



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.**

**“DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DE DESEMPEÑOS  
POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA POLIACRILART  
CIA. LTDA.”**

**AUTOR: DARÍO ALEJANDRO TOSCANO LÓPEZ**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**DIRECTOR: ING. VÍCTOR PACHACAMA**

**COORDIRECTOR: ING. JORGE RODRÍGUEZ**

**AÑO 2010**

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Darío Alejandro Toscano López**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DE DESEMPEÑOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA POLIACRILART CIA. LTDA.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 9 de marzo del 2010

---

Darío Alejandro Toscano López

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICADO DE TUTORÍA**

**Darío Alejandro Toscano López**

**Ing. Víctor Pachacama**

**Ing. Jorge Rodríguez**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DE DESEMPEÑOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA POLIACRILART CIA. LTDA.”, realizado por Darío Alejandro Toscano López, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que en el Departamento de Talento Humano de la empresa Poliacrilart Cía. Ltda., se desarrolla competencias que son aporte fundamental para el desarrollo de la empresa dentro y fuera de ella, al ser un tema importante y vital para la organización se ha procedido a levantar procesos y posterior a esto mejorarlos.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Darío Alejandro Toscano López que lo entregue a Ing. Danny Zambrano, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 9 de marzo del 2010

---

Ing. Víctor Pachacama  
**DIRECTOR**

---

Ing. Jorge Rodríguez  
**CODIRECTOR**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Darío Alejandro Toscano López**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DESARROLLO DE LA PLATAFORMA DE DESEMPEÑOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA POLIACRILART CIA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 9 de marzo del 2010

---

Darío Alejandro Toscano López

## **DEDICATORIA**

A mi adorada hija Emily Micaela, que es la razón de mí existir y la manifestación más grande del amor de Dios hacia mí.

A mis amados padres Mónica, Juan, Luis y Magi, por creer y esperar siempre lo mejor de mí; gracias por su confianza, su apoyo incondicional y su invaluable presencia en mi vida.

A mis queridos hermanos María Belén, Stefanny, Alejandro y Alessandro por su amor y compañía, porque sé que puedo contar con ellos incondicionalmente, este esfuerzo va para ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS Todopoderoso mi creador, por iluminar cada paso en mi camino y por darme todo aún sin merecer nada.

A toda mi familia por su constante apoyo y preocupación, gracias por sentirse orgullosos de mí.

A mis amigas y amigos, por su lealtad, apoyo y palabras de aliento que me reconfortaron ayudándome a seguir en duros momentos. Y aquellas personas que han atravesado mi camino colaborado en mi crecimiento como persona.

A mis profesores y en especial a mi Director, Ing. Víctor Pachacama y Codirector, Ing. Jorge Rodríguez, que con sus valiosos conocimientos, paciencia y sabiduría supieron encaminarme a este importante logro en mi vida profesional.

Y a todos quienes a lo largo de esta carrera han dedicado su tiempo, su esfuerzo y su paciencia por ayudarme en la consecución de éste, mi más ansiado anhelo.

De corazón un gracias muy sentido e infinito; que DIOS os pague.

Darío Alejandro Toscano López

## INDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO I.....	5
GENERALIDADES.....	5
1.1. Antecedentes Histórico.....	5
1.2. Productos .....	6
1.3. Base o Marco Legal.....	12
1.4. Cultura Organizacional .....	14
1.5. Determinación de problema.....	16
1.6. Diagrama Causa – Efecto o (Ishikawa).....	19
1.6.1. Interpretación del Diagrama Causa – Efecto.....	21
1.7. Objetivos .....	24
1.7.1. Objetivo General.....	24
1.7.2. Objetivos específicos.....	24
1.8. Marco Teórico y Conceptual .....	25
1.8.1. Marco Teórico.....	25
1.8.2. Marco Conceptual.....	37
CAPÍTULO II.....	41
ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	41
2.1. Análisis Externo .....	42
2.1.1. Macroambiente.....	42
2.1.1.1. Factor Económico.....	42
2.1.1.2. Factor Político.....	53
2.1.1.3. Factor Legal.....	55
2.1.1.4. Factor Social y Demográfico.....	57
2.1.1.5 Factor Tecnológico.....	61
2.1.1.6 Factor Ambiental.....	62
2.1.2 Microambiente.....	63
2.1.2.1. Proveedores.....	63
2.1.2.2. Clientes.....	65
2.1.2.3 Competencia.....	65
2.1.2.4 Organismos de Control.....	67
2.2. Análisis Interno .....	68
2.2.1. Capacidad Administrativa.....	68

2.2.2 Capacidad Financiera.....	69
2.2.3 Capacidad Tecnológica.....	71
2.2.4 Capacidad de Servicio.....	71
2.2.5 Capacidad de Talento Humano.....	73
2.2.6. Capacidad de Comercialización.....	77
2.3. Análisis FODA y Matrices .....	77
2.3.1. Matriz de Impacto Externo.....	78
2.3.2. Matriz de Impacto Interno.....	80
2.3.3 Matriz de Aprovechamiento.....	81
2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad.....	82
2.3.5 Hoja de Trabajo FODA.....	83
2.3.6 Matriz de Estrategias FODA.....	84
2.3.7 Síntesis de Estrategias.....	85
2.3.8 Direccionamiento Estratégico.....	86
2.3.8.1 Matriz Axiológica.....	87
2.3.8.2 Misión.....	88
2.3.8.3 Visión.....	89
2.3.8.4 Objetivos.....	89
2.3.8.5 Políticas.....	91
2.3.8.6 Estrategias.....	94
2.3.8.7. POA.....	94
2.3.8.8. Mapa Estratégico.....	100
CAPITULO III.....	101
ANÁLISIS DE PROCESOS.....	101
3.1. Cadena de Valor Empresarial .....	101
3.2. Diagrama IDEF – 0 .....	105
3.3. Inventario de Procesos: gobernantes, básicos y habilitantes, selección de procesos.....	109
3.4. Hojas de Costos .....	116
3.4.1. Hoja de Costos de personal.....	116
3.5. Diagrama de Procesos .....	117
CAPITULO IV.....	133
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	133
4.1. Procesos mejorados .....	133



4.2. Acciones de mejoramiento.....	134
4.3. Herramientas de mejoramiento.....	134
4.4. Diseño de herramientas.....	136
4.4.1. Flujo diagramación.....	136
4.4.2. Hoja de Mejoramiento.....	138
4.4.3. Hoja de Caracterización.....	139
4.4.4. Matriz resumen.....	165
CAPITULO V.....	166
PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	166
5.1 Cadena de valor en base al proceso de administración.....	166
5.2 Factores de éxito de la administración de la empresa POLIACRILART CÍA. LTDA.....	169
5.3 Indicadores de Gestión.....	170
5.4 Organización por procesos.....	172
5.5 Asignación de funciones y competencias por el área de Talento Humano de la empresa POLIACRILART CÍA. LTDA. ....	172
5.5.1 Gestión Directiva del Departamento de RR. HH.....	172
5.5.2 Desarrollo del Perfil del Empleado.....	173
5.5.3 Modelos de Evaluación para Medición de los Empleados.....	173
5.5.4 Informe Personalizado del Empleado.....	173
5.6 Descripción de puestos y cargos.....	174
CAPITULO VI.....	181
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	181
6.1. Conclusiones:.....	181
6.2. Recomendaciones:.....	183

## INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Porcentaje de Aporte por Actividad Económica al PIB 2008 .....	43
Cuadro Nro. 2 Porcentaje de Inflación 2002 – 2008.....	44
Cuadro Nro. 3 Tasas Pasivas Enero 2008 – Junio 2009.....	45
Cuadro Nro. 4 Tasas Pasivas Efectivas Referenciales por Plazos / Septiembre 2007 – Mayo 2008 .....	46
Cuadro Nro. 5 Microcrédito de Acumulación Aplicada .....	47
Cuadro Nro. 6 Microcrédito de Acumulación Simple .....	47
Cuadro Nro. 7 Microcrédito de Subsistencia .....	48
Cuadro Nro. 8 Índice de Precios al Consumidor 2003 – 2009.....	50
Cuadro Nro. 9 Cotización de Divisas .....	52
Cuadro Nro. 10 Proveedores de Poliacrilart Cía. Ltda.....	64
Cuadro Nro. 11 Productos que comercializa la competencia .....	65
Cuadro Nro. 12 Principales características de la competencia.....	66
Cuadro Nro. 13 Matriz Axiológica .....	87
Cuadro Nro. 14 Plan Operativo de Poliacrilart Cía. Ltda. 2009 .....	98
Cuadro Nro. 15 Detalle de los procesos. ....	114
Cuadro Nro. 16 Simbología para Diagramación de Procesos .....	118
Cuadro Nro. 17 Simbología para diagramas de procesos.....	136
Cuadro Nro. 18 Hoja de Diagramación .....	137
Cuadro Nro. 19 Hoja de mejoramiento.....	139
Cuadro Nro. 20 Caracterización de los procesos .....	139
Cuadro Nro. 21 Caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano	140

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1 Organigrama.....	14
Gráfico Nro. 2 Diagrama de Ishikawa del Departamento de Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda. ....	20
Gráfico Nro. 3 Clima Organizacional por áreas.....	76
Gráfico Nro. 4 Clima Organizacional por Niveles .....	77
Gráfico Nro. 5 Mapa de procesos y cadena de valor de Poliacrilart Cía. Ltda.	103
Gráfico Nro. 6 Mapa de Procesos y cadena de valor del Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda. ....	104
Gráfico Nro. 7 Magnitudes Básicas del IDEF-0.....	106
Gráfico Nro. 8 Representación grafica de IDE F – 0 del Departamento de Talento Humano de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda.....	108
Gráfico Nro. 9 Cadena de valor mejorada del Departamento de Talento Humano .....	167
Gráfico Nro. 10 Mapa de Procesos en base al proceso Administrativo de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda. ....	168
Gráfico Nro. 11 Factores de Éxito.....	169

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de procesos del Departamento de Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda. ....	115
Tabla 2 Hojas de Costos de Personal de Poliacrilart. Cía. Ltda. ....	116
Tabla 3 Hoja de Costos de Operación del Departamento de Talento Humano.	117
Tabla 4 Levantamiento del proceso de Desarrollo perfil del empleado .....	120
Tabla 5 Levantamiento del proceso de Selección de personal.....	121
Tabla 6 Levantamiento del proceso Puesto actual del trabajo .....	122
Tabla 7 Levantamiento del proceso de Capacitación .....	123
Tabla 8 Levantamiento del proceso de Orientación al logro.....	124
Tabla 9 Levantamiento del proceso de Trabajo en equipo.....	125
Tabla 10 Levantamiento del proceso de Clínicas de conocimiento .....	126
Tabla 11 Levantamiento del proceso de Evaluación virtual o presencial periódica .....	127
Tabla 12 Levantamiento del proceso de Ranking de empleados .....	128
Tabla 13 Levantamiento del proceso de Promociones.....	129
Tabla 14 Levantamiento del proceso de Crecimiento Laboral.....	130
Tabla 15 Levantamiento del proceso de Administración de objetivos por desempeño anual .....	131
Tabla 16 Diagrama mejorado del proceso de Desarrollo del empleado .....	141
Tabla 17 Hoja de mejoramiento del proceso de Desarrollo perfil del empleado	142
Tabla 18 Diagrama mejorado del proceso de Selección de personal.....	143
Tabla 19 Hoja de mejoramiento del proceso de Selección de personal .....	144
Tabla 20 Diagrama mejorado del proceso de Puesto actual de trabajo .....	145
Tabla 21 Hoja de mejoramiento del proceso de Puesto actual de trabajo.....	146
Tabla 22 Diagrama mejorado del proceso de Capacitación .....	147
Tabla 23 Hoja de mejoramiento del proceso de Capacitación .....	148
Tabla 24 Diagrama mejorado del proceso de Orientación al logro.....	149
Tabla 25 Hoja de mejoramiento del proceso de Orientación al logro .....	150
Tabla 26 Diagrama mejorado del proceso de Trabajo en equipo .....	151
Tabla 27 Hoja de mejoramiento del proceso de Trabajo en equipo .....	152
Tabla 28 Diagrama mejorado del proceso de Clínica de conocimiento .....	153
Tabla 29 Hoja de mejoramiento del proceso de Clínicas de conocimiento.....	154

Tabla 30 Diagrama mejorado del proceso de Evaluación virtual o presencial periódicas .....	155
Tabla 31 Hoja de mejoramiento del proceso de Evaluación virtual o presencial periódicas .....	156
Tabla 32 Diagrama mejorado del proceso de Ranking de empleados .....	157
Tabla 33 Hoja de mejoramiento del proceso de Ranking de empleados.....	158
Tabla 34 Diagrama mejorado del proceso de Promociones.....	159
Tabla 35 Hoja de mejoramiento del proceso de Promociones .....	160
Tabla 36 Diagrama mejorado del proceso de Crecimiento Laboral.....	161
Tabla 37 Hoja de mejoramiento del proceso de Crecimiento laboral .....	162
Tabla 38 Diagrama mejorado del proceso de Administración de objetivos por desempeño anual .....	163
Tabla 39 Hoja de mejoramiento del proceso de Administración de objetivos por desempeño anual .....	164
Tabla 40 Indicadores de Gestión, propuestos para el Departamento de Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda. ....	171

## RESUMEN DE LA TESIS

Con el pasar de los años las investigaciones y prácticas de recursos humanos han evolucionado para predecir y entender mejor el comportamiento de la fuerza laboral, iniciando por la era de la industrialización clásica hasta nuestros días; buscando siempre el desarrollo y crecimiento del activo más importante de la empresa: el capital humano.

Sin embargo, estos avances se han dado de forma aislada, identificando y mejorando cada uno de los subsistemas que componen la gestión de los recursos humanos por separado; se han profundizado sus alcances y redefinido sus enfoques; pero se ha descuidado la integración y la interrelación que deben mantener entre sí; lo cual no ha permitido que se tenga un sistema de gestión de recursos humanos efectivo, que sirva y satisfaga al principal cliente que son los individuos que conforman la empresa.

En la actualidad es necesario que las empresas incorporen un manejo de la fuerza laboral más humano y con criterios de eficiencia, en donde la participación de sus integrantes se enmarque en rescatar aquellos aspectos que le permiten constituirse en la única ventaja competitiva que posee la empresa y que no puede ser imitada por sus competidores.

Esta ventaja competitiva son todas aquellas actitudes, principios, destrezas, valores que son características propias del talento humano, a lo que los estudiosos le han denominado “competencias laborales”.

En base al detalle de las competencias identificadas, se realizan todos los procesos o subsistemas que constituyen el sistema de gestión de los recursos humanos, estos son: selección y capacitación del personal,

valoración de puestos de trabajo, promoción y desarrollo del talento humano, y los demás elementos que permiten gestionar la fuerza laboral de una empresa, tal como la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación interna. Esto permite dar un nuevo rumbo a la cultura organizacional, en la que el principio fundamental es la participación directa del trabajador.

Para la elaboración de este sistema, se contó con la colaboración de la compañía POLIACRILART CIA. LTDA., y su departamento de personal, lográndose efectuar la descripción de funciones de todos los puestos de trabajo existentes, la identificación de actividades esenciales, la determinación de conocimientos y destrezas requeridas y otras competencias necesarias para ejecutar eficaz y eficientemente un puesto de trabajo. También se determinó las necesidades de capacitación y las correcciones a ser efectuadas en materia de remuneraciones y promociones.

Todos estos aspectos han sido considerados y desarrollados con mayor amplitud en el proyecto de grado que se profundiza a continuación, con el firme propósito de que constituya una fuente de consulta para la aplicación próxima en POLIACRILART CIA. LTDA., y por qué no decirlo en otras empresas del entorno ecuatoriano.

## SUMMARY OF THE THESIS

With spending of the years the investigations and practical of human resources they have evolved to predict and to understand the behavior of the task force better, beginning for the era of the classic industrialization until our days; always looking for the development and growth of the most important asset in the company: the human capital.

However, these advances have been given in an isolated way, identifying and improving each one of the subsystems that compose the administration of the human resources for separate; their reaches has been deepened and redefined their focuses; but it has been allowed that one has a system of administration of human resources cash, that serves and satisfy the main client that are the individuals that conform the company.

At the present time is necessary that the companies incorporate a handling of the most human task force and with approaches of efficiency, where the participation of their members is framed in rescuing those aspects that allow him to be constituted in the only competitive advantage that possesses the company and that it cannot be imitated by the competitors.

This competitive advantage is all those attitudes, principles, dexterities, values that are characteristic of the human talent, to what the specialists have denominated him "task competitions".

Based on the detail of the identified competitions, they are carried out all the processes or subsystems that constitute the system of administration of the human resources, these they are: selection and the personnel's training, valuation of positions of work, promotion and development of the human talent, and the other elements that allow to negotiate the task force of a company, just as the motivation, the task satisfaction and the internal

communication. This allows to give a new one heading for the organizational culture, in which the fundamental principle is the worker's direct participation.

For the elaboration of this system, had the collaboration of the company POLIACRILART CIA. LTDA. and their department of personal, achieving you to make the description of functions of all the existent work positions, the identification of essential activities, the determination of required knowledge, required dexterities and other necessary competitions to execute effective and efficiently a work position.

It was also determined the training necessities and the corrections to be made as regards remunerations and promotions.

All these aspects have been considered and developed with more width in the grade project that is deepened next, with the firm purpose that it constitutes a consultation source for the future application in POLIACRILART CIA. LTDA., and for that not to say in the other companies of the environment Ecuadorian.



# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

En el presente capítulo, se realiza una breve descripción de la empresa, sus antecedentes históricos, su giro o actividad, su ubicación, el marco legal en el que se desenvuelve, su estructura organizacional, los servicios que presta y las principales características de la misma.

Se determina el problema a ser resuelto, que justifica la realización del presente trabajo de investigación. Con este objeto, se utiliza el diagrama Causa – Efecto el cual es interpretado.

Se señalan los objetivos, tanto generales como específicos del presente trabajo y, finalmente, se incluyen los marcos teórico y conceptual; los cuales contribuirán a desarrollar y entender los términos y conceptos que se encontrarán en la presente tesis.

### **1.1. Antecedentes Histórico**

El 14 de Agosto de 1989, los señores Marcelo Sarsoza, Kurt Freund y Mario Freund, se asociaron para fundar la empresa denominada “POLIACRILART CIA. LTDA.”, la cual inicia sus actividades el 11 de Octubre de 1989, fecha en la que se inscribió en el Registro Mercantil. POLIACRILART CIA. LTDA., comenzó comprando sus maquinarias a la empresa MANOPLAST de Colombia, ya que ésta tiene una gran experiencia en acrílicos desde hace 75 años y en Ecuador 22 años.

En el tiempo de vida de la empresa la evolución que ha tenido es importante, tal es así, que inició su producción en instalaciones rentadas y de poca

infraestructura y en la actualidad cuenta con una planta propia de 16.000 m<sup>2</sup> con 3 galpones con un área de 1000 m<sup>2</sup> cada uno

Hay que señalar que hace tres años se implementó la división de resinas y envases plásticos a más de los acrílicos que en la empresa elaboran, esto se dio porque POLIACRILART CIA. LTDA., compró dos empresas para su producción, llamadas éstas SINTESA S.A. y PLASTICOS PKM.

Los accionistas de la Empresa están conformadas por las siguientes personas naturales, que son: Marcelo Sarsoza 5%, Kurt Freund 7% y Mario Freund 88%.

El área de concesión de la Empresa abarca en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito y en la Provincia del Gayas, Cantón Guayaquil.

## **1.2. Productos**

Enlistamos los productos que genera la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

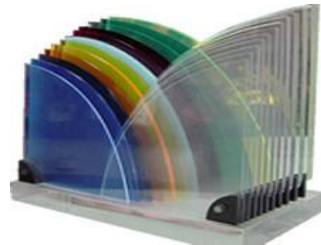
- ✓ Láminas acrílicas
- ✓ Tejas acrílicas
- ✓ Termoformados
- ✓ Resinas Plastificantes
- ✓ Resinas de poliéster
- ✓ Resinas vinílicas
- ✓ Resinas para baldosas
- ✓ Resinas para telas de cuero
- ✓ Envases plásticos de galones
- ✓ Domos
- ✓ Canecas
- ✓ Minicanecas

## DETALLE DE PRODUCTOS:

### ✓ **Laminas acrílicas:**

Nuestras láminas acrílicas son fabricadas mediante el proceso de colada con los más altos estándares de calidad de la industria, en colores traslucidos y opacos, partiendo desde 2mm hasta 30 mm de espesor en diferentes medidas.

El acrílico se obtiene a partir de la polimerización del metacrilato de metilo y gracias a sus propiedades ópticas, mecánicas, físicas y químicas, resulta insustituible, en los campos más diversos como el de la arquitectura, publicidad, diseño y muchos otros.



### ✓ **Tejas acrílicas:**

Nuestras tejas en acrílico son fabricadas a partir de Láminas en de acrílico 100% puro. Son de excelente resistencia a toda clase de condiciones climáticas. Sus condiciones físicas no se alteran por la acción de los rayos ultravioleta del sol, es decir, no se cristalizan ni se cuarteán.

Por su transparencia mayor a la del vidrio, da una excelente iluminación ambiental, reduciendo así el consumo de energía eléctrica. Son especiales para grandes áreas por su nitidez y el ahorro en estructuras es significativo debido a su peso que es muy liviano.



✓ **Termoformados:**

Su Procesar lo es sencillo ya que la lámina spectra puede ser cortada con sierra, perforada con taladro, cizallada, rebordeada, remachada en frío o caliente, sin astillar o blanquear.

Cuenta también con otros beneficios como: excelentes características ópticas y el material puede estar en contacto directo con alimentos y medicinas.



✓ **Resinas plastificantes:**

Es la materia prima principal para fabricar las canecas plásticas.



✓ **Resinas de poliéster:**

Es la materia prima principal para fabricar las telas de poliéster.



✓ **Resinas vinílicas:**

Es la materia prima principal para fabricar pinturas.



✓ **Resinas para baldosas:**

Es la materia prima principal para fabricar las baldosas.



✓ **Resinas para telas de cuero:**

Es la materia prima principal para fabricar telas de cuero.



✓ **Envases plásticos de galones:**

Fabrican material plástico para diseñar botellas o galones para cualquier uso que se desee.



✓ **Domos:**

Fabricación para implementar en techos de casas, oficinas, edificios.



✓ **Canecas:**

Material diseñado para la producción de líquido o cualquier material para cualquier tipo de área.



✓ **Minicanecas:**

Son fabricadas para la producción y comercialización especialmente en hospitales, parques, universidades, con el fin de almacenar desechos químicos, tóxicos y ecológicos.



### 1.2.1. Ubicación del Negocio

La ubicación de la Empresa POLIACRILART CIA. LTDA., se encuentra ubicada en la dirección:

Panamericana Norte Km. 14 ½; Frente a la fabrica Plumrose.



Fuente: Archivo de Poliacrilart Cía. Ltda.

### **1.3. Base o Marco Legal**

La empresa Poliacrilart Cía. Ltda., fue constituida en la ciudad de Quito con fecha 01 de Enero de 1989, se dedica a la fabricación de toda clase de productos y objetos plásticos, elaboración de materiales plásticos para la utilización en la industria plástica o comercializar al por mayor y menor productos químicos, etc. Esta empresa estará gobernada por la Junta General de Socios, el Comité de Ejecutivo y administrativa por el Presidente y el Gerente.



**NFORME LEGAL**

INFORMACION GENERAL	
DENOMINACION:	POLIACRILART CIA. LTDA.
RUC:	1790980642001
FECHA DE CONSTITUCION:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
NOTARIO:	DR. EFRAIN MARTÍNEZ P.
FECHA DE INSCRIPCION:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA DE DURACION:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA APROBACION JUEZ:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA ACUERDO MINISTERIAL:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
OBJERTO SOCIAL:	DEDICARSE A LA FABRICACIÓN DE TODA CLASE DE PRODUCTOS Y OBJETOS PLÁSTICOS, ELABORACIÓN DE MATERIALES PLÁSTICOS PARA LA UTILIZACIÓN EN LA INDUSTRIA PLÁSTICA O COMERCIALIZAR AL POR MAYOR Y MENOR PRODUCTOS QUÍMICOS, ETC.

GOBIERNO Y ADMINISTRACION	
LA COMPAÑÍA ESTARÁ GOBERNADA POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, EL COMITÉ EJECUTIVO Y ADMINISTRADA POR EL PRESIDENTE Y EL GERENTE GENERAL.	

CARGO 1	
CARGO:	COMITÉ EJECUTIVO
TIPO ID:	
FECHA DE INSCRIPCION:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA DE VENCIMIENTO:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
ATRIBUTACIONES Y LIMITACIONES:	- AUTORIZAR AL GERENTE GENERAL PARA CUALQUIER DECISION, ACTO O CONTRATO QUER IMPLIQUE CAMBIO DE LA POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA, DENTRO DE SU OBJETO SOCIAL; - AUTORIZAR AL GERENTE GENERAL PARA QUE PUEDA OTORGAR FIANZAS O GARANTÍAS A NOMBRE DE LA COMPAÑÍA; - AUTORIZAR AL GERENTE GENERAL PARA FIRMAR CONTRATOS O CONTRATAR PRÉSTAMOS CUYO VALOR EXCEDA DEL CAPITAL SUSCRITO, ASI COMO PARA ENAJENAR O GRABAR BIENES INMUEBLES DE LA COMPAÑÍA, SIN PERJUCIO DE LO DISPUESTO EN EL ART. 12 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS.
DIRECTIVA VIGENTE DESDE:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
DIRECTIVA VIGENTE HASTA:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA CERTIFICACION REGISTRO:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA DE VIGENCIA:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989

CARGO 2	
CARGO:	GERENTE GENERAL
NOMBRE:	MARIO FREUND RUF
TIPO ID:	170237999-9
FECHA DE INSCRIPCION:	JUEVES, 22 DE DICIEMBRE DEL 2005
FECHA DE VENCIMIENTO:	SABADO, 22 DE DICIEMBRE DEL 2007
ATRIBUTACIONES Y LIMITACIONES:	- OBLIGAR A LA COMPAÑIA EN CUALQUIER FORMA CON LA LIMITACIÓN ESTABLECIDA EN EL ART. 18, YA SEA COMPRANDO O VENDIENDO INMUEBLES, OTORGANDO GARANTÍAS DE CUALQUIER NATURALEZA, INCLUSIVE HIPOTECARIAS, SOLICITANDO Y OBTENIENDO PRÉSTAMOS DE CUALQUIER MONTO.
SUBROGACIÓN:	LO SUBROGARÁ
DIRECTIVA VIGENTE DESDE:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
DIRECTIVA VIGENTE HASTA:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA CERTIFICACION REGISTRO:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA DE VIGENCIA:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989

CARGO 3	
CARGO:	PRESIDENTE
TIPO ID:	
FECHA DE INSCRIPCION:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA DE VENCIMIENTO:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
ATRIBUTACIONES Y LIMITACIONES:	- SUBROGAR AL GERENTE GENERAL EN CASO DE AUSENCIA, IMPEDIMENTO O INCAPACIDAD TEMPORAL O DEFINITIVA DE ESTE.
DIRECTIVA VIGENTE DESDE:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
DIRECTIVA VIGENTE HASTA:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA CERTIFICACION REGISTRO:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989
FECHA DE VIGENCIA:	LUNES, 01 DE ENERO DE 1989

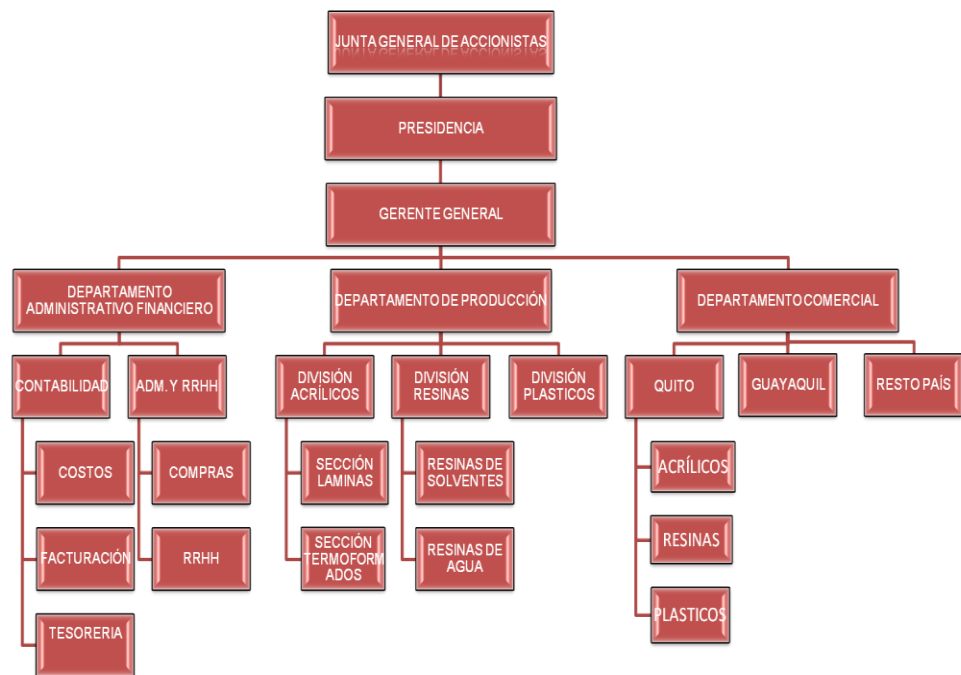
Fuente: Archivo de Poliacrilart Cía. Ltda.

#### 1.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales es un término que debe tenerse en consideración.

Un organigrama es un gráfico en el que se representan las unidades organizativas y las relaciones que existen entre ellas, proporcionan una visión resumida e inmediata del modo en que se articula la estructura de la organización, constituye gráficamente la estructura de la empresa y permite darse cuenta mediante un informe complementario de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueda existir entre los departamentos y servicios.

**Gráfico Nro. 1 Organigrama**



Fuente: Archivo de Poliacrilart Cía. Ltda.

### **1.4.1 Organigrama**

Es un gráfico en el que se representan las unidades organizativas y la relaciones que existen entre ellas, proporcionan una visión resumida e inmediata del modo en que se articula la estructura de la organización, constituye gráficamente la estructura de la empresa y permite darse cuenta mediante un informe complementario de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puede existir entre los departamentos y servicios.

## **NIVEL LEGISLATIVO**

### **Junta General de Accionistas:**

Junta General de Socios; es el órgano supremo de la Compañía y está constituida por todos los socios. Tiene las atribuciones que se señalan en la Ley y en el Estatuto. Nombra al Presidente y al Gerente de la empresa.

### **Presidencia:**

Las atribuciones de esta jerarquía Institucional consisten en subrogar al Gerente General en caso de ausencia, impedimento o incapacidad temporal o definitiva de éste.

### **Gerente General:**

Obligar a la Compañía en cualquier forma con la limitación establecida en el Artículo 18, ya sea comprando o vendiendo inmuebles, otorgando garantías de cualquier naturaleza, inclusive hipotecarias, solicitando y obteniendo prestamos de cualquier monto.

## **NIVEL GERENCIAL**

En el segundo nivel se encuentran las Gerencias de las áreas Financieras, de Producción y Calidad, quienes reportan directamente al Gerente General.

## **NIVEL DE JEFATURAS Y SUPERVISION**

En el tercer nivel tenemos las Jefaturas correspondientes de la empresa, como por ejemplo Recursos Humanos.

## **NIVEL DE SOPORTE Y ADMINISTRATIVO**

En este último cuarto nivel se encuentran las áreas de tecnología y soporte administrativo que contiene la empresa para que tengan viabilidad las demás áreas, como por ejemplo los departamentos de Costos, Facturación y Tesorería.

### **1.5. Determinación de problema**

La finalidad primaria de cualquier sistema de salarios base es el establecimiento de una estructura y sistema de remuneración equitativa de los empleados según su puesto de trabajo y nivel de resultados. Aún cuando esta finalidad es clara, su logro no es asunto fácil.

La mayoría de los sistemas de salarios base establecen horquillas de remuneración para ciertos puestos de trabajo, basados en el valor relativo de cada uno de estos para la organización. A continuación, según los resultados del empleado, se determina en que punto de la horquilla debe encuadrarse su remuneración. La clave de un sistema de salarios base sólido es el establecimiento de horquillas diferentes según los puestos, que definan el

campo de variación permisible, con un mínimo y un máximo. Para ello se actúa en dos etapas: a) se determina el valor relativo de los diferentes puestos de trabajo para la organización (garantizando la equidad interna) y b) se valoran los diferentes puestos de trabajo (garantizando la equidad externa).

Para lo primero, se utiliza sobre todo la evaluación de puestos de trabajo, que es la determinación sistemática del valor de cada puesto en relación con otros puestos de la organización. Se aplica para diseñar una estructura de retribuciones, no para evaluar los resultados de los empleados que ocupan los respectivos puestos de trabajo. Mediante ella se definen primero los requisitos de un puesto y la contribución del mismo a la organización y a continuación se clasifica de acuerdo con su importancia.

Por desgracia, lo anteriormente expuesto no se practica a cabalidad en nuestro país, y la empresa analizada no es precisamente la excepción.

Es por esto, que dentro de los subsistemas de RR. HH., se presenta la necesidad básica de implementar un verdadero y objetivo sistema de valoración de puestos, para lograr mantener remuneraciones justas y equitativas. Como es el caso del sistema propuesto: valoración de puestos por competencias: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos, también son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.

La gestión de personas o de talento humano en las empresas ha ido reemplazando y relegando a la administración clásica de recursos humanos,

esto se debe a que las organizaciones, tecnologías, tareas, sistemas organizacionales, procesos, puestos de trabajo, subsistemas, etc., van cambiando; cualquier persona o profesional que ha tenido la oportunidad de observar de cerca estos dos enfoques e incursionar en la práctica de sus fundamentos, puede dar fe de que ambos tienen principios, funciones y actividades diferentes de aplicabilidad y sobre todo que después de un sinnúmero de estudios se ha comprobado que las personas con sus respectivas cualidades o competencias, son la ventaja competitiva dentro del mercado de los negocios y demás procesos de cambio organizacional, por lo tanto la gestión de talento humano presenta fortalezas importantes.

Este enfoque facilita la toma de decisiones en el área de RR. HH., esta es una de las principales razones por las que se utiliza este modelo, entre las ventajas de este enfoque podemos anotar:

- ✓ Al hablar de comportamientos observables que permiten un buen rendimiento laboral; se habla un lenguaje común dentro de la organización y permite que las personas se pongan de acuerdo cuando se refiere a la dirección de recursos humanos.
- ✓ Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización a los resultados, ya que las competencias reflejan los comportamientos que una persona lleva a cabo para obtener un resultado óptimo o de relación a su puesto de trabajo, permitiendo así también programar los sistemas de evaluación del personal, en la búsqueda de acciones y de resultados adecuados.
- ✓ Otra de sus ventajas es que facilita la comparación entre el perfil del puesto y el perfil del individuo, en el enfoque del rasgo se parte de la descripción del puesto y posteriormente se elabora el perfil profesiográfico, este perfil indica las características que deben tener los aspirantes en relación a características poblacionales como edad, sexo, estudios, experiencia, etc., para este fin también se utilizan los

conocidos baremos los cuales no son válidos ni confiables, en el enfoque de competencias no se trabaja ni con características poblacionales ni con baremos sino con los comportamientos concretos que debe llevar a cabo quien ocupa un determinado puesto. Por lo tanto es más fácil el sistema de comparación entre los perfiles de los puestos y personas, permitiendo definir su adecuación a un empleo determinado así como también la posibilidad de conocer las necesidades de capacitación.

Con todo lo antes mencionado el enfoque de competencias facilita la actuación integrada de la gestión de talento humano, ya que las competencias se convierten en la base de los procesos como selección, formación, retribución, planes de carrera, clima laboral, etc., además este enfoque permite trabajar en el área de gestión de talento humano en forma eficaz y eficiente desde el proceso inicial, es decir desde la planificación, implantación de planes hasta la evaluación de los resultados obtenidos.

Además, se elige el modelo de competencias en reconocimiento a su aporte a la racionalidad organizacional, como opción instrumental y metodológica para garantizar la flexibilidad y eficacia estructural y dinámica, con herramientas que facilitan la regulación del aporte y compromiso de las personas, identificadas en carácter de co-constructoras y co-responsables de la suerte de la firma de la que hacen parte, a partir de su desempeño cotidiano.

#### **1.6. Diagrama Causa – Efecto o (Ishikawa)**

Este Diagrama fue elaborado en base al desarrollo y análisis del Diagrama de Pareto, el mismo que fue estructurado tomando en consideración los valiosos comentarios del personal de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda., siendo éstos un obrero, Jefe de Planta y el Jefe de Recursos Humanos.

**Gráfico Nro. 2 Diagrama de Ishikawa del Departamento de Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda.**



Elaborado por: Darío Toscano



### 1.6.1. Interpretación del Diagrama Causa – Efecto

#### ORGANIZACIONAL

**No existe responsabilidad de los empleados para desarrollar tareas asignadas.-** Esta falta de responsabilidad se ocasiona debido a que dentro de la empresa no existe un manual de funciones para cada empleado y área.

**Falta de comunicación entre áreas.-** Debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como líder del mismo, ya que para los miembros de un equipo de trabajo interactúen en tareas, actividades, procesos, proyectos u objetivos comunes en su mismo departamento o0m entre departamentos.

**Poca flexibilidad en permisos.-** Esta problemática se da, ya que existen áreas que no pueden ser descuidadas ni reemplazadas por otras personas de la empresa, por consecuencia cada empleado tiene que cumplir con sus obligaciones institucionales establecidas por la Organización.

#### TALENTO HUMANO

**Carencia de incentivos.-** Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado.

**Falta de capacitación.-** Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que

el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

**Exceso de trabajo.-** Al no tener un manual de procesos de cada área, no se delega el trabajo adecuado para cada uno de los integrantes de la empresa y por consiguiente se refleja en una exhaustiva carga de labores para los empleados.

**No cumple horario de trabajo.-** Esto es una secuencia por el exceso de trabajo, ya que al tener mucha carga operativa (labores), no cumple con el trabajo delegado por la empresa en el horario establecido por la misma.

## **METODOLOGÍA Y TECNOLOGÍA**

**No existe proceso de selección de personal.-** Por lo cual no se puede evaluar, medir y potencializar a los trabajadores mediante formatos adecuados para el seguimiento idóneo de la gestión de competencias que están sujetos.

**No existe un reglamento de acciones y penalizaciones.-** Al carecer de este reglamento de tanta importancia, las medidas accionarias tanto en políticas como en reglamentos se aplican ortodoxamente mediante la Presidencia y Gerencia General, bajo la observación del Jefe de Recursos Humanos.

**Poco personal para evaluar el desempeño del empleado.-** Esto ocasiona una falta de análisis de puestos que proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades.

**Carece de métodos de medición de desempeño.-** Con la falta de un método adecuado se dificulta realizar la evaluación del desempeño que implicará comparar el desenvolvimiento real de cada empleado con su rendimiento deseado.

**Desconocimiento de políticas y reglamentos de la empresa.-** Esta problemática es causante de actitudes inadecuadas de los empleados ante la empresa.

**Poco personal preparado académicamente.-** Al ser una empresa de producción industrial y que la base fundamental de ésta es la mano de obra (obreros), el nivel académico de éstos no son los mejores y esto se ve reflejado en sus funciones ejecutadas. De igual forma existen obreros debidamente capacitados, y que sus conocimientos podrían ser explotados en otras áreas de la empresa.

**Existen preferencias por empleados.-** Esta problemática “preferencias”, se manifiesta ante el nivel obrero como una injusticia, ya que a pesar de que cada uno demuestra su desempeño efectivamente y en ciertas ocasiones se han dado casos que han promocionado a personas a otras áreas “ascensos”, sin que se hayan considerado las variables para tomar esta decisión, como por ejemplo años de antigüedad de otros empleados, preparación, experiencia, etc.

**Tecnología obsoleta.-** Afecta la falta de capacidad operativa para solventar todas las necesidades que presentan los clientes internos, producen resultados como: tiempos de respuesta que no son los óptimos, se percibe una mala atención.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Analizar e implementar, un sistema de remuneraciones fundamentado en la valoración por competencias de los puestos existentes y de los próximos a crearse en POLIACRILART S.A.; con el propósito de fijar una remuneración acorde a cada puesto de trabajo; lo que sin lugar a dudas garantizará la satisfacción y motivación del personal de la empresa, con la consecuente tranquilidad y satisfacción también de sus directivos, socios y clientes en general.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Tener un enfoque claro de la problemática principal que agobia a la Empresa, así como también conocer las fortalezas con las que cuenta la misma, de tal manera que podamos determinar estrategias puntuales y precisas que conlleven a la empresa al éxito enfocado en su objetivo principal como Organización.
- Mantener una estructura similar a la de las grandes organizaciones, lo que contribuirá al mejoramiento de productos y servicios, y al cambio de cultura.
- Identificar los factores claves del éxito en un puesto o actividad.
- Clarificar las metas de capacitación y desarrollo del personal, para lograr motivación, incrementando así la eficiencia en la organización.
- Valorar los puestos de trabajo de la organización por competencias, para garantizar equilibrio y transparencia en la fijación de las remuneraciones, lo que motivará el buen desempeño del personal.
- Conseguir armonía entre los objetivos específicos de la empresa en relación a los procesos que mantiene la misma, enfocados en el

ambiente, el clima de la organización, la relación con los empleados y el mercado laboral reinante.

- Conseguir y mantener personal idóneo para cada cargo en la empresa, estableciendo y brindando rutas de carrera, mediante un eficiente proceso de selección, capacitación e inducción.
- Comunicar claramente a cada empleado cuáles son sus funciones y responsabilidades según el cargo que ejecuten, teniendo en claro el objetivo meta de la empresa.

## **1.8. Marco Teórico y Conceptual**

### **1.8.1. Marco Teórico**

#### **LA ORGANIZACIÓN**

En la definición clásica de Chester I. Bernard, la organización es “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

En el aspecto de coordinación consciente de la definición anteriormente anotada, están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.

#### **LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS: PRESENTE Y FUTURO**

La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Los recursos humanos de una organización representan una de sus mayores inversiones. La gestión de recursos humanos es una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denominaba administración o dirección de personal.

## **SALARIO BASE Y SISTEMAS DE SALARIOS BASE**

- Finalidad del salario base y del sistema de salarios base.
- Evaluación de puestos de trabajo.
- Valoración monetaria del puesto de trabajo.

## **ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

- Resultados del análisis de puestos de trabajo.
- Métodos de análisis de puestos de trabajo.
- Problemas potenciales del análisis de puestos de trabajo.

## **VALORACION DE PUESTOS**

La evaluación de puestos de trabajo, es un tema genérico que abarca un sinnúmero de tácticas por medio de las cuales, se aplican criterios comunes de comparación de puestos, para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable.

Por medio de la valoración de puestos, se obtiene un cúmulo de información de carácter sistemático que se constituye en una herramienta de apoyo para la gestión administrativa en materias de definición de roles, selección y crecimiento planificado de las tareas.

- Objetivos y propósitos de la valoración de puestos.
- Métodos tradicionales de valoración de puestos.

## **COMPETENCIAS**

Conocer en profundidad las habilidades y destrezas del personal ya existente en la empresa, lo que permitirá orientar fundamentalmente al desarrollo de carrera de los mismos.

- Las competencias escolares y universitarias.
- Las competencias clave y no clave.
- La trayectoria profesional.
- Las competencias esperadas por la empresa.
- Establecimiento de las normas de competencia.
- La certificación de las competencias.
- El seguimiento permanente de las competencias actuales.
- Remuneración basada en la cualificación.
- Beneficios potenciales del sistema de remuneración basado en la cualificación.

## **ADMINISTRACION DE PROCESOS**

La Gestión de Procesos, corresponde a una política de mejoramiento continuo para avanzar en el desarrollo organizacional y permitir, incrementar la eficiencia y eficacia. Las empresas modernas están pensando de forma diferente acerca de sus procesos, que no se ven ya, como simples técnicas de producción. Actualmente, la gerencia conoce y comprende, que existen muchos procedimientos que emplean materiales, tiempo, equipos y personal para ofrecer diferentes tipos de productos y servicios. Estos se denominan “Procesos de la Empresa” y, actualmente, son aún más importantes para la competitividad que los mismos procesos de producción.

**PROCESO.-** Podemos decir que un proceso es la organización de personas, procedimientos y maquinarias dentro de una organización para cumplir óptimamente una serie de actividades necesarias, con las cuales se busca transformar materiales y/o información con el propósito de obtener un resultado específico llamado producto.

Esta serie de actividades o pasos relacionados tienen como objeto transformar los recursos y obtener bienes o servicios.

En los últimos años, las empresas han adoptado una estrategia conocida como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, la misma que ha originado grandes avances, los cuales se destacan a continuación, de acuerdo a Harrington J:

- ✓ Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa.
- ✓ Mejor tiempo de respuesta
- ✓ Disminución del costo.
- ✓ Reducción de inventarios.
- ✓ Mejoramiento en manufactura.
- ✓ Mayor participación de mercado.
- ✓ Incremento en la moral de los empleados.
- ✓ Menor burocracia.
- ✓ Incremento de las utilidades.

La Gestión de Procesos, por lo tanto, tiene como objetivo principal el aumentar los resultados de la empresa para conseguir mayores niveles de satisfacción entre los clientes. Al reducir costes internos, se elimina el desperdicio de recursos y actividades que no generan valor. Cuando se optimizan los tiempos, se acorta el período de ejecución de cada una de las actividades. Al mejorar la calidad del producto o servicio, se le agrega valor; al aplicar políticas internas de retroalimentación e información, se ayuda al mejoramiento continuo y a evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente, pudiéndose tomar medidas correctivas de manera oportuna.

El concepto de Gestión por Procesos, establece como principio la generación y agregación de valor, de manera que la acción se soporte con análisis, revisión de experiencias, aplicación de directrices y herramientas de la organización cuyo resultado da respuesta a las necesidades de la empresa.



Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Los procesos generan valor agregado sobre las entradas que inciden en el superior nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes.

Se puede decir, entonces, que los elementos de un proceso son:

- ✓ Las entradas: son por lo general los recursos, insumos o información. Insumos que respondan al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor.
- ✓ Recursos o estructuras: que son aquellos mecanismos que el proceso necesita y que generalmente no son consumido durante el mismo. Ejemplo: El talento humano, máquinas, equipamiento de información.
- ✓ Las salidas: son los productos o servicios que son resultado de la actividad de un proceso y que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- ✓ Sistema de medida de control: reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas. Cada proceso debe tener por lo menos un control. Los más comunes son: leyes, decretos, normas, directrices, procedimientos.
- ✓ Límites y conexiones: también se conocen como condiciones de frontera y permiten las conexiones con otros procesos en forma clara y definida, es decir, identifica las entradas y salidas de un proceso.

En la Gestión de Procesos, la atención está dirigida al resultado del proceso, no a las tareas o actividades, esto conlleva a tener presente que el trabajo individual contribuye al proceso global, es decir, hay un compromiso con el proceso total y no sólo con la tarea individual. Permite entender a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que en conjunto contribuyen a cumplir con el giro del negocio y conseguir.

El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia misión y objetivos. Además cada individuo de la organización debe comprender la importancia de su papel para conseguir dichos objetivos.

Se debe considerar que no hay un producto ni un servicio sin un proceso y de la misma manera no existe un proceso sin un producto o servicio.

Para el **Desarrollo de la Gestión de Procesos**, se deben cumplir los siguientes pasos:

### **IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

**Procesos Estratégicos:** (Procesos gobernantes, de dirección del sistema); Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, estatutos, etc., aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Adecuan a la empresa a las necesidades y expectativas de los usuarios. Razón por la cual, guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes.

**Procesos Operativos:** (Procesos productivos, institucionales o fundamentales); Atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente, creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. Consideran íntegramente todas las actividades que generan mayor valor agregado y, por lo tanto, tienen impacto positivo sobre la satisfacción del usuario.

**Procesos de Soporte:** (Procesos de apoyo o habilitantes); Proveen los recursos que precisan los demás procesos. Dan apoyo fundamental para la realización un servicio. Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

## **CONSTRUCCIÓN DE MAPA DE PROCESOS**

Este se realiza en base a la clasificación dada anteriormente, es decir, se clasifica cada proceso existente en estratégico, operativo o de soporte, con lo cual se establecen los lineamientos de cada uno.

## **ASIGNACIÓN DE PROCESOS CLAVES A SU RESPONSABLE**

Una vez definidos los procesos fundamentales del servicio, se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los mismos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento. Esto hace que vayan más allá de los límites departamentales y se tienen en cuenta desde el inicio hasta el final del proceso global. La Gestión de Procesos, coexiste con la administración funcional, lo que hace posible una gestión interfuncional que genera valor.

## **DESARROLLO DE INSTRUCCIONES DE TRABAJO DE LOS PROCESOS**

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro que pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen cada proceso. De esta manera son mejorados, rediseñados o eliminados; determina prioridades y establecen un entorno para iniciar y mantener planes de mejoramiento.

### **Plan de Análisis de datos para la mejora de procesos:**

El análisis de los procesos busca una evaluación consistente de las partes que conforman un proceso y con esto establece medidas correctivas; todo para obtener mayor efectividad en el giro de negocio. Entre otras cosas, permite analizar si la estructura organizacional es adecuada, determinar si la planificación se está llevando correctamente, reducir costos, buscar alternativas tecnológicas, mejorar la imagen y medir los síntomas de los resultados financieros negativos.

Para poder mejorar un proceso es fundamental conocerlo, de esta forma, se establece cómo medirlo. Para esto, es necesario cumplir los siguientes pasos:

✓ **Desarrollar Criterios e Indicadores.**

Se debe medir los diferentes aspectos de los procesos, para ello es necesario definir criterios e indicadores para cada uno.

Los criterios son aspectos no medibles que requieren ser evaluados; en tanto que los indicadores son variables medibles relacionadas directamente con el criterio.

✓ **Diseñar un calendario de recogida de datos.**

Es necesario establecer un plan de recolección de datos, en el que las fechas de recolección se establezcan con claridad, así como también los responsables de dicha recolección.

✓ **Recolectar, codificar y analizar los datos.**

Finalmente, se realiza la recolección de los datos y su codificación para posterior análisis.

## **REVISION DE PROCESOS**

La única manera de comprender, realmente, lo que sucede en los procesos de la empresa, es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como Revisión del proceso.

Con el fin de prepararse para la Revisión del proceso, se debe asignar miembros del equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del Equipo de Revisión (ER) pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad. Las personas que se asignan al ER deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar. Cada ER debe:

- ✓ Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso.
- ✓ Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal.
- ✓ Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso.
- ✓ Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar.

Al elaborar un diagrama de flujo de las tareas, el equipo tendrá una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encontrará en mejor posición de comunicar sus hallazgos. El proceso o sistema operativo identifica cualquier parte de la organización que toma insumos y los transforma en productos de mayor valor con relación a dichos insumos.

Estos, a través del cumplimiento de las distintas actividades involucradas en el mismo, transforman los insumos en productos terminados o semielaborados, mediante el cumplimiento repetitivo de las actividades ya conocidas.

Todas las etapas se van cumpliendo hasta que se tiene un producto terminado o un servicio y se lo conoce con el nombre de Flujo de bienes o servicios, teniendo paralelamente, la circulación de todas las indicaciones necesarias para la ejecución de cada actividad, lo que se conoce con el nombre de Flujo de información.

Dentro del proceso encontramos varios tipos de tareas; así, tenemos las tareas paralelas que son aquellas que se pueden desarrollar en forma simultánea sin que esté de por medio el cumplimiento de otras actividades para su ejecución; las tareas en relación de serie, son aquellas que no pueden realizarse mientras no se culmine la actividad anterior.

## **EFFECTIVIDAD DE PROCESO**

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso.

Específicamente la efectividad se refiere a:

- ✓ El *output (salida)* del proceso; cumple los requerimientos de los clientes finales.
- ✓ Los *outputs* de cada subproceso; cumplen los requerimientos del *input* de los clientes internos.
- ✓ Los *inputs (entrada)* de los proveedores; cumplen los requerimientos del proceso.
- ✓ El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices y satisfechos, mayores ventas y mejor participación de mercado.

Para identificar las oportunidades de mejoramiento se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Seleccionar las características de efectividad más importantes. Éstas, son indicadores del modo eficiente en el que está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el output satisface los requerimientos del cliente.
- ✓ Reunir información sobre estas características de efectividad. Estos datos se usan para revisar metódicamente la calidad de las actividades fundamentales, involucradas en el proceso. También se debe descubrir las posibles causas de la efectividad (*input*, métodos, entrenamientos.)

## **EFICIENCIA DEL PROCESO**

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el

responsable del proceso: la eficiencia es el output por unidad de *input*. Las características típicas de eficiencia son:

- ✓ Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- ✓ Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output.
- ✓ Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- ✓ Costo de la mala calidad por unidad de *output*.
- ✓ Tiempo de espera por unidad o transacción.

Una de las mejores maneras de revisar un proceso, es mediante el análisis de valor del mismo, ya que dentro de un proceso, podemos encontrar dos tipos de actividades:

Actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor. Para esto, es necesario diagramar y documentar los procesos a fin de calificar a cada una de las actividades involucradas en los mismos.

Adicionalmente, se debe tener como información de apoyo la duración del ciclo del proceso, el costo de los recursos utilizados en cada actividad y la percepción del valor por parte del cliente; de este análisis nacen los principales aportes para el mejoramiento de procesos: La optimización del tiempo y la reducción o eliminación de costos innecesarios.

Es importante tener en cuenta que es necesario establecer el tiempo del ciclo del proceso, así como los tiempos muertos (los cuales en la práctica, aparentemente, no agregan valor al proceso pero son necesarios para cumplir con él).

Los estándares son elementos que nos permiten evaluar márgenes de comportamiento dentro de diversas actividades.

**ESTANDAR.-** Es un conjunto de reglas y especificaciones a seguir, las mismas que son desarrolladas de común acuerdo para su uso permanente

por la empresas, instituciones o personas que representan cualquier sector y tienen como fin cubrir una necesidad vigente.

**INDICADOR.-** Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas. Estos son útiles para medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicas, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

## **NORMAS ISO Y PROCESOS**

La norma ISO 9001: 2000 plantea que la aplicación y administración de un sistema de procesos debe hacerse de manera efectiva para asegurar una buena administración de calidad.

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo procesos, permite a una agrupación centrar su atención sobre áreas de resultados, importantes de conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hasta la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a que una organización:

- ✓ Defina de manera sistemática las actividades que componen un proceso.
- ✓ Identifique la interrelación con otros procesos.
- ✓ Defina las responsabilidades respecto al proceso.
- ✓ Analice y mida los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.



- ✓ Se centre en los recursos y métodos que permitan la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los individuos y sus vínculos dentro del sistema de procesos, se puede conocer los resultados que obtiene cada uno y cómo éstos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del Análisis de los resultados de los procesos, se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

Con base en lo expuesto, se puede concluir el porqué de la importancia de contar con procesos bien entendidos, establecidos, implementados, estandarizados, debidamente documentados, controlados y gestionados adecuadamente.

### **1.8.2. Marco Conceptual**

**Flexibilidad:** Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos.

**Autoconfianza:** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito un atarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema.

**Integridad:** Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional.

**Identificación con la Institución:** Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución.

**Pensamiento Analítico:** Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeña partes o identificando sus implicaciones paso a paso.

**Pensamiento Conceptual:** Es la habilidad para identificar en situaciones, pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos claves en situaciones complejas.

**Búsqueda de Información:** Es la inquietud y curiosidad constante para saber más sobre temas, hechos o personas.

**Orientación al Logro:** Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar.

**Iniciativa:** Se refiere a 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) Llevar a cabo acciones para dar respuestas a ellos. Por tanto, puede verse la iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

**Orientación al cliente:** Significa en centrarse o descubrir o satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los clientes internos y externos.

**Comprensión Interpersonal:** Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

**Comprensión de la Organización:** Es la capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder en la Institución o en otras Organizaciones (clientes, proveedores, etc.).

**Impacto e Influencia:** Esta basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

**Desarrollo de Interrelaciones:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidad o redes de contactos con distintas personas.

**Desarrollo de personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la Organización.

**Dirección de personas:** Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

**Liderazgo:** Supone la intención de asumir el papel de líder, de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

**Trabajo en equipo y Cooperación:** Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, al trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

**Preocupación por el Orden y la Calidad:** Se expresa en formas como el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, y la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse que no existen errores en el trabajo o en la información.

**Autocontrol:** Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

**Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, con relación a lo planeado.

**Eficiencia:** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo, se presenta un estudio a fondo referente al ambiente en el que se desenvuelve la empresa. Se inicia con el análisis del conjunto de actores y fuerzas ajenas al dominio de la organización que influyen en el desempeño de la gestión que ésta realiza. Se estudia y analiza los factores del macroambiente, tales como: el económico, político, legal, demográfico - social, tecnológico y ambiental.

El microambiente corresponde a las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir y operar. Se analiza a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

Se realiza un análisis interno de la empresa, en el que se señalan sus diferentes capacidades: administrativa, financiera, servicios, tecnológica, comercialización y talento humano.

Con la información obtenida del análisis del macroambiente y microambiente, se diagnostican las oportunidades y amenazas de los factores externos e internos, se obtienen las fortalezas y debilidades de la empresa en este momento.

Entonces, es posible realizar un análisis FODA y las matrices que son herramientas para continuar con el desarrollo de los siguientes capítulos y cumplir el objetivo planteado.

## **2.1. Análisis Externo**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

### **2.1.1. Macroambiente**

#### **2.1.1.1. Factor Económico**

Para obtener una visión objetiva de la situación económica en la que se desenvuelve la empresa, es fundamental conocer algunos indicadores económicos, su comportamiento histórico y la relación que existe entre ellos. Al hacer un análisis del PIB, las tasas de interés, la inflación del Dólar frente al Euro, entre otros; se aclara y se observa el panorama y la marcha económica, en el corto plazo, de la economía ecuatoriana; lo que facilita la toma de decisiones en la empresa.

### **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el “valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente de un año. Algunos analistas sostienen que el PIB presenta una falsa impresión del bienestar material de un país, siendo ésta una medida imperfecta del pulso económico porque excluye operaciones que se realizan fuera de los mercados y no cuantifica los impactos negativos en el medio ambiente, generados por las actividades económicas.

Por otra parte, al ser un resultado total, no considera si este ingreso está dividido de manera equitativa entre la población, pudiendo ser estas diferencias muy grandes.

En el Ecuador, el PIB se conforma de la siguiente manera:

**Cuadro Nro. 1 Porcentaje de Aporte por Actividad Económica al PIB  
2008**

<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>100%</b>
Agricultura	7%
Industria	31.2%
Servicios	61.8%

Elaborado por: Darío Toscano

Para la empresa es importante contribuir con el PIB del país, teniendo siempre en cuenta que un crecimiento económico da como resultado un mayor bienestar económico.

Adicionalmente, la empresa propende por el cuidado del medio ambiente y el de las personas como individuos, factores que también generan bienestar. Se puede anotar, además, que si existe un mejoramiento del ingreso per cápita de las personas, éstas estarán más dispuestas a hacer uso de servicios alternativos que eviten su desgaste físico y que mejoren su calidad de vida. Por otro lado, si las condiciones mejoran de manera más acelerada, es probable que éstas compren sus propias máquinas lavadoras y secadoras, lo que podría ser negativo para el negocio.

Del análisis anterior, se puede determinar que el Producto Interno Bruto para la empresa POLIACRILART CIA. LTDA., constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

### **TASA DE INFLACIÓN**

La inflación es el “aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios de una economía. Siendo considerado como un aumento

del nivel en todos los precios promedio global y no un aumento del precio de un producto específico.

Mientras mayor es la tasa de inflación, mayor es la disminución de la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con un ingreso nominal o con una determinada cantidad de dinero, es por esto, que la gente cuyo ingreso nominal aumenta más rápido que la tasa de inflación gana poder adquisitivo, mientras que la gente cuyo ingreso nominal tiene un ritmo menor al de la inflación, pierde.

La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

#### **Cuadro Nro. 2 Porcentaje de Inflación 2002 – 2008**

<b>PORCENTAJE DE INFLACION DEL 2002 AL 2008</b>	
<b>INFLACION</b>	<b>%</b>
2002	9.36
2003	6.07
2004	1.95
2005	3.14
2006	2.87
2007	3.32
2008	8.8

Elaborado por: Darío Toscano

Del análisis anterior, la inflación para POLIACRILART CIA. LTDA., es una **AMENAZA MEDIA**

#### **TASAS DE INTERÉS**

La tasa de interés nominal es la cantidad de dinero expresada como porcentaje anual que se obtiene sobre una suma prestada o depositada en un banco.



La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y, cuando hay escasez, sube.

**Tasa de interés pasiva:**

Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

**Cuadro Nro. 3 Tasas Pasivas Enero 2008 – Junio 2009**

FECHA	PLAZOS					
	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Más de 361
ene-08	5,44	5,52	6,18	6,42	5,92	7,20
feb-08	5,30	5,81	6,21	6,72	6,35	7,84
mar-08	5,29	5,66	6,02	6,67	6,87	7,77
abr-08	5,20	5,58	6,19	6,69	6,87	7,44
may-08	5,10	5,54	6,11	6,54	6,92	7,56
jun-08	4,83	5,2	5,75	6,11	6,33	7,30
jul-08	4,70	5,02	5,57	5,49	6,31	7,19
ago-08	4,62	4,92	5,57	5,81	6,35	6,60
sep-08	4,61	4,99	5,53	6,20	6,21	6,71
oct-08	4,37	4,95	5,33	5,63	6,29	6,58
nov-08	4,48	4,71	5,47	5,96	6,17	6,09
dic-08	4,44	4,63	5,64	6,10	6,05	6,18
ene-09	4,41	4,96	5,49	5,82	6,15	6,66
feb-09	4,48	4,85	5,68	5,98	6,41	7,24
mar-09	4,68	5,27	5,7	6,14	6,34	7,20
abr-09	4,85	5,25	5,70	6,18	6,53	7,18
may-09	4,88	5,27	5,89	6,57	6,83	7,36
jun-09	5,10	5,54	5,98	6,66	6,69	7,18

Elaborado por: Darío Toscano

**Tasa de interés activa:**

Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Cuando se tratan de créditos para empresas, existen diferentes tipos de crédito. De acuerdo a la capacidad financiera de POLIACRILART CIA.

LTDA.; los préstamos a los que podría acceder son los siguientes, con sus respectivas tasas de interés.

**Cuadro Nro. 4 Tasas Pasivas Efectivas Referenciales por Plazos /  
Septiembre 2007 – Mayo 2008**

FECHA	COMERCIAL			
	Corporativo		PYMES	
	Referencial	Máxima	Referencial	Máxima
ene-08	10,74	11,81	13,82	15,90
feb-08	10,50	11,55	13,60	15,64
mar-08	10,43	11,26	13,44	14,92
abr-08	10,17	10,90	13,16	14,50
may-08	10,14	10,00	12,76	13,50
jun-08	9,59	10,00	12,47	13,50
jul-08	9,52	9,83	12,10	13,08
ago-08	9,31	9,66	12,05	12,66
sep-08	9,31	9,50	11,74	12,25
oct-08	9,24	9,33	11,57	11,83
nov-08	9,18	9,33	11,24	11,83
dic-08	9,14	9,33	11,13	11,83
ene-09	9,16	9,33	11,18	11,83
feb-09	9,21	9,33	11,21	11,83
mar-09	9,24	9,33	11,23	11,83
abr-09	9,24	9,33	11,12	11,83
may-09	9,26	9,33	11,20	11,83
jun-09	9,24	9,33	10,92	11,83

Elaborado por: Darío Toscano

**Microcrédito de acumulación ampliada:** Operaciones de crédito superiores a USD 8.500 otorgadas a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 100.000.

**Cuadro Nro. 5 Microcrédito de Acumulación Aplicada**

FECHA	MICROCRÉDITO	
	Acumulación Ampliada	
	Referencial	Máxima
ene-08	22,38	27,98
feb-08	22,33	27,98
mar-08	22,89	27,98
abr-08	22,60	25,50
may-08	21,89	25,50
jun-08	21,37	25,50
jul-08	21,40	25,50
ago-08	21,36	25,50
sep-08	21,42	25,50
oct-08	22,06	25,50
nov-08	22,53	25,50
dic-08	22,91	25,50
ene-09	23,00	25,50
feb-09	23,19	25,50
mar-09	22,58	25,50
abr-09	22,08	25,50
may-09	22,05	25,50
jun-09	22,41	25,50

Elaborado por: Darío Toscano

**Microcrédito de acumulación simple:** Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera sea superior a USD 600 y de hasta USD 8.500, otorgados a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 100.000.

**Cuadro Nro. 6 Microcrédito de Acumulación Simple**

FECHA	MICROCRÉDITO	
	Acumulación Simple	
	Referencial	Máxima
ene-08	31,19	38,98
feb-08	30,86	38,98
mar-08	30,86	38,98
abr-08	30,79	36,50
may-08	30,42	36,50

jun-08	29,46	36,50
jul-08	29,95	35,50
ago-08	29,57	34,40
sep-08	29,13	33,30
oct-08	28,83	33,30
nov-08	28,91	33,30
dic-08	29,16	33,30
ene-09	28,84	33,30
feb-09	28,41	33,30
mar-09	28,52	33,30
abr-09	28,80	33,30
may-09	28,88	33,30
jun-09	28,99	33,30

Elaborado por: Darío Toscano

**Microcrédito de subsistencia:** Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera no supere los USD 600, otorgados a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a los USD 100.000.

#### Cuadro Nro. 7 Microcrédito de Subsistencia

FECHA	MICROCRÉDITO	
	De Subsistencia	
	Referencial	Máxima
ene-08	39,98	39,98
feb-08	38,31	39,98
mar-08	36,22	39,98
abr-08	36,58	37,50
may-08	35,23	37,50
jun-08	35,31	37,50
jul-08	34,71	36,50
ago-08	34,43	35,20
sep-08	33,05	33,90
oct-08	32,38	33,90
nov-08	31,87	33,90
dic-08	31,84	33,90
ene-09	31,47	33,90
feb-09	31,90	33,90
mar-09	31,62	33,90
abr-09	30,67	33,90
may-09	30,37	33,90
jun-09	29,80	35,27

Elaborado por: Darío Toscano

En nuestro mercado, la tasa pasiva es menor a la tasa activa, esta diferencia es el margen de intermediación. Existen otros tipos de inversiones en el mercado, que pagan una tasa algo superior, llamadas también administradores de fondos de inversión y negocios fiduciarios. Estos productos bancarios tienen como fin captar el dinero de las empresas y personas que tienen un exceso de liquidez por un corto tiempo, como fines de semana, 4, 10 o 30 días.

Las tasas de interés referenciales son fijadas por el Directorio del Banco Central del Ecuador, estas tasas de interés son tranzadas en el mercado. El BCE calcula, semanalmente, las tasas de interés en función de la información que remiten las instituciones financieras, los días jueves de cada semana.

De acuerdo a lo analizado, las tasas de interés para POLIACRILART CIA. LTDA., es una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

### **ÍNDICE DE PRECIOS AL COSUMIDOR (IPC)**

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un “índice que mide los cambios de los precios promedio de los bienes y servicios de consumo.

Es un número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta.

También se puede definir como el promedio ponderado de los precios de los bienes y servicios consumidos por las familias de estratos económicos medios, bajos y altos de las áreas urbanas. En el Ecuador, es el principal

instrumento para la cuantificación de la inflación. La variación del índice de precios al consumidor, IPC, determina la inflación.

La canasta de bienes y servicios que es investigada, mensualmente, para identificar las variaciones de los precios, surge de una encuesta que se realiza durante 12 meses.

**Cuadro Nro. 8 Índice de Precios al Consumidor 2003 – 2009**

<b>IPC - INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR</b>		
<b>Canasta Familiar Básica Base: Agosto de 1992 = 100 Ingreso familiar mensual 1,61 receptores Salario mínimo vital y beneficios de ley Familia de 5 miembros</b>		
<b>AÑO</b>	<b>COSTO CANASTA FAMILIAR BASICA</b>	<b>INGRESO FAMILIAR</b>
2003	361,75	253,17
2004	392,26	265,95
2005	437,41	280,00
2006	453,26	298,67
2007	472,74	317,34
2008	492,82	373,34
2009	512,82	399,35

Elaborado por: Darío Toscano

De acuerdo a los números que proporciona el INEC, se puede ver que en el presente año, la inflación causada por la subida del precio del petróleo, guerras en países extranjeros, pérdidas de cosechas por eventos climáticos adversos, especulación por parte de la oposición y sectores oportunistas del comercio y la industria, entre otras; esta es importante. Esto, quiere decir que

la economía está en malas condiciones, a pesar que el salario subió en un 17 %.

De acuerdo a lo analizado, el IPC para POLIACRILART CIA. LTDA., es una **AMENAZA BAJA.**

## **DÓLARIZACION – DIVISA EXTRANJERA**

La dolarización fue la medida con la cual se reemplazó al Sucre, la moneda local, por el dólar de los EEUU como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio.

Al haber adoptado el dólar, el país depende de la Reserva Federal de los EEUU; en la actualidad no tenemos capacidad de maniobra ante eventuales crisis nacionales e internacionales, estamos anclados a las contingencias del dólar.

Uno de los objetivos para justificar la adopción del dólar fue la paridad cambiaria, facilitar las importaciones, contar con precios constantes y la segura recuperación de los créditos otorgados por las entidades financieras, entre otros. Sin embargo, no se ha logrado mejorar las condiciones de vida de la gente y el aumento de la pobreza se mantiene constante.

Muchas acciones se propusieron, por parte de los pasados gobiernos neoliberales para sustentar el proceso de dolarización, felizmente el gobierno actual, del Eco. Rafael Correa, ha frustrado propuestas como la de privatización de sectores estratégicos para el país, tales como: el eléctrico, de telecomunicaciones e hidrocarburos; devolviéndole al país la esperanza de que sus bienes no serán malbaratados.

La disminución del índice de inflación era uno de los objetivos primordiales de la dolarización, sin embargo, actualmente, los analistas financieros

explican cómo la recesión económica en los EEUU está afectando, directamente, nuestra economía, ya que el dólar está perdiendo su valor frente a otras divisas, como el EURO. Finalmente, lo que se puede afirmar es que la dolarización es un hecho que se debe afrontar con inteligencia.

A partir de enero de 2002, el EURO se convierte en la moneda oficial en 12 países de Europa, actualmente lo utilizan en 15 países y, algunos otros han solicitado o están en proceso de ser aceptados en la Unión Europea. Esto significa que es una moneda muy fuerte y que el constante desarrollo y crecimiento económico de esa región, lo ha colocado en mejor posición, en relación al dólar, el mismo que se está depreciando y hundiendo frente a esa divisa y a otras, incluidas monedas de Sur América como el Peso colombiano y el Real brasileño.

**Cuadro Nro. 9 Cotización de Divisas**

COTIZACION DE DIVISAS		
AÑOS	DÓLAR	EURO
1997	1,110	0,897
1998	1,160	0,856
1999	1,013	0,987
2000	0,938	1,067
2001	0,891	1,123
2002	1,048	0,954
2003	1,249	0,801
2004	1,363	0,734
2005	1,183	0,845
2006	1,315	0,761
2007	1,400	0,645
2008	1,550	0,645
2009	1,4965	2,9708

Elaborado por: Darío Toscano

Como se puede ver, el crecimiento de los ingresos se puede dividir en dos categorías principales: crecimiento por aumento de las rentas (Ej. Capital, trabajo) y aumento de productividad (Ej. Nuevas tecnologías). A largo plazo,



el progreso tecnológico es necesario a fin de mejorar los niveles de vida, ya que no es posible aumentar las rentas indefinidamente mediante el trabajo y el intento de añadir capital al proceso de producción constantemente, se topará, necesariamente con amortizaciones marginales en disminución.

Del análisis anterior, se puede determinar que la dolarización para la empresa POLIACRILART CIA. LTDA., constituye una **AMENAZA BAJA**.

### **2.1.1.2. Factor Político**

La aplicación del modelo Neoliberal en los diferentes países de América Latina, ha sido un hecho nefasto para la economía y la situación social.

Las diferentes medidas que han tomado los gobiernos con el objetivo de “palear la crisis” no han dado los resultados esperados, ejemplos:

- ✓ El estado se convierte en generador de empleo a través de empresas estatales y la burocracia.
- ✓ Las reformas agrarias emprendidas fracasan.
- ✓ La industrialización se da con dependencia de capitales y tecnología, limitándose a ser una industria de ensamblaje.
- ✓ Los organismos internacionales apuntalados y el chantaje de la deuda externa imponen reordenamientos de políticas económicas, que agudizan la crisis.

Esta política gira en torno a tres ejes:

- ✓ El consenso del Estado mínimo, que se traduce en políticas de privatización.

- ✓ El consenso de los derechos mínimos del trabajo, que se traduce en políticas de flexibilización y precarización laboral, y;
- ✓ El consenso del mercado máximo, que se traduce en políticas de eliminación de controles a la “libre” circulación del capital, sobre todo financiero y a las mercancías y, el impulso de áreas y tratados de libre comercio.

La dolarización del 9 de enero de 2000, marcó la forma extrema de la política monetario neoliberal. El costo económico directo, de acuerdo a la AGD, fue de USD. 8.100 millones.

Aunque el Neoliberalismo se ha mantenido a flote, se ve actualmente su agotamiento. Siendo el recrudecimiento de la inflación, la contracción y encarecimiento de la producción y el debilitamiento internacional del dólar, sus claros signos visibles.

En el Ecuador, vemos como la aplicación de este modelo ha producido años de retroceso en su proceso de desarrollo. La concentración de la propiedad y la riqueza en pocas manos, el empobrecimiento de la gran mayoría de la población, el desmantelamiento de toda institución estatal, han llevado a la población a manifestar su descontento y su voluntad de un cambio importante en la forma de hacer política y planificar la economía.

El triunfo de Rafael Correa significó la capitalización del descontento popular de décadas de neoliberalismo, su gobierno promete cristalizar los cambios que millones de ecuatorianos desean; convirtiendo al Ecuador en un país más democrático y redistributivo, terminar con la injerencia de los partidos en toda la vida del país y el saneamiento de las instituciones públicas.

Sin embargo, el éxito de estos cambios estará dado no, solamente, por la capacidad del Presidente o de su equipo, quienes más bien son los facilitadores, sino, por la motivación popular y sobre todo, por la corresponsabilidad social que la ciudadanía tiene en los procesos.

Entre las propuestas más importantes del régimen, están:

- ✓ Integración sudamericana y soberanía.
- ✓ El control al sistema financiero
- ✓ Lucha contra el monopolio de los medios de comunicación
- ✓ Aumento de la producción
- ✓ Inversión social.

Aunque, bien es cierto, que algo se ha avanzado en la consecución de estos objetivos, aún queda un largo camino por recorrer. Muchos de los indicadores macroeconómicos y sociales siguen con una balanza negativa y no han mejorado. Se podría decir que no existen cambios de fondo.

Esto, se debe a que los portadores tradicionales de poder no están dispuestos a ceder sus posiciones, lo que ha hecho del diálogo una herramienta improductiva.

El camino que le queda al régimen, es que los cambios ofrecidos y esperados se plasmen, efectivamente, en la nueva Constitución, para lo cual, cuenta con la mayoría de assembleístas. De esta manera retornará la vigencia del poder constituyente.

Del análisis anterior se puede determinar que el factor político para la empresa POLIACRILART CIA. LTDA., constituye una **AMENAZA MEDIA**.

### **2.1.1.3. Factor Legal**

**La Superintendencia de Compañías** tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.”<sup>36</sup>

Para la formación de POLIACRILART CIA. LTDA. Cía. Ltda., fue necesario inscribir la Escritura de Constitución en la Superintendencia de Compañías, únicamente con esta aprobación se puede continuar con los trámites de aprobación y satisfacer los requisitos legales restantes para el funcionamiento de la empresa.

La empresa debe sujetarse a las disposiciones de la Ley de Compañías y sus resoluciones, además, a lo estipulado y previsto en el Estatuto de la Compañía.

**El Servicio de Rentas Internas (SRI)** es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país, a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

La empresa POLIACRILART CIA. LTDA., es una Compañía Limitada; el Servicio de Rentas Internas (SRI) la considera una sociedad. “El término sociedad comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros.

Las obligaciones o declaraciones tributarias de la empresa son:

- ✓ Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Declaración de Impuesto a la Renta de Sociedades
- ✓ Declaración de Retención en la Fuente
- ✓ Anexo relación de dependencia, y;
- ✓ Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos

**El Ilustre Municipio de Quito**, otorga a todas las personas y sociedades la autorización para que gestionen dentro de este Cantón. En el caso de POLIACRILART CIA. LTDA., el documento que se le otorga es la Patente de Funcionamiento para Sociedades.

La Dirección de Higiene, Salubridad y Medio Ambiente del Municipio otorga un Permiso Ambiental. “Esta ordenanza va orientada a prevenir el riesgo de daños y los daños que como tal ocasione la contaminación por desechos industriales y de servicios en la comunidad y en el medio ambiente.

El Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos tiene por objeto que todas las instalaciones de las empresas sean y estén adecuadas para prevenir potenciales incendios y accidentes.

Estos requisitos son indispensables para poder funcionar legalmente.

De acuerdo al análisis de la incidencia que poseen estos organismos de control sobre la empresa, se considera que el Factor Legal es una **AMENAZA MEDIA**.

#### **2.1.1.4. Factor Social y Demográfico**

##### **DEMOGRÁFICO**

La empresa POLIACRILART CIA. LTDA., se creó con la finalidad de servir a sus clientes, satisfacer sus necesidades de lavado, secado y planchado de prendas de vestir y del hogar, de manera eficiente y eficaz.

Entre las políticas de la empresa está el respetar al ser humano y al medio ambiente; proporcionando el mejor servicio y utilizando la mejor tecnología para obtener resultados que superen las expectativas de calidad de sus clientes y para que su actividad económica tenga el menor impacto ambiental posible.

Con esta finalidad se ha recopilado información muy valiosa sobre los potenciales clientes; que es la siguiente:

La empresa POLIACRILART CIA. LTDA., está ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, cuenta con una población total de 74.963 habitantes y se proyecta que para el 2009 habrá 76.000 y para el 2010 serán 77.059. Un número de personas que representan un mercado importante para la empresa.

Analizando el Factor Demográfico podemos considerarlo una <b>OPORTUNIDAD MEDIA.</b>
---

## **POBREZA**

La pobreza excluye a la población de aquellos bienes y servicios necesarios para la satisfacción básica de sus necesidades. Dos factores fundamentales dan origen a este concepto: la desigual distribución de la riqueza y la pésima distribución de la información adecuada para la población. Se debe comprender a la pobreza como material e intelectual, se desarrolla como el síntoma de una enfermedad social.

La pobreza es una limitación estructural histórica del sistema social.

Las actividades económicas grandes que se desarrollan en el país, son contratadas por un reducido número de empresas y accionistas. Estas empresas establecen relaciones económicas, incluso familiares, constituyendo verdaderos grupos monopólicos.

Estos grupos articulan y comprenden un conjunto de sectores: banca, industria, servicios, agroindustria, comunicación; actuando bajo la lógica del capital financiero, concentrando el capital nacional. Son grupos intocables

que cuentan y ejercen poderes invisibles basados en su capacidad económica.

Esta concentración de la riqueza en pocas manos y su forma de administrar los capitales ha provocado un empobrecimiento acelerado del resto de la población y es responsable de lo que esto conlleva: bajos nivel de vida, delincuencia, analfabetismo, desnutrición, migración masiva, entre muchos otros.

La pobreza constituye una **AMENAZA MEDIA.**

## **EDUCACIÓN**

La educación es un derecho humano, una responsabilidad social y un factor fundamental para el desarrollo. En el Ecuador, los índices de analfabetismo son altos e indican el nivel de retraso educativo de la sociedad.

La tasa de analfabetismo es la relación entre la población analfabeta con el total de la población de 10 años y más. La tasa más alta se registra entre los mayores de 65 años de edad y la más baja en la población menor a 24 años.

El promedio nacional de analfabetismo es de 9.44 %. En las áreas rurales existen 3 analfabetos por cada 1, en las áreas urbanas.

La falta de políticas gubernamentales a favor de la educación y del presupuesto correspondiente, constituyen factores determinantes que inciden en la cantidad y calidad de la educación.

La educación representa una **AMENAZA BAJA.**

## **MIGRACIÓN**

La migración es un fenómeno que enfrenta el Ecuador desde hace varios años, pero se ha agudizado últimamente. La causa primordial se le atribuye a las condiciones económicas. El objetivo primordial de los emigrantes es seguir los capitales y la obtención de una fuente de empleo e ingresos, que localmente es escasa o inexistente.

Las remesas que envían los emigrantes son ingreso permanente para el país y está dentro de los principales rubros que incrementan el PIB. Lastimosamente, estas remesas no se han canalizado hacia la inversión y se han constituido en un rubro de consumo inmediato y de gasto corriente.

A las remesas se les atribuye, en parte, el haber aportado para el incremento de la inflación, ya que colocan una elevada cantidad de circulante en el mercado local brindando mayor poder adquisitivo a estas personas, quienes aumentan la demanda de productos que se vuelven escasos en el mercado y por lo tanto, los precios.

El dinero de los emigrantes se ha constituido en el segundo rubro de ingresos del PIB. La población que está migrando es joven, por lo general en edad productiva, lo que nos indica que son jefes de familia, generando, adicionalmente, la desintegración familiar que se constituye en un problema social importante, con el que no se contaba anteriormente.

La migración representa una <b>AMENAZA BAJA.</b>
--

## **DESEMPLEO**

El desempleo es la imposibilidad que tienen los trabajadores que desean trabajar de obtener un empleo.



En abril del año 2008, la tasa de desempleo era del 9.9 % y la de subempleo del 44%, estos índices se mantienen casi iguales a los años pasados, lo que deja ver que muy poco o nada, se ha hecho por generar más fuentes de trabajo.

Si se considera que el aumento de la producción, gracias al incremento del trabajo, ayuda al desarrollo del país, se deduce que no estamos progresando, sino, que estamos estancados económicamente.

El desempleo significa una **AMENAZA BAJA.**

## **CULTURA**

Uno de los efectos de la globalización, ha sido el dar acceso a las costumbres de otros países. De igual manera, la facilidad de conocer sobre nuevas tecnologías y su importación, entre otras.

Aunque se puede considerar que las personas son conservadoras en relación al cambio de costumbres y forma de vida, se piensa que este servicio reemplaza de manera eficiente a las opciones existentes, además, de superar las expectativas de los clientes.

La cultura representa una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

### **2.1.1.5 Factor Tecnológico**

La tecnología es un factor que implica renovación y tiene gran relación con la calidad y cantidad de la producción de productos y servicios.

La tecnología existente para este tipo de producción necesita ser de última generación, debido a la cantidad de productos que se comercializan.

Nuevos estándares se imponen a estos productos, sobre todo el uso apropiado de recursos y combustibles, tales como, electricidad, mantenimiento constante y compra de repuestos para estas maquinarias.

Estos estándares son cada vez más estrictos y exigentes.

Las máquinas deber ser eficaces y eficientes para poder competir en el mercado. Esto se ve reflejado tanto en lo económico, ya que ahorran recursos, como en el impacto que causan al medio ambiente.

La vulnerabilidad del medio ambiente, a nivel mundial, es un factor primordial para la creación de nuevas tecnologías, hace pocos años se consideraba que el agua era un recurso casi ilimitado, sin embargo los cambios climáticos han demostrado lo contrario; de igual manera la electricidad cada vez es más costosa, debido a los procesos de producción, además, su demanda se incrementa día a día con la compra y uso de nuevos artefactos eléctricos y nuevas poblaciones que requieren de este servicio.

La tecnología pierde su vigencia con rapidez, por la abrumadora velocidad con que se desarrolla. Esta es la razón por la empresa ha adquirido máquinas con tecnología de punta, que le dan una ventaja competitiva importante y sostenible.

Del análisis anterior, se determina que el factor tecnológico para la empresa POLIACRILART CIA. LTDA., constituye una <b>OPORTUNIDAD ALTA.</b>
--

#### **2.1.1.6 Factor Ambiental**

El cuidado del medio ambiente debe ser compromiso de todos los seres humanos. Dentro de las políticas de la empresa se señala el compromiso que ésta tiene con el medio ambiente, por lo tanto, asume la responsabilidad

que le corresponde, tomando este factor en cuenta en cada acto de su operación.

En consecuencia, se adquirieron maquinarias con tecnología de punta, con el propósito de obtener un excelente producto terminado, utilizando únicamente el 60 % de recursos.

Las máquinas funcionan con planta de energía propia, ahorrando así luz eléctrica y todo el trabajo que representa para la sociedad la producción de la misma.

Tomando en consideración las nuevas demandas de los clientes para adquirir estos productos, se ha incorporado el uso de productos con nueva tecnología más barata y eficiente.

Del análisis anterior, se desprende que el factor ambiental, para la empresa POLIACRILART CIA. LTDA., constituye una <b>OPORTUNIDAD ALTA</b> .
--

### **2.1.2 Microambiente**

Los factores del Microambiente que fueron estudiados y consultados que se encontraran a continuación provienen de la investigación realizada a la empresa Poliacrilart Cía. Ltda., y sus diferentes aéreas. Por consiguiente la información recopilada servirá posteriormente para analizar y determinar si estos factores representan amenazas u oportunidades para la empresa.

#### **2.1.2.1. Proveedores**

Los criterios de selección son basados en función de precio, calidad, tiempo de entrega y forma de pago (**oportunidad alta**).

### Cuadro Nro. 10 Proveedores de Poliacrilart Cía. Ltda.

LISTA DE PROVEEDORES DE ACUERDO AL PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN	
PROVEEDORES	PRODUCTOS
Martimpex	Servicios de lavado y secado
Pintulac	Materia Prima para resinas
Textiquim	Materia Prima para polyester
Proindusquim	Químicos para acrílicos
Manelec	Material eléctrico para maquinarias
Colorgraf	Materia prima (colores) para domos
LAAR	Servicios de Seguridad y alarma
Tía Tula	Papelería para oficina
Seguros Sucre	Servicios de seguros para el personal y maquinarias
Santa María	Artículos de limpieza

Elaborado por: Darío Toscano

En cuanto a la materia prima, nuestros proveedores cumplen con estándares y políticas regidas por la empresa establecidas bajo un contrato que es estrictamente respetado por las partes. Estas materias primas son de excelente calidad, ya que son directamente importadas por nuestro proveedor, razón por la cual los precios de las materias primas resultan convenientes para la empresa Poliacrilart Cía. Ltda., **(oportunidad alta)**.

Todos los productos y servicios brindados por los proveedores son constantemente monitoreados por un proceso de control de calidad **(oportunidad alta)**, el cual es muy estricto no sólo por la calidad con la que es producida, sino por el compromiso que tiene Poliacrilart Cía. Ltda., de entregar productos de calidad a sus clientes.

Para conocer las opiniones y criterios de todos los involucrados en el buen funcionamiento de la empresa, se han aplicado diferentes variables de análisis, con esta información conoceremos el impacto de cada Oportunidad o Amenaza que representa para la empresa.

### 2.1.2.2. Clientes

Los clientes de POLIACRILART CIA. LTDA., son distribuidores, empresas y organizaciones, que están ubicadas en la Ciudad de Quito, en las diferentes parroquias de este Cantón, cabe indicar que dentro del año 2008 y a Junio del 2009, se ha incrementado notablemente la cartera de clientes, siendo esto para la empresa una **oportunidad alta**.

Poliacrilart Cía. Ltda., tiene segmentado el mercado de sus clientes por sectores Industriales y por ubicación, siendo esta una **oportunidad alta**, ya que conoce el mercado de sus clientes, con el fin de atender de manera óptima y de acuerdo a las necesidades que se les presenta a cada tipo.

### 2.1.2.3 Competencia

**Cuadro Nro. 11 Productos que comercializa la competencia**

EMPRESA	COMPETENCIA				
	PRODUCTOS				
	LAMINAS Y TEJAS ACRILICAS	TERMOFORMADOS	DOMOS	RESINAS	CANECAS
TECHART	NO	NO	SI	NO	NO
DISTRIBUIDORA BOSTON S.A.	NO	SI	NO	NO	NO
DOMOS LA PRENSA	NO	NO	SI	NO	NO
DOMOS Y CLARABOYAS SKYLIGHTS	NO	NO	SI	NO	NO
FABRICA VICENT'S	NO	NO	NO	NO	SI
GAMACRL	SI	SI	NO	SI	NO

Elaborado por: Darío Toscano

**SI** significa que brinda el servicio

**NO** significa que no brinda el servicio

**Cuadro Nro. 12 Principales características de la competencia**

EMPRESA	COMPETENCIA				
	CARACTERISTICAS				
	PERSONAL	TECNOLOGIA EN MAQUINARIAS	PRECIO	CALIDAD DEL PRODUCTO	VARIEDAD DEL PRODUCTO
TECHART	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	BAJO
DISTRIBUIDORA BOSTON S.A.	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO
DOMOS LA PRENSA	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO
DOMOS Y CLARABOYAS SKYLIGHTS	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO
FABRICA VICENT'S	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
GAMACRL	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO

Elaborado por: Darío Toscano

**BAJO:** significa un atributo negativo o NO poseer la cualidad

**MEDIO:** significa un atributo intermedio

**ALTO:** significa un atributo positivo o SI poseer la cualidad

**Techart:** Esta es una empresa ubicada en la ciudad de Quito, dedicándose únicamente a la comercialización de domos, a pesar de no contar con gran variedad de productos acrílicos, sus ventas son relativamente buenas debido a la calidad del producto que expende.

**Distribuidora Boston S.A.:** Esta distribuidora se dedica a la comercialización de Termoformados, a pesar de que este producto no es tan conocido dentro del mercado, tiene un gran volumen de ventas dentro del sector industrial, esta distribuidora está ubicada en el centro de la ciudad de Quito.

**Domos La Prensa:** Esta pequeña empresa se dedica a la venta únicamente de domos, a pesar de no contar con excelentes características en cuanto al producto, calidad y variedad, sus ventas son muy significantes debido al sector de ubicación de esta empresa, el cual es muy comercial.

**Domos y claraboyas SKYLIGHTS:** Sus ventas se concentran exclusivamente en domos, a pesar de que la relación precio – calidad no sea la mejor, sus precios se mantienen altos y sus ventas no decaen, y esto es debido a que la empresa se ubica en un sector exclusivo de la ciudad de Quito.

**Fabrica Vicent's:** Esta es una pequeña empresa conformada por sociedad familiar, únicamente se dedica a la comercialización de canecas y a pesar de que sus características generales no son las mejores, mantiene sus ventas de forma regular, debido a que en el sector de ubicación no tiene competencia del producto que comercializa.

**Gamacril:** Es una empresa mediana que se encuentra ubicada en el centro Histórico de la ciudad de Quito, con una trayectoria de muchos años dentro del sector, por lo cual se maneja fidelidad de clientes y esto repercute a una estabilidad de precios en sus productos comercializados.

De acuerdo al análisis anterior, se considera a la competencia una **AMENAZA MEDIA.**

#### **2.1.2.4 Organismos de Control**

Las instituciones que son organismos de control para la empresa son: La Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas y el Ilustre Municipio de Quito. La empresa debe regirse de acuerdo a las leyes, estatutos y ordenanzas que estas instituciones dictan y emiten permanentemente.

Estas instituciones controlan y establecen los parámetros para el funcionamiento de las empresas, de acuerdo a su clasificación y actividad económica.

De acuerdo al análisis anterior, se considera a los organismos de control como una **AMENAZA MEDIA**.

## **2.2. Análisis Interno**

Es el revelamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presentan la organización, su funcionamiento y operación con la misión.

La información obtenida determinará las fortalezas o debilidades de la empresa.

### **2.2.1. Capacidad Administrativa**

Son pocas las empresas que han logrado construir un sólido liderazgo, afortunadamente POLIACRILART CIA. LTDA., es una de ellas. POLIACRILART CIA. LTDA., ha sido líder en la industria durante 20 años (**fortaleza media**), sin embargo y dentro de un proceso de mejora continua, están en constante innovación de algunos procesos internos para estar siempre a la altura de los consumidores y de las expectativas de clientes.

El enfoque gerencial está centrado en volver a lo básico sin que eso signifique renunciar a los progresos, sino por el contrario retomar las bases del negocio para solidificarlas y construir sobre ellas.

El “volver a lo básico” quiere decir que existen tres acciones estratégicas:



- ✓ **Disponibilidad:** Que es estar en cada punto de venta relevante con el portafolio correcto de marcas, empaques adecuados y con el precio apropiado.
- ✓ **Aceptabilidad:** Que los productos lleguen a formar parte de la vida de cada persona. Para esto se desarrollan programas de mercadeo que toman en cuenta los hábitos y comportamiento de compra de los consumidores. Para mantener el posicionamiento se realizan campañas de publicidad, así como también promociones que incentivan a comprar el producto.
- ✓ **Comprabilidad:** Que es trabajar con la variable precios – empaques de la manera más estratégica que se ha visto en el mercado ecuatoriano. Se han subido y bajado precios en diferentes empaques, además que se lanzan nuevas presentaciones con el objetivo de aprovechar las oportunidades de precio en el mercado.

Cabe mencionar que el estilo de dirección que posee POLIACRILART CIA. LTDA., es un estilo participativo o democrático (**fortaleza alta**), ya que el poder es compartido entre los miembros de la organización (directiva y colaboradora de diferentes niveles), dando gran importancia al grupo y a la toma de decisiones en forma compartida.

Este estilo se caracteriza porque “una vez fijados los objetivos “deja hacer”, supervisa por resultados, es sociable y se halla muy centrado en las personas en quienes confía. Su estilo de comunicación dominante es bidireccional, o sea, en doble sentido.

### **2.2.2 Capacidad Financiera**

Dentro del área financiera se tiene el proceso de Control Interno, pero en POLIACRILART CIA. LTDA., este proceso no sólo se limita a evitar o reducir fraudes, sino que optimiza el manejo de los recursos a través de la

disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas y procedimientos de operación eficientes, comprobación de la exactitud de la información y sistemas de protección contra pérdidas, disminución de riesgos, etc.

La prevención es el mejor control, su requisito indispensable es la disponibilidad de procedimientos eficientes, el conocimiento de éstos y la aplicación de los valores corporativos. El autocontrol evita que sucedan desviaciones, aprecia el costo que éstas representan en recursos de tiempo y dinero; y determina los procesos estratégicos que generan valor sobre los cuales deben identificarse todos los riesgos inherentes de su operación.

Dentro del área financiera es importante mencionar el hecho que POLIACRILART CIA. LTDA., aún mantiene créditos y préstamos externos, los cuales están siendo solventados de manera regular y exitosa, aunque el endeudamiento es alto (**debilidad alta**).

Igualmente la inversión se encuentra presente, si así lo amerita POLIACRILART CIA. LTDA., no escatima en gastos para proveer a la organización de la mejor tecnología. Lastimosamente, los créditos que se encuentran vigentes, y la inyección de dinero en nuevos proyectos, dan pocas utilidades (**debilidad alta**). Estas utilidades recién han sido reflejadas en el 2008, ya que en anteriores años, sólo se presentaron pérdidas.

Ahora la dirección está encaminada para que el 2009 sea mucho más productivo, pagar todos los créditos, entrar en una etapa de austeridad y generar mayores utilidades para el beneficio de la organización.

Dentro del área, se tiene como una **fortaleza alta** el hecho de que se manejan en base a un presupuesto estricto. Cada área define anualmente un presupuesto para sus actividades, el cual es revisado y evaluado mensualmente (por personal del Área Financiera), y que si no es cumplido de

acuerdo a la planificación, se ve afectada la calificación del área correspondiente.

### **2.2.3 Capacidad Tecnológica**

Dentro del área de sistemas se tiene una herramienta muy importante que es la Mesa de Servicios (Service Desk), un sistema desarrollado por el área, que permite proveer un único punto de contacto de los clientes internos para facilitar la restauración del servicio a su nivel operativo normal, con el mínimo impacto para el negocio, dentro de un tiempo y prioridad acordados.

Es una **fortaleza media** para POLIACRILART CIA. LTDA., contar con un único punto de contacto para la solución de problemas en el área tecnológica, ya que así pueden contar con soluciones óptimas a tiempo reales, sin afectar el normal desenvolvimiento del negocio, y esto se da a nivel nacional.

Adicionalmente se implementó más sistemas (**fortaleza alta**) como el módulo Control de Equipos que mejora la administración, instalación, planificación, mantenimiento y operación de los equipos asignados a los clientes que son utilizados para la venta de los productos.

Como se ha mencionado el área de sistemas continuamente ofrece a la organización nuevos y mejorados programas, equipos y sistemas a fin de estar a la vanguardia de la tecnología y dando una **fortaleza alta** a Poliacrilart Cía. Ltda., quienes se encontraran listos para cualquier desafío empresarial que se presente.

### **2.2.4 Capacidad de Servicio**

Si bien es cierto Poliacrilart Cía. Ltda., es la empresa líder en el mercado de acrílicos, existe una **debilidad media** en uno de los procesos internos de la organización, esta es el Área de Servicio al Cliente.

Una de las problemáticas es el tiempo en contestar las llamadas, lo que igual es una **debilidad media** ya que se pueden perder muchos clientes al no contestar a tiempo sus llamadas y atender sus requerimientos.

Además, en el caso de la sucursal ubicada en la provincia del Guayas, que relativamente es una sucursal pequeña, no existe personal que atienda diariamente en ese lugar, por lo que sí un cliente se acerca a buscar atención, se encontrará sólo con el personal operativo quienes no podrán resolver el requerimiento que presenten (**debilidad alta**).

Con los indicadores presentados, se puede evidenciar el hecho de que no existe una cultura de servicio al cliente en el personal de ventas, lo que es una **debilidad alta** para POLIACRILART CIA. LTDA.

Adicionalmente, en algunas ocasiones, no existe coordinación entre las áreas, y existe falta de comunicación (**debilidad media**), lo que repercute a las necesidades de los clientes, ya que por ejemplo se prebenden ciertos productos, pero que el área de producción no tiene en stock, y el cliente se queda esperando un pedido que nunca llega. O en ocasiones el Área de Distribución no cuenta con todos los camiones por daños mecánicos, pero igualmente no se comunica al personal de ventas para notificar al cliente que el pedido será entregado en otro horario.

Principalmente POLIACRILART CIA. LTDA., se ve afectada en su utilidad, ya que un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Sobre todo al considerar que el atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más costoso que mantener uno (**debilidad alta**).

Un cliente insatisfecho prefiere a la competencia, lo cual afecta a las ventas y por ende a la producción, reduciendo así no sólo la utilidad operativa, sino

los beneficios que los colaboradores, proveedores y socios estratégicos podrían recibir. El mal servicio es un efecto dominó que afecta a toda la organización y su entorno directa e indirectamente (**debilidad alta**).

Por esto se propone utilizar el servicio al cliente como una herramienta para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, a través de un mejoramiento de todos los procedimientos planteados en la organización (**fortaleza alta**).

## **2.2.5 Capacidad de Talento Humano**

### **Estructura Organizacional**

POLIACRILART CIA. LTDA., está organizada en base a dos grandes funciones mostrando una **fortaleza alta**, ya que se encuentran definidas por un organigrama. Por un lado se encuentran las áreas que corresponden a la Operación del Negocio, y estas son:

- ✓ Logística
- ✓ Producción
- ✓ Distribución
- ✓ Comercial
- ✓ Administración
- ✓ Talento Humano Operacional

Y las áreas que brindan soporte a las primeras, que son:

- ✓ Control de Gestión
- ✓ Sistemas
- ✓ Talento Humano
- ✓ Contraloría
- ✓ Marketing
- ✓ Compras

Si bien es cierto POLIACRILART CIA. LTDA., es la empresa líder en el mercado de acrílicos, existe una **debilidad alta** en uno de los procesos internos de la organización, esta es el Área de Recursos Humanos.

Por la importancia de la calidad de los productos que fabrica y comercializa POLIACRILART CIA. LTDA., y con la experiencia de muchos años lo cual se ha visto reflejado en la confianza de sus clientes, no podría ser menos importante que la Dirección de la Gerencia de Recursos Humanos se enfoque en el subdesarrollo del personal de esta prestigiosa empresa.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos de la empresa POLIACRILART CIA. LTDA., no está cumpliendo con los estándares establecidos por ésta, lo cual está ocasionando un bajo rendimiento de sus colaboradores que prestan sus servicios a la empresa. Esta falencia le da a la empresa como resultado un **alto grado de debilidad**.

A esto se suma el hecho de que no existe un sistema de excelencia en cuanto a capacitación para sus trabajadores, sobre todo el área operativa de la empresa, y esto como consecuencia desencadena variables perjudiciales para la empresa, tales como, falta de conocimiento, mal manejo de maquinarias, falta de responsabilidad y compromiso con sus labores cotidianas, y crecimiento tanto personal como profesional de estas personas, siendo esto una **alta debilidad** para la empresa.

Sin embargo, a pesar de las distintas falencias del departamento de Recursos Humanos, mediante una encuesta pudimos conocer que la relación que mantiene este departamento con las diferentes áreas (personal), se basa en trabajo en equipo y apoyo entre sí, lo cual evidencia una **fortaleza alta** para la empresa.

## **Gestión de desempeño**

Es un proceso que identifica el potencial y los resultados de los colaboradores de la empresa, a fin de mejorar el desempeño individual y organizacional. Es una de las herramientas gerenciales más importantes, que provee información sobre la administración de Talento Humano, dando igualmente una **fortaleza alta** a la organización ya que pueden conocer como es el personal y cuáles son sus principales habilidades.

Los objetivos de la Gestión de Desempeño es alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de POLIACRILART CIA. LTDA., y estimular su mejoramiento continuo. Generar información para la toma de decisiones relacionadas con necesidades de capacitación, formación y desarrollo, plan de carrera y sucesión, entre otros.

Los beneficios de la Gestión de Desempeño para la compañía son que ayuda a comunicar a los colaboradores el aporte y contribución desde sus puestos de trabajo y lo que POLIACRILART CIA. LTDA., espera de ellos.

Mientras que los beneficios para los colaboradores, es que fomenta la creatividad e iniciativa de los mismos, permitiendo la participación de todos en la definición de acciones y compromisos para el logro de objetivos y planes de acción.

Entre los beneficios adicionales que poseen los colaboradores de EBC se tiene (**fortaleza media**):

1. Servicio Médico
2. Trabajo Social
3. Servicio de Comedor
4. Cooperativa
5. Transporte

Permite compartir los criterios y formas de evaluación; además, de tener la posibilidad de conocer las expectativas del Jefe respecto al desempeño, así como también las fortalezas y oportunidades de mejora.

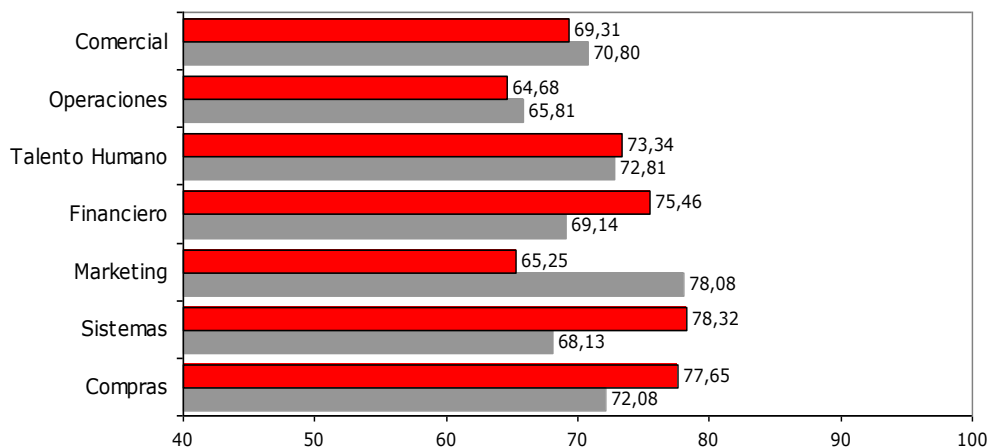
Las fases de la Gestión de Desempeño son:

1. Análisis del desempeño, en esta fase se evalúa a los colaboradores.
2. Retroalimentación y elaboración del Plan Individual de Desarrollo, aquí se exponen los resultados del análisis de desempeño.
3. Seguimiento a los Planes Individuales de Desarrollo, es donde se monitorea el cumplimiento de las actividades de mejora y metas acordadas en el Plan Individual.

Cabe indicar que dentro de la empresa Poliacrilart Cía. Ltda., existe un excelente trabajo en equipo entre áreas, bajo la constante interrelación de cada uno de los empleados (**fortaleza alta**).

Adicionalmente el desempeño entre las áreas “hacia la excelencia”, se cumple por medio de la empresa un plan de incentivos para los empleados que superen las metas planteadas por la Institución, (**fortaleza alta**).

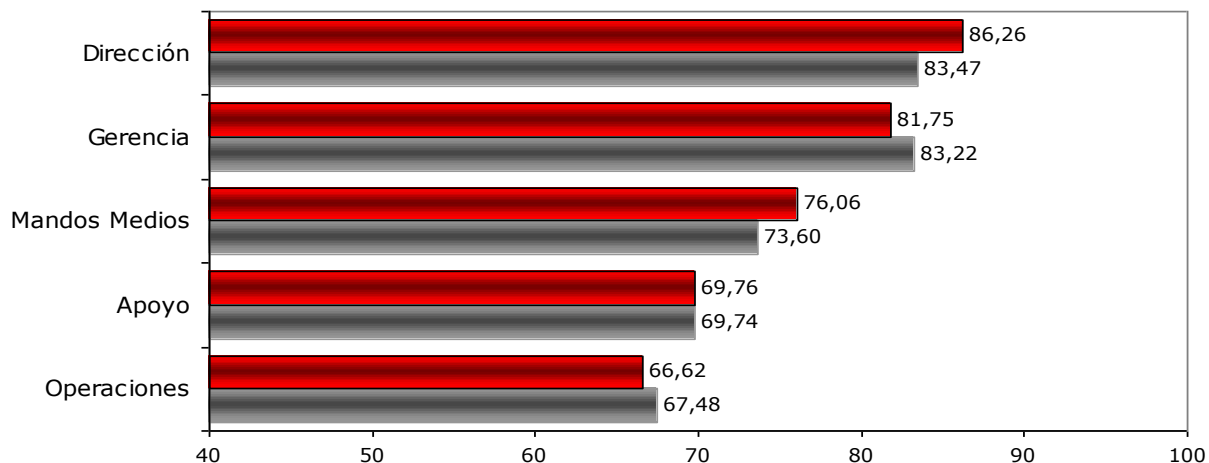
**Gráfico Nro. 3 Clima Organizacional por áreas**



Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.



**Gráfico Nro. 4 Clima Organizacional por Niveles**



Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

### **2.2.6. Capacidad de Comercialización**

Se puede resaltar el hecho de que POLIACRILART CIA. LTDA. Es la única empresa que comercializa toda la gama de productos acrílicos bajo parámetros muy altos de calidad y a muy buenos precios, lo cual representa una **fortaleza alta** para la Organización.

Una de las principales características de Poliacrilart Cía. Ltda., es innovar en la producción de artículos de acrílicos y materiales plásticos, esta innovación permanentemente de sus productos representa una **fortaleza alta** para la empresa. Como parte de esta constante, el propósito es brindar una mayor oferta de productos que se ajusten a las necesidades y exigencias de sus clientes.

### **2.3. Análisis FODA y Matrices**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas, proyectos o empresas.

Este se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada Matriz FODA, en la que el nivel horizontal analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables de la empresa y los factores externos, considerados no controlables.

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.

Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **Debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atacar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder mitigarla.

### **2.3.1. Matriz de Impacto Externo**

Esta Matriz compara Oportunidades con Amenazas logrando como resultado el establecimiento de “Cómo” la Amenazas inciden en las Oportunidades.

En esta matriz se evidencia que el factor político, económico y la competencia representan una amenaza para la Organización.

CONCEPTOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>FACTOR ECONOMICO</b>									
Producto Interno Bruto (PIB)		X						3	
Tasa de Inflación					X		5		
Tasa de Interés		X					5		
Índice de precios al Consumidor (IPC)						X	5		
Dolarización						X		3	
<b>FACTOR POLITICO</b>					X		5		
<b>FACTOR LEGAL</b>					X				1
<b>FACTOR SOCIAL Y DEMOGRAFICO</b>									
Pobreza					X			3	
Educación						X			1
Migración						X			1
Desempleo						X			1
Cultura		X					5		
<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>	X						5		
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>	X						5		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>PROVEEDORES</b>									
Buena calidad de la materia prima	X						5		
Buenos precios	X						5		
Entregas a tiempo	X						5		
Cumplimiento de contratos	X						5		
<b>CLIENTES</b>									
Crecimiento anual de cartera de clientes	X						5		
Segmentación de cliente por sector industrial	X						5		
<b>COMPETENCIA</b>									
Productos a bajos costos					X			3	
Ubicación de negocios				X			5		
<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>					X				1

Elaborado por: Darío Toscano

Valoración:

5 - Alta

3 - Media

1 - Baja

### 2.3.2. Matriz de Impacto Interno

Compara Fortalezas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “Cómo” las Debilidades minimizan las Fortalezas.

CONCEPTO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ADMINISTRACIÓN</b>									
Trayectoria dentro del mercado		X					5		
Participación democrática de empleados	X						5		
<b>FINANCIERO</b>									
Alto endeudamiento				X			5		
Bajas utilidades				X			5		
Manejo de presupuesto por áreas	X							3	
Cumplimiento en el manejo de presupuesto	X							3	
<b>TECNOLOGÍA</b>									
Mesa de servicios		X						3	
Sistemas Informáticos	X							3	
Actualización tecnología informática	X							3	
<b>SERVICIO</b>									
No cumple estándares de atención al cliente					X		5		
No existe una línea directa para atención de clientes					X		5		
No existe personal de servicio al cliente (sucursal Gaye)				X				3	
No existe cultura de servicio al cliente				X			5		
Poca coordinación con las demás áreas					X		5		
Clientes mal atendidos				X			5		
Poca educación del personal de ventas				X				3	
Atención rápida al comunicarse telefónicamente	X								1
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Organigrama	X							3	
Procesos inadecuados dentro de la empresa				X			5		
Recursos Humanos no cumple con estándares				X				3	
Falta de capacitación				X			5		
Comunicación	X							3	
Gestión del desempeño	X						5		
Clima Organizacional		X					5		
Beneficios adicionales para colaboradores		X						3	
Trabajo en Equipo	X								1
Plan de Incentivos	X								1
<b>COMERCIALIZACION</b>									
Comercialización de variedad de productos	X						5		
Innovación de productos	X						5		
Calidad de productos	X						5		

Valoración: 5 - Alta 3 - Media 1 - Baja

Elaborado por: Darío Toscano

### 2.3.3 Matriz de Aprovechamiento

Consta de las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la empresa.

Fortalezas \ Oportunidades	Oportunidades											
	(PIB) Producto Interno Bruto (3)	Tasa de interés (5)	Cultura (5)	Tecnológico (5)	Ambiental (5)	Buena calidad de la materia prima (5)	Buenos Precios (5)	Entregas a tiempo (5)	Cumplimiento de contratos (5)	Crecimiento anual de la cartera de clientes (5)	Segmentación de clientes por sector industrial (5)	TOTAL
Trayectoria dentro del mercado (5)	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	53
Participación democrática de empleados (5)	5	5	5	1	1	3	3	1	3	3	3	33
Manejo de presupuesto por áreas (3)	3	3	3	3	1	3	5	3	1	5	3	33
Cumplimiento en el manejo de presupuesto (3)	3	3	3	3	1	3	5	3	1	5	3	33
Mesa de servicios (3)	3	3	3	5	3	5	3	5	1	3	5	39
Sistemas Informáticos (3)	3	3	3	5	3	5	3	3	1	3	5	37
Actualización tecnología informática (3)	3	3	3	5	3	3	3	5	1	3	5	37
Atención rápida al comunicarse telefónicamente (1)	1	1	1	3	1	3	1	5	1	5	5	27
Organigrama (3)	3	3	3	1	1	1	1	3	5	1	3	25
Comunicación (3)	3	3	3	3	1	3	1	5	3	5	5	35
Gestión del desempeño (5)	5	5	5	3	1	1	1	5	1	5	5	37
Clima Organizacional (5)	5	5	5	1	1	1	1	5	1	3	1	29
Beneficios adicionales para colaboradores (3)	3	3	3	1	1	1	3	5	1	5	1	27
Trabajo en Equipo (1)	1	1	1	3	1	1	1	5	3	5	3	25
Plan de Incentivos (1)	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	23
Comercialización de variedad de productos (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Innovación de productos (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
Calidad de productos (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>78</b>	<b>44</b>	<b>76</b>	<b>68</b>	

Elaborado por: Darío Toscano

### 2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Proviene de las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la empresa deberá asumir hacia el futuro deseable.

Debilidades \ Amenazas	Tasa de Inflación (5)	Índice de precios al Consumidor (5)	Dolarización (3)	Factor Político (5)	Pobreza (3)	Productos a bajos costos (3)	Ubicación de negocios (5)	TOTAL
	Alto endeudamiento (5)	5	5	3	3	1	3	3
Bajas utilidades (5)	3	3	1	3	1	3	5	19
No cumple estándares de atención al cliente (5)	3	3	1	1	1	5	5	19
No existe una línea directa para atención de clientes (5)	3	3	1	1	1	5	5	19
No existe personal de servicio al cliente (sucursal Gaye) (3)	1	3	1	1	3	5	5	19
No existe cultura de servicio al cliente (5)	1	1	1	3	3	3	3	15
Poca coordinación con las demás áreas (5)	1	1	1	3	1	3	3	13
Clientes mal atendidos (5)	1	5	3	5	3	5	5	27
Poca educación del personal de ventas (3)	1	1	1	1	3	3	3	13
Procesos inadecuados dentro de la empresa (5)	3	3	1	5	5	3	3	23
Recursos Humanos no cumple con estándares (3)	1	1	1	5	5	1	1	15
Falta de capacitación (5)	3	1	1	3	3	1	1	13
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	

Elaborado por: Darío Toscano

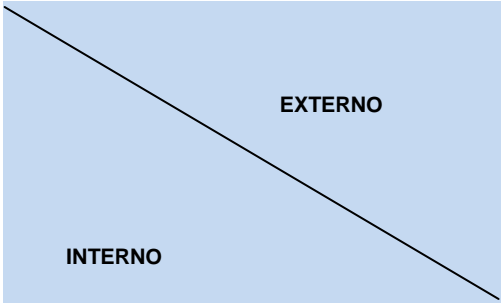
### 2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

Con las dos matrices presentadas tanto de Vulnerabilidad como de Aprovechamiento, se puede presentar el siguiente FODA, donde se muestran tanto las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Trayectoria dentro del mercado	1	Producto Interno Bruto (PIB)
2	Participación democrática de empleados	2	Tasa de Interés
3	Manejo de presupuesto por áreas	3	Cultura
4	Cumplimiento en el manejo de presupuesto	4	Tecnológico
5	Mesa de servicios	5	Ambiental
6	Sistemas Informáticos	6	Buena calidad de la materia prima
7	Actualización tecnología informática	7	Buenos precios
8	Atención rápida al comunicarse telefónicamente	8	Entregas a tiempo
9	Organigrama	9	Cumplimiento de contratos
10	Comunicación	10	Crecimiento anual de cartera de clientes
11	Gestión del desempeño	11	Segmentación de cliente por sector industrial
12	Clima Organizacional		
13	Beneficios adicionales para colaboradores		
14	Trabajo en Equipo		
15	Plan de Incentivos		
16	Comercialización de variedad de productos		
17	Innovación de productos		
18	Calidad de productos		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Alto endeudamiento	1	Tasa de Inflación
2	Bajas utilidades	2	(IPC) Índice de precios al Consumidor
3	No cumple estándares de atención al cliente	3	Dolarización
4	No existe una línea directa para atención de clientes	4	Factor Político
5	No existe personal de servicio al cliente (sucursal Gaye)	5	Pobreza
6	No existe cultura de servicio al cliente	6	Productos a bajos costos
7	Poca coordinación con las demás áreas	7	Ubicación de negocios
8	Clientes mal atendidos		
9	Poca educación del personal de ventas		
10	Procesos inadecuados dentro de la empresa		
11	Recursos Humanos no cumple con estándares		
12	Falta de capacitación		

Elaborado por: Darío Toscano

### 2.3.6 Matriz de Estrategias FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b> O1. (PIB) Producto Interno Bruto O2. Tasa de Interés O3. Cultura O4. Tecnológico O5. Buena calidad de la materia prima O6. Buenos precios O7. Entregas a tiempo O8. Crecimiento anual de cartera de clientes O9. Segmentación de cliente por sector industrial	<b>AMENAZAS</b> A1. (IPC) Índice de precios al Consumidor A2. Factor Político A3. Pobreza A4. Productos a bajos costos A5. Ubicación de negocios
<b>FORTALEZAS</b> F1. Trayectoria dentro del mercado F2. Comercialización de variedad de productos F3. Innovación de productos F4. Calidad de productos	F1.,O6.,O7.: Seguir manejando precios cómodos para nuestros clientes dentro del mercado F2., O4., O8.: Continúa comercialización de productos de excelente calidad y alianzas estratégicamente con empresas comercializadoras de otros productos. F3.,O5.,O9.: Continuar con la diversificación de productos para mantenernos como líderes en el mercado F4.,O4.,O5.: Adquirir maquinaria de punta para fabricar y preservar productos de alta calidad	F1., A4.: Mantener productos de alta calidad a precios iguales o menores vs la competencia. F2., A5.: Aperturas de puntos de ventas, en los cuales únicamente se comercializarían los productos, y estos serían ubicados en sectores similares a los de la competencia. F3.,A2.: Alianzas estratégicas con la competencia F4.,A1.: Fabricación de productos con las mismas bondades de calidad que actualmente mantenemos, pero con materias primas mas económicas
<b>DEBILIDADES</b> D1. Alto endeudamiento D2. Clientes mal atendidos D3. Poca educación del personal de ventas D4. Procesos inadecuados dentro de la empresa D5. Falta de capacitación	D1., O2.: Pre cancelación de créditos de montos bajos, y solicitar una línea de crédito de alto monto, la cual sería utilizada en cada semestre según sea la necesidad de la empresa. D2.,O8.: Retomar la relación de los clientes, investigando sus nuevas necesidades y tener la oportunidad de ofrecer un gran combo de variedad de productos, a un cómodo costo D4.,O7.: Monitoreo de procesos, bajo reportes diarios de cada uno de los trabajadores que intervienen en la producción, comercialización y entrega de productos D5.,O4.: Implementar herramientas tecnológicas relacionadas a capacitaciones y/o evaluaciones	D1.,A2.: Los márgenes de liquidez disponibles, abonar a operaciones crediticias con el Banco D2., A4.: Dar capacitaciones a nuestros vendedores, manteniendo un estándar de calidad en el servicio para nuestros clientes. D3., A4., A5.: Luego de las capacitaciones dadas a nuestros vendedores, diseñar un plan de rutas para visitas diarias a los clientes.

Elaborado por: Darío Toscano



### **2.3.7 Síntesis de Estrategias**

Después del análisis respectivo, se definió las siguientes estrategias:

#### **Fortalezas – Oportunidades (FO)**

1. F1., O6., O7.: Seguir manejando precios cómodos para nuestros clientes dentro del mercado.
2. F2., O4., O8.: Continua comercialización de productos de excelente calidad y alianzas estratégicas con empresas comercializadoras de otros productos.
3. F3., O5., O9.: Continuar con la diversificación de productos para mantenernos como líderes en el mercado.
4. F4., O4., O5.: Adquirir maquinaria de punta para fabricar y preservar productos de alta calidad.

#### **Debilidades- Oportunidades (DO)**

1. D1., O2.: Pre cancelación de créditos de montos bajos, y solicitar una línea de crédito de alto monto, la cual sería utilizada en cada semestre según sea la necesidad de la empresa.
2. D2., O8.: Retomar la relación de los clientes, investigando sus nuevas necesidades y tener la oportunidad de ofrecer un gran combo de variedad de productos, a un cómodo costo.
3. D4., O7.: Monitoreo de procesos, bajo reportes diarios de cada uno de los trabajadores que intervienen en la producción, comercialización y entrega de productos.
4. D5., O4.: Implementar herramientas tecnológicas relacionadas a capacitaciones y/o evaluaciones.

### **Fortalezas – Amenazas (FA)**

1. F1., A4.: Mantener productos de alta calidad a precios iguales o menores vs la competencia.
2. F2., A5.: Aperturas de puntos de ventas, en los cuales únicamente se comercializarían los productos, y estos serían ubicados en sectores similares a los de la competencia.
3. F3., A2.: Alianzas estratégicas con la competencia.
4. F4., A1.: Fabricación de productos con las mismas bondades de calidad que actualmente mantenemos, pero con materias primas más económicas.

### **Debilidades – Amenazas (DA)**

1. D1., A2.: Los márgenes de liquidez disponibles, abonar a operaciones crediticias con el Banco.
2. D2., A4.: Dar capacitaciones a nuestros vendedores, manteniendo un estándar de calidad en el servicio para nuestros clientes.
3. D3., A4., A5.: Luego de las capacitaciones dadas a nuestros vendedores, diseñar un plan de rutas para visitas diarias a los clientes.

### **2.3.8 Direccionamiento Estratégico**

El Direccionamiento Estratégico permite tener una perspectiva común que unifica criterios en la empresa. Tiene la finalidad de aprovechar las oportunidades futuras basándose en el razonamiento y la experiencia.

En este capítulo se conocen los principios y valores; estos se analizan con los actores, tales como: los clientes, empleados, socios y proveedores. Se establecen la Misión para determinar la razón de existencia y naturaleza de la empresa, y la Visión para determinar cómo se desea que la empresa sea en el futuro. Se elaboran las políticas de la empresa, se dan iniciativas de

estrategias y se elabora un mapa de estas que sirve de herramienta para el cumplimiento de los objetivos.

### 2.3.8.1 Matriz Axiológica

La elaboración de la matriz axiológica depende de la definición de los principios y valores corporativos que guían la vida organizacional de la empresa.

Se deben conocer los grupos de interés con las cuales interactuará durante su operación y consecución de objetivos. En este caso los grupos son: clientes, proveedores, socios/directivos y empleados.

En la parte izquierda y de forma vertical de la matriz se identifican los principios o los valores que a cada grupo de interés atañe, afecta y compete.

**Cuadro Nro. 13 Matriz Axiológica**

<b>ACTORES</b>	<b>DIRECTIVOS /SOCIOS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>PRINCIPIOS</b>				
Calidad	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X	X	
Innovación e iniciativa	X	X	X	
Puntualidad	X	X	X	X
Comunicación	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	
Respeto al medio ambiente	X	X	X	X
Humanismo	X	X	X	X
<b>VALORES</b>				
Transparencia	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Respeto y consideración	X	X	X	X
Ética Profesional	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X

Elaborado por: Darío Toscano

**Principios:**

En sentido ético o moral, principio es aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor, y que constituye una verdad o idea aceptada y compartida por un grupo de personas. Del valor más básico (el valor de toda vida humana).

Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales, Poliacrilart Cía. Ltda., considera que los siguientes principios son fundamentales para su operación, ya que ayudan al “Buen ser, Buen tener, “Buena actitud hacia la naturaleza y buena actitud hacia la vida misma.

**Valores:**

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de los más importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores tienen polaridad y cada persona u organización puede determinar su propia escala de valores, ya que estos son subjetivos.

**2.3.8.2 Misión**

La misión de una organización es el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas las políticas y acciones; constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo. Estas son impulsadas desde la alta dirección y tiene como

funciones, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia.

### **MISIÓN DE POLIACRILART CIA. LTDA.**

“Liderar con excelencia la producción y comercialización de acrílicos de alta calidad para satisfacer a nuestros consumidores finales, comprometidos con el bienestar de clientes, colaboradores, socios y la comunidad”.

#### **2.3.8.3 Visión**

Es imprescindible tener la visión definitiva, ya que es la que nos ayudará en la toma de decisiones a mediano y largo plazo. De todas formas, hemos de tener en cuenta que el mercado evoluciona rápidamente, con lo cual la empresa ha de irse adaptando con el tiempo. La visión se puede definir para un periodo de unos cinco años aproximadamente, y luego revisarla.

### **VISIÓN DE POLIACRILART CIA. LTDA.**

“Ser una empresa líder en la fabricación de acrílicos, manteniendo el éxito en los mercados competitivos, con colaboradores integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad”.

#### **2.3.8.4 Objetivos**

“Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actoral, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos deben ser:

- Específicos: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- Medibles: Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- Realizables: Que sea posible de lograr; conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.
- Realista: Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo; y Limitado en tiempo: Establecido el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno ellos.

### **Objetivo General**

El objetivo primordial de la empresa POLIACRILART CIA. LTDA., es posicionarse en el mercado local, al ofrecer un producto de calidad, con entregas a tiempo y a un bajo costo y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Crecer con puntos de ventas en sectores donde se encuentra nuestra competencia.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Contar con procesos para que permitan el mejoramiento continuo.
- ✓ Buscar la fidelidad de los clientes. Diversificar aun más la gama de productos para brindar mayor valor agregado.
- ✓ Tener procesos para el área de Recursos Humanos, bien definidos y establecidos.
- ✓ Contar con talento humano capacitado, en las áreas de producción, comercialización y atención al cliente.
- ✓ Tener un ambiente óptimo de trabajo.
- ✓ Cuidar del medio ambiente mediante la adquisición de maquinarias con tecnología de punta y controlados bajo los organismos de control.

- ✓ Minimizar los costos y los tiempos de los procesos.
- ✓ Incrementar el volumen de ventas.

#### **2.3.8.5 Políticas**

La política es el proceso y actividad, orientada ideológicamente, de toma de decisión de un grupo para la consecución de unos objetivos.

#### **Políticas Generales**

1. El personal debe estar comprometido con la organización. Demostrándolo con su honestidad, responsabilidad, puntualidad y respeto en todo el ámbito del trabajo.
2. El personal debe conocer la Misión, Visión y Filosofía de la empresa.
3. El personal no discriminará, hará distinción o segregará a ningún individuo por sus creencias, raza o nacionalidad.
4. El personal mantendrá relaciones de trabajo respetuosas y corteses, independientemente de la labor que ejecute o cargo que ocupe dentro de la organización.
5. El personal tiene la libertad de aportar con sus ideas para mejorar los procesos y ejecutar de mejor manera las órdenes impartidas.
6. El personal debe ser proactivo y pensar permanentemente en la forma de hacer mejor su labor y la de sus compañeros, comunicándolo a su jefe inmediato.
7. El personal debe hacer uso de los recursos de la empresa de manera responsable, empleándolos adecuadamente y evitando el desperdicio, daño o mala utilización.

8. El personal no divulgará información interna o confidencial de la empresa bajo ningún concepto.
9. El personal no usará la información de la empresa fuera de la misma con fines personales u otros fines.
10. El personal atenderá al cliente de manera cordial, cortes, educada, profesional; y le proporcionara toda la información que este requiera de manera oportuna.
11. El personal de la empresa debe conocer perfectamente: tipo de servicio que se presta, tiempo de entrega, productos que se utilizan, horarios de atención, tarifas, etc.
12. El personal debe mantener su compostura dentro de las instalaciones de la empresa y cuando la esté representando fuera de ella.
13. El personal debe ser honesto y honrado en todos sus actos.
14. El personal debe solucionar sus problemas y diferencias de manera educada y objetiva. En caso de ser necesario el jefe inmediato mediará de manera imparcial para ayudar a encontrar la solución.
15. Cada empleado tendrá su área de responsabilidad y sin que esto lo limite, podrá apoyar a sus compañeros y siempre se trabajará en equipo.
16. Se debe utilizar los procesos y seguir los procedimientos establecidos; si se considera oportuno hacer cambios se debe comunicar al jefe inmediato para analizar si este es conveniente.
17. El puesto de trabajo debe mantenerse limpio y ordenado, la presentación personal de los empleados debe ser impecable. La utilización de los uniformes es obligatoria.



18. El personal debe ingresar 10 minutos antes de su hora de entrada, con la finalidad de hacer un cambio de turno adecuado, recibir las novedades y alistar su lugar de trabajo para la atención al cliente u operación.

19. En caso de requerir ausentarse del lugar de trabajo de deberá comunicar al jefe inmediato para poder cubrir la falta y evitar un servicio deficiente.

20. El personal puede solicitar permisos por enfermedad o calamidad doméstica.

21. El empleado debe asegurarse de tener todos los insumos, implementos y del buen funcionamiento de las máquinas que permitan brindar un servicio óptimo y ejecutar su trabajo sin inconvenientes.

22. Los empleados deben cumplir con las leyes y reglamentos establecidos por la ley y que regulan la operación de la empresa.

23. Ningún empleado debe hacer ventas sin la correspondiente factura o nota de venta.

24. Todos los valores cobrados por las ventas deben ingresar a caja y deberán ser depositados al día siguiente.

25. Los pagos a proveedores se harán en cheque de la empresa, los días viernes de 15H00 a 17H00. El monto mínimo para girar un cheque es de Usd. \$ 20,00; caso contrario se usará dinero en efectivo de Caja Chica.

26. Los pagos por concepto de sueldos y salarios se harán en cheque en los cinco primeros días del siguiente mes al trabajado.

27. La requisición de materiales debe ser hecha con la debida anticipación para evitar desabasteciendo y que el sistema Just in Time sea efectivo.

28. Las tarifas, descuentos, forma de pago por los servicios prestados serán establecidos por la Gerente y Presidenta.

29. Todo el personal debe someterse a las evaluaciones de desempeño que establezca la administración.

#### **2.3.8.6 Estrategias**

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección, unificada.

Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

#### **Estrategia de Poliacrilart Cía. Ltda.**

Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes, basadas en la calidad del servicio. Diversificar el negocio manteniendo nuestro compromiso productivo y ambiental. Procurar un crecimiento sostenido y sostenible.

#### **2.3.8.7. POA**

##### **Plan Operativo**

Para el presente año 2009, el Plan Operativo que llevará a la empresa a conseguir sus objetivos es el siguiente:

## **Plan Operativo**

### **1. Clientes y Mercado**

Publicitar y promocionar los productos de la empresa.  
Establecer los estándares y dar seguimiento al cliente.

### **2. Procesos administrativos**

Desarrollar los procesos administrativos.  
Realizar un direccionamiento estratégico.  
Diseño de principios y valores.  
Diseño de la misión y visión.  
Diseño de Políticas.  
Diseño de estrategias.  
Implementación de todas las anteriores.

### **3. Talento Humano**

Establecer las áreas en la que se requiere capacitación.  
Determinar las necesidades y falencias del empleado.  
Establecer el plan y cronograma de capacitación.  
Motivar y fomentar el respeto, el compañerismo, la colaboración.

### **4. Operaciones**

Diseño e Implementación de la Gestión de Procesos.  
Análisis de Procesos.  
Determinación de Procesos.  
Diseño de Procesos.  
Aplicación de Procesos.

## **5. Respeto al Medio Ambiente**

Investigar y propender por el uso de maquinaria e insumos de ningún o bajo impacto ambiental.

## **6. Rentabilidad y crecimiento**

Establecer alianzas estratégicas.

Elaboración de Presupuestos.

Planificación de ventas.

Presupuesto de ventas.

Planificación de compras.

Presupuesto de compras.

Planificación de gastos.

Presupuesto de gastos.

## **7. Estrategia de Mercado**

Diversificar la gama de productos.

Posicionamiento en el mercado.

Determinación y aplicación de promociones y descuentos.

Publicidad: volantes, artículos recordatorios.

Búsqueda de clientes potenciales.

Contratos de servicios con clientes potenciales.

Promocionar los productos diversificados.

## **8. Actividades diarias de administración y operación**

Atención al cliente.

Recepción.

Producción y comercialización.

Brindar información.

Caja.

Facturación.

Caja Chica.

Inventarios.

Control.

Recepción.

Despacho.

Pagos.

Control de Facturación.

Nómina.

Declaraciones.

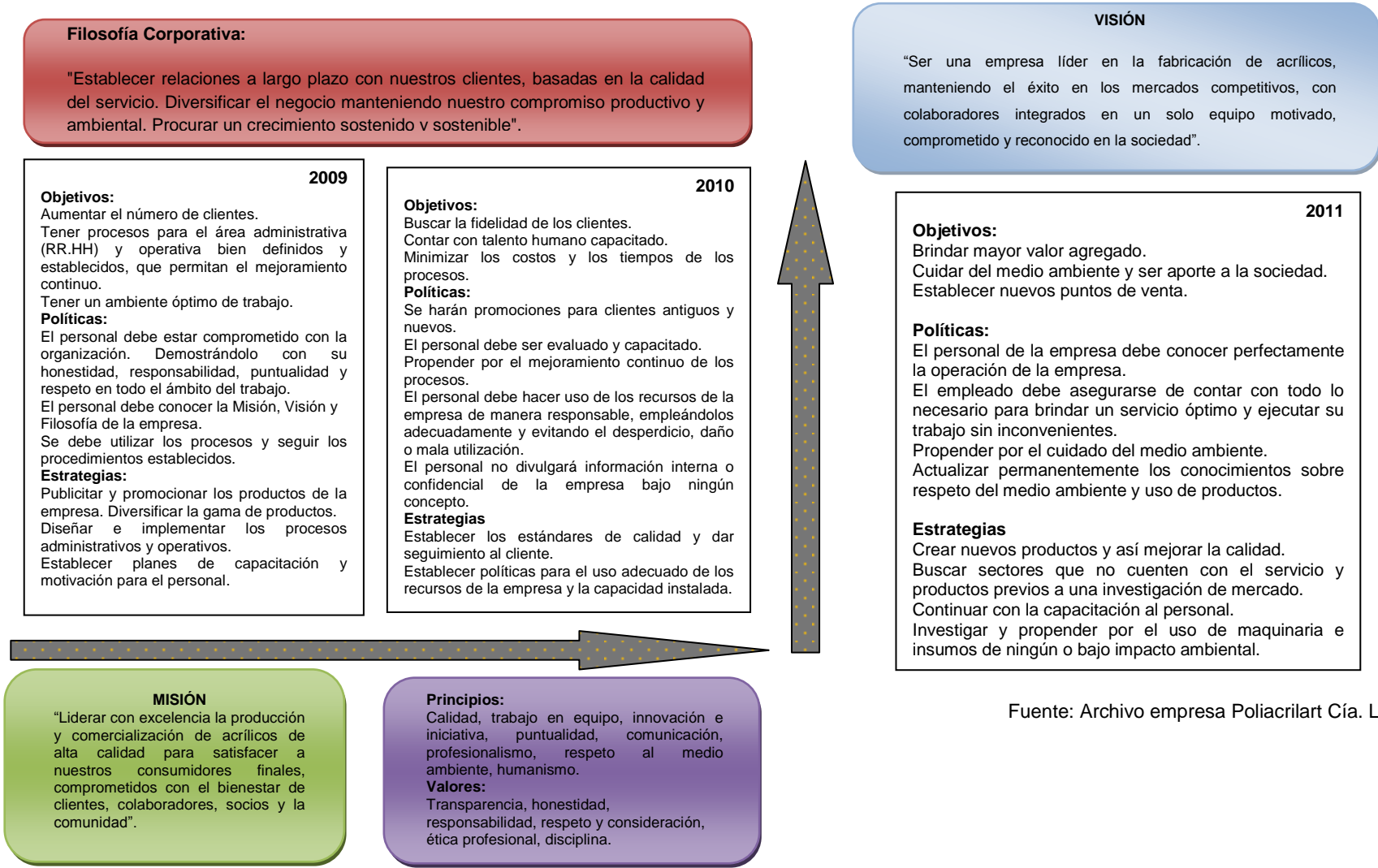
**Cuadro Nro. 14 Plan Operativo de Poliacrilart Cía. Ltda. 2009**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	PRESUPUESTO
<b>CLIENTES Y MERCADO</b>								<b>350</b>
Publicitar y promocionar los productos de la empresa		X		X		X		250
Establecer los estándares y dar seguimiento al cliente			X					100
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>								<b>330</b>
Desarrollar los procesos administrativos.			X	X				60
Realizar un direccionamiento estratégico.			X					30
Diseño de principios y valores.		X						30
Diseño de la misión y visión.		X						30
Diseño de Políticas.		X						30
Diseño de estrategias.		X						30
Implementación de todas las anteriores.		X	X	X				120
<b>TALENTO HUMANO</b>								<b>350</b>
Establecer las áreas en la que se requiere capacitación.				X				10
Determinar las necesidades y falencias del empleado.				X				20
Establecer el plan y cronograma de capacitación.				X				20
Motivar y fomentar el respeto, el compañerismo, la colaboración.			X	X	X	X	X	300
<b>OPERACIONES</b>								<b>640</b>
Diseño e Implementación de la Gestión de Procesos.			X	X	X			300
Análisis de Procesos.			X	X				30
Determinación de Procesos.			X					30
Diseño de Procesos.				X				80
Aplicación de Procesos				X	X	X	X	200
<b>RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO</b>								<b>1,800</b>
Establecer alianzas estratégicas.		X						150
Elaboración de Presupuestos.				X				30
Planificación de ventas.					X		X	20
Presupuesto de ventas.		X	X	X		X		20
Planificación de compras.				X	X		X	20
Presupuesto de compras.			X	X	X	X	X	20
Planificación de gastos				X	X	X	X	20

Presupuesto de gastos.				X	X	X	X	20
<b>ESTRATEGIA DE MERCADO</b>								
Diversificar la gama de productos.		X		X		X		100
Posicionamiento en el mercado.			X			X		300
Determinación y aplicación de promociones y descuentos.				X				200
Publicidad: volantes, artículos recordatorios.		X						600
Búsqueda de clientes potenciales.		X						100
Contratos de servicios con clientes potenciales.		X						100
Promocionar los productos diversificados.		X						100
<b>ACTIVIDADES DIARIA DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN</b>								<b>4,210</b>
Atención al cliente.		X	X	X	X	X	X	80
Recepción.		X	X	X	X	X	X	60
Producción y comercialización		X	X	X	X	X	X	3,070
Brindar información.		X	X	X	X	X	X	50
Caja.		X	X	X	X	X	X	50
Facturación.		X	X	X	X	X	X	50
Caja Chica.		X	X	X	X	X	X	100
Inventarios.		X	X	X	X	X	X	120
Control.		X	X	X	X	X	X	120
Recepción.		X	X	X	X	X	X	60
Despacho.		X	X	X	X	X	X	60
Pagos.		X	X	X	X	X	X	60
Control de Facturación.		X	X	X	X	X	X	120
Nómina.		X	X	X	X	X	X	60
Declaraciones.		X	X	X	X	X	X	150
<b>TOTAL</b>								<b>7,680</b>

Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

### 2.3.8.8. Mapa Estratégico



Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.



## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS**

En el presente capítulo se determina la Cadena de Valor de la empresa Poliacrilart Cía. Ltda., con la finalidad de identificar formas de generar más opciones de capacitación para los empleados y así lograr un valor agregado para cada uno de ellos, obteniendo simultáneamente una ventaja competitiva para la empresa.

Se levanta información de los procesos existentes en la empresa y se realiza su diseño utilizando el diagrama IDEF-0. De estos procesos se seleccionan aquellos que deben y pueden ser mejorados, además de aquellos que tienen mayor impacto sobre los beneficios que reciben y perciben los clientes tanto internos como externos de la empresa Poliacrilart Cía. Ltda., con esta información se establece el mapa de procesos seleccionados, que son posteriormente diagramados.

Para la diagramación se han recogido los costos del talento humano y los costos y tiempos operacionales que se requieren para el funcionamiento de la empresa.

#### **3.1. Cadena de Valor Empresarial**

Una cadena productiva integra es el conjunto de eslabones que conforman un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valor completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales. Cada parte del proceso productivo se analiza, con el fin de que en

cada sector se mejore la eficiencia y eficacia, de tal manera que al sumar todos los procesos desde las materias primas hasta el consumidor final se llegue a un nivel de eficiencia global muy alto.

“Michel Porter propuso el concepto de “Cadena de Valor” para identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. Entre los procesos centrales se encuentran:

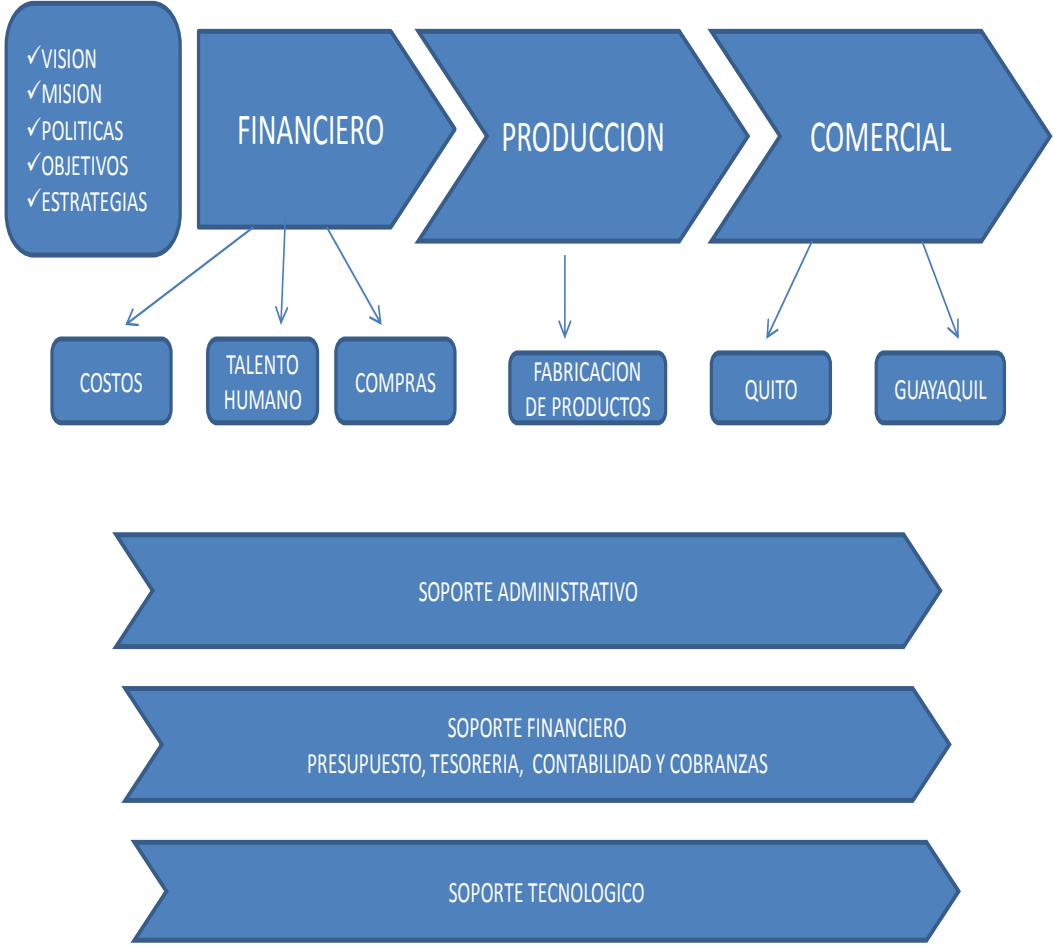
- ✓ Realización de nuevos productos.
- ✓ Administración de inventarios (materias primas y productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto)
- ✓ Trámite de pedidos y de entrega
- ✓ Servicio al cliente

La Cadena de Valor tiene por objeto identificar las actividades que se realizan en una empresa, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- ✓ Cadena de valor de los proveedores.
- ✓ Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- ✓ Cadena de valor de los canales de distribución,
- ✓ Cadena de valor de los clientes.

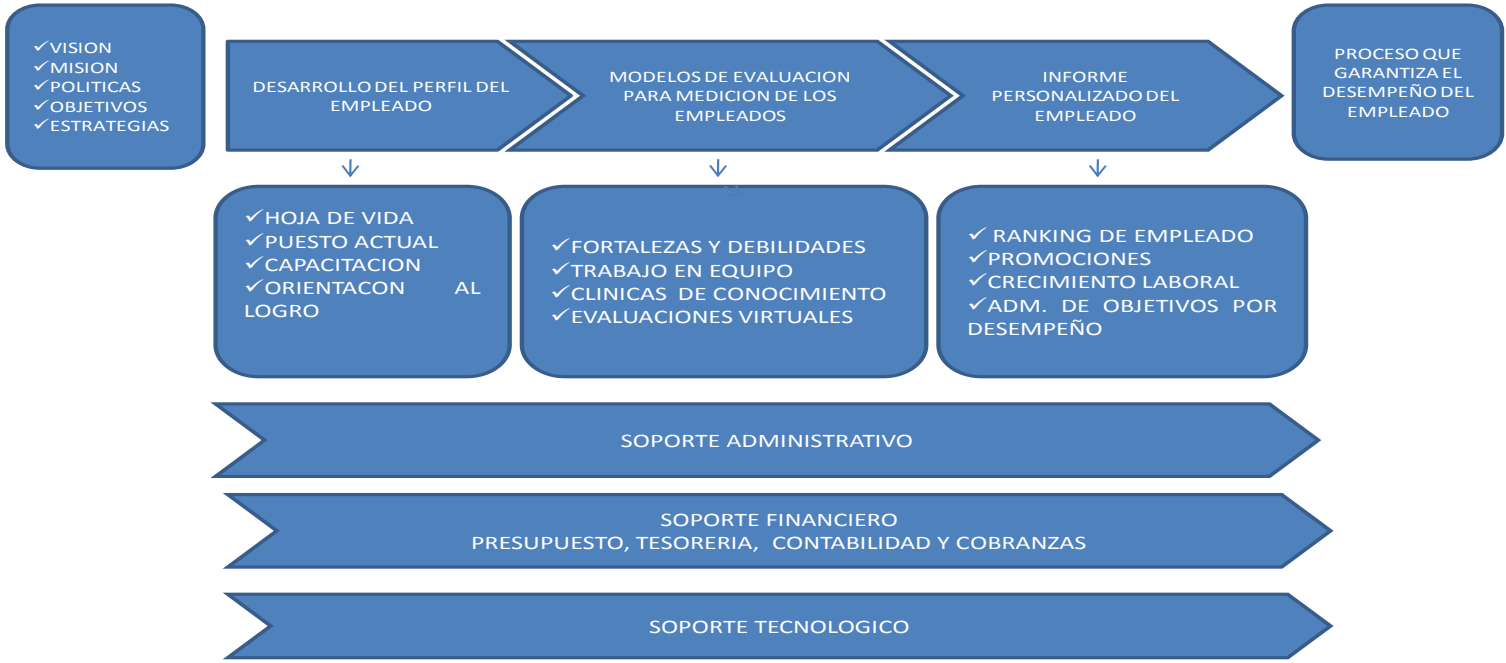
La cadena de valor alcanza una ventaja competitiva que se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

**Gráfico Nro. 5 Mapa de procesos y cadena de valor de Poliacrilart Cía. Ltda.**



Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

**Gráfico Nro. 6 Mapa de Procesos y cadena de valor del Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda.**



Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

## **EVALUACIÓN DE PROCESOS:**

De acuerdo al diagrama anterior interpretamos las debilidades de los dos procesos a tratar: Procesos Gobernantes y Procesos Básicos.

### **PROCESOS GOBERNANTES**

1. Una forma de mejorar es mediante la efectividad operacional, que consiste en hacer las mismas cosas que la competencia, pero mejor. Este es diferente a la eficacia que sería hacer las cosas más rápido, pero estas podrían quedar bien o mal hechas. La efectividad operacional tiene muchas formas, incluyendo mejores tecnologías, mejores insumos, mejor capital humano, o una estructura administrativa y gerencia más efectiva. Como está configurada la taxonomía de procesos de la cadena de valor es un determinante de su efectividad.

### **PROCESOS BÁSICOS**

2. La otra forma de mejorar es lograr una ventaja en el posicionamiento de los procesos básicos, haciendo las cosas de manera diferente a los competidores, de una manera que lleve una propuesta de valor única al empleado. Esto puede significar ofrecer una combinación diferente de características, un arreglo específico de servicios, o un beneficio logístico, operacional o técnico. Los procesos afectan la efectividad operacional y el posicionamiento estratégico de varias maneras.

### **3.2. Diagrama IDEF – 0**

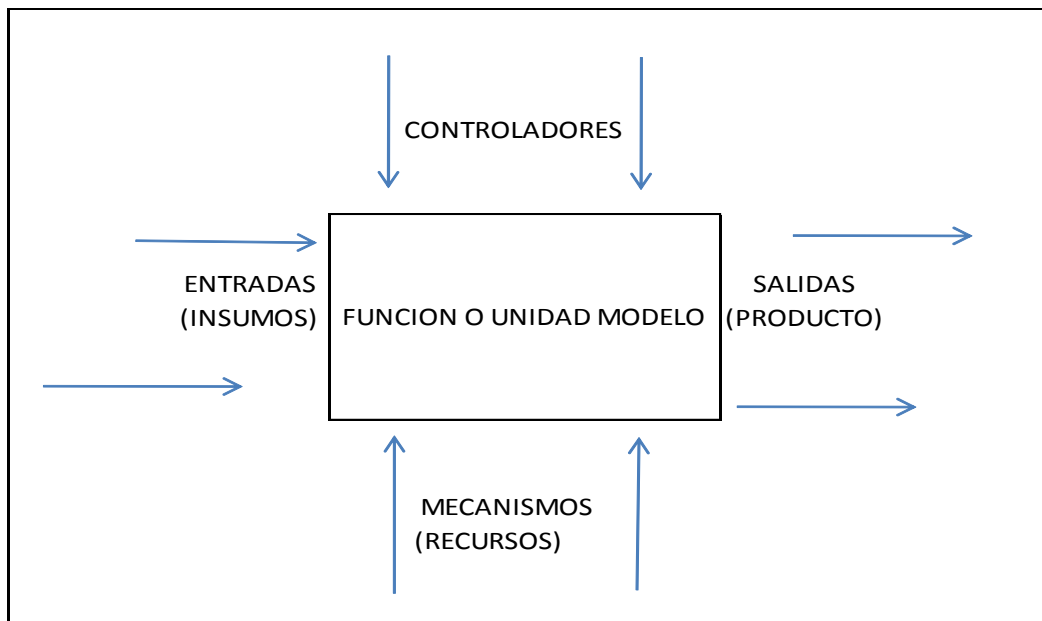
El IDEF- 0, es un modelo de lenguaje para el análisis e intercambio de información de los sistemas. Esta tecnología empieza por un proceso principal que se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades hasta el grado de detalle necesario (incrementando el nivel de detalle en los sucesivos diagramas). Cada diagrama contiene cajas

enumeradas con texto y flechas que las relacionan. Los diagramas están dibujados en hojas estandarizadas. Las actividades complejas se pueden desglosar y describir en diagramas “hijo” en sucesivas cascadas hasta el nivel de detalle deseado. Las flechas representan la relación entre las cajas. No dan información del desarrollo temporal o secuencial, sino que describen las entradas y las salidas de cada caja y las restricciones que rigen el funcionamiento del sistema.

El IDEF-0 es ampliamente utilizado en diferentes campos entre los que se destaca los procesos de negocio en los cuales ha permitido realizar una gran variedad de cambios en la visión de los diferentes procesos que cumple una organización.

EL IDEF-0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente a continuación:

**Gráfico Nro. 7 Magnitudes Básicas del IDEF-0**



Elaborado por: Darío Toscano

### **Elementos básicos en la descripción IDEF-0**

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos, que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF-0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

El IDEF-0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

En realidad, estas magnitudes del modelo constituyen una variante del clásico modelo de bases de datos: entity-relationship. El elemento central del “diagrama” en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar.

### **Ventajas del uso de IDEF - 0**

Como ventajas del IDEF-0 para el análisis de procesos se consideran:

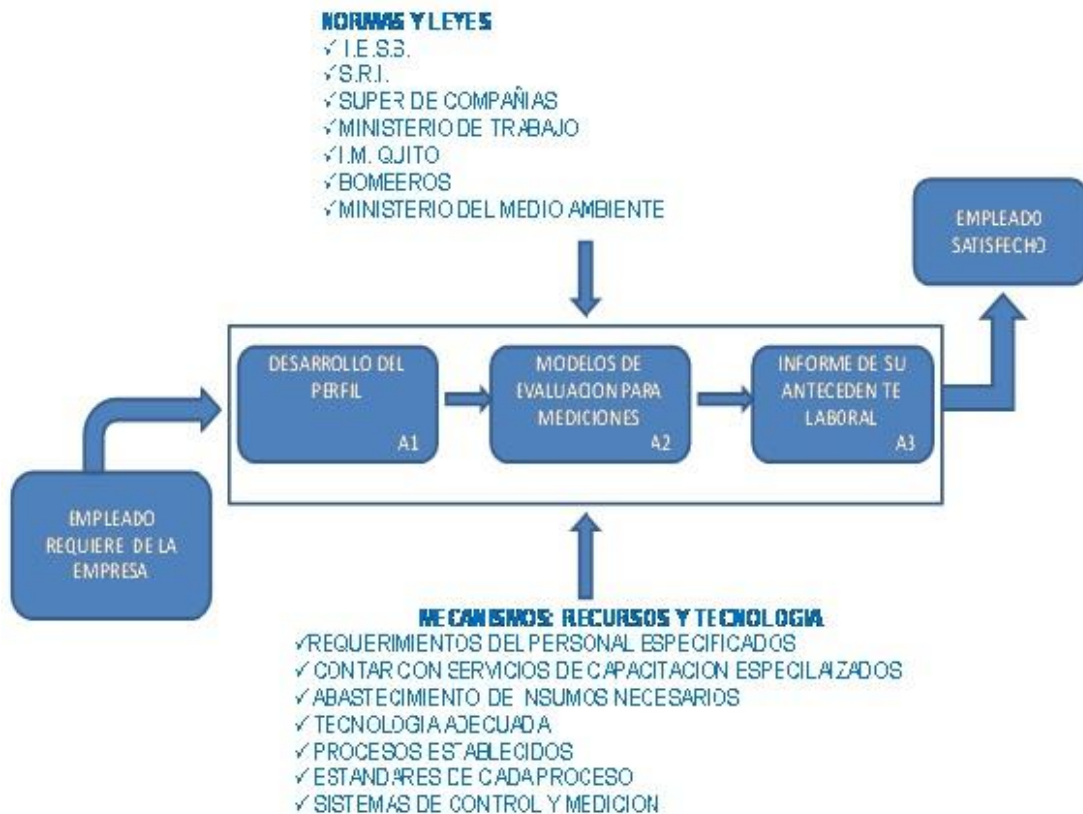
- La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.
- El remontar a contracorriente la cadena / flujo de inputs – outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella.

### **¿Cuándo se recomienda el uso de IDEF-0?**

- Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle y claridad en la descripción.
- Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.

- Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.
- Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- En el flujo de procesos el uso de IDEF-0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos matrizables), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones y en la estandarización de las mejoras/cambios.

**Gráfico Nro. 8 Representación grafica de IDE F – 0 del Departamento de Talento Humano de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda.**



Elaborado por: Darío Toscano



### **3.3. Inventario de Procesos: gobernantes, básicos y habilitantes, selección de procesos.**

Para realizar el inventario de los procesos en la empresa se recorrió cada sección de la empresa, se entrevistó a los actores involucrados y se revisó las actividades que realizan. Para diferenciar macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades es necesario detallar los elementos de un proceso así:

#### **✓ Elementos del Proceso**

“En todo proceso se distingue una serie de elementos o componente fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente:

- ✓ **Entradas.-** se dividen en recursos financieros, humanos, espacio físico, energía, software, equipamiento, información, conceptos, modelos de gestión, procedimiento y formas de proceder, especificaciones del cliente, marco legal, servicios, materias primas y bienes materiales.
- ✓ **Salidas, resultados o productos.-** Las salidas, resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente procesos cuando el cliente es interno, o constituir el producto final ( bien o servicio) cuando el cliente es externo. En resumen y como se indicó anteriormente, los resultados o productos puede ser bienes o servicios: servicios consumados, bienes materiales, bienes no materiales.
- ✓ **Clientes (internos, externos).-** Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende una o más

veces. El término usuario denota a quien usa o se beneficia del servicio o bien que resulta del proceso.

**Sistema de monitoreo, control y evaluación.-** Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para: Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos; controlar, corregir y suprimir las irregularidades; evaluar el desarrollo del proceso y sus implicaciones. El monitoreo permite estar atento al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndole el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan medir estos avances, desarrollos o evoluciones.

#### **Procesos Gobernantes:**

También conocidos como procesos estratégicos, del sistema o de dirección, son aquellos procesos predestinados a definir y controlar las metas de institución, sus políticas y estrategias. A continuación se detallan los procesos gobernantes del departamento de Talento Humano:

- ✓ Desarrollo del perfil del empleado.
- ✓ Modelo de evaluación para medición de los empleados.
- ✓ Informe personalizado del empleado.

#### **Procesos Básicos:**

También conocidos como procesos productivos, institucionales o fundamentales, estos procesos son la razón de ser de la institución y general los productos y/o servicios que se entregan al cliente. De los procesos básicos se consideran los siguientes dentro del Departamento Humano:

- ✓ Hoja de vida.
- ✓ Puesto actual de trabajo.
- ✓ Capacitación / desempeño.
- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Fortalezas / Debilidades

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Clínicas de conocimiento.
- ✓ Evaluaciones virtuales periódicas.
- ✓ Ranking de empleados.
- ✓ Promociones.
- ✓ Crecimiento laboral.
- ✓ Administración de objetivos por desempeño anual.

### **Procesos habilitantes:**

También conocidos como procesos de soporte, son aquellas actividades que se requieren para el correcto funcionamiento y mejorar la eficiencia de los productos operativos.

- ✓ Soporte Administrativo.
- ✓ Soporte Financiero.
- ✓ Soporte Tecnológico.

### **Selección de procesos:**

Para seleccionar un proceso, este debe responder a dos preguntas: “¿Qué es lo que hacemos como empresa?” y “¿Cómo lo hacemos?”.

Por lo general, dentro de una organización coexisten dos tipos de procesos de la empresa.

Uno de ellos está organizado a lo largo de las líneas funcionales, recibe su material de un solo departamento y genera su producción dentro de éste. Estos procesos verticalmente alineados con frecuencia son muy simples. Usualmente, estos consisten en una orden que da el gerente a un empleado para que realice una determinada tarea. Estos procesos simples normalmente son subprocesos de procesos de la empresa mucho más complejos, denominados procesos interfuncionales de la empresa.

Los procesos interfuncionales fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos. Por regla general, ninguna persona tiene individualmente la responsabilidad final de todo el proceso.

Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

- ✓ Impacto al empleado: ¿Cuán importante es el empleado?
- ✓ Índice de cambio: ¿Puede usted arreglarlo?
- ✓ Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- ✓ Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- ✓ Impacto sobre el trabajo: ¿Cuáles son los recursos disponibles?

Se debe centrar la selección en los procesos que resultan ser los más críticos para el éxito futuro de la empresa y en las tareas identificadas por la gerencia. Se deben seleccionar los procesos que estén presentando los más grandes problemas para la organización y a sus clientes externos e internos, con base en su mejor juicio.

Otra manera de seleccionar los procesos es asignando a cada uno de los procesos seleccionados por la empresa una calificación (de 1 a 5) en las siguientes cuatro categorías.

- ✓ Impacto en el empleado.
- ✓ Susceptibilidad al cambio.
- ✓ Desempeño.
- ✓ Impacto en la empresa.

La calificación 1 indica que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto. Se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa y estos totales se emplean para establecer prioridades.

Con este análisis se puede priorizar los procesos y abordarlos en orden de impacto, importancia y que tan críticos son, y así, establecer prioridades para los recursos y garantizar que el esfuerzo sea manejable.

Para la selección de los procesos de Poliacrilart Cía. Ltda. Se seguirán los siguientes pasos:

Clasificar los procesos entre: Estratégicos, Básicos o de Soporte; y contestar a 7 preguntas consideradas como clave para una adecuada selección. Calificando con 1 cuando es afirmativa y con 0 cuando es negativa.

**Preguntas:**

1. ¿Si se mejora este proceso se logra una mejor percepción de la empresa por parte del empleado?
2. ¿Si se mejora este proceso se logra conseguir eficiencia y eficacia en las actividades del empleado?
3. ¿Si se mejora este proceso se obtendrá un beneficio adicional para el empleado?
4. ¿Si se mejora este proceso se logrará reducir costos?
5. ¿Mejorando este proceso se potencializan los conocimientos del empleado?
6. ¿Si se mejora este proceso mejora el desempeño de la empresa en todas sus áreas?
7. ¿Se cuenta con recursos para mejorar el proceso?

Para la elaboración de la matriz se toma en cuenta con un puntaje de 0 y 1 y así dar una calificación para poder interpretar en el levantamiento del proceso.

Por consiguiente tomamos de la sumatoria de cada uno de los procesos asignados la calificación que comprende como resultado: Desde 5 a Hasta 7. Es así que en el siguiente grafico podemos observar el análisis que se implemento para dar pesos a cada uno de los procesos a levantarse para el departamento de Talento Humano de la Empresa Poliacrilart. Cía. Ltda.

A continuación se detalla los procesos a levantarse.

**Cuadro Nro. 15 Detalle de los procesos.**

N.	PROCESO	CLASIFICACION POR TIPO DE PROCESO		
		GOBERNANTES	BASICOS	HABILITANTES
1	DESARROLLO DEL PERFIL DEL EMPLEADO	X		
2	SELECCIÓN DE PERSONAL	X		
3	PUESTO ACTUAL DE TRABAJO		X	
4	CAPACITACION		X	
5	ORIENTACION AL LOGRO		X	
6	TRABAJO EN EQUIPO		X	
7	CLINICAS DE CONOCIMIENTO		X	
8	EVALUACION VIRTUALES O PRESENCIALES PERIODICAS		X	
9	RANKING DE EMPLEADOS		X	
10	PROMOCIONES		X	
11	CRECIMIENTO LABORAL		X	
12	ADMINISTRACION DE OBJETIVOS POR DESEMPEÑO ANUAL		X	

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 1 Clasificación de procesos del Departamento de Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda.**

PROCESO	PREGUNTAS							TOTAL	CLASIFICACION POR TIPO DE PROCESOS			PROCESO SELECCIONADO
	1	2	3	4	5	6	7		GOBERNANTES	BASICOS	HABILITANTES	
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>												
DESARROLLO DEL PERFIL DEL EMPLEADO	0	1	1	1	1	1	1	6	X			X
SELECCIÓN DE PERSONAL	1	1	1	1	0	1	0	5	X			X
INFORME PERSONALIZADO DEL EMPLEADO	0	0	0	1	0	0	0	1	X			
<b>PROCESO BASICOS</b>												
HOJA DE VIDA	0	0	0	0	0	1	0	1		X		
PUESTO ACTUAL DE TRABAJO	1	1	1	0	0	1	1	5		X		X
CAPACITACION	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
ORIENTACION AL LOGRO	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
FORTALEZAS / DEBILIDADES	0	1	0	0	1	1	0	3		X		
TRABAJO EN EQUIPO	1	0	1	1	1	1	1	6		X		X
CLINICAS DE CONOCIMIENTO	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
EVALUACION VIRTUALES O PRESENCIALES PERIODICAS	0	1	1	1	1	1	0	5		X		X
RANKING DE EMPLEADOS	1	1	0	1	0	1	1	5		X		X
PROMOCIONES	1	0	1	1	0	1	1	5		X		X
CRECIMIENTO LABORAL	1	0	1	1	0	1	1	5		X		X
ADMINISTRACION DE OBJETIVOS POR DESEMPEÑO ANUAL	1	1	1	1	0	1	0	5		X		X
<b>PROCESOS HABILITANTES</b>												
SOPORTE ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	0	0	0			X	
SOPORTE FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0			X	
SOPORTE TECNOLOGICO	0	0	0	0	0	0	0	0			X	

Elaborado por: Darío Toscano

### 3.4. Hojas de Costos

#### 3.4.1. Hoja de Costos de personal:

A continuación se hace un análisis de los costos de la empresa; inicialmente se analiza las remuneraciones del talento humano de acuerdo al cargo que ocupa.

**Tabla 2 Hojas de Costos de Personal de Poliacrilart. Cía. Ltda.**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
GERENTE DE RR. HH.	1	1,236.63	1,236.63
JEFE DE PLANTA	1	505.55	505.55
OBRERO	40	383.70	383.70
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>2,125.88</b>	<b>2,125.88</b>

Elaborado por: Darío Toscano

<b>Total</b>	<b>\$ 2,125.88</b>
<b>Diaro = Total / 30 Días</b>	<b>\$ 70.862</b>
<b>Hora = Diario / 8 Horas</b>	<b>\$ 8.858</b>
<b>Minuto = Hora / 60 Seg</b>	<b>\$ 0.148</b>

Elaborado por: Darío Toscano

Posteriormente se analizan los gastos y costos de Operación, que son necesarios para el funcionamiento de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda.



**Tabla 3 Hoja de Costos de Operación del Departamento de Talento Humano.**

<b>COSTO OPERACIONAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>DIARIO = Mensual / 30 Días</b>	<b>HORA = Diario / 24 Horas</b>	<b>MINUTO = Hora / 60 Minutos</b>
Agua	90.00	3.00	0.13	0.002
Luz eléctrica	120.00	4.00	0.12	0.002
Teléfono	100.00	3.33	0.14	0.002
Arriendo planta de luz	500.00	16.67	0.70	0.012
Alarma	150.00	5.00	0.21	0.004
Seguro	100.00	3.33	0.14	0.002
Depreciación	660.00	22.00	0.92	0.015
Mantenimiento	200.00	6.67	0.28	0.005
Combustible	40.00	1.33	0.06	0.001
Papelería	30.00	1.00	0.04	0.001
Requerimientos	20.00	0.67	0.03	0.001
Varios	30.00	1.00	0.04	0.001
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>2,040.00</b>	<b>68.00</b>	<b>2.78</b>	<b>0.048</b>

Elaborado por: Darío Toscano

<b>COSTO POR MINUTO</b>		
<b>COSTOS DE PERSONAL</b>	<b>COSTOS DE OPERACIONES</b>	<b>TOTAL</b>
0.15	0.05	0.20

Elaborado por: Darío Toscano

### **3.5. Diagrama de Procesos**

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.

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 operación.

A continuación se detalla gráficamente cada uno de los procesos seleccionados, con sus respectivas actividades. En el encabezado del cuadro se encuentran los siguientes datos:

**Nombre del Proceso.-** Nombre que identifica al proceso.

**Responsable.-** Nombre de la persona responsable del proceso (puede ser una o varias) o su cargo.

**Frecuencia.-** Se refiere al número de veces que se realiza el proceso, el mismo que estará en una sola unidad de medida (al mes, al día).

**Volumen.-** Se refiere a la cantidad en volumen que transforma el proceso.

**Ingresa.-** Los artículos que van a ser objeto de transformación.

**Resultado.-** Resultado obtenido del proceso.

**Costo Total.-** Costo de todo el proceso.

**Tiempo Total.-** Tiempo total del proceso (en minutos).







**En el cuerpo del cuadro consta lo siguiente:**

**N° de Actividad.-** Este número se refiere a la secuencia en la cual se realizan las actividades.

**Actividad.-** Aquí se detalla las actividades del proceso.

**Simbología.-** Son los gráficos que representan la acción que cumple esta actividad dentro del proceso, para la graficación de los procesos; la simbología es la siguiente:

**Cuadro Nro. 16 Simbología para Diagramación de Procesos**

SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS			
SIMBOLO	SIGNIFICADO	AGREGA VALOR	
		SI	NO
	Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma y disposición de la información.	X	
	Significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realice operaciones.		X
	Representa una demora o retraso, ya sea por congestionamiento, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona.		X
	Indica el movimiento de los empleados, documentos, materiales y/o equipo de un lugar a otro.		X
	Representa la toma de decisiones, si o no; abierto o cerrado.		X
	Representa un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).		X

Elaborado por: Darío Toscano

**Total.- Tiempo.-** En este casillero se colocan el tiempo que se realiza la actividad, los mismos que están divididos en, los que agregan valor y los que no lo hacen.

**Total.- Costo.-** de igual manera que los tiempos, este casillero se divide en los que agregan valor y los que no donde se coloca los costos de la actividad.

**Observaciones.-** Especificaciones de aspectos relevantes en las actividades de los procesos que se refieren a los principales problemas que se presentan en cada proceso y que es necesaria su mención con fines de mejora.

**Eficiencia.-** Corresponden al cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso respecto al costo y tiempo total del proceso respectivamente.

Se aplicará las siguientes fórmulas de acuerdo al caso:

$$\text{Eficiencia del Tiempo} = \frac{\Sigma \text{ tiempo AV}}{\Sigma \text{ tiempo AV} + \text{ tiempo NAV}}$$

$$\text{Eficiencia del Costo} = \frac{\Sigma \text{ costo AV}}{\Sigma \text{ costo AV} + \text{ costo NAV}}$$

**Donde:**

**AV** = SI agrega valor y

**NAV** = NO agrega valor.

A continuación se presenta la diagramación de cada uno de los procesos seleccionados.

**Tabla 4 Levantamiento del proceso de Desarrollo perfil del empleado**

DESARROLLO PERFIL DEL EMPLEADO													
<b>Responsable:</b> Gerente de RR. HH., Obrero								<b>Fecha:</b> Diciembre 2009					
<b>Ingreso:</b> Perfil del empleado			<b>Tiempo:</b> 111		<b>Eficiencia en tiempo:</b> 45.05%		<b>Frecuencia:</b> Anual						
<b>Salida:</b> Aptitudes y actitudes del evaluado			<b>Costo:</b> 4.44		<b>Eficiencia en costo:</b> 42.19%		<b>Volumen:</b> 3						
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	◐	◑	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibir los documentos.									1	0.04		
2	Verificar los documentos.									5	0.21	Guía de remisión y hoja técnica.	
	CUMPLE CON REQUISITOS											NO SE RECIBE A EMPLEADO	
3	Clasifica al empleado.								15		0.4		
4	Recibe al empleado.									45	1.89		
5	Almacena información del empleado.								30		1.26		
6	Ingresar perfil a inventario.								5		0.21		
7	Envía propuesta de perfil									10	0.42		
								<b>SUBTOTAL</b>	<b>50</b>	<b>61</b>	<b>1.9</b>	<b>2.56</b>	
								<b>TOTAL</b>	<b>111</b>		<b>4.43</b>		
								<b>EFICIENCIA</b>	<b>45.05%</b>		<b>42.19%</b>		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{50}{111} = 45.05\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1.9}{4.43} = 42.19\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 5 Levantamiento del proceso de Selección de personal**

SELECCIÓN DE PERSONAL													
<b>Responsable:</b> Gerente de RR. HH., Jefe de Planta									<b>Fecha:</b> Diciembre 2009				
<b>Ingres:</b>	Vacante	<b>Tiempo:</b>	1455	<b>Eficiencia en tiempo:</b>	60,82%	<b>Frecuencia:</b>	Anual						
<b>Salida:</b>	Inducción de Personal	<b>Costo:</b>	81,95	<b>Eficiencia en costo:</b>	38,70%	<b>Volumen:</b>	5						
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◇	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Necesidad de contratación									30	0,09285	Este proceso se realiza únicamente cuando existe una vacante.	
2	Establecer el perfil							30		2,79			
3	Publicar el requerimiento							10		0,29			
4	Recibir hojas de vida							480		14,1			
5	Realizar pre selección								300	27,8539			
6	Llamar a entrevistas							300		8,82			
7	Seleccionar								240	22,2831			
	SATISFACE EL PERFIL											NO SATISFACE EL PERFIL	
8	Informar decisión							5		0,15			
9	Inducción de personal							60		5,57			
								<b>SUBTOTAL</b>	<b>885</b>	<b>570</b>	<b>31,72</b>	<b>50,22985</b>	
								<b>TOTAL</b>	<b>1455</b>		<b>81,95</b>		
								<b>EFICIENCIA</b>	<b>60,82%</b>		<b>38,70%</b>		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{885}{1455} = 60,82\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{31,72}{81,95} = 38,70\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 6 Levantamiento del proceso Puesto actual del trabajo**

PUESTO ACTUAL DE TRABAJO													
<b>Responsable:</b> Gerente de RR. HH., Jefe de Planta, Obreros, demás personal										<b>Fecha:</b> Diciembre 2009			
<b>Ingresa:</b> Desempeño de puesto de trabajo			<b>Tiempo:</b> 1520	<b>Eficiencia en tiempo:</b> 22.37%			<b>Frecuencia:</b> Anual						
<b>Salida:</b> Optimización de sus funciones			<b>Costo:</b> 63.96	<b>Eficiencia en costo:</b> 22.37%			<b>Volumen:</b> 4						
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio											
1	Necesidad de evaluar desempeño del puesto.		■								40	1.683093	No existen datos históricos o plan de valoración de puesto.
2	Se convoca a reunión de áreas para evaluar los puestos de trabajo de cada uno de los miembros de la empresa.					D					480	20.19712	Se debe convocar a reunión con un día de anticipación.
3	Se realiza la reunión para evaluar sugerencias.		■								180	7.57392	
4	Se realiza la propuesta del puesto actual de trabajo.	●							300		12.62		
5	Se solicita aprobación de la propuesta.					D					480	20.19712	El gerente de RR. HH. debe aprobar y no tiene un horario establecido.
6	Desempeño a realizarse en el puesto de trabajo.	●							40		1.683		
		Fin											
<b>SUBTOTAL</b>								<b>340</b>	<b>1180</b>	<b>14.3</b>	<b>49.651253</b>		
<b>TOTAL</b>								<b>1520</b>			<b>63.954253</b>		
<b>EFICIENCIA</b>								<b>22.37%</b>			<b>22.37%</b>		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{340}{1520} = 22.37\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{14.3}{63.96} = 22.37\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 7 Levantamiento del proceso de Capacitación**

CAPACITACIÓN													
<b>Responsable:</b> Gerente de RR. HH., Jefe de Planta								<b>Fecha:</b> Diciembre 2009					
<b>Ingresa:</b> Necesidad de capacitación		<b>Tiempo:</b> 1060		<b>Eficiencia en tiempo:</b> 56.60%		<b>Frecuencia:</b> Anual							
<b>Salida:</b> Factura del Capacitador		<b>Costo:</b> 81.16		<b>Eficiencia en costo:</b> 66.77%		<b>Volumen:</b> 4							
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
			○ Inicio										
1	Necesidad de capacitación.		■							30		2.785393	
2	Se convoca a reunión.					D				120		11.14157	La reunión es con el jefe de planta.
3	Se realiza la reunión para evaluar sugerencias.	●						180			17		
4	Se realiza la propuesta de capacitación	●						60			5.6		
5	Se solicita aprobación de la propuesta.					D				300		12.6232	
	APRUEBA						◆						NO SE APRUEBA
6	Se contrata al capacitador.	●						30			1.3		
7	Establece horarios.	●						30			2.8		
8	Capacitación.	●						300			28		
9	Envía la factura de pagos.			➔						10		0.420773	
				○ Fin									
<b>SUBTOTAL</b>								<b>600</b>	<b>460</b>	<b>54.7</b>	<b>26.970936</b>		
<b>TOTAL</b>								<b>1060</b>		<b>81.16</b>			
<b>EFICIENCIA</b>								<b>56.60%</b>		<b>66.77%</b>			

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{600}{1060} = 56.60\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{54}{81.16} = 66.77\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 8 Levantamiento del proceso de Orientación al logro**

ORIENTACION AL LOGRO												
Responsable: Gerente de RR. HH., Personal de la empresa										Fecha: Diciembre 2009		
Ingresa: Necesidad de promocionar al personal			Tiempo: 1520	Eficiencia en tiempo: 22.37%			Frecuencia: Anual					
Salida: Plan de Promoción			Costo: 63.96	Eficiencia en costo: 22.37%			Volumen: 4					
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio									
1	Quiere hacer bien el trabajo		■						40		1.683093	Se interesa por realizar el trabajo bien o correctamente.
2	Fija sus propios estandares de trabajo					D			480		20.19712	
3	Mejora el rendimiento, es proactivo		■						180		7.57392	proponer cambios específicos en los metodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles de rendimiento..
4	Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza	●						300		12.62		
5	Realiza analisis costo - beneficio					D			480		20.19712	
6	Asume riesgos institucionales calculados	●						40		1.683		
		Fin										
SUBTOTAL								340	1180	14.3	49.651253	
TOTAL								1520		63.954253		
EFICIENCIA								22.37%		22.37%		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{340}{1520} = 22.37\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{14.3}{63.96} = 22.37\%$$

Elaborado por: Darío Toscano



**Tabla 9 Levantamiento del proceso de Trabajo en equipo**

TRABAJO EN EQUIPO												
<b>Responsable:</b> Gerente de RR. HH., Jefe de Planta, Obrero <b>Ingresos:</b> Documentos medición laboral <b>Tiempo:</b> 820 <b>Eficiencia en tiempo:</b> 36.59% <b>Frecuencia:</b> Diaria <b>Salida:</b> Estado resultados entre áreas <b>Costo:</b> 25.11 <b>Eficiencia en costo:</b> 37.13% <b>Volumen:</b> 1												
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
						Inicio						
1	Gerente entrega información de áreas.					D			120		3.52621	El gerente de RR. HH., controla la información de la entrega de documentos.
2	RR. HH., envía documentación de trabajo de áreas.					D			180		5.28931	Una área envía la información con 1 día de retraso.
3	Ingresar datos de comportamientos entre áreas.					D			120		3.52621	Existen demoras en ingresar datos.
4	Generar información.	●						45			1.32	
5	Analizar e identificar documentos.		■						60		1.7631	Existe un gran numero de documentos.
6	Registrar documentos en el modulo de RR.HH.	●						30			0.88	
7	Registrar trabajo en equipo.	●						20			0.59	
8	Registrar puntaje de evaluaciones.	●						45			1.32	
9	Realizar consolidación entre áreas.	●						60			1.76	
10	Generar y emitir informes diarios.	●						60			1.76	
11	Analizar información.		■						40		1.68309	Tiempo promedio del tiempo que utiliza al día el Gerente de RR. HH., para esta actividad.
12	Emitir resultados de las áreas.	●						40			1.68	Tiempo promedio del tiempo que utiliza al día el Gerente de RR. HH., para esta actividad.
						Fin						
<b>SUBTOTAL</b>								<b>300</b>	<b>520</b>	<b>9.3</b>	<b>15.78792</b>	
<b>TOTAL</b>								<b>820</b>		<b>25.09792</b>		
<b>EFICIENCIA</b>								<b>36.59%</b>		<b>37.13%</b>		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{300}{820} = 36.59\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{9.3}{25.11} = 37.13\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 10 Levantamiento del proceso de Clínicas de conocimiento**

<b>Responsable:</b> Gerente de RR. HH. Personal de la empresa <b>Ingresa:</b> Evaluaciones <b>Salida:</b> Empleados bien capacitados		CLINICAS DE CONOCIMIENTO										<b>Fecha:</b> Diciembre 2009 <b>Mensual</b> <b>Volumen:</b> 7
Nº	ACTIVIDADES	Tiempo: Costo:	541 17.58	Eficiencia en tiempo: Eficiencia en costo:	44.57% 53.68%	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES		
						AV	NAV	AV	NAV			
		Inicio										
1	Estrategia de la Empresa					5		0.17				
2	Estructura de la Empresa					15		0.50				
3	Estrategia de cada unidad de la Empresa					8		0.27				
4	Estructura de cada unidad de la Empresa						15		0.50	La persona que evalúa, controla el tiempo y enseña por lo que debe junto al empleado		
5	Relación del negocio con otras áreas de la Empresa						10		0.34	Actividad manual que se lo realiza por grupos para evitar problemas con las demás áreas		
6	Planes de evaluación					85		5.71		Esta actividad la realizan dos personas y de manera manual, incluye el tiempo que se procede a dar una capacitación o evaluación		
	Aprueban									Se mide perfil para el puesto a desempeñarse		
7	Lista de motivadores típicos por influencia decisoria						45		1.51	Este proceso lo realiza el front de capacitación		
8	Provocadores de interés operativo y comercial						15		0.5	Es necesario alternar para que las dos áreas siempre estén equilibradas		
9	Análisis y justificación de valor					3		0.1				
10	planes de cuenta					20		0.67				
11	Enunciados de posicionamiento efectivos						30		1.01	se utiliza herramientas técnicas y practicas para el empleado		
12	Esquema de investigación de necesidades						15		0.5	Dependiendo del evaluado se deben incrementar alternativas determinadas para perfeccionar o pulir y explotar su talento al empleado		
13	Performance a los niveles ejecutivos						60		2.02	La evaluación es mucho mas exigente para las jefaturas		
14	Hojas de negociación.					20		0.59				
15	Hojas de calificación de prospecto					5		0.168				
16	Pipeline						45		1.32	Herramienta para cronograma de desenvolvimiento de cada uno de los empleados de la empresa		
17	Tácticas de ventas profesionales y estrategias comerciales						15		0.44	Se verifica que los evaluados estén totalmente capacitados en su totalidad		
18	Talleres e inducciones vía intranet (mail)					20		0.59				
19	Evaluación de desempeño					20		0.672				
		Fin										

SUBTOTAL	201	250	9.4	8.14
TOTAL	451		17.58	
EFICIENCIA	44.57%		53.68%	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{201}{201 + 451} = 44.57\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{9.44}{17.58} = 53.68\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 11 Levantamiento del proceso de Evaluación virtual o presencial periódica**

EVALUACION VIRTUALES O PRESENCIALES PERIODICAS												
Responsable: Gerente de RR. HH.										Fecha: Diciembre 2009		
Ingresa: Necesidad de promocionar al personal			Tiempo: 1520		Eficiencia en tiempo: 22.37%			Frecuencia: Anual				
Salida: Plan de Promoción			Costo: 63.96		Eficiencia en costo: 22.37%			Volumen: 4				
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
			○ Inicio									
1	Pruebas de conocimiento profesional e intelectual presencial y virtual		■							40	1.683093	No existen datos históricos para medición al personal.
2	Talleres prácticos y técnicos comerciales					D				480	20.19712	Se debe convocar a capacitaciones con una semana de anticipación.
3	Talleres prácticos y técnicos operativos		■							180	7.57392	
4	Se realiza la propuesta para el empleado nuevo al cargo a ocuparse por promoción.	●						300		12.62		
5	Se solicita aprobación de la propuesta.					D				480	20.19712	El gerente de RR. HH., debe aprobar y no tiene un horario establecido.
6	Calificación total de las pruebas realizadas	●						40		1.683		
		○ Fin										
SUBTOTAL								340	1180	14.3	49.651253	
TOTAL								1520		63.954253		
EFICIENCIA								22.37%		22.37%		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{340}{1520} = 22.37\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{14.3}{63.96} = 22.37\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 12 Levantamiento del proceso de Ranking de empleados**

RANKING DE EMPLEADOS													
<b>Responsable:</b>		Gerente de RR. HH., Jefe de Planta					<b>Fecha:</b> Diciembre 2009						
<b>Ingres:</b>		Vacante		<b>Tiempo:</b>	1455	<b>Eficiencia en tiempo:</b>	60.82%	<b>Frecuencia:</b>	Anual				
<b>Salida:</b>		Inducción de Personal		<b>Costo:</b>	81.95	<b>Eficiencia en costo:</b>	38.70%	<b>Volumen:</b>	5				
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	◐	◑	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Medición de c/u de los empleados para seleccionar el Top de la empresa		■							30		0.09285	Este proceso se realiza únicamente para incentivos y promociones en la empresa.
2	Establecer el perfil	●						30			2.79		
3	Publicar el requerimiento	●						10			0.29		
4	Recibir hojas de resultados	●						480			14.1		
5	Realizar pre selección		■						300			27.8539	
6	Llamar a entrevistas	●						300			8.82		
7	Seleccionar ranking		■							240		22.2831	
	SATISFACE EL PERFIL PARA RANKING												NO SATISFACE EL PERFIL
8	Informar decisión	●						5			0.15		
9	Inducción de personal y posesionamiento en el escalafon de la empresa	●						60			5.57		
								<b>SUBTOTAL</b>	<b>885</b>	<b>570</b>	<b>31.72</b>	<b>50.22985</b>	
								<b>TOTAL</b>	<b>1455</b>		<b>81.95</b>		
								<b>EFICIENCIA</b>	<b>60.82%</b>		<b>38.70%</b>		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{885}{1455} = 60,82\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{31,72}{81,95} = 38,70\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 13 Levantamiento del proceso de Promociones**

PROMOCIONES													
<b>Responsable:</b> Gerente de RR. HH.										<b>Fecha:</b> Diciembre 2009			
<b>Ingres:</b> Necesidad de promocionar al personal			<b>Tiempo:</b> 1520		<b>Eficiencia en tiempo:</b> 22.37%			<b>Frecuencia:</b> Anual					
<b>Salida:</b> Plan de Promoción			<b>Costo:</b> 63.96		<b>Eficiencia en costo:</b> 22.37%			<b>Volumen:</b> 4					
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio										
1	Necesidad de promocionar al personal.		■							40		1.683093	No existen datos históricos o plan de promocionar al personal.
2	Se convoca a reunión de áreas para el puesto a ocuparse.					D				480		20.19712	Se debe convocar a reunión con un día de anticipación.
3	Se realiza la reunión para evaluar sugerencias.		■							180		7.57392	
4	Se realiza la propuesta para el nuevo cargo a ocuparse por promoción.	●							300		12.62		
5	Se solicita aprobación de la propuesta.					D				480		20.19712	El gerente de RR. HH., debe aprobar y no tiene un horario establecido.
6	Cargo a desempeñarse.	●							40		1.683		
			Fin										
<b>SUBTOTAL</b>								<b>340</b>	<b>1180</b>	<b>14.3</b>	<b>49.651253</b>		
<b>TOTAL</b>								<b>1520</b>			<b>63.954253</b>		
<b>EFICIENCIA</b>								<b>22.37%</b>			<b>22.37%</b>		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{340}{1520} = 22.37\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{14.3}{63.96} = 22.37\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

### Tabla 14 Levantamiento del proceso de Crecimiento Laboral

CRECIMIENTO LABORAL													
Responsable: Gerente de RR. HH., Obrero								Fecha: Diciembre 2009					
Ingresa: Crecimiento laboral			Tiempo:	111	Eficiencia en tiempo:			45.05%	Frecuencia: Anual				
Salida: Aptitudes y actitudes del evaluado			Costo:	4.44	Eficiencia en costo:			42.19%	Volumen: 3				
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	◐	◓	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio										
1	Recibir los documentos con los resultados obtenidos por cada uno de los empleados de la empresa		■							1		0.04	
2	Verificar los documentos.		■							5		0.21	Guía de revisión y hoja técnica.
	CUMPLE CON REQUISITOS												NO SE RECIBE A EMPLEADO PARA ASCENSO
3	Clasifica al empleado para ascenso	●						15			0.4		
4	Recibe al empleado para propuesta de nuevo cargo		■							45		1.89	
5	Almacena información del empleado.	●						30			1.26		
6	Ingresa perfil a inventario y cambio de posición	●						5			0.21		
7	Envía propuesta de perfil y crecimiento labora para nuevo cargo			➔						10		0.42	
													Fin
<b>SUBTOTAL</b>								<b>50</b>	<b>61</b>	<b>1.9</b>	<b>2.56</b>		
<b>TOTAL</b>								<b>111</b>		<b>4.43</b>			
<b>EFICIENCIA</b>								<b>45.05%</b>		<b>42.19%</b>			

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{50}{111} = 45.05\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1.9}{4.43} = 42.19\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 15 Levantamiento del proceso de Administración de objetivos por desempeño anual**

ADMINISTRACION DE OBJETIVOS POR DESEMPEÑO ANUAL													
<b>Responsable:</b>	Gerente de RR. HH., Jefe de Planta							<b>Fecha:</b> Diciembre 2009					
<b>Ingresar:</b>	Metas anuales	<b>Tiempo:</b>	1455		<b>Eficiencia en tiempo:</b>	60.82%		<b>Frecuencia:</b>	Anual				
<b>Salida:</b>	Inducción de Personal	<b>Costo:</b>	81.95		<b>Eficiencia en costo:</b>	38.70%		<b>Volumen:</b>	5				
Nº	ACTIVIDADES	●	■	➔	▼	D	◆	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
								AV	NAV	AV	NAV		
												Inicio	
1	Autoeducacion		■							30		0.09285	Este proceso se realiza únicamente al final del año
2	Planificacion personal anual	●						30			2.79		
3	Ingreso de objetivos	●						10			0.29		
4	Visualizacion plan anual	●						480			14.1		
5	Registro de avances		■						300			27.8539	
6	Cumplimiento anual	●						300			8.82		
7	Aprobacion Objetivos y establecimiento		■							240		22.2831	
	Aprobacion avances y Aprobacion Cumplimiento						◆						cumplimiento de metas que exige la empresa
8	Evaluacion Final	●						5			0.15		
9	Solicitud de aprobacion al supervisor	●						60			5.57		
													Fin
<b>SUBTOTAL</b>								<b>885</b>	<b>570</b>	<b>31.72</b>	<b>50.22985</b>		
<b>TOTAL</b>								<b>1455</b>	<b></b>	<b>81.95</b>			
<b>EFICIENCIA</b>								<b>60.82%</b>	<b></b>	<b>38.70%</b>			

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{885}{1455} = 60,82\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} = \frac{31.72}{81.95} = 38,70\%$$

Elaborado por: Darío Toscano

### 3.6. Matriz de análisis resumido de los procesos analizados.

Esta matriz resume las eficiencias en costos y tiempos de todos los procesos analizados, de igual manera contiene las observaciones más importantes encontradas durante el análisis realizado.

N.	PROCESO	EFICIENCIAS								OBSERVACIONES	
		TIEMPO			COSTO			EFICIENCIA			
		AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	TIEMPO	COSTO		
1	DESARROLLO DEL PERFIL DEL EMPLEADO	50	61	111	1.9	2.56	4.46	45.05%	42.19%	No existe actividades ni perfil establecido.	
2	SELECCIÓN DE PERSONAL	885	570	1455	31.72	50.23	81.95	60.82%	38.70%	Este proceso se realiza únicamente cuando existe una vacante.	
3	PUESTO ACTUAL DE TRABAJO	340	1180	1520	14.3	49.65	63.95	22.37%	22.37%	No existen datos históricos o plan de valoración de puestos.	
4	CAPACITACION	600	460	1060	54.7	26.97	81.67	56.60%	66.77%	No se le da importancia a la capacitación.	
5	ORIENTACION AL LOGRO	340	1180	1520	14.3	49.65	63.95	22.37%	22.37%	No se interesa por realizar el trabajo bien o correctamente.	
6	TRABAJO EN EQUIPO	300	520	820	9.3	16.78	26.08	36.59%	37.13%	No existe interrelación interna entre áreas.	
7	CLINICAS DE CONOCIMIENTO	201	250	451	9.4	8.14	17.54	44.57%	53.68%	La persona que evalúa, no controla el tiempo que debe darle al empleado.	
8	EVALUACION VIRTUALES O PRESENCIALES PERIODICAS	340	1180	1520	14.3	49.65	63.95	22.37%	22.37%	No existen datos para medición al personal.	
9	RANKING DE EMPLEADOS	885	570	1455	31.72	50.23	81.95	60.82%	38.70%	Este proceso se realiza únicamente para incentivos y promociones..	
10	PROMOCIONES	340	1180	1520	14.3	49.65	63.95	22.37%	22.37%	No se dan oportunidades a los empleados de la empresa.	
11	CRECIMIENTO LABORAL	50	61	111	1.9	2.56	4.46	45.05%	42.19%	No se recibe propuesta para ascensos.	
12	ADMINISTRACION DE OBJETIVOS POR DESEMPEÑO ANUAL	885	570	1455	31.72	50.23	81.95	60.82%	38.70%	Se procede con el feedback solo al final del año.	
<b>TOTAL</b>		<b>5216.00</b>	<b>7782.00</b>	<b>12998.00</b>	<b>229.56</b>	<b>406.3</b>	<b>635.86</b>	<b>499.80%</b>	<b>447.54%</b>		
								<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>		<b>49.98%</b>	<b>44.75%</b>

Elaborado por: Darío Toscano



## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Después del levantamiento de procesos realizado en el capítulo anterior, se procede a presentar la propuesta de mejoramiento de procesos; es decir Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; mediante: disminución de costos, disminución de tiempos y mejor calidad.

#### 4.1. Procesos mejorados

El Mejoramiento de procesos de la empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Busca eliminar el desperdicio y burocracia.

También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban producto sorprendentemente buenos.

El principal objetivo es garantizar que la organización tenga procesos que:

- ✓ Eliminen errores
- ✓ Minimicen las demoras
- ✓ Maximicen el uso de los activos
- ✓ Promuevan el entendimiento
- ✓ Sean fáciles de emplear
- ✓ Sean amistosos con el cliente
- ✓ Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- ✓ Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- ✓ Reduzcan el exceso de personal.

## 4.2. Acciones de mejoramiento

Para el mejoramiento de los procesos se puede:

**Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.

**Fusión:** Es la combinación o integración de actividades o procesos, los mismos que se los realizará cuando el caso así lo amerite.

**Eliminación o supresión:** Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que se aplicarán cuando la Empresa así lo requiera.

**Creación:** Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable; para el adecuado funcionamiento de la Empresa y para la consecución de sus objetivos.

## 4.3. Herramientas de mejoramiento

### PRINCIPIOS DE MODERNIZACIÓN

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzos.

Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

**Eliminación de la burocracia.-** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeles innecesarios.

**Eliminación de duplicación.-** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.

**Evaluación del valor agregado.-** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted.

**Simplificación.-** Reducir la complejidad del proceso.

**Reducción del tiempo del ciclo del proceso.-** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

**Prueba de errores.-** Dificultar la realización incorrecta de las actividades.

**Eficiencia en la utilización de los equipos.-** Hacer uso efectivos de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

**Lenguaje simple.-** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.

**Estandarización.-** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.

**Alianzas con proveedores.-** El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de los proveedores.

**Mejoramiento de situaciones importantes.-** Es técnica que se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.

Estas herramientas tienen como objeto ayudarle al equipo de mejoramiento de procesos en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.

**Automatización y/o mecanización.-** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

#### 4.4. Diseño de herramientas







Se utilizará cuatro herramientas que son:

- ✓ Flujodiagramación
- ✓ Hoja de análisis
- ✓ Hoja de Mejoramiento
- ✓ Hoja de caracterización

##### 4.4.1. Flujo diagramación

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.

**Cuadro Nro. 17 Simbología para diagramas de procesos**

SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMACION DE PROCESOS			
SIMBOLO	SIGNIFICADO	AGREGA VALOR	
		SI	NO
	Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma y disposición de la información.	X	
	Significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realice operaciones.		X
	Representa una demora o retraso, ya sea por congestionamiento, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona.		X
	Indica el movimiento de los empleados, documentos, materiales y/o equipo de un lugar a otro.		X
	Representa la toma de decisiones, si o no; abierto o cerrado.		X
	Representa un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).		X

Elaborado por: Darío Toscano

Los parámetros que se utilizan son los siguientes:

Cada hoja de diagramación contiene la siguiente información:

- ✓ Nombre del proceso
- ✓ Responsable
- ✓ Lugar y Fecha
- ✓ Entrada
- ✓ Salida
- ✓ Frecuencia
- ✓ Volumen
- ✓ Simbología
- ✓ Tiempo ( AV ó NAV)
- ✓ Costo (AV ó NAV)
- ✓ Eficiencias de tiempos y costos
- ✓ Actividades
- ✓ Observaciones

**Cuadro Nro. 18 Hoja de Diagramación**

OBJETIVO: ALCANCE:		NOMBRE DEL PROCESO		CODIGO: <input type="text"/>		
		TIEMPO: COSTO:	EFICIENCIA EN TIEMPO: EFICIENCIA EN COSTO:	FERCUENCIA: VOLUMEN:		
N.	ACTIVIDAD	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		AV	NAV	AV	NAV	
FORMULARIOS: TERMINOLOGIA:						
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mejorados: Fusionados: Suprimidos: Creados:		DARIO TOSCANO LOPEZ. QUITO, FEBRERO 2010		ING. PATRICIO MORALES QUITO, FEBRERO 2010		ING. PATRICIO MORALES QUITO, FEBRERO 2010

Elaborado por: Darío Toscano

#### 4.4.2. Hoja de Mejoramiento

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, se especifica la situación actual, la situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

Los parámetros son los siguientes:

- ✓ **Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- ✓ **Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.
- ✓ **Problemas detectados.-** Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.
- ✓ **Soluciones propuestas.-** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.
- ✓ **Situación actual.-** Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).
- ✓ **Situación Propuesta.-** Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- ✓ **Diferencia.-** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra de la empresa.
- ✓ **Beneficio del proceso.-** Se coloca cual es el tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos

Para obtener el ahorro esperado por año se calcula de la siguiente forma:

**Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)**

**Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)**

### Cuadro Nro. 19 Hoja de mejoramiento

NOMBRE DEL PROCESO                      CODIGO: <input style="width: 50px;" type="text"/>											
PROBLEMAS DETECTADOS:											
SOLUCIONES PROPUESTAS:											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO

Elaborado por: Darío Toscano

#### 4.4.3. Hoja de Caracterización

La caracterización de procesos consiste en identificar las características de los procesos en un organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

### Cuadro Nro. 20 Caracterización de los procesos

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	
MACROPROCESO:	CODIGO:
PROCESO:	VERSION:
SUBPROCESO:	F. ELABORACIÓN:
	F. REVISIÓN:
	PÁGINA: 1
A. OBJETIVO: B. ALCANCE: C. RESPONSABLE: D. REQUISITOS: E. INDICADORES: F. ENTRADAS: G. SALIDAS: H. CONTROLES:	

Elaborado por: Darío Toscano

**Cuadro Nro. 211 Caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano**

<b><u>POLIACRILART CÍA. LTDA.</u></b>		<b>CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	"D1"
		<b>VERSIÓN</b>	1
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>F. ELABORACIÓN</b>	ene-10
		<b>F. REVISIÓN</b>	
		<b>PAG. 1</b>	
<p><b>A. OBJETIVO:</b> Desarrollar el perfil del empleado bajo modelos de evaluación que nos permitan medir el desempeño con el fin de obtener un informe personalizado en el Departamento.</p> <p><b>B. ALCANCE:</b> Cumplir las expectativas que la empresa se traza a través de una evaluación, control e informe de evaluación de desempeño y valoración de puestos por competencias.</p> <p><b>C. RESPONSABLE:</b> Gerente de Talento Humano</p> <p><b>D. REQUISITOS:</b> Capacitación, trabajo en equipo, orientación al logro, selección de personal, promociones, ranking de empleados y administración de objetivos por desempeño anual.</p> <p><b>E. INDICADORES:</b> (Eficiencia y productividad en empleados que cumplen objetivos / total de empleados que laboran en la empresa)/100</p> <p><b>F. ENTRADAS:</b> Jefaturas de cada una de los departamentos.</p> <p><b>G. SALIDAS:</b> Informe personalizado del empleado.</p> <p><b>H. CONTROLES:</b> Políticas de Poliacrilart</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Manual de funciones</li> <li>2 Código interno del trabajo</li> <li>3 Reglamento Interno de Trabajo</li> </ol>			

Elaborado por: Darío Toscano



A continuación los mejoramientos de cada uno de los procesos levantados en el Capítulo III.

**Tabla 16 Diagrama mejorado del proceso de Desarrollo del empleado**

DESARROLLO PERFIL DEL EMPLEADO							
OBJETIVO: Analizar las aptitudes y actitudes de cada uno del personal de la empresa (evaluado).							
ALCANCE: Verificar el perfil del empleado con el afán de perfeccionar o pulir al personal.							
Tiempo: 68		Eficiencia en Tiempo: 76.47%		Frecuencia: Semanal			
Costo: 2.68		Eficiencia en Costo: 76.47%		Volumen: 2			
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio					
1	Recibir y verificar los documentos.			6		0.18	En la negociación se establece los documentos necesarios para recibir al empleado.
	CUMPLE CON RQUIISITOS						NO SE RECIBE AL EMPLEADO
2	Clasifica al empleado.		15		0.44		
3	Recibe al empleado.		30	10		0.29	Contar con la hoja de vida del empleado que se recibe.
4	Almacena información del empleado.		5		0.88		establecer como política que el empleado debe entregar y proporcionar toda la información actualizada con al menos dos semanas.
5	Ingresa perfil a inventario.		2		0.15		
6	Envía propuesta de perfil.				0.06		Se convierte en operación porque la información será entregada inmediatamente después de ser ingresada al modulo de inventarios.
		Fin					
FORMULARIOS:		SUBTOTAL	52	16	1.53	0.47	
TERMINOLOGIA:		TOTAL	68		2		
		EFICIENCIAS	76.47%		76.47%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Mejorados 2		DARIO TOSCANO LÓPEZ		ING. VICTOR PACHACAMA		ING. JORGE RODRIGUEZ	
Fusionados 1		QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010	
Suprimidos							
Creados							

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 17 Hoja de mejoramiento del proceso de Desarrollo perfil del empleado**

DESARROLLO PERFIL DEL EMPLEADO      CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">D.1</span>											
<p style="color: red; margin: 0;"><u>POLIACRILART CIA. LTDA.</u></p>											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b> 1.- Los empleados no envían sus documentos necesarios (hoja de vida) para recibir el perfil de cada uno. 2.- Cada recepción de información (perfil del empleado) se vuelve a clasificarlos ya que no existe un orden en el despacho de RR. HH. 3.- El empleado y RR. HH., no envían la información suficiente para agilizar la selección del personal que opera en la empresa. 4.- No se ingresa la información al modulo de inventarios inmediatamente.											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b> 1.- Establecer un horario de recepción de los documentos de cada uno de los empleados. 2.- Establecer e informar a las áreas competentes de la empresa sobre los documentos que se requiere para autorizar la información del empleado. 3.- Enviar al Gerente General el detalle de cada uno de los empleados para su respectiva calificación. 4.- Ingresar e enviar la información al Gerente de RR. HH. Recopilada de cada uno de los empleados a la base de datos.											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
111	4.44	45.05%	42.19%	68	2	76.47%	76.47%	43	2.44	31.43%	34.28%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = $8 * 43 * 12$ <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 4128 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en Costo = $8 * 2.44 * 12$ <b>Beneficio anual esperado en Costo = 234.24 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 18 Diagrama mejorado del proceso de Selección de personal**

SELECCIÓN DE PERSONAL								
OBJETIVO:		Determinar del inventario de recurso humano disponible la persona idónea para la vacante.						
ALCANCE:		Verificar las vacantes en la empresa para seleccionarlo y realizar la inducción.						
		Tiempo:	Eficiencia en Tiempo:	Frecuencia:	Anual			
		Costo:	Eficiencia en Costo:	Volumen:	5			
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE	OBRERO	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Puestos vacantes necesarios.	■				15	0.0928	Se debe realizar en menos tiempo.
2	Inventario de RR.HH. Potencial disponible.		●		10		0.2939	Se de cubrir todos los puestos en la empresa con perfiles.
3	Seleccionar y llamar a entrevista.		●		120		3.5262	
4	Entrevistar.	●			300		27.854	
	SARISFACE EL PERFIL	◇						NO SATISFACE EL PERFIL
5	Informar decisión.		●		5		0.1469	
6	Inducción de personal.	●			30		2.7854	Establecido el perfil la inducción toma menos tiempo.
		Fin						
FORMULARIOS:				SUBTOTAL	465	15	34.6064	0.0928
TERMINOLOGÍA:				TOTAL	480		34.70	
				EFICIENCIA	96.88%		99.73%	
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados	1	DARIO TOSCANO LÓPEZ QUITO, FEBRERO 2010		ING. VICTOR PACHACAMA QUITO, FEBRERO 2010		ING. JORGE RODRIGUEZ QUITO, FEBRERO 2010		
Fusionados	1							
Suprimidos	5							
Creados	2							

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 19 Hoja de mejoramiento del proceso de Selección de personal**

SELECCIÓN DE PERSONAL      CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">D.2.</span>											
<p style="color: red; margin: 0;"><b>POLIACRILART CÍA. LTDA.</b></p>											
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- No existe mucho personal para determinar la necesidad.</li> <li>2.- Cada que existe una vacante se establece el perfil.</li> </ol>											
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Disminuir el tiempo de establecer necesidad mediante el organigrama de la empresa.</li> <li>2.- Determinar puestos, funciones y responsabilidades.</li> <li>3.- Establecer un mail de la empresa para recibir hojas de vida.</li> <li>4.- Crear una base de datos con el personal disponible.</li> </ol>											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1425	81.85	62.11%	38.75%	480	34.7	96.88%	99.73%	945	47.15	34.77%	60.98%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en tiempo = 5 * 945 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 4725 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en Costo = 5 * 47.15 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 235.75 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 20 Diagrama mejorado del proceso de Puesto actual de trabajo**

PUESTO ACTUAL DE TRABAJO							
OBJETIVO: Desempeñar y evaluar la función actual que desempeña cada uno de los empleados en la empresa.							
ALCANCE: Necesidad importante para la empresa del desempeño y funciones bajo evaluación a los empleados.							
Tiempo: 570		Eficiencia en Tiempo: 91.23%		Frecuencia: Anual			
Costo: 23.98		Eficiencia en Costo: 91.24%		Volumen: 4			
Nº	ACTIVIDADES	JEFE DE PLANTA	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio					
1	Enviar circular recordatorio para reunión de áreas para evaluar los puestos de trabajo de cada uno de los miembros de la empresa.	↓					
2	Se realiza la reunión para evaluar sugerencias.	↓		50		2.1	
3	Se realiza la propuesta del puesto actual de trabajo.	↓	180		7.574		
4	Desempeño a realizarse en el puesto de trabajo.	↓	300		12.62		
		↓	40		2		
		Fin					
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		520	50	21.877	2.1
TERMINOLOGIA:		TOTAL		570		23.98	
		EFICIENCIAS		91.23%		91.24%	
CAMBIOS		ELABORADO POR:				APROBADO POR:	
Mejorados	1						
Fusionados							
Suprimidos	2	DARIO TOSCANO LÓPEZ		ING. VICTOR PACHACAMA		ING. JORGE RODRIGUEZ	
Creados		QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010	

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 21 Hoja de mejoramiento del proceso de Puesto actual de trabajo**

PUESTO ACTUAL DE TRABAJO		CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">D.3.</span>									
<p><i>POLIACRILART CÍA. LTDA.</i></p>											
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <p>1.- No existe datos históricos o plan de campañas por desempeño de funciones por cargo.                  2.- Se demora la aprobación del presupuesto.</p>											
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <p>1.- Establecer un plan de medición o valoración de puestos que desempeña cada empleado.                  2.- Se establece fechas en el año para reuniones de planificación de campañas.                  3.- Al inicio de año se debe establecer el presupuesto para este proceso operativo de medición.</p>											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en tiempo = 4 * 950 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 3800 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en Costo = 4 * 39.98 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 159.92 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 22 Diagrama mejorado del proceso de Capacitación**

CAPACITACION								
OBJETIVO: Capacitar al personal mediante un plan anual de capacitación.								
ALCANCE: Verificar el plan de capacitación para capacitar y enviar la factura del capacitador a pagos.								
			Tiempo: 255		Eficiencia en Tiempo: 94.12%		Frecuencia: Anual	
			Costo: 22		Eficiencia en Costo: 94.80%		Volumen: 4	
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE	OBRERO	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Se verifica el plan de capacitación.					10	0.93	Se tiene plan de capacitación.
2	Se contrata el capacitador.				30		1.26	
3	Establece horarios.				30		2.79	
4	Capacitación.				180		16.7	
5	Envía la factura a pagos.					5	0.21	
FORMULARIOS:				SUBTOTAL	240	15	20.75	1.14
TERMINOLOGIA:				TOTAL	255		21.9	
				EFICIENCIA	94.12%		94.80%	
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados	1							
Fusionados	1							
Suprimidos	5	DARIO TOSCANO LÓPEZ		ING. VICTOR PACHACAMA		ING. JORGE RODRIGUEZ		
Creados	2	QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 23 Hoja de mejoramiento del proceso de Capacitación**

CAPACITACIÓN <span style="float: right;">CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">D.4</span></span>											
<p><u>POLIACRILART CÍA. LTDA.</u></p>											
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <p>1.- No existe planificación por áreas ni tiempos.                  2.- Según actividades actuales se gasta mucho tiempo y dinero en realizar una capacitación.</p>											
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <p>1.- Crear un plan anual de capacitación.</p>											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1060	81.85	56.60%	38.75%	255	21.9	94.12%	94.80%	805	59.96	37.51%	56.05%
<p>Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro                  Beneficio anual esperado en tiempo = 4 * 805  <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 3220 minutos</b></p>											
<p>Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro                  Beneficio anual esperado en Costo = 4 * 59.96  <b>Beneficio anual esperado en Costo = 239.84 Dólares</b></p>											

Elaborado por: Darío Toscano



**Tabla 24 Diagrama mejorado del proceso de Orientación al logro**

ORIENTACIÓN AL LOGRO							
OBJETIVO: Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar.							
ALCANCE: El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.							
Tiempo:		570	Eficiencia en Tiempo:		91.23%	Frecuencia: Anual	
Costo:		23.98	Eficiencia en Costo:		91.24%	Volumen: 4	
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE DE RR. HH.	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio					
1	Fija sus propios estándares de trabajo.	D		50		2.1	
2	Mejora el rendimiento, es proactivo.	O	180		7.574		
3	Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza.	O	300		12.62		
4	Asume riesgos institucionales calculados.	O	40		2		
		Fin					
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	520	50	21.877	2.1
TERMINOLOGIA:			TOTAL	570		23.98	
			EFICIENCIAS	91.23%		91.24%	
CAMBIOS		ELABORADO POR:				APROBADO POR:	
Mejorados	1	DARIO TOSCANO LÓPEZ QUITO, FEBRERO 2010		ING. VICTOR PACHACAMA QUITO, FEBRERO 2010		ING. JORGE RODRIGUEZ QUITO, FEBRERO 2010	
Fusionados							
Suprimidos	2						
Creados							

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 25 Hoja de mejoramiento del proceso de Orientación al logro**

ORIENTACIÓN AL LOGRO		CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D.5.</span>									
<u>POLIACRILART CÍA. LTDA.</u>											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>											
1.- El empleado no se esfuerza por alcanzar o sobrepasar los objetivos asignados. 2.- No se fija objetivos para obtener un beneficio concreto.											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.- Se interesa el empleado por realizar el trabajo bien o correctamente. 2.- Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. 3.- Por la responsabilidad que la posición le confiere y para alcanzar mejores resultados, luego de un riguroso análisis compromete recursos importantes tales como tiempo, personas, inversiones a fin de alcanzar los objetivos, solventar crisis.											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en tiempo = 4 * 950 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 3800 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en Costo = 4 * 39.98 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 159.92 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 26 Diagrama mejorado del proceso de Trabajo en equipo**

TRABAJO EN EQUIPO								
<b>OBJETIVO:</b> Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte. <b>ALCANCE:</b> Debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo que comparten tareas, procesos, proyectos u objetivos en un mismo departamento o entre departamentos.								
Tiempo: 540		Eficiencia en Tiempo: 55.56%		Frecuencia: Diario				
Costo: 18.14		Eficiencia en Costo: 51.40%		Volumen: 1				
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE RR. HH.	JEFES DE ÁREAS	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Gerente entrega información de áreas.	●				60	3.526	El gerente de RR. HH., controla la información de la entrega de documentos.
2	RR. HH., envía documentación de trabajo de áreas.	●				180	5.2893	Existe un gran número de documentos.
3	Generar información.	●			45		1.32	
4	Registrar documentos en el modulo de RR.HH.	●			30		0.88	
5	Registrar trabajo en equipo.	●			20		0.59	
6	Registrar puntaje de evaluaciones.	●			45		1.32	
7	Realizar consolidación entre áreas.		●		60		1.76	
8	Generar y emitir informes diarios.		●		60		1.76	
9	Emitir resultados de las áreas.		●		40		1.69	Tiempo promedio del tiempo que utiliza al día el Gerente de RR. HH., para esta actividad.
			Fin					
<b>FORMULARIOS:</b>				<b>SUBTOTAL</b>	300	240	9.32	8.8153
<b>TERMINOLOGIA:</b>				<b>TOTAL</b>	540		18.14	
				<b>EFICIENCIA</b>	55.56%		51.40%	
<b>CAMBIOS</b>		<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
Mejorados	1							
Fusionados								
Suprimidos	3	DARIO TOSCANO LÓPEZ		ING. VICTOR PACHACAMA		ING. JORGE RODRIGUEZ		
Creados		QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 27 Hoja de mejoramiento del proceso de Trabajo en equipo**

TRABAJO EN EQUIPO		CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D.6.</span>									
POLIACRILART CÍA. LTDA.											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>											
1.- El empleado no se esfuerza por alcanzar o sobrepasar los objetivos asignados. 2.- No se fija objetivos para obtener un beneficio concreto.											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.- Se interesa el empleado por realizar el trabajo bien o correctamente. 2.- Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. 3.- Por la responsabilidad que la posición le confiere y para alcanzar mejores resultados, luego de un riguroso análisis compromete recursos importantes tales como tiempo, personas, inversiones a fin de alcanzar los objetivos, solventar crisis.											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
820	25.11	36.59%	37.13%	540	18.14	55.56%	51.40%	280	6.97	18.97%	14.27%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia diaria * ahorro * 360 Beneficio anual esperado en tiempo = 1 * 280 * 360 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 100800 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia diaria * ahorro * 360 Beneficio anual esperado en Costo = 1 * 6.97 * 360 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 2509.2 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 28 Diagrama mejorado del proceso de Clínica de conocimiento**

CLÍNICAS DE CONOCIMIENTO										
<b>OBJETIVO:</b> Establecer un estándar de evaluación virtual. <b>ALCANCE:</b> Recibir las evaluaciones virtuales a producir para que sean procesadas en el sistema de medición y obtener el resultado de estas.										
			Tiempo: 403	Eficiencia en Tiempo: 51.61%	Frecuencia: Diario					
			Costo: 16.05	Eficiencia en Costo: 60.34%	Volumen: 7					
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE RR. HH.	JEFES DE PLANTA	OBREROS	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
					AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio								
1	Estrategia de la Empresa	●			5		0.17			
2	Estructura de la Empresa	●			15		0.5			
3	Estrategia de cada unidad de la Empresa	●			8		0.27			
4	Estructura de cada unidad de la Empresa	■				15		0.5		
5	Relación del negocio con otras áreas de la Empresa	●			10		0.34		La persona que evalúa, controla el tiempo y enseña por lo que debe junto al empleado.	
6	Planes de evaluación	●			85		5.71		Esta actividad la realizan dos personas y de manera manual, incluye el tiempo que se procede a dar una capacitación o evaluación.	
	Aprueban	◆							Se mide perfil para el puesto a desempeñarse.	
7	Lista de motivadores típicos por influencia decisoria	■				45		1.51	Es necesario alternar para que las dos áreas siempre estén equilibradas.	
8	Análisis y justificación de valor	●			20		0.67			
9	planes de cuenta	■				30		1.01	Se utiliza herramientas técnicas y practicas para el empleado.	
10	Esquema de investigación de necesidades			■		60		2.02	Dependiendo del evaluado se deben incrementar alternativas determinadas para perfeccionar o pulir y explotar su talento al empleado.	
11	Hojas de negociación.			●	20		0.59			
12	Perfomance a los niveles ejecutivos	●			5		0.168			
13	Hojas de calificación de prospecto			■		45		1.32	Se verifica que los evaluados estén totalmente capacitados en su totalidad.	
14	Tácticas de ventas profesionales y estrategias comerciales			●	20		0.59			
15	Pipeline			■		20		0.85		
16	Evaluación de desempeño			●	20		0.672			
				Fin						
<b>FORMULARIOS:</b>					<b>SUBTOTAL</b>	208	215	9.68	7.21	
<b>TERMINOLOGIA:</b>					<b>TOTAL</b>	423		16.89		
					<b>EFICIENCIA</b>	49.17%		57.32%		
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>			<b>APROBADO POR:</b>				
Mejorados Fusionados Suprimidos Creados	DARIO TOSCANO LÓPEZ QUITO, FEBRERO 2010		ING. VICTOR PACHACAMA QUITO, FEBRERO 2010			ING. JORGE RODRIGUEZ QUITO, FEBRERO 2010				

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 29 Hoja de mejoramiento del proceso de Clínicas de conocimiento**

CLÍNICAS DE CONOCIMIENTO      CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">D.7.</span>											
<p style="color: red; margin: 0;"><u>POLIAGRILART CÍA. LTDA.</u></p>											
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Existen demoras en actividades en las que se requiere de herramienta para las evaluaciones.</li> <li>2.- Existen procesos manuales que retrasan las actividades.</li> <li>3.- Existen dos alternativas de aprendizaje para los empleados (comercial y operativa)</li> </ol>											
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Aplicar herramientas de mejoramiento de procesos para clínicas de conocimientos.</li> <li>2.- Establecer un estándar de evaluación para disminuir tiempos de control y de trabajo.</li> </ol>											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
451	17.6	44.57%	53.68%	423	16.89	49.17%	57.33%	28	0.7	4.60%	3.66%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia diaria * ahorro * 360 días. Beneficio anual esperado en tiempo = 7 * 28 * 360 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 70560 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia diaria * ahorro * 360 días. Beneficio anual esperado en Costo = 7 * 0.70 * 360 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 1764 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 30 Diagrama mejorado del proceso de Evaluación virtual o presencial periódicas**

EVALUACIÓN VIRTUALES O PRESENCIALES PERIODICAS							
<b>OBJETIVO:</b> Capacitar y evaluar el desempeño del empleado mediante herramientas para su crecimiento profesional y personal. <b>ALCANCE:</b> Necesidad importante para la empresa del desempeño y funciones bajo evaluación a los empleados.							
Tiempo:		570	Eficiencia en Tiempo:		91.23%	Frecuencia: Anual	
Costo:		23.98	Eficiencia en Costo:		91.24%	Volumen: 4	
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE RR. HH.	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio					
1	Pruebas de conocimiento profesional e intelectual presencial y virtual.	↓		50		2.1	
2	Talleres prácticos / técnicos operativos y comerciales.	↓	180		7.574		
3	Se realiza la propuesta para el empleado nuevo al cargo a ocuparse por promoción.	↓	300		12.62		
4	Calificación total de las pruebas realizadas.	↓	40		2		
		Fin					
<b>FORMULARIOS:</b>			<b>SUBTOTAL</b>	520	50	21.877	2.1
<b>TERMINOLOGÍA:</b>			<b>TOTAL</b>	570		23.98	
			<b>EFICIENCIAS</b>	91.23%		91.24%	
<b>CAMBIOS</b>		<b>ELABORADO POR:</b>			<b>APROBADO POR:</b>		
Mejorados	1						
Fusionados							
Suprimidos	2	DARIO TOSCANO LÓPEZ	ING. VICTOR PACHACAMA		ING. JORGE RODRIGUEZ		
Creados		QUITO, FEBRERO 2010	QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 31 Hoja de mejoramiento del proceso de Evaluación virtual o presencial periódicas**

EVALUACION VIRTUALES Y PRESENCIALES PERIODICAS						CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D.8.</span>					
<u>POLIACRILART CIA. LTDA.</u>											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>											
<p>1.- No existe datos históricos o base de datos donde consten un plan de evaluación virtuales y presenciales.</p> <p>2.- Se demora la aprobación y la medición del empleado por no existir una herramienta de control de conocimientos.</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
<p>1.- Establecer un plan de medición o valoración de evaluaciones para cada empleado.</p> <p>2.- Se establece fichas, talleres y clases durante algunas fechas en el año para evaluar al empleado.</p> <p>3.- Al inicio de año se debe establecer el seguimiento respectivo para evaluar al empleado y así tener una medición para la empresa.</p>											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro											
Beneficio anual esperado en tiempo = 4 * 950											
<b>Beneficio anual esperado en tiempo = 3800 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro											
Beneficio anual esperado en Costo = 4 * 39.98											
<b>Beneficio anual esperado en Costo = 159.92 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano



**Tabla 32 Diagrama mejorado del proceso de Ranking de empleados**

RANKING DE EMPLEADOS									
<b>OBJETIVO:</b> Determinar y promover el desempeño de cada uno de los empleados dentro de la empresa. <b>ALCANCE:</b> Verificar y apoyar a todo el personal para que todos tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa.									
Tiempo: 480    Eficiencia en Tiempo: 96.88%    Frecuencia: Anual Costo: 34.7    Eficiencia en Costo: 99.73%    Volumen: 5									
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE	OBRERO	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
				AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio							
1	Medición de c/u de los empleados para seleccionar el Top de la empresa.	■					15	0.0928	Este proceso se realiza únicamente para incentivos y promociones en la empresa
2	Establecer el perfil.		●		10		0.2939		
3	Recibir hoja de resultados.		●		120		3.5262		
4	Realizar pre selección.	●			300		27.854		
	SARISFACE EL PERFIL PARA RANK	◆							NO SATISFACE EL PERFIL
5	Informar decisión.		●		5		0.1469		
6	Inducción de personal y posicionamiento en el escalafón de la empresa.	●			30		2.7854		
		Fin							
FORMULARIOS:				SUBTOTAL	465	15	34.6064	0.0928	
TERMINOLOGIA:				TOTAL	480		34.70		
				EFICIENCIA	96.88%		99.73%		
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>				
Mejorados 1	DARIO TOSCANO LÓPEZ QUITO, FEBRERO 2010		ING. VICTOR PACHACAMA QUITO, FEBRERO 2010		ING. JORGE RODRIGUEZ QUITO, FEBRERO 2010				
Fusionados 1									
Suprimidos 5									
Creados 2									

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 33 Hoja de mejoramiento del proceso de Ranking de empleados**

RANKING DE EMPLEADOS						CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D.9.</span>					
<u>POLIACRILART CÍA. LTDA.</u>											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>											
1.- No existe mucho personal óptimo para determinar la necesidad. 2.- Cada que existe una vacante se establece el perfil.											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.- Disminuir el tiempo de establecer necesidad mediante establecer el organigrama de la empresa. 2.- Determinar puestos, funciones y responsabilidades. 3.- Motivar al empleado para que mejore su rendimiento. 4.- Crear una base de datos con el personal disponible.											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1425	81.85	62.11%	38.75%	480	34.7	96.88%	99.73%	945	47.15	34.77%	60.98%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro											
Beneficio anual esperado en tiempo = 5 * 945											
<b>Beneficio anual esperado en tiempo = 4725 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro											
Beneficio anual esperado en Costo = 5 * 47.15											
<b>Beneficio anual esperado en Costo = 235.75 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 34 Diagrama mejorado del proceso de Promociones**

PROMOCIONES							
<b>OBJETIVO:</b> Utilizar técnicas adecuadas para seleccionar el buen desempeño del empleado.							
<b>ALCANCE:</b> Mediante resultados de evaluaciones se promociona a los empleados mejor calificados para el cargo a desempeñarse.							
Tiempo: 570		Eficiencia en Tiempo: 91.23%		Frecuencia: Anual			
Costo: 23.98		Eficiencia en Costo: 91.24%		Volumen: 4			
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE RR. HH.	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
		(Inicio)					
1	Necesidad de promocionar al personal.	D		50		2.1	El Gerente de RR. HH., aprueba la promoción de los empleados.
2	Se convoca a reunión de áreas para el puesto o cargo a ocuparse.	O	180		7.574		
3	Se solicita aprobación para que desempeñen el cargo.	O	300		12.62		
4	Cargo a desempeñarse.	O	40		2		
		(Fin)					
<b>FORMULARIOS:</b>		<b>SUBTOTAL</b>	520	50	21.877	2.1	
<b>TERMINOLOGÍA:</b>		<b>TOTAL</b>	570		23.98		
		<b>EFICIENCIAS</b>	91.23%		91.24%		
<b>CAMBIOS</b>		<b>ELABORADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>			
Mejorados	1	DARIO TOSCANO LÓPEZ QUITO, FEBRERO 2010		ING. VICTOR PACHACAMA QUITO, FEBRERO 2010		ING. JORGE RODRIGUEZ QUITO, FEBRERO 2010	
Fusionados							
Suprimidos	2						
Creados							

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 35 Hoja de mejoramiento del proceso de Promociones**

PROMOCIONES		CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D.10.</span>									
<u>POLIACRILART CÍA. LTDA.</u>											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>											
1.- No existe medición alguna para promocionar o promover al personal de la empresa a cargos que exige ésta exige. 2.- Se demora la aprobación y la medición del empleado por no existir una herramienta de control de conocimientos.											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.- Planifica, organiza, dirige, y controla las actividades del personal bajo supervisión. 2.- Participación en la definición de la administración salarial vigente. 3.- Desarrollo y aplicación de la Evaluación de Desempeño y Remuneración Variable. 4.- Elabora descripción de Puestos y su clasificación.											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en tiempo = 4 * 950 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 3800 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en Costo = 4 * 39.98 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 159.92 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 36 Diagrama mejorado del proceso de Crecimiento Laboral**

CRECIMIENTO LABORAL							
OBJETIVO: Esta posición es responsable de programar, organizar, coordinar la ejecución y evaluar los planes de programas y calidad institucional.							
ALCANCE: Participa y promociona las acciones de desarrollo organizacional, y programas personal y profesional de los miembros de las diferentes áreas							
Tiempo: 68		Eficiencia en Tiempo: 76.47%		Frecuencia: Semanal			
Costo: 2.68		Eficiencia en Costo: 76.47%		Volumen: 2			
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE RR. HH.	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio					
1	Recibir los documentos con los resultados obtenidos por cada uno de los empleados de la empresa.			6		0.18	Guía de revisión y hoja técnica.
	CUMPLE CON RQUISITOS						NO SE RECIBE A EMPLEADO PARA ASCENSO
2	Clasifica al empleado para ascenso.		15			0.44	
3	Recibe al empleado para propuesta de nuevo cargo.		30	10		0.29	
4	Almacena información del empleado.		5			0.88	
5	Ingresa perfil a inventario y cambio de posición.		2			0.15	
6	Envía propuesta de perfil y crecimiento labora para nuevo cargo.					0.06	
		Fin					
FORMULARIOS:		SUBTOTAL	52	16	1.53	0.47	
TERMINOLOGIA:		TOTAL	68		2		
		EFICIENCIAS	76.47%		76.47%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados 2							
Fusionados 1							
Suprimidos		DARIO TOSCANO LÓPEZ	ING. VICTOR PACHACAMA		ING. JORGE RODRIGUEZ		
Creados		QUITO, FEBRERO 2010	QUITO, FEBRERO 2010		QUITO, FEBRERO 2010		

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 37 Hoja de mejoramiento del proceso de Crecimiento laboral**

CRECIMIENTO LABORAL					CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">D.11.</span>						
<b>POLIACRILART CIA. LTDA.</b>											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Los empleados no envían sus documentos necesarios (hoja de vida) para recibir el perfil de cada uno.</li> <li>2.- Cada recepción de información (perfil del empleado) se vuelve a clasificarlos ya que no existe un orden en el despacho de RR. HH.</li> <li>3.- El empleado y RR. HH., no envían la información suficiente para agilizar la selección del personal y por ende se demora el desarrollo laboral.</li> </ol>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Investigar y establecer las necesidades de capacitación para las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>2.- Emite informe mensual de productividad y entrena al personal en el manejo e interpretación de parámetros y estándares de medición.</li> <li>3.- Estimula una cultura de Trabajo en Equipo y comunicación efectiva.</li> <li>4.- Diagnostico de necesidades de capacitación de las áreas con seguimiento de cumplimientos y asistencias.</li> </ol>											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
111	4.44	45.05%	42.19%	68	2	76.47%	76.47%	43	2.44	31.43%	34.28%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 8 * 43 * 12 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 4128 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en Costo = 8 * 2.44 * 12 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 234.24 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 38 Diagrama mejorado del proceso de Administración de objetivos por desempeño anual**

ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS POR DESEMPEÑO ANUAL								
<b>OBJETIVO:</b> Contribuir a la Empresa para mejorar su índice de eficiencia, generando acciones para una mejor administración y por ende productividad y desarrollo del recurso Humano. <b>ALCANCE:</b> Por ello, siempre deben contener: un peso, un criterio de medida y una fecha de cumplimiento que permita medir su grado de consecución en un plazo determinado con un plan de acción específico.								
			Tiempo: 480	Eficiencia en Tiempo: 96.88%	Frecuencia: Anual			
			Costo: 34.7	Eficiencia en Costo: 99.73%	Volumen: 5			
Nº	ACTIVIDADES	GERENTE	OBRERO	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Autoeducación				15		0.0928	Este proceso se realiza únicamente al final del año.
2	Registro de avances			10		0.2939		
3	Cumplimiento anual.			120		3.5262		
4	Aprobación Objetivos y establecimiento.			300		27.854		
	Aprobación avances y Aprobación Cumplimiento.							Cumplimiento de metas que exige la empresa.
5	Evaluación Final			5		0.1469		
6	Solicitud de aprobación al supervisor.			30		2.7854		
		Fin						
FORMULARIOS:				SUBTOTAL	465	15	34.6064	0.0928
TERMINOLOGIA:				TOTAL	480		34.70	
				EFICIENCIA	96.88%		99.73%	
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados	1	DARIO TOSCANO LÓPEZ QUITO, FEBRERO 2010		ING. VICTOR PACHACAMA QUITO, FEBRERO 2010		ING. JORGE RODRIGUEZ QUITO, FEBRERO 2010		
Fusionados	1							
Suprimidos	5							
Creados	2							

Elaborado por: Darío Toscano

**Tabla 39 Hoja de mejoramiento del proceso de Administración de objetivos por desempeño anual**

ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS POR DESEMPEÑO ANUAL      CODIGO: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D.12.</span>											
<b>POLIACRILART CÍA. LTDA.</b>											
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>											
1.- Los colaboradores (empleados) alcanzan el objetivo y no hacen más. 2.- Objetos sin reto, frenan los esfuerzos. 3.- Conducen a la cantidad y no a la calidad. 4.- Perjudican logros institucionales.											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.- Formular objetivos desafiantes que constituyan reto para su colaborador. 2.- Mantener una comunicación abierta que genere confianza para lograr los objetivos. 3.- Alentar explícitamente el logro de las metas. 4.- Revisar durante el año el avance en el cumplimiento de los objetivos.											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1425	81.85	62.11%	38.75%	480	34.7	96.88%	99.73%	945	47.15	34.77%	60.98%
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en tiempo = 5 * 945 <b>Beneficio anual esperado en tiempo = 4725 minutos</b>											
Beneficio anual esperado en Costo = Frecuencia anual * ahorro Beneficio anual esperado en Costo = 5 * 47.15 <b>Beneficio anual esperado en Costo = 235.75 Dólares</b>											

Elaborado por: Darío Toscano



#### 4.4.4. Matriz resumen

MATRIZ RESUMEN															
PROCESO ANALIZADO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO	
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO
			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			
DESARROLLO DEL PERFL DEL EMPLEADO	111	4.44	45.05%	42.19%	68	2	76.47%	76.47%	43	2.44	31.43%	34.28%	96	4128	234.4
SELECCIÓN DE PERSONAL	1425	81.85	62.11%	38.75%	480	34.7	96.88%	99.73%	945	47.15	34.77%	60.98%	5	4725	235.8
PUESTO ACTUAL DE TRABAJO	1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%	4	3800	159.9
CAPACITACIÓN	1060	81.85	56.60%	38.75%	255	21.9	94.12%	94.80%	805	59.96	37.51%	56.05%	4	3220	239.8
ORIENTACIÓN AL LOGRO	1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%	4	3800	159.9
TRABAJO EN EQUIPO	820	25.11	36.59%	37.13%	540	18.14	55.56%	51.40%	280	6.97	18.97%	14.27%	360	100800	2510
CLÍNICAS DE CONOCIMIENTO	451	17.6	44.57%	53.68%	423	16.89	49.17%	57.33%	28	0.7	4.60%	3.66%	2520	70560	1776
EVALUACION VIRTUALES O PRESENCIALES PERIÓDICAS	1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%	4	3800	159.9
RANKING DE EMPLEADOS	1425	81.85	62.11%	38.75%	480	34.7	96.88%	99.73%	945	47.15	34.77%	60.98%	5	4725	235.8
PROMOCIONES	1520	63.96	22.37%	22.37%	570	23.98	91.23%	91.24%	950	39.98	68.86%	68.87%	4	3800	159.9
CRECIMIENTO LABORAL	111	4.44	45.05%	42.19%	68	2	76.47%	76.47%	43	2.44	31.43%	34.28%	96	4128	234.4
ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS POR DESEMPEÑO ANUAL	1425	81.85	62.11%	38.75%	480	34.7	96.88%	99.73%	945	47.15	34.77%	60.98%	5	4725	235.8
TOTALES			377.60%	293.06%			586.87%	604.26%			209.28%	311.21%		212211	6342
EFICIENCIA PROMEDIO			31.47%	24.42%			48.91%	50.36%			17.44%	25.93%		17684	528.5
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN TIEMPO														212211	
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN COSTO															6342

Elaborado por: Darío Toscano

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

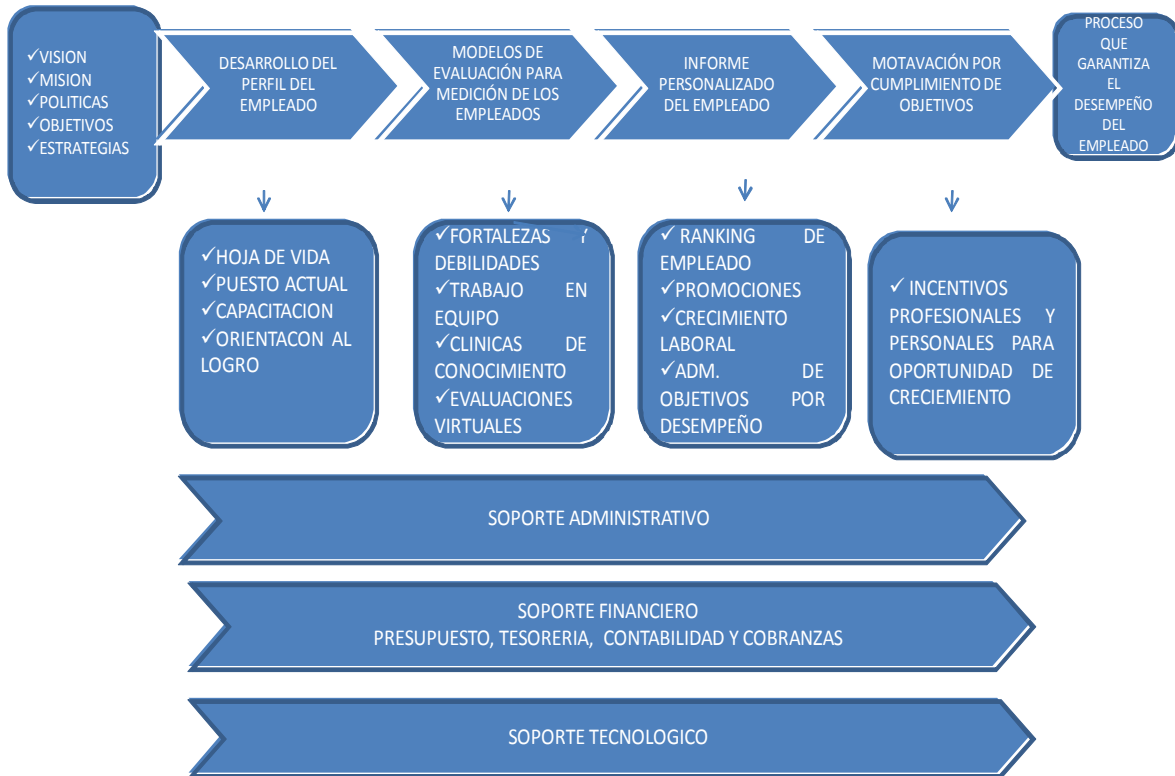
Este capítulo propone el mejoramiento organizacional mediante la cadena de valor empresarial, factores de éxito, organización por procesos, establecimiento de responsabilidades y funciones e indicadores que permitirán a la empresa evaluar el desempeño y resultados esperados.

#### **5.1 Cadena de valor en base al proceso de administración**

El estudio de los servicios que presta una empresa, a través de la Cadena de Valor permite saber cuál es el origen y comportamiento de los costos y a su vez definir cuales generan valor o cuales permiten una redefinición, mejorarlos o eliminarlos, para garantizar mayor calidad, productividad y eficiencia. Así como se estudia la cadena de valor de la empresa es posible estudiar la cadena de valor de los proveedores y distribuidores, logrando producir grandes economías de costos y enormes ventajas competitivas.

La Cadena de Valor, en base al proceso de la administración utiliza el mismo formato antes definido, esta vez con las diferentes fases del proceso administrativo, ubicando en cada fase los respectivos procesos, a continuación:

## Gráfico Nro. 9 Cadena de valor mejorada del Departamento de Talento Humano



Elaborado por: Darío Toscano

**Gráfico Nro. 10 Mapa de Procesos en base al proceso Administrativo de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda.**

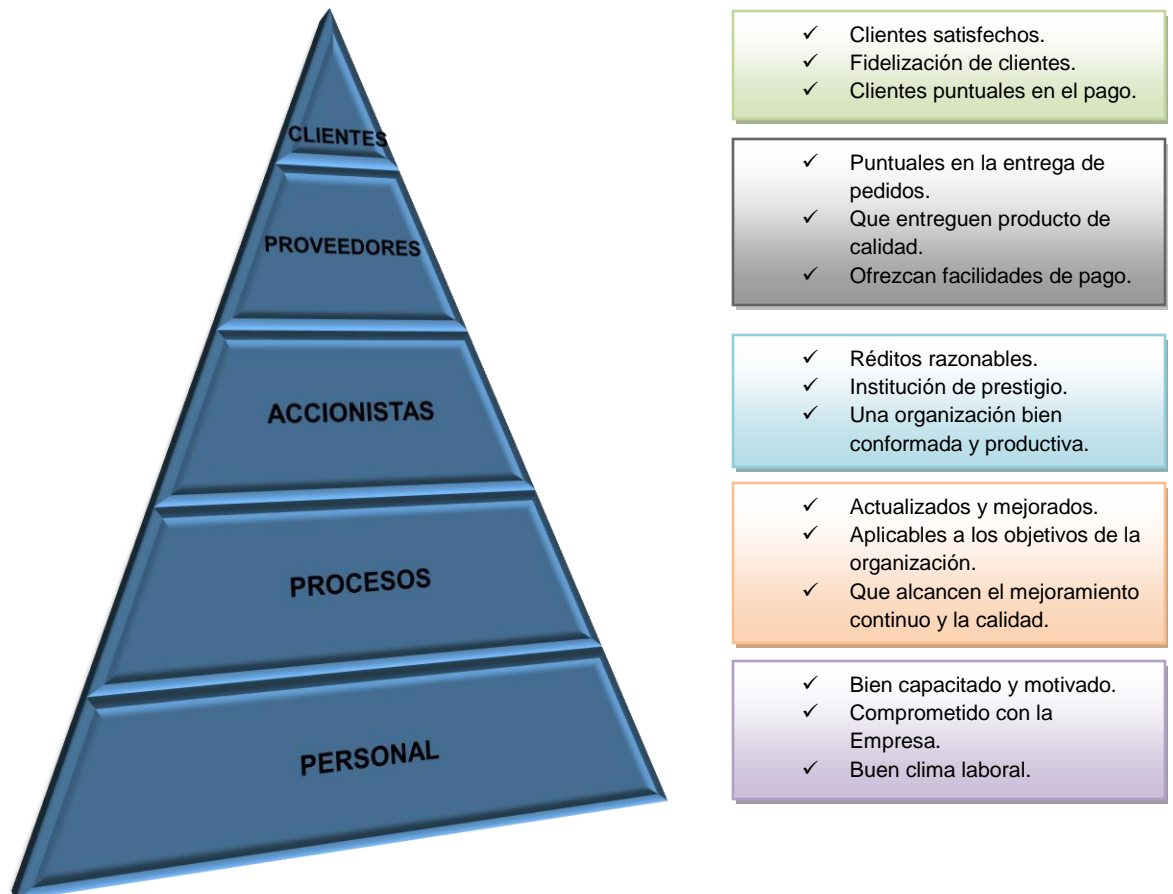
MACRO PROCESO GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN	CONTROL Y EVALUACIÓN
<p>* Principios o Valores</p> <p>* Misión</p> <p>* Visión</p> <p>* Objetivos</p> <p>* Políticas</p> <p>* Estrategias</p>	<p>* Planificación Estratégica.</p> <p>* Planificación mensual de actividades.</p> <p>* Planificación Operativa.</p> <p>* Elaboración del presupuesto general.</p> <p>* Presupuestario mensual de fondos.</p> <p>* Gestión de mantenimiento.</p> <p>* Manejo del servicio de seguridad.</p> <p>* Administración del plan de mercadeo.</p> <p>* Desarrollo del reglamento interno.</p> <p>* Planificación de capacitación.</p>	<p>* Contratación y administración del Talento Humano.</p> <p>* Contratación de pólizas de seguros para empleados y bienes de la empresa.</p> <p>* Gestión de contratación de proveedores.</p> <p>* Gestión de contratación de modelo de publicidad.</p> <p>* Administración de puntos de información.</p> <p>* Administración de la publicidad no pagada.</p> <p>* Gestión de entrega de premios.</p> <p>* Programación de nuevos auspiciantes.</p> <p>* Manejo de documentación y archivo.</p> <p>* Proceso de contabilización.</p> <p>* Tesorería.</p> <p>* Organización de la empresa.</p> <p>* Distribución del personal.</p> <p>* Distribución de funciones.</p> <p>* Distribución de espacio físico.</p> <p>* Diseño de indicadores.</p>	<p>* Gestión y renovación de contratos laborales.</p> <p>* Realización de contratos con proveedores.</p> <p>* Gestión de aprobación de cheques.</p> <p>* Gestión del cronograma de actividades la empresa.</p> <p>* Administración de eventos.</p> <p>* Administración de los espacios promocionales.</p> <p>* Administración de los locales de Guayaquil.</p> <p>* Gestión de ventas de espacios publicitarios.</p> <p>* Gestión y elaboración de contratos para locales nuevos en diferentes ciudades del país.</p> <p>* Gestión y realización de los contratos de canje referentes a publicidad.</p> <p>* Alianzas con los proveedores a largo plazo.</p> <p>* Supervisión y dirección de medios de publicidad</p>	<p>* Gestión de mantenimiento correctivo.</p> <p>* Administración de adecuaciones.</p> <p>* Administración de adquisiciones.</p> <p>* Gestión reglamentaria de los diversos locales.</p> <p>* Facturación.</p> <p>* Control de Operaciones y Mantenimiento.</p> <p>* Control de gastos.</p> <p>* Aplicación y Evaluación de Indicadores.</p>

Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

## 5.2 Factores de éxito de la administración de la empresa POLIACRILART CÍA. LTDA.

Para la identificación de los factores de éxito, a nivel de la fase de gestión, se hace necesario tener en cuenta aspectos como: el análisis de la situación general, la evaluación de la cultura organizacional y la estructura de la empresa.

**Gráfico Nro. 11 Factores de Éxito**



Fuente: Archivo empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

### 5.3 Indicadores de Gestión

Se utilizarán para determinar el éxito de la organización, se evaluará el desempeño y resultados de las actividades realizadas por La Administración de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda.

Los tipos de indicadores a utilizar son los siguientes:

**Eficiencia.-** Producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles, Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad, la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado.

**Eficacia.-** El nivel de logro de los requerimientos u objetivos consiente entre producción real y la esperada, es decir lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas.

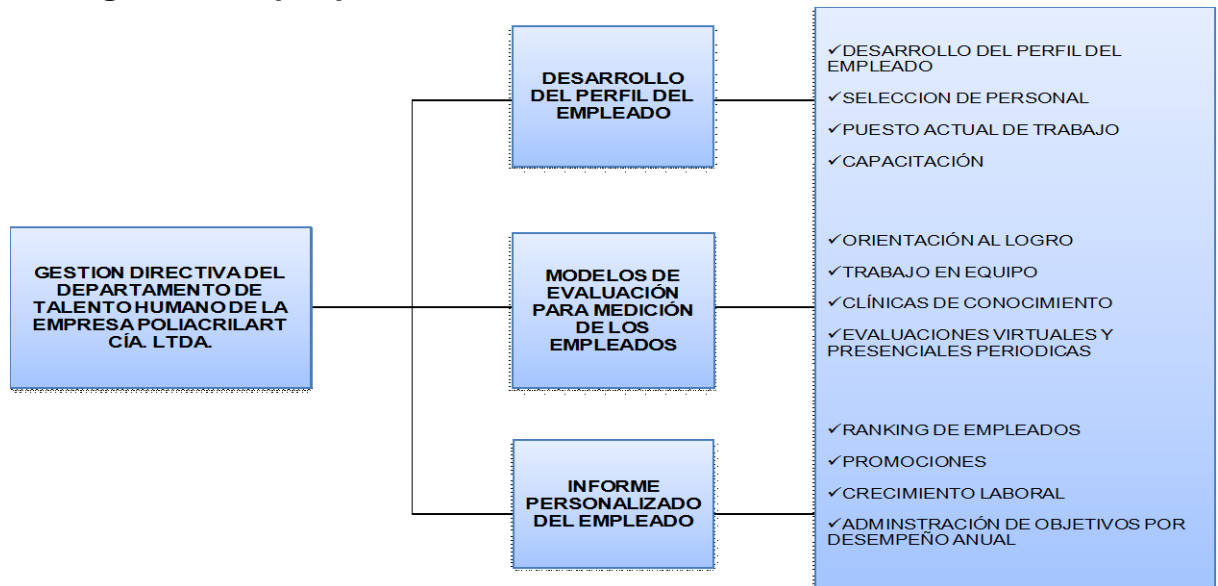
**Productividad.-** Busca la mejora constante de lo ya existente. Evalúa la capacidad de producción y la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados. Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados. Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción y sobre todo una actitud mental.

**Tabla 40 Indicadores de Gestión, propuestos para el Departamento de Talento Humano de Poliacrilart Cía. Ltda.**

INDICADORES DE GESTIÓN										
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
							+	-		
1	Cumplimiento de Objetivos	Mide el nivel del cumplimiento del empleado	# de objetivos alcanzados / # de objetivos planteados * 100	10 / 12 * 100 =	83%	100%		17%	Gerente General	Eficacia
2	Planificación mensual de actividades	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades planteadas mes a mes	# de actividades realizadas / # de actividades planteadas * 100	8 / 10 * 100 =	80%	100%		20%	Gerente de RR.HH.	Productividad
3	Cumplimiento de Estrategias	Mide el nivel anual del cumplimiento de las estrategias planteadas	# de estrategias ejecutadas / # de estrategias propuestas * 100	9 / 10 * 100 =	90%	100%		10%	Gerente General	Productividad
4	Cambios de personal o nuevos integrantes	Mide el grado de rotación de personal	# total de empleados nuevos / # total de empleados * 100	1 / 30 * 100 =	3%	100%	97%		Gerente de RR.HH.	Eficacia
5	Captaciones efectuadas	Mide el porcentaje de captaciones efectuadas con las planificadas	# de captaciones efectuadas / # de captaciones planificadas * 100	6 / 8 * 100 =	75%	100%		25%	Asistente de RR. HH.	Eficacia
6	Efectividad de las captaciones	Mide el nivel de efectividad de las capacitaciones brindadas	# de captaciones efectivas / # de captaciones dadas * 100	3 / 6 * 100 =	50%	100%		50%	Gerente de RR.HH.	Productividad
7	Administración del plan de evaluaciones	Mide el nivel del cumplimiento del empleado según resultados de evaluaciones	# de evaluaciones planificadas / # de evaluaciones calificadas * 100	7 / 8 * 100 =	88%	100%		13%	Asistente de RR. HH.	Productividad
8	Control de las clínicas de conocimientos	Mide el nivel de cumplimiento de cursos instruidos a cada área en todo el año	# de clínicas proporcionadas / # de clínicas totales * 100	17 / 23 * 100 =	74%	100%	26%		Gerente de RR.HH.	Eficacia
9	Recepción de documentos de empleados	Mide el nivel de efectividad de los documentos de información del empleado	# información requerida / # de información recibida * 100	10 / 10 * 100 =	100%	100%	0%		Asistente de RR. HH.	Productividad
10	Control de gastos	Mide el nivel de la mano de obra del personal de la empresa	gastos realizados / presupuesto asignado para gastos * 100	1000 / 1000 * 100 =	100%	100%	0%		Gerente General	Eficacia

Elaborado por: Darío Toscano

## 5.4 Organización por procesos



Elaborado por: Darío Toscano

## 5.5 Asignación de funciones y competencias por el área de Talento Humano de la empresa POLIACRILART CÍA. LTDA.

Después de establecer los procesos, es necesario determinar responsabilidades y funciones del equipo de trabajo de la empresa, para el mejor desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos del área.

### 5.5.1 Gestión Directiva del Departamento de RR. HH. Funciones / Responsabilidades

Planificación de actividades.

Planificación estratégica.

Descripción de manual de funciones y competencias del personal.

Análisis y toma de decisiones.

Control presupuestario.

Establecimiento del mapa estratégico.

Elaborar el plan de acción para el cumplimiento de la planificación estratégica.



Diseño plan operativo.  
Aprobación de presupuestos.  
Aprobación de planes de la empresa.  
Dirección de actividades establecidas.  
Determinación e implementación de estructura organizacional.  
Establecimiento de políticas y objetivos.  
Organización de grupos de trabajo.  
Control de aplicación de normas y políticas.  
Análisis y aplicación de indicadores de gestión.  
Evaluación y análisis de niveles de ventas, inventarios y atención al cliente.

### **5.5.2 Desarrollo del Perfil del Empleado**

#### **Funciones / Responsabilidades**

Establecimiento de objetivos generales y específicos  
Descripción de políticas de reclutamiento y selección de personal  
Análisis y descripción de estrategias  
Análisis y descripción del plan de capacitación  
Asignación recurso humano a cada área

### **5.5.3 Modelos de Evaluación para Medición de los Empleados**

#### **Funciones / Responsabilidades**

Capacitación del personal  
Evaluación el desempeño del personal  
Control de personal

### **5.5.4 Informe Personalizado del Empleado**

#### **Funciones / Responsabilidades**

Selección personal

Contratación personal  
 Administrar al personal  
 Control de documentación y archivo  
 Análisis de resultados administrativos  
 Emisión de informes del área administrativa  
 Desarrollo de la estructura organizacional  
 Planificación de mantenimiento

### 5.6 Descripción de puestos y cargos

<p style="text-align: center;"><b><u>POLIACRILART CÍA.</u></b> <b><u>LTDA.</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><i>POLIACRILART CÍA. LTDA.:</i> TALENTO HUMANO</p>	<p><b>ELABORADO POR:</b> Departamento RR. HH.</p> <p><b>APROBADO POR:</b> Director Departamento Gerencia General</p> <p><b>FECHA:</b> Marzo 2010</p>
<p><b>ASUNTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>		
<p><b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Gerencia General</b></p> <p><b>Denominación del Cargo: Gerente General</b></p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> No aplica</p> <p><b>Personal a su cargo:</b> Jefe de ventas, Jefe de planta, Contador y Auxiliar administrativa</p> <p><b><u>Naturaleza de su cargo:</u></b></p> <p>Administrar la empresa a través de la correcta aplicación del proceso administrativo, y cumplimiento de la filosofía corporativa.</p> <p><b><u>Actividades Principales</u></b></p> <p>Establecer políticas y estrategias.        Aprobar plan de adquisiciones y publicidad.        Aprobar presupuestos.        Tomar decisiones en relación con las actividades administrativas esenciales.</p>		

Planificar actividades a efectuarse en la empresa.  
Formular planificación estratégica.  
Establecer estructura organizativa.  
Analizar resultados administrativos, ventas y de producción.  
Analizar Estados Financieros.  
Controlar el cumplimiento de estrategias, políticas y objetivos de la empresa.  
Aprobar plan de capacitación.  
Realizar entrevista para contratación de personal.  
Efectuar la inducción de personal.  
Administrar al personal.

**Equipos a utilizar**

Computador

Calculadora

**Perfil por competencias :**

**Formación Académica:** Administrador de empresas, ingeniería comercial, o carreras afines.

**Otros conocimientos:** Manejo de Talento Humano, sólidos conocimientos en Administración.

**Experiencia:** Mínimo 5 años dirigiendo o administrando una empresa productiva.

**Edad:** Entre 25 y 50 años.

**Sexo:** No preferencia.

<p align="center"><b><u>POLIACRILART CÍA.</u></b> <b><u>LTDA.</u></b></p>	<p align="center"><i>POLIACRILART CÍA. LTDA.:</i> TALENTO HUMANO</p>	<p><b>ELABORADO POR:</b> Departamento RR. HH.</p> <p><b>APROBADO POR:</b> Director Departamento Gerencia General</p> <p><b>FECHA:</b> Marzo 2010</p>
<p><b>ASUNTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>		
<p><b>A. IDENTIFICACION DE PUESTO</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO:</b> TALENTO HUMANO  <b>AREA O UNIDAD:</b> RR. HH.  <b>TITULO DE LA POSICION:</b> GERENTE DE RECURSOS HUMANOS  <b>POSICION A LA QUE REPORTA:</b> GERENTE GENERAL</p> <p><b>B. DEFINICION</b>  Esta posición es responsable por planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la utilización eficiente y efectiva de los recursos humanos para asegurar el logro de las metas empresariales en términos de calidad y rentabilidad.</p>		

<p><b>C. RESPONSABILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía y supervisa la actividad del Personal de su departamento: un Gerente de Recursos Humanos, un Gerente de Calidad y entrenamiento y dos secretarías.</li> <li>2. Dirige la ejecución y aplicación de políticas, procedimientos y sistemas administrativos de Personal y de médicos Residentes</li> <li>3. Prepara y determina el Presupuesto anual del Departamento y controla los gastos incurridos por su área; además, controla el presupuesto general de la Institución respecto a los rubros de personal y entrenamiento así como FTE´s y gastos directivos mensuales</li> <li>4. Maneja las relaciones laborales de la Empresa con su personal, estableciendo políticas y sistemas que mantengan un óptimo clima organizacional.</li> </ol>
---

5. Asesora al personal directivo, gerencial y supervisor en el uso de herramientas apropiadas para el manejo de personal y en la búsqueda y solución de problemas relativos al área bajo su dirección.
6. A través de la Gerente de Calidad y Educación planifica, diseña, implementa y evalúa los planes y programas de calidad y de entrenamiento institucional.
7. A través del Gerente de Recursos Humanos analiza, recomienda y establece la política de salarios y beneficia en función de atraer, retener y motivar al personal. Negocia y administra los planes de beneficio de los empleados.
8. Desarrolla, implementa y actualiza las políticas y procedimientos de su área. Además participa en la definición y establecimiento de políticas institucionales.
9. Supervisa el desarrollo e implementación de los sistemas y subsistemas de Administración de Personal con el fin de asegurar la consecución de los objetivos de equidad interna y satisfacción de Recursos Humanos.
10. Coordina los sistemas de comunicación interpersonal e interdepartamental o filiales de la compañía.
11. Participa como facilitadora en la Planificación estratégica anual de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda., y ocasionalmente de empresas y/o Departamentos relacionados.
12. Interviene y participa en comités, reuniones, talleres de trabajo, como miembro y/o facilitador para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.
13. Asesora y controla el número de personal vinculado a la compañía en las diferentes áreas; además obtiene, analiza y evalúa los niveles de productividad departamental.
14. Mantiene un programa de desarrollo organizacional, en coordinación de los Directores, realiza diagnóstico de las diferentes áreas para la consecución de los objetivos institucionales.
15. Ofrece entrenamiento y asesoría en mejoramiento de Calidad y en programa de atención al cliente como facilitadora.
16. Realiza estudios de factibilidad para proyectos del Comité y negocia con terceros planes y beneficios.

17. Ofrece soporte a programas para estudio para cada uno de los empleados que así lo requieran.

#### **D. REQUISITOS DE LA POSICIÓN**

##### **Educación:**

Educación superior completa en, Administración de personal o afines,

Psicología Industrial

Conocimiento/Técnico:

Comprender e interpretar estadísticas.

Analizar y evaluar datos numéricos.

Realizar y/o interpretar encuestas de salarios.

Analizar y controlar costos, etc.

Experiencia: Cinco años en posiciones similares.

Diversidad Gerencial y Relaciones Humanas:

<b><u>POLIACRILART CÍA.</u></b> <b><u>LTDA.</u></b>	<i>POLIACRILART CÍA. LTDA.:</i> TALENTO HUMANO	<b>ELABORADO POR:</b> Departamento RR. HH.  <b>APROBADO POR:</b> Director Departamento Gerencia General  <b>FECHA:</b> Marzo 2010
<b>ASUNTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		

#### A. IDENTIFICACION DE PUESTO

**DEPARTAMENTO:** TALENTO HUMANO

**AREA O UNIDAD:** RR. HH.

**TITULO DE LA POSICION:** ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

**POSICION A LA QUE REPORTA:** GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

#### B. DEFINICION

Esta posición es responsable por realizar las actividades administrativas de naturaleza operativa que requiere el Departamento de Recursos Humanos, en lo relativo a presupuesto, administración salarial, inventario de personal y controles automáticos en la Administración de Personal.

#### C. RESPONSABILIDADES

1. Prepara la base de datos para administración salarial e ingresa los datos obtenidos por encuestas y otras fuentes.
2. Reporta a Ingeniería cuando el reloj de control de tiempo del tarjetero está desigual o presenta problemas, y corrige errores en registro de entrada y salida de personal en el sistema.
3. Lleva controles manuales y/o automáticos de remuneraciones, ausentismo, vacaciones, head count, rotación de personal, etc., con el fin de comprobar que los registros computarizados estén correctos.
4. Prepara la base de datos e ingresa los mismos para presupuesto de recursos humanos de Poliacrilart Cía. Ltda.
5. Mantiene actualizada la información de los programas computarizados implementados.
6. Genera y digita los reportes requeridos de Recursos Humanos.
7. Es responsable por obtener back up de los computadores del área.
8. Registra el mantenimiento y préstamo de maquinaria industrial al personal de Poliacrilart Cía. Ltda.
9. Administra el aula de entrenamiento y anexo, según solicitudes o prioridades de acuerdo al procedimiento establecido.
10. Califica pruebas de evaluación de 3 meses y 1 año.

11. Prepara las bases para obtener resultados de la encuesta de la empresa.
12. Prepara la documentación y sirve de apoyo en reuniones del plan estratégico de la Empresa, Directorio, etc.
13. Prepara las bases e ingresa los datos de la tabulación para obtener resultados de las encuestas de empleados.
14. Prepara la base y mantiene actualizado el cobro de los Fondos de reserva y premio emitidos por la Empresa.
15. Prepara y da actualización de sueldos y requerimientos para la aseguradora.
16. Crea y mantiene los programas sistematizados del Departamento, ejemplo: productividad, control, etc.

#### **D. REQUISITOS DE LA POSICION**

**Educación:**

Administrador de Recursos Humanos, Sistemas.

**Conocimiento / Técnico:**

De Sistemas Informáticos y programas utilitarios.

**Experiencia:**

2 años en funciones administrativas.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones:

Partiendo de la información teórica ilustrada en la presente tesis, y de la aplicación práctica basada en el Desarrollo de la Plataforma de Desempeños por Competencias para la empresa POLIACRILART CIA. LTDA.; podemos mencionar las siguientes conclusiones:

- ✓ El Diagrama Causa – Efecto realizado determinó de manera general algunos de los defectos en los procesos realizados por el Departamento de Talento Humano, los cuales se originan por: mano de obra no calificada, organización con personal sin funciones y responsabilidades y falta de comprometimiento, levantamiento de perfiles con procesos inadecuados, inventario sin control suficiente, logística con altos índices de problema y tecnología inadecuada o caduca, dando como efecto la inadecuada utilización de recursos tanto físicos, monetarios, humanos y de tiempo.
- ✓ La aplicación de La herramienta Hoja de Trabajo FODA, ha permitido determinar las estrategias tomando en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el desarrollo de la Matriz de Vulnerabilidad se detectan aquellas debilidades y amenazas más fuertes y con la Matriz de Aprovechabilidad para poder definir oportunidades y fortalezas.
- ✓ El levantamiento de los Macroprocesos y procesos del Departamento de Talento Humano de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda., han permitido definir la Cadena de Valor en la cual se determinan, la entrada principal que en este caso son las necesidades, los macroprocesos y procesos, la normativa y tecnología con la cual se

trabaja y las salidas en este caso la satisfacción de necesidades y ser representada gráficamente en el Diagrama IDEF-0.

- ✓ El Levantamiento y análisis de procesos, presenta las actividades y de ellas sus novedades y problemas a la hora de realizarse, se determina además el costo de realizar este proceso y el tiempo que se utiliza, se calcula la eficiencia en tiempo y costo, la frecuencia el volumen y el responsable, lo cual ayuda a determinar mediante su análisis qué actividades son necesarias y cuáles no.
- ✓ La utilización de herramientas como la Caracterización de Macroprocesos, la Flujodiagramación Mejorada y la Hoja de Mejoramiento, permiten detallar la propuesta de Mejoramiento de Procesos y mostrar de manera ilustrativa sus cambios.
- ✓ En la Hoja de mejoramiento se demostrará en forma resumida cada uno de los procesos analizados con sus defectos y estrategias de mejoramiento, un resumen además de los tiempos, costos, eficiencias y frecuencias actuales, propuestas y su diferencia para poder determinar el beneficio esperado anual tanto en tiempo como en costo.
- ✓ El Mejoramiento de procesos permite realizar una propuesta organizacional por procesos, en la cual se desarrolla una nueva y mejorada Cadena de Valor para el Departamento de Talento Humano de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda., en el cual se apoyan para definir los factores de éxito e indicadores de gestión y de esta manera se logra definir el manual de funciones y responsabilidades por cargo que es indispensable para el Departamento de Talento Humano.

## 6.2. Recomendaciones:

Para culminar y mantener con éxito el Desarrollo de la Plataforma de Desempeños por Competencias en POLIACRILART CIA. LTDA., es pertinente que se contemplen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Es necesario el trabajar con gente más comprometida con su labor, para lo cual se recomienda, realizar un plan de comunicación con los empleados, que permita empaparlos de la Misión, Visión, objetivos, políticas y estrategias con las cuales y para las cuales desarrollarán su trabajo, así también será de vital importancia mantener a los empleados al tanto de los acontecimientos grandes o pequeños por los cuales atraviesa la organización.
- ✓ Se recomienda aplicar a la empresa Poliacrilart Cía. Ltda., de forma sustentada y sostenida la gestión de calidad total bajo las normas ISO 9000:2000 que plantea la aplicación y administración de un sistema de procesos que debe hacerse de manera efectiva para asegurar una buena administración de calidad.
- ✓ Este trabajo ha determinado los problemas del Departamento de Talento Humano desde su raíz, con la utilización de la herramienta Diagrama de Causa – Efecto, la cual determina el problema general del que se puede ir identificando sus orígenes en cada departamento o proceso dependiendo el caso. Se recomienda su aplicación.
- ✓ Es necesario realizar un análisis FODA periódico para poder determinar estrategias que ayuden a incrementar la competitividad, enfrentar de manera preparada las amenazas y reducir las debilidades.
- ✓ Es imprescindible el tener conocimiento de las capacidades tanto físicas como de conocimiento de los empleados que se desarrollan en la organización de esta manera podrán ser mucho mejor utilizadas para su beneficio tanto personal como el propio de la empresa.

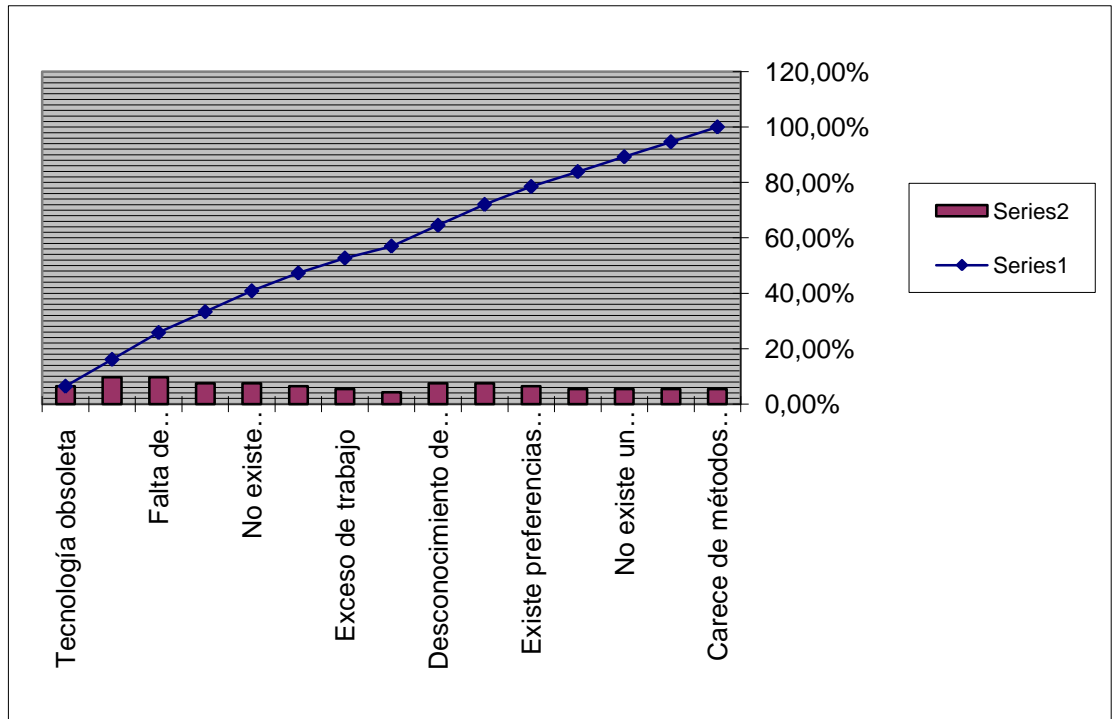
- ✓ Es importante el contar con una planificación de capacitación para los empleados de esta manera mantenerlos motivados y actualizados en cuanto a nuevos conocimientos, herramientas y aplicaciones a su trabajo.
- ✓ Es recomendable el realizar un reclutamiento de personal adecuado, acorde a cada una de las áreas para de esta manera elegir personal adecuado que aporte a la consecución de objetivos y misión de la empresa.
- ✓ La selección de procesos los cuales se han analizado en este trabajo de Tesis serán de fácil aplicación a los procesos realizados en la actualidad, por lo tanto se recomienda su aplicación y el desarrollo de mejoramiento de todos los procesos del Departamento de Talento Humano de la Empresa Poliacrilart Cía. Ltda.
- ✓ Es necesario el utilizar herramientas como la Caracterización de Procesos, la Flujodiagramación, y la hoja de Mejoramiento, para poder desarrollar cada uno de los procesos acordes a sus exigencias y poder determinar y representar de manera fácil de entender los procedimientos propuestos para mejorar.
- ✓ Los procesos deberán ejecutarse de manera consecutiva, sin demoras ni interrupciones, cada empleado deberá estar perfectamente enterado de su función y su manual de procedimientos esto permitirá realizar las actividades de manera conjunta e ir avanzando de tal forma para el crecimiento, desarrollo y efectividad de la organización.
- ✓ Finalmente recomiendo a todos los lectores de esta tesis, que apliquen esta filosofía en su diario vivir; para determinar cuáles son las competencias (conocimientos, habilidades y otros aspectos psicológicos) que posee al momento de la evaluación y cuáles necesita desarrollar. Todo este proceso con el fin de observar cómo se encuentran sus competencias frente a la demanda de éstas en los puestos de trabajo del mercado.

## ANEXOS

### Lluvia de ideas para identificar los problemas en el Diagrama de Causa – Efecto

	CAUSA	REFERENCIAS	p1	p2	p3	TOTAL		
						CALIFICACION	%	% ACUMULADO
		<b>IDEAS</b>						
<b>tecnología</b>	<b>j.rrhh</b>	Tecnología obsoleta	1	2	3	6	6,45%	6,45%
<b>personas</b>	<b>obrero</b>	Falta de capacitación	3	3	3	9	9,68%	16,13%
<b>personas</b>	<b>j.planta</b>	Falta de comunicación entre áreas	3	3	3	9	9,68%	25,81%
<b>personas</b>	<b>j.planta</b>	No cumplen horario de trabajo	1	3	3	7	7,53%	33,33%
<b>personas</b>	<b>j.planta</b>	No existe responsabilidad de los empleados para desarrollar tareas asignadas	2	2	3	7	7,53%	40,86%
<b>personas</b>	<b>obrero</b>	Carencia de incentivos	3	2	1	6	6,45%	47,31%
<b>personas</b>	<b>obrero</b>	Exceso de trabajo	3	1	1	5	5,38%	52,69%
<b>personas</b>	<b>obrero</b>	Poca flexibilidad en permisos	2	1	1	4	4,30%	56,99%
<b>métodos</b>	<b>j.planta</b>	Desconocimiento de políticas y reglamentos de la empresa	1	3	3	7	7,53%	64,52%
<b>métodos</b>	<b>j.planta</b>	Poco personal preparado académicamente	1	3	3	7	7,53%	72,04%
<b>métodos</b>	<b>obrero</b>	Existe preferencias por empleados	3	1	2	6	6,45%	78,49%
<b>métodos</b>	<b>j.rrhh</b>	No existe proceso de selección de personal	1	1	3	5	5,38%	83,87%
<b>métodos</b>	<b>j.rrhh</b>	No existe un reglamento de acciones y penalizaciones	1	1	3	5	5,38%	89,25%
<b>métodos</b>	<b>j.rrhh</b>	Poco personal par evaluar el desempeño del empleado	1	1	3	5	5,38%	94,62%
<b>métodos</b>	<b>j.rrhh</b>	Carece de métodos de medición de desempeño	1	1	3	5	5,38%	100,00%
		<b>TOTAL</b>				<b>93</b>	<b>1,00</b>	

### Diagrama de Pareto donde se encuentra reflejado el impacto de la lluvia de ideas en el Diagrama de Causa – Efecto.



## BIBLIOGRAFIA

CERTO - PETER. **Dirección estratégica**. McGraw - Hill. México. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración**. Mc Graw Hill. México. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. McGraw - Hill. Colombia. 1997.

HARRINGTON, James. **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**. Bogotá. 1994.

KOONTZ – ODONNELL. **Curso de Administración Moderna**. Editorial McGraw-Hill. Estados Unidos. 1986.

PORTER, Michael E. **Ventaja Competitiva**. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

SERNA, Humberto. **Planeación y Gestión Estratégica**. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.

SERRAT, Alberto G. **Aplicación del ISO 9000 y Cómo implantarlo**. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Wilmington-USA, 1995.

CHIAVENATO Idalberto, 2002, **Administración de Recursos Humanos**, Colombia, Mc Graw Hill, quinta edición.

PERETTI, Jean-Marie, 1996, **Todos Somos Directores de Recursos Humanos**, París, Les Editions d Organisation.

LLOYD L. Byars y LESLIE W. Rue, 1997, **Gestión de Recursos Humanos**, España, Mc Graw Hill IRWIN, cuarta edición.

BUTTERISS Margaret, 2001, **Reinventando Recursos Humanos**, España, Gestión 2000 S. A., primera edición.

PRICE Waterhouse, 1994, **Curso Administración de Remuneraciones**, Ecuador.

KREITNER R. y KINICKI A., 1995, **Comportamiento de las Organizaciones**, España, IRWIN, tercera edición.

KOONTZ H. y WEHRICH H., 1994, **Administración una Perspectiva Global**, México, Mc Graw Hill, décima edición.

BENAVIDES ESPINDOLA Olga, 2002, **Competencias y Competitividad**, Colombia, Mc Graw Hill, segunda edición.

LÉVY-LEBOYER Claude, 2002, **Gestión de las Competencias**, España, Gestión 2000 S. A., segunda edición.

PAREDES Alfredo, 2001, **Seminario Taller sobre “Selección de Personal, basada en Competencias”**, Material de Apoyo, Alide.

PIÑERO Aldo, 2003, **Manual de Gestión por Competencias**, Metanoia.

HODSON William, 1996, **Manual del Ingeniero Industrial**, México, cuarta edición.

DESSLER Gary, 1994, **Administración de Personal**, México, sexta edición.

WERTHER William, 1991, **Administración de Personal y Recursos Humanos**, México, Mc Graw Hill, tercera edición.

HILL Charles W. L. /JONES Gareth R., 2000, **Administración Estratégica**, Colombia, Mc Graw Hill, tercera edición.

REYES PONCE Augusto, 1990, **Administración de Personal**, México, Limusa, segunda parte.

SALVEN Gabriel, 1991, **Biblioteca del Ingeniero Industrial**, México, Limusa.

BLUM Milton y NAYLOR James, 1996, **Psicología Industrial**, México, primera edición.

ROBBINS Stephen, 1997, **Comportamiento Organizacional**, México, América, tercera edición.

NASH Michael, 1988, **Como incrementar la productividad del Recurso Humano**, Colombia, texto original.

SCHEIN Edgar, 1982, **Psicología de la Organización**, México

FRANKLIN Enrique Benjamín, 1999, **Organización de Empresas; análisis, diseño y estructura**, México, Mc Graw Hill, segunda edición.

CANTÚ DELGADO Humberto, 2001, **Desarrollo de una cultura de calidad**, México, Mc Graw Hill, segunda edición.

ERTEL Danny, 2002, **Negociación 2000**, Colombia, Mc Graw Hill, primera edición.

BELKER Loren B., 2000, **Gerente por primera vez**, México, Mc Graw Hill, segunda edición.

RESNIK Paul, 1999, **Como dirigir una pequeña empresa**, España, Mc Graw Hill, segunda edición.

ALLES Martha Alicia, 2003, **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias**, Argentina, Granica, cuarta edición.

MORENO Jaime, 2002, **El Método MPC**, Quito, Ecuador.