



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE COMERCIALIZACION
PARA LA FUNDACION CONSORCIO DE QUESERIAS RURALES
COMUNITARIAS DEL ECUADOR – FUNCONQUERUCOM**

ANGELICA PAOLA BENALCAZAR VALLEJO

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA

CODIRECTOR: ING. ENA TANDAZO

SANGOLQUI, MARZO DEL 2008

AGRADECIMIENTO

A Dios, mis profesores de toda la carrera universitaria, en particular a mi Director y Codirectora de Tesis Ingenieros Armando Mora y Ena Tandazo, por su paciencia y orientación profesional en el desarrollo del presente trabajo de investigación, a Tiendas Queseras de Bolívar; a todo su personal y en especial al Ingeniero Luis Vásconez Gerente Administrativo por permitirme realizar el estudio, por la ayuda constante y oportuna su apoyo fue clave para la elaboración de la presente Tesis.

Angélica Paola Benalcázar Vallejo.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres; Ana Vallejo y Luís Benalcázar ya que son ellos los pilares de mi vida quienes con su trabajo arduo, apoyo incondicional, comprensión, y amor han sido la razón que me ha impulsado a conseguir este importante objetivo en mi vida y a proponerme alcanzar exitosamente los nuevos retos de un futuro.

Angélica Paola Benalcázar Vallejo.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Angélica Benalcázar Vallejo.

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Mejoramiento de Procesos de Comercialización para la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador – FUNCONQUERUCOM, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Quito, marzo del 2008

Angélica Benalcázar Vallejo.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Angélica Benalcázar Vallejo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Mejoramiento de Procesos de Comercialización para la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador – FUNCONQUERUCOM, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, marzo del 2008

Angélica Benalcázar Vallejo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ingeniero Armando Mora e Ingeniera Ena Tandazo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Mejoramiento de Procesos de Comercialización para la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador – FUNCONQUERUCOM, realizado por Angélica Paola Benalcázar Vallejo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido, representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en Tiendas Queseras de Bolívar, así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si recomiendan su publicación.

Sangolquí, marzo del 2008

Ing. Armando Mora, MBA
DIRECTOR

Ing. Ena Tandazo
CODIRECTORA

INTRODUCCIÓN

Actualmente, todas las Instituciones se ven precisadas a manejarse bajo una de las nuevas técnicas de gestión y una de estas es la Administración por Procesos, la cual le permitirá conseguir grandes resultados, optimizando la productividad, y arrojando productos o servicios con excelente calidad, bajo las necesidades que exigen sus clientes ya sean estos internos o externos.

El Tiendas Queseras de Bolívar encargada de la comercialización de los productos elaborados por la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador-FUNCONQUERUCOM, ha venido funcionando durante muchos años sin la implementación de un sistema de procesos; esta particularidad no ha permitido el desarrollo adecuado de las diferentes actividades del área de comercialización, que permita optimizar el uso de los recursos con una adecuada y racional distribución, procurando que sean atendidas todas las necesidades que demanda la buena marcha de la Institución.

De ahí que surge la necesidad de mejorar los procesos que se basa en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes que ejecuta Tiendas Queseras de Bolívar para así alcanzar grandes cambios en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia, eficacia y calidad para llegar a tener una estructura organizacional verdadera.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

El capítulo uno que tiene relación con dar a conocer la parte general de la Institución, organigrama y estructura, los problemas y las causas que se generan en el proceso de comercialización, así como el marco teórico que ayudará a comprender la naturaleza del negocio.

El capítulo dos comprende un análisis situacional del departamento con relación a los factores externos e internos de la misma, con el propósito de determinar el FODA y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

El capítulo tres referido al direccionamiento estratégico, establece las guías de carácter general y específico que el Área de Comercialización tiene que ejecutar en base a los planes operativos, para cumplir los objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia.

El capítulo cuatro abarca el análisis de procesos, en donde se realiza un inventario de los procesos, una selección y estudio, identificando los problemas, determinando sus costos, tiempos y eficiencias.

El capítulo cinco trata la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados apoyado en dos herramientas como flujodiagramación - hojas ISO y hoja de mejoramiento, también se presenta la cadena de valor institucional, se determina los factores de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos alcanzados, se establece el organigrama estructural y se determinan los perfiles profesionales por cargos.

Finalmente en el sexto capítulo, recoge a manera de conclusiones y recomendaciones, algunos criterios que reflejan la situación detectada a través del análisis de todos los capítulos; y a la vez se emiten sugerencias para la implementación apropiada del estudio.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
Dedicatoria	
Agradecimiento	

Introducción

Capítulo I: GENERALIDADES

1.1. La Empresa y su Organización	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. La Propuesta en Salinas (Provincia de Bolívar)	2
1.1.3. La Primera Etapa	3
1.1.4. La Segunda Etapa	4
1.1.5. La Tercera Etapa	4
1.1.6. La Cuarta Etapa	5
1.1.7. La Quinta Etapa	6
1.1.8. En la Actualidad	6
1.1.9. Estructura Organizacional de FUNCONQUERUCOM	7
1.1.10. Ubicación de la Empresa	10
1.2. Productos que Ofrece	10
1.2.1. Queso Fresco	10
1.2.2. Queso Andino	12
1.2.3. Queso Bel-Paese	12
1.2.4. Queso Dambo	13
1.2.5. Queso Tilsit	14
1.2.6. Queso Gruyere o Fontina	15
1.2.7. Queso Parmesano	17
1.2.8. Queso Mozzarella	18
1.2.9. Queso Provolone	19
1.2.10. Queso Gouda	20
1.2.11. Queso para Fondue	21
1.2.12. Queso para Sándwich	22
1.2.13. Queso de Hierba	22
1.3. Problemática de la Empresa y del Área de Comercialización	27
1.3.1. Problemática de la Empresa	27
1.3.1.1. Descripción del Problema	27
1.3.1.2. Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) de	29

FUNCONQUERUCOM	30
1.3.2. Problemática del Área de Comercialización	30
1.3.2.1. Descripción del Problema	32
1.3.2.2. Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) del Área de Comercialización	33
1.4. Marco Teórico	33
1.4.1. Características Generales	33
1.4.2. Clasificación	35
1.4.3. Composición Nutricional	35
1.4.4. Variedades de Quesos en el Ecuador	36
1.4.5. Proceso de Producción	39
1.4.5.1. Preparación de la Leche	42
1.4.5.2. Acidificación o Adición del Cultivo Iniciador	42
1.4.5.3. Adición de Materias Complementarias y Cultivos Especiales	44
1.4.5.4. Coagulación	45
1.4.5.5. Desuerado	46
1.4.5.6. Moldeado y Prensado	47
1.4.5.7. Salado	48
1.4.5.8. Maduración	49
1.4.6. Comercialización	50
1.4.6.1. Empacado	50
1.4.6.2. Transporte	51
1.4.6.3. Almacenamiento	51
1.4.6.4. Canales de Distribución	52
1.4.6.5. Tecnología Industrial	53
1.4.7. Descripción del Mercado Ecuatoriano	53
1.4.7.1. Zonas de Producción	53
1.4.7.2. Volumen del Mercado Ecuatoriano	53
1.4.7.3. Rendimiento	54
1.4.7.4. Producción Industrial	55
1.4.7.5. Consumo Per.-Cápita de Lácteos	55
1.4.7.6. Potencial de Exportación	56

1.4.7.7. Controles Sanitarios	57
1.4.8. Barreras Arancelarias y Fitosanitarias	57
1.4.8.1. Regulaciones para la Exportación de Queso para Estados Unidos	57
1.4.8.2. Requisitos Establecidos por la FDA	58
1.4.8.3. Clasificación de Aduanas para el Queso	58
1.4.9. Marketing Mix	58
1.4.9.1. Precio	60
1.4.9.2. Distribución	60
1.4.9.3. Promoción	

Capítulo II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

	61
2.1. Análisis Externo.	61
2.1.1. Macro Ambiente	61
2.1.1.1. Factor Político y Legal	66
2.1.1.2. Factor Económico	75
2.1.1.3. Factor Social	77
2.1.1.4. Factor Tecnológico	78
2.1.2. Micro Ambiente	78
2.1.2.1. Clientes	84
2.1.2.2. Proveedores	88
2.1.2.3. Competencia	91
2.1.2.4. Normativa	92
2.2. Análisis Interno	92
2.2.1. Capacidad de Gestión Empresarial	92
2.2.1.1. Planificación	94
2.2.1.2. Organización	96
2.2.1.3. Procesos	96
2.2.1.4. Dirección	98
2.2.1.5. Control	100
2.2.2. Capacidad Financiera	102

2.2.3. Capacidad de Comercialización	106
2.2.4. Capacidad de Servicio	109
2.2.5. Capacidad Tecnológica	111
2.2.6. Capacidad de Talento Humano	114
2.3. Matrices	115
2.3.1. Matriz de Impacto Externo	116
2.3.2. Matriz de Impacto Interno	117
2.3.3. Matriz de Aprovechabilidad	118
2.3.4. Matriz de Vulnerabilidad	119
2.3.5. Hoja de Trabajo FODA	120
2.3.6. Matriz de Estrategia FODA	122
2.3.7. Síntesis de Estrategias	122
2.3.7.1. Estrategias FO	122
2.3.7.2. Estrategias FA	123
2.3.7.3. Estrategias DO	124
2.3.7.4. Estrategias DA	
 Capítulo III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
	126
3.1. Matriz Axiológica	133
3.2. Misión y Visión	133
3.2.1. Misión	133
3.2.1.1. Misión Actual de FUNCONQUERUCOM	134
3.2.1.2. Misión Propuesta para FUNCONQUERUCOM	135
3.2.2. Visión	135
3.2.2.1. Visión Actual de FUNCONQUERUCOM	135
3.2.2.2. Visión Propuesta para FUNCONQUERUCOM	136
3.3. Objetivos	136
3.3.1. Objetivo General	137
3.3.2. Objetivos Específicos	137
3.3.2.1. Objetivos de Crecimiento	139
3.3.2.2. Objetivos de Mantenimiento	140

3.3.2.3. Objetivos de Disminución	140
3.4. Políticas por Áreas	140
3.4.1. Política General Orientada al Cliente	142
3.4.2. Políticas por Áreas	142
3.4.2.1. Recursos Humanos	144
3.4.2.2. Compras	144
3.4.2.3. Ventas	145
3.4.2.4. Inventarios	146
3.4.2.5. Cobranzas	146
3.5. Estrategias	146
3.5.1. Plan Operativo	150
3.5.2. Mapa Estratégico 2008-2012	

Capítulo IV: LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANALISIS DE PROCESOS DEL AREA DE COMERCIALIZACIÓN

	152
4.1. Cadena De Valor del Área de Comercialización	155
4.2. Diagrama IDEF-0	157
4.3. Inventario de Procesos	158
4.4. Selección de Procesos	158
4.4.1. Preguntas Claves	159
4.4.2. Matriz de Selección	160
4.4.3. Mapa de Procesos Seleccionados	160
4.5. Hoja de Costos por Minuto	162
4.5.1. Del Personal	163
4.5.2. De Operación	164
4.5.3. Conjunto del Personal y Operación	164
4.6. Análisis de los Procesos Seleccionados	164
4.6.1. Diagramación y Simbología	167
4.6.2. Análisis de Cada Proceso Seleccionado	192
4.6.3. Informe de Novedades Encontradas	216
4.6.4. Matriz de Análisis Resumida	218
4.7. Novedades Generales Detectadas en los Subprocesos	

Seleccionados.

***Capítulo V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS
DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN***

	220
5.1. Flujodiagramación y Hoja ISO	220
5.1.1. Flujodiagramación	222
5.1.2. Hoja ISO	258
5.2. Hoja de Mejoramiento	290
5.3. Diagramación Mejorada y Comparaciones de Diagramas Actuales con Propuestas de Mejoramiento	339
5.4. Matriz de Análisis Comparativa	340
5.5. Informe de Beneficio Esperado	341
5.6. Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo, Gestión de Comercialización	342
5.6.1. Factores de Éxito	342
5.7. Indicadores de Gestión	346
5.8. Diseño de la Organización por Procesos	346
5.8.1. Funciones	349
5.8.2. Organigrama Estructural de Tiendas Queseras de Bolívar	350
5.8.3. Descripción de Cargos	

Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	360
7.1. Conclusiones	364
7.2. Recomendaciones	365
Bibliografía	366
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO

PAGINA

Tabla 1. Kilos vendidos desde el 2005 al 2007	25
Tabla 2. Total de dólares vendidos desde el 2005 al 2007	26
Tabla 3. Periodicidad del consumo de queso	79
Tabla 4 Características del queso comprado	80
Tabla 5 Precio pagado por consumidor	80
Tabla 6 Cantidad de queso comprado al día	81
Tabla 7 Características que influyen en la compra	82
Tabla 8 Lugar donde prefiere comprar queso el cliente	83
Tabla 9 Reclamos realizados por el cliente	83
Tabla 10 Periodicidad de entregas	84
Tabla 11 Volumen entregado	85
Tabla 12 Precio de venta	86
Tabla 13 Forma de pago	86
Tabla 14 Forma de entrega a T.Q.B.	87
Tabla 15 Total de Producción de Leche 2007	88
Tabla 16 Litros transformados en queso por empresas grandes	89 89
Tabla 17 Procesamiento de leche por empresas pequeñas	92
Tabla 18 Conocimiento y aplicación de principios y valores	93
Tabla 19 Conocimiento y aplicación de misión y visión	93
Tabla 20 Conocimiento y aplicación de objetivo, políticas y estrategias	94
Tabla 21 Conocimiento y aplicación de organigramas	95
Tabla 22 Conocimiento y aplicación de funciones	95
Tabla 23 Distribución de espacio físico	96
Tabla 24 Especificación de procesos	96
Tabla 25 Tipo de Liderazgo	97
Tabla 26 Nivel de comunicación con los superiores	98
Tabla 27 Nivel de motivación por parte de superiores	99
Tabla 28 Nivel de control que requiere el personal	99
Tabla 29 Presentación de informes	100
Tabla 30 Presupuesto	101

Tabla 31 Registros de Ingresos y gastos	102
Tabla 32 Ingresos y gastos	102
Tabla 33 Plan de comercialización	103
Tabla 34 Conocimiento de productos y precios	104
Tabla 35 Presentación del queso	104
Tabla 36 Logotipo y campañas de venta	105
Tabla 37 Puntos de venta	106
Tabla 38 Precios de productos	107
Tabla 39 Información a clientes de productos	107
Tabla 40 Tratamiento de reclamos	108
Tabla 41 Control de calidad	109
Tabla 42 Equipos y herramientas disponibles	109
Tabla 43 Sistemas informáticos utilizados en la comercialización	110
Tabla 44 Sistema de Internet utilizado en el Área de Comercialización	111
Tabla 45 Periodicidad de la capacitación	112
Tabla 46 Orientación de la capacitación	113
Tabla 47 Salario	114
Tabla 48 Ambiente laboral	292
Tabla 49 Talento utilizado	
Tabla 50 Tiempo actual y propuesto de la Planificación de Actividades y Objetivos	292
Tabla 51 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Planificación de Actividades y Objetivos	292
Tabla 52 Costo actual y propuesto de la Planificación de Actividades y Objetivos	292
Tabla 53 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Planificación de Actividades y Objetivos	294
Tabla 54 Tiempo actual y propuesto de la Evaluación de Objetivos	294
Tabla 55 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Evaluación de Objetivos	294

Tabla 56 Costo actual y propuesto de la Evaluación de Objetivos	296
Tabla 57 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Evaluación de Objetivos	296
Tabla 58 Tiempo actual y propuesto Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias	296
Tabla 59 Eficiencia en tiempo actual y propuesto Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias	296
Tabla 60 Costo actual y propuesto Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias	298
Tabla 61 Eficiencia en costos actual y propuesto Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias	298
Tabla 62 Tiempo actual y propuesto de la Comunicación de Estrategias	298
Tabla 63 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Comunicación de Estrategias	298
Tabla 64 Costo actual y propuesto de la Comunicación de Estrategias	300
Tabla 65 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Comunicación de Estrategias	300
Tabla 66 Tiempo actual y propuesto de la Venta en Tienda	300
Tabla 67 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Venta en Tienda	300
Tabla 68 Costo actual y propuesto de la Venta en Tienda	302
Tabla 69 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Venta en Tienda	302
Tabla 70 Tiempo actual y propuesto de la Recepción de Pedido (correo electrónico)	302
Tabla 71 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Recepción de Pedido (correo electrónico)	302
Tabla 72 Costo actual y propuesto de la Recepción de Pedido (correo electrónico)	304
Tabla 73 Eficiencia en costos actual y propuesto de la	

Recepción de Pedido (correo electrónico)	304
Tabla 74 Tiempo actual y propuesto de la Recepción de Pedido (llamada a cliente)	304
Tabla 75 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Recepción de Pedido (llamada a cliente)	304
Tabla 76 Costo actual y propuesto de la Recepción de Pedido (llamada a cliente)	306
Tabla 77 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Recepción de Pedido (llamada a cliente)	306
Tabla 78 Tiempo actual y propuesto de la Recepción de Orden de Pedido	306
Tabla 79 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Recepción de Orden de Pedido	306
Tabla 80 Costo actual y propuesto de la Recepción de Orden de Pedido	308
Tabla 81 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Recepción de Orden de Pedido	308
Tabla 82 Tiempo actual y propuesto de la Preparación de Queso para Entrega	308
Tabla 83 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Preparación de Queso para Entrega	308
Tabla 84 Costo actual y propuesto de la Preparación de Queso para Entrega	310
Tabla 85 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Preparación de Queso para Entrega	310
Tabla 86 Tiempo actual y propuesto del Enfundado y Empacado de Vacío de Queso	310
Tabla 87 Eficiencia en tiempo actual y propuesto del Enfundado y Empacado de Vacío de Queso	310
Tabla 88 Costo actual y propuesto del Enfundado y Empacado de Vacío de Queso	312
Tabla 89 Eficiencia en costos actual y propuesto del Enfundado y Empacado de Vacío de Queso	312

Tabla 90 Tiempo actual y propuesto del Etiquetado de Fundas	312
Tabla 91 Eficiencia en tiempo actual y propuesto del Etiquetado de Fundas	314
Tabla 92 Costo actual y propuesto del Etiquetado de Fundas	314
Tabla 93 Eficiencia en costos actual y propuesto del Etiquetado de Fundas	314
Tabla 94 Tiempo actual y propuesto del Embalaje	316
Tabla 95 Eficiencia en tiempo actual y propuesto del Embalaje	316
Tabla 96 Costo actual y propuesto del Embalaje	316
Tabla 97 Eficiencia en costos actual y propuesto del Embalaje	318
Tabla 98 Tiempo actual y propuesto del Bodegaje	318
Tabla 99 Eficiencia en tiempo actual y propuesto del Bodegaje	
Tabla 100 Costo actual y propuesto del Bodegaje	318
Tabla 101 Eficiencia en costos actual y propuesto del Bodegaje	318
Tabla 102 Tiempo actual y propuesto de la Facturación	320
Tabla 103 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Facturación	320
Tabla 104 Costo actual y propuesto de la Facturación	
Tabla 105 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Facturación	320
Tabla 106 Tiempo actual y propuesto de la Salida de Producto para Entrega a Cliente	320
Tabla 107 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Salida de Producto para Entrega a Cliente	322
Tabla 108 Costo actual y propuesto de la Salida de Producto para Entrega a Cliente	322
Tabla 109 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Salida de Producto para Entrega a Cliente	322
Tabla 110 Tiempo actual y propuesto del Manejo de Archivo	324
Tabla 111 Eficiencia en tiempo actual y propuesto del Manejo	

de Archivo	324
Tabla 112 Costo actual y propuesto del Manejo de Archivo	
Tabla 113 Eficiencia en costos actual y propuesto del Manejo de Archivo	324
Tabla 114 Tiempo actual y propuesto de la Gestión de Mantenimiento para Maquinaria	324
Tabla 115 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Gestión de Mantenimiento para Maquinaria	326
Tabla 116 Costo actual y propuesto de la Gestión de Mantenimiento para Maquinaria	326
Tabla 117 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Gestión de Mantenimiento para Maquinaria	326
Tabla 118 Tiempo actual y propuesto del Manejo Publicitario	328
Tabla 119 Eficiencia en tiempo actual y propuesto del Manejo Publicitario	328
Tabla 120 Costo actual y propuesto del Manejo Publicitario	
Tabla 121 Eficiencia en costos actual y propuesto del Manejo Publicitario	328
Tabla 122 Tiempo actual y propuesto de la Gestión Presupuestaria	330
Tabla 123 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Gestión Presupuestaria	330
Tabla 124 Costo actual y propuesto de la Gestión Presupuestaria	330
Tabla 125 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Gestión Presupuestaria	332
Tabla 126 Tiempo actual y propuesto de la Gestión Contable	
Tabla 127 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Gestión Contable	332
Tabla 128 Costo actual y propuesto de la Gestión Contable	332
Tabla 129 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Gestión Contable	334
Tabla 130 Tiempo actual y propuesto de la Gestión de Cobros	334

Tabla 131 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Gestión de Cobros	334
Tabla 132 Costo actual y propuesto de la Gestión de Cobros	334
Tabla 133 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Gestión de Cobros	336
Tabla 134 Tiempo actual y propuesto de la Gestión de Pagos	336
Tabla 135 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Gestión de Pagos	336
Tabla 136 Costo actual y propuesto de la Gestión de Pagos	336
Tabla 137 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Gestión de Pagos	338
Tabla 138 Tiempo actual y propuesto de la Gestión de Compras	338
Tabla 139 Eficiencia en tiempo actual y propuesto de la Gestión de Compras	338
Tabla 140 Costo actual y propuesto de la Gestión de Compras	
Tabla 141 Eficiencia en costos actual y propuesto de la Gestión de Compras	
Tabla 142 Tiempo actual y propuesto del Manejo de Bodega	
Tabla 143 Eficiencia en tiempo actual y propuesto del Manejo de Bodega	
Tabla 144 Costo actual y propuesto del Manejo de Bodega	
Tabla 145 Eficiencia en costos actual y propuesto del Manejo de Bodega	

INDICE DE GRAFICOS

CONTENIDO

PAGINA

Gráfico N° 1 Queso fresco	10
Gráfico N° 2 Queso Bel-Paese	12
Gráfico N° 3 Queso Dambo	13
Gráfico N° 4 Queso Tilsit	14
Gráfico N° 5 Queso Gruyere	15
Gráfico N° 6 Queso Parmesano	17
Gráfico N° 7 Queso Mozzarella	18
Gráfico N° 8 Queso Provolone	19
Gráfico N° 9 Fondue preparado	21
Gráfico N° 10 Composición nutricional del queso	35
Gráfico N° 11 Balde típico utilizado en la recolección de leche	39
Gráfico N° 12 Proceso de desinfección de utensilios	39
Gráfico N° 13 Vacunación del ganado	40
Gráfico N° 14 Colocación de gotas sobre porta objetos	40
Gráfico N° 15 Leche cortada y leche buena	41
Gráfico N° 16 Gotas de leche e hidróxido de sodio	41
Gráfico N° 17 Leche con mastitis	41
Gráfico N° 18 Proceso de adición de cuajo	44
Gráfico N° 19 Verificación de cuajada	45
Gráfico N° 20 Proceso de adición de cuajo	46
Gráfico N° 21 Moldeado de la cuajada	47
Gráfico N° 22 Cámaras de maduración	48
Gráfico N° 23 Transportación de queso	50
Gráfico N° 24 Canales de distribución de leche	51
Gráfico N° 25 Gastos del gobierno central y fondos petroleros	62
Gráfico N° 26 Aprobación y desaprobación del presidente de la república Eco. Rafael Correa.	64
Gráfico N° 27 Credibilidad del presidente de la república Eco. Rafael Correa.	64
Gráfico N° 28 Indicadores económicos	67
Gráfico N° 29 Tasa del crecimiento del PIB a precios constantes	68

Gráfico N° 30 Crecimiento real por sector económico	68
Gráfico N° 31 Oferta y Utilización final de bienes y servicios	69
Gráfico N° 32 Evolución del desempleo urbano	69
Gráfico N° 33 Evolución del subempleo urbano	70
Gráfico N° 34 Evolución inflación mensual	70
Gráfico N° 35 Evolución inflación anualizada	72
Gráfico N° 36 Evolución balanza comercial acumulada enero- mayo	74
Gráfico N° 37 Depósitos monetarios privados y crecimiento sistema de bancos privados abiertos	74
Gráfico N° 38 Cartera de crédito del sector privado y crecimiento sistema de bancos privados abiertos	74
Gráfico N° 39 Evolución mensual de tasas de interés referenciales nominales vigentes en Ecuador	75
Gráfico N° 40 Proyecciones de la población del Ecuador	

ÍNDICE DE FOTOS

CONTENIDO

PAGINA

Foto N° 1 Queso fresco que comercializa FUNCONQUERUCOM	11
Foto N° 2 Queso Andino que comercializa FUNCONQUERUCOM 1	12
Foto N° 3 Queso Andino que comercializa FUNCONQUERUCOM 2	12
Foto N° 4 Queso Dambo que comercializa FUNCONQUERUCOM 1	14
Foto N° 5 Queso Dambo que comercializa FUNCONQUERUCOM 2	14
Foto N° 6 Queso Tilsit que comercializa FUNCONQUERUCOM 1	15
Foto N° 7 Queso Tilsit que comercializa FUNCONQUERUCOM 2	15
Foto N° 8 Queso Gruyere que comercializa FUNCONQUERUCOM 1	16
Foto N° 9 Queso Gruyere que comercializa FUNCONQUERUCOM 2	16
Foto N° 10 Queso Gouda que comercializa FUNCONQUERUCOM 1	16
Foto N° 11 Queso Gouda que comercializa FUNCONQUERUCOM 2	20
Foto N° 12 Queso Fondue que comercializa FUNCONQUERUCOM	20
Foto N° 13 Queso Sándwich que comercializa FUNCONQUERUCOM	22
Foto N° 14 Queso de Hierba que comercializa FUNCONQUERUCOM	22
Foto N° 15 Quesera El Salinerito 1	23
Foto N° 16 Quesera El Salinerito 2	36
Foto N° 17 Laboratorio y materiales utilizados en las queseras 1	36
Foto N° 18 Laboratorio y materiales utilizados en las queseras 2	43
Foto N° 19 Laboratorio y materiales utilizados en las queseras 3	43
Foto N° 20 Laboratorio y materiales utilizados en las queseras 4	43
Foto N° 21 Proceso de verificación de cuajada	43
Foto N° 22 Proceso de desmoldado del queso	43
	45
	47

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. La Empresa y su Organización



1.1.1. Antecedentes

En Salinas (provincia de Bolívar) al igual que ocurre en otras comunidades andinas del país, los campesinos siempre que han tenido una vaca han elaborado quesillos (queso típico del Ecuador), producto que se caracteriza por su corta duración (máximo 7 días), muy delicado de manipular y de un bajo precio en el mercado.

El Padre Antonio Polo, párroco de Salinas, recuerda como fueron los primeros intentos por hacer algo diferente y que logre prosperidad para los campesinos. En los años setenta se debía caminar siete kilómetros desde la población de Salinas para llegar hasta el camino lastrado, era muy común ver que los lugareños tenían dificultades para llevar sus quesillos a los diferentes puntos de comercialización como los mercados, ya que el camión que los podía llevar ya había pasado o cuando lo alcanzaban ya estaba muy lleno y no recogía más pasajeros. En cualquiera de los escenarios descritos, los campesinos se veían obligados a quedarse ya sea con parte o en el peor de los casos con toda la producción misma que debía ser consumida por la familia o compartida con los vecinos porque el quesillo no se puede guardar por más de una semana.

Con el ejemplo de la Hacienda Cordovez cercana a los campesinos de Salinas, productora de quesos de una mejor calidad y mayor duración, deciden emprender en un proyecto que mejore su calidad de vida, es así que en 1973 nace la primera quesería en Salinas, ubicada en la planta baja de la Casa Parroquial, con la obtención de los equipos mínimos necesarios para la producción de quesos, con campesinos que ya tenían experiencia en la elaboración de este producto; puesto que algunos habían trabajado en la Hacienda Cordovez; y junto a los socios de la

organización encargados de proveer de la materia prima necesaria inicia el gran proyecto.

La experiencia dura algunos años con sus altibajos, pero los problemas de transporte y mercado en especial con los clientes de Ambato que recibían los quesos cuando querían, obligan a los socios a tomar la dura decisión de cerrar la planta productora de quesos en junio de 1976.

1.1.2. La Propuesta en Salinas (Prov. Bolívar)

En noviembre de 1975, la FAO (organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación), en vista de los buenos resultados obtenidos en la zona andina del Perú por parte del COSUDE (Cooperación Suiza para el Desarrollo), publica un informe en el cual se incluía al Ecuador en la implementación de un “Plan Internacional para Coordinar el Fomento Lechero”. En este informe se sugiere identificar el mejor sitio para establecer una planta experimental de producción quesera priorizando las zonas de Azuay y Cotopaxi. Es así que en noviembre de 1976, una comisión interinstitucional conformada por los Señores José Dubach de COSUDE, Alain Dubly de CESA (Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas) y Jorge Echeverría del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) visitaron algunas zonas de varias provincias del país obteniendo malos resultados, según el informe presentado por éste equipo ninguno de los sitios visitados cumplían con los requerimientos para implantar el proyecto, al enterarse del contenido de este informe, el Señor José Tonillo, Director Ejecutivo del FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) pide a los miembros de la Misión, que visiten un sitio más, que vayan a Salinas, la Comisión acepta y visitan las zonas de Quinuacorrall, Salinas, Shimiaturg y Guanujo, según el análisis realizado en estos sitios las zonas más opcionadas para implantar el proyecto eran Quinuacorrall, Salinas. Concluyen que Salinas es la escogida para empezar el proyecto ya que presentaba mejores condiciones de tipo organizativo y técnico-económico a estas se sumaban las mejores condiciones climáticas (suelo, pluviosidad, temperatura), facilidades para acceder al crédito por medio de los diferentes intermediarios financieros (FEPP, bancos, cooperativas, etc.), La cooperativa de Salinas había sembrado 245 hectáreas de pasto, basados en su experiencia anterior por otra parte la zona de abastecimiento

de leche para la planta estaba alejada de la zona de acopio de leche para el consumo humano lo que hacía que no existiera competencia por ende el precio al productor era bajo, tres sucres por litro de leche y la fabricación de queso permitiría generar excedentes o pagar la leche a un mejor precio.

1.1.3. La Primera Etapa

Con el proyecto en manos, la primera etapa del mismo inicia en febrero de 1978, teniendo como participantes a las cooperativas, comunas y otro tipo de agrupaciones de Salinas, a las instituciones de apoyo como el COSUDE, MAG, FEPP Y OMG (operación Mato Grosso). Esta primera etapa incluye la firma del Convenio de Cooperación entre los diferentes integrantes del proyecto, el 13 de junio del mismo año siete jóvenes de Salinas empezaron a capacitarse como queseros.

Después de varias dificultades en la capacitación de los campesinos en las técnicas de elaboración del queso, llegamos al 16 de junio de 1978, fecha en la que se inicia la elaboración de quesos en Salinas con 53 litros diarios de leche entregados por 5 productores cantidades que pronto se incrementaron a 396 litros con 46 proveedores, ya para diciembre de 1979 Queserías de Salinas contaba con cuatro queseros capacitados, procesaba 700 litros de leche entregados por 104 socios, en esta época del total de la producción el 20% se comercializaba localmente y el 80% restante se vendía en Quito por medio de “Tienda Queseras de Bolívar” entidad que abrió sus puertas un mes después de que la primera quesería en Salinas se inauguró y cuya finalidad era dar al proyecto un carácter integral es decir de producción y comercialización. Para esta fecha ya se estaba construyendo la nueva planta de producción, que contaba con capacidad para procesar 1500 litros de leche por día misma que entraría en funcionamiento en 1980.

1.1.4. La Segunda Etapa

Entre marzo de 1980 a marzo de 1983 los integrantes de Queserías de Bolívar han logrado difundir y consolidar el proyecto objetivos que se plantearon desde un inicio del mismo, se logra instalar nuevas queserías, se sigue capacitando a los

campesinos queseros y productores en áreas como el manejo y sanidad animal, ordeño higiénico, se mejora la infraestructura de Tiendas Queseras de Bolívar ubicada en la ciudad de Quito, se fortaleció la relación con las instituciones privadas participantes en la ejecución del proyecto (OMG, FEPP, FED).

En este periodo ya se han logrado constituir seis plantas productoras de queso, que procesaban 3600 litros de leche diarios y que daban como resultado 450 kilos de queso.

También se produjeron el cierre de algunas queserías promovidas por el MAG como fue el caso de Nabuzo, Rancho Ronald y Palora debido al escaso asesoramiento técnico y sustento socio-organizativo.

En este periodo y frente a la evidente necesidad de mantener el crecimiento del proyecto, los socios de la quesería deciden, crear reglamentos internos; designar a los administradores de la empresa que se encargarían de la planificación de la producción y de la comercialización.

1.1.5. La Tercera Etapa

Esta etapa se desarrolla entre el 15 de marzo de 1983 y el 31 de diciembre de 1985. Para 1984 son cinco las queserías en funcionamiento y afiliadas a la Unión de Organizaciones de Salinas (UNORSAL), en cuanto a la comercialización la “Tienda Queseras de Bolívar” ya se ha constituido en un pilar fundamental para el éxito del proyecto, ya que antes solo comercializaba la producción de la Planta de Salinas pero para esa época ya lo hacía para todas las queserías del proyecto, logrando cubrir los costos de transporte de quesos desde la planta hasta la tienda, garantizando buenos precios y generando utilidades mismas que se reinvertieron en el equipamiento de la tienda, instalando una cámara fría y en la prestación de servicios a las queserías de la tienda.

1.1.6. La Cuarta Etapa

Después de ocho años desde que se inicio el proyecto, de 1986 a 1988, ya son quince las organizaciones campesinas que han instalado su propia quesería rural.

Se transforma¹n 7500 litros de leche diario que producen 850 kilos de queso de los cuales el 70% se comercializa en Quito y otras ciudades del país y el 30% restante se vende en las regiones donde se produce el queso.

“Estas quince queseras se ubican así:

- *8 en la provincia de Bolívar, con el 58% de la producción*
- *3 en la provincia de Pichincha, con el 21% de la producción*
- *2 en la provincia de Chimborazo, con el 8% de la producción*
- *1 en la provincia de Cotopaxi, con el 7% de la producción*
- *1 en la provincia de Azuay, con el 6% de la producción”¹*

Como se puede evidenciar por medio de este dato para esa fecha uno de los principales objetivos planteados al inicio del proyecto se ha logrado cumplir, Hacer extensivo el proyecto a otras organizaciones campesinas del país, promoviendo una acción comunitaria generadora de solidaridad e igualdad.

El Señor Dubach, tras una visita en diciembre de 1986 a las queserías de las provincias de Bolívar y Chimborazo concluye la importancia que ha ido adquiriendo la UNORSAL debido al apoyo brindado en asuntos sociales y organizativos gracias al financiamiento entregado por la COSUDE, Tienda Queseras de Bolívar y FEPP. Durante este periodo las queserías campesinas abiertas son 19.

1.1.7. La Quinta Etapa

Este periodo va desde enero de 1989 a diciembre de 1991, en esta etapa finaliza el apoyo oficial del COSUDE en cuanto a asesoría técnica, pero por solicitud de los socios y por medio del MAG y FEPP se pide al COSUDE financie un contrato con el Señor Dubach para que preste el servicio de asesoramiento técnico por el lapso de 3 años más, con 65 días de trabajo al año.

Frente a la urgente necesidad de una instancia nacional que garantice la continuidad del proyecto, el 20 de mayo de 1991 se constituye el Consocio de

¹ Cadena Mario y Boada Jorge, Las Queseras Rurales del Ecuador, COSUDE, 1998, Quito, Ecuador, p 103

Apoyo a las Queserías Rurales, teniendo como miembros al COSUDE, MAG, Promoción Humana de Guaranda, OMG, FUNORSAL, CESA, Queseras del Noroccidente de Pichincha y FEPP, el objetivo principal del consorcio es apoyar los procesos de las organizaciones campesinas vinculadas al proyecto de Queserías Rurales

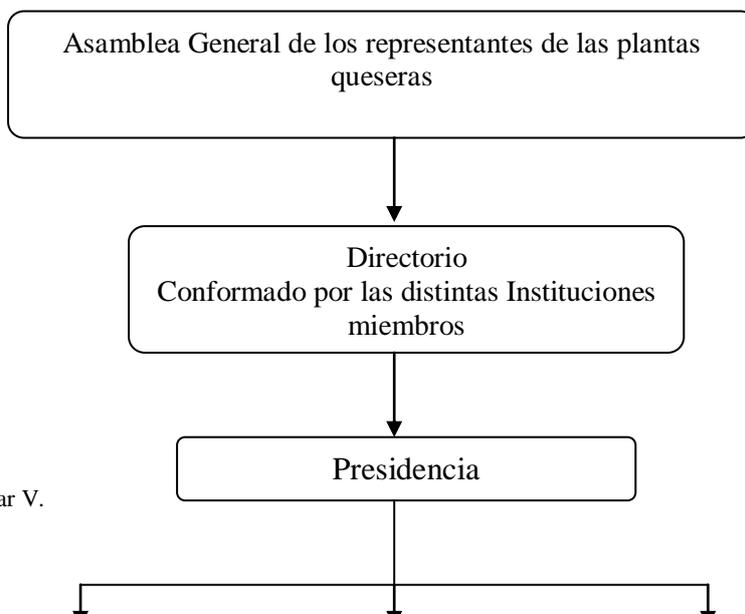
1.1.8. En la Actualidad

Hoy en día el consorcio cuenta con 60 plantas queseras instaladas en 7 provincias del país con alrededor de 200 personas capacitadas mismas que se encuentran trabajando en tecnología quesera, administración de las plantas y en comercialización de productos lácteos que se encuentran asesorados por un equipo de técnicos y promotores queseros.

Según datos recientes el consorcio procesa cerca de 30.000 litros de leche por día, abastecidos por 3.000 pequeños productores organizados, con los cuales se producen 5.000 kilos diarios de buenos quesos en sus diferentes tipos.

El consorcio comercializa su producción de diferentes maneras, utilizando intermediarios dentro de los que encontramos a diversas tiendas y supermercados y por otra parte se destacan las tiendas especializadas que están vinculadas a los miembros del FUNCONQUERUCOM denominadas *Tiendas Queseras de Bolívar* que se encuentran ubicadas en Quito, Guayaquil y Guaranda

1.1.9. Estructura Organizacional de FUNCONQUERUCOM



Fuente: FUNCONQUERUCOM

- **“Asamblea General de socios.-**
 - Le corresponde reformar de ser el caso y avalizar el Estatuto Social y los reglamentos que dictare el Directorio.
 - Avalizar o rechazar la adquisición y venta de bienes muebles de valor considerable
 - Separación y admisión de sus miembros cuando corresponda
 - Transmitir las políticas generales de la Fundación
 - Evaluar el trabajo del Directorio
- **Directorio:**
 - Cumplir y hacer cumplir los deberes y obligaciones de los Miembros de la Fundación, conforme al estatuto y a las resoluciones de la Asamblea General, así como determinar la política general de la FUNDACIÓN
 - Presentar a la Asamblea General, los proyectos de reformas al Estatuto de la Fundación
 - Contratar al gerente y demás funcionarios que se requiere para la administración de la Fundación, así como a consultores y expertos en la actividad que es objeto, fijando su remuneración.
 - Conocer y resolver sobre los reclamos o denuncias que presenten los Miembros de la Fundación.
 - Vigilar la gestión administrativa de los funcionarios designados y las actividades de sus miembros cuando éstas puedan afectar a la FUNDACION o a los demás miembros
 - Elaborar el Reglamento Interno de la FUNDACIÓN CONSORCIO DE QUESERAS RURALES COMUNITARIAS, posteriormente

presentar a la Asamblea para que se apruebe, así como los demás documentos que fueren necesarios para su normal funcionamiento;

- Interpretar, de modo generalmente obligatorio, este estatuto, sometiendo su resolución a conocimiento de la siguiente Asamblea General ordinaria;
- Aprobar el presupuesto anual de la FUNDACIÓN;
- Autorizar gastos extra presupuestarios que exceden de veinte salarios mínimos vitales;
- Delegar, bajo su responsabilidad, en personas idóneas, acciones y actuaciones que le correspondan;
- Suspender a los miembros activos, de conformidad con este estatuto;
- Designar, representantes y delegados de la FUNDACIÓN ante organismos o entes públicos o privados;
- Fijar las cuotas de ingreso, las cuotas ordinarias anuales, las de contribución que deban satisfacer a los miembros. La fijación de estas cuotas la hará el Directorio con el voto afirmativo de las dos terceras partes de su número corporativo;
- Nombrar comisiones ocasionales o permanentes para el cumplimiento de sus fines, determinándoles su cometido;
- Formular planes, sugerencias, recomendaciones y adoptar resoluciones de carácter general para el mejor desarrollo de la actividad de su objeto.”²

Como se puede observar, el organigrama que el consorcio posee actualmente no está bien definido, ya que mezcla en el mismo organigrama aspectos funcionales, estructurales y de procesos, es así que encontramos por ejemplo “Administrador Comercialización” en otro “Canales de Comercialización Autorizados” y en otra área “Técnicos Lácteos”. Este es uno de los claros ejemplos del porque es necesaria la implementación de un mejoramiento de procesos en el área de comercialización.

En la actualidad, el número de empleados que trabajan en FUNCONQUERUCOM es de 200 personas, que se distribuyen de la siguiente manera:

² Archivo proporcionado por FUNCONQUERUCOM

Nº DE PERSONAS	AREA EN LA QUE LABORAN
150	Producción
30	Directorio
23	Comercialización

En cuanto a las 23 personas que trabajan en el Área de Comercialización su distribución es la siguiente:

Nº DE PERSONAS	CARGO
1	Gerente Administrador
1	Contador
2	Asistentes de Contabilidad
1	Secretaría
1	Jefe de Bodega
1	Controlador de Inventarios
2	Ayudantes de Bodega
1	Chofer
1	Ayudante de Chofer
1	Personal Limpieza
1	Atención de Tienda de Insumos
2	Vendedores
6	Vendedores Tiendas
1	Apoyo logístico en Tiendas
1	Técnico de Control de Calidad
23	

1.1.10. Ubicación de la empresa

Tienda Queseras de Bolívar se encuentra ubicada al Norte de Quito en el sector de La Floresta; Mallorca N24-290 y Coruña.

Telefax: (593) 2 2909 779; 2528 692; 3227 091; 3227 083

E- mail: elsalinerito@andinanet.net

Página Web: <http://www.elsalinerito.com>

1.2. Productos que Ofrece



A continuación se describen los diferentes tipos de queso que La Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador FUNCONQUERUCOM produce y que son comercializados a través de Las Tiendas Queseras de Bolívar TQB, esto con el fin de conocer con mayor profundidad y apreciar de mejor manera al producto, razón de ser de la empresa.

1.2.1. Queso Fresco

GRAFICO N° 1



Se puede observar la presentación más común del queso fresco

Fuente: página Web de la empresa **Cocina y Hogar**

1.2.1.1. Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM

Este tipo de queso se vende en 500gr y su forma es redonda

1.2.1.2. Características

Textura y sabor suave, poco salado, ligeramente ácido, se funde en las comidas calientes.

“Una de las mayores ventajas del queso fresco es su gran cantidad de nutrientes y las escasas calorías que suministra. Apenas 100 calorías por 100 gramos de queso, además de 6,8 gramos de proteínas, 7,1 de lípidos y moderadas cantidades de hidratos de carbono (5,7 gramos). Este queso siempre tiene que estar refrigerado, por lo tanto, se colocará en la parte alta del frigorífico. Requiere una temperatura de 4° C. A pesar de ello,

este producto se conserva en buen estado durante poco tiempo, así que hay que consumirlo rápidamente. Su alto contenido en agua le hace presa fácil de hongos y bacterias.”³

Este tipo de queso es muy consumido en nuestro país debido no solo a su aporte nutritivo sino también a que se lo consigue con mayor facilidad pues se lo comercializa desde las tiendas pequeñas de barrio hasta en las grandes cadenas de supermercados además de que su precio es muy accesible para cualquier estrato social.

1.2.1.3. *Uso Sugerido*

Para la cocina, empanadas, llapingachos, locros y sopas, con choclos, comida ecuatoriana

FOTO N° 1



Se puede observar la presentación del queso Tipo Fresco que comercializa FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.2. Queso Andino

1.2.2.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 1kg y su forma es redonda

1.2.2.2. *Características*

14 días de maduración, textura suave y muy elástico sabor suave agradable.

³ http://www.cocinayhogar.com/parati/alimentos/lacteos/?pagina=parati_alimentos_lacteos_005_005

1.2.2.3. *Uso Sugerido*

Para la mesa, se prepara bien en ensaladas y sopas, funde mejor al horno.

FOTO N° 2



FOTO N° 3



En las dos fotos se puede observar la presentación del queso Tipo Andino que comercializa FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.3. Queso Bel-Paese

GRAFICO N° 2



Se puede observar la presentación más común del queso Bel-Paese

Fuente: página Web de la empresa Vittorio

1.2.3.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 2.2kg y de forma redonda una segunda presentación es la de 4kg y de forma cuadrada.

1.2.3.2. *Características*

De 3 a 6 semanas de maduración, es un queso semi-suave de leche de vaca, cremoso, de color amarillo-crema, con costra oscura, grasoso, sabor ligeramente ácido delicado, muy agradable, hay que guardarlo en papel aluminio hasta usarlo

1.2.3.3. *Uso Sugerido*

Se usa como queso de mesa, con galletas o pan, en los famosos "*panini*" (sándwiches), aperitivos, derretido en gratinados y en pizzas, bocaditos, y lasañas, caliente forma una pasta cremosa

1.2.4. Queso Dambo

GRAFICO N° 3



Se puede observar la presentación más común del queso Dambo

Fuente: página Web de la empresa Portal Lechero

1.2.4.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 5kg y de forma cuadrada.

1.2.4.2. *Características*

De 6 a 8 semanas de maduración ligeramente amarillo, textura semi-suave, no granulosa, flexible, elástico, de sabor láctico suave, ligeramente salado poco acentuado, aromático, poco picante, graso, de corteza lisa, consistente, sin grietas.

1.2.4.3. *Uso Sugerido*

Se usa como especialmente para fundirlo al horno o como raclette, para sándwich y para la mesa.

FOTO N° 4



FOTO N° 5



En las dos fotos se puede observar la presentación del queso Tipo Dambo que comercializa
FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.5. Queso Tilsit

GRAFICO N° 4



Se puede observar la presentación más común del queso Tilsit

Fuente: página Web de Wikipedia

1.2.5.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 2.5kg y de forma redonda una segunda presentación es la de 4kg y de forma cuadrada.

1.2.5.2. *Características*

De 5 a 7 semanas de maduración, ligeramente amarillo característico por sus agujeros redondos irregulares lo que le proporciona una textura cuasi-firme, pasta compacta y sabor suave, posee un contenido graso que oscila entre 30 hasta el 60%. Se aromatiza a menudo con semillas de pimienta como a la mayoría de quesos de tipo europeo.

1.2.5.3. *Uso Sugerido*

Para bocaditos, sándwich calientes y fríos. El Tilsit es un complemento ideal para panes oscuros (servido a veces en los desayunos). Es muy común en las tablas de quesos de muchos restaurantes del norte de Europa. Se puede comer en ensaladas si se corta en forma de cubos,

fundido en salsas, o sobre patatas asadas, [flanes](#), o hamburguesa. En los países del norte de Europa se suele tomar acompañada de una cerveza.

FOTO N° 6



FOTO N° 7



En las dos fotos se puede observar la presentación del queso Tipo Tilsit que comercializa FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.6. Queso Gruyere o Fontina

GRAFICO N° 5



Se puede observar la presentación más común del queso Gruyere o Fontina

Fuente: página Web de la empresa Portal Lechero

1.2.6.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 15kg y de forma redonda.

1.2.6.2. *Características*

Es un queso hecho a base de leche de vaca entera, se caracteriza por ser graso de humedad intermedia, de pasta prensada y cocida necesita de 4 a 6 meses de maduración, durante este periodo, las ruedas son volteadas y frotadas con agua salada, su sabor es dulce y delicado que se deshace en la boca presenta un color amarillo tiene una textura firme sabor aromático-picante, con agujeros redondos y pocas grietas presenta una corteza granulada, uniformemente pardusca y sana. Sus dimensiones deben ser: altura, a partir 9,5 a 12cm; diámetro, de 55 a 65cm, para un

peso de 25 a 40 kg. Respecto a sus propiedades nutritivas, el Fontina contiene sobre todo una altísima cantidad de fermentos lácticos vivos y de vitamina A y gran cantidad de proteínas, calcio y fósforo. Su nivel de colesterol es bajo.

Se necesitan aproximadamente 400 litros de leche para hacer una rueda de 35 kg.

1.2.6.3. *Uso Sugerido*

Excelente como bocadito o como ensalada también para gratinar excelente para ser servido con un tinto de sabor y cuerpo.

FOTO N° 8

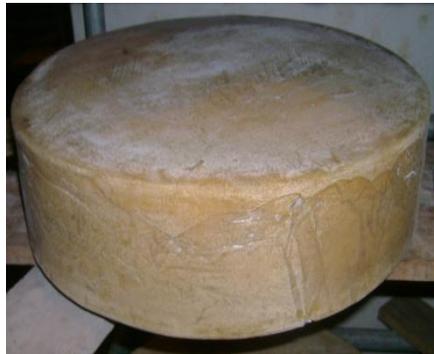


FOTO N° 9



En las dos fotos se puede observar la presentación del queso Tipo Gruyere que comercializa

FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.7. Queso Parmesano

GRAFICO N° 6



Se puede observar una de las presentaciones del queso Parmesano

Fuente: página Web de la empresa Vittorio

1.2.7.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 2kg.

1.2.7.2. *Características*

Necesita de 1 a 2 años de maduración sabor intenso, textura firme, duro, ligeramente picante Es un queso semi-graso, de pasta dura y cocida, con una maduración lenta y natural; su estructura es de granulosidad muy menuda, se rompe en escamas y sus agujeros son casi minúsculos. Su color es amarillo claro y su sabor fragante y delicado. Es una importante fuente de energía concentrada que se asimila rápidamente.

Es poco graso, con un contenido muy importante de proteínas (329 gr. por kilo), de vitaminas y sales minerales, entre los que abundan el calcio y el fósforo que se asimilan con facilidad.

1.2.7.3. *Uso Sugerido*

Este tipo de queso se lo puede utilizar, también rallado, para intensificar el gusto de sopas, pastas y segundos platos. Entero resulta exquisito con aperitivos, ensaladas y como Snake y se sirve con los mejores vinos tintos y con los espumosos de alta categoría.

1.2.8. Queso Mozzarella

GRAFICO N° 7



Se puede observar una de las presentaciones del queso Mozzarella

Fuente: página Web Wikipedia

1.2.8.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 500gr y con una forma cuadrada.

1.2.8.2. *Características*

Es un queso de textura elástica, de pasta blanca, levemente húmeda en la superficie, de sabor fresco, fragante, dulce, y delicado. Originariamente se hacía con leche de búfala, pero actualmente es más común encontrar en el mercado la mozzarella de leche de vaca, aunque todavía se consigue, más cara, la mozzarella de búfala importada desde Italia.

Se produce en todo el mundo y en varias formas: en bola o en barra. Derretida, la mozzarella tiene una textura filamentosa por el procedimiento con el que se elabora. Cuando son chiquitas, las bolitas se llaman *bocconicini u ovoline*, que se pueden conservar en aceite de oliva y que en el refrigerador, cubiertas del suero con el que son vendidas, se conservan hasta 2 semanas.

1.2.8.3. *Uso Sugerido*

Este tipo de queso es famoso por su uso en las pizzas, pero se puede usar en salsas, cortada en rodajas en la ensalada *caprese*, derretida sobre ternera, en lasañas, o pasta al horno, como ovoline o también rallado se usa para intensificar el gusto de sopas, pastas y segundos platos.

1.2.9. Queso Provolone

GRAFICO N° 8



Se puede observar una de las presentaciones del queso Provolone Natural

Fuente: página Web Wikipedia

1.2.9.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 500gr de forma redonda.

1.2.9.2. *Características*

El Provolone Natural es un queso elaborado con leche de vaca, necesita de 8 a 10 días de maduración, amarillo y sabor dulce, sin ahumar textura firme y compacto, pasta hilada de pasta grasosa y suave, de sabor y aroma característico, se suele vender envuelto en una capa de cera y colgando de un cordón. Cuanto más tierno, más suave es su sabor. En el refrigerador y envuelto bien, se conserva hasta dos semanas. Este producto contiene proteínas, lípidos, carbohidratos, calcio y vitaminas nobles. Se caracteriza por la doble elaboración típica de las pastas hiladas: la caseificación y el hilado.

Por su capacidad de derretirse y de hilarse, es ideal para condimentar los primeros y los segundos platos, siendo también excelente para acompañar las verduras o con pan casero. Resalta su sabor servido con vinos amplios y profundos.

El Provolone Ahumado es una variación del Natural necesita de 2 semanas de maduración, sabor dulce, amarillo, ahumado, muy aromático de textura firme y compacto, pasta hilada.

1.2.9.3. *Uso Sugerido*

Por su capacidad de derretirse y de hilarse, es ideal para condimentar los primeros y los segundos platos, siendo también excelente para acompañar las verduras o con pan casero, delicioso rallado en salsas

para pasta, en fondues o derretido sobre carne o a la plancha, con una vinagreta balsámica, como antipasto. En el caso del Provolone Ahumado se lo recomienda para ser usado en la parrilla o para aperitivos, se conserva bien en regiones calientes, se sugiere con cerveza.

1.2.10. Queso Gouda

1.2.10.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 2.5kg y de forma redonda.

1.2.10.2. *Características*

De 8 semanas de maduración ligeramente amarillo, textura semi-suave, flexible y sabor poco picante, aroma suave su masa se caracteriza por ser semi-cocida, moldeada, prensada, salada y madurada; pasta compacta, firme, de consistencia elástica, con o sin algunos ojos bien diseminados.

1.2.10.3. *Uso Sugerido*

Se recomienda para sándwiches fríos o calientes, se acompaña bien con vino blanco, ideal para tablitas.

FOTO N° 10



FOTO N° 11



En las dos fotos se puede observar la presentación del queso Tipo Gouda que comercializa FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.11. Queso para Fondue

GRAFICO N° 9



Se puede observar el Fondue preparado

Fuente: página Web Wikipedia

1.2.11.1. *Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM*

Esta es una mezcla de quesos que se comercializa en presentaciones de 500 y 100gr empacadas en fundas especiales para mantener la calidad del producto.

1.2.11.2. *Características*

El Mezcla de cuatro tipos de quesos maduros. “Se denomina fondue a una comida típica de Suiza que se elabora con base en quesos desmenuzados y fundidos en un recipiente adecuado, es posteriormente dispuesta sobre la mesa para que los comensales se sirvan valiéndose de un pincho, con el cual se introducen trozos de pan en la preparación.

Para que el queso se mantenga fundido se utiliza un mechero. Se trata de una preparación con muchas calorías, propia de climas fríos, pero que, sobre todo, genera un ambiente de camaradería. Lleva kirsch (licor de cerezas). Existen también otras "fondues" de carne o chocolate. Hay una versión que incorpora camarones y es servido en un tazón de pan.”⁴

Este tipo de presentaciones es poco conocido en nuestro medio ya que la fondue es un plato que para la mayoría de los ecuatorianos no se incluye dentro de sus comidas cotidianas o porque su precio es más elevado que el queso fresco.

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Queso_fondue

FOTO N° 12



Se observa la presentación del queso Tipo Fondue que comercializa FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.12. Queso para Sándwich

1.2.12.1. Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 3kg de forma rectangular.

1.2.12.2. Características

De 1 a 2 semanas de maduración de textura consistente, flexible, sabor suave, tipo holandés.

1.2.12.3. Uso Sugerido

Especial para sándwich fríos o calientes.

FOTO N° 13



Se observa la presentación del queso Tipo Sándwich que comercializa FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

1.2.13. Queso de Hierba

1.2.13.1. Peso y Forma de Presentación de FUNCONQUERUCOM

Este tipo de queso se vende en presentaciones de 2.5kg y de forma redonda.

1.2.13.2. Características

Necesita 6 semanas para alcanzar su maduración, ligeramente amarillo, textura suave, elástico con un ligero toque aromático de especias: comino, orégano, ajo, ají

1.2.13.3. Uso Sugerido

Considerado como un queso gourmet, se lo utiliza para la alta cocina.

FOTO N° 14



Se observa la presentación del queso de Hierba que comercializa FUNCONQUERUCOM

Fuente: Punto de Venta ubicado en Salinas (Provincia de Bolívar)

Autor: Angélica Benalcázar

La tabla que se presenta a continuación contiene los datos de los totales tanto en peso (kilos) y dólares vendidos por Tiendas Queseras de Bolívar a través de sus diferentes canales de comercialización desde al año 2005 hasta el 31 de agosto del 2007 éstos valores son utilizados para realizar las graficas que se observan posteriormente

VENTAS EN PESOS Y VALOR DESDE EL AÑO 2005 AL 31 DE AGOSTO DEL 2007

Numero	AÑO VARIEDAD	2005		2006		2007	
		PESO kg	VALOR dólares	PESO kg	VALOR dólares	PESO kg	VALOR dólares
1	Q. Fresco	97395,62	293597,15	94548,74	299941,98	67640,39	224979,83
2	Q. Andino 1.000 Gr.	68108,11	286736,75	82177,27	377770,38	57865,6	268913,92
3	Q. Mozzarella 1.000 Gr.	74830,74	299665,84	79899,2	333416,96	52738,61	222869,33
4	Q. Provolone Natural	127,48	631,75	3,39	21,98	35,55	235,74
5	Q. Provolone Ahumado	480,56	2805,79	241,21	1516,23	101,78	692,92
6	Q. Sanduche kilo	5982,97	31024,12	4824,34	27243,64	3649,74	20784,82
7	Q. Dambo	26268,28	134389,82	25445,51	141388,42	15794,42	89068,14
8	Q. Tilsit	14343,75	73981,61	12553,62	69606,06	7714,87	43097,68
9	Q. Bel paese	344,949	1911,14	134,33	859,84	0	0
10	Q. Gruyere	5640,27	34118,73	4111,88	27223,04	3271,02	22701,35
11	Q. Picante	2,63	19,58	1,64	11	93,76	650,78
12	Q. Hierbas	1882,22	11357,28	1663,14	10956,22	1169,72	8060,04
13	Q. Cabra	7,94	1043,28	0	0	0	0
14	Q. Fontina	0	0	0	0	47,12	292,48
15	Q. Fondue 1000 Gr.	9203,51	53622,24	10902,3	71307,99	6690,74	43579,1
16	Q. Gouda	1296,7	7415,47	976,7	6169,48	808,91	5318,7
17	Q. Parmesano Duro	3158,05	16494	2236,07	17227,42	1000,85	8207,29
18	Q. Parmesano Rallado 100 Gr.	10194,49	79375,2	10720,15	95259,15	6906,42	62255,21
	TOTAL	319268,269	1328189,8	330439,49	1479919,8	225529,5	1021707,3

Fuente: FUNCONQUERUCOM

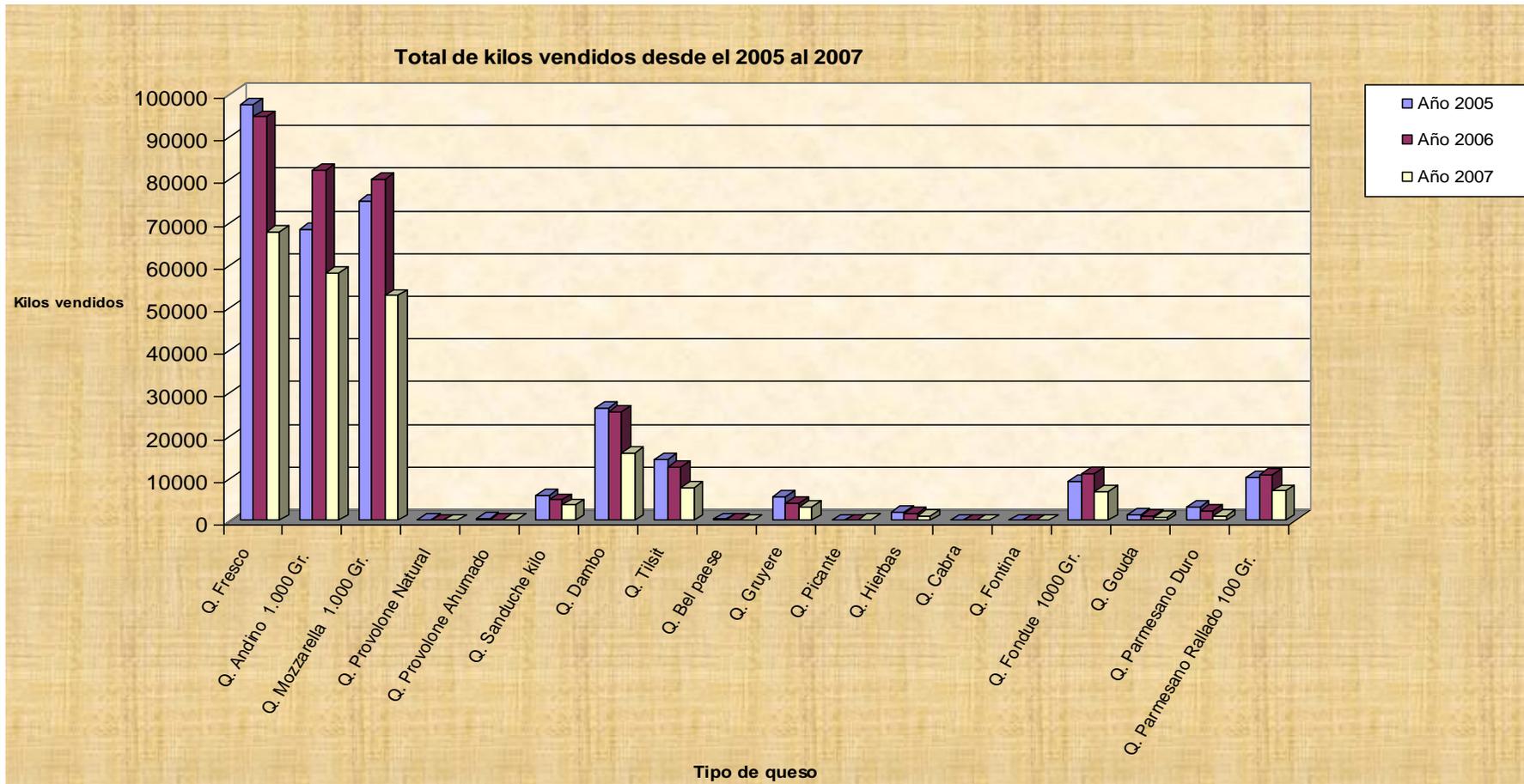
Análisis Tabla 1

Como se puede observar en el gráfico la evolución de la comercialización de los diferentes tipos de queso es variada, ya que algunos durante el periodo de análisis han ido en un incremento constante tal es el caso de los tipos de Queso Fresco, Mozzarella el Andino, fondue, parmesano rallado mientras que otros como el tipo sándwich, dambo, tilsit, gruyere, hierbas y parmesano duro han disminuido en su producción, de igual manera se puede apreciar que el tipo de queso que elabora en mayor proporción es el de tipo andino, seguido del mozzarella y en tercer lugar encontramos al tipo fresco debido a que son los que mayormente se consume en los hogares ecuatorianos

Análisis Tabla 2

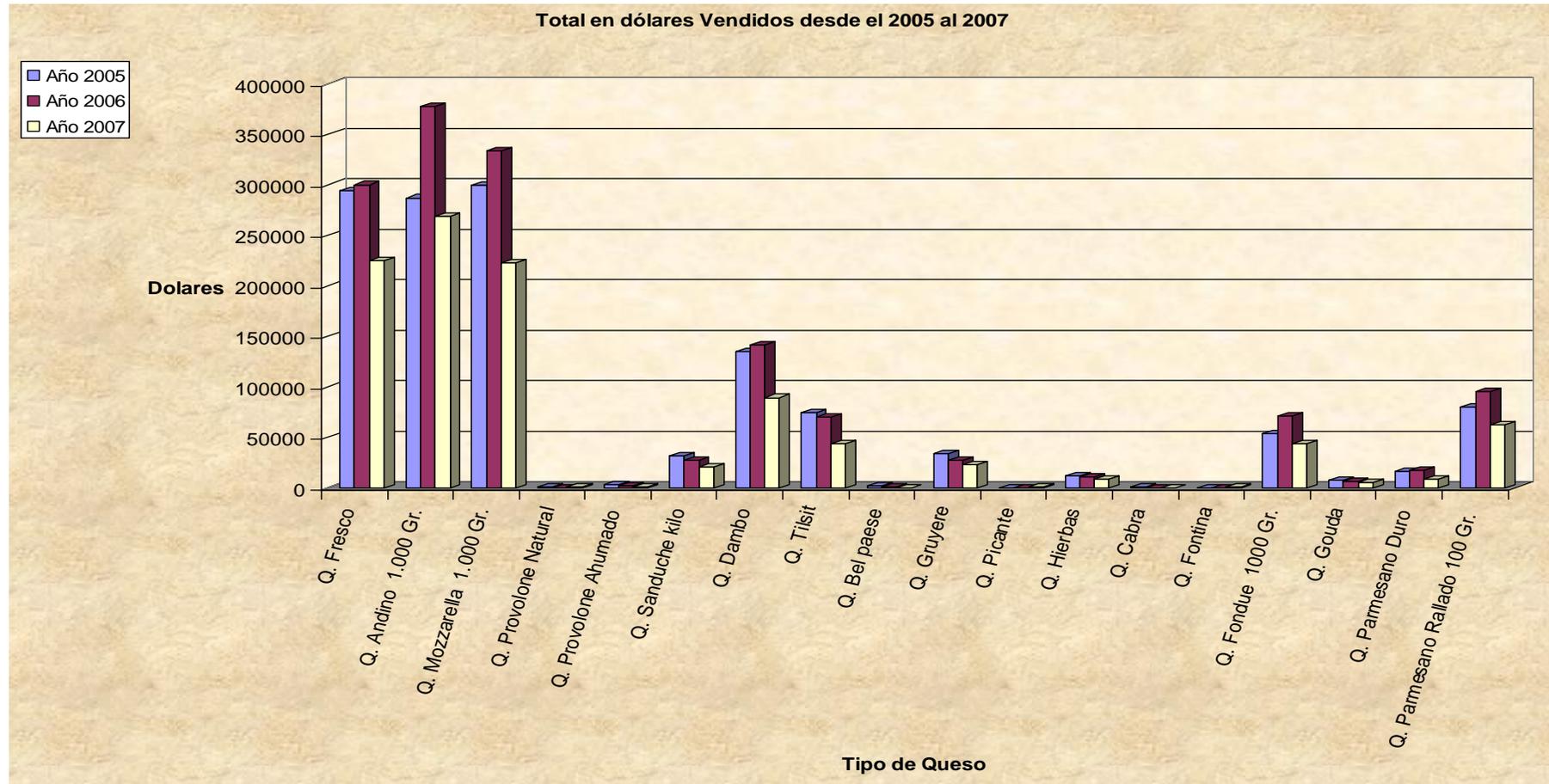
La tabla nos muestra que durante el periodo de análisis el crecimiento de las ventas en la mayoría de sus productos tienden a crecer de forma constante, mientras que la disminución en las ventas de los otros tipos de queso se genere posiblemente a la poca producción a causa de una inadecuada promoción de los mismos en el mercado, así se puede decir que los tipos de quesos que generan la mayor parte de ingresos son el tipo de queso Andino, seguido del Mozzarella y en tercer lugar encontramos al Queso Fresco esto debido a los precios que cada uno tiene en el mercado, de igual manera los otros tipos de queso que a pesar de sus pequeñas cantidades comercializadas generan buenos ingresos debido a que se tratan de variedades más elaboradas y por ende su valor en el mercado es más elevado.

TABLA 1.



Fuente: Reporte de ventas de TQB
 Autor: Angélica Benalcázar V.

TABLA 2.



Fuente: Reporte de ventas de TQB
 Autor: Angélica Benalcázar V

1.3. Problemática de la Empresa y del Área de Comercialización

1.3.1. Problemática de la Empresa

1.3.1.1. Descripción del Problema

Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador presenta algunos problemas en los diferentes macro-procesos que realiza los que se han identificado son:

El macro-proceso de Compras ha demostrado tener falencias en la relación con sus proveedores, debido a que la materia prima que necesita el Consorcio es elaborado por pequeñas empresas éstas no son tan fieles, su producción la venderán al cliente que mejores condiciones de negociación le ofrezcan ya sea en precio o fechas de pago por otra parte la calidad de sus productos no es tan buena como la que desea el FUNCONQUERUCOM para la elaboración de sus quesos.

En cuanto al Área de comercialización son evidentes problemas como, la falta de adecuadas políticas de cobro ya que actualmente el plazo que se entrega a los clientes para el pago de sus cuentas se extiende en ocasiones hasta más de los 40 días independientemente del tamaño o importancia de la cuenta que maneje el cliente con la empresa, por otra parte existe una preocupación por el inseguro sistema de cobro de la empresa este proceso es realizado por diferentes personas como vendedores, secretaria, nivel ejecutivo. Otro de los problemas no solo de esta área sino de la mayoría es que no existe una adecuada documentación de los procesos. Finalmente otro de los problemas o retos a resolver por la empresa es satisfacer con las nuevas exigencias de calidad de sus clientes, deben cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura requerimiento hecho por la cadena de supermercados SuperMaxi para mantener relaciones comerciales con FUNCONQUERUCOM.

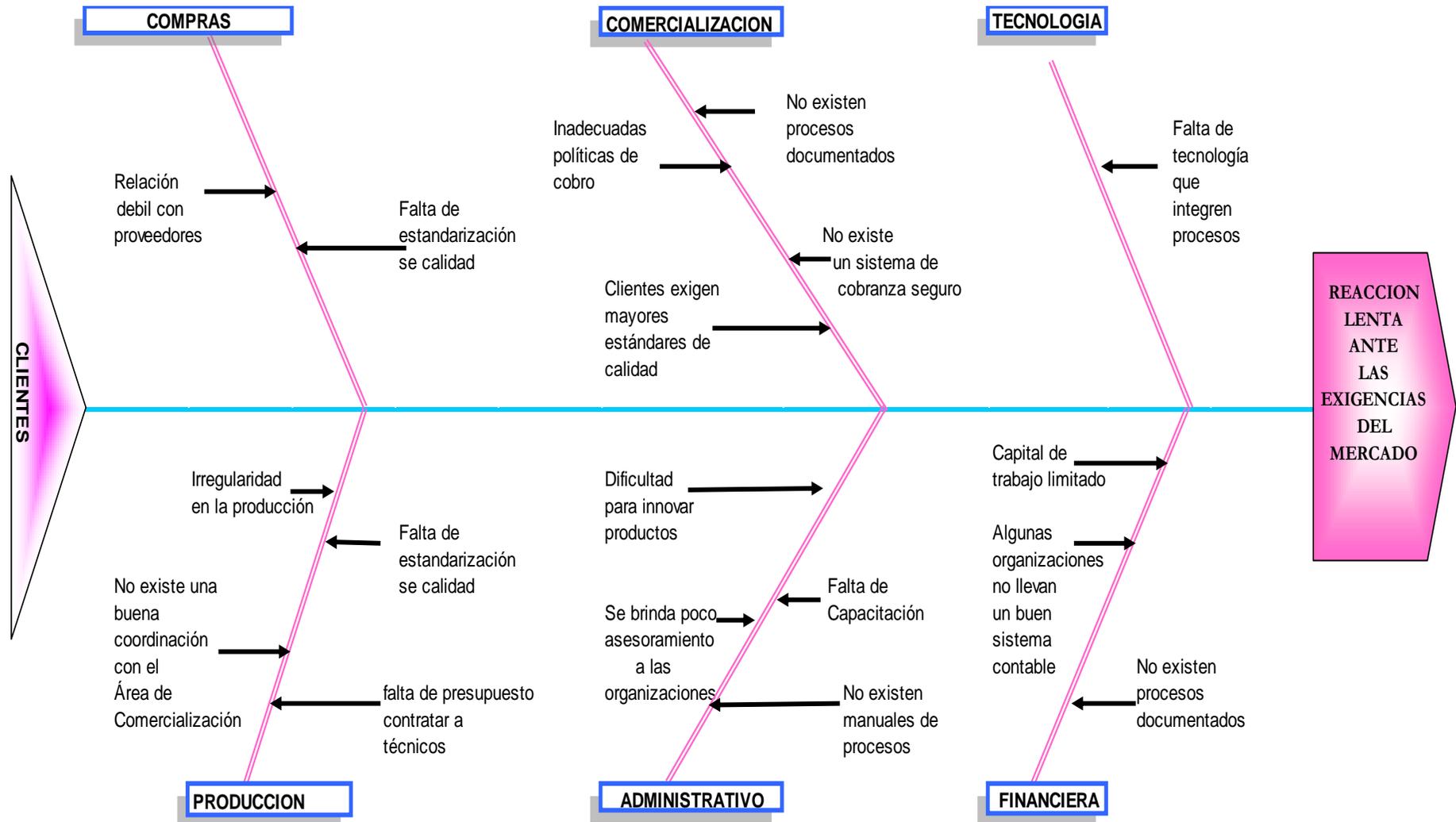
El Área de Producción no cuenta con el presupuesto suficiente para contratar los servicios de técnicos especializados en los diferentes procesos que ejecuta, además de que no existe una buena coordinación con el Área de Comercialización falencia que se evidencia con la irregularidad de la producción en este caso existen épocas en que la producción es mayor que la demanda o viceversa, la producción es insuficiente para satisfacer a la demanda, finalmente existe dificultades para mantener una estandarización de la calidad de los quesos ya sea por la materia prima o por los procesos de producción.

Por otra parte, el Área administrativa presenta problemas al momento de innovar los productos, existen limitaciones por parte de Directorio del Consocio aunado a la inexistencia de un presupuesto destinado para esta actividad, la falta de una capacitación constante a todos los miembros del Consorcio se suma a la problemática, de la mano de esta dificultad está el poco asesoramiento en las diferentes áreas como la contable, administrativa, etc., a las diferentes organizaciones miembros del Consorcio todo esto a causa de la falta de presupuesto, finalmente se puede evidenciar la falta de manuales de procesos agravando así la situación actual de FUNCONQUERUCOM.

Con relación al Área financiera se puede decir que sus principales problemas son: el capital de trabajo es limitado esto debido a las políticas establecidas por el Directorio de la empresa limitando así el desarrollo de otras áreas como marketing, publicidad, innovación de productos, etc., por otra parte existen algunas organizaciones miembros de FUNCONQUERUCOM que no llevan una buena contabilidad lo cual afecta a los resultados de los objetivos planteados por el Consorcio, de igual manera no existe la debida documentación de los procesos

Finalmente en el Área Tecnológica el principal problema es la inexistencia tanto de un software como de hardware que logre integrar a todos los procesos de la empresa y que facilite la ejecución de los mismos.

1.3.1.2. Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) de FUNCONQUERUCOM



1.3.2. Problemática del Área de Comercialización

1.3.2.1. Descripción del Problema

El Área de Comercialización de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador presenta algunos problemas en los diferentes procesos que ejecuta, haciendo necesario implementar un mejoramiento de procesos que dará como resultado un área eficiente, eficaz y efectiva, que integrado al resto de procesos del consorcio ayudará a ser más competitivo.

Haciendo un rápido análisis se puede evidenciar que los principales problemas en cuanto al área de ventas es que, los plazos que se entregan a los clientes; ya sean éstos grandes cadenas de supermercados o pequeñas tiendas; para el pago de sus cuentas son los mismos, plazos de tiempo extensos que en ocasiones son mayores a los 30 días que pueden influir en la liquidez de la empresa y evidencia una falta de políticas de cobro sumado a esto se denota la inexistencia de un sistema seguro de cobranza a los clientes actualmente esta actividad es efectuada por diferente personal de la empresa y los recursos como dinero o cheques son colocados en una cajón del escritorio lo cual es inseguro, exponiendo así al consorcio a pérdidas económicas, por otro lado existen directas peticiones por parte de los clientes para cumplir con mayores estándares de calidad tal es el caso de Supermaxi que a pedido que el consorcio cumpla con las conocidas Buenas Prácticas de Manufactura finalmente se puede constatar una total falta de documentación de este proceso.

En cuanto al área de Compras se puede decir que los proveedores no cuentan con una suficiente tecnología que ayude a garantizar la calidad de la materia prima adquirida, además de que se hace necesario un fortalecimiento de las relaciones con este sector y de igual manera no se documenta el proceso

Con relación a la tecnología, el consorcio carece de un sistema informático que integre los diferentes procesos que se ejecutan, en especial uno que integre al área de producción y comercialización.

Por otra parte el servicio al cliente no cuenta con políticas establecidas para dar tratamiento a quejas, además de que no existe una documentación del proceso

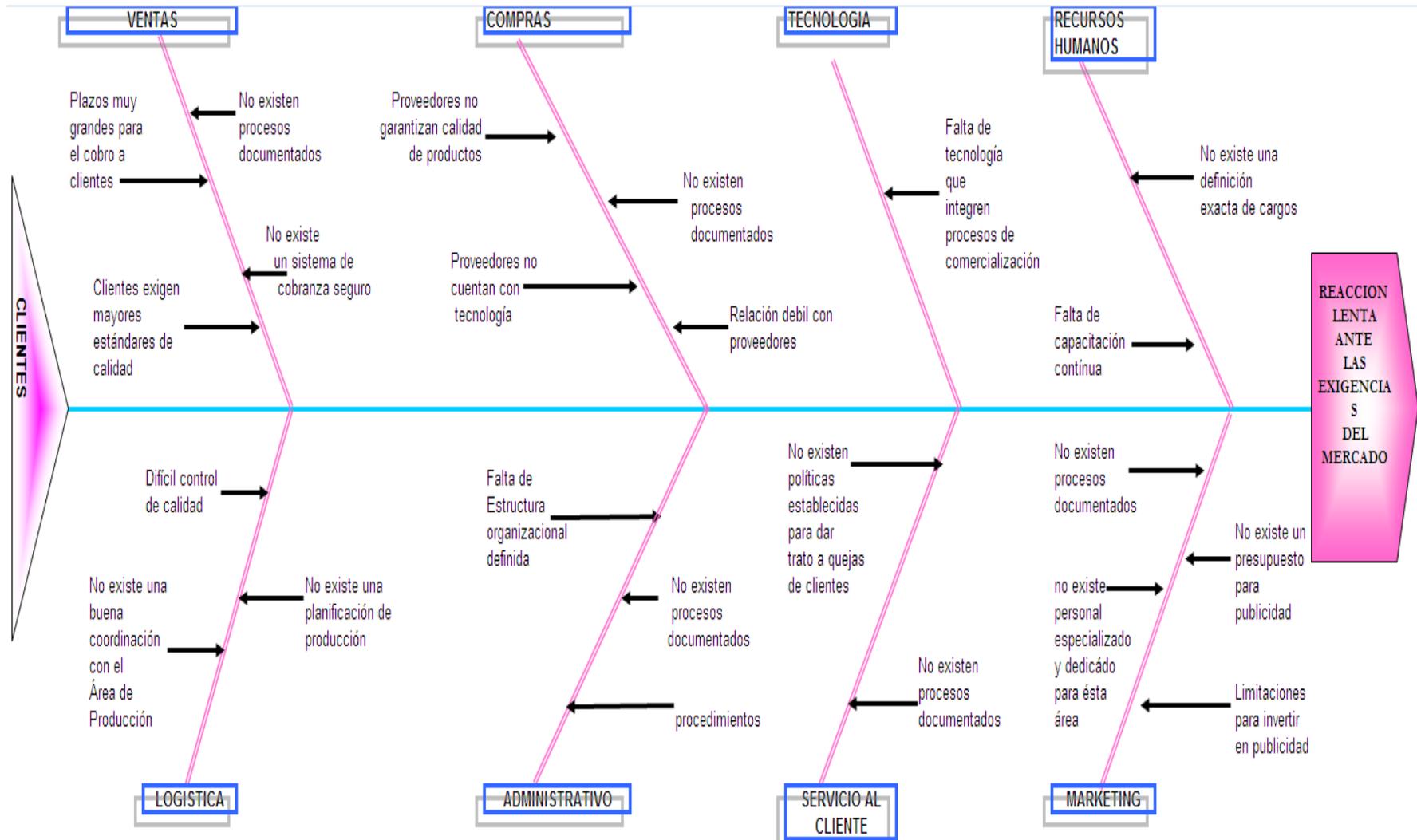
En cuanto al área de Recursos Humanos se evidencia la falta de una definición específica de cargos y funciones, además de una carencia de capacitación continua a los trabajadores del área de comercialización.

El área administrativa presenta problemas muy graves como la inexistencia de una estructura organizacional clara y definida, además de la carencia de manuales de procesos lo cual hace urgente la aplicación de un mejoramiento de procesos

Otro de los procesos en donde se evidencian problemas es la logística, no existe una buena coordinación con el área de producción no sólo por la falta de la tecnología adecuada sino también porque esta área se encuentra ubicada en la provincia de Bolívar lo que dificulta el control de calidad de la producción que llega a las bodegas en Quito haciendo que este control se realice doblemente, finalmente la falta de una planificación de la producción hace que ésta sea excesiva o insuficiente en ciertas ocasiones.

Con relación al marketing se puede evidenciar la falta de personal especializado y dedicado a ésta área además de que no existe un presupuesto destinado a publicidad y por último la imposición de limitaciones a esta actividad esencial para toda empresa han dado como resultado que FUNCONQUERUCOM se torne Lenta en sus Reacciones ante las Nuevas Exigencias del Mercado.

1.3.2.2. Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) del Área de Comercialización



1.4. Marco Teórico

EL QUESO

1.4.1 Características Generales

“Se afirma que la producción de queso es la más antigua del mundo por tratarse de la forma más primitiva de conservación de un alimento perecedero tan utilizado en toda época como es la leche.

La actividad quesera es conocida por siglos en el país. Hasta hace 40 años era común la operación de queserías caseras en inmensas haciendas ganaderas de propiedad de un reducido número de familias. Posteriormente, factores como la reforma agraria y la parcelación de tierras convirtieron las grandes haciendas en productores de leche cruda y queso fresco. Sin embargo, el desarrollo más notable del sector de los quesos se evidencia a raíz de las políticas agropecuarias que establecieron el control del precio de la leche en 1.980. Esta situación desmotivó la producción de leche fresca pasteurizada (y por ende la de leche cruda) al tiempo que impulsó el crecimiento de las empresas artesanales y sobre todo industriales del queso”⁵

Actualmente las empresas del sector ofrecen al mercado una gran variedad de quesos que son clasificados según su característica como es el contenido de agua, origen de la leche, textura del queso, etc.

1.4.2. Clasificación⁶

Se puede clasificar el queso según diversos parámetros que son los siguientes:

1.4.2.1. *Según el método de elaboración del queso:*

- a. Quesos frescos
- b. Quesos curados o madurados: este tipo de quesos se pueden subclasificar en:

⁵ www.FAO/elqueso.com

⁶ www.FAO/perfil-producto-queso.com

1. Quesos de pasta blanda: su pasta es flexible y entable
 - **Quesos con corteza enmohecida:** Su superficie está recubierta por mohos blancos. Ejemplos: brie, camembert.
 - **Quesos con corteza lavada:** Su corteza se limpia varias veces durante su proceso de curación con un paño humedecido en salmuera. Su pasta es cremosa y su olor y color intensos. Su corteza es fina y de color naranja. Ejemplos: chaumes, munster.
 - **Quesos de pasta veteada:** Durante su maduración, crecen en su interior mohos azules que forman vetas o cavernas de este color. Ejemplos: Cabrales, roquefort.

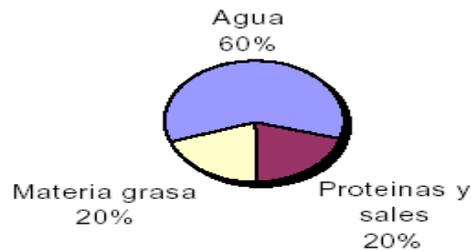
2. Quesos de pasta prensada: Son los que después del proceso de cuajado sufren un prensado con pérdida de suero, por lo que su pasta es semi-dura o dura.
 - **Quesos de pasta prensada no cocida:** En este grupo se encuentran la mayoría de los quesos españoles, representados perfectamente por el manchego o idiazábal.
 - **Quesos de pasta prensada cocida:** La cuajada sufre un calentamiento a (45-50) °C. Su pasta queda muy consistente y con ojos regulares en su interior, más o menos abundantes según el tipo de queso. Ejemplos: emmenthal y gruyere.

- c. Quesos fundidos o de Segunda mano: Obtenidos por la reelaboración de productos primarios. Son una mezcla de varios quesos o incluso de uno solo. En ocasiones se añade leche en polvo, suero, nata o mantequilla, agua y siempre con sales fundentes. El empaste, sometido a un recalentamiento a (120-130) ° C, y a agitación, da una emulsión estable y homogénea. Dentro de este grupo, podemos encontrar: quesos fundidos en porciones y quesos fundidos para untar, que en la actualidad se presentan con distintos ingredientes como especias, nueces, salmón, jamón, etc.

1.4.3. Composición Nutricional

El queso se encuentra compuesto por tres elementos: Agua, proteínas y sales, y la materia grasa.

GRAFICO N° 10



Se describe la composición nutricional del queso

Fuente: Informe elaborado por FAO “Perfil Producto Quesos”

La materia grasa se puede definir de dos maneras:

Materia grasa real: Es la proporción de materia grasa existente en el total del queso. Por ejemplo, si una etiqueta nos indica que un queso fresco tiene un 15% de materia grasa, significa que por cada 100 gramos de queso éste contiene 15 gramos de grasa.

Materia grasa sobre extracto seco: Es la proporción de materia grasa existente sin tener en cuenta la parte de agua del queso. Este dato es más difícil de interpretar que el anterior. Por ejemplo, si una etiqueta dice de un queso emmenthal que tiene un contenido graso del 45% sobre el extracto seco, no quiere decir que por cada 100 gramos de queso tenga 45 gramos de grasa. Para calcular cuántos gramos de grasa tiene por cada 100 de producto, tendríamos que multiplicar ese 45 por el extracto seco del queso (que se obtiene restándole a 100 la humedad del queso) y dividir el resultado entre 100.

1.4.4. Variedades de quesos en el Ecuador

- a) Según el contenido de agua del queso:
- quesos frescos o sin madurar
 - quesos blandos o tiernos
 - quesos semi – curados o semi – maduros

- quesos curados o maduros
- b) Según el origen de leche
 - quesos de vaca
 - quesos de cabra
 - quesos de oveja
 - quesos de mezcla
- c) Según la textura del queso
 - quesos compactos
 - quesos con ojos redondeados y granulares
 - quesos con ojos de formas irregulares
- d) Según el contenido de grasas
 - quesos grasos
 - quesos semigrasos
 - quesos secos

1.4.5. Proceso de Producción⁷

FOTO N° 15



FOTO N° 16



En las dos fotos se observa a la Quesera El Salinerito donde se elabora algunos tipos de queso

Fuente: Quesera el Salinerito (Provincia de Bolívar) integrante de FUNCONQUERUCOM

Autor: Angélica Benalcázar

⁷ www.FAO/perfil-producto-queso.com

Antes de conocer el proceso de producción del queso es de vital importancia que se conozcan algunas de las herramientas que se utilizan, comúnmente en este proceso:

1. *“Cántaros o Pichingas* Son recipientes de aluminio o plástico, tienen una capacidad para 40 litros y bidones plásticos de 208 litros.
2. *Medidor de Flujo* Es un dispositivo digital de medición del flujo de la leche y registra la cantidad de leche acopiada durante el día en unidades de litro.
3. *Balanza* Es mecánica y de indicación por aguja.
4. *Intercambiador de calor de Placas* Funciona a contracorriente, en una dirección va la leche más o menos a 28° C y en la otra va el agua fría normalmente a 2° C, ambas en placas de por medio, sin tener contacto directo entre sí.
5. *Tanques de Almacenamiento* Tanques de diferentes capacidades desde
6. *Descremadora* Con capacidades entre 300 galones (1,200 litros) hasta 1,500 galones (6,000 litros) por hora y pueden descremar total o parcialmente desde 0.1 % hasta 55 % de grasa dependiendo la temperatura a que realicen esta operación.
7. *Marmita* Alcanza 90°C, suficiente para fundir la cuajada.
8. *Pasteurizador de Placas* Está compuesto por tres zonas, una al centro que es la zona de regeneración, una al lado derecho que es la zona de calentamiento y la otra al lado izquierdo que es la zona de enfriamiento para realizar el tratamiento térmico completo con capacidad de 1,500 galones (6,000 litros) por hora.
9. *Pasteurizador de Batch* Este realiza un tratamiento térmico lento hasta lograr la temperatura máxima de pasteurización y la capacidad puede ser de 2,500 galones (10,000 litros).
10. *Tinas Queseras* Las Sencillas son utilizadas para procesar leche cruda y las de doble chaqueta que también pueden servir para pasteurización lenta, tienen una capacidad hasta 4,000 galones de leche (15,000 litros).
11. *Liras* Cortan la cuajada en forma de dados
12. *Palas* Se usan para la agitación y el trasiego de la cuajada.

13. *Picadora* La cuajada se pasa por esta máquina para obtener pequeños gránulos multiformes, que los disponen para el proceso del salado de manera homogénea.
14. *Moldes* Compuesto de tres partes: un cuerpo y dos tapas, una inferior y otra superior, aunque las dimensiones son variadas, los más que se usan son los que sacan un queso de 40 libras (18 kilogramos).
15. *Prensa Hidráulica* Una vez colocados los moldes por lo general 7 moldes por pistones variando entre 4 y 10 pistones repartidos en dos partes para dar una capacidad de prensado de 1,120 libras (508 kilogramos) a 2800 libras (1,270 kilogramos) de queso, por lote cada 48 horas.
16. *Mesa de Trabajo* Se utiliza para rellenar los moldes con cuajada, cortar y empacar queso y para otros menesteres propios de la producción, normalmente tiene una dimensión de 1 metro de ancho por tres metros de largo, lo suficiente para que trabajen 6 personas.
17. *Máquina sellador al vacío* Para los requerimientos de algunos clientes y la venta al detalle se hace uso de la selladora (empacadora) de queso al vacío y pueda mantener la vida útil declarada en la etiqueta y resguardar su inocuidad.
18. *Planta eléctrica* Son plantas de emergencia y su capacidad puede oscilar entre los 15 KVA hasta 50 KVA.
19. *Caldera* Es un generador de calor con capacidad vapor de aproximadamente 250 kilogramos de vapor por hora.
20. *Compresor de aire* Debe tener una capacidad para mantener una presión por encima de las 100 psi.
21. *Tanque para el suero* Debe ser acero inoxidable para utilizar el suero no solamente como alimento para animales, sino también para elaborar otros productos aptos para el consumo humano y debe tener una capacidad de unos 10,000 litros
22. *Tanque para almacenar agua* Si se procesa por lo general 15,000 litros de leche y el consumo estimado es de 3 litros de agua por cada litro procesado, este tanque debe tener una capacidad de por lo menos 30,000 litros de agua.”⁸

⁸ www.wikipedia/procesodeelaboracióndequeso.com

Una vez que se han conocido las herramientas que se utilizan en la elaboración del queso, se describe a continuación las diferentes etapas del proceso de producción:

1.4.5.1. Preparación de la Leche

a. Cuidados Necesarios para No Contaminar la Leche:

GRAFICO N° 11



Se observa un balde típico con el que se recolecta la leche

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

1. Para obtener una leche limpia la persona que trabaja debe estar también limpia; recortada las uñas y debe proteger su ropa con un mandil y utilizar un gorro o sombrero.
2. La leche debe tenerse conservada bajo sombra en un depósito con agua fría hasta el momento de su procesamiento.
3. Los utensilios a utilizarse como: ollas, tina, quesera, paletas, lira, batidor, moldes, pesas, coladores, manteles, termómetros y otros deben estar desinfectados con agua y lejía y limpios en el momento del proceso.

¿Cómo se hace una desinfección?

GRAFICO N° 12



Se observa la descripción del proceso de desinfección de utensilios

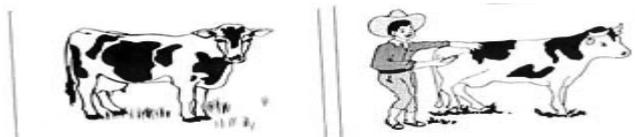
Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

- Lavar los utensilios a utilizar con abundante agua y detergente.
- Poner en una jarra de dos litros una cuchara de lejía y con esta preparación pasar a todos los utensilios.
- Enjuagar con agua bien caliente (hervida)

b. Características de la Leche para un Buen Queso

1. La leche debe ser de vacas sanas y bien alimentadas, cuidado si están enfermas con: Brucelosis, Tuberculosis, Fiebre Aftosa, Listeria, Mastitis.
2. Debe ser leche de vacas, después de 05 días de haber sido vacunadas o tratadas con antibióticos.
3. No debe ser leche ácida, ni de vacas en último período de producción.

GRAFICO N° 13



Se observa el cuidado que se debe dar al ganado (vacunación)

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

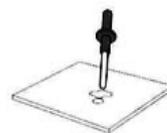
c. Análisis de la Leche

Este proceso se ejecuta para saber si la leche es pura, limpia y apta para elaborar el queso.

1. Prueba de estabilidad de caseína con alcohol al 70%.

- Colocar en una lámina 05 gotas de leche y 05 gotas de alcohol al 70%

GRAFICO N° 14



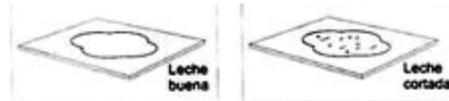
Se observa como se procede a la colocación de las gotas de leche sobre el porta objetos

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

Reacciones

- Si la leche no se corta es una leche buena.
- Si la leche se corta es una leche que puede tener: mastitis, acidez, leche guardada, sin una buena higiene.

GRAFICO N° 15



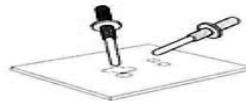
Se observa un ejemplo de leche cortada y leche buena

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

2. Prueba de mastitis con hidróxido de sodio al 4%.

- Colocar en una lámina 05 gotas de leche y 02 gotas de hidróxido de sodio

GRAFICO N° 16



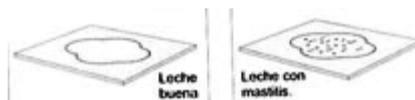
Se observa como se colocan las gotas de leche e hidróxido de sodio en el porta objetos

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

Reacciones

- Si no se forman puntos blancos o grumos, la leche es buena, no tiene mastitis
- Si hay puntos blancos y grumos es una leche que tiene mastitis

GRAFICO N° 17



Se observa un ejemplo de leche con mastitis y otra sin mastitis

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

*“La leche debe de tener un contenido microbiano bajo al llegar a la quesería. Debe controlarse también la presencia de antibióticos que inhiben el crecimiento del cultivo bacteriano que se utiliza en la fermentación del queso y que impedirían la coagulación. La leche debería transportarse en cisternas isoterma a una temperatura de entre (4-6 °C.) Si no es así, se enfriará inmediatamente al llegar a la fábrica hasta que alcance una temperatura de (3-4 °C.) A continuación la leche se higieniza por centrifugación (para eliminar las impurezas sólidas), se normaliza el contenido en grasa y se pasteuriza a (70-80°C) durante 15 segundos”.*⁹

Este es uno de los pasos primordiales para obtener un buen queso, ya que con una buena leche, cuidada desde su recolección asegurará la calidad del producto final.

1.4.5.2. Acidificación o Adición del Cultivo Iniciador

Este cultivo iniciador o "starter" está compuesto por bacterias lácticas de los géneros *Leuconostoc*, *Streptococos* y *Lactobacillus* (aunque es el procedimiento más frecuente, no tienen por qué emplearse conjuntamente estos tres géneros de bacterias). Su misión es:

- Transformar la lactosa en ácido láctico.
- Potenciar la acción del cuajo.
- Favorecer el desuerado.
- Disminuir el PH hasta 5-5.2, inhibiendo de este modo el crecimiento bacteriano.
- Liberar las sustancias que confieren a cada queso su aroma y sabor típicos.

1.4.5.3. Adición de Materias Complementarias y Cultivos Especiales.

Esta etapa es voluntaria. Las materias complementarias pueden ser las siguientes:

⁹ www.FAO/perfil-producto-quesos.com

- Cloruro cálcico: contribuye a la acidificación de la leche y aumenta su contenido en calcio, lo que acelera el proceso de coagulación.
- Nitrato potásico: inhibe el crecimiento bacteriano que produciría gases perjudiciales para el sabor y el aroma del queso que estamos fabricando.
- Colorantes naturales autorizados (sobre todo para cortezas): permite que el queso tenga un color uniforme durante todo el año. Uno de los ejemplos más claros en este apartado es la adición de betacarotenos en el queso gouda (muchas veces la etiqueta no declara la presencia de dicho colorante).

Entre los cultivos especiales se destacan los siguientes:

- Mohos: ayudan a desarrollar unos sabores y aromas determinados durante la maduración. Así sucede con el *Penicillium candidum* en el camembert o con el *Penicillium roqueforti* del queso roquefort.
- Bacterias: tienen la misma misión que los mohos. Por ejemplo, el responsable del aroma, sabor y los agujeros del queso gruyere es la bacteria *Baciññus linens*.

FOTO N° 17



FOTO N° 19



FOTO N° 18



FOTO N° 20



Se observa el laboratorio y materiales utilizados en el proceso de producción de quesos

Fuente: Quesera el Salinerito (Provincia de Bolívar) integrante de FUNCONQUERUCOM

Autor: Angélica Benalcázar

1.4.5.4. *Coagulación.*

GRAFICO N° 18



Se observa el proceso de adición del cuajo a la leche

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

Esta es una de las etapas claves del proceso y la base de la conversión de la leche en queso. Esta transformación se produce por la coagulación de la caseína, que engloba parte de la grasa y otros de los componentes de la leche. Se puede distinguir dos tipos de coagulación:

- a. **Coagulación Acida**, que se emplea preferentemente para la elaboración de requesón.
- b. **Coagulación Enzimática**, que es la que nos interesa, ya que es la que se emplea para elaborar queso, se produce cuando le añadimos a la leche un cuajo comercial compuesto por un (18-20) % de cloruro sódico, benzoato sódico y enzimas como la renina y la pepsina. La valoración comercial del cuajo se basa en su poder o fuerza coagulante, que depende del contenido enzimático y se denomina título (el título es la cantidad de leche que coagula un volumen de cuajo determinado a 35°C en 40 minutos). Se suelen utilizar 20 o 30 mililitros de cuajo por cada 100 litros de leche. La leche puede tardar en cuajar de 45 minutos a tres horas.

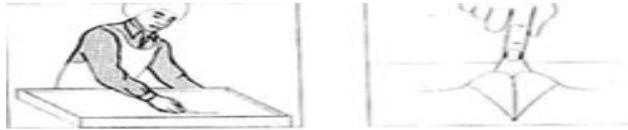
Como resultado de la coagulación enzimática de la leche, se forma una masa que retiene gran cantidad de agua entre sus poros.

1. El proceso de Añadir el cuajo consiste en:
2. Disolver el cuajo en polvo en un vaso de agua hervida fría hervida y luego agregar la leche. La proporción recomendada para 100 litros de leche es: una cucharadita de cuajo, 2 cucharadas de sal, disuelta en medio litro de agua.

Reposo

- Se deja durante 40 minutos en reposo la leche con el cuajo para que se forme la cuajada.
- 3. Verificar si esta lista la cuajada**
- Si la cuajada tiene una consistencia gelatinosa y al levantar con el dedo se parte fácilmente, la cuajada está lista.

GRAFICO N° 19



Se observa un ejemplo de cómo verificar si está lista la cuajada

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

FOTO N° 21



Se observa el proceso de verificación de la cuajada

Fuente: Quesera el Salinerito (Provincia de Bolívar) integrante de FUNCONQUERUCOM

Autor: Angélica Benalcázar

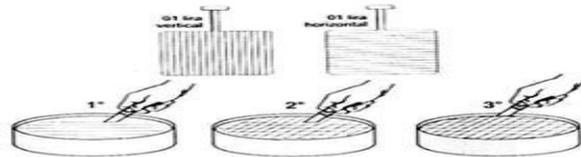
1.4.5.5. Desuerado

Se consigue mediante acciones químicas y mecánicas. La expulsión del suero se encuentra influenciada por:

- a. Primer batido**

Usando la lira se corta la masa girando en forma horizontal y vertical. La finalidad es dejar escapar el suero y formar cubitos de 5 cm. Este primer batido demora 15 minutos y el movimiento debe ser lento

GRAFICO N° 20



Se observa como ejecutar el primer batido

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

Reposo

- Finalizado el primer batido se deja reposar la cuajada por 05 minutos, con el fin de que los cubitos vayan al fondo del módulo quesero.
- El corte y la agitación de la cuajada, que se realiza habitualmente con una lira compuesta de una serie de alambres dispuestos en un bastidor.
- La lira, después de múltiples pasadas por la cuajada, divide ésta en partículas muy pequeñas. Los granos de cuajada se agitan continua y lentamente, favoreciendo la pérdida de agua.
- El descenso del PH de la cuajada se genera por el tratamiento térmico, que acelera el desuerado. Se realiza calentando la cuba exteriormente gracias a un recubrimiento o "camisa" por donde circula vapor o agua caliente. Existen dos tipos de tratamientos térmicos:
 - a. Tratamiento suave: se utilizan temperaturas de (20-30 °C). Se pierde poco suero, obteniéndose quesos con alto contenido en agua.
 - b. Tratamiento alto: se utilizan temperaturas de (40-50 °C). La cuajada pierde mucha agua, dando lugar a quesos duros.

1.4.5.6. Moldeado y Prensado

En esta etapa se completa el desuerado y se le da al queso su forma definitiva, introduciéndolo en un molde que puede ser de madera, plástico, metal, etc. y que puede tener perforaciones para dejar escapar el suero.

GRAFICO N° 21



Se observa como se moldea la cuajada dando forma al queso

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

FOTO N° 22



Se observa el proceso de desmoldado del queso

Fuente: Quesera el Salinerito (Provincia de Bolívar) integrante de FUNCONQUERUCOM

Autor: Angélica Benalcázar

Dependiendo del tipo de queso que se pretenda obtener, el prensado será más o menos intenso. En algunos casos, como puede ser el del queso camembert no se aplica ningún tipo de presión, dejando que el peso del propio queso en el molde actúe como prensa. Las prensas se componen de unas palancas con las que se ejerce una determinada presión sobre la masa o cuajada.

1.4.5.7. Salado

Para este proceso se suele utilizar sal fina, pura, seca y bien molida.

Esta sal puede ser extendida por la superficie o también puede ser directamente incorporada a la masa.

Otra forma de salar el queso es con un baño de salmuera, que se encuentra a una temperatura de (10-13 °C), y en cual permanecen entre 6 y 12 horas los quesos blandos y de 24 a 72 los quesos duros. Este sistema es cada vez más utilizado porque necesita menos mano de obra y porque con él todos los quesos adquieren, aproximadamente, el mismo contenido en sal.

Los principales objetivos de esta etapa son los siguientes:

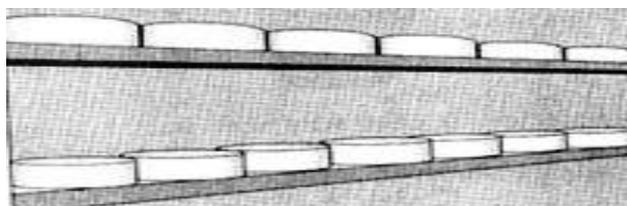
- Impedir la proliferación de microorganismos patógenos, lo que contribuye a una mejor conservación del queso.
- Completar el desuerado de la cuajada.
- Controlar o dirigir los microorganismos del cultivo iniciador.
- Mejorar el aroma y el sabor del queso.

Si lo que queremos es un queso fresco, el proceso habrá terminado con la etapa anterior, la salazón del queso. En cambio, si pretendemos obtener un queso curado (de cualquier grado de curación) deberemos continuar con el siguiente paso.

1.4.5.8. Maduración

Período en el que la cuajada sufre unas determinadas transformaciones para dar el queso tal y como lo conocemos. Puede durar unos días o varios meses, según el tipo de queso. Durante esta fase el queso es almacenado en cámaras donde se controla la temperatura (12°C), la humedad (80-90%) y la aireación que permiten la perfecta maduración del queso. Los quesos azules requieren una humedad de casi el 100% debido a que en su proceso de maduración participan determinados mohos.

GRAFICO N° 22



Se observa a los quesos almacenados en las cámaras de maduración

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

Los principales objetivos de la maduración o madurado son:

- Desarrollar el sabor y el aroma.
- Modificar el aspecto.
- Alcanzar la consistencia deseada.

Al terminar el proceso de maduración se observa:

- La existencia de una corteza más o menos sólida.
- La formación de una pasta homogénea y elástica.
- La presencia de ojos, fisuras, etc. en la pasta.

Aquí finalizaría el proceso de elaboración de cualquier tipo de queso curado

Es muy evidente que los procesos que se describieron son los pasos básicos y se puede decir que generales para la producción de quesos con calidad, pero cabe resaltar que dichos pasos pueden variar dependiendo del tipo de queso a elaborar, es decir que por ejemplo para la elaboración de un queso de hierbas en algún momento debe sumarse un paso en el que se añada a la cuaja las finas hierbas y especias que darán las características distintivas a esa especie de queso.

1.4.6. Comercialización¹⁰

El caso es que la [producción](#) y la [comercialización](#) son partes importantes de todo un [sistema](#) comercial destinado a suministrar a los consumidores los [bienes](#) y [servicios](#) que satisfacen sus necesidades. Al combinar [producción](#) y [comercialización](#), se obtienen las cuatro utilidades económicas básica: de forma, de [tiempo](#), de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al [consumidor](#). En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay [utilidad](#).

¹⁰ www.CIED-manualelaboraciondequesos.com

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.

Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.

Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

1.4.6.1. *Empacado*¹¹

El empaquetado del producto, juega un papel muy importante en la comercialización, cumple las funciones siguientes:

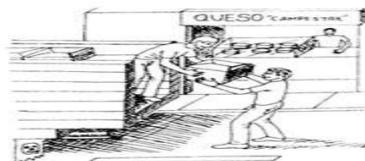
- a. Protección:** Protege el producto desde el momento de ser envasado hasta su consumo final, soporta el manipuleo de la carga, descarga, almacenamiento, transporte; preferible envolver con papel poligrasa.
- b. Conveniencias:** Empaques bien diseñados favorecen al productor, transportista, vendedor y consumidor.
- c. Economía:** Un empaque diseñado adecuadamente reduce daños e incentiva la venta del producto.
- d. Promoción:** El empaque tiene gran valor como medio de difusión de la marca, promoviendo el consumo del producto.

Finalizado el proceso del empaquetado se lleva a refrigeración, la temperatura adecuada de conservación es de 4 grados centígrados iniciar la comercialización después de 06 horas de refrigeración.

1.4.6.2. *Transporte*

Se recomienda transportar el producto en cajas de madera de 20kg cada una.

GRAFICO N° 23



¹¹ . www.fichastecnicas/quesofresco.com

Se puede observar la manera en que el empresario transporta los quesos

Fuente: CIED-manual elaboración de quesos

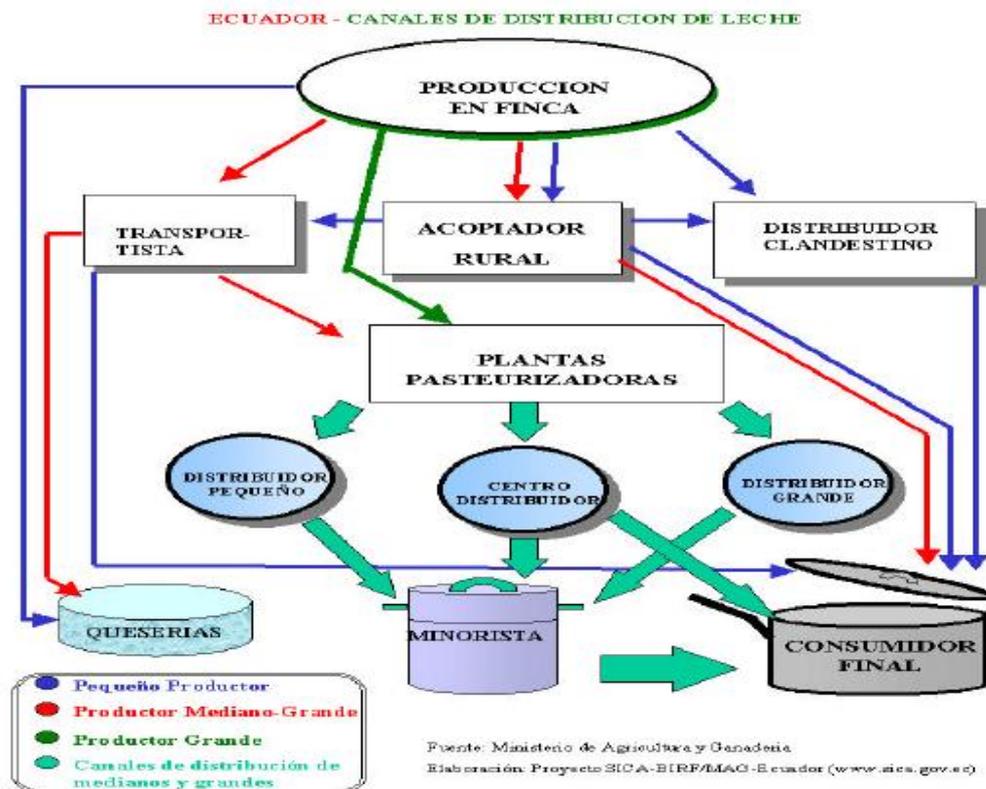
1.4.6.3. Almacenamiento

El queso una vez elaborado, puede ser almacenado por el tiempo necesario hasta que se vaya a vender. Es conveniente almacenarlo en refrigeración para lograr prolongar su vida útil. El tiempo de almacenamiento antes de ser consumido tiene mucha influencia en el producto final.

1.4.6.4. Canales de Distribución

El flujo de la leche líquida desde las fincas hasta las industrias procesadoras y el consumidor se desarrolla a través de tres canales de comercialización: los pequeños productores que venden al acopiador rural que a su vez entrega el producto al distribuidor clandestino o a la industria o también entregan directamente al productor de queso de la misma zona.

GRAFICO N° 24



Se observa el flujo de la comercialización de queso en el Ecuador

Fuente: Ministerio de Agronomía y Ganadería

Los transportistas entregan también a las plantas pasteurizadoras y a las queserías ellos reciben la leche de los acopiadores rurales y de los distribuidores clandestinos. Los ganaderos en algunos casos envían directamente el producto a la planta pasteurizadora.

Las plantas pasteurizadoras poseen grandes y pequeños distribuidores que entregan a los minoristas y además poseen centros de distribución controlados por las mismas plantas.

El transporte se realiza en recipientes herméticos de 40 litros. La leche con destino industrial, se transporta desde las enfriadoras, que están ubicadas fuera de la ciudad hasta las plantas pasteurizadoras

1.4.6.5. Tecnología industrial

Las empresas de este sector tienen maquinaria con procedencia europea en algunos casos Suiza. En este sector la maquinaria puede tener una duración de largo plazo lo más importante es el mantenimiento.

La producción ganadera en Ecuador es de carácter extensivo, es decir que el incremento de la producción se ha basado en la incorporación de más unidades de factor, principalmente pastizales y número de cabezas, más no en un mejoramiento de los rendimientos por unidad de factor, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos tanto en producción de leche como en carne.

Del total se observa que un 3.2% utiliza sistemas productivos tecnificados, un 10% está semi-tecnificados y un 86.8% está muy poco tecnificado.

La gran industria ecuatoriana de la leche posee instalaciones de primer orden, que en la actualidad utiliza el sistema de pasteurización con placas, el mismo que se aplica en el ámbito mundial. Se trata de placas de calentamiento y enfriamiento de la leche que mediante elevaciones y descensos violentos de temperatura agilizan la eliminación de los elementos patógenos de la leche.

1.4.7. Descripción del Mercado Ecuatoriano

1.4.7.1. *Zonas de Producción*

El sector quesero ecuatoriano es altamente fragmentado en la producción de quesos frescos por la presencia de un sin número de empresas caseras en el mercado. El sector quesero se encuentra localizado principalmente en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi, Bolívar, Cañar, Azuay. En las provincias de Pichincha y Cotopaxi se fabrican más de 100 marcas del producto. En otras zonas como Bolívar, Cañar o Azuay, si bien se desconoce la cantidad de productores es evidente la abundancia de queseros desperdigados a lo largo de las vías de acceso a las ciudades.

1.4.7.2. *Volumen del Mercado Ecuatoriano*

El volumen de producción nacional es similar al consumo aparente de quesos, de modo que el mercado interno puede categorizarse como "auto-abastecido".

Las importaciones representan únicamente el 0.3% de la oferta total de quesos al mercado ecuatoriano. El consumo anual de queso por habitante se calcula en 5.2 Kg, repartidos entre 4.5 Kg de queso fresco y 0.7 Kg de queso maduro.

Lo que significa que cada ecuatoriano consume alrededor de 14 gramos diarios de queso.

La familia media (entendida como aquella que se compone de cinco miembros), consumiría 71 gramos diarios de queso, de modo que su demanda semanal ascendería a 500 gramos. Esto significa que la frecuencia de compra de un queso con 500 gramos de peso neto es semanal.

1.4.7.3. *Rendimiento*

No existen estadísticas sobre la producción de quesos en el Ecuador. Sin embargo, se puede realizar una aproximación a base de cifras proporcionadas por la AGSO y por el Ministerio de Agricultura.

Según el gremio de los ganaderos, el 17% de la leche cruda producida en el país se utiliza en las industrias artesanales del queso y la mantequilla. Esto es, se destinaron a ese fin 334 millones de litros de leche en 1995 y 388 millones de litros en 1999. En el año 2003 la producción de leche se estima en 1530 millones de litros destinándose 260 millones a esta industria. El 90% de estos volúmenes se dirigiría a la producción quesera.

- Como estándar, 6.5 litros de leche permiten obtener un kilogramo de queso fresco, mientras que 10.5 litros de leche rinden un kilogramo de queso maduro.

- Investigaciones realizadas por el Ministerio de Agricultura en el año 1996 determinan que el 87% de la oferta quesera de origen nacional corresponde a los quesos frescos. El 13% restante representa la producción de quesos maduros.

1.4.7.4. Producción Industrial

A nivel de la gran industria, se estima que un 60% de las empresas de leche pasteurizada y/o derivados lácteos elaboran quesos, que en su mayor parte son del tipo maduro.

En el tema de quesos maduros, cabe hacer una diferenciación entre los semimaduros y los maduros fuertes. Existe una amplia variedad de quesos semimaduros en el mercado ecuatoriano, entre los cuales el más consumido es el tipo holandés para hacer sándwich (Floralp, González, El Kiosco), aunque adicionalmente se demandan los quesos para "picar" raclette (Floralp) y pategrás (González, Floralp) y los de sabores (con condimentos o ají) de Zuleta y Salinerito. En los quesos más maduros sobresale el consumo del Gruyere (Floralp).

La mayoría de empresas importantes poseen una o más marcas de leche fluida pasteurizada (en bolsa o Tetrapack) ya que este producto genera un flujo de ingresos permanente que permite manejar los costos fijos industriales para inmovilizar capital de trabajo durante el tiempo de maduración del queso y la demora en cobrar al minorista.

No todas las empresas tienen maduración de quesos.

Tendencias:

Existe la creciente tendencia de los supermercados-hipermercados a entrar en el negocio de la industria láctea, Como lo es el caso de Supermaxi que no hace un año sacó al mercado queso de tipo fresco, mozzarella con su marca

1.4.7.5. Consumo Per.-Cápita de Lácteos

El consumo per. Capita de leche líquida en el Ecuador se estima en 82 litros anuales ó 0.22 litros diarios.

Por otra parte, se calcula que el consumo per. Capita de derivados lácteos en el Ecuador alcanza los 55 litros anuales de leche distribuidos entre quesos frescos (29 litros), quesos maduros (7 litros), yogur (10 litros) y leche en polvo (9 litros). Se puede concluir que el mercado ecuatoriano se fundamenta en productos lácteos frescos.

Se evidencia una segmentación importante en el mercado ecuatoriano de productos lácteos. El estrato poblacional de bajos ingresos prefiere la leche cruda porque su precio es inferior al de la pasteurizada y además consume bajas cantidades de derivados de la leche. Su demanda per. Capita bordearía los 20 litros de leche fluida en la pasteurizada y consume niveles elevados de otros lácteos. En este estrato podría consumir hasta 150 litros de leche al año

1.4.7.6. Potencial de Exportación

“Ecuador tiene buenas posibilidades de exportación de productos lácteos al mercado andino. Se destaca la potencialidad de venta hacia el Perú gracias a que la producción peruana es deficitaria al punto que ese país importa alrededor de US \$ 100 millones anuales de lácteos. Por otro lado, Colombia presenta buenas perspectivas de exportación de la leche entera y pasteurizada. Este negocio se ha concretado en el año 2000 con el envío del producto hacia Colombia. Cabe destacar, que las naciones andinas han planteado la necesidad de realizar alianzas campesinas aptas para fabricar el producto en condiciones competitivas de costo y precio, con el fin de

competir con los países desarrollados que subsidian a los productores y exportadores de leche en polvo”¹²

Con relación a las alianzas planteadas por las naciones andinas, un claro ejemplo de una buena aplicación de estas alianzas es FUNCONQUERUCOM, que a pesar de que aún no exportan sus quesos su producto es de muy buena calidad y de una aceptación y reconocimiento en el mercado ecuatoriano

1.4.7.7. Controles Sanitarios¹³

La CONEFA (Comisión Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa), cuyo directorio es la Federación Nacional de Ganaderos y el SESA del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con la colaboración de los ganaderos está llevando a cabo con mucho éxito la campaña contra la fiebre aftosa. Se espera que en el año 2005 el país tenga el control de erradicación a nivel nacional, y en el 2010 seamos reconocidos libres de fiebre aftosa con vacunación, y posteriormente ser declarados país libre de aftosa sin vacunación, requisito indispensable para la comercialización sin trabas de nuestra carne vacuna a nivel de sanidad animal.

Una tarea complementaria a la CONEFA, que administra 124 comités de control y vacunación, sería paralelamente iniciar un plan nacional de control y erradicación de la *tuberculosis* y *brucelosis bovina*, que además de causar una pérdida de animales afecta a la salud del personal rural con enfermedades crónicas irreversibles. En el hombre *la brucelosis* genera la llamada *Fiebre de Malta*. Esta trilogía de control epidemiológico permitirá anular las infecciones en los trabajadores del sector, mejorará la eficacia productiva de los hatos de carne y leche y garantizará nuestra presencia comercial internacional. La legislación es un primer paso que deben dar las naciones ganaderas que desean obtener un reconocimiento como “países libres de aftosa”. Esta categorización amplia su espectro de negocios.

¹² Informe presentado por FAO denominado Perfil del Producto Quesos

¹³ Op. Cit., Idem 12

La dirección provincial de salud otorga los permisos de funcionamiento anual por lo que realiza controles de manera anual, para este efecto los laboratorios del INEN toman muestras.

1.4.8. Barreras Arancelarias y Fitosanitarias ¹⁴

1.4.8.1. *Regulaciones para la Exportación de Queso para Estados Unidos*

Es importante para la industria láctea nacional lo siguiente:

- Cumplimiento de los estándares de la FDA en cuanto a pureza, identidad y condiciones de producción.
- Cumplimiento del procedimiento de entrada y notificación de la FDA.
- Cumplimiento con los requisitos y restricciones establecidos en cuanto al control de enfermedades del ganado establecidos por el U.S. Department of Agriculture (USDA), el Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) y el Veterinary Service (VS).
- Cumplimiento con las restricciones de importación, inspecciones y certificación de productos establecidos por el USDA Food Safety Inspection Service (FSIS).
- Para determinados productos, cumplimiento con las cuotas establecidas y otorgamiento de licencias.
- Para leche y nata se requiere un permiso de importación especial de la FDA.

1.4.8.2. *Requisitos Establecidos por la FDA*

Los productos lácteos importados deben cumplir los mismos requisitos que aquellos producidos en Estados Unidos. Además del procedimiento general de entrada de mercancía establecido por la FDA, la FDA

¹⁴ Op. Cit., Idem 12

también es responsable de hacer cumplir la Import Milk Act. Esta ley requiere la existencia de un permiso de importación para poder importar leche, nata o productos que contengan una cantidad significativa de nata o crema (**queso**).

1.4.8.3. Clasificación de Aduanas para el Queso

A los efectos del paso de aduanas, los productos lácteos se clasifican bajo el capítulo 4 del HTSUS, para el queso la clasificación es:

Nomenclatura Nandina de los quesos (0406*)

04061000 queso fresco y requesón

04062000 quesos de cualquier tipo, rallado o en polvo

04063000 queso fundido, excepto el rallado o en polvo

04064000 quesos de pasta azul

04069010 quesos de pasta blanda, excepto el tipo “colonia” (con contenido de humedad superior o igual al 46% e inferior al 55% en peso)

04069020 quesos de pasta semi-dura (con contenido de humedad superior o igual al 36% pero inferior al 46% en peso)

04069030 quesos de pasta dura, tipo gruyere (con un contenido de humedad inferior al 36% en peso.

04069090 los demás quesos

1.4.9. Marketing Mix¹⁵

1.4.9.1. Precio

Se constituye como el valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio.

Al fijarlo, deben tener en cuenta la clase de competencia que se da en el mercado y el costo de toda la mezcla comercial.

¹⁵ www.cnep.com

Es importante destacar que escoger un mercado meta y elaborar una mezcla comercial son tareas interrelacionadas. Ambas deben decidirse juntas.

Su importancia radica en la estrecha relación que debe mantener con la demanda.

Elasticidad: es la variación relativa que experimenta la cantidad demandada del producto al modificarse el precio.

Precio como instrumento de Marketing

- Es un instrumento a corto plazo.
- Es un fuerte instrumento competitivo.
- Es el único instrumento que produce ingresos.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el usuario.
- En muchas decisiones de compra es la única información.

Condicionantes de la fijación de precios

- Marco legal.
- Mercado y competencia.
- Objetivos de la empresa.
- Múltiples partes interesadas.
 - Intermediarios.
 - Accionistas.
 - Trabajadores.
 - Proveedores.
 - Acreedores.
 - Organizaciones de consumidores.

1.4.9.2. Distribución

La Plaza hace hincapié en obtener el producto "adecuado" para la Plaza del mercado meta.

Toda vez que el producto comprenda un bien físico, el planeamiento de la Plaza incluye decisiones sobre la distribución física. (Transporte).

Instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo.

Misión: poner a disposición del consumidor el producto en el:

- Lugar

- Cantidad
- Momento que desee.

1.4.9.3. Promoción

Como instrumento de marketing la promoción tienen como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface.

Fines básicos:

- Informar
- Persuadir
- Recordar

La promoción comprende:

- a. Venta personal, implica comunicación hablada directa entre vendedores y clientes en potencia.
- b. Venta masiva, comunicarse con gran cantidad de clientes al mismo tiempo. La forma principal es la **publicidad**.

CAPITULO II

DIANOSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACION

2.1. Análisis Externo

Mediante este capítulo se pretende obtener un Diagnóstico Situacional de FUNCONQUERUCOM en el Área de Comercialización para lo cual se realiza el respectivo análisis interno y externo del Consorcio.

2.1.1. Macro Ambiente

2.1.1.1. Factor Político y Legal

a. Sector Fiscal

Durante los primeros meses de gestión, el actual gobierno ha adoptado una política fiscal expansiva. El gasto ha aumentado un 31% (USD 675 millones) en los primeros cinco meses del presente año, con relación al mismo período de 2006, como lo indican las cifras de la ejecución presupuestaria del gobierno central y de los fondos petroleros (CEREPS, FAC, FEISEH), publicadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

“El aumento del gasto se ha detenido, de alguna manera, debido a varios procesos burocráticos que son necesarios hacer antes del desembolso de recursos (con excepción de los decretos de

emergencia). A pesar de esas restricciones y de que cada mes ingresan importantes recursos a los fondos petroleros, el ahorro de los mismos está disminuyendo (USD 109 millones hasta mayo). El panorama político que se avecina, junto a la concreción de proyectos públicos, nos hace pensar que muy posiblemente el gasto público se acelere, lo que en el mediano plazo significará menor ahorro y, por ende, mayor vulnerabilidad ante factores adversos como la disminución del precio y producción de petróleo.”¹⁶

GRAFICO N° 25

Gasto del Gobierno Central y fondos petroleros*				
En millones de dólares para el periodo enero - mayo en cada año				
Cuenta	2006	2007	Aumento USD millones	Aumento %
Gasto Primario	1,750.0	1,889.0	139.0	8%
Intereses	385.0	355.0	-30.0	-8%
Gasto Total Presupuesto	2,135.0	2,244.0	109.0	5.11%
Cereps	34.6	146.1	111.5	322.25%
Fac	13.7	195.9	182.2	1,329.73%
Feiseh	-	272.3	272.3	
Total Fondos Petroleros**	48.3	614.3	566.0	1,171.74%
GASTO TOTAL	2,183.3	2,858.3	675.0	30.91%

* El gasto del Gob. Central no incluye recursos de autogestión, preasignados, donaciones incluida la cuenta Cereps

** Dato consolidado entre los fondos petroleros y el presupuesto del Gobierno Central, es decir, no incluye los egresos del Feiseh dirigidos a la Cereps (USD 306 millones) y al Presupuesto de Gobierno Central por compensación de impuesto a la renta (USD 145 millones)

Fuentes: MEF, OPF

El mantener un nivel creciente de gasto público en función de ingresos extraordinarios, como son los petroleros, hace que el futuro de la economía ecuatoriana se torne cada vez más incierto en el largo plazo.

Acciones del Gobierno

- Se presentó al Congreso la pro forma presupuestaria para 2007, la cual fue aprobada por un monto de USD 9.767,7 millones, un aumento de USD 1.300 millones o 15% en relación al presupuesto inicial de 2006.
- Se crearon los ministerios de Cultura, Coordinación de la Política Económica, Coordinación del Desarrollo Social, Coordinación

¹⁶ Balance de la Gestión del Gobierno de Rafael Correa de Cámara de Comercio de Quito

Institucional, Coordinación de Patrimonio Cultural y Natural, del Litoral, y un sinnúmero de subsecretarías y unidades ejecutoras, que aumentaron la burocracia. Se dividió el ministerio de Energía y Minas en uno de Petróleo y Minas y otro de Electricidad.

- Según información oficial, hasta mediados de año el nuevo régimen incrementó el aparato estatal en 545 nuevos cargos, con un costo anual estimado en USD 10 millones.
- Se han emitido decretos para declarar en emergencia a los siguientes sectores: Obras Públicas y Transporte (USD 100 millones), Eléctrico (USD 281 millones), Salud (USD 55 millones), Educación (USD 81 millones), Agropecuario (USD 15 millones), así como para las zonas aledañas al volcán Tungurahua (USD 34 millones), según información del MEF.

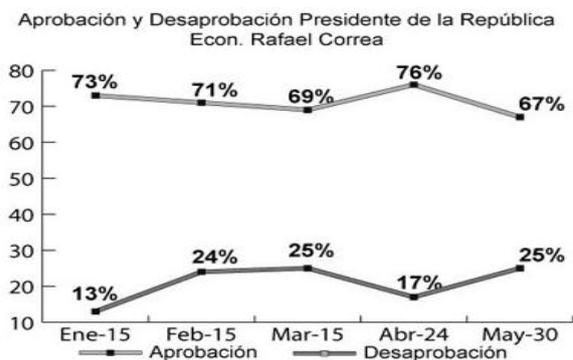
Esto se constituye en una **Amenaza** alta (70% a 100%) ya que el gobierno al mantener una política fiscal en la que se incrementa el gasto público, sin que se ahorren los excedentes provenientes del petróleo; se está colocando en el mercado un exceso de circulante dando como resultado un incremento en el índice de inflación, afectando directamente a las industrias del país y en este caso a la producción de quesos, se incrementa el precio de materia prima, se encarecen los costos de producción, mano de obra, distribución etc., y se disminuye la competitividad con productos tanto importados como con los producidos por las grandes empresas como Toni S.A. que pueden hacer frente a los incrementos en costos de mejor manera debido a las grandes cantidades de queso que producen.

b. Imagen del Presidente de la República

Según la última encuesta realizada por **CEDATOS / GALLUP Internacional** en el área urbana del país, con entrevista a 1.236 ciudadanos, efectuada entre el 28 y 30 de mayo de 2007. La Popularidad del Presidente Rafael Correa registró una considerable baja en espacio de un mes. A fines de abril de 2007, el 76% de la población dijo que aprobaba su gestión, en tanto que al 30 de mayo,

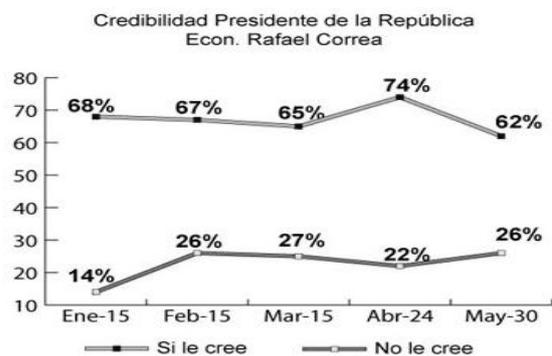
este índice bajó al 67%. La credibilidad en la palabra del Presidente registró una baja aún mayor: del 74% cayó al 62%.

GRAFICO N° 26



Fuente: Cedatos/Gallup Internacional

GRAFICO N° 27



Fuente: Cedatos/Gallup Internacional

Esto se constituye en una **Oportunidad** media (31% a 69%) ya que a pesar de la tendencia a la baja de la popularidad del presidente, su alta los índices que presenta hasta el momento son aceptables a comparación de los presidentes anteriores quienes tras algunos meses de gestión habían perdido gran parte del apoyo del pueblo lo que les llevó a la destitución, también se debe recordar que en la última consulta popular el partido que es representado por El Presidente Rafael Correa; Alianza País (lista 35) arrasó con las elecciones obteniendo un 73% de votación de los ecuatorianos, este panorama crea un ambiente de estabilidad política en el país facilitando así el desempeño de actividades económicas.

c. La Asamblea Constituyente

Según las últimas informaciones con relación al tema de la Asamblea Constituyente; sus principales protagonistas (asambleístas elegidos por voto popular) que en su mayoría esta conformada por Acuerdo País, aplicará la figura legal del receso del Congreso y no su disolución.

La mayoría actual de la Asamblea busca un camino para resolver la situación del poder Legislativo, “el asambleísta por Pichincha, Norman Wray dijo que aspiran lograr una figura que no sea la disolución, sino el receso legislativo.

Sostiene que es importante buscar un espacio de propuesta democrática, porque se estará ingresando en un período de transición entre el antiguo orden hacia el nuevo Ecuador. Añade que la Comisión Legislativa que reemplazará al Parlamento, estaría integrada por miembros de la propia Asamblea.

Por su lado, Augusto Barrera, miembro del buró político de Acuerdo País, actuará como coordinador entre la Asamblea Constituyente y el Gobierno, para mantener la unidad y una relación de articulación política con el régimen que ha sido el impulsador de este cambio. Se sumaría el ministro de Gobierno”¹⁷.

La mayoría de asambleístas del movimiento País, establecerán un mecanismo institucional permanente de mesas temáticas, llenar los espacios de las provincias y ciudadanizar con relación a este último punto se ha mencionado que La Asamblea estará observada por veedurías, para garantizar la transparencia del proceso de reforma constitucional. Tres grupos se organizan para ese efecto, quienes además mantendrían informada a la ciudadanía sobre las acciones del organismo.

Participación Ciudadana estará representada por el subdirector de la entidad, Omar Simons; en representación de Lexis, Marco Albuja; y por las Redes de Justicia, Alicia Arias. Esta última organización participará en todo lo relativo a las reformas en justicia.

Ellos tienen previsto reunirse con el virtual del presidente de la Constituyente, Alberto Acosta, con el propósito de definir el campo de acción de las veedurías, y consultar las necesidades de los asambleístas.

Este equipo solicitará ser el enlace para que la ciudadanía pueda estar informada, sobre los avances de los debates y la aprobación de textos, información que aspiran a publicar en Internet, en forma pormenorizada e inmediata.

¹⁷ Diario el Hoy, publicación del día 20 septiembre 2007

A este equipo se sumarán dos representantes por cada uno de los ejes determinados, para seguir en la Constituyente. Estos son: reforma política, descentralización, modelo económico y derechos humanos.

Esto se constituye en una **Oportunidad** alta (70% a 100%) ya que La Asamblea Constituyente tiene plenos poderes sólo para elaborar una nueva Constitución la cual deberá ser aprobada por el pueblo ecuatoriano en un Referéndum, además de que La Asamblea no tendría poderes para suprimir el congreso, o actuar fuera de la Constitución actual lo cual garantiza una cierta estabilidad política en país, por otra parte las intenciones de los diferentes organismos por transparentar todo el proceso de creación de la nueva Constitución alivian la preocupación de todos los sectores del país por tener una Carta Magna que beneficie a todos los ecuatorianos y no solo a determinados intereses, finalmente este aspecto se lo considera como una oportunidad ya que se espera que la nueva constitución provea de leyes claras que favorezcan el crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo de todas las industrias del país atendiendo a las diferentes exigencias del mercado como por ejemplo la globalización, competitividad, etc.

2.1.1.2. Factor Económico

Un semestre es poco tiempo para que las políticas económicas de un gobierno surtan efecto. Como se ha evidenciado en gobiernos anteriores y como en el caso de una empresa, las decisiones de inversión que se toman en un período tienen repercusiones importantes varios meses o incluso años después sobre el crecimiento económico. Sin embargo, existen otras variables que responden rápidamente a los acontecimientos y políticas económicas, entre ellas se encuentran la inflación, los niveles de confianza, los depósitos y el crédito bancario y la percepción de riesgo.

Según datos publicados por el BCE en el 2007, el gasto público aumentó a una tasa preocupante debido a los agresivos planes de gasto de los ahorros petroleros. La inversión privada se encuentra a la espera de señales que le den seguridad.

GRAFICO N° 28

Indicadores económicos				
Semestrales		Ene-jun 2006	Ene-jun 2007	Variación
Precios	Inflación mensual (%) (1)	-0.23	0.39	▲
	Inflación acumulada (%)	1.54	0.87	▼
	Inflación anualizada (%) (2)	2.80	2.19	▼
Empleo	Subempleo (%) (1)	49.14	40.40	▼
	Desempleo (%) (1)	10.73	9.93	▼
Precio crudo	Precio promedio crudo WTI (USD)	66.69	61.43	▼
	Precio promedio crudo Oriente (USD)	51.07	45.81	▼
Riesgo y confianza	Riesgo País promedio (en puntos)	545	702	▲
	Confianza empresarial (en puntos de 250 posibles) (1)	107	94	▼
	Confianza del consumidor (en puntos) (1)	53.1	74.0	▲
Tasas de intereses	Tasa pasiva referencial (%) (1)	4.13	5.23	▲
	Tasa activa referencial (%) (1)	8.51	8.99	▲
	Máxima Convencional (%) (1)	13.76	15.39	▲

Fuente: BCE, OPF, INEC Y Deloitte and Touche

a. Producción

Se observa un claro crecimiento del PIB en el 2007 con relación al del 2006, pero éste se explica fundamentalmente por el aumento del consumo e inversión del sector público que, de forma preocupante, ha desplazado a sus contrapartes privadas. Los datos del Banco Central del Ecuador señalan que en el 2007 el consumo privado se desaceleró con relación a 2006, y las exportaciones cayeron en una etapa recesiva.

PIB PERCAPITA

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	3.263 USD
Enero-31-2006	3.088 USD
Enero-31-2005	2.814 USD
Enero-31-2004	2.506 USD
Enero-31-2003	2.230 USD
Enero-31-2002	1.967 USD
Enero-31-2001	1.703 USD
Enero-31-2000	1.296 USD
Enero-31-1999	1.376 USD
Enero-31-1998	1.946 USD
Enero-31-1997	2.008 USD
Enero-31-1996	1.835 USD
Enero-31-1995	1.772 USD

Fuente: BCE

PIB EN MILLONES DE DOLARES

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	44400.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD

Fuente: BCE

GRAFICO N° 29



Fuente: BCE

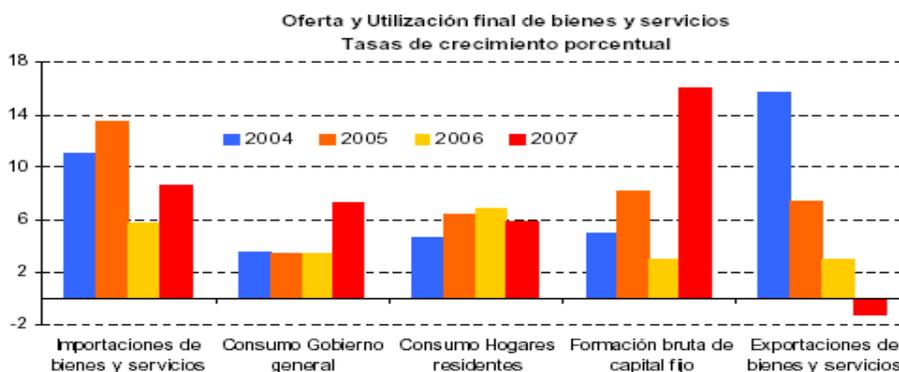
GRAFICO N° 30

Crecimiento real por sector económico del PIB

Sector	2006	2007
Industria		
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0.22%	3.80%
Pesca	13.86%	5.50%
Explotación de minas y canteras	0.84%	-5.26%
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	8.39%	5.10%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	5.80%	1.36%
Suministro de electricidad y agua	6.27%	3.50%
Construcción	0.72%	18.50%
Comercio al por mayor y menor	5.55%	5.41%
Transporte y almacenamiento	4.10%	4.00%
Intermediación financiera	18.23%	6.00%
Otros servicios	6.16%	3.50%
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)	18.28%	4.53%
Administración pública y defensa	2.46%	8.00%
Hogares privados con servicio doméstico	6.34%	1.50%
Otros elementos del PIB	6.91%	7.02%

Fuente: BCE

GRAFICO N° 31



Fuente: BCE

Las cifras de evolución del PIB se constituyen en una **Amenaza** alta (70% a 100%) ya que según estas existe una evidente desaceleración en la economía del país en especial en la industria privada, esto determina una disminución de ingresos en los hogares ecuatorianos generando así un decremento en el consumo de productos de la canasta básica entre los que estaría el queso, otro de los sectores afectados es el financiero; se evidencia una baja del 18.23% al 6% esto debido a que disminuyeron los depósitos y por ende la entrega de créditos a las pequeñas y medianas empresas frenando sus proyectos de crecimiento.

b. Empleo

En los últimos meses el desempleo urbano ha mantenido una tendencia a la baja, aunque no muy pronunciada. Por otro lado, el

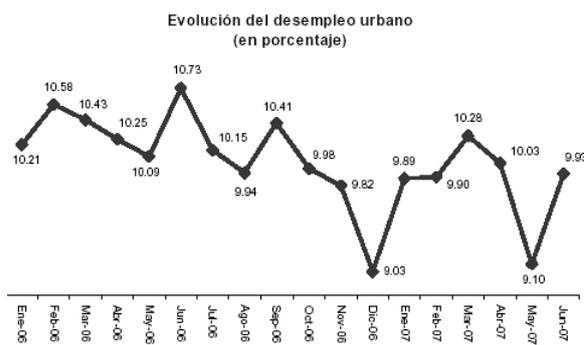
subempleo se ha reducido de manera más sostenida como se puede apreciar a continuación en los gráficos.

Según el INEC, la Población Económicamente Activa en el Ecuador (PEA) en el año 2006 fue 6'772.557 personas; sin embargo, se estima que tan solo 1'295.834 están afiliadas al IESS y 853.727 al seguro social campesino; es decir, un 68% de la población económicamente activa no está protegida por el sistema de la seguridad social.

El mayor problema del mercado laboral ecuatoriano es la falta de empleo; se estima que más de 3'000.000 de ecuatorianos han salido del país en busca de fuentes de trabajo. El desempleo se ha mantenido en alrededor del 10% y el subempleo bordea el 45%. De ahí que es necesario focalizar el máximo de recursos en solucionar esta situación de inequidad social, creando condiciones de seguridad jurídica, estabilidad económica y política que garanticen inversión y producción, con la consiguiente creación de fuentes de trabajo y empleo.

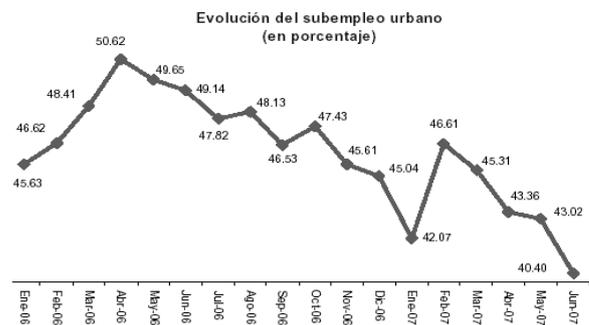
A partir de junio de 2006 el país cuenta con una ley que regula la intermediación laboral y la tercerización de servicios, la cual en el último año de aplicación ha logrado reducir el número de empresas que se dedican a esta actividad y formalizar las relaciones laborales.

GRAFICO N° 32



Fuente: BCE

GRAFICO N° 33



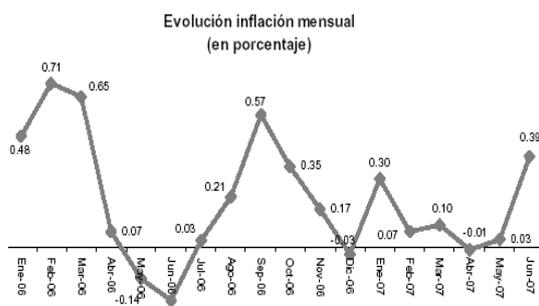
Fuente: BCE

Esto se constituye en una **Oportunidad** alta (70% al 100%) ya que al existir desempleo en el país, existe una gran oferta de mano de obra principalmente destinada al área de producción y profesionales contratados principalmente para el área de comercialización; bien capacitados dispuestos a trabajar, a ser capacitados y moldeados según las necesidades de la empresa para poder cumplir con los estándares de calidad exigidos por sus clientes, por otra parte al existir una gran oferta de mano de obra se puede conseguir personal que trabaje bajo los salarios que estén previstos por la empresa ayudando a mantener los costos bajos en la producción y comercialización de queso.

c. Precios

La inflación en términos anuales vino reduciéndose desde agosto pasado, sin embargo, esa tendencia se revirtió en abril de este año, mes a partir del cual la inflación empezó a subir, aunque no de una manera preocupante. La aceleración en el crecimiento de los precios puede ser un síntoma del mayor gasto público así como de la desaceleración de los depósitos, como se verá más adelante.

GRAFICO N° 34



Fuente: BCE

GRAFICO N° 35



Fuente: BCE

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %

Fuente: BCE

Esto se constituye en una **Amenaza** alta (70% al 100%) ya que como se mencionó anteriormente, la inflación es el resultado del incremento de los precios en los productos de la canasta básica, haciendo que los hogares ecuatorianos dejen de consumir productos que no consideran de vital importancia como es el caso de los quesos, de mantenerse esta tendencia en el índice inflacionario las ventas de los diferentes tipos de queso por parte de las Tiendas Queseras de Bolívar se verá mermada afectando a las finanzas del Consorcio, por otra parte el incremento de la inflación conllevaría a que los proveedores de materia prima de FUNCONQUERUCOM se vean tentados a aumentar el precio de sus productos afectando a los costos de producción actuales del Consorcio.

d. Comercio Exterior

La tendencia positiva que había tenido la Balanza Comercial hasta fines de 2006 año en el que se registró un superávit comercial de USD 1.449 millones cambia a partir de enero de 2007 y se vuelve deficitaria hasta situarse en USD 71 millones hasta mayo. Esto, por la dramática disminución de las exportaciones petroleras que entre enero y mayo de 2007 sumaron USD 2.539 millones, una reducción de 21% en comparación con los USD 3.198 millones en igual período de 2006, y a pesar de que las exportaciones no petroleras se incrementaron en 7,8% al pasar de USD 2.095 millones a USD 2.258 millones.

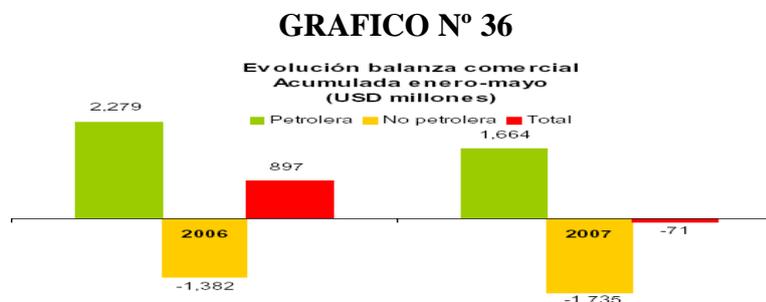
“Durante el período enero - mayo de 2007 el volumen exportado de crudo se redujo en 18% (10,8 millones de barriles) respecto de lo exportado en igual lapso de 2006. De continuar disminuyendo la producción petrolera se profundizaría el déficit comercial y variaría la tendencia positiva que tuvo la Balanza Comercial en el período 2004-2006.”¹⁸

Para el Ecuador, mantener un ritmo de crecimiento estable en las exportaciones es un elemento fundamental para lograr una balanza comercial sana y para sustentar la dolarización.

¹⁸ Balance de la Gestión del Gobierno de Rafael Correa de Cámara de Comercio de Quito

Acciones del Gobierno

- El gobierno ratificó que no firmará el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos (TLC).
- Desde el lado gubernamental se han hecho declaraciones sobre la intención de iniciar negociaciones comerciales con varios países y bloques; entre otros, con la Unión Europea, Brasil e, inclusive, Irán. La Canciller ha declarado recientemente que el Ecuador buscará mantener diálogos comerciales con Estados Unidos para lograr un acuerdo comercial de largo plazo, en los mejores términos y con reglas claras.



Fuente: BCE

Con relación al Comercio Exterior se puede evidenciar una **Amenaza** alta (70% al 100%) debido a que de seguir disminuyendo las exportaciones se generará déficit en la balanza comercial desacelerando la economía del país afectando al esquema de dolarización que manejamos y por ende a las industrias, se generaría desempleo, hasta el cierre de empresas, altas tasas de interés, etc., mientras que acciones como la apertura a negociaciones con mercados como el europeo, y el latinoamericano que son grandes mercados, a más del crecimiento en las exportaciones de productos no petroleros y la preocupación del actual gobierno por promover este tipo de transacciones en el país (exportaciones no tradicionales) se constituye en una **Oportunidad** alta (70% a 100%) en este caso FUNCONQUERUCOM podría analizar la posibilidad de exportar su producto lo cual le permitiría crecer dentro de la industria de derivados de la leche convirtiéndose en una gran empresa.

e. Sector Financiero

Los depósitos del sector privado en el sistema de bancos privados abiertos han tenido un comportamiento irregular en los últimos meses. A pesar de que los mismos se recuperaron luego de la importante reducción presentada entre diciembre de 2006 y marzo de 2007, se redujeron nuevamente en junio en USD 27 millones. Esa reducción refleja el ambiente de desconfianza existente en el país que implica menor confianza del público en la seguridad del sistema financiero. Por otro lado, la cartera de crédito de los bancos privados ha desacelerado claramente.

Las captaciones del sistema financiero se concentran en un 70% en el corto plazo (de ahorro y a la vista), lo que dificulta la expansión de crédito de largo plazo.

Las tasas de interés referenciales mantuvieron una tendencia creciente en los últimos meses. La tasa máxima convencional superó en junio los 15 puntos porcentuales, situación que no había ocurrido desde 2004. De otra parte, la tasa pasiva referencial también ha mostrado una tendencia alcista en los últimos meses.

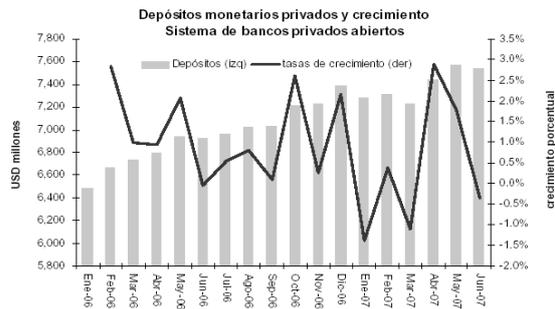
Con la aprobación de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, se eliminaron las comisiones. Las tasas de interés promedio ponderadas publicadas por el Banco Central del Ecuador para el mes de agosto son:

- Comercial (14,76%)
- Consumo (21%)
- Vivienda (12,9%)
- Microcrédito (23,9%).
-

Acciones del Gobierno

- Plan de crédito 5-5-5, dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa. Este tipo de créditos, por su naturaleza, tienen altos costos de administración y provisión, que difícilmente se cubrirán con la tasa propuesta.

GRAFICO N° 37



Fuente: BCE

GRAFICO N° 38



Fuente: BCE

GRAFICO N° 39

Evolución mensual de tasas de interés referenciales nominales vigentes en el Ecuador			
	Pasiva	Activa	Máxima Convencional
ene-06	4.26	8.29	13.49
feb-06	4.16	8.76	12.44
mar-06	3.93	8.90	13.14
abr-06	4.21	8.11	13.35
may-06	4.28	9.17	12.17
jun-06	4.13	8.51	13.76
jul-06	4.35	8.53	12.77
ago-06	4.13	9.42	12.80
sep-06	4.36	8.77	14.13
oct-06	4.72	8.60	13.16
nov-06	4.78	9.22	12.90
dic-06	4.87	9.86	13.83
ene-07	4.79	8.90	14.79
feb-07	4.93	9.51	13.35
mar-07	5.33	9.38	14.27
abr-07	5.44	9.98	14.07
may-07	4.92	10.26	14.97
jun-07	5.23	8.99	15.39

Fuente: BCE

TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %

TASA PASIVA

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %

Fuente: BCE

Este escenario se constituye en una **Amenaza** alta (70% al 100%) puesto que de seguir manteniéndose esa irregularidad en el comportamiento de las tasas tanto activas como pasivas hace difícil la Planificación Estratégica de FUNCONQUERUCOM tanto en el corto, mediano y largo plazo. La disminución de los depósitos en las instituciones financieras es muy preocupante ya que reflejan la desconfianza de los ecuatorianos en los intermediarios financieros del país, situación que podría agravar la entrega de préstamos a las pequeñas y medianas empresas ya que de disminuir los depósitos también disminuirán los recursos destinados a préstamos, se endurecerían más los requerimientos a cumplir por los aspirantes a créditos puesto que las instituciones querrán asegurar más el retorno de los recursos entregados. Finalmente la inestabilidad del comportamiento de las tasas pasivas hace menos atractivo el invertir en Valores Negociables especialmente los de plazo fijo lo cual limita las posibilidades de financiamiento de los proyectos de empresas como FUNCONQUERUCOM.

2.1.1.3. Factor Social

a. Crecimiento Poblacional

Según datos publicados por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos) el Crecimiento Poblacional del Ecuador es del 2.11% anual, mientras que según estudios realizados por el CEPAR, Centro de estudios de población y paternidad responsable, a partir del periodo 2020-2025 la tasa global de fecundidad se establecería en 2,1 hijos por mujer.

GRAFICO N° 40

Proyecciones de la población del Ecuador			
2005	13'798.127	2030	18'641.046
2010	14'898.553	2035	19'409.860
2015	15'936.016	2040	20'092.807
2020	16'903.583	2045	20'684.929
2025	17'796.157	2050	21'190.149

Fuente: INEC

Esto se constituye en una **Oportunidad** alta (70% a 100%) ya que al incrementarse anualmente y a un ritmo constante la población del Ecuador también se incrementan los potenciales consumidores del queso producido por FUNCONQUERUCOM, lo cual garantizaría ventas anuales siempre y cuando se siga mejorando el nivel de calidad de los productos y se realice las respectivas planificaciones estratégicas.

b. Costumbres de la Población

Con relación a las costumbres de la población y para relacionarlo con el tema de la presente tesis, se debe tomar en cuenta la comida típica de los ecuatorianos, en la cual cada región de la patria tenía su propia gastronomía identificada por los productos de las zonas. Carchi se caracteriza hasta la actualidad por las papas, habas, cuyes y su queso amasado; el centro norte se destacaba por el hornado, yaguarlocro, y el maíz, por eso mencionaban en el pasado, no hay maíz como el de los chillós, a mas de los deliciosos choclos que se consumían en la misma plantación acompañados del delicioso quesillo elaborado por los nativos de la región.

La costa, también ha tenido su identidad gastronómica, que ha estado basada en el pescado, verde y yuca, con ciertas variantes dependiendo de ciertos sectores o regiones también se identifican perfectamente con el coco, la sal prieta y el típico queso seco ideal para acompañar el maduro, el choclo asado los patacones. Debemos recordar que los quiteños antiguamente tenían como alimentación marcada los locros, los cariuchos, el arroz de cebada, las mazamorras, las coladas y todos los productos que estaban identificados con los ingredientes de nuestra región interandina, a diferencia que en la costa se consumían, los aguados, encocados, sudaos, tapaos.

Algunos de los platos típicos en los que uno de los ingredientes infaltables es el queso son:

- Dulce de higos
- Bala con queso

- Cazuela
- Empanadas de viento
- Bolón de verde
- Maduro con queso
- Choclo asado con queso y mayonesa
- Repe
- Hornado
- Tortilla de papa
- Llapingachos
- Yaguarlocro
- Queso de hojas
- Sopa de quinua
- Buñuelos
- Muchines
- Caucara
- Patacones
- Tamal lojano
- Tamal de gallina
- Tamales de mote
- Queso de piña
- Locro de queso
- Fanesca
- Molo
- Emborrizados
- Ají de carne
- Pastel de Maqueño

Esto se constituye en una **Oportunidad** alta (70% a 100%) ya que es amplia la gama de platos típicos en los que es esencial el queso aunado a esto la preocupación tanto de la población adulta como joven por rescatar la identidad del Ecuador de diferentes maneras como por medio del consumo de este tipo de gastronomía hacen que el mercado actual y potencial se incremente constantemente.

Por otra parte, en la actualidad en el Ecuador existe una gran demanda de comida internacional que va desde la europea a la asiática por esta razón no es raro que la comida extranjera tenga bastante acogida y lo mejor de todo es que existe comida para todos los gustos y sabores, platos en los que el queso es su principal protagonista, como es el caso del Fondu, las Tablitas entre otros, lo cual abre una gran oportunidad de comercializar diferentes tipos de queso y hace del Ecuador un mercado muy amplio y atractivo para la industria del queso.

2.1.1.4. Factor Tecnológico

MAQUINARIA ADINOX

Dedicada desde hace 25 años a la importación y construcción de maquinaria italiana diseñada exclusivamente para la industria láctea,

alimenticia y de bebidas en América Latina, Adinox es una empresa establecida en Ecuador, que brinda servicio a la mayoría de las 32 empresas lácteas ecuatorianas.

La política de Adinox es asesorar al cliente de la mejor manera, brindarles apoyo en sus proyectos y realizar el presupuesto real en cuanto a maquinaria y costos de instalación. Sus líneas de negocios son las ventas de homogeneizadores, pasteurizadores, esterilizadores, UHT, centrífugas, bactofugadoras, válvulas, accesorios, instalaciones, entre otros servicios.

La empresa se caracteriza por la calidad de su maquinaria, por la atención al servicio de los clientes y la certeza en las fechas de entrega. “Nuestra fuerza es el cumplimiento y la sinceridad en el asesoramiento del cliente”, comenta Roger Mittaz quien realizó estudios de agronomía e ingeniería en alimentos con especialización en maquinaria para la industria en la Universidad Politécnica Federal de Suiza. Actualmente Adinox es uno de los principal proveedor de maquinarias para la industrias lácteo del Ecuador y se enorgullece de contar como fieles clientes a la Pasteurizadora Quito, Reyleche, Nestlé Ecuador, Nutríleche, DPA, Dulac, La Finca, Gloria, Parmalat, Prolac, El Ranchito, Lácteos Tanicuchi, Ecuallac, etc.

El Factor Tecnológico se constituye en una **Oportunidad** alta (70% a 100%) ya que existe un fácil acceso a la tecnología necesaria no solo a la fabricada en el Ecuador sino también a la producida Internacionalmente, en este último caso el Internet sería la herramienta optima para poder realizar las respectivas negociaciones logrando obtener los mejores precios gracias a la amplia gama de proveedores que existe en el mercado.

2.1.2. Micro Ambiente

2.1.2.1. *Clientes*

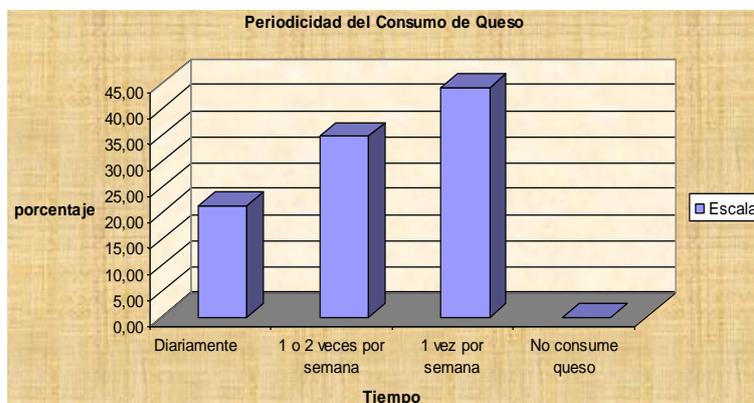
A fin de conocer la opinión que tienen los clientes respecto a la comercialización de los diferentes quesos que ofrece

FUNCONQUERUCOM por medio de las Tiendas Queseras de Bolívar, se ha diseñado una encuesta cuyos resultados se expresan más adelante. La encuesta fue aplicada a mujeres amas de casa debido a que son ellas quienes se encargan de adquirir los alimentos para su hogar, entre los cuales estaría el queso, las encuestas fueron aplicadas en tres sectores de la ciudad, Sur, Centro y Norte , utilizando para tal efecto un muestreo aleatorio sistemático.

1. Consume UD. queso?

		%
a.	Diariamente	21,33
b.	1 o 2 veces por semana	34,67
c.	1 vez por semana	44,00
d.	No consume queso	0,00

TABLA N° 3



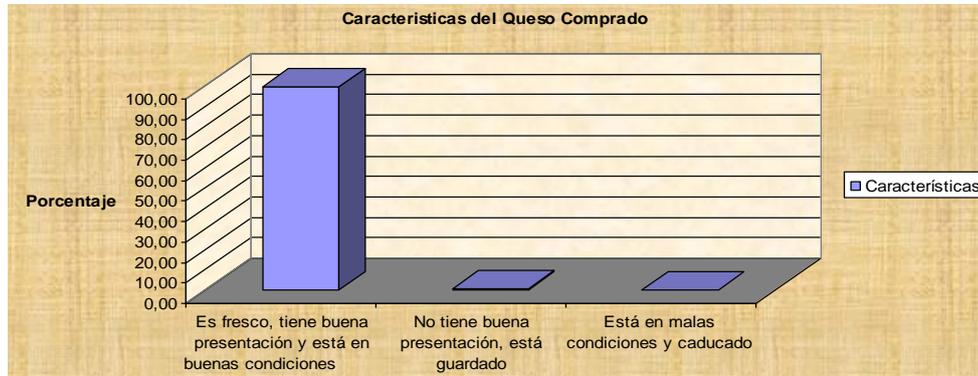
Autor: Angélica Benalcázar V.

Esto se constituye en una **Oportunidad** media (31% a 69%) ya que los ecuatorianos consideran parte esencial de su alimentación al queso es por esto que al menos una vez por semana lo consumen, lo cual asegura un mercado actual y uno futuro, este último por medio de los niños que se acostumbran desde pequeños a incluir en su dieta diaria a los derivados de la leche.

2. El queso que UD compra, lo considera como:

		%
a.	Es fresco, tiene buena presentación y está en buenas condiciones	99,33
b.	No tiene buena presentación, está guardado	0,67
c.	Está en malas condiciones y caducado	0,00

TABLA N° 4



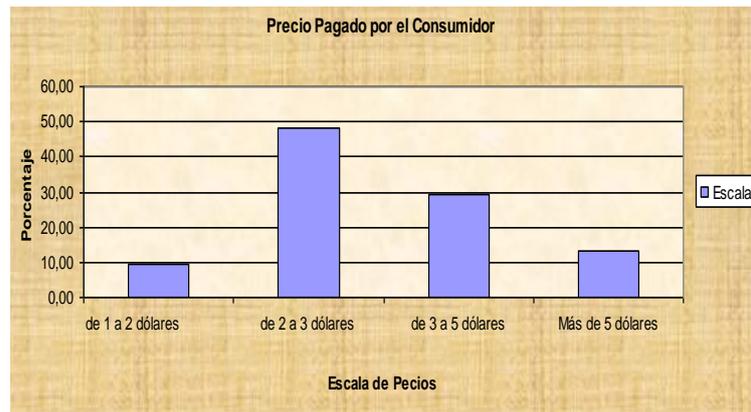
Autor: Angélica Benalcázar V

El que la mayoría de los encuestados considere que el queso que adquiere presenta características favorables como frescura, buena presentación y en buenas condiciones hace que se constituya en una **Oportunidad** alta (70% a 100%) ya que demuestra la alta calidad que ha llegado a alcanzar la industria de los quesos en el país, demuestra también lo exigente que es el mercado con los productos que consume empujando así a las empresas como FUNCONQUERUCOM a que mejoren sus estándares, finalmente se puede decir que es una alta oportunidad ya que Tiendas Queseras de Bolívar comercializa quesos de muy buena calidad lo cual asegura un mercado que exige a los productos esta característica para poder adquirirlos.

3. El precio que UD. paga por 1 queso de tamaño normal (500gramos) es?

	%
a. de 1 a 2 dólares	9,33
b. de 2 a 3 dólares	48,00
c. de 3 a 5 dólares	29,33
d. Más de 5 dólares	13,33

TABLA N° 5



Autor: Angélica Benalcázar V.

Como se puede apreciar, la mayoría de los encuestados consume quesos que van de 2 a 3 dólares factor que se convierte en una **Oportunidad** alta (70% a 100 %) para el consorcio ya que Tiendas Queseras de Bolívar comercializa diferentes tipos de quesos en diferentes presentaciones de peso mismos que se ubican dentro de la escala de precios de 2 hasta más de 5 dólares, lo cual le permite cubrir los requerimientos de los clientes en cuanto a precio y cantidad de queso que desee adquirir, es decir que puede atender a todos los estratos sociales.

4. Qué cantidad de queso compra?

		%
a.	1 queso diario	8,67
b.	½ (medio) queso diario	35,33
c.	menos de ½ (medio) queso diario	56,00
d.	No compra queso	0,00

TABLA N° 6



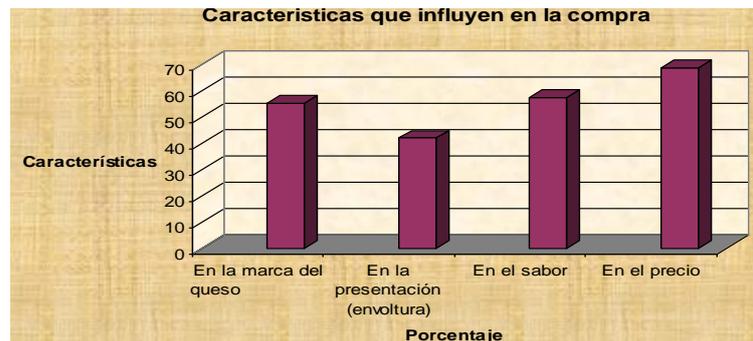
Autor: Angélica Benalcázar V

Según los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los encuestados consume menos de ½ queso diario convirtiéndose en una **Amenaza** media (31% a 69%), esto puede deberse a la constante inflación de los precios de los productos de la canasta básica influyendo en la decisión de los consumidores en disminuir la cantidad de queso a comprar o tal vez a sustituirlo por otro producto lo cual desembocaría en un reducción de las ventas de Tiendas Queseras de Bolívar de los diferentes tipos de queso.

5. Qué características influyen en UD. al momento de comprar un queso (enumere del 1 al 4 siendo el 1 el de mayor importancia y 4 el de menor importancia).

		%
a.	En la marca del queso	55,33
b.	En la presentación (envoltura)	42,00
c.	En el sabor	57,33
d.	En el precio	68,67

TABLA N° 7



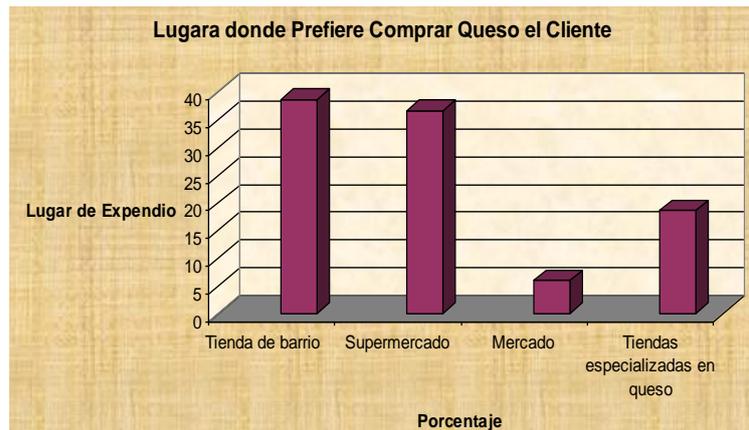
Autor: Angélica Benalcázar V

Al observar la tabla podemos darnos cuenta claramente de que el principal factor en que se fijan los clientes al momento de adquirir el queso es el precio, seguido del sabor, en tercer lugar se encuentra la marca y finalmente la presentación del producto, el promedio de todos estos se constituyen en una **Oportunidad** media (31% a 69 %) para el consorcio ya que los quesos que se comercializan a través de Tiendas Queseras de Bolívar, logra cumplir con satisfacción cada uno de los factores anteriores en especial los relacionados con la calidad, presentación y sabor , con relación al precio TQB ofrece una amplia gama de precios haciendo accesible sus productos a cualquier estrato social.

6. En que lugar prefiere comprar el queso?

		%
a.	Tienda de barrio	38,67
b.	Supermercado	36,67
c.	Mercado	6,00
d.	Tiendas especializadas en queso	18,67

TABLA N° 8



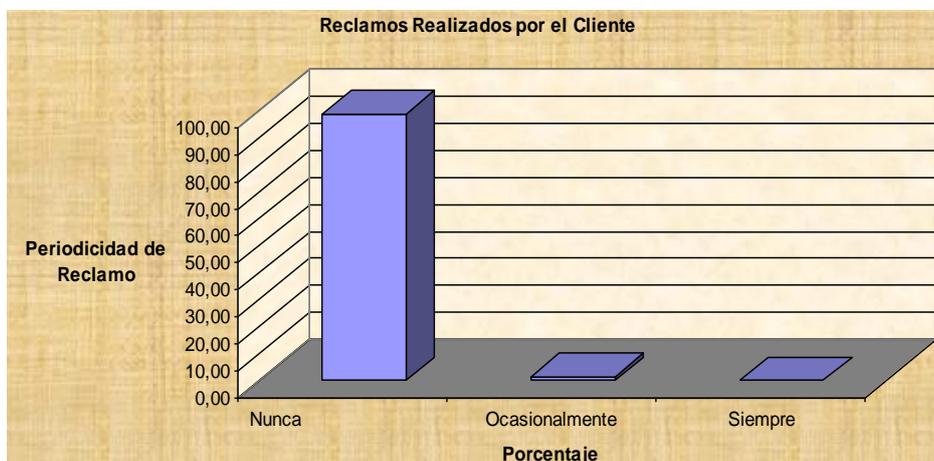
Autor: Angélica Benalcázar V

Este factor se constituye en una **Amenaza** alta (70% a 100 %) para los puntos de venta de Tiendas Queseras de Bolívar ya que los consumidores prefieren adquirir sus productos en tiendas o supermercados esto tal vez se deba a la cercanía en la que se encuentran dichos puntos de expendio, además de que el consumidor cree que este tipo de tiendas está dirigido solo para consumidores de un estrato social alto.

7. Ha realizado alguna devolución o reclamo de servicio al cliente de la empresa productora del queso que compró?

	%
a. Nunca	98,67
b. Ocasionalmente	1,33
c. Siempre	0,00

TABLA N° 9



Autor: Angélica Benalcázar V

Como se puede observar los encuestados en su mayoría nunca han realizado una queja o devolución del producto que han adquirido constituyéndose así en una **Oportunidad** alta (70% a 100%) para FUNCONQUERUCOM puesto que se evidencia de esta forma la alta calidad con la que se trata a los quesos en todas sus etapas, desde la recolección de la materia prima, pasando por el proceso de producción, la comercialización y el servicio que prestan a sus clientes, además de que ayuda a proyectar una buena imagen institucional y mejora la competitividad en el mercado.

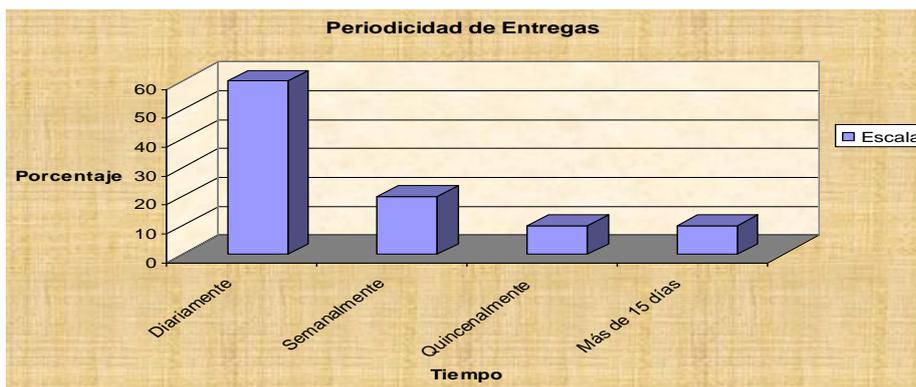
2.1.2.2. Proveedores

Con el propósito de conocer cual es la opinión que tienen los proveedores de Tiendas Queseras de Bolívar respecto a la comercialización que realiza el Consorcio se ha elaborado una encuesta, cuyos resultados se enuncian a continuación.

1. Con qué periodicidad provee UD de quesos a Tiendas Queseras de Bolívar?

		%
a.	Diariamente	60
b.	Semanalmente	20
c.	Quincenalmente	10
d.	Más de 15 días	10

TABLA N° 10



Autor: Angélica Benalcázar V

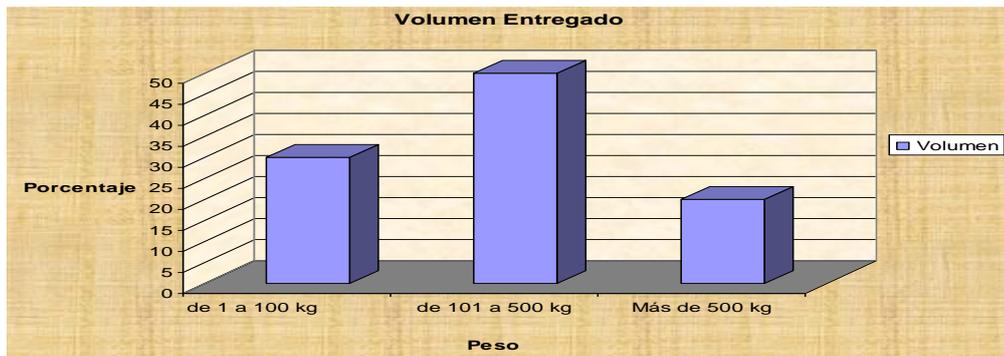
Esto se constituye en una **Oportunidad** media (31% a 69%) para FUNCONQUERUCOM ya que al recibir de la mayoría de los proveedores el producto ya sea diaria o semanalmente se asegura un producto fresco, con buenas características, o cual asegurará un nivel de calidad elevado del

producto entregado a los consumidores finales, otra de las ventajas de que las entregas se realicen en intervalos cortos de tiempo es que se puede establecer un nivel de producción promedio de los proveedores y así poder establecer un volumen constante de venta que es fundamental para atender a los clientes en especial a los supermercados.

2. El volumen de queso que UD provee mensualmente a Tiendas Queseras de Bolívar es de:

		%
a.	de 1 a 100 kg	30
b.	de 101 a 500 kg	50
c.	Más de 500 kg	20

TABLA N° 11

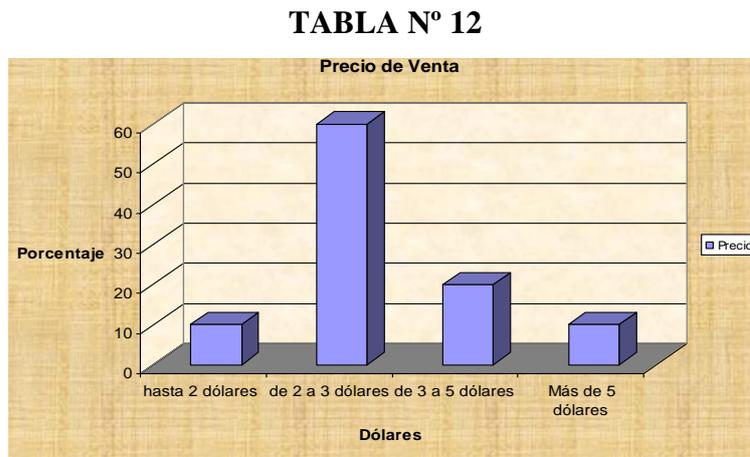


Autor: Angélica Benalcázar V

El que la mayoría de los proveedores entregue a Queseras de Bolívar de entre a 101 a 500 Kg. de queso mensualmente, tomando en cuenta que se trata de pequeños productores se convierte en una **Oportunidad** media (31% a 69%) pues estos volúmenes de producción reunidos (60 plantas queseras) permite comercializar alrededor de 150.000Kg. de queso al mes ubicando a FUNCONQUERUCOM en una empresa con una gran participación en el mercado, por otra parte y en vista de que los consumidores dan una buena acogida a los diferentes productos que comercializa Tiendas Queseras de Bolívar la producción de las diferentes queseras se ha ido incrementando anualmente lo cual ratifica que este factor se constituye en una oportunidad para la empresa.

3. El precio de venta por kilogramo de queso es de:

		%
a.	hasta 2 dólares	10
b.	de 2 a 3 dólares	60
c.	de 3 a 5 dólares	20
d.	Más de 5 dólares	10

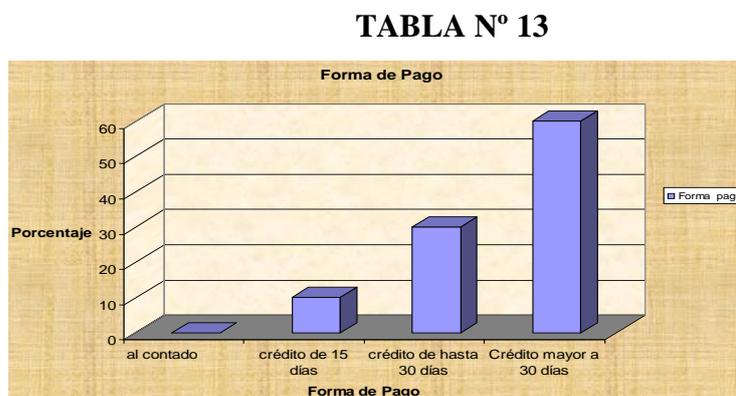


Autor: Angélica Benalcázar V

Como se puede observar la mayoría de los proveedores entregan a un precio de 2 a 3 dólares el kilogramo de queso producido; que en su mayoría es el de tipo Andino, Fresco y Mozzarella, mismos que se venden en un mayor volumen, esto se constituye en una **Oportunidad** media (31% a 69%) puesto que dichos precios permiten que el producto sea competitivo frente a los otros del mismo tipo comercializados por la competencia, sin embargo es de suma importancia que se trabaje en una reducción de costos que permitirá no solo ser más eficientes en el proceso de producción sino que tornará a los productos de FUNCONQUERUCOM más competitivos con relación al precio de venta al público lo que se reflejará en un incremento en el volumen de ventas.

4. La forma de pago es?

		%
a.	al contado	0
b.	crédito de 15 días	10
c.	crédito de hasta 30 días	30
d.	Crédito mayor a 30 días	60



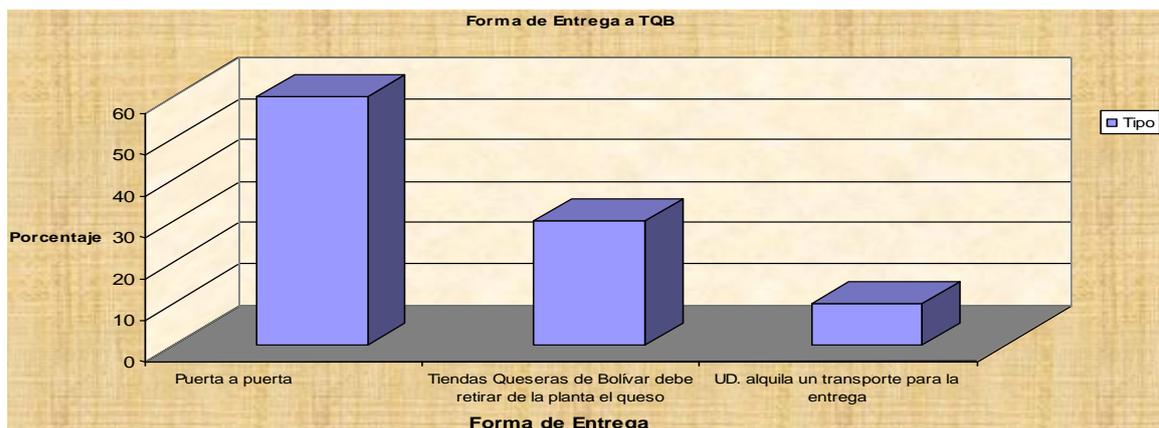
Autor: Angélica Benalcázar V

Este factor se constituye en una **Oportunidad** media (31% a 69%) para FUNCONQUERUCOM ya que el al tener un plazo extenso de pago a proveedores logran compensar el plazo extendido de cobro a sus clientes, equilibrando así la rotación tanto de las cuentas por cobrar como la de las cuentas por pagar, lo cual les permite mantener buenas relaciones comerciales con sus proveedores.

5. La forma en que UD. entrega los quesos a Tiendas Queseras de Bolívar es?

	%
a. Puerta a puerta	60
b. Tiendas Queseras de Bolívar debe retirar de la planta el queso	30
c. UD. alquila un transporte para la entrega	10

TABLA N° 14



Autor: Angélica Benalcázar V

Esto se concierte en una **Oportunidad** media (31% a 69%) para Tiendas Queseras de Bolívar, ya que al tener un sistema puerta a puerta es decir que los proveedores dejan su producción en el punto de acopio ubicado en Salinas (donde funciona la Quesera más grande de FUNCONQUERUCOM), Provincia de Bolívar, no solo que ayuda a reducir los costos de transporte del producto; lo que se ve reflejado en un menor precio de venta al público, sino que también se logra disminuir la responsabilidad de TQB ante cualquier daño o mengua de la calidad de los productos adquiridos a los proveedores.

2.1.2.3. Competencia

Para poder analizar este factor es necesario recordar datos mencionados en el Capítulo I del presente trabajo de investigación, según datos proporcionados por Tiendas Queseras de Bolívar, la producción actual de los diferentes tipos de queso de FUNCONQUERUCOM se encuentra en 5 .000 kilos de queso diarios que resultan del procesamiento de 30.000 litros de leche al día por parte de las 60 plantas queseras.

Total de Producción de Leche Diaria del País 2007			
4.000.000	litros	Tipo de producto elaborado	Sector
24%	960.000	Queso sin pasteurizar y leche cruda	Informal
11%	440.000	Queso, Yogurt, dulce de leche, otros	Artesanal
42%	1.680.000	Queso y otros productos	Industria

TABLA N° 15



Fuente: Datos proporcionado por CIL – Centro de Industria Láctea

Autor: Angélica Benalcázar V

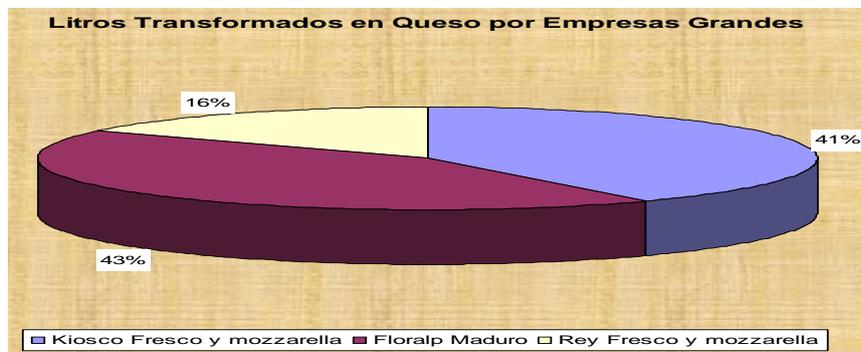
Según información proporcionada por Rafael Vizcarra, director ejecutivo del CIL, cada día en el país se producen alrededor de 4 millones de litros diarios. Aunque aclara que la industria consume el 42% de este total. El resto corresponde a la leche no procesada que se vende, sobre todo, en el área rural.

A su vez, la producción industrial destina el 41% de su producción a la leche en funda, el 24% a quesos, el 15% a leche en cartón, el 11% a leche en polvo, el 7% a yogur y el 2% a otros.

Es así que por medio de estos datos, dentro de la industria de lácteos se pueden identificar a las empresas con mayor procesamiento de leche en el país y por ende los principales competidores de FUNCONQUERUCOM en la comercialización de quesos.

	Empresa	Tipo de Producto	Procesamiento de litros de leche diarios
GRANDE	Kiosco	Fresco y mozzarella	75.000
	Floralp	Maduro	80.000
	Rey	Fresco y mozzarella	30.000
PEQUEÑA Y MEDIANA	Dulax	Destina un % a producción de queso	23.000
	Mi Ranchito	Destina un % a producción de queso	80.000
	Ecuallac	Destina un % a producción de queso	20.000
	Pampa	Destina un % a producción de queso	15.000
	Tanilac	Destina un % a producción de queso	35.000
	Avelina	Destina un % a producción de queso	10.000
	Yulec	Destina un % a producción de queso	10.000
	La Estancia	Destina un % a producción de queso	8.000
	Chivería	Destina un % a producción de queso	25.000
	Pura crema	Destina un % a producción de queso	40.000
	Inculac	Destina un % a producción de queso	40.000
	Miraflores	Destina un % a producción de queso	20.000
	Alpina	Destina un % a producción de queso	12.000

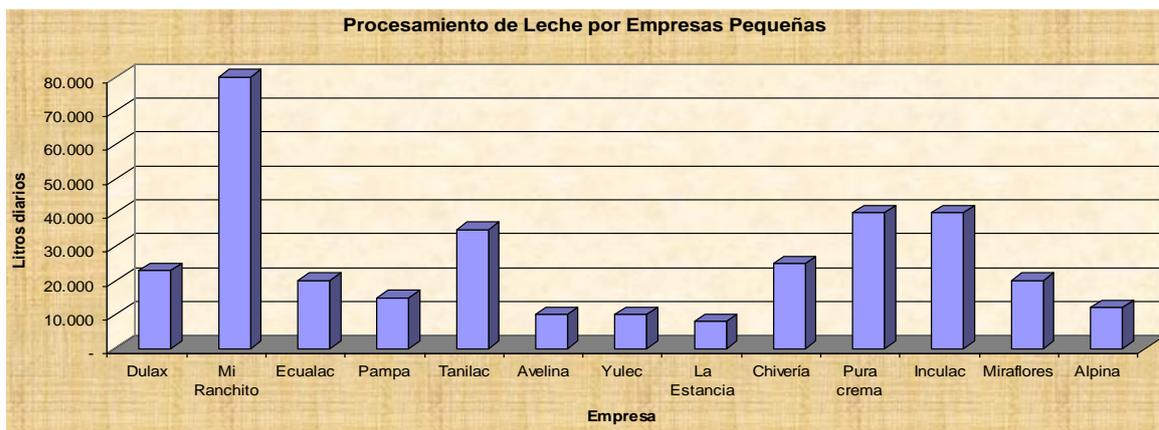
TABLA N° 16



Fuente: Datos proporcionado por CIL – Centro de Industria Láctea

Autor: Angélica Benalcázar V.

TABLA N° 17



Fuente: Datos proporcionado por CIL – Centro de Industria Láctea

Autor: Angélica Benalcázar V

En el caso de FUNCONQUERUCOM el procesamiento de la leche se da de la siguiente manera

30000	Total litros procesados diariamente	
6000	20%	OTROS PRODUCTOS
24000	80%	QUESO
4080	17%	fresco
5040	21%	andino
4320	18%	mozzarella
10560	44%	otros tipo de quesos

Según el Centro de Industrias Lácteas, solo en publicidad, en el 2005, se realizaron inversiones por 2,9 millones, mientras que en lo que va del año estas llegan a 3,7 millones de dólares. Pero si las inversiones en publicidad fueron altas, la mayor parte de ellas se concentra en la ampliación de infraestructura, desarrollo de pequeños proveedores mediante la dotación de sistemas de enfriamiento, capacitación, mejora de la productividad, diseño de nuevos productos, entre otros.

Un ejemplo de esto es la empresa Lechera Andina S.A., que produce la marca Andina. Entre el 2005 y este año ha invertido 10 millones de dólares en nueva maquinaria para la elaboración de productos como leche de larga duración y una nueva funda para una leche económica, que saldrá a la venta en los próximos días.

Mientras que la multinacional [Nestlé](#), con una inversión de dos millones de dólares, en el 2005 puso en marcha su proyecto Enfriamiento de leche, las principales inversiones que ha realizado Reysahiwal, productora de Rey leche, Rey Queso es la construcción y apertura de su planta en Sangolquí, que costó 7,5 millones.

Todo este panorama y tomando en cuenta que FUNCONQUERUCOM es una empresa pequeña, se puede asegurar que es una **Oportunidad** baja (0% a 30%) puesto que el mayor porcentaje de leche que procesa la empresa es destinada a la elaboración de queso, siendo los de tipo Fresco, Andino y Mozzarella los que se producen en mayor cantidad, y que a su vez, dicha cantidad supera a la producción de la competencia directa (empresas pequeñas y medianas) en los mismos tipos de queso, por otra parte y ratificando esta oportunidad, la empresa con relación a su competencia ofrece una gran variedad de quesos al

mercado lo cual se transforma en una ventaja competitiva ya que puede atender a diferentes tipos de clientes. En cuanto a inversión en publicidad se refiere, FUNCONQUERUCOM presenta una gran debilidad, el presupuesto para esta actividad es muy limitado lo cual perjudica la promoción de los productos poniendo a la empresa en una posición débil frente a sus competidores directos (empresas pequeñas) y mucho más frente a su competencia indirecta (grandes empresas).

2.1.2.4. Normativa

Con relación a la normativa que rige la producción y comercialización de queso se puede encontrar las siguientes:

a. Marco Normativo Específico

1. Consejo Consultivo de la Leche y Productos Lácteos
2. Normas Sanitarias
 - Permisos sanitarios
3. Ordenanzas Municipales de cada Cantón
 - Permisos de Funcionamiento
 - Tratamiento Ambiental
4. Normas Tributarias (SRI)
5. Normas Técnicas de Producción
 - Parámetros Técnicos de Producción
 - Normas de Etiquetado y Rotulado

Esto se constituye en una **Oportunidad** media (31% a 69%) ya que FUNCONQUERUCOM cumple con la mayoría de exigencias para este tipo de actividad frente a sus competidores directos que debido a la dificultad para cumplir con los mismos obvian el cumplimiento de algunas normas, lo cual pone en ventaja al Consorcio pues actualmente tanto el consumidor final como los clientes mayoristas (supermercados) son más exigente con los productos que adquieren, fijándose en el cumplimiento de las respectivas normas que rigen a la industria, finalmente se puede concluir que al cumplir con estas exigencias

TQB logra comercializar un producto con altos estándares de calidad favoreciendo a la imagen del consocio en el mercado ecuatoriano.

2.2. Análisis Interno

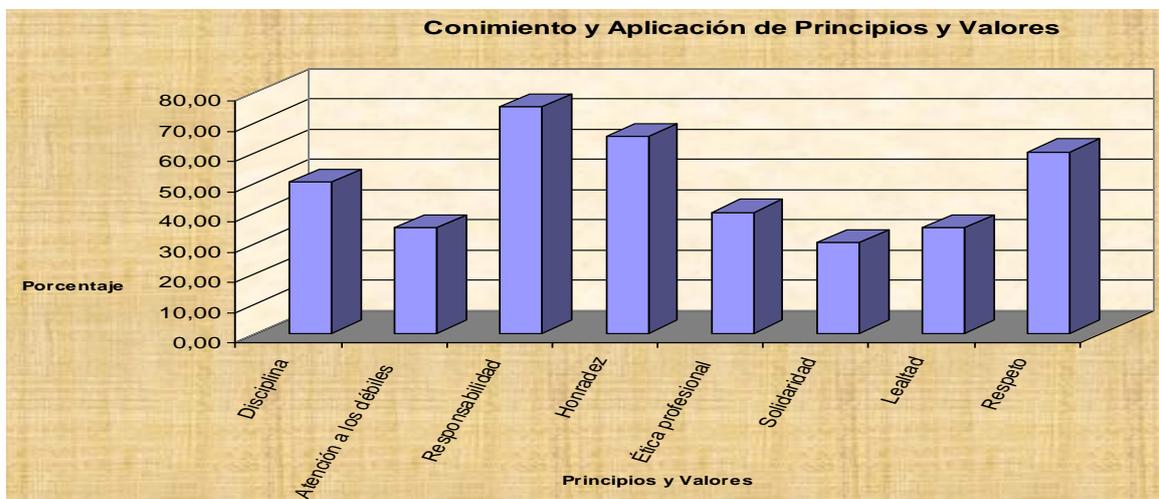
2.2.1. Capacidad de Gestión de Empresarial

2.2.1.1. Planificación

1. Conoce y aplica en su trabajo los principios y valores que tiene la empresa, cuales?

		%	n° respuestas
a.	Disciplina	50,00	10
b.	Atención a los débiles	35,00	7
c.	Responsabilidad	75,00	15
d.	Honradez	65,00	13
e.	Ética profesional	40,00	8
f.	Solidaridad	30,00	6
g.	Lealtad	35,00	7
h.	Respeto	60,00	12
			78

TABLA N° 18



Autor: Angélica Benalcázar V

Esto se constituye en una **Debilidad** media (31% a 69%) ya el personal del Área de Comercialización muestra un nivel medio de conocimiento y aplicación de los principios y valores que propone la empresa para que sean ejecutados durante cualquier proceso que se realice, esto impide que el personal logre comprometerse totalmente con la consecución de los

objetivos que planifique alcanzar Tiendas Queseras de Bolívar en el corto, mediano y largo plazo.

2. Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la empresa?

		%
a.	Totalmente	40,00
b.	Medianamente	45,00
c.	No aplica	15,00

TABLA N° 19



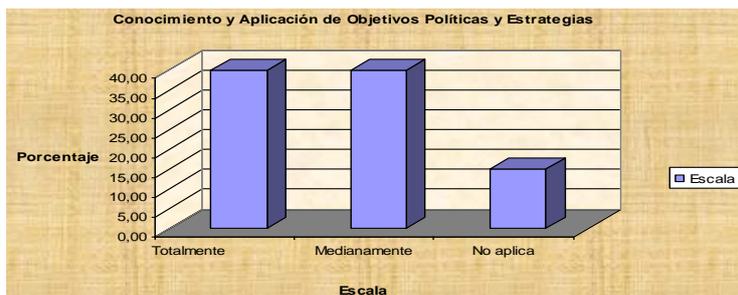
Autor: Angélica Benalcázar V

Esto se constituye en una **Debilidad** media (31% a 69%) debido a que el personal muestra un conocimiento y aplicación medio de la misión y visión de la empresa, conceptos que determinan la naturaleza, la razón por la que se creó y lo que se desea llegar a ser en un futuro, este panorama podría dificultar que el personal ayude en el buen cumplimiento tanto de la misión como de la visión de FUNCONQUERUCOM restándole competitividad en el mercado.

3. Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

		%
a.	Totalmente	40,00
b.	Medianamente	40,00
c.	No aplica	15,00

TABLA N° 20



Autor: Angélica

Benalcázar V

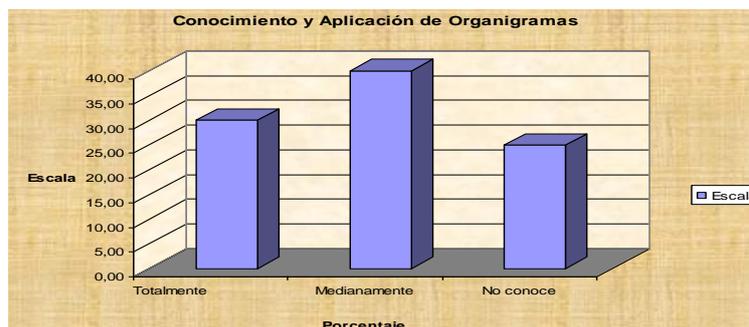
Con relación al conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias se observa que estamos frente a una **Debilidad** media (31% a 69%), menos de la mitad de los empleados encuestados admiten conocer y aplicar totalmente objetivos, políticas y estrategias, esto puede deberse a la falta de comunicación de éstos a todos los miembros de la organización lo que genera un alto riesgo de no poder alcanzarlos efectivamente.

2.2.1.2. Organización

4. Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural, funcional y de posición?

		%
a.	Totalmente	30,00
b.	Medianamente	40,00
c.	No conoce	25,00

TABLA N° 21



Autor: Angélica Benalcázar V

Se evidencia que más de la mitad de los encuestados aplica o conoce medianamente los diferentes tipos de organigramas que debe poseer el Consorcio, esto debido a que no se han creado dichos organigramas y el que poseen presenta errores como por ejemplo la mezcla entre tipos de organigramas estructural, funcional y de posición por eso a este caso se le considera como una **Debilidad** media (31% a 69%).

5. Conoce y aplica en su trabajo las funciones asignadas a UD?

		%
a.	Totalmente	80,00
b.	Medianamente	15,00
c.	No aplica	0,00
d.	No conoce	0,00

TABLA N° 22



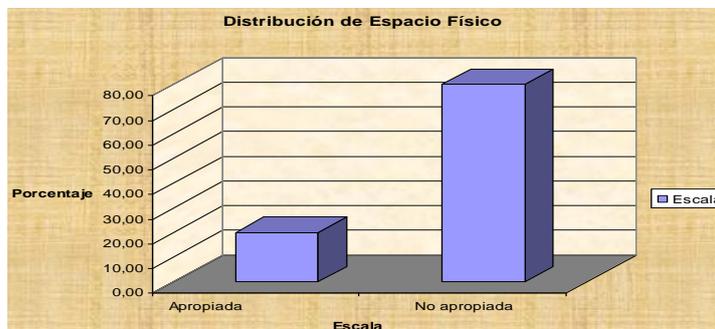
Autor: Angélica Benalcázar V

Esto se constituye en una **Fortaleza** alta (70% a 100%) ya que el personal del Área de Comercialización muestra un alto conocimiento de las funciones que debe desarrollar de acuerdo al cargo que ocupan facilitando así su buen desempeño en los mismos.

6. La distribución de espacio físico para realizar su trabajo lo considera?

		%
a.	Apropiada	20,00
b.	No apropiada	80,00

TABLA N° 23



Autor: Angélica Benalcázar V

Según los datos arrojados por las encuestas la distribución del espacio físico para el desarrollo de los diferentes procesos que se realizan en el área de Comercialización es considerada por los empleados como inapropiada, convirtiendo a este factor en una **Debilidad** alta (70% a 100%) puesto que esto dificulta el que cada tarea sea ejecutada de manera eficiente, eficaz y efectiva perjudicando la consecución de objetivos planteados, dificultando además alcanzar calidad total en el Área de Comercialización lo que resulta en una disminución de su competitividad en el mercado.

2.2.1.3. *Procesos*

7. Los procesos que usted realiza los tiene UD en?

		%
a.	En manuales	20,00
b.	En dispositivos verbales	30,00
c.	En ninguna forma	50,00

TABLA N° 24



Autor: Angélica Benalcázar V

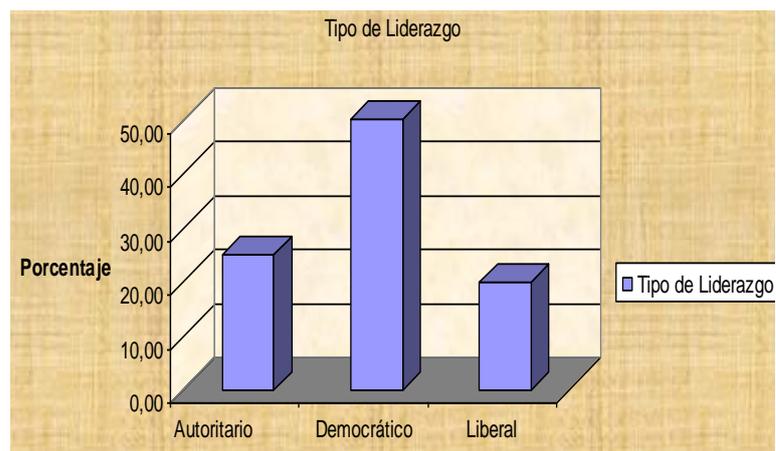
Este factor se constituye en una **Debilidad** alta (70% a 100%), pues la falta de medios que determinen la forma en que se deben realizar cada uno de los diferentes procesos puede crear confusión en las funciones y atribuciones pertenecientes a cada puesto de trabajo, no permite que cada proceso se desarrolle de forma eficiente, eficaz y efectiva.

2.2.1.4. *Dirección*

8. El liderazgo que aplica su jefe lo considera?

		%
a.	Autoritario	25,00
b.	Democrático	50,00
c.	Liberal	20,00

TABLA N° 25



Autor: Angélica Benalcázar V

Esto se constituye en una **Fortaleza** media (31% a 69%) porque al tomar en cuenta el criterio del personal de la empresa sin importar el cargo que ocupe dentro de la organización se logra generar una buena circulación de información tanto de nivel ejecutivo a nivel operativo como de nivel operativo a nivel ejecutivo, se crea un buen ambiente laboral facilitando el desempeño en sus labores y consecución de objetivos planteados, además este tipo de liderazgo permite que los empleados sean capaces de desarrollar ideas que mejoren el Proceso de toda el Área de Comercialización tornándola en generadora de Valor Agregado para el resto de procesos que desarrolla la empresa.

9. La comunicación que tiene con sus superiores la considera?

		%
a.	Excelente	5,00
b.	Buena	85,00
c.	Mala	10,00

TABLA N° 26



Autor: Angélica Benalcázar V

Se puede evidenciar una buena comunicación en el Área de Comercialización lo cual se constituye en una **Fortaleza** alta (70% a 100%), el que el personal pueda comunicarse tanto con sus compañeros del mismo nivel como con los de niveles superiores facilita la circulación de la información y por ende se pueden desarrollar de mejor manera otros aspectos como el ambiente laboral y la consecución de objetivos planteados ya que su avance o retraso podrá ser informado sin temor y siempre con la posibilidad de generar de manera ágil las soluciones respectivas.

10. La motivación que recibe de sus superiores la considera?

		%
a.	Excelente	0,00
b.	Buena	65,00
c.	Mala	35,00

TABLA N° 27



Autor: Angélica Benalcázar V

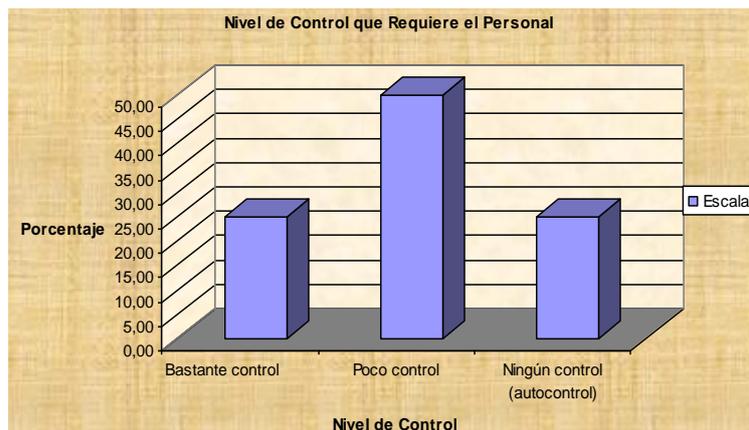
A pesar de que la mayoría de los encuestados creen que la motivación recibida por parte de sus superiores es buena existe un alto porcentaje de estos que la considera mala o insuficiente, es por eso que se constituye en una **Debilidad** media (31% a 69%), la falta de una buena motivación en todos los niveles de la organización afectan directamente en el desempeño de los empleados, haciéndoles menos eficaces, generando procesos de menor calidad y sin valor agregado, es por eso que se hace urgente buscar mecanismos de motivación para lograr un mayor compromiso de los miembros de la organización con los objetivos planteado y sobre todo para que se sientan realizados en el ámbito profesional.

2.2.1.5. Control

11. El control (supervisión) que UD necesita en su trabajo es?

		%
a.	Bastante control	25,00
b.	Poco control	50,00
c.	Ningún control (autocontrol)	25,00

TABLA N° 28



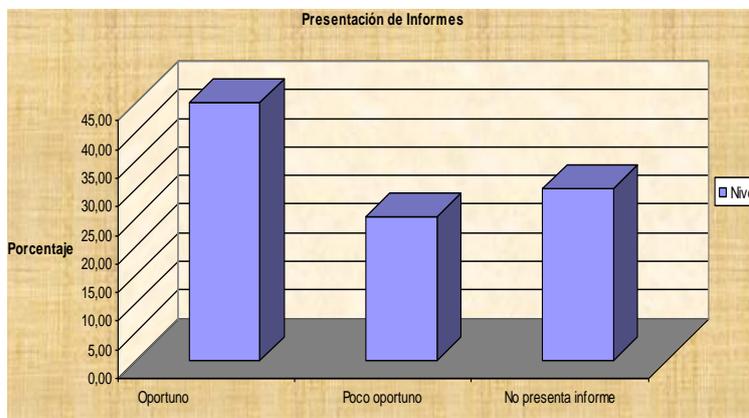
Autor: Angélica Benalcázar V

A este factor se le considerado como una **Debilidad baja** (0% a 30%) pues algunos de los encuestados respondieron que les es necesario bastante control para poder desempeñar sus actividades lo cual determina que existen trabajadores que aun no tienen un total conocimiento de las funciones que debe realizar en su cargo lo que se podría desembocar en una disminución de la eficacia, eficiencia y efectividad del Área de Comercialización.

12. Los informes que UD presenta mensualmente de su trabajo son?

		%
a.	Oportuno	45,00
b.	Poco oportuno	25,00
c.	No presenta informe	30,00

TABLA N° 29



Autor: Angélica Benalcázar V

El que gran parte del personal del área de Comercialización no presente informe alguno sobre su trabajo se establece como una **Debilidad** media (31% a 69%) pues al no contar con documentación de las actividades se hace difícil el control y evaluación de los objetivos planteados por los niveles superiores además de que impide realizar la valoración del desempeño de los empleados.

2.2.2. Capacidad Financiera

13. El presupuesto que tiene el Área de Comercialización para su actividad lo considera?

		%
a.	Muy apropiado	5,00
b.	Medianamente apropiado	55,00
c.	No es apropiado	35,00

TABLA N° 30



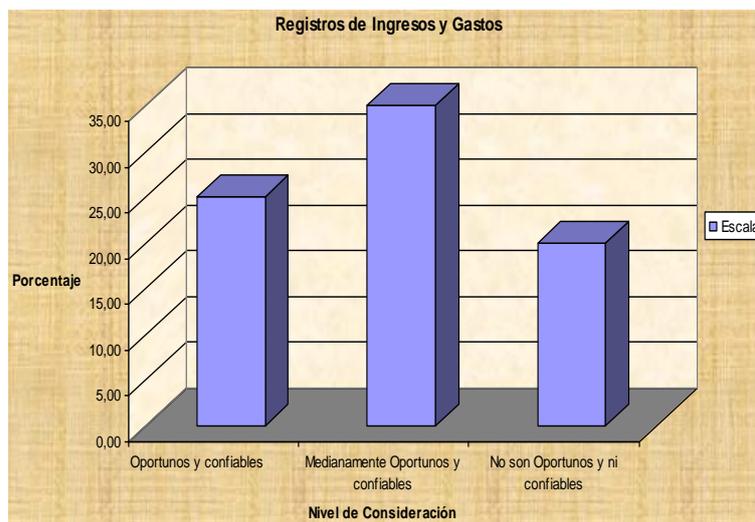
Autor: Angélica Benalcázar V

Esto se constituye en una **Debilidad** media (31% a 69%), ya que al no contar con un presupuesto lo suficientemente capaz de satisfacer los requerimientos de cada uno de los procesos dificulta la eficaz ejecución de los mismos, un ejemplo claro del inapropiado presupuesto es la poca capacitación que reciben los empleados debido a la falta de recursos destinados para esta actividad, influyendo así en el cumplimiento de objetivos no solo del Área de Comercialización sino de toda FUNCONQUERUCOM.

14. Los registros de los ingresos y gastos que realiza el Área de Comercialización los considera?

		%
a.	Oportunos y confiables	25,00
b.	Medianamente Oportunos y co	35,00
c.	No son Oportunos y ni confiab	20,00

TABLA N° 31



Autor: Angélica Benalcázar V

El que los procesos de registro de ingresos y gastos que genera el Área de Comercialización sean considerados como medianamente oportunos y Confiables se constituye en una **Debilidad** alta (70% a 100%), no solo por que se pueden generar dificultades en el área contable sino también porque se pueden generar pérdidas económicas para el Consorcio al final del periodo contable, afectando a la imagen y buen nombre de la misma

15. Los ingresos y gastos que tiene el área de Comercialización son realizados?

		%
a.	Oportunos y confiables	15,00
b.	Medianamente Oportunos y co	40,00
c.	No son Oportunos y ni confiab	25,00

TABLA N° 32



Autor: Angélica Benalcázar V

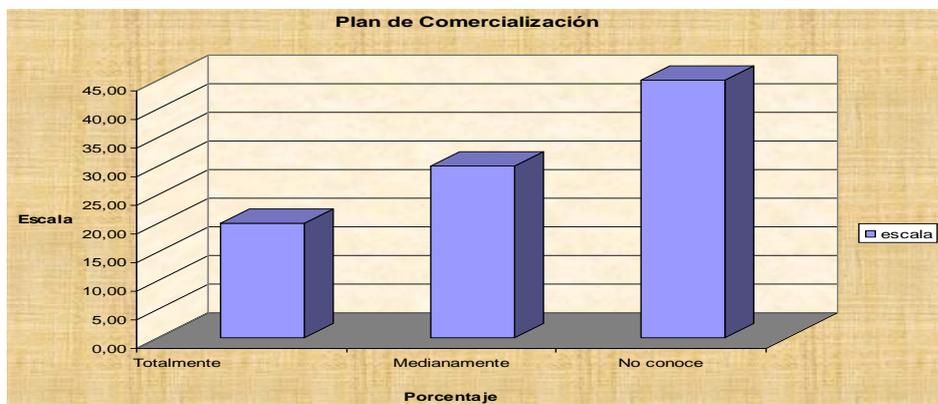
Este aspecto se convierte en una **Debilidad** media (31% a 69%) para FUNCONQUERUCOM, ya que al realizar los gastos e ingresos del Área de Comercialización de manera medianamente oportuna y confiable, se ven afectados de forma directa los procesos que realiza dicha área tornándola poco eficiente, eficaz y efectiva.

2.2.3. Capacidad de Comercialización

16. Conoce y aplica el Plan de Comercialización de la empresa?

		%
a.	Totalmente	20,00
b.	Medianamente	30,00
c.	No conoce	45,00

TABLA N° 33



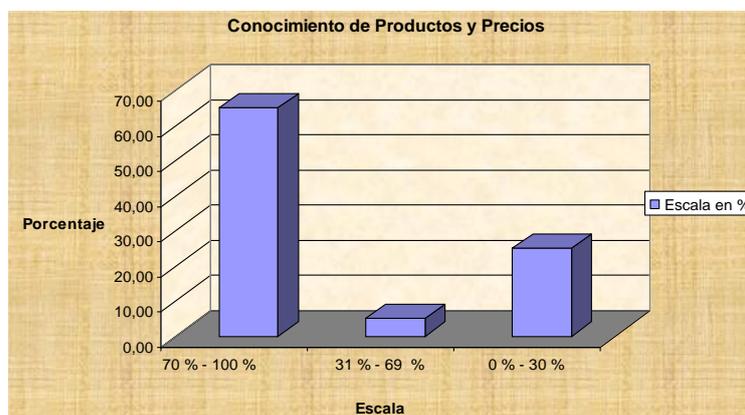
Autor: Angélica Benalcázar V

El alto porcentaje de desconocimiento que presenta el personal del Área de Comercialización con relación al Plan de Comercialización se considera como una **Debilidad** alta (70% a 100%) porque esto dificulta la aplicación de estrategias planteadas en este tipo de herramientas gerenciales y por ende se ve reflejado en los bajos índices de consecución de objetivos, perjudicando finalmente la competitividad del consorcio en el mercado.

17. Conoce los productos y precios que comercializa la empresa?

		%
a.	70 % - 100 %	65,00
b.	31 % - 69 %	5,00
c.	0 % - 30 %	25,00

TABLA N° 34



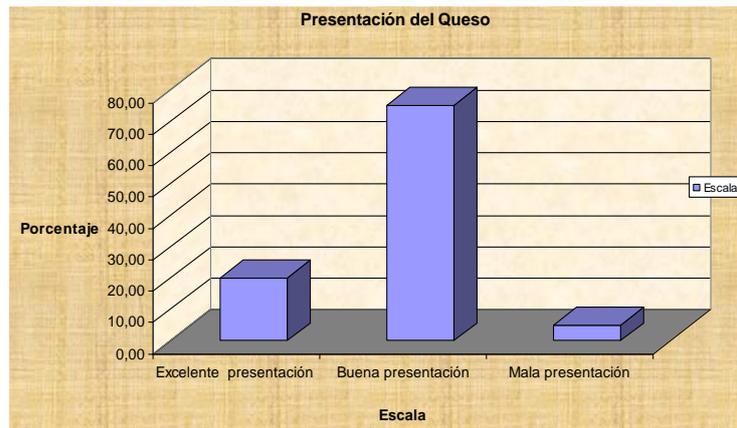
Autor: Angélica Benalcázar V

Esto se constituye en una **Debilidad** baja (0% a 30%), pues el que exista personal que desconozca de los productos o los precios que comercializa FUNCONQUERUCOM puede obstaculizar el desarrollo de otro tipo de procesos como; información a los clientes de los productos, mejora la atención que se brinda el consumidor y por otra parte puede dificultar el que los empleados pueden generar ideas que perfeccionen el proceso de comercialización.

18. La presentación de los quesos para la venta los considera?

		%
a.	Excelente presentación	20,00
b.	Buena presentación	75,00
c.	Mala presentación	5,00

TABLA N° 35



Autor: Angélica Benalcázar V

La buena presentación (empaquete) del que gozan los diferentes tipos de queso que comercializa Tiendas Queseras de Bolívar se convierte en una **Fortaleza** alta (70% a 100%), ya que no solo facilita su venta, sino que también generan una buena imagen ante el cliente una imagen de cuidado en la elaboración y manejo del producto, ayuda a proyectar una imagen de calidad de toda la Empresa, además de que la presentación ayuda a ser más competitivo en el mercado, también es importante no perder de vista la posibilidad de mejorar dichas presentaciones por medio de tecnología que se encuentra a la venta en el mercado y que puede ser adquirida fácilmente por medios informáticos como el Internet ayudando así a FUNCONQUERUCOM en su objetivo de alcanzar la Calidad Total.

19. El logotipo y las campañas de ventas las considera?

		%
a.	Excelentes	10,00
b.	Buenos	65,00
c.	Malos	25,00

TABLA N° 36



Autor: Angélica Benalcázar V

El que el la mayoría de los encuestados consideren buenos o apropiados tanto el logotipo como las campañas de venta que tiene y realiza respectivamente Tiendas Queseras de Bolívar (TQB) muestra en primer lugar un alto grado de identificación que tienen los trabajadores con la empresa, sus principios, valores, los objetivos principales, sus políticas, etc., es decir las directrices del Consorcio, mientras que por el otro lado se evidencia lo bien encaminada que se encuentra TQB con relación al marketing que realizan para sus productos, prueba de esto son los buenos resultados obtenidos (medidos en nivel de ventas) en sus frecuentes participaciones en ferias a nivel nacional, promociones en sus puntos de venta en especial en fechas festivas, etc., por esto se considera a este factor como una **Fortaleza** media (70% a 100%).

20. Los puntos de venta que tiene la empresa los considera?

		%
a.	Suficientes	40,00
b.	Insuficientes	60,00

TABLA N° 37



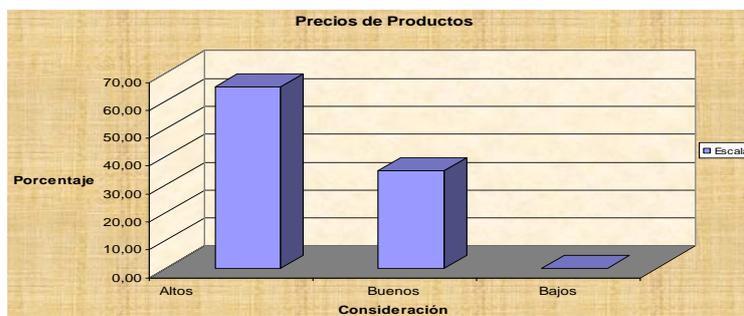
Autor: Angélica Benalcázar V

Este factor es una **Debilidad** alta (70% a 100%) puesto que al ser considerados como insuficientes los puntos de venta que mantiene Tiendas Queseras de Bolívar se puede afirmar la preocupación existente en el personal del Área de Comercialización de estar perdiendo participación en el mercado y que más adelante será difícil quitar a la competencia, y que en la actualidad afecta considerablemente en los ingresos del Consorcio.

21. Los precios de los productos los considera?

		%
a.	Altos	65,00
b.	Buenos	35,00
c.	Bajos	0,00

TABLA N° 38



Autor: Angélica Benalcázar V

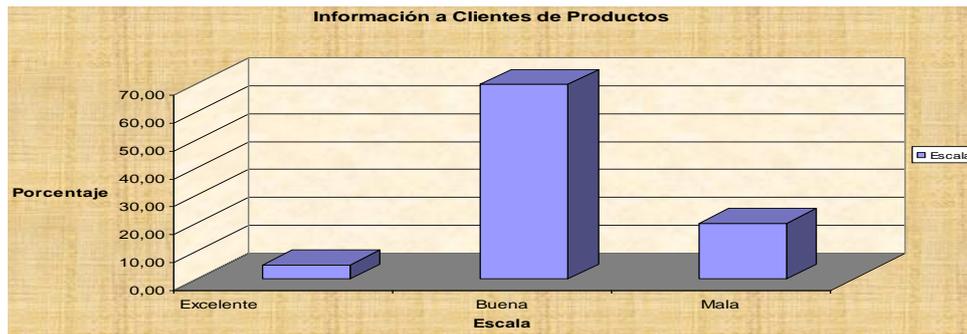
En este caso los precios de los diferentes tipos de quesos que maneja FUNCONQUERUCOM son una **Debilidad** alta (70% a 100%) pues como se pudo analizar anteriormente la mayoría de los consumidores se fijan principalmente en el precio del queso para adquirirlo y no tanto en su calidad, es así que a pesar de que el consorcio maneja un estándar de calidad en sus productos, los altos precios influirán directamente en presente como en el futuro con relación a aspectos como, disminución en ventas, disminución en participación en el mercado, etc.

2.2.4. Capacidad de Servicio

22. La información que la empresa da a sus clientes respecto a cada uno de los productos que vende los considera?

		%
a.	Excelente	5,00
b.	Buena	70,00
c.	Mala	20,00

TABLA N° 39



Autor: Angélica Benalcázar V

A pesar de que se proporciona información a los clientes sobre los diferentes tipos de queso que vende TQB, este aspecto es considerado como una **Fortaleza** media (31% a 69%) pues hace falta proporcionar a los consumidores información variada y de forma constante sobre diferentes aspectos de los productos y servicios que presta la empresa, no limitarse a entregar datos básicos u obvios como peso, nombre del producto, entre otros; sino información novedosa que atraiga al cliente y lo impulse a comprar los productos, como por ejemplo sus propiedades gastronómicas, maneras de utilizarlos, beneficios, etc.

23. Los reclamos que recibe de los clientes son atendidos?

		%
a.	Inmediatamente	55,00
b.	En forma demorada	30,00
c.	No se los atiende	15,00

TABLA N° 40



Autor: Angélica Benalcázar V

En este caso la atención que se da a reclamos hechos por los clientes es una **Fortaleza** media (31% a 69%), el atender de forma inmediata a quejas logra proyectar una imagen buena de la empresa, genera un sentimiento de

que el consumidor es importante para la organización y logra mejorar la imagen que pudo ser afectada por algún mal producto o servicio entregado, por otra parte evidencia el buen grado de eficiencia de T.Q.B al ejecutar este proceso, pero no hay que descuidar este aspecto; se debe seguir trabajando en él para poder entregar un servicio de alta calidad y de ser posible disminuir el nivel de quejas gracias al mejoramiento continuo que se debe realizar en cada una de las áreas de FUNCONQUERUCOM.

24. El control de calidad que se aplica a los productos los considera?

		%
a.	Excelente	0,00
b.	Bueno	50,00
c.	Malo	45,00

TABLA N° 41



Autor: Angélica Benalcázar V

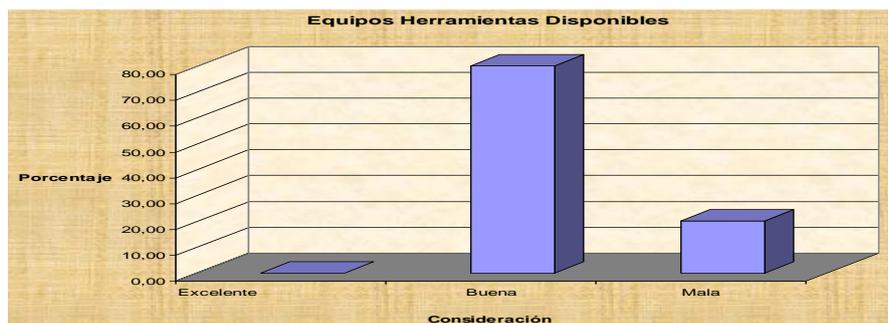
Este aspecto se constituye en una **Debilidad** media (31% a 69%) ya que existen dificultades, principalmente al momento de controlar el producto que llega desde las queseras en Salinas (Prov. Bolívar) hasta la Bodega y luego al Área de Procesado en la Tiendas Queseras de Bolívar ubicada en el Sector de la Floresta en la ciudad de Quito (Bodega principal), haciendo del control de calidad un trabajo doble.

2.2.5. Capacidad Tecnológica

25. Los equipos y herramientas que tiene UD para realizar su trabajo los considera?

		%
a.	Excelente	0,00
b.	Buena	80,00
c.	Mala	20,00

TABLA N° 42



Autor: Angélica Benalcázar V

Los equipos y herramientas que dispone el personal del Área de Comercialización para desempeñar sus funciones es una **Fortaleza** alta (70% a 100%), dichos instrumentos facilitan la ejecución de los procesos, haciendo de éstos generadores de valor y por ende ayuda a entregar un producto de calidad ayudando así a incrementar la competitividad en el mercado.

26. Los sistemas informáticos para ejecutar la comercialización de los productos los considera?

		%
a.	Modemos y actualizados	30,00
b.	Poco actualizados	55,00
c.	Desactualizados	5,00

TABLA N° 43



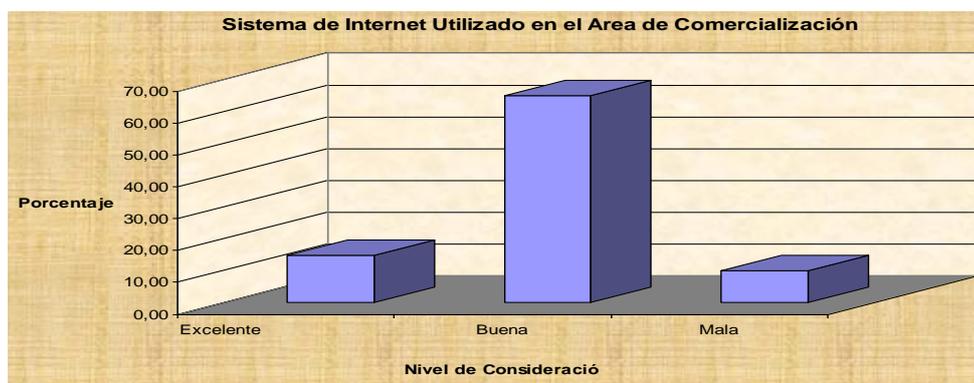
Autor: Angélica Benalcázar V

Actualmente los sistemas informáticos de los que dispone el área de Comercialización de FUNCONQUERUCOM son considerados por sus la mayoría de sus usuarios como poco actualizados lo que lo convierte en un factor que genera una **Debilidad** media (31% a 69%), este aspecto dificulta la comercialización tornándola poco; ágil, eficaz, eficiente y efectiva, no permite la integración de todo el proceso de Comercialización dificultando así la circulación y acceso a la información generada en los diferentes procesos, lo que converge en la disminución de Calidad del Área de Comercialización.

27. El sistema de Internet que maneja el Área de Comercialización lo considera?

		%
a.	Excelente	15,00
b.	Buena	65,00
c.	Mala	10,00

TABLA N° 44



Autor: Angélica Benalcázar V

Este factor se constituye en una **Fortaleza** alta (70% a 100%), el acceso ágil, oportuno y constante al Internet puede facilitar la ejecución de diferentes actividades vitales para el Área de Comercialización como el contacto con proveedores que e este caso es de suma importancia debido a que éstos se encuentra muy lejos de la ciudad de Quito donde está ubicada la Bodega principal de Tiendas Queseras de Bolívar, por otra parte facilita la comunicación con los clientes en especial con los mayoristas, facilita compra de insumos, en definitiva facilita la realización de negocios, además

de que ayuda a mantener informado al personal sobre temas relacionados a la industria de quesos, situación del país y del mundo en ámbitos como el político, social, económico, enriqueciendo el conocimiento así al personal del Área de Comercialización .

2.2.6. *Capacidad de Talento Humano*

28. Recibe UD capacitación para realizar su trabajo en forma?

		%
a.	Continuamente (cada 2 meses)	5,00
b.	Esporádicamente (1 vez al año)	60,00
c.	No recibe capacitación	30,00

TABLA N° 45



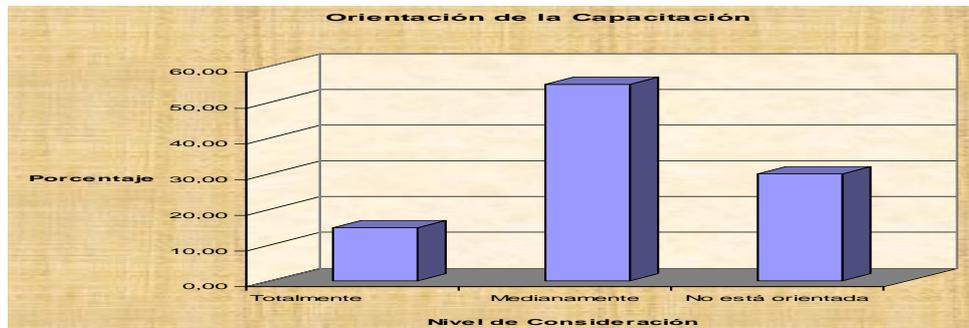
Autor: Angélica Benalcázar V

El que el personal del Área de Comercialización reciba esporádicamente capacitación se constituye en una **Debilidad** alta (70% a 100%), pues al no actualizar los conocimientos del Talento Humano del Consorcio se afecta directamente en la calidad de trabajo que generan, además de que desmotiva al trabajador pues este puede sentir que no es importante para la organización y lo va a demostrar en su desempeño, finalmente se puede decir que al no capacitar o actualizar los conocimientos del personal se lo hace menos competitivos frente a sus similares de la competencia dando como resultado final una empresa y específicamente en este caso una Área de Comercialización ineficiente, Ineficaz y poco efectiva.

29. La capacitación que UD recibe está orientada a perfeccionar sus actividades y trabajos?

		%
a.	Totalmente	15,00
b.	Medianamente	55,00
c.	No está orientada	30,00

TABLA N° 46



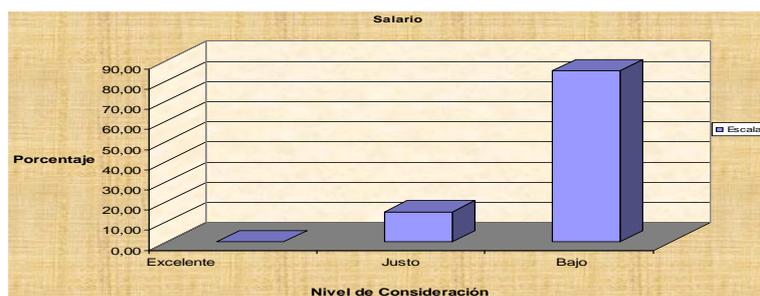
Autor: Angélica Benalcázar V

Los encuestados consideran que la orientación de la poca capacitación que reciben no esta orientada a mejorar sus conocimientos o habilidades para ejecutar sus actividades es por esto que se constituye en una **Debilidad** media (31% a 69%), la capacitación que debe recibir el personal debe estar enfocada a las actividades que desarrollan dentro del área y que debe ser complementada con otro tipo de capacitación, pero principalmente debe estar encaminada a mejorar, actualizar o enseñar conocimientos que mejoren su desempeño y que ayuden a incrementar el Valor Agregado del Área de Comercialización.

30. El salario que UD recibe por el volumen y calidad de su trabajo lo considera?

		%
a.	Excelente	0,00
b.	Justo	15,00
c.	Bajo	85,00

TABLA N° 47



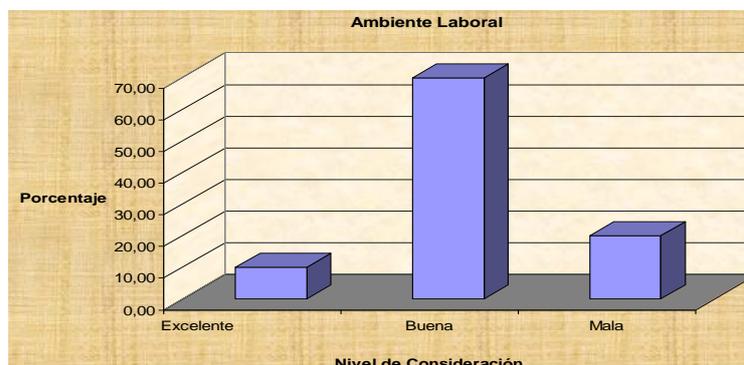
Autor: Angélica Benalcázar V

Este factor se constituye en una **Debilidad** alta (70% a 100%) para FUNCONQUERUCOM, el que casi la totalidad del personal del Área de Comercialización considere que su trabajo no es bien remunerado puede verse reflejado en su nivel de desempeño al momento de alcanzar los objetivos propuestos por el Nivel Ejecutivo de dicha área, además es una muestra innegable de la baja motivación de los empleados lo que podría influir en el cumplimiento de valores como la fidelidad a la empresa, compromiso e identificación con sus objetivos, misión y visión. Dando como resultado final un Consorcio ineficiente, poco competitivo y de lento crecimiento en el mercado.

31. El ambiente laboral del Área de Comercialización lo considera?

		%
a.	Excelente	10,00
b.	Buena	70,00
c.	Mala	20,00

TABLA N° 48



Autor: Angélica Benalcázar V

La mayoría de los encuestados afirmaron tener un buen Ambiente Laboral en el Área de Comercialización por lo tanto es una **Fortaleza** alta (70% a 100%) para el Consorcio, un ambiente amigable favorece el desarrollo de otros aspectos como la fluidez en la comunicación, aplicación de principios y valores, mejora la motivación del personal, ayuda a que se alcancen más fácilmente los objetivos debido a que el personal se siente más comprometido con la organización, entre otros, finalmente todo desemboca en un Área capaz de responder ágilmente a los requerimientos del mercado es decir un Área de Comercialización generadora de Valor Agregado para el resto de áreas de FUNCONQUERUCOM

32. Considera que en el puesto en el que se desempeña actualmente puede explotar y demostrar todas sus habilidades y conocimientos?

		%
a.	Totalmente	60,00
b.	Medianamente	30,00
c.	Rara vez	10,00

TABLA N° 49



Autor: Angélica Benalcázar V

Este factor es considerado como una **Fortaleza** media (70% a 100%) en vista de que alrededor del 50% de los encuestados sienten que no logran explotar sus capacidades y habilidades totalmente en su actual puesto de trabajo puede ser tomado como una oportunidad de mejorar el área de comercialización siempre y cuando se capacite a los empleados y se haga un estudio en el cual se determine el puesto en el que se pueden desarrollar como profesional al cien por ciento por otra parte hay que recalcar que, tener talento humano subutilizado puede disminuir la motivación lo que convergerá en un decremento de su desempeño laboral, afectando directamente en la eficiencia eficacia y efectividad del área de Comercialización

2.3. Matrices

En este apartado se recogen los resultados del análisis realizado tanto externa como internamente del Área de Comercialización de las Tiendas Queseras de Bolívar, mismos que se expresan en las siguientes matrices de doble entrada.

2.3.1. Matriz de Impacto Externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
MacroAmbiente									
<i>Factor Político y Legal</i>									
a. Sector Fiscal				X			5-A		
b. Imagen del Presidente de la República		X						3-0	
c. La Asamblea Constituyente	X						5-0		
<i>Factor Económico</i>									
a. Producción				X			5-A		
b. Empleo	X						5-0		
c. Precios				X			5-A		
d. Comercio Exterior				X			5-A		
e. Acciones del Gobierno	X						5-0		
f. Sector Financiero				X			5-A		
<i>Factor Social</i>									
a. Crecimiento Poblacional	X						5-0		
b. Costumbres de la Población	X						5-0		
<i>Factor Tecnológico</i>	X						5-0		
MicroAmbiente									
<i>Clientes</i>									
1. Periodicidad de consumo de queso		X						3-0	
2. Características del queso adquirido	X						5-0		
3. El precio pagado por un queso	X						5-0		
4. Qué cantidad de queso comprado					X			3-A	
5. Características que influyen al momento de comprar un queso		X						3-0	
6. Lugar donde prefiere comprar el queso				X			5-A		
7. Periodicidad de devolución o reclamos realizados	X						5-0		
<i>Proveedores</i>									
1. Periodicidad con la que provee de quesos		X						3-0	
2. El volumen de queso que provee mensualmente		X						3-0	
3. El precio de venta por kilogramo de queso		X						3-0	
4. La forma de pago		X						3-0	
5. La forma de entrega		X						3-0	
<i>Competencia</i>			X						1-0
<i>Normativa</i>		X						3-0	

Autor: Angélica Benalcázar V.

2.3.2. Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Capacidad de Gestión Empresarial									
<i>Planificación</i>									
1. Conocimiento y aplicación de principios y valores					X			3-D	
2. Conocimiento y aplicación de misión y visión					X			3-D	
3. Conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias					X			3-D	
<i>Organización</i>									
4. Conocimiento y aplicación de organigramas					X			3-D	
5. Conocimiento y aplicación de funciones asignadas	X						5-F		
6. Distribución de espacio físico				X			5-D		
<i>Procesos</i>									
7. Documentación de procesos				X			5-D		
<i>Dirección</i>									
8. Liderazgo de superiores		X						3-F	
9. La comunicación con superiores	X						5-F		
10. Motivación al personal					X			3-D	
<i>Control</i>									
11. El control (supervisión) al personal						X			1-D
12. Informes que presenta el personal						X			1-D
Capacidad Financiera									
13. El presupuesto del Área de Comercialización					X			3-D	
14. Registro de los ingresos y gastos que realiza el Área de Comercialización				X			5-D		
15. Los ingresos y gastos que tiene el Área de Comercialización					X			3-D	
Capacidad de Comercialización									
16. Plan de Comercialización				X			5-D		
17. Conocimiento de productos y precios					X			3-D	
18. La presentación de los quesos para la venta	X						5-F		
19. El logotipo y las campañas de ventas		X						3-F	
20. Los puntos de venta				X			5-D		
21. Los precios de los productos				X			5-D		
Capacidad de Servicio									
22. La información de productos a clientes		X						3-F	
23. Prontitud de atención a reclamos de clientes		X						3-F	
24. Control de calidad a productos					X			3-D	
Capacidad Tecnológica									
25. Equipos y herramientas	X						5-F		
26. Sistemas informáticos					X			3-D	
27. Sistema de Internet	X						5-F		
Capacidad del Talento Humano									
28. Capacitación al personal				X			5-D		
29. Orientación de la capacitación					X			3-D	
30. Salario del personal				X			5-D		
31. Ambiente laboral	X						5-F		
32. Explotación y demostración de habilidades y conocimientos		X						3-F	

Autor: Angélica Benalcázar V.

2.3.3. Matriz de Aprovechabilidad

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las oportunidades y fortalezas como base de la formulación de estrategias.”¹⁹
 La Matriz es una herramienta en la cual se puede llegar a determinar cuales son las oportunidades que el medio le ofrece y que el Área de Comercialización, debe aprovecharlas basándose en las fortalezas que posee.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																						
		OPORTUNIDADES																	TOTAL			
		Imagen del Presidente de la República	La Asamblea Constituyente	Empleo	Acciones del Gobierno	Crecimiento Poblacional	Costumbres de la Población	Factor Tecnológico	Periodicidad de consumo de queso	Características del queso adquirido	El precio pagado por un queso	Características que influyen al momento de comprar	Periodicidad de devolución o reclamos realizados	Periodicidad con la que provee de quesos	El volumen de queso que provee mensualmente	El precio de venta por kilogramo de queso	La forma de pago	La forma de entrega		Competencia	Normativa	
FORTALEZAS		3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3		
Conocimiento y aplicación de funciones asignadas		5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	75	
Liderazgo de superiores		3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	57
La comunicación con superiores		5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	75	
La presentación de los quesos para la venta		5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	83
El logotipo y las campañas de ventas		3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	63
La información de productos a clientes		3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	65
Prontitud de atención a reclamos de clientes		3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	65
Equipos y herramientas		5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	79
Sistemas informáticos		5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	79
Ambiente laboral		5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	75
Explotación y demostración de habilidades y conocimientos		3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
TOTAL		33	45	49	45	47	49	49	37	51	45	35	47	33	33	33	33	33	43	37		
PROMEDIO FORTALEZAS		=	777	=	70,636	=	71	PROMEDIO OPORTUNIDADES		=	777	=	40,895	=	41							
			11								19											

Autor: Angélica Benalcázar V

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

2.3.4. Matriz de Vulnerabilidad

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las amenazas y debilidades como base de la formulación de estrategias”²⁰ Mediante esta matriz se puede llegar a determinar cuales son los aspectos que más pueden ser vulnerables ante las amenazas del medio y al mismo tiempo del Área de Comercialización; por lo tanto determinará cuales son estos aspectos, que debe reforzar o dedicar todos los esfuerzos para que a su vez dejen de ser una debilidad y pasen a convertirse en una fortaleza.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD									
	AMENAZAS	Sector Fiscal	Producción	Precios	Comercio Exterior	Sector Financiero	Cantidad de queso comprado	Lugar donde prefiere comprar el queso	TOTAL
		5	5	5	5	5	3	5	
DEBILIDADES									
Conocimiento y aplicación de principios y valores	3	3	3	3	3	3	3	3	21
Conocimiento y aplicación de misión y visión	3	3	3	3	3	3	3	5	23
Conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias	3	5	5	5	3	5	3	5	31
Conocimiento y aplicación de organigramas	3	3	3	3	3	3	3	3	21
Distribución de espacio físico	5	5	5	5	5	5	3	5	33
Documentación de procesos	5	5	5	5	5	5	3	5	33
Motivación al personal	3	3	3	3	3	3	3	3	21
El control (supervisión) al personal	1	1	1	1	1	3	1	1	9
Informes que presenta el personal	1	1	1	3	1	3	1	1	11
El presupuesto del Área de Comercialización	3	3	3	3	1	3	3	3	19
Registro de los ingresos y gastos que realiza el Área de Comercialización	5	5	5	5	5	5	3	5	33
Los ingresos y gastos que tiene el Area de Comercialización	3	3	3	3	3	3	3	5	23
Plan de Comercialización	5	5	5	5	5	5	5	5	35
Conocimiento de productos y precios	3	3	3	5	3	3	3	5	25
Los puntos de venta	5	5	5	5	5	5	3	5	33
Los precios de los productos	5	5	5	5	5	5	5	5	35
Control de calidad a productos	3	3	3	3	3	3	3	3	21
Sistemas informáticos	3	3	3	3	3	3	3	3	21
Capacitación al personal	5	5	5	5	5	5	3	5	33
Orientación de la capacitación	3	3	3	3	3	5	3	3	23
Salario del personal	5	5	5	5	5	5	3	5	33
TOTAL		77	77	81	73	83	63	83	

PROMEDIO DEBILIDADES	=	537	=	25,57	=	26
PROMEDIO AMENAZAS	=	537	=	76,71	=	77

Autor: Angélica Benalcázar V.

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

2.3.5. Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA					
Ambiente	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		
	1	La presentación de los quesos para la venta	83	1	Características del queso adquirido
2	Equipos y herramientas	79	2	Empleo	49
3	Sistemas informáticos	79	3	Costumbres de la Población	49
4	Conocimiento y aplicación de funciones asignadas	75	4	Factor Tecnológico	49
5	La comunicación con superiores	75	5	Crecimiento Poblacional	47
6	Ambiente laboral	75	6	Periodicidad de devolución o reclamos realizados	47
			7	La Asamblea Constituyente	45
			8	Acciones del Gobierno	45
			9	El precio pagado por un queso	45
			10	Competencia	43
Entorno	DEBILIDADES		AMENAZAS		
	1	Débil conocimiento y aplicación del Plan de Comercialización	35	1	Inestabilidad del Sector Financiero
2	Altos precios de los productos	35	2	Lugar donde prefiere comprar el queso	83
3	Deficiente distribución de espacio físico	33	3	Altos precios - Inflación	81
4	No existe una documentación de procesos (manuales)	33	4	Sector Fiscal - Políticas Económicas adversas	77
5	Inoportuno registro de ingresos y gastos del Área de Comercialización	33	5	Producción - Industria Privada reducción de la actividad	77
6	Insuficientes puntos de venta	33			
7	Poca capacitación al personal	33			
8	Bajo salario del personal	33			
9	Poco conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias	31			

Autor: Angélica Benalcázar V.

2.3.6. Matriz de Estrategia FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Características del queso adquirido 2 Empleo 3 Costumbres de la Población 4 Factor Tecnológico 5 Crecimiento Poblacional 6 Periodicidad de devolución o reclamos realizados 7 La Asamblea Constituyente 8 Acciones del Gobierno 9 El precio pagado por un queso 10 Competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Inestabilidad del Sector Financiero 2 Lugar donde prefiere comprar el queso 3 Altos precios - Inflación 4 Sector Fiscal - Políticas Económicas adversas 5 Producción - Industria Privada reducción de la actividad
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1 La presentación de los quesos para la venta 2 Equipos y herramientas 3 Sistemas informáticos 4 Conocimiento y aplicación de funciones asignadas 5 La comunicación con superiores 6 Ambiente laboral 	<p>O1-F1-O4,O6-O9 Conociendo y haciendo uso total de las características de la tecnología instalada se podrán mejorar las características del producto para la venta, disminuyendo las devoluciones de producto y ayudando en la reducción de costos</p> <p>F1-O8 Aprovechamiento de las nuevas relaciones comerciales para entrar en mercados internacionales en los que la presentación de los quesos serán un factor determinante para la aceptación de los clientes potenciales</p> <p>F1-O3-O4-O10 Dando a conocer las bondades de los productos, como el empaque, características, usos, etc., a los clientes por medio de la elaboración de un plan de marketing, se logrará posicionar a los quesos como de calidad en la mente del consumidor, haciendo que lo prefiera frente a los de la competencia</p> <p>F2-F3-F4-F10 Gracias al aprovechamiento de equipos, herramientas e internet disponibles en el Área de Comercialización y al gran conocimiento de los empleados de sus funciones se podrán mejorar a los diferentes procesos haciéndolos más eficientes frente a la competencia</p>	<p>F1-A1 Una adecuada utilización de la presentación de los productos por medio de un rediseño del empaque puede invitar a los consumidores a que visiten los puntos de venta de FUNCONQUERUCOM</p> <p>F5-F6-A1-A2-A3-A4-A5, Aprovechando la buena comunicación de TQB se pueden efectuar reuniones periódicas entre el nivel ejecutivo y el operativo en las que los empleados expongan ideas, sugerencias o quejas para mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan se logrará hacer del Área de Comercialización un proceso ágil, eficiente ante las exigencias del ambiente externo e interno del mismo</p> <p>F3-A1-A2-A3-A4-A5, Haciendo buen uso del sistema ágil de internet con que cuenta el Área de Comercialización, el nivel ejecutivo se puede mantener informado e informar de los datos más actualizados relacionados al macroambiente de la empresa lo que le permitirá tomar decisiones oportunas</p> <p>F2-F4-A3, Aprovechando el alto conocimiento de funciones asignadas y de los equipos y herramientas disponibles, se pueden mejorar los procesos del Área de Comercialización reduciendo los costos lo que se reflejara en un precio de venta más competitivo</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Débil conocimiento y aplicación del Plan de Comercialización 2 Altos precios de los productos 3 Deficiente distribución de espacio físico 4 No existe una documentación de procesos (manuales) 5 Inoportuno registro de ingresos y gastos del Área de Comercialización 6 Insuficientes puntos de venta 7 Poca capacitación al personal 8 Bajo salario del personal 9 Poco conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias 	<p>O10-D4-D5-, La creación de manuales de procesos y su comunicación a los empleados permitirá hacer del Área de Comercialización un proceso más eficiente, efectivo y eficaz generando una ventaja competitiva frente a su competencia</p> <p>O2-D7-D8, Anunciando por la prensa escrita la necesidad de capacitadores la empresa obtendrá ofertas de diferentes precios con el fin de incrementar la periodicidad de la capacitación y motivando así al personal y compensando su percepción respecto al su salario.</p> <p>O7-O8-09-D2-D3, Por medio de la gestión de políticas, leyes, normas de las entidades de la Industria Láctea como CIL ante instancias superiores como la Asamblea Constituyente, Ministerio de Relaciones Exteriores, etc., que impulsen al sector de lácteos se podrá tener un más fácil acceso a créditos, tecnología, entre otros que mejoraran aspectos como precios de productos, adecuación de espacio físico, ampliación de instalaciones</p>	<p>A1-A2-D2 Estableciendo una Feria Nacional del Queso se podrá dar a conocer al mercado ecuatoriano los diferentes productos que se brindan impulsando al sector haciendo frente de esta manera los problemas de disminución de consumo de queso</p> <p>A2-D2-D6, mejorando la publicidad se podrá incrementar la visita de los consumidores a los puntos de venta y también dar a conocer que comercializan quesos para todo estrato social</p> <p>A1-A2-A3-A4-A5-D1-D9 Una mejor difusión y aplicación tanto del Plan de Comercialización así como las políticas, objetivos y estrategias de la empresa harán que cada proceso sea eficiente logrando reducir el impacto negativo de los factores económico-políticos del país</p>

Autor: Angélica Benalcázar V.

2.3.7. Síntesis de Estrategias

2.3.7.1. Estrategias FO

- O1-F1-O4-O6-O9 Conociendo y haciendo uso total de las características de la tecnología instalada se podrán mejorar las características del producto para la venta, disminuyendo las devoluciones de producto y ayudando en la reducción de costos.
- F1-O8 Aprovechamiento de las nuevas relaciones comerciales para entrar en mercados internacionales en los que la presentación de los quesos será un factor determinante para la aceptación de los clientes potenciales.
- F1-O3-O4-O10 Dando a conocer las bondades de los productos, como el empaque, características, usos, etc., a los clientes por medio de la elaboración de un plan de marketing, se logrará posicionar a los quesos como de calidad en la mente del consumidor, haciendo que lo prefiera frente a los de la competencia.
- F2-F3-F4-F10 Gracias al aprovechamiento de equipos, herramientas e Internet disponibles en el Área de Comercialización y al gran conocimiento de los empleados de sus funciones se podrán mejorar los diferentes procesos haciéndolos más eficientes frente a la competencia.
- F2-F3-F4-F10 Gracias al aprovechamiento de equipos, herramientas e Internet disponibles en el Área de Comercialización y al gran conocimiento de los empleados de sus funciones se podrán tornar a los diferentes procesos más eficientes frente a la competencia

2.3.7.2. Estrategias FA

- F1-A1 Una adecuada utilización de la presentación de los productos por medio de un rediseño del empaque puede invitar a los consumidores a que visiten los puntos de venta de FUNCONQUERUCOM

- F5-F6-A1-A2-A3-A4-A5, Aprovechando la buena comunicación de TQB se pueden efectuar reuniones periódicas entre el nivel ejecutivo y el operativo en las que los empleados expongan ideas, sugerencias o quejas para mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan se logrará hacer del Área de Comercialización un proceso ágil, eficiente ante las exigencias del ambiente externo e interno del mismo
- F3-A1-A2-A3-A4-A5, Haciendo buen uso del sistema ágil de Internet con que cuenta el Área de Comercialización, el nivel ejecutivo se puede mantener informado e informar de los datos más actualizados relacionados al macro ambiente de la empresa lo que le permitirá tomar decisiones oportunas
- F2-F4-A3, Aprovechando el alto conocimiento de funciones asignadas y de los equipos y herramientas disponibles, se puede mejorar los procesos del Área de Comercialización reduciendo los costos lo que se reflejara en un precio de venta más competitivo.

2.3.7.3. Estrategias DO

- O10-D4-D5-, La creación de manuales de procesos y su comunicación a los empleados permitirá hacer del Área de Comercialización un proceso más eficiente, efectivo y eficaz generando una ventaja competitiva frente a su competencia
- O2-D7-D8, Anunciando por la prensa escrita la necesidad de capacitadores la empresa obtendrá ofertas de diferentes precios con el fin de incrementar la periodicidad de la capacitación y motivando así al personal y compensando su percepción respecto al su salario.
- O7-O8-09-D2-D3, Por medio de la gestión de políticas, leyes, normas de las entidades de la Industria Láctea como CIL ante instancias superiores como la Asamblea Constituyente, Ministerio de Relaciones Exteriores, etc., que impulsen al sector de lácteos se podrá tener un más fácil acceso a créditos, tecnología, entre otros

que mejoraran aspectos como precios de productos, adecuación de espacio físico, ampliación de instalaciones

2.3.7.4. Estrategias DA

- A1-A2-D2 Estableciendo una Feria Nacional del Queso se podrá dar a conocer al mercado ecuatoriano los diferentes productos que se brindan impulsando al sector haciendo frente de esta manera los problemas de disminución de consumo de queso.
- A2-D2-D6, Mejorando la de publicidad se podrá incrementar la visita de los consumidores a los puntos de venta y también dar a conocer que comercializan quesos para todo estrato social.
- A1-A2-A3-A4-A5-D1-D9 Una mejor difusión y aplicación tanto del Plan de Comercialización así como las políticas, objetivos y estrategias de la empresa harán que cada proceso sea eficiente logrando reducir el impacto negativo de los factores económico-políticos del país.

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En base al diagnóstico realizado en anteriormente, en el presente capítulo se plantea una propuesta de direccionamiento o planificación estratégica en el corto, mediano y largo plazo para el Área de Comercialización de FUNCONQUERUCOM.

“El Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro. El direccionamiento estratégico hace referencia a la formulación de los grandes propósitos, al análisis estratégico que adelanta la organización, al proceso de planeación, el seguimiento a ese direccionamiento y las formas de trabajo que se establecen para lograr los propósitos, de igual manera que los planes operativos.”²¹

En el direccionamiento se encuentra lo siguiente:

1. principios y valores
2. visión,
3. misión,
4. objetivos,
5. políticas,
6. estrategias y cultura corporativa.

Principios y Valores

“El proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios, valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”²²

En tal virtud se puede decir tanto los principios como los valores son generadores de compromisos, que vienen a conformar una parte muy importante en la cultura

²¹ KOONTZ, Harold 1986. Pág. 15

²² Serna Gómez Humberto (1994) Planeación y Gestión Estratégica Legis editores Colombia p.8.

organizacional en la Institución, y que siempre se busca o desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo.

Los principios y valores que emplea en la Unidad de RRHH de la PGE, en sus actividades cotidianas son:

1. Responsabilidad
2. Respeto
3. Disciplina
4. Ética profesional
5. Trabajo en equipo
6. Puntualidad
7. Lealtad
8. Solidaridad
9. Pro actividad
10. Responsabilidad Ecológica

3.1. Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLOGICA DE FUNCONQUERUCOM									
 Desde 1978 'Hacer Buen Queso es Nuestro Orgullo'®	Grupo de Referencia	Clientes	Proveedores	Trabajadores	Socios	Estado	Competidores	Medio Ambiente	Sociedad
	Principios y Valores								
1	Responsabilidad	x	x	x	x	x		x	
2	Respeto	x	x	x	x	x	x	x	
3	Disciplina	x	x	x					
4	Ética profesional	x	x	x	x		x		
5	Trabajo en equipo			x					
6	Puntualidad	x	x	x	x	x			
7	Lealtad	x	x	x	x				
8	Solidaridad	x	x	x	x				x
9	Pro actividad	x	x	x	x				
10	Responsabilidad Ecológica							x	

Autor: Angélica Benalcázar V.

Responsabilidad

“Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.”²³

- *Con los Clientes:* En la entrega de productos y servicios de calidad que logren satisfacer sus necesidades y expectativas.
- *Con los Proveedores:* Es importante cumplir con lo comprometido, a fin de mantener una adecuada relación e información.
- *Con los Trabajadores:* El funcionario acepta plenamente las consecuencias de su actuación profesional aun más sabiendo que en base a las normas legales implica la generación de responsabilidades legales.
- *Con los Socios:* Al ejecutar las decisiones tomadas en las distintas actividades que se desarrollan en la organización, al presentar información (informes) veraz y efectiva.
- *Con el Estado:* Cumpliendo responsablemente con las exigencias del Estado, n cuanto a leyes, normas, etc., que rigen la actividad de la empresa.
- *Con el medio ambiente:* Velando por el cuidado del ecosistema animal y vegetal por medio de las decisiones tomadas.

Respeto

“El respeto, como valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en

²³ <http://www.wordreference.com/definicion/responsabilidad>

la vida. Sin embargo, el respeto no es sólo hacia las leyes o la actuación de las personas. También tiene que ver con la autoridad como sucede con los hijos y sus padres o los alumnos con sus maestros. El respeto ayuda a mantener una sana convivencia con las demás personas, se basa en unas normas de diferentes sociedades e instituciones.”²⁴

- *Con los Clientes:* Comprendiendo las necesidades, motivaciones, expectativas de éstos para poder atenderlas y cumplir con sus requerimientos.
- *Con los Proveedores:* Se debe tomar en cuenta las creencias, necesidades y obligaciones adquiridas para poder mantener una buena relación.
- *Con los Trabajadores:* Respetando la forma de pensar de cada miembro de la organización se logrará un buen ambiente laboral lo que facilita el desarrollo de las actividades.
- *Con los Socios:* Tomando en cuenta y respetando las decisiones que tomen, su opinión y criterios y sobre todo la autoridad que tienen dentro de la organización.
- *Con el Estado:* Cumpliendo con las disposiciones relacionadas a la industria dentro de la que se encuentra FUNCONQUERUCOM.
- *Con los Competidores:* Comprendiendo las estrategias que apliquen en el mercado.
- *Con el Medio Ambiente:* Procurando que los productos generen el menor impacto negativo en el medio ambiente por medio de procesos de calidad.

Disciplina

“Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona. La principal necesidad para adquirir este valor es la Autoexigencia; es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros

²⁴ <http://www.monografias.com/respeto>

mismos un esfuerzo "extra" para ir haciendo las cosas de la mejor manera. El que se sabe exigir a sí mismo se hace comprensivo con los demás y aprende a trabajar y a darle sentido a todo lo que hace”²⁵

- *Con los Clientes:* Entregando productos y servicios cada vez de mayor calidad que cumplan con sus expectativas.
- *Con los Proveedores:* Cumpliendo eficazmente con los compromisos adquiridos con éstos.
- *Con los Trabajadores:* Generando procesos de calidad.

Ética profesional

Su sinónimo latino es *moris*, de donde deriva el término moral. Tanto la ética como la moral señalan la línea demarcatoria entre lo lícito y lo ilícito, lo correcto y lo incorrecto, lo aceptable y lo inaceptable. La ética anida en la conciencia moral de todo ser humano y le sirve de motor, de freno o de dirección, según los casos, al momento de actuar.

- *Con los Clientes:* Entregando productos y servicios de calidad que atiendan a sus necesidades y expectativas de la manera más eficiente.
- *Con los Proveedores:* Cumpliendo a cabalidad y con transparencia los acuerdos alcanzados con éstos.
- *Con los Trabajadores:* Considerándolos como parte fundamental de las decisiones que se tomen en la empresa, velando siempre por conseguir un beneficio mutuo y equitativo.
- *Con los Socios:* Aplicando en la empresa los mejores conocimientos científicos, aplicando los valores y principios tanto personales como profesionales para obtener una organización eficiente, eficaz y efectiva que arroje los resultados esperados por los socios.
- *Con los Competidores:* Aplicando estrategias transparentes.

²⁵ <http://www.rincondwelvago.com>

Trabajo en equipo

“Es una tendencia actual en las organizaciones modernas. Si bien es cierto se ha requerido de éste siempre y en todas las sociedades humanas, pero hoy se evidencia como condición sine-qua-non para avanzar con paso firme y más rápidamente.

- Disminuye la carga de trabajo, ya que varias personas colaboran.
- Se obtienen mejores resultados.
- Se desarrolla el respeto y la escucha.
- Permite organizarse de una mejor manera.
- Mejora la calidad del comercio interno y externo.

Hay sectores de actividad en los cuales el trabajo en equipo es parte de la estrategia para minimizar los accidentes fatales. Trabajar en equipo asegura, siempre que haya condiciones, una mejor calidad de los resultados. Trabajar en Equipo pone en práctica el concepto de la sinergia, al potenciar los resultados”²⁶

- *Con los Trabajadores:* comunicando los planes y estrategias, coordinando esfuerzos, haciendo de la comunicación una actividad común y fluida.
- *Con los Dueños:* coordinando esfuerzos, ideas, estrategias que ayuden a cumplir son los objetivos de la empresa.

Puntualidad

“Puntualidad es una cualidad muy apreciada que da distinción a las personas tanto en los negocios como en la vida diaria, El asistir a una cita a la hora convenida, le permite a uno actuar con más desenvoltura y con mayor seguridad, puesto que no se ha abusado arbitrariamente del tiempo de los demás.”²⁷

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/puntualidad>

- *Con los Clientes:* Entregando en los plazos acordados los productos, y servicios prometidos.
- *Con los Proveedores:* Cumpliendo con lo estipulado en los acuerdos con relación a tiempos de pago, devoluciones, y otros para que estos cumplan de igual manera con nuestras necesidades y para mantener una buena relación comercial.
- *Con los Trabajadores:* Con el pago a tiempo de sus salarios, entregando información oportuna que ayude al eficiente y eficaz de sus actividades diarias o cumpliendo oportunamente con otras obligaciones adquiridas con éstos
- *Con los Socios:* Entregando información oportuna que ayude a la buena toma de decisiones.
- *Con el Estado:* Presentando a tiempo los estados financieros.

Lealtad

“La lealtad es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos. Es un término estrechamente relacionado con el de fidelidad. Legalidad, verdad, realidad.”²⁸

En este caso la lealtad hace referencia al ámbito interno de la empresa en la cual cada miembro de la organización debe velar por el cumplimiento de los objetivos de ésta, el alcance de su visión, logrando que en sí, la organización goce de un bienestar común y esto se haga expansivo al resto de la sociedad.

Solidaridad

“La solidaridad o caridad social expresa una idea de unidad, cohesión, colaboración. Se encuentra muy ligada al amor, y como éste admite dos planos de consideración:

- **Solidaridad-sentimiento.** Tendencia humana a asociarse en busca de bienes comunes. Es la inclinación a sentirse vinculados con otros, bien por motivos de semejanza, bien debido a intereses comunes. Incluye la tristeza cuando esas

²⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Lealtad>

personas afines sufren un mal. Se trata de sentimientos buenos pero a veces inestables o de tipo superficial.

- **Solidaridad-virtud.** Es la determinación firme y perseverante de comprometerse por el bien común. Estamos ante un hábito o virtud, ante una decisión estable de colaborar con los demás. Con todos los hombres, pues realmente hay vinculación con todos, aunque uno no se sienta unido a algunos.”²⁹
- *Con los Clientes:* Mantenerse al pendiente de sus necesidades por medio de la aplicación de herramientas gerenciales.
- *Con los Proveedores:* Estando al pendiente de sus necesidades, problemáticas para poder brindar ayuda oportuna.
- *Con los Trabajadores:* Vigilando constantemente por el bienestar tanto profesional como personal de los empleados para entregar una ayuda oportuna y efectiva.
- *Con los Socios:* Contribuyendo a la solución de sus necesidades de forma oportuna y efectiva.

Pro actividad

“La pro-actividad, entonces, consiste en el desarrollo auto consciente de acciones creativas y audaces para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento de todo el proceso a la más rigurosa y eficaz refutación.

La Pro-Actividad consiste en el desarrollo auto consciente de acciones creativas y audaces para la generación de las mejores oportunidades posibles.

Es anticiparse a los hechos.

Es ir a la vanguardia y nunca en la retaguardia.

La persona pro-activa prevé los problemas y busca las soluciones, la reactiva espera y sigue detrás, ignorando las causas y los efectos.

Las personas que toman sus propias decisiones y no se supeditan a agentes o condicionamientos externos son aquellas que han desarrollado el hábito de la pro actividad.”³⁰

²⁹ http://www.monografias.com/solidaridad_hombre

³⁰ <http://www.monografias.com/pro-actividad>

La empresa deberá investigar las nuevas o posibles necesidades tanto de los clientes, proveedores, trabajadores como las de los socios, para así poder diseñar y aplicar productos y/o servicios que los solucionen.

Responsabilidad Ecológica

Muy ligada al concepto general de responsabilidad, la responsabilidad ecológica consiste en tomar en cuenta el perjuicio o beneficio que se genere al ecosistema tanto animal como al vegetal, debido a las decisiones y acciones que realice la empresa.

- *Con el Medio Ambiente:* Mejorando los procesos actuales o diseñando nuevos que generen un menor impacto ambiental negativo y que aporten a su vez a mejorarlo del mismo, mejorando así la imagen de la empresa no solo a nivel interno; logrando comprometer a los trabajadores con los objetivos de ésta; sino también externo; ya que los clientes preferirán los productos de FUNCONQUERUCOM a los de la competencia.

3.2. Misión y Visión

3.2.1. Misión

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su negocio?
2. ¿Cuáles sus objetivos?
3. ¿Cuáles sus cliente?
4. ¿Cuáles sus prioridades?
5. ¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y la sociedad?”³¹

³¹ [Http:// www.elprisma.com](http://www.elprisma.com). Apuntes de Administración de Empresas_misión

3.2.1.1. Misión Actual de FUNCONQUERUCOM

Las instituciones y organizaciones de productores (as) que conforman el consorcio ofrecen a las queserías rurales servicios de calidad, diferenciados y por niveles en las actividades relacionadas con la producción y comercialización, promoviendo una creciente autogestión y manejo sostenible de los recursos naturales, mediante acciones directas o alianzas estratégicas efectivas, viviendo sus valores y principios.

Misión Actual del Área de Comercialización

Fortalecer el sistema de Comercialización integral impulsando un sentido de servicio al cliente, optimizando los recursos disponibles, desarrollando un sistema de información, implementando mecanismos de coordinación, comunicación, seguimiento y control; que permite mejorar el comportamiento de nuestros productos y marcas en el mercado con calidad, variedad y precios competitivos con base en la vivencia de la economía solidaria

Como se puede observar en los dos casos, a pesar de ser muy específicas en sus funciones, son muy extensas y pasan por alto algunos aspectos característicos que se deben enunciar en la misión lo cual las hace confusas y difíciles de recordar. Es por esto que se hace necesario un replanteamiento de la misión del Consorcio y del Área de Comercialización mismas que se presentan a continuación

3.2.1.2. Misión Propuesta para FUNCONQUERUCOM

“Producir y comercializar productos lácteos y cárnicos de gran calidad que logren satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, así como procurar para nuestras instituciones y organizaciones asociadas bienestar constante y sostenible en el tiempo, trabajando siempre con responsabilidad, ética profesional, en equipo, cuidando del medio ambiente y siendo pro activos.”

Misión Propuesta para Tiendas Queseras de Bolívar

“Tiendas Queseras de Bolívar es una dependencia de FUNCONQUERUCOM, encargada de desarrollar las funciones y procesos de comercialización en forma eficaz, eficiente y oportuna; a través del establecimiento, aplicación, control y evaluación de estrategias, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por el Consorcio y satisfaga los requerimientos de sus usuarios”

3.2.2. Visión

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”³²

3.2.2.1. *Visión Actual de FUNCONQUERUCOM*

Impulsar una red de empresas solidarias de pequeños (as) productores (as) de lácteos y carnicos sostenible y efectiva, construida en referente y protagonista en el mercado por la excelente calidad de sus productos y marcas.

En este caso la visión actual de FUNCONQUERUCOM pierde de vista el lugar en donde desean alcanzar sus objetivos, por otra parte TQB no posee una visión específica, es por esto que se realizan las siguientes propuestas

3.2.2.2. *Visión Propuesta para FUNCONQUERUCOM*

“Ser la mejor empresa productora y comercializadora de productos lácteos y cárnicos del Ecuador, impulsando conjuntamente una red de

³² [Http:// www.elprisma.com](http://www.elprisma.com). Apuntes de Administración de Empresas_visión

pequeñas empresas que vivan el modelo de la economía solidaria de manera eficiente, eficaz y efectiva.”

Visión Propuesta para Tiendas Queseras de Bolívar

Tiendas Queseras de Bolívar, será una dependencia modelo de la gestión de comercialización cuyos procesos serán eficientes y eficaces logrando satisfacer plenamente las necesidades de sus usuarios, integrando al mismo tiempo el resto de procesos del Consorcio alcanzando así el reconocimiento de las demás áreas de FUNCONQUERUCOM por su excelencia.

3.3. Objetivos

“Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.”³³

3.3.1. Objetivo General

El objetivo corporativo es el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y aplicación concreta de su misión y visión, con este propósito Tiendas Queseras de Bolívar tendría el siguiente objetivo general:

“Desarrollar una gestión de comercialización eficaz, eficiente y efectiva que permita tomar decisiones razonables y oportunas, por medio del establecimiento, ejecución, control y evaluación de estrategias que logren satisfacer las necesidades de sus usuarios, integren al resto de procesos de FUNCONQUERUCOM y ayuden a colocar en el mercado productos de alta calidad.”

³³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. P.10.

3.3.2. *Objetivos Específicos*

“Designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explica lo que ésta intenta. Los objetivos específicos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tiene que ver con el corto plazo.”³⁴

Con el propósito de desglosar el objetivo general se ha dividido en tres segmentos: de crecimiento, de mantenimiento y de disminución, los mismos que permitirán ejecutar y controlar de mejor manera las actividades durante el periodo 2008 al 2012, a continuación se detallan los objetivos:

3.3.2.1. *Objetivos de Crecimiento*

- Dar a conocer y aplicar en el Área de Comercialización, en el año 2008, la misión, visión, objetivos y políticas tanto de FUNCONQUERUCOM como de T.Q.B., para lograr incrementar en un 15%, el nivel de compromiso de los trabajadores para con la empresa ayudando a mejorar el área de comercialización.
- Obtener un sistema informático adecuado para el área de comercialización hasta finales del año 2009, que se ajuste a las necesidades de la unidad, que proporcione información oportuna y confiable y que integre al resto de procesos de FUNCONQUERUCOM.
- Crear y comunicar manuales de procesos hasta el primer semestre del 2008 permitirá mejorar el desempeño de los empleados al menos en un 20% haciendo del Área de Comercialización un proceso más eficiente, efectivo y eficaz generando una ventaja competitiva frente a su competencia
- Establecer y comunicar los respectivos organigramas estructurales hasta finales del primer semestre del 2008, ayudará a incrementar el buen desempeño de los trabajadores del área de comercialización.

³⁴ Richard L.Daft (2000) Teoría y Diseño Organizacional, Thomson Editores, Mexico, p.48

- Brindar capacitación al personal de Tiendas Queseras de Bolívar en las instalaciones de la institución cada trimestre desde 2009 hasta finales del 2012 para elevar su eficiencia y capacidad en al menos un 30%, mejorando así todos los procesos que se realizan en el Área de Comercialización y haciéndola expansiva al resto de procesos de FUNCONQUERUCOM.
- Anunciar por la prensa escrita la necesidad de capacitadores antes de cada evento planificado por T.Q.B., con esto la empresa obtendrá variedad de ofertas y podrá escoger la mejor opción en cuanto a calidad de profesionales y precios.
- Implantar el uso de índices de gestión e indicadores de desempeño desde 2008 hasta el 31 de diciembre del 2009, para medir el grado de eficiencia y eficacia de los procesos de Tiendas Queseras de Bolívar.
- Desarrollar publicidad específica hasta el primer trimestre del 2008 para que los consumidores conozcan de la ubicación, productos y servicios que se ofrecen en los puntos de venta con esto se logrará incrementar la visita de los clientes a los mismos.
- Gestionar el desarrollo de una Feria Nacional del Queso hasta finales del primer semestre del 2009, se logrará mejorar la imagen de la marca en el mercado ecuatoriano, dar a conocer los diferentes productos que ofrece FUNCONQUERUCOM, gestionar alianzas estratégicas, ampliar el mercado e impulsar el sector haciendo frente de esta manera los problemas de disminución de consumo de queso.
- Proponer a las entidades superiores encargadas del sector como el CIL (Consejo Industria Láctea) se desarrolle una propuesta de ley para ser presentada ante las autoridades respectivas, misma que impulse el crecimiento y desarrollo sostenido del sector lácteo del país, logrando tener un más fácil acceso a créditos, tecnología, entre otros que mejoraran aspectos como precios de productos, adecuación de espacio físico, ampliación de instalaciones, etc., de las empresas queseras del Ecuador.
- Realizar reuniones bimensuales entre el nivel ejecutivo y el operativo de Tiendas Queseras de Bolívar desde el segundo semestre

del año 2008 para que trabajadores expongan ideas, sugerencias o quejas para mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan se logrará hacer del Área de Comercialización un proceso ágil, eficiente ante las exigencias del ambiente externo e interno del mismo.

- Realizar reuniones semestrales con los proveedores y el nivel ejecutivo de T.Q.B. desde el segundo semestre del año 2008 para mejorar las relaciones comerciales, sugerir mejoras a sus procesos lo cual incrementará la calidad de los productos que nos proveen lo cual permitirá el desarrollo y bienestar de las dos entidades.
- Incrementar un punto de venta en la ciudad de Quito, en el sector sur hasta inicios del 2010 a fin de incrementar las ventas y brindar un mejor servicio a los clientes de ese sector.
- Crear un Área de Marketing con personal especializado en el tema hasta el primer semestre del 2009, con el fin de incrementar las ventas y el desempeño del Área de Comercialización.
- Diseñar un plan de Marketing hasta finales del 2008 que logre impulsar el consumo y conocimiento de los productos al igual que el de los puntos de venta que tiene T.Q.B. con el fin de posicionar los productos en la mente del consumidor e incrementar las ventas.

3.3.2.2. *Objetivos de Mantenimiento*

- Mantener el trato amable y cordial del personal hacia el usuario en todo momento para asegurar su satisfacción y mantener su buen concepto de la empresa y productos que comercializa T.Q.B.
- Mantener relaciones justas y transparentes con los proveedores, para promover un mutuo desarrollo
- Cuidar de los clientes frecuentes por medio de estrategias de marketing para poder asegurar las ventas e imagen de la empresa desde el 2008 al 20012.
- Dar mantenimiento a maquinaria e instalaciones del Área de Comercialización de manera anual para poder desempeñar las funciones con altos estándares de calidad.

3.3.2.3. *Objetivos de Disminución*

- Establecer nuevas políticas para la gestión de cobros durante el 2008, se logrará disminuir la rotación de las cuentas por cobrar ayudando a la liquidez de la empresa.
- Realizar un Análisis Financiero de T.Q.B. basados en los Balances presentados por el área de contabilidad durante el 2008 para poder disminuir en un 20% los errores en los procesos y actividades en tiempos, costos del Área de Comercialización.
- Organizar y cumplir en forma ágil y oportuna las actividades del ciclo presupuestario, a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, reducción costo hora hombre y el uso apropiado de los programas automatizados.
- Dar a conocer y aprovechar la capacidad instala de la maquinaria del Área de Transformación de Tiendas Queseras de Bolívar para así disminuir el tiempo del ciclo de los procesos, costos de transformación.
- Disminuir las devoluciones de productos a un 0% por medio de la aplicación de estrategias, mejoramiento continuo y el seguimiento de los manuales.
- Reducir los reclamos de los clientes por el producto o servicio a un 0% por medio de la aplicación de estrategias, mejoramiento continuo y el seguimiento de los manuales.

3.4. Políticas por Áreas

3.4.1. Política General Orientada al Cliente

“El servicio al Cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar

adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.”³⁵

Tiendas Queseras de Bolívar brindará un excelente servicio de atención al cliente ya que éste es la razón de ser de la empresa y lograr su satisfacción total es nuestra tarea para lo cual se harán uso de diferentes elementos como, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número específicos para el servicio y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizarán la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando tanto en productos como en servicios entregados a los consumidores.

En tal virtud las principales políticas para brindar un buen servicio serían las siguientes:

1. Los Trabajadores que tengan contacto con un cliente deberán mostrar atención a lo que este le dice.
2. Los empleados deberán tener una presentación adecuada
3. Se brindará a cada cliente una atención personal y amable
4. Cada empleado deberá tener a mano la información adecuada para resolver las inquietudes o problemas que tenga el cliente
5. El empleado deberá poseer una expresión corporal y oral adecuada
6. Los empleados que mantengan un contacto constante u ocasional se basarán en los siguientes preceptos para atender al cliente
 - Seguridad: es bien cubierta al lograr que el cliente tenga cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
 - Credibilidad: hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
 - Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se ha cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

³⁵ <http://www.monografias.com/servicioalcliente>

- **Comprensión del cliente:** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea es decir se deberá poner en el lugar del cliente.
- **Accesibilidad:** Para Dar un excelente servicio se debe contar con varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto en los puntos de venta como en la empresa, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes tanto internos como externos han detectado.
- **Cortesía:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a los clientes si se les ofrece un excelente trato y una gran atención.
- **Profesionalismo:** conocimiento de productos, servicios, procesos y su ejecución etc., serán necesarios, de parte de todos los miembros de la organización, ya que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad:** la empresa deberá ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles:** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercar la empresa al cliente.

3.4.2. Políticas por Área

3.4.2.1. Recursos Humanos

Contratación

- El personal nuevo que ingrese a desempeñar funciones en el área financiera deberán participar previamente en procesos técnicos de

selección y posteriormente deberán ser capacitados por un responsable designado por el nivel ejecutivo.

- Se contratará personal preferentemente con experiencia, con incidencia en la rama quesera, que permitan aportar en la solución a los problemas de administración, laborales y de operación con soluciones oportunas y prácticas que contribuyan con los fines de la organización.

Remuneraciones

- Se remunerará al personal en la medida que su contribución conlleve al cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando los niveles del mercado, la rama de actividad y dentro de la escala salarial que se implemente para la organización.

Comunicaciones

- Se establecerá las comunicaciones internas en un ambiente de participación efectiva y flexibilidad que garantice el cumplimiento de los propósitos de la organización, estableciendo coherencia en las comunicaciones tanto en el orden interno y externo.

Capacitación

- Proporcionará a su personal, permanentes programas de Capacitación y Formación, acorde a las necesidades internas de acuerdo a sus objetivos.
- Facilitará la adquisición de nuevos conocimientos que cubran las necesidades de superación personal en su desarrollo y el de las áreas de la organización.
- Reducirá las brechas de competencia del personal en cada una de las áreas implementando programas dirigidos de Administración y operaciones, que permitan el crecimiento profesional.

- Tomará conocimiento y contacto con centros de Formación y Capacitación, como de sus valores profesionales internos, que permitan alcanzar los logros específicos.

Desarrollo y Promoción

- Se procurará que los trabajadores sean competentes, estén motivados, estar adecuadamente remunerados y se desempeñen de manera eficiente en el momento en que se les necesita.
- Desarrollará sistemas orientados a reconocer a los mejores recursos humanos, líderes con capacidad de gestión, gestores de la formación de equipos de trabajo, siendo líderes de sí mismos.
- Reconocerá con transparencia el potencial y actitud de sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de promover a quienes demuestran mayores méritos y que se distinguen por su eficiencia y capacidad.

3.4.2.2. Compras

El Departamento de Compras será el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.

- Los contratos y acuerdos de compra de cualquier naturaleza que comprometan a Tiendas Queseras de Bolívar, sólo podrán ser firmados por el personal autorizado del Departamento de Compras y el que éste determine en los procesos establecidos.
- Es responsabilidad del Departamento de Compras documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades fiscales y de auditoría.
- Todos los departamentos de T.Q.B. deberán utilizar la cartera autorizada de Proveedores

3.4.2.3. Ventas

- Cada pedido será tratado con el mayor compromiso y Seriedad
- Se deberá poseer un amplio stock de productos tanto en bodega como en los puntos de venta para satisfacer todas las necesidades de los clientes
- Se brindará el servicio de entrega puerta a puerta a los clientes (distribuidores) que lo soliciten.

Formas de Pago

- Podrá escogerse entre cualquiera de las siguientes formas de pago.
Pago al contado en Efectivo en dólares
- Pago con cheques
- Deposito en Cuenta Bancaria en dólares

Devoluciones

- T.Q.B. admite cualquier cambio o devolución siempre que se cumplan los siguientes requisitos:
 - ❖ Las devoluciones deben notificarse antes de transcurridos 5 días calendarios desde el día en que se realizó la venta, siempre que el artículo se encuentre en perfectas condiciones, con el empaque, etiquetas, facturas originales
 - ❖ T.Q.B no se responsabilizará por los malos tratos o mal uso por parte del Cliente sobre los productos. No tienen devolución.
 - ❖ T.Q.B. no admitirá ninguna reclamación por daños, malos tratos o defectos ocasionados por el transporte de terceros.
 - ❖ Los cambios se realizarán tras la recepción de los productos a cambiar y la comprobación por parte de T.Q.B. de que todo lo anteriormente especificado se cumple.

3.4.2.4. Inventarios

La Empresa garantiza el mantenimiento de los niveles de inventarios que permitan proveer de manera oportuna y económica a las operaciones de la empresa. Para cumplir con esta política deberá:

- Definir los niveles de servicio adecuados para cada línea de productos.
- Minimizar los niveles de inventario, de acuerdo al nivel de servicio establecido.
- Definir puntos óptimos de reposición (cuándo y cuánto reponer) minimizando los costos.
- Determinar los procedimientos para dar de bajas productos o declarar su obsolescencia.

Almacenes

La Empresa centraliza las funciones de almacenamiento y distribución de los diferentes productos que se comercializan en los puntos de venta Tiendas Queseras de Bolívar.

3.4.2.5. Cobranzas

Tiendas Queseras de Bolívar manejará una Política de Cobro Racional mismas que procurarán producir un flujo normal de crédito y de cobranzas se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Se conseguirá maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

3.5. Estrategias

Las estrategias están establecidas en el Capítulo II en la Matriz de Análisis FODA.

A continuación se muestra el Plan Operativo Anual 2008 para Tiendas Queseras de Bolívar de FUNCONQUERUCOM.

3.5.1. *Plan Operativo*

“El plan Operativo Anual es una herramienta que permite el cumplimiento de los objetivos de los Planes de Desarrollo, los mismos que se manifiestan en la ejecución de las políticas, programas, y proyectos. El Plan Operativo como agenda de trabajo facilita al reajustarse de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, así como a los cambios en variables imposibles de prever en el largo plazo.”³⁶

Como se puede observar en el plan operativo se han cubierto los objetivos que se pueden cumplir en el corto plazo, la mayoría de estas son de fácil desarrollo y requieren de un mínimo de inversión pero que ayudarán a conseguir los objetivos a largo plazo como lo es mejorar el Área de Comercialización para que pueda responder ágilmente ante las exigencias del mercado.

³⁶ <http://www.senplades.gov.ec/modulos.asp?id=206>

3.5.2. Mapa Estratégico 2008-2012

“El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Relacional. Su configuración requiere un buen análisis para señalar los Objetivos Relacionales que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la Estrategia Relacional. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, manteniendo un componente importante de esfuerzo y creatividad. Al plasmar un Mapa Estratégico, todos los Objetivos Relacionales definidos forman parte de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO que van pasando de Perspectiva a Perspectiva”³⁷

A continuación se presenta el respectivo Mapa Estratégico formulado para Tiendas Queseras de Bolívar, en el cual podemos observar los lineamientos a seguir durante el periodo 2008 al 2012 para así poder alcanzar el gran objetivo que es el de Obtener un área de Comercialización que trabaje basada en la Gestión de la Calidad con la finalidad de que sepa afrontar las exigencias del mercado.

³⁷ http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/estrategia_correcta.msp



MAPA ESTRATEGICO DE TIENDAS QUESERAS DE BOLIVAR

2008 - 2012

MISION

“Tiendas Queseras de Bolívar es una dependencia de FUNCONQUERUCOM, encargada de desarrollar las funciones y procesos de comercialización en forma eficaz, eficiente y oportuna; a través del establecimiento, aplicación, control y evaluación de estrategias, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por el Consorcio y satisfaga los requerimientos de sus usuarios”

VISION

Tiendas Queseras de Bolívar, será una dependencia modelo de la gestión de comercialización cuyos procesos serán eficientes y eficaces logrando satisfacer plenamente las necesidades de sus usuarios, integrando al mismo tiempo el resto de procesos del Consorcio

2008

Objetivos

1. Dar a conocer y aplicar la misión, visión, objetivos y políticas TQB
2. Crear y comunicar manuales de procesos
3. Diseñar un plan de Marketing para T.Q.B.

Estrategias

1. Diseño del Direccionamiento Estratégico
2. Creación de manuales
3. Creación de plan de marketing

Políticas

1. Se elaborará material P.O.P. para la difusión de información
2. Se encargará a profesionales capacitados el diseño y mejoramiento de procesos
3. Se encargará a profesionales el diseño de un plan de marketing

2009

Objetivos

1. Obtener un sistema informático que integre todos los procesos.
2. Brindar capacitación al personal de T.Q.B.
3. Gestionar el desarrollo de una Feria Nacional del Queso

Estrategias

1. Adquisición de paquete informático
2. Diseño de un plan de un plan de capacitación.
3. Planeación de la Feria Nacional del Queso

Políticas

1. Se definirá un equipo de trabajo para la adquisición de software para la empresa.
2. Se determinara un equipo de trabajo para la planificación y ejecución de un plan anual de capacitación
3. Se definirá un equipo de trabajo encargado especialmente para eventos públicos.

2010

Objetivos

1. Gestionar el desarrollo de una propuesta de ley que impulse al sector lácteo del país
2. Incrementar un punto de venta en la ciudad de Quito
3. Dar a conocer y aprovechar la capacidad instala de la maquinaria del Área de Transformación de Tiendas Queseras de Bolívar

Estrategias

1. Comunicación de la intención con el gremio quesero y desarrollo de la propuesta de ley.
2. Elaboración de un estudio de factibilidad para punto de venta
3. Realización de un estudio de utilización de capacidad instalada de maquinaria y publicación de resultados

Políticas

1. Se realizarán las gestiones necesarias para la creación de una ley.
2. Se creará un plan de crecimiento institucional

2011

Objetivos

1. Cuidar de los clientes frecuentes por medio de estrategias de marketing
2. Disminuir las devoluciones de productos
3. Reducir los reclamos de los clientes

Estrategias

1. Diseño y aplicación de estrategias para el cliente
2. Mejora de los procesos de producción y transformación de T.Q.B.
3. Mejorando los procesos de comercialización y atención al cliente

Políticas

1. Se brindará prioridad a las necesidades de los clientes ante todo
2. Se mejorará constantemente los procesos

2012

Objetivos

1. Perfeccionar el trato del personal hacia el usuario
2. Organizar y cumplir en forma ágil y oportuna las actividades del ciclo presupuestario
3. Lograr la satisfacción total del cliente

Estrategias

1. Capacitando constantemente al personal en el tema.
2. Actualizando los manuales para mejorar los procesos

Políticas

1. Se mantendrá una coordinación con todos los entes internos y externos de la empresa
2. Se realizará una revisión y respectivo mejoramiento de manuales.

PRINCIPIOS Y VALORES

Responsabilidad, Respeto, Disciplina, Ética profesional, Trabajo en equipo, Puntualidad, Lealtad, Solidaridad, Pro actividad, Responsabilidad Ecológica.

CAPITULO IV

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANALISIS DE PROCESOS DEL AREA DE COMERCIALIZACIÓN

“Un proceso es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado definido. Cada proceso tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son prerequisites que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.”³⁸

Este capítulo tiene como objetivo inventariar, seleccionar y analizar los procesos más importantes del Área de Comercialización (Tiendas Queseras de Bolívar) a fin de identificar problemas que posean cada uno de ellos en cuanto a personal, tecnología, espacio físico, comunicación, repetición de pasos innecesarios, tiempos y costos, además se identificará responsables de las distintas actividades y procesos. Cada uno de los procesos más importantes para T.Q.B. serán analizados a fin de poder determinar procesos gobernantes, básicos y de apoyo al igual que sus respectivos niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos.

4.1. Cadena de Valor del Área de Comercialización

“La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras.

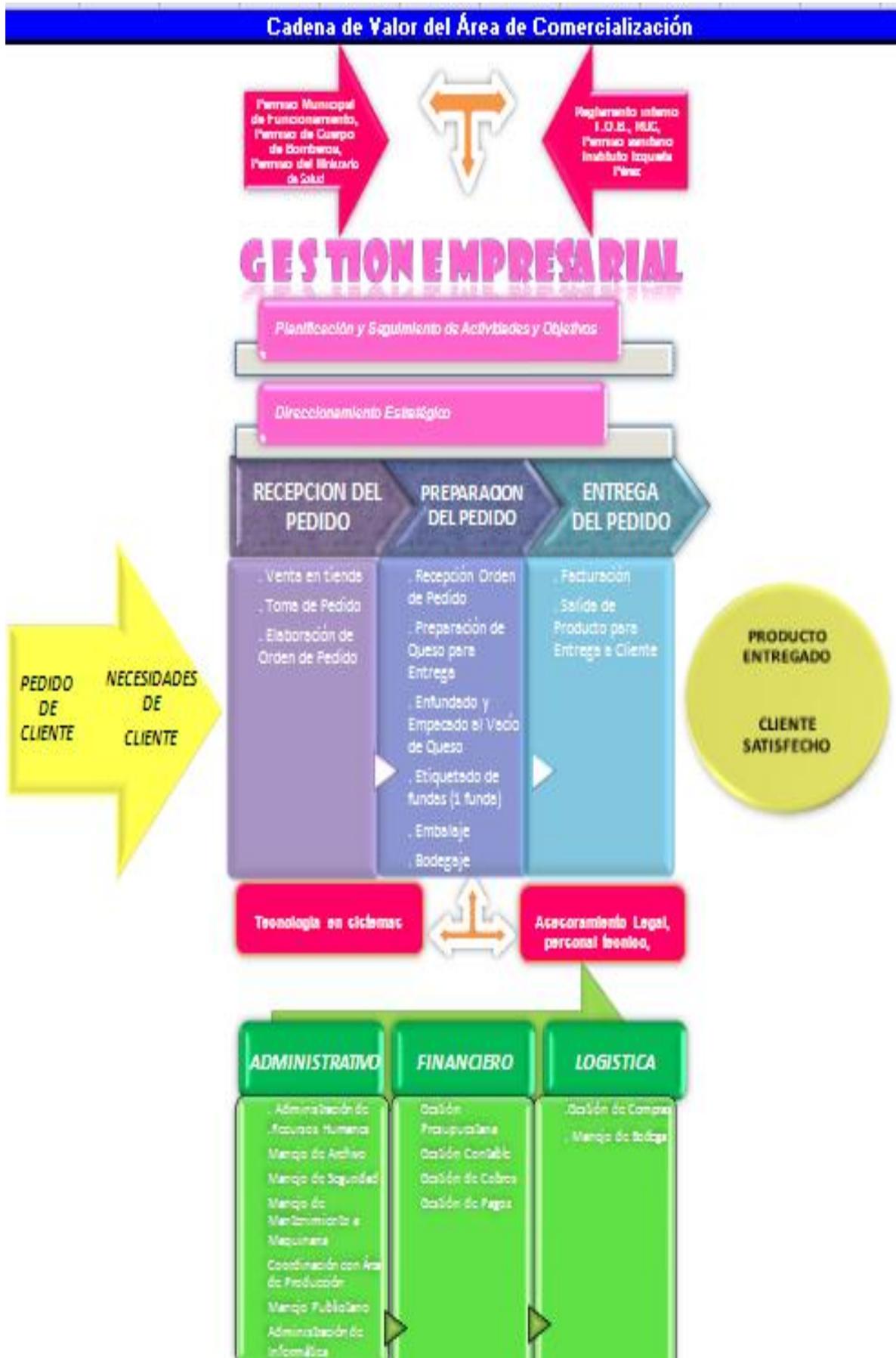
³⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos”³⁹

Las cadenas de valor son utilizadas para tener una imagen clara de los distintos procesos que se realizan en la empresa.

A continuación se puede observar la Cadena de Valor de Tiendas Queseras de Bolívar, ahí se puede ver cada uno de los procesos que ésta área realiza desde los Procesos Estratégicos, después encontramos a los Procesos Básicos con sus respectivos Subprocesos, para finalizar con los Procesos de Apoyo, adicionalmente se encuentran las normas, leyes y reglamentos con los que Tiendas Queseras de Bolívar debe cumplir.

³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

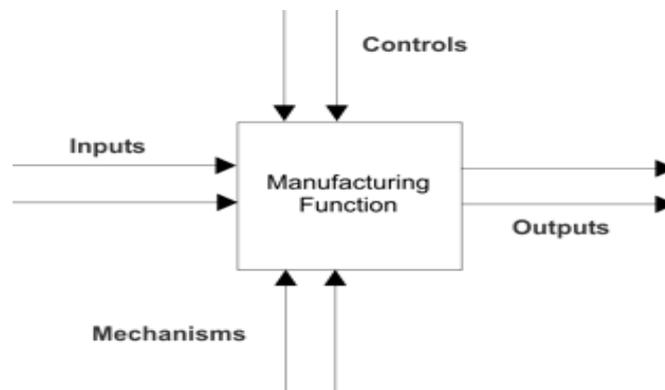


Autor: Angélica Benalcázar V.

4.2. Diagrama IDEF-0

“IDEFØ es un método diseñado para modelar las decisiones, las acciones, y las actividades de una organización o de un sistema. Los modelos eficaces de IDEFØ ayudan a organizar el análisis de un sistema y a promover la buena comunicación entre el analista y el cliente.

Es útil en establecer el alcance de un análisis, especialmente para un análisis funcional.



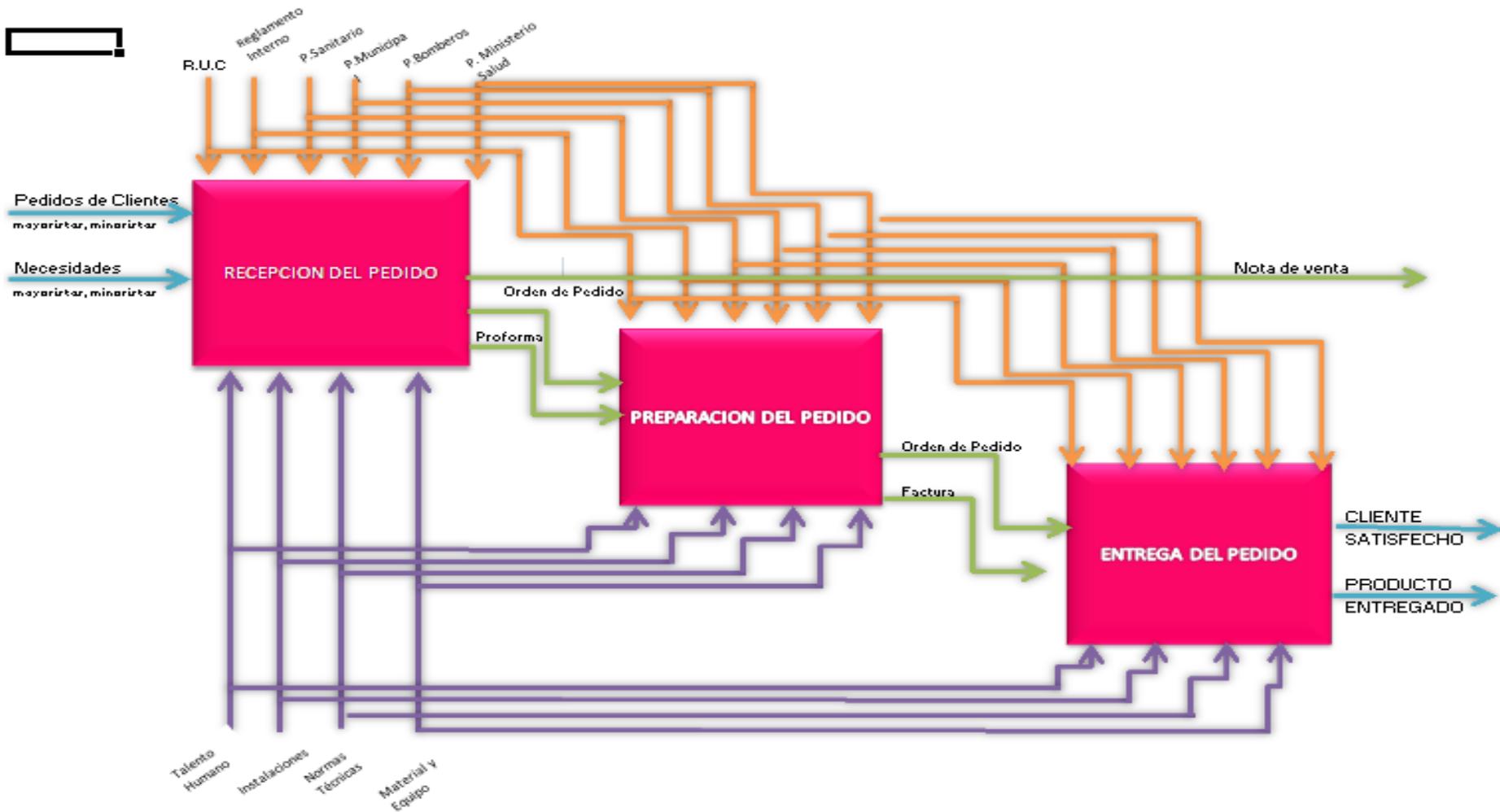
Fuerzas y debilidades de IDEFØ

La fuerza primaria de IDEFØ es que el método ha probado ser eficaz en detallar las actividades del sistema para la función que modelaba, la meta estructurada original de la comunicación del análisis para IDEFØ. Las actividades se pueden describir por sus entradas, salidas, controles, y mecanismos (ICOMs)⁴⁰.

A continuación se presenta el diagrama IDEF-O, para Tiendas Queseras de Bolívar

⁴⁰<http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.idef.com/idef0.html&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3Didef0%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DX>

DIAGRAMA IDEF-O DE TIENDAS QUESERAS DE BOLIVAR



Autor: Angélica Benalcázar V.

4.3. Inventario de Procesos

Antes de iniciar el análisis de procesos es necesario realizar un inventario de ellos, detallándolos por áreas, a fin de identificar los diferentes procesos que existen en la de T.Q.B.

INVENTARIO DE PROCESOS			
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CLASIFICACION
 <p>Desde 1978</p> <p>"Hacer Buen Queso es Nuestro Orgullo"</p> <p>COMERCIALIZACION</p>	PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS	Planificación de Objetivos	ESTRATEGICO
		Evaluación de Objetivos	ESTRATEGICO
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Análisis de situación y desarrollo de estrategias	ESTRATEGICO
		Comunicación de Estrategias	ESTRATEGICO
	RECEPCION DEL PEDIDO	Venta en tienda	BASICO
		Toma de Pedido	BASICO
		Elaboración de Orden de Pedido	BASICO
	PREPARACION DEL PEDIDO	Recepción Orden de Pedido	BASICO
		Preparación de Queso para Entrega	BASICO
		Enfundado y Empacado al Vacío de Queso	BASICO
		Etiquetado de fundas (1 funda)	BASICO
		Embalaje	BASICO
		Bodegaje	BASICO
	ENTREGA DEL PEDIDO	Facturación	BASICO
		Salida de Producto para Entrega a Cliente	BASICO
	ADMINISTRATIVO	Administración de Recursos Humanos	APOYO
		Manejo de Archivo	APOYO
		Manejo de Seguridad	APOYO
		Manejo de Mantenimiento a Maquinaria	APOYO
		Coordinación con Área de Producción	APOYO
		Manejo Publicitario	APOYO
		Administración de Informática	APOYO
	FINANCIERO	Gestión Presupuestaria	APOYO
Gestión Contable		APOYO	
Gestión de Cobros		APOYO	
Gestión de Pagos		APOYO	
LOGISTICA	Gestión de Compras	APOYO	
	Manejo de Bodega	APOYO	

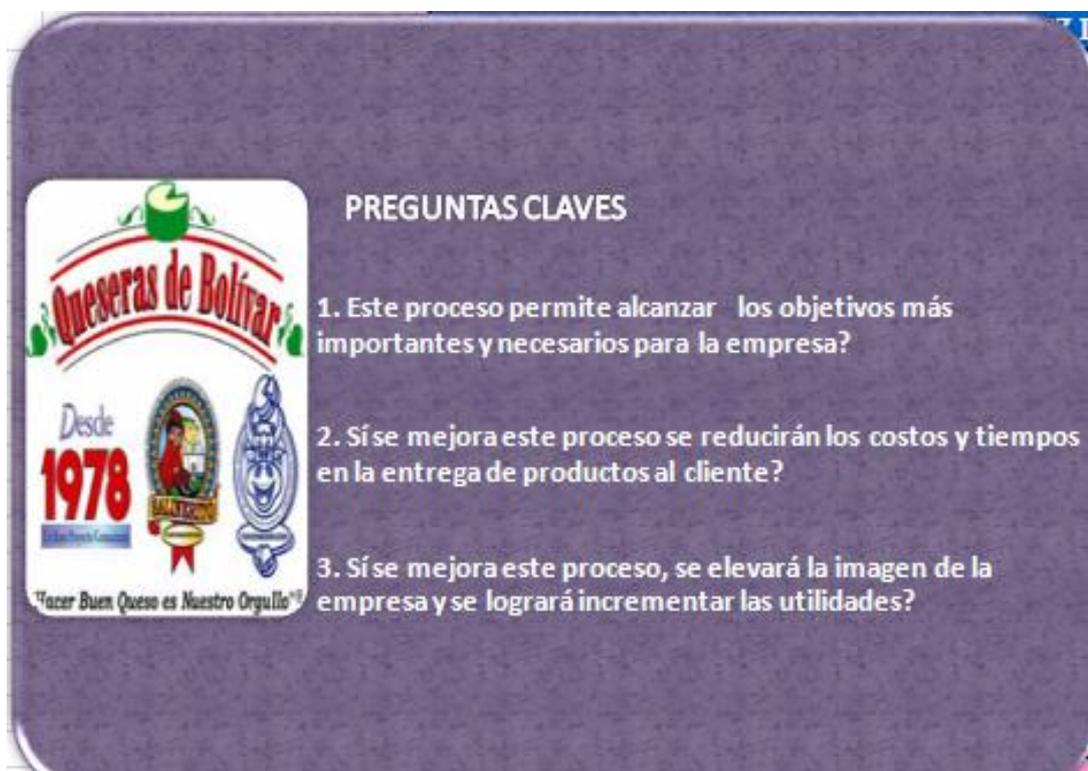
Autor: Angélica Benalcázar V.

4.4. Selección de Procesos

Una vez determinados los procesos que tiene el Área de Comercialización (T.Q.B), se procede a identificar los de mayor impacto, sobre los requerimientos primordiales del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son importantes y necesarios para la empresa y además si constan dentro de las estrategias que se establecieron en el análisis FODA efectuado anteriormente.

4.4.1. Preguntas Claves

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades de Tiendas Queseras de Bolívar de FUNCONQUERUCOM, se ha determinado realizar un análisis con tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos con la escala de 5, 3 y 1; calificando si no tiene importancia 1 si es relevante 3 y muy importante 5.



The slide features the logo of 'Queseras de Bolívar' on the left, which includes the text 'Desde 1978' and the slogan 'Hacer Buen Queso es Nuestro Orgullo'. To the right of the logo, the title 'PREGUNTAS CLAVES' is displayed. Below the title, three key questions are listed:

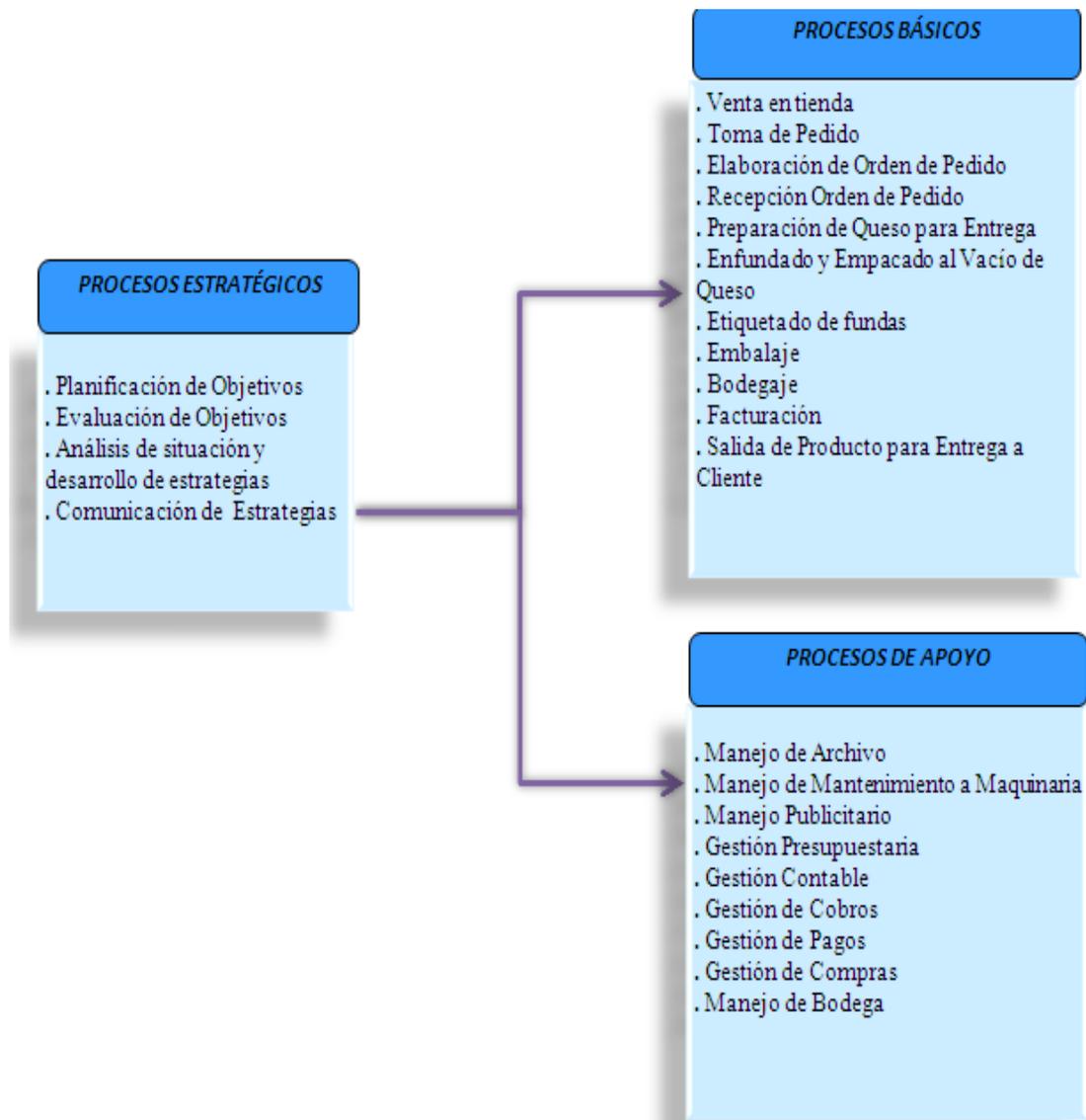
1. Este proceso permite alcanzar los objetivos más importantes y necesarios para la empresa?
2. Sí se mejora este proceso se reducirán los costos y tiempos en la entrega de productos al cliente?
3. Sí se mejora este proceso, se elevará la imagen de la empresa y se logrará incrementar las utilidades?

4.4.2. Matriz de Selección

MATRIZ DE SELECCIÓN					
PROCESO	PREGUNTA 1 40%	PRGUNTA 2 30%	PREGUNTA 3 30%	TOTAL 100%	CLASIFICACION
PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS					
Planificación de Objetivos	5	5	5	5	5 ESTRATEGICO
Evaluación de Objetivos	5	5	5	5	5 ESTRATEGICO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO					
Análisis de situación y desarrollo de estrategias	5	5	5	5	5 ESTRATEGICO
Comunicación de Estrategias	5	5	5	5	5 ESTRATEGICO
RECEPCION DEL PEDIDO					
Venta en tienda	5	5	5	5	5 BASICO
Toma de Pedido	3	5	3	3,6	3,6 BASICO
Elaboración de Orden de Pedido	3	5	3	3,6	3,6 BASICO
PREPARACION DEL PEDIDO					
Recepción Orden de Pedido	5	5	5	5	5 BASICO
Preparación de Queso para Entrega	5	5	5	5	5 BASICO
Enfundado y Empacado al Vacío de Queso	3	5	3	3,6	3,6 BASICO
Etiquetado de fundas (1 funda)	5	5	5	5	5 BASICO
Embalaje	3	5	5	4,2	4,2 BASICO
Bodegaje	5	5	3	4,4	4,4 BASICO
ENTREGA DE PEDIDO					
Facturación	5	5	5	5	5 BASICO
Salida de Producto para Entrega a Cliente	5	5	5	5	5 BASICO
ADMINISTRATIVO					
Administración de Recursos Humanos	1	3	1	1,6	1,6 APOYO
Manejo de Archivo	3	5	3	3,6	3,6 APOYO
Manejo de Seguridad	3	3	3	3	3 APOYO
Manejo de Mantenimiento a Maquinaria	3	5	3	3,6	3,6 APOYO
Coordinación con Área de Producción	5	5	5	5	5 APOYO
Manejo Publicitario	5	5	3	4,4	4,4 APOYO
Administración de Informática	3	3	1	2,4	2,4 APOYO
FINANCIERO					
Gestión Presupuestaria	5	5	5	5	5 APOYO
Gestión Contable	5	3	3	3,8	3,8 APOYO
Gestión de Cobros					
Gestión de Pagos	5	3	3	3,8	3,8 APOYO
LOGISTICA					
Gestión de Compras	5	5	3	4,4	4,4 APOYO
Manejo de Bodega	5	5	3	4,4	4,4 APOYO

Autor: Angélica Benalcázar V.

4.4.3. Mapa de Procesos Seleccionados



Autor: Angélica Benalcázar V.

4.5. Hoja de Costos por Minuto

El análisis de procesos busca determinar principalmente el grado de eficiencia en cada uno de los procesos seleccionados para de esta manera establecer las mejoras necesarias a ser implementadas buscando siempre una optimización de los recursos empleados.

Para éste análisis se considerarán los siguientes aspectos:

- *Cuadros de Costos*

En las siguientes tablas se detallan tanto el sueldo por minuto de los trabajadores de Tiendas Queseras de Bolívar, para lo cual se utilizó la nómina de pago de sueldos; así como costo de operación por minuto y costo total por minuto.

Para poder calcular el sueldo por minuto de cada empleado se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Sueldo por minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

Para el cálculo de costo de operación por minuto del área de Comercialización de FUNCONQUERUCOM se calculará en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costo total anual de Operación}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

El Costo Total por minuto que utiliza cada empleado en la unidad se lo obtuvo de la siguiente manera:

$$\text{Sueldo por minuto} + \text{Costo de operación por minuto}$$

4.5.1. Del Personal

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL (Operativo)			
RUBRO	VALOR		COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Sueldos	5.170,59	62047,1314	0,359
Aportes Patronales	641,62	7699,38857	0,045
Subsidio Familiar	204,29	2451,42857	0,014
Subsidio de Antigüedad	383,00	4596	0,027
Responsabilidad de Funciones	102,86	1234,28571	0,007
Sobretiempos	1.199,96	14399,4857	0,083
Décimo Tercer Sueldo	586,74	7040,84571	0,041
Décimo Cuarto Sueldo	252,86	3034,28571	0,018
Fondos de Reserva	573,62	6883,44	0,040
Gastos Provision	645,39	7744,71429	0,045
TOTAL	9.760,92	117.131,01	0,678
	Total por persona		0,038

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL (Administrativo)			
RUBRO	VALOR		COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Sueldos	2.872,41	34468,9714	0,199
Aportes Patronales	350,13	4201,50857	0,024
Subsidio Familiar	90,00	1080	0,006
Subsidio de Antigüedad	295,14	3541,71429	0,020
Responsabilidad de Funciones	277,71	3332,57143	0,019
Sobretiempos	67,07	804,84	0,005
Décimo Tercer Sueldo	299,60	3595,25143	0,021
Décimo Cuarto Sueldo	89,29	1071,42857	0,006
Fondos de Reserva	299,60	3595,25143	0,021
Gastos Provision	329,57	3954,89143	0,023
TOTAL	4.970,54	59.646,43	0,345
	Total por persona		0,069

Autor: Angélica Benalcázar V.

4.5.2. De Operación

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN (Ventas)			
RUBRO	VALOR		COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Comision en Ventas	297,83	3573,91	0,007
Alquiler de Vehicul - Ventas	1062,78	12753,34	0,025
Arriendos Pagados	1220,31	14643,75	0,028
Supervisión en Ventas	810,14	9721,66	0,019
Depreciaciones	2370,93	28451,16	0,055
Publicidad	1177,19	14126,33	0,027
Imp. Facturas N. Venta, varios	294,50	3534,00	0,007
Mantenimiento de Productos	97,91	1174,87	0,002
Mantenimiento locales	342,31	4107,77	0,008
Mantenimiento Equipos-Máquinas	343,16	4117,94	0,008
Material de Empaque	2842,91	34114,92	0,066
Gasto Provision Baja de Inventarios	187,57	2250,86	0,004
Pasajes y Transporte	235,09	2821,05	0,005
Viajes - Reuniones	219,69	2636,31	0,005
Utiles de Aseo	96,25	1155,02	0,002
Productos dados de Baja	700,72	8408,59	0,016
Mantenimiento Vehiculo	538,32	6459,79	0,012
Productos para Degustacion	216,02	2592,21	0,005
Servicios Basicos LAT	1503,01	18036,09	0,035
Gastos Telefono Celular	53,84	646,08	0,001
Var.Gastos Instalacion Sotware contable	27,43	329,14	0,001
Gasto Ropa de Trabajo	222,31	1556,19	0,003
Degustaciones e Impulsaciones	411,35	2879,43	0,006
Gto. Elaboración Sanduches-Tablitas	79,95	959,38	0,002
Transporte Funorsal	17,86	214,29	0,000
Movilización para Asistencia Técnica	228,90	2746,77	0,005
Honorarios Trabajos Ocasionales	855,43	5,99	0,000
Honorarios Profesionales	52,63	368,42	0,001
Honorarios de Asistencia Técnica	835,71	5850,00	0,011
TOTAL	15.981,43	173.907,99	0,335

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN (Administrativo)			
RUBRO	VALOR		COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Capacitación Personal	125,69	1.508,23	0,009
Relaciones Publicas	59,64	715,73	0,004
Mantenimiento Eq. Oficina	87,62	1.051,42	0,006
Material y Utiles de Oficina	157,81	1.893,70	0,011
Seguridad Privada Empresarial	453,69	5.444,23	0,032
Otros Gastos Generales	210,66	2.527,97	0,015
Tramites Varios Abogado	1,82	21,81	0,000
Seguros Pagados	269,70	3.236,45	0,019
Otros gastos del personal	73,90	886,82	0,005
Intereses Pagados	418,64	5.023,63	0,029
Impuestos y tasas Fiscales	261,58	3.138,94	0,018
Gastos bancarios	152,69	1.832,23	0,011
TOTAL	2.088,10	25.057,20	0,145

Autor: Angélica Benalcázar V.

4.5.3. Conjunto del Personal y Operación

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL			
RUBRO	COSTO POR MINUTO		COSTO TOTAL POR MINUTO
	Operativo	Personal	
Gerente Administrativo	0,145	0,069	0,214
Contador	0,145	0,059	0,204
Auxiliar Contable	0,145	0,045	0,190
Secretaria	0,145	0,03	0,175
Jefe de Bodega	0,335	0,038	0,373
Asistente de Bodega	0,335	0,028	0,363
Personal de Bodega	0,335	0,022	0,357
Vendedores	0,335	0,025	0,360
TOTAL	1,92	0,32	2,236

Autor: Angélica Benalcázar V.

4.6. Análisis de los Procesos Seleccionados

4.6.1. Diagramación y Simbología

El diagrama de procesos es una “representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido.”⁴¹

⁴¹ <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>

Además el Diagrama de Procesos, permite identificar los problemas, detectar errores, necesidades, conflictos y desviaciones.

Como se menciona, el diagrama de procesos se fundamenta en una simbología, la cual se expresa a continuación:

Símbolo	Significado	Observación
	Operación	Agrega valor
	Inspección, control o detección	No agrega valor
	Movimiento o transporte	No agrega valor
	Archivo o almacenamiento	No agrega valor
	Demora o espera	No agrega valor
	Decisión	No agrega valor

- *Nombre del Proceso:* Para poder identificar y clasificar cada uno de los procesos a ser analizados.
- *Actividades:* Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso para lograr un resultado determinado, estas actividades podrán o no agregar valor.
- *Entradas:* Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.
- *Salidas:* En otras palabras son los resultados obtenidos luego de concluido un proceso determinado.
- *Tiempos:* Para efectos del caso, el tiempo de cada una de las actividades dentro de un proceso serán calculadas en minutos.
- *Costos:* Los costos de cada actividad serán calculados por minuto
- *Novedades:* Se incluye los problemas detectados, novedades, dificultades, y otras actividades que limitan el buen desempeño del proceso
- *Símbolos:* Representan las etapas del proceso, las personas a los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

4.6.2. Análisis de Cada Proceso Seleccionado

Mediante la aplicación de diagramas se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para el Área de Comercialización.

Las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

Donde:

AV = Agrega Valor ya sea en tiempo o costo.

NAV = No agrega valor ya sea en tiempo o costo

PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización				Nombre del Subproceso	Planificación de Actividades y Objetivos							
Ingresa		Datos e Información para la Planificación de actividades y objetivos de los productos a comercializar				Resultado:	Objetivos a cumplir							
Frecuencia:		Anual				Volumen:	1 vez	Tiempo:	1092	Costo:	979,009			
Eficiencia Tiempo:		39,01%				Eficiencia Costo:	70,63%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Convocan a reunión de Directorio	X						60		30			Convocatoria vía teléfono o mail
2	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Fijan día de reunión								60	30			Se debe acordar un día en el que todos los miembros puedan acudir
3	G.Administrativo y Contadora T.Q.B	Se trasladan a Provincia de Bolívar			X					300	125,4	250 Km.		Sin Novedad
4	Directorio FUNCONQUERUCOM	Inician la reunión	X						1	2,25				Sin Novedad
5	Directorio FUNCONQUERUCOM	Exponen situación actual por áreas	X						120	270				Principales ejecutivos de las diferentes áreas
6	Directorio FUNCONQUERUCOM	Generan lineamientos para objetivos	X						120	270				Sin Novedad
7	G.Administrativo y Contadora T.Q.B	Regresan a Quito			X					300	125,4	250 Km		Sin Novedad
8	G.Administrativo y Secretaria	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.	X						5	1,945				Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión
9	Jefes de Área (Consejo T.Q.B.)	Se trasladan hasta Oficina de G.Administrativo			X					6	6,714	60 m		Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión
10	G.Administrativo y Contadora T.Q.B	Exponen memoria de reunión en Bolívar	X						60	25,08				No se plantean objetivos a largo plazo en la primera reunión todos son a corto plazo
11	Consejo de T.Q.B.	Elaboran objetivos (plan quincenal)	X						60	92,22				No se plantean objetivos a largo plazo en la primera reunión todos son a corto plazo
			TOTAL						426	666	691,5	287,51		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
			Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización				Nombre del Subproceso		Evaluación de Objetivos					
Ingresa:			Objetivos Definidos en la Planificación				Resultado:		Objetivos Evaluados y Correctivos Efectuados					
Frecuencia:			Quincenal				Volumen:		1 vez	Tiempo:	95	Costo:	132,993	
Eficiencia Tiempo:			60,00%				Eficiencia Costo:		58,60%					
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	G. Administrativo	Fija día de reunión	X						3		0,642			Sin Novedad
2	G. Administrativo y Secretaria	Realizan convocatoria a jefes de área	X						2		0,778			Sin Novedad
3	Jefes de Área	Se trasladan hasta Oficina de G.Administrativo			X					5		5,595		Sin Novedad
4	G. Administrativo	Inicia Reunión	X						1		0,214			No se realiza una documentación oficial de la reunión, no se utilizan índices de gestión
5	Consejo de T.Q.B.	Tratan temas	X						30		46,11			
6	Consejo de T.Q.B.	Evaluan los ojetivos		X						30		46,11		
7	Consejo de T.Q.B.	Fijan correctivos a objetivos	X						16		24,59			
8	Jefes de Área	Van a sus áreas de trabajo			X					3		3,357		Sin Novedad
9	Jefes de Área	Comunican correctivos al resto de personal	X						5		5,595			La comunicación de correctivos es verbal
TOTAL									57	38	77,93	55,062		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Análisis de situación y desarrollo de estrategias							
Ingresa:		Datos e Información sobre la Situación Actual de la Empresa			Resultado:		Estrategias por Áreas							
Frecuencia:		Anual			Volumen:		1 vez	Tiempo:	1090	Costo:	975,64			
Eficiencia Tiempo:		44,50%			Eficiencia Costo:		73,72%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Convocan a reunión de Directorio	X						60		30			Sin Novedad
2	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Fijan día de reunión	X						60		30			Sin Novedad
3	G.Administrativo y Contadora T.Q.B	Se trasladan a Provincia de Bolívar			X					300		125,4	250 Km	Sin Novedad
5	Directorio FUNCONQUERUCOM	Exponen situación actual por áreas	X						120		270			No se llevan propuestas de estrategias
6	Directorio FUNCONQUERUCOM	Generan lineamientos para estrategias	X						120		270			No se llevan propuestas de estrategias
7	G.Administrativo y Contadora T.Q.B	Regresan a Quito			X					300		125,4	250 Km	Sin Novedad
8	G.Administrativo y Secretaria	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.	X						5		1,945			
9	Jefes de Área (Consejo T.Q.B.)	Se trasladan hasta Oficina de G.Administrativo			X					5		5,595	60 m	Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión
10	G.Administrativo y Contadora T.Q.B	Exponen memoria de reunión en Bolívar	X						60		25,08			
11	Consejo de T.Q.B.	Elaboran estrategias por áreas	X						60		92,22			No se elabora documento escrito para ser difundido
			TOTAL						485	605	719,2	256,4		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización				Nombre del Subproceso		Comunicación de Estrategias						
Ingresa:		Programa de Reunión e Información de Estrategias				Resultado:		Conocimiento de las Estrategias						
Frecuencia:		Anual				Volumen:		1 vez	Tiempo:	440	Costo:	708,09		
Eficiencia Tiempo:		38,64%				Eficiencia Costo:		5,38%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	G. Administrativo	Programa reunión	X						30		6,42			Sin Novedad
2	G. Administrativo y Secretaria	Preparan convocatoria	X						10		3,89			Sin Novedad
3	Secretaria	Envía de convocatoria a personal T.Q.B.			X					180		31,5		Sin Novedad
4	Personal T.Q.B.	Se trasladan T.Q.B en Floresta (Quito)			X					90		638,46	250 Km	Impuntualidad
5	G. Administrativo	Inicia Reunión	X						5		1,07			No se documenta la reunión
6	G. Administrativo	Trata temas	X						120		25,68			
7	G. Administrativo	Termina reunión	X						5		1,07			Sin Novedad
TOTAL									170	270	38,13	669,96		

Autor: Angélica Benalcázar V.

RECEPCION DEL PEDIDO

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Venta en Tienda								
Ingresar:		Necesidad de Cliente			Resultado:		Producto vendido y Nota de Venta								
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		30 veces		Tiempo:		2,72		Costo: 0,978		
Eficiencia Tiempo:		95,71%			Eficiencia Costo:		95,71%								
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Personal de tienda	Saluda a cliente	X							0,050		0,018			La cajera esta en otra actividad y no saluda al cliente
2	Personal de tienda	Recibe el pedido del cliente	X							1,250		0,45			Cliente debe esperar hasta que lo atiendan porque no está el resto del personal
3	Personal de tienda	Va hasta el congelador			X						0,05		0,02	3 m	Sin Novedad
4	Personal de tienda	Saca queso del congelador (si es necesario lo envuelve en papel especial)	X							0,167		0,06			Cliente no sabe donde hacer sugerencias
5	Personal de tienda	Lleva producto hasta caja			X						0,07		0,02	3 m	
6	Personal de tienda	Ingresar datos en caja registradora	X							0,100		0,036			La misma persona que prepara el producto se encarga de manipular el dinero, puede contaminar el producto (higiene)
7	Personal de tienda	Pregunta si desea algo más el cliente	X							0,083		0,03			
8	Personal de tienda	Coloca pedido en funda	X							0,083		0,03			
9	Personal de tienda	Dice el valor del pedido	X							0,067		0,024			
10	Personal de tienda	Recibe valor del pedido	X							0,250		0,09			
11	Personal de tienda	Prepara el cambio	X							0,250		0,09			cajera demora coger el cambio de la caja
12	Personal de tienda	Entrega cambio cliente	X							0,083		0,03			Sin Novedad
13	Personal de tienda	Imprime Nota de venta	X							0,100		0,036			Sin Novedad
14	Personal de tienda	Entrega pedido a cliente y nota de venta	X							0,083		0,03			Sin Novedad
15	Personal de tienda	Despide	X							0,033		0,012			Cuando el personal está muy ocupado no se despide bien del cliente
			TOTAL						2,600	0,1167	0,936	0,04			

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
			Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Recepción de Pedido (correo electrónico)							
Ingresa:			Pedido del Cliente Vía Internet			Resultado:		Entrega del Pedido a Bodega							
Frecuencia:			Diariamente			Volumen:		1 vez		Tiempo:		4,83 Costo:		0,84583333	
Eficiencia Tiempo:			14,48%			Eficiencia Costo:		14,48%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Secretaria	Ingresa a Internet	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
2	Secretaria	Abre cuenta de correo electrónico de T.Q.B	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
3	Secretaria	Revisa Buzón de entrada	X						0,050		0,009			Si el cliente no ha enviado el mail debe revisarlo más tarde	
4	Secretaria	Abre mail	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
5	Secretaria	Revisa mail	X						0,050		0,009			Sin Novedad	
6	Secretaria	Copia mail de cliente	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
7	Secretaria	Coloca en carpeta de pedidos	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
8	Secretaria	Pone fecha al documento	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
9	Secretaria	Abre programa Orden SMX	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
10	Secretaria	Desempaqueta archivo	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
11	Secretaria	Prepara impresora	X						0,033		0,006			Sin Novedad	
12	Secretaria	Coloca fecha	X						0,050		0,009			Sin Novedad	
13	Secretaria	Arregla el formato del archivo								0,0833		0,01		Sin Novedad	
14	Secretaria	Guarda archivo					X			0,050		0,01		Sin Novedad	
15	Secretaria	Imprime Orden de Trabajo	X						0,167		0,029			Sin Novedad	
16	Secretaria	Va a bodega			X					2,000		0,35	15 m	Sin Novedad	
17	Secretaria	Entrega documento a personal de bodega	X						0,083		0,015			En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo	
18	Secretaria	Regresa a su puesto			X					2,000		0,35	15 m	Sin Novedad	
			TOTAL						0,700	4,1333	0,123	0,72			

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Recepción de Pedido (llamada a cliente)						
Ingresar:		Cliente con necesidad de producto			Resultado:		Conocimiento de pedido						
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		1 vez	Tiempo:	11,4	Costo:	1,997916667		
Eficiencia Tiempo:		29,93%			Eficiencia Costo:		29,93%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV		
1	Secretaría	Abre archivo con formato de Orden de pedido	X					0,033		0,006			Sin Novedad
2	Secretaría	Prepara el formato para recibir la orden	X					0,250		0,044			No existe un software especial para pedidos de clientes
3	Secretaría	Ve número de cliente	X					0,033		0,006			Sin Novedad
4	Secretaría	Marca número	X					0,067		0,012			Sin Novedad
5	Secretaría	Marca extensión	X					0,050		0,009			Sin Novedad
6	Secretaría	Espera a que le atiendan en el teléfono							2,000		0,35	15 m	Debe esperar hasta que ingrese la llamada
7	Secretaría	Saluda a cliente	X					0,250		0,044			Sin Novedad
8	Secretaría	Explica Motivo de llamada	X					0,117		0,02			Sin Novedad
9	Secretaría	Espera a que cliente prepare su pedido							2,000		0,35	15 m	Cliente no tiene preparado el pedido
10	Secretaría	Recibe pedido	X					1,000		0,175			Sin Novedad
11	Secretaría	Ingresa datos	X					1,000		0,175			Sin Novedad
12	Secretaría	Se despide de cliente	X					0,167		0,029			Sin Novedad
13	Secretaría	Cuelga teléfono	X					0,033		0,006			Sin Novedad
14	Secretaría	Guarda documento	X					0,083		0,015			Sin Novedad
15	Secretaría	Envía a imprimir	X										Sin Novedad
16	Secretaría	Imprime documento	X					0,250		0,044			Sin Novedad
17	Secretaría	Va a bodega							2,000		0,35	15 m	Sin Novedad
18	Secretaría	Entrega documento a personal de bodega	X					0,083		0,015			En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo
19	Secretaría	Regresa a su puesto							2,000		0,35	15 m	Sin Novedad
TOTAL								3,417	8,000	0,598	1,4		

Autor: Angélica Benalcázar V.

PREPARACION DEL PEDIDO

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso		Recepción de Orden de Pedido								
Ingresar:		Orden de Pedido		Resultado:		Distribución de tareas								
Frecuencia:		Diariamente		Volumen:		1 vez	Tiempo:	11	Costo:	6,644				
Eficiencia Tiempo:		27,27%		Eficiencia Costo:		27,77%								
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Área de Transformación y Asistente	Recibe orden de trabajo	X							2,000		1,472		En ocasiones se reciben órdenes de trabajo durante el resto del día y que tienen el carácter de urgente y se detiene la preparación de las otras órdenes
2	Jefe de Área de Transformación y Asistente	Analiza Orden de Trabajo		X							5,000		3,68	Sin Novedad
3	Jefe de Área de Transformación	Distribuye tareas	X							1,000		0,373		Sin Novedad
4	Jefe de Área de Transformación	Comunica la distribución					X				3,000		1,12	Para la distribución de las tareas de las ordenes de trabajo el personal no se reúne, son repartidas conforme el jefe de área vea al personal lo cual genera demora en el proceso
			TOTAL						3,000	8,000	1,845	4,8		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Preparación de Queso para Entrega									
Ingresar:		Distribución de Actividades			Resultado:		Queso para entrega en Porciones Cortadas									
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		252 veces		Tiempo:		1,28		Costo:		0,46	
Eficiencia Tiempo:		62,32%			Eficiencia Costo:		62,32%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades		
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Personal de Bodega	Va a bodega (cuarto de refrigeración) desde mesa de trabajo en base a Pedido			X						0,0667		0,02	6 m	Se realiza en base a las actividades distribuidas por el Jefe de Bodega	
2	Personal de Bodega	Ingresar a bodega	X							0,050		0,018			No existe un control documentado de la salida de queso de la bodega ni personal que realice la tarea, además de que se saca queso que en ese momento no se va a transformar	
3	Personal de Bodega	Coge jabs que contienen el queso	X							0,083		0,03				
4	Personal de Bodega	Saca jabs con queso de bodega	X							0,267		0,095			No existe un espacio destinado a las jabs que no se utilizan	
5	Personal de Bodega	Lleva hasta mesa de trabajo			X						0,250		0,09	6 m		
6	Personal de Bodega	Escoge la jaba que necesita			X						0,167		0,06		Sin Novedad	
7	Personal de Bodega	Coloca a un lado de la mesa de trabajo jabs innecesarias	X							0,250		0,089				
8	Personal de Bodega	Coge queso de jaba	X							0,017		0,006			Sin Novedad	
9	Personal de Bodega	Corta funda	X							0,033		0,012			Sin Novedad	
10	Personal de Bodega	Saca queso	X							0,033		0,012			Sin Novedad	
11	Personal de Bodega	Corta queso	X							0,033		0,012			Sin Novedad	
12	Personal de Bodega	Coloca sobre mesa las porciones cortadas	X							0,033		0,012			Sin Novedad	
TOTAL										0,800	0,484	0,29	0,17			

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																		
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Enfundado y Empacado al Vacío de Queso											
Ingresar:		Queso en Porciones Cortadas			Resultado:		Queso en funda											
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		180 veces		Tiempo:		1,48		Costo:		0,52955			
Eficiencia Tiempo:		60,67%			Eficiencia Costo:		60,67%											
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades				
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV						
1	Personal de Bodega	Va a mesa donde están las fundas etiquetadas				X							0,0167		0,01	0,5 m	Espacio entre mesas muy pequeño	
2	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo				X							0,0167		0,01	0,5 m	Sin Novedad	
3	Personal de Bodega	Coloca fundas sobre mesa de trabajo	X							0,033		0,012					Sin Novedad	
4	Personal de Bodega	Coge funda	X							0,017		0,006					Sin Novedad	
5	Personal de Bodega	Abre funda	X							0,050		0,018					Sin Novedad	
6	Personal de Bodega	Coge queso	X							0,033		0,012					Sin Novedad	
7	Personal de Bodega	Coloca queso en funda	X							0,067		0,024					Sin Novedad	
8	Personal de Bodega	Coloca queso enfundado en mesa de trabajo	X							0,033		0,012					Sin Novedad	
9	Personal de Bodega	Enciende máquina	X							0,050		0,018						
10	Personal de Bodega	Va a la mesa de trabajo				X					0,0167		0,01	0,5 m		En ocasiones no hay queso enfundado y debe ayudar a enfundar a la otra persona encargada de ese proceso, por otra parte a pesar de que el proceso se repite mientras se sellan las fundas porque la máquina posee dos planchas en ocasiones el personal debe esperar hasta que la máquina selle las fundas perdiendo el tiempo evidencia necesidad de otra máquina selladora		
11	Personal de Bodega	Coge queso en fundas	X							0,033		0,012						
12	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo				X					0,017		0,01	0,5 m				
13	Personal de Bodega	Coloca sobre la maquina	X							0,017		0,006						
14	Personal de Bodega	Ordena las fundas	X							0,450		0,161						
15	Personal de Bodega	Cubre con la plancha	X							0,050		0,018						
16	Personal de Bodega	Espera a que maquina selle las fundas									0,5		0,18					
17	Personal de Bodega	Coge fundas	X							0,033		0,012						
18	Personal de Bodega	Va a mesa de trabajo				X					0,017		0,01	0,5 m				
19	Personal de Bodega	Coloca en mesa de trabajo	X							0,033		0,012					Sin Novedad	
TOTAL										0,900		0,583		0,321		0,21		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Etiquetado de fundas (1 funda)							
Entrega:		Fundas sin etiqueta			Resultado:		Funda etiquetada							
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		450 veces	Tiempo:		0,85	Costo:		0,30345	
Eficiencia Tiempo:		88,24%			Eficiencia Costo:		88,24%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Personal de Bodega	Enciende máquina	X						0,050		0,018			En ocasiones la máquina está siendo ocupada para etiquetar otro tipo de fundas y el personal que necesita hacer ese proceso en otro tipo de fundas debe esperar hasta que se desocupe la máquina, por otra parte el espacio en el que se encuentra la máquina dificulta el tránsito y está muy cerca a una de las mesas de trabajo haciendo difícil el desarrollo de las otras actividades
2	Personal de Bodega	Programa la máquina	X						0,0167		0,006			
3	Personal de Bodega	Va hasta estante de fundas			X					0,033		0,01	5 m	
4	Personal de Bodega	Escoge el tipo de funda necesario	X						0,017		0,006			
5	Personal de Bodega	Regresa a la maquina (Visor Jet)			X					0,017		0,01	5 m	
6	Personal de Bodega	Abre empaque	X						0,450		0,161			
7	Personal de Bodega	Desecha empaque			X					0,050		0,02		
8	Personal de Bodega	Acomoda fundas	X						0,1667		0,06			
9	Personal de Bodega	Pasa la funda por la máquina	X						0,033		0,012			
10	Personal de Bodega	Coloca funda en banda	X						0,017		0,006			
			TOTAL						0,750	0,100	0,268	0,04		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Embalaje									
Ingresar:		Queso Enfundado en Mesa de Trabajo			Resultado:		Queso en cartones									
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		171 veces		Tiempo:		2,68		Costo:		0,957831	
Eficiencia Tiempo:		61,49%			Eficiencia Costo:		61,49%									
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades		
			○	□	→	▽	⬇	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Personal de Bodega	Va a traer cartones			X						0,750		0,27	17 m	En ocasiones el personal se distrae de su actividad cuando va a traer el cartón	
2	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo			X						0,283		0,1	17 m		
3	Personal de Bodega	Coloca cartón en el piso	X							0,033		0,012			Se nota mucha práctica en el proceso	
4	Personal de Bodega	Coloca cartón en la mesa	X							0,033		0,012			Se nota mucha práctica en el proceso	
5	Personal de Bodega	Arma base del cartón	X							0,117		0,042			Se nota mucha práctica en el proceso	
6	Personal de Bodega	Coloca queso en cartón	X							1,333		0,476			Se nota mucha práctica en el proceso	
7	Personal de Bodega	Cierra cartón	X							0,083		0,03			Se nota mucha práctica en el proceso	
8	Personal de Bodega	Coloca cartón en el piso	X							0,050		0,018			Sin Novedad	
			TOTAL						1,650	1,033	0,589	0,37				

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Bodegaje									
Ingresar:		Cartones con Producto			Resultado:		Cartones en Bodega									
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		303 veces		Tiempo:		1,58		Costo:		0,56525	
Eficiencia Tiempo:		74,74%			Eficiencia Costo:		74,74%									
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades		
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Personal de Bodega	Va a coger un coche				X					0,100		0,04	10 m	En ocasiones no existe un coche disponible y el traslado debe ser manual dificultando el proceso	
2	Personal de Bodega	Coge el coche	X							0,050		0,018				
3	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo									0,1333		0,05	10 m	Sin Novedad	
4	Personal de Bodega	Coloca cartones en coche	X							0,750		0,268				
5	Personal de Bodega	Lleva coche a bodega									0,083		0,03		No existe un control documentado del ingreso de mercadería a la bodega ni personal que lo realice, a más de que la bodega es la misma tanto para el producto sin procesar como para la mercadería lista para ser distribuida a los clientes	
6	Personal de Bodega	Descarga el coche	X							0,100		0,036				
7	Personal de Bodega	Acomoda paquetes	X							0,250		0,089				
8	Personal de Bodega	Sale de Bodega									0,0833		0,03		El coche no es regresado a su lugar ideal dificultando el tránsito en el área de trabajo	
9	Personal de Bodega	Deja coche en el área de trabajo	X							0,033		0,012				
			TOTAL						1,183	0,400	0,422	0,14				

Autor: Angélica Benalcázar V.

ENTREGA DEL PEDIDO

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Facturación									
Ingresa:		Orden de Trabajo Preparada			Resultado:		Factura									
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		26 veces		Tiempo:		17,9		Costo:		6,48158333	
Eficiencia Tiempo:		31,69%			Eficiencia Costo:		30,23%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades		
			○	□	→	▽	⬇	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Jefe de Bodega o Asistente	Revisa el estado de Orden de Trabajo		X							10		3,73		En ocasiones la orden de pedido no se ha logrado completar	
2	Jefe de Bodega o Asistente	Entrega Orden				X					0,05		0,02	0,5 m		
3	Asistente	Ingresa datos	X							5,000		1,815			Sin Novedad	
4	Asistente	Guarda información					X				0,067		0,02		Sin Novedad	
5	Asistente	Imprime Nota de Pedido	X							0,067		0,024			Sin Novedad	
6	Asistente	Va a secretaria									2,000		0,73	15 m	Sin Novedad	
7	Asistente	Entrega Orden de Pedido	X							0,067		0,024			En ocasiones la secretaria está realizando otras actividades correspondientes a su cargo y debe para esa actividad para facturar o caso contrario la elaboración de la factura debe esperar	
9	Secretaria	Revisa nota de pedido				X					0,067		0,01			
10	Secretaria	Abre programa (Notas de Pedido)	X							0,100		0,018				
11	Secretaria	Copia Nota de Pedido a Archivo de Factura	X							0,100		0,018				
12	Secretaria	Llena formato de Factura	X							0,250		0,044				
13	Secretaria	Guarda Información					X				0,067		0,01			
14	Secretaria	Envía a Imprimir	X							0,050		0,009			Sin Novedad	
15	Secretaria	Recoge Factura de Impresora	X							0,050		0,009			Sin Novedad	
TOTAL										5,683	12,250	1,959	4,52			

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Salida de Producto para Entrega a Cliente							
Ingresar:		Factura			Resultado:		Producto Entregado y Factura firmada por Cliente							
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		2 veces		Tiempo:		247	Costo:		89,16916667
Eficiencia Tiempo:		26,23%			Eficiencia Costo:		26,19%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Bodega o Asistente	Recibe Factura	X						0,833		0,311			Sin Novedad
2	Jefe de Bodega o Asistente	Va a bodega			X					0,3333		0,12	10 m	Sin Novedad
3	Asistente	Saca producto en base a factura	X						30,000		10,89			Sin Novedad
4	Asistente	Coloca en camión	X						8,000		2,904			Sin Novedad
5	Asistente	Acomoda producto en camión	X						10,000		3,63			Existen entrega de productos considerados como urgentes y el chofer debe cambiar la ruta planificada para el día demorando la entrega de productos a los otros clientes.
6	Asistente	Va hasta bodega de cliente			X				180,000		65,3			
7	Asistente	Baja producto de camión	X						15,000		5,445			
8	Secretaría	Revisa pedido			X					2,000		0,35		
9	Secretaría	Firma factura	X						1,000		0,175			
			TOTAL						64,833	182,333	23,35	65,8		

Autor: Angélica Benalcázar V.

ADMINISTRATIVO

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Manejo de Archivo							
Ingresar:		Documentos procesados			Resultado:		Documentos Archivados							
Frecuencia:		Semanal			Volumen:		una vez	Tiempo:		60,217	Costo:		10,53791667	
Eficiencia Tiempo:		83,25%			Eficiencia Costo:		83,25%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria	Recibe documentos												
2	Secretaria	Clasifica documentos												
3	Secretaria	Revisa si los documentos están bien elaborados												
4	Secretaria	Escoge la carpeta												
5	Secretaria	Guarda documentos												
			TOTAL						50,133	10,083	8,7733	1,7646		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Gestión de Mantenimiento para Maquinaria								
Ingresa:		Necesidad de realizar mantenimiento			Resultado:		Maquinaria en buen estado								
Frecuencia:		Cuatrimestre			Volumen:		1 vez	Tiempo:		453	Costo:	326,938			
Eficiencia Tiempo:		56,95%			Eficiencia Costo		58,83%								
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente Administrativo y Secretaria	Llaman al técnico	X							2,000		2,238			Técnico no es trabajador fijo de la empresa
2	Técnico	Revisa Estado de la maquinaria									180,000		131,4		No se realiza mantenimiento preventivo, solo cuando se necesita o es urgente
3	Técnico	Determina estado de maquinaria y realiza informe	X							60,000		43,8			En ocasiones se debe esperar a que el técnico disponga de tiempo para realizar la
5	Técnico	Entrega informe	X							1,000		0,73			revisión de la maquinaria
6	Gerente Administrativo	Revisa Informe		X							15,000		3,21		
7	Gerente Administrativo y Técnico	Acuerdan acciones a seguir	X							15,000		14,16			Sin Novedad
8	Técnico	Realiza mantenimiento o cambio de maquinaria	X							180,000		131,4			Sin Novedad
TOTAL									258,000	195,000	192,33	134,61			

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Manejo Publicitario									
Ingresa:		Necesidad de realizar publicidad			Resultado:		Publicidad a aplicar									
Frecuencia:		Anual			Volumen:		12		Tiempo:		693,167		Costo:		333,36	
Eficiencia Tiempo:		28,59%			Eficiencia Costo:		15,21%									
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades		
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Gerente Administrativo	Programa reunión con publicista	X						15,000		3,21				El publicista es contratado ocasionalmente, cuando se requiere hacer publicidad no es personal permanente de la empresa	
2	Secretaria	Llama a publicista	X						3,000		0,525					
3	Gerente Administrativo y Publicista	Se reúne con publicista y tratan temas	X						30,000		7,65					
5	Gerente Administrativo y Publicista	Diseñan publicidad y definen material	X						90,000		22,95				Sin novedad	
6	Publicista	Trae diseño previo								960,000	40,32				En ocasiones se tarda demasiado en entregar los trabajos encargados	
7	Publicista	Entrega proforma	X						0,167		0,007					
8	Gerente Administrativo	Aprueba proforma	X						15,000		3,21				Ocasionalmente el trabajo no cumple con las expectativas, no es satisfactorio	
9	Gerente Administrativo y Contadora	Dan Anticipo	X						15,000		6,27					
10	Publicista	Elabora material publicitario								1440,000	60,48				Muy rara vez se buscan otras proformas con otros publicistas	
11	Publicista	Entrega material publicitario	X						15,000		0,63					
12	Gerente Administrativo y Contadora	Pagan total de la cuenta	X						15,000		6,27				Sin novedad	
13	Gerente Administrativo y empleado	Guardan material publicitario								15,000	8,565				Sin novedad	
14	Gerente Administrativo y empleado	Distribuyen material publicitario								480,000	274,08				Sin novedad	
			TOTAL						198,167	495,000	50,715	282,65				

Autor: Angélica Benalcázar V.

FINANCIERO

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Gestión Presupuestaria								
Ingresa:		Balances y Anexos			Resultado:		Presupuesto Aprobado								
Frecuencia:		Anual			Volumen:		1 vez	Tiempo:		6195	Costo:		3799,96		
Eficiencia Tiempo:		45,52%			Eficiencia Costo		36,81%								
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Contadora	Recibe Balances			X						5,000		1,02		Sin Novedad
2	Gerente Administrativo y Contadora	Analiza Balances	X							1200,000		501,6			Sin Novedad
3	Gerente Administrativo y Contadora	Revisa Anexos		X						1200,000		501,6			Sin Novedad
4	Gerente Administrativo y Contadora	Realiza Proyecciones	X							20,000		8,36			Sin Novedad
5	Asesor	Recibe Asesoría		X						180,000		131,4			Sin Novedad
6	Gerente Administrativo y Contadora	Depura proyecciones		X						800,000		334,4			Sin Novedad
7	Gerente Administrativo y Contadora	Elabora el Presupuesto	X							800,000		334,4			Sin Novedad
8	Gerente Administrativo y Contadora	Elabora Informe Explicativo	X							500,000		209			Sin Novedad
9	Asesor	Recibe Asesoría		X						180,000		131,4			Sin Novedad
10	Gerente Administrativo y Contadora	Depura Documentos		X						200,000		83,6			Existen cuentas que se deben eliminar porque son innecesarias para el año siguiente
11	Gerente Administrativo y Contadora	Envía Presupuesto a Directorio			X					300,000		125,4	250 Km.		Sin Novedad
12	Directorio	Revisan Presupuesto			X					480,000		1080			Sin Novedad
13	Gerente Administrativo y Contadora	Corrigen Presupuesto	X							180,000		75,24			Sin Novedad
14	Gerente Administrativo y Contadora	Presentan presupuesto corregido			X					30,000		12,54			Sin Novedad
15	Directorio	Aprueban presupuesto	X							120,000		270			Sin Novedad
TOTAL										2820,000	3375,000	1398,6	2401,4		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión Contable									
Ingresa:		Documentos Contables (facturas, resumen de ventas, depósitos, créditos, etc.)		Resultado:	Presentación de Informes a Directorio de FUNCONQUERUCOM									
Frecuencia:		Anual		Volumen:	4 veces	Tiempo:	11250	Costo:	3700,088					
Eficiencia Tiempo:		63,85%		Eficiencia Costo	58,70%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV			
1	Auxiliares contables	Recibe documentos contables de bodega y tiendas											Actividad diaria	
2	Auxiliares contables	Procesan documentos en software	X						60,000		22,8		Actividad diaria, el software actual no cumple con todas las exigencias del SRI	
3	Contadora	Pasan documentos a contadora			X					2,000		0,408	50 m	Actividad diaria
4	Contadora	Digita depósitos	X						20,000		4,08		Actividad diaria	
5	Contadora	Verifica en Bancos	X							20,000		4,08	Actividad diaria	
6	Contadora	Digita facturas	X						30,000		6,12		Actividad diaria, el software no realiza egreso automático lo que dificulta el control físico de inventarios	
7	Contadora	Mayoriza	X						5,000		1,02		Actividad diaria	
8	Contadora	Revisa mayorización			X					15,000		3,06	Actividad diaria	
9	Contadora	Controla cuentas			X					180,000		36,72	Cada 15 días	
10	Auxiliares contables	Recibe control de otras cuentas	X						3,000		1,14		Cada 15 días	
11	Contadora	Revisa cuentas	X							180,000		36,72	Cada 15 días	
12	Contadora	Bloquea sistema	X						5,000		1,02		Mensualmente para evitar cambios en saldos de meses anteriores	
13	Contadora	Programa reunión de área contable	X						10,000		2,04		Trimestral	
14	Contadora y Auxiliares Contables	Se reúne y coordina actividades	X						30,000		17,52		Trimestral	
15	Contadora	Revisa módulos y mayor			X					1800,000		367,2	Trimestral	
16	Contadora y Auxiliares Contables	Confirma cuadro de cuentas			X					1800,000		1051,2	Trimestral	
17	Contadora y Auxiliares Contables	Pide cuadro de inventarios a Auxiliares	X										Trimestral, El software actual maneja dos tipos de medidas; unidades y kilos, lo que dificulta el control de inventarios y duplica trabajo al momento de convertir las unidades	
18	Contadora	Prepara asientos de cierre	X						1800,000		1051,2		Trimestral	
19	Contadora	Elabora Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancia	X						960,000		195,84		Trimestral	
20	Contadora y Gerente Administrativo	Gerente Administrativo revisa balances			X					60,000		25,08	Trimestral	
21	Contadora	Corrigen balances	X						60,000		12,24		Trimestral	
22	Contadora	Prepara información para directorio (cuadros,, análisis, etc..)	X						2400,000		489,6		Trimestral	
TOTAL									7183,000	4067,000	2171,8	1528,3		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
			Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Gestión de Cobros							
Ingresar:			Facturas por Cobrar			Resultado:		Comprobante de Depósito							
Frecuencia:			Semanal			Volumen:		una vez	Tiempo:	131,13	Costo:	44,78815833			
Eficiencia Tiempo:			98,48%			Eficiencia Costo:		99,22%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Secretaria	Saca copia de factura del archivo	X							1,000		0,175			El control de cobros a las tiendas relacionadas (franquicias) es muy flexible, se necesita más presión para que realicen los pagos La caja donde se coloca el dinero cobrado es muy insegura En ocasiones debido a las diversas actividades que debe realizar la secretaria debe interrumpir estas para realizar la gestión de cobros, o cuando lo está haciendo debe detener el proceso para realizar otra actividad En ocasiones el cliente confirma que va a realizar el pago pero cuando va el cobrador el cliente no cancela la factura En ocasiones los cobradores no alcanzan a visitar a los clientes que van a cancelar las facturas Sin Novedad Sin Novedad
2	Secretaria	Llama a cliente	X							0,133		0,0233			
3	Secretaria	Recuerda a cliente sobre su cuenta pendiente	X							1,500		0,2625			
4	Secretaria	Entrega factura a cobrador									0,333		0,0583		
5	Cobrador	Regresa cobrador y Entrega dinero/cheque a secretaria								60,000		21,42			
7	Secretaria	Guarda en caja el dinero/cheque									0,333		0,0583		
8	Secretaria	Abre software para elaborar Comprobante de Ingreso								0,167		0,0292			
9	Secretaria	Compara datos del comprobante de ingreso con cheques									0,750		0,1313		
10	Secretaria	Imprime Comprobante de Ingreso								0,083		0,0146			
11	Secretaria	Llena papeleta de depósito								1,500		0,2625			
12	Secretaria	Endosa cheques								2,000		0,35			
13	Secretaria	Anota depósito realizado en un cuaderno de control									0,500		0,0875		
14	Secretaria	Entrega a mensajero cheques y papeleta								0,750		0,1313			
15	Mensajero	Regresa mensajero y entrega comprobante de depósito								60,000		21,42			
16	Secretaria	Adjunta comprobante de depósito a una copia de comprobante de Ingreso y factura								2,000		0,35			
17	Secretaria	Manda a archivo									0,083		0,0145		
TOTAL											129,133	1,999	44,438	0,3498	

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Gestión de Pagos							
Ingresas:		Facturas procesadas por contabilidad			Resultado:		Cheque entregado a proveedor							
Frecuencia:		Semanal			Volumen:		una vez	Tiempo:		17,05	Costo:	2,7342		
Eficiencia Tiempo:		29,81%			Eficiencia Costo:		32,70%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Contadora	Recibe factura de Contabilidad			X					0,083		0,017		En ocasiones cuando el cliente viene a cobrar, las facturas no han sido entregadas por contabilidad o por las tiendas quienes hacen los pedidos, demorando el proceso de gestión de
2	Secretaria	Revisa documento		X						0,050		0,0088		
3	Secretaria	Abre software (Comprobante de Egreso)	X						0,083		0,0146			
4	Secretaria	Busca número de factura (CxP)	X						0,133		0,0233			
5	Secretaria	Busca Opción de Cheque	X						0,033		0,0058			
6	Secretaria	Llena cheque	X						1,000		0,175		Sin Novedad	
7	Secretaria	Verifica valor y fecha		X					0,133		0,0233		Sin Novedad	
8	Secretaria	Abre archivo de Comprobante de Egreso	X						0,033		0,0058		Sin Novedad	
9	Secretaria	Llena Comprobante de Egreso	X						1,000		0,175		Sin Novedad	
10	Secretaria	Imprime Comprobante de Egreso y Cheque	X						0,083		0,0146		Sin Novedad	
11	Secretaria	Envía a Gerencia Administrativa			X				0,333		0,0583	10 m	Sin Novedad	
12	Gerente Administrativo	Revisa cheque				X			3,000		0,642		Ocasionalmente tanto el Gerente	
13	Gerente Administrativo	Firma cheque	X						0,067		0,0143		Administrativo como la Contadora tardan	
14	Gerente Administrativo	Envía a Contabilidad			X				0,167		0,0357	4 m	en entregar el cheque firmado debido a	
15	Contadora	Revisa cheque				X			5,000		1,02		que están realizando otras actividades o	
16	Contadora	Firma cheque	X						0,067		0,0136		por que se olvidad.	
17	Secretaria	Recibe cheque firmado			X				0,167		0,0292	10 m	Sin Novedad	
18	Secretaria	Adjunta una copia del Comprobante de Egreso a una copia de la factura	X						1,000		0,175		Sin Novedad	
19	Secretaria	Envía a documentos para archivar			X				0,033		0,0058		Sin Novedad	
20	Secretaria	Adjunta una copia de la factura y el cheque	X						1,000		0,175		Sin Novedad	
21	Secretaria	Entrega a proveedor	X						0,500		0,0875		Algunos clientes no llaman antes de ir a cobrar	
22	Proveedor	Revisa documento				X				3,000			Tiempo de espera fuera del alcance de la empresa	
23	Secretaria	Recibe documentos firmados	X						0,083		0,0146		Sin Novedad	
TOTAL										5,083	11,967	0,8941	1,8401	

Autor: Angélica Benalcázar V.

LOGISTICA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Gestión de Compras							
Ingresar:		Constatación de Productos en Bodega			Resultado:		Inventarios Actualizados							
Frecuencia:		Semanal			Volumen:		2 veces		Tiempo:		41	Costo:		11,84575
Eficiencia Tiempo:		54,27%			Eficiencia Costo:		46,08%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Bodega	Revisa el producto en bodega		X						10,000		3,73		Los cantidad de queso que se pide se la realiza en base a una estimación, no existe una planificación o un sistema que determine exactamente la cantidad a pedir
2	Jefe de Bodega	Realiza llamada a Salinas y otras Queseras	X						2,000		0,746			Durante el pedido no se realiza ningún documento solo se realiza la llamada
3	Jefe de Bodega o Asistente	Realiza pedido	X						5,000		1,815			Sin Novedad
5	Jefe de Bodega o Asistente	Confirma pedido								5,000		1,815		Ocasionalmente se generan errores de digitación
6	Jefe de Bodega o Asistente	lleva facturas de bodega a contabilidad					X			0,750		0,2723		Se necesita mucho control en Cuentas por Cobrar, Inventarios debido a las dificultades que genera el software
7	Auxiliar contable	Revisan facturas		X						3,000		0,57		Sin Novedad
8	Auxiliar contable	Ingresa al Software	X						0,250		0,0475			
9	Auxiliar contable	Realizan Retenciones	X						2,000		0,38			
10	Auxiliar contable	Alimentan Inventario	X						3,000		0,57			
11	Auxiliar contable	Realizan asientos de IVA Y Retenciones	X						10,000		1,9			
TOTAL									22,250	18,750	5,4585	6,3873		

Autor: Angélica Benalcázar V.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso		Manejo de Bodega (Recepción de Queso)									
Ingresar:		Camión de Proveedor con Productos		Resultado:		Producto recibido									
Frecuencia:		Semanal		Volumen:		dos veces		Tiempo:		108,25		Costo:		38,67875	
Eficiencia Tiempo:		61,89%		Eficiencia Costo		61,92%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de Bodega o Asistente	Coloca camión de proveedor en puerta de bodega	X							2,000		0,746			Tanto el transportista como su ayudante no usan guantes para manipular el queso al desembarcarlo
2	Asistente	Entregan facturas a jefe de Bodega				X					0,25	0,0908	3 m		Se demora al buscar los productos dentro del camión para ser comparado con las facturas
3	Personal de Bodega	Bajan jabas de camión y colocan en piso				X				25,000		8,925			El producto no ingresa directamente en la bodega se queda en el área de transformación para empezar a preparar pedidos de clientes
4	Personal de Bodega	Pesan queso	X						25,000		8,925				Las jabas en mal estado del proveedor dificultan su manejo, por otra parte el traslado de las jabas se dificulta ya que estas con empujadas o arrastradas
5	Personal de Bodega	Llenan Hoja de Recepción y Comparan con Factura	X						10,000		3,57				Sin Novedad
6	Personal de Bodega	Bajan Jabas de pesa								8,000		2,856			Se dificulta el bajar las jabas de la pesa no existe un medio que ayude a esta actividad
7	Personal de Bodega	Llevar jabas hasta perchas o hasta las jabas de la empresa				X				8,000		2,856	10 m		Algunas jabas que ya han sido pesadas se colocan a un lado lo cual dificulta la circulación del personal y el desarrollo de sus actividades, esto debido al pequeño espacio existente
9	Personal de Bodega	Pasan queso a jabas de la empresa o colocan en perchas	X						30,000		10,71				Tanto las tablas de las perchas como las jabas de la empresa son limpiadas una vez al mes
			TOTAL						67,000	41,250	23,951	14,728			

Autor: Angélica Benalcázar V.

4.6.3. Informe de Novedades Encontradas

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Planificación de Actividades y Objetivos”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresas	Datos e Información para la Planificación de actividades y objetivos de los productos a comercializar	Resultado:	Objetivos a cumplir
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	39,01%	Eficiencia Costo:	70,63%
Tiempo:	1092	Costo:	979

Tiempo: minutos
Costo: Dólares

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. Convocatoria vía teléfono o mail
- b. Se debe acordar un día en el que todos los miembros puedan acudir lo que puede retrasar lo planificado.
- c. Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión puede retardar la realización de la misma
- d. No se plantean objetivos a largo plazo en la primera reunión, se los plantea en reuniones posteriores lo cual duplica el esfuerzo, la inversión en tiempo y podría perjudicar a la empresa

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Evaluación de Objetivos”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Objetivos Definidos en la Planificación	Resultado:	Objetivos Evaluados y Correctivos Efectuados
Frecuencia:	Quincenal	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	60,00%	Eficiencia Costo:	58,60%
Tiempo:	95	Costo:	132,99

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. No se realiza una documentación oficial de la reunión, no se utilizan índices de gestión para verificar el alcance de los objetivos.
- b. La comunicación de correctivos es verbal.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Análisis de situación y desarrollo de estrategias”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Datos e Información sobre la Situación Actual de la Empresa	Resultado:	Estrategias por Áreas
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	44,50%	Eficiencia Costo:	73,72%
Tiempo:	1090	Costo:	975,64

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión puede retardar la realización de la misma
- b. No se llevan propuestas de estrategias lo cual demora la generación de las mismas
- c. No se elabora documento escrito para ser difundido lo cual perjudica el conocimiento de los mismos por parte del resto de la organización.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Comunicación de Estrategias”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Programa de Reunión e Información de Estrategias	Resultado:	Conocimiento de las Estrategias
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	38,64%	Eficiencia Costo:	5,38%
Tiempo:	440	Costo:	708,09

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. No se realiza una documentación oficial de la reunión.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Venta en Tienda”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Necesidad de Cliente	Resultado:	Producto vendido y Nota de Venta
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	30 veces
Eficiencia Tiempo:	95,71%	Eficiencia Costo:	95,71%
Tiempo:	2,716666667	Costo:	0,978

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. La cajera está en otra actividad y no saluda al cliente
- b. Cliente debe esperar hasta que lo atiendan porque no está el resto del personal
- c. Cliente no sabe donde hacer sus sugerencias
- d. La misma persona que prepara el producto se encarga de manipular el dinero, puede contaminar el producto (higiene)
- e. Cajera demora coger el cambio de la caja
- f. Cuando el personal está muy ocupado no se despide bien del cliente

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Recepción de Pedido (correo electrónico)”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresas:	Pedido del Cliente Vía Internet	Resultado:	Entrega del Pedido a Bodega
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	14,48%	Eficiencia Costo:	14,48%
Tiempo:	4,833333333	Costo:	0,85

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. Si el cliente no ha enviado el mail debe revisarlo más tarde
- b. En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Recepción de Pedido (llamada a cliente)”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresas:	Cliente con necesidad de producto	Resultado:	Conocimiento de pedido
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	29,93%	Eficiencia Costo:	29,93%
Tiempo:	11,42	Costo:	2,00

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. No existe un software especial para recibir los pedidos de clientes, existe un formato elaborado por la secretaria.
- b. Debe esperar hasta que ingrese la llamada, lo cual retrasa las tareas de la secretaria
- c. Cliente no tiene preparado el pedido, la secretaria debe esperar hasta que el cliente lo elabore, lo que significa una perdida de tiempo
- d. En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Recepción de Orden de Pedido (Bodega)”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Orden de Pedido	Resultado:	Distribución de tareas
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	27,27%	Eficiencia Costo:	27,77%
Tiempo:	11	Costo:	6,64

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones se reciben órdenes de trabajo durante el resto del día y que tienen el carácter de urgente y se detiene la preparación de las otras órdenes para poder atender al cliente
- b. Para la distribución de las tareas de las ordenes de trabajo el personal no se reúne, son repartidas conforme el jefe de área vea al personal lo cual genera demora en el proceso.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Preparación de Queso para Entrega”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Distribución de Actividades	Resultado:	Queso para entrega en Porciones Cortadas
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	252 veces
Eficiencia Tiempo:	62,32%	Eficiencia Costo:	62,32%
Tiempo:	1,28	Costo:	0,46

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. No existe un control documentado de la salida de queso de la bodega ni personal que realice la tarea, es decir que no se realizan kardex de la salida de queso de la bodega además de que se saca queso que en ese momento no se va a transformar lo cual puede mermar la calidad del producto.
- b. No existe un espacio destinado a las jabas que no se utilizan lo cual dificulta el tránsito en el área de transformación.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Enfundado y Empacado al Vacío de Queso*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresas:	Queso en Porciones Cortadas	Resultado:	Queso en funda
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	180 veces
Eficiencia Tiempo:	60,67%	Eficiencia Costo:	60,67%
Tiempo:	1,483333333	Costo:	0,53

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones no hay queso enfundado y debe ayudar a enfundar a la otra persona encargada de ese proceso, por otra parte a pesar de que el proceso se repite mientras se sellan las fundas porque la máquina posee dos planchas en ocasiones el personal debe esperar hasta que la máquina selle las fundas perdiendo el tiempo evidencia necesidad de otra máquina selladora.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Etiquetado de fundas (1 funda)”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrega:	Fundas sin etiqueta	Resultado:	Funda etiquetada
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	450 veces
Eficiencia Tiempo:	88,24%	Eficiencia Costo:	88,24%
Tiempo:	0,85	Costo:	0,30

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones la máquina está siendo ocupada para etiquetar otro tipo de fundas y el personal que necesita hacer ese proceso en otro tipo de fundas debe esperar hasta que se desocupe la máquina,
- b. El espacio en el que se encuentra la máquina dificulta el tránsito y está muy cerca a una de las mesas de trabajo haciendo difícil el desarrollo de las otras actividades

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Embalaje”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Queso Enfundado en Mesa de Trabajo	Resultado:	Queso en cartones
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	171 veces
Eficiencia Tiempo:	61,49%	Eficiencia Costo:	61,49%
Tiempo:	2,68	Costo:	0,96

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones el personal se distrae de su actividad cuando va a traer el cartón.
- b. Se nota mucha práctica en el proceso.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Bodegaje”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Cartones con Producto	Resultado:	Cartones en Bodega
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	303 veces
Eficiencia Tiempo:	74,74%	Eficiencia Costo:	74,74%
Tiempo:	1,583	Costo:	0,56

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones no existe un coche disponible y el traslado debe ser manual dificultando el proceso
- b. No existe un control documentado del ingreso de mercadería a la bodega ni personal que lo realice, a más de que la bodega es la misma tanto para el producto sin procesar como para la mercadería lista para ser distribuida a los clientes
- c. El coche no es regresado a su lugar ideal, dificultando el tránsito en el área de trabajo

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Facturación”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Orden de Trabajo Preparada	Resultado:	Factura
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	26 veces
Eficiencia Tiempo:	31,69%	Eficiencia Costo:	30,23%
Tiempo:	17,93	Costo:	6,48

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones la secretaria está realizando otras actividades correspondientes a su cargo y debe para esa actividad para facturar o caso contrario la elaboración de la factura debe esperar
- b. En ocasiones la orden de pedido no se ha logrado completar ya sea por falta de tiempo o por falta de queso para ser transformado.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “Salida de Producto para Entrega a Cliente”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Factura	Resultado:	Producto Entregado y Factura firmada por Cliente
Frecuencia:	Diariamente	Volumen:	2 veces
Eficiencia Tiempo:	26,23%	Eficiencia Costo:	26,19%
Tiempo:	247,17	Costo:	89,17

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. Existen entrega de productos considerados como urgentes y el chofer debe cambiar la ruta planificada para el día demorando la entrega de productos a los otros clientes.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Manejo de Archivo*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Documentos procesados	Resultado:	Documentos Archivados
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	una vez
Eficiencia Tiempo:	83,25%	Eficiencia Costo:	83,25%
Tiempo:	60,22	Costo:	10,54

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. Debido a las múltiples actividades que realiza la secretaria el archivo de documentos se posterga y se acumula la cantidad de los mismos para ser archivados
- b. La correspondencia que no genera la empresa es manejada solo por el Gerente Administrativo independientemente de su contenido.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Gestión de Mantenimiento para Maquinaria*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Necesidad de realizar mantenimiento	Resultado:	Maquinaria en buen estado
Frecuencia:	Cuatrimestre	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	56,95%	Eficiencia Costo:	58,83%
Tiempo:	453	Costo:	326,94

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. Técnico no es trabajador fijo de la empresa
- b. No se realiza mantenimiento preventivo, solo cuando se necesita o es urgente
- c. En ocasiones se debe esperar a que el técnico disponga de tiempo para realizar la revisión de la maquinaria

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Manejo Publicitario*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Necesidad de realizar publicidad	Resultado:	Publicidad a aplicar
Frecuencia:	Anual	Volumen:	12
Eficiencia Tiempo:	28,59%	Eficiencia Costo:	15,21%
Tiempo:	693,17	Costo:	333,36

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. El publicista es contratado ocasionalmente, cuando se requiere hacer publicidad no es personal permanente de la empresa
- b. En ocasiones se tarda demasiado en entregar los trabajos encargados
- c. Ocasionalmente el trabajo no cumple con las expectativas, no es satisfactorio
- d. Muy rara vez se buscan otras proformas con otros publicistas

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Gestión Presupuestaria*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Balances y Anexos	Resultado:	Presupuesto Aprobado
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez
Eficiencia Tiempo:	45,52%	Eficiencia Costo:	36,81%
Tiempo:	6195	Costo:	3799,96

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones el directorio se tarda mucho en aprobar el presupuesto lo cual puede dificultar el desarrollo del resto de procesos

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Gestión Contable*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresas:	Documentos Contables (facturas, resumen de ventas, depósitos, créditos, etc.)	Resultado:	Presentación de Informes a Directorio de FUNCONQUERUCOM
Frecuencia:	Anual	Volumen:	4 veces
Eficiencia Tiempo:	63,85%	Eficiencia Costo:	58,70%
Tiempo:	11250	Costo:	3700,09

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. El software actual no cumple con todas las exigencias del SRI.
- b. El software no realiza egreso automático lo que dificulta el control físico de inventarios.
- c. El software actual maneja dos tipos de medidas; unidades y kilos, lo que dificulta el control de inventarios y duplica trabajo al momento de convertir las unidades

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Gestión de Cobros*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresas:	Facturas por Cobrar	Resultado:	Comprobante de Depósito
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	una vez
Eficiencia Tiempo:	98,48%	Eficiencia Costo:	99,22%
Tiempo:	131,13	Costo:	49,79

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. El control de cobros a las tiendas relacionadas (franquicias) es muy flexible, se necesita más presión para que realicen los pagos.
- b. La caja donde se coloca el dinero cobrado es muy insegura.
- c. En ocasiones debido a las diversas actividades que debe realizar la secretaria debe interrumpir estas para realizar la gestión de cobros, o cuando lo está haciendo debe detener el proceso para realizar otra actividad.
- d. En ocasiones el cliente confirma que va a realizar el pago pero cuando va el cobrador el cliente no cancela la factura.
- e. En ocasiones los cobradores no alcanzan a visitar a los clientes que van a cancelar las facturas

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Gestión de Pagos*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Facturas procesadas por contabilidad	Resultado:	Cheque entregado a proveedor
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	una vez
Eficiencia Tiempo:	29,81%	Eficiencia Costo:	32,70%
Tiempo:	17,05	Costo:	2,73

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. En ocasiones cuando el cliente viene a cobrar, las facturas no han sido entregadas por contabilidad o por las tiendas quienes hacen los pedidos, demorando el proceso de gestión de pagos.
- b. Ocasionalmente tanto el Gerente Administrativo como la Contadora tardan en entregar el cheque firmado debido a que están realizando otras actividades o por que se olvidan.
- c. Algunos clientes no llaman antes de ir a cobrar.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Gestión de Compras*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Constatación de Productos en Bodega	Resultado:	Inventarios Actualizados
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	2 veces
Eficiencia Tiempo:	54,27%	Eficiencia Costo:	46,08%
Tiempo:	41	Costo:	11,85

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. La cantidad de queso que se pide se la realiza en base a una estimación, no existe una planificación o un sistema que determine exactamente la cantidad a pedir.
- b. Durante el pedido no se realiza ningún documento solo se realiza la llamada.
- c. Ocasionalmente se generan errores de digitación.
- d. Se necesita mucho control en Cuentas por Cobrar, Inventarios debido a las dificultades que genera el software

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Administrativo “Tiendas Queseras de Bolívar”

De: Angélica Paola Benalcázar Vallejo

Asunto: Análisis del subproceso “*Manejo de Bodega (Recepción de Queso)*”

Fecha: Quito, enero del 2008



En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Ingresar:	Camión de Proveedor con Productos	Resultado:	Producto recibido
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	dos veces
Eficiencia Tiempo:	61,89%	Eficiencia Costo:	61,92%
Tiempo:	108,25	Costo:	38,68

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- a. Tanto el transportista como su ayudante no usan guantes para manipular el queso al desembarcarlo.
- b. Se demora al buscar los productos dentro del camión para ser comparado con las facturas.
- c. El producto no ingresa directamente en la bodega se queda en el área de transformación para empezar a preparar pedidos de clientes.
- d. Las jabas en mal estado del proveedor dificultan su manejo, por otra parte el traslado de las jabas se dificulta ya que estas con empujadas o arrastradas.
- e. Se dificulta el bajar las jabas de la pesa no existe un medio que ayude a esta actividad.
- f. Algunas jabas que ya han sido pesadas se colocan a un lado lo cual dificulta la circulación del personal y el desarrollo de sus actividades, esto debido al pequeño espacio existente.
- g. Tanto las tablas de las perchas como las jabas de la empresa son limpiadas una vez al mes.

Atentamente

Angélica Benalcázar V.

4.6.4. *Matriz de Análisis Resumida*

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA								
Nombre de Proceso	TIEMPO			COSTOS			Distancia	Novedades
	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL		
Planificación de Objetivos	426,000	666,000	1092,000	691,500	287,510	979,010	5060 m	No se plantean objetivos a largo plazo
Evaluación de Objetivos	57,000	38,000	95,000	77,930	55,062	132,992		No se realiza una documentación oficial de la reunión, no se utilizan índices de gestión
Análisis de situación y desarrollo de estrategias	486,000	605,000	1091,000	719,200	256,400	975,600	5060 m	Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión
Comunicación de Estrategias	170,000	270,000	440,000	38,130	669,960	708,090		No se documenta la reunión
Venta en tienda	2,600	0,117	2,717	0,936	0,040	0,976	6 m	Cliente no sabe donde hacer sugerencias La misma persona que prepara el producto se encarga de manipular el dinero, puede contaminar el producto (higiene)
Recepción de Pedido (correo electrónico)	0,700	4,133	4,833	0,123	0,720	0,843	30 m	En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo
Recepción de Pedido (llamada a cliente)	3,417	8,000	11,417	0,598	1,400	1,998	60 m	Cliente no tiene preparado el pedido
Recepción Orden de Pedido	3,000	8,000	11,000	1,845	4,800	6,645		Para la distribución de las tareas de las ordenes de trabajo el personal no se reúne, son repartidas conforme el jefe de área vea al personal lo cual genera demora en el proceso
Preparación de Queso para Entrega	0,800	0,484	1,284	0,290	0,170	0,460	16 m	No existe un control documentado de la salida de queso de la bodega ni personal que realice la tarea, además de que se saca queso que en ese momento no se va a transformar
Enfundado y Empacado al Vacío de Queso	0,900	0,583	1,483	0,321	0,210	0,531	2,5 m	A pesar de que el proceso se repite mientras se sellan las fundas porque la máquina posee dos planchas en ocasiones el personal debe esperar hasta que la máquina selle las fundas perdiendo el tiempo evidencia necesidad de otra máquina selladora
Etiquetado de fundas	0,750	0,100	0,850	0,268	0,040	0,308	10 m	El espacio en el que se encuentra la máquina dificulta el tránsito y está muy cerca a una de las mesas de trabajo haciendo difícil el desarrollo de las otras actividades
Embalaje	1,650	1,033	2,683	0,589	0,370	0,959	34 m	En ocasiones el personal se distrae de su actividad cuando va a traer el cartón
Bodegaje	1,183	0,400	1,583	0,422	0,140	0,562	20 m	No existe un control documentado del ingreso de mercadería a la bodega ni personal que lo realice, a más de que la bodega es la misma tanto para el producto sin procesar como para la mercadería lista para ser distribuida a los clientes

Facturación	5,683	12,250	17,933	1,959	4,520	6,479	15,5 m	En ocasiones la secretaria está realizando otras actividades correspondientes a su cargo y debe para esa actividad para facturar o caso contrario la elaboración de la factura debe esperar
Salida de Producto para Entrega a Cliente	64,833	182,333	247,166	23,350	65,800	89,150	10 m	Existen entrega de productos considerados como urgentes y el chofer debe cambiar la ruta planificada para el día demorando la entrega de productos a los otros clientes.
Manejo de Archivo	50,133	10,083	60,217	8,773	1,764	10,537		Debido a las múltiples actividades que realiza la secretaria el archivo de documentos se posterga y se acumula la cantidad de los mismos para ser archivados
Manejo de Mantenimiento a Maquinaria	258,000	195,000	453,000	192,330	134,610	326,940		No se realiza mantenimiento preventivo, solo cuando se necesita o es urgente
Manejo Publicitario	198,167	495,000	693,167	50,715	282,650	333,365		En ocasiones se tarda demasiado en entregar los trabajos encargados Ocasionalmente el trabajo no cumple con las expectativas, no es satisfactorio
Gestión Presupuestaria	2820,000	3375,000	6195,000	1398,600	2401,400	3800,000	2500 m	En ocasiones el directorio tarda mucho en aprobar el presupuesto
Gestión Contable	7183,000	4067,000	11250,000	2171,800	1528,300	3700,100	50 m	el software actual no cumple con todas las exigencias del SRI El software actual maneja dos tipos de medidas; unidades y kilos, lo que dificulta el control de inventarios y duplica trabajo al momento de convertir las unidades
Gestión de Cobros	129,133	1,999	131,132	44,438	0,349	44,787		En ocasiones el cliente confirma que va a realizar el pago pero cuando va el cobrador el cliente no cancela la factura La caja donde se coloca el dinero cobrado es muy insegura
Gestión de Pagos	5,083	11,967	17,050	0,894	1,840	2,734	24 m	En ocasiones cuando el cliente viene a cobrar, las facturas no han sido entregadas por contabilidad o por las tiendas quienes hacen los pedidos, demorando el proceso de gestión de pagos
Gestión de Compras	22,250	18,750	41,000	5,458	6,387	11,845		Los cantidad de queso que se pide se la realiza en base a una estimación, no existe una planificación o un sistema que determine exactamente la cantidad a pedir
Manejo de Bodega	67,000	41,250	108,250	23,950	14,728	38,678		El producto no ingresa directamente en la bodega se queda en el área de transformación para empezar a preparar pedidos de clientes Las jabas en mal estado del proveedor dificultan su manejo, por otra parte el traslado de las jabas se dificulta ya que estas con empujadas o arrastradas

Autor: Angélica Benalcázar V.

4.7. NOVEDADES GENERALES DETECTADAS EN LOS SUBPROCESOS SELECCIONADOS

Durante el análisis de los diferentes procesos que realiza Tiendas Queseras de Bolívar se han podido evidenciar varios aspectos de los cuales los más destacados son los siguientes:

- El personal mostró un gran espíritu de colaboración durante todo el tiempo del levantamiento del proceso lo cual facilitó dicha actividad.
- Existen varias actividades en las cuales el personal muestra una gran destreza lo cual facilita el desarrollo de las mismas.
- Existe un muy buen ambiente laboral, de compañerismo y solidaridad lo cual evidencia la práctica de los principios y valores de la empresa.
- La cantidad de queso que se pide se la realiza en base a una estimación, no existe una planificación o un sistema que determine exactamente la cantidad a pedir.
- Existen varios problemas en el área de transformación del queso (bodega) como por ejemplo el espacio es muy pequeño, insuficiente maquinaria, fallas en el desembarque de la mercadería, entre otros aspectos que dificultan el buen desarrollo de este proceso.
- Las políticas de cobro perjudican la liquidez de la empresa.
- El software que maneja el área contable duplica el trabajo del personal de esta área en determinadas actividades
- No existe en T.Q.B. un Área ni personal de Marketing que realice las actividades correspondientes a ésta lo cual resta competitividad.
- No se realiza un mantenimiento preventivo en la maquinaria de la empresa lo cual perjudica a la empresa en cuanto a su nivel de calidad en procesos.

A éstos y al resto de aspectos que merman la calidad de procesos que realiza Tiendas Queseras de Bolívar se les hará una propuesta de mejoramiento mismas que serán presentadas en el Capítulo V.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

En el presente capítulo se elabora una propuesta de mejoramiento basada en el análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, determinando eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso.

*Edward Deming Cita (1996), “La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”*⁴²

Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

- **Mejoramiento:** de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.
- **Fusión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión:** de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- **Creación:** de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento del área y para la consecución de sus objetivos.

Para mejorar procesos se utilizarán las herramientas que se enumeran a continuación mismas que contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

1. Flujodiagramación y Hoja ISO.
2. Hoja de Mejoramiento.

⁴² <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

3. Matriz de Análisis Comparativa
4. Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo.
5. Los Factores de Éxito e Indicadores de Gestión.

5.1. Flujodiagramación y Hoja ISO

5.1.1. Flujodiagramación

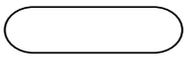
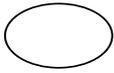
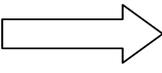
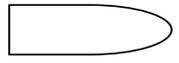
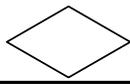
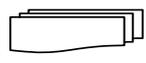
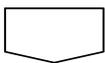
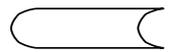
“Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujograma, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”⁴³

La Flujodiagramación contiene la siguiente información:

- *Logotipo*: Es la representación gráfica de la institución
- *Proceso*: Nombre que identifica el proceso analizado.
- *Ingresas*: Identifica con qué inicia el proceso.
- *Egresas*: Identifica la finalización del proceso.
- *Simbología*: Identifica la naturaleza de la tarea o paso que se lleva a cabo.
- *Código*: Permite reconocer la empresa, área responsable, el número y nombre del proceso.
- *Frecuencia*: Es el número de veces que se efectúa cada proceso, ya sea ésta diaria, semanal, quincenal, mensual, anual.
- *Volumen*: Es la cantidad de veces que se ejecuta el proceso.
- *Costo*: Representa el costo total del proceso mejorado en el que se incluye tanto los costos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.
- *Tiempo*: Identifica el tiempo total del proceso mejorado, incluyen tanto los tiempos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.

⁴³ Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

- *Actividad:* Son las tareas o pasos que se debe seguir para conseguir los resultados en el proceso.
- *Responsable:* Persona encargada de llevar a cabo las actividades.
- *Observaciones/Propuestas de Mejora:* Son los comentarios y recomendaciones realizadas con el propósito de alcanzar mejoras en los procesos.
- *Totales:* Es la sumatoria de tiempos y costos que agregan valor y que no agregan valor.
- *Eficiencia:* Es el porcentaje de eficiencia en función de los tiempos y costos.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o Término.- Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Operación.- Fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección y Medición.- Representa el hecho de verificar la naturaleza calidad y cantidad de los insumos o producto.
	Transportación.- Indica el movimiento de personas, material o equipo
	Demora.- Indica el retraso en el desarrollo del proceso , método o procedimiento.
	Decisión.- Representa el hecho de efectuar una selección o decisión una alternativa específica de acción.
	Archivo.- Representa la acción de guardar o archivar algo
	Documento.- Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	Enlace.- Enlace cuando pasa a otra hoja
	Conector.- Pasa a otro proceso
	Uso del computador.- Se utiliza cuando se incluye el uso de equipos de computación, en el proceso

5.1.2. Hoja ISO

Esta herramienta permite describir y documentar los procesos de la organización, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos.

- *Objetivo.-* Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.
- *Alcance.-* Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.
- *Terminología.-* Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.
- *Relación.-* Es la relación que tiene el proceso con el que le antecede y con el que le sigue.
- *Formularios.-* Aquí se listan los formatos o registros que se utilizan en el proceso.
- *Elaborado por.-* Está el nombre de la persona que prepara la Hoja ISO.
- *Revisado por.-* Se coloca el nombre de la persona que ha revisado la hoja.
- *Aprobado.-* Es la persona que aprueba la hoja con sus mejoras.

El formato que se utilizará para la Flujodiagramación y Hoja ISO es la siguiente:

 FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
Proceso:										
Código:		Fecha:			Status:					
Objetivo:										
Alcance:		Desde								
		Hasta								
Entradas:										
Salidas:										
Responsable:										
Frecuencia:		Volumen:								
Tiempo		Costo:								
Eficiencia en Tiempo:		Eficiencia en Costo:								
N°	ACTIVIDAD	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
Totales										
CAMBIOS	TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA										
FUSION										
CREACION										
ELIMINACION										
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:			
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>										

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO											
Proceso:		Planificación de Actividades y Objetivos									
Código:	F-TQB-E001	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta						
Objetivo:	Determinar los objetivos y actividades a cumplir en periodos quincenales										
Alcance:	Desde	Convocatoria a reunión por parte de la presidencia de FUNCONQUERUCOM									
	Hasta	Elaboración de los objetivos quincenales									
Entradas:	Datos e Información para la Planificación de actividades y objetivos de los productos a comercializar										
Salidas:	Objetivos a cumplir										
Responsable:	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM, G.A administrativo, Secretaria y Contadora T.Q.B, Directorio FUNCONQUERUCOM, Jefes de Área (Consejo T.Q.B.)										
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez								
Tiempo	1035	Costo:	990,388								
Eficiencia en Tiempo:	41,16%			Eficiencia en Costo:			72,76%				
Nº	ACTIVIDAD	Presidente y Secretaria FUNCONQUERUCOM	Gerente Administrativo y Contadora T.Q.B	DIRECTORIO FUNCONQUERUCOM	Gerente Administrativo y Secretaria T.Q.B	Consejo T.Q.B.	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO									
1	Convocan a reunión de Directorio	1					30		15		
2	Confirman presencia	2					30		15		
3	Se trasladan a Provincia de Bolívar		3					300	125,4		Se deberá elaborar un calendario de actividades anual cuyas fechas se moverán solo si son casos de emergencia con esto se elimina la búsqueda de una fecha en la que todos puedan asistir
4	Inician la reunión			4			1		2,25		
5	Exponen la situación actual por áreas			5			120		270		Sin Novedad
6	Generan lineamientos para objetivos			6			120		270		Sin Novedad
7	Regresan a Quito		7					300	125,4		Sin Novedad
8	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.				8		5		1,945		Sin Novedad
9	Se trasladan hasta Oficina de G.A administrativo					9		4	6,148		Al cumplir con el calendario se reduce el tiempo de llegada del consejo
10	Exponen memoria de reunión en Bolívar		10				60		25,08		Sin Novedad
11	Elaboran objetivos (plan quincenal) y documento de respaldo					11	50		76,85		
12	Archiva el documento				12			5	1,945		Se llena el formato propuesto para que quede constancia formal de los objetivos propuestos y para su posterior evaluación
13	Comunican los Objetivos y Actividades a todo el personal de T.Q.B					13	10		15,37		Cada jefe de área debe comunicar al resto del personal los objetivos y actividades planteados
Totales							426,00	609,00	691,495	258,89	
CAMBIOS	TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN							FORMULARIOS		
MEJORA	2	A este proceso no le antecede ningún otro, pero el proceso que le continua es La Evaluación de Objetivos esta muy relacionado con el proceso denominado Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias							Formato de Objetivos y Actividades a cumplir		
FUSIÓN	1								Calendario de actividades		
CREACIÓN	3										
ELIMINACIÓN	1										
Elaborado por:		Supervisado por:					Autorizado por:				
Angélica Benalcázar Vallejo		Ing. Fernando Mora					Ing. Luis Parcones				

Autor: Angélica Benalcázar V.

DOCUMENTO DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES A CUMPLIR

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



OBJETIVOS Y ACTIVIDADES A CUMPLIR POR T.Q.B.

En (*LUGAR / CIUDAD EN LA QUE SE REUNEN*), el día (*FECHA DE RE UNION ESCRITA EN LETRAS*), a las horas, se reúnen, con el fin de

OBJETIVOS:

(Texto)

ACTIIVDADES:

(Texto)

Para constancia de lo establecido firman:

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)

(FUNCIÓN / CARGO)

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)

(FUNCIÓN / CARGO)

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)

(FUNCIÓN / CARGO)

Código: N° T.Q.B. OByACT.001.1

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
Proceso:		Evaluación de Objetivos								
Código:	F-TQB-E002	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta					
Objetivo:	Determinar los correctivos necesario a los objetivos propuestos									
Alcance:	Desde:	Fijación de la fecha de la reunión								
	Hasta:	Comunicación de los correctivos a los objetivos al todo el personal de T.Q.B.								
Entradas:	Objetivos Definidos en la Planificación									
Salidas:	Objetivos Evaluados y Correctivos Efectuados									
Responsable:	Gerente Administrativo, Secretaria, Jefes de Área, Consejo T.Q.B.									
Frecuencia:	Quincenal			Volumen:	1 vez					
Tiempo	89			Costo:	123,265					
Eficiencia en Tiempo:	66,29%			Eficiencia en Costo:	67,52%					
Nº	ACTIVIDAD	Gerente Administrativo	Secretaria	Jefes de Área	Consejo T.Q.B.	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO								
1	Fija día de reunión	1				1		0,214		De acuerdo al calendario planteado anteriormente y via telefónica
2	Realiza convocatoria a jefes de área		2			2		0,35		
3	Se traslada hasta Oficina de G.A. Administrativo			3			4	4,476		Sin Novedad
4	Inicia Reunión	4				1		0,214		Sin Novedad
5	Trata temas				5	30		46,11		Sin Novedad
6	Evalúan los Objetivos y registran en documento				6		20	30,74		Se llena el formato propuesto para que quede constancia formal de los correctivos elaborados a los objetivos, los miembros del consejo den traer propuestas de correctivos con lo que se reduce los tiempos
7	Fijan correctivos a objetivos				7	20		30,74		
8	Archiva el documento		8				2	0,35		
9	Van a sus áreas de trabajo			9			4	4,476		
10	Comunican correctivos al resto de personal			10	FIN	5		5,595		
Totales						59,00	30,00	83,223	40,042	
CAMBIOS	TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN						FORMULARIOS		
MEJORA	4	A este proceso le antecede la Planificación de Actividades y Objetivos, el proceso que le continua es el Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias						Formato de Evaluación de Objetivos		
FUSIÓN	1							Calendario de Actividades		
CREACIÓN	2									
ELIMINACIÓN	0									
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:				
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>		<i>Ing. Fernando Mora</i>				<i>Ing. Luis Parconez</i>				

Autor: Angélica Benalcázar V.

DOCUMENTO DE EVALUACION DE OBJETIVOS

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



EVALUACION DE OBJETIVOS

Objetivo:.....

Fecha de Inicio:..... Fecha de Culminación.....

Actividad	Estado	Recurso humano	Recurso material	Recurso Monetario

Observaciones:

Para constancia de lo establecido firman:

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)

(FUNCIÓN / CARGO)

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)

(FUNCIÓN / CARGO)

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)

(FUNCIÓN / CARGO)

Código: N° T.Q.B. Eval. OB.001.1

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO											
Proceso:		Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias									
Código:	F-TQB-E003	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta						
Objetivo:	Elaborar estrategias para cada una de las Áreas de Tiendas Queseras de Bolívar										
Alcance:	Desde	Convocatoria a reunión por parte de la presidencia de FUNCONQUERUCOM									
	Hasta	Elaboración de los estrategias por áreas									
Entradas:	Datos e Información sobre la Situación Actual de la Empresa										
Salidas:	Estrategias por Áreas										
Responsable:	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM, G.A dministrativo, Secretaria y Contadora T.Q.B, Directorio FUNCONQUERUCOM, Jefes de Área (Consejo T.Q.B.)										
Frecuencia:	Anual			Volumen:	1 vez						
Tiempo	942			Costo:	892,051						
Eficiencia en Tiempo:	46,18%			Eficiencia en Costo:	75,75%						
Nº	ACTIVIDAD	Presidente y Secretaria FUNCONQUE	Gerente Administrativo y Contadora T.Q.B	DIRECTORIO FUNCONQUERUCOM	Gerente Administrativo y Secretaria T.Q.B	Consejo T.Q.B.	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO									
1	Convocan a reunión de Directorio	1					40		20		
2	Confirman la presencia	2					40		10		La convocatoria se realiza en base al calendario de actividades anual esto se elimina la búsqueda de una fecha en la que todos puedan asistir reduciendo el tiempo
3	Se trasladan a Provincia de Bolívar		3					250	104,5		
4	Inician la reunión			4			1		2,25		
5	Exponen la situación actual por áreas			5			120		270		Sin Novedad
6	Generan los lineamientos para estrategias			6			120		270		Los miembros del Directorio deberán llevar propuestas de estrategias para así reducir el tiempo del proceso
7	Regresan a Quito		7					250	104,5		
8	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.				8		4		1,556		Sin Novedad
9	Se trasladan hasta Oficina de G.A dministrativo					9		4	6,148		Al cumplir con el calendario se reduce el tiempo de llegada del consejo
10	Exponen memoria de reunión en Bolívar		10				60		25,08		
11	Elaboran estrategia por áreas y documento de respaldo					11	50		76,85		Se llena el formato propuesto para que quede constancia formal de las estrategias por áreas
12	Archivan el documento				12						
Totales							435,00	507,00	675,738	218,32	
CAMBIOS	TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN							FORMULARIOS		
MEJORA	6	A este proceso le antecede La Planificación de Actividades y Objetivos y le continúan La Comunicación de Estrategias está muy relacionado con el proceso denominado Planificación de Actividades y Objetivos							Formato de estrategias a desarrollar Calendario de Actividades		
FUSIÓN	1										
CREACIÓN	2										
ELIMINACIÓN	1										
Elaborado por:		Supervisado por:					Autorizado por:				
Angélica Benalcázar Vallejo		Ing. Fernando Mora					Ing. Luis Pazcosas				

Autor: Angélica Benalcázar V.

DOCUMENTO DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



ESTRATEGIAS A DESARROLLAR POR T.Q.B.

Estrategia a Desarrollar.....

.....

Responsables:.....

Fecha de Inicio:..... Fecha de Culminación.....

Actividades	Tiempo	Recurso humano	Recurso material	Recurso Monetario

Observaciones:

Para constancia de lo establecido firman:

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)
(FUNCIÓN / CARGO)

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)
(FUNCIÓN / CARGO)

(GRADO, NOMBRE DEL PARTICIPANTE)
(FUNCIÓN / CARGO)

Código: N° T.Q.B. Estrat. 001.1

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
Proceso:		Comunicación de Estrategias								
Código:	F.TQB-E004	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta					
Objetivo:	Comunicar a todo el personal de Tiendas Queseras de Bolívar las Estrategias a desarrollar durante todo el año para cada Área.									
Alcance:	Desde:	Programación de la Reunión								
	Hasta:	Conocimiento por parte de todos los empleados de las estrategias								
Entradas:	Programa de Reunión e Información de Estrategias									
Salidas:	Conocimiento de las Estrategias									
Responsable:	Gerente Administrativo, Secretaria, Personal de T.Q.B.									
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez							
Tiempo:	203	Costo:	456,086							
Eficiencia en Tiempo:	68,47%		Eficiencia en Costo:				6,52%			
Nº	ACTIVIDAD	Gerente Administrativo	Secretaria	Personal T.Q.B.	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO								
1	Programa reunión	1				20		4,28	De acuerdo al calendario planteado anteriormente , se elabora el esquema de los temas a tratar y se prepara su contenido	
2	Prepara la convocatoria y material impreso	2				20		4,28	Se llena el formato propuesto para la convocatoria a la reunión y se prepara el material escrito a ser entregado a cada empleado donde se da a conocer las estrategias y otros asuntos	
3	Envía la convocatoria a personal de T.Q.B		3				4		0,7	
4	Se trasladan a T.Q.B en Floresta (Quito)						60		425,64	
5	Inicia reunión	5				3		0,642	Sin Novedad	
6	Entrega el material impreso a personal		6			3		0,525	Sin Novedad	
7	Trata temas		7			90		19,26	En base al programa elaborado	
8	Termina reunión	8				3		0,642	Sin Novedad	
Totales					139,00	64,00	29,746	426,34		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	5			A este proceso le antecede el Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias				Formato de Convocatoria a reunión		
FUSIÓN	1							Material impreso para el personal		
CREACIÓN	1							Calendario de Actividades		
ELIMINACIÓN	2									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>			<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Pazarez</i>				

Autor: Angélica Benalcázar V.

DOCUMENTO DE CONVOCATORIA A REUNION

Tiendas Queseras de Bolívar
Área de Comercialización



MEMORANDUM

No. xx-xxxx-xxxx-x

Quito, D.M., XXXXXXXXX

DE: (GRADO, NOMBRE, FUNCION DEL DESTINATARIO)

PARA: (GRADO, NOMBRE, FUNCION DEL REMITENTE)

ASUNTO: XXXXXXXX

(Texto)

(PIE DE FIRMA)

DISTRIBUCIÓN:

Elaborado por: Revisado por:.....

Original: Copia:

Archivo:

Código: N° T.Q.B. Memo.001

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO								
Proceso:		Venta en Tienda						
Código:	F-TQB-E001	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta			
Objetivo:	Satisfacer los requerimientos de productos del cliente							
Alcance:	Desde:	Saludo al cliente al momento de ingresar a la tienda						
	Hasta:	La entrega del pedido y despedida al cliente						
Entradas:	Necesidad de Cliente							
Salidas:	Producto vendido y nota de venta							
Responsable:	Personal de la tienda							
Frecuencia:	Diario		Volumen:	30 veces				
Tiempo:	2,50		Costo:	0,90				
Eficiencia en Tiempo:	96,00%		Eficiencia en Costo:	96,00%				
Nº	ACTIVIDAD	Personal de Tienda 1	Personal de Tienda 2	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO						
1	Saluda a cliente	1		0,050		0,018		Siempre la encargada de caja saludará al cliente
2	Recibe el pedido del cliente	2		1,100		0,396		Se llena el formato propuesto
3	Entrega pedido a Personal de Tienda 2	3	3		0,050		0,018	El pedido será colocado en un lugar visible y seguro evitando que el personal que prepara el pedido toque el papel
4	Saca queso del congelador (si es necesario lo envuelve en papel especial)		4	0,167		0,060		
5	Lleva producto hasta caja y entrega producto a Personal Tienda 1		5		0,050		0,018	En el área de caja se debe colocar un buzón provisto de papel y lápiz donde el cliente pueda hacer sus sugerencias
6	Ingresa datos en caja registradora	6		0,100		0,036		
7	Pregunta si desea algo más el cliente	7		0,083		0,030		
8	Coloca pedido en funda		8	0,083		0,030		Sin Novedad
9	Dice el valor del pedido	9		0,067		0,024		Sin Novedad
10	Recibe valor del pedido	10		0,250		0,090		Sin Novedad
11	Prepara el cambio	11		0,200		0,072		
12	Entrega cambio cliente	12		0,083		0,030		
13	Imprime Nota de venta y entrega a cliente	13	13	0,100		0,036		Encargada de caja no tiene ningún asunto que la distraiga con lo que puede preparar el cambio mas rápidamente
14	Entrega pedido a cliente		14	0,083		0,030		Sin Novedad
15	Despide a cliente	15	FIN	0,033		0,012		Sin Novedad
Totales				2,40	0,10	0,86364	0,036	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
MEJORA	4			Este proceso tiene relación con el proceso de contabilidad y con los diferentes procesos de transformación que se realizan en bodega			Formato de Recepción de Pedido	
FUSIÓN	0						Nota de Venta	
CREACIÓN	1							
ELIMINACIÓN	1							
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:	
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>				<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Vascones</i>	

Autor: Angélica Benalcázar V.

DOCUMENTO DE RECEPCION DE PEDIDO EN TIENDA

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



RECEPCION DE PEDIDO

Tipo de Queso	Entero	1/2	1/4	gramos
Fresco				
Andino				
Dambo				
Tilsit				
Gruyere				
Parmesano				
Mozzarella				
Provolone				
Bel-Paese				

Observaciones:

Vendedor

(NOMBRE y FIRMA)

Tienda Queseras de Bolívar La Floresta; Mallorca N24-290 y Coruña., Telfax: (593) 2 2909 779; 2528 692; 3227 091; 3227 083,
E mail: elsalinerito@andinanet.net, Página Web: <http://www.elsalinerito.com>

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
Proceso:		Recepción de Pedido (correo electrónico)					
Código:	F-TQB-E002	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta		
Objetivo:	Receptar el pedido de los clientes						
Alcance:	Desde:	Ingreso a la cuenta de correo electrónico de T.Q.B.					
	Hasta:	Entrega de Orden de Trabajo a bodega					
Entradas:	Pedido del Cliente Vía Internet						
Salidas:	Entrega del Pedido a Bodega						
Responsable:	Secretaría						
Frecuencia:	Diario	Volumen:	1 vez				
Tiempo:	3,564	Costo:	0,3612				
Eficiencia en Tiempo:	14,90%		Eficiencia en Costo:	25,73%			
Nº	ACTIVIDAD	Secretaria	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Ingresar a Internet	1	0,033		0,006		Sin Novedad
2	Abre cuenta de correo electrónico de T.Q.B	2	0,033		0,006		Sin Novedad
3	Abre y revisa mail	3	0,050		0,009		
4	Copia mail de cliente	4	0,033		0,006		Se deberá acordar con los clientes una hora determinada en el día para el envío de sus pedidos con esto se reducirán los pedidos considerados como urgentes y que interrumpen la preparación de los otros pedidos
5	Coloca en carpeta de pedidos	5	0,033		0,006		
6	Pone fecha al documento	6	0,033		0,006		
7	Abre programa Orden SMX	7	0,033		0,006		
8	Desempaqueta archivo	8	0,033		0,006		Sin Novedad
9	Arregla el formato del archivo	9	0,050		0,009		Sin Novedad
10	Guarda archivo	10		0,033	0,006		Sin Novedad
11	Prepara impresora e imprime Orden de Trabajo	11	0,150		0,026		
12	Va a bodega	12		1,500	0,263		La entrega de las ordenes de trabajo se realizará a una determinada hora para que se pueda planificar las actividades del día en bodega
13	Entrega documento a personal de bodega	13	0,050		0,009		
14	Regresa a su puesto	14		1,500	0,000		Sin Novedad
Totales			0,53	3,03	0,09293	0,26828	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
MEJORA	2		Este proceso tiene relación con el proceso de contabilidad y con los diferentes procesos de transformación que se realizan en bodega			Orden de Pedido (Orden de Trabajo)	
FUSIÓN	2						
CREACIÓN	0						
ELIMINACIÓN	3						
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:				
Angélica Benalcázar Vallejo		Ing. Fernando Mora	Ing. Luis Vascones				

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
Proceso:		Recepción de Pedido (llamada a cliente)					
Código:	F-TQB-B003	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta		
Objetivo:	Receptar el pedido de los clientes						
Alcance:	Desde	Contacto con cliente vía telefónica					
	Hasta	Entrega de Orden de Trabajo a bodega					
Entradas:	Cliente con necesidad de producto						
Salidas:	Conocimiento de pedido						
Responsable:	Secretaría						
Frecuencia:	Diano	Volumen:	1 vez				
Tiempo	6,516	Costo:	1,1403				
Eficiencia en Tiempo:	30,94%	Eficiencia en Costo:	30,94%				
Nº	ACTIVIDAD	Secretaria	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Abre y prepara formato de Orden de pedido	1	0,250		0,044		Sin Novedad
2	Marca número y extensión de cliente	2	0,100		0,018		Sin Novedad
3	Espera a ser atendida por cliente en el teléfono	3		1,000		0,175	Se deberá acordar con los clientes una hora y día determinado a la semana para la recepción de los pedidos con esto se reducirán los pedidos considerados como urgentes y que interrumpen la preparación de los otros pedidos al igual que los tiempos de espera
4	Saluda a cliente	4	0,200		0,035		
5	Explica Motivo de llamada	5	0,100		0,018		
6	Espera a que cliente prepare su pedido	6		0,500		0,088	
7	Recibe e ingresa pedido en formato de Orden de Pedido	7	1,000		0,175		
8	Guarda documento	8	0,033		0,006		Sin Novedad
9	Se despide de cliente	9	0,100		0,018		Sin Novedad
10	Cuelga teléfono	10	0,033		0,006		Sin Novedad
11	Imprime documento	11	0,150		0,026		La entrega de las ordenes de trabajo o pedido se realizará a una determinada hora para que se pueda planificar las actividades del día en bodega
12	Va a bodega	12		1,500		0,263	
13	Entrega documento a personal de bodega	13	0,050		0,009		
14	Regresa a su puesto	14		1,500		0,263	Sin Novedad
Totales			2,02	4,50	0,3528	0,7875	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
MEJORA	2		Este proceso tiene relación con el proceso de contabilidad y con los diferentes procesos de transformación que se realizan en bodega			Orden de Pedido (Orden de Trabajo)	
FUSIÓN	4						
CREACIÓN	0						
ELIMINACIÓN	0						
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:				
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>		<i>Ing. Fernando Mora</i>	<i>Ing. Luis Vascones</i>				

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
Proceso:		Recepción de Orden de Pedido (Orden de Trabajo)							
Código:	F-TQB-E004	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Recibir las Ordenes de Trabajo para poder planificar las actividades de bodega para el día								
Alcance:	Desde:	Recepción de la Orden de Trabajo de la secretaria							
	Hasta:	Comunicación de las actividades al personal de bodega							
Entradas:	Orden de Pedido								
Salidas:	Distribución de Tareas								
Responsable:	Jefe de Área de Bodega y Asistente del jefe de área								
Frecuencia:	Diario		Volumen:	1 vez					
Tiempo:	8		Costo:	2,969					
Eficiencia en Tiempo:	50,00%			Eficiencia en Costo:	49,75%				
Nº	ACTIVIDAD	Jefe de Área	Asistente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe orden de trabajo		INICIO						
2	Analiza Orden de Trabajo	2		1,000		0,363		Se debe fijar entre bodega, nivel administrativo y clientes una hora y día fijos para la recepción de pedidos	
3	Distribuye tareas	3		1,000		0,373		Sin Novedad	
4	Reúne al personal			0,500		0,182		Sin Novedad	
5	Comunica la distribución de tareas							Se debe reunir al personal de bodega para comunicar las tareas que deben realizar durante el día de trabajo	
			FIN	1,500		0,560			
Totales				4,00	4,00	1,477	1,492		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
MEJORA	2			A este proceso le antecede La Recepción de Pedido ya sea via correo electrónico o por llamada telefónica, el proceso que le sigue es el denominado Preparación de Queso para Entrega				Orden de Trabajo	
FUSIÓN	0								
CREACIÓN	1								
ELIMINACIÓN	0								
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:	
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>				<i>Ing. Fernando Mora</i>				<i>Ing. Luis Pascoez</i>	

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
Proceso:		Preparación de Queso para Entrega							
Código:	F-TQB-E005	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Cortar el queso según la presentación deseada (medios, cuartos, etc)								
Alcance:	Desde	La salida del cuarto de refrigeración (bodega) del queso							
	Hasta	El queso cortado							
Entradas:	Distribución de actividades								
Salidas:	Queso para entrega en Porciones Cortadas								
Responsable:	Personal de Bodega, Asistente de Jefe de Bodega								
Frecuencia:	Diario		Volumen:	250 veces					
Tiempo	1,913		Costo:	0,688941					
Eficiencia en Tiempo:	71,62%			Eficiencia en Costo:	71,86%				
Nº	ACTIVIDAD	Personal de Bodega	Asistente de Bodega	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO							
1	Va a bodega (cuarto de refrigeración) desde mesa de trabajo en base a Pedido	1				0,060	0,021	Sin Novedad	
2	Ingresar a bodega	2		0,033		0,012		Sin Novedad	
3	Llena Kardex de salida de Queso para transformar		3	1,000		0,363		Kardex que se llena en computadora	
4	Seleccionan las jabas con el queso que necesitan	4			0,083		0,030	En el proceso de recepción de pedidos de queso (proveedores) y al ubicarlos en la bodega se debe colocar en un solo lugar los diferentes tipos de queso (clasificado) lo cual facilitará la posterior salida de los mismos para su transformación	
5	Saca jabas con queso de bodega	5		0,200		0,071			
6	Lleva jabas hasta mesa de trabajo	6			0,200		0,071		
7	Coge queso de jaba	7		0,017		0,006			
8	Corta funda	8		0,030		0,011			
9	Saca queso	9		0,030		0,011		Sin Novedad	
10	Corta queso	10		0,030		0,011		Sin Novedad	
11	Coloca sobre mesa las porciones cortadas	11		0,030		0,011		Sin Novedad	
12	Lleva jabas vacías afuera de bodega	12			0,200		0,071	Se debe resumar un área donde colocar las jabas desocupadas preferentemente afuera de la bodega donde no dificulte la circulación del personal en el área de trabajo.	
Totales				1,37	0,54	0,49509	0,19385		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	1	Jaba : también conocida como cesta, generalmente de plástico donde se colocan los diferentes tipos de queso	A este proceso le antecede La Recepción de la Orden de Pedido y le continúa El Enfundado y el Empacado al Vacío				Formato de Kardex para salida de producto de Bodega		
FUSIÓN	0								
CREACIÓN	1								
ELIMINACIÓN	2								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>			<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Pacones</i>			

Autor: Angélica Benalcázar V.

DOCUMENTO KARDEX PARA LA SALIDA DE PRODUCTO DE BODEGA

		KARDEX QUESO SIN PROCESAR			
		Sistema Kardex:			
		Tipo de Queso:			
		Unidad de Medida:			
Orden de Trabajo	Producto	Fecha	Inventario		Saldo
			Ingresas	Egresas	
TOTAL					

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO								
Proceso:		Enfundado y Empacado de Vació de Queso						
Código:	F-TQB-E006	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta			
Objetivo:	Empacar el queso al vació para que sea embalado							
Alcance:	Desde:	La selección de las fundas de acuerdo al tipo de queso a ser procesado						
	Hasta:	El empacado al vació de las fundas						
Entradas:	Queso en porciones cortadas							
Salidas:	Queso en funda							
Responsable:	Personal de Bodega							
Frecuencia:	Diario	Volumen:	360 veces					
Tiempo:	0,4024	Costo:	0,1436568					
Eficiencia en Tiempo:	81,76%		Eficiencia en Costo:		81,76%			
Nº	ACTIVIDAD	Personal de Bodega	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Va a mesa donde están las fundas etiquetadas					0,017	0,008	Sin Novedad
2	Regresa y coloca fundas sobre mesa de trabajo					0,017	0,008	Ampliar el área de bodega facilitará la circulación y el desarrollo de las actividades de esta área
3	Coge y abre funda			0,050		0,018		
4	Coloca queso en funda			0,080		0,021		Antes de empezar a sellar las fundas se debe tener todo el queso enfundado, de no ser así y al trabajar entre dos personas la persona encargada del sellado deberá ayudar a enfundar y después sellar para evitar contaminación del producto
5	Coloca queso enfundado en mesa de trabajo			0,033		0,012		
6	Enciende máquina			0,050		0,018		
7	Va a la mesa de trabajo y coge queso enfundado				0,020		0,007	La adquisición de una máquina empacadora al vació grande reducirá los tiempo de espera
8	Regresa a máquina y ordena las fundas sobre plancha				0,020		0,007	
9	Cubre con la plancha			0,050		0,018		
10	Levanta la tapa			0,033		0,012		
11	Coge fundas			0,033		0,012		Sin Novedad
12	Va a mesa de trabajo y coloca fundas en ésta			0,020		0,007		Sin Novedad
Totales				0,33	0,07	0,11745	0,0262	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS			
MEJORA	3	Empacado al vació: sistema mediante el cual se extrae todo el aire de las fundas para sellarlas seguidamente eliminando agentes contaminantes	A este proceso le antecede la Preparación de Queso para la Entrega y le continúa el Embalaje del producto y tiene relación con el Etiquetado de Fundas					
FUSIÓN	5							
CREACIÓN	0							
ELIMINACIÓN	0							
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:					
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>		<i>Ing. Fernando Mora</i>	<i>Ing. Luis Vascones</i>					

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
		Proceso: Etiquetado de Fundas					
Código:	F-TQB-B007	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta		
Objetivo:	Etiquetar las fundas de acuerdo al tipo de queso para informar sobre precio, fechas de elaboración y expiración.						
Alcance:	Desde:	Encendido de la máquina selladora (Visor Jet)					
	Hasta:	Obtener la funda etiquetada					
Entradas:	Fundas sin etiqueta						
Salidas:	Funda Etiquetada						
Responsable:	Personal de Bodega						
Frecuencia:	Diario	Volumen:	600 veces				
Tiempo:	0,594	Costo:	0,212038				
Eficiencia en Tiempo:	94,44%		Eficiencia en Costo:	94,44%			
Nº	ACTIVIDAD	Personal de Bodega	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Enciende máquina	1	0,050		0,018		Sin Novedad
2	Programación de máquina	2	0,018		0,006		La máquina etiquetadora debe estar junto al estante de las fundas, en este caso se puede construir un mueble que contenga cajones para las fundas y junto a este ubicar la maquina, dicho mueble también funcionaria como mesa de trabajo
3	Saca fundas de estante	3	0,083		0,030		
4	Escoge el tipo de funda necesario	4	0,017		0,006		
5	Abre empaque	5	0,200		0,071		
6	Desecha empaque	6		0,033	0,012		
7	Acomoda fundas	7	0,150		0,054		Siempre se deberá etiquetar primero las fundas antes de realizar otro proceso relacionado para evitar alteraciones en el producto y de estar ocupada la máquina se deberá dar prioridad al pedido más urgente
8	Pasa la funda por la máquina	8	0,030		0,011		
9	Coloca funda en banda	9 → FIN	0,015		0,005		
Totales			0,56	0,03	0,20028	0,01178	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
MEJORA	2		A este proceso le antecede la Preparación de Queso para la Entrega y el Enfundado y Empacado al Vacío de Queso				
FUSIÓN	0						
CREACIÓN	0						
ELIMINACIÓN	1						
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:		
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>		<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Vascones</i>		

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO								
Proceso:		Embalaje						
Código:	F-TQB-E008	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta			
Objetivo:	Empacar el queso en cartones para su entrega a los clientes							
Alcance:	Desde:	Traslado de los cartones						
	Hasta:	Colocación de cartón en el piso						
Entradas:	Queso empacado al vacío en mesa de trabajo							
Salidas:	Queso en cartones							
Responsable:	Personal de bodega							
Frecuencia:	Diario		Volumen:	177 veces				
Tiempo	2,717666667		Costo:	0,97836				
Eficiencia en Tiempo:	74,24%		Eficiencia en Costo:	74,24%				
Nº	ACTIVIDAD	Personal de Tienda 1	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
			AY	NAV	AY	NAV		
		INICIO						
1	Va a traer cartones	1		0,500		0,180	Colocar en lugares visibles la misión visión al igual que principios y valores de Tiendas Queseras de Bolívar recordará al personal como debe desempeñar sus labores ayudando a disminuir la distracción de éstos al realizar sus actividades	
2	Regresa a mesa de trabajo	2		0,200		0,072		
3	Coloca cartones en el piso	3	0,033			0,012		
4	Coge un cartón y lo coloca en la mesa	4	0,020			0,007		
5	Arma base del cartón	5	0,115			0,041		
6	Coloca queso en cartón	6	1,333			0,480		Sin Novedad
7	Cierra cartón	7	0,050			0,018		Utilizar un dispensador de cinta facilita el proceso y disminuye el tiempo
8	Coloca etiqueta en cartón y llena formato	8	0,417			0,150		Utilizar la etiqueta en los cartones facilitara su identificación posterior en bodega tanto para la empresa como para el cliente
9	Coloca cartón en coche para transporte	9	0,050			0,018		Al colocar el cartón directamente en el coche disminuye el tiempo del proceso y el esfuerzo del personal, adquirir un numero suficiente de coches
Totales			2,02	0,70		0,72636	0,252	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	4		Este proceso tiene relación con el proceso de bodegaje que también es el que le continúa, le antecede el Enfundado y Empacado al Vacío diferentes procesos de transformación que se realizan en bodega			Formato de etiqueta para cartón		
FUSIÓN	0							
CREACIÓN	1							
ELIMINACIÓN	0							
Elaborado por:		Supervisado por:	Autorizado por:					
Angélica Benalcázar Pellejo		Ing. Fernando Mora	Ing. Luis Vazcones					

Autor: Angélica Benalcázar V.

FORMATO DE ETIQUETA PARA CARTÓN

	PRODUCTO	
	CANTIDAD	
	FECHA DE EMBALAJE	
	FECHA DE SALIDA	
	CLIENTE	

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
Proceso:		Bodegaje								
Código:	F-TQB-B009	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta					
Objetivo:	Colocar el producto encartonado en el cuarto de refrigeración (Bodega) para su posterior entrega al cliente									
Alcance:	Desde:	Traslado del coche con cartones a cuarto de refrigeración								
	Hasta:	Colocación de coche en su lugar designado								
Entradas:	Cartones con producto									
Salidas:	Cartones en cuarto de refrigeración									
Responsable:	Personal de bodega y Asistente de Jefe de Bodega									
Frecuencia:	Diario		Volumen:	316 veces						
Tiempo:	1,518		Costo:	0,547926						
Eficiencia en Tiempo:	78,06%			Eficiencia en Costo:	78,30%					
Nº	ACTIVIDAD	Personal de Bodega	Asistente de Bodega	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA		
				AV	NAV	AV	NAV			
1	Llevar coche a bodega						0,083	0,030	Sin Novedad	
2	Descarga el coche			0,100		0,036			Sin Novedad	
3	Acomoda paquetes			0,025		0,009			La colocación de paquetes debe tener un orden por tipo de queso lo cual facilitara su posterior manejo para la entrega al cliente	
4	Sale de Bodega			0,060		0,021				
5	Deja coche en el área destinada para éstos					0,250		0,089	Se debe llenar el Formato de Kardex para Ingreso de Producto Terminado en computadora	
6	Llenar Kardex de ingreso de producto terminado									
Totales				1,19	0,33	0,42905	0,11888			
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	1		A este proceso le antecede el Embalaje del queso empacado al vacío, le sigue el proceso de Facturación y la Salida de Producto para Entrega a Cliente				Formato de Kardex Producto Terminado			
FUSIÓN	0									
CREACIÓN	1									
ELIMINACIÓN	4									
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:			
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>			<i>Ing. Fernando Mora</i>				<i>Ing. Luis Parcones</i>			

Autor: Angélica Benalcázar V.

**DOCUMENTO KARDEX PARA QUESOS PROCESADOS
(PRODUCTO TERMINADO)**

		KARDEX QUESO PROCESADO			
		Sistema Kardex:			
		Tipo de Queso:			
		Unidad de Medida:			
Orden de Trabajo	Producto	Fecha	Inventario		Saldo
			Ingresas	Egresas	
TOTAL					

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
Proceso:		Facturación							
Código:	F-TQB-B010	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Generar la respectiva factura en base a la orden de pedido para ser entregada al cliente								
Alcance:	Desde	Revisión de la Orden de Trabajo							
	Hasta	Impresión de la factura							
Entradas:	Orden de Trabajo preparada								
Salidas:	Factura								
Responsable:	Asistente de Jefe de Bodega, Secretaria								
Frecuencia:	Diario		Volumen:	36 veces					
Tiempo	13,30133333		Costo:	4,702925333					
Eficiencia en Tiempo:	42,10%			Eficiencia en Costo:	41,09%				
Nº	ACTIVIDAD	Asistente de Bodega	Secretaria	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO							
1	Revisa el estado de Orden de Trabajo	1			6,000		2,178		
2	Ingresa datos	2		5,000		1,815		Una vez que cada personal de bodega haya terminado con la actividad encomendada deberá reportarla al jefe de bodega o al asistente para que éste pueda colocar esta información en la orden de trabajo de forma manual y así aminorar el tiempo de revisión de éstas ordenes	
3	Guarda información	3				0,067	0,024		
4	Imprime Nota de Pedido	4		0,067		0,024			
5	Va a secretaria y entrega orden de pedido	5			1,500		0,545		
6	Revisa nota de pedido		6			0,067	0,012	Para poder evitar interrumpir las actividades de la secretaria o postergar la realización de las facturas se dará fijar dos horas al día en la que se elaboren las facturas, al inicio de la jornada laboral de 8 a 9 de la mañana y en la tarde de 3:30 a 4:30	
7	Abre programa (Notas de Pedido)		7		0,083		0,015		
8	Copia Nota de Pedido a Archivo de Factura		8		0,100		0,018		
9	Llena formato de Factura		9		0,250		0,044		
10	Guarda Información		10			0,067	0,012		
11	Envía a Imprimir		11		0,050		0,009	Sin Novedad	
12	Recoge Factura de Impresora		12		0,050		0,009	Sin Novedad	
				Totales	5,60	7,70	1,93265	2,77027	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
MEJORA	2			A este proceso le antecede el Bodegaje y le continúa la Salida de Producto para Entrega a Cliente y se relaciona con el proceso de Contabilidad				Orden de Trabajo	
FUSIÓN	1							Nota de Pedido	
CREACIÓN	0							Factura	
ELIMINACIÓN	1								
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:	
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>				<i>Ing. Fernando Mora</i>				<i>Ing. Luis Pacones</i>	

Autor: Angélica Benalcázar V.

		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
Proceso:		Salida de Producto para Entrega a Cliente					
Código:	F-TQB-B011	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta		
Objetivo:	Entregar pedido a cliente en sus instalaciones						
Alcance:	Desde:	Recepción de la factura elaborada en secretaría					
	Hasta:	Firma de la factura por el cliente					
Entradas:	Factura						
Salidas:	Producto entregado y factura firmada por cliente						
Responsable:	Personal de bodega						
Frecuencia:	Diano	Volumen:	2 veces				
Tiempo	174,833	Costo:	63,129381				
Eficiencia en Tiempo:	31,17%		Eficiencia en Costo:		30,82%		
Nº	ACTIVIDAD	Personal de Bodega	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Recibe Factura se secretaría y regresa a bodega	2		0,333		0,119	Sin Novedad
2	Saca producto en base a factura	1	20,000		7,140		Sin Novedad
3	Llena Kardex de Producto Terminado	3	1,000		0,357		Debido a que en el proceso de Bodegaje se acomodaron por tipo de queso los cartones el sacar el producto será más rápido y se llena el kardex para P.T.
4	Coloca en camión	4	8,000		2,856		
5	Acomoda producto en camión	5	10,000		3,570		
6	Va hasta bodega de cliente	6		120,000		42,840	Diseño de ruteo en la cual se reduzca el tiempo de llegada a las instalaciones de los clientes
7	Baja producto de camión	7	15,000		5,355		
8	Revisa pedido	8		2,000		0,714	Sin Novedad
9	Firma factura	9	0,500		0,179		Sin Novedad
Totales			54,50	120,33	19,4565	43,673	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
MEJORA	2		A este proceso le antecede la Facturación y tiene relación directa con el proceso de Gestión de Contabilidad			Factura	
FUSIÓN	1					Kardex	
CREACIÓN	1						
ELIMINACIÓN	0						
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:		
<i>Angélica Benalcázar Pallajo</i>		<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Falconez</i>		

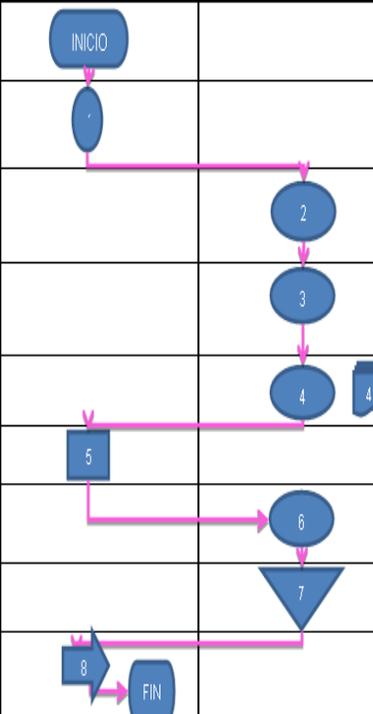
Autor: Angélica Benalcázar V.

Queceras de Bolívar		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO						
Proceso:		Manejo de Archivo						
Código:	F-TQB-A.Adm001	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta			
Objetivo:	Archivar los documentos generados por el Área de Comercialización							
Alcance:	Desde:	Recepción de los Documentos						
	Hasta:	Colocación en Carpetas						
Entradas:	Documentos procesados							
Salidas:	Documentos archivados							
Responsable:	Secretaría							
Frecuencia:	Diano		Volumen:	1 vez				
Tiempo:	57,216		Costo:	10,0128				
Eficiencia en Tiempo:	91,12%		Eficiencia en Costo:	91,12%				
Nº	ACTIVIDAD	Secretaría	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe documentos					0,083	0,015	Se debe destinar una hora al final del día para el archivo de los documentos con esto se evitará la acumulación de los mismos y su posible extravío.
2	Clasifica documentos		30,000			5,250		
3	Revisa si los documentos están bien elaborados				5,000	0,000	0,875	
4	Escoge la carpeta			0,133			0,023	Se debe adquirir un mueble (archivador) donde se coloquen las carpetas esto hará seguro el almacenamiento de los documentos
5	Guarda documentos			20,000			3,500	
6	Coloca carpeta en Archivador						0,350	
Totales				52,13	5,08	9,123	0,890	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS		
MEJORA	2		Este proceso tiene relación con todos los procesos donde se generen documentos					
FUSIÓN	0							
CREACIÓN	1							
ELIMINACIÓN	0							
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:			
<i>Angélica Benalcázar Pallojo</i>		<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Pazomax</i>			

Autor: Angélica Benalcázar V.

 FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
Proceso:		Gestión de Mantenimiento para Maquinaria							
Código:	F-TQB-A.Adm002	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Dar mantenimiento a la maquinaria de Tiendas Queseras de Bolívar								
Alcance:	Desde:	Comunicación con el Técnico							
	Hasta:	Revisión de la maquinaria por el técnico							
Entradas:	Necesidad de realizar mantenimiento								
Salidas:	Maquinaria en buen estado								
Responsable:	Gerente Administrativo, Secretaria, Técnico								
Frecuencia:	Cuatrimestral	Volumen:	1 vez						
Tiempo	372,5	Costo:	260,792						
Eficiencia en Tiempo:	64,97%		Eficiencia en Costo:	65,55%					
Nº	ACTIVIDAD	Gerente Administrativo	Secretaria	Técnico	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Revisa calendario de actividades	1				0,500		0,107	Dentro del calendario se debe programar la revisión de la maquinaria por un técnico, con lo cual se programa un mantenimiento preventivo
2	Llama al técnico				1,000		0,175		
3	Revisa Estado de la maquinaria			3		120,000	87,600		
4	Determina estado de maquinaria y realiza informe			2	50,000		36,500	Al tener un mantenimiento preventivo se elimina el tiempo de espera que pueda generarse por la no disposición de tiempo del técnico	
5	Entrega informe			5	1,000		0,730		
6	Revisa Informe	6				10,000		2,140	
7	Acuerdan acciones a seguir	7			10,000		2,140	Se debe llamar con 2 días de anticipación al técnico para recordar su visita para el mantenimiento, basándose en las fechas establecidas en el calendario	
8	Realiza mantenimiento o cambio de maquinaria			8					
Totales					180,000	242,00	130,50	170,945	89,847
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS		
MEJORA	3	Este proceso esta estrechamente relacionado con los procesos que se realizan en bodega ya que el buen estado de las máquinas garantiza el buen desarrollo de los procesos del Área de Bodega			Calendario de Actividades Informe del Técnico				
FUSIÓN	0								
CREACIÓN	1								
ELIMINACIÓN	0								
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:				
<i>Angélica Benalcázar Vallejo</i>		<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Pacones</i>				

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
		Proceso: Manejo Publicitario							
Código:		F-TQB-A. Adm003	Fecha:		06/02/2008	Status:		Propuesta	
Objetivo:		Elaborar el material publicitario necesario para la buena comercialización de los productos de T.Q.B.							
Alcance:		Desde: Programación de reunión con publicista							
		Hasta: Distribución del material publicitario							
Entradas:		Necesidad de realizar publicidad							
Salidas:		Publicidad a aplicar							
Responsable:		Gerente Administrativo, Secretaria, Publicista							
Frecuencia:		mensual		Volumen:		1 vez			
Tiempo		1514,167		Costo:		296,617565			
Eficiencia en Tiempo:		94,06%		Eficiencia en Costo:		93,75%			
Nº	ACTIVIDAD	Gerente Administrativo	Publicista	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
									
1	Se reúne con publicista y tratan temas			20,000		4,280		Se debe crear el departamento de marketing y publicidad en la empresa para, de esta manera se contará con un publicista permanente en la empresa	
2	Diseña publicidad y definen material		2	60,000		11,700			
3	Elabora diseño previo		3	624,000		121,680		Se debe establecer una fecha fija al mes para realizar la reunión	
4	Entrega proforma y diseño		4	0,167		0,033		Sin Novedad	
5	Aprueba proforma y diseño	5			15,000		3,210	Sin Novedad	
6	Elabora material publicitario		6	720,000		140,400		Se debe destinar un lugar adecuado donde no se deteriore la calidad del material publicitario, una buena opción son las bodegas de los diferentes puntos de venta	
7	Guardan material publicitario		7		15,000		2,475		
8	Distribuyen material publicitario	8			60,000		12,840		
Totales				1424,17	90,00	278,09257	18,525		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
MEJORA	2			Este proceso tiene relación con las ventas de la empresa					
FUSIÓN	1								
CREACIÓN	0								
ELIMINACIÓN	5								
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:	
<i>Angélica Benalcázar Palajo</i>				<i>Ing. Fernando Mora</i>				<i>Ing. Luis Pascoza</i>	

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
Proceso:		Gestión Presupuestaria								
Código:	F-TQB-A.Fin001	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta					
Objetivo:	Elaborar el presupuesto anual para T.Q.B. para el buen desarrollo de los procesos de la misma									
Alcance:	Desde	Recepción de balances								
	Hasta	Aprobación del presupuesto								
Entradas:	Balances y Anexos									
Salidas:	Presupuesto Aprobado									
Responsable:	Gerente Administrativo, Contadora, Asesor, Directorio de FUNCONQUERUCOM									
Frecuencia:	Annual	Volumen:	1 vez							
Tiempo:	4475	Costo:	2009,76							
Eficiencia en Tiempo:	64,80%			Eficiencia en Costo:	47,06%					
Nº	ACTIVIDAD	Contadora	Gerente Administrativo	Asesor	Directorio FUNCONQUERUCOM	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO								
1	Recibe Balances	1					5,000		1,020	Sin Novedad
2	Analiza Balances	2				1200,000		244,800		Los anexos deben ser mas claros y explicativos para reducir el tiempo de análisis
3	Revisa Anexos	3					600,000		122,400	
4	Realiza Proyecciones		4			20,000		4,280		Se debe recibir una sola asesoría en la cual se traten todos los temas para disminuir costos y tiempo de elaboración y entrega de presupuestos
5	Recibe Asesoría			5		180,000		131,400		
6	Depura proyecciones		6				480,000		102,720	
7	Elabora el Presupuesto		7			800,000		171,200		
8	Elabora Informe Explicativo		8			400,000		85,600		Para el envío del presupuesto se utilizará Internet
9	Depura Documentos		9				120,000		25,680	
10	Envía Presupuesto a Directorio		10				5,000		1,070	Sin Novedad
11	Revisan Presupuesto				11		360,000		810,000	
12	Corrigen Presupuesto		12			180,000		38,520		Las correcciones del presupuesto serán enviadas por internet
13	Presentan presupuesto corregido		13				5,000		1,070	Sin Novedad
14	Aprueban presupuesto				14		120,000		270,000	
Totales						2900,00	1575,00	945,8	1063,96	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	3			A este proceso le antecede el de Gestión Contable y se relaciona directamente con el resto de procesos que se realizan en la empresa				Balances		
FUSIÓN	0							Anexos		
CREACIÓN	0							Presupuesto		
ELIMINACIÓN	1									
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:		
Angélica Benalcázar Pallojo				Ing. Armando Mora				Ing. Luis Pazos		

Autor: Angélica Benalcázar V.

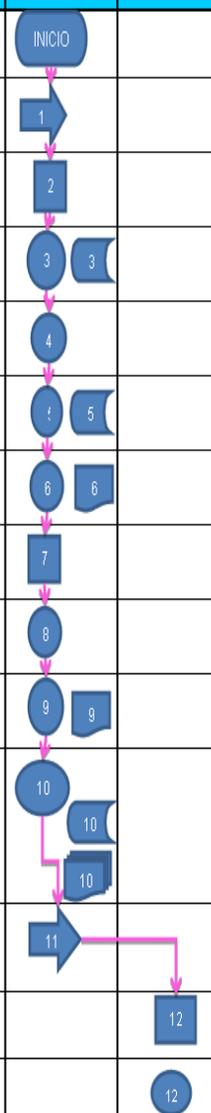
FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
		Proceso: Gestión Contable							
Código: F-TQB-A.Fin002		Fecha: 06/02/2008		Status:		Propuesta			
Objetivo:		Elaborar los balances e informes correspondientes para su presentación ante el Directorio de FUNCONQUERUCOM							
Alcance:		Desde: Recepción de documentos contables de Tiendas y Bodega							
		Hasta: Preparación de informes							
Entradas:		Documentos Contables (facturas, resumen de ventas, depósitos, créditos, etc.)							
Salidas:		Presentación de Informes a Directorio de FUNCONQUERUCOM							
Responsable:		Auxiliar Contable, Contadora, Gerente Administrativo							
Frecuencia:		Anual		Volumen:		4 veces			
Tiempo		9415,5		Costo:		1920,487			
Eficiencia en Tiempo:		83,11%		Eficiencia en Costo:		83,08%			
Nº	ACTIVIDAD	Auxiliar Contable	Contadora	Gerente Administrativo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe documentos contables de bodega y tiendas						0,500	0,095	
2	Procesan documentos en software				60,000		11,400		
3	Pasan documentos a contadora						2,000	0,380	
4	Verifica en Bancos						15,000	3,060	
5	Mayoriza				5,000		1,020		Se mejora el software contable, ahora se procesan efectivamente facturas, depósitos
6	Revisa mayorización						10,000	2,040	
7	Controla cuentas						150,000	30,600	Sin Novedad
8	Recibe control de otras cuentas						3,000	0,612	
9	Revisa cuentas						150,000	30,600	
10	Bloquea sistema				5,000		1,020		Para que esta actividad no se convierta en demora se debe fijar una fecha exacta para la recepción de información
11	Programa reunión de área contable				5,000		1,020		
12	Se reúne y coordina actividades				30,000		6,120		Debe elaborarse un cronograma de actividades para el área contable esto disminuirá tiempos de espera

			12							
13	Revisa módulos y mayor		13					1200,000	244,800	El nuevo software debe convertir los productos a una sola unidad de medida ya sea en gramos o por unidades
14	Confirma cuadro de cuentas		14				1400,000	285,600		
15	Fide cuadro de inventarios a Auxiliares		15				1800,000	367,200	Sin Novedad	
16	Prepara asientos de cierre		16				1600,000	326,400	Sin Novedad	
17	Elabora Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancia		17				960,000	195,840	Sin Novedad	
18	Revisa balances				18			60,000	12,840	Sin Novedad
19	Comigen balances		19				60,000	12,240	Sin Novedad	
20	Prepara información para directorio (cuadros, análisis, etc.)		20				1900,000	387,600	Sin Novedad	
					Totales		7825,000	1590,500	1595,460	325,027
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	4		Este proceso tiene relación con todos los procesos de T.Q.B. donde se generen documentos contables				Documentos contables			
FUSIÓN	0	Balances								
CREACIÓN	0	Informes								
ELIMINACIÓN	2									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
<i>Angélica Benalcázar Palloja</i>			<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Pazcosas</i>				

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
Proceso:		Gestión de Cobros							
Código:	F-TQB-A.Fin003	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Cobrar las facturas								
Alcance:	Desde	Selección de la factura desde el archivo							
	Hasta	El archivo del comprobante de depósito, comprobante de ingreso y factura							
Entradas:	Facturas por cobrar								
Salidas:	Comprobante de depósitos								
Responsable:	Secretaria, Cobrador								
Frecuencia:	Semanal		Volumen:	1 vez					
Tiempo	65,13233333		Costo:	22,31815833					
Eficiencia en Tiempo:	98,98%			Eficiencia en Costo:	99,48%				
Nº	ACTIVIDAD	Secretaria	Cobrador	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Saca copia de factura del archivo			0,500		0,088		El archivo de las facturas debe realizarse por fecha de cobro eso facilitará la ubicación de las facturas	
2	Llama a cliente			0,133		0,023			
3	Recuerda a cliente sobre su cuenta pendiente			1,500		0,263		Los clientes deberán realizar el pago de sus cuentas directamente en una cuenta bancaria de T.Q.E.	
4	Entrega factura a cobrador					0,333	0,058		
5	Regresa cobrador y Entrega comprobante de depósito y copia de factura con sello de cancelada			60,000		21,420		En caso de que el cliente prefiera pagar el efectivo su cuenta, el dinero debe ser guardado en una caja de seguridad	
6	Abre software para elaborar Comprobante de Ingreso			0,167		0,029			
7	Compara datos del comprobante de ingreso con depósitos					0,333	0,058	Se deben aplicar políticas de cobro más rígidas	
8	Imprime Comprobante de Ingreso			0,083		0,015		Se debe destinar una hora a la semana para la gestión de cobros, esto evitará que se interrumpan las labores que desempeña el personal	
9	Adjunta comprobante de depósito a una copia de comprobante de Ingreso y factura			2,000		0,350			
10	Manda a archivo			0,083		0,015			
Totales				64,486	0,668	22,202	0,117		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
MEJORA	4			A este proceso le antecede la Facturación y la Salida para Entrega de Producto a Cliente, se relaciona con el proceso de Gestión Contable				Copia de Factura	
FUSIÓN	0							Comprobante de depósito	
CREACIÓN	0							Comprobante de ingreso	
ELIMINACIÓN	6								
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:					
Angélica Benalcázar Palajo		Ing. Armando Mora		Ing. Luis Pazos					

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
		Proceso: Gestión de Pagos								
Código:		F-TQB-A.Fin004	Fecha:		06/02/2008	Status:		Propuesta		
Objetivo:		Realizar oportunamente el pago a los proveedores de TQB								
Alcance:		Desde: Recepción de las facturas Hasta: Recepción de las facturas con el sello de cancelado								
Entradas:		Facturas procesadas por contabilidad								
Salidas:		Cheque entregado a proveedor								
Responsable:		Secretaria, Contadora, Gerente Administrativo								
Frecuencia:		Semanal		Volumen:		1 vez				
Tiempo:		8,912		Costo:		1,661156				
Eficiencia en Tiempo:		59,80%		Eficiencia en Costo:		56,41%				
Nº	ACTIVIDAD	Secretaria	Gerente Administrativo	Contadora	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
										
1	Recibe factura de Contabilidad							0,083	0,015	Sin Novedad
2	Revisa documento							0,050	0,009	Sin Novedad
3	Abre software (Comprobante de Egreso)							0,083	0,015	Sin Novedad
4	Busca número de factura (CxP)							0,133	0,023	Sin Novedad
5	Busca Opción de Cheque							0,033	0,006	Sin Novedad
6	Llena cheque							1,000	0,175	Sin Novedad
7	Verifica valor y fecha							0,100	0,018	Sin Novedad
8	Abre archivo de Comprobante de Egreso							0,033	0,006	Sin Novedad
9	Llena Comprobante de Egreso							1,000	0,175	Sin Novedad
10	Imprime Comprobante de Egreso y Cheque							0,083	0,015	Sin Novedad
11	Envía a Gerencia Administrativa							0,250	0,044	Se debe recordar a los responsables de firmar los cheques la importancia de elaborarlos con prontitud para así eliminar el tiempo de espera de esta actividad
12	Revisa cheque							1,000	0,214	
										Sin Novedad

			12					Sin Novedad	
13	Firma cheque y envía a contabilidad		13		0,067		0,014	Sin Novedad	
14	Revisa cheque			14		2,000		Sin Novedad	
15	Firma cheque			15	0,067		0,014	Sin Novedad	
16	Recibe cheque firmado	16					0,100	0,018	
17	Adjunta una copia del Comprobante de Egreso a una copia de la factura y manda a archivar	17			1,000		0,175	Sin Novedad	
18	Adjunta una copia de la factura y el cheque	18			1,000		0,175	Sin Novedad	
19	Entrega a proveedor	19			0,500		0,088	Se debe comunicar a los proveedores cual es el día exacto de pago de los documentos por pagar de T.Q.B.	
20	Recibe documentos firmados y envía documentos a archivar	20						Sin Novedad	
		FIN			0,330		0,058		
Totales					5,329	3,583	0,937	0,724	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
MEJORA	2		A este proceso le antecede la Gestión de Compras y se relaciona con la Gestión Contable				Factura		
FUSIÓN	2	Comprobante de Egreso							
CREACIÓN	0	Cheque							
ELIMINACIÓN	1								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
<i>Angélica Benalcázar Pallojo</i>			<i>Ing. Fernando Mora</i>			<i>Ing. Luis Pazcosma</i>			

Autor: Angélica Benalcázar V.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
		Proceso: Gestión de Compras							
Código: F-TQB-A.Log001		Fecha: 06/02/2008		Status:		Propuesta			
Objetivo:		Adquirir el producto necesario en el tiempo y la cantidad optimas							
Alcance:		Desde: Revisar Kardex Hasta: Realización de asientos de IVA y Retenciones							
Entradas:		Revisión de Kardex de Producto sin procesar y de Producto Terminado							
Salidas:		Inventarios actualizados							
Responsable:		Jefe de Bodega o Asistente de Jefe de Bodega, Auxiliar Contable							
Frecuencia:		Semanal		Volumen:		2 veces			
Tiempo:		29,75		Costo:		7,655			
Eficiencia en Tiempo:		78,15%		Eficiencia en Costo:		76,70%			
N°	ACTIVIDAD	Jefe de Bodega o Asistente	Auxiliar Contable	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO							
1	Revisión de Kardex	1					3,000	1,119	Se debe determinar un stock mínimo de queso sin procesar en bodega
2	Constatación de cantidades de producto en bodega	2			5,000		1,865		
3	Llena nota de pedido	3			2,000		0,746	Se debe llenar la nota de pedido y enviarla vía internet, acordar con los proveedores días exactos de los envíos de pedidos para evitar contratiempos en el abastecimiento	
4	Envía nota de pedido por internet	4			0,500		0,182		
5	Reciben confirmación de pedido vía internet	5			0,500		0,182		
6	Llegan facturas de bodega		6				0,500	0,095	Sin Novedad
7	Revisan facturas		7				3,000	0,570	Sin Novedad
8	Ingresan al Software		8		0,250		0,048	Sin Novedad	
9	Realizan Retenciones		9		2,000		0,380	Sin Novedad	
10	Alimentan Inventario		10		3,000		0,570	El control de las cuentas por cobrar e inventarios disminuye ya que se mejora el software	
11	Realizan asientos de IVA Y Retenciones		11	FIN	10,000		1,900		
Totales					23,25	6,50	5,8715	1,784	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
MEJORA	2			El proceso tiene relación con las Ventas, Gestión de Pagos, Gestión Contable, y la Salida de Producto para Entrega al Cliente				Formato de Nota de Pedido	
FUSIÓN	0							Kardex	
CREACIÓN	3							Confirmación de pedido	
ELIMINACIÓN	2								
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:	
<i>Angélica Benalcázar Pallojo</i>				<i>Ing. Armando Mora</i>				<i>Ing. Luis Pascoñez</i>	

Autor: Angélica Benalcázar V.

DOCUMENTO DE NOTA DE PEDIDO

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



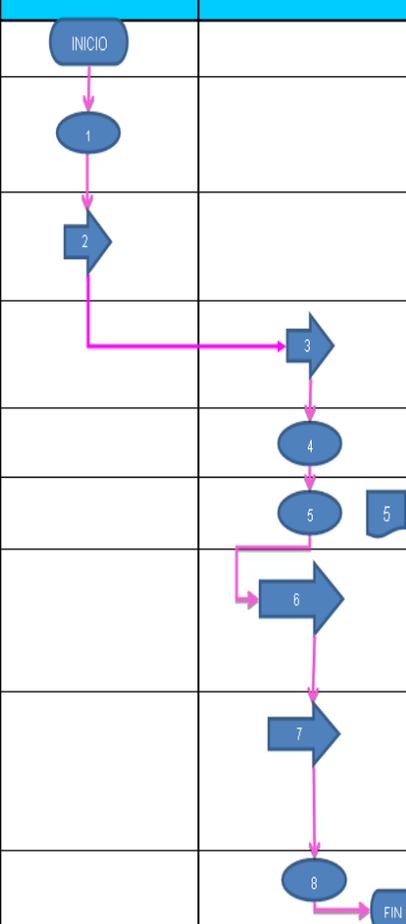
NOTA DE PEDIDO

Tipo de Queso	Cantidad en Gramos	Cantidad en Unidades
Fresco		
Andino		
Dambo		
Tilsit		
Gruyere		
Parmesano		
Mozzarella		
Provolone		
Bel-Paese		

Observaciones:

(CARGO, NOMBRE y FIRMA)

Tienda Queseras de Bolívar La Floresta; Mallorca N24-290 y Coruña., Telfax: (593) 2 2909 779; 2528 692; 3227 091; 3227 083,
E mail: elsalinerito@andinanet.net, Página Web: <http://www.elsalinerito.com>

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
		Proceso: Manejo de Bodega (Recepción de Queso)							
Código: F-TQB-A.Log002		Fecha: 06/02/2008		Status:		Propuesta			
Objetivo: Recepar el producto en base a nota de pedido									
Alcance: Desde Colocación de camión de proveedor en puerta de Bodega		Hasta Traspaso de queso a jabas de la empresa o en perchas							
Entradas: Camión de proveedores con producto									
Salidas: Producto recibido									
Responsable: Jefe de Bodega o Asistente de Jefe de Bodega, Personal de Bodega									
Frecuencia: Semanal		Volumen: 2 veces							
Tiempo: 84,1		Costo:		30,0573					
Eficiencia en Tiempo: 73,72%		Eficiencia en Costo:			73,75%				
Nº	ACTIVIDAD	Jefe de Bodega o Asistente	Personal de Bodega	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
									
1	Coloca camión de proveedor en puerta de bodega				2,000		0,746		
2	Recibe facturas					0,100	0,037	Una vez iniciado el descargue de productos toda persona que tenga contacto con éstos debe cumplir con todos los requisitos sanitarios, guantes, gorro, etc.	
3	Bajan jabas de camión y colocan en piso					15,000	5,355	El producto debe ingresar rápidamente al cuarto de refrigeración para conservar su calidad	
4	Pesan queso				20,000		7,140		
5	Llenan Hoja de Recepción y Comparan con Factura				10,000		3,570	Se deben adquirir coches para el traslado de las jabas.	
6	Bajan Jabas de pesa					4,000	1,428	Se debe adquirir una pequeña rampa para ubicarla junto a la balanza y otra para la puerta del camión esto facilitara la subida y bajada de las jabas.	
7	Llevar jabas hasta perchas o hasta las jabas de la empresa					3,000	1,071	Una vez que la jaba ha sido pesada registrada en la hoja de recepción debe ser colocada en el coche y llevada a cuarto de refrigeración.	
8	Pasan queso a jabas de la empresa o colocan en perchas				30,000		10,710	Tanto perchas como jabas deben ser limpiadas semanalmente.	
Totales					62,000	22,110	22,166	7,8913	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
MEJORA	8			A este proceso le antecede la Gestión de Compras y guarda estrecha relación con el proceso contable, gestión de pagos				Facturas	
FUSIÓN	0							Hoja de Recepción	
CREACIÓN	0								
ELIMINACIÓN	0								
Elaborado por: <i>Angélica Benalcázar Pallojo</i>				Supervisado por: <i>Ing. Fernando Mora</i>				Autorizado por: <i>Ing. Luis Pazcosas</i>	

Autor: Angélica Benalcázar V.

5.2. Hoja de Mejoramiento

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre ellas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita

Contiene los siguientes campos:

- **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).
- **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 del Área de Comercialización de FUNCONQUERUCOM.
- **Beneficio del proceso.-** Se coloca cual es el tiempo y el costo que ahorra la empresa al mejorar los procesos, mediante una comparación y diferencias que exista, de la situación actual, y la que se propone.

El formato a utilizar para la Hoja de Mejoramiento de Tiendas Queseras de Bolívar es el siguiente:

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:			
	Código:	Fecha:	Status:	
Objetivo:				
Alcance:	Desde			
	Hasta			
Entradas:				
Salidas:				
Responsable:				
Frecuencia:			Volumen:	
Tiempo			Costo:	
Eficiencia en Tiempo:			Eficiencia en Costo:	

PROBLEMAS DETECTADOS:

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO	
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN					
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO				
						TIEMPO				
						COSTO				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Planificación de Actividades y Objetivos			
	Código:	F-TQB-E001	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Determinar los objetivos y actividades a cumplir en periodos quincenales				
Alcance:	Desde	Convocatoria a reunión por parte de la presidencia de FUNCONQUERUCOM			
	Hasta	Elaboración de los objetivos quincenales			
Entradas:	Datos e Información para la Planificación de actividades y objetivos de los productos a comercializar				
Salidas:	Objetivos a cumplir				
Responsable:	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM, G.A administrativo, Secretaria y Contadora T.Q.B, Directorio FUNCONQUERUCOM, Jefes de Área (Consejo T.Q.B)				
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez		
Tiempo	1035	Costo:	990,388		
Eficiencia en Tiempo:	41,16%	Eficiencia en Costo:	72,76%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- e. Convocatoria vía teléfono o mail
- f. Se debe acordar un día en el que todos los miembros puedan acudir lo que puede retrasar lo planificado.
- g. Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión puede retardar la realización de la misma
- h. No se plantean objetivos a largo plazo en la primera reunión, se los plantea en reuniones posteriores lo cual duplica el esfuerzo, la inversión en tiempo y podría perjudicar a la empresa

SOLUCIÓN A PROBLEMAS

- a. Se deberá elaborar un calendario de actividades anual cuyas fechas se moverán solo si son casos de emergencia con esto se elimina la búsqueda de una fecha en la que todos puedan asistir.
- b. Al cumplir con el calendario se reduce el tiempo de llegada del consejo.

- c. Se llena el formato propuesto para que quede constancia formal de los objetivos propuestos y para su posterior evaluación.
- d. Cada jefe de área debe comunicar al resto del personal los objetivos y actividades planteados.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
1092	979	39,01%	70,63%	Anual	1 vez	1035	950	41,16%	72,76%	Anual	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO					
		TIEMPO	COSTO								
57	29	2,15%	2,13%	Anual	1	COSTO	29				
						TIEMPO	57				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Evaluación de Objetivos			
	Código:	F.TQB-E002	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Determinar los correctivos necesario a los objetivos propuestos				
Alcance:	Desde	Fijación de la fecha de la reunión			
	Hasta	Comunicación de los correctivos a los objetivos al todo el personal de T.Q.B.			
Entradas:	Objetivos Definidos en la Planificación				
Salidas:	Objetivos Evaluados y Correctivos Efectuados				
Responsable:	Gerente Administrativo, Secretaria, Jefes de Área, Consejo T.Q.B.				
Frecuencia:	Quincenal	Volumen:	1 vez		
Tiempo	89	Costo:	123,265		
Eficiencia en Tiempo:	66,29%	Eficiencia en Costo:	67,52%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- c. No se realiza una documentación oficial de la reunión, no se utilizan índices de gestión para verificar el alcance de los objetivos.
- d. **La comunicación de correctivos es verbal.**

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. De acuerdo al calendario planteado anteriormente y vía telefónica.
- b. Se llena el formato propuesto para que quede constancia formal de los correctivos elaborados a los objetivos, los miembros del consejo den traer propuestas de correctivos con lo que se reduce los tiempos

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
95	132,99	60,00%	58,60%	Quincenal	1 vez	89	123,27	66,29%	67,52%	Quincenal	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO					
		TIEMPO	COSTO								
6	9,72	6,29%	8,92%	Quincenal	1	TIEMPO	6				
						COSTO	9,72				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias			
	Código:	F.TQB-E003	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Elaborar estrategias para cada una de las Áreas de Tiendas Queseras de Bolívar				
Alcance:	Desde	Convocatoria a reunión por parte de la presidencia de FUNCONQUERUCOM			
	Hasta	Elaboración de los estrategias por áreas			
Entradas:	Datos e Información sobre la Situación Actual de la Empresa				
Salidas:	Estrategias por Áreas				
Responsable:	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM, G.A administrativo, Secretaria y Contadora T.Q.B, Directorio FUNCONQUERUCOM, Jefes de Área (Consejo T.Q.B)				
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 vez		
Tiempo	942	Costo:	892,051		
Eficiencia en Tiempo:	46,18%	Eficiencia en Costo:	75,75%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- d. Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión puede retardar la realización de la misma
- e. No se llevan propuestas de estrategias lo cual demora la generación de las mismas
- f. No se elabora documento escrito para ser difundido lo cual perjudica el conocimiento de los mismos por parte del resto de la organización.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. La convocatoria se realiza en base al calendario de actividades anual esto se elimina la búsqueda de una fecha en la que todos puedan asistir reduciendo el tiempo.
- b. Los miembros del Directorio deberán llevar propuestas de estrategias para así reducir el tiempo del proceso.
- c. Al cumplir con el calendario se reduce el tiempo de llegada del consejo.

d. Se llena el formato propuesto para que quede constancia formal de las estrategias por áreas

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
1090	975,64	44,50%	73,72%	Anual	1 vez	942	892,05	46,18%	75,75%	Anual	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO					
		TIEMPO	COSTO								
148	83,59	1,68%	2,03%	Anual	1	TIEMPO	148				
						COSTO	83,59				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Comunicación de Estrategias			
	Código:	F-TQB-E004	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Comunicar a todo el personal de Tiendas Queseras de Bolívar las Estrategias a desarrollar durante todo el año para cada Área.				
Alcance:	Desde:	Programación de la Reunión			
	Hasta:	Conocimiento por parte de todos los empleados de las estrategias			
Entradas:	Programa de Reunión e Información de Estrategias				
Salidas:	Conocimiento de las Estrategias				
Responsable:	Gerente Administrativo, Secretaria, Personal de T.Q.B.				
Frecuencia:	Annual	Volumen:	1 vez		
Tiempo:	203	Costo:	456,086		
Eficiencia en Tiempo:	68,47%	Eficiencia en Costo:	6,52%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. No se realiza una documentación oficial de la reunión.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. No se realiza una documentación oficial de la reunión.
- b. Se llena el formato propuesto para la convocatoria a la reunión y se prepara el material escrito a ser entregado a cada empleado donde se da a conocer las estrategias y otros asuntos.
- c. El envío de la convocatoria a los empleados de T.Q.B. se realizará por medio del Internet

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO			
440	708,09	38,64%	5,38%	Annual	1 vez	203	456,08	68,47%	6,52%	Annual	1 vez	
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	BENEFICIO ESPERADO					
		TIEMPO	COSTO									
237	252,01	29,83%	1,14%	Annual	1	TIEMPO	237					
							COSTO	252,01				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso: Venta en Tienda				
	Código:	F-TQB-B001	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Satisfacer los requerimientos de productos del cliente				
Alcance:	Desde	Saludo al cliente al momento de ingresar a la tienda			
	Hasta	La entrega del pedido y despedida al cliente			
Entradas:	Necesidad de Cliente				
Salidas:	Producto vendido y nota de venta				
Responsable:	Personal de la tienda				
Frecuencia:	Diario	Volumen:	30 veces		
Tiempo	2,50	Costo:	0,90		
Eficiencia en Tiempo:	96,00%	Eficiencia en Costo:	96,00%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- g. La cajera está en otra actividad y no saluda al cliente
- h. Cliente debe esperar hasta que lo atiendan porque no está el resto del personal
- i. Cliente no sabe donde hacer sus sugerencias
- j. La misma persona que prepara el producto se encarga de manipular el dinero, puede contaminar el producto (higiene)
- k. Cajera demora coger el cambio de la caja
- l. Cuando el personal está muy ocupado no se despide bien del cliente

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Siempre la encargada de caja saludará al cliente, ésta no se mueve de caja y es la primera en ver al cliente.
- b. Se llena el formato propuesto para recepción del pedido.
- c. El pedido será colocado en un lugar visible y seguro evitando que el personal que prepara el pedido toque el papel.

- d. En el área de caja se debe colocar un buzón provisto de papel y lápiz, donde el cliente pueda hacer sus sugerencias.
- e. Encargada de caja no tiene ningún asunto que la distraiga con lo que puede preparar el cambio más rápidamente.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
2,717	0,978	95,71%	95,71%	Diariamente	30 veces	2,50	0,90	96,00%	96,00%	Diaria	30 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	6,54				
		TIEMPO	COSTO				2,34				
0,218	0,078	0,29%	0,29%	Diariamente	30	COSTO					

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Recepción de Pedido (correo electrónico)				
	Código:	F-TQB-E002	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Receptar el pedido de los clientes					
Alcance:	Desde	Ingreso a la cuenta de correo electrónico de T.Q.B.				
	Hasta	Entrega de Orden de Trabajo a bodega				
Entradas:	Pedido del Cliente Vía Internet					
Salidas:	Entrega del Pedido a Bodega					
Responsable:	Secretaría					
Frecuencia:	Diario	Volumen:	1 vez			
Tiempo	3,564	Costo:	0,3612			
Eficiencia en Tiempo:	14,90%	Eficiencia en Costo:	25,73%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- c. el cliente no ha enviado el mail debe revisarlo más tarde
- d. En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se deberá acordar con los clientes una hora determinada en el día para el envío de sus pedidos con esto se reducirán los pedidos considerados como urgentes y que interrumpen la preparación de los otros pedidos.
- b. La entrega de las órdenes de trabajo se realizará a una determinada hora para que se pueda planificar las actividades del día en bodega.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
4,833	0,85	14,48%	14,48%	Diaria	1 vez	3,564	0,361	14,90%	25,73%	Diaria	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN						
		TIEMPO	COSTO								
1,269	0,489	0,42%	11,25%	Diaria	1	TIEMPO	1,269				
						COSTO	0,489				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Recepción de Pedido (llamada a cliente)				
	Código:	F-TQB-B003	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Receptar el pedido de los clientes					
Alcance:	Desde:	Contacto con cliente vía telefónica				
	Hasta:	Entrega de Orden de Trabajo a bodega				
Entradas:	Cliente con necesidad de producto					
Salidas:	Conocimiento de pedido					
Responsable:	Secretaría					
Frecuencia:	Diario	Volumen:	1 vez			
Tiempo:	6,516	Costo:	1,1403			
Eficiencia en Tiempo:	30,94%	Eficiencia en Costo:	30,94%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- e. No existe un software especial para recibir los pedidos de clientes, existe un formato elaborado por la secretaria.
- f. Debe esperar hasta que ingrese la llamada, lo cual retrasa las tareas de la secretaria
- g. Cliente no tiene preparado el pedido, la secretaria debe esperar hasta que el cliente lo elabore, lo que significa una pérdida de tiempo
- h. En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se deberá acordar con los clientes una hora y día determinado a la semana para la recepción de los pedidos con esto se reducirán los pedidos considerados como urgentes y que interrumpen la preparación de los otros pedidos al igual que los tiempos de espera.
- b. La entrega de las órdenes de trabajo o pedido se realizará a una determinada hora para que se pueda planificar las actividades del día en bodega.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
11,42	1,937	29,93%	29,93%	Diariamente	1 vez	6,516	1,14	30,94%	30,94%	Diariamente	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN						
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO				
4,904	0,857	1,01%	1,01%	Diariamente	1	TIEMPO		4,904			
						COSTO		0,857			

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Recepción de Orden de Pedido (Orden de Trabajo)			
Código:	F-TQB-E004	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Recibir las Ordenes de Trabajo para poder planificar las actividades de bodega para el día				
Alcance:	Desde:	Recepción de la Orden de Trabajo de la secretaria			
	Hasta:	Comunicación de las actividades al personal de bodega			
Entradas:	Orden de Pedido				
Salidas:	Distribución de Tareas				
Responsable:	Jefe de Área de Bodega y Asistente del jefe de área				
Frecuencia:	Diario	Volumen:	1 vez		
Tiempo	8	Costo:	2,969		
Eficiencia en Tiempo:	50,00%	Eficiencia en Costo:	49,75%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- c. En ocasiones se reciben órdenes de trabajo durante el resto del día y que tienen el carácter de urgente y se detiene la preparación de las otras órdenes para poder atender al cliente
- d. Para la distribución de las tareas de las ordenes de trabajo el personal no se reúne, son repartidas conforme el jefe de área vea al personal lo cual genera demora en el proceso.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se debe fijar entre bodega, nivel administrativo y clientes una hora y día fijos para la recepción de pedidos.
- b. Se debe reunir al personal de bodega para comunicar las tareas que deben realizar durante el día de trabajo

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
11	8,64	27,27%	27,77%	Diariamente	1 vez	8	2,969	50,00%	49,75%	Diariamente	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN						
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO					
3	3,671	22,73%	21,98%	Diariamente	1	3					
						COSTO					
						3,671					

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso: Preparación de Queso para Entrega				
	Código:	F-TQB-B005	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Cortar el queso según la presentación deseada (medios, cuartos, etc.)				
Alcance:	Desde	La salida del cuarto de refrigeración (bodega) del queso			
	Hasta	El queso cortado			
Entradas:	Distribución de actividades				
Salidas:	Queso para entrega en Porciones Cortadas				
Responsable:	Personal de Bodega, Asistente de Jefe de Bodega				
Frecuencia:	Diario		Volumen:	250 veces	
Tiempo	1,913		Costo:	0,688941	
Eficiencia en Tiempo:	71,62%		Eficiencia en Costo:	71,86%	

PROBLEMAS DETECTADOS:

- c. No existe un control documentado de la salida de queso de la bodega ni personal que realice la tarea, es decir que no se realizan kardex de la salida de queso de la bodega además de que se saca queso que en ese momento no se va a transformar lo cual puede mermar la calidad del producto.
- d. No existe un espacio destinado a las jabas que no se utilizan lo cual dificulta el tránsito en el área de transformación.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se debe llenar el formato de Kardex por medio de la computadora.
- b. En el proceso de recepción de pedidos de queso (proveedores) y al ubicarlos en la bodega se debe colocar en un solo lugar los diferentes tipos de queso (clasificado) lo cual facilitará la posterior salida de los mismos para su transformación.
- c. Se debe destinar un área donde colocar las jabas desocupadas preferentemente afuera de la bodega donde no dificulte la circulación del personal en el área de trabajo.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
1,28	0,46	62,32%	62,32%	Diaria	252	1,913	0,688	71,62%	71,86%	Diaria	250 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	-158,25				
-0,633	-0,228	9,30%	9,54%	Diaria	250	COSTO	-57				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Enfundado y Empacado de Vació de Queso				
	Código:	F-TQB-B006	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Empacar el queso al vacío para que sea embalado					
Alcance:	Desde	La selección de las fundas de acuerdo al tipo de queso a ser procesado				
	Hasta	El empacado al vacío de las fundas				
Entradas:	Queso en porciones cortadas					
Salidas:	Queso en funda					
Responsable:	Personal de Bodega					
Frecuencia:	Diario	Volumen:	360 veces			
Tiempo	0,4024	Costo:	0,1436568			
Eficiencia en Tiempo:	81,76%	Eficiencia en Costo:	81,76%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. En ocasiones no hay queso enfundado y debe ayudar a enfundar a la otra persona encargada de ese proceso, por otra parte a pesar de que el proceso se repite mientras se sellan las fundas porque la máquina posee dos planchas en ocasiones el personal debe esperar hasta que la máquina selle las fundas perdiendo el tiempo evidencia necesidad de otra máquina selladora.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Ampliar el área de bodega facilitará la circulación y el desarrollo de las actividades de esta área.
- b. Antes de empezar a sellar las fundas se debe tener todo el queso enfundado, de no ser así y al trabajar entre dos personas la persona encargada del sellado deberá ayudar a enfundar y después sellar para evitar contaminación del producto.
- c. La adquisición de una máquina empacadora al vacío grande reducirá los tiempo de espera del personal para continuar el proceso.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
1,48	0,53	60,67%	60,67%	Diaria	180 veces	0,4	0,143	81,76%	81,76%	Diaria	360 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO				
		TIEMPO	COSTO								
1,08	0,387	21,09%	21,09%	Diaria	360			388,8			
								139,32			

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso: Etiquetado de Fundas				
	Código:	F-TQB-B007	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Etiquetar las fundas de acuerdo al tipo de queso para informar sobre precio, fechas de elaboración y expiración				
Alcance:	Desde:	Encendido de la máquina selladora (Visor Jet)			
	Hasta:	Obtener la funda etiquetada			
Entradas:	Fundas sin etiqueta				
Salidas:	Funda Etiquetada				
Responsable:	Personal de Bodega				
Frecuencia:	Diario		Volumen:	600 veces	
Tiempo	0,594		Costo:	0,212058	
Eficiencia en Tiempo:	94,44%		Eficiencia en Costo:	94,44%	

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. En ocasiones la máquina está siendo ocupada para etiquetar otro tipo de fundas y el personal que necesita hacer ese proceso en otro tipo de fundas debe esperar hasta que se desocupe la máquina,
- b. El espacio en el que se encuentra la máquina dificulta el tránsito y está muy cerca a una de las mesas de trabajo haciendo difícil el desarrollo de las otras actividades

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. La máquina etiquetadora debe estar junto al estante de las fundas, en este caso se puede construir un mueble que contenga cajones para las fundas y junto a este ubicar la maquina, dicho mueble también funcionaria como mesa de trabajo.
- b. Siempre se deberá etiquetar primero las fundas antes de realizar otro proceso relacionado para evitar alteraciones en el producto y de estar ocupada la máquina se deberá dar prioridad al pedido más urgente

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
0,85	0,3	88,24%	88,24%	Diaria	450veces	0,59	0,21	94,44%	94,44%	Diaria	600 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	156				
0,26	0,09	6,20%	6,20%			Diaria	600	COSTO	54		

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso: Embalaje				
	Código:	F-TQB-B008	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Empacar el queso en cartones para su entrega a los clientes				
Alcance:	Desde:	Traslado de los cartones			
	Hasta:	Colocación de cartón en el piso			
Entradas:	Queso empacado al vacío en mesa de trabajo				
Salidas:	Queso en cartones				
Responsable:	Personal de bodega				
Frecuencia:	Diario		Volumen: 177 veces		
Tiempo:	2,717666667		Costo: 0,97836		
Eficiencia en Tiempo:	74,24%		Eficiencia en Costo: 74,24%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. En ocasiones el personal se distrae de su actividad cuando va a traer el cartón.
- b. Se nota mucha práctica en el proceso.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Colocar en lugares visibles la misión visión al igual que principios y valores de Tiendas Queseras de Bolívar recordará al personal como debe desempeñar sus labores ayudando a disminuir la distracción de éstos al realizar sus actividades.
- b. Utilizar un dispensador de cinta facilita el proceso y disminuye el tiempo.
- c. Utilizar la etiqueta en los cartones facilitara su identificación posterior en bodega tanto para la empresa como para el cliente.
- d. Al colocar el cartón directamente en el coche disminuye el tiempo del proceso y el esfuerzo del personal, adquirir un número suficiente de coches.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
2,68	0,96	61,49%	61,49%	Diaria	171 veces	2,71	0,97	74,24%	74,24%	Diaria	177 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN						
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO -5,31					
-0,03	-0,01	12,75%	12,75%	Diaria	177	COSTO -1,77					

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso: Bodegaje				
	Código:	F-TQB-B009	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Colocar el producto encartonado en el cuarto de refrigeración (Bodega) para su posterior entrega al cliente				
Alcance:	Desde	Traslado del coche con cartones a cuarto de refrigeración			
	Hasta	Colocación de coche en su lugar designado			
Entradas:	Cartones con producto				
Salidas:	Cartones en cuarto de refrigeración				
Responsable:	Personal de bodega y Asistente de Jefe de Bodega				
Frecuencia:	Diario		Volumen:	316 veces	
Tiempo	1,518		Costo:	0,547926	
Eficiencia en Tiempo:	78,06%		Eficiencia en Costo:	78,30%	

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. En ocasiones no existe un coche disponible y el traslado debe ser manual dificultando el proceso
- b. No existe un control documentado del ingreso de mercadería a la bodega ni personal que lo realice, a más de que la bodega es la misma tanto para el producto sin procesar como para la mercadería lista para ser distribuida a los clientes
- c. El coche no es regresado a su lugar ideal dificultando el tránsito en el área de trabajo

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. La colocación de paquetes debe tener un orden por tipo de queso lo cual facilitara su posterior manejo para la entrega al cliente.
- b. Se debe llenar el Formato de Kardex para Ingreso de Producto Terminado en computadora

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO			
1,58	0,56	74,74%	74,74%	Diaria	303 veces	1,52	0,55	78,06%	78,30%	Diaria	316 veces	
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	BENEFICIO ESPERADO					
		TIEMPO	COSTO									
0,06	0,01	3,32%	3,56%	Diaria	316	COSTO	18,96					
							TIEMPO	3,16				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Facturación				
	Código:	F-TQB-E010	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Generar la respectiva factura en base a la orden de pedido para ser entregada al cliente					
Alcance:	Desde	Revisión de la Orden de Trabajo				
	Hasta	Impresión de la factura				
Entradas:	Orden de Trabajo preparada					
Salidas:	Factura					
Responsable:	Asistente de Jefe de Bodega, Secretaria					
Frecuencia:	Diario		Volumen:	36 veces		
Tiempo	13,30133333		Costo:	4,702925333		
Eficiencia en Tiempo:	42,10%		Eficiencia en Costo:	41,09%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. En ocasiones la secretaria está realizando actividades correspondientes a su cargo y debe para esa actividad para facturar o caso contrario la elaboración de la factura debe esperar
- b. En ocasiones la orden de pedido no se ha logrado completar ya sea por falta de tiempo o por falta de queso para ser transformado.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Una vez que cada personal de bodega haya terminado con la actividad encomendada deberá reportarla al jefe de bodega o al asistente para que éste pueda colocar esta información en la orden de trabajo de forma manual y así aminorar el tiempo de revisión de éstas órdenes.
- b. Para poder evitar interrumpir las actividades de la secretaria o postergar la realización de las facturas se dará fijar dos horas al día en la que se elaboren las facturas , al inicio de la jornada laboral de 8 a 9 de la mañana y en la tarde de 3:30 a 4:30

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO			
17,93	6,48	31,69%	30,23%	Diaria	26 veces	13,3	4,7	42,10%	41,09%	Diaria	36 veces	
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO						
		TIEMPO	COSTO									
4,63	1,78	10,41%	10,86%	Diaria	36	TIEMPO	166,68					
							COSTO	64,08				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso: Salida de Producto para Entrega a Cliente				
	Código:	F-TQB-B011	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Entregar pedido a cliente en sus instalaciones				
Alcance:	Desde	Recepción de la factura elaborada en secretaría			
	Hasta	Firma de la factura por el cliente			
Entradas:	Factura				
Salidas:	Producto entregado y factura firmada por cliente				
Responsable:	Personal de bodega				
Frecuencia:	Diario		Volumen:	2 veces	
Tiempo	174,833		Costo:	63,129381	
Eficiencia en Tiempo:	31,17%		Eficiencia en Costo:	30,82%	

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. Existen entrega de productos considerados como urgentes y el chofer debe cambiar la ruta planificada para el día demorando la entrega de productos a los otros clientes.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Debido a que en el proceso de Bodegaje se acomodaron por tipo de queso los cartones el sacar el producto será más rápido y se llena el kardex para Productos Terminados.
- b. Diseño de ruteo en la cual se reduzca el tiempo de llegada a las instalaciones de los clientes

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
247	89,17	26,23%	26,19%	Diaria	2 veces	174,83	63,12	31,17%	30,82%	Diaria	2 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	BENEFICIO ESPERADO				
		TIEMPO	COSTO								
72,17	26,05	4,94%	4,63%	Diaria	2	TIEMPO	144,34				
						COSTO	52,1				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Manejo de Archivo				
	Código:	F-TQB-A.Adm001	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Archivar los documentos generados por el Área de Comercialización					
Alcance:	Desde:	Recepción de los Documentos				
	Hasta:	Colocación en Carpetas				
Entradas:	Documentos procesados					
Salidas:	Documentos archivados					
Responsable:	Secretaria					
Frecuencia:	Diario	Volumen:	1 vez			
Tiempo	57,216	Costo:	10,0128			
Eficiencia en Tiempo:	91,12%	Eficiencia en Costo:	91,12%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. Debido a las múltiples actividades que realiza la secretaria el archivo de documentos se posterga y se acumula la cantidad de los mismos para ser archivados
- b. La correspondencia que no genera la empresa es manejada solo por el Gerente Administrativo independientemente de su contenido.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se debe destinar una hora al final del día para el archivo de los documentos con esto se evitará la acumulación de los mismos y su posible extravío.
- b. Se debe adquirir un mueble (archivador) donde se coloquen las carpetas esto hará seguro el almacenamiento de los documentos.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
60,22	10,54	83,25%	83,25%	Diariamente	1 vez	57,22	10,01	91,12%	91,12%	Diaria	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO		COSTO			
3,00	0,53	7,87%	7,87%	Diariamente	1	TIEMPO		3		COSTO	
						COSTO		0,53			

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Gestión de Mantenimiento para Maquinaria				
	Código:	F-TQB-A-Adm002	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Dar mantenimiento a la maquinaria de Tiendas Queseras de Bolívar					
Alcance:	Desde:	Comunicación con el Técnico				
	Hasta:	Revisión de la maquinaria por el técnico				
Entradas:	Necesidad de realizar mantenimiento					
Salidas:	Maquinaria en buen estado					
Responsable:	Gerente Administrativo, Secretaria, Técnico					
Frecuencia:	Cuatrimestral	Volumen:	1 vez			
Tiempo	372,5	Costo:	260,792			
Eficiencia en Tiempo:	64,97%	Eficiencia en Costo:	65,53%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. Técnico no es trabajador fijo de la empresa
- b. No se realiza mantenimiento preventivo, solo cuando se necesita o es urgente
- c. En ocasiones se debe esperar a que el técnico disponga de tiempo para realizar la revisión de la maquinaria

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Dentro del calendario se debe programar la revisión de la maquinaria por un técnico, con lo cual se programa un mantenimiento preventivo.
- b. Al tener un mantenimiento preventivo se elimina el tiempo de espera que pueda generarse por la no disposición de tiempo del técnico.
- c. Se debe llamar con 2 días de anticipación al técnico para recordar su visita para el mantenimiento, basándose en las fechas establecidas en el calendario.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
453	326,94	56,95%	58,83%	Cuatrimestre	1 vez	372,5	260,79	64,97%	65,55%	Cuatrimestre	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	80,5				
		TIEMPO	COSTO				TIEMPO	66,15			
80,50	66,15	8,02%	6,72%	Cuatrimestre	1	COSTO					

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Manejo Publicitario				
	Código:	F-TQB-A.Adm003	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Elaborar el material publicitario necesario para la buena comercialización de los productos de T.Q.B.					
Alcance:	Desde:	Programación de reunión con publicista				
	Hasta:	Distribución del material publicitario				
Entradas:	Necesidad de realizar publicidad					
Salidas:	Publicidad a aplicar					
Responsable:	Gerente Administrativo, Secretaria, Publicista					
Frecuencia:	mensual	Volumen:	1 vez			
Tiempo	1514,167	Costo:	296,617565			
Eficiencia en Tiempo:	94,06%	Eficiencia en Costo:	93,75%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. El publicista es contratado ocasionalmente, cuando se requiere hacer publicidad no es personal permanente de la empresa
- b. En ocasiones se tarda demasiado en entregar los trabajos encargados
- c. Ocasionalmente el trabajo no cumple con las expectativas, no es satisfactorio
- d. Muy rara vez se buscan otras proformas con otros publicistas

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se debe crear el departamento de marketing y publicidad en la empresa para, de esta manera se contará con un publicista permanente en la empresa.
- b. Se debe establecer una fecha fija al mes para realizar la reunión.
- c. Se debe destinar un lugar adecuado donde no se deteriore la calidad del material publicitario, una buena opción son las bodegas de los diferentes puntos de venta.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
693,17	333,36	28,59%	15,21%	mensual	1 vez	1514,17	296,62	94,06%	93,75%	mensual	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO					
		TIEMPO	COSTO								
-821,00	36,74	65,47%	78,54%	mensual	1	TIEMPO	-821				
						COSTO	36,74				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Gestión Presupuestaria				
	Código:	F-TQB-A.Fin001	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Elaborar el presupuesto anual para T.Q.B. para el buen desarrollo de los procesos de la misma					
Alcance:	Desde:	Recepción de balances				
	Hasta:	Aprobación del presupuesto				
Entradas:	Balances y Anexos					
Salidas:	Presupuesto Aprobado					
Responsable:	Gerente Administrativo, Contadora, Asesor, Directorio de FUNCONQUERUCOM					
Frecuencia:	Annual	Volumen:	1 vez			
Tiempo:	4475	Costo:	2009,76			
Eficiencia en Tiempo:	64,80%	Eficiencia en Costo:	47,06%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. En ocasiones el directorio se tarda mucho en aprobar el presupuesto lo cual puede dificultar el desarrollo del resto de procesos.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Los anexos deben ser más claros y explicativos para reducir el tiempo de análisis.
- b. Se debe recibir una sola asesoría en la cual se traten todos los temas para disminuir costos y tiempo de elaboración y entrega de presupuestos.
- c. 'Para el envío del presupuesto se utilizará Internet.
- d. Las correcciones del presupuesto serán enviadas por Internet

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
6195	3799,96	45,52%	36,81%	Annual	1 vez	4475	2009,76	64,80%	47,06%	Annual	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	1720				
		TIEMPO	COSTO				COSTO 1790,2				
1720,00	1790,2	19,28%	10,25%	Annual	1						

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Gestión Contable			
	Código:	F-TQB-A.Fin002	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Elaborar los balances e informes correspondientes para su presentación ante el Directorio de FUNCONQUERUCOM				
Alcance:	Desde:	Recepción de documentos contables de Tiendas y Bodega			
	Hasta:	Preparación de informes			
Entradas:	Documentos Contables (facturas, resumen de ventas, depósitos, créditos, etc.)				
Salidas:	Presentación de Informes a Directorio de FUNCONQUERUCOM				
Responsable:	Auxiliar Contable, Contadora, Gerente Administrativo				
Frecuencia:	Annual	Volumen:	4 veces		
Tiempo:	941,5	Costo:	1920,487		
Eficiencia en Tiempo:	83,11%	Eficiencia en Costo:	83,08%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. El software actual no cumple con todas las exigencias del SRI.
- b. El software no realiza egreso automático lo que dificulta el control físico de inventarios.
- c. El software actual maneja dos tipos de medidas; unidades y kilos, lo que dificulta el control de inventarios y duplica trabajo al momento de convertir las unidades

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Para que esta actividad no se convierta en demora se debe fijar una hora al día en la que se entreguen los documentos, al final del día laboral para que al día siguiente no exista demora.
- b. Se mejora el software contable, ahora se procesan efectivamente facturas, depósitos.
- c. Para que esta actividad no se convierta en demora se debe fijar una fecha exacta para la recepción de información.
- d. El nuevo software debe convertir los productos a una sola unidad de medida ya sea en gramos o por unidades.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
11250	3700,09	63,85%	58,70%	Anual	4 veces	9415,5	1920,49	83,11%	83,08%	Anual	4 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	7338				
		TIEMPO	COSTO				COSTO	7118,4			
1834,50	1779,6	19,26%	24,38%	Anual	4						

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Gestión de Cobros				
	Código:	F-TQB-A.Fin003	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Cobrar las facturas					
Alcance:	Desde:	Selección de la factura desde el archivo				
	Hasta:	El archivo del comprobante de depósito, comprobante de ingreso y factura				
Entradas:	Facturas por cobrar					
Salidas:	Comprobante de depósitos					
Responsable:	Secretaria, Cobrador					
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	1 vez			
Tiempo:	65,13233333	Costo:	22,31815833			
Eficiencia en Tiempo:	98,98%	Eficiencia en Costo:	99,48%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. El control de cobros a las tiendas relacionadas (franquicias) es muy flexible, se necesita más presión para que realicen los pagos.
- b. La caja donde se coloca el dinero cobrado es muy insegura.
- c. En ocasiones debido a las diversas actividades que debe realizar la secretaria debe interrumpir estas para realizar la gestión de cobros, o cuando lo está haciendo debe detener el proceso para realizar otra actividad.
- d. En ocasiones el cliente confirma que va a realizar el pago pero cuando va el cobrador el cliente no cancela la factura.
- e. En ocasiones los cobradores no alcanzan a visitar a los clientes que van a cancelar las facturas

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. El archivo de las facturas debe realizarse por fecha de cobro eso facilitará la ubicación de las facturas.

- b. Los clientes deberán realizar el pago de sus cuentas directamente en una cuenta bancaria de T.Q.B.
- c. En caso de que el cliente prefiera pagar el efectivo su cuenta, el dinero debe ser guardado en una caja de seguridad.
- d. Se deben aplicar políticas de cobro más rígidas.
- e. Se debe destinar una hora a la semana para la gestión de cobros, esto evitará que se interrumpan las labores que desempeña el personal.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
131,13	44,79	98,48%	99,22%	Semanal	1 vez	65,13	22,32	98,98%	99,98%	Semanal	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO					
		TIEMPO	COSTO								
66,00	22,47	0,50%	0,76%	Semanal	1	COSTO	22,47				
						TIEMPO	66				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Gestión de Pagos				
	Código:	F-TQB-A.Fin004	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Realizar oportunamente el pago a los proveedores de T.Q.B					
Alcance:	Desde:	Recepción de las facturas				
	Hasta:	Recepción de la facturas con el sello de cancelado				
Entradas:	Facturas procesadas por contabilidad					
Salidas:	Cheque entregado a proveedor					
Responsable:	Secretaria, Contadora, Gerente Administrativo					
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	1 vez			
Tiempo	8,912	Costo:	1,661156			
Eficiencia en Tiempo:	59,80%	Eficiencia en Costo:	56,41%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. En ocasiones cuando el cliente viene a cobrar, las facturas no han sido entregadas por contabilidad o por las tiendas quienes hacen los pedidos, demorando el proceso de gestión de pagos.
- b. Ocasionalmente tanto el Gerente Administrativo como la Contadora tardan en entregar el cheque firmado debido a que están realizando otras actividades o por que se olvidan.
- c. Algunos clientes no llaman antes de ir a cobrar.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se debe recordar a los responsables de firmar los cheques la importancia de elaborarlos con prontitud para así eliminar el tiempo de espera de esta actividad.
- b. Se debe comunicar a los proveedores cual es el día exacto de pago de los documentos por pagar de T.Q.B.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
17,05	2,73	29,81%	32,70%	Semanal	1 vez	8,91	1,86	59,80%	56,41%	Semanal	1 vez
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO					
		TIEMPO	COSTO								
8,14	1,07	29,98%	23,71%	Semanal	1	TIEMPO	8,14				
							COSTO	1,07			

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso:	Gestión de Compras				
	Código:	F-TQB-A.Log001	Fecha:	06/02/2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Adquirir el producto necesario en el tiempo y la cantidad óptimas					
Alcance:	Desde	Revisar Kardex				
	Hasta	Realización de asientos de IVA y Retenciones				
Entradas:	Revisión de Kardex de Producto sin procesar y de Producto Terminado					
Salidas:	Inventarios actualizados					
Responsable:	Jefe de Bodega o Asistente de Jefe de Bodega, Auxiliar Contable					
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	2 veces			
Tiempo	29,75	Costo:	7,6555			
Eficiencia en Tiempo:	78,15%	Eficiencia en Costo:	76,70%			

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. La cantidad de queso que se pide se la realiza en base a una estimación, no existe una planificación o un sistema que determine exactamente la cantidad a pedir.
- b. Durante el pedido no se realiza ningún documento solo se realiza la llamada.
- c. Ocasionalmente se generan errores de digitación.
- d. Se necesita mucho control en Cuentas por Cobrar, Inventarios debido a las dificultades que genera el software

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Se debe determinar un stock mínimo de queso sin procesar en bodega.
- b. Se debe llenar la nota de pedido y enviarla vía Internet, acordar con los proveedores días exactos de los envíos de pedidos para evitar contratiempos en el abastecimiento.
- c. El control de las cuentas por cobrar e inventarios disminuye ya que se mejora el software.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO			
41	11,85	54,27%	46,08%	Semanal	2 veces	29,75	7,66	78,15%	76,70%	Semanal	2 veces	
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	BENEFICIO ESPERADO					
		TIEMPO	COSTO									
11,25	4,19	23,88%	30,62%	semanal	2	TIEMPO	22,5					
							COSTO	8,38				

Autor: Angélica Benalcázar V.

HOJA DE MEJORAMIENTO

	Proceso: Manejo de Bodega (Recepción de Queso)				
	Código:	F-TQB-A.Log002	Fecha:	06/02/2008	Status:
Objetivo:	Receptar el producto en base a nota de pedido				
Alcance:	Desde:	Colocación de camión de proveedor en puerta de Bodega			
	Hasta:	Traspaso de queso a jabas de la empresa o en perchas			
Entradas:	Camión de proveedores con producto				
Salidas:	Producto recibido				
Responsable:	Jefe de Bodega o Asistente de Jefe de Bodega, Personal de Bodega				
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	2 veces		
Tiempo:	84,1	Costo:	30,0573		
Eficiencia en Tiempo:	73,72%	Eficiencia en Costo:	73,75%		

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. Tanto el transportista como su ayudante no usan guantes para manipular el queso al desembarcarlo.
- b. Se demora al buscar los productos dentro del camión para ser comparado con las facturas.
- c. El producto no ingresa directamente en la bodega se queda en el área de transformación para empezar a preparar pedidos de clientes.
- d. Las jabas en mal estado del proveedor dificultan su manejo, por otra parte el traslado de las jabas se dificulta ya que estas con empujadas o arrastradas.
- e. Se dificulta el bajar las jabas de la pesa no existe un medio que ayude a esta actividad.
- f. Algunas jabas que ya han sido pesadas se colocan a un lado lo cual dificulta la circulación del personal y el desarrollo de sus actividades, esto debido al pequeño espacio existente.
- g. Tanto las tablas de las perchas como las jabas de la empresa son limpiadas una vez al mes.

SOLUCIÓN A PROBLEMAS:

- a. Una vez iniciado el descargue de productos toda persona que tenga contacto con éstos debe cumplir con todos los requisitos sanitarios, guantes, gorro, etc.
- b. El producto debe ingresar rápidamente al cuarto de refrigeración para conservar su calidad. Se deben adquirir coches para el traslado de las jabas.
- c. Se debe adquirir una pequeña rampa para ubicarla junto a la balanza y otra para la puerta del camión esto facilitara la subida y bajada de las jabas.
- d. Una vez que la jaba ha sido pesada registrada en la hoja de recepción debe ser colocada en el coche y llevada a cuarto de refrigeración.
- e. Tanto perchas como jabas deben ser limpiadas semanalmente.

SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN
		TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO		
108,25	38,68	61,89%	61,92%	Semanal	2 veces	84,1	30,06	73,72%	73,75%	Semanal	2 veces
DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICIENCIA	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO					
		TIEMPO	COSTO								
24,15	8,62	11,83%	11,83%	semanal	2	TIEMPO	48,3				
						COSTO	17,24				

Autor: Angélica Benalcázar V.

PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y OBJETIVOS

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Planificación de Actividades y Objetivos							
Ingresa		Datos e Información para la Planificación de actividades y objetivos de los productos a comercializar		Resultados:	Objetivos a cumplir							
Frecuencia:		Anual		Volumen:	1 vez	Tiempo:	1035	Costo:	950,388			
Eficiencia Tiempo:		41,16%	Eficiencia Costo:	72,76%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-E001		
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Presidente y secretaria	Convocan a reunión de Directorio	X						30,00		15,00	
2	Presidente y secretaria	Confirman presencia	X						30,00		15,00	
3	G. Administrativo y Contadora de T.Q.B.	Se trasladan a Provincia de Bolívar			X					300,00		125,40
4	Directorio de FUNCONQUERUCOM	Inician la reunión	X						1,00		2,25	
5	Directorio de FUNCONQUERUCOM	Exponen la situación actual por áreas	X						120,00		270	
6	Directorio de FUNCONQUERUCOM	Generan lineamientos para objetivos	X						120,00		270	
7	G. Administrativo y Contadora de T.Q.B.	Regresan a Quito			X					300,00		125,4
8	G. Administrativo y Secretaria T.Q.B.	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.	X						5,00		1,945	
9	Consejo T.Q.B.	Se trasladan hasta Oficina de G. Administrativo			X					4,00		6,148
10	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Exponen memoria de reunión en Bolívar	X						60,00		25,08	
11	Consejo T.Q.B.	Elaboran objetivos (plan quincenal) y documento de respaldo	X						50,00		76,85	
12	G. Administrativo y Secretaria T.Q.B.	Archiva el documento			X					5,00		1,945
13	Consejo T.Q.B.	Comunican los Objetivos y Actividades a todo el personal de T.Q.B.	X						10,00		15,37	
TOTAL								426	609	691,496	258,893	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Planificación de Actividades y Objetivos								
Ingresa		Datos e Información para la Planificación de actividades y objetivos de los productos a comercializar		Resultados:	Objetivos a cumplir								
Frecuencia:		Anual		Volumen:	1 vez	Tiempo:	1092	Costo:	979,009				
Eficiencia Tiempo:		39,01%		Eficiencia Costo:	70,63%								
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Convocan a reunión de Directorio	X						60	30			Convocatoria vía teléfono o mail
2	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Fijan día de reunión			X					60	30		Se debe acordar un día en el que todos los miembros puedan acudir
3	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Se trasladan a Provincia de Bolívar			X					300	125,4	250 Km.	Sin Novedad
4	Directorio FUNCONQUERUCOM	Inician la reunión	X						1	2,25			Sin Novedad
5	Directorio FUNCONQUERUCOM	Exponen situación actual por áreas	X						120	270			Principales ejecutivos de las diferentes áreas
6	Directorio FUNCONQUERUCOM	Generan lineamientos para objetivos	X						120	270			Sin Novedad
7	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Regresan a Quito			X					300	125,4	250 Km.	Sin Novedad
8	G. Administrativo y Secretaria	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.	X						5	1,945			Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión
9	Jefes de Área (Consejo T.Q.B.)	Se trasladan hasta Oficina de G. Administrativo			X					6	6,714	60 m	
10	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Exponen memoria de reunión en Bolívar	X						60	25,08			No se plantean objetivos a largo plazo en la primera reunión todos son a corto plazo
11	Consejo de T.Q.B.	Elaboran objetivos (plan quincenal)	X						60	92,22			
TOTAL								426	666	691,5	287,51		

Tablas de Diferencia

TABLA N° 50

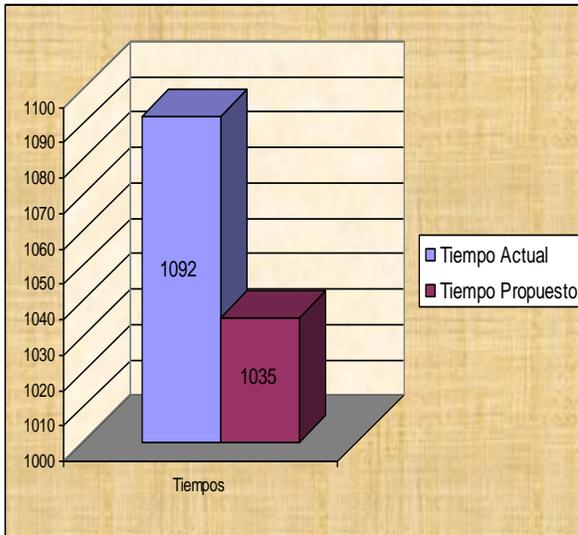


TABLA N° 51

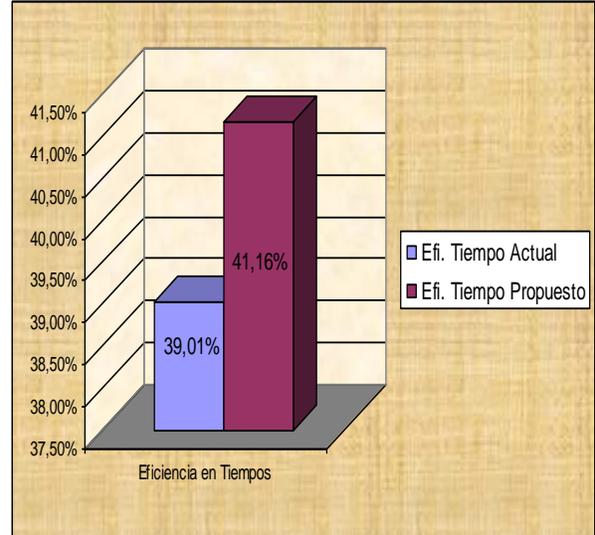


TABLA N° 52

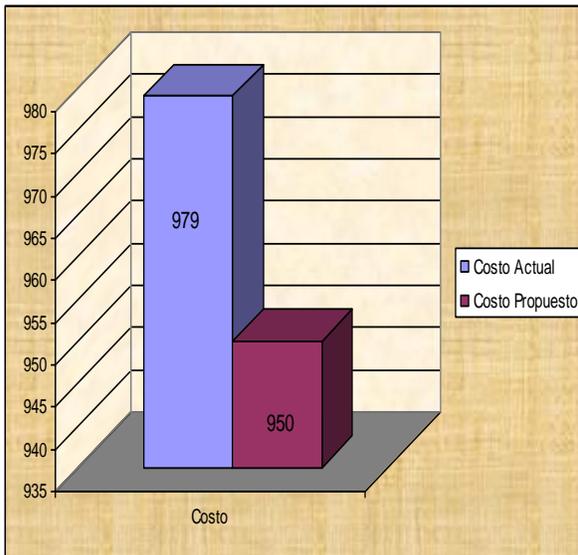
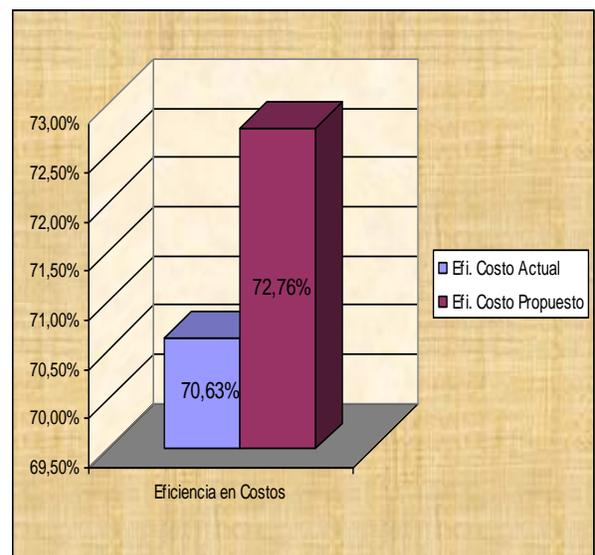


TABLA N° 53



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Evaluación de Objetivos							
Ingresa		Objetivos Definidos en la Planificación		Resultado:	Objetivos Evaluados y Correctivos Efectuados							
Frecuencia:		Quincenal		Volumen:	1 vez	Tiempo:	89	Costo:	123,265			
Eficiencia Tiempo:		66,29%	Eficiencia Costo:	67,52%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-ED02		
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente Administrativo	Fija día de reunión	X						1,000		0,214	
2	Secretaria	Realiza convocatoria a jefes de área	X						2,000		0,350	
3	Jefe de Área	Se traslada hasta Oficina de G.Administrativo			X					4,000		4,476
4	Gerente Administrativo	Inicia Reunión	X						1,000		0,214	
5	Consejo T.Q.B.	Trata temas	X						30,000		46,110	
6	Consejo T.Q.B.	Evalúan los Objetivos y registran en documento			X					20,000		30,740
7	Consejo T.Q.B.	Fijan correctivos a objetivos	X						20,000		30,740	
8	Secretaria	Archiva el documento								2,000		0,350
9	Jefe de Área	Van a sus áreas de trabajo			X					4,000		4,476
10	Jefe de Área	Comunican correctivos al resto de personal	X						5,000		5,595	
TOTAL								59,000	30,000	83,223	40,042	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Evaluación de Objetivos								
Ingresa:		Objetivos Definidos en la Planificación		Resultado:	Objetivos Evaluados y Correctivos Efectuados								
Frecuencia:		Quincenal		Volumen:	1 vez	Tiempo:	95	Costo:	132,993				
Eficiencia Tiempo:		60,00%		Eficiencia Costo:	58,60%								
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	G. Administrativo	Fija día de reunión	X						3		0,642		Sin Novedad
2	G. Administrativo y Secretaria	Realizan convocatoria a jefes de área	X						2		0,778		Sin Novedad
3	Jefes de Área	Se trasladan hasta Oficina de G.Administrativo			X					5	5,595		Sin Novedad
4	G. Administrativo	Inicia Reunión	X						1		0,214		
5	Consejo de T.Q.B.	Tratan temas	X						30		46,11		No se realiza una documentación oficial de la reunión, no se utilizan índices de gestión
6	Consejo de T.Q.B.	Evalúan los ojetivos			X					30	46,11		
7	Consejo de T.Q.B.	Fijan correctivos a objetivos	X						16		24,59		
8	Jefes de Área	Van a sus áreas de trabajo			X					3	3,357		Sin Novedad
9	Jefes de Área	Comunican correctivos al resto de personal	X						5		5,595		La comunicación de correctivos es verbal
TOTAL								57	38	77,93	55,062		

TABLA N° 54

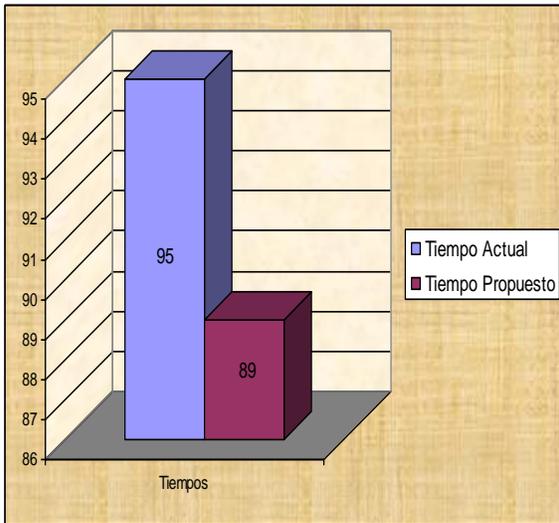


TABLA N° 55

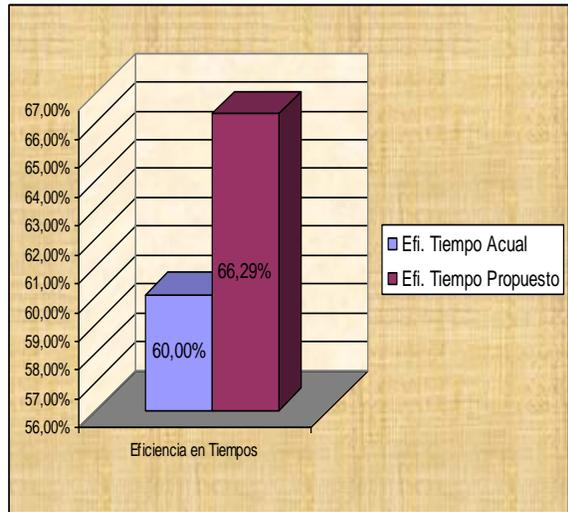


TABLA N° 56

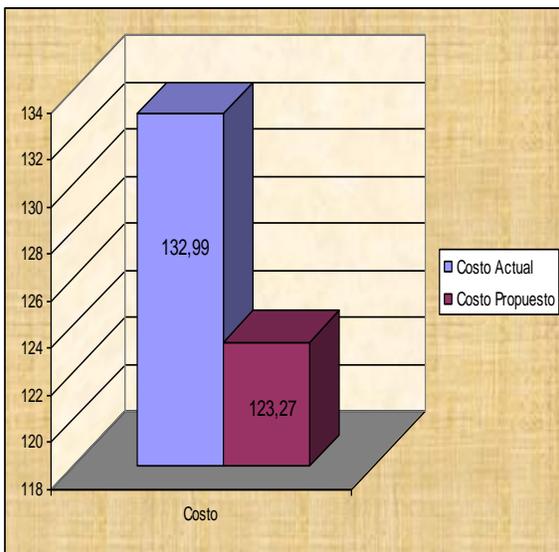
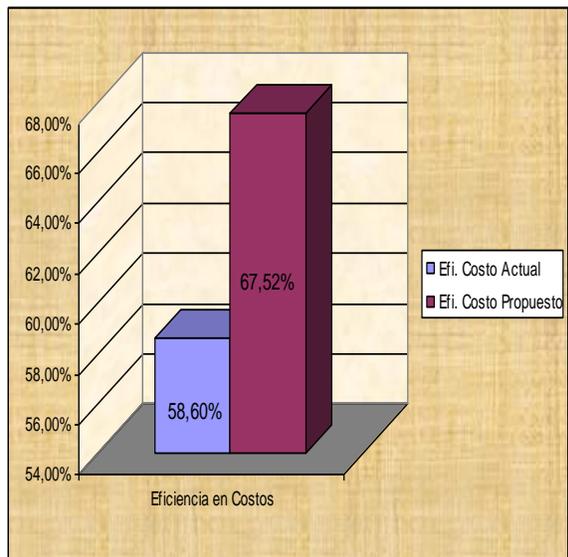


TABLA N° 57



Autor: Angélica Benalcázar V

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso Análisis de Situación y Desarrollo de Estrategias								
Ingresar:		Datos e Información sobre la Situación Actual de la Empresa		Resultado:		Estrategias por Áreas						
Frecuencia:		Anual		Volumen:		1 vez	Tiempo:	942	Costo:	892,051		
Eficiencia Tiempo:		46,18%	Eficiencia Costo:	75,75%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-ED03		
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Convocan a reunión de Directorio	X						40,00		20,00	
2	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Confirman la presencia	X						40,00		10,00	
3	G. Administrativo y Contadora de T.Q.B.	Se trasladan a Provincia de Bolívar								250,00		104,50
4	Directorio de FUNCONQUERUCOM	Inician la reunión	X						1,00		2,25	
5	Directorio de FUNCONQUERUCOM	Exponen la situación actual por áreas	X						120,00		270,00	
6	Directorio de FUNCONQUERUCOM	Generan los lineamientos para estrategias	X						120,00		270,00	
7	G. Administrativo y Contadora de T.Q.B.	Regresan a Quito								250,00		104,50
8	G. Administrativo y Secretaria T.Q.B.	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.	X						4,00		1,56	
9	Consejo T.Q.B.	Se trasladan hasta Oficina de G. Administrativo								4,00		6,15
10	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Exponen memoria de reunión en Bolívar	X						60,00		25,08	
11	Consejo T.Q.B.	Elaboran estrategia por áreas y documento de respaldo	X						50,00		76,85	
12	G. Administrativo y Secretaria T.Q.B.	Archivan el documento								3,00		1,17
TOTAL									435,00	507,00	675,74	216,32

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso Análisis de situación y desarrollo de estrategias										
Ingresar:		Datos e Información sobre la Situación Actual de la Empresa		Resultado:		Estrategias por Áreas								
Frecuencia:		Anual		Volumen:		1 vez	Tiempo:	1090	Costo:	975,64				
Eficiencia Tiempo:		44,50%	Eficiencia Costo:							73,72%				
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO				Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Convocan a reunión de Directorio	X						60		30			Sin Novedad
2	Presidente y secretaria FUNCONQUERUCOM	Fijan día de reunión	X						60		30			Sin Novedad
3	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Se trasladan a Provincia de Bolívar								300	125,4	250 Km		Sin Novedad
5	Directorio FUNCONQUERUCOM	Exponen situación actual por áreas	X						120		270			No se llevan propuestas de estrategias
6	Directorio FUNCONQUERUCOM	Generan lineamientos para estrategias	X						120		270			No se llevan propuestas de estrategias
7	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Regresan a Quito								300	125,4	250 Km		Sin Novedad
8	G. Administrativo y Secretaria	Convocan a reunión de Consejo de T.Q.B.	X						5		1,945			Existe un tiempo en el que se debe esperar hasta que los jefes de área lleguen a la reunión
9	Jefes de Área (Consejo T.Q.B.)	Se trasladan hasta Oficina de G. Administrativo								5	5,595	60 m		
10	G. Administrativo y Contadora T.Q.B.	Exponen memoria de reunión en Bolívar	X						60		25,08			No se elabora documento escrito para ser difundido
11	Consejo de T.Q.B.	Elaboran estrategias por áreas	X						60		92,22			
TOTAL									465	605	719,2	256,4		

TABLA N° 58

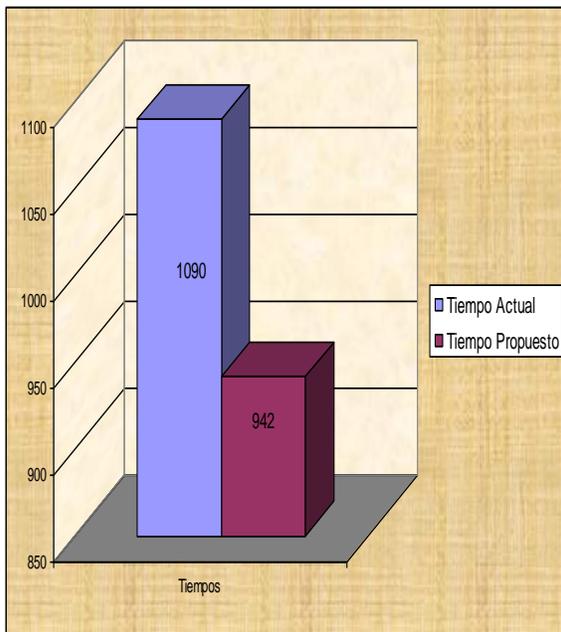


TABLA N° 59

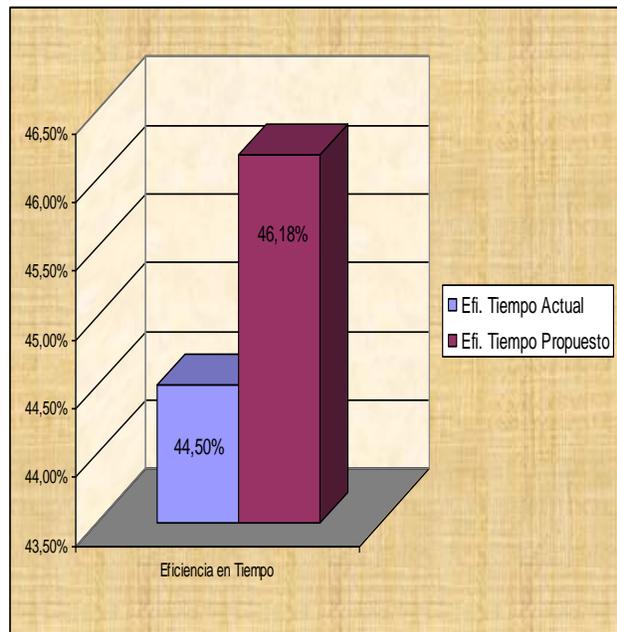


TABLA N° 60

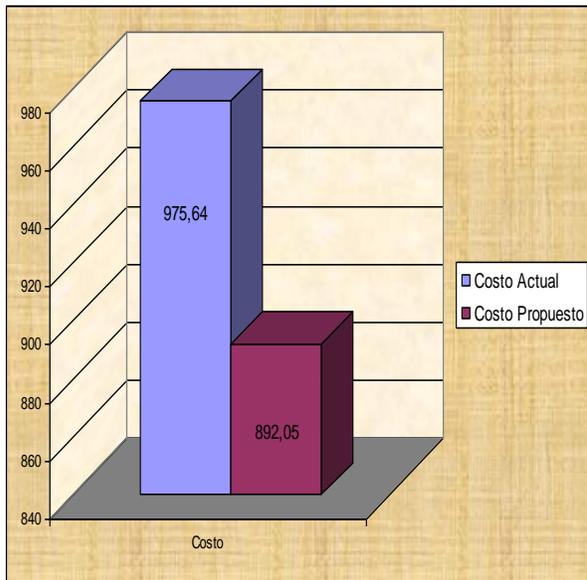
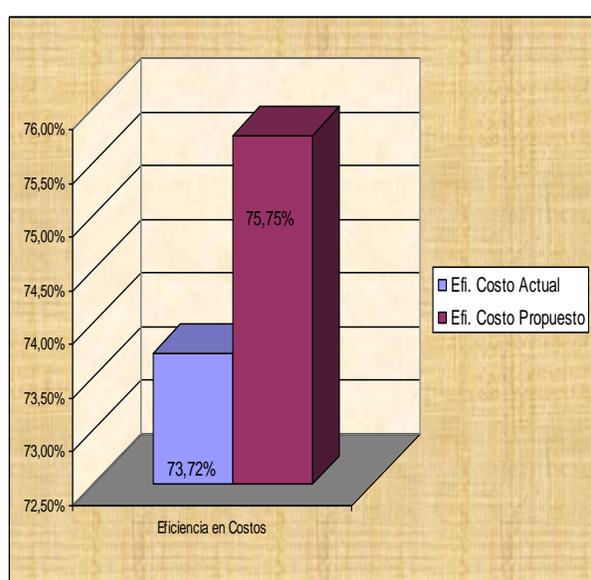


TABLA N° 61



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Comunicación de Estrategias							
Ingresas		Programa de Reunión e Información de Estrategias		Responsables	Gerente Administrativo, Secretaria, Personal de T.Q.B.							
Frecuencia:		Anual		Resultado:	Conocimiento de las Estrategias							
Eficiencia Tiempo:		68,47%	Eficiencia Costo:	6,50%	Volumen:	1 vez	Tiempo:	203	Costo:	455,969		
		Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-E004					
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente Administrativo	Programa reunión	x						20,00		4,28	
2	Gerente Administrativo	Prepara la convocatoria y material impreso	x						20,00		4,28	
3	Secretaria	Envía la convocatoria a personal de T.Q.B								4,00	0,70	
4	Personal T.Q.B.	Se trasladan a T.Q.B en Floresta (Quito)								60,00	425,64	
5	Gerente Administrativo	Inicia reunión	x						3,00		0,64	
6	Secretaria	Entrega el material impreso a personal	x						3,00		0,53	
7	Gerente Administrativo	Trata temas	x						90,00		19,26	
8	Gerente Administrativo	Termina reunión	x						3,00		0,64	
TOTAL								139,00	64,00	29,63	426,34	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Comunicación de Estrategias								
Ingresas:		Programa de Reunión e Información de Estrategias		Resultado:	Conocimiento de las Estrategias								
Frecuencia:		Anual		Volumen:	1 vez	Tiempo:	440	Costo:	708,09				
Eficiencia Tiempo:		38,64%		Eficiencia Costo:	5,38%								
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	G. Administrativo	Programa reunión	x						30	6,42			Sin Novedad
2	G. Administrativo y Secretaria	Preparan convocatoria	x						10	3,89			Sin Novedad
3	Secretaria	Envía de convocatoria a personal T.Q.B.								180	31,5		Sin Novedad
4	Personal T.Q.B.	Se trasladan T.Q.B en Floresta (Quito)								90	638,46	250 Km	Impuntualidad
5	G. Administrativo	Inicia Reunión	x						5	1,07			No se documenta la reunión
6	G. Administrativo	Trata temas	x						120	25,68			
7	G. Administrativo	Termina reunión	x						5	1,07			Sin Novedad
TOTAL								170	270	38,13	669,96		

TABLA N° 62

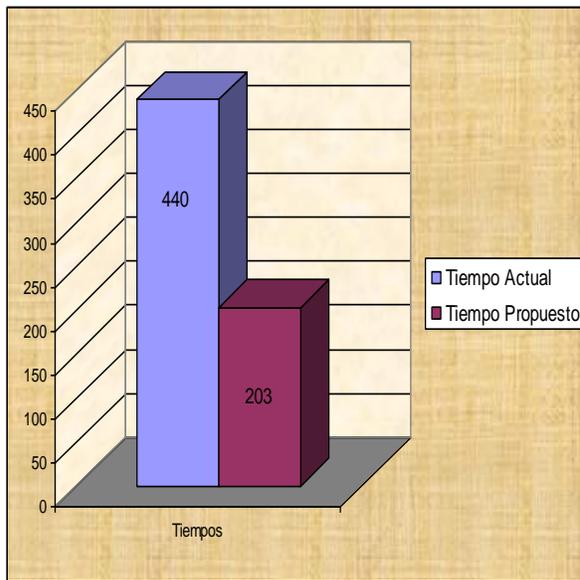


TABLA N° 63

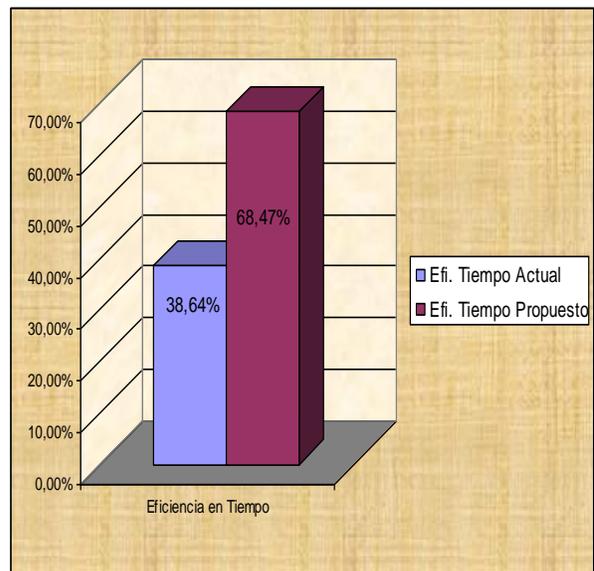


TABLA N° 64

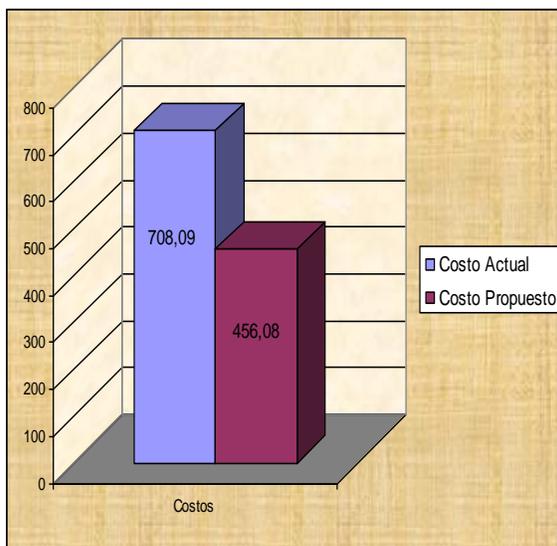
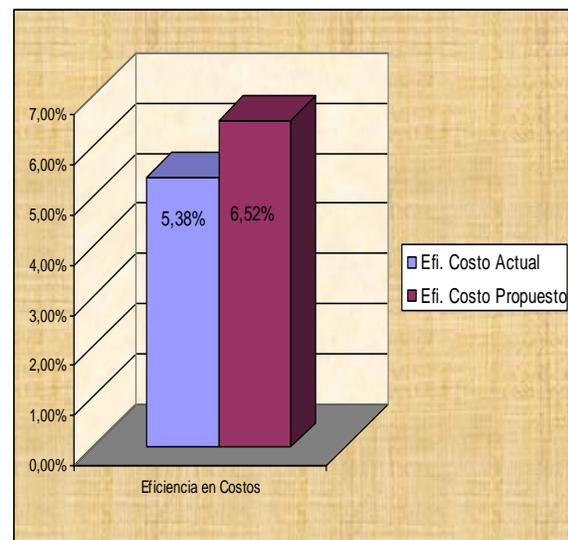


TABLA N° 65



Autor: Angélica Benalcázar V

RECEPCION DEL PEDIDO

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Venta en Tienda						
					Responsables	Personal de la tienda 1 , Personal de tienda 2						
Ingresar		Necesidad de Cliente			Resultado:	Producto vendido y nota de venta						
Frecuencia:		Diario			Volumen:	30 veces	Tiempo:	2,499	Costo:	0,89964		
Eficiencia Tiempo:		96,00%	Eficiencia Costo:	96,00%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-B001		
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Personal de Tienda 1	Saluda a cliente	X						0,050		0,018	
2	Personal de Tienda 1	Recibe el pedido del cliente	X						1,100		0,396	
3	Personal de Tienda 1	Entrega pedido a Personal de Tienda 2								0,050		0,018
4	Personal de Tienda 2	Saca queso del congelador (si es necesario lo envuelve en papel especial)	X						0,167		0,060	
5	Personal de Tienda 2	Lleva producto hasta caja y entrega producto a Personal Tienda 1								0,050		0,018
6	Personal de Tienda 1	Ingresar datos en caja registradora	X						0,100		0,036	
7	Personal de Tienda 1	Pregunta si desea algo más el cliente	X						0,083		0,030	
8	Personal de Tienda 2	Coloca pedido en funda	X						0,083		0,030	
9	Personal de Tienda 1	Dice el valor del pedido	X						0,067		0,024	
10	Personal de Tienda 1	Recibe valor del pedido	X						0,250		0,090	
11	Personal de Tienda 1	Prepara el cambio	X						0,200		0,072	
12	Personal de Tienda 1	Entrega cambio cliente	X						0,083		0,030	
13	Personal de Tienda 1	Imprime Nota de venta y entrega a cliente	X						0,100		0,036	
14	Personal de Tienda 2	Entrega pedido a cliente	X						0,083		0,030	
15	Personal de Tienda 1	Despide a cliente	X						0,033		0,012	
TOTAL									2,40	0,10	0,86	0,04

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Venta en Tienda								
					Resultado:	Producto vendido y Nota de Venta								
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:	30 veces	Tiempo:	2,72	Costo:	0,978				
Eficiencia Tiempo:		95,71%			Eficiencia Costo:	95,71%								
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Personal de tienda	Saluda a cliente	X						0,050		0,018		La cajera esta en otra actividad y no saluda al cliente	
2	Personal de tienda	Recibe el pedido del cliente	X						1,250		0,45		Cliente debe esperar hasta que lo atiendan porque no está el resto del personal	
3	Personal de tienda	Ya hasta el congelador								0,05		0,02	3 m	Sin Novedad
4	Personal de tienda	Saca queso del congelador (si es necesario lo envuelve en papel especial)	X						0,167		0,06			Cliente no sabe donde hacer sugerencias
5	Personal de tienda	Lleva producto hasta caja								0,07		0,02	3 m	
6	Personal de tienda	Ingresar datos en caja registradora	X						0,100		0,036			La misma persona que prepara el producto se encarga de manipular el dinero, puede contaminar el producto (higiene)
7	Personal de tienda	Pregunta si desea algo más el cliente	X						0,083		0,03			
8	Personal de tienda	Coloca pedido en funda	X						0,083		0,03			
9	Personal de tienda	Dice el valor del pedido	X						0,067		0,024			
10	Personal de tienda	Recibe valor del pedido	X						0,250		0,09			
11	Personal de tienda	Prepara el cambio	X						0,250		0,09			cajera demora coger el cambio de la caja
12	Personal de tienda	Entrega cambio cliente	X						0,083		0,03			Sin Novedad
13	Personal de tienda	Imprime Nota de venta	X						0,100		0,036			Sin Novedad
14	Personal de tienda	Entrega pedido a cliente y nota de venta	X						0,083		0,03			Sin Novedad
15	Personal de tienda	Despide	X						0,033		0,012			Cuando el personal está muy ocupado no se despide bien del cliente
TOTAL									2,600	0,1167	0,936	0,04		

TABLA N° 66

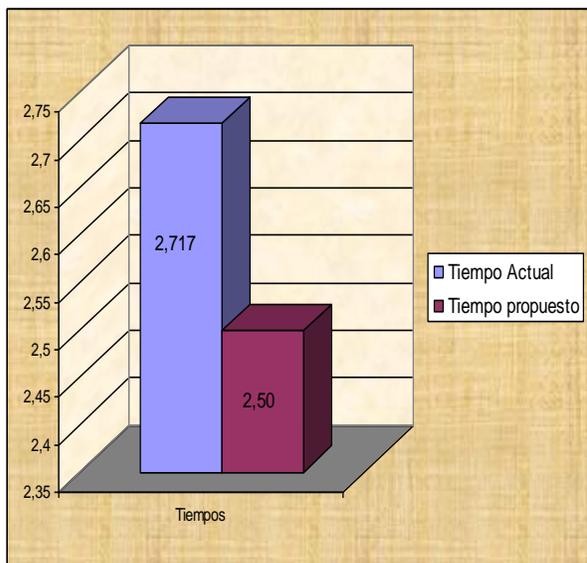


TABLA N° 67

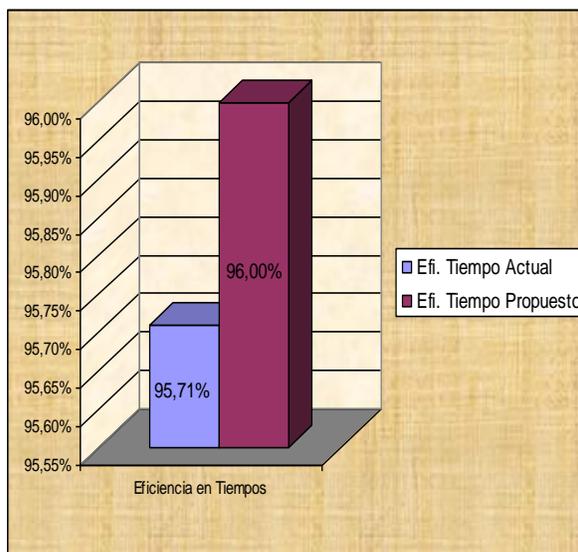


TABLA N° 68

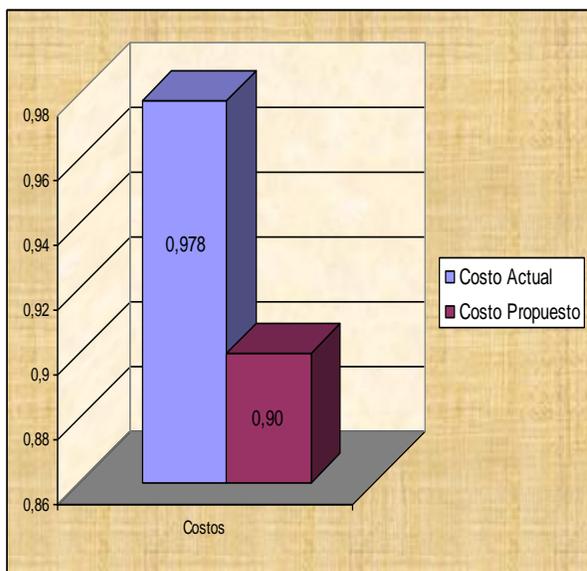
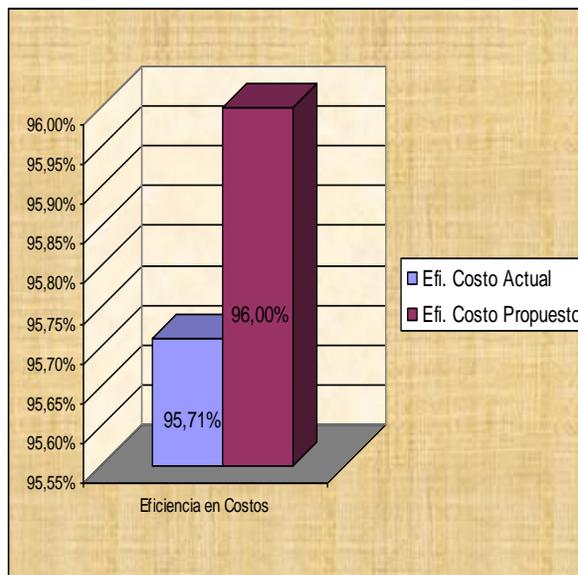


TABLA N° 69



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso Recepción de Pedido (correo electrónico)							
Ingresar		Pedido del Cliente Via Internet			Resultado:		Entrega del Pedido a Bodega					
Frecuencia:		Diario			Volumen:		1 vez	Tiempo:	3,564	Costo:	0,3612	
Eficiencia Tiempo:		14,90%	Eficiencia Costo:	25,73%	Status:		Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-B002	
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria	Ingresar a Internet	x						0,033		0,006	
2	Secretaria	Abre cuenta de correo electrónico de T.Q.B	x						0,033		0,006	
3	Secretaria	Abre y revisa mail	x						0,050		0,009	
4	Secretaria	Copia mail de cliente	x						0,033		0,006	
5	Secretaria	Coloca en carpeta de pedidos	x						0,033		0,006	
6	Secretaria	Pone fecha al documento	x						0,033		0,006	
7	Secretaria	Abre programa Orden SMX	x						0,033		0,006	
8	Secretaria	Desempaqueta archivo	x						0,033		0,006	
9	Secretaria	Arregla el formato del archivo	x						0,050		0,009	
10	Secretaria	Guarda archivo					x			0,033		0,006
11	Secretaria	Prepara impresora e imprime Orden de Trabajo	x						0,150		0,026	
12	Secretaria	Va a bodega								1,500		0,263
13	Secretaria	Entrega documento a personal de bodega	x						0,050		0,009	
14	Secretaria	Regresa a su puesto					x			1,500		0,000
TOTAL									0,53	3,03	0,09	0,27

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso Recepción de Pedido (correo electrónico)									
Ingresar:		Pedido del Cliente Via Internet			Resultado:		Entrega del Pedido a Bodega							
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		1 vez	Tiempo:	4,83	Costo:	0,845833333			
Eficiencia Tiempo:		14,48%			Eficiencia Costo:		14,48%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Secretaria	Ingresar a Internet	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
2	Secretaria	Abre cuenta de correo electrónico de T.Q.B	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
3	Secretaria	Revisa Buzón de entrada	x						0,050		0,009		Si el cliente no ha enviado el mail debe revisarlo más tarde	
4	Secretaria	Abre mail	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
5	Secretaria	Revisa mail	x						0,050		0,009		Sin Novedad	
6	Secretaria	Copia mail de cliente	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
7	Secretaria	Coloca en carpeta de pedidos	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
8	Secretaria	Pone fecha al documento	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
9	Secretaria	Abre programa Orden SMX	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
10	Secretaria	Desempaqueta archivo	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
11	Secretaria	Prepara impresora	x						0,033		0,006		Sin Novedad	
12	Secretaria	Coloca fecha	x						0,050		0,009		Sin Novedad	
13	Secretaria	Arregla el formato del archivo					x			0,0833		0,01	Sin Novedad	
14	Secretaria	Guarda archivo						x		0,050		0,01	Sin Novedad	
15	Secretaria	Imprime Orden de Trabajo	x						0,167		0,029		Sin Novedad	
16	Secretaria	Va a bodega								2,000		0,35	15 m	Sin Novedad
17	Secretaria	Entrega documento a personal de bodega	x						0,083		0,015		En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo	
18	Secretaria	Regresa a su puesto					x			2,000		0,35	15 m	Sin Novedad
TOTAL									0,700	4,1333	0,123	0,72		

TABLA N° 70

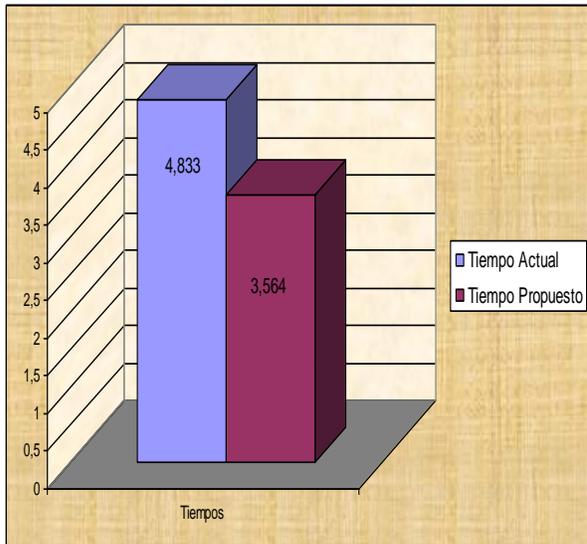


TABLA N° 71

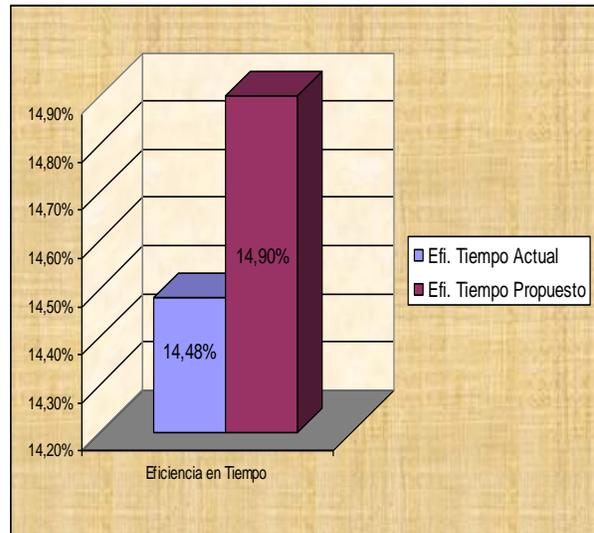


TABLA N° 72

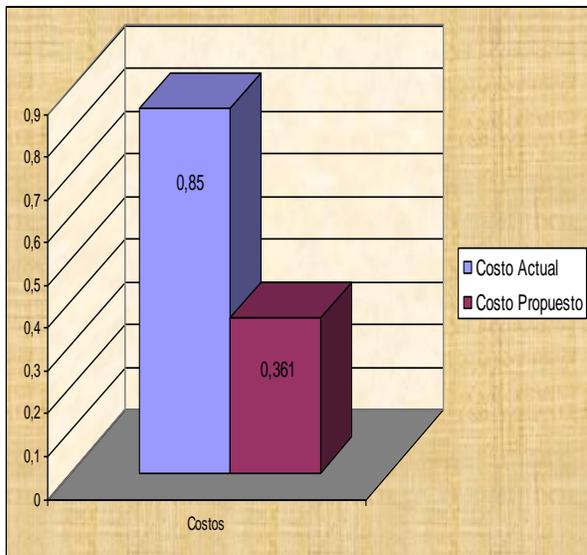
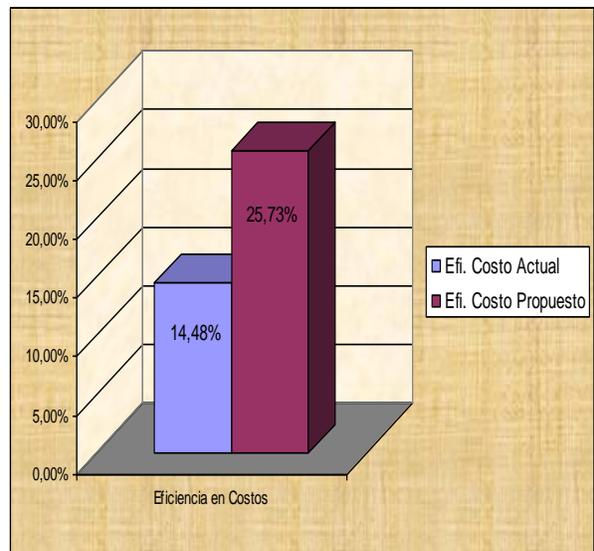


TABLA N° 73



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Recepción de Pedido (llamada a cliente)						
Ingresar		Cliente con necesidad de producto			Resultados:	Conocimiento de pedido						
Frecuencia:		Diario			Volumen:	1 vez	Tiempo:	6,516	Costo:	1,1403		
Eficiencia Tiempo:		30,94%	Eficiencia Costo:	30,94%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	FTQB-B003		
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria	Abre y prepara formato de Orden de pedido	x						0,250		0,044	
2	Secretaria	Marca número y extensión de cliente	x						0,100		0,018	
3	Secretaria	Espera a ser atendida por cliente en el teléfono	x							1,000		0,175
4	Secretaria	Saluda a cliente	x						0,200		0,035	
5	Secretaria	Explica Motivo de llamada	x						0,100		0,018	
6	Secretaria	Espera a que cliente prepare su pedido	x							0,500		0,088
7	Secretaria	Recibe e ingresa pedido en formato de Orden de Pedido	x						1,000		0,175	
8	Secretaria	Guarda documento				x			0,033		0,006	
9	Secretaria	Se despide de cliente	x						0,100		0,018	
10	Secretaria	Cuelga teléfono	x						0,033		0,006	
11	Secretaria	Imprime documento	x						0,150		0,026	
12	Secretaria	Va a bodega				x				1,500		0,263
13	Secretaria	Entrega documento a personal de bodega	x						0,050		0,009	
14	Secretaria	Regresa a su puesto				x				1,500		0,263
TOTAL									2,02	4,50	0,35	0,79

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Recepción de Pedido (llamada a cliente)							
Ingresar:		Cliente con necesidad de producto			Resultados:	Conocimiento de pedido							
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:	1 vez	Tiempo:	11,4	Costo:	1,997916667			
Eficiencia Tiempo:		29,93%	Eficiencia Costo:	29,93%									
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria	Abre archivo con formato de Orden de pedido	x						0,033		0,006		Sin Novedad
2	Secretaria	Prepara el formato para recibir la orden	x						0,250		0,044		No existe un software especial para pedidos de clientes
3	Secretaria	Ve número de cliente	x						0,033		0,006		Sin Novedad
4	Secretaria	Marca número	x						0,067		0,012		Sin Novedad
5	Secretaria	Marca extensión	x						0,050		0,009		Sin Novedad
6	Secretaria	Espera a que le atiendan en el teléfono						x		2,000		0,35 15 m	Debe esperar hasta que ingrese la llamada
7	Secretaria	Saluda a cliente	x						0,250		0,044		Sin Novedad
8	Secretaria	Explica Motivo de llamada	x						0,117		0,02		Sin Novedad
9	Secretaria	Espera a que cliente prepare su pedido						x		2,000		0,35 15 m	Cliente no tiene preparado el pedido
10	Secretaria	Recibe pedido	x						1,000		0,175		Sin Novedad
11	Secretaria	Ingresar datos	x						1,000		0,175		Sin Novedad
12	Secretaria	Se despide de cliente	x						0,167		0,029		Sin Novedad
13	Secretaria	Cuelga teléfono	x						0,033		0,006		Sin Novedad
14	Secretaria	Guarda documento	x						0,083		0,015		Sin Novedad
15	Secretaria	Envía a imprimir	x										Sin Novedad
16	Secretaria	Imprime documento	x						0,250		0,044		Sin Novedad
17	Secretaria	Va a bodega						x		2,000		0,35 15 m	Sin Novedad
18	Secretaria	Entrega documento a personal de bodega	x						0,083		0,015		En ocasiones no hay personal en bodega y no se puede entregar la orden de trabajo
19	Secretaria	Regresa a su puesto						x		2,000		0,35 15 m	Sin Novedad
TOTAL									3,417	8,000	0,598	1,4	

TABLA N° 74

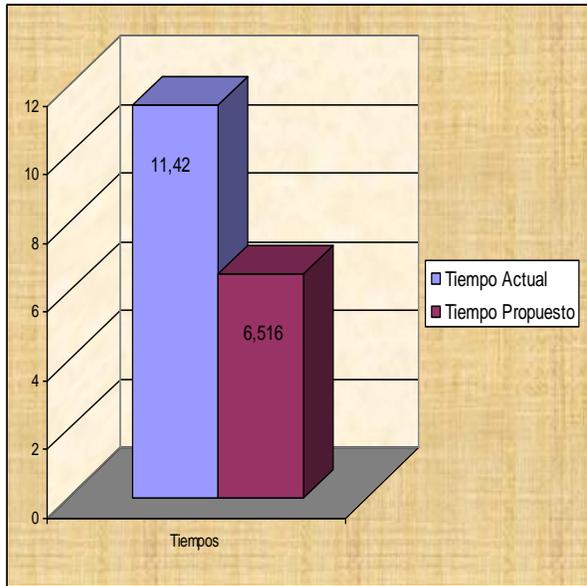


TABLA N° 75

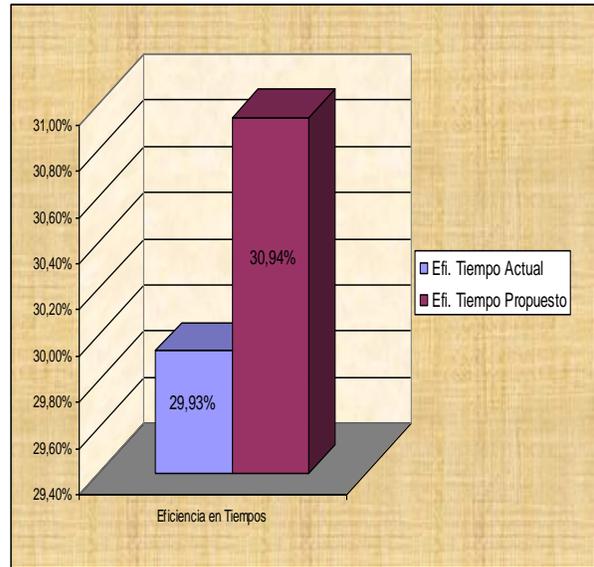


TABLA N° 76

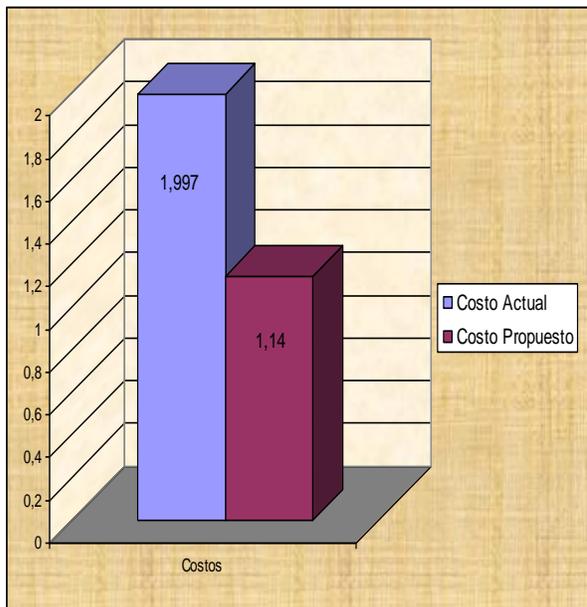
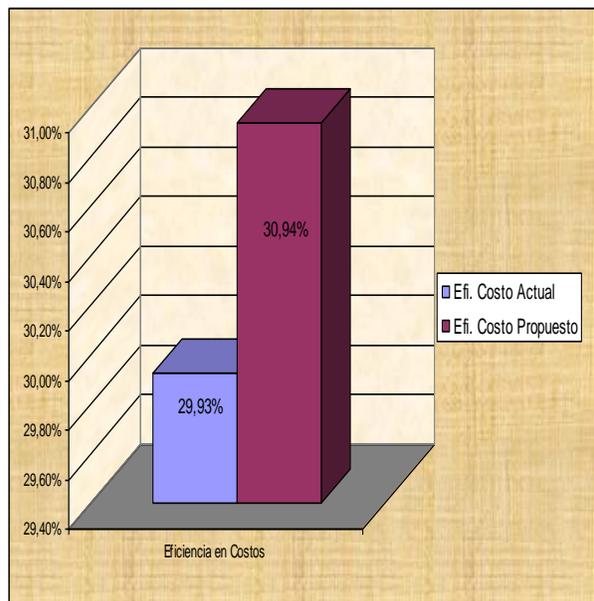


TABLA N° 77



Autor: Angélica Benalcázar V

PREPARACION DEL PEDIDO

DIAGRAMA MEJORADA											
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso Recepción de Orden de Pedido (Orden de Trabajo)		Responsables Jefe de Área de Bodega y Asistente del jefe de área				
Ingresas:		Orden de Pedido			Resultado:		Distribución de Tareas				
Frecuencia:		Diario			Volumen:		1 vez	Tiempo:	8	Costo:	2,969
Eficiencia Tiempo:		50,00%	Eficiencia Costo:	49,75%	Status:		Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-B004
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO	
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV
1	Asistente	Recibe orden de trabajo	X					1,000			0,363
2	Jefe de Área	Analiza Orden de Trabajo		X					4,000		1,492
3	Jefe de Área	Distribuye tareas						1,000			0,373
4	Asistente	Reúne al personal						0,500			0,182
5	Jefe de Área	Comunica la distribución de tareas						1,500			0,560
TOTAL								4,00	4,00	1,48	1,49

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso Recepción de Orden de Pedido		Responsables Jefe de Área de Bodega y Asistente del jefe de área						
Ingresas:		Orden de Pedido			Resultado:		Distribución de tareas						
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		1 vez	Tiempo:	11	Costo:	6,644		
Eficiencia Tiempo:		27,27%			Eficiencia Costo:		27,77%						
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV		
1	Jefe de Área de Transformación y Asistente	Recibe orden de trabajo	X						2,000		1,472		En ocasiones se reciben órdenes de trabajo durante el resto del día y que tienen el carácter de urgente y se detiene la preparación de las otras órdenes
2	Jefe de Área de Transformación y Asistente	Analiza Orden de Trabajo		X						5,000		3,68	Sin Novedad
3	Jefe de Área de Transformación	Distribuye tareas							1,000		0,373		Sin Novedad
4	Jefe de Área de Transformación	Comunica la distribución								3,000		1,12	Para la distribución de las tareas de las órdenes de trabajo el personal no se reúne, son repartidas conforme el jefe de área vea al personal lo cual genera demora en el proceso
TOTAL								3,000	8,000	1,845	4,8		

TABLA N° 78

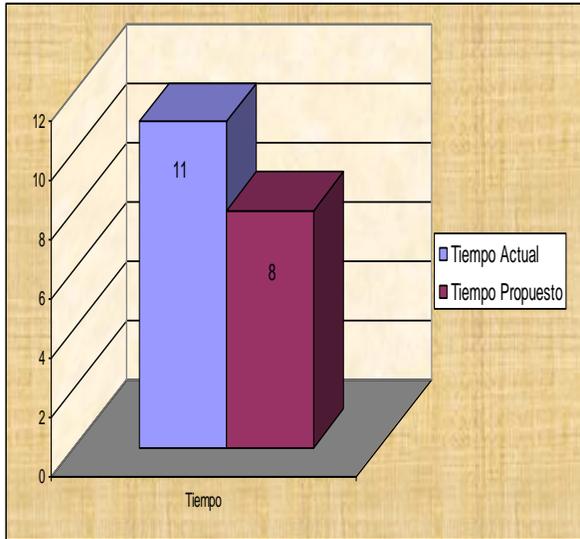


TABLA N° 79

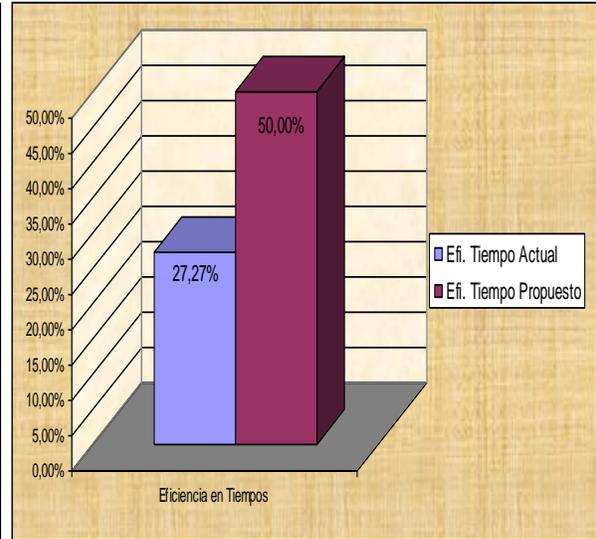


TABLA N° 80

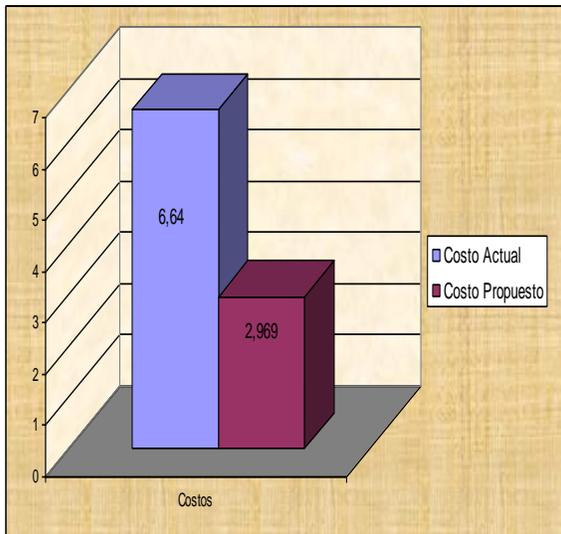
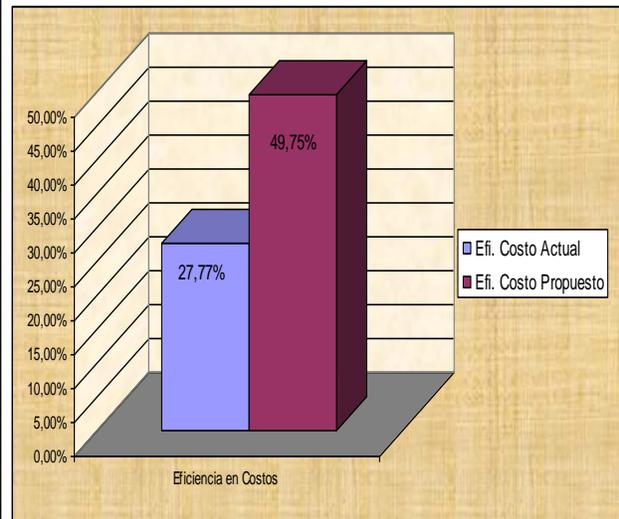


TABLA N° 81



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA																
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Preparación de Queso para Entrega										
Ingresas		Distribución de actividades			Resultados:	Queso para entrega en Porciones Cortadas										
Frecuencia:		Diario			Volumen:	250 veces	Tiempo:	1,913	Costo:	0,888941						
Eficiencia Tiempo:		71,62%	Eficiencia Costo:	71,86%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código: F-TQB-B005							
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO					
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV				
1	Personal de Bodega	Va a bodega (cuarto de refrigeración) desde mesa de trabajo en base a Pedido														
2	Asistente de Jefe de Bodega	Ingresas a bodega	X							0,033			0,012			
3	Personal de Bodega	Llena Kardex de salida de Queso para transformar	X							1,000			0,363			
4	Personal de Bodega	Seleccionan las jabas con el queso que necesitan	X		X							0,083		0,030		
5	Personal de Bodega	Saca jabas con queso de bodega	X							0,200			0,071			
6	Personal de Bodega	Lleva jabas hasta mesa de trabajo						X				0,200		0,071		
7	Personal de Bodega	Coge queso de jaba	X							0,017			0,006			
8	Personal de Bodega	Corta funda	X							0,030			0,011			
9	Personal de Bodega	Saca queso	X							0,030			0,011			
10	Personal de Bodega	Corta queso	X							0,030			0,011			
11	Personal de Bodega	Coloca sobre mesa las porciones cortadas	X							0,030			0,011			
12	Personal de Bodega	Lleva jabas vacías afuera de bodega						X				0,200		0,071		
TOTAL										1,37		0,54		0,50		0,19

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Preparación de Queso para Entrega										
Ingresas:		Distribución de Actividades			Resultados:	Queso para entrega en Porciones Cortadas										
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:	252 veces	Tiempo:	1,28	Costo:	0,46						
Eficiencia Tiempo:		62,32%	Eficiencia Costo:	62,32%												
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades		
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV				
1	Personal de Bodega	Va a bodega (cuarto de refrigeración) desde mesa de trabajo en base a Pedido														
2	Personal de Bodega	Ingresas a bodega	X							0,050		0,018				
3	Personal de Bodega	Coge jabas que contienen el queso	X							0,083		0,03				
4	Personal de Bodega	Saca jabas con queso de bodega	X							0,267		0,095				
5	Personal de Bodega	Lleva hasta mesa de trabajo							X		0,250		0,09	6 m		
6	Personal de Bodega	Escoge la jaba que necesita	X								0,167		0,06			
7	Personal de Bodega	Coloca a un lado de la mesa de trabajo jabas innecesarias	X							0,250		0,089		No existe un espacio destinado a las jabas que no se utilizan		
8	Personal de Bodega	Coge queso de jaba	X							0,017		0,006		Sin Novedad		
9	Personal de Bodega	Corta funda	X							0,033		0,012		Sin Novedad		
10	Personal de Bodega	Saca queso	X							0,033		0,012		Sin Novedad		
11	Personal de Bodega	Corta queso	X							0,033		0,012		Sin Novedad		
12	Personal de Bodega	Coloca sobre mesa las porciones cortadas	X							0,033		0,012		Sin Novedad		
TOTAL										0,800		0,484		0,29		0,17

TABLA N° 82

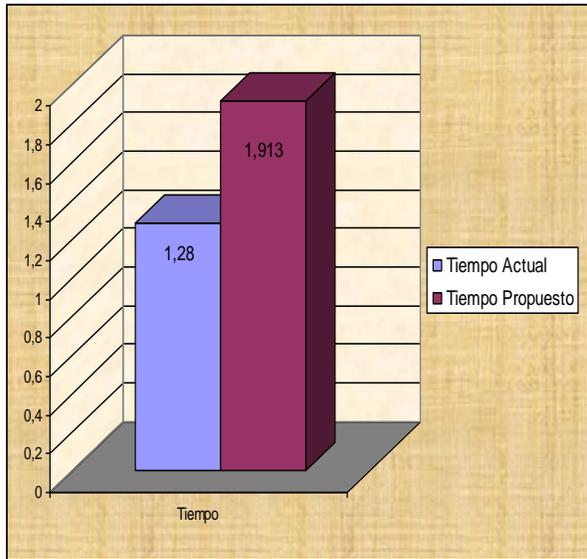


TABLA N° 83

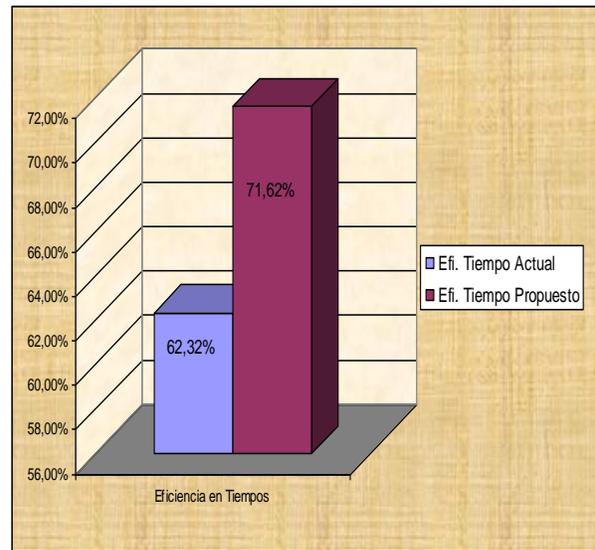


TABLA N° 84

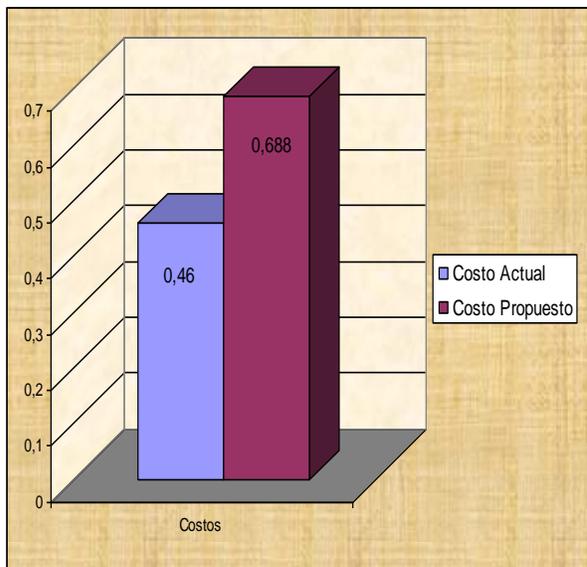
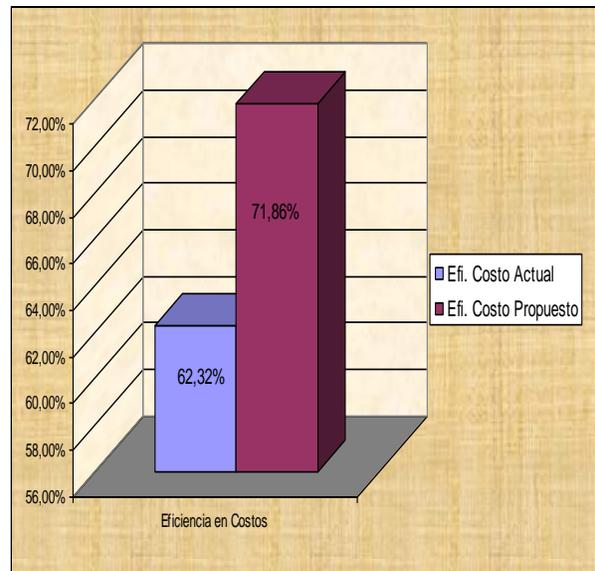


TABLA N° 85



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Enfundado y Empacado de Vacio de Queso									
Ingresas:		Queso en porciones cortadas		Resultados:	Queso en funda									
Frecuencia:		Diario		Volumen:	360 veces	Tiempo:	0,4024	Costo:	0,1436568					
Eficiencia Tiempo:		81,76%	Eficiencia Costo:	81,76%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-B006				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO				
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Personal de Bodega	Va a mesa donde están las fundas etiquetadas				X					0,017		0,006	
2	Personal de Bodega	Regresa y coloca fundas sobre mesa de trabajo				X					0,017		0,006	
3	Personal de Bodega	Coge y abre funda	X							0,050		0,018		
4	Personal de Bodega	Coloca queso en funda	X							0,060		0,021		
5	Personal de Bodega	Coloca queso enfundado en mesa de trabajo	X							0,033		0,012		
6	Personal de Bodega	Enciende máquina	X							0,050		0,018		
7	Personal de Bodega	Va a la mesa de trabajo y coge queso enfundado				X					0,020		0,007	
8	Personal de Bodega	Regresa a máquina y ordena las fundas sobre plancha				X					0,020		0,007	
9	Personal de Bodega	Cubre con la plancha	X							0,050		0,018		
10	Personal de Bodega	Levanta la tapa	X							0,033		0,012		
11	Personal de Bodega	Coge fundas	X							0,033		0,012		
12	Personal de Bodega	Va a mesa de trabajo y coloca fundas en ésta				X					0,020		0,007	
TOTAL											0,33	0,07	0,12	0,03

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Enfundado y Empacado al Vacio de Queso									
Ingresas:		Queso en Porciones Cortadas		Resultados:	Queso en funda									
Frecuencia:		Diariamente		Volumen:	180 veces	Tiempo:	1,48	Costo:	0,52955					
Eficiencia Tiempo:		60,67%		Eficiencia Costo:	60,67%									
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Personal de Bodega	Va a mesa donde están las fundas etiquetadas				X				0,0167		0,01	0,5 m	Espacio entre mesas muy pequeño
2	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo				X				0,0167		0,01	0,5 m	Sin Novedad
3	Personal de Bodega	Coloca fundas sobre mesa de trabajo	X						0,033		0,012			Sin Novedad
4	Personal de Bodega	Coge funda	X						0,017		0,006			Sin Novedad
5	Personal de Bodega	Abre funda	X						0,050		0,018			Sin Novedad
6	Personal de Bodega	Coge queso	X						0,033		0,012			Sin Novedad
7	Personal de Bodega	Coloca queso en funda	X						0,067		0,024			Sin Novedad
8	Personal de Bodega	Coloca queso enfundado en mesa de trabajo	X						0,033		0,012			Sin Novedad
9	Personal de Bodega	Enciende máquina	X						0,050		0,018			
10	Personal de Bodega	Va a la mesa de trabajo				X				0,0167		0,01	0,5 m	En ocasiones no hay queso enfundado y debe ayudar a enfundar a la otra persona encargada de ese proceso, por otra parte a pesar de que el proceso se repite mientras se sellan las fundas porque la máquina posee dos planchas en ocasiones el personal debe esperar hasta que la máquina selle las fundas perdiendo el tiempo evidencia necesidad de otra máquina selladora
11	Personal de Bodega	Coge queso en fundas	X						0,033		0,012			
12	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo				X				0,017		0,006		
13	Personal de Bodega	Coloca sobre la maquina	X						0,450		0,161			
14	Personal de Bodega	Ordena las fundas	X						0,050		0,018			
15	Personal de Bodega	Cubre con la plancha	X						0,033		0,012			
16	Personal de Bodega	Espera a que maquina selle las fundas				X				0,5		0,18		
17	Personal de Bodega	Coge fundas	X						0,033		0,012			
18	Personal de Bodega	Va a mesa de trabajo				X				0,017		0,01	0,5 m	
19	Personal de Bodega	Coloca en mesa de trabajo	X						0,033		0,012			Sin Novedad
TOTAL											0,900	0,583	0,321	0,21

TABLA N° 86

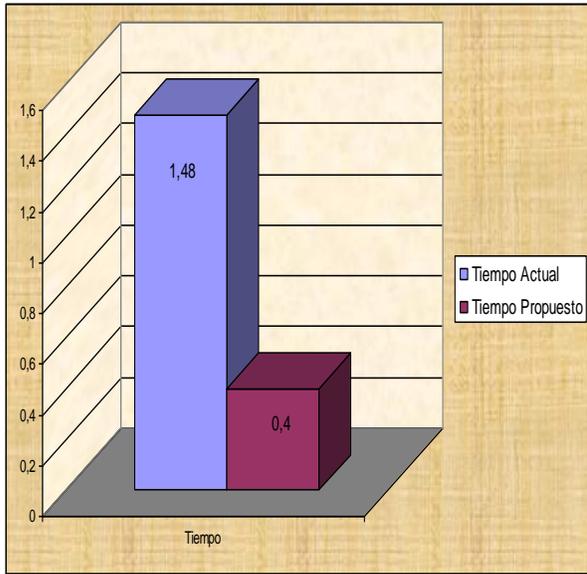


TABLA N° 87

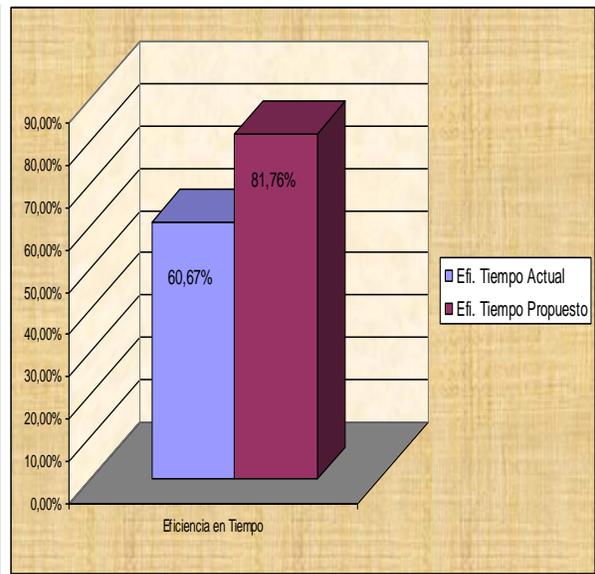


TABLA N° 88

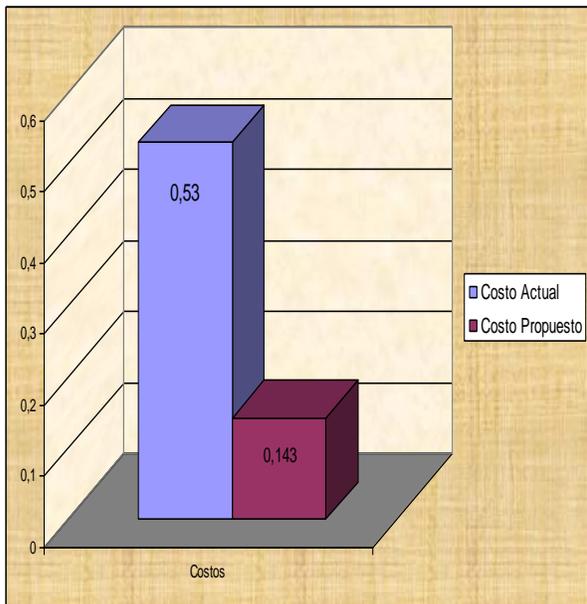
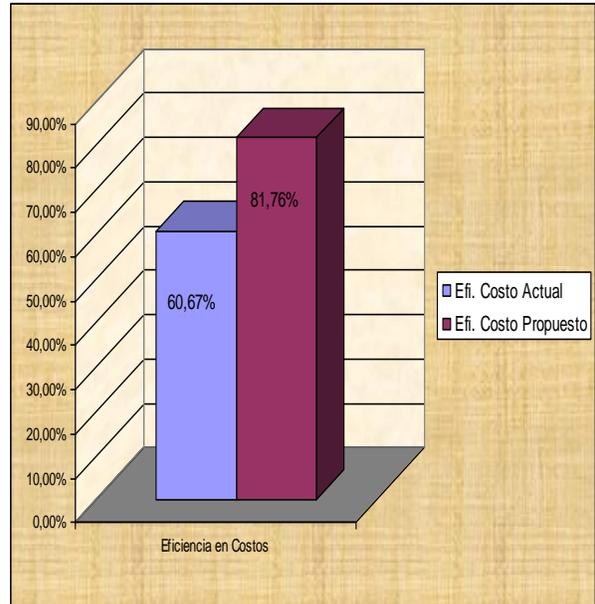


TABLA N° 89



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Etiquetado de Fundas					
Ingresas		Fundas sin etiqueta			Resultado:		Funda Etiquetada					
Frecuencia:		Diario			Volumen:		Tiempo:		Costo:			
Eficiencia Tiempo:		94,44%	Eficiencia Costo:		94,44%	Status:		Mejora	Fecha:			
						Fecha:		06/02/2008	Código:			
								F-TQB-B007				
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◐	AV	NAV	AV	NAV	
1	Personal de Bodega	Enciende máquina	x						0,050		0,018	
2	Personal de Bodega	Programación de máquina	x						0,016		0,006	
3	Personal de Bodega	Saca fundas de estante	x						0,083		0,030	
4	Personal de Bodega	Escoge el tipo de funda necesario	x						0,017		0,006	
5	Personal de Bodega	Abre empaque	x						0,200		0,071	
6	Personal de Bodega	Desecha empaque								0,033		0,012
7	Personal de Bodega	Acomoda fundas	x						0,150		0,054	
8	Personal de Bodega	Pasa la funda por la máquina	x						0,030		0,011	
9	Personal de Bodega	Coloca funda en banda	x						0,015		0,005	
TOTAL									0,56	0,03	0,20	0,01

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Etiquetado de fundas (1 funda)						
Entrega:		Fundas sin etiqueta			Resultado:		Funda etiquetada						
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		Tiempo:		Costo:				
Eficiencia Tiempo:		88,24%			Eficiencia Costo:		88,24%						
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◐	AV	NAV	AV	NAV		
1	Personal de Bodega	Enciende máquina	x						0,050		0,018		
2	Personal de Bodega	Programa la máquina	x						0,0167		0,006		
3	Personal de Bodega	Va hasta estante de fundas								0,033		0,01	5 m
4	Personal de Bodega	Escoge el tipo de funda necesario	x						0,017		0,006		
5	Personal de Bodega	Regresa a la maquina (Visor Jet)								0,017		0,01	5 m
6	Personal de Bodega	Abre empaque	x						0,450		0,161		
7	Personal de Bodega	Desecha empaque								0,050		0,02	
8	Personal de Bodega	Acomoda fundas	x						0,1667		0,06		
9	Personal de Bodega	Pasa la funda por la máquina	x						0,033		0,012		
10	Personal de Bodega	Coloca funda en banda	x						0,017		0,006		
TOTAL									0,750	0,100	0,268	0,04	

TABLA N° 90

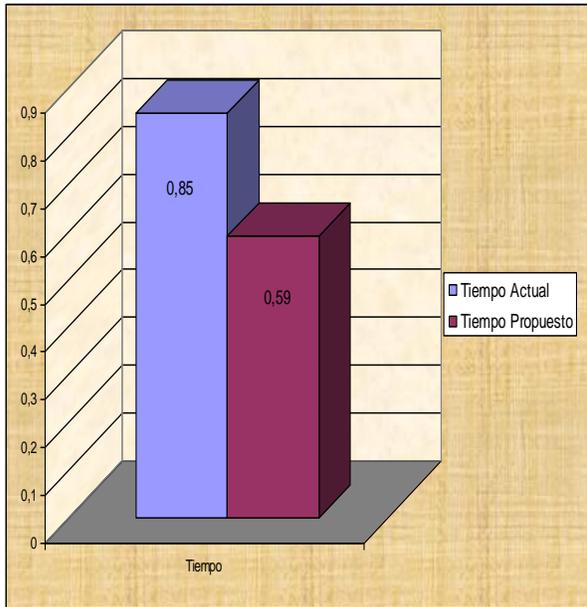


TABLA N° 91

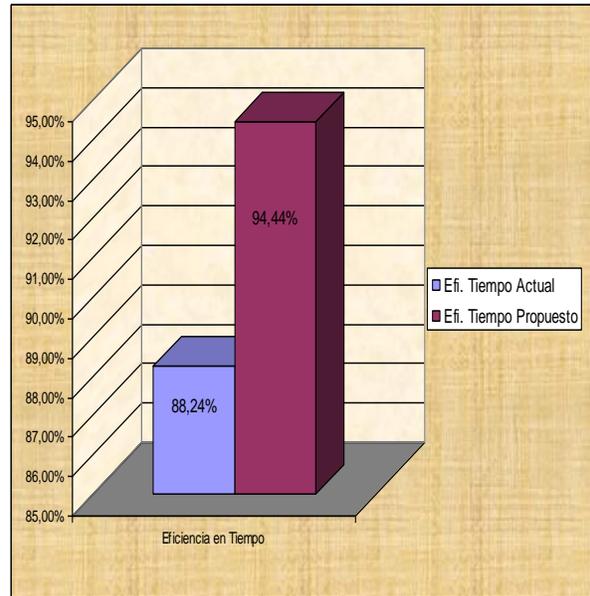


TABLA N° 92

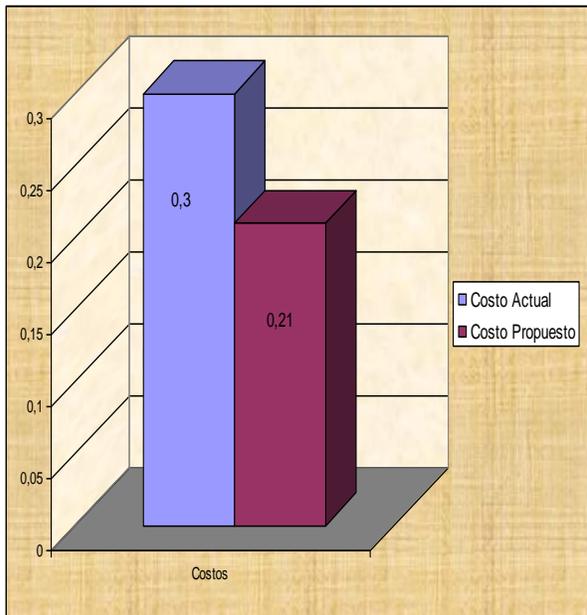
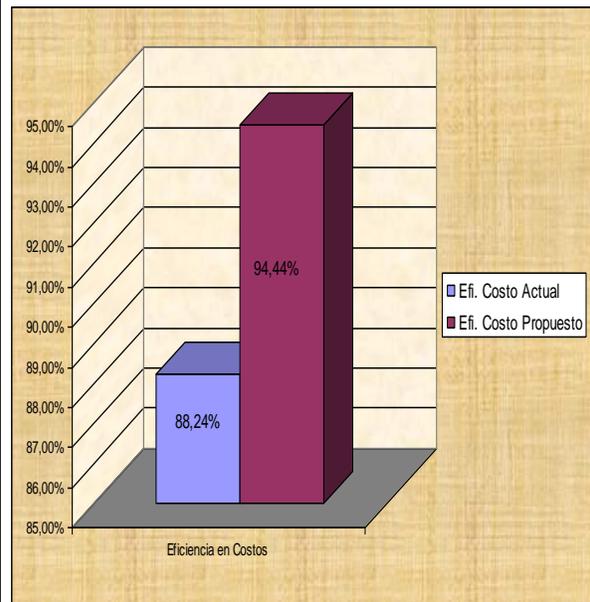


TABLA N° 93



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Embalaje							
Ingresa		Queso empacado al vacío en mesa de trabajo			Resultado:		Queso en cartones							
Frecuencia:		Diario			Volumen:		177 veces	Tiempo:	2,7176667	Costo:	0,97836			
Eficiencia Tiempo:		74,24%	Eficiencia Costo:	74,24%	Status:		Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-B008			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO				
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Personal de Bodega	Va a traer cartones			X						0,500	0,180		
2	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo			X						0,200	0,072		
3	Personal de Bodega	Coloca cartones en el piso	X							0,033		0,012		
4	Personal de Bodega	Coge un cartón y lo coloca en la mesa	X							0,020		0,007		
5	Personal de Bodega	Arma base del cartón	X							0,115		0,041		
6	Personal de Bodega	Coloca queso en cartón	X							1,333		0,480		
7	Personal de Bodega	Cierra cartón	X							0,050		0,018		
8	Personal de Bodega	Coloca etiqueta en cartón y llena formato	X							0,417		0,150		
9	Personal de Bodega	Coloca cartón en coche para transporte	X							0,050		0,018		
TOTAL											2,02	0,70	0,73	0,25

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Embalaje							
Ingresar:		Queso Enfundado en Mesa de Trabajo			Resultado:		Queso en cartones							
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		171 veces	Tiempo:	2,68	Costo:	0,957831			
Eficiencia Tiempo:		61,49%			Eficiencia Costo:		61,49%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV			NAV
1	Personal de Bodega	Va a traer cartones			X							17 m	En ocasiones el personal se distrae de su actividad cuando va a traer el cartón	
2	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo			X						0,27	17 m		
3	Personal de Bodega	Coloca cartón en el piso	X							0,033			Se nota mucha práctica en el proceso	
4	Personal de Bodega	Coloca cartón en la mesa	X							0,033			Se nota mucha práctica en el proceso	
5	Personal de Bodega	Arma base del cartón	X							0,117			Se nota mucha práctica en el proceso	
6	Personal de Bodega	Coloca queso en cartón	X							1,333			Se nota mucha práctica en el proceso	
7	Personal de Bodega	Cierra cartón	X							0,083			Se nota mucha práctica en el proceso	
8	Personal de Bodega	Coloca cartón en el piso	X							0,050			Sin Novedad	
TOTAL											1,650	1,033	0,589	0,37

TABLA N° 94

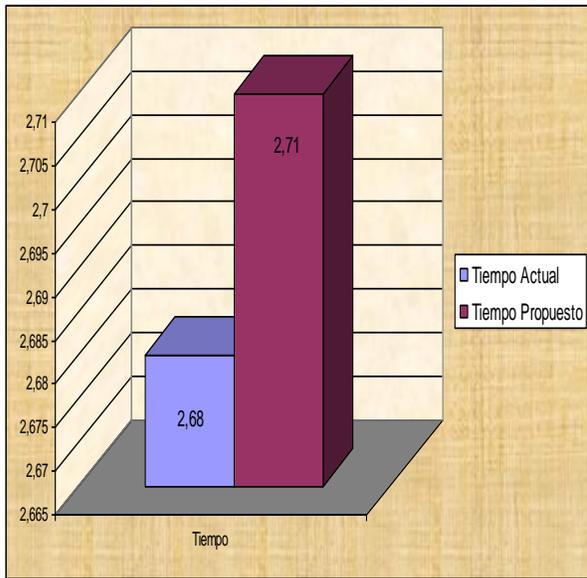


TABLA N° 95

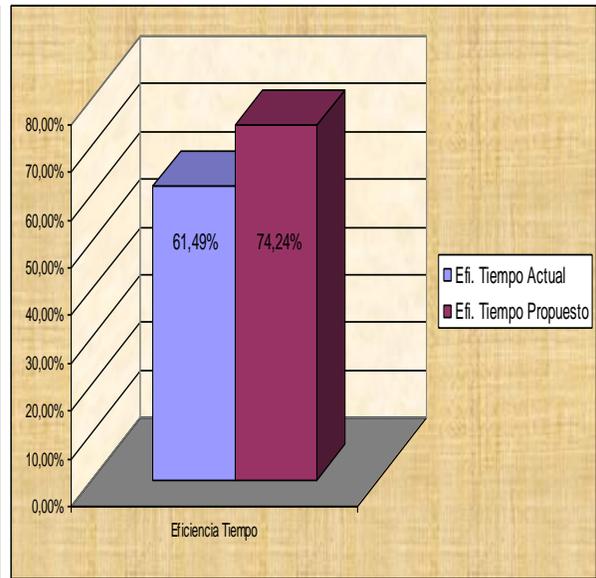


TABLA N° 96

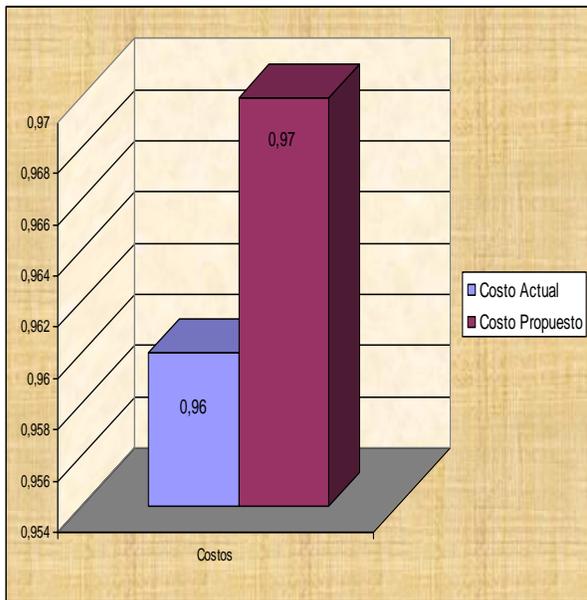
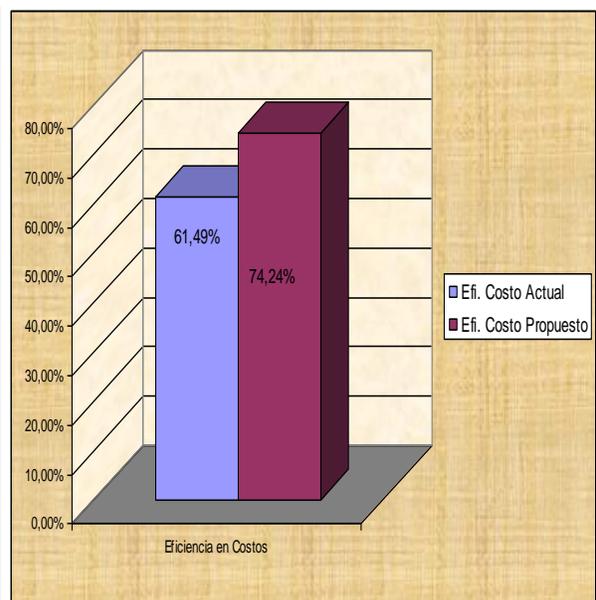


TABLA N° 97



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA														
		Tiendas-QUESERAS-DE-BOLÍVAR ÁREA-DE-COMERCIALIZACIÓN			Nombre del Subproceso		Bodegaje							
Ingresar		Cartones con producto			Resultado:		Cartones en cuarto de refrigeración							
Frecuencia:		Diario			Volumen:		316 veces	Tiempo:		1.518	Costo:		0.547926	
Eficiencia Tiempo:		78.06%	Eficiencia Costo:		78.30%	Status:		Mejora	Fecha:		06/02/2008	Código:		F-TQB-B009
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO				
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Personal de Bodega	Lleva coche a bodega										0.083		0.030
2	Personal de Bodega	Descarga el coche	X							0.100			0.036	
3	Personal de Bodega	Acomoda paquetes	X							0.025			0.009	
4	Personal de Bodega	Sale de Bodega	X							0.060			0.021	
5	Personal de Bodega	Deja coche en el área destinada para éstos										0.250		0.089
6	Asistente de Jefe de Bodega	Llenar Kardex de ingreso de producto terminado	X							1.000			0.363	
TOTAL										1.19	0.33	0.43	0.12	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Bodegaje							
Ingresar:		Cartones con Producto			Resultado:		Cartones en Bodega							
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		303 veces	Tiempo:		1,58	Costo:		0,56525	
Eficiencia Tiempo:		74,74%			Eficiencia Costo:		74,74%							
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Personal de Bodega	Va a coger un coche								0,100		0,04	10 m	En ocasiones no existe un coche disponible y el traslado debe ser manual dificultando el proceso
2	Personal de Bodega	Coge el coche	X							0,050		0,018		
3	Personal de Bodega	Regresa a mesa de trabajo								0,1333		0,05	10 m	
4	Personal de Bodega	Coloca cartones en coche	X							0,750		0,268		Sin Novedad
5	Personal de Bodega	Lleva coche a bodega								0,083		0,03		No existe un control documentado del ingreso de mercadería a la bodega ni personal que lo realice, a más de que la bodega es la misma tanto para el producto sin procesar como para la mercadería lista para ser distribuida a los clientes
6	Personal de Bodega	Descarga el coche	X							0,100		0,036		
7	Personal de Bodega	Acomoda paquetes	X							0,250		0,089		
8	Personal de Bodega	Sale de Bodega								0,0833		0,03		El coche no es regresado a su lugar ideal dificultando el tránsito en el área de trabajo
9	Personal de Bodega	Deja coche en el área de trabajo	X							0,033		0,012		
TOTAL										1,183	0,400	0,422	0,14	

TABLA N° 98

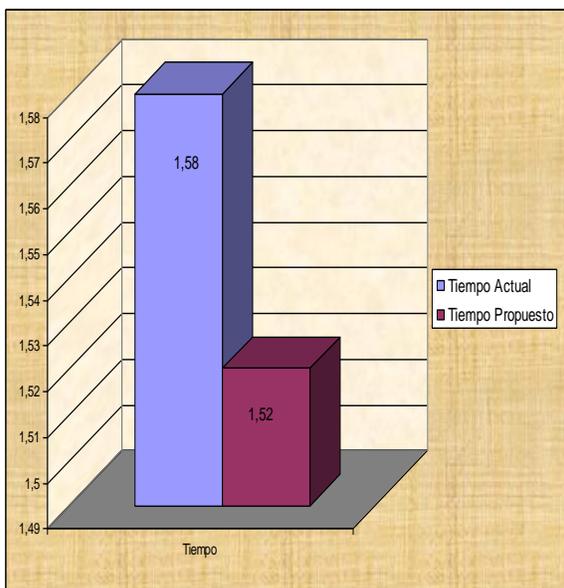


TABLA N° 99

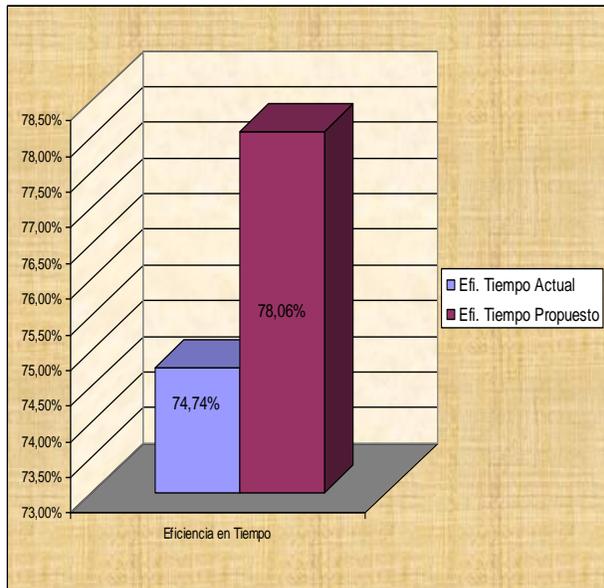


TABLA N° 100

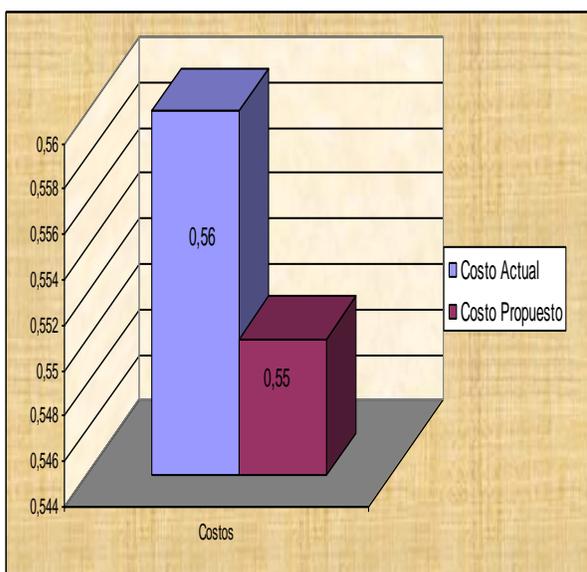
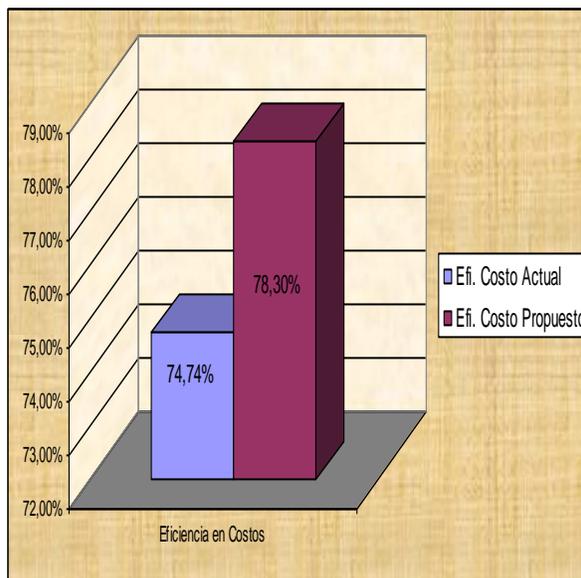


TABLA N° 101



Autor: Angélica Benalcázar V

ENTREGA DEL PEDIDO

DIAGRAMA MEJORADA													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Facturación						
Ingresas		Orden de Trabajo preparada			Resultado:		Factura						
Frecuencia:		Diario			Volumen:		36 veces	Tiempo:	13,301333	Costo:	4,7029253		
Eficiencia Tiempo:		42,10%	Eficiencia Costo:		41,09%	Status:		Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-B010	
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Jefe de Bodega	Revisa el estado de Orden de Trabajo									6,000		2,178
2	Asistente de Jefe de Bodega	Ingresa datos	X							5,000		1,815	
3	Asistente de Jefe de Bodega	Guarda información									0,067		0,024
4	Asistente de Jefe de Bodega	Imprime Nota de Pedido	X							0,067		0,024	
5	Asistente de Jefe de Bodega	Va a secretaria y entrega orden de pedido									1,500		0,545
6	Secretaria	Revisa nota de pedido									0,067		0,012
7	Secretaria	Abre programa (Notas de Pedido)	X							0,083		0,015	
8	Secretaria	Copia Nota de Pedido a Archivo de Factura	X							0,100		0,018	
9	Secretaria	Llena formato de Factura	X							0,250		0,044	
10	Secretaria	Guarda Información									0,067		0,012
11	Secretaria	Envía a Imprimir	X							0,050		0,009	
12	Secretaria	Recoge Factura de Impresora	X							0,050		0,009	
TOTAL										5,60	7,70	1,93	2,77

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso		Facturación								
Ingresas:		Orden de Trabajo Preparada			Resultado:		Factura								
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:		26 veces	Tiempo:	17,9	Costo:	6,481583333				
Eficiencia Tiempo:		31,69%			Eficiencia Costo:		30,23%								
N°	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de Bodega o Asistente	Revisa el estado de Orden de Trabajo								10		3,73		En ocasiones la orden de pedido no se ha logrado completar	
2	Jefe de Bodega o Asistente	Entrega Orden								0,05		0,02	0,5 m		
3	Asistente	Ingresa datos	X							5,000		1,815		Sin Novedad	
4	Asistente	Guarda información									0,067		0,02	Sin Novedad	
5	Asistente	Imprime Nota de Pedido	X							0,067		0,024		Sin Novedad	
6	Asistente	Va a secretaria									2,000		0,73	15 m	Sin Novedad
7	Asistente	Entrega Orden de Pedido	X							0,067		0,024			
9	Secretaria	Revisa nota de pedido									0,067		0,01	En ocasiones la secretaria está realizando otras actividades correspondientes a su cargo y debe para esa actividad para facturar o caso contrario la elaboración de la factura debe esperar	
10	Secretaria	Abre programa (Notas de Pedido)	X							0,100		0,018			
11	Secretaria	Copia Nota de Pedido a Archivo de Factura	X							0,100		0,018			
12	Secretaria	Llena formato de Factura	X							0,250		0,044			
13	Secretaria	Guarda Información									0,067		0,01		
14	Secretaria	Envía a Imprimir	X							0,050		0,009		Sin Novedad	
15	Secretaria	Recoge Factura de Impresora	X							0,050		0,009		Sin Novedad	
TOTAL										5,683	12,250	1,959	4,52		

TABLA N° 102

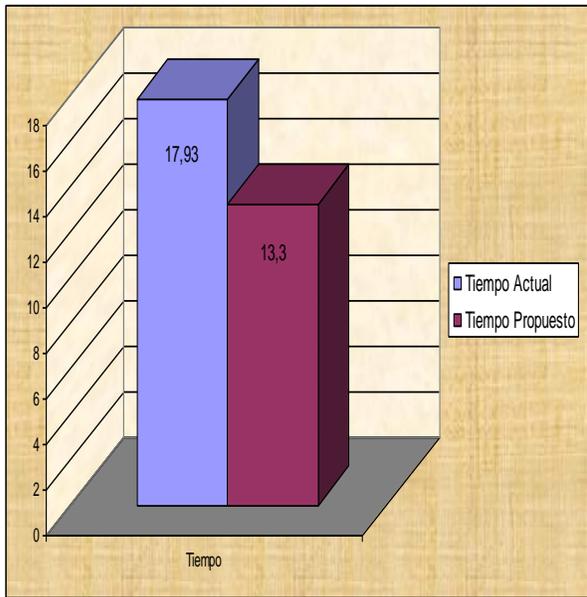


TABLA N° 103

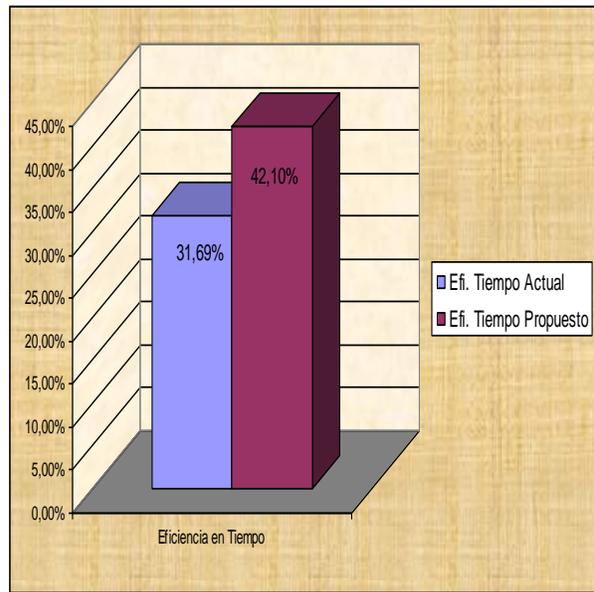


TABLA N° 104

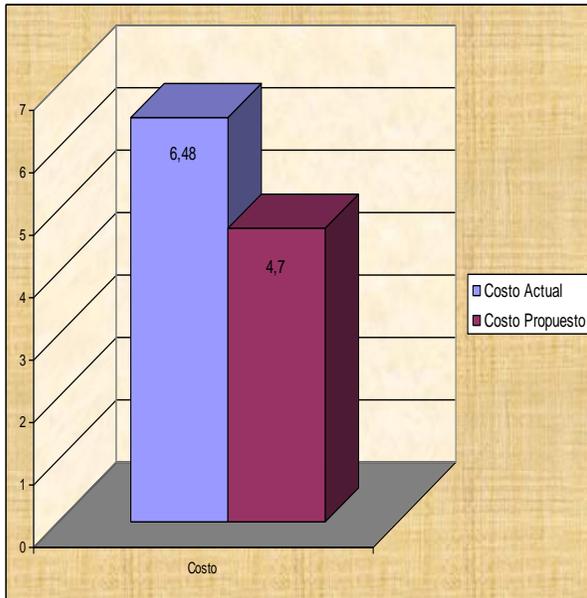
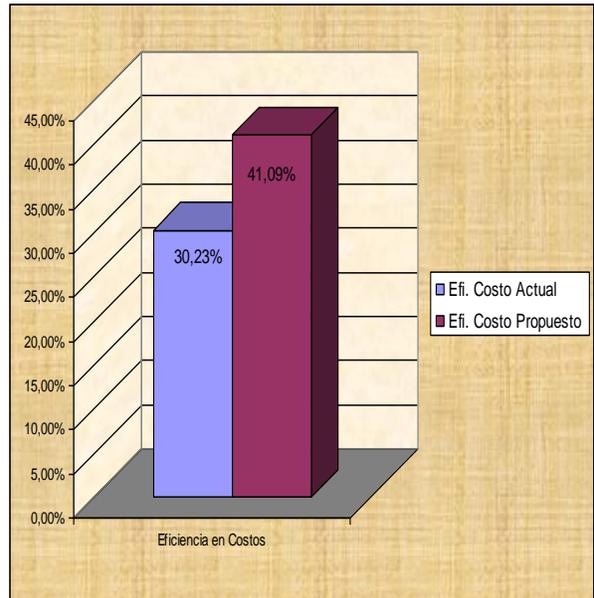


TABLA N° 105



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Salida de Producto para Entrega a Cliente							
Ingresar		Factura			Responsables	Personal de bodega							
Resultado:		Producto entregado y factura firmada por cliente											
Frecuencia:		Diario			Volumen:	36 veces	Tiempo:	176,833	Costo:	63,129381			
Eficiencia Tiempo:		30,82%	Eficiencia Costo:	30,82%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-B011			
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO			
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Personal de Bodega	Recibe Factura se secretaria y regresa a bodega											
2	Personal de Bodega	Saca producto en base a factura	X							20,000			7,140
3	Personal de Bodega	Llena Kardex de Producto Terminado	X							1,000			0,357
4	Personal de Bodega	Coloca en camión	X							8,000			2,856
5	Personal de Bodega	Acomoda producto en camión	X							10,000			3,570
6	Personal de Bodega	Va hasta bodega de cliente										120,000	42,840
7	Personal de Bodega	Baja producto de camión	X							15,000			5,355
8	Personal de Bodega	Revisa pedido	X									2,000	0,714
9	Personal de Bodega	Firma factura	X							0,500			0,179
TOTAL										54,50	122,33	19,46	43,67

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización			Nombre del Subproceso	Salida de Producto para Entrega a Cliente									
Ingresar:		Factura			Resultado:	Producto Entregado y Factura firmada por Cliente									
Frecuencia:		Diariamente			Volumen:	2 veces	Tiempo:	247	Costo:	89,16916667					
Eficiencia Tiempo:		26,23%			Eficiencia Costo:	26,19%									
N°	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Jefe de Bodega o Asistente	Recibe Factura	X							0,833		0,311		Sin Novedad	
2	Jefe de Bodega o Asistente	Va a bodega										0,3333	0,12	10 m	Sin Novedad
3	Asistente	Saca producto en base a factura	X							30,000		10,89		Sin Novedad	
4	Asistente	Coloca en camión	X							8,000		2,904		Sin Novedad	
5	Asistente	Acomoda producto en camión	X							10,000		3,63		Existen entrega de productos considerados como urgentes y el chofer debe cambiar la ruta planificada para el día demorando la entrega de productos a los otros clientes.	
6	Asistente	Va hasta bodega de cliente										180,000	65,3		
7	Asistente	Baja producto de camión	X							15,000		5,445			
8	Secretaria	Revisa pedido	X									2,000	0,35		
9	Secretaria	Firma factura	X							1,000		0,175			
TOTAL										64,833	182,333	23,35	65,8		

TABLA N° 106

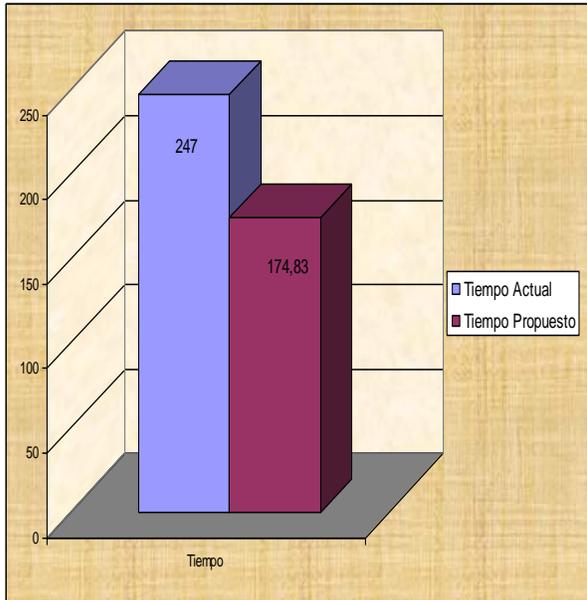


TABLA N° 107

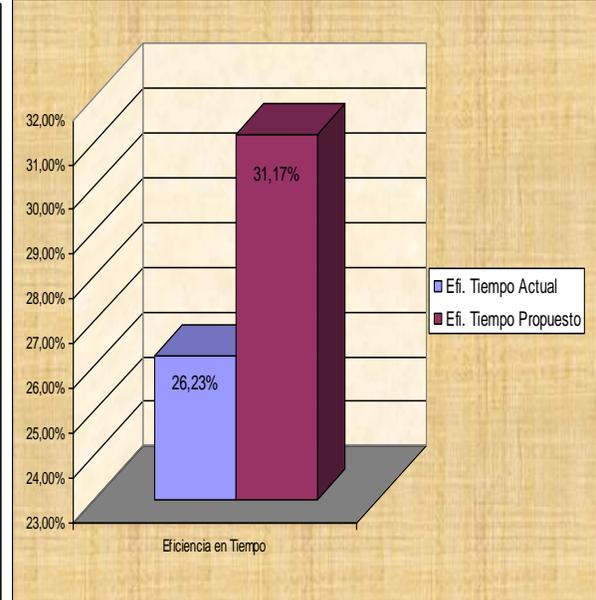


TABLA N° 108

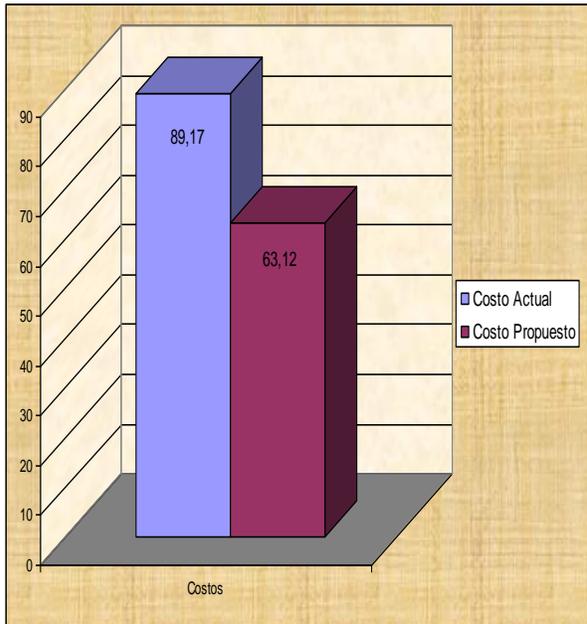
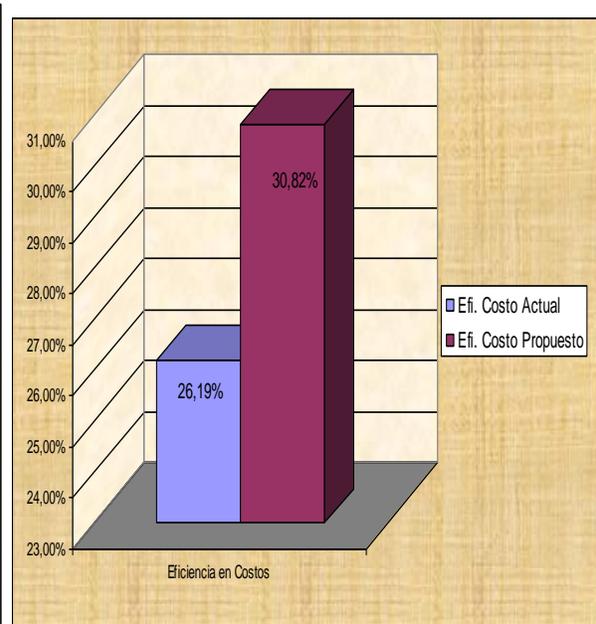


TABLA N° 109



Autor: Angélica Benalcázar V

ADMINISTRATIVO

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Manejo de Archivo							
Ingresas		Documentos procesados		Resultados:	Documentos archivados							
Frecuencia:		Diario		Volumen:	1 vez	Tiempo:	57,216	Costo:	10,0128			
Eficiencia Tiempo:		91,12%	Eficiencia Costo:	91,12%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-A-Adm001		
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria	Recibe documentos			X					0,083		0,015
2	Secretaria	Clasifica documentos	X						30,000		5,250	
3	Secretaria	Revisa si los documentos están bien elaborados			X					5,000	0,000	0,875
4	Secretaria	Escoge la carpeta	X						0,133		0,023	
5	Secretaria	Guarda documentos	X						20,000		3,500	
6	Secretaria	Coloca carpeta en Archivador	X						2,000		0,350	
TOTAL									52,133	5,083	9,123	0,890

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Manejo de Archivo								
Ingresas:		Documentos procesados		Resultados:	Documentos Archivados								
Frecuencia:		Semanal		Volumen:	una vez	Tiempo:	60,217	Costo:	10,53791667				
Eficiencia Tiempo:		83,25%		Eficiencia Costo:	83,25%								
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria	Recibe documentos			X					0,083		0,0146	Documentos generados por contabilidad, Bodega, y por secretaria
2	Secretaria	Clasifica documentos	X						30,000		5,25		Si son facturas por número de serie, cheques por fechas
3	Secretaria	Revisa si los documentos están bien elaborados			X					10,000		1,75	Si están mal se generan notas de crédito
4	Secretaria	Escoge la carpeta	X						0,133		0,0233		Debido a las múltiples actividades que realiza la secretaria el archivo de documentos se posterga y se acumula la cantidad de los mismos para ser archivados
5	Secretaria	Guarda documentos	X						20,000		3,5		La correspondencia que no genera la empresa es manejada solo por el Gerente Administrativo independientemente de su contenido.
TOTAL									50,133	10,083	8,7733	1,7646	

TABLA N° 110

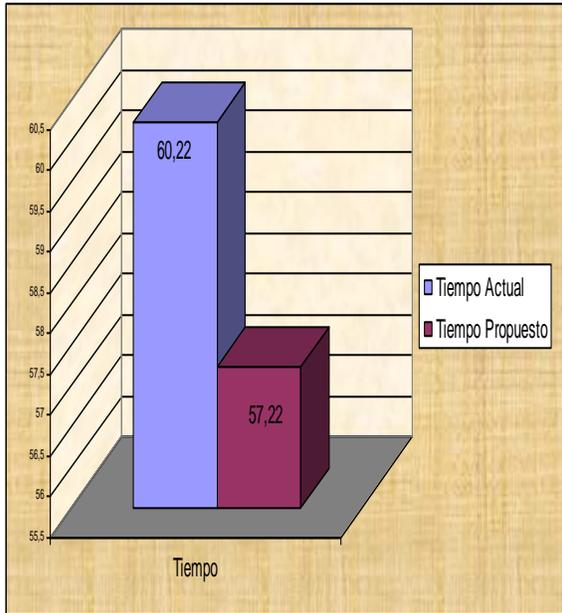


TABLA N° 111

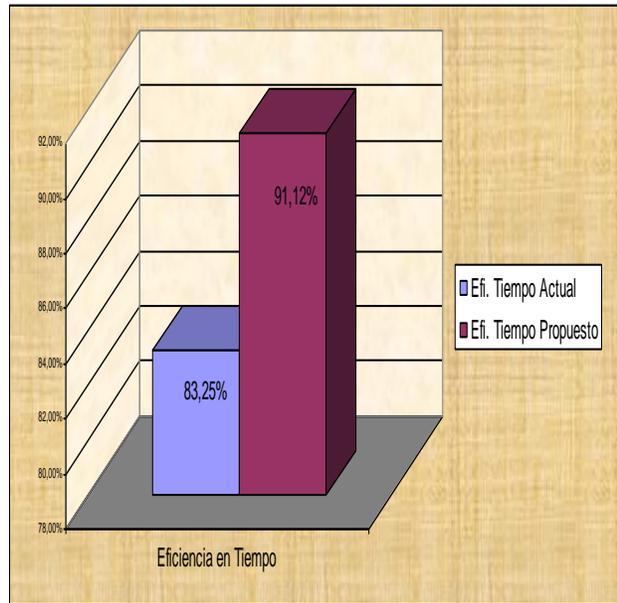


TABLA N° 112

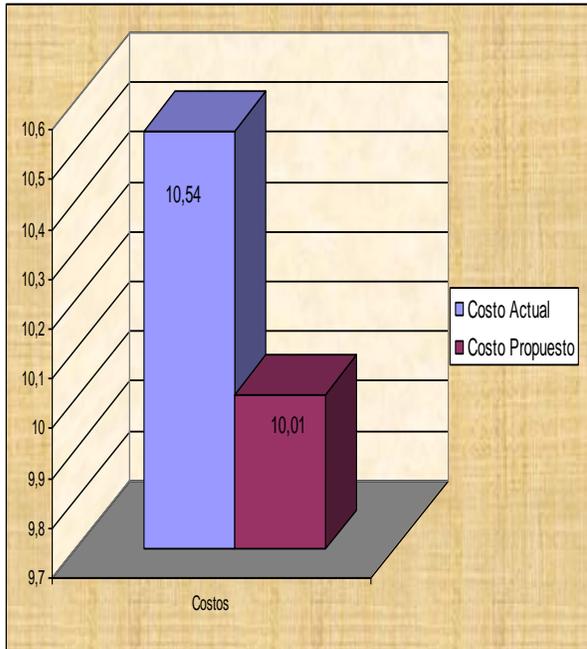
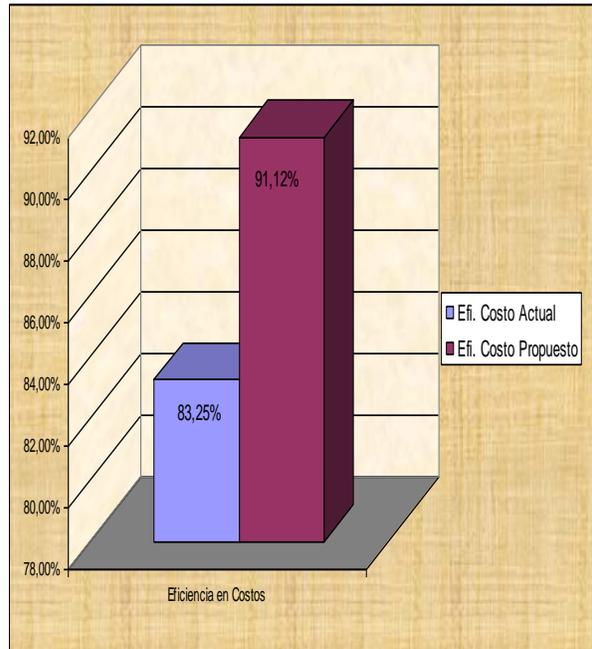


TABLA N° 113



Autor: Angélica Benalcázar

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Mantenimiento para Maquinaria							
Ingresa		Necesidad de realizar mantenimiento		Resultados:	Maquinaria en buen estado							
Frecuencia:		Cuatrimestral		Volumen:	1 vez	Tiempo:	372,5	Costo:	260,792			
Eficiencia Tiempo:	64,97%	Eficiencia Costo:	65,55%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-A.Adm002			
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente Administrativo	Revisa calendario de actividades	X							0,500		0,107
2	Secretaria	Llama al técnico	X						1,000		0,175	
3	Técnico	Revisa Estado de la maquinaria	X							120,000		87,600
4	Técnico	Determina estado de maquinaria y realiza informe	X						50,000		36,500	
5	Técnico	Entrega informe	X						1,000		0,730	
6	Gerente Administrativo	Revisa Informe	X							10,000		2,140
7	Gerente Administrativo	Acuerdan acciones a seguir	X						10,000		2,140	
8	Técnico	Realiza mantenimiento o cambio de maquinaria	X						180,000		131,400	
TOTAL									242,000	130,500	170,945	89,847

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Mantenimiento para Maquinaria								
Ingresas:		Necesidad de realizar mantenimiento		Resultados:	Maquinaria en buen estado								
Frecuencia:		Cuatrimestre		Volumen:	1 vez	Tiempo:	463	Costo:	326,938				
Eficiencia Tiempo:	56,95%	Eficiencia Costo:		Eficiencia Costo:	58,83%								
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente Administrativo y Secretaria	Llaman al técnico	X						2,000		2,238		Técnico no es trabajador fijo de la empresa
2	Técnico	Revisa Estado de la maquinaria								180,000		131,4	No se realiza mantenimiento preventivo, solo cuando se necesita o es urgente
3	Técnico	Determina estado de maquinaria y realiza informe	X						60,000		43,8		En ocasiones se debe esperar a que el técnico disponga de tiempo para realizar la revisión de la maquinaria
5	Técnico	Entrega informe	X						1,000		0,73		
6	Gerente Administrativo	Revisa Informe	X							15,000		3,21	
7	Gerente Administrativo y Técnico	Acuerdan acciones a seguir	X						15,000		14,16		Sin Novedad
8	Técnico	Realiza mantenimiento o cambio de maquinaria	X						180,000		131,4		Sin Novedad
TOTAL									258,000	195,000	192,33	134,61	

TABLA N° 114

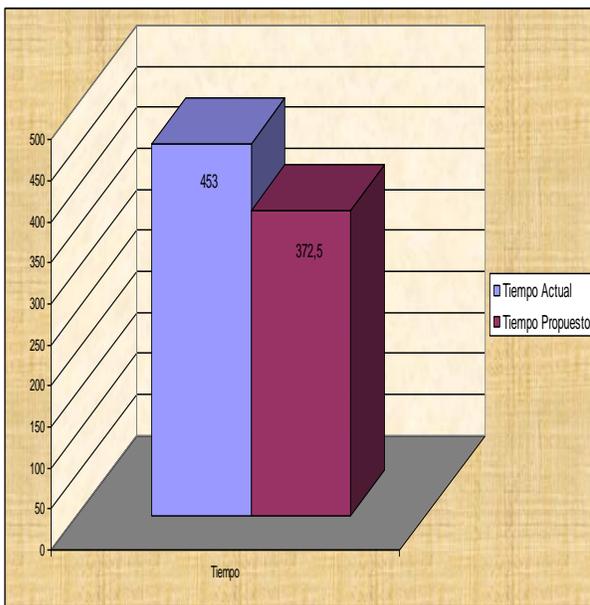


TABLA N° 115

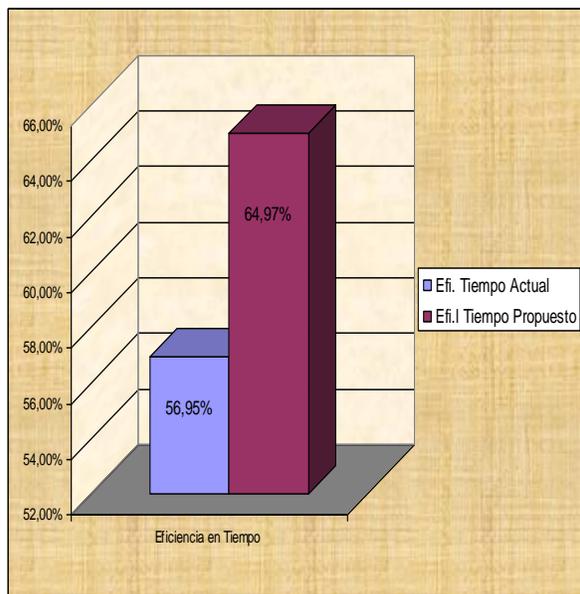


TABLA N° 116

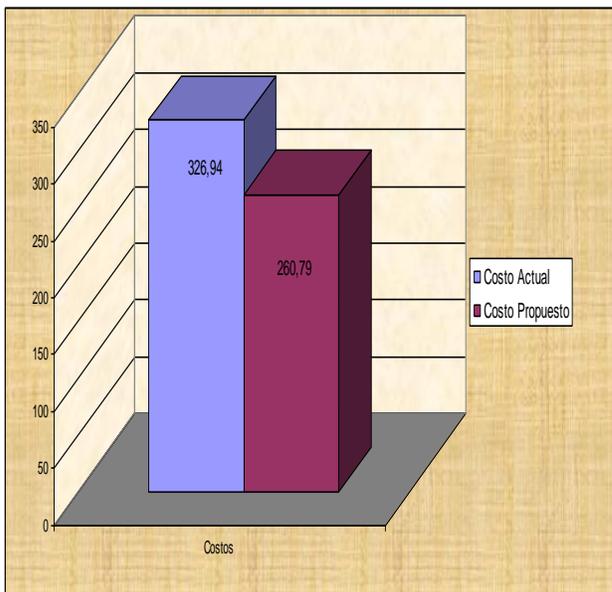
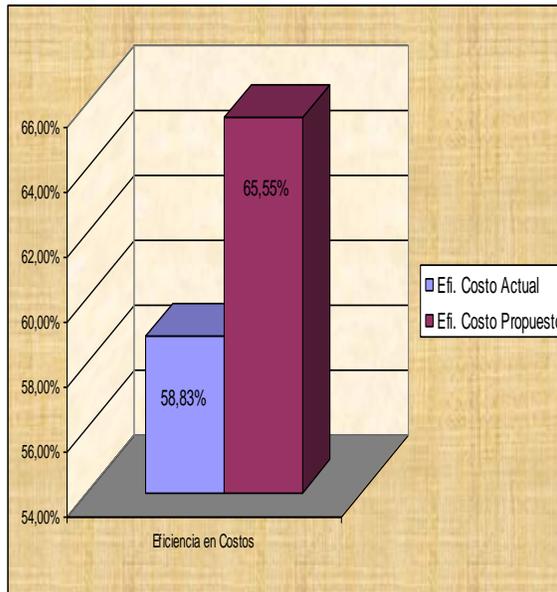


TABLA N° 117



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Manejo Publicitario							
Ingresas		Necesidad de realizar publicidad		Responsables	Gerente Administrativo, Secretaria, Publicista							
Frecuencia:		Mensual		Resultado:	Publicidad a aplicar							
Eficiencia Tiempo:		94,06%	Eficiencia Costo:	93,75%	Volumen:	1 vez	Tiempo:	1514,167	Costo:	296,617585		
		Status:	Mejora		Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-A-Adm003				
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente Administrativo	Se reúne con publicista y tratan temas	X						20,000			4,280
2	Publicista	Diseña publicidad y definen material	X						60,000			11,700
3	Publicista	Elabora diseño previo	X						624,000			121,680
4	Publicista	Entrega proforma y diseño	X						0,167			0,033
5	Gerente Administrativo	Aprueba proforma y diseño								15,000		3,210
6	Publicista	Elabora material publicitario	X						720,000			140,400
7	Publicista	Guardan material publicitario								15,000		2,475
8	Gerente Administrativo	Distribuyen material publicitario								60,000		12,840
TOTAL									1424,167	90,000	278,093	18,525

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Manejo Publicitario									
Ingresas:		Necesidad de realizar publicidad		Resultado:	Publicidad a aplicar									
Frecuencia:		Anual		Volumen:	12	Tiempo:	693,167	Costo:	333,36					
Eficiencia Tiempo:		28,59%	Eficiencia Costo:	15,21%										
Nº	Responsable	Actividad	Simbología						TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente Administrativo	Programa reunión con publicista	X						15,000		3,21			
2	Secretaria	Llama a publicista	X						3,000		0,525			
3	Gerente Administrativo y Publicista	Se reúne con publicista y tratan temas	X						30,000		7,65			
5	Gerente Administrativo y Publicista	Diseñan publicidad y definen material	X						90,000		22,95			
6	Publicista	Trae diseño previo	X						960,000		40,32			
7	Publicista	Entrega proforma	X						0,167		0,007			
8	Gerente Administrativo	Aprueba proforma	X						15,000		3,21			
9	Gerente Administrativo y Contadora	Dan Anticipo	X						15,000		6,27			
10	Publicista	Elabora material publicitario	X						15,000	1440,000	60,48			
11	Publicista	Entrega material publicitario	X						15,000		0,63			
12	Gerente Administrativo y Contadora	Pagan total de la cuenta	X						15,000		6,27			
13	Gerente Administrativo y empleado	Guardan material publicitario								15,000		8,565		
14	Gerente Administrativo y empleado	Distribuyen material publicitario								480,000	274,08			
TOTAL									198,167	495,000	50,715	282,65		

TABLA N° 118

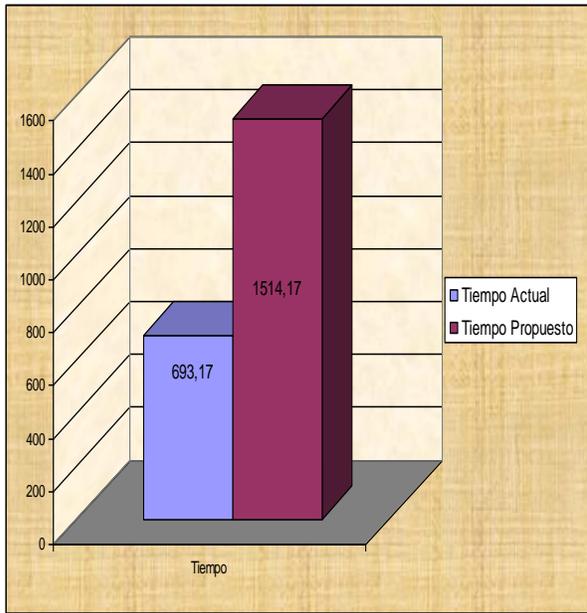


TABLA N° 119

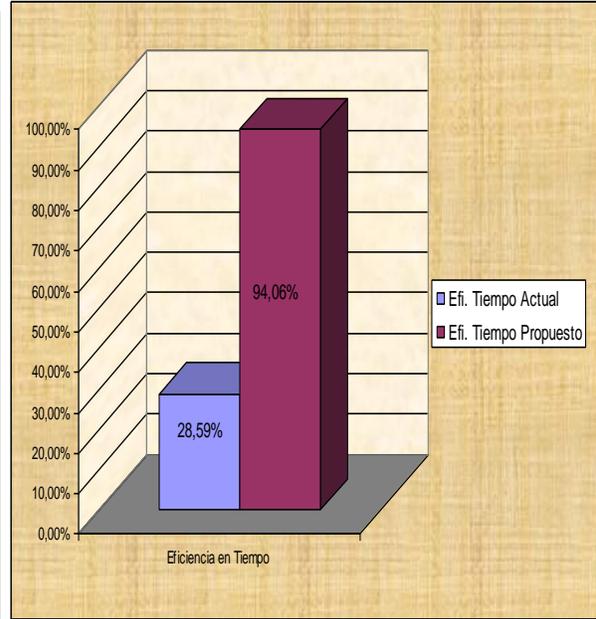


TABLA N° 120

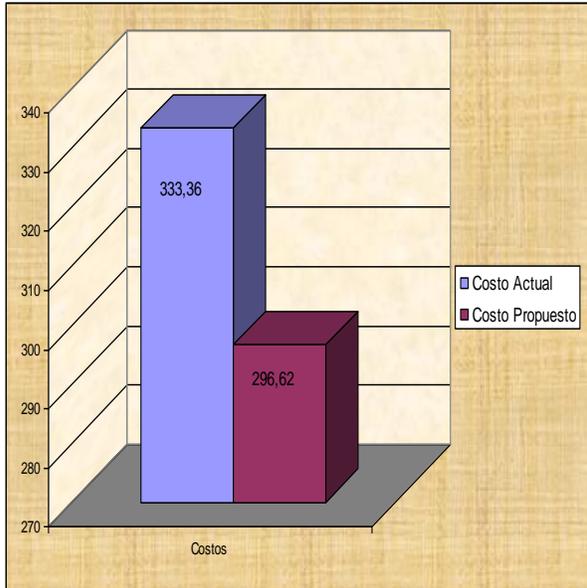
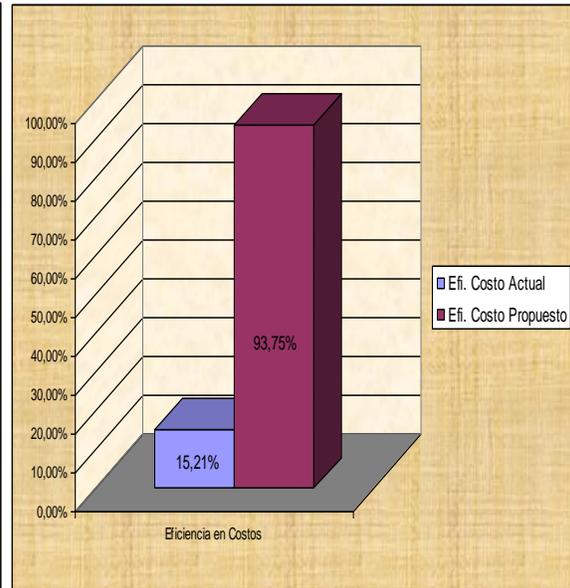


TABLA N° 121



Autor: Angélica Benalcázar V

FINANCIERO

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso		Gestión Presupuestaria						
				Responsables		Gerente Administrativo, Contadora, Asesor, Directorio de FUNCONQUERUCOM						
Ingresa: Balances y Anexos		Resultado:		Presupuesto Aprobado								
Frecuencia: Anual		Volumen: 1 vez		Tiempo: 4475		Costo: 2009,76						
Eficiencia Tiempo: 64,80%		Eficiencia Costo: 47,06%		Status: Mejora		Fecha: 06/02/2008		Código: F-TQB-A.Fin001				
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Contadora	Recibe Balances			X					5,00		1,02
2	Contadora	Analiza Balances	X						1200,00		244,80	
3	Contadora	Revisa Anexos			X					600,00		122,40
4	Gerente Administrativo	Realiza Proyecciones			X				20,00		4,28	
5	Asesor	Recibe Asesoría			X				180,00		131,40	
6	Gerente Administrativo	Depura proyecciones			X					480,00		102,72
7	Gerente Administrativo	Elabora el Presupuesto			X				800,00		171,20	
8	Gerente Administrativo	Elabora Informe Explicativo			X				400,00		85,60	
9	Gerente Administrativo	Depura Documentos			X					120,00		25,68
10	Gerente Administrativo	Envía Presupuesto a Directorio			X					5,00		1,07
11	Directorio FUNCONQUERUCOM	Revisan Presupuesto			X					360,00		810,00
12	Gerente Administrativo	Corrigen Presupuesto			X				180,00		38,52	
13	Gerente Administrativo	Presentan presupuesto corregido			X					5,00		1,07
14	Directorio FUNCONQUERUCOM	Aprueban presupuesto			X				120,00		270,00	
TOTAL									2900,00	1575,00	945,80	1063,96

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso		Gestión Presupuestaria								
				Responsables		Gerente Administrativo, Contadora, Asesor, Directorio de FUNCONQUERUCOM								
Ingresa: Balances y Anexos		Resultado:		Presupuesto Aprobado										
Frecuencia: Anual		Volumen: 1 vez		Tiempo: 6195		Costo: 3799,96								
Eficiencia Tiempo: 45,52%		Eficiencia Costo:		36,81%										
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Contadora	Recibe Balances			X					5,000		1,02		Sin Novedad
2	Gerente Administrativo y Contadora	Analiza Balances	X						1200,000		501,6			Sin Novedad
3	Gerente Administrativo y Contadora	Revisa Anexos			X					1200,000		501,6		Sin Novedad
4	Gerente Administrativo y Contadora	Realiza Proyecciones			X				20,000		8,36			Sin Novedad
5	Asesor	Recibe Asesoría			X				180,000		131,4			Sin Novedad
6	Gerente Administrativo y Contadora	Depura proyecciones			X					800,000		334,4		Sin Novedad
7	Gerente Administrativo y Contadora	Elabora el Presupuesto			X				800,000		334,4			Sin Novedad
8	Gerente Administrativo y Contadora	Elabora Informe Explicativo			X				500,000		209			Sin Novedad
9	Asesor	Recibe Asesoría			X				180,000		131,4			Sin Novedad
10	Gerente Administrativo y Contadora	Depura Documentos			X					200,000		83,6		Existen cuentas que se deben eliminar porque son innecesarias para el año siguiente
11	Gerente Administrativo y Contadora	Envía Presupuesto a Directorio			X					300,000		125,4	250 Km.	Sin Novedad
12	Directorio	Revisan Presupuesto			X					480,000		1080		Sin Novedad
13	Gerente Administrativo y Contadora	Corrigen Presupuesto			X				180,000		75,24			Sin Novedad
14	Gerente Administrativo y Contadora	Presentan presupuesto corregido			X					30,000		12,54		Sin Novedad
15	Directorio	Aprueban presupuesto			X				120,000		270			Sin Novedad
TOTAL									2820,000	3375,000	1398,6	2401,4		

TABLA N° 122

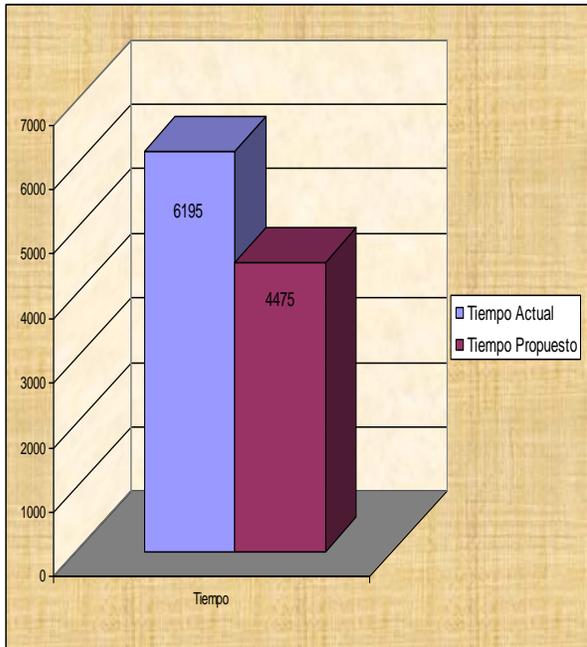


TABLA N° 123

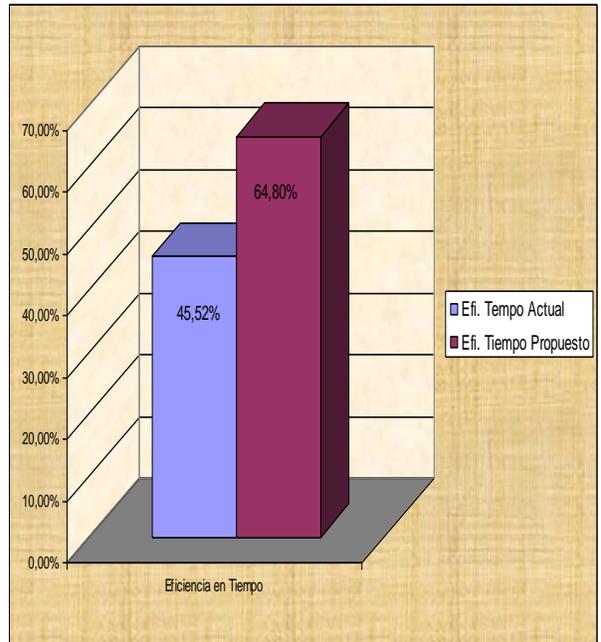


TABLA N° 124

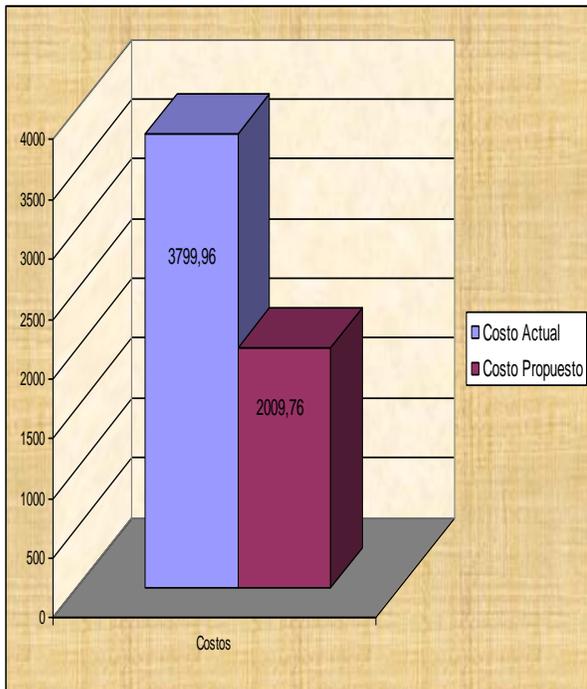
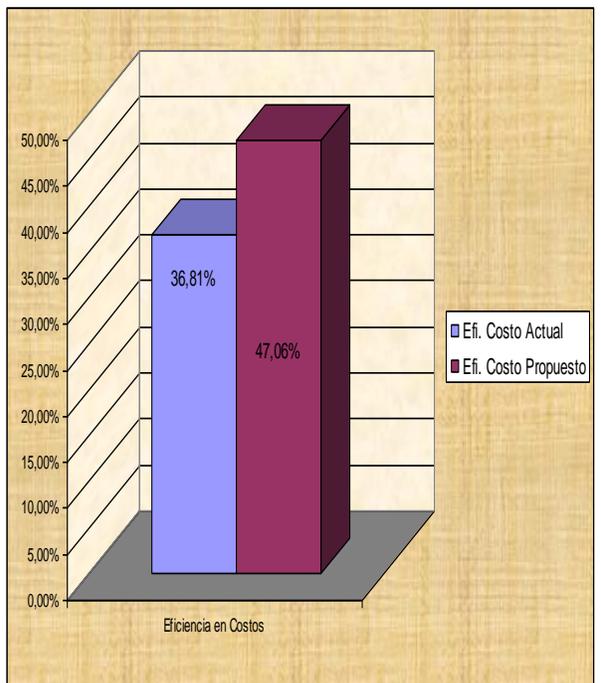


TABLA N° 125



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
 Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión Contable									
Ingresa		Documentos Contables (facturas, resumen de ventas, depósitos, créditos, etc.)	Resultados:	Presentación de Informes a Directorio de FUNCONQUERUCOM								
Frecuencia:		Anual	Volumen:	4 veces	Tiempo:	9415,5	Costo:	1920,487				
Eficiencia Tiempo:		83,11%	Eficiencia Costo:	83,08%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-A.Fin002		
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Auxiliar Contable	Recibe documentos contables de bodega y tiendas			X					0,500		0,095
2	Auxiliar Contable	Procesan documentos en software	X					60,000			11,400	
3	Auxiliar Contable	Pasan documentos a contadora		X					2,000			0,380
4	Contadora	Verifica en Bancos			X				15,000			3,060
5	Contadora	Mayoriza	X					5,000			1,020	
6	Contadora	Revisa mayorización		X					10,000			2,040
7	Contadora	Controla cuentas			X				150,000			30,600
8	Contadora	Recibe control de otras cuentas				X			3,000			0,612
9	Contadora	Revisa cuentas			X				150,000			30,600
10	Contadora	Eloquea sistema	X					5,000			1,020	
11	Contadora	Programa reunión de área contable	X					5,000			1,020	
12	Contadora	Se reúne y coordina actividades	X					30,000			6,120	
13	Contadora	Revisa módulos y mayor		X					1200,000			244,800
14	Contadora	Confirma cuadro de cuentas	X					1400,000			285,600	
15	Contadora	Pide cuadro de inventarios a Auxiliares	X					1800,000			367,200	
16	Contadora	Prepara asientos de cierre	X					1600,000			326,400	
17	Contadora	Elabora Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancia	X					960,000			195,840	
18	Gerente Administrativo	Revisa balances	X						60,000			12,840
19	Contadora	Corrigen balances	X					60,000			12,240	
20	Contadora	Prepara información para directorio (cuadros,, análisis, etc.,)	X					1900,000			387,600	
TOTAL								7825	1590,5	1595,46	325,027	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
 Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión Contable										
Ingresas:		Documentos Contables (facturas, resumen de ventas, depósitos, créditos, etc.)	Resultados:	Presentación de Informes a Directorio de FUNCONQUERUCOM									
Frecuencia:		Anual	Volumen:	4 veces	Tiempo:	11250	Costo:	3700,088					
Eficiencia Tiempo:		63,85%	Eficiencia Costo:				58,70%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Auxiliares contables	Recibe documentos contables de bodega y tiendas			X				10,000		3,8		Actividad diaria
2	Auxiliares contables	Procesan documentos en software	X					60,000		22,8			Actividad diaria, el software actual no cumple con todas las exigencias del SRI
3	Contadora	Pasan documentos a contadora		X					2,000		0,408	50 m	Actividad diaria
4	Contadora	Digita depósitos	X					20,000		4,08			Actividad diaria
5	Contadora	Verifica en Bancos			X				20,000		4,08		Actividad diaria
6	Contadora	Digita facturas	X					30,000		6,12			Actividad diaria, el software no realiza egreso automático lo que dificulta el control físico de inventarios
7	Contadora	Mayoriza	X					5,000		1,02			Actividad diaria
8	Contadora	Revisa mayorización		X					15,000		3,06		Actividad diaria
9	Contadora	Controla cuentas			X				180,000		36,72		Cada 15 días
10	Auxiliares contables	Recibe control de otras cuentas	X					3,000		1,14			Cada 15 días
11	Contadora	Revisa cuentas			X				180,000		36,72		Cada 15 días
12	Contadora	Eloquea sistema	X					5,000		1,02			Mensualmente para evitar cambios en saldos de meses anteriores
13	Contadora	Programa reunión de área contable	X					10,000		2,04			Trimestral
14	Contadora y Auxiliares Contables	Se reúne y coordina actividades	X					30,000		17,52			Trimestral
15	Contadora	Revisa módulos y mayor		X					1800,000		367,2		Trimestral
16	Contadora y Auxiliares Contables	Confirma cuadro de cuentas	X						1800,000		1051,2		Trimestral
17	Contadora y Auxiliares Contables	Pide cuadro de inventarios a Auxiliares	X						1800,000		1051,2		Trimestral, El software actual maneja dos tipos de medidas; unidades y kilos, lo que dificulta el control de inventarios y duplica trabajo al momento de convertir las unidades
18	Contadora	Prepara asientos de cierre	X					1800,000		367,2			Trimestral
19	Contadora	Elabora Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancia	X					960,000		195,84			Trimestral
20	Contadora y Gerente Administrativo	Gerente Administrativo revisa balances	X						60,000		25,08		Trimestral
21	Contadora	Corrigen balances	X					60,000		12,24			Trimestral
22	Contadora	Prepara información para directorio (cuadros,, análisis, etc.,)	X					2400,000		489,6			Trimestral
TOTAL								7183,000	4067,000	2171,8	1528,3		

TABLA N° 126

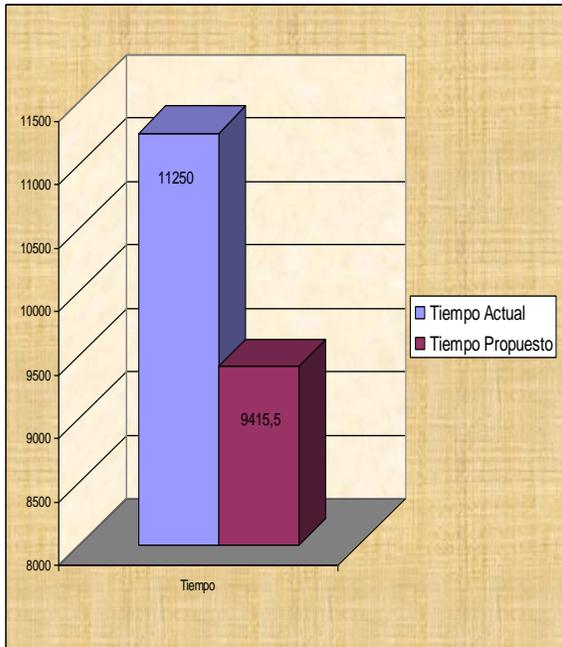


TABLA N° 127

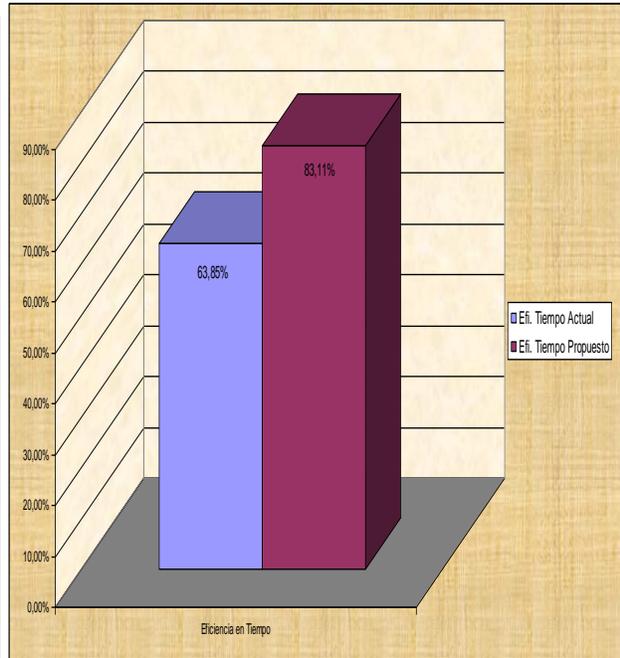


TABLA N° 128

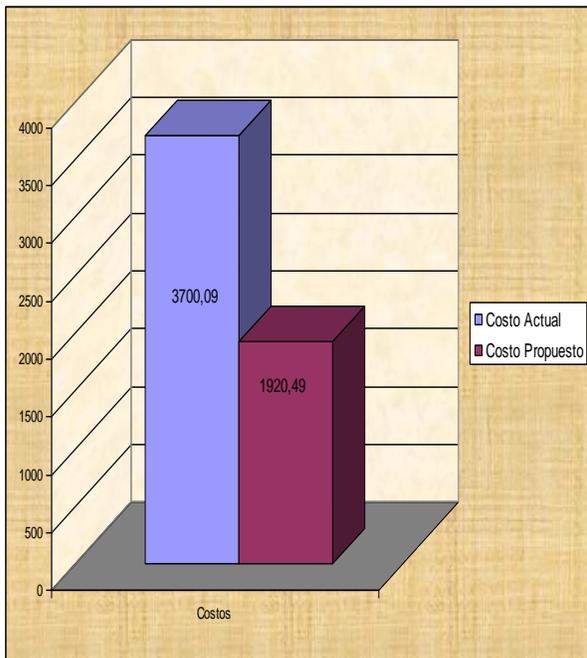
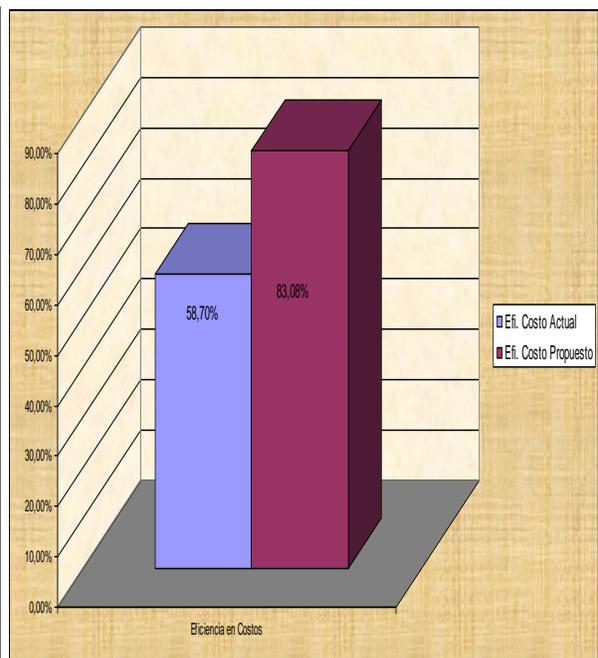


TABLA N° 129



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Cobros							
Ingresas		Facturas por cobrar		Resultados:	Comprobante de depósitos							
Frecuencia:		Semanal		Volumen:	1 vez	Tiempo:	65,13	Costo:	22,32			
Eficiencia Tiempo:		98,98%	Eficiencia Costo:	99,48%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-A.Fin003		
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria	Saca copia de factura del archivo	X						0,50		0,09	
2	Secretaria	Llama a cliente	X						0,13		0,02	
3	Secretaria	Recuerda a cliente sobre su cuenta pendiente	X						1,50		0,26	
4	Secretaria	Entrega factura a cobrador					X			0,33		0,06
5	Cobrador	Regresa cobrador y Entrega comprobante de depósito y copia de factura con sello de cancelada	X						60,00		21,42	
6	Secretaria	Abre software para elaborar Comprobante de	X						0,17		0,03	
7	Secretaria	Compara datos del comprobante de ingreso con depósitos								0,33		0,06
8	Secretaria	Imprime Comprobante de Ingreso	X						0,08		0,01	
9	Secretaria	Adjunta comprobante de depósito a una copia de comprobante de Ingreso y factura	X						2,00		0,35	
10	Secretaria	Manda a archivo	X						0,08		0,01	
TOTAL								64,47	0,67	22,20	0,12	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Cobros								
Ingresas:		Facturas por Cobrar		Resultados:	Comprobante de Depósito								
Frecuencia:		Semanal		Volumen:	una vez	Tiempo:	131,13	Costo:	44,78815833				
Eficiencia Tiempo:		98,48%		Eficiencia Costo:	99,22%								
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria	Saca copia de factura del archivo	X						1,000		0,175		
2	Secretaria	Llama a cliente	X						0,133		0,0233		
3	Secretaria	Recuerda a cliente sobre su cuenta pendiente	X						1,500		0,2625		
4	Secretaria	Entrega factura a cobrador					X			0,333		0,0583	
5	Cobrador	Regresa cobrador y Entrega dinero/cheque a secretaria	X						60,000		21,42		
7	Secretaria	Guarda en caja el dinero/cheque						X		0,333		0,0583	
8	Secretaria	Abre software para elaborar Comprobante de Ingreso	X						0,167		0,0292		
9	Secretaria	Compara datos del comprobante de ingreso con cheques								0,750		0,1313	
10	Secretaria	Imprime Comprobante de Ingreso	X						0,083		0,0146		
11	Secretaria	Llena papeleta de depósito	X						1,500		0,2625		
12	Secretaria	Endosa cheques	X						2,000		0,35		
13	Secretaria	Anota depósito realizado en un cuaderno de control						X		0,500		0,0875	
14	Secretaria	Entrega a mensajero cheques y papeleta	X						0,750		0,1313		
15	Mensajero	Regresa mensajero y entrega comprobante de depósito	X						60,000		21,42		
16	Secretaria	Adjunta comprobante de depósito a una copia de comprobante de Ingreso y factura	X						2,000		0,35		
17	Secretaria	Manda a archivo	X						0,083		0,0145		
TOTAL								129,133	1,999	44,438	0,3498		

TABLA N° 130

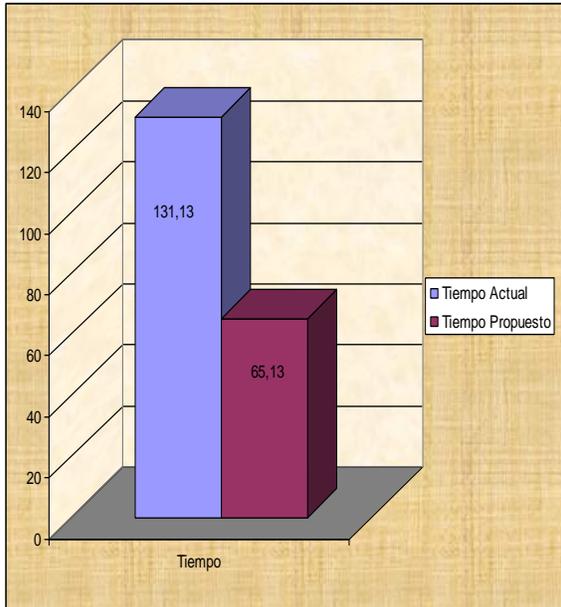


TABLA N° 131

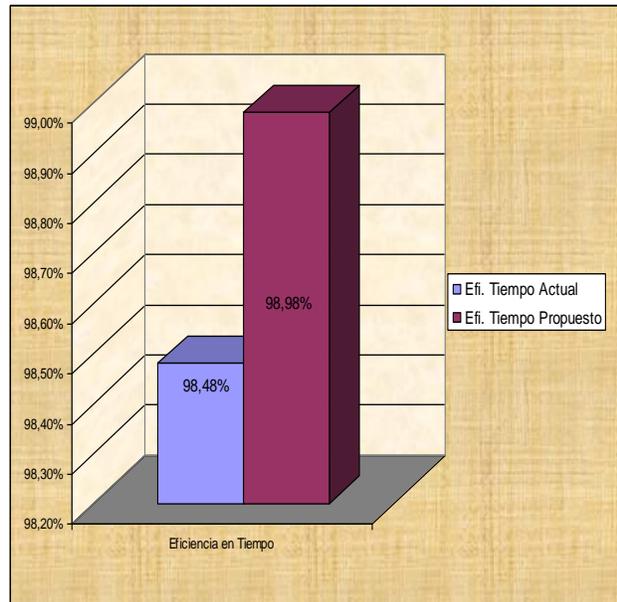


TABLA N° 132

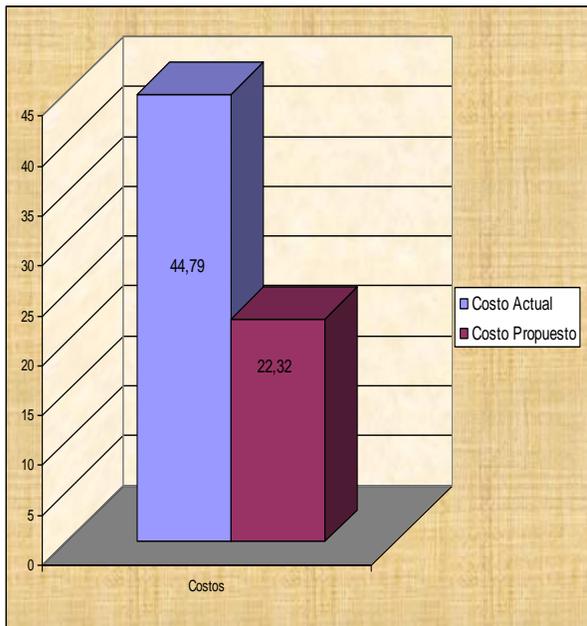
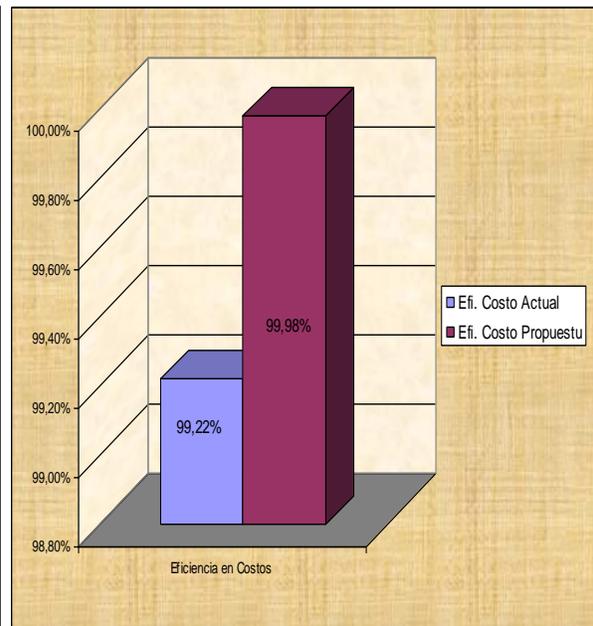


TABLA N° 133



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA											
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Pagos						
Ingresas: Facturas procesadas por contabilidad				Resultados:	Cheque entregado a proveedor						
Frecuencia: Semanal				Volumen:	1 vez	Tiempo:	8,912	Costo:	1,861156		
Eficiencia Tiempo: 59,80%		Eficiencia Costo: 56,41%		Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-A.Fm004		
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV
1	Secretaria	Recibe factura de Contabilidad			X				0,083		0,015
2	Secretaria	Revisa documento		X				0,050		0,009	
3	Secretaria	Abre software (Comprobante de Egreso)	X					0,083		0,015	
4	Secretaria	Busca número de factura (CxP)	X					0,133		0,023	
5	Secretaria	Busca Opción de Cheque	X					0,033		0,006	
6	Secretaria	Llena cheque	X					1,000		0,175	
7	Secretaria	Verifica valor y fecha	X						0,100	0,018	
8	Secretaria	Abre archivo de Comprobante de Egreso	X					0,033		0,006	
9	Secretaria	Llena Comprobante de Egreso	X					1,000		0,175	
10	Secretaria	Imprime Comprobante de Egreso y Cheque	X					0,083		0,015	
11	Secretaria	Envía a Gerencia Administrativa	X						0,250	0,044	
12	Gerente Administrativo	Revisa cheque		X				1,000		0,214	
13	Gerente Administrativo	Firma cheque y envía a contabilidad	X					0,067		0,014	
14	Contadora	Revisa cheque		X				2,000		0,408	
15	Contadora	Firma cheque	X					0,067		0,014	
16	Secretaria	Recibe cheque firmado			X				0,100	0,018	
17	Secretaria	Adjunta una copia del Comprobante de Egreso a una copia de la factura y manda a archivar	X					1,000		0,175	
18	Secretaria	Adjunta una copia de la factura y el cheque	X					1,000		0,175	
19	Secretaria	Entrega a proveedor	X					0,500		0,088	
20	Secretaria	Recibe documentos firmados y envía documentos a archivar	X					0,330		0,058	
TOTAL							5,329	3,583	0,937131	0,724025	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Pagos								
Ingresas: Facturas procesadas por contabilidad				Resultados:	Cheque entregado a proveedor								
Frecuencia: Semanal				Volumen:	una vez	Tiempo:	17,05	Costo:	2,7342				
Eficiencia Tiempo: 29,81%		Eficiencia Costo:							32,70%				
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Contadora	Recibe factura de Contabilidad			X				0,083		0,017		En ocasiones cuando el cliente viene a cobrar, las facturas no han sido entregadas por contabilidad o por las tiendas quienes hacen los pedidos, demorando el proceso de gestión de
2	Secretaria	Revisa documento		X				0,050		0,0088			
3	Secretaria	Abre software (Comprobante de Egreso)	X					0,083		0,0146			
4	Secretaria	Busca número de factura (CxP)	X					0,133		0,0233			
5	Secretaria	Busca Opción de Cheque	X					0,033		0,0058			
6	Secretaria	Llena cheque	X					1,000		0,175			Sin Novedad
7	Secretaria	Verifica valor y fecha	X						0,133	0,0233			Sin Novedad
8	Secretaria	Abre archivo de Comprobante de Egreso	X					0,033		0,0058			Sin Novedad
9	Secretaria	Llena Comprobante de Egreso	X					1,000		0,175			Sin Novedad
10	Secretaria	Imprime Comprobante de Egreso y Cheque	X					0,083		0,0146			Sin Novedad
11	Secretaria	Envía a Gerencia Administrativa	X						0,333	0,0583	10 m		Sin Novedad
12	Gerente Administrativo	Revisa cheque		X				3,000		0,642			Ocasionalmente tanto el Gerente Administrativo como la Contadora tardan en entregar el cheque firmado debido a que están realizando otras actividades o por que se olvida.
13	Gerente Administrativo	Firma cheque	X					0,067		0,0143			
14	Gerente Administrativo	Envía a Contabilidad		X				0,167		0,0357	4 m		
15	Contadora	Revisa cheque		X				5,000		1,02			
16	Contadora	Firma cheque	X					0,067		0,0136			
17	Secretaria	Recibe cheque firmado			X				0,167	0,0292	10 m		Sin Novedad
18	Secretaria	Adjunta una copia del Comprobante de Egreso a una copia de la factura	X					1,000		0,175			Sin Novedad
19	Secretaria	Envía a documentos para archivar	X						0,033	0,0058			Sin Novedad
20	Secretaria	Adjunta una copia de la factura y el cheque	X					1,000		0,175			Sin Novedad
21	Secretaria	Entrega a proveedor	X					0,500		0,0875			Algunos clientes no llaman antes de ir a cobrar
22	Proveedor	Revisa documento			X				3,000				Tiempo de espera fuera del alcance de la empresa
23	Secretaria	Recibe documentos firmados	X						0,083	0,0146			Sin Novedad
TOTAL							5,083	11,967	0,8941	1,8401			

TABLA N° 134

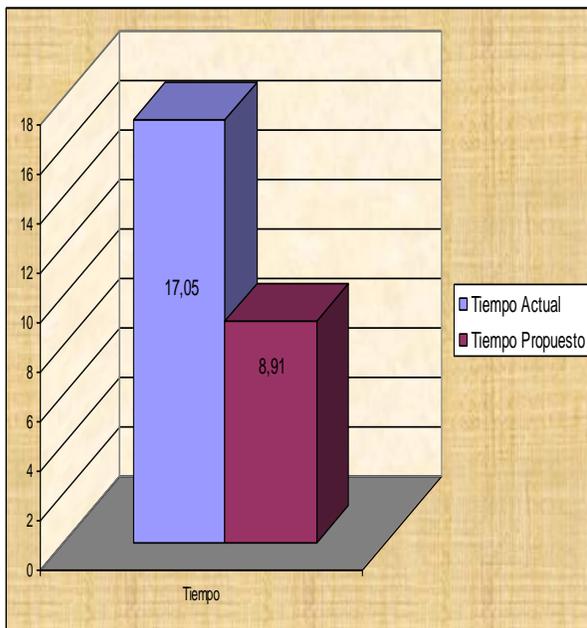


TABLA N° 135

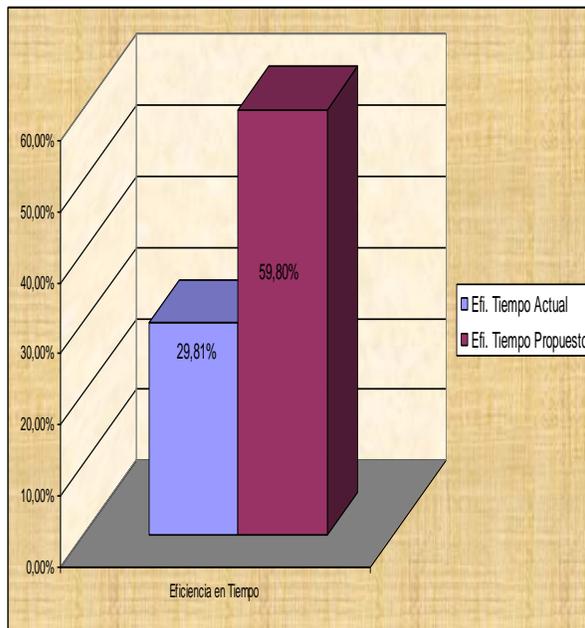


TABLA N° 136

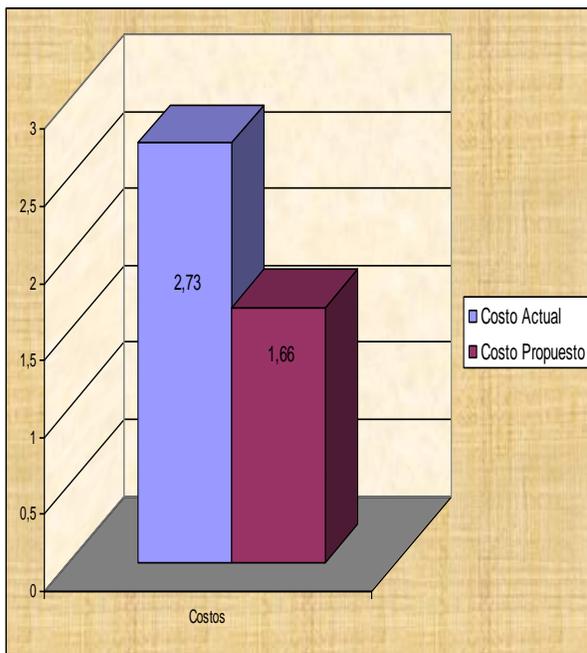
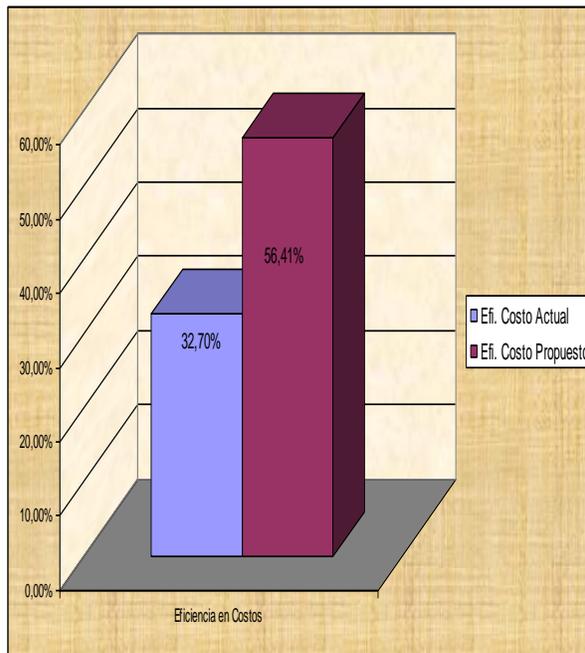


TABLA N° 137



Autor: Angélica Benalcázar V

LOGISTICA

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Compras							
				Responsables	Jefe de Bodega o Asistente de Jefe de Bodega, Auxiliar Contable							
Ingreso:	Revisión de Kardex de Producto sin procesar y de Producto			Resultado:	Inventarios actualizados							
Frecuencia:	Semanal			Volumen:	2 veces	Tiempo:	29,75	Costo:	7,6555			
Eficiencia Tiempo:	78,15%	Eficiencia Costo:	76,70%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Codigo:	F-TQB-A.Log001			
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Bodega	Revisión de Kardex		X					3,000		1,119	
2	Jefe de Bodega	Constatación de cantidades de producto en bodega		X				5,000		1,865		
3	Jefe de Bodega	Llena nota de pedido		X				2,000		0,746		
4	Jefe de Bodega	Envía nota de pedido por internet		X				0,500		0,182		
5	Jefe de Bodega	Reciben confirmación de pedido vía internet		X				0,500		0,182		
6	Auxiliar Contable	Llegan facturas de bodega		X				0,500		0,095		
7	Auxiliar Contable	Revisan facturas		X				3,000		0,570		
8	Auxiliar Contable	Ingresan al Software		X				0,250		0,048		
9	Auxiliar Contable	Realizan Retenciones		X				2,000		0,380		
10	Auxiliar Contable	Alimentan Inventario		X				3,000		0,570		
11	Auxiliar Contable	Realizan asientos de IVA Y Retenciones		X				10,000		1,900		
TOTAL									23,250	6,500	5,872	1,784

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Gestión de Compras								
Ingreso:	Constatación de Productos en Bodega			Resultado:	Inventarios Actualizados								
Frecuencia:	Semanal			Volumen:	2 veces	Tiempo:	41	Costo:	11,84575				
Eficiencia Tiempo:	54,27%	Eficiencia Costo:	46,08%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Codigo:	F-TQB-A.Log001				
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Bodega	Revisa el producto en bodega		X					10,000		3,73		Los cantidad de queso que se pide se la realiza en base a una estimación, no existe una planificación o un sistema que determine exactamente la cantidad a pedir
2	Jefe de Bodega	Realiza llamada a Salinas y otras Queseras		X				2,000		0,746			
3	Jefe de Bodega o Asistente	Realiza pedido		X				5,000		1,815		Durante el pedido no se realiza ningún documento solo se realiza la llamada	
5	Jefe de Bodega o Asistente	Confirma pedido		X				5,000		1,815			
6	Jefe de Bodega o Asistente	lleva facturas de bodega a contabilidad		X				0,750		0,2723		Sin Novedad	
7	Auxiliar contable	Revisan facturas		X				3,000		0,57		Ocasionalmente se generan errores de digitación	
8	Auxiliar contable	Ingresan al Software		X				0,250		0,0475		Se necesita mucho control en Cuentas por Cobrar, Inventarios debido a las dificultades que genera el software	
9	Auxiliar contable	Realizan Retenciones		X				2,000		0,38			
10	Auxiliar contable	Alimentan Inventario		X				3,000		0,57		Sin Novedad	
11	Auxiliar contable	Realizan asientos de IVA Y Retenciones		X				10,000		1,9			
TOTAL									22,250	18,750	5,4585	6,3873	

TABLA N° 138

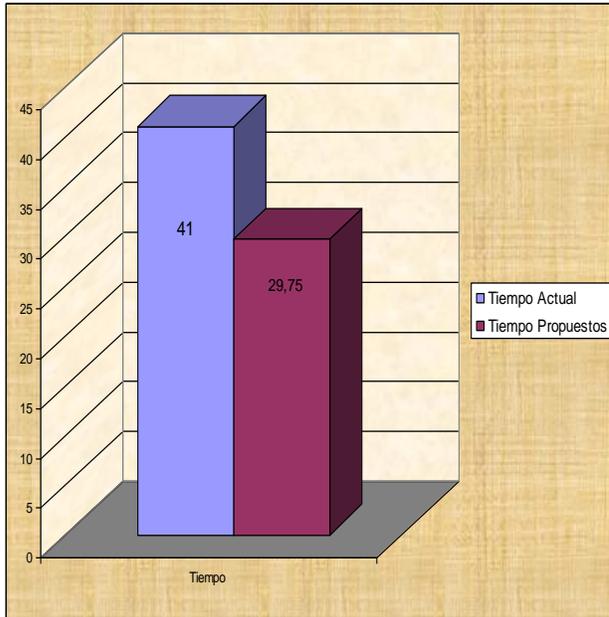


TABLA N° 139

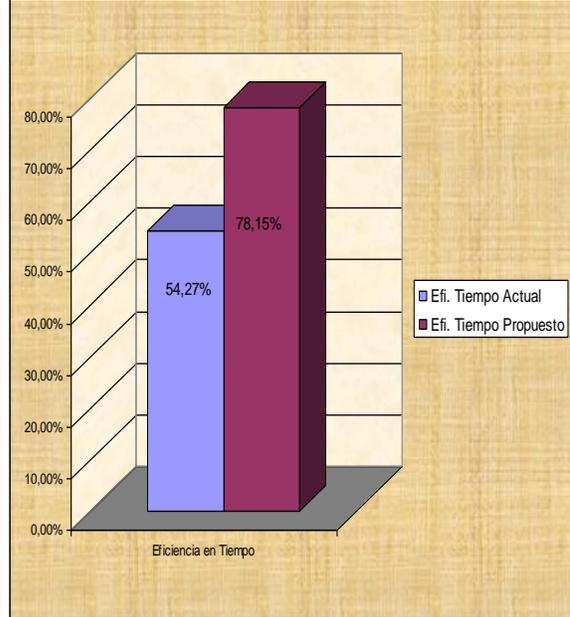


TABLA N° 140

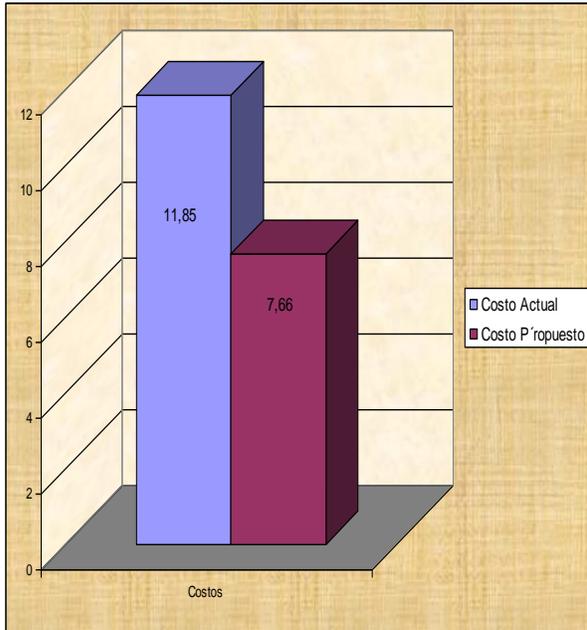
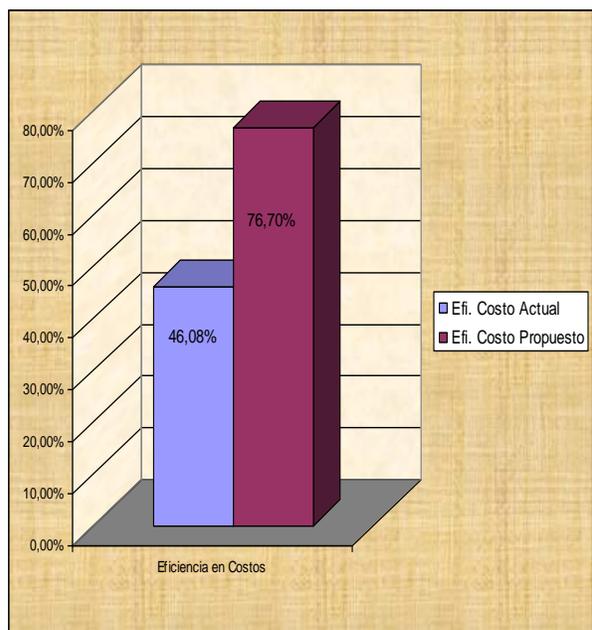


TABLA N° 141



Autor: Angélica Benalcázar V

DIAGRAMA MEJORADA												
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Manejo de Bodega (Recepción de Queso)							
Ingresas		Camión de proveedores con producto		Resultados:	Producto recibido							
Frecuencia:		Semanal		Volumen:	2 veces	Tiempo:	84,1	Costo:	30,0573			
Eficiencia Tiempo:		73,72%	Eficiencia Costo:	73,75%	Status:	Mejora	Fecha:	06/02/2008	Código:	F-TQB-ALog002		
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de Bodega o Asistente	Coloca camión de proveedor en puerta de bodega	X						2,000		0,746	
2	Jefe de Bodega o Asistente	Entregan facturas a jefe de Bodega					X			0,100		0,037
3	Jefe de Bodega o Asistente	Bajan jabas de camión y colocan en piso					X			15,000		5,355
4	Jefe de Bodega o Asistente	Pesan queso	X						20,000		7,140	
5	Jefe de Bodega o Asistente	Llenan Hoja de Recepción y Comparan con	X						10,000		3,570	
6	Personal de Bodega	Bajan Jabas de pesa					X			4,000		1,428
7	Personal de Bodega	Llevar jabas hasta perchas o hasta las jabas de la empresa					X			3,000		1,071
8	Personal de Bodega	Pasan queso a jabas de la empresa o colocan en perchas	X						30,000		10,710	
TOTAL									62,000	22,100	22,166	7,891

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
		Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización		Nombre del Subproceso	Manejo de Bodega (Recepción de Queso)								
Ingresas:		Camión de Proveedor con Productos		Resultados:	Producto recibido								
Frecuencia:		Semanal		Volumen:	dos veces	Tiempo:	108,25	Costo:	38,67875				
Eficiencia Tiempo:		61,89%	Eficiencia Costo:	61,92%									
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					TIEMPO		COSTO		Distancia	Novedades
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Bodega o Asistente	Coloca camión de proveedor en puerta de bodega	X						2,000		0,746		Tanto el transportista como su ayudante no usan guantes para manipular el queso al desembarcarlo
2	Asistente	Entregan facturas a jefe de Bodega						X		0,25	0,0908	3 m	Se demora al buscar los productos dentro del camión para ser comparado con las facturas
3	Personal de Bodega	Bajan jabas de camión y colocan en piso						X		25,000	8,925		El producto no ingresa directamente en la bodega se queda en el área de transformación para empezar a preparar pedidos de clientes
4	Personal de Bodega	Pesan queso	X						25,000		8,925		Las jabas en mal estado del proveedor dificultan su manejo, por otra parte el traslado de las jabas se dificulta ya que estas con empujadas o arrastradas
5	Personal de Bodega	Llenan Hoja de Recepción y Comparan con Factura	X						10,000		3,57		Sin Novedad
6	Personal de Bodega	Bajan Jabas de pesa						X		8,000	2,856		Se dificulta el bajar las jabas de la pesa no existe un medio que ayude a esta actividad
7	Personal de Bodega	Llevar jabas hasta perchas o hasta las jabas de la empresa						X		8,000	2,856	10 m	Algunas jabas que ya han sido pesadas se colocan a un lado lo cual dificulta la circulación del personal y el desarrollo de sus actividades, esto debido al pequeño espacio existente
9	Personal de Bodega	Pasan queso a jabas de la empresa o colocan en perchas	X						30,000		10,71		Tanto las tablas de las perchas como las jabas de la empresa son limpiadas una vez al mes
TOTAL									67,000	41,260	23,951	14,728	

TABLA N° 142

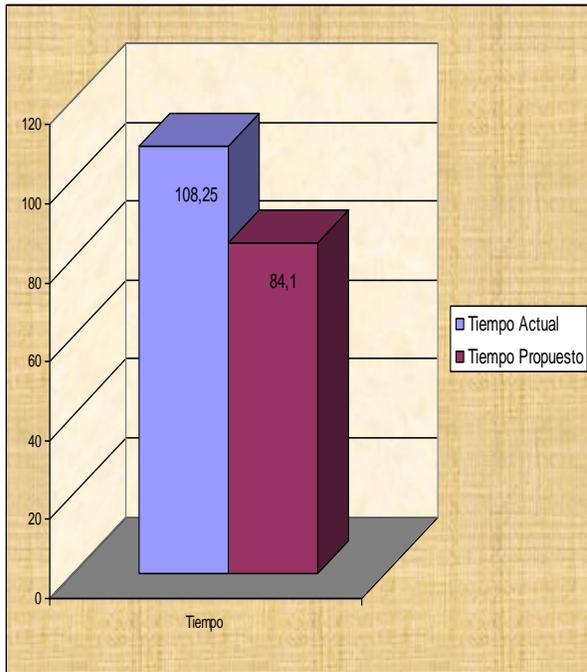


TABLA N° 143

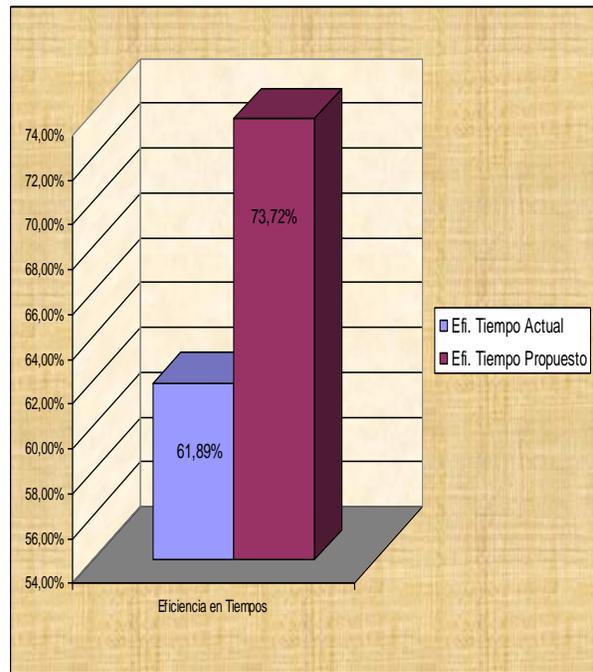


TABLA N° 144

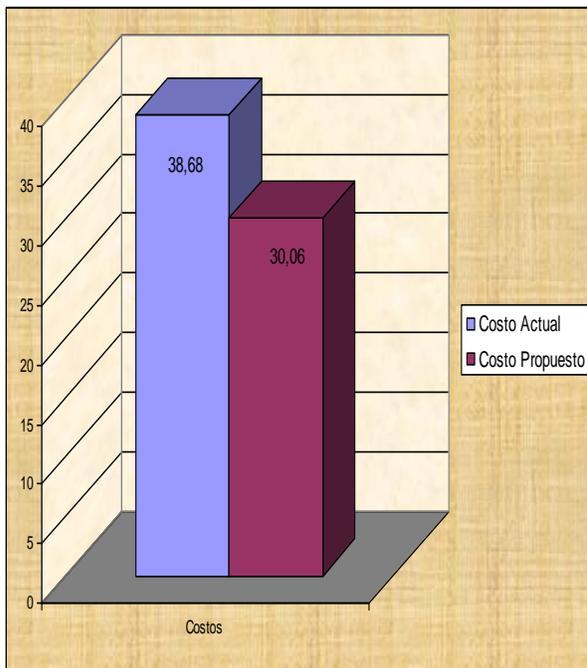
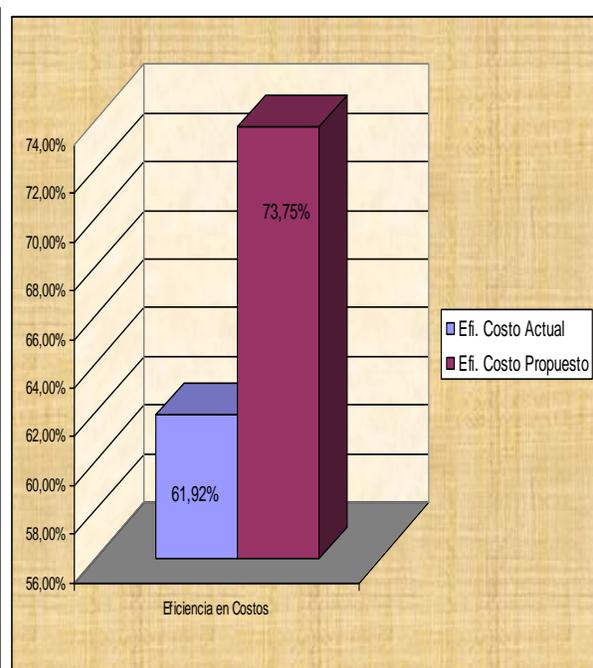


TABLA N° 145



Autor: Angélica Benalcázar V

5.4. Matriz de Análisis Comparativa

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO																						
N°	Nombre de Proceso	SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIA						BENEFICIO				
		Tiempo	Costo	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frecuencia	Volumen	Actual	TIEMPO	COSTO
1	Plazificación de Objetos	1092,00	979,00	39,01%	70,63%	Anual	1	1035,00	930,39	41,16%	72,76%	Anual	1	57,000	28,61	2,15%	2,13%	Anual	1	1	57,00	28,61
2	Evaluación de Objetos	95,00	132,99	60,00%	58,60%	Quincenal	1	89,00	123,27	66,29%	67,52%	Quincenal	1	6,000	9,72	6,29%	8,92%	Quincenal	1	24	144,00	233,28
3	Análisis de situación y desarrollo de estrategias	1090,00	975,64	44,50%	73,72%	Anual	1	942,00	892,05	46,18%	75,75%	Anual	1	148,000	83,59	1,68%	2,03%	Anual	1	1	148,00	83,59
4	Comunicación de Estrategias	440,00	708,09	38,64%	5,38%	Anual	1	203,00	456,08	68,47%	6,52%	Anual	1	237,000	252,01	29,83%	1,14%	Anual	1	1	237,00	252,01
5	Venta en tienda	2,72	0,98	95,71%	95,71%	Diano	30	2,50	0,90	96,00%	96,00%	Diano	30	0,217	0,08	0,29%	0,29%	Diano	30	360	2340,00	842,40
6	Recepción de Pedido (correo electrónico)	4,83	0,85	14,46%	14,46%	Diano	1	3,56	0,36	14,90%	25,73%	Diano	1	1,273	0,49	0,42%	11,25%	Diano	1	360	458,40	176,40
7	Recepción de Pedido (llamada a cliente)	11,42	2,00	29,93%	29,93%	Diano	1	6,52	1,14	30,94%	30,94%	Diano	1	4,897	0,86	1,01%	1,01%	Diano	1	360	1762,80	309,60
8	Recepción Orden de Pedido	11,00	6,64	27,27%	27,79%	Diano	1	8,00	2,97	50,00%	49,75%	Diano	1	3,000	3,67	22,73%	21,96%	Diano	1	360	1080,00	1321,20
9	Preparación de Queso para Entrega	1,28	0,46	62,32%	62,32%	Diano	252	1,91	0,69	71,62%	71,86%	Diano	250	-0,630	-0,23	9,30%	9,54%	Diano	250	360	-56700,00	-20700,00
10	Enfundado y Empacado al Vacío de Queso	1,49	0,53	60,67%	60,67%	Diano	180	0,40	0,14	81,76%	81,76%	Diano	360	1,080	0,39	21,09%	21,09%	Diano	360	360	139968,00	50544,00
11	Etiquetado de fundas	0,85	0,30	88,24%	88,24%	Diano	450	0,39	0,21	94,44%	94,94%	Diano	600	0,260	0,09	6,20%	6,70%	Diano	600	360	56160,00	19440,00
12	Embalaje	2,88	0,96	61,49%	61,49%	Diano	171	2,72	0,98	74,24%	74,24%	Diano	177	-0,040	-0,02	12,75%	12,75%	Diano	177	360	-2548,80	-1274,40
13	Bodegaje	1,58	0,56	74,74%	74,74%	Diano	303	1,52	0,55	78,06%	78,30%	Diano	316	0,063	0,01	3,32%	3,56%	Diano	316	360	7204,80	1137,60
14	Facturación	17,90	6,48	31,69%	30,23%	Diano	26	13,30	4,70	42,10%	41,09%	Diano	36	4,600	1,78	10,41%	10,86%	Diano	36	360	59616,00	23068,80
15	Salida de Producto para Entrega a Cliente	247,00	89,17	26,23%	26,19%	Diano	2	174,83	63,13	31,17%	30,82%	Diano	2	72,170	28,04	4,94%	4,63%	Diano	2	360	51962,40	18748,80
16	Manejo de Archivo	60,22	10,54	83,23%	83,23%	Semanal	1	57,22	10,01	91,12%	91,12%	Diano	1	2,987	0,53	7,87%	7,87%	Diano	1	360	1078,92	190,80
17	Manejo de Mantenimiento a Maquinaria	453,00	326,94	56,95%	58,83%	Cuatrimestre	1	372,50	280,79	64,97%	65,55%	Cuatrimestre	1	80,500	66,15	8,02%	8,72%	Cuatrimestre	1	3	241,50	198,45
18	Manejo Publicitario	693,17	333,36	28,59%	15,21%	Mensual	1	1514,17	296,62	94,06%	93,75%	Mensual	1	-821,000	38,74	65,47%	78,54%	Mensual	1	12	-9852,00	440,88
19	Gestión Presupuestaria	6195,00	3799,96	45,52%	36,81%	Anual	1	4475,00	2009,76	64,80%	47,06%	Anual	1	1720,000	1790,20	19,28%	10,25%	Anual	1	1	1720,00	1790,20
20	Gestión Contable	11250,00	3700,09	63,85%	58,70%	Anual	4	9415,50	1920,49	83,11%	83,08%	Anual	4	1834,500	1779,60	19,26%	24,38%	Anual	4	1	7338,00	7118,40
21	Gestión de Cobros	131,13	49,79	98,48%	99,22%	Semanal	1	65,13	22,52	98,50%	99,98%	Semanal	1	66,000	27,47	0,42%	0,76%	Semanal	1	48	3168,00	1318,56
22	Gestión de Pagos	17,05	2,73	29,81%	32,70%	Semanal	1	8,91	1,66	59,80%	56,41%	Semanal	1	8,138	1,07	29,99%	23,71%	Semanal	1	48	390,62	51,36
23	Gestión de Compras	41,00	11,85	54,27%	46,08%	Semanal	2	29,75	7,66	78,15%	76,70%	Semanal	2	11,250	4,19	23,88%	30,62%	Semanal	2	48	1090,00	402,24
24	Manejo de Bodega	108,25	38,68	61,89%	61,92%	Semanal	2	84,10	30,06	73,72%	73,75%	Semanal	2	24,150	8,62	11,83%	11,83%	Semanal	2	48	2318,40	827,52
	PROMEDIO			53,23%	53,04%					66,50%	66,06%							TOTAL		269373,04	106550,30	

Autor: Angélica Benalcázar V.

5.5. Informe de Beneficio Esperado

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a las dos herramientas: Flujodiagramación - Hoja ISO y la Hoja de Mejoramiento, aplicadas a cada proceso, de las cuales se han obtenido resultados positivos que reflejan el cambio organizacional con su inmediata aplicación. Como parte de la propuesta se han realizado cambios en las actividades de cada proceso lo cual incrementa notoriamente los niveles de eficiencia tanto en tiempo, como en costo en todos los procesos que realiza Tiendas Queseras de Bolívar para así obtener un ahorro en los tiempos incurridos y costos del personal.

La matriz de análisis comparativo indica que con la implementación de los procesos mejorados, el Área de Comercialización de FUNCONQUERUCOM logrará optimizar su funcionamiento, lo que le permitirá brindar un mejor servicio a los usuarios.

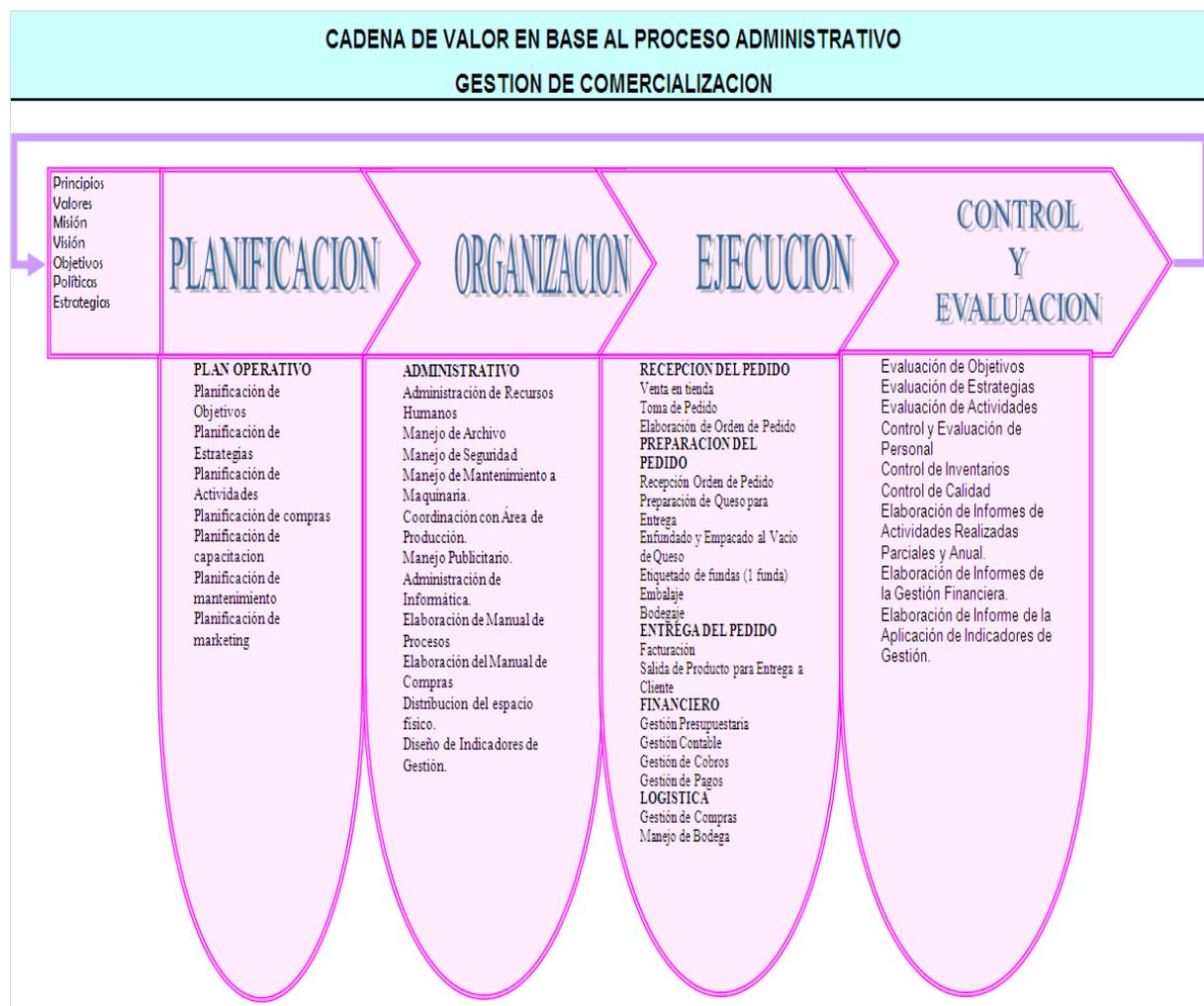
La mayoría de procesos que demuestran una mejora notable con relación a los costos son los que se han clasificado como Procesos Básicos, dentro de éstos están Preparación de Queso para Entrega, Enfundado y Empacado al Vacío de Queso, Etiquetado de fundas, Facturación, Salida de Producto para Entrega a Cliente, esto principalmente debido a la adecuación del espacio físico de la Bodega, a la adquisición de recursos materiales, a la creación de actividades, etc., así también encontramos Procesos de Apoyo como Gestión Contable, Gestión de Compras, Manejo de Bodega en cuyos casos se implementaron actividades, automatizaron actividades, mejoraron políticas, etc., que dieron como resultado final procesos mucho más efectivos.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a 269373.04 minutos y \$ 106550.30; los cuales se sugiere se inviertan en la adquisición de una máquina selladora, mejoramiento de las instalaciones del Área de Bodega y capacitación del personal y un software que logre integrar tanto al Área de Comercialización como al de Producción.

5.6. Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo, Gestión de Comercialización

“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.”⁴⁴

Para Tiendas Queseras de Bolívar, la Cadena de Valor propuesta es la que se presenta a continuación donde constan todos los procesos que generan valor, qué están íntimamente relacionados con la naturaleza propia del área



Autor: Angélica Benalcázar V.

⁴⁴ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

5.6.1. *Factores de Éxito*

FACTORES DE ÉXITO	
<i>Clientes</i>	Lograr la satisfacción total en los clientes por medio de la alta calidad de los productos al igual que los servicios ofrecidos por la empresa; mantener a los clientes actuales, así como incrementar el número de consumidores incursionando en nuevos mercados, incrementar el número de clientes puntuales en sus pagos.
<i>Finanzas</i>	Total utilización de los recursos asignados para las actividades previstas; además de realizar una buena planificación presupuestaria, para la buena distribución de los ingresos, que irá de la mano de una contabilidad oportuna y eficiente al igual que el incremento de utilidades que beneficien a todos los miembros de la empresa.
<i>Procesos Internos</i>	Procesos modernos, actualizados y diseñados según las actividades, necesidades comportamiento y reacción de la empresa ante su medio ambiente, ya que el control y la mejora continua de los mismos constituye un método para llegar a la calidad, que se basa en la reducción de actividades que no agregan valor en los diferentes procesos que se ejecutan en la empresa.
<i>Proveedores</i>	Proveedores seguros y confiables, puntuales en sus entregas y con productos de calidad ya que la empresa, necesita proveedores de confianza, que conozcan sus necesidades y expectativas, que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la misma.
<i>Personal</i>	La clave para el verdadero desarrollo de la Institución es personal comprometido, motivado, capacitado y conocedor de la dinámica de la misma

5.7. Indicadores de Gestión

“Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.”⁴⁵

⁴⁵ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/1a_cadena_de_va.html

Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc..*

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

Indicadores de calidad: El Indicador de Calidad es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada. Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al proceso.

Indicadores de productividad: El indicador de productividad es el que relaciona trabajo con el recurso tiempo, se puede medir la productividad mediante la satisfacción de los clientes. “La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad: Número de unidades producidas/Insumos empleados.

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Cumplimiento de Objetivos	$\frac{\# \text{Objetivos Alcanzados}}{\# \text{Total de Objetivos Propuestos}}$	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa	$\frac{5}{6} = 0.83 * 100 = 83 \%$	100%		17%	Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
2	Cumplimiento de Estrategias	$\frac{\# \text{Estrategias Ejecutadas}}{\# \text{Total de Estrategias Propuestas}}$	Mide el grado de ejecución de las estrategias propuestas por la empresa	$\frac{5}{6} = 0.83 * 100 = 83 \%$	100%		17%	Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
3	Planificación de Actividades	$\frac{\# \text{Actividades Ejecutadas}}{\# \text{Total de Actividades Planificadas}}$	Mide el grado de ejecución de las actividades planteadas por la empresa	$\frac{5}{6} = 0.83 * 100 = 83 \%$	100%		17%	Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
4	Planificación de la Capacitación	$\frac{\# \text{Informes Aceptados}}{\# \text{Total de Informes Presentados}}$	Mide la aceptación por parte de autoridades de acuerdo al plan anual de capacitación presentado	$\frac{1}{6} = 0.17 * 100 = 17 \%$	100%		83%	Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficacia

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Selección de personal	$\frac{\text{Tiempo Utilizado en la Selección}}{\text{Tiempo Programado en la Selección}}$	Mide el grado de eficiencia en Tiempo para la selección de candidatos a un puesto	$\frac{540}{480} = (1.13-1) * 100 = 13 \%$	100%		13%	Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
2	Operabilidad	$\frac{\# \text{Maquinaria en Buen Estado}}{\# \text{Total de Maquinaria Existente}}$	Mide el porcentaje de maquinaria en buen estado que tiene T.Q.B.	$\frac{15}{15} * 100 = 100 \%$	100%	0%		Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Calidad
3	Aplicación de manuales de procesos	$\frac{\# \text{Personal que se Basa en un Manual para Ejecutar su Actividad}}{\# \text{Total de Personal que Debe Aplicar Manuales}}$	Mide el porcentaje de personal que aplica manuales de procesos para ejecutar sus actividades	$\frac{4}{21} = 0.2 * 100 = 20 \%$	100%		80%	Encuesta al personal	Eficiencia
4	Distribución de Espacio Físico	$\frac{\# \text{Personal que cree apropiado el espacio físico donde realiza sus actividades}}{\# \text{Total de Personal que labora en T.Q.B.}}$	Mide el grado de conformidad del personal con relación al espacio físico que se las designado para ejecutar sus actividades	$\frac{4}{21} = 0.2 * 100 = 20 \%$	100%		80%	Encuesta al personal	Eficiencia

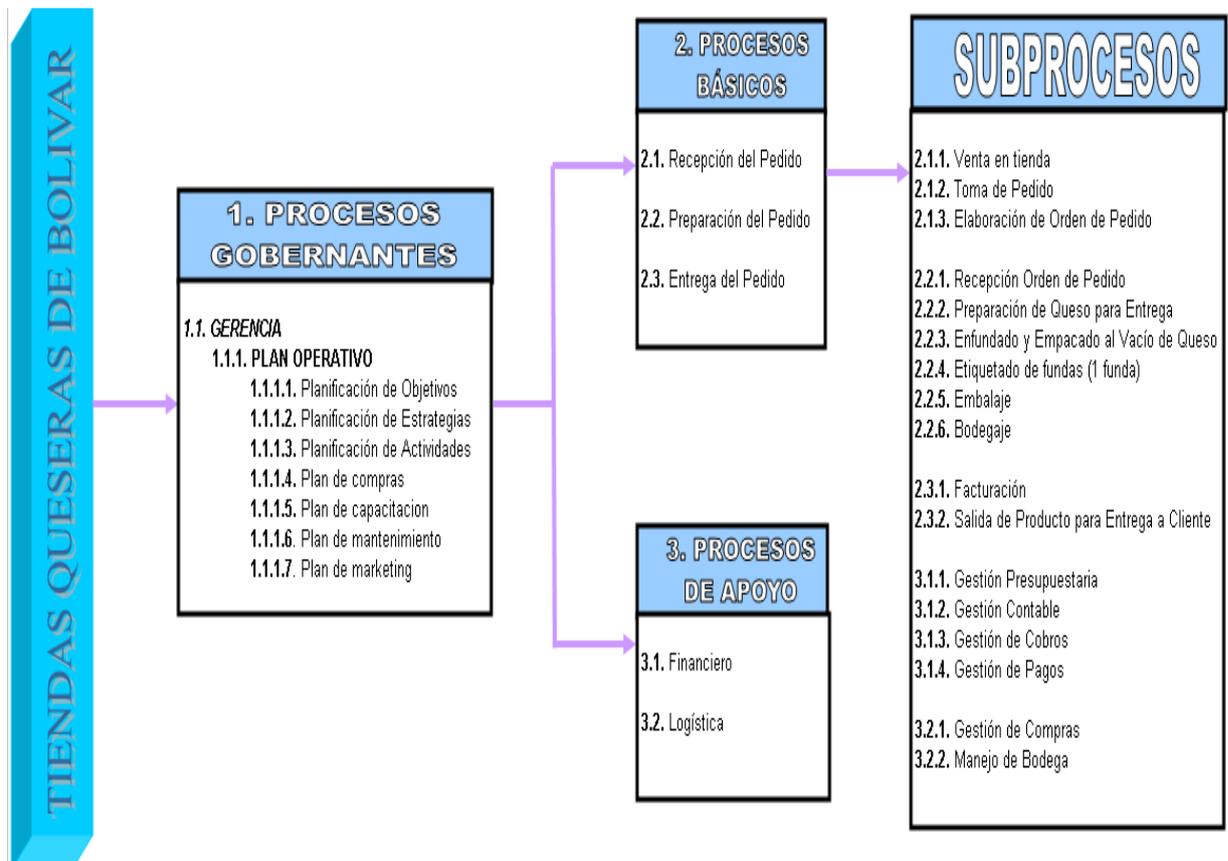
Autor: Angélica Benalcázar V.

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Solución a Quejas	$\frac{\text{Tiempo Utilizado en Solucionar una Queja}}{\text{Tiempo Estimado para Atender una Queja}}$	Mide el grado de eficiencia en Tiempo para atender una queja recibida por parte de un cliente	$\frac{11}{15} = 0,73 * 100 = 73 \%$	100%	27%		Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
2	Aprobación del Presupuesto	$\frac{\# \text{ de Minutos que Tarda el Directorio en Aprobar el Presupuesto}}{\# \text{ Total de Minutos Planificados para que el Directorio Apruebe el Presupuesto}}$	Mide el grado de eficiencia en tiempo para cumplir lo planificado con lo ejecutado con relación a la aprobación del presupuesto	$\frac{600}{480} = (1,25 - 1) * 100 = 25 \%$	100%		25%	Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
3	Nivel de Cumplimiento de Proveedores	$\frac{\# \text{ Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo}}{\# \text{ Total de Pedidos Recibidos}}$	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{1}{10} = 0,1 * 100 = 10 \%$	100%		10%	Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
4	Costo por cada 100 dólares despachados	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	De cada 100 dólares que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación	$\frac{188344,75}{1127860,98} = 0,16 * 100 = 16 \%$	100%			Estado de Resultados a Septiembre del 2007	Eficiencia

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Cumplimiento de Trabajo Asignado	$\frac{\# \text{ de Tareas Cumplidas por el empleado en el día}}{\# \text{ Total de Tareas Asignadas al Empleado en el día}}$	Mide el grado de eficiencia en el cumplimiento de actividades por los empleados	$\frac{10}{10} = 1 * 100 = 100 \%$	100%	0%		Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia
2	Satisfacción de los Empleados	$\frac{\# \text{ de Empleados que se sienten cómodos en su puesto actual de trabajo}}{\# \text{ Total de Empleados de la empresa}}$	Mide el nivel de satisfacción de los empleados con relación al puesto actual que ocupan	$\frac{12}{21} = 0,60 * 100 = 60 \%$	100%		40%	Encuesta	Eficiencia
3	Calidad de los Productos	$\frac{\# \text{ de veces que el producto pasa por un control de calidad}}{\# \text{ Total de veces programadas en que el producto debe pasar un control de calidad}}$	Mide el grado de control de la calidad a la que son sometidos los productos durante todo el proceso de transformación realizado en bodega	$\frac{2}{8} = 0,25 * 100 = 25 \%$	100%		75%	Encuesta	Eficiencia
4	Tiempo de Elaboración de Informes de Actividades	$\frac{\# \text{ de minutos utilizados en la elaboración de informes de actividades}}{\# \text{ Total de minutos planificados para la elaboración de informes de actividades}}$	Mide el nivel de eficiencia en tiempo utilizado por los empleados para la elaboración de informes de actividades	$\frac{30}{30} = 1 * 100 = 100 \%$	0%	%		Información proporcionada por la Gerencia Administrativa	Eficiencia

Autor: Angélica Benalcázar V.

5.8. Diseño de la Organización por Procesos



Autor: Angélica Benalcázar V.

5.8.1. Funciones

PROCESOS GOBERNANTES

Gerencia

- **Planificación:**
Será tarea de la gerencia elaborar la Planificación de Objetivos, Planificación Estratégica, determinar el Plan de Actividades, Analizar problemas y tomar de decisiones, Diseñar políticas, Delinear planes de acción, Planificar cursos, Asignar tareas y responsabilidades, Determinar sistemas de evaluación y control, Determinar prioridades, Realizar un seguimiento a cada una de las planificaciones de igual manera será el encargado de determinar junto a los responsables directos las directrices,

políticas para la elaboración del Plan de Compras, Plan de Capacitación, Plan de mantenimiento y Plan de Marketing.

PROCESOS BÁSICOS

- Ejecución:

1. *Recepción del Pedido*

Será responsable de establecer las políticas, estrategias y actividades para la Venta en tienda, Toma de Pedido, Elaboración de Orden de Pedido.

2. *Preparación del Pedido*

Se encargará de determinar las políticas, procedimientos, estrategias para la Recepción Orden de Pedido, Preparación de Queso para Entrega, Enfundado y Empacado al Vacío de Queso, Etiquetado de fundas (1 funda), Embalaje, Bodegaje.

3. *Entrega del Pedido*

Se encargará de determinar las políticas, procedimientos, estrategias para la Facturación, Salida de Producto para Entrega a Cliente.

PROCESOS APOYO

- Organización:

1. *Administrativo*

Se encargará de determinar las normas y políticas, procedimientos, estrategias y actividades al igual que responsables para la Administración de Recursos Humanos, Manejo de Archivo, Manejo de Seguridad, Manejo de Mantenimiento a Maquinaria, Coordinación con Área de Producción, Manejo Publicitario, Administración de Informática, además de diseñar el Manual de Procesos, Manual de Compras, la Distribución

del espacio físico, determinar los Indicadores de Gestión aplicarlos y evaluarlos.

- Ejecución:

2. Financiero

Será el responsable de determinar las normas y políticas, procedimientos, estrategias y actividades al igual que los responsables y la respectiva evaluación del desarrollo de la Gestión Presupuestaria, Gestión Contable, Gestión de Cobros, Gestión de Pagos.

3. Logística

Será el responsable de determinar las normas y políticas, procedimientos, estrategias y actividades al igual que los responsables y la respectiva evaluación del desarrollo de la Gestión de Compras y del Manejo de Bodega.

- Control:

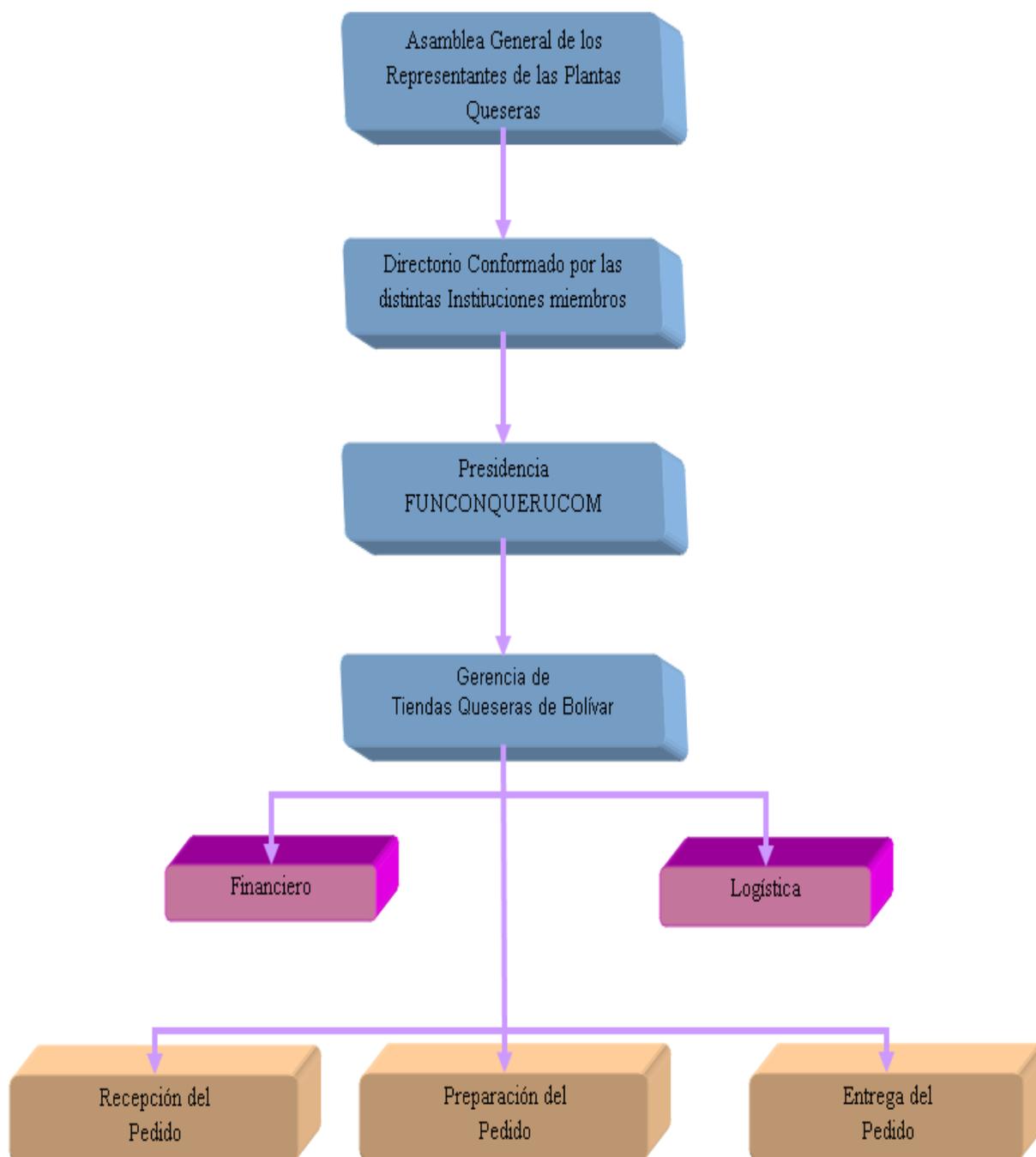
Será el responsable de determinar las normas y políticas, procedimientos, estrategias, actividades, responsables al igual que el análisis de los resultados generados por el Control y Evaluación de Personal, Control de Inventarios, Control de Calidad, Informes de la Gestión Financiera.

- Evaluación y Control

Será el responsable de determinar las normas y políticas, procedimientos, estrategias, actividades, responsables al igual que el análisis de los resultados generados por la Evaluación de Objetivos, Evaluación de Estrategias, Evaluación de Actividades, por otra parte será su tarea la

elaboración del Informe de la Aplicación de Indicadores de Gestión y los Informes de Actividades Realizadas Parciales y Anual.

5.8.2. Organigrama Estructural de Tiendas Queseras de Bolívar



Autor: Angélica Benalcázar V.

5.8.3. Descripción de Cargos

Tiendas Queseras de Bolívar

Área de Comercialización



CARGO: Gerente

SUPERVISA A: Jefes de las diferentes áreas

REPORTA A: Presidencia y Directorio de
FUNCONQUERUCOM

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Determinar el
direccionamiento estratégico para el Área de Comercialización de
FUNCONQUERUCOM

FUNCIONES:

Será responsable de elaborar la Planificación de Objetivos, Planificación Estratégica, determinar el Plan de Actividades, Analizar problemas y tomar de decisiones, Diseñar políticas, Delinear planes de acción, Planificar cursos, Asignar tareas y responsabilidades, Determinar sistemas de evaluación y control, Determinar prioridades, Realizar un seguimiento a cada una de las planificaciones de igual manera será el encargado de determinar junto a los responsables directos las directrices, políticas para la elaboración del Plan de Compras, Plan de Capacitación, Plan de mantenimiento y Plan de Marketing.

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Título Universitario en; Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o Finanzas, de preferencia con Masterado.
- *Experiencia:* Mínimo 3 años en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Dominio del Idioma Inglés

Dominio de Técnicas de Direccionamiento Estratégico, Elaboración de Presupuestos, Manejo y conocimiento de finanzas nacionales e internacionales al igual que Mercado Bursátil, Capacidad de Negociación, buena capacidad para relacionarse con todos los niveles institucionales y liderazgo.

Tiendas Queseras de Bolívar

Área de Comercialización



CARGO: Contador

SUPERVISA A: Auxiliar Contable

REPORTA A: Gerencia Administrativa de T.Q.B., Presidencia y Directorio de FUNCONQUERUCOM

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Llevar la contabilidad de Tiendas Queseras de Bolívar.

FUNCIONES:

Será responsable de elaborar la Planificación de Objetivos, Planificación Estratégica, determinar el Plan de Actividades, para el área contable de la empresa así como llevar la contabilidad, elaborar los diferentes balances y sus respectivos informes

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Título Universitario de Contados Público Autorizado de preferencia que cuente con estudios relacionados al área financiera.
- *Experiencia:* Mínimo 3 años en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Dominio de paquetes informáticos de contabilidad (los más utilizados en el medio), dominio de los temas tributarios, buena capacidad para relacionarse con todos los niveles institucionales, liderazgo.

Tiendas Queseras de Bolívar

Área de Comercialización



CARGO: Jefe de Bodega

SUPERVISA A: Auxiliar de Bodega, personal de bodega.

REPORTA A: Gerencia Administrativa de T.Q.B., Presidencia y Directorio de FUNCONQUERUCOM

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Manejo de Bodega

FUNCIONES:

Será responsable de manejar y contribuir al mejoramiento de los procesos de recepción de mercadería, preparación de pedidos, despacho de pedidos, administrar los recursos humanos del área de bodega así como los recursos disponibles

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Título Universitario en Administración de Empresas de preferencia con conocimientos de la industria quesera
- *Experiencia:* Mínimo 3 años en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Sólidos conocimientos en logística y distribución, implementación y mejoramiento de procesos, Buenas Prácticas de Manufactura, Gestión de la Calidad, y liderazgo.

Tiendas Queseras de Bolívar

Área de Comercialización



CARGO: Jefe de Puntos de Venta

SUPERVISA A: Vendedores.

REPORTA A: Contadora y Gerente Administrativo de T.Q.B.,

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Gestión de los Puntos de Venta.

FUNCIONES:

Será responsable de determinar los objetivos, estrategias, actividades para los puntos de ventas, elaborar plan de ventas elaborar informes, gestionar el abastecimiento oportuno de productos para cada punto de venta, coordinar con el Área de Bodega, Contabilidad

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Título Universitario en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Marketing o Finanzas, de preferencia con conocimientos de la industria quesera
- *Experiencia:* Mínimo 3 años en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Sólidos conocimientos en Planificación de Ventas, Marketing y Publicidad, mejoramiento de procesos, Gestión de la Calidad, y liderazgo.

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



CARGO: Secretaria

SUPERVISA A: Vendedores.

REPORTA A: Gerente Administrativo y Contadora de T.Q.B.

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Realizar las Funciones propias de una Asistente de Gerencia, y apoyo al Contabilidad

FUNCIONES:

Será responsable de asistir al Gerente Administrativo en sus actividades diarias, manejar la cartera de clientes, realizar gestión de cobros, pagos, recepción de pedidos de clientes mayoristas y manejar el archivo de la empresa.

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Bachiller de preferencia con estudios en Universitario en Administración de Empresas o Finanzas.
- *Experiencia:* Mínimo 2 años en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Sólidos conocimientos en secretariado, contabilidad, gestión de pagos y cobros.

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



CARGO: Auxiliar Contable

SUPERVISA A: Vendedores.

REPORTA A: Contadora y Gerencia Administrativa de T.Q.B.

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Manejo de Documentación y Software Contabilidad, Apoyo a Contadora

FUNCIONES:

Será responsable de manejar el programa contable de la empresa, por ende manejará la documentación contable para alimentar el sistema, servirá de soporte en la elaboración de los balances.

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Contador Bachiller Autorizado de Preferencia con estudios universitarios relacionados al Área Financiera.
- *Experiencia:* Mínimo 1 año en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Sólidos conocimientos en de Contabilidad, Tributación, Manejo de Inventarios, manejo de software contable.

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



CARGO: Auxiliar de Bodega

SUPERVISA A: Personal de Bodega.

REPORTA A: Jefe de Bodega y Gerente Administrativo de T.Q.B.

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Asistir en el Manejo de Bodega

FUNCIONES:

Será responsable de apoyar al Jefe de Bodega en el manejo y mejoramiento de los procesos de recepción de mercadería, preparación de pedidos, despacho de pedidos, administrar los recursos humanos, así como los recursos disponibles.

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Mínimo bachiller de preferencia estudiante o con estudios universitarios en Administración de Empresas de preferencia con conocimientos de la industria quesera
- *Experiencia:* Mínimo 1 año en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Conocimientos en logística y distribución, implementación y mejoramiento de procesos, Gestión de la Calidad, y liderazgo.

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



"Hacer Buen Queso es Nuestro Orgullo"®

CARGO: Vendedores

SUPERVISA A: -----

REPORTA A: Jefe de Puntos de Venta T.Q.B. y Auxiliares
Contables

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Venta en Tienda

FUNCIONES:

Será responsable de realizar la venta en las tiendas de T.Q.B., atender al cliente desde que ingresa al establecimiento hasta que sale del mismo, atender sus quejas y solucionarlas de ser necesario, preparar, cobrar y entregar el los pedidos.

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* Mínimo bachiller de preferencia con estudios en servicio al cliente.
- *Experiencia:* Mínimo 1 año en cargos similares
- *Habilidades Específicas:*

Facilidad de palabra, agilidad para resolver problemas, ser atento y de buena presencia, de preferencia con conocimientos de la industria quesera (tipos, características, gastronomía).

Tiendas Queseras de Bolívar Área de Comercialización



CARGO: Personal de Bodega

SUPERVISA A: -----.

REPORTA A: Jefe y Asistente de Bodega, Gerente Administrativo de T.Q.B.

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Preparación de las Órdenes de Pedido.

FUNCIONES:

Será responsable de preparar las ordenes de pedido de Queso en cualquiera de sus etapas es decir desde la salida del producto de Bodega del queso sin procesar hasta el bodegaje de los quesos procesados, de igual manera serán responsables de la recepción de los productos (proveedores) en sus diferentes etapas.

REQUISITOS A CUMPLIR:

- *Formación:* De preferencia bachiller

- *Experiencia:* Mínimo 1 año en cargos similares

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber realizado el estudio del Área de Comercialización (Tiendas Queseras de Bolívar) de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador, la presente tesis en base a su contenido ha generado las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1. Conclusiones

- Tiendas Queseras de Bolívar encargada de comercialización de los diferentes productos fabricados por FUNCONQUERUCOM, desde la venta a los clientes mayoristas como a los consumidores finales, la transformación de productos, así como llevar la contabilidad, elaborar el presupuesto anual, realizar la gestión de cobros, pagos y compras son algunos de los procesos que debe ejecutar T.Q.B. constituyéndola así en pilar fundamental para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa por lo que amerita llevar adelante un estudio para su mejoramiento.
- El diagrama causa – efecto realizado definió de manera general los siguientes orígenes que ocasionan defectos en los procesos realizados por T.Q.B.: políticas de cobros son demasiado flexibles, inexistencia de un sistema efectivo para el cobro a clientes, no cuenta con un lugar seguro donde se guarde el dinero

cobrado como por ejemplo una caja de seguridad, existen peticiones por parte de los clientes para cumplir con mayores estándares de calidad, falta de documentación en algunos de los procesos, los proveedores no cuentan con una suficiente tecnología que ayude a garantizar la calidad de la materia prima adquirida, el consorcio carece de un sistema informático que integre al área de producción y comercialización, el servicio al cliente no cuenta con políticas establecidas para dar tratamiento a quejas, evidencia la falta de una definición específica de cargos y funciones, además de una carencia de capacitación continua a los trabajadores del área de comercialización, Tiendas Queseras de Bolívar no cuenta con una estructura organizacional clara y definida, además de la carencia de manuales de procesos lo cual hace urgente la aplicación de un mejoramiento de procesos, otro problema detectado es la deficiente coordinación con el Área de Producción, finalmente se evidencia la falta de personal especializado y dedicado al Área de Marketing y Publicidad, todos estos problemas identificados han dado como resultado que FUNCONQUERUCOM se torne Lenta en sus Reacciones ante las Nuevas Exigencias del Mercado.

- El Análisis Externo del Macro Ambiente demostró que Tiendas Queseras de Bolívar tendría como principales Amenazas al Sector Fiscal, ya que las políticas de incremento del gasto público, sin que se ahorren los excedentes provenientes del petróleo; hace que se coloque en el mercado un exceso de circulante dando como resultado un incremento en el índice de inflación y sus consiguientes repercusiones en la industria, otra Amenaza identificada es el Factor Económico, las cifras de evolución del PIB muestran una evidente desaceleración en la economía del país en especial en la industria privada, esto determina una disminución de ingresos en los hogares ecuatorianos, otro de los sectores afectados es el financiero; se evidencia una baja del 18.23% al 6% esto debido a que disminuyeron los depósitos y por ende la entrega de créditos a las pequeñas y medianas empresas frenando sus proyectos de crecimiento. Por otro lado identifiqué como Oportunidades a la Asamblea Constituyente ya que con ésta se garantiza una cierta estabilidad política en el país además de que se espera que la nueva constitución provea de leyes claras que favorezcan el crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo de todas las industrias del país atendiendo a las diferentes exigencias del mercado como por ejemplo la globalización, competitividad, etc., otras de las oportunidades detectadas son el crecimiento

poblacional, el nivel de empleo en el país, las costumbres de los ecuatorianos y finalmente la política del gobierno de buscar ingresar a nuevos mercados como el europeo y latino americano por medio de acuerdos comerciales.

- El Análisis Interno del Micro Ambiente realizado por medio de encuestas a clientes demostró que las principales Oportunidades para T.Q.B. la frecuencia de consumo de queso de los ecuatorianos ya que lo consideran como producto fundamental de una buena alimentación, las características del queso producido por FUNCONQUERUCOM cumplen con las expectativas de los clientes, la variedad de precios también es otra oportunidad ya que se puede satisfacer a diferentes estratos sociales, en cuanto a las Amenazas para la empresa se denota a la cantidad consumida por los ecuatorianos que se reduce a medio queso diario además de la preferencia de adquirirlo en tiendas de barrio o supermercados y no en tiendas especializadas ya que los consideran como enfocados solo para la clase alta de la población. Por otra parte las encuestas aplicadas a los proveedores demuestran que las Oportunidades para T.Q.B. son: la periodicidad con la que entregan el producto, esto garantiza frescura, textura y otras características optimas en los quesos, la cantidad entregada por las queseras asegura una buena participación en el mercado así como el cumplimiento de los pedidos de los clientes, el precio por kilogramo de queso permite ser competitivos en el mercado, la forma de pago permite compensar los extensos plazos de cobro a clientes.
- Por medio de las encuestas aplicadas a los Empleados de Tiendas Queseras de Bolívar se identificó como Debilidades al poco conocimiento de principios y valores de la empresa, así como la deficiente aplicación de la misión, visión, objetivos, estrategias, estrategias y organigramas de la empresa, la mala distribución del espacio físico, la inexistencia de manuales, la carente elaboración de informes, la falta de conocimiento del plan de comercialización, la falta de capacitación, el poco control de calidad y la insatisfacción con los salarios entre otros, en cuanto a las Fortalezas se identificaron como tales a la aplicación de funciones y responsabilidades propias de cada puesto, el buen liderazgo, el buen ambiente laboral y la fluidez de la comunicación, atención al cliente y volumen de reclamos, la adecuada maquinaria disponible y otros fueron identificados como factores favorables para la empresa.

- Para determinar el direccionamiento estratégico se definió los principios y valores, construyendo la matriz axiológica, relacionando principios y valores existentes con los diferentes actores internos y externos; además, se concretaron la misión, visión, objetivos, políticas por áreas y estrategias, resumidos en el plan operativo para el año 2008 y el mapa estratégico 2008-2012.
- En el capítulo IV, lo que se logró es inventariar, seleccionar y analizar los procesos de Tiendas Queseras de Bolívar con la finalidad de identificar problemas que posean cada uno de ellos en cuanto a personal, tecnología, espacio físico, tiempos y costos, además se identificó responsables de las distintas actividades y procesos. Cada uno de los procesos más importantes para el Área de Comercialización fue analizado a fin de poder determinar procesos gobernantes, básicos y de apoyo al igual que sus respectivos niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos.
- Para la identificación apropiada de procesos, se utilizaron varias herramientas, como Cadena de Valor, diagrama IDEF-O, donde se pudo plasmar todos los procesos, y luego mediante preguntas claves poder identificar los procesos más críticos del área previa a la realización de un inventario de los mismos.
- Mediante la Flujodiagramación, se logró detallar de cada proceso crítico sus subprocesos, identificado sus tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones, para finalmente a través de un Informe de Novedades por procesos detallar la información encontrada en especial las novedades encontradas que causan en los procesos deficiencias.
- Tras el análisis a los procesos seleccionados se detectaron problemas como: falta de documentación de las actividades, inexistencia de manuales de procedimientos, poco control de calidad en los procesos que realiza T.Q.B. en especial en el Área de Bodega, existencia de actividades innecesarias que incrementan tanto tiempos como costos a los procesos, no existe un control de los quesos que salen de bodega para ser transformados, el espacio y distribución de bodega dificulta la ejecución de los procesos y la falta de recursos materiales como rampas, coches, la inexistencia de un área de marketing y publicidad, débiles políticas de cobro, el sistema contable duplica el trabajo del personal de ésta área, no se realiza un mantenimiento preventivo a la maquinaria entre otros aspectos detectados dificultan la ejecución de las actividades.

- Por medio del mejoramiento de los procesos se propone la disminución de los tiempos, costos y aumento de las eficiencias, por medio de la perfección, fusión, eliminación y creación de actividades, para la solución a los procesos seleccionados se utilizaron dos herramientas: flujodiagramación y hoja ISO, en las que se detallan las actividades a aplicar y los responsables de su ejecución; mediante la representación gráfica a través de la flujo diagramación y la hoja de mejoramiento en la cual constan soluciones a los problemas detectados y las diferencias entre la situación actual y la situación propuesta; así también se exponen beneficios tanto en tiempos como en costos.
- La Matriz de Análisis Comparativo, demuestra los resultados alcanzados debido al mejoramiento de los procesos seleccionados lo cual se evidencia claramente en las eficiencias tanto en tiempo como en costos, mismos que al ser comparados con los procesos actuales, determinaron que T.Q.B. logra un beneficio esperado de 269373.04 minutos y \$106550.30 dólares al año, lo que significa una optimización que le permite alcanzar mayores niveles de eficiencia.
- La mayoría de procesos que demuestran una mejora notable con relación a los costos son los que se han clasificado como Procesos Básicos, dentro de éstos están Preparación de Queso para Entrega, Enfundado y Empacado al Vacío de Queso, Etiquetado de fundas, Facturación, Salida de Producto para Entrega a Cliente, esto principalmente debido a la adecuación del espacio físico de la Bodega, a la adquisición de recursos materiales, a la creación de actividades, etc., así también encontramos Procesos de Apoyo como Gestión Contable, Gestión de Compras, Manejo de Bodega en cuyos casos se implementaron actividades, automatizaron actividades, mejoraron políticas, etc., que dieron como resultado final procesos mucho más efectivos.
- Finalmente, se incluye la propuesta organizacional por procesos, definiendo una cadena de valor institucional, en base a lo cual se diseñan los factores de éxito y los indicadores de gestión además de definir Funciones por Área y por Cargo.

7.2. Recomendaciones

- Debido a la importancia que tiene para FUNCONQUERUCOM el buen desempeño del Área de Comercialización es imperante aplicar las diferentes propuestas de mejoramiento a los procesos analizados, facilitará la ejecución de las actividades ya que se contará con las herramientas necesarias para incrementar la eficiencia tanto en tiempo como en costos lo cual facilitará cumplir con los objetivos de la empresa, satisfacer las necesidades del cliente y reaccionar ágilmente ante las exigencias del mercado.
- Será de vital importancia que para poder aplicar el mejoramiento propuesto todo el personal de la empresa, desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo se comprometa en apoyar y facilitar la implantación de la propuesta, para lo cual será deber del nivel ejecutivo informar sobre el proceso de cambio al que se someterá la institución.
- Para poder aprovechar tanto las oportunidades como fortalezas así como hacer frente a las amenazas y debilidades será necesario que se haga uso de las herramientas de las cuales dispone Tiendas Queseras de Bolívar como lo es la Internet, actualizando, buscando y analizando constantemente la información necesaria para así poder tomar decisiones oportunas.
- Se recomienda elaborar la Planificación Estratégica a mediano corto, mediano y largo plazo lo cual determinará objetivos, estrategias y actividades que ayudarán a hacer frente a los cambios constantes del mercado.
- Es necesario que se haga de conocimiento público y más aun que se trabaje en la identificación y compromiso del personal de T.Q.B. para con la misión, visión, principios, valores y políticas que posee la empresa, esto ayudará a mejorar el desarrollo de los procesos.
- Para poder mejorar el manejo de bodega se recomienda la utilización de kardex, con lo que se obtendrá un mayor control tanto del queso sin procesar como del procesado y listo para la entrega a clientes.
- Aplicar un mayor control de calidad en los diferentes procesos que se ejecutan en el Área de Bodega, desde el desembarco de la mercadería, pasando por la transformación de los productos hasta el bodegaje, ayudará a mejorar la calidad del queso entregado a los clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas.
- Debido a los bajos índices actuales de eficiencia en tiempos y costos con relación al manejo de la publicidad, se recomienda la creación del Área de

Marketing al igual al igual que la contratación del personal idóneo para ésta, con lo cual se facilitará el desarrollo de procesos como publicidad, estudio de mercado, planificación de ventas, etc., que ayudará al cumplimiento de objetivos de T.Q.B.

- Es necesario que la aprobación de presupuestos se realice en un tiempo más corto, esto no solo ayudará a mejorar las eficiencias en tiempos y costos del proceso de Gestión Presupuestaria sino que también facilitará el desarrollo del resto de procesos que dependen del presupuesto.
- Se recomienda documentar todas las actividades que se realicen dentro de Tiendas Queseras de Bolívar esto no solo que servirá como modo de respaldo físico de éstas sino que también ayudan a cumplir con los requisitos y normar legales a las cuales se somete la empresa, como por ejemplo las auditorias.
- Se recomienda realizar una planificación anual de la capacitación que recibirá el personal para poder destinar los recursos necesarios previamente y para que sirva como motivación para el personal.
- En cuanto a la Gestión de Cobros se recomienda que los clientes realicen el pago de sus cuentas directamente en una cuenta bancaria de T.Q.B., Adquirir una caja fuerte para los casos en que el cliente prefiera pagar el efectivo su cuenta, el dinero debe ser guardado en dicha caja además de que se deben aplicar políticas de cobro más rígidas.
- La aplicación del contenido de la presente tesis debe constituirse en el inicio del Mejoramiento de Procesos para Tiendas Queseras de Bolívar, mismo que debe ser constante y continuo, lo que resultará en procesos cada vez más eficientes tanto en tiempos como en costos incrementando el beneficio para la empresa y sus clientes.
- Con el Beneficio Esperado en costos se sugiere se invierta en la adquisición de una máquina selladora, mejoramiento de las instalaciones del Área de Bodega y capacitación del personal y un software que logre integrar tanto al Área de Comercialización como al de Producción, con lo cual se logrará el mejoramiento de las actividades de la empresa
- Por último, se requiere aplicar la propuesta organizacional por procesos con su respectiva cadena de valor, utilizar los indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos, en forma

oportuna, al igual que las funciones por Áreas y Cargos esto ayudará a mejorar el desempeño de los empleados en las actividades encomendadas a éstos.