



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

**TITULO**

Gestión por procesos en Nicalapia S, A.

**AUTORES**

Br. Karina Grisell Chávez Pérez.

Br. Karen Fabiola Mairena Pérez.

Br. Manuel Antonio Medrano Mendieta.

**TUTOR**

Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza.

**Managua, 3 de Julio de 2015**

## **DEDICATORIA**

*Dedicamos esta monografía primeramente a Dios,*

*A nuestros padres quienes han sido los consejeros que con sacrificio y esfuerzo nos brindaron lo mejor en esta etapa de nuestra vida, para darnos una educación superior y servir a nuestro país.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos primeramente a Dios que nos ha dado sabiduría y entendimiento para*

*culminar nuestra monografía con éxito.*

*A nuestro tutor Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza por ayudarnos a aclarar*

*nuestras dudas y guiarnos por el camino profesional.*

*A nuestros maestros quienes durante toda nuestra carrera nos formaron transmitiéndonos intelecto y enriqueciéndonos el saber para alcanzar nuestras metas.*

## RESUMEN EJECUTIVO

Generalidades

### ÍNDICE

• Introducción.....	1
• Antecedentes.....	2
• Justificación.....	4
• Objetivos.....	5
Marco	
Teórico.....	6
• Principios de calidad.....	6
• Gestión y control de calidad.....	7
• Gestión de procesos.....	8
• Norma BRC.....	15
Capítulo I Diagnostico de la situación Actual de la empresa.....	16
• Herramientas de Diagnostico de calidad.....	17
• Autodiagnostico de calidad.....	18
• Cuestionario Diagnostico Organizacional (CDO).....	22
Capítulo II Gestión por procesos.....	25
• Generalidades de la empresa.....	26
• Mapa de procesos.....	29
• Caracterización de los procesos.....	30
<i>Gestión Financiera</i> .....	30
<i>Producción</i> .....	34
<i>Gestión Contable</i> .....	61
<i>Gestión Administrativa</i> .....	75
<i>Gestión Recursos Humanos</i> .....	86
<i>Gestión de control de la calidad</i> .....	97
• Seguimiento de los procesos.....	102
• Mejora Continua.....	133
Conclusiones.....	136
.....	136
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Nicalapia es una empresa constituida para la exportación de mariscos. Tiene sus principales acopiadores en la región del pacífico y Caribe del país. Sus principales clientes son países del norte, tales como EEUU y México, países asiáticos tales como Taiwán, y su meta es exportar al continente europeo.

El contenido de la presente monografía muestra los resultados del diseño de un sistema de gestión por proceso para la empresa Nicalapia la cual tiene interés en certificarse con la norma BRC y estas exigen que el sistema de gestión este basado en procesos.

El trabajo está estructurado en dos capítulos. El primero contiene el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para esto se utilizaron herramientas de Excel de Autodiagnóstico de calidad para el Sistema de Gestión Gerencial y un Cuestionario de Diagnostico Organizacional (CDO) aplicado directamente a los trabajadores de la empresa. El capítulo dos contiene el trabajo realizado en la empresa en el cual se representa el mapa de procesos, caracterización de los procesos por medio de fichas y flujogramas y sus respectivos sistemas de medición con indicadores.

## Introducción

Nicalapia, S, A es una empresa dedicada a la exportación de mariscos frescos y congelados. Está ubicada en el kilometro 33.5 Carretera a León y cuenta con un total de 76 empleados en el área de producción y administración. Su principal actividad es el procesamiento de mariscos, los cuales son fileteados, empacados y enviados por embarcaciones o vía aérea a diferentes destinos.

Actualmente la empresa exporta a EE.UU, mercado que representa el 75% de sus exportaciones, México 10%, El Salvador 10% y Taiwán 5%. De las ocho empresas exportadoras de mariscos en el país, Nicalapia está ubicada en el 3er lugar en el total de libras exportadas.

La empresa tiene interés de iniciar exportaciones hacia Europa, para lo cual requiere el cumplimiento de la norma BRC Estándar Mundial para seguridad en alimentos. La gestión por procesos es un requisito básico para el cumplimiento de la norma antes mencionada.

El propósito de esta monografía es diseñar un sistema de gestión por procesos en la empresa Nicalapia. Para el desarrollo de este estudio se utilizó la metodología básica de gestión por procesos, la cual señala que las etapas necesarias para la realización de la misma son: identificación, caracterización, seguimiento y mejora de los procesos.

## Antecedentes

### *Revisión bibliográfica*

Para la realización de la investigación se consultaron las siguientes monografías de la gestión por procesos:

- “Desarrollo de la gestión por procesos en Netsolutions, Nicaragua” elaborada por Efrén Yamil Maradiaga Uriarte y Alicia Raquel Rivera Flores. Dicha monografía se dirige a realizar los procesos de gestión de la empresa de servicio en base a la norma ISO 9000:2000. La estructura utilizada en esta monografía fue un sistema de gestión en el cual de analizo primeramente los procesos mediante un mapa de procesos y diagramas y posteriormente de mencionan los beneficios de la gestión de procesos y se propone un plan de mejora continua.
- Propuesta de modelo de gestión por proceso basada en el enfoque EFQM para la empresa SIFIZSOFT S.A elaborada por Silvia Patricia Zambrano Molina en la cual se pretende utilizar un sistema de gestión basada en procesos con el fin de organizar y definir los mismos para un mejor desempeño del personal y satisfacción del cliente final. La estructura utilizada en esta monografía fue realizar la gestión por medio de los nueve criterios del EFQM.

### *Antecedentes del problema en la empresa*

Nicalapia inicio operaciones en el año 1998 como sociedad anónima y en ese entonces se dedicaban de manera exclusiva a la producción de Tilapias. En ese mismo año el país se vio afectado por la entrada del Huracán Mitch a las costas del pacifico y atlántico, lo cual destruyo los criaderos de Tilapia que dicha empresa poseía. A partir de esta situación la empresa amplio su giro de negocio y se convirtió en una acopiadora de diferentes tipos de pescado.

Actualmente están certificados según la norma FDA de EEUU y la norma HACCP del Magfor de Nicaragua, lo cual ha facilitado las exportaciones hacia el mercado de Norteamérica.

La empresa tiene planes de iniciar exportaciones hacia Europa, sin embargo enfrenta la limitante de que para poder ingresar a estos mercados debe cumplir con la norma BRC estándar mundial para seguridad en alimentos.

Esta norma es una normativa establecida por la Asociación de minoristas británicos, la cual une las asociaciones comerciales principales en el Reino Unido. Vela por los intereses del comercio minorista. Muchas de las empresas que exportan al Reino Unido deben cumplir con la norma BRC para cumplir su actividad.

La gestión por proceso es un requisito para el cumplimiento de esta norma y es la razón por la cual la empresa se encuentra interesada en desarrollar este estudio.



## Justificación

Con el paso del tiempo toda empresa de producción cuando está en crecimiento tiende a revolucionar o expandir algunos de sus procesos básicos. Este crecimiento hace que las mismas se vean influenciadas en un mercado muy competitivo y a la vez globalizado.

Dentro de esta situación generalmente cuando son micro empresas que van creciendo poco a poco no tienen definidos e identificados correctamente sus procesos. Tal es el caso de Nicalapia, la cual está en proceso de certificación según la norma BRC estándar Mundial para seguridad en alimentos, de Europa por lo cual es meramente necesario realizar una gestión de calidad orientada a los procesos de la misma.

Por otro lado, la gestión por procesos permite entre otras cosas:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar
- Posibilitar que la alta dirección disponga de mas tiempo para pensar en el futuro y en mercado de la empresa.

# Objetivos

## ***Objetivo General***

- Diseñar un sistema de gestión por procesos en la empresa Nicalapia S.A.

## ***Objetivos específicos***

- Identificar los procesos de la organización.
- Caracterizar cada uno de los procesos mediante sus correspondientes diagramas y fichas de procesos.
- Proponer indicadores que evalúen los niveles de eficiencia de los procesos
- Definir una propuesta de formato para la mejora continua de los procesos.

## Marco teórico

- **Principios de calidad**

Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencias y de aquellas características que satisfacen al cliente. (Juran, 1990)

La American Society for Quality Control (ASQC), afirma que “la calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas”. (Gutiérrez Pulido, 2010)

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Según el modelo de la norma ISO 9000, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: Esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio. (Posaint Griful E, *Gestión de la Calidad*, p. 10)

- **La gestión y control de la calidad**

La calidad no se obtiene por casualidad, sino mediante los recursos y los procedimientos adecuados, es decir, a través de la gestión. La parte de la gestión de una empresa que se relaciona con la obtención de la calidad, es la gestión de calidad, esta incluye actividades como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad. La gestión de calidad se lleva a cabo mediante un sistema, es decir, mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.

Sistema de gestión: “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.” (Bravo Carrasco J, *Gestión de Procesos* (4ta ed.), p. 10)

#### *5.2.1 Los principios de la gestión de la calidad*

- ✓ Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras de los clientes.
- ✓ Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- ✓ Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de su organización.
- ✓ Enfoque basados en procesos: un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ✓ Enfoque de sistemas para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados con un sistema.
- ✓ Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

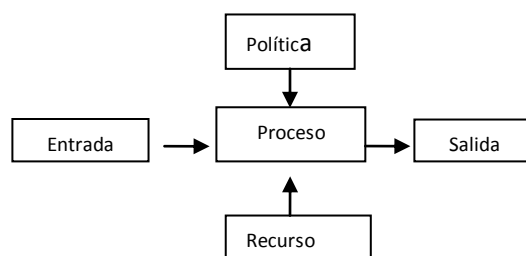
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados tanto en la familia de normas de ISO 9000 como en el modelo EFQM.

- **La gestión de procesos**

“Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”. (Bravo Carrasco Juan; *Gestión de procesos* (4ta ed.) p. 10)

5.3.1 *Proceso*: es un sistema de actividades, que utilizan recursos para transformar entradas (inputs) en salidas (outputs). Cualquier actividad que transforma un input en output se considera un proceso. (Figura 1)



## ***Etapas de gestión por proceso***

Tomando en cuenta lo establecido, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se puede agregar a cuatro grandes pasos:

### *1. Identificación y secuencia de los procesos (mapa de proceso)*

Un mapa de procesos es un diagrama de valor un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Una forma de clasificar los procesos en una empresa es dividirlos en tres grupos, según su función de la empresa. Así, distinguimos entre:

- ✓ Los procesos operativos, ligados a los flujos de material y de información con impacto directo sobre el cliente.
- ✓ Los procesos de soporte, que no están necesariamente ligados al flujo de material, pero resultan necesarios para el funcionamiento satisfactorio de los operativos.
- ✓ Los procesos estratégicos, que proporcionan directrices a los demás (Posanti Griful E , *Gestión de la calidad*, p. 18)

## 2. Descripción de los procesos

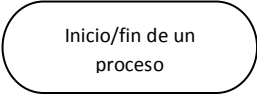
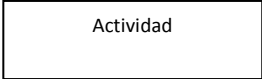
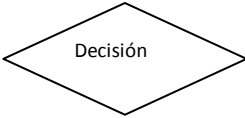

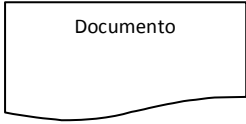

“La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de la misma y la gestión del proceso.” (Sanz Beltrán J, *Guía para una gestión basada en proceso*, p. 39)

Para llevar a cabo la descripción de proceso se necesita de actividades (diagrama de proceso) y características (ficha de proceso).

### Diagrama de proceso

“La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionarlas 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.”(Sanz Beltrán J, *Guía para una gestión basada en proceso*, p. 40)

La representación de diagramas de proceso se lleva a cabo mediante la siguiente simbología:

Símbolo	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se suele usar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se emplea para representar actividad, también puede representar un conjunto de actividades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reflejan el flujo de los productos y la secuencia en que se ejecutan las actividades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representa documento, Se suele utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representa a una base de datos y se suele utilizar para la introducción o registros de datos de una base.</li> </ul>



### 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.” (Sanz Beltrán J, *Guía para una gestión basada en proceso*, p. 44)

La ficha elaborada para este trabajo se encuentra en anexos. (Ver anexo N° 9)

### *3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.*

“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 mismos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los valores u objetivos previstos. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se alcanzan los resultados deseados y por donde se deben de orientar las mejoras. Los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso, qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo”

(Ibídem, p. 51)

Los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que se obtiene, de forma que permita determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia.

(Ibídem, p. 52)

Tipos de indicadores: las entidades pueden estructurar de acuerdo a sus necesidades de evaluación y seguimiento, diferentes tipos de indicadores que permitan medir de forma clara su gestión, dentro de los más comunes se pueden encontrar:

- ✓ De eficiencia o de buen uso de recursos
- ✓ De eficacia o de resultados
- ✓ De efectividad o de impacto

La ficha de indicadores utilizada para este trabajo se encuentra en Anexos. (Ver anexo N° 10)

#### *4- Mejora Continua*

Según la *ISO 9000:2001*, Mejora continua es:

“Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” (Beltrán Sanz J, *Guía para una gestión basada en procesos*, p 46)

Existen dos cosas que es necesario medir a fin de aplicar la gestión por procesos:

- a. Que procesos no alcanzan los resultados planificados
- b. Donde existen oportunidades de mejora

“La necesidad de mejora de un proceso se traduce por la capacidad del mismo para cumplir con los requisitos establecidos” (Beltrán Sanz J, *Guía para una gestión basada en procesos*, p 71)

#### *Ciclo de Mejora continua de Deming o ciclo PDCA*

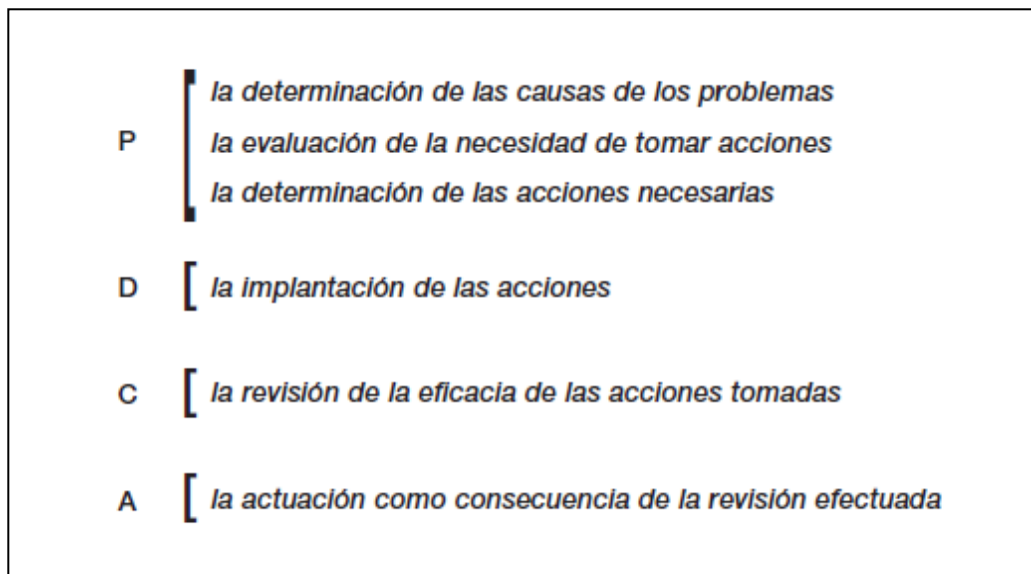


Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos:

- Planificar ( P)
- Hacer (D)
- Verificar(C)
- Actuar (A)

(Beltrán Sanz J, *Guía para una gestión basada en procesos*, p 46)

Esto se traduce a :



(Beltrán Sanz J, *Guía para una gestión basada en procesos*, p 49)

- **Norma BRC Estándar Mundial de Seguridad Alimentaria:**

“Sistema de seguridad alimentaria desarrollado por la distribución minorista británica y surgió como necesidad de una norma uniforme de calidad y seguridad alimentaria. Los requerimientos del estándar se relacionan con el sistema de gestión de calidad y con el sistema HACCP, soportado por programas pre-requisito detallados.” (Elika, SF)

Para la implementación de esta norma en una empresa que desee exportar a Europa se esta debe cumplir con los siguientes requisitos:

- *Establecer un sistema de gestión de calidad*
- *Identificar requerimientos legales*
- *Identificar y documentar los riesgos específicos de seguridad de los alimentos y las medidas de control relevantes (sistema HACCP)*
- *Identificar las Buenas Prácticas de Manufactura/ Buenas Prácticas de Higiene que sean aplicables*
- *Implementar cualquier mejora estructural que sea necesaria. ( DNV, Bussiness Assurance, SF)*

**CAPITULO I**  
**DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

## Herramientas de Diagnóstico de Calidad

A fin de conocer hasta qué grado es necesario la gestión por procesos, se necesita saber de manera general en qué posición se encuentra la empresa en cuanto al control de sus procesos y si su principal objetivo es el enfoque de la calidad total.

Para generar un análisis de estos puntos se aplicó dos herramientas de control:

La primera, denominada *Autodiagnóstico de Calidad para el sistema de Gestión Gerencial*, utiliza los 7 principios de la gestión de la calidad. Para cada uno de estos se respondieron una serie de preguntas las cuales generaron el análisis de los resultados y sus respectivas gráficas. Este diagnóstico fue aplicado al área gerencial de la empresa. (Ver encuesta en Anexo N° 1 al 7)

La segunda herramienta utilizada fue el *Cuestionario de Diagnostico Organizacional (CDO)* el cual provee información necesaria para identificar las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de la organización y de sus sub-partes. Este fue aplicado directamente a los trabajadores de la empresa. El número de trabajadores encuestados fue doce. (Ver encuesta en Anexo N° 8)

Ambas herramientas conllevan un plan de Acción el cual se generó como una propuesta de mejora a dicha empresa a fin de fomentar el cambio de algunos puntos negativos que surgieron al aplicarse el análisis.

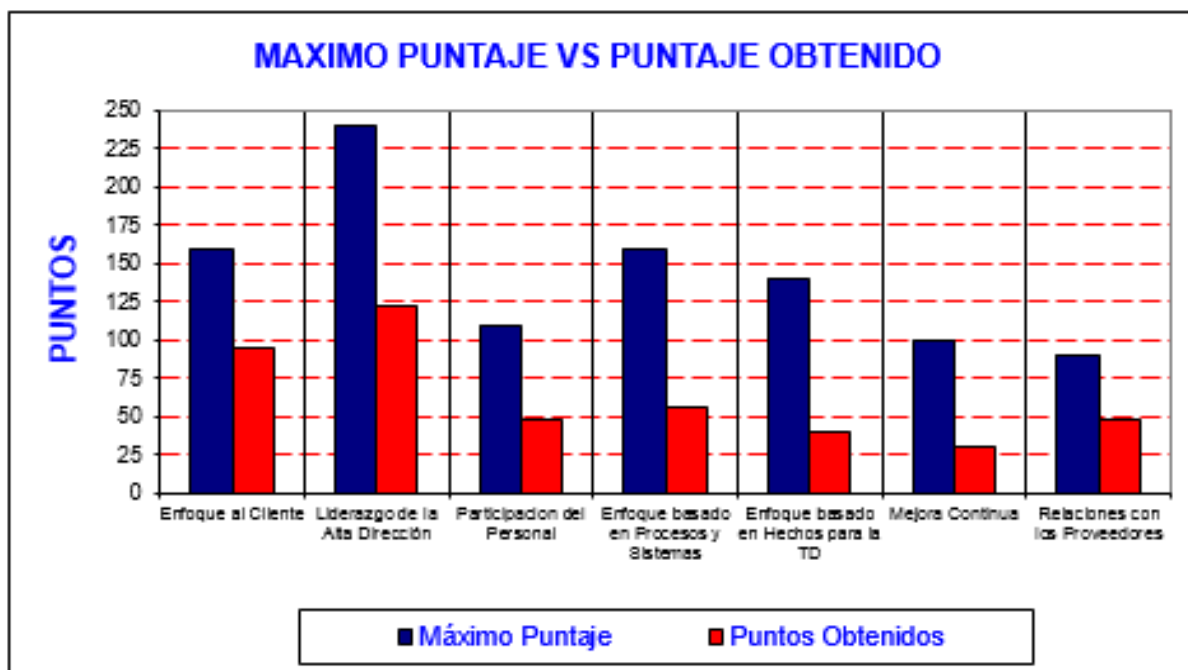
A continuación se presentan los resultados de ambas herramientas, sus respectivas gráficas, y el análisis de sus puntajes, así como el Plan de Acción elaborado.

## Autodiagnóstico de la calidad para el sistema de Gestión Gerencial.

- Puntaje obtenido según encuesta por cada principio:

Aspecto	Máximo Puntaje	Puntos Obtenidos	
Enfoque al Cliente	160	95	59.4%
Liderazgo de la Alta Dirección	240	122	50.8%
Participación del Personal	110	48	43.6%
Enfoque basado en Procesos y Sistemas	160	57	35.6%
Enfoque basado en Hechos para la TD	140	40	28.6%
Mejora Continua	100	31	31.0%
Relaciones con los Proveedores	90	48	53.3%
TOTAL	<u>1000</u>	<u>441</u>	44.1%

- Grafica General de Resultados



- Análisis Generado por cada Enfoque

Enfoque al Cliente	Regular: 41% - 60%
<p>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.</p>	

Liderazgo por la Gerencia	Regular: 41% - 60%
<p>Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo su direccionamiento estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización.</p>	

Compromiso del Personal	Regular: 41% - 60%
<p>La organización muestra algunas evidencias por alinear la gestión humana, su compromiso y participación con la gestión estratégica del negocio. Es importante profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema,</p>	



<b>Enfoque basado en los procesos</b>	<b>Mal: 21% - 40%</b>
<p>La organización presenta cierto acercamiento a sus enfoque por procesos, sin embargo no se encuentran formalizados, por lo cual se recomienda definir claramente la estructura de procesos al igual que el responsable por cada uno de ellos,</p>	

<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</b>	<b>Mal: 21% - 40%</b>
<p>No hay evidencias suficientes sobre la toma de decisiones basada en los hechos, La organización tiene un enfoque netamente correctivo, lo cual no le aporta a la mejora del desempeño del sistema.</p>	

<b>Mejora Continua</b>	<b>Mal: 21% - 40%</b>
<p>La organización no tiene formalizado un mecanismo que permita definir acciones correctivas, preventivas y de mejora, de manera permanente y eficaz, por lo cual se recomienda definir un procedimiento documentado para el establecimiento de cada una de estas acciones.</p>	

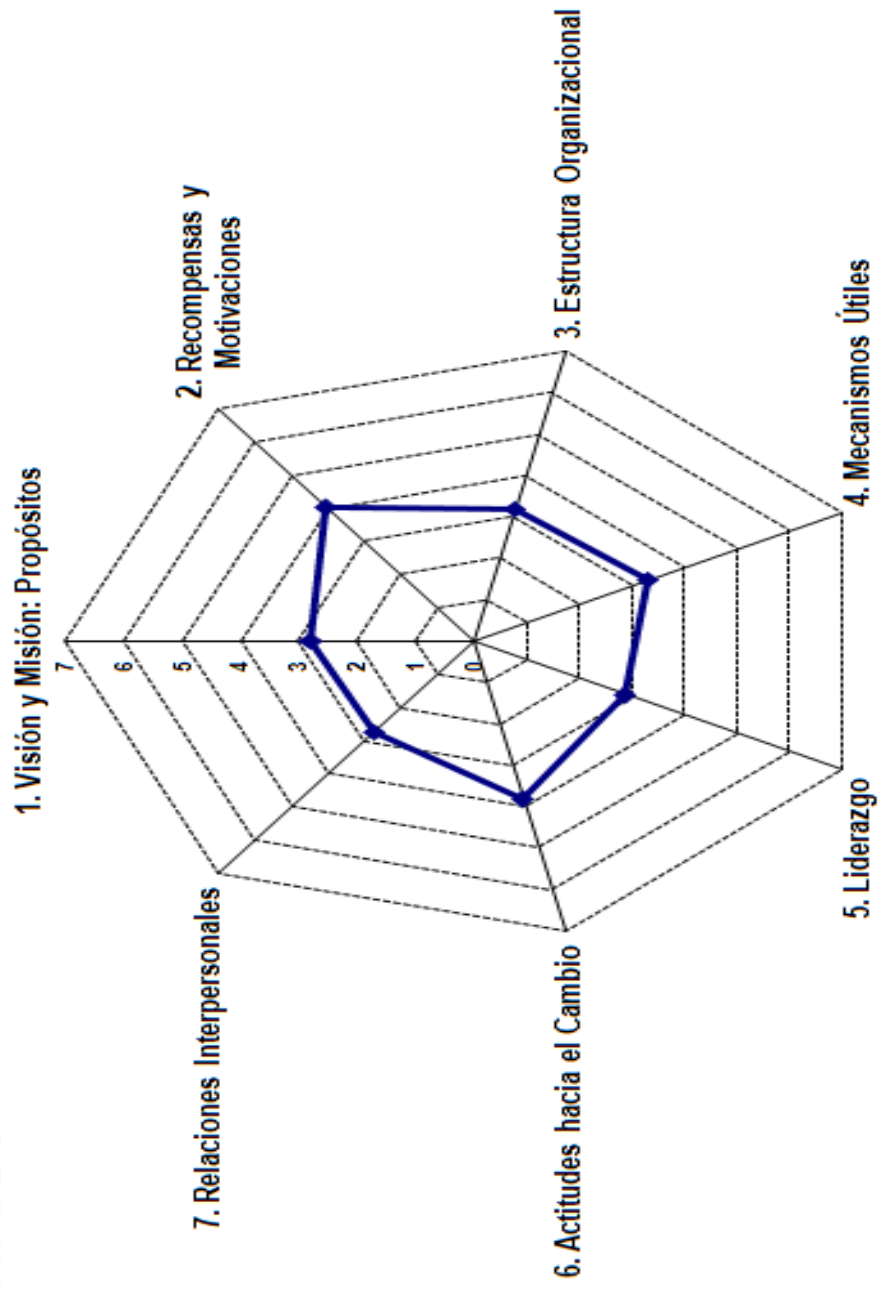
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor</b>	<b>Regular: 41% - 60%</b>
<p>La organización presenta, ciertas evidencias de sus relaciones beneficiosas con el proveedor, sin embargo es conveniente realizar planes de acción que permitan que estas relaciones se conviertan en alianzas que beneficien tanto a la organización, como al proveedor y por ende al cliente.</p>	

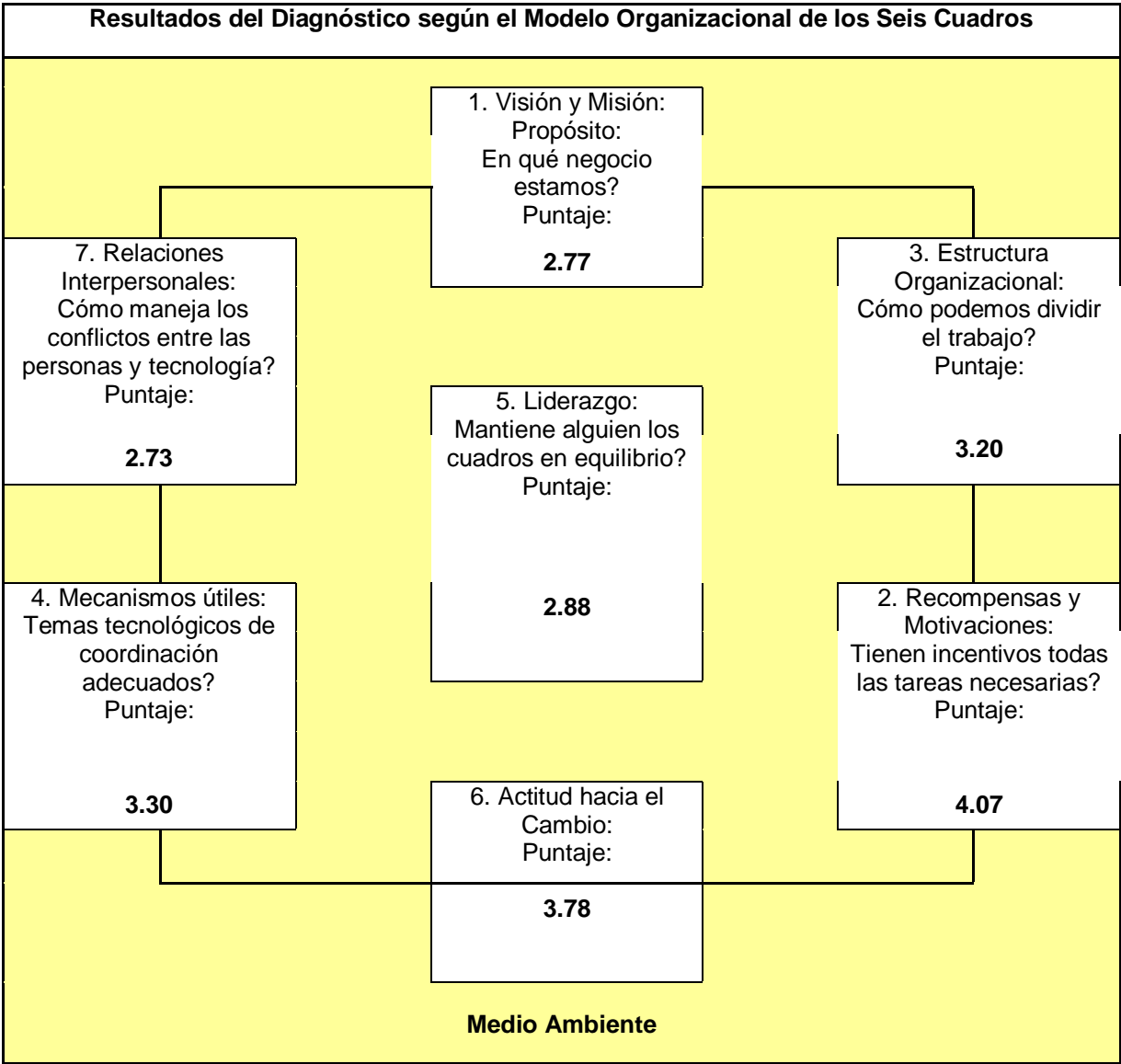
## **Cuestionario de Diagnostico Organizacional (CDO)**

- Resultados generales

Factor Clave	1. Visión y Misión: Propósitos	2. Recompensas y Motivaciones	3. Estructura Organizacional	4. Mecanismos Útiles	5. Liderazgo	6. Actitudes hacia el Cambio	7. Relaciones Interpersonales
Promedio de la organización	2.77	4.07	3.20	3.30	2.88	3.78	2.73
Desviación	0.46	0.67	0.41	0.43	0.53	0.84	0.50
Clima Organizacional	Bueno	Malo	Inestable	Inestable	Bueno	Inestable	Bueno

## Resultados del CDO





**CAPITULO II**  
**GESTION POR PROCESOS**

## Generalidades de la Empresa

Nicalapia es una empresa encargada de la distribución y procesamiento de mariscos frescos, exportaciones a EEUU, México, Asia y se espera en poco tiempo, y cuando se logre la correcta certificación, esta pueda exportar sus productos al continente Europeo.

Esta empresa esta segmentada en seis áreas: Área de producción, área de administración, área de finanzas, área de contabilidad, área de recursos humanos y área de control de calidad.

### *Área de Producción:*

Esta área está conformada básicamente por los procesos de acopio o recepción de materia prima, Producción I, Producción II y Transporte. Esta es la principal área de la empresa pues es en la cual se desarrollan sus procesos claves.

### *Área de Administración:*

Se encarga de todos los procesos administrativos de la empresa, controla, registra e informa los pedidos de clientes, así como los reclamos. Por otro lado, organiza y lleva control del mantenimiento que se debe proporcionar a los equipos de producción y se encarga de registrar fallas presentadas durante el proceso.

Esta área se encarga de llevar el control logístico de los medios de transporte utilizados, las rutas, GPS, entre otras. Dentro de esta área se analizan datos y registros proporcionados por las áreas de contabilidad y recursos humanos y se dan autorizaciones y transferencias.

#### *Área de finanzas:*

Se encarga básicamente de dar la autorización final a los procesos revisados por el área de administración y contabilidad. Elaboración de presupuesto, revisión de estados financieros, entre otros.

#### *Área de Contabilidad:*

Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras. Además lleva a cabo controles de inventario, realizar la compra de materiales de producción, suministros equipos, papelería y por supuesto controlar la compra a los proveedores de los mariscos en los diferentes acopios, así como los pagos y cobros a los mismos.

#### *Área de Recursos Humanos:*

Esta área se encarga del reclutamiento y selección de personal para nuevos puestos. Elabora nóminas de pago a los trabajadores y lleva el control de los mismos. Se encarga de la seguridad industrial y de proporcionarles a los trabajadores su debido EPP. Controla la bodega de materiales y suministros y se encarga de entregarlos a las áreas operacionales que lo solicitan.

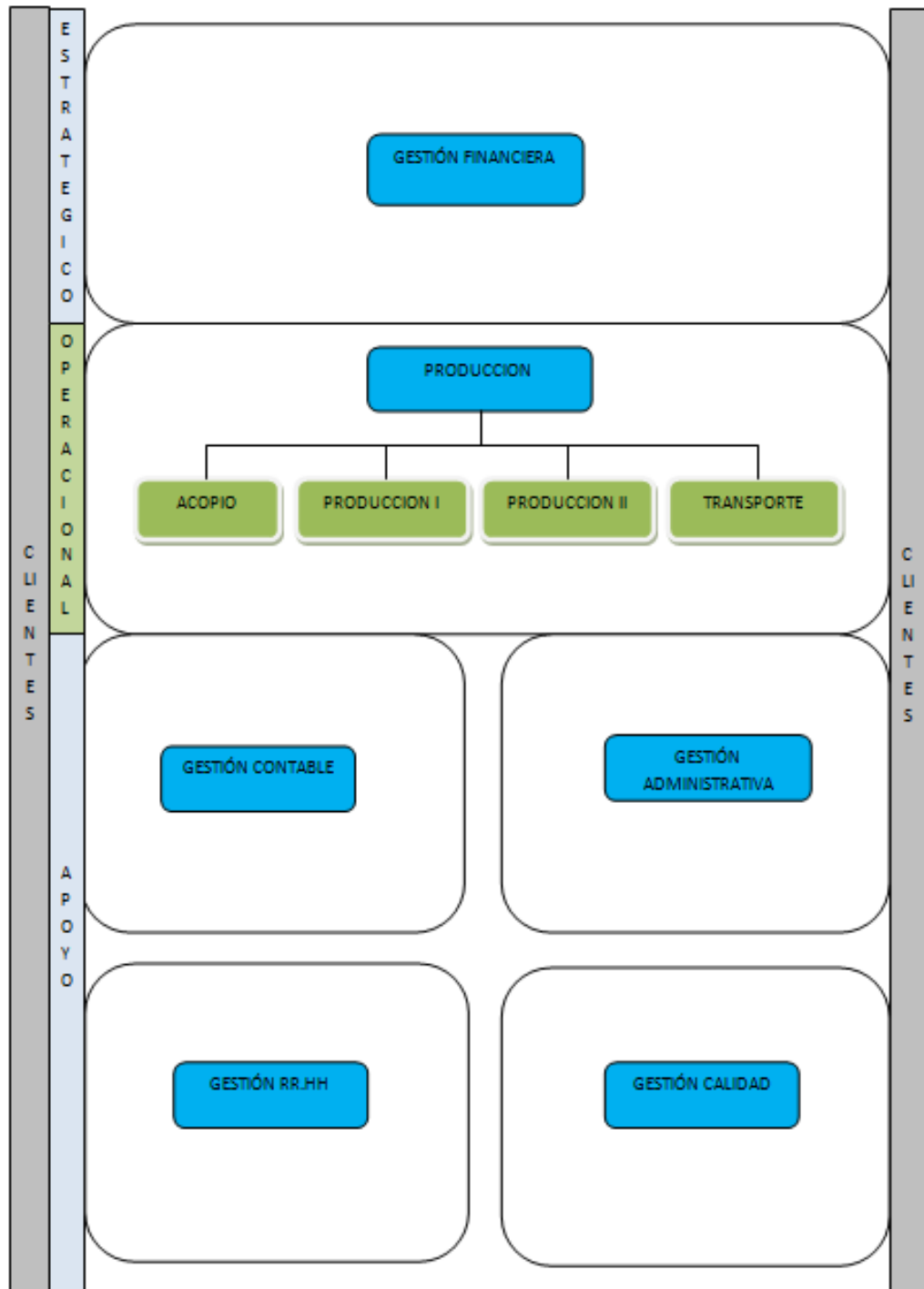
#### *Área de control de calidad:*

Su principal función es asegurarse que en los procesos de producción se estén cumpliendo los indicadores establecidos. Elabora informes mensuales y genera propuestas de mejora. Tiene como apoyo agentes externos del Magfor que se aseguran el cumplimiento de las normas establecidas por HACCP.



En vista de mejorar la calidad de producción y estándares de calidad de dicha empresa, así como lograr certificarse según la norma VRC para exportar su productos al continente europeo, se realiza la gestión por procesos, de tal manera que es posible analizar y describir los diferentes procesos de la empresa y sus procedimientos en las áreas mencionadas anteriormente. Asimismo se utilizaron indicadores de rendimiento que facilitaran la medición de la eficacia de los mismos.

## Mapa de Procesos



## Caracterización de los procesos

Caracterizar procesos consiste básicamente en identificar los rasgos distintivos de los mismos a fin de establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas de procesos, los proveedores y clientes y sus controles o forma de medición.

A continuación se describen las fichas y flujogramas de los procesos identificados en el mapa de procesos:

### 1. Gestión Financiera

Ficha de Proceso		
<b>Nombre del Proceso</b>	Gestión Financiera	<b>Código: 01-FIN</b>
<b>Responsable del Proceso</b>	Gerente Financiero	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Autorizar los documentos. Determinar y evaluar los futuros gastos costos e ingresos de la empresa para futuras decisiones	
<b>Indicador de Gestión</b>	Variación en los ingresos Variación en los costos Margen de utilidad neta Variación presupuestaria	
<b>Insumos(entrada)</b>	Estados financieros, presupuestos, inventario	
<b>Proveedores</b>	Contabilidad, control de inventario, gerencia financiera	
<b>Productos(salidas)</b>	Estados financieros, presupuestos, inventario analizados	
<b>Clientes</b>	Gerencia administrativa	

<b>Recursos Humanos</b>	Gerencia administrativa Contabilidad, control de inventario, gerencia financiera	
<b>Recursos Materiales</b>	Computadoras, lápices, impresoras, papel.	
<b>Elaborado por:</b> <b>Karen Mairena</b> <b>Karina Chavez</b> <b>Manuel Medrano</b>	<b>Revisado por:</b> <b>Rosa Cuadra</b> <b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Laura Sandoval</b> <b>Gerente Administrativo</b>

*Procedimientos de Gestión Financiera*

N°	Proveedores	Entrada	Actividad	Responsable	Salida	Clientes
1	Contador	Estados de resultado, balance general, Control de inventario	<b>Análisis Gerencial</b>	Gerente financiero	Análisis	Gerente general
2	Contador	Estados financieros	<b>Elaboración de presupuesto</b>	Gerente financiero	Presupuesto	Gerente general



**Nombre del Procedimiento:**  
Análisis Gerencial

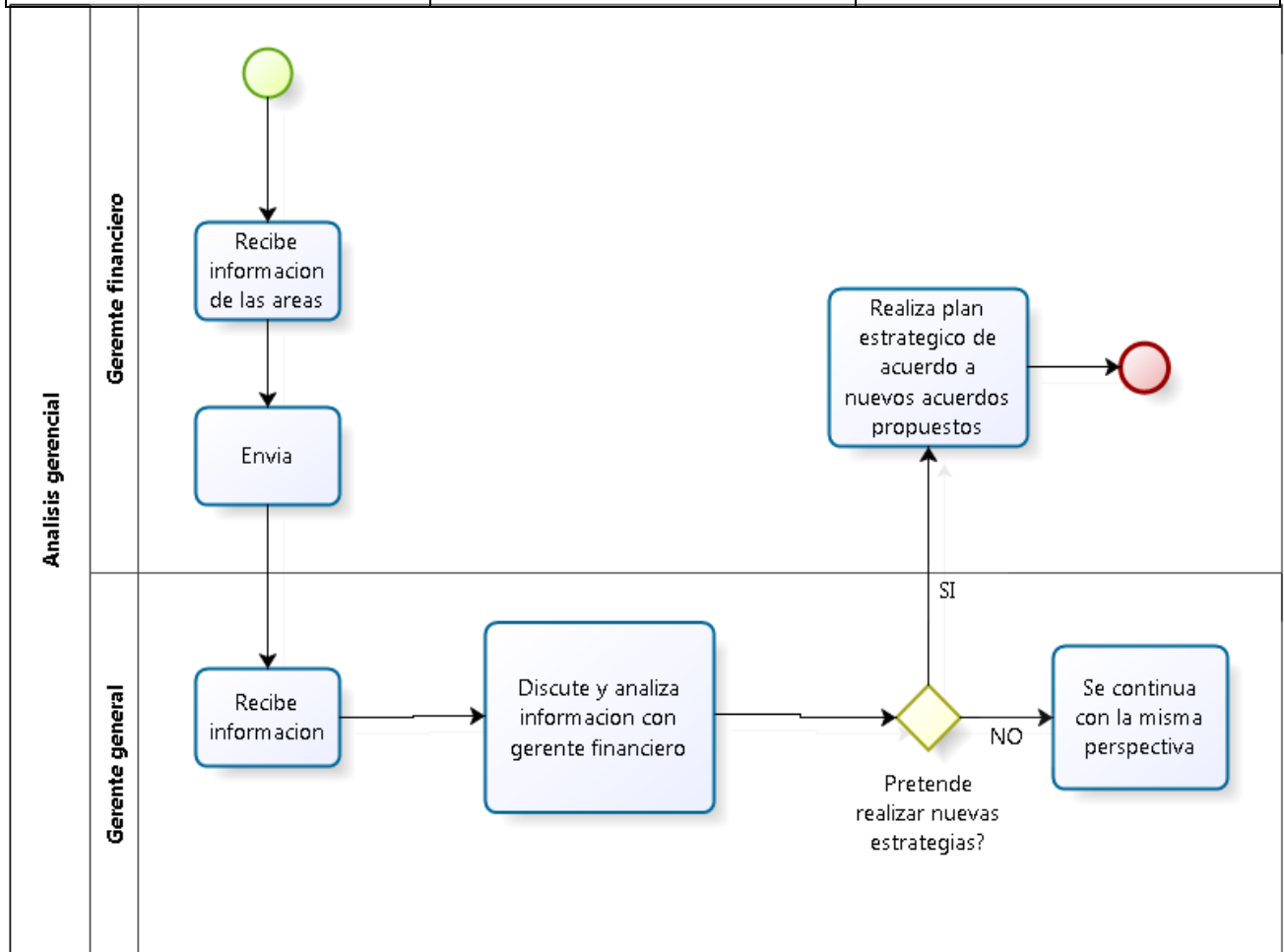
**Código:**01-FIN-AG

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo :** Revisar los Estados Financieros elaborados por contabilidad

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado por:</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**  
Elaboración de presupuesto

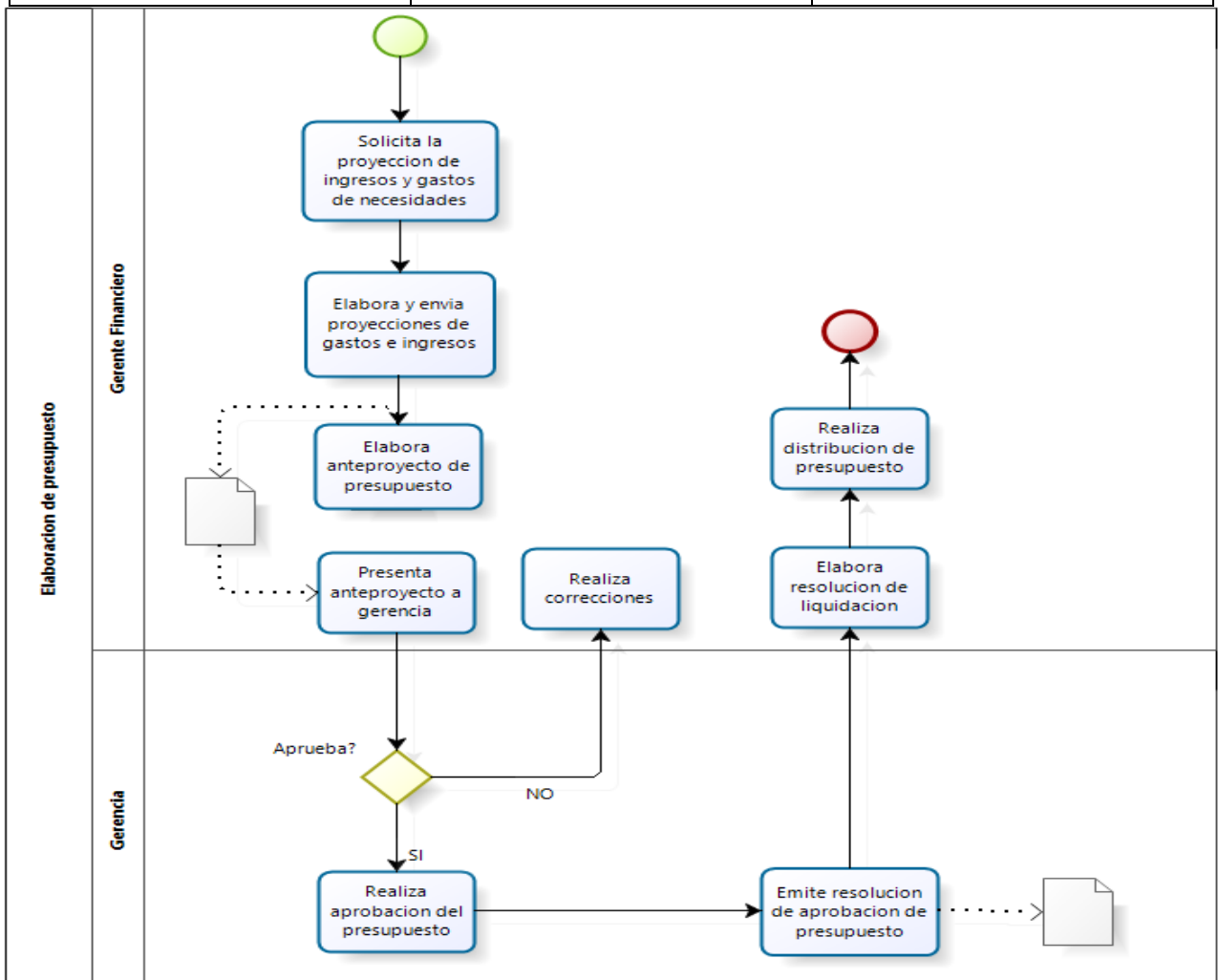
**Código:**01-FIN-EP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Elaborar el presupuesto anual en base a gastos e ingresos de la empresa.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Presupuesto	PRES-FIN-1	Gerente Financiero
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval
Karina Chávez		Gerente Administrativa
Manuel Medrano		

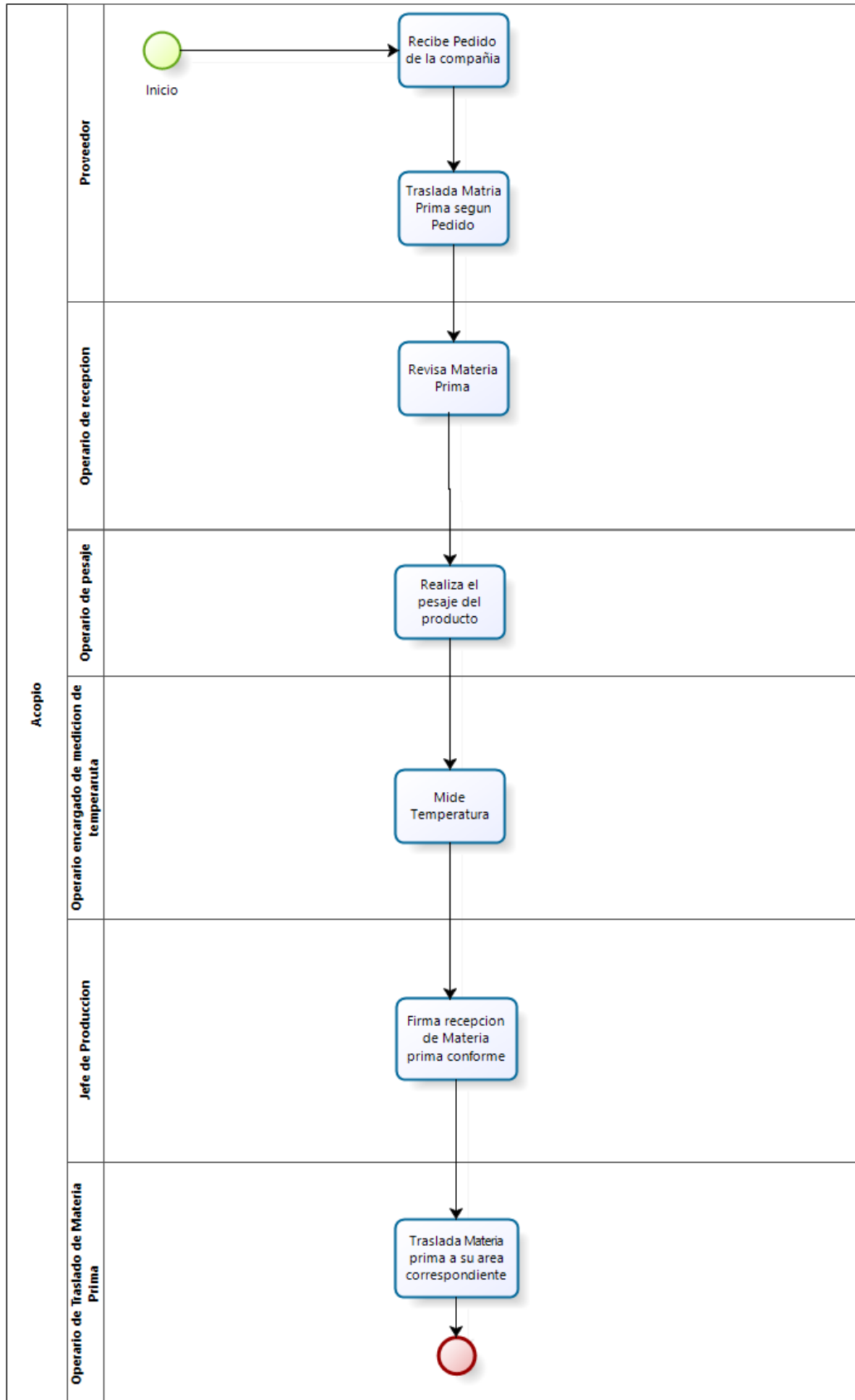
## 2. Producción

El área de producción tiene cuatro procesos, los cuales son Acopio, Producción I, Producción II y Transporte. A continuación se describen las fichas de procesos y procedimientos asociados a cada uno de los procesos arriba mencionados.

### 2.1 Acopio

<b>Ficha de Proceso</b>		
<b>Nombre del Proceso</b>	Acopio	<b>Código:</b> 02-ACOP
<b>Responsable del Proceso</b>	Jefe de Producción	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Verificar la cantidad y especificaciones de cada producto	
<b>Indicador de Gestión</b>	% de producto que cumple con peso % de producto que cumple con Temperatura	
<b>Insumos(entrada)</b>	Mariscos	
<b>Proveedores</b>	Acopiadores	
<b>Productos(salidas)</b>	Mariscos	
<b>Clientes</b>	Producción I, Producción II	
<b>Recursos Humanos</b>	Operarios, Responsable de control de calidad	
<b>Recursos Materiales</b>	Termos, básculas, hielo, vehículo	
<b>Elaborado por:</b> <i>Karen Mairena</i> <i>Karina Chávez</i> <i>Manuel Medrano</i>	<b>Revisado por:</b> <i>Manuel Méndez</i> <i>Jefe de Producción</i>	<b>Aprobado por:</b> <i>Laura Sandoval</i> <i>Gerente Administrativa</i>

## Flujograma de Acopio





*Procedimientos del proceso de acopio*

<b>N°</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b>	<b>Clientes</b>
1	Proveedor de materia prima	Mariscos	<b>Revisión del producto</b>	Operario de recepción	Mariscos en buen estado	Operario de pesaje
2	Operario de recepción	Mariscos revisado	<b>Verificación de peso</b>	Operario de verificación de peso	Marisco pesado	Operario de verificación de temperatura
3	Operario de verificación de peso	Marisco pesado	<b>Verificación de Temperatura</b>	Operario de verificación de temperatura	Marisco aceptado	Encargado de traslado
4	Operario de verificación de temperatura	Marisco aceptado	<b>Traslado de producto</b>	Encargado de traslado	Marisco aceptado	Jefe de producción, Jefe de bodega
5	Operario de traslado	Marisco aceptado	<b>Almacenamiento de Materia Prima</b>	Jefe de bodega	Marisco aceptado	Jefe de producción



**Nombre del Procedimiento:**  
Revisión de producto

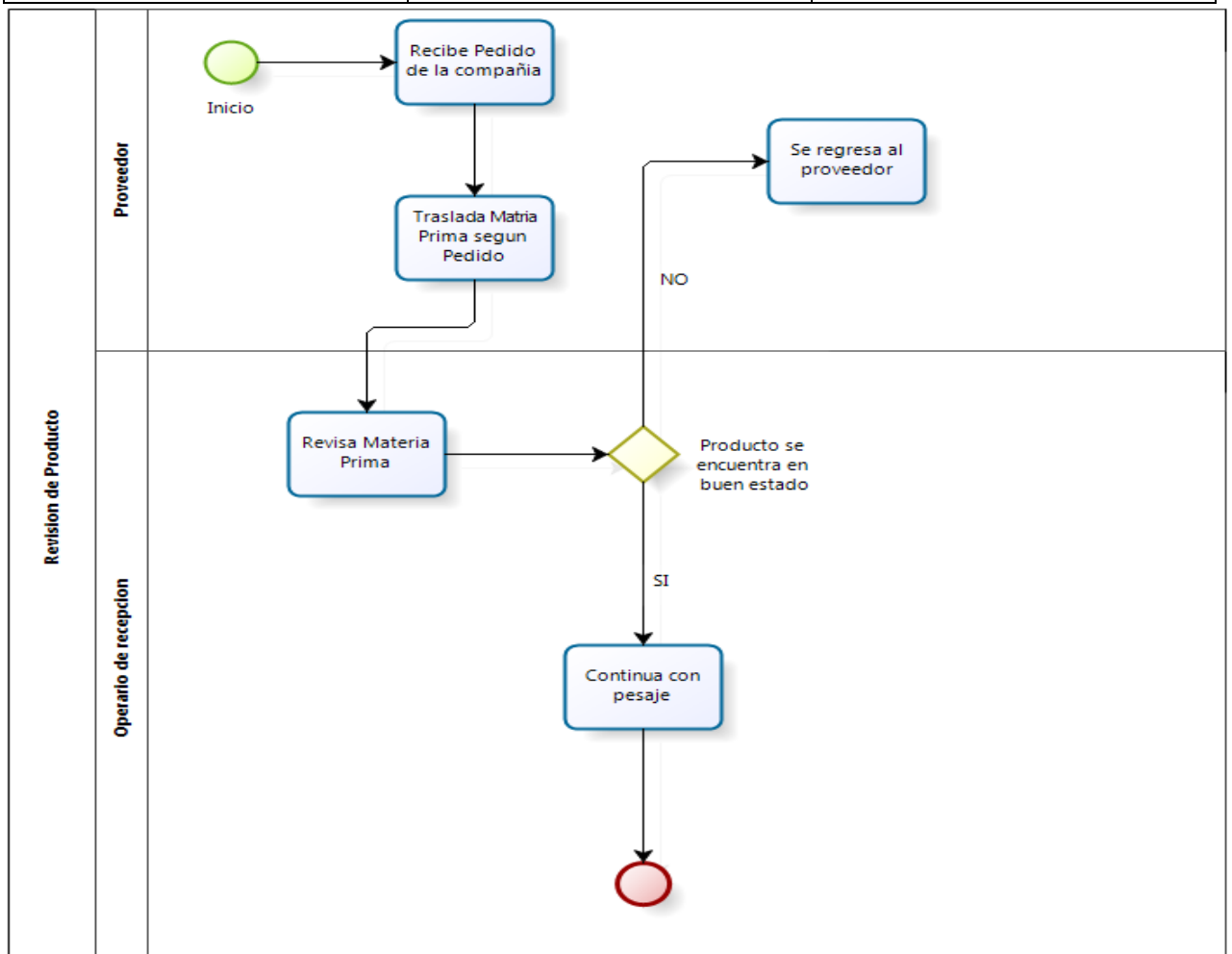
**Código:**02-ACOP-REV

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Verificar que el producto este con la adecuada presentación y que contenga todas las partes en buen estado

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**

Verificación de peso

**Código:**02- ACOP- PE

**Rige a partir de :**

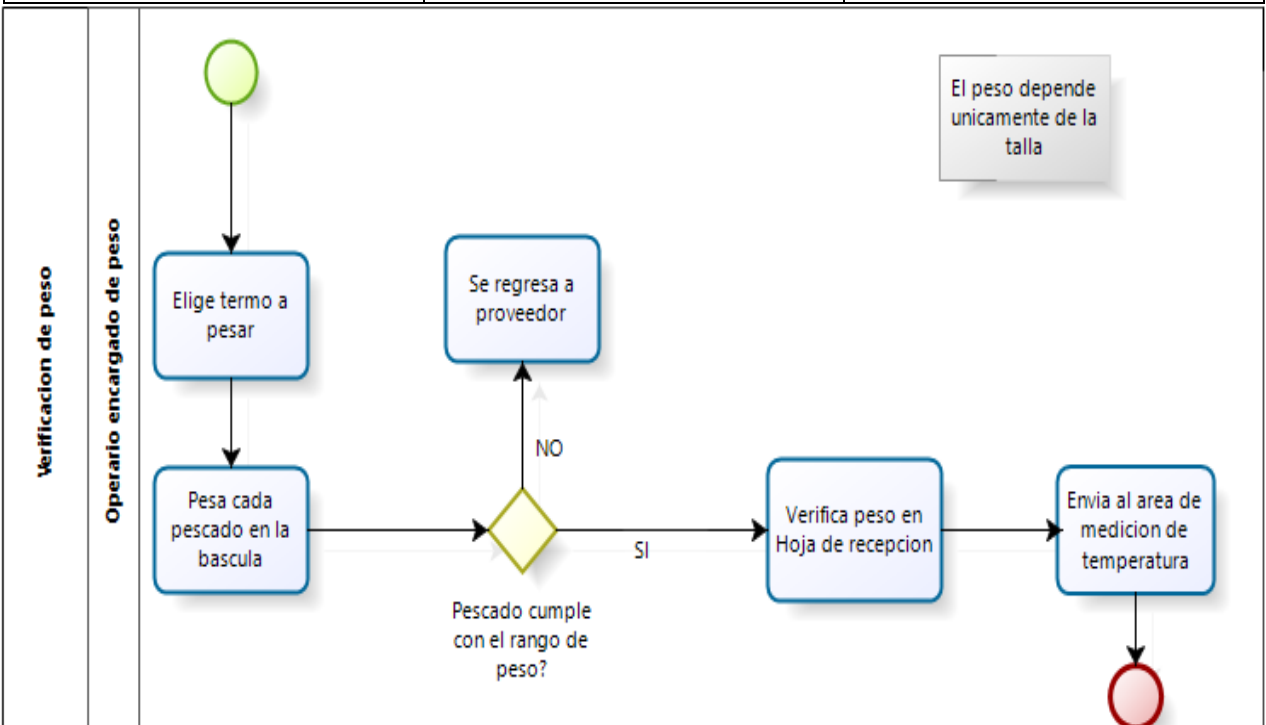
Julio,2015

Versión 1

**Objetivo:** Verificar que el producto recepcionado tenga el peso especificado por la empresa

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Hoja de recepción de MP	HR-PRO-1	Jefe de producción
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Verificación de temperatura

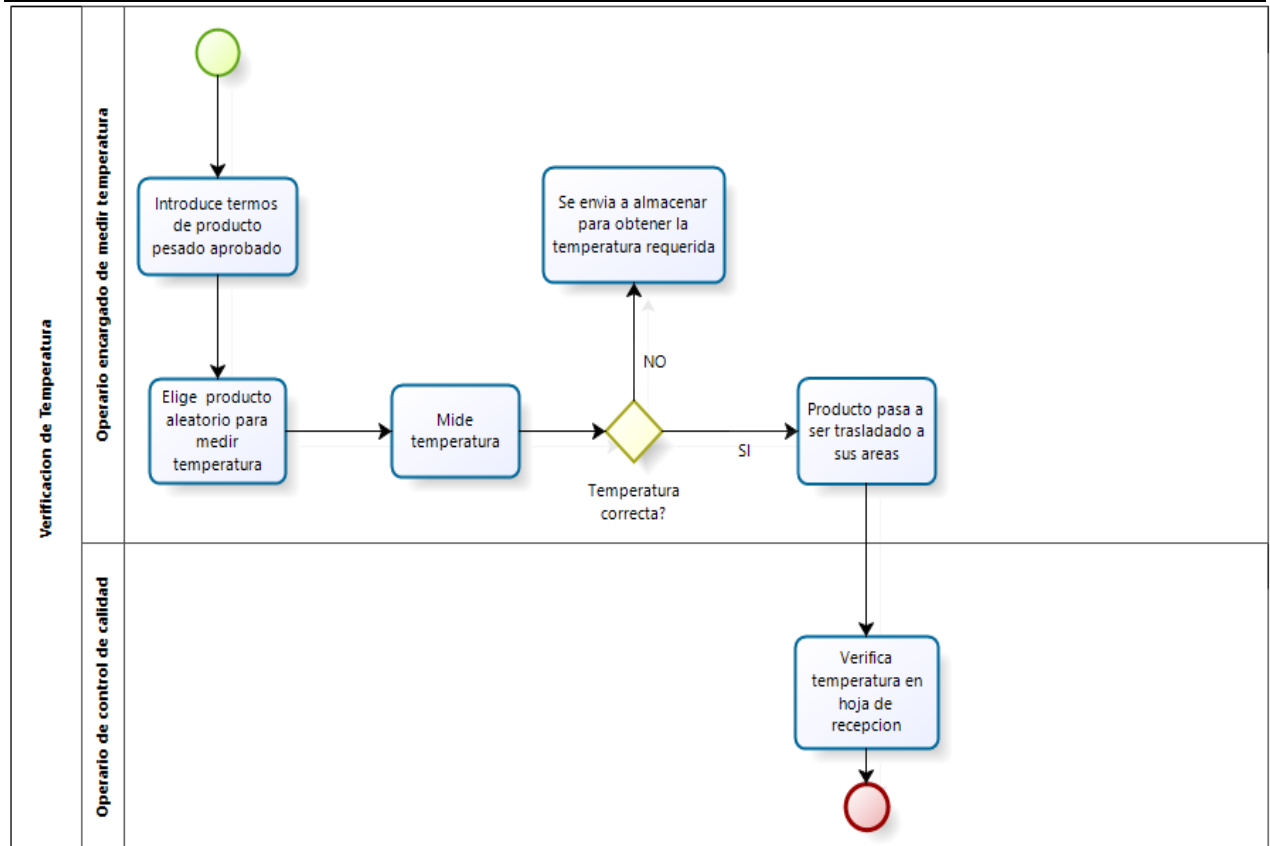
**Código:**02-ACOP-TE

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Verificar que el producto tenga la temperatura requerida.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Registros del Procedimiento		
Nombre	Código	Responsable
Hoja de recepción de MP	HR-PRO-1	Jefe de producción
Elaborado por		Aprobado Por
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Traslado de producto

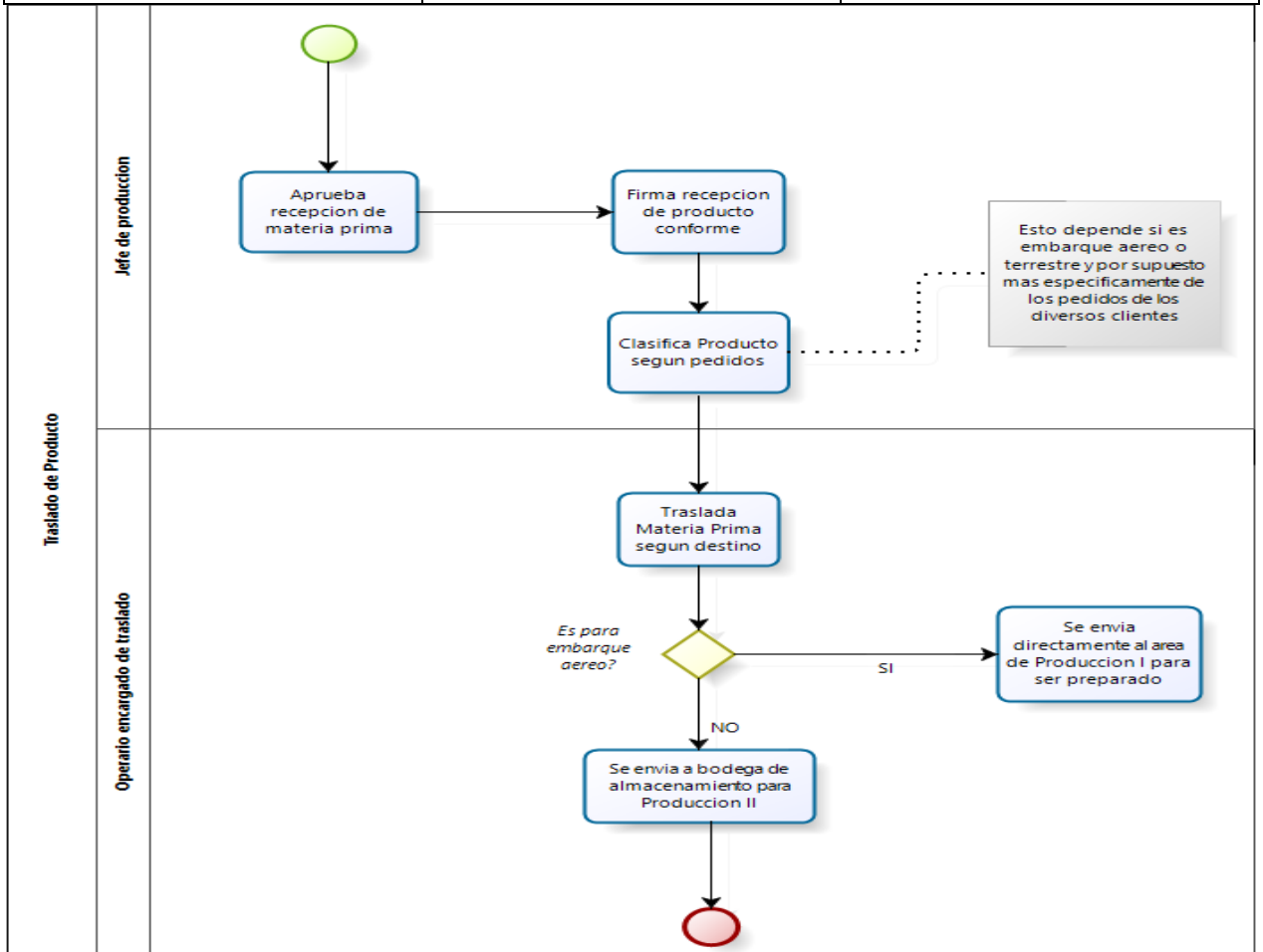
**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Código:**02-ACOP-TRAS

**Objetivo:** Realizar el traslado de la materia prima revisada y posteriormente aceptada a su área correspondiente

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Hoja de recepción de MP	HR-PRO-1	Jefe de producción
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Almacenamiento de Materia Prima

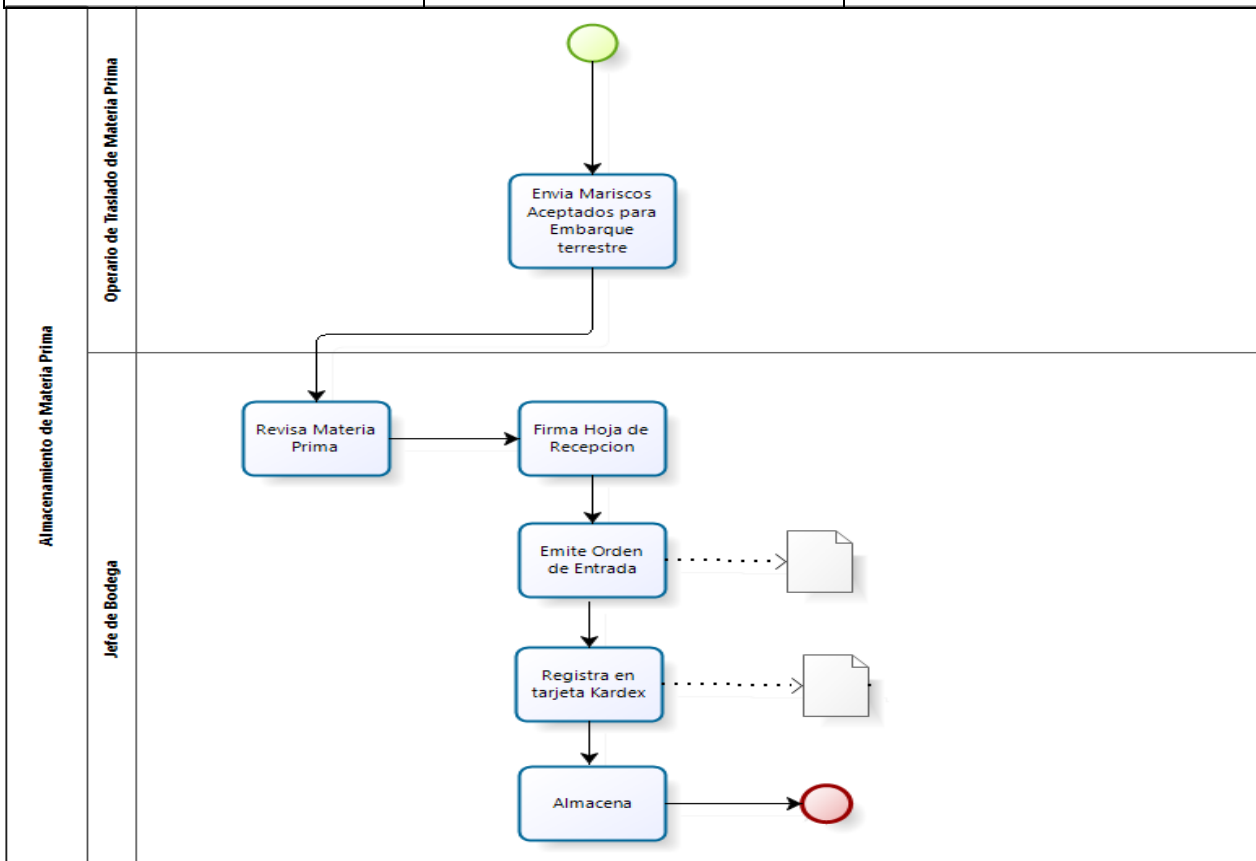
**Código:** 02-ACOP-AMP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Almacenar los mariscos procedentes de la recepción a fin de mantenerlos a temperaturas correctas y luego procesarlos

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



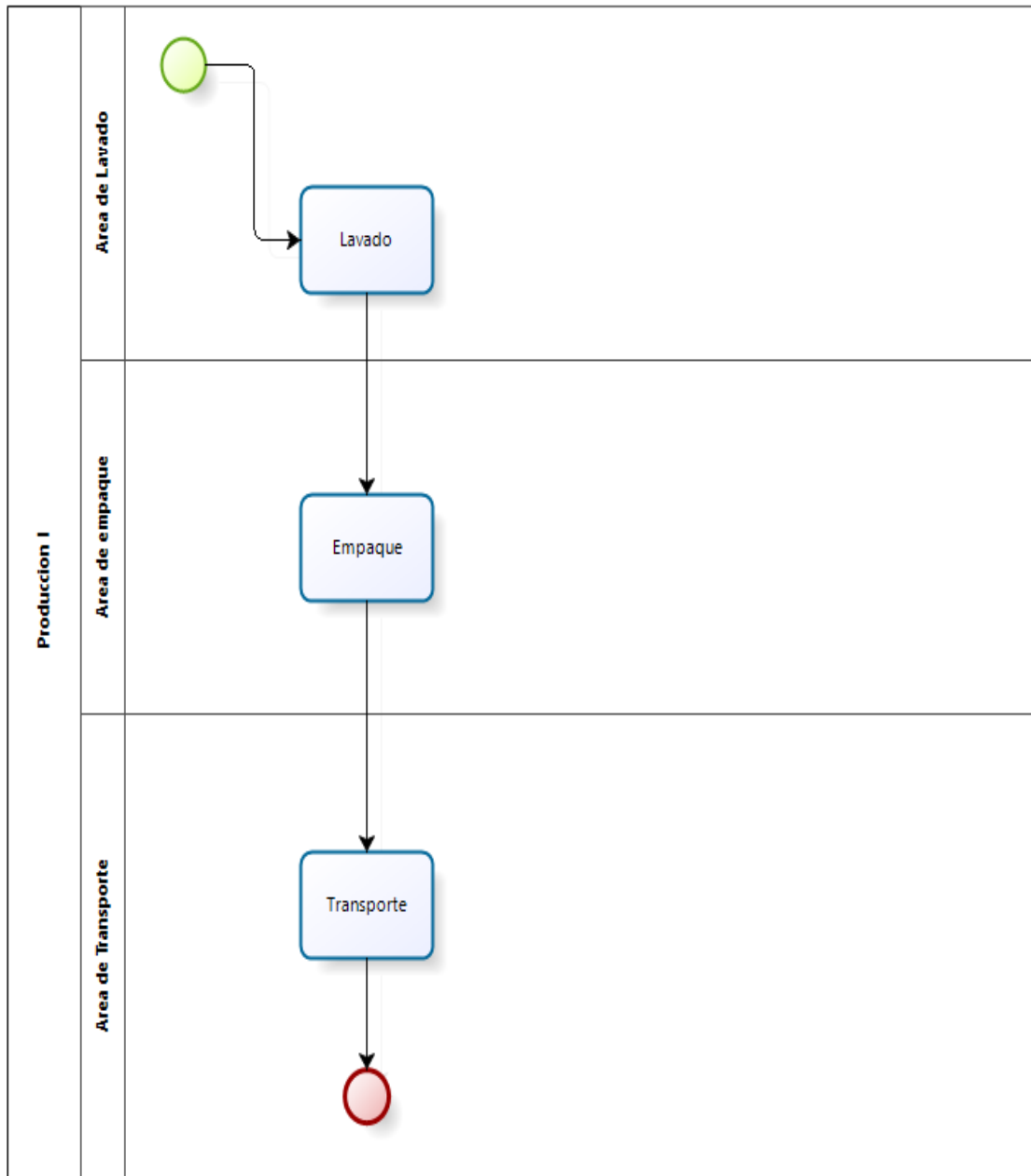
**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Orden de entrada	OE-ACOP-1	Jefe de bodega
Tarjeta Kardex	TK-ACOP-2	Jefe de bodega
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		

## 2.2 Producción I

Ficha de Proceso		
<b>Nombre del Proceso</b>	Producción I	<b>Código:</b> 02-PRO1
<b>Responsable del Proceso</b>	Jefe de Producción	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Realizar el envío aéreo de productos frescos.	
<b>Indicador de Gestión</b>	Consumo de cloro % de empaque dañado	
<b>Insumos(entrada)</b>	Productos enteros frescos	
<b>Proveedores</b>	Acopio	
<b>Productos(salidas)</b>	Productos enteros empacados	
<b>Clientes</b>	Transporte	
<b>Recursos Humanos</b>	Operarios, responsable de control de calidad, jefe de producción	
<b>Recursos Materiales</b>	Termos, recipientes para lavar, contenedores de agua, bolsas, cajas y etiquetas	
<b>Elaborado por:</b> <i>Karen Mairena</i> <i>Karina Chávez</i> <i>Manuel Medrano</i>	<b>Revisado por:</b> <i>Manuel Méndez</i> <i>Jefe de Producción</i>	<b>Aprobado por:</b> <i>Laura Sandoval</i> <i>Gerente Administrativa</i>

# Flujograma de Producción I





*Procedimientos del proceso de Producción I*

<b>N°</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b>	<b>Clientes</b>
1	Operario encargado de traslado	Marisco	<b>Lavado</b>	Operario encargado de lavado	Marisco lavado	Operario encargado de empaque
2	Operario encargado de lavado	Marisco lavado	<b>Empaque</b>	Operario encargado de empaque	Marisco empacado	Operario encargado de transporte



**Nombre del Procedimiento:** Lavado

**Código:** 02-PRO1-LAV

**Rige a partir de :**

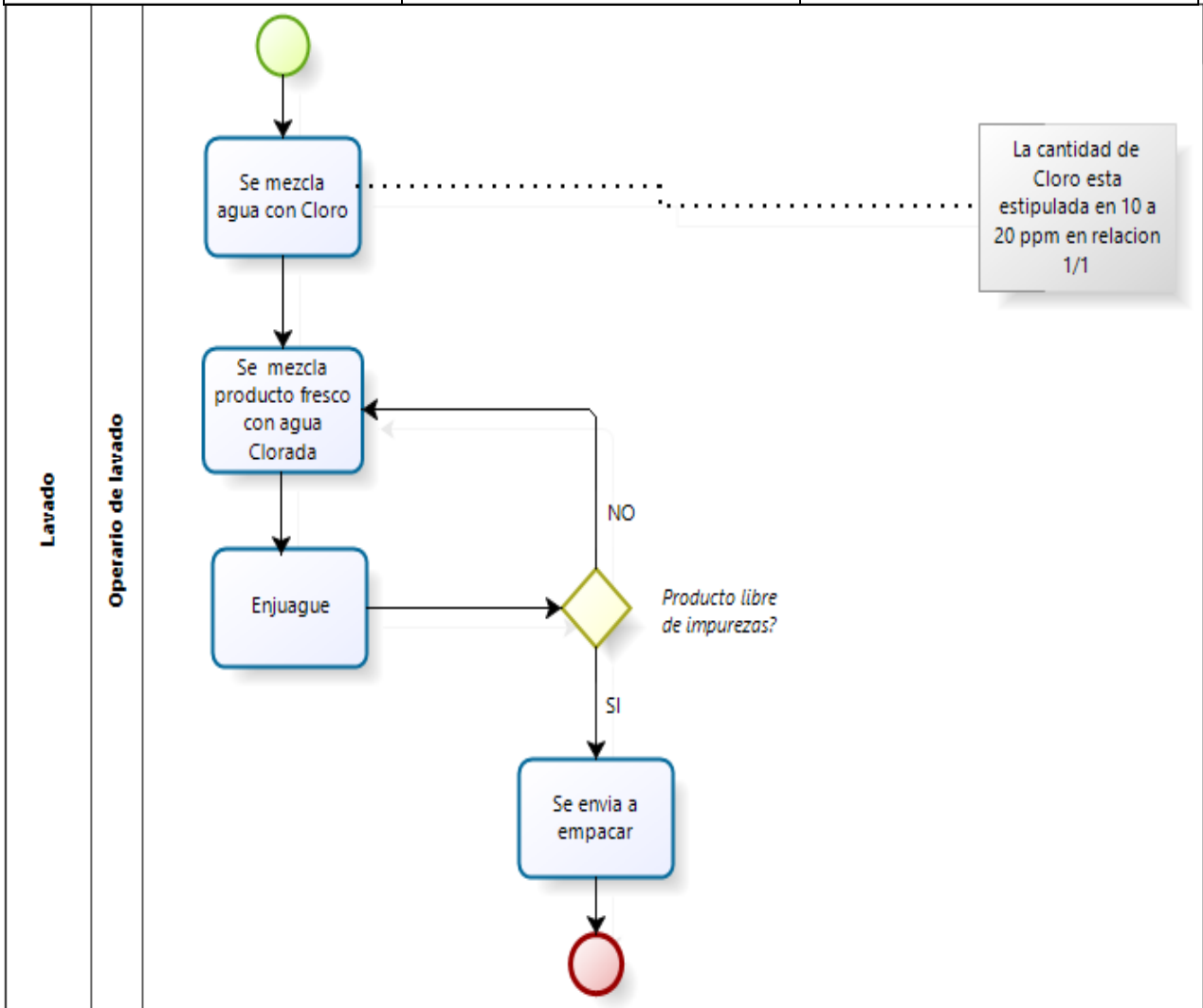
Julio,2015

Versión 1

**Objetivo:** Realizar la limpieza del producto con el fin de eliminar residuos contaminantes al producto

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Elaborado por	Aprobado Por
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	



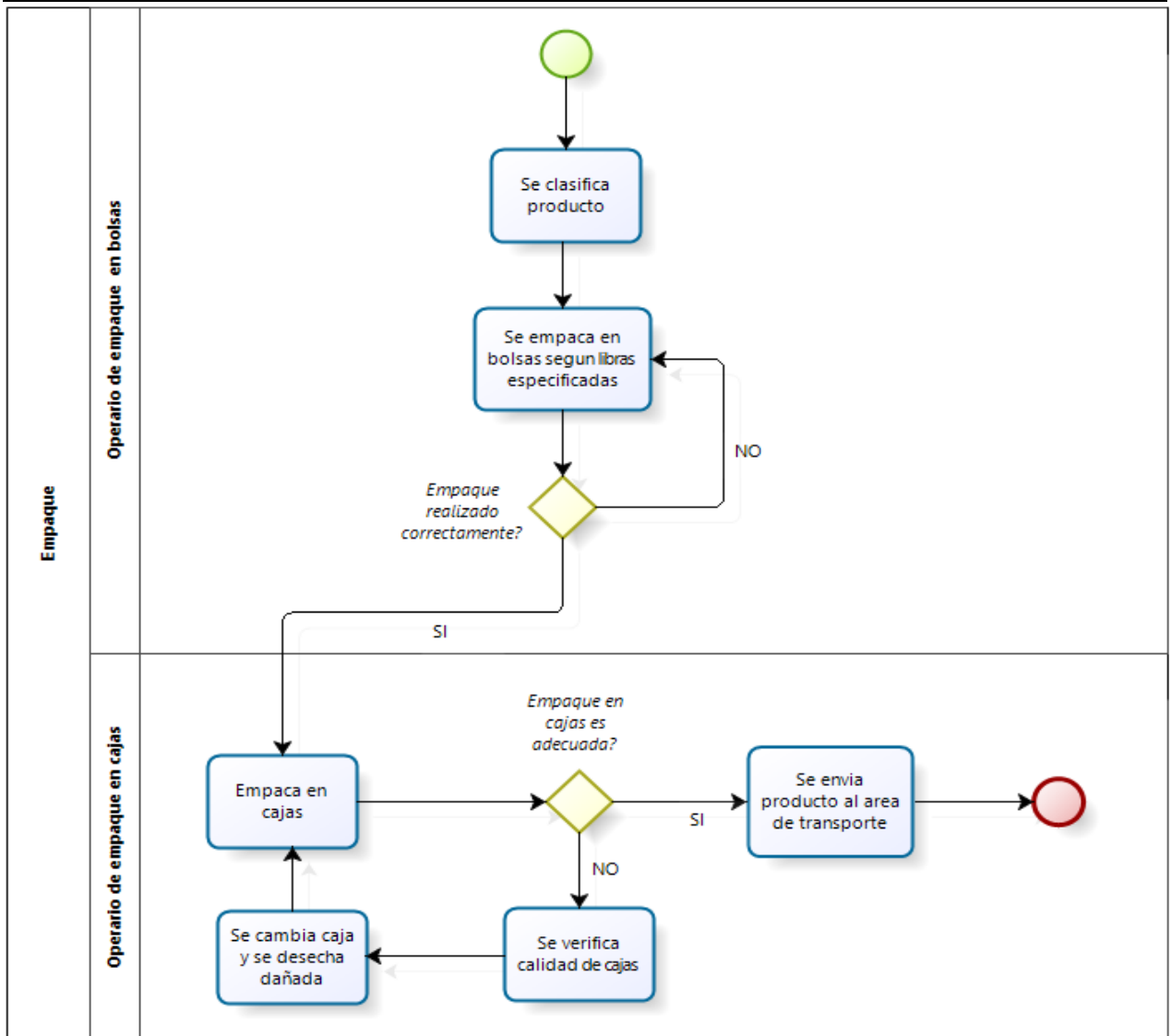
**Nombre del Procedimiento:** Empaque  
**Código:**02-PRO1-EMP

**Rige a partir de :**  
 Julio,2015  
 Versión 1

**Objetivo:** Realizar en empaque del producto en bolsas y cajas según las libras especificadas para enviar.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	

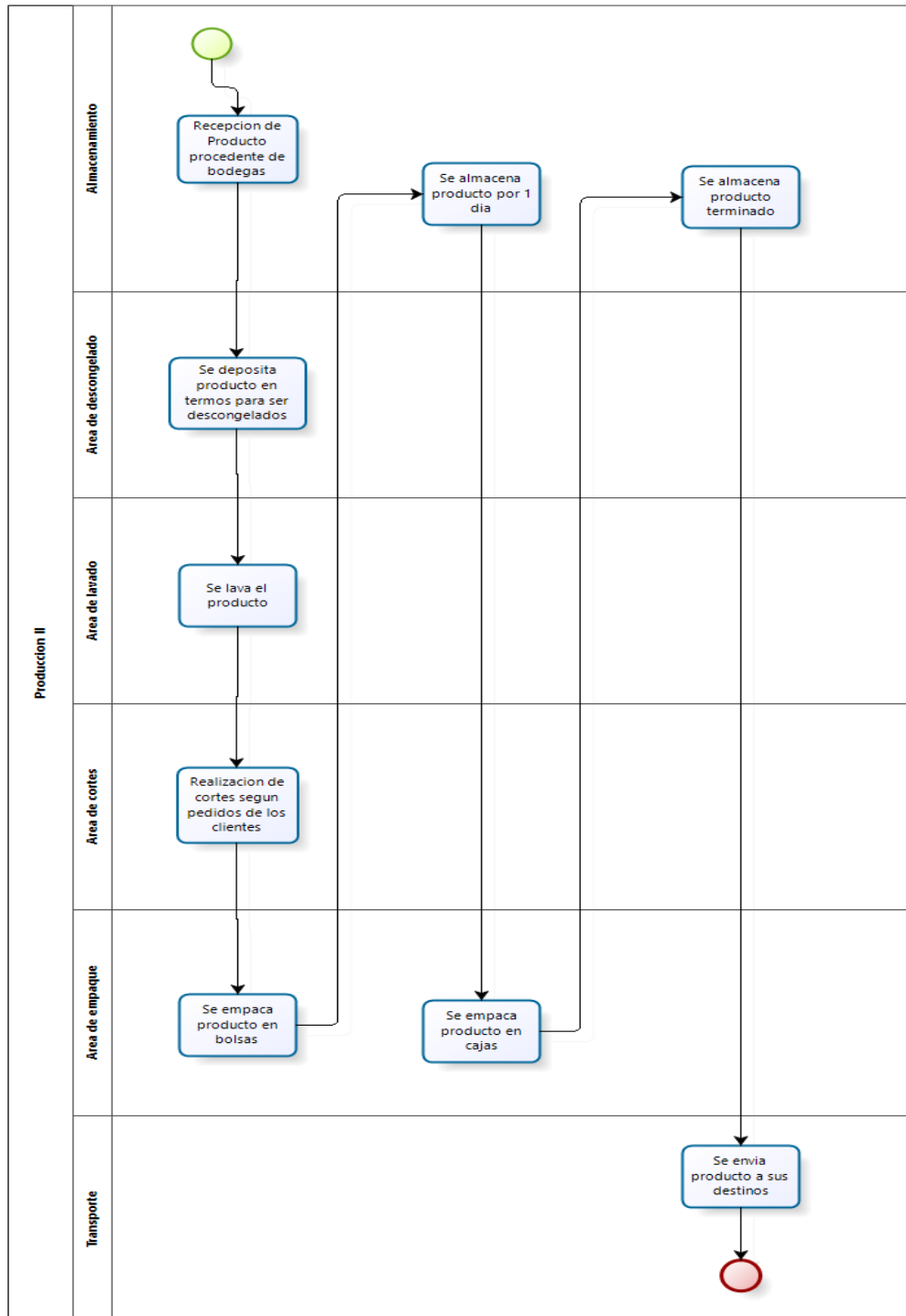


<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	

## 2.3 Producción II

Ficha de Proceso		
<b>Nombre del Proceso</b>	Producción II	<b>Código:</b> 02-PRO2
<b>Responsable del Proceso</b>	Jefe de Producción	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Realizar el envío terrestre de productos procesados.	
<b>Indicador de Gestión</b>	Consumo de cloro % de cortes fallidos % de Mermas % de producto rechazado por presencia de residuos. % de empaque dañado % de empaque al vacío	
<b>Insumos(entrada)</b>	Productos enteros congelados	
<b>Proveedores</b>	Acopio	
<b>Productos(salidas)</b>	Productos terminado	
<b>Clientes</b>	Transporte	
<b>Recursos Humanos</b>	Operarios, responsable de control de calidad, jefe de producción.	
<b>Recursos Materiales</b>	Termos, recipientes para lavar, contenedores de agua, bolsas, cajas y etiquetas, cuchillos.	
<b>Elaborado por:</b> <i>Karen Mairena</i> <i>Karina Chávez</i> <i>Manuel Medrano</i>	<b>Revisado por:</b> <i>Manuel Méndez</i> <i>Jefe de Producción</i>	<b>Aprobado por:</b> <i>Laura Sandoval</i> <i>Gerente Administrativa</i>

## Flujograma de Producción II



Procedimientos de Producción II

N°	Proveedores	Entrada	Actividad	Responsa	Salida	Clientes
1	Jefe de Bodega	Marisco congelado	<b>Descongelado</b>	Encargado de descongelar	Marisco descongelado	Encargado de lavado
2	Encargado de descongelar	Marisco descongelado	<b>Lavado</b>	Encargado de lavado	Marisco lavado	Operario encargado de filetear
3	Encargado de lavado	Marisco lavado	<b>Fileteado</b>	Operario encargado de filetear	Marisco fileteado	Operario encargado de empaque
4	Operario encargado de filetear	Marisco fileteado	<b>Empaque en bolsas</b>	Operario encargado de empaque en bolsas	Producto empacado en bolsas	Operario encargado de empaque
5	Operario encargado de empaque en bolsas	Marisco empacado en bolsas congelad	<b>Empaque en cajas</b>	Operario encargado de empaque. En cajas	Producto terminado	Jefe de Bodega
6	Operario encargado de empaque en cajas	Producto Terminado	<b>Almacenamien to producto terminado</b>	Jefe de Bodega	Producto terminado	Operario de transporte



**Nombre del Procedimiento:**  
Descongelado

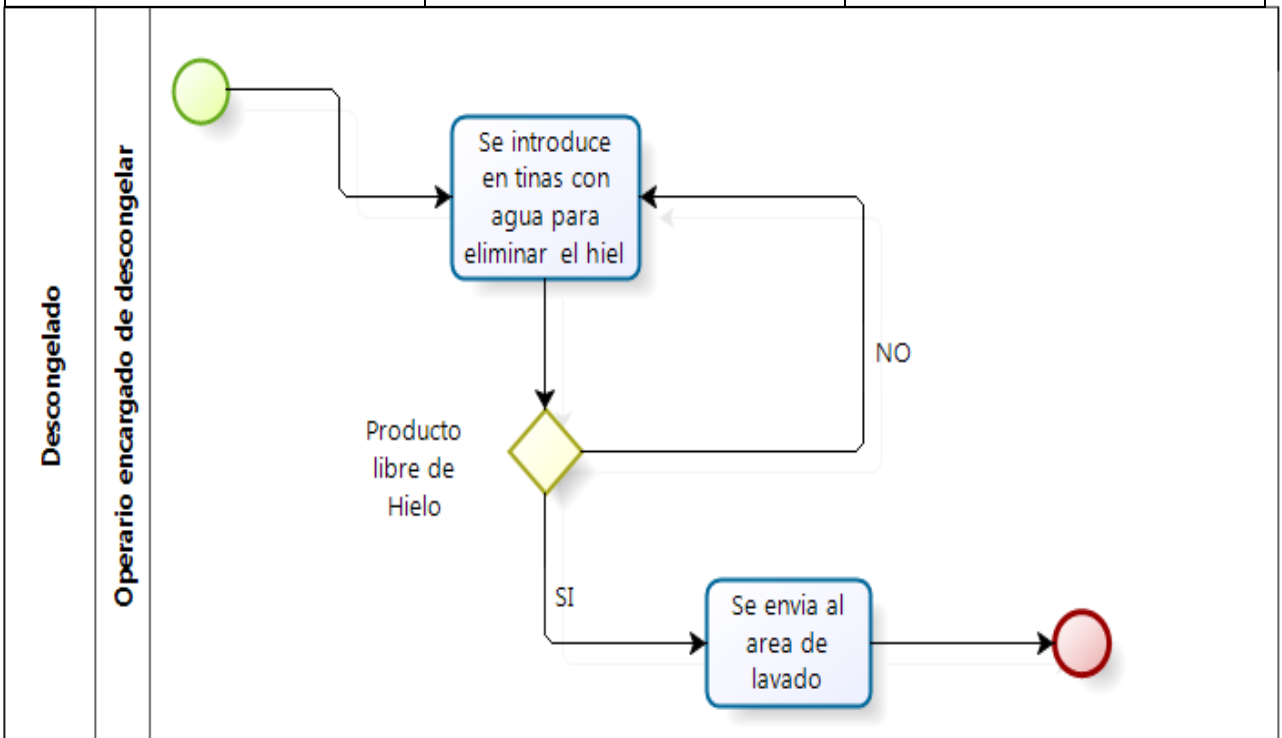
**Código:**02-PRO2-DESC

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Quitar el hielo del producto obtenido en los cuartos de almacenamiento para su manipulación y procesamiento.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Elaborado por	Aprobado Por
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	



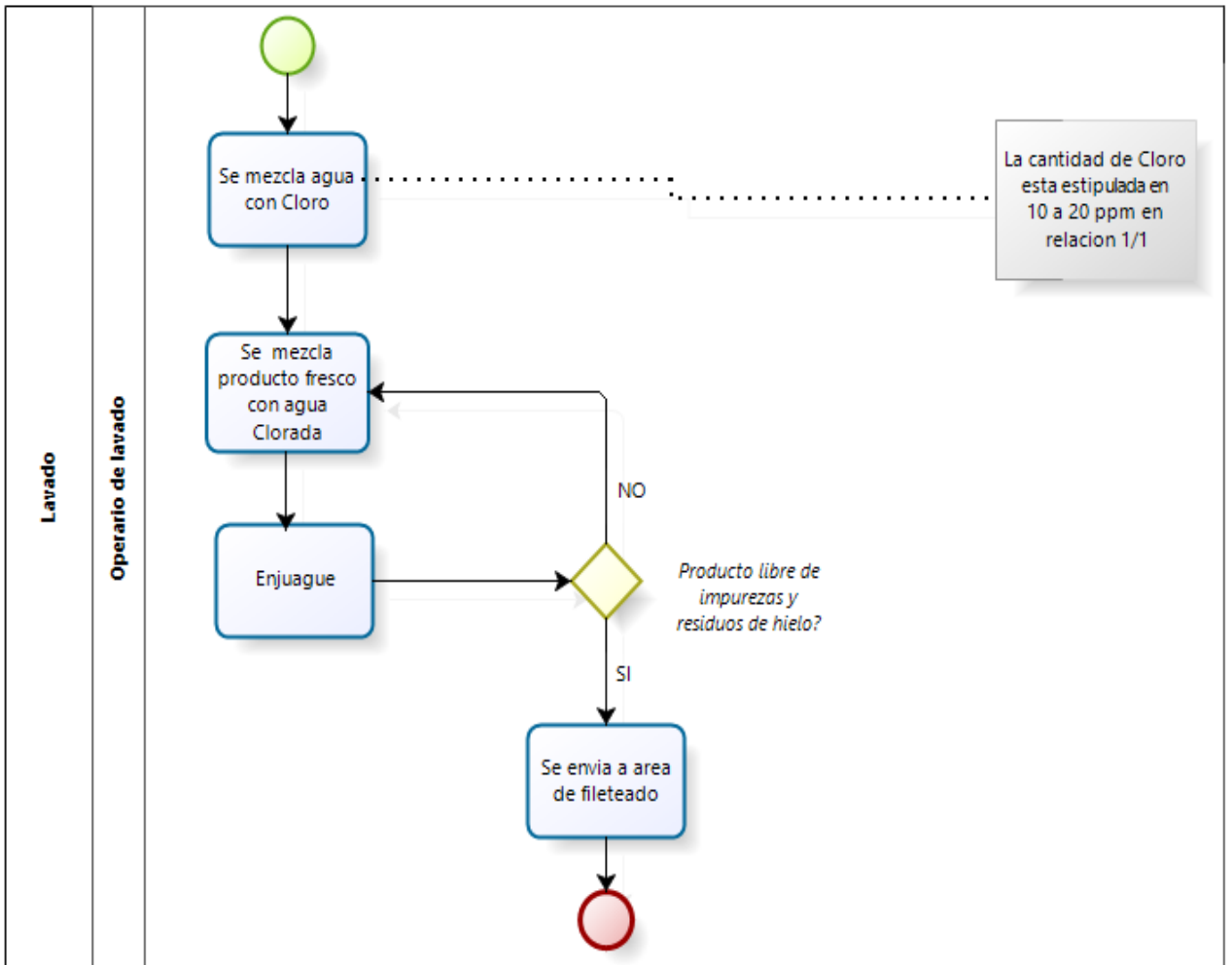
**Nombre del Procedimiento:** Lavado  
**Código:**02-PRO2-LAV

**Rige a partir de :**  
 Julio,2015  
 Versión 1

**Objetivo:** Realizar el lavado de productos descongelados para eliminar residuos de hielo u otros elementos que pueden ser contaminantes al mismo.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	





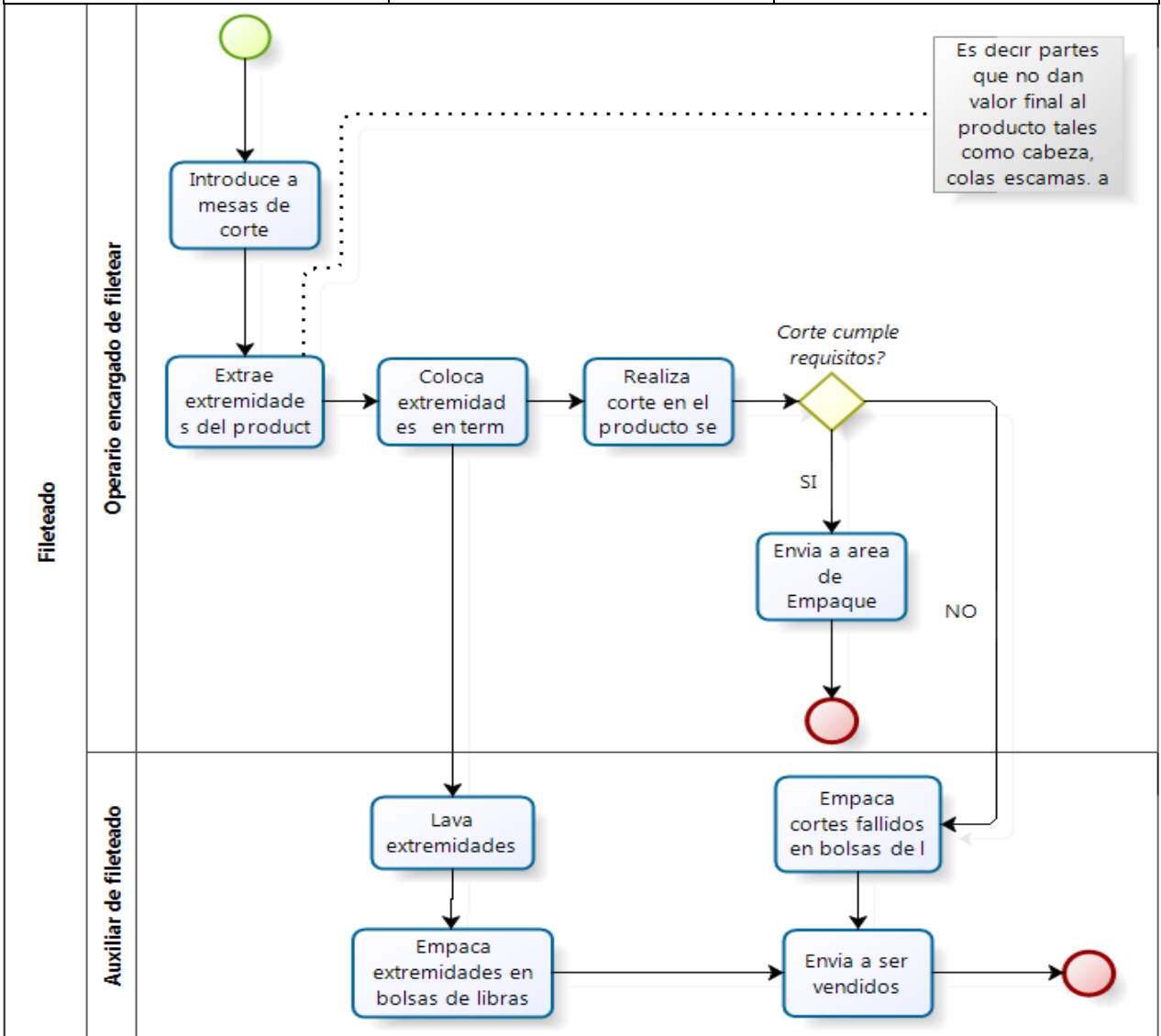
**Nombre del Proceso:** Fileteado  
**Código:**02-PRO2-FIL

**Rige a partir de :**  
 Julio,2015  
 Versión 1

**Objetivo:** Realizar los cortes de los diferentes productos según las especificaciones de los clientes.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1		



Elaborado por	Aprobado Por
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**  
Empaque en bolsas

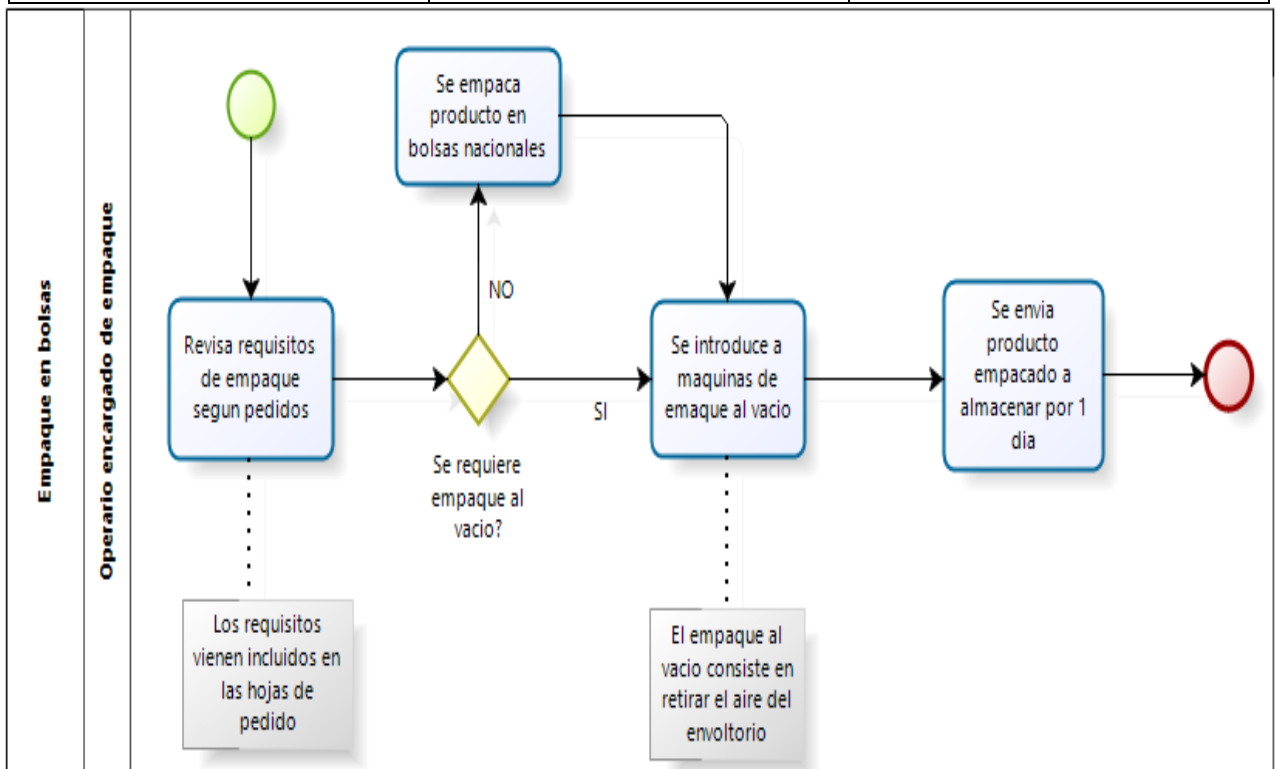
**Código:**02-PRO2-EMB

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Realizar el empaque del producto en bolsas normales o al vacio

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Elaborado por

Karen Mairena

Karina Chávez

Manuel Medrano

Aprobado Por

Laura Sandoval

Gerente Administrativa



**Nombre del Procedimiento:**  
Empaque en cajas

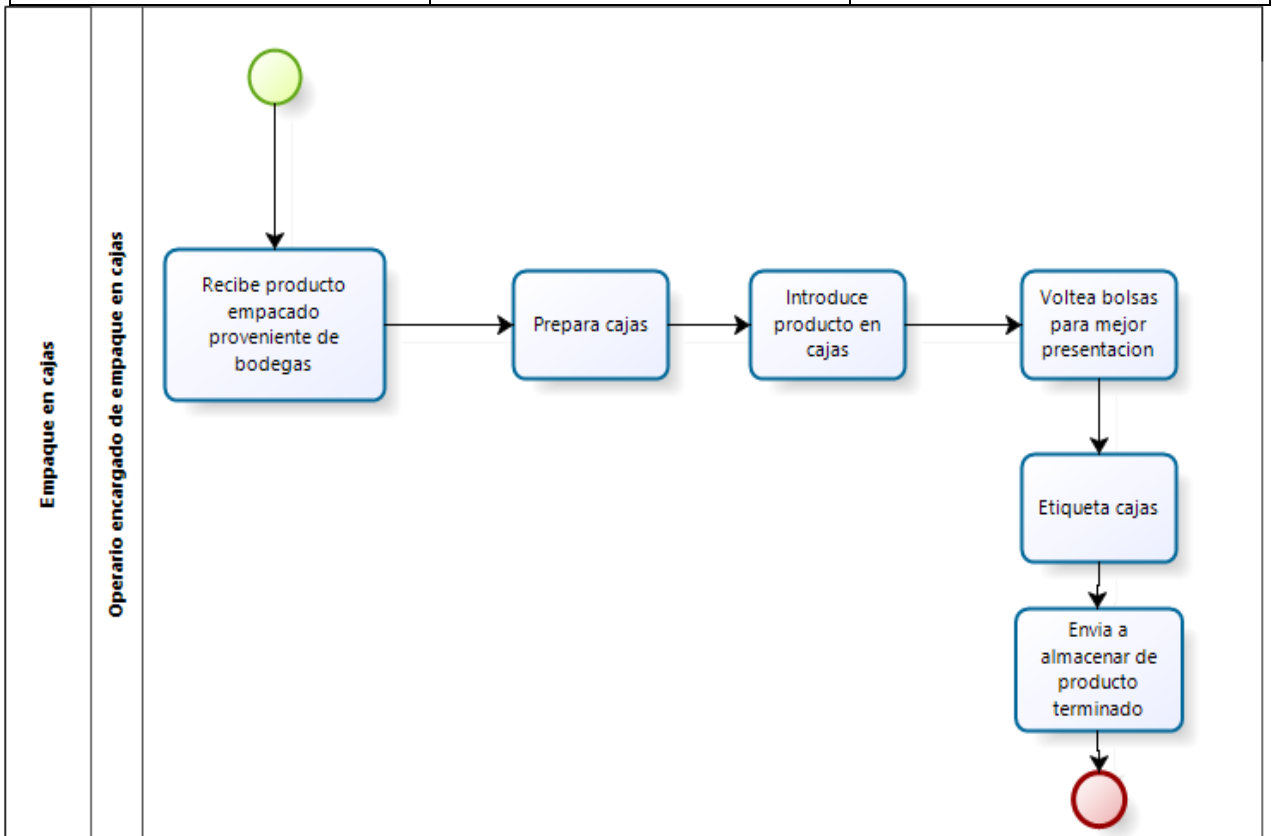
**Código::** 02-PRO2-EMC

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Realizar el empaque del producto en cajas y etiquetarlos según el tipo de producto.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**  
Almacenamiento de producto terminado

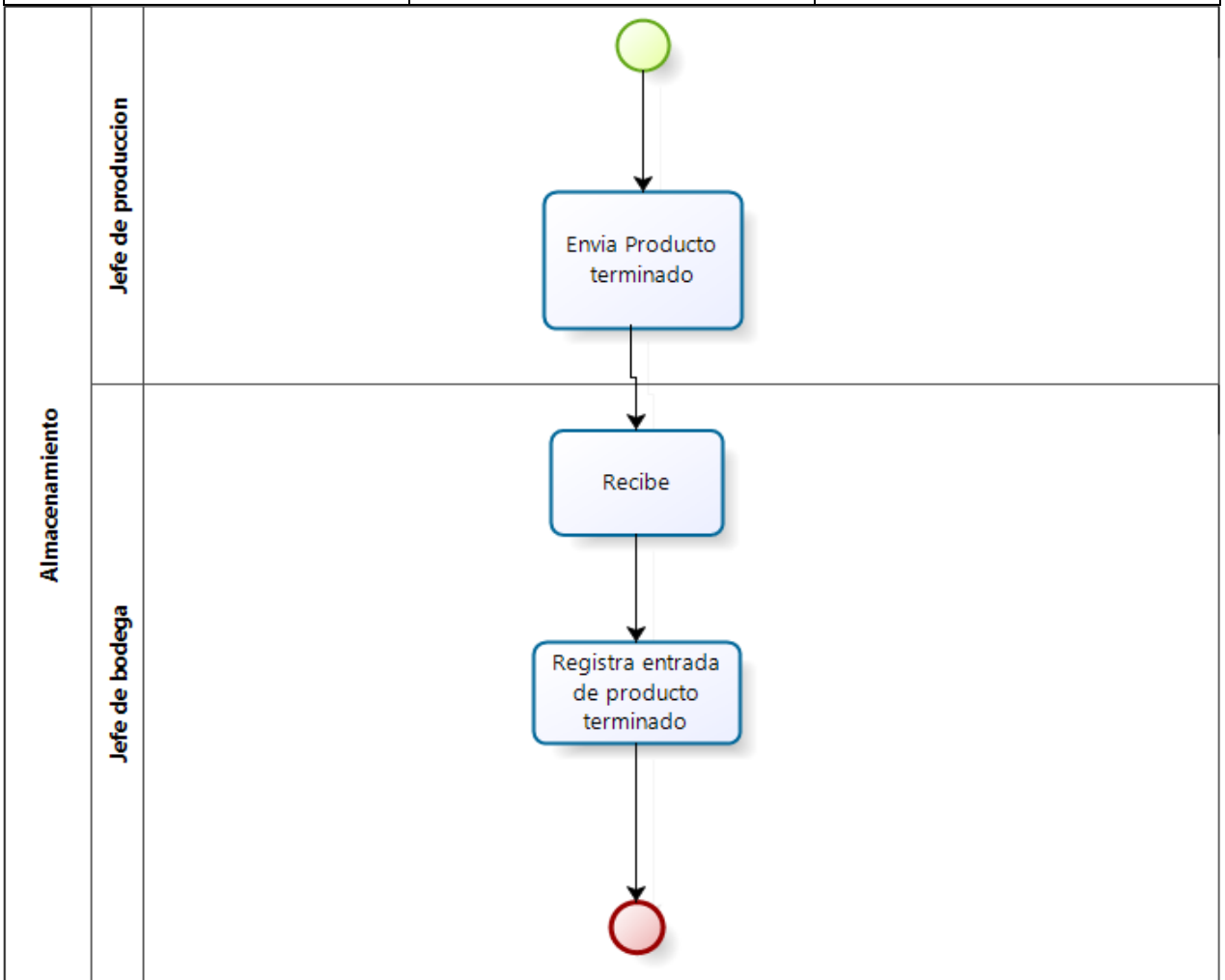
**Código:**02-PRO2-APT

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Almacenar el producto terminado a fin de mantener temperaturas

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	

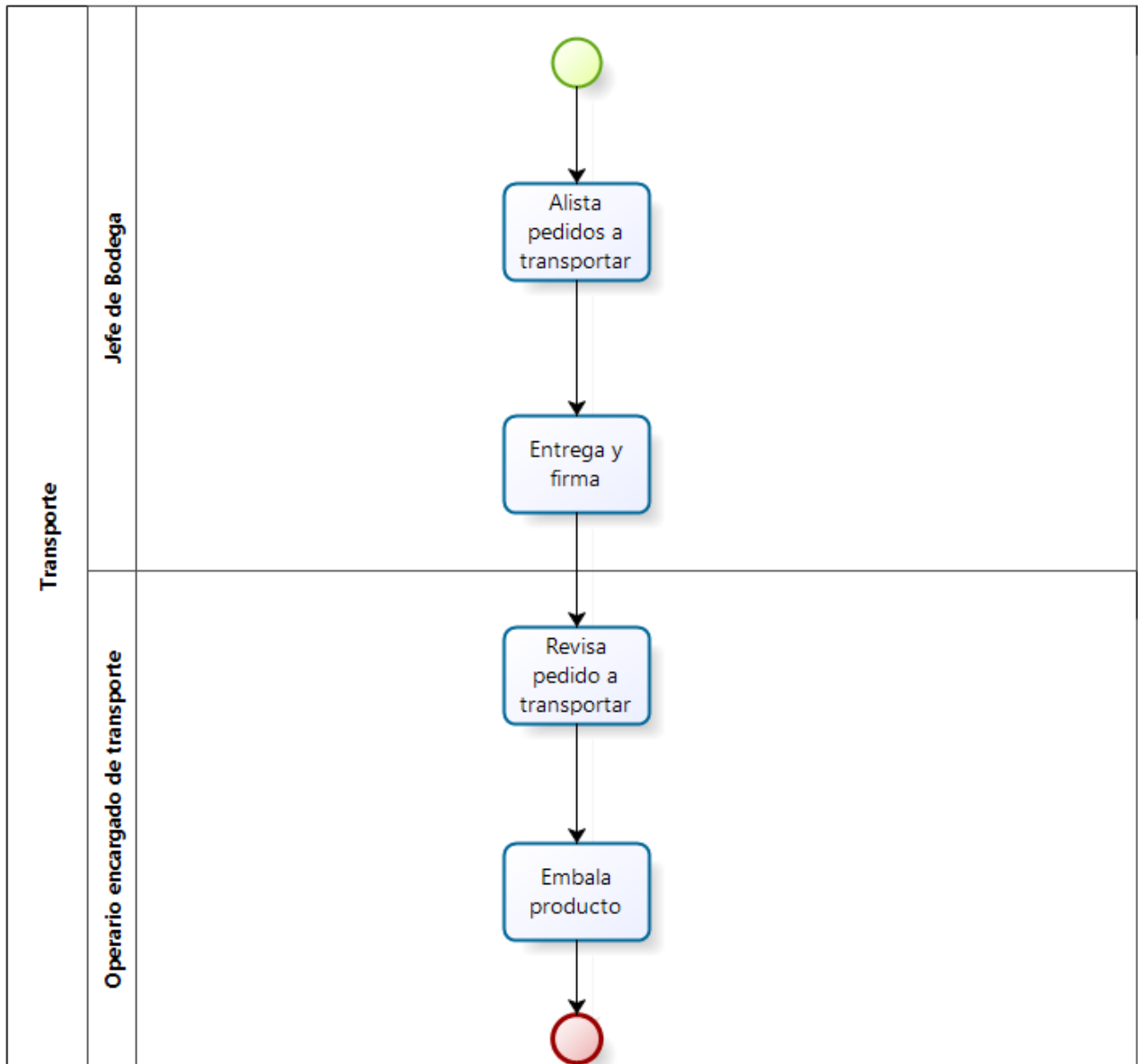


<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	

## 2.4 Transporte

Ficha de proceso		
<b>Nombre del Proceso</b>	Transporte	<b>Código:</b> 02-TRANS
<b>Responsable del Proceso</b>	Jefe de Producción	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Garantizar que el producto cumple con todos requerimientos legales necesarios para el traslado del mismo a su destino al exterior.	
<b>Indicador de Gestión</b>	Gasto de combustible	
<b>Insumos(entrada)</b>	Producto Terminado	
<b>Proveedores</b>	Producción I, Producción II	
<b>Productos(salidas)</b>	Mariscos en contenedores	
<b>Clientes</b>	Aduana	
<b>Recursos Humanos</b>	Operarios, jefe de producción,	
<b>Recursos Materiales</b>	Contenedores	
<b>Elaborado por:</b> <i>Karen Mairena</i> <i>Karina Chávez</i> <i>Manuel Medrano</i>	<b>Revisado por:</b> <i>Manuel Méndez</i> <i>Jefe de Producción</i>	<b>Aprobado por:</b> <i>Laura Sandoval</i> <i>Gerente Administrativo</i>

## Flujograma de transporte



*Procedimientos*

<b>N°</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b>	<b>Clientes</b>
1	Jefe de bodega	Orden de pedidos	<b>Revisión de pedidos a transportar</b>	Transportador	Orden de pedidos completa y firmada	Operario de embalaje
2	Jefe de bodega	Producto terminado	<b>Embalaje de producto</b>	Operario de embalaje	Producto embalado en contenedor	Aduana



**Nombre del Procedimiento:**  
Revisión de pedidos a transportar

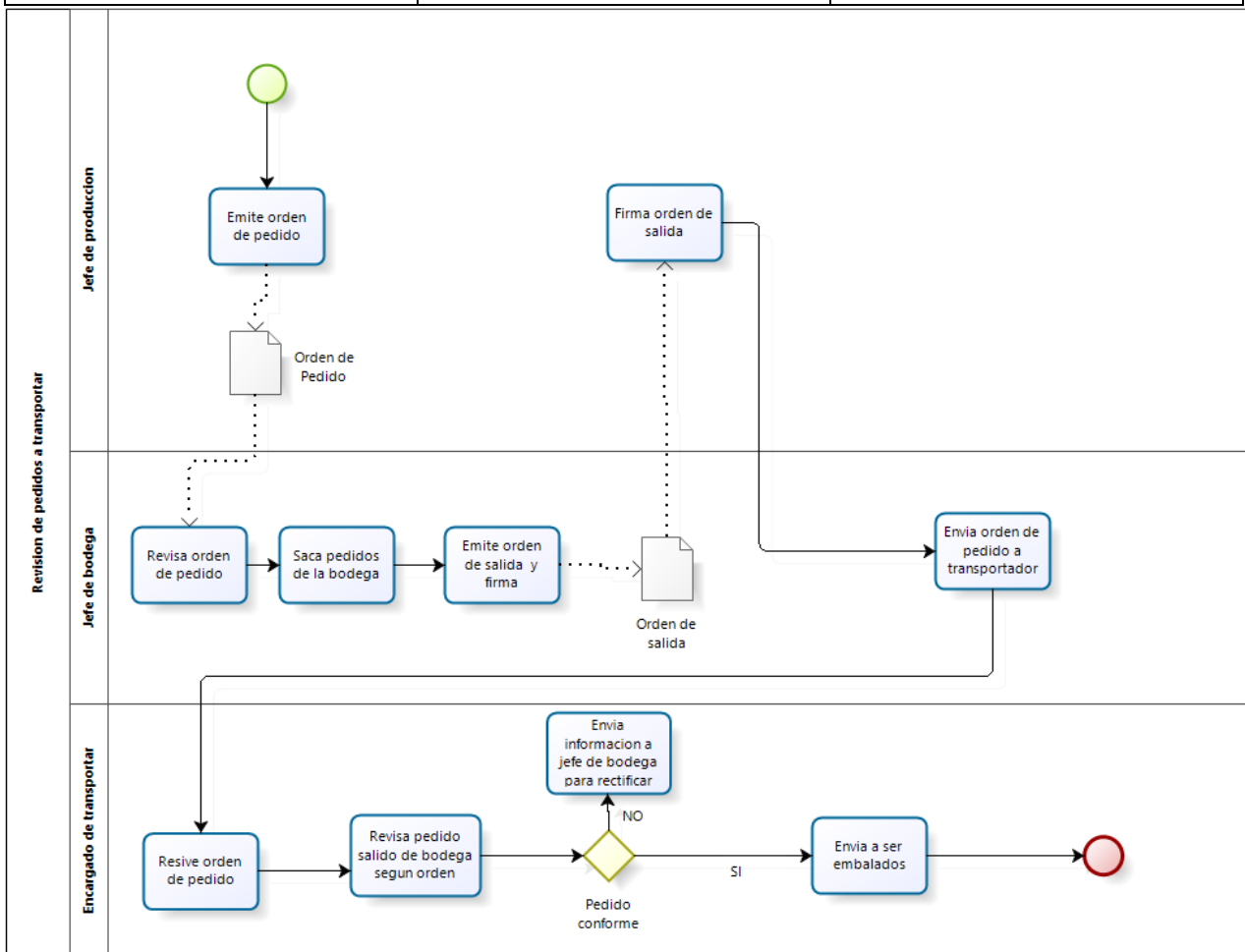
**Código::** 02-TRANS-REV

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo** Revisar la hoja de pedido a fin de confirmar que la cantidad de materia prima a transportar salida de bodega es la especificada por el cliente en la hoja de pedido.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Orden de Pedidos a trans.	OP-PRO-4	Encargado de transportar
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		





**Nombre del Procedimiento:**  
Embalaje de producto

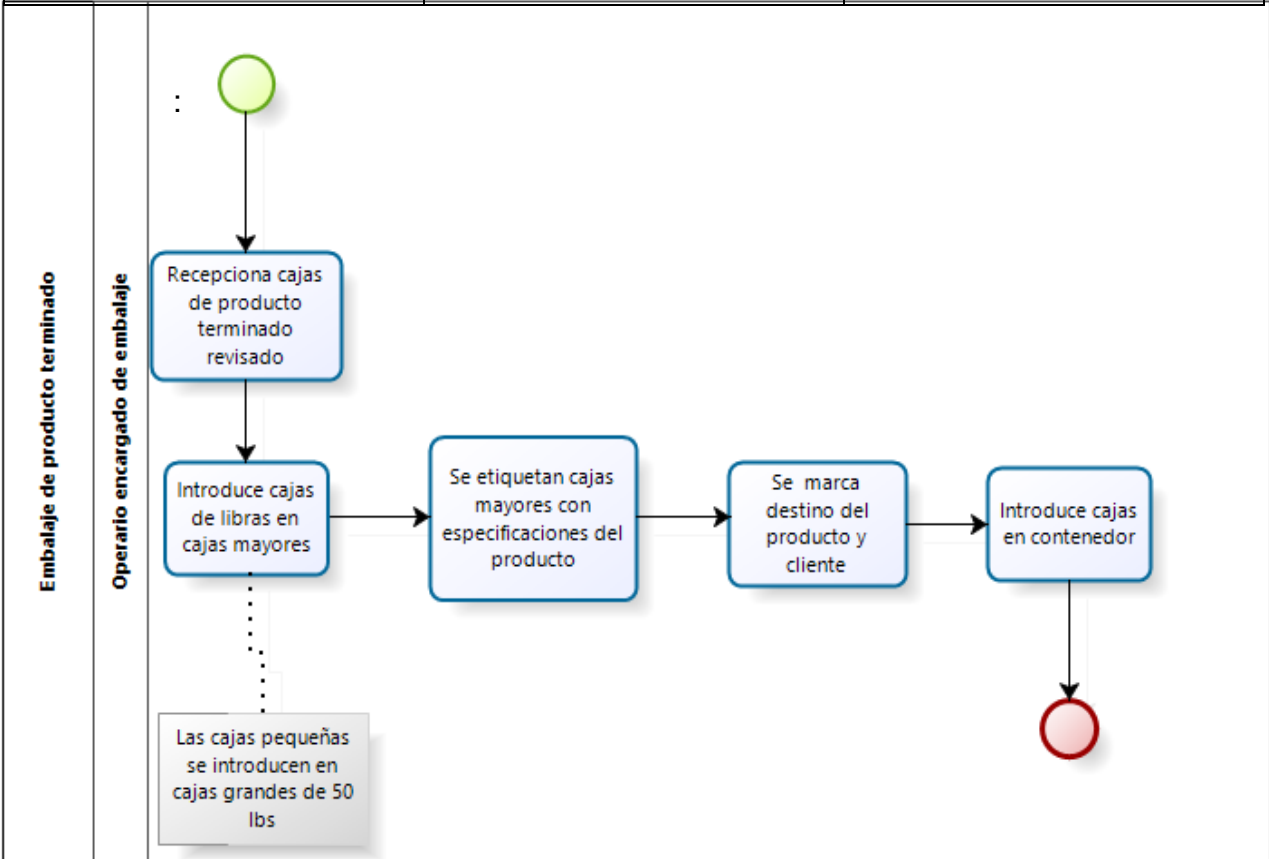
**Código::** 02-TRANS-EMB

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Introducir el producto terminado en cajas más grandes y posteriormente en los contenedores de transporte

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	

### 3. Gestión Contable

Esta área tiene en total 9 procedimientos. Está conformada por el contador General, auxiliar de contador, un liquidador, un jefe de inventarios y un encargado de compras.

Ficha de Proceso		
<b>Nombre del Proceso</b>	Gestión Contable	<b>Código:</b> 03-CONT
<b>Responsable del Proceso</b>	Contador General	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Controlar y Registrar todos los ingresos y egresos de la empresa con el fin de tener una mejor organización en sus cuentas.	
<b>Indicador de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de compra por materia prima.</li> <li>• % de compra de materiales y suministros</li> <li>• Variación de compras</li> <li>• Índice de solvencia</li> <li>• Rotación de inventario</li> <li>• Rotación de cuentas por cobrar</li> <li>• Rotación de activos totales</li> <li>• Razón de deuda total</li> </ul>	
<b>Insumos(entrada)</b>	Órdenes de compra, ordenes entrada y salida de productos, cheques, nomina elaborada, estado de cuenta de banco,	
<b>Proveedores</b>	Control de inventario, Área de compras, facturador	
<b>Productos(salidas)</b>	Conciliaciones bancarias, estados de resultado, balance general, flujo neto de efectivo, nomina revisada	
<b>Clientes</b>	Área de finanzas	
<b>Recursos Humanos</b>	Contador general, encargado de control de inventario, facturador,	

<b>Recursos Materiales</b>	Papeles computadoras, impresoras Hoja de liquidación, lápiz, hoja de entradas y salidas de productos, fotocopiadoras, escáner, internet, Excel, impresora de cheque	
<b><i>Elaborado por:</i></b> <b><i>Karen Mairena</i></b> <b><i>Karina Chávez</i></b> <b><i>Manuel Medrano</i></b>	<b><i>Revisado por:</i></b> <b><i>Atilas Vásquez</i></b> <b><i>Contador General</i></b>	<b><i>Aprobado por:</i></b> <b><i>Laura Sandoval</i></b> <b><i>Gerente Administrativo</i></b>

*Procedimientos de gestión contable*

N°	Proveedores	Entrada	Actividad	Responsabl	Salida	Clientes
1	Informes contables	Cuentas de balance general y estado de resultado	<b>Elaboración de estados financieros</b>	Contador	Estados financieros elaborados	Finanzas
2	Proveedores	Facturas	<b>Cancelación de facturas</b>	Liquidador	Comprobante de liquidación	Administración, emisión de cheques
3	Áreas operacionales y administrativas	Solicitud de materia prima, materiales y suministros	<b>Compras</b>	Comprador	Orden de compra	Áreas operacionales y administrativas
4	Almacenamiento, recepción de mercadería	Orden de entrada, orden de salida	<b>Control de inventario</b>	Jefe de Inventario	Registros contables	Finanzas
5	Áreas operacionales de la empresa	Solicitud de cheque	<b>Emisión de cheques</b>	Contador	Cheques	Áreas operacionales de la empresa
6	Contabilidad	Solicitud de reintegro de caja chica	<b>Caja chica</b>	Auxiliar contable	Cheques de caja chica	Áreas operacionales de la empresa
7	Contabilidad	Existencia de activos fijos	<b>Control de depreciaciones de los activos</b>	Auxiliar de contador	Pago de cuotas de depreciaciones	Finanzas
8	Banco	Estados de cuenta	<b>Conciliación bancaria</b>	Contador	Registro a cuenta de banco	Contabilidad

9	Jefe de inventario	Registros de inventarios	<b>Revisión de Inventario físico</b>	Jefe de inventario	Registros comprobados	Control de inventario
10	Exportaciones	Factura	<b>Cobros</b>	Auxiliar contador	Factura cancelada	Clientes



**Nombre del Procedimiento:**  
Elaboración de estados financieros

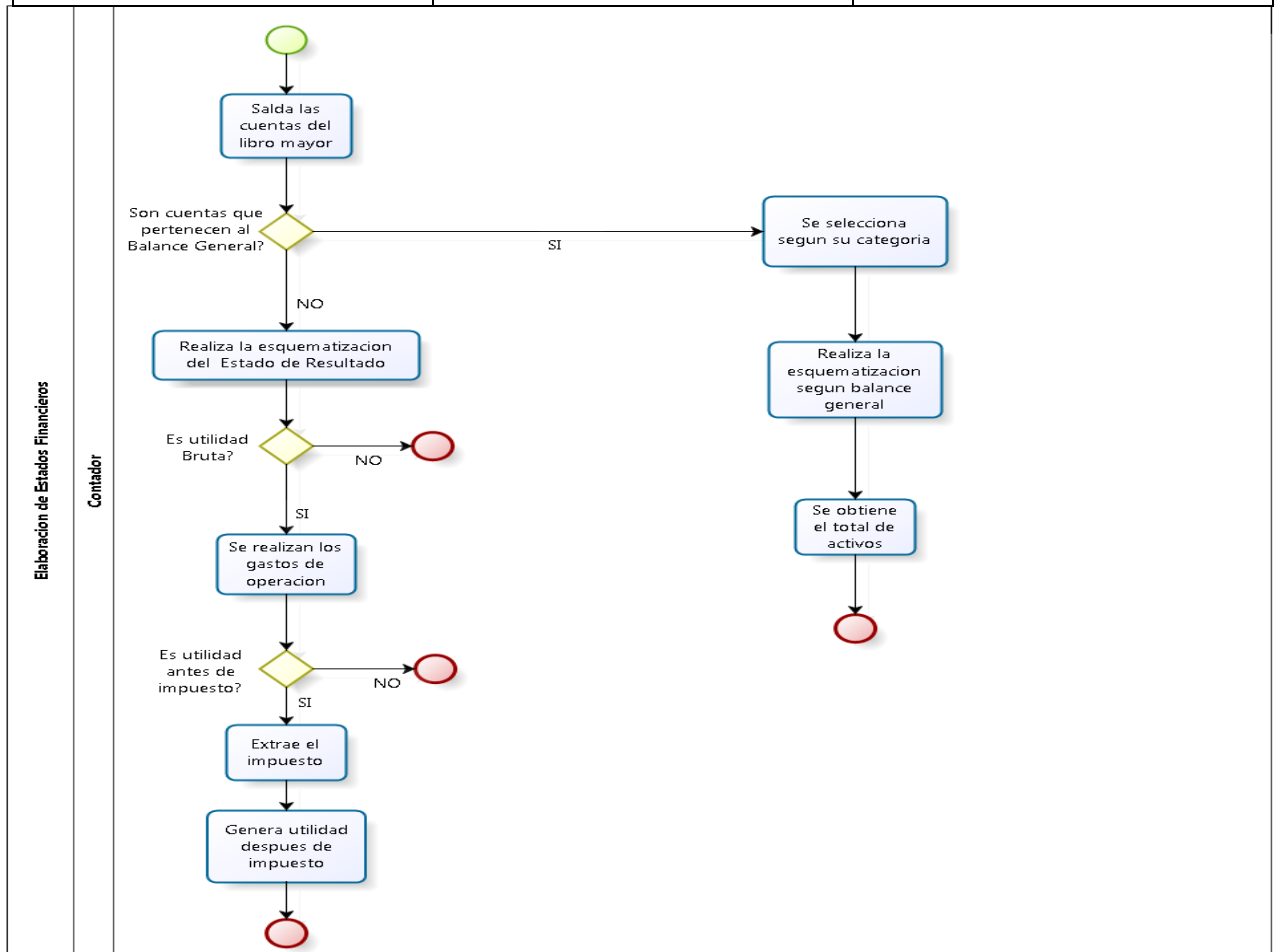
**Código::** 03-CONT-EEF

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Elaborar los resultados de los estados financieros a fin de obtener las utilidades de la empresa

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Balance General	BG-CONT-1	Contador
Estado de Resultado	ER-CONT-2	Contador
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Cancelación de facturas

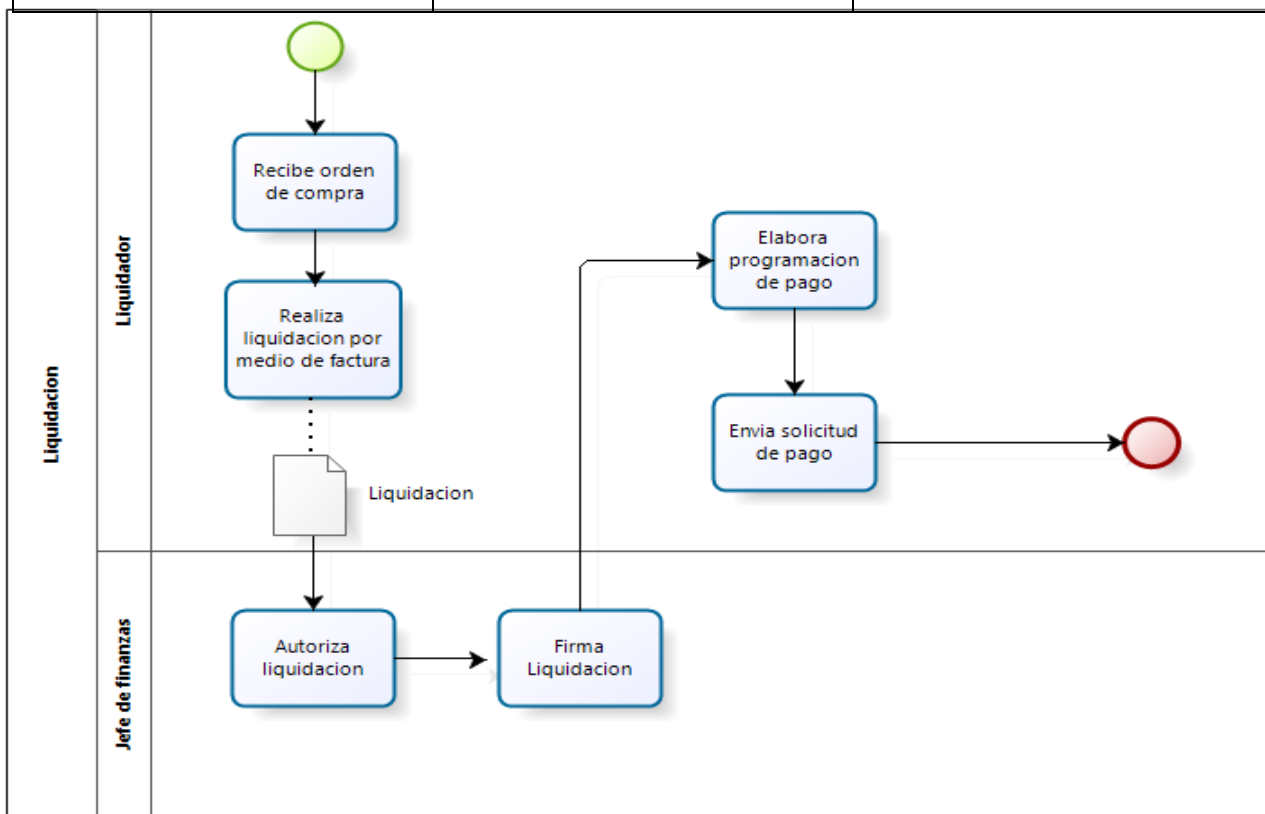
**Código::** 03-CONT-CF

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Realizar la liquidación de las facturas para luego programar los pagos.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Solicitud de pago	SP-CONT-13	Liquidador
Elaborado por	Aprobado Por	



**Nombre del Procedimiento:** Compras

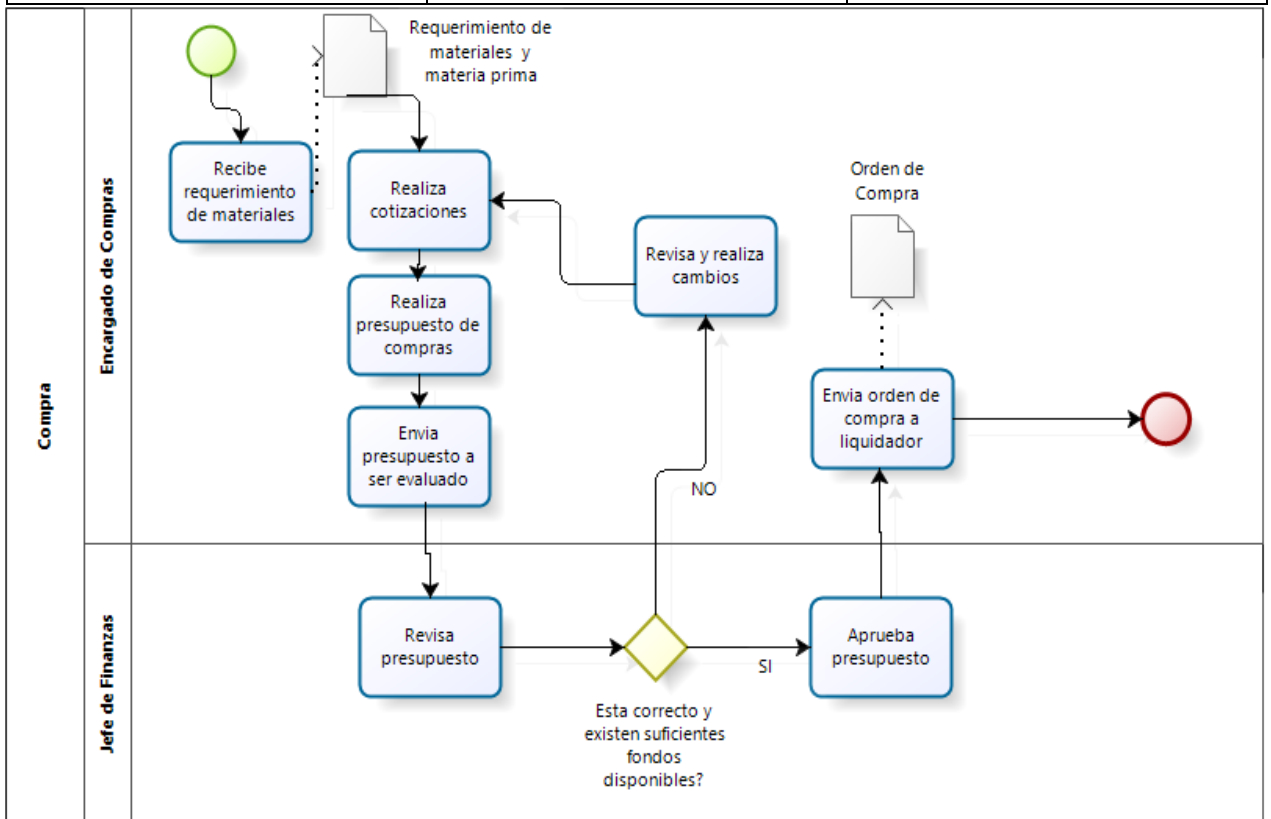
**Código:** 03-CONT-C

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Realizar la compra de materia prima, materiales y suministros para las diferentes áreas de la empresa.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Solicitud de Req. De Materiales	SM-CONT-3	Comprador
Orden de compra	OC-CONT-4	Comprador
Elaborado por		Aprobado Por
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		





**Nombre del Procedimiento:**

Control de inventario

**Código::** 03-CONT-CI

**Rige a partir de :**

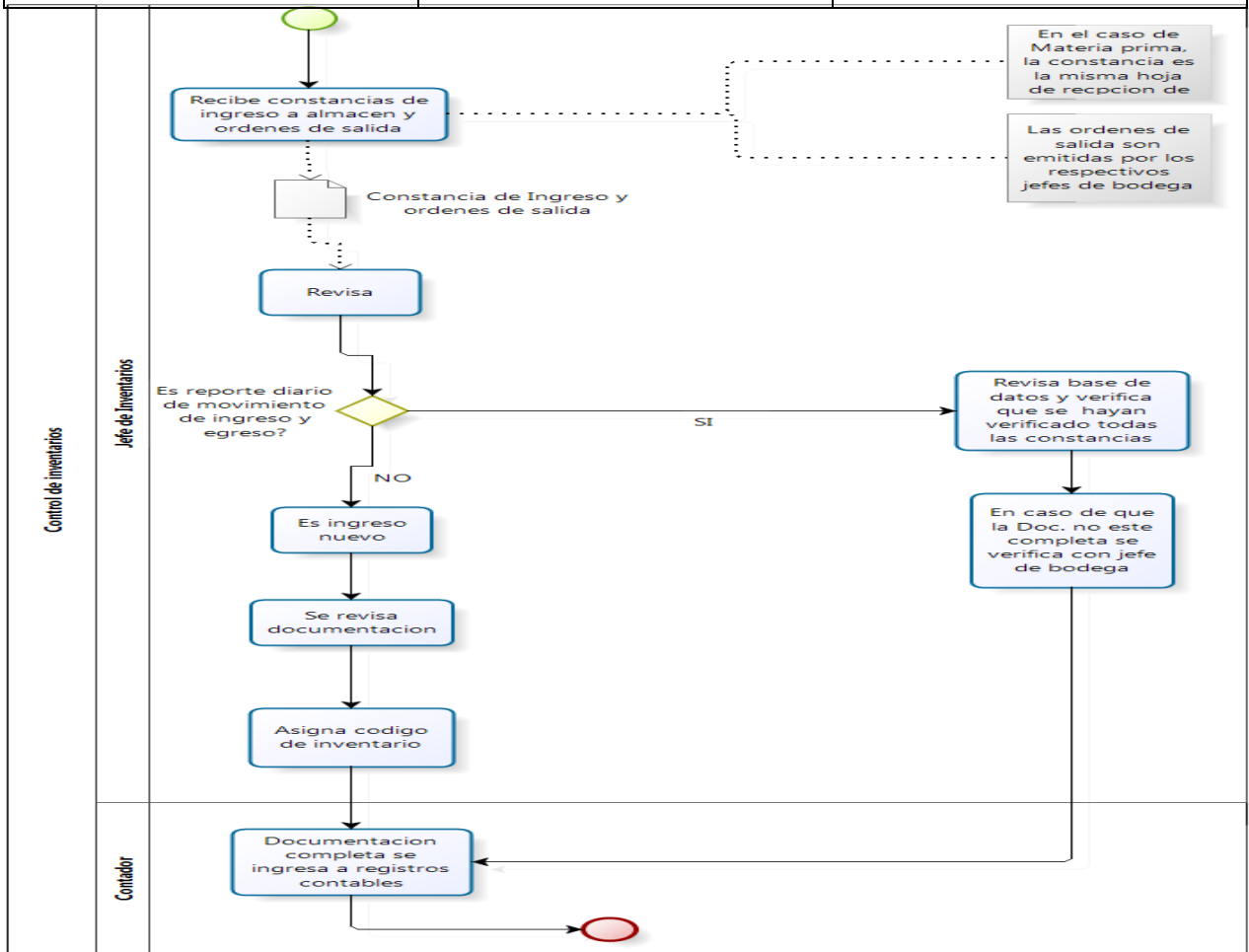
Julio,2015

Versión 1

**Objetivo:** Llevar a cabo el control de entradas y salidas de materia prima

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



En el caso de Materia prima, la constancia es la misma hoja de recpcion de

Las ordenes de salida son emitidas por los respectivos jefes de bodega

Registros del Procedimiento		
Nombre	Código	Responsable
Registro de Inventario	RI-CONT-9	Auxiliar Contable
Elaborado por		Aprobado Por
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Emisión de cheques

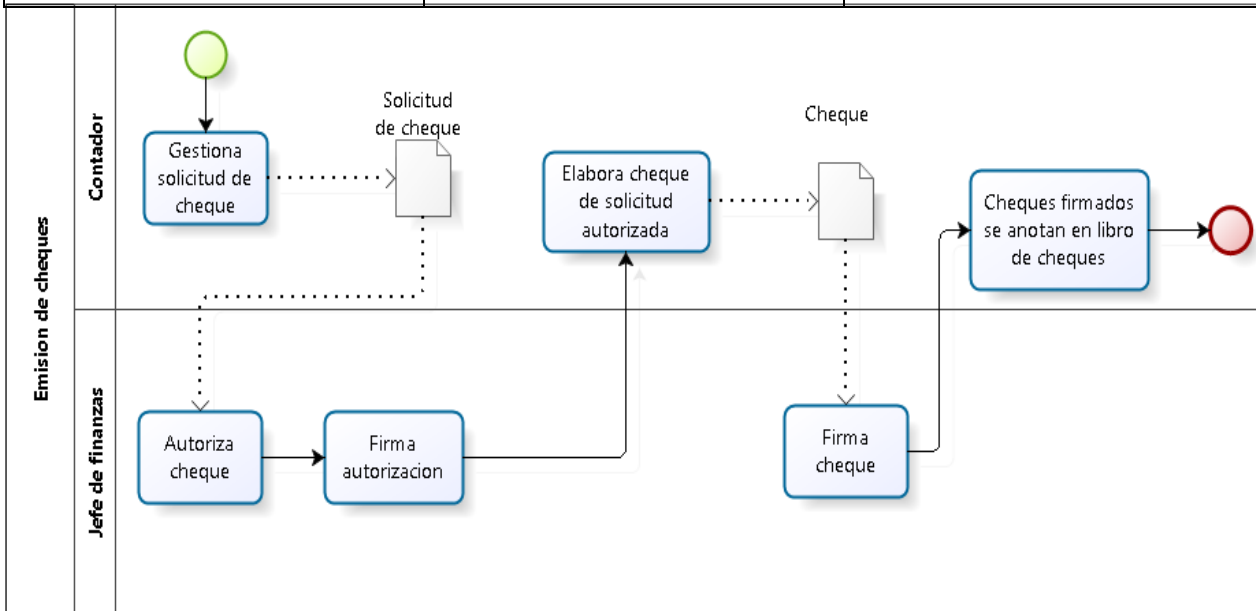
**Código::** 03-CONT-ECH

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Tramitar cheques para pago a proveedores

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Solicitud de cheque	SC-CONT-5	Auxiliar contable
Comprobante de cheque	CC-CONT.6	Auxiliar contable
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Registro de depreciaciones

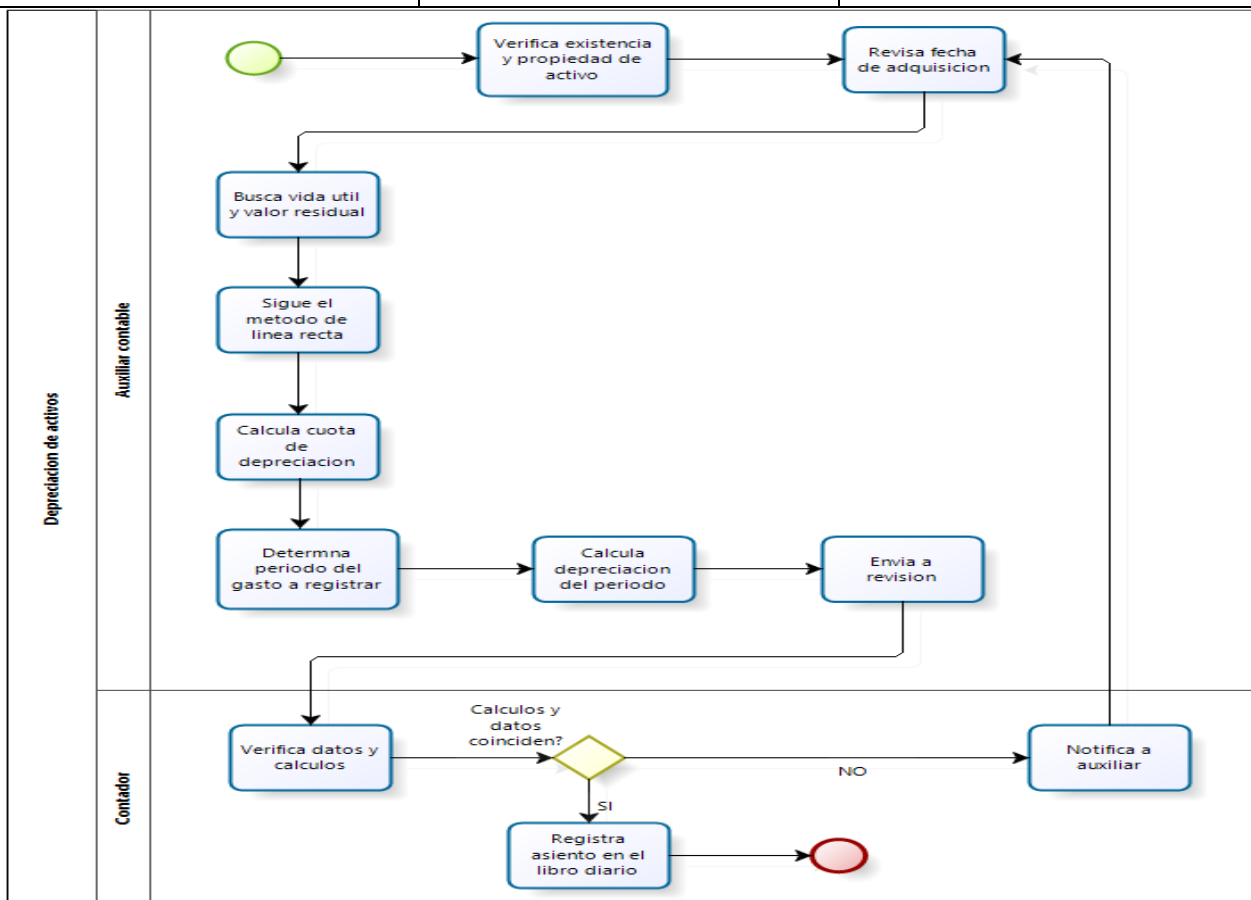
**Código::** 03-CONT-DA

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Llevar un control y registro de las depreciaciones de los activos

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Tarjeta de depreciación	TD-CONT-7	Auxiliar contable
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Conciliaciones Bancarias

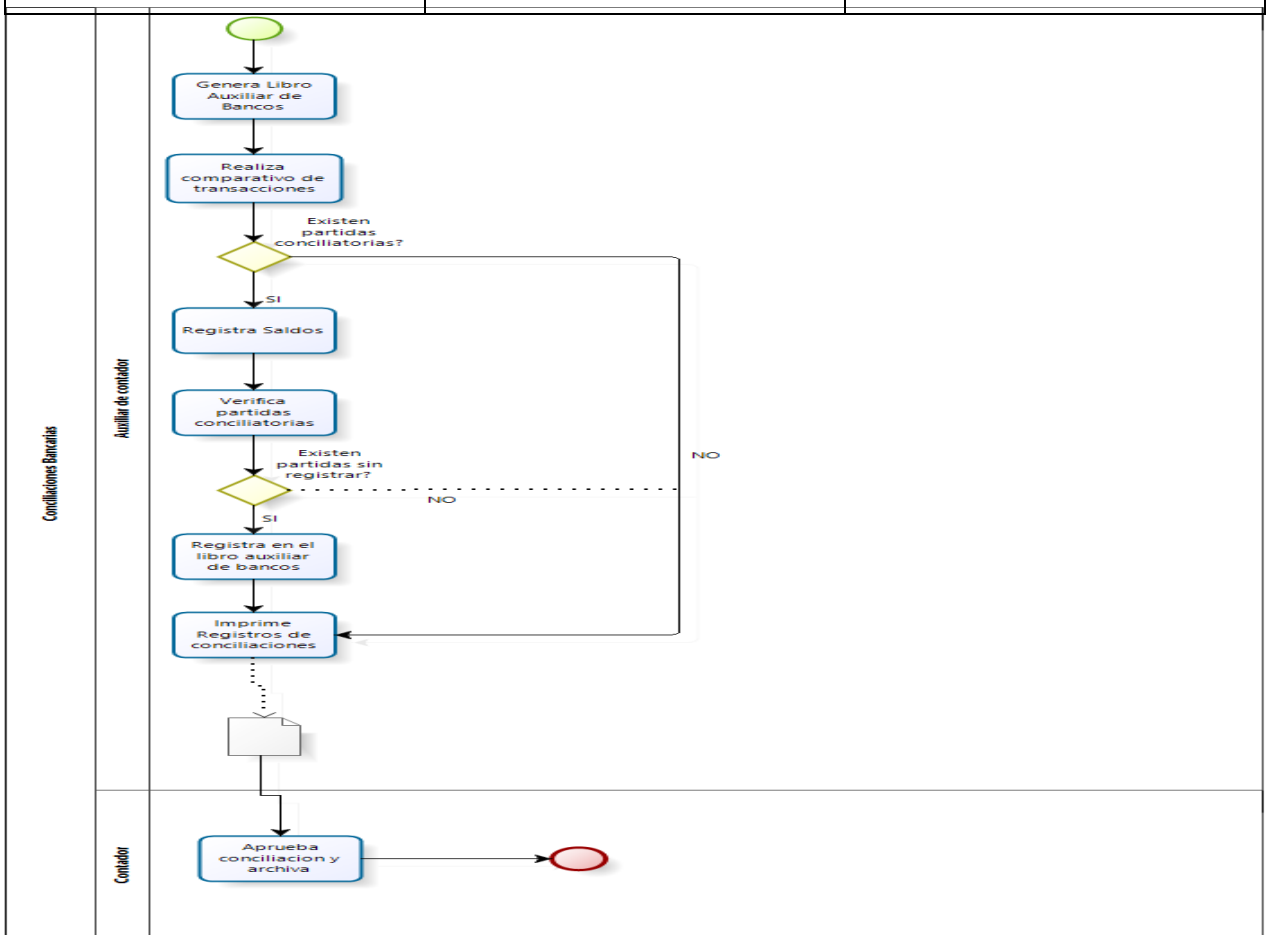
**Código::** 03-CONT-CB

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Registros del Procedimiento		
Nombre	Código	Responsable
Registro de conciliaciones	RC-CONT-8	Contador
Elaborado por		Aprobado Por
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Revisión de Inventario físico

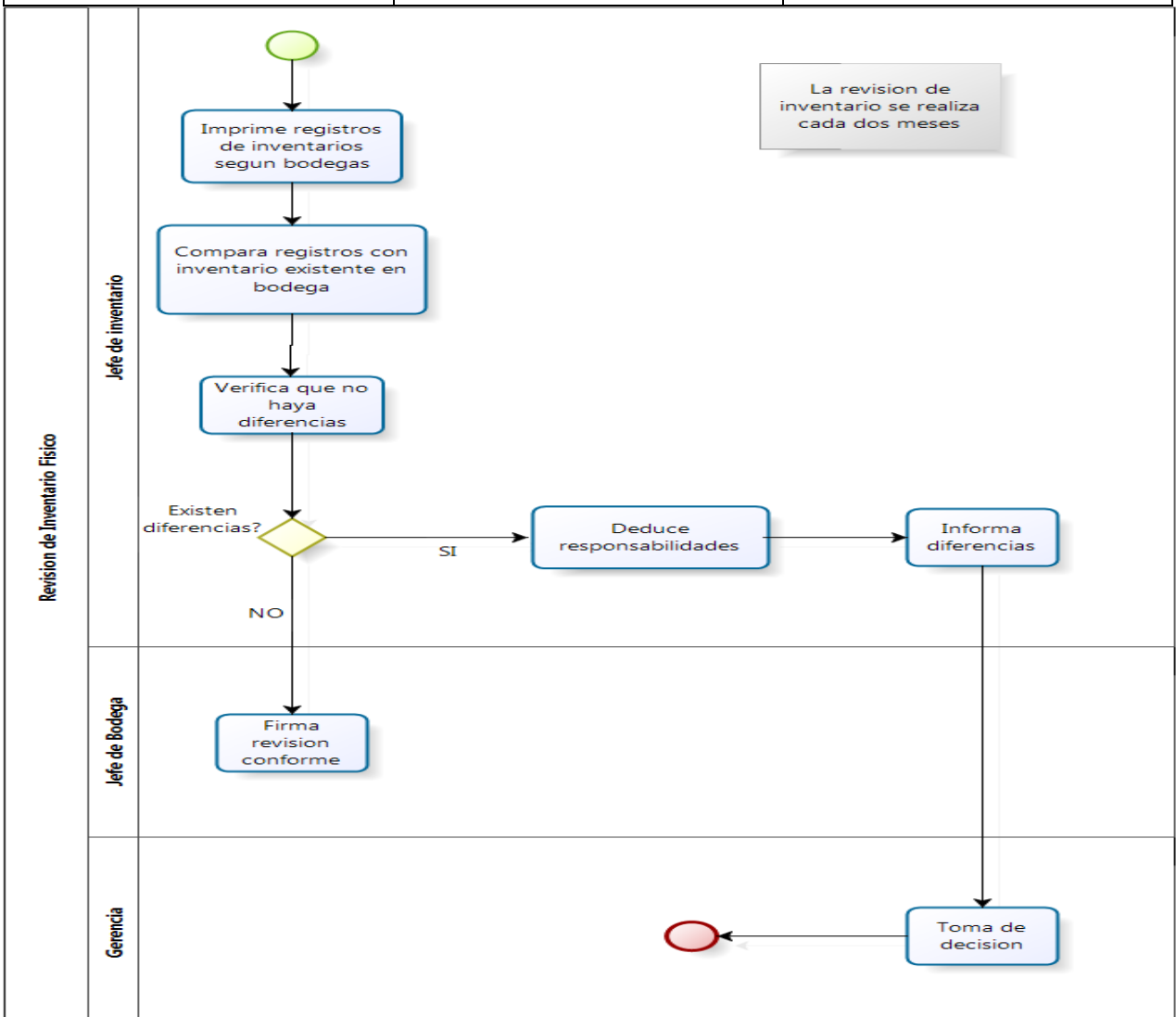
**Código::** 03-CONT-RIF

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Comparar los registros de inventario en la base de datos con el de los almacenes a fin de controlar diferencias y tomar decisiones.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1		



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	



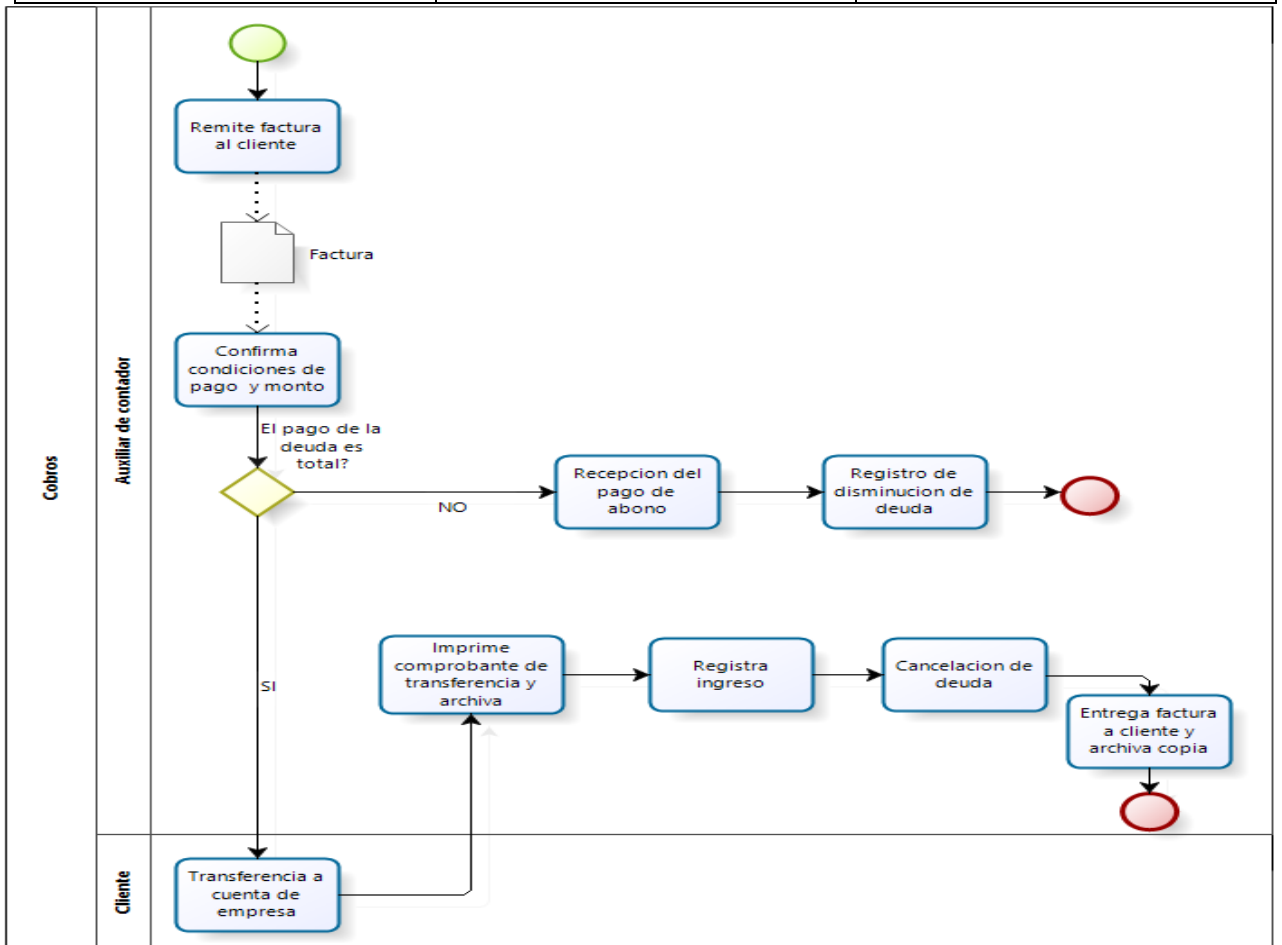
**Nombre del Procedimiento:** Cobros  
**Código::** 03-CONT-CBR

**Rige a partir de :**  
 Julio,2015  
 Versión 1

**Objetivo:** Registrar y controlar los cobros realizados a clientes

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Factura	F-CONT-10	Contador
Comprobante de pago	CP.CONT-11	Contador
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



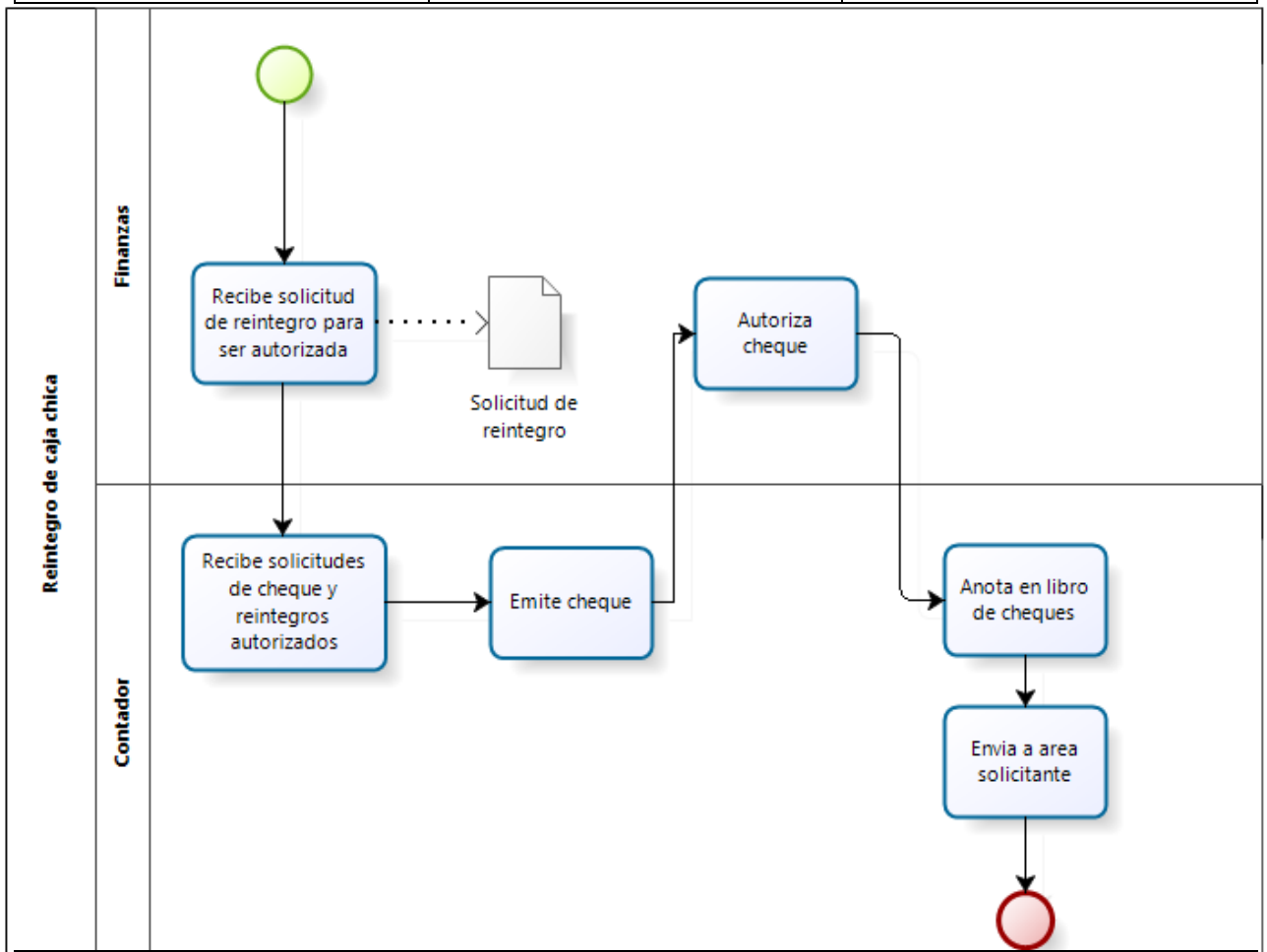
**Nombre del Procedimiento:** Caja chica  
**Código::** 03-CONT-CCH

**Rige a partir de :**  
 Julio,2015  
 Versión 1

**Objetivo:** Emitir dinero para gastos inmediatos

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Solicitud de reintegro	SR-CONT-12	Auxiliar contable
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		

## 2. Gestión Administrativa

Esta área está conformada por la jefa de administración, la secretaria de administración, encargado de mantenimiento de equipos y maquinaria, encargado de informática y el controlador de transporte.

<b>Nombre del Proceso</b>	Gestión Administrativa	<b>Código:</b> 03-ADM
<b>Responsable del Proceso</b>	Gerente Administrativo	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Organizar, controlar y registrar los procesos generales de la empresa tales como transferencias de pagos, exportaciones, recepción de inconformidades en pedidos, control de transporte y mantenimiento.	
<b>Indicador de Gestión</b>	% de reclamos según pedidos % de exportaciones por país % de exportaciones según clientes % de averías	
<b>Insumos(entrada)</b>	Estados financieros, nomina autorizada, solicitud de mantenimiento, hoja de pedido.	
<b>Proveedores</b>	Áreas operacionales de la empresa	
<b>Productos(salidas)</b>	Selección de personal, estados financieros analizados, pago de nomina	
<b>Clientes</b>	Gerencia	
<b>Recursos Humanos</b>	Contador general, gerencia financiera, secretaria de administración, encargado de mto, encargado de informática, controlador de transporte	
<b>Recursos Materiales</b>	Papeles computadoras, impresoras Hoja de permisos, lápiz,	



<b><i>Elaborado por:</i></b> <b><i>Karen Mairena</i></b> <b><i>Karina Chávez</i></b> <b><i>Manuel Medrano</i></b>	<b><i>Revisado por:</i></b> <b><i>Laura Sandoval</i></b> <b><i>Gerente Administrativo</i></b>	<b><i>Aprobado por:</i></b> <b><i>Laura Sandoval</i></b> <b><i>Gerente Administrativo</i></b>
--	---	---

*Procedimientos de gestión administrativa*

N°	Proveedores	Entrada	Actividad	Responsa	Salida	Cientes
1	Cientes	Pedido	<b>Recepción de pedidos</b>	Secretaria de administración	Hoja de pedido	Producción
2	Cientes	Reclamos	<b>Recepción de reclamos</b>	Secretaria de administración	Reclamo	Gerencia
3	Áreas operacionales	Solicitud de mantenimiento	<b>Mantenimiento correctivo</b>	Jefe de mantenimiento	Reporte de mntto	Administración
4	Áreas operaciones	Solicitud de mantenimiento	<b>Mantenimiento preventivo</b>	Jefe de mantenimiento	Orden de mantenimiento	Administración
5	Transporte	Pedidos	<b>Control de exportaciones</b>	Encargado de exportaciones	Reporte de exportaciones	Administración, gerencia
6	Contabilidad	Solicitud de pagos , planillas	<b>Pagos</b>	Jefe de administración	Pago efectuado a cuentas	Proveedores, trabajadores
7	Transporte	Rutas	<b>Control de GPS</b>	Encargado de transporte	Reporte de rutas	Administración
8	Transporte	Pedidos entregados	<b>Recepción de pedidos entregados</b>	Secretaria de administración	Pedidos entregados	Exportaciones



**Nombre del Procedimiento:**  
Recepción de Pedidos

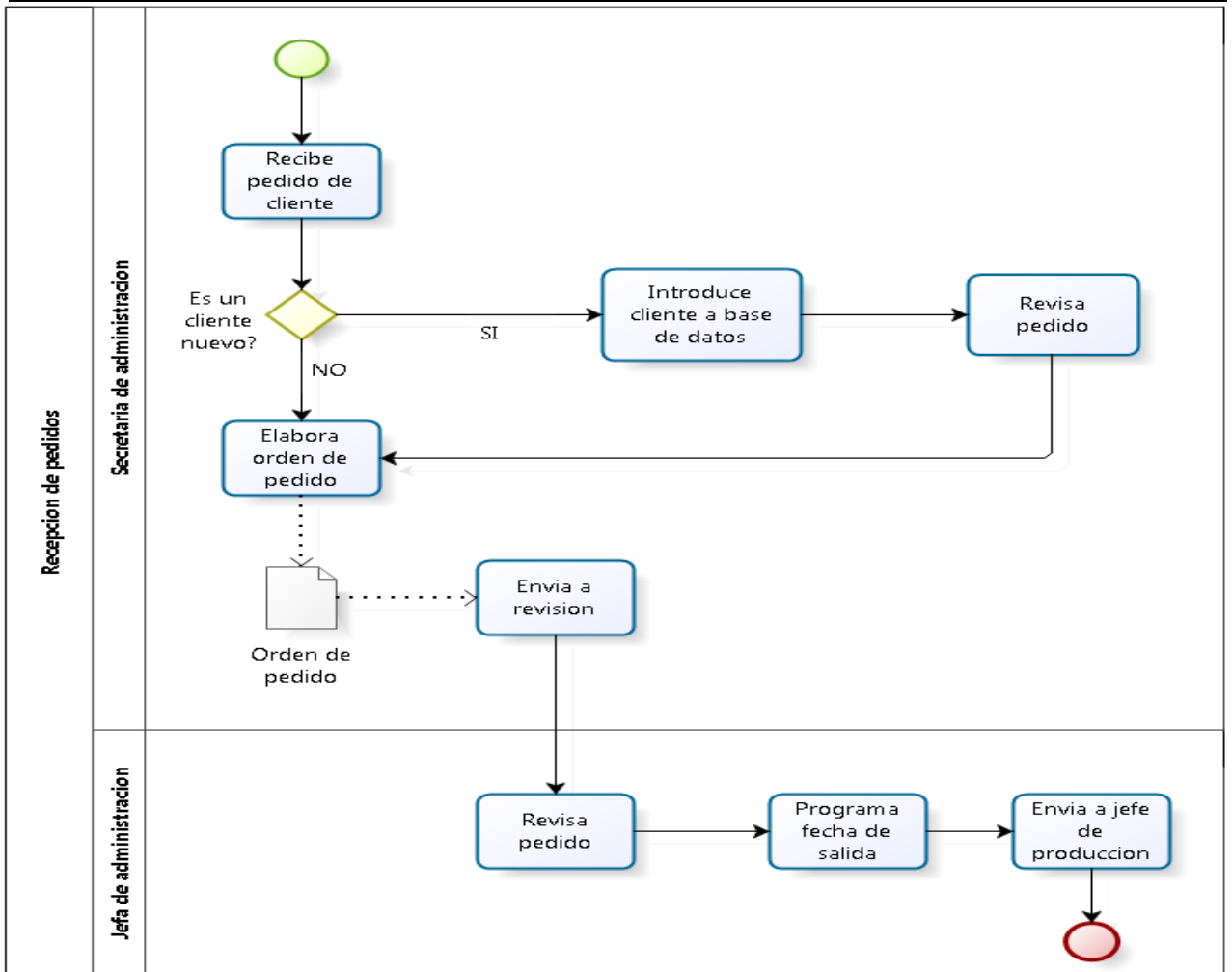
**Código::** 03-ADM-RP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Recibir la solicitud de pedidos de los clientes y remitirlos a producción.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Orden de pedido	OP-ADM-1	Jefe Admon.
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Recepción de Reclamos

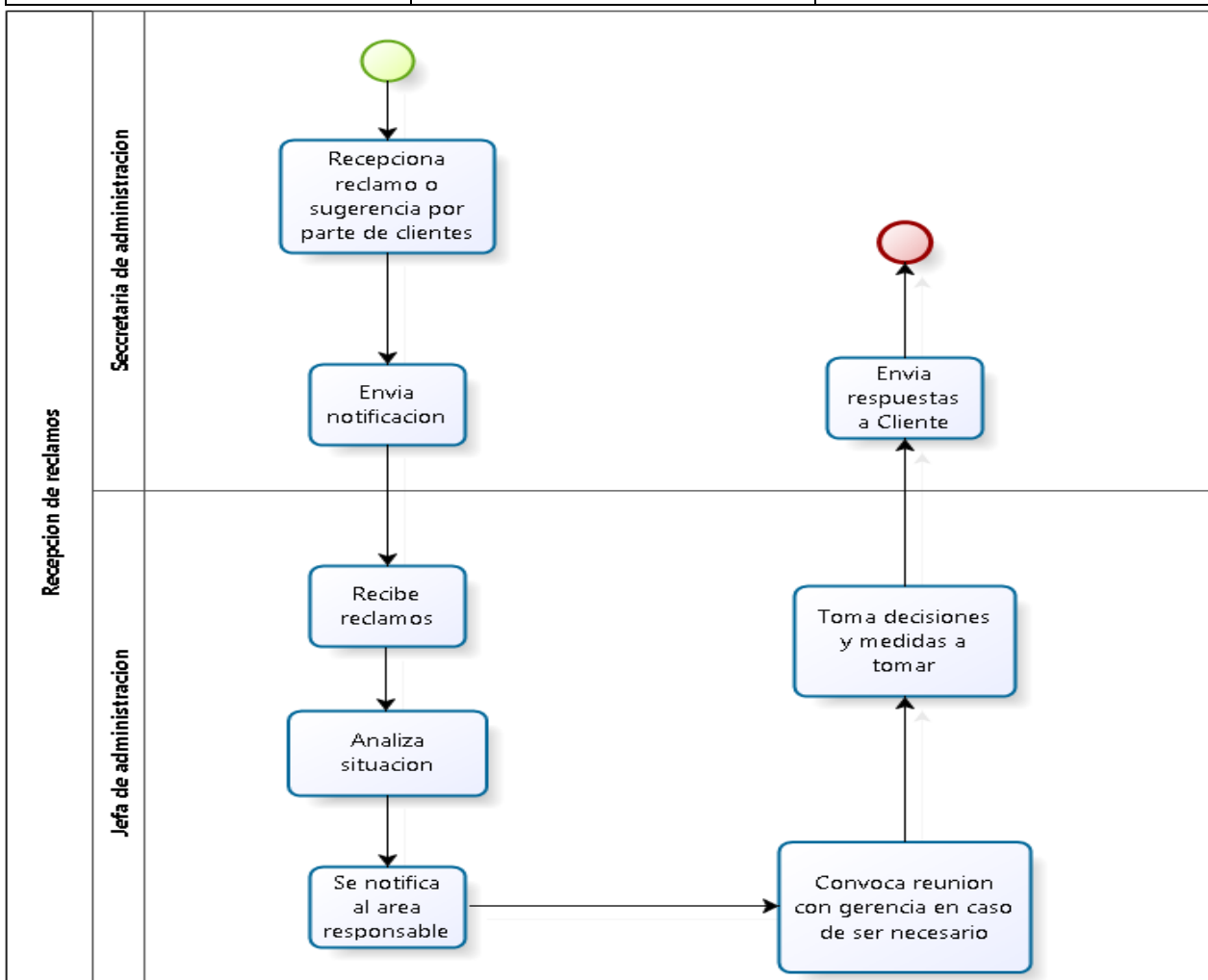
**Código::** 03-ADM-RR

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Recibir y procesar los reclamos remitidos por los clientes para la toma de decisiones.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**  
Mantenimiento correctivo

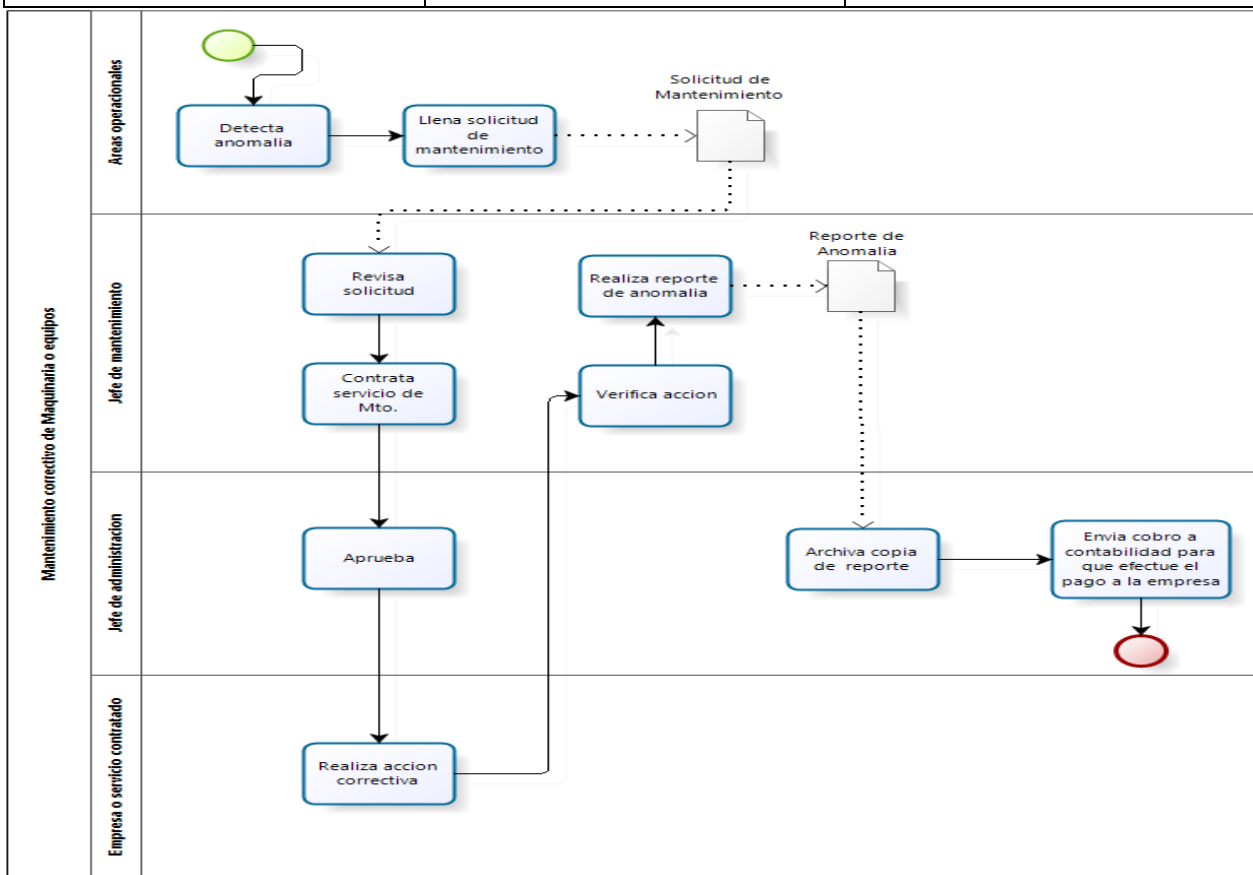
**Código::** 03-ADM-MC

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Realizar el mantenimiento de equipos o maquinarias en el momento que se presenta una falla o avería

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Solicitud de Mto	SM-ADM-2	Jefe de Mto.
Reporte de anomalía	RA-ADM-3	Jefe de Mto.
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Mantenimiento preventivo

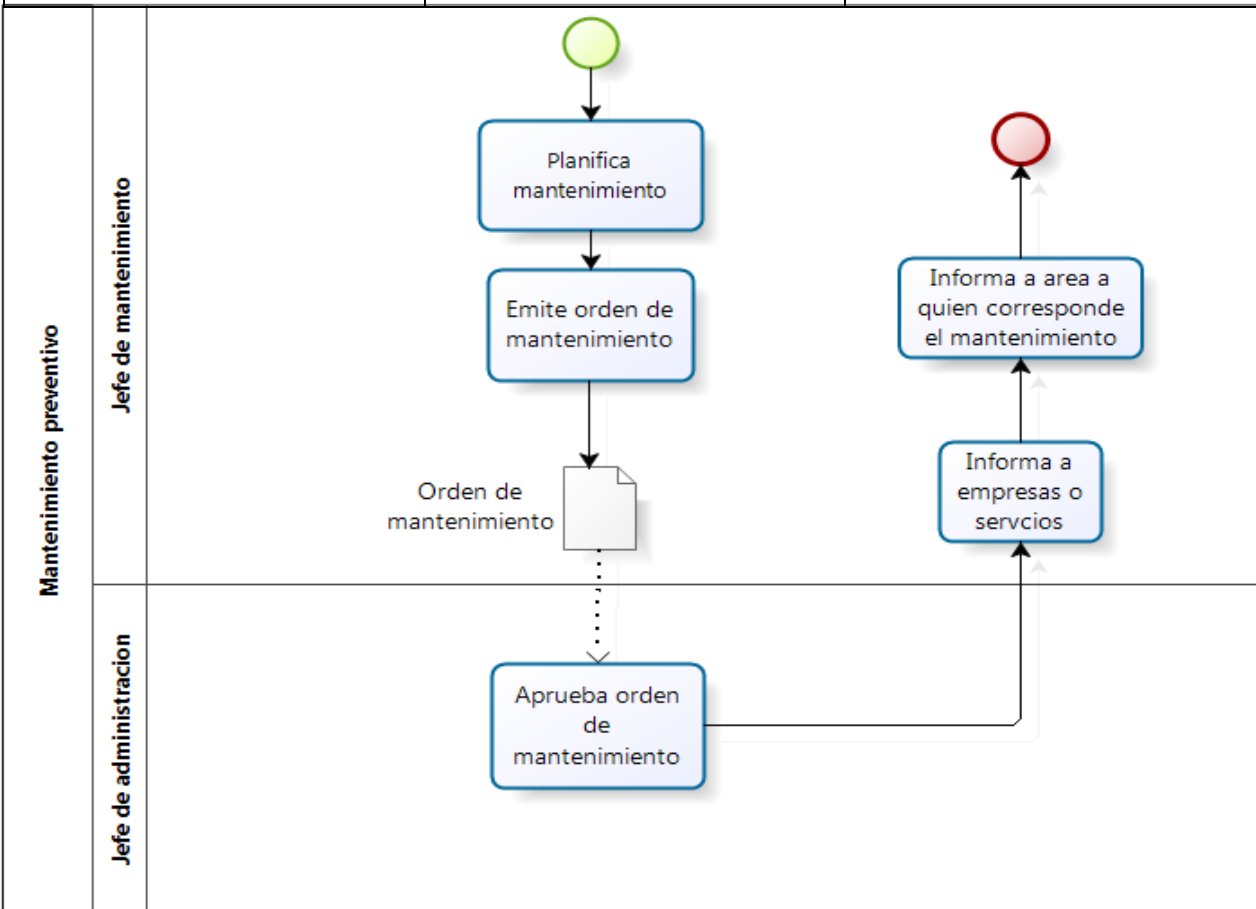
**Código:** 03-ADM-MP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Programar mantenimiento a maquinarias y equipos con el fin de mantener los mismos en optimas condiciones.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Orden de Mto.	OM-ADM-4	Jefe de Mto.
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Exportaciones

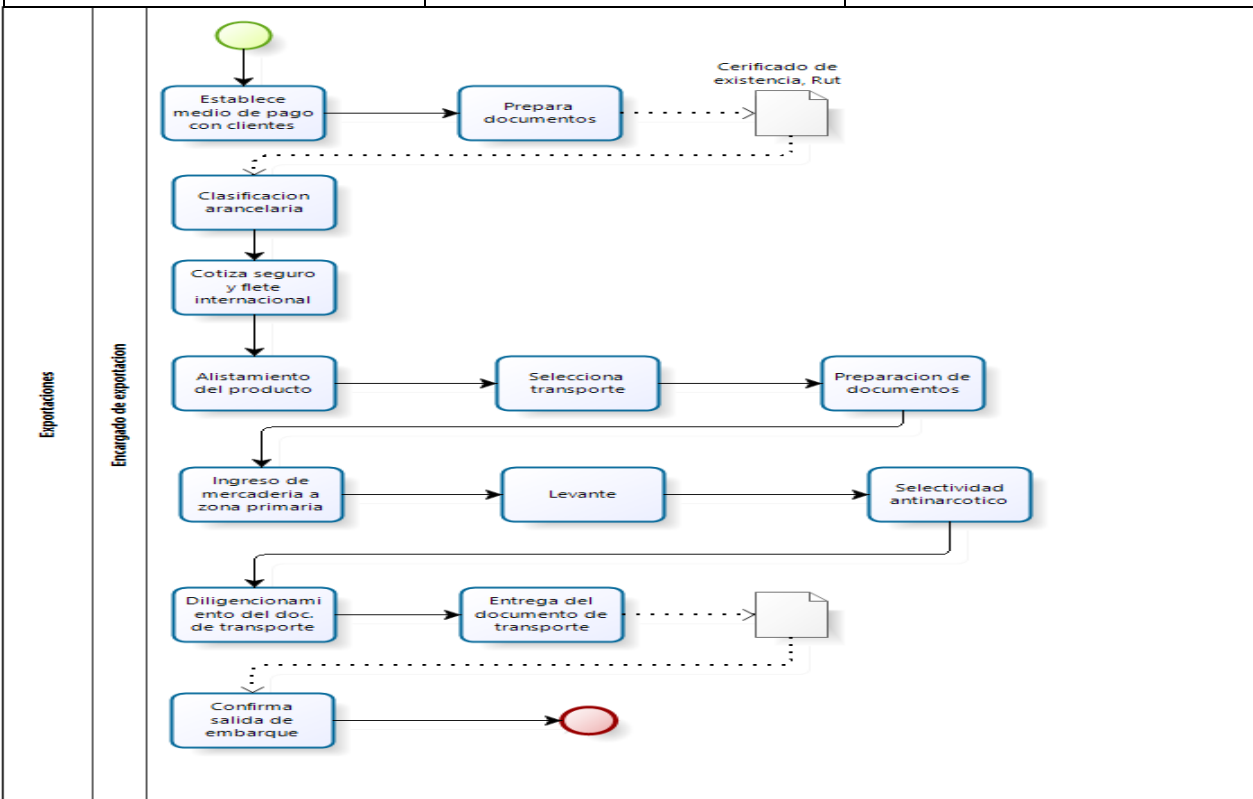
**Código::** 03-ADM-EXP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo** Registrar y controlar las exportaciones según clientes y países

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Factura de Exportación	FE-ADM-5	Jefe de Admon.
Certificado de Exp.	CE-ADM-6	Jefe de Admon.
Permiso de tránsito	PT-ADM-7	Jefe de Admon.
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:** Pagos

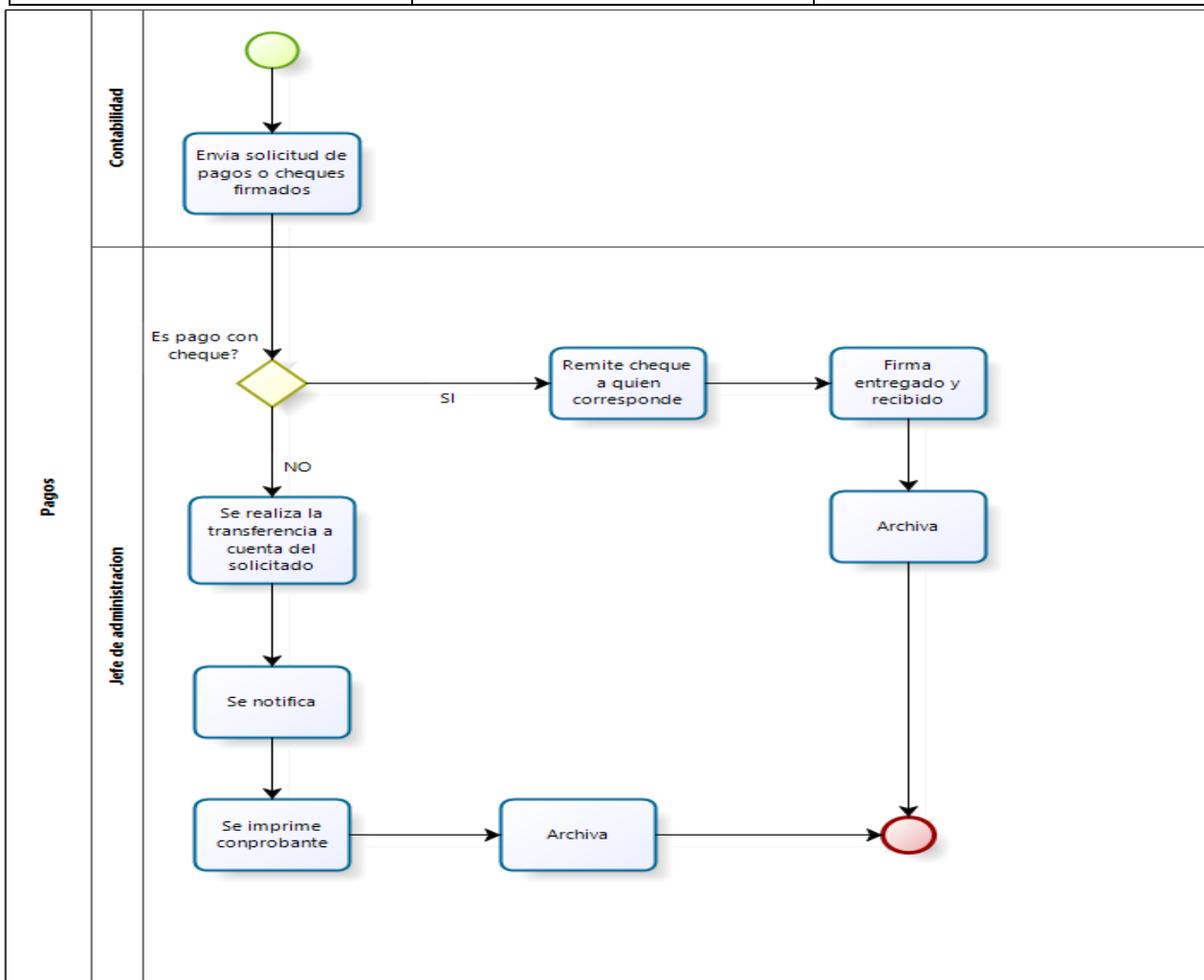
**Código::** 03-ADM-PGS

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Realizar los pagos a los proveedores por medio de transferencia bancaria o cheques. Asimismo transferir el pago a los trabajadores.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	





**Nombre del Procedimiento:**  
Control GPS

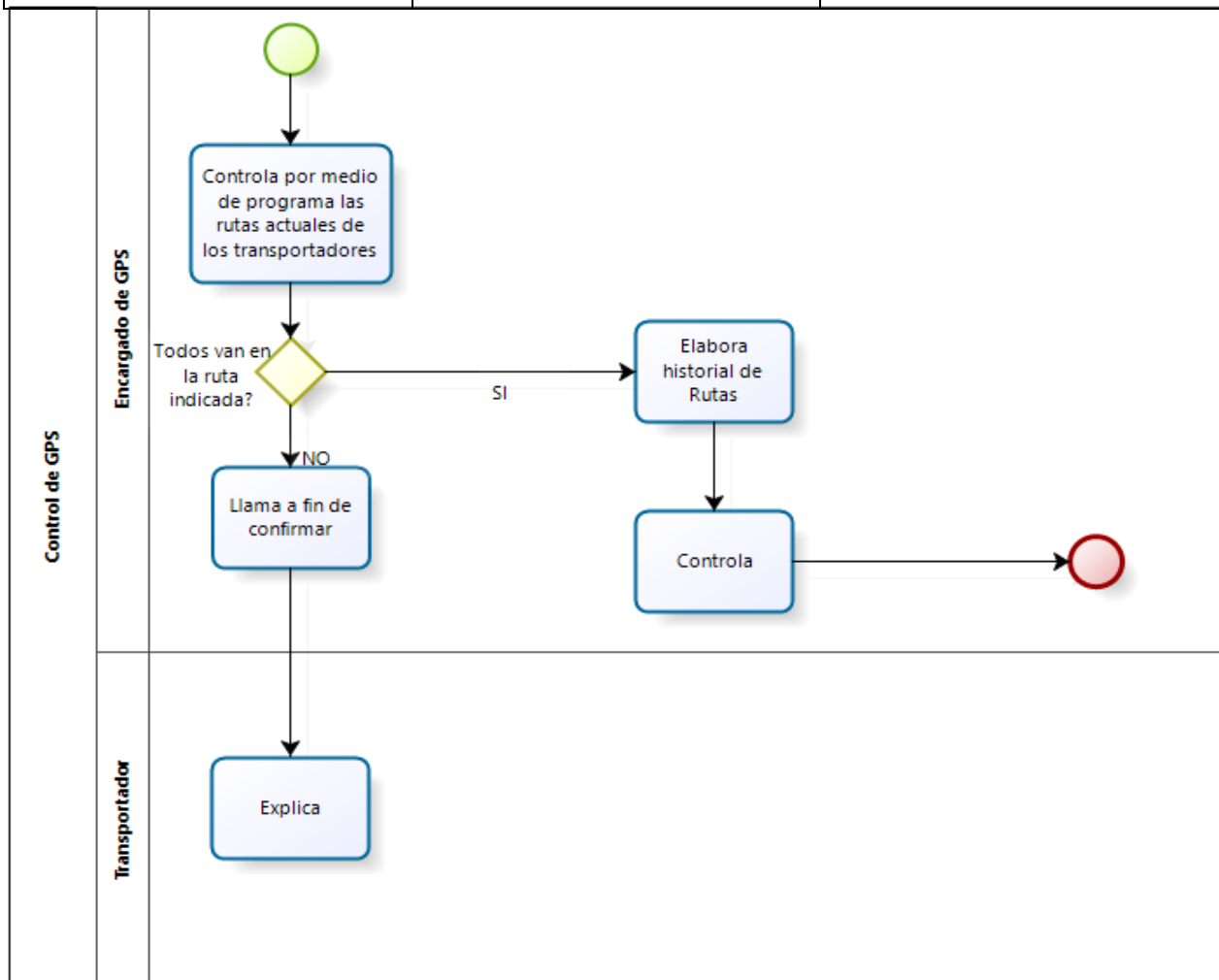
**Código::** 03-ADM-GPS

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Controlar por medio del sistema GPS las rutas de los transportadores.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**  
Recepción de Pedidos entregados

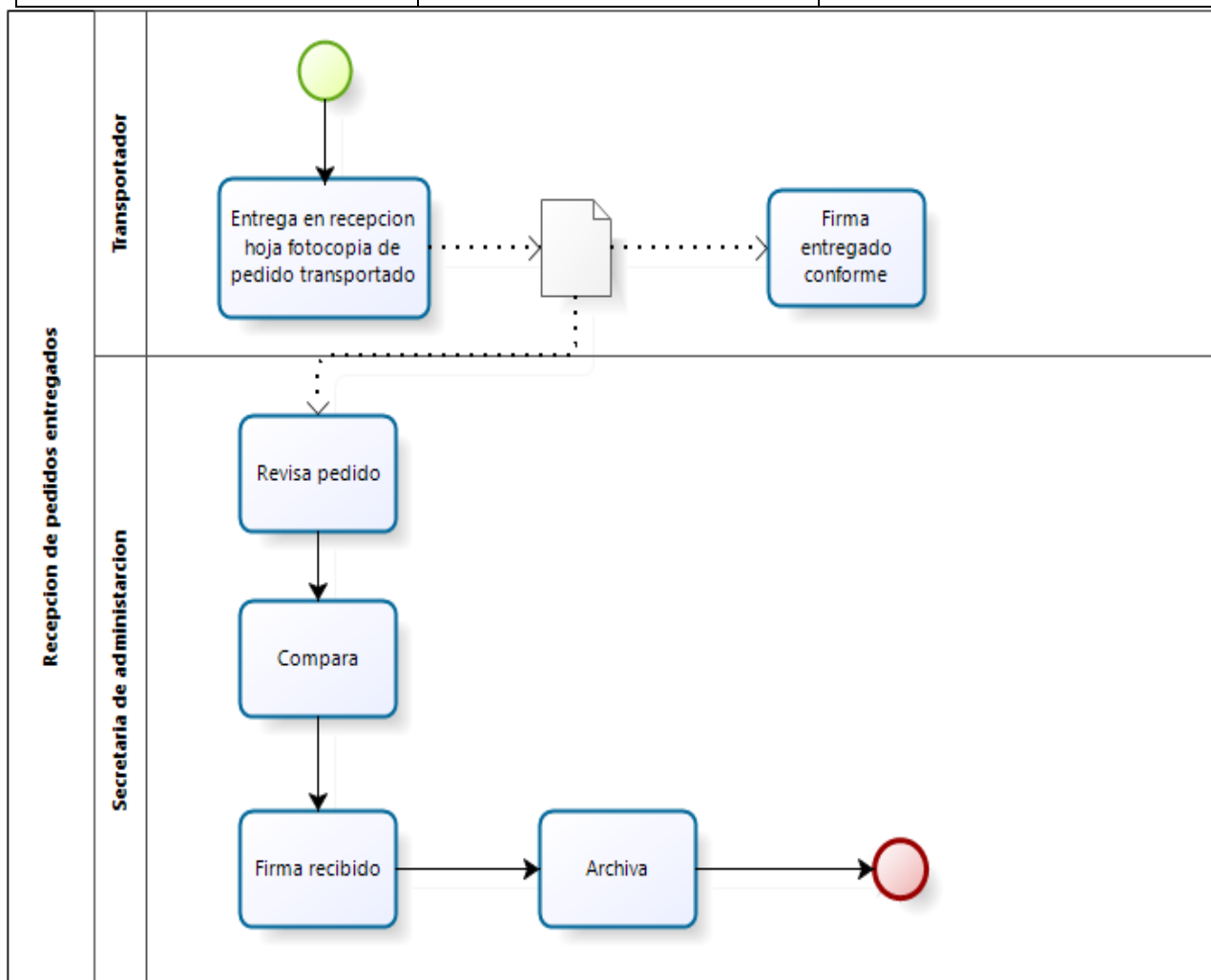
**Código::** 03-ADM-RPE

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Recepcionar las hojas de pedidos ya entregados en aduana y archivar.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	

### 3. Gestión de Recursos Humanos

<b>Nombre del Proceso</b>	Gestión Recursos Humanos	<b>Código:</b> 03-RH
<b>Responsable del Proceso</b>	Gerente de Recursos Humanos	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Realizar el reclutamiento del nuevo personal así como el controlar los permisos y ausencias realizadas por los trabajadores	
<b>Indicador de Gestión</b>	Índice de accidentabilidad Índice de permisos	
<b>Insumos(entrada)</b>	Curriculum Vitae, registro de permisos y ausentismos, hoja de accidentes	
<b>Proveedores</b>	Personas interesadas en la vacante, personal de la empresa,	
<b>Productos(salidas)</b>	Selección de personal, nomina elaborada	
<b>Clientes</b>	Contabilidad, administración,	
<b>Recursos Humanos</b>	Contador general, gerencia financiera, secretaria de administración	
<b>Recursos Materiales</b>	Papeles computadoras, impresoras Hoja de permisos, lápiz,	
<b>Elaborado por:</b> <i>Karen Mairena</i> <i>Karina Chavez</i> <i>Manuel Medrano</i>	<b>Revisado por:</b> <i>Claudia García</i> <i>Jefe de Recursos Humanos</i>	<b>Aprobado por:</b> <i>Laura Sandoval</i> <i>Gerente Administrativo</i>

## Procedimientos

N°	Proveedores	Entrada	Actividad	Responsable	Salida	Clientes
1	Empresas reclutadoras	Hojas de Vida	<b>Reclutamiento y selección de personal</b>	Jefe de recursos humanos	Contratos	Recursos humanos
2	Reclutamiento	Contratos	<b>Inclusión de personal a nomina</b>	Secretaria de recursos humanos	Tarjetas de pago, nominas	Recursos humanos, finanzas
3	Recursos Humanos	Reportes de asistencias	<b>Elaboración de nominas</b>	Jefe de recursos humanos	Nomina elaborada	Finanzas
4	Áreas operacionales	Reporte de accidentes	<b>Control de accidentes</b>	Encargado de seguridad industrial	Reporte	Recursos humanos
5	Compras	Equipo de protección personal	<b>Entrega de EPP</b>	Encargado de seguridad industrial	Reporte de entrega	Áreas de producción
6	Áreas operacionales	Solicitud de compra	<b>Compra de EPP</b>	Encargado de seguridad industrial	Reporte de compra	Áreas de producción
7	Compras	Factura de compra	<b>Recepción de materiales suministros</b>	Auxiliar de Recursos humanos	Orden de entrada	Recursos humanos, áreas operaciones
8	Compras	Solicitud de material	<b>Entrega de materiales y suministros</b>	Auxiliar de Recursos humanos	Orden de salida	Áreas operaciones de la empresa
9	Áreas operacionales	Solicitud de despido	<b>Despidos</b>	Secretaria de recursos humanos	Carta de despido	Colaboradores



**Nombre del Procedimiento:**  
Reclutamiento Y selección de personal

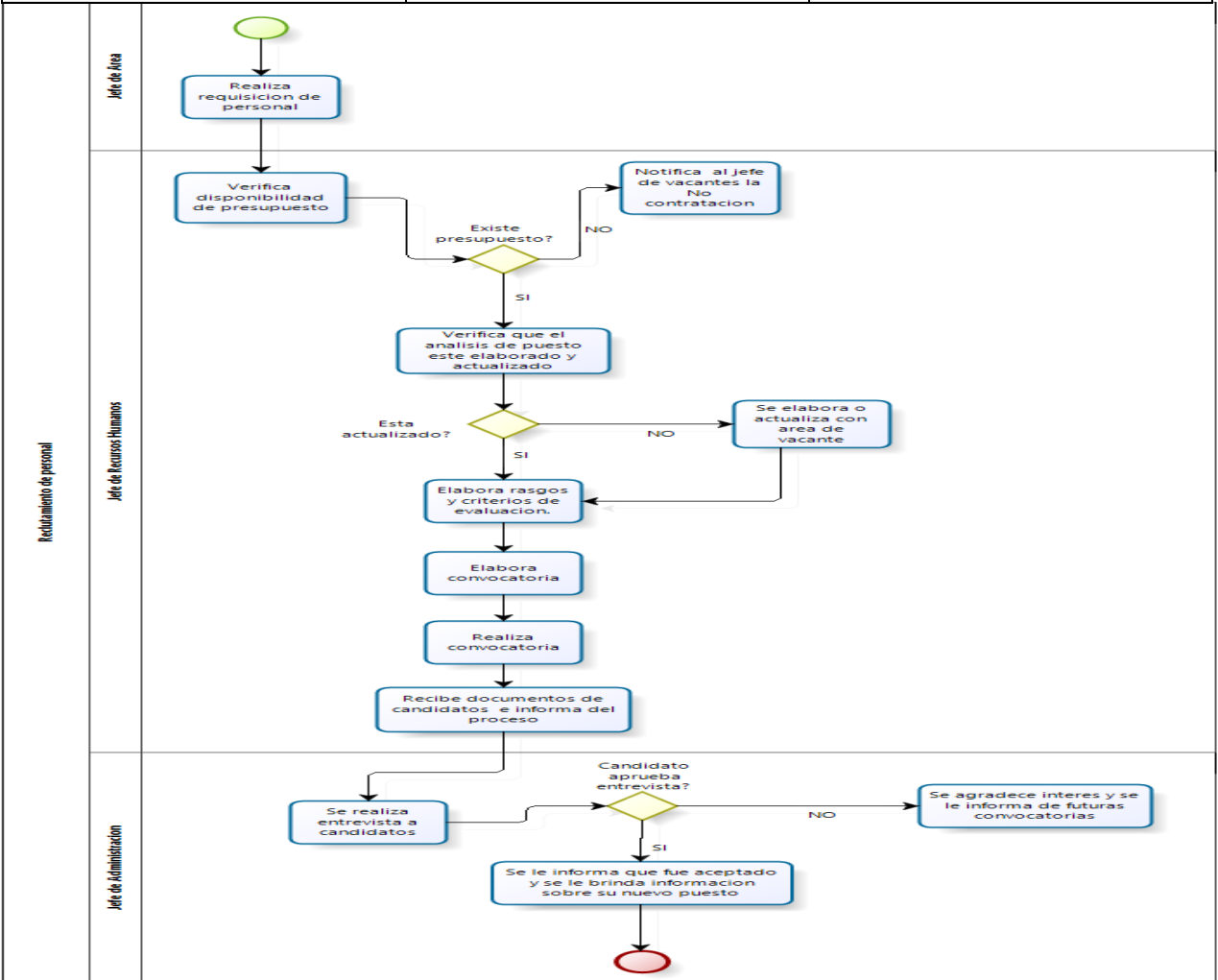
**Código::** 03-RH-RS

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Reclutar y seleccionar personal para nuevas vacantes.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Elaborado por	Aprobado Por
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**  
Inclusión de Personal a nomina

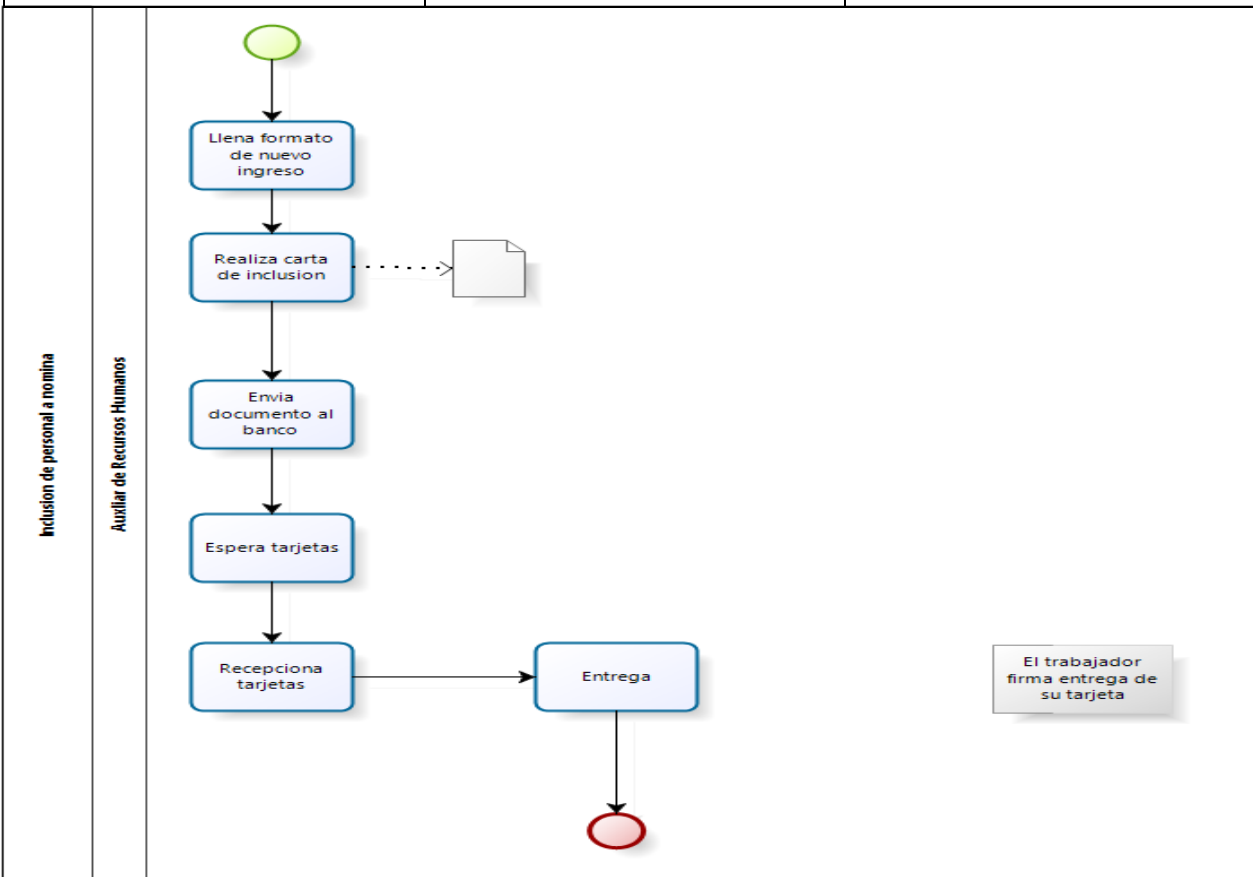
**Código::** 03-RH-IP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Incluir a las personas de nuevo ingreso en nómina para el debido control y pago de sus prestaciones

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Carta de inclusión	CI-RH-1	Auxiliar RRHH
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval
Karina Chávez		Gerente Administrativa
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Elaboración de Planilla de pago

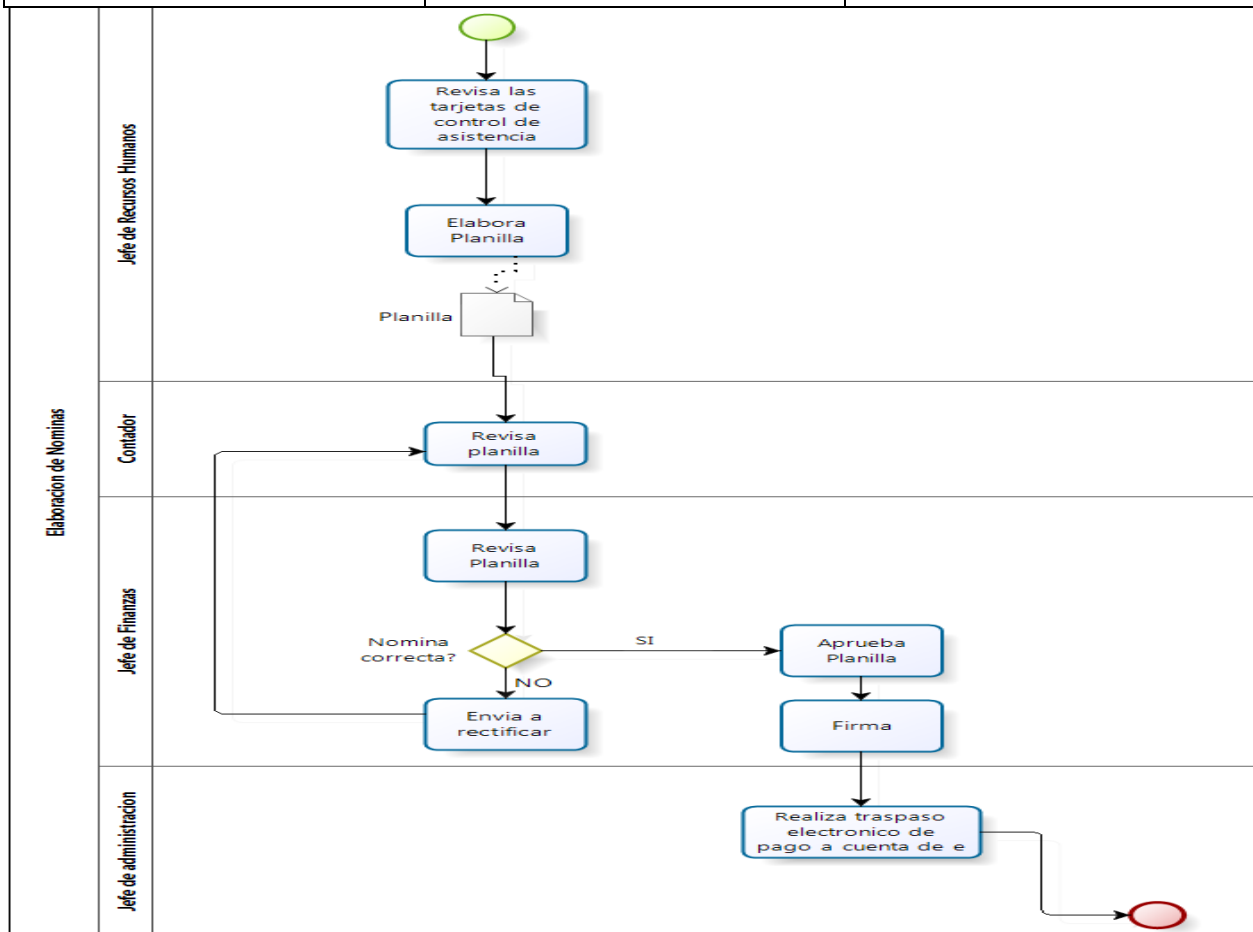
**Código:** 03-RH-EN

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Elaborar la planilla de pagos a trabajadores con las debidas deducciones.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Planilla	P-RH-2	Jefe RRHH
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Control de accidentes

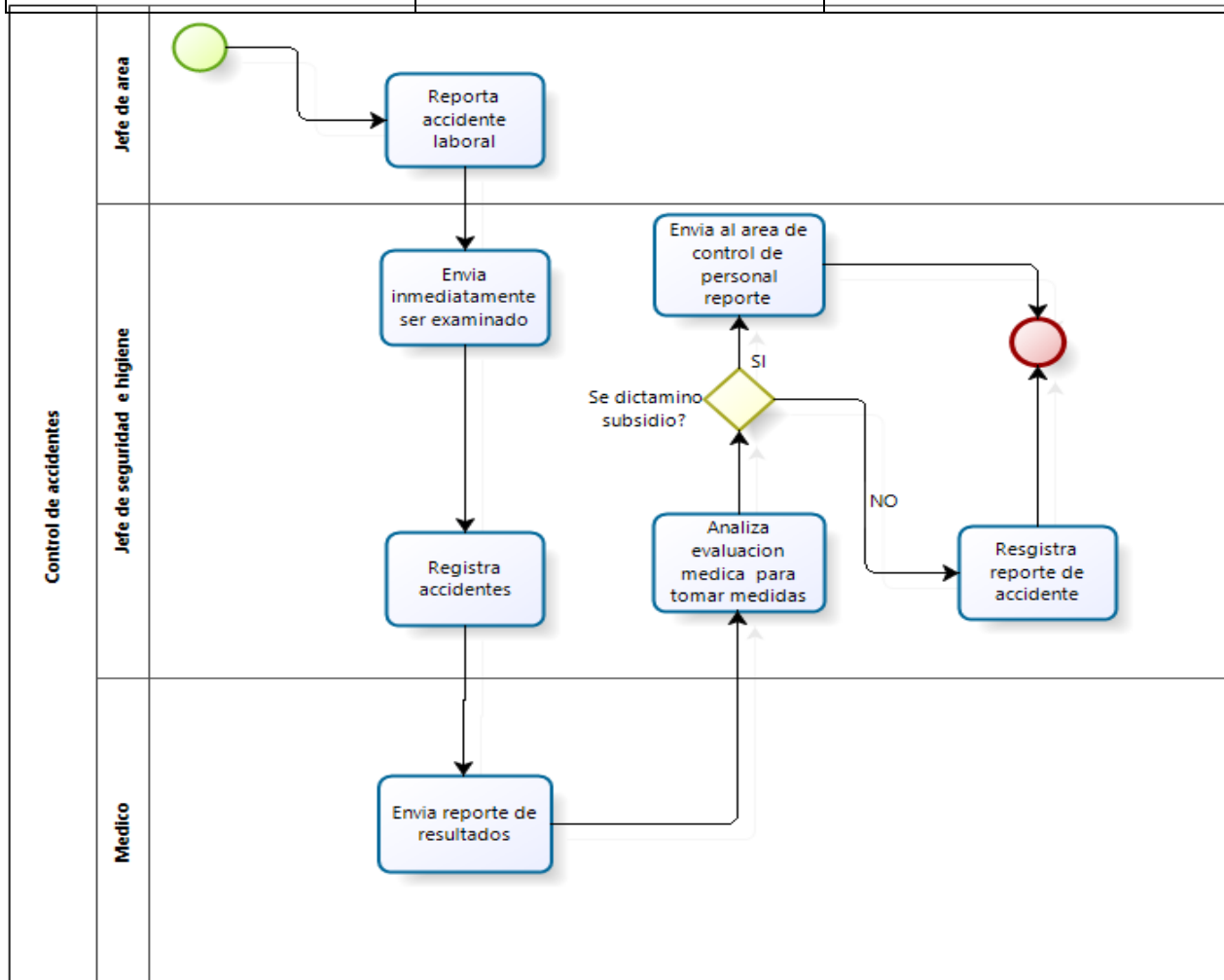
**Código:** 03-RH-CACC

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Llevar a cabo el control de los accidentes laborales ocurridos.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



<b>Elaborado por</b>	<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	





**Nombre del Procedimiento:**  
Entrega de EPP

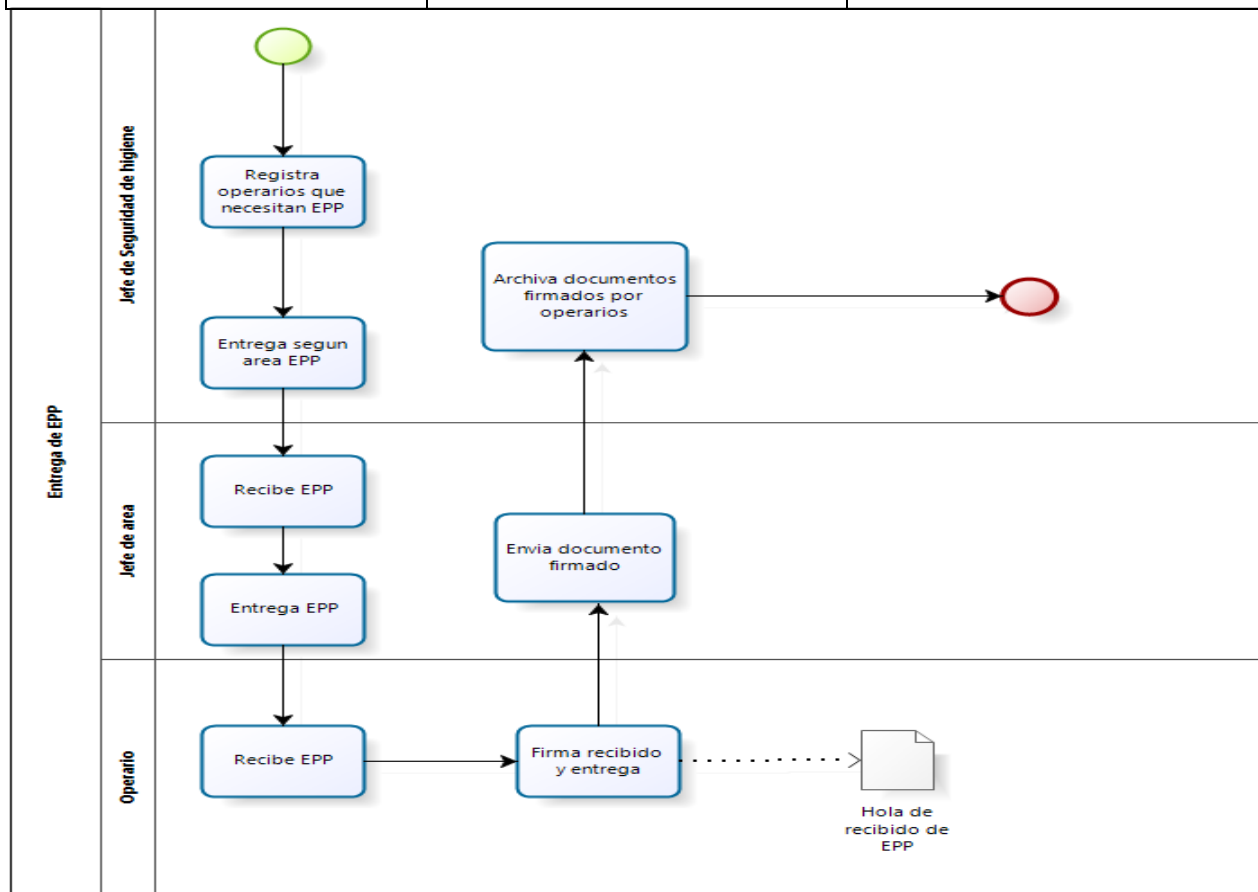
**Código:** 03-RH-EPP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Entregar el equipo de protección apropiado a cada operario.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Hoja de recibido EPP	EP-RH-3	Jefe SI
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Compra de EPP

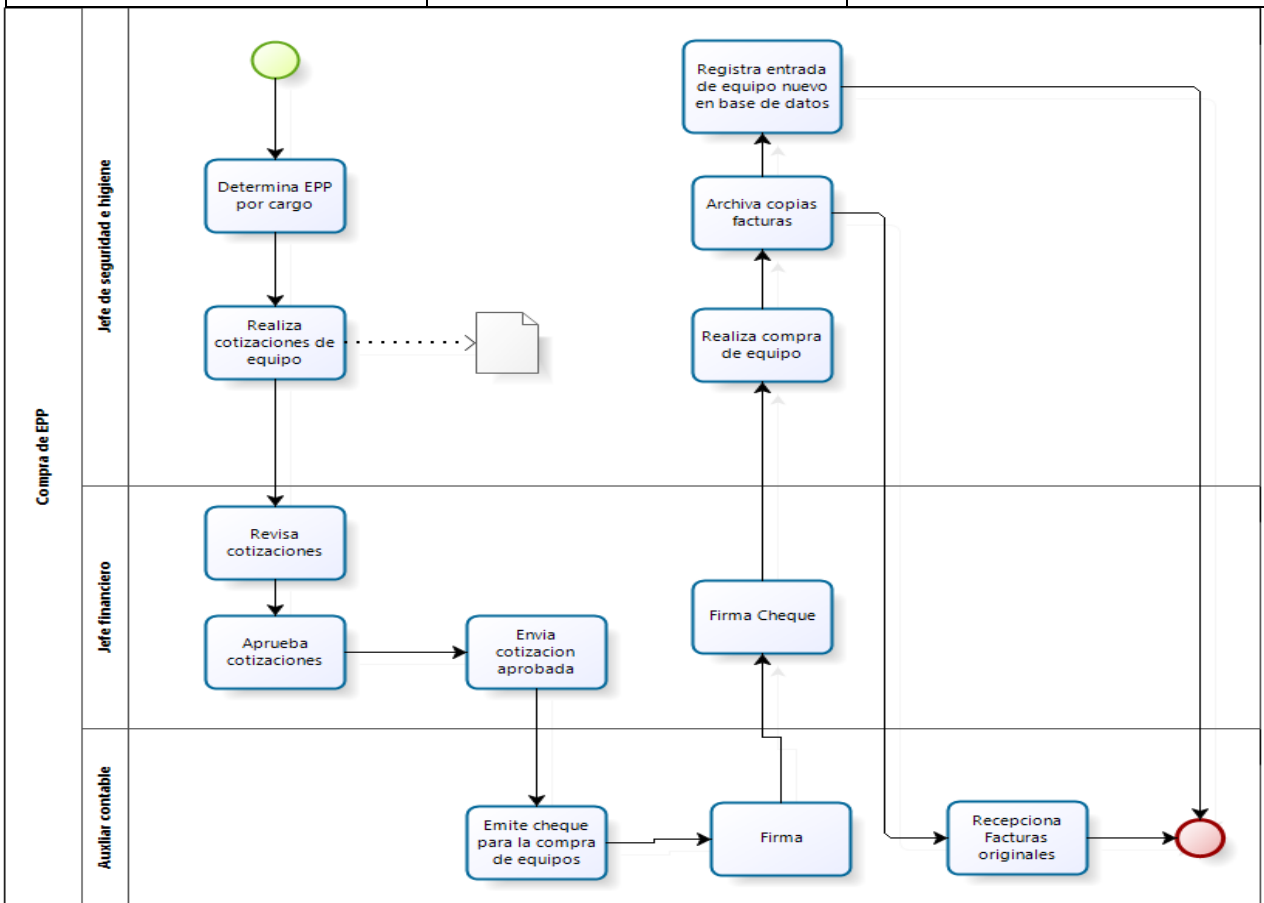
**Código::** 03-RH-CEPP

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Comprar el equipo de protección necesario para los operarios.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Comprobante de compra	CC-RH-4	Jefe SI
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



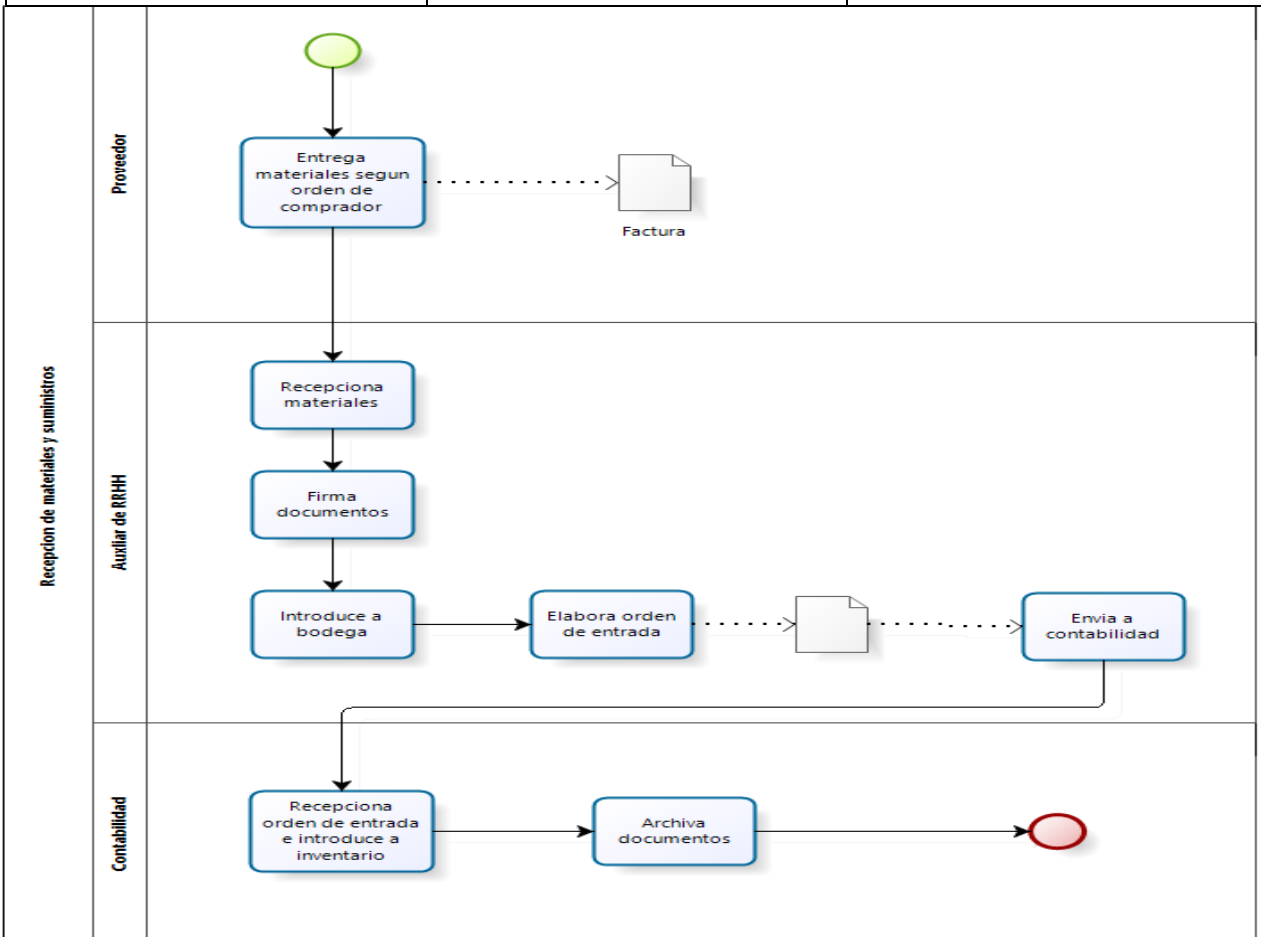
**Nombre del Procedimiento:**  
Recepción de Materiales y suministros  
**Código::** 03-RH-MYS

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Recepcionar materiales y suministros solicitados por las áreas operacionales de la empresa.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Orden de entrada MYS	OE-RH-5	Auxiliar RRHH
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:**  
Entrega de Materiales y suministros

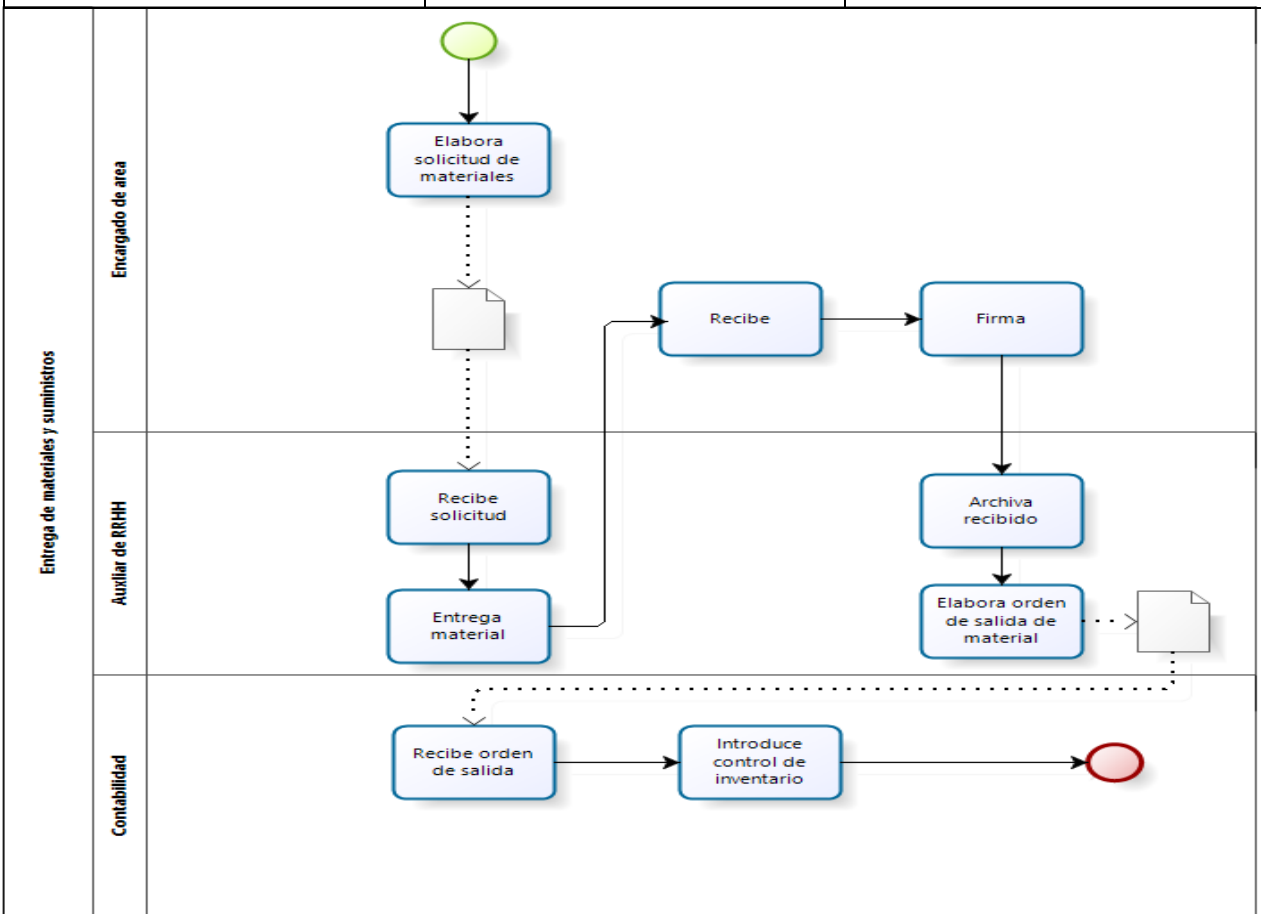
**Código::** 03-RH-EMYS

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Entregar el material o suministros a las áreas operacionales según su solicitud y necesidades.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Orden de salida MYS	OS-RH-5	Auxiliar RRHH
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		



**Nombre del Procedimiento:** Despidos

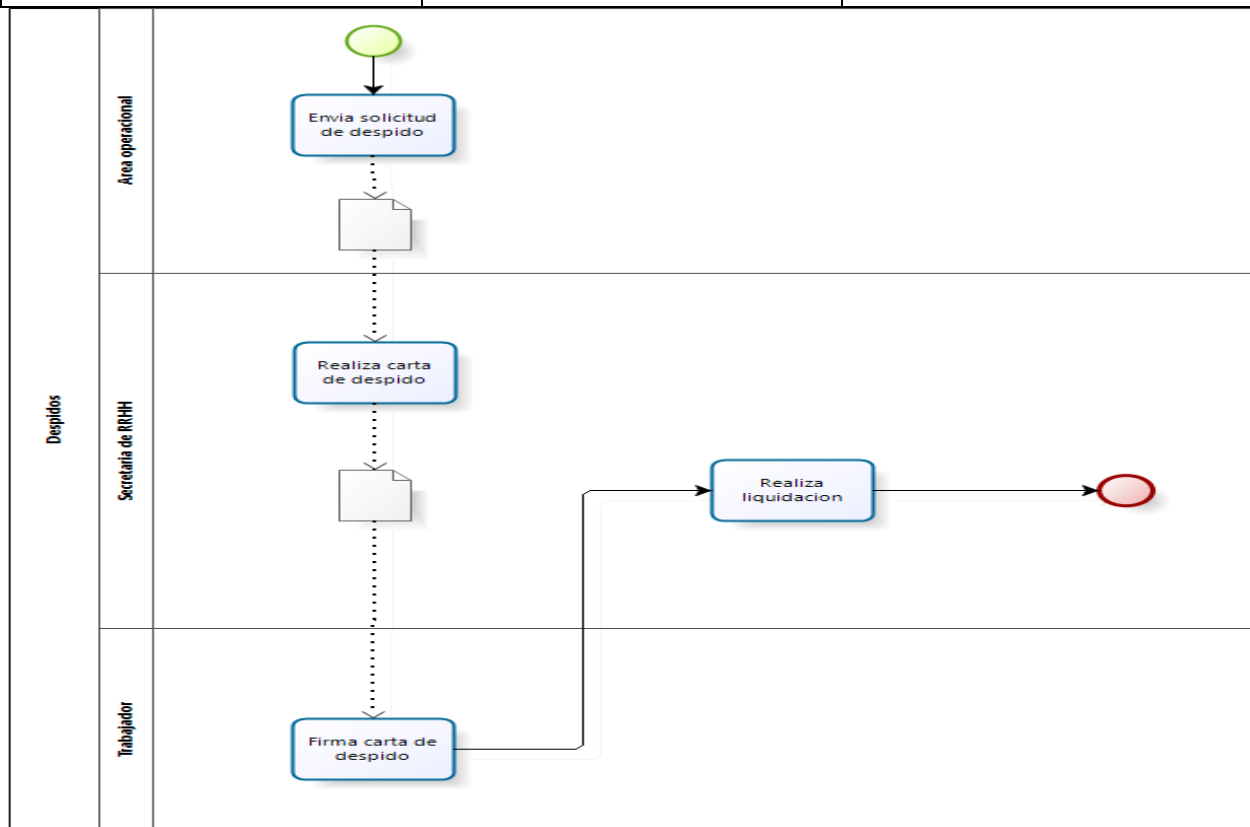
**Código::** 03-RH-D

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Promover el desarrollo del área dando de baja a los colaboradores que no hayan desempeñado un trabajo satisfactorio en un periodo determinado.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Solicitud de despido	SD-RH-7	Secretaria RRHH
Carta de despido	CD-RH-9	Secretaria RRHH
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		

#### 4. Gestión de la calidad

<b>Nombre del Proceso</b>	Gestión Control de calidad (supervisión)	<b>Código:</b> 03-RH
<b>Responsable del Proceso</b>	Supervisor de control de calidad	
<b>Objetivo del Proceso</b>	Garantizar que las operaciones se realicen según los estándares de calidad establecidos por la empresa	
<b>Indicador de Gestión</b>	Porcentaje de cumplimiento de estándares.	
<b>Insumos(entrada)</b>	Resultado de auditoría y evaluación de los procesos	
<b>Proveedores</b>	HACCP, MAGFOR	
<b>Productos(salidas)</b>	Informe de resultado de auditoría, propuesta de proyectos de mejora	
<b>Clientes</b>	Control de Calidad	
<b>Recursos Humanos</b>	Control de calidad, HACCP, MAGFOR	
<b>Recursos Materiales</b>	Papel, lápiz, computadoras, impresoras	
<b>Elaborado por:</b> <i>Karen Mairena</i> <i>Karina Chavez</i> <i>Manuel Medrano</i>	<b>Revisado por:</b> <i>Rosa Cuadra</i> <b>Jefe de Control de calidad</b>	<b>Aprobado por:</b> <i>Laura Sandoval</i> <b>Gerente Administrativo</b>

## Procedimientos

N°	Proveedores	Entrada	Actividad	Responsable	Salida	Clientes
1	Áreas de producción	Registro Indicadores	<b>Supervisión General</b>	Operario de Control de calidad	Informes	Administración,
2	Recursos humanos	Gavachas, gorros, botas	<b>Esterilización para entrar a la sala de producción</b>	Operario de control de calidad	Equipo limpio	Producción
3	Supervisión general	Informe de progreso o incumplimiento	<b>Elaboración de informe</b>	Jefe de control de calidad	Informe final	Gerencia



**Nombre del Procedimiento:**  
Supervisión General

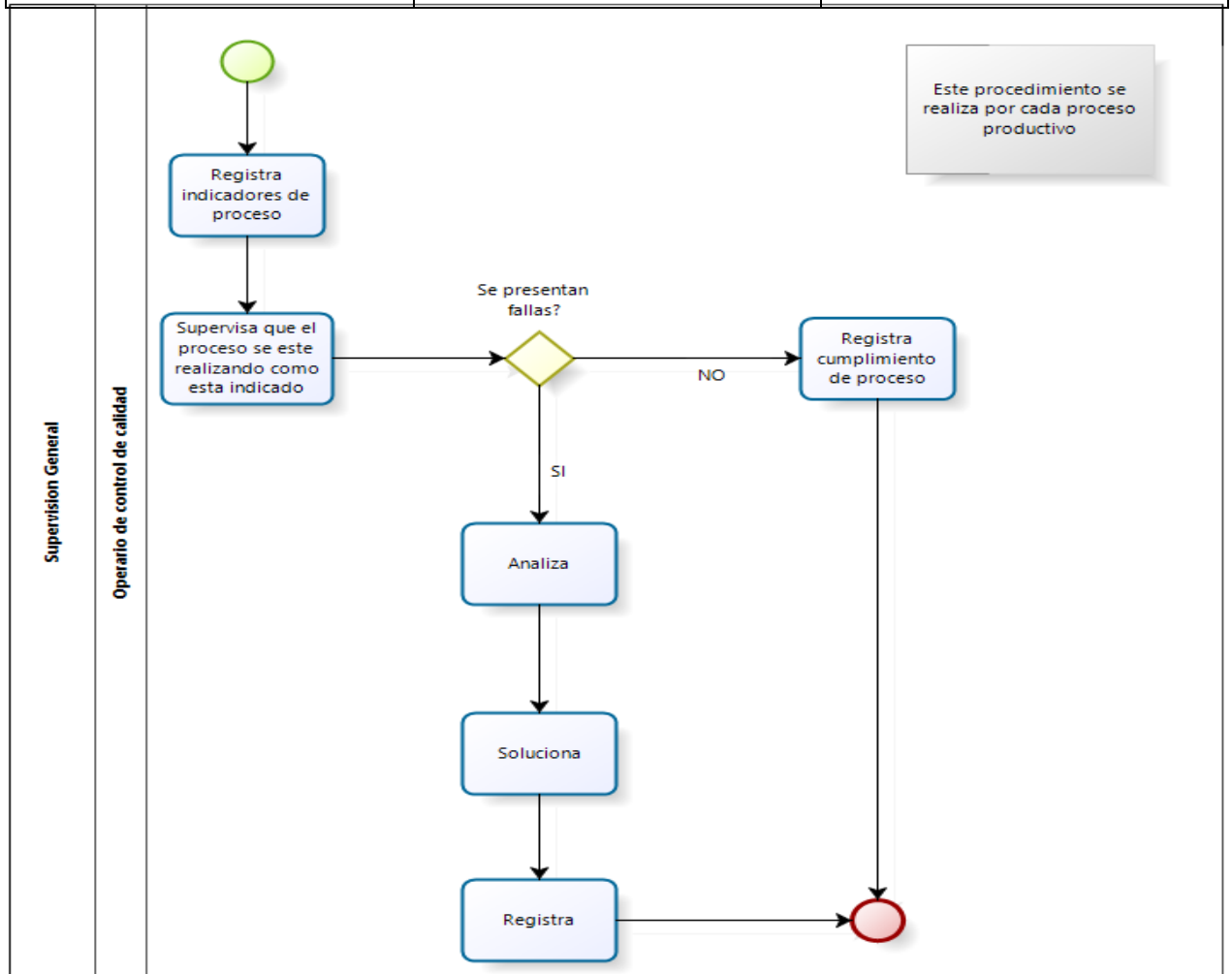
**Código::** 03-CAL-SG

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Supervisar cada proceso a fin de constatar que estos se estén realizando correctamente.

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Elaborado por	Aprobado Por
Karen Mairena	Laura Sandoval
Karina Chávez	Gerente Administrativa
Manuel Medrano	





**Nombre del Procedimiento:**  
Esterilización  
Para entrar a sala de producción

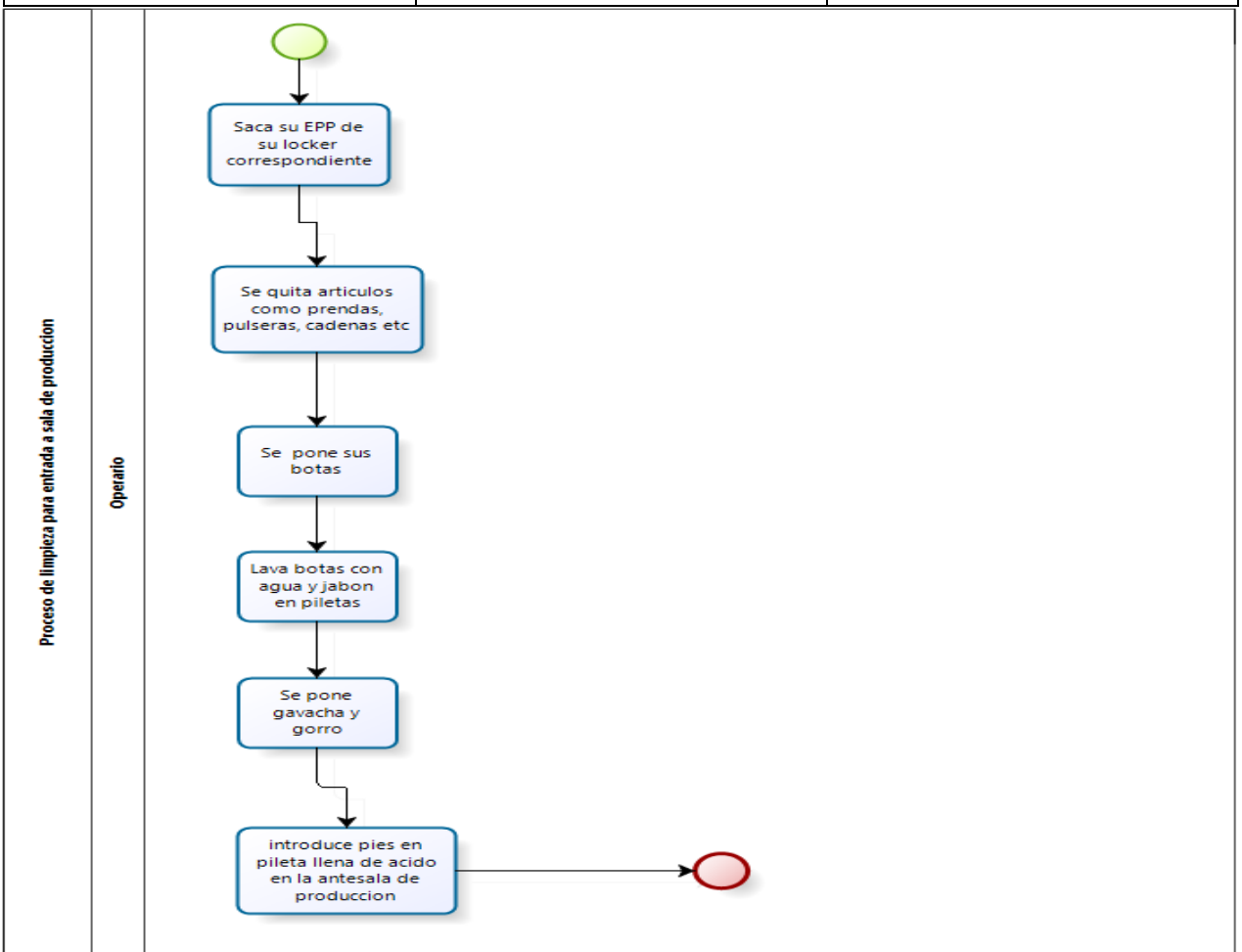
**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Código::** 03-CAL-EST

**Objetivo:** Realizar la limpieza de la ropa de trabajo antes de entrar a la sala de producción para evitar contaminaciones

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



Elaborado por	Aprobado Por
Karen Mairena	Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez	
Manuel Medrano	



**Nombre del Procedimiento:**  
Elaboración de informe

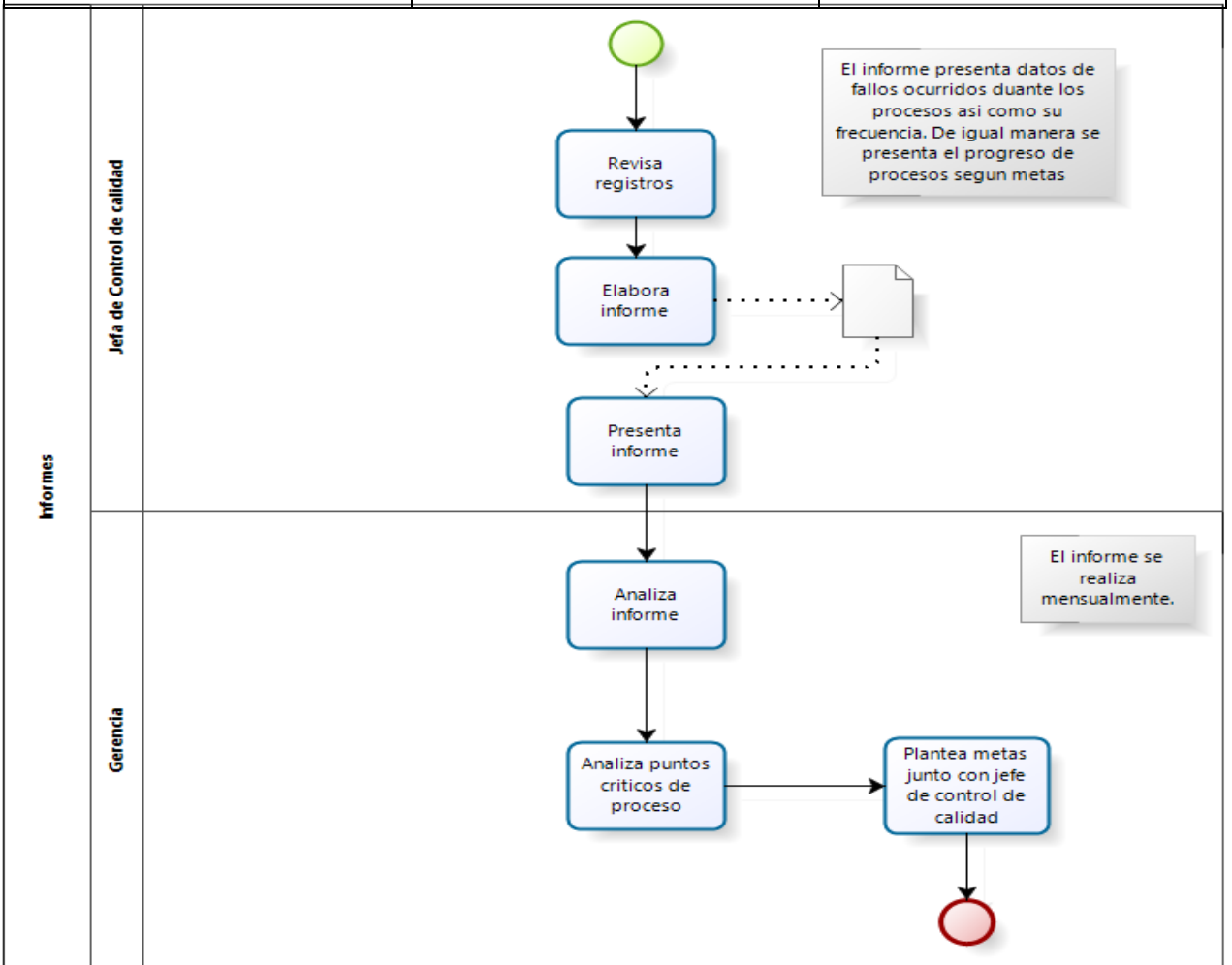
**Código::** 03-CAL-EI

**Rige a partir de :**  
Julio,2015  
Versión 1

**Objetivo:** Elaborar informe de seguimiento en los procesos productivos

*Historial de Versiones*

Versión del Documento	Rige a partir de :	Descripción del cambio
1	Julio,2015	



**Registros del Procedimiento**

Nombre	Código	Responsable
Informe	I-CC-1	Jefe Control de calidad
<b>Elaborado por</b>		<b>Aprobado Por</b>
Karen Mairena		Laura Sandoval Gerente Administrativa
Karina Chávez		
Manuel Medrano		

## Seguimiento de los Procesos

A fin de lograr mejora en los procesos de producción y todos los demás procesos administrativos se han propuesto indicadores que miden el rendimiento y confirman que se estén llevando a cabo de la manera correcta. A continuación se presenta la lista de indicadores de los procesos propuestos:

### INDICADORES DE PRODUCCION

- ✓ Porcentaje de producto que cumple con peso
- ✓ Porcentaje de producto que cumple con Temperatura
- ✓ Porcentaje de empaque dañado
- ✓ Porcentaje de cortes fallidos
- ✓ Porcentaje de Mermas
- ✓ Porcentaje de producto rechazado por presencia de residuos.
- ✓ Consumo de cloro
- ✓ Porcentaje de empaque al vacío
- ✓ Gasto de combustible

### INDICADORES DE GESTION CONTABLE

- ✓ Porcentaje de compra por materia prima.
- ✓ Porcentaje de compra de materiales y suministros
- ✓ Variación de compras
- ✓ Índice de solvencia
- ✓ Rotación de inventario
- ✓ Rotación de cuentas por cobrar
- ✓ Rotación de activos totales
- ✓ Razón de deuda total

## INDICADORES DE GESTION ADMINISTRATIVA

- ✓ Porcentaje de reclamos
- ✓ Porcentaje de exportaciones por país
- ✓ Porcentaje de exportaciones según clientes
- ✓ Porcentaje de averías

## INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Índice de permisos
- ✓ Índice de accidentabilidad

## INDICADORES DE GESTION DE CONTROL DE CALIDAD


- ✓ Porcentaje de cumplimiento de estándares

## INDICADORES DE GESTION FINANCIERA

- ✓ Variación en los ingresos
- ✓ Variación en los costos
- ✓ Margen de utilidad neta
- ✓ Variación presupuestaria

A continuación se presentan las fichas de los indicadores que la empresa podrá utilizar para dar seguimiento a sus procesos.

## INDICADORES DE PRODUCCION

	<b>Ficha de indicador</b>	
<b>Nombre del proceso: Acopio</b>		<b>Referencia : 02-ACOP</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de producto que cumple con peso	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje total de producto (mariscos) recibido que cumple con los niveles de peso requeridos.	
<b>Forma de Calculo</b>	$\frac{\text{(Cantidad de producto que cumple con el peso)}}{\text{(cantidad total de producto recibido)}} \times 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Hoja de recepción de pedido	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Diario	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Acopio</b>		<b>Referencia : 02-ACOP</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de producto que cumple con temperatura	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje total de producto (mariscos) recibido que cumple con los niveles de temperatura requeridos	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Cantidad de producto que cumple con temperatura} / \text{cantidad total de producto recibido}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Hoja de Recepción de pedido	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Diario	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Producción I y II</b>		<b>Referencia : 02-PRO1, 02-PRO2</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de empaque dañado	
<b>Descripción Indicador</b>	Determinar sobre el total de la producción el porcentaje de empaque dañado	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{cantidad empaque dañado} / \text{cantidad de empaques totales}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Producción	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Producción I y II</b>		<b>Referencia : 02-PRO1, 02-PRO2</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de empaque dañado	
<b>Descripción Indicador</b>	Determinar sobre el total de la producción el porcentaje de empaque dañado	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{cantidad empaque dañado} / \text{cantidad de empaques totales}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Producción	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	





## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Producción II</b>		<b>Referencia :02-PRO2</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de Cortes fallidos	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje de cortes que no cumplieron con los estándares requeridos y que son vendidos a otras empresas.	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{cortes fallidos}/\text{total de cortes}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Área de Control de Calidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Diario	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Producción II</b>		<b>Referencia :02-PRO2</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de mermas	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje de residuos tales como cabeza, espinas, colas de pescado, piel, agallas y escamas que se extraen del producto	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Libras de merma} / \text{libras totales de producto fileteado}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Área de Control de Calidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Diario	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Producción II</b>		<b>Referencia :02-PRO2</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de producto rechazado por presencia de residuos	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje de producto que se rechaza por tener residuos tales como espinas, antenas, escamas, colas de pescado, concha de langosta	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{cantidad de producto rechazado} / \text{total de producto procesado}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Área de Control de Calidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Diario	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Producción I y II</b>		<b>Referencia :02-PRO2, 02-PRO1</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Consumo de Cloro	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el consumo diario de cloro en función del total de producto lavado.	
<b>Forma de Calculo</b>	(Cantidad de cloro/cantidad de agua)	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Área de Control de calidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Diario	



## Ficha de indicador


<b>Nombre del proceso: Producción II</b>		<b>Referencia :02-PRO2</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de empaque al vacío	
<b>Descripción Indicador</b>	Determinar sobre el total de la producción el porcentaje de empaque al vacío pedido por los clientes	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{cantidad empaque al vacío} / \text{cantidad de empaques totales}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Producción	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Producción II</b>		<b>Referencia :02-PRO2</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de Gasto de combustible	
<b>Descripción Indicador</b>	Medir el consumo de combustible unitario	
<b>Forma de Calculo</b>	Presupuesto real destinado en camiones/ Total presupuesto	
<b>Unidad de medida</b>	Córdobas	
<b>Fuentes de información</b>	Área de transporte	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de producción	
<b>Frecuencia de medición</b>	Por envío de producto	

## INDICADORES DE GESTION CONTABLE

	<b>Ficha de indicador</b>	
<b>Nombre del proceso: Compras</b>		<b>Referencia : 03-CONT-C</b>
<b>Nombre del indicador</b>	% de compra por materia prima	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje que corresponde a materia prima de las compras totales	
<b>Forma de Calculo</b>	$\text{Materia Prima comprada ( C\$) / Compras Totales (C\$) * 100}$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Área de contabilidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Encargado de compras	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Compras</b>		<b>Referencia : 03-CONT-C</b>
<b>Nombre del indicador</b>	% de compra de materiales y suministros	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje que corresponde a materiales y suministros de las compras totales	
<b>Forma de Calculo</b>	Materiales y suministros comprados ( C\$) / Compras Totales (C\$) * 100	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Área de contabilidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Encargado de compras	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	





## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Compras</b>		<b>Referencia : 03-CONT-C</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Variación de compras	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide la variación entre las compras efectuadas en el mes actual con respecto al anterior.	
<b>Forma de Calculo</b>	$\frac{\text{Compras mes actual(C\$)} - \text{Compras mes anterior}}{\text{Compras mes anterior ( C\$)}} * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Área de contabilidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Encargado de compras	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Elaboración de estados financieros</b>	<b>Referencia : 03-CONT-EEF</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Índice de Solvencia
<b>Descripción Indicador</b>	Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo
<b>Forma de Calculo</b>	Activo circulante/ Pasivo circulante
<b>Unidad de medida</b>	Índice
<b>Fuentes de información</b>	Balance General
<b>Responsable del indicador</b>	Contador
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Control de inventario</b>	<b>Referencia : 03-CONT-CI</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Rotación de Inventario
<b>Descripción Indicador</b>	Mide la eficacia y eficiencia con que se manejan los niveles de inventario.
<b>Forma de Calculo</b>	$\text{Inventario} * 12 / \text{Costo de ventas}$
<b>Unidad de medida</b>	Tiempo
<b>Fuentes de información</b>	Orden de entrada y orden de salida
<b>Responsable del indicador</b>	Contador
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Elaboración de Estados Financieros</b>	<b>Referencia : 03-CONT-EEF</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Rotación de cuentas por cobrar
<b>Descripción Indicador</b>	Evalúa el tiempo en que el crédito se convierte en efectivo e indica el grado de liquidez de la cuenta clientes
<b>Forma de Calculo</b>	$Cuentas\ por\ cobrar * 360 / ventas\ netas\ al\ Crédito$
<b>Unidad de medida</b>	Índice
<b>Fuentes de información</b>	Balance General
<b>Responsable del indicador</b>	Contador
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual



## Ficha de indicador


<b>Nombre del proceso: Elaboración de Estados Financieros</b>	<b>Referencia : 03-CONT-EEF</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Rotación de Activos Totales
<b>Descripción Indicador</b>	Evalúa la eficiencia con que se utilizan los recursos totales de la empresa para generar dinero en ventas.
<b>Forma de Calculo</b>	$\text{Ventas} / \text{Activos totales}$
<b>Unidad de medida</b>	Índice
<b>Fuentes de información</b>	Balance General y estado de resultado
<b>Responsable del indicador</b>	Contador
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Elaboración de Estados Financieros</b>		<b>Referencia : 03-CONT-EEF</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Razón de deuda total	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide cuanto es el aporte financiero de los acreedores dentro de la empresa, y se conoce cuanto del activo ha sido financiado por medio de deudas.	
<b>Forma de Calculo</b>	Pasivo Total / Activos totales	
<b>Unidad de medida</b>	Índice	
<b>Fuentes de información</b>	Balance General	
<b>Responsable del indicador</b>	Contador	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	

## INDICADORES DE GESTION ADMINISTRATIVA

	<b>Ficha de indicador</b>	
<b>Nombre del proceso: Recepción de reclamos</b>	<b>Referencia : 03-ADM-RR</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de reclamos	
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje de reclamos emitidos por clientes en cada pedido	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Cantidad de reclamos} / \text{Cantidad de pedido}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Administración	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Administración	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Control de Exportaciones</b>	<b>Referencia : 03-ADM-EXP</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de exportaciones por país	
<b>Descripción Indicador</b>	Indica el país que está consumiendo más el producto.	
<b>Forma de Calculo</b>	Total de exportaciones por país(C\$) / Exportaciones totales (C\$) *100	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Exportaciones	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de administración	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	





## Ficha de indicador


<b>Nombre del proceso:</b> Control de Exportaciones	<b>Referencia :</b> 03-ADM-EXP
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de exportaciones según clientes
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el porcentaje de ventas respecto a cada cliente
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Exportaciones totales según cliente} / \text{Exportaciones totales}) * 100$
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Fuentes de información</b>	Exportaciones
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de administración
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Mantenimiento correctivo</b>		<b>Referencia : 03-ADM-MC</b>
<b>Nombre del indicador</b>	% gasto en Mto. preventivo	
<b>Descripción Indicador</b>	Medir el porcentaje de las averías ocurridas en el mes	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Gasto real en Mto. correctivo} / \text{Pto planificado para Mto correctivo}) * 100$	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	
<b>Fuentes de información</b>	Mantenimiento	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de mantenimiento	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	

## INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS


		<b>Ficha de indicador</b>	
<b>Nombre del proceso:</b> Elaboración de nomina		<b>Referencia :</b> 03-RH-EN	
<b>Nombre del indicador</b>	Índice de ausentismo		
<b>Descripción Indicador</b>	Medir el nivel de cumplimiento de parte de los colaboradores en cuanto a los días laborales de la empresa		
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Días no trabajados})/(\text{Días totales de trabajo})$		
<b>Unidad de medida</b>	Índice		
<b>Fuentes de información</b>	Registro de ausencias de los trabajadores		
<b>Responsable del indicador</b>	Responsable de Recursos Humanos		
<b>Frecuencia de medición</b>	Quincenal		




## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Control de accidentes</b>		<b>Referencia : 03-RH-CACC</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Índice de accidentabilidad	
<b>Descripción Indicador</b>	Conocer la cantidad de accidentes laborales que ocurren por cada hora hombre, con el único fin de conocer las causas y disminuir la frecuencia.	
<b>Forma de Calculo</b>	$\frac{[(\text{Número de accidentes})/(\text{Horas de trabajo al año})]}{(\text{Horas hombre del trimestre})}$	
<b>Unidad de medida</b>	Índice	
<b>Fuentes de información</b>	Registro de accidentes	
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de seguridad industrial	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	

## INDICADORES DE GESTION DE LA CALIDAD

		<b>Ficha de indicador</b>	
<b>Nombre del proceso: Control de calidad</b>		<b>Referencia : 03-CC</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de clientes satisfechos		
<b>Descripción Indicador</b>	Mide el cumplimiento de indicadores en los procesos productivos según satisfacción del cliente		
<b>Forma de Calculo</b>	$\left( \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje		
<b>Fuentes de información</b>	Área de control de calidad		
<b>Responsable del indicador</b>	Jefe de Control de Calidad		
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		

## INDICADORES DE GESTION FINANCIERA

	<b>Ficha de indicador</b>	
<b>Nombre del proceso:</b> <b>Financiero</b>	<b>Análisis</b> <b>Referencia : 01-FIN-AF</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Variación en los Costos	
<b>Descripción Indicador</b>	Calcula la variación de costos mensuales respecto a meses anteriores.	
<b>Forma de Calculo</b>	$\frac{\text{Costos totales de mes actual} - \text{Costos totales mes anterior}}{\text{costos mes anterior}}$	
<b>Unidad de medida</b>	Índice	
<b>Fuentes de información</b>	Contabilidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Gerente Financiero	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso:</b> Análisis Financiero		<b>Referencia :</b> 01-FIN-AF
<b>Nombre del indicador</b>	Variación en los ingresos	
<b>Descripción Indicador</b>	Calcula la variación de ingresos respecto al mes anterior.	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Ingresos de mes actual} - \text{Ingresos mes anterior}) / \text{ingresos mes anterior}$	
<b>Unidad de medida</b>	Índice	
<b>Fuentes de información</b>	Contabilidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Gerente Financiero	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	



## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso:</b> Financiero		<b>Análisis</b>	<b>Referencia : 01-FIN-AF</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Margen de utilidad neta		
<b>Descripción Indicador</b>	Indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso. Señala el ingreso neto por cada C\$ de venta en la empresa.		
<b>Forma de Calculo</b>	Utilidades después de impuesto / Ventas netas		
<b>Unidad de medida</b>	Índice		
<b>Fuentes de información</b>	Balance General y estado de resultado		
<b>Responsable del indicador</b>	Contador		
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		





## Ficha de indicador

<b>Nombre del proceso: Elaboración de presupuesto</b>		<b>Referencia : 01-FIN-EP</b>
<b>Nombre del indicador</b>	Variación presupuestaria	
<b>Descripción Indicador</b>	Calcula la variación del presupuesto respecto al mes anterior.	
<b>Forma de Calculo</b>	$(\text{Costos totales de mes actual} - \text{Costos totales mes anterior}) / \text{costos mes anterior}$	
<b>Unidad de medida</b>	Índice	
<b>Fuentes de información</b>	Contabilidad	
<b>Responsable del indicador</b>	Gerente Financiero	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	

## Mejora Continua

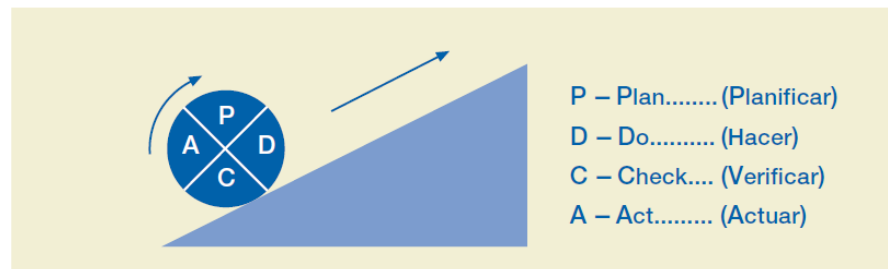
Según la ISO 9000 del 2000 el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesados.

Para la mejora de los procesos el sistema de gestión de calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de las auditorías el análisis de datos, la revisión del sistema por el sistema u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones preventivas o correctivas.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos la organización deberá establecer las acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

La necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir para aumentar la eficacia y eficiencia del mismo. (Guía para una Gestión basada en proceso, BeltránSan Jaime)

A fin de llevar a cabo la mejora continua de los procesos se propone implementar el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA



De este diagrama, sus significados son los siguientes:

*Planificar:* la etapa de planificación implica que se quiere alcanzar y como, esta etapa se puede descomponer en las siguientes sub etapas: identificación y análisis de la situación establecimiento de las mejoras a alcanzar, identificación selección y programación de las acciones

*Hacer:* en esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

*Verificar:* en esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas.

*Actuar:* en función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias o se convierten las mejoras alcanzadas

Para muchas empresas adaptarse a diferentes tipos de seguimiento implica un reto. Ciertamente todo cambio necesita metas y adaptaciones en general. Si una empresa quiere progresar y ser mas autosuficientes financieramente necesita valerse de recursos profesionales que le ayuden a gestionar todos sus procesos. Se requiere además del compromiso de la alta dirección de la empresa. Este método de solución de problema permite y continuamente el mejoramiento continuo de la empresa si se aplica con disciplina, de ahí la importancia de tenerlo establecido.

A continuación se presenta la propuesta del formato de mejora continua, a fin de que la empresa al aplicarlo, logre adoptar una serie de acciones que permitan ejecutar los procesos de forma que la capacidad de las mismas aumente.

<b>Fecha de Inicio:</b>	<b>Proceso a mejorar:</b>
<b>Fecha de Finalización:</b>	

<b>Equipo de Trabajo:</b>	<b>Responsable:</b>
---------------------------	---------------------

- 1. Nombre del proceso:** Escriba el nombre del proceso con su respectivo código.
  
- 2. La situación actual:** Describa la situación por la cual es necesario hacer la mejora del proceso.
  
- 3. El Análisis:** Explique en detalle las modificaciones que se requiere hacer al proceso.
  
- 4. Indicador:** Explique en detalle cual será el número de indicador o si se mantendrá el número de indicador
  
- 5. La documentación:** Describe cuales son los nuevos documentos que solicitan para el proceso

\_\_\_\_\_  
 Responsable del proceso  
 Elaborado por

\_\_\_\_\_  
 Revisado por  
 Gerente de área

## Conclusiones

Por medio del presente trabajo se logró realizar un análisis de auto diagnóstico en el sistema de gestión de calidad el cual permitió detectar las debilidades de la empresa en diferentes aspectos como enfoque al cliente, liderazgo de alta dirección, participación del personal, enfoque basado en proceso, mejora continua, enfoque basados en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas para el proveedor; de los cuales enfoque basado en proceso, mejora continua y enfoque en hechos para la toma de decisiones son los puntos más débiles de la empresa.

Se realizó el mapa de proceso el cual permite una visión precisa de los procesos de la empresa. Se logró caracterizar todos los procesos del área correspondiente, los cuales fueron descritos con forme a la información facilitada por los encargados de los procesos y aprobada por la gerencia. Se estableció un código para cada proceso y cada registro, lo cual facilita la ubicación de estos tanto en el mapa de procesos como en el área que corresponde.

Se propusieron indicadores que facilitan llevar un control sobre cada proceso mediante la medición de la eficiencia y eficacia de los mismos; con el fin de dar seguimiento para saber que se está obteniendo en cada uno de los procesos y así orientar a las mejoras

Se definió un formato de propuesta de mejora de los procesos utilizando como herramienta el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA.

# **ANEXOS**

Anexo N° 1

Encuesta de Auto Diagnóstico

## ENFOQUE AL CLIENTE

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Periódicamente la organización obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de 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,	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
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,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
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,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
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.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

<p>La organización tiene implantada disposiciones efices para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el productos, consultas, contratatos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.</p>	<p>Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes</p>
<p>La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.</p>	<p>La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto</p>
<p>Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras organizaciones competidoras</p>	<p>Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes</p>



## Anexo N° 2

### Encuesta de Auto Diagnóstico

# COMPROMISO GERENCIAL

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las debilidades de su organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha definido las metas del negocio	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
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	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se revisa la planificación anual de la organización de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se cumple la planificación anual de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
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,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización cuenta con política de calidad	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La política de calidad considera el futuro de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto

Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

Anexo N° 3

Encuesta de Auto Diagnóstico

## PARTICIPACION DEL PERSONAL

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
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	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se ha asegurado la dirección de que el personal es conciente del vínculo entre calidad y costos	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

## 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	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
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.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
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

<p>En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.</p>	<p>Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar</p>
<p>Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.</p>	<p>Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar</p>
<p>La organización tiene establecido un método de control para los documentos,</p>	<p>Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes</p>
<p>La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,</p>	<p>Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar</p>

## Anexo N° 5

### Encuesta de Auto Diagnóstico

# MEJORA CONTÍNUA

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

Anexo N° 6

Encuesta de Auto Diagnóstico

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

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
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	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
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.	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
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	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
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	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Anexo N° 7

Encuesta de Auto Diagnóstico

## 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.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
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.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tienen macanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
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	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto



## Anexo N° 8

### Encuesta Cuestionario de Diagnostico Organizacional

Instrucciones: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor conteste las 35 preguntas. Sea abierto y honesto. Para cada una de las 35 oraciones seleccione solamente un número para indicar su opinión. Las opciones son:

1. Muy de acuerdo 5. Ligeramente desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro	7. Muy en desacuerdo	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas					2
2. La división de trabajo de esta organización es flexible					6
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos					3
4. Mi relación con mi superior es armoniosa					1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona					4
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo					6
7. Esta organización no se resiste al cambio					7
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo					1
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas					3
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso					2
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas					1
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente					4
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo					6
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos					6
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización					3
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica					4
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma					3
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales					4
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización					3
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida					2
21. Esta organización favorece al cambio					3
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados					6
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada					1
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo					2
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente					1
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo					6
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia					2
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo					4
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo					7
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas					2
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad					1
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización					4
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos					6
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo					3
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar					2


Anexo N° 9

Ficha de proceso

<b>FICHA DE PROCESO</b>		
<b>Nombre del Proceso</b>		<b>Código:</b>
<b>Responsable del Proceso</b>		
<b>Objetivo del Proceso</b>		
<b>Indicador de Gestión</b>		
<b>Insumos(entrada)</b>		
<b>Proveedores</b>		
<b>Productos(salidas)</b>		
<b>Clientes</b>		
<b>Recursos Humanos</b>		
<b>Recursos Materiales</b>		
<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>

Anexo N° 10

Ficha de Indicador

 <b>Nicalapia</b> <sup>S.A</sup>	<b>Ficha de indicador</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>		<b>Referencia :</b>
<b>Nombre del indicador</b>		
<b>Descripción Indicador</b>		
<b>Forma de Calculo</b>		
<b>Unidad de medida</b>		
<b>Fuentes de información</b>		
<b>Responsable del indicador</b>		
<b>Frecuencia de medición</b>		

Anexo N° 11

Lista de Procedimientos

Gestión Financiera		
N°	Procedimiento	Código
1	Análisis Gerencial	01-FIN-AG
2	Elaboración y ejecución de presupuesto	01-FIN-EEP

Producción Acopio		
N°	Procedimiento	Código
1	Revisión de producto	02-ACOP-REV
2	Verificación de peso	02-ACOP-PE
3	Verificación de Temperatura	02-ACOP-TE
4	Traslado del producto	02-ACOP-TRAS

Producción Producción I		
N°	Procedimiento	Código
1	Lavado	02-PRO1-LAV
2	Empaque	02-PRO1-EMP

Producción Producción II		
N°	Procedimiento	Código
1	Almacenamiento	02-PRO2-AL
2	Descongelado	02-PRO2-DESC
3	Lavado	02-PRO2-LAV
4	Fileteado	02-PRO2-FIL
5	Empaque en bolsas	02-PRO2-EMB
6	Empaque en cajas	02-PRO2-EMC

Producción Transporte		
N°	Procedimiento	Código
1	Embalaje del producto	02-TRANS-EMB
2	Revisión de pedidos a transportar	02-TRANS-REV

Gestión Contable		
N°	Procedimiento	Código
1	Elaboración de estados Financieros	03-CONT-EEF
2	Cancelación de facturas	03-CONT-CF
3	Compras	03-CONT-C
4	Control de inventario	03-CONT-CI
5	Emisión de Cheques	03-CONT-ECH
6	Depreciaciones de los activos	03-CONT-DA
7	Conciliación bancaria	03-CONT-CB
8	Revisión de Inventario Físico	03-CONT-RIF
9	Cobros	03-CONT-CBR
10	Caja chica	03-CONT-CCH

Gestión Administrativa		
N°	Procedimiento	Código
1	Recepción de pedidos	03-ADM-AC
2	Recepción de reclamos	03-ADM-RR
3	Mantenimiento correctivo	03-ADM-MTOC
4	Mantenimiento preventivo	03-ADM-MTOP
5	Control de Exportaciones	03-ADM-EXP
6	Pagos	03-ADM-PGS
7	Control de GPS	03-ADM-GPS

8	Recepción de pedidos entregados	03-ADM-RPE
---	---------------------------------	------------

Gestión Recursos Humanos		
N°	Procedimiento	Código
1	Reclutamiento y selección de personal	03-RH-RS
2	Inclusión de personal a Nominas	03-RH-IP
3	Elaboración de Nominas	03-RH-EN
4	Control de accidentes	03-RH-CACC
5	Entrega de EPP	03-RH-EEPP
6	Compra de EPP	03-RH-CEEP
7	Recepción de materiales y suministros	03-RH-RMYS
8	Entrega de materiales y suministros	03-RH-EMYS
9	Despidos	03-RH-D

Gestión de la Calidad		
N°	Procedimiento	Código
1	Supervisión General	03-CAL-SG
2	Esterilización al entrar a la sala de producción	03-CAL-EST
3	Elaboración de informe	03-CAL-EI

Anexo N° 12

Registros de Gestión contable

Nicalapia, S.A

ORDEN DE COMPRA

Proveedor: \_\_\_\_\_ Orden de compra No: \_\_\_\_\_

Fecha de pedido: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Fecha de entrega: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Cantidad	Descripción	Precio	Importe
		Sub Total	
		IVA	
		Total	

Observaciones:

\_\_\_\_\_ Realizado por

\_\_\_\_\_ Autorizado por



Anexo N° 13

Registro de Producción

HOJA DE RECEPCION DE MATERIA PRIMA

Cod: \_\_\_\_\_

N° de Recepcion: \_\_\_\_\_

Nombre del proveedor: \_\_\_\_\_

Fecha de pedido: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Fecha Recibida: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nombre de Producto	Cant (Lb)	Revision	T° (-1 _ -2)	Talla	Peso	Tipo de envio	
						T	A

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
Almacenamiento

\_\_\_\_\_  
Producción

\_\_\_\_\_  
Contro Inventarios

Anexo N° 14

Registro de Producción

ORDEN DE SALIDA DE PRODUCTO TERMINADO

Orden N°: \_\_\_\_\_

A nombre de: \_\_\_\_\_

Fecha de salida:    /    /   

Descripcion del producto	Cantidad

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
Almacenamiento

\_\_\_\_\_  
Jefe de Producción







## BIBLIOGRAFÍA

- DNV, *Bussiness Assurance*. Recuperado de <http://www.dnvba.com/mx/Alimentos-Bebidas/Seguridad-en-Alimentos/Pages/BRC-Estandar-Mundial-para-Seguridad-en-Alimentos.aspx>
- Elika, *Fundación Vasca para seguridad alimentaria*, Recuperado de [http://www.elika.net/datos/formacion\\_documentos/Archivo35/12\\_BRC.pdf](http://www.elika.net/datos/formacion_documentos/Archivo35/12_BRC.pdf)
- Instituto Andaluz de Tecnología (2002), *Guía para una gestión basada en procesos*,( 2da Ed.), España
- Griful Posanti E., Canela Campos M. (2002) , *Gestión de la calidad* (Primera Edición)
- , Bravo Carrasco J. (2011) ,*Gestión de procesos* (4ta Ed.) Santiago de Chile