



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Carrera: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**Tema: DISEÑO DE PROCESOS PARA
UN CORRECTO DESEMPEÑO DE LA
EMPRESA PIEDRA DE ORO.**

Autor: Simón Moisés Goldstein Molina

Tutor: MSC. Freddy Álvarez

2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre y a mi hermosa madre quienes han sido los que me han brindado ese apoyo incondicional en cada paso que he dado en mi vida y por todo lo que han hecho por mi persona, en ellos se inspira este trabajo.

A cada uno de mis hermanos que me motivan para no rendirme que sin ellos nada valdría la pena.

Reconozco a mi grandiosa universidad que me ha brindado una excelente educación superior para ser un profesional de alto nivel con catedráticos que más de ser docentes se convirtieron en grandes amigos.

A mi tutor Ing. Freddy Álvarez quien fue mi guía en este proceso y no ha dudado en darme sus conocimientos para que me desarrolle correctamente.

También agradezco a mi gran amiga María Luisa Carrera que me acompañó en esta fase.

Goldstein Molina Simón Moisés

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título “DISEÑO DE PROCESOS PARA UN CORRECTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PIEDRA DE ORO” ha sido desarrollado por Goldstein Molina Simón Moisés con c.c.: 172033537-9, en calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, persona que posee los derechos de autoría del mismo, declara que los contenidos de este documento, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, diciembre 2013

AUTOR

Simón Moisés Goldstein Molina

c.c.: 172033537-9

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “ISRAEL”

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD
APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación certifico:

Que el Trabajo de Graduación “DISEÑO DE PROCESOS PARA UN CORRECTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PIEDRA DE ORO”, presentado por el señor Goldstein Molina Simón Moisés, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado, que se designe, para su correspondiente estudio y calificación, y que es autor intelectual del mismo.

Quito, octubre 2013

TUTOR

MSC. Freddy Álvarez

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	III
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
INTRODUCCION	10
Historia	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Formulación del Problema	11
OBJETIVOS.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
HIPÓTESIS.....	12
METODOLOGIA	12
CAPITULO I MARCO TEORICO.....	14
1.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS.....	14
1.2 CONTENIDO DE MANUAL DE PROCESOS	15
1.4 DEFINICIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO	17
1.4.1 SIMBOLOGIA	18
CAPITULO II DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PIEDRA DE ORO	19
2.1 ANTECEDENTES.....	19
2.2 RESUMEN EJECUTIVO EMPRESARIAL	20
2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO DE LA EMPRESA.....	20
CAPITULO III ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS	22
3.1 OBJETIVO DEL MANUAL	22
3.2 INTRODUCCIÓN	22
3.3 DETERMINACIÓN DE LAS AREAS QUE SE VA A DIAGNOSTICAR ...	22
3.4 CAPACITACIÓN, INTEGRACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN .	22
3.5 ORGANIGRAMA.....	23
Funciones generales de Gerente General:	23

Funciones generales de la Directora:.....	24
Funciones generales del Manejador de Cuenta.	24
Funciones generales del Jefe de Logística.	24
Funciones generales de Diseñador.....	24
Funciones generales del supervisor.....	24
3.6 CADENA DE VALOR	25
3.7 PROCESOS	26
3.7.1 Proceso a seguir para el área de Compras.....	26
3.7.2 Proceso a seguir para el área de ventas.....	30
3.7.3 Proceso para el área de diseño	34
3.7.4 Proceso de contratación de personal.....	38
3.8 ANALISIS COSTO BENEFICIO	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Simbología diagramas de flujo.....	18
Figura 2 Organigrama organizacional.....	23
Figura 3 Cadena de Valor.....	25
Figura 4 Diagrama de flujo del proceso de compras.....	29
Figura 5 Diagrama de flujo del proceso de ventas.....	33
Figura 6 Diagrama de flujo del proceso de diseño.....	37
Figura 7 Diagrama de flujo del proceso de contratación de personal.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen ejecutivo de la empresa.....	20
Tabla 2 Ficha del proceso de compras.....	28
Tabla 3 Ficha del proceso de ventas.....	32
Tabla 4 Ficha del proceso de diseño.....	36
Tabla 5 Ficha del proceso de contratación de personal.....	40

INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL TT

Carrera:	Ingeniería en Administración de Empresas
Autor/a del TT:	Simón Goldstein Molina
Tema del TT:	Diseño de procesos para un correcto desempeño de la empresa Piedra de Oro.
Articulación con la Línea de Investigación Institucional:	Producción y Competitividad
Sub línea de Investigación Institucional:	Procesos
Fecha de presentación:	12 - Diciembre del 2013

INTRODUCCION

Historia

Piedra de Oro Representaciones nace en el año 2002 como una nueva solución para el manejo de recursos humanos publicitarios, en sus inicios la empresa ofrecía los servicios de impulsación y capacitación del personal a fin de realizar campañas publicitarias.

A través de los años gano prestigio por su buen desempeño en el área de impulsación, lo que provoco que muchos clientes sugirieran que Piedra de Oro se desenvuelva en áreas a las que no había ingresado por desconocimiento de las mismas.

La decisión de aceptar las propuestas de los clientes conlleva a que Piedra de Oro se convierta en una agencia de publicidad, si bien no es una agencia que abarque todos los medios la misma se enfoca en una área específica de la publicidad que es la BTL (Below The Line) que no es más que estrategias enfocadas a un nicho del mercado local ya sea para dar a conocer una marca u orientar al consumidor directamente.

Si bien Piedra de Oro tiene una pequeña participación en el mercado de grandes marcas y clientes cuentan con ella para los lanzamientos de sus campañas y presentaciones de sus productos.

En la actualidad Piedra de Oro es una Agencia de Publicidad BTL más exclusivas de la ciudad de Quito, por su grado de exclusividad la importancia de que cada campaña o tarea que desempeña la empresa tiene que estar a la vanguardia en relación a la competencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si es claro que la empresa tiene una gran aceptación por su trabajo y buen desempeño en el ámbito interno hay muchas complicaciones en los procesos que no están bien definidos, estos mismos procesos se han planteado de manera empírica lo que muchas veces produce conflictos laborales y a veces se ha

encontrado la solución a estos conflictos derogando el trabajo a empresas proveedoras de servicios de la misma empresa.

El tema a desarrollarse en si pretende demostrar las falencias y defectos de los procesos establecidos anteriormente y establecer nuevos procesos argumentándolos profundamente. Cada vez que se ha intentado mejorar los procesos con el tiempo se han ido perdiendo por la poca preparación técnica de los mismos.

Formulación del Problema

¿Cómo establecer una metodología que se pueda adaptar a Piedra De Oro basada en el manejo de procesos que sirva para tener un desenvolvimiento eficiente?

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar procesos aplicables al desenvolvimiento de campañas y estructuración organizacional de Piedra de Oro y que sirvan para el mejoramiento continuo como parte de un sistema integral donde participe como un eje de soporte a las actividades administrativas.

Objetivos Específicos

- 1.- Verificar los procesos existentes en Piedra de Oro.
- 2.- Definir qué procesos actuales se pueden aplicar para la mejora continua.
- 3.- Proponer nuevos procesos que regulen el manejo de las campañas publicitarias dentro de la organización.

HIPÓTESIS

El desarrollo de procesos para Piedra de Oro que servirá para que la organización mantenga mejoramiento continuo.

METODOLOGIA

Se llevará a cabo una propuesta para elaborar un manual de procesos que contenga diagramas de flujo, con la finalidad de optimizar los procesos en las áreas de producción, ventas, compras y organización.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo se llevará a cabo a través de la observación, utilizando el sentido de la vista, acumulando hechos que nos ayuden tanto a la identificación de algún problema como a su posterior solución, consulta de fuentes bibliográficas y asesorías con especialistas.

En el primer capítulo se abarcaran las definiciones de manual y manual de procesos. Para que nos sirvan y cuál es su importancia en el área administrativa de la organización. Se toma en cuenta que son instrumentos o herramientas de información, que buscan la mayor validez y eficacia posible para optimizar los recursos con los que cuenta la organización.

Por otra parte, se comentará acerca de los contenidos de los manuales de procesos, en qué orden y que secuencia se deben elaborar, con la finalidad de no hacer mal uso de los elementos que lo componen y tener una mayor comprensión al momento de su lectura.

Las características son de gran importancia al momento de realizarlos, debido a que se pueden dividir en categorías o bien pueden ser de un solo componente administrativo. Para conocer de qué tipo sería más factible y de mayor utilidad para la empresa.

Los objetivos nos podrán ser de gran ayuda, ya que son la base de los manuales de procesos, para proporcionar mayor información de las actividades

que se realizan, y será de utilidad para los empleados de nuevo ingreso, ya que se podría considerar como medio de integración y orientación. Y para los empleados ya establecidos, cuando surge algún tipo de duda se podrá consultar para que realice la actividad lo más rápido posible.

Se dará a conocer la definición de Diagrama de Flujo, dar una breve introducción de que son interpretaciones graficas que buscan el flujo de secuencias rutinarias para establecer un estándar con los productos que se fabrican y servicios que se proporcionan a nuestros clientes.

La misión, visión y objetivos los detallamos para dar una idea de cuáles son los valores de la organización, representando el futuro de la empresa y hasta donde pretende llegar, y presentando en que se basa para poder alcanzar el éxito en su ramo empresarial.

El manual de procesos de la empresa PIEDRA DE ORO será el documento que nos muestre el contenido de la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de esta unidad administrativa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas sus actividades de producción y administrativas. Facilitará las labores de los empleados, así como la evaluación, el control interno y su vigilancia, también concientizará a todos los empleados de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS

DEFINICIÓN DE MANUAL

El autor Duhalt K.M. define al manual así:

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procesos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la ejecución del trabajo.¹

En otras palabras lo podríamos mencionar como un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor validez y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

La autora Lourdes Münch Galindo lo define de la siguiente manera:

"Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa."²

DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS

Los *manuales de procesos* son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.³

En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procesos y se precisa su responsabilidad

¹ (Duhalt, 1977)K.M. Duhalt, Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas, UNAM, México p. 20.

² (Münch Galindo, 2007)Lourdes Münch Galindo, Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento. p 59.

³ (Rodríguez Valencia, 2002)Joaquín Rodríguez Valencia, Estudio de Sistemas y Procesos Administrativos, p. 247.

y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procesos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos.

"Los manuales de procesos sirven para conocer las funciones de la organización; esto responde a las preguntas ¿quién lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿qué pasa si no lo hace?, ¿Dónde lo hace?⁴

1.2 CONTENIDO DE MANUAL DE PROCESOS

Contenido de un manual de procesos.

"No existe una uniformidad en el contenido de estos manuales, tampoco existe un patrón ni una forma maestra para su preparación. Sin embargo, hay secciones que aparecen casi siempre en todos ellos, tales como:

- 1) Introducción.
 - a) Objetivo del manual.
- 2) Organigrama.
 - a) Interpretación de la estructura básica de la organización, en la cual se explican cosas como:

Tipo de organización, amplitud de la centralización o descentralización y relación entre personal de línea y el asesor.
- 3) Graficas.
 - a) Diagramas de flujo
- 4) Estructura procedimental

⁴ (Cora, 2005) Cora, Y. (2005). Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/4/1450.pdf>

a) Descripción narrativa de los procesos."⁵

1.3 CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS

CARACTERÍSTICAS

"Los *manuales de proceso*, por sus características diversas, pueden referirse a:

- a) Tareas y trabajos individuales.
- b) Prácticas departamentales en que se indican los procesos de operación de toda una unidad administrativa y su relación con las demás que intervengan.
- c) Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procesos de: ventas, producción, finanzas, personal, etcétera."⁶

OBJETIVOS

"En esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

⁵ (Rodríguez Valencia, 2002)Joaquín Rodríguez Valencia, Estudio de Sistemas y Procesos Administrativos, P. 248.

⁶ (Rodríguez Valencia, 2002)Joaquín Rodríguez Valencia, Estudio de Sistemas y Procesos Administrativos, p. 247.

- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales."⁷

1.4 DEFINICIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO

"Es la representación gráfica de flujo de secuencias rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales y son la representación gráfica de los pasos de un proceso."⁸

Diagrama de flujo.

"Esta sencilla herramienta sirve para descubrir y eliminar ineficiencias, y para tal objeto a través de los símbolos clasifica las acciones que tienen lugar durante un procesos determinado.

Para elaborar un flujograma se trazan columnas que representan una función específica, encabezadas con sus correspondientes nombres. Solo se incluirán las funciones afectadas en los pasos del proceso y se colocara a la izquierda de la primera la función en la cual comienza el proceso, colocándose al lado siguiente y así sucesivamente."⁹

⁷ (Rodríguez Valencia, 2002)Joaquín Rodríguez Valencia, Estudio de Sistemas y Procesos Administrativos, P. 245.

⁸ (Bellows, 2000)

⁹ (Rodríguez Valencia, 2002)Joaquín Rodríguez Valencia, Estudio de Sistemas y Procesos Administrativos, P. 218.

1.4.1 SIMBOLOGIA¹⁰

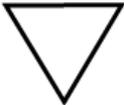
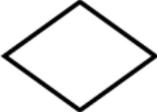
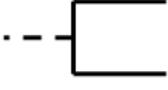
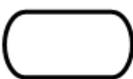
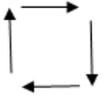
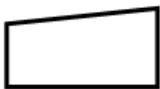
SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante?
SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.		Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para promocionar información a una computadora electrónica u
NOTA: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.			

Figura 1 Simbología de Diagramas de Flujo

Fuente: (Carmona, 2012) Carmona, K. (9 de 5 de 2012). Karen Carmona *blogspot*. Obtenido de <http://cpkaren.blogspot.com/>

¹⁰ (Carmona, 2012) Carmona, K. (9 de 5 de 2012). Karen Carmona *Blogspot*. Obtenido de <http://cpkaren.blogspot.com/>

CAPITULO II DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PIEDRA DE ORO

2.1 ANTECEDENTES

Antecedentes de la empresa:

PIEDRA DE ORO comienza sus operaciones en el año 2002 como una empresa de Representaciones Publicitarias en la ciudad de Quito.

Los servicios que ofrece PIEDRA DE ORO son diseño e implementación de campañas publicitarias para presentación directa frente al cliente final o lo que se llama en publicidad como servicios de BTL.

La estructura organizacional se basa en contar con las siguientes funciones administrativas.

- Gerente General
- Dirección de Empresa
- Manejadores de Cuenta
- Jefe de Logística
- Diseñadores
- Supervisores

La empresa ofrece un servicio de calidad, para obtener la confianza y satisfacción de sus clientes.

2.2 RESUMEN EJECUTIVO EMPRESARIAL

Tamaño de la Empresa	Microempresa
Giro de la empresa	Servicios publicitarios a cliente final o BTL.
Ubicación	Pichincha, Quito
Domicilio	La Armenia
Número de empleados	Nueve

Tabla 1 Resumen ejecutivo de la empresa
Fuente: Autor

2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO DE LA EMPRESA

Misión:

Ofrecer servicios de publicidad satisfaciendo plenamente a los clientes y colaboradores a través de la calidad y confiabilidad que ofrecemos, con la finalidad de dar valor agregado a su producto, negocio o evento.

Visión:

Ser empresa líder en la región, buscando innovar nuevos productos y servicios, para ampliar nuestra gama, y así poder siempre estar actualizados hacia las nuevas tecnologías y aprovecharlas al máximo.

Objetivos:

- Realizar productos y servicios que satisfagan al cliente y, de ser posible, supere sus expectativas
- Proporcionar a los empleados toda la información relevante y la capacitación apropiada relativa al producto o servicio que se está ofreciendo.

- Facilitar a los empleados desarrollen sus habilidades y conocimientos tanto para beneficio de los empleados como de la empresa.
- Cumplir con todos los requerimientos legales y normativos.
- Mantener un sistema administrativo eficiente que facilite la Misión de la empresa.
- Proporcionar un entorno seguro para los empleados.
- Establecer metas mensuales de los ingresos.
- Esforzarse continuamente para mejorar el desempeño relativo a los servicios y productos.

CAPITULO III ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

3.1 OBJETIVO DEL MANUAL

Diseñar un manual de procesos en el cual permita conocer las actividades en las áreas de compras, ventas, diseño y requisición de personal para llevar la secuencia lógica de las actividades de los procesos que se llevan a cabo en la empresa PIEDRA DE ORO.

3.2 INTRODUCCIÓN

El manual de procesos será de gran ayuda para la organización ya que conoceremos los pasos para realizar las funciones de compras, ventas, diseño y requisición de personal así como los formatos que se generen en cada uno de estos pasos. Por tal motivo, es importante conocer lo que contiene un manual de procesos y sus características.

3.3 DETERMINACIÓN DE LAS AREAS QUE SE VA A DIAGNOSTICAR

Las áreas las cuales la organización pretende diagnosticar son las siguientes: compras, ventas, diseño y requisición de personal. Se pretende contar con información detallada de cada proceso por los cuales los empleados han de ir realizando sus actividades.

3.4 CAPACITACIÓN, INTEGRACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Este manual de procesos no solo tendrá la función de ser empleado para consultas del personal de la organización ya contratadas, sino que también servirá como base para el personal de nuevo ingreso mediante el cual los

colaboradores adquieran o desarrollen los conocimientos y habilidades específicas del puesto. Y lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y de esta forma que el empleado tenga una herramienta extra de información acerca de las tareas que deberá desempeñar. Por otro lado el análisis de la información para que el empleado verifique los los pasos sobre los cuales realizara sus funciones expresados sobre un lenguaje natural, de representación gráfica y descripción narrativa de dichos procesos.

3.5 ORGANIGRAMA

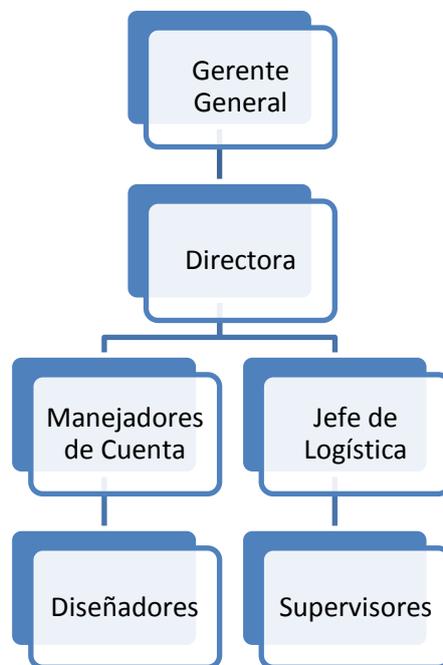


Figura 2 Organigrama Organizacional
Fuente: Autor

Funciones generales de Gerente General:

Las funciones principales que gerencia realiza son la elaboración de reportes diarios y mensuales, el manejo de los flujos de efectivo, monitoreo de competencia, estrategias publicitarias y de promoción, controles de saldos bancarios, establecer directrices con el funcionamiento de la empresa así como establecer las especificaciones para las compras críticas que describen los requerimientos de calidad y seguridad.

Funciones generales de la Directora:

Las actividades a realizar son en el auxilio de reportes diarios y mensuales de las operaciones de la empresa, auxiliar en los flujos de efectivo a la gerencia, llevar un control de los gastos contables, elaboración de pólizas de cheques, investigación de estrategias publicitarias y de promoción, elaboración de carpeta mensual de contabilidad así como conciliaciones bancarias y de compras. Selecciona y contrata personal para actividades.

Funciones generales del Manejador de Cuenta.

La función del manejador de cuenta es realizar un conjunto de actividades que nos permitan lograr determinados objetivos como retener los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta y generar una utilidad hacia el logro de las metas propuestas por la empresa.

Funciones generales del Jefe de Logística.

La función del jefe de logística es crear planes de acción de las actividades a implementar, controlar y verificar cada una de las actividades desarrollándose. El manejo de su personal a cargo en este caso los supervisores y el personal contratado para la actividad a realizar.

Funciones generales de Diseñador.

La función principal del diseñador será entonces transmitir una información determinada por el cliente a través de composiciones graficas por medio de un programa computacional, en el cual el cliente podrá observar y aprobar las propuestas por el diseñador para su posterior implementación.

Funciones generales del supervisor.

La función principal para el supervisor es desarrollar la actividad con el personal externo, siempre cumpliendo con los requerimientos de los clientes.

3.6 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Piedra de Oro se compone de actividades primarias y actividades de apoyo de cada una de las campañas que realiza.

Las actividades primarias son.

- Pedido de campañas (Logística de Entrada)
- Diseño de Campañas (Operaciones)
- Aplicación de campaña(Logística de Salida)
- Análisis de Campaña (mercadotecnia y Ventas)
- Informes de Campaña (Servicio)

Las actividades de apoyo las realizan los departamentos de la empresa.

- Infraestructura de la empresa
- Finanzas, gestión de recursos humanos y sistemas de información
- Desarrollos tecnológicos
- Compras

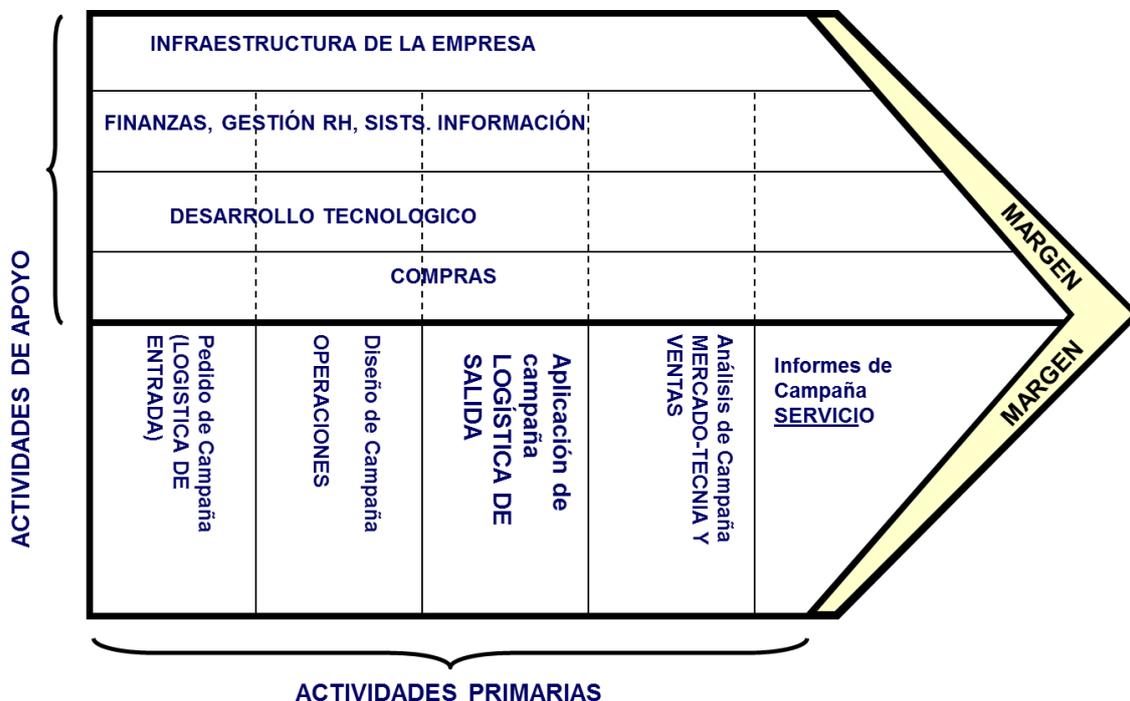


Figura 3 Cadena de Valor
Fuente: Autor

3.7 PROCESOS

3.7.1 Proceso a seguir para el área de Compras

Descripción del proceso: Compras de mercadería, productos y material POP.

Este proceso establece los procedimientos que se deben realizar en las compras de material publicitario en PIEDRA DE ORO, la misma que permitirá que todos sus empleados sin importar su nivel conozcan la estrategia que se deberá seguir para alcanzar los objetivos deseados, y cuál será su participación en la misma.

Responsable del proceso:

Manejador de Cuenta: responsable directo del material a ser comprado que necesita para su activación

Información: responsable de la compra y requisición de materiales POP.

Misión: Realizar las compras de la mejor manera.

Visión: Ser uno de los procesos más eficientes y que mejore las utilidades de PIEDRA DE ORO.

Objetivo y alcance:

- Comprar a tiempo.
- Tomar la decisión más adecuada sobre el producto a comprar.

Clientes (del proceso) y sus requisitos:

Cliente Final

Proveedores (del proceso) y sus requisitos:

Proveedores de material POP y otro externo sin relación más que comercial entre las empresas.

Proceso: Compras de mercadería, productos y material POP.**Descripción detallada del proceso:**

1. Detectar la necesidad del producto
2. Emitir solicitud de compra
3. Especificaciones del producto o código
4. Selección del proveedor
5. Pedido de cotización
6. Si se acepta la cotización pasa a 7, caso contrario regresa a 4.
7. Confirmar fecha de entrega
8. Si se acepta la fecha de entrega pasa a 9, caso contrario regresa a 4.
9. Recepción o retiro de material
10. Aprobación del material
11. Si se aprueba el material entregado pasa a 14, caso contrario pasa a 12.
12. Comunicarse con el proveedor
13. Si se soluciona pasa a 14, caso contrario regresa a 4.
14. Se pasa a bodega
15. Se entrega al área solicitada
16. Fin del proceso

FICHA DE PROCESO		
Proceso: Compras de mercadería, productos y material POP.		Propietario: Manejadores de Cuenta
Objetivo del proceso: Comprar los materiales a tiempo, y disminuir los costos de compra para así aumentar la utilidad de la empresa.		
Inicio: Cliente requiere cierto producto o material para desarrollar su activación.		Final: Se obtiene el producto solicitado por el cliente.
Entradas: ANEXO 1 Formato de requisitos de mercadería, productos y material pop.		Resultados: ANEXO 2 Factura del proveedor.
Controles a las entradas: número de solicitudes de compra de material	Controles internos: número de proveedores.	Controles a los resultados: número de compras realizadas.
Registros generados: Entrega de facturas.		

Tabla 2 Ficha de proceso de Compras
Fuente: Autor

Diagrama de Flujo del Proceso

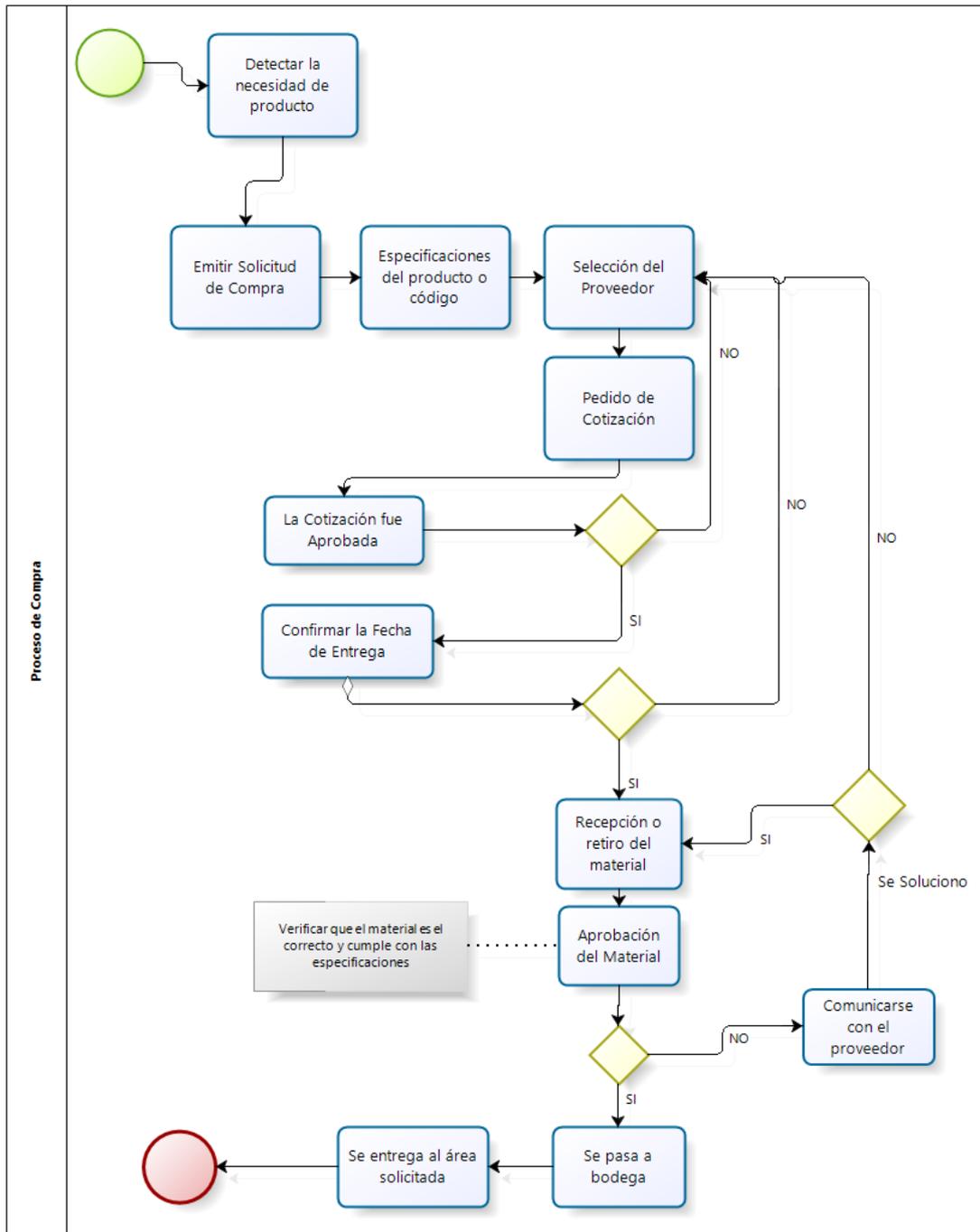


Figura 4 Diagrama de flujo del proceso de compras

Fuente: Autor

3.7.2 Proceso a seguir para el área de ventas

Descripción del proceso: Ventas

Este proceso establece los procedimientos que se deben realizar en las ventas de los servicios y productos de PIEDRA DE ORO, la misma que permitirá que todos sus empleados sin importar su nivel conozcan la estrategia que se deberá seguir para alcanzar los objetivos deseados, y cuál será su participación en la misma.

Responsable del proceso:

Manejador de Cuenta: Responsable directo del venta al cliente

Información: Responsabilidad de la actividad a llevar.

Misión: Realizar las ventas de la mejor manera y que el cliente quede satisfecho.

Visión: Ser uno de los procesos más eficientes y que mejore las utilidades de PIEDRA DE ORO.

Objetivo y alcance:

- Lograr el mayor número de ventas.
- Aceptar las condiciones y requerimientos del cliente.

Clientes (del proceso) y sus requisitos:

Cliente Final

Proveedores (del proceso) y sus requisitos:

Diseñadores y logísticos de la empresa.

Proceso: Ventas.

Descripción detallada del proceso:

1. Recepción del Cliente
2. Atención del manejador de cuentas
3. Escuchar las necesidades del cliente
4. Explicar al cliente la propuesta
5. Acepta la propuesta
6. Si el cliente acepta pasa a 10 si no está de acuerdo pasa a 7
7. Manejo de objeciones
8. Presentar otra propuesta
9. Regresa a 4
10. Recoger datos del cliente
11. Pasar al inicio de la elaboración del materia y diseño
12. Fin del Proceso

FICHA DE PROCESO		
Proceso: Ventas		Propietario: Manejadores de Cuenta
Objetivo del proceso: Vender los productos y servicios de la empresa para poder maximizar la utilidad.		
Inicio: Cliente solicita idea para una campaña		Final: Se genera una actividad a realizar.
Entradas: Solicitud de campaña		Resultados: Informe de resultados
Controles a las entradas: Solicitudes de campañas	Controles internos: Reportes de Supervisores.	Controles a los resultados: Reportes de actividad
Registros generados: Reportes de actividad		

Tabla 3 Ficha de proceso de Ventas
Fuente: Autor

Diagrama de Flujo del Proceso

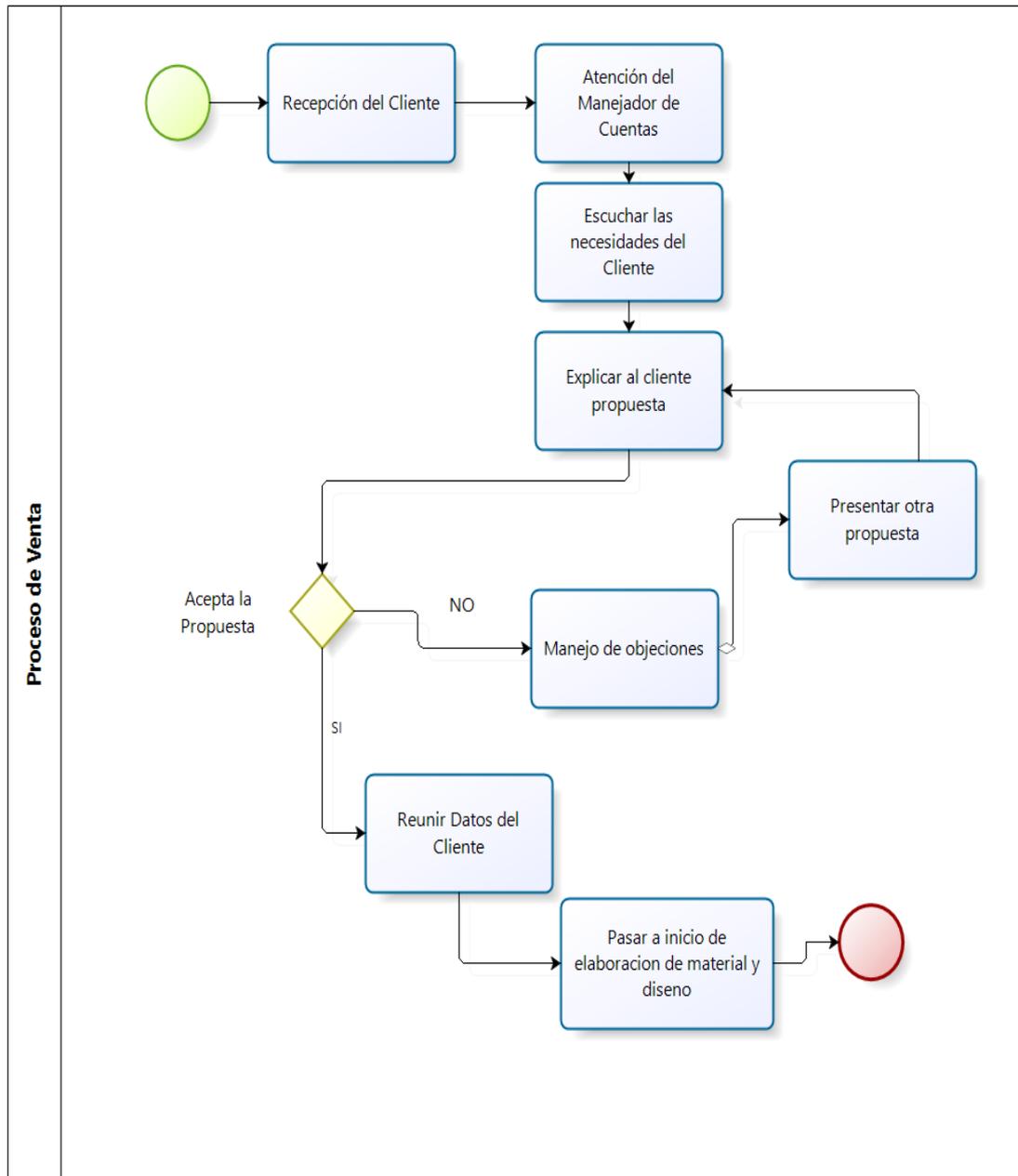


Figura 5 Diagrama de flujo del proceso de Ventas
Fuente: Autor

3.7.3 Proceso para el área de diseño

Descripción del proceso: Diseño

Este proceso establece los procedimientos que se deben realizar en los diseños de los servicios y productos de PIEDRA DE ORO, la misma que permitirá que todos sus empleados sin importar su nivel conozcan la estrategia que se deberá seguir para alcanzar los objetivos deseados, y cuál será su participación en la misma.

Responsable del proceso:

Diseñador: Responsable directo del diseño.

Información: Responsabilidad del diseño a presentar al cliente.

Misión: Realizar los diseños más innovadores y únicos para cada cliente.

Visión: Ser uno de los procesos más innovadores de la empresa.

Objetivo y alcance:

- Generar los diseños más interesantes e intrépidos para los clientes.
- Trabajar junto al manejador de cuenta para saber lo que el cliente necesita.

Clientes (del proceso) y sus requisitos:

Cliente Final

Proveedores (del proceso) y sus requisitos:

Manejador de cuenta.

Proceso: Diseño

Descripción detallada del proceso:

1. Recepción de la propuesta
2. Detectar las necesidades del cliente
3. Elaboración del diseño
4. El cliente aprueba el diseño
5. Si aprueba pasa a 8, si no está conforme pasa a 6
6. Generar nueva idea
7. Pasa a 3
8. Verificar formatos
9. Entregar al proveedor para su elaboración
10. Fin del proceso

FICHA DE PROCESO		
Proceso: Diseño		Propietario: diseñador
Objetivo del proceso: Innovar en diseños		
Inicio: Cliente solicita idea para una campaña		Final: Se genera un diseño
Entradas: Solicitud de Diseño		Resultados: Entrega de diseño
Controles a las entradas: Solicitud de Diseños	Controles internos: Revisión de estado de diseños.	Controles a los resultados: Diseños terminados
Registros generados: Informe de Diseño		

Tabla 4 Ficha de proceso de Diseño
Fuente: Autor

Diagrama de Flujo del Proceso

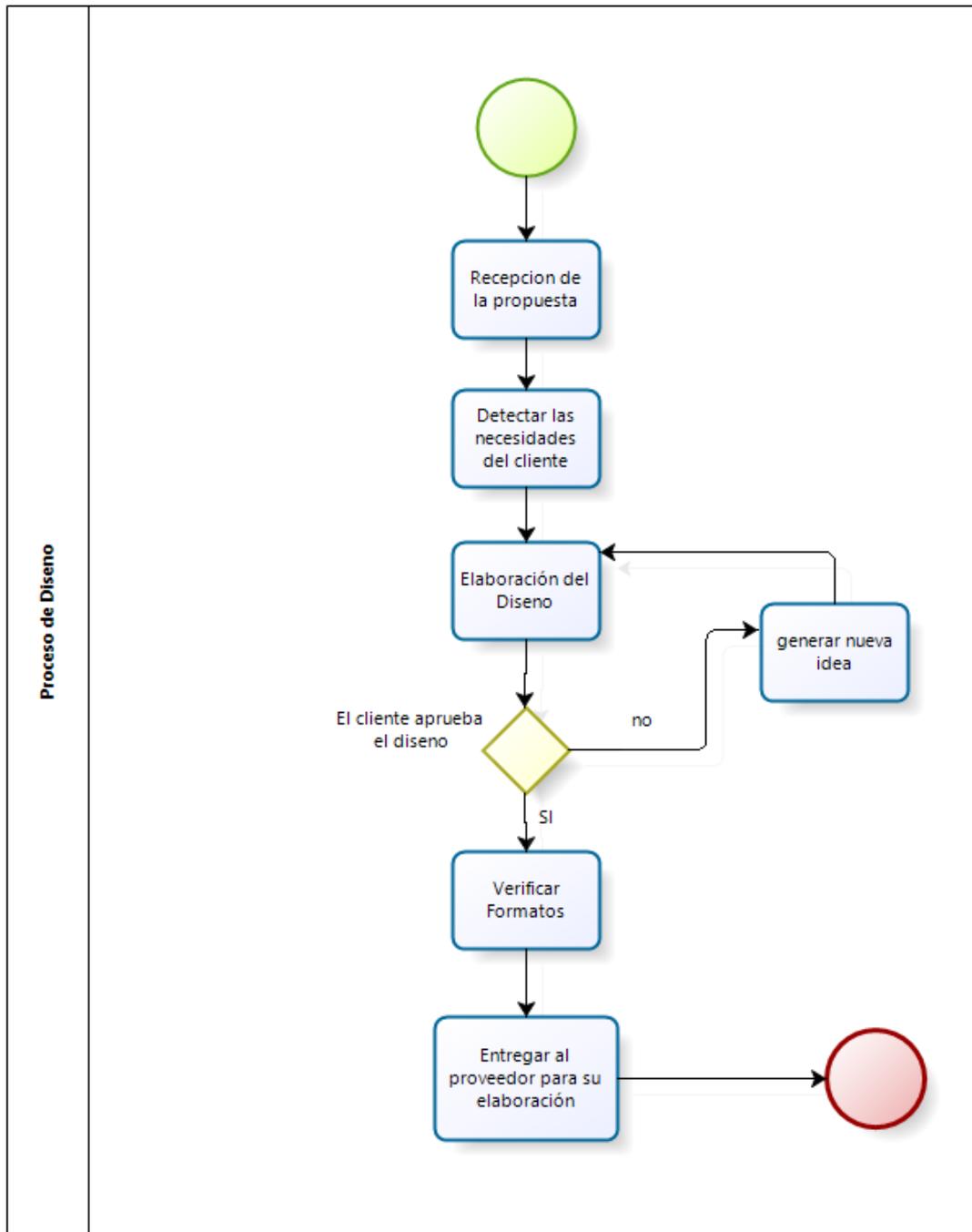


Figura 6 Diagrama de flujo del proceso de Diseño
Fuente: Autor

3.7.4 Proceso de contratación de personal

Descripción del proceso: Contratación de Personal

Este proceso establece los procedimientos que se deben realizar en los diseños de los servicios y productos de PIEDRA DE ORO, la misma que permitirá que todos sus empleados sin importar su nivel conozcan la estrategia que se deberá seguir para alcanzar los objetivos deseados, y cuál será su participación en la misma.

Responsable del proceso:

Diseñador: Directora de la empresa.

Información: Responsabilidad del selección y contratación del personal.

Misión: Seleccionar el personal más capacitado he idóneo para el cargo.

Visión: Ser uno de los procesos más profesionales de la empresa.

Objetivo y alcance:

- Contratar el mejor personal posible para el puesto que se requiere.
- Manejar el proceso completo antes de contratar al nuevo personal.

Clientes (del proceso) y sus requisitos:

Empresa

Proveedores (del proceso) y sus requisitos:

Directora

Proceso: Diseño

Descripción detallada del proceso:

1. Solicitud de personal
2. Recepción de carpetas
3. Selección de personal
4. Primera entrevista
5. Si es aprobado pasa a 6, caso contrario a fin
6. Selección de pruebas
7. Calificación de pruebas
8. Segunda entrevista
9. Si aprueba pasa a 13, caso contrario a 10.
10. Personal de reserva
11. Archivar información
12. Pasa a fin
13. Firma de contrato
14. Fin

FICHA DE PROCESO		
Proceso: Contratación de Personal		Propietario: Directora
Objetivo del proceso: Contratar al personal más capacitado		
Inicio: Departamento solicita personal		Final: Se contrata al personal requerido
Entradas: Solicitud de personal		Resultados: Contrato firmado
Controles a las entradas: Solicitud de Personal	Controles internos: Revisión de pruebas	Controles a los resultados: Revisión de los contratos
Registros generados: Contratos y currículos archivados		

Tabla 5 Ficha de proceso de Contratación de Personal
Fuente: Autor

Diagrama de Flujo del Proceso

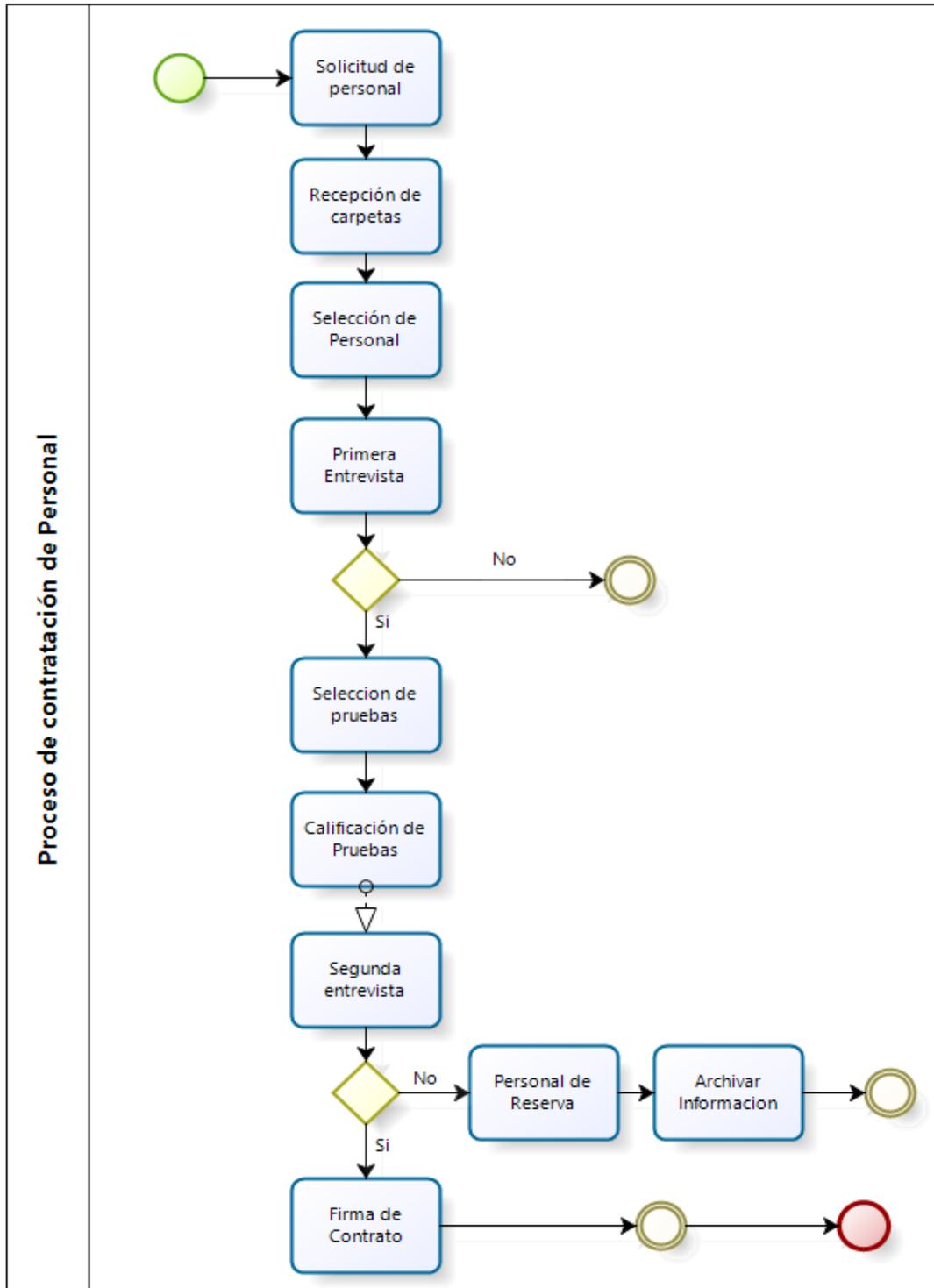


Figura 7 Diagrama de flujo del proceso de Contratación de Personal
Fuente: Autor

3.8 ANALISIS COSTO BENEFICIO

El costo de implementar este manual de procesos por los tiempos de capacitación del personal que son aproximadamente dos horas extras y las impresiones de los formatos es de 350 dólares americanos.

El beneficio en la empresa sería una mejora de tiempos y control de las actividades a desarrollarse.

Con la implementación del manual se espera que la efectividad de la empresa aumente en una proporción de un 30% y por ende la utilidad aumentara.

CONCLUSIONES

Se desarrollaron procesos aplicables al desenvolvimiento de campañas y estructuración organizacional de Piedra de Oro y que servirá para el mejoramiento continuo como parte de un sistema integral donde participe como un eje de soporte a las actividades administrativas.

Se verificaron los procesos existentes en Piedra de Oro.

Se definió qué procesos actuales se pueden aplicar para la mejora continua.

Se propusieron nuevos procesos que regulen el manejo de las campañas publicitarias dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

Se puede recomendar que los manuales de procesos son fundamentales para los procesos de una empresa ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

Cuando alguna organización realiza el manual de procesos automáticamente entra en un proceso de revisión de sus procesos. Esto es, si partimos del hecho de que un proceso es un plan que nos va a determinar la forma en que vamos a realizar nuestras actividades para lograr un objetivo determinado, este se tiene que ir adaptando a las circunstancias del entorno e ir actualizándose para no quedar obsoleto en los procesos que realiza.

Por lo tanto la empresa PIEDRA DE ORO está comprometida a irse actualizando tanto a sus procesos como a las condiciones en que la organización se vaya desarrollando.

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

Bellows, J. (2000). Executive Advisor CBD. *Zoom Info*, 7-9.

Bizagi. (2013). *Bizagi Process Modeler*. Obtenido de <http://www.bizagi.com/index.php/es>

Carmona, K. (9 de 5 de 2012). *Karen Carmona Blogspot*. Obtenido de <http://cpkaren.blogspot.com/>

Cora, Y. (2005). *Universidad Nacional Autonoma de México*. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/4/1450.pdf>

Duhalt, K. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: UNAM.

Münch Galindo, L. (2007). *Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento*. Madrid: Trillas.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procesos Administrativos*. Madrid: Cengage Learning Editores.

Rojas, M. Q. (2013). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA . *Industrial 33.2 (2012): 161+*. *Informe Académico*. Web. 29 Aug. 2013.

Vaca Pesante, C. C. (2009). *La Administración por procesos en la productividad de las empresas*. Quito, Pichincha: UTE.

ANEXOS

Anexo 1 Formato requisito de mercadería



REQUISICIÓN DE MATERIAL

No. de Cotización EOS: * Fecha * Vendedor *

EOSQ- 31 / 05 / 2013 FAVOR DE SELECCIONAR

Day Month Year

Facturar a:

Razón Social *

RFC *

Dirección Fiscal *

Calle y Número

Colonia

Delegación o Municipio Estado

Código Postal País

Teléfono * Contacto *

Lada - Número Primer Apellido Segundo Apellido Nombre(s)

Anexo 2

Factura Proveedor

PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON QUITO PROMODANN C. LTDA. R.U.C. 1090109487001 Av. Republica del Salvador N34-377 E Irlanda Tel.- 2249008 - 2448808 Fax. 2448807 Quito - Ecuador		Factura : 001-004-0177851 Autorización SRI No. 1107831578 de 31/01/2010 Vencimiento Autorización 2011/01		
		Pag 1		
		Fecha de expedición de la factura : 2010.08.03 Hora : 02:33PM		
Cliente : C.I / Ruc : Dirección : Huésped : Compañía : Ciudad :	Folio : Fecha Llegada : Fecha Salida : Habitación : Teléfono :	Noches : 7 Adultos : 1 Niños : 0 Usuario :MA		
Fecha: 2010.08.03	DETALLE	Tiquete	Valor	Total
	EVENTOS Y BANQUETES		1,600.00	1,600.00
Subtotal por Fecha			1,600.00	1,600.00
	Particular NT 1768142680001; MINISTERIO			-1,952.00
	BASE 0% IVA:			\$0.00
	BASE 12% IVA:			\$1,600.00
	12% IVA:			\$192.00
	PROPINA TIP 10%:			\$160.00
	TASA DE SERVICIOS TURISTICOS:			\$0.00
	PAIDOUT:			\$0.00
	Total:			\$1,952.00
Abonos:	\$0.00	Total Factura	1,952.00	
CxC:	(\$1,952.00)			
SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES RESOLUCION No. 235				
Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de PROMODANN CIA. LTDA. en sus oficinas, la cantidad detallada en la presente factura, en el plazo indicado a partir de la misma. En caso de mora, me comprometo a pagar el interés legal máximo vigente a la fecha de cancelación total, más el interés de mora sobre el valor de la factura, hasta la cancelación de la misma. SIN PROTESTO. FACTURA ASIMILABLE EN SUS EFECTOS A LA LETRA DE CAMBIO		TRASPASO A PARTICULARES - TRANSFER TO CITY LEDGER Firma - Signature C.C		
Original Cliente				