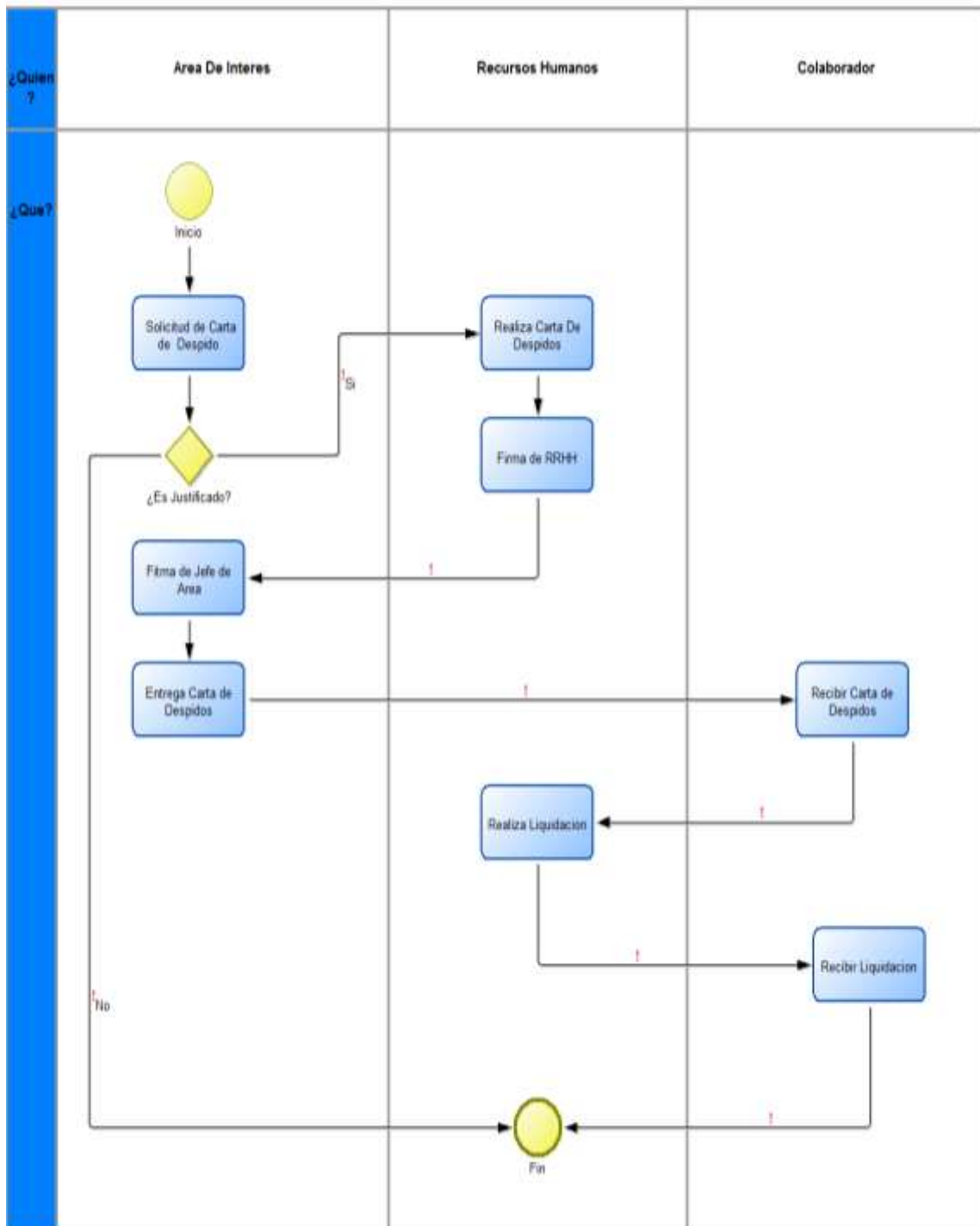
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Responsables de áreas operacionales	Solicitud de carta de despido con justificación acerca de este
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Carta de despido	Colaboradores

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de carta de despido</li> <li>• Carta de despido</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de trabajadores despidos	( número de trabajadores despidos/ total de Trabajadores Anterior)*100	Anual	Responsable de Recursos Humanos

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Cantidad del Personal

# Diagrama de proceso



### c. Compras de materiales de oficina

#### Ficha de proceso

<b>CODIGO:</b> S33	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Compra de materiales de oficina
<b>PROPIETARIO:</b>	Gerencia Administrativa
<b>MISION:</b>	Mantener abastecida la bodega de material de oficina para suplir los requerimiento de todas las áreas
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades desde la solicitud de los requerimientos hasta la entrega de los insumos a las áreas solicitantes

<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Área solicitantes	Requerimientos de materiales
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Abastecimiento de materiales	Jefe de área

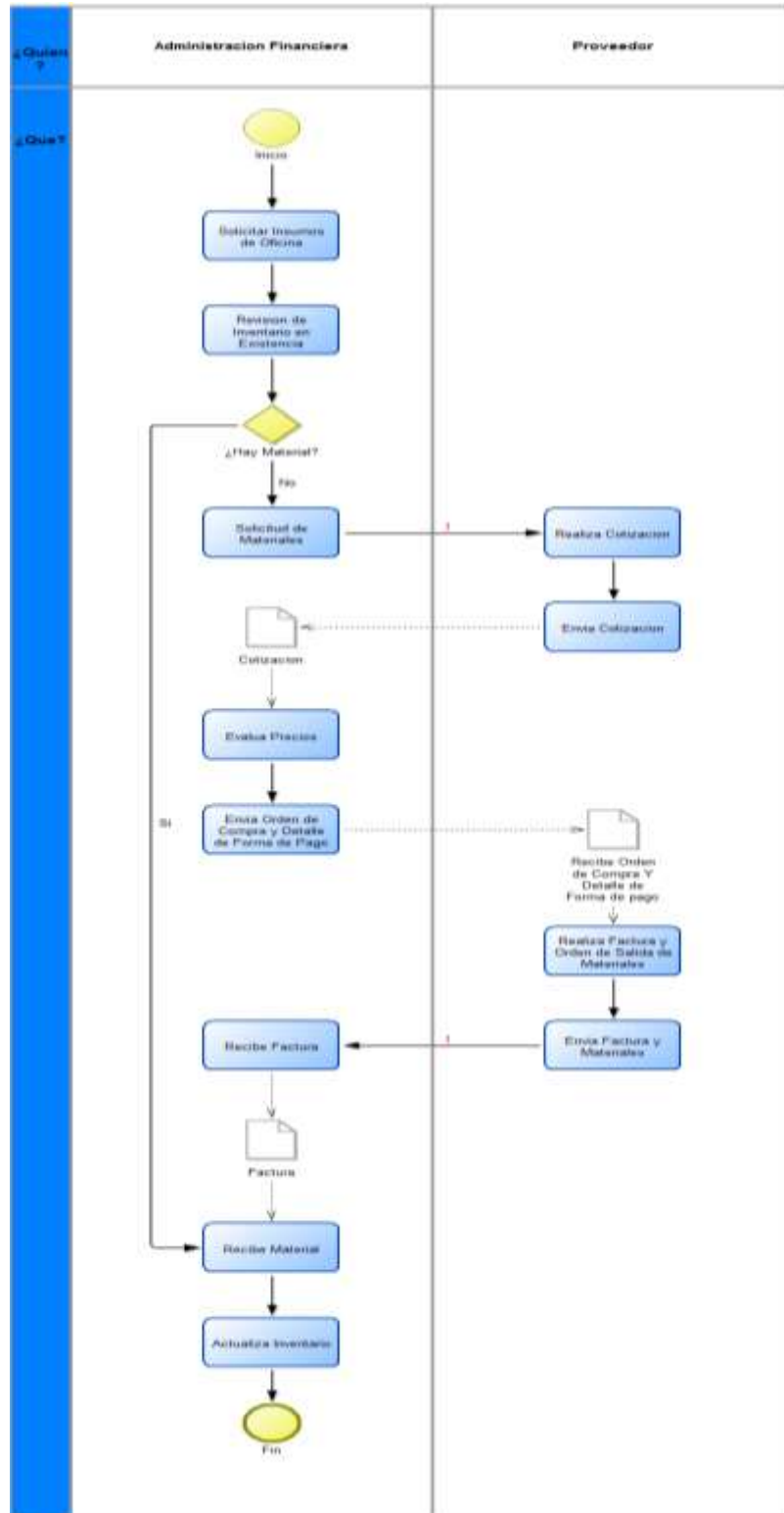
<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de inventario</li> <li>• Lista de requerimiento</li> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Facturas</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de Presupuesto para compra de Materiales de oficina	( Presupuesto para Compras / Presupuesto Total)*100	Anual	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Gastos En Presupuestos para Compras Gastos



# Diagrama de proceso



**d. Cobro por mantenimiento preventivo y correctivo**

**Ficha de Proceso**

<b>CODIGO:</b> S34	<b>FECHA</b>
<b>PROCESO:</b>	<b>Cobro por mantenimiento preventivo y correctivo</b>
<b>PROPIETARIO:</b>	<b>Gerencia Administrativa</b>
<b>MISION:</b>	<b>Llevar el control mensual de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de las locaciones industriales que se han prestado y por los cuales se debe realizar el debido cobro</b>
<b>ALCANCE:</b>	<b>Abarca todas las actividades comprendidas desde la elaboración de facturas hasta el archivo del soporte de pago</b>

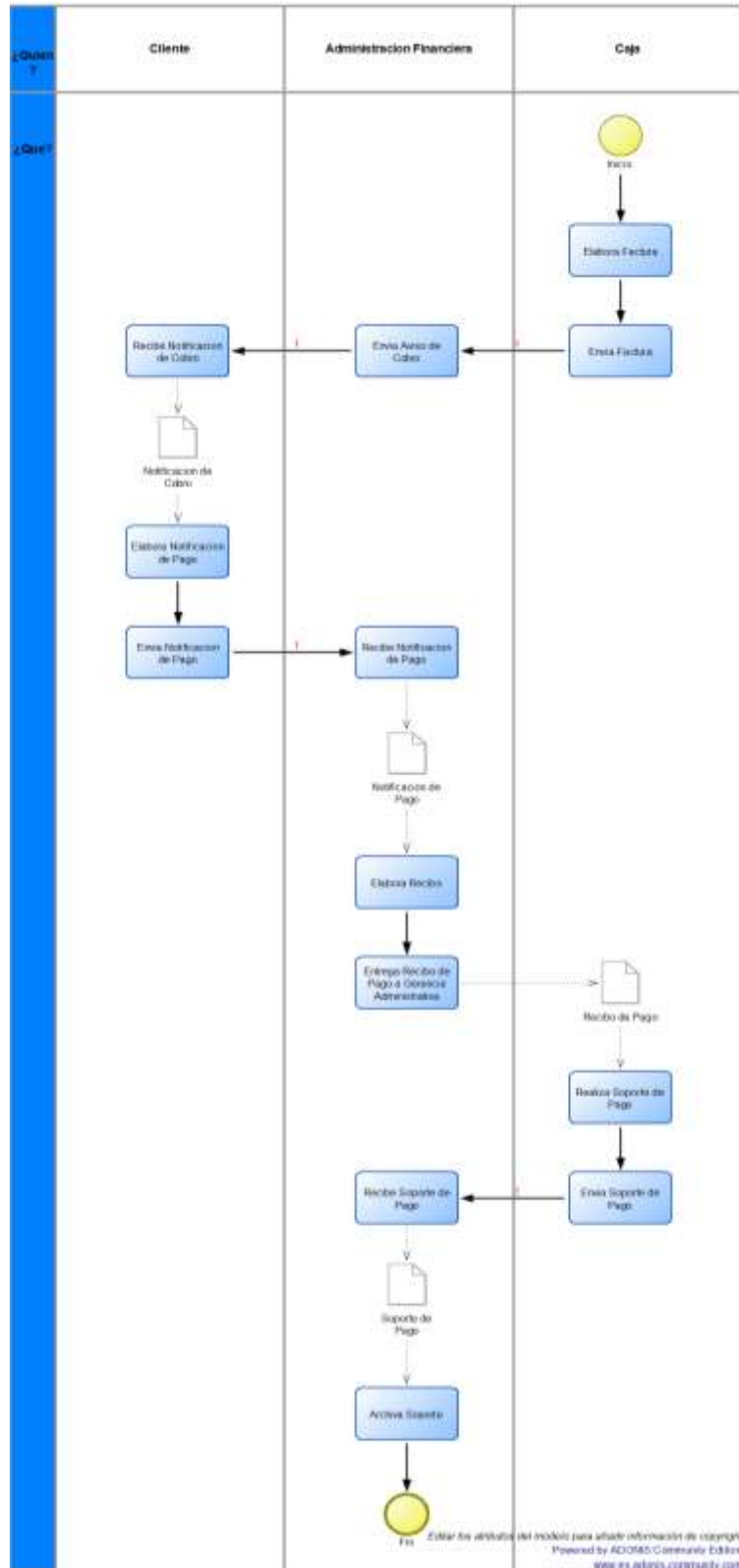
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Administración Financiera	Calendario de Cobros por Servicios de Arrendamiento
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Factura	Inquilinos cuyo contrato incluye este servicio

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Facturas Reportes de Servicio

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de ingresos Provenientes de los servicios de mantenimiento	(Ingresos provenientes de mantenimiento / Total de Ingresos) * 100	Mensual / Anual	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Ingresos a cuenta de servicio mantenimiento a las locaciones industriales

# Diagrama de procesos



## e. Cobro por abastecimiento del servicio de agua potable

### Ficha de Proceso

<b>CODIGO:</b> S35	<b>FECHA:</b> 26-01-2014
<b>PROCESO:</b>	Cobro por abastecimiento del servicio de agua potable
<b>PROPIETARIO:</b>	Gerencia Administrativa
<b>MISION:</b>	Llevar el control mensual de los servicios de abastecimiento de agua potable que se han prestado y por los cuales se debe realizar el debido cobro
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades comprendidas desde la elaboración de facturas hasta el archivo del soporte de pago

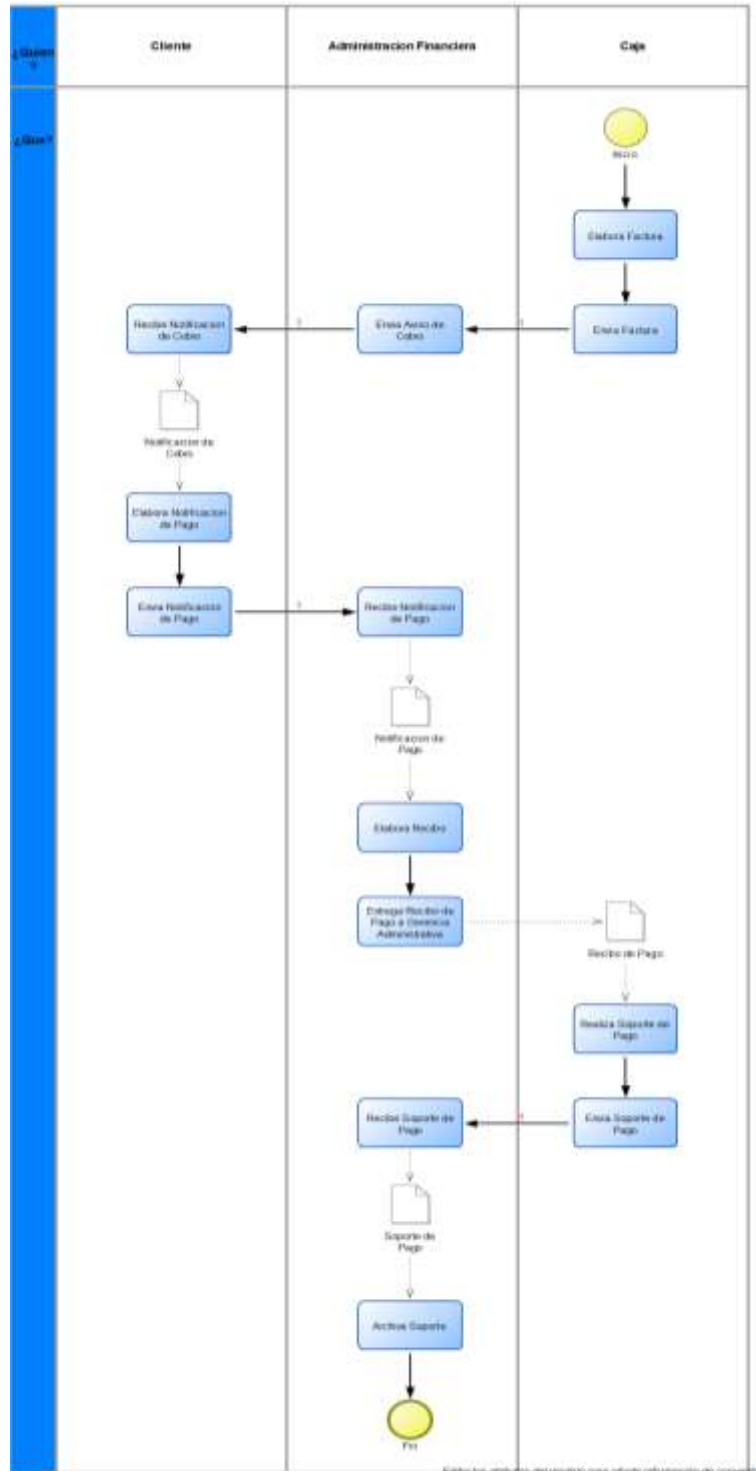
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Administración Financiera	Reporte de servicio de abastecimiento de agua potable
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Factura	Inquilinos cuyo contrato incluye este servicio

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas</li> <li>• Reportes de Servicio</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de ingresos Provenientes de los servicios de abastecimiento de agua potable	(Ingresos provenientes de abastecimiento de agua potable / Total de Ingresos) * 100	Mensual / Anual	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Ingresos a cuenta de servicio de abastecimiento de agua potable

# Diagrama de Proceso



## f. Cobro en concepto de arrendamiento

### Ficha de Proceso

<b>CODIGO:</b> S36	<b>FECHA</b>
<b>PROCESO:</b>	Cobro en concepto de arrendamiento
<b>PROPIETARIO:</b>	Gerencia Administrativa
<b>MISION:</b>	Llevar el control mensual de los ingresos por servicios de arrendamiento de las locaciones industriales que se han prestado y por los cuales se debe realizar el debido cobro
<b>ALCANCE:</b>	Abarca todas las actividades comprendidas desde la elaboración de facturas hasta el archivo del soporte de pago

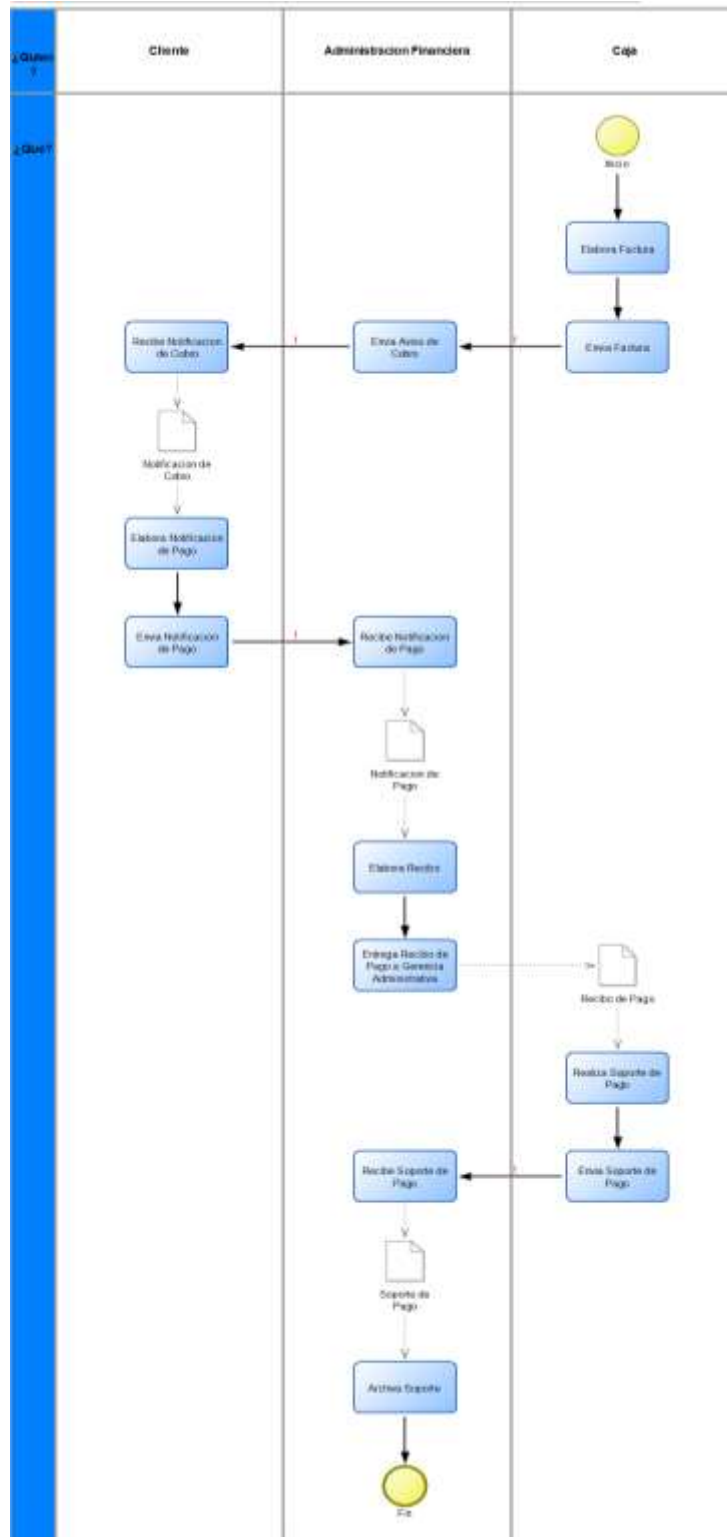
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Administración Financiera	Calendario de Cobros por Servicios de Arrendamiento
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Factura	Inquilinos cuyo contrato incluye este servicio

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas</li> <li>• Reportes de Servicio</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
% de ingresos Provenientes de los servicios de arrendamiento	(Ingresos provenientes de arrendamiento / Total de Ingresos) * 100	Mensual / Anual	Gerente Administrativo

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Ingresos a cuenta de servicio de arrendamiento de locaciones industriales

# Diagrama de Procesos



## D. Contabilidad

El macro proceso de contabilidad es un proceso fundamental de la empresa, este proceso está dado en cinco subprocesos, con el objetivo de controlar y registrar las operaciones contables y financieras a nivel organizacional para procurar el buen uso y el buen funcionamiento de los recursos. Este macro proceso genera resultados con el procesamiento de: facturas, archivos de Excel, registros contables, solicitudes de cheques, estados de cuentas de bancos entre otros documentos.

Los sub procesos que conforman este macro procesos son: registros de comprobante diario sobre depreciaciones, registros de comprobante diario sobre amortizaciones, registros de auditorías del INSS y DGI, Reporte Sobre Integración de Cuentas Contables, Control de Libros de Bancos.

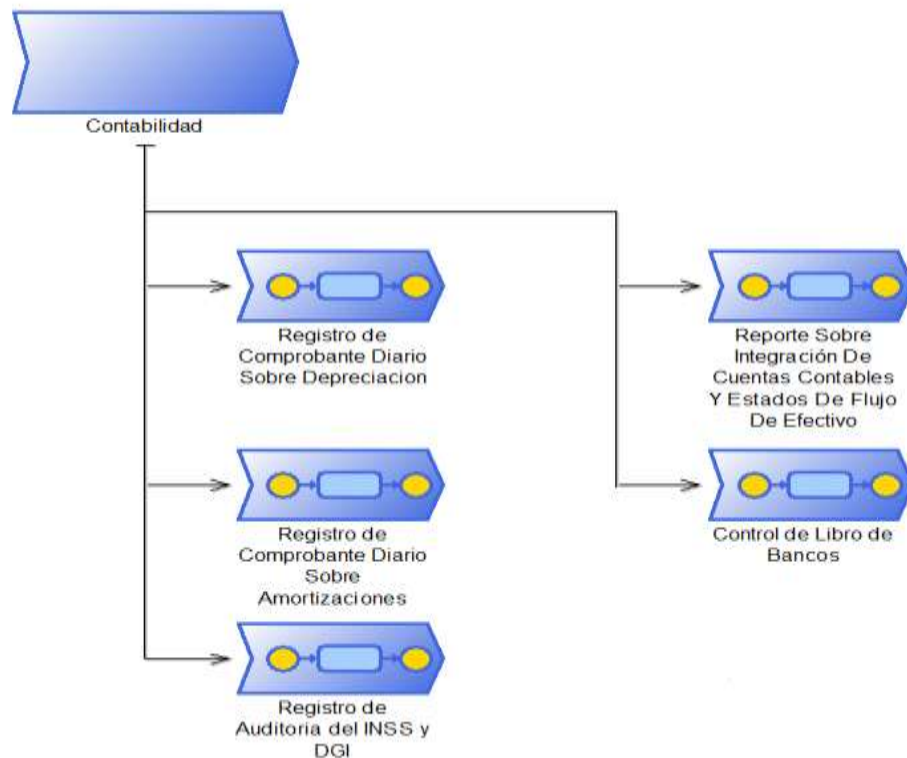


Figura 4: Diagrama de procesos de apoyo Contabilidad



**a. Control de Libro de Bancos**  
**Ficha de Proceso**

<b>CODIGO:</b> S41	<b>EMISION</b>	<b>FECHA</b>
PROCESO:	Control de Libros de Bancos	
PROPIETARIO:	Responsable de Contabilidad	
MISION:	Garantizar el control adecuado de las transacciones realizadas para los pagos correspondientes	
ALCANCE:	Abarca desde la elaboración y envío de reportes con transacciones realizadas hasta el envío de los reportes con saldos	

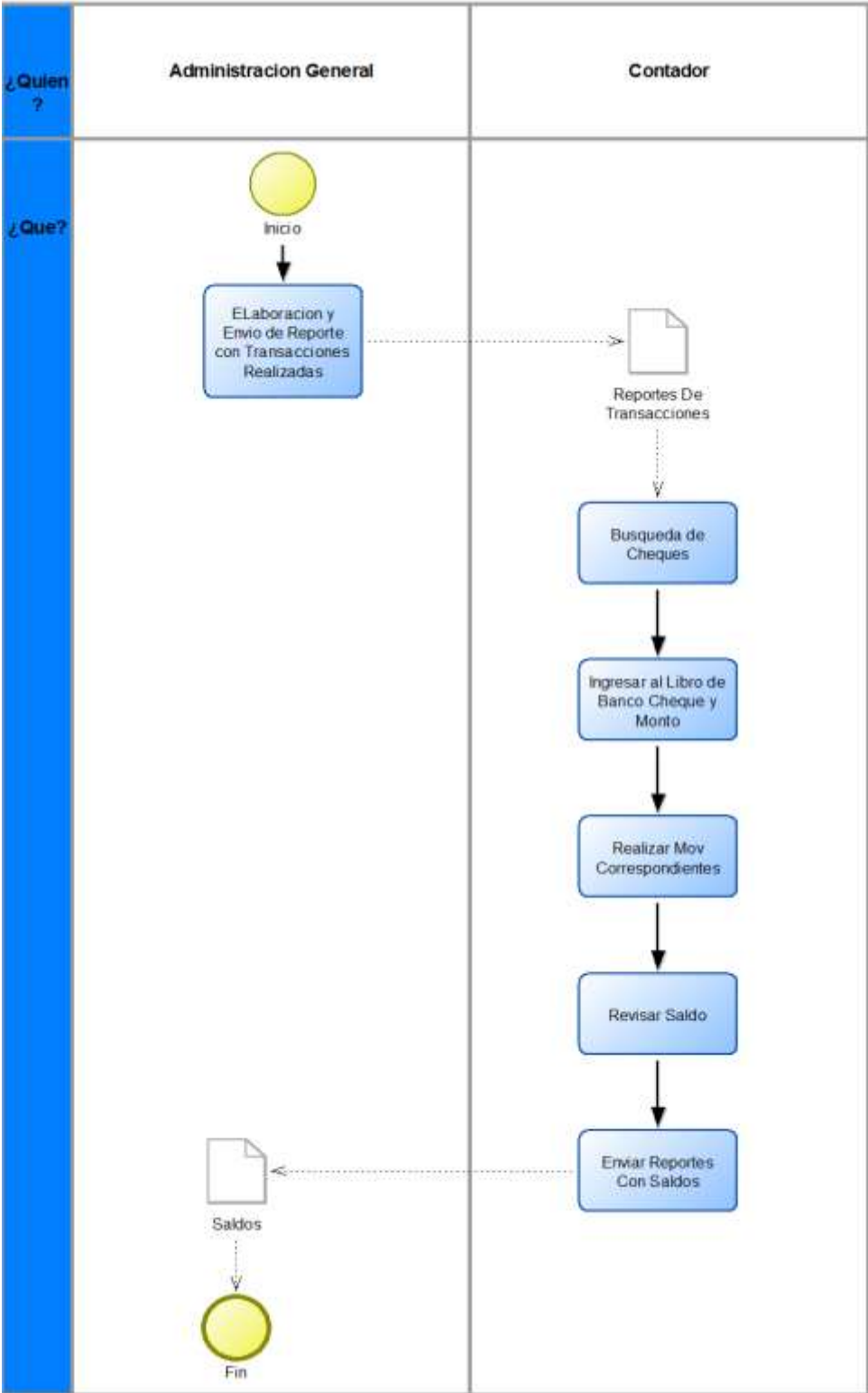
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Áreas Operacionales	Estados de cuenta del banco
	<b>CLIENTES</b>
Obtención de saldo real en banco	Gerencia Administrativa

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones</li> <li>• Cheques</li> <li>• Libros de Banco</li> </ul>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Capital neto de Trabajo	(activo corriente - inventario) / pasivos corrientes	Mensual	Contador
Nivel de Endeudamiento	(pasivo total / activo total) * 100	Mensual	Contador

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Inventario Pasivos Activos

# Diagrama de Proceso



**b. Registro de Auditoria del INSS y DGI**  
**Ficha de Proceso**

<b>CODIGO:</b> S42	<b>EMISION</b>	<b>FECHA</b>
PROCESO:	Registros de auditorías del INSS y DGI	
PROPIETARIO:	Responsable de Contabilidad	
MISION:	Realizar el registro adecuado de auditoria de INSS y DGI	
ALCANCE:	Abarca desde la petición de documentación por parte del auditor hasta la verificación de la información con el contador	

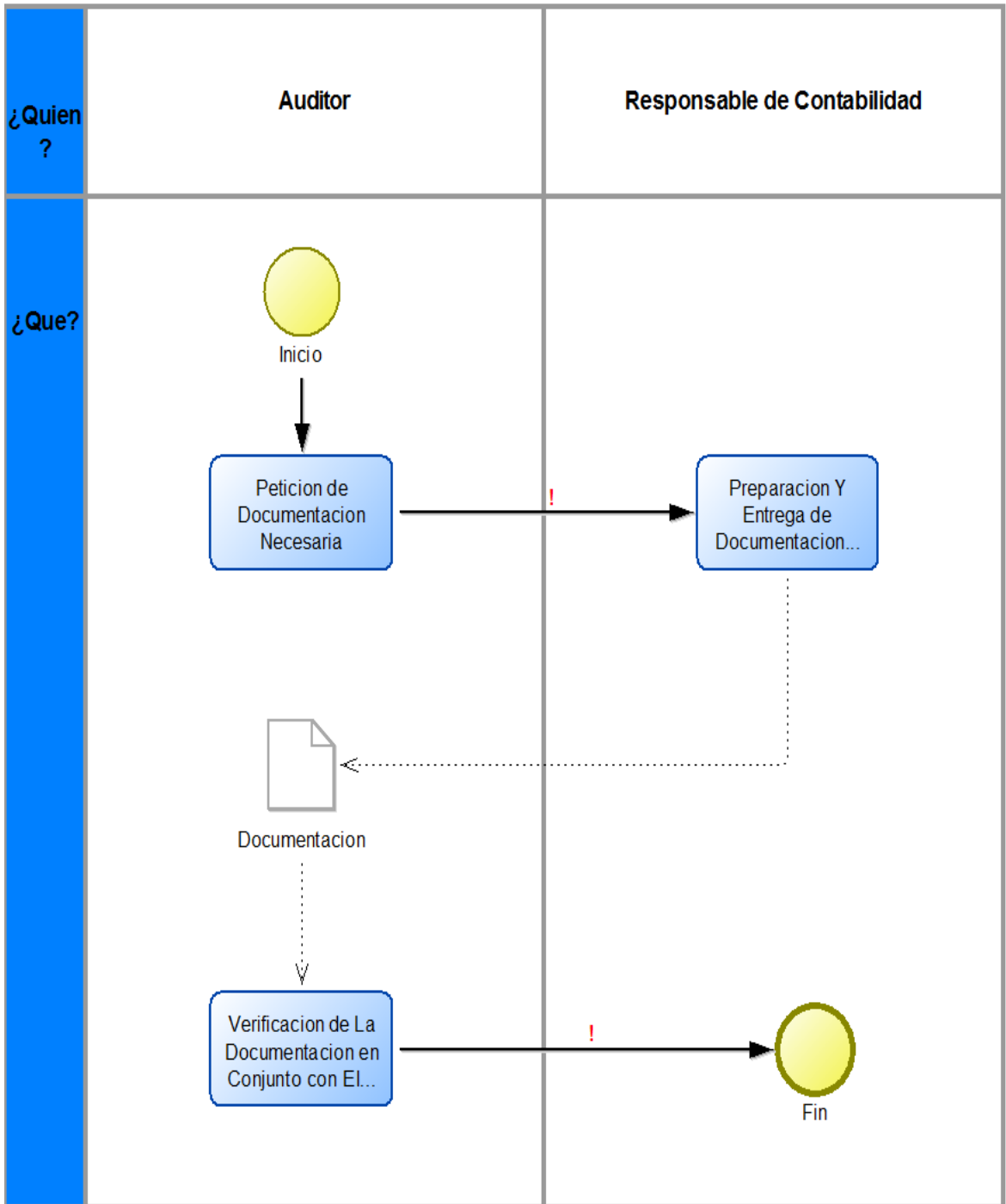
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Áreas operacionales de la empresa	Documentos formales( facturas ) Archivos en Excel de integración de cuentas
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Operaciones del negocio registradas contablemente	Áreas operacionales de la empresa

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Estado de resultados

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Prueba acida	(Activos Corrientes – inventario) / Pasivos Corrientes	Mensual	Contador
Margen bruto	(Utilidad bruta / ventas netas) * 100	Mensual	Contador
Margen neto	(Utilidad neta / ventas netas) * 100	Mensual	Contador

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Utilidades Pasivos Activos Ventas

## Diagrama de Proceso



**c. Registro de Comprobante Diario Sobre Amortizaciones**  
**Ficha de Proceso**

<b>CODIGO:</b> S43	<b>EMISION</b>	<b>FECHA</b>
<b>PROCESO:</b>	Registros de comprobante diario sobre amortizaciones	
<b>PROPIETARIO:</b>	Responsable de Contabilidad	
<b>MISION:</b>	Realizar el registro adecuado de comprobante de diario sobre las amortizaciones	
<b>ALCANCE:</b>	Abarca desde debitar los pagos anticipados hasta la elaboración del comprobante diario y el archivo de este en los comprobantes del mes	

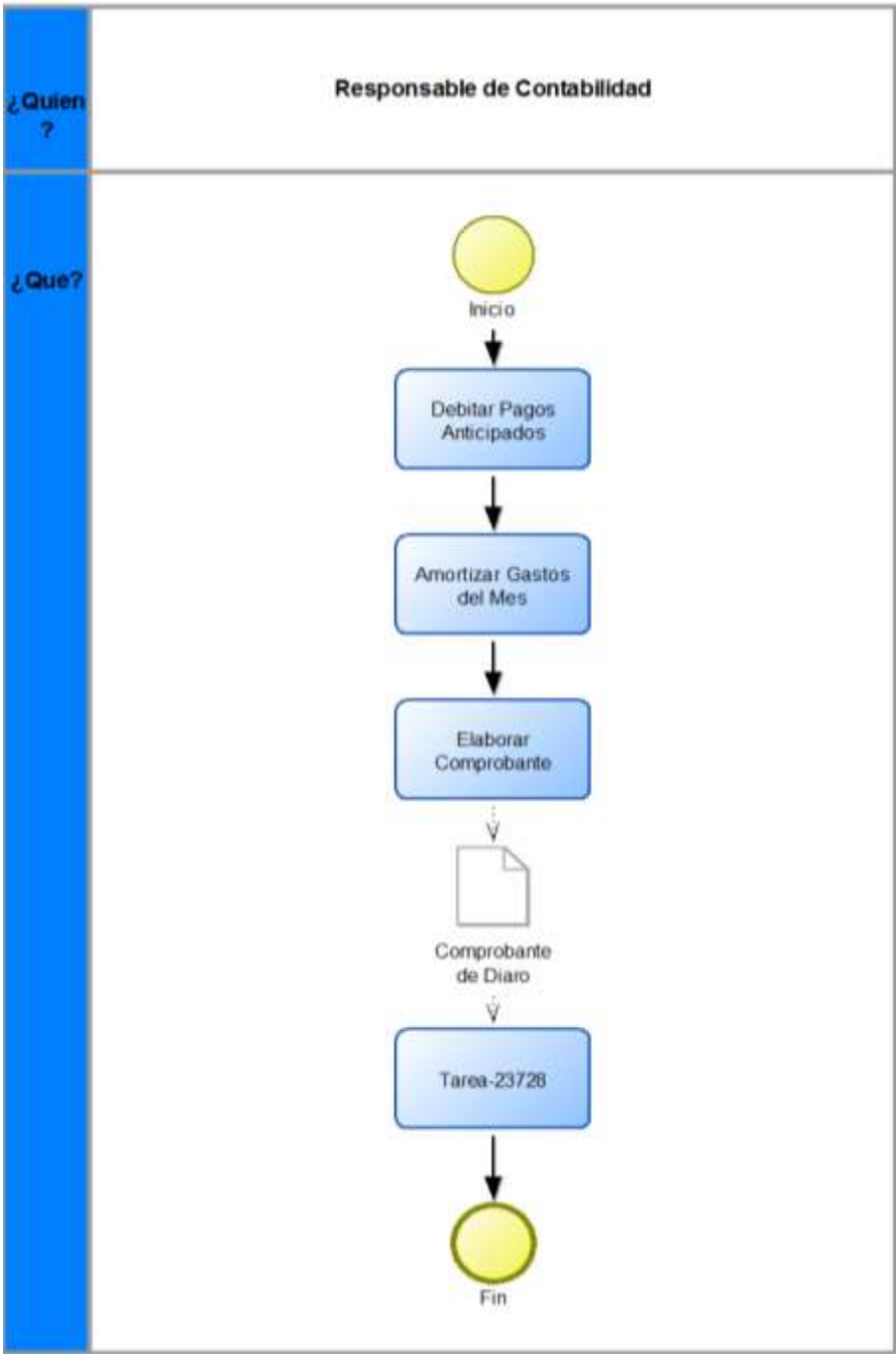
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Áreas operacionales de la empresa	Documentos formales Archivos en Excel de integración de cuentas
Operaciones del negocio registradas contablemente	Áreas operacionales de la empresa

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Comprobantes Diarios

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Carga de Mercadeo Y Ventas	Gastos de Mercadeo y ventas / ventas netas * 100	Mensual	Contador

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Ventas Gastos de mercadeo y ventas

# Diagrama de Proceso



**d. Registro de Comprobante Diario Sobre Depreciación**  
**Ficha de Proceso**

<b>CODIGO:</b> S44	<b>EMISION</b>	<b>FECHA</b>
PROCESO:	Registros de comprobante diario sobre depreciaciones	
PROPIETARIO:	Responsable de Contabilidad	
MISION:	Realizar el registro adecuado de comprobante de diario sobre las depreciaciones	
ALCANCE:	Abarca todas las actividades desde la revisión de movimientos de activos del mes hasta el archivo del comprobante diario del mes	

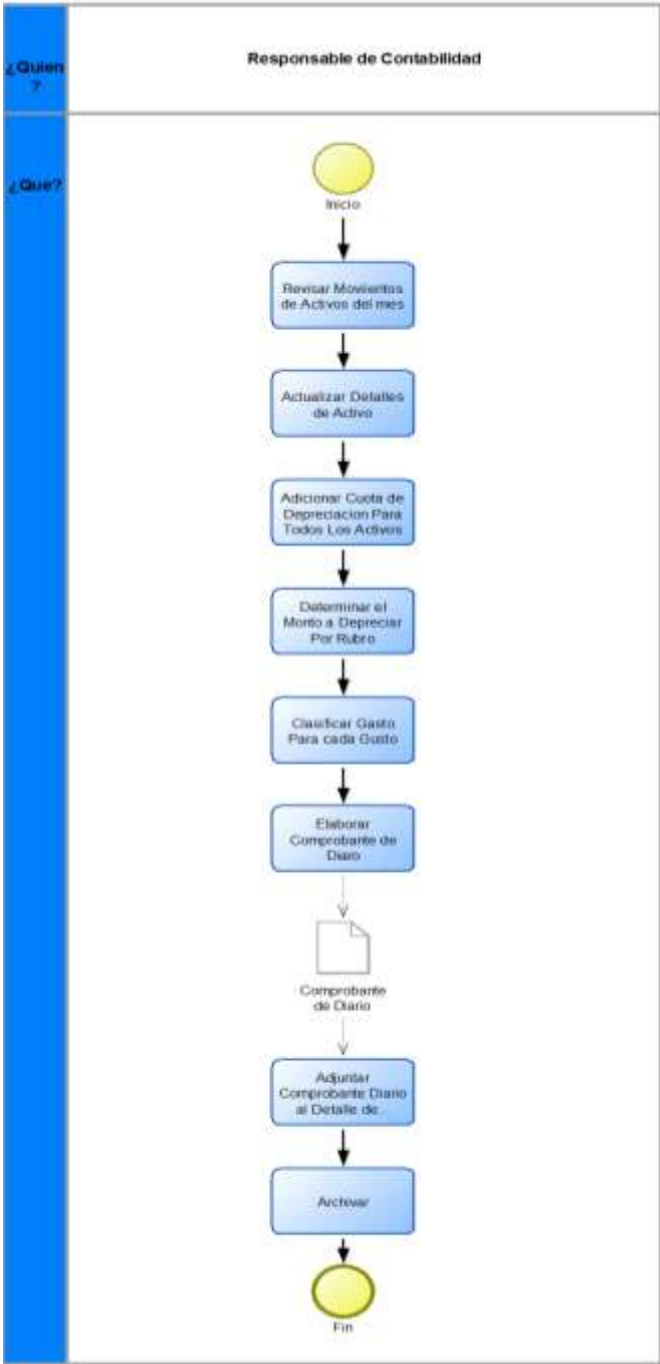
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Áreas operacionales de la empresa	Documentos formales Archivos en Excel de integración de cuentas
Operaciones del negocio registradas contablemente	Áreas operacionales de la empresa

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Comprobantes de diario

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Carga Financiera	Gastos financieros / ventas netas * 100	Mensual	Contador
Carga Operativa	Gastos operativos / ventas netas*100	Mensual	Contador

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Gastos Ventas netas

# Diagrama de Proceso





**e. Reporte Sobre Integración De Cuentas Contables Y  
Estados De Flujo De Efectivo  
Ficha de Proceso**

<b>CODIGO:</b> S45	<b>EMISION</b>	<b>FECHA</b>
PROCESO:	Reporte Sobre Integración de Cuentas Contables y estado de flujos de efectivo	
PROPIETARIO:	<b>Responsable de Contabilidad</b>	
MISION:	<b>Garantizar la elaboración adecuada de reportes sobre el estado de todas las cuentas</b>	
ALCANCE:	<b>Abarca todas las actividades desde verificar las cuentas del mes hasta la elaboración del reporte con los detalles del mes</b>	

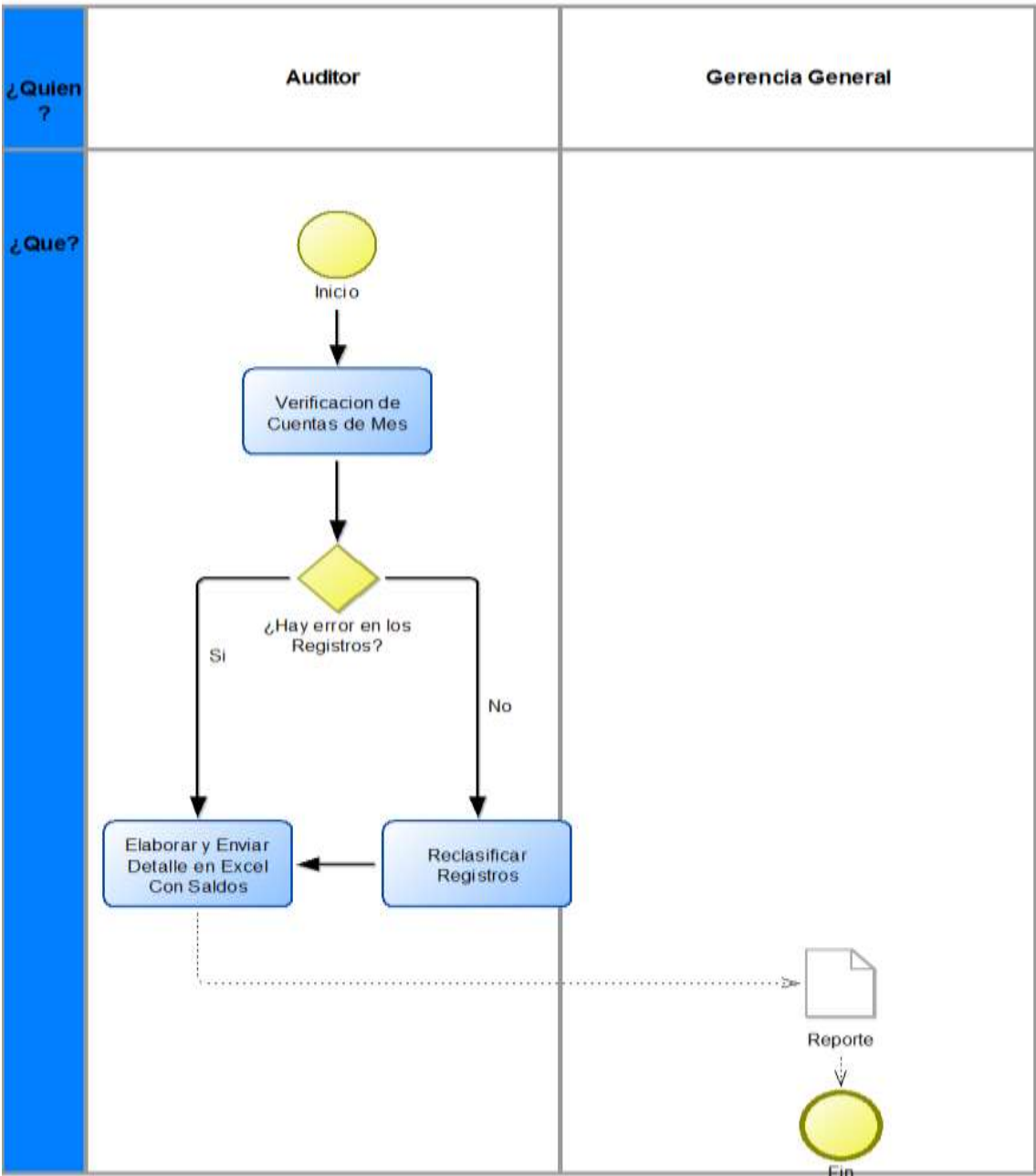
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
Áreas operacionales de la empresa	Registros Contables
Reportes de movimientos de saldos de cuentas contables y de estados financieros	Áreas operacionales de la empresa

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>
Reportes de integración de cuentas

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>
Apalancamiento Financiero	Deuda financiera total / patrimonio	Mensual	Contador
Endeudamiento Financiero	Deuda financiera total / ventas netas	Mensual	Contador
Solvencia Financiera	Activo total / pasivo total	Mensual	Contador

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>
Deuda financiera total Ventas netas Patrimonios Activo total Pasivo total

# Diagrama de Proceso



# ***Capítulo III: Seguimiento de los procesos.***

## **Establecimiento de Indicadores de Desempeño Claves en el sistema**

Con el propósito de posibilitar la adecuada interpretación de lo que ocurre con el proceso bajo monitoreo, tomar medidas preventivas y/o correctivas, facilitar la evaluación de las consecuencia de las medidas tomadas y viabilizar el monitoreo de mejoramiento continuo, se han desarrollado una serie de indicadores de desempeño claves (IDC).

Dichos indicadores, presentados brevemente en las fichas de procesos del capítulo anterior, son presentado nuevamente a continuación con más amplitud y definen los siguientes aspectos: **Proceso bajo monitoreo, variables a medir, denominación del IDC, objetivo, fórmula de cálculo, unidad de medida, meta, frecuencia y responsables del cálculo.**

Cabe de destacar que por la naturaleza del sistema, se usaran indicadores de eficacia, eficiencia, calidad, finanzas, entre otros, que medirán los procesos mediante monitoreo de variables relativas a las acciones realizadas para obtener los resultados esperados.

## Lista de indicadores

No.	Indicador
1	% Cumplimiento Del Programa De Mantenimiento
2	% De Contratos Cancelados
3	% De Contratos Modificados
4	% De Contratos Nuevos
5	% De Contratos Renovados
6	% De Despidos
7	% De Eficiencia De Trabajo De Asesoramiento
8	% De Ganancias De Los Mtto Realizados
9	% De Ingresos Provenientes De Los Servicios De Abastecimiento De Agua Potable
10	% De Ingresos Provenientes De Los Servicios De Arrendamiento
11	% De Ingresos Provenientes De Los Servicios De Mantenimiento
12	% De Materiales Utilizados
13	% De Personal Nuevo Contratado
14	% De Presupuesto Para Compra De Materiales De Oficina
15	% De Presupuesto Para Compra De Suministros
16	% Del Presupuesto Usado En Mtto Correctivo
17	% Del Presupuesto Usado En Mtto De Alcantarillado
18	% Del Presupuesto Usado En Mtto Preventivo
19	% Proveedores Capacitados
20	% Solicitantes Calificados Para El Puesto
21	Apalancamiento Financiero
22	Apalancamiento Total
23	Capital Neto De Trabajo
24	Carga Administrativa
25	Carga De Mercadeo Y Ventas
26	Carga Financiera
27	Carga Operativa
28	Endeudamiento Financiero
29	Margen Bruto
30	Margen Neto
31	Nivel De Endeudamiento
32	Prueba Acida
33	Razón Corriente
34	Rotación De Activos
35	Rotación Del Inventario
36	Solvencia Financiera
37	Variación En La Nómina Del Banco
38	Variación En La Planilla Del INSS

## Indicadores

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Mantenimientos efectuados, mantenimientos programados</b>
Denominación Del IDC	<b>% Cumplimiento del programa de mantenimiento</b>
Objeto / Objetivo	<b>Verificar y medir el avance del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la empresa en las locaciones en alquiler</b>
Formula De Calculo	<b>(Mantenimiento ejecutados / mantenimientos programados) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>100%</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Negociación para alquiler de las locaciones</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Contratos cancelados, contratos firmados</b>
Denominación Del IDC	<b>% de contratos cancelados</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de contratos que fueron cancelados en el periodo por distintas razones de los clientes</b>
Formula De Calculo	<b>(# de contratos cancelados/ Total de contratos) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>0% meta ideal</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Negociación para alquiler de las locaciones</b>
Variables A Medir	<b>Contratos modificados, Contratos Firmados</b>
Denominación Del IDC	<b>% de contratos modificados</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de contratos que han sido modificados después de firmados por distintas razones de los clientes</b>
Formula De Calculo	<b>(# de contratos modificados/ Total de contratos) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Meta establecida por la institución</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Negociación para alquiler de las locaciones</b>
Variables A Medir	<b>Contratos nuevos, Contratos Firmados</b>
Denominación Del IDC	<b>% de contratos nuevos</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de contratos que han sido firmado por nuevos clientes</b>
Formula De Calculo	<b>(# de contratos nuevos firmados/ Total de contratos) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Meta establecida por la institución</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Negociación para alquiler de las locaciones</b>
Variables A Medir	<b>Contratos Renovados, Contratos Firmados</b>
Denominación Del IDC	<b>% de contratos renovados</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de contratos que han sido renovados por los clientes</b>
Formula De Calculo	<b>(# de contratos renovados/ Total de contratos) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>100%</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Inclusión del personal a nómina del banco</b>
Variables A Medir	<b>Gastos en Nominas del periodo actual y del periodo anterior</b>
Denominación Del IDC	<b>% de despidos</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de personal despedido y retirado de la nómina laboral</b>
Formula De Calculo	<b>Numero de trabajadores desempleados / Total de trabajadores * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Responsable de Recursos Humanos</b>



Proceso Bajo Monitoreo	<b>Asesoría para realización de mantenimiento</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Trabajos realizados después de la asesoría, total de trabajos de mantenimiento realizados</b>
Denominación Del IDC	<b>% de eficiencia de trabajo de asesoramiento</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el avance de la realización de las asesorías solicitadas hacia la empresa</b>
Formula De Calculo	<b>(# de Trabajos realizados después de la asesoría / total de trabajos de mantenimiento realizados)*100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>100%</b>
Frecuencia	<b>Mensual / Trimestral</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Precio de Mantenimientos, Costo de Mantenimientos</b>
Denominación Del IDC	<b>% de ganancias de los mto realizados a las locaciones industriales</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de las ganancias que generan el mantenimiento preventivo / correctivo a las locaciones industriales en el periodo</b>
Formula De Calculo	<b>(Precio mto / Costos mto) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Meta mínima 20%</b>
Frecuencia	<b>Mensual / Trimestral / Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Cobro por abastecimiento del servicio de agua potable</b>
Variables A Medir	<b>Ingresos por abastecimiento de agua potable, Total de Ingresos</b>
Denominación Del IDC	<b>% de ingresos Provenientes de los servicios de abastecimiento de agua potable</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de ingresos provenientes del servicio de abastecimiento</b>
Formula De Calculo	<b>(Ingresos provenientes de abastecimiento de agua potable / Total de Ingresos) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Mensual / Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Cobro en concepto de arrendamiento</b>
Variables A Medir	<b>Ingresos provenientes del arrendamiento, Total de Ingresos</b>
Denominación Del IDC	<b>% de ingresos Provenientes de los servicios de arrendamiento</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de los ingresos percibidos por la empresa por parte del arrendamiento de las locaciones industriales</b>
Formula De Calculo	<b>(Ingresos provenientes de arrendamiento / Total de Ingresos) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Mensual / Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Cobro por mantenimiento preventivo y correctivo</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Ingresos provenientes de mantenimientos realizados, Total de Ingresos</b>
Denominación Del IDC	<b>% de ingresos Provenientes de los servicios de mantenimiento</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de los ingresos percibidos por la empresa provenientes de los mantenimientos realizados</b>
Formula De Calculo	<b>(Ingresos provenientes de mantenimiento / Total de Ingresos) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Mensual / Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Control de inventario</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Inventario inicial y final de cada periodo</b>
Denominación Del IDC	<b>% de Materiales Utilizados</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de utilización de los materiales en bodega en cada periodo</b>
Formula De Calculo	<b>((Inventario Final - Inventario Inicial) / Inventario Inicial) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>0%</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Inclusión del personal a nómina del banco</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Gastos en Nominas del periodo actual y del periodo anterior</b>
Denominación Del IDC	<b>% de personal nuevo contratado</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de personal nuevo en la nómina laboral</b>
Formula De Calculo	<b>Total de nuevas contrataciones / total del personal *100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Responsable de Recursos Humanos</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Compra de materiales de oficina</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Presupuesto total, Presupuesto para compras de materiales de oficina</b>
Denominación Del IDC	<b>% de Presupuesto para compra de Materiales de oficina</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que abarca el presupuesto de compra de materiales de oficinas en el presupuesto total de la empresa en cada periodo</b>
Formula De Calculo	<b>( Presupuesto para Compras / Presupuesto Total)*100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Compra de suministros y herramientas de mantenimiento</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Presupuesto total, Presupuesto para compras de suministros y herramientas de mantenimiento</b>
Denominación Del IDC	<b>% de Presupuesto para compra de suministros</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que abarca el presupuesto de compra de suministros y herramientas de mantenimiento en el presupuesto total de la empresa en cada periodo</b>
Formula De Calculo	<b>( Presupuesto para Compras / Presupuesto Total)*100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Presupuesto total, presupuesto para llevar acabo mantenimientos correctivos a las locaciones</b>
Denominación Del IDC	<b>% del presupuesto usado en mtto correctivo</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que abarca el Presupuesto para llevar acabo mantenimientos correctivos a las locaciones en el presupuesto total de la empresa en cada periodo</b>
Formula De Calculo	<b>(presupuesto mtto correctivo/ presupuesto total)*100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Presupuesto total, presupuesto para llevar acabo mantenimientos al alcantarillado</b>
Denominación Del IDC	<b>% del presupuesto usado en mto de alcantarillado</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que abarca el Presupuesto para llevar acabo mantenimientos al alcantarillado en el presupuesto total de la empresa en cada periodo</b>
Formula De Calculo	<b>1 - (presupuesto mto alcantarillado/ presupuesto total)</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Mantenimiento preventivo/correctivo a locaciones industriales y alcantarillado</b>
VARIABLES A MEDIR	<b>Presupuesto total, presupuesto para llevar acabo mantenimientos preventivos a las locaciones</b>
Denominación Del IDC	<b>% del presupuesto usado en mto preventivo</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que abarca el Presupuesto para llevar acabo mantenimientos preventivos a las locaciones y en el presupuesto total de la empresa en cada periodo</b>
Formula De Calculo	<b>(presupuesto mto preventivo/ presupuesto total)*100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente Administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Compra de suministros y herramientas de mantenimiento</b>
Variables A Medir	<b>Proveedores calificados</b>
Denominación Del IDC	<b>% Proveedores calificados</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de proveedores calificados en el mercado nacional para suplir de suministros a la empresa tomando en cuenta sus propios criterios</b>
Formula De Calculo	<b>(Proveedores Calificados / total de proveedores)*100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>100%</b>
Frecuencia	<b>Trimestral</b>
Responsable Del Calculo	<b>Gerente administrativo</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Reclutamiento</b>
Variables A Medir	<b>Solicitantes a Puesto</b>
Denominación Del IDC	<b>% Solicitantes reclutados para el puesto</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de solicitantes a un puesto dentro de la empresa tomando en cuenta sus propios criterios de calificación, para escoger la mejor opcion</b>
Formula De Calculo	<b>(# Solicitantes reclutados para el puesto / total de solicitantes) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>100% meta ideal</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Jefe de Recursos Humanos</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Deuda Financiera Total, Patrimonio</b>
Denominación Del IDC	<b>Apalancamiento Financiero</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir La Solvencia Y El Manejo De Endeudamiento De La Empresa Ante La Deuda Financiera De Esta Misma</b>
Formula De Calculo	<b>Deuda Financiera Total / Patrimonio</b>
Unidad De Medida	<b>Unidad Numérica</b>
Meta	<b>Menor Que 1</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Pasivo Total, Patrimonio</b>
Denominación Del IDC	<b>Apalancamiento Total</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir La Solvencia Y El Manejo De Endeudamiento De La Empresa Ante el Pasivo Total De Esta Misma</b>
Formula De Calculo	<b>Pasivo Total / Patrimonio</b>
Unidad De Medida	<b>Unidad Numerica</b>
Meta	<b>Menor que 1</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>



Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Activo Corriente, Inventario, Pasivos Corrientes</b>
Denominación Del IDC	<b>Capital Neto De Trabajo</b>
Objeto / Objetivo	<b>Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.</b>
Formula De Calculo	<b>(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivos Corrientes</b>
Unidad De Medida	<b>Unidades Monetarias</b>
Meta	<b>Mayor que 1</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Gastos Administrativos, Ventas Netas</b>
Denominación Del IDC	<b>Carga Administrativa</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que representan los gastos administrativos para la empresa sobre sus ventas de servicios netos</b>
Formula De Calculo	<b>Gastos De Administracion / Ventas Netos * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Descendente en cada periodo</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Medir el porcentaje que representan los gastos en mercadeo y ventas para la empresa sobre sus ventas de servicios netos</b>
Denominación Del IDC	<b>Carga de mercadeo y ventas</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que representan los gastos de mercadeo y ventas para la empresa sobre sus ventas de servicios netos</b>
Formula De Calculo	<b>Gastos de mercadeo y ventas / ventas netas * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Descendente en cada periodo</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Gastos Financieros, Ventas Netas</b>
Denominación Del IDC	<b>Carga financiera</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que representan los gastos financieros para la empresa sobre sus ventas de servicios netos</b>
Formula De Calculo	<b>Gastos financieros / ventas netas * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Descendente en cada periodo</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Gastos Operativos, Ventas Netas</b>
Denominación Del IDC	<b>Carga operativa</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje que representan los gastos operativos para la empresa sobre sus ventas de servicios netos</b>
Formula De Calculo	<b>Gastos operativos / ventas netas * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Descendente en cada periodo</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Deuda financiera total, ventas netas</b>
Denominación Del IDC	<b>Endeudamiento financiero</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el grado de endeudamiento de la empresa</b>
Formula De Calculo	<b>Deuda financiera total / ventas netas * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>0% meta ideal</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Utilidad Bruta, Ventas Netas</b>
Denominación Del IDC	<b>Margen bruto</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje de cuánto genera cada peso vendido para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.</b>
Formula De Calculo	<b>Utilidad bruta / Ventas Netas * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Mayor del 20%</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Utilidad Neta, Ventas Netas</b>
Denominación Del IDC	<b>Margen neto</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir la capacidad de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, para contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas</b>
Formula De Calculo	<b>Utilidad neta / ventas netas * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Mayor de 20%</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Pasivo Total, Activo Total</b>
Denominación Del IDC	<b>Nivel de endeudamiento</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el grado de financiamiento de cada cordoba invertido en activos y la garantía que presenta la empresa a los acreedores</b>
Formula De Calculo	<b><math>\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} * 100</math></b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Menor de 1</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Activos corrientes, Inventarios, Pasivos Corrientes</b>
Denominación Del IDC	<b>Prueba acida</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias</b>
Formula De Calculo	<b><math>(\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}) / \text{pasivos corrientes}</math></b>
Unidad De Medida	<b>Unidades monetarias</b>
Meta	<b>Mayor que 1</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Activos Corrientes, Pasivos Corrientes</b>
Denominación Del IDC	<b>Razon corriente</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo</b>
Formula De Calculo	<b>Activos corrientes / pasivos corrientes</b>
Unidad De Medida	<b>Unidades monetarias</b>
Meta	<b>Mayor que 1</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Ventas Netas, Activo Total</b>
Denominación Del IDC	<b>Rotacion de activos</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir cuantos pesos genera cada peso invertido en activo total</b>
Formula De Calculo	<b>Ventas netas / activo total</b>
Unidad De Medida	<b>Unidades monetarias</b>
Meta	<b>Mayor que 1</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Salida de material de bodega , Ingreso de Materiales a Bodega</b>
Variables A Medir	
Denominación Del IDC	<b>Rotación del inventario</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir las veces en la que los costos en inventario se convierten en efectivo</b>
Formula De Calculo	<b>Demanda Anual / (Cantidad por pedido/2) + Inventario de Seguridad)</b>
Unidad De Medida	<b>Unidad monetaria</b>
Meta	
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Jefe de Mantenimiento</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Contabilidad</b>
Variables A Medir	<b>Activos totales, Pasivo Total</b>
Denominación Del IDC	<b>Solvencia financiera</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir la solvencia financiera de la empresa</b>
Formula De Calculo	<b>Activo total / pasivo total</b>
Unidad De Medida	<b>Unidades monetarias</b>
Meta	<b>Mayor que</b>
Frecuencia	<b>Mensual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Contador</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Inclusión del personal a nómina del banco</b>
Variables A Medir	<b>Gastos en Nominas del periodo actual y del periodo anterior</b>
Denominación Del IDC	<b>Variación en la nómina del banco</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje en que varía la nómina salarial de la empresa</b>
Formula De Calculo	<b>(( Gastos en Nomina Periodo Actual - Gastos en Nomina Periodo Anterior ) / Gastos en Nomina Periodo Anterior) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Responsable de Recursos Humanos</b>

Proceso Bajo Monitoreo	<b>Inclusión del personal a planilla del INSS</b>
Variables A Medir	<b>Gastos en INSS</b>
Denominación Del IDC	<b>Variación en la planilla del INSS</b>
Objeto / Objetivo	<b>Medir el porcentaje en que varía la planilla del INSS de la empresa</b>
Formula De Calculo	<b>((Gastos en INSS Periodo Actual - Gastos en INSS Periodo Anterior)/ Gastos en INSS Periodo Anterior) * 100</b>
Unidad De Medida	<b>Porcentaje</b>
Meta	<b>Estable durante el periodo</b>
Frecuencia	<b>Anual</b>
Responsable Del Calculo	<b>Responsable de recursos humanos</b>



## Conclusiones.

Con la culminación de este proyecto se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos para el diseño de un manual de gestión por procesos en Desarrollos Industriales Unidos S.A.

- Se elaboró el mapa de macro procesos de la empresa que incluye 1 Macro proceso Estratégico, 3 Macro procesos Operativos, y 4 Macro procesos de Apoyo. Adicionalmente se desarrolló el despliegue de subprocesos en las que se identificaron 19 subprocesos de apoyo.
- La descripción de los procesos y sus procedimientos asociados fueron plasmados en diagramas de procesos y fichas de procesos para mejorar la comprensión de estos mismos y a la vez se definieron los objetivos, recursos, entradas y salidas de cada proceso, logrando así plasmar 22 fichas de procesos con sus diagramas correspondientes en este trabajo.
- La realización de una propuesta de indicadores que pueden facilitar el seguimiento y control sobre cada proceso midiendo la eficacia, eficiencia y calidad de los mismos.

## Recomendaciones

Con la terminación de este trabajo y habiendo concluido el mismo se generaron una serie de recomendaciones presentadas a continuación:

- Para la implementación del sistema de Gestión por procesos se recomienda la creación de un plan de acción, no esperando los resultados en corto plazo sino en largo plazo, es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el nuevo modelo de gestión y estén integrados en el mismo.
- Dar a conocer la metodología del sistema de gestión por procesos mediante reuniones con todos los miembros de la empresa, capacitando a todo el personal sobre la nueva metodología.
- Conformar los equipos de trabajo organizando reuniones de los gerentes de proceso con cada uno de los miembros de su equipo, capacitando sobre liderazgo y trabajo en equipo, para establecer el grado de implementación del nuevo sistema, identificar debilidades y aplicar correcciones.

## Bibliografía

- Agudelo Fernando & Escobar Bolívar Jorge (2010). Gestión Por Procesos. Colombia. INCOTEC.
- Camisón c, cruz & González T (2007). Gestión de la Calidad; Conceptos, Modelos y Sistemas. México McGraw-Hill.
- Escalante Vázquez E (2006). Análisis y Mejoramiento de la Calidad. México Limusa
- Gutiérrez Pulido H & De La Vara R (2013). Control Estadístico de la Calidad y seis sigmas. Mexico. McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio M. (2010), Metodología de la Investigación (5ta ed.), México, McGrawHill. 882 paginas
- instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una gestión basada en procesos. Ejemplar Gratuito. Imprenta Berenkintza. 140 paginas
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario (2005). Metodología formal de la investigación científica. 2<sup>da</sup> edición. México, D.F. Editorial Limusa. 159 páginas
- Servicio de la calidad de la atención sanitaria SESCAM (2002). La gestión por procesos. Ejemplar Gratuito. 21 paginas.

***Anexos***

Tabla Anexo 1.1.: Ficha de Procesos

<b>CODIGO:</b>		<b>FECHA:</b>
PROCESO:		
PROPIETARIO:		
MISION:		
ALCANCE:		




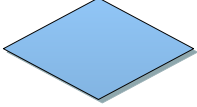




<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>
<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>

<b>DOCUMENTACION Y REGISTROS</b>

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESP. MEDICION</b>

<b>VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO</b>

## Ilustración Anexos 1.2. : Simbología de Procesos

Símbolos de los diagramas de flujo		
SIMBOLO	NOMBRE	EXPLICACION
	Terminador (Comienzo o fin del proceso)	En el interior se define el comienzo o el fin del proceso.
	Líneas de flujo (Conexiones de pasos o flechas)	Muestran la dirección y sentido de flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Proceso (Actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso, puede tener muchas entradas, pero una sola salida.
	Decisión (Decisión/Bifurcación)	Indica un punto en el que se toman decisiones, si o no, abierto/cerrado.
	Documento (Documento físico)	Se utiliza para hacer referencia a un documento en específico en un punto del proceso.
	Documento (Documento digital)	Se utiliza para hacer referencia a un documento en específico en un punto del proceso.
	Referencia (vinculo a otra pagina)	Se utiliza para abrir un subproceso en algún punto del proceso.
	Referencia (Link )	Se utiliza para indicar que el proceso continua con inicio en otra pagina, realiza la función de Líneas de flujo.

## Anexo 1.3. Autodiagnóstico de Calidad

# CRITERIOS DEL AUTODIAGNOSTICO

### *Para el Sistema de Gestión Gerencial*

UNA VEZ APLICADO EL AUTODIAGNOSTICO, ELABORE UN PLAN DE ACCION QUE LE PERMITA IR ELIMINANDO LAS DEBILIDADES QUE DETECTO EN LOS DIFERENTES ASPECTOS.



#### Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requerimientos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

El presente autodiagnóstico en este criterio examina el enfoque de la organización hacia el cliente, como identifica sus necesidades, expectativas y preferencias.

#### Liderazgo de la Alta Dirección

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización,

En este criterio se examina como el equipo gerencial establece su compromiso con la calidad, el establecimiento de la dirección estratégica, al igual que la difusión y aplicación de la política y objetivos de la organización.

#### Participación del Personal

El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

En este criterio se examina como la organización planifica la gestión del talento humano de tal manera que se estimule el crecimiento y la contribución a la mejora continua.

#### Enfoque Basado en Procesos y Sistemas

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos asociados se gestionan como procesos.

En este criterio se examina como la organización diseña, desarrolla y gestiona sus procesos, con el fin de cumplir los requerimientos del cliente y los objetivos de la organización.

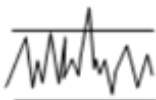
#### Mejora Continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

En este criterio se examina como la organización identifica, desarrolla e implanta acciones tendientes a mejorar el desempeño de la organización,

#### Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión

Las decisiones eficaces basan en el análisis de los datos y la información.



En este criterio se examinan los mecanismos con que cuenta la organización para recopilar, procesar y analizar datos para la toma de decisiones basada en hechos.

**Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para aumentar valor.

Este criterio analiza los mecanismos que utiliza la organización para el desarrollo de sus proveedores y subcontratistas,





## ENFOQUE AL CLIENTE

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Periódicamente la organización obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios,	No existe evidencia referente a este punto.
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización obtiene periódicamente datos (tales como: tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización tiene implantadas disposiciones eficientes para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el producto, consultas, contratos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto

La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras organizaciones competidoras	No existe evidencia referente a este punto.

## COMPROMISO GERENCIAL

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las debilidades de su organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las amenazas para la organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha definido las metas del negocio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Se revisa la planificación anual de la organización de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se cumple la planificación anual de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Tiene la organización un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización cuenta con política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad considera el futuro de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	No existe evidencia referente a este punto.

La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	No existe evidencia referente a este punto.

## PARTICIPACION DEL PERSONAL

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto estan generando mejoras
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto estan generando mejoras
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto estan generando mejoras
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha asegurado la dirección de que el personal es conciente del vínculo entre calidad y costos	No existe evidencia referente a este punto.

## ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y SYSTEMAS

ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	No existe evidencia referente a este punto.
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	No existe evidencia referente a este punto.

La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,

La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto

## ENFOQUE BASADO EN LOS HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	No existe evidencia referente a este punto.
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión gerencial periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	No existe evidencia referente a este punto.
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	No existe evidencia referente a este punto.
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	No existe evidencia referente a este punto.
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas decalidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.



## MEJORA CONTÍNUA

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	No existe evidencia referente a este punto.
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	No existe evidencia referente a este punto.
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

## RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

ASPECTO	ESTADO
Se tienen metodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto estan generando mejoras
Se tienen metodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	No existe evidencia referente a este punto.
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto estan generando mejoras
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto estan generando mejoras