

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



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

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BLENASTOR
C.A.”
TOMO I**

AUTOR:

CHICO ALVAREZ TATIANA ROCÍO

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO

CODIRECTOR: ING. ENA TANDAZO REGALADO

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE 2009

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por permitirme acceder a la educación, terminar mis estudios y ser productivo para la sociedad

Agradezco a mis padres por ayudarme con esmero, dedicación y paciencia todos estos años, gracias a sus sabios consejos he crecido y mejorado día a día.

A mi querida Universidad Escuela Politécnica del Ejército por acogerme en su seno y permitirme realizar mis estudios en la Carrera de Ingeniería Comercial 2004-2009, gracias a la cual obtuve los conocimientos necesarios para la vida laboral y la elaboración de la presente tesis.

A mis profesores que me ayudaron y encaminaron cada momento para ser una profesional dinámica y emprendedora, en especial agradezco por la guía prestada al impartir sus conocimientos con tenacidad y paciencia al Ingeniero Armando Mora Zambrano director de este proyecto y a la Ingeniera Ena Tandazo co-directora.

A la Empresa Blenastor C.A. por la oportunidad de realizar mi proyecto de tesis “Mejoramiento de Procesos de la empresa Blenastor C.A”, por el respaldo y preocupación para que se me facilite la información requerida.

A cada uno de mis compañeros por su cariño, amistad y simpatía que aligeraron los años de estudios.

DEDICATORIA

**A Dios y
A mis padres**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Tatiana Rocío Chico Alvarez

DECLARO QUE

La tesis de grado titulada “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A”, ha sido desarrollada en 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.

Sangolquí, Septiembre 2009

Tatiana Rocío Chico Alvarez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo Tatiana Rocío Chico Alvarez autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre 2009

Tatiana Rocío Chico Alvarez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

INGENIERO ARMANDO MORA
INGENIERA ENA TANDAZO

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.” realizada por la señorita Tatiana Rocío Chico Alvarez, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias, establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la presente tesis muestra un análisis minucioso y detallado de la importancia de la utilización de procesos, y mejoramiento continuo de ellos dentro de la empresa; se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado, y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a nombre del autor Señorita Tatiana Rocío Chico Alvarez para que se entregue al señor Ingeniero Guido Crespo Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre 2009

Ing. Armando Mora
DIRECTOR

Ing. Ena Tandazo
CODIRECTOR

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos trata de mejorar la organización de las instituciones mediante la generación de valor en cada una de las actividades realizadas y centrando su atención en la cadena de valor optimizando sus recursos y mejorando la satisfacción al cliente.

El mejoramiento de procesos permite identificar problemas en cada proceso para luego reformular o mejorar dicho proceso, logrando mayores eficiencias en tiempos y costos, es decir permite ahorrar recursos a la empresa.

La empresa Blenastor C.A. se dedica a la producción y comercialización de productos de higiene bucal tanto para personas como para animales, fue constituida en 1978, sus principales clientes son los supermercados y autoservicios; pese a sus años de experiencia no ha sido posible la completa satisfacción al cliente interno y externo.

Por tal motivo se hizo necesario el análisis y posterior mejoramiento de procesos para identificar las causas de los problemas y a la vez proponer soluciones inmediatas que contribuyan al mejoramiento de la imagen de la empresa, el incremento de sus ventas y la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes de la empresa.

El desarrollo de la presente tesis se llevó a cabo mediante la elaboración de seis capítulos, en los cuales se observa ampliamente la situación actual de la empresa y se propone una mejora aplicable a sus necesidades; como se expone a continuación:

CAPÍTULO I: En este capítulo se detallan las generalidades de la empresa Blenastor C.A.; reseña histórica, ubicación, productos que ofrece y los principales problemas que presenta mediante el análisis pormenorizado del diagrama Ishikawa (causa-efecto).

CAPÍTULO II: Se determina el diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico de la empresa, por medio del análisis del macroambiente y microambiente, donde se define la matriz FODA, mediante lo cual se establecen las estrategias necesarias para aumentar las fortalezas y oportunidades, y disminuir las debilidades y amenazas; también se precisa las políticas, misión, visión, plan operativo y mapa estratégico para la empresa.

CAPÍTULO III: Se realiza el levantamiento y análisis de procesos importantes y necesarios de la empresa Blenastor C.A., utilizando herramientas con las que se seleccionó y analizó los procesos, se determina los costos por minuto de personal y de operación, finalmente se identifican los problemas en cada proceso con actividades que no generan valor y por tanto disminuyen la eficiencia en tiempo y costo.

CAPÍTULO IV: Este capítulo realiza una propuesta de mejoramiento orientada a la reducción de tiempos y costos conservando las actividades que agregan valor y eliminando, fusionando o mejorando las actividades que no generan valor, con lo cual se establece el beneficio esperado luego de la propuesta.

CAPÍTULO V: Se trata la propuesta organizacional para la empresa Blenastor C.A. por medio de la cadena de valor en base al proceso administrativo, factores de éxito, indicadores de gestión y definición de responsabilidades con la creación de manuales por cargos y áreas; que imponen el mejoramiento continuo de los procesos.

CAPÍTULO VI: Se desarrolla las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación y trabajo realizado durante el periodo.

INTRODUCTION

Process management aims to improve the organization of institutions through the creation of value in each of the activities and focusing on the value chain by optimizing resources and improving customer satisfaction.

Process improvement can identify problems in each leg then reformulate process or improve the process, achieving greater efficiencies in time and cost that is saving the company resources.

The company Blenastor C.A. is dedicated to the production and marketing of oral care products for both people and animals, was formed in 1978, its main customers are supermarkets and supermarkets, despite his years of experience has not been possible to complete customer satisfaction and internal content.

Therefore it was necessary to the review and improvement of processes to identify causes of problems and propose immediate solutions while contributing to improved corporate image, increase sales and satisfaction of both employees and Clients of the company.

The development of this thesis was conducted through the development of six chapters, which are widely seen company's current situation and proposes an improvement applicable to their needs, as follows:

CHAPTER I: This chapter details the overall company Blenastor CA; brief history, location, products offered and the main problems presented by the detailed analysis of the Ishikawa diagram (cause-effect).

CHAPTER II: Determine the situational analysis and strategic management of the company, through analysis of macro-and micro-environment, which defines the SWOT matrix, whereby establishing the necessary strategies to increase

the strengths and opportunities, and reduce the weaknesses and threats, also required policies, mission, vision, operational plan and strategic map for the company.

CHAPTER III: We performed the survey and analysis of important and necessary processes of the company Blenastor CA, using tools they were selected and analyzed the processes, determine the cost per minute of operation staff and finally identifies the problems in each process with non-value activities and thus reduce the time and cost efficiency.

CHAPTER IV: This chapter makes an improvement proposal aimed at reducing time and costs while maintaining the activities that add value and eliminating, merging or improving non-value activities, thus establishing the expected benefit after the proposal.

CHAPTER V: This is the proposal for the enterprise organizational Blenastor CA through the value chain based on the administrative process, success factors, management indicators and definition of responsibilities with the creation of manuals for positions and areas, which require continuous improvement of processes.

CHAPTER VI: It develops the conclusions and recommendations based on research and work done during the period.

INDICE TEMÁTICO

CONTENIDO	PG.
<i>Agradecimiento</i>	i
<i>Dedicatoria</i>	ii
<i>Declaración de Responsabilidad</i>	iii
<i>Autorización de Publicación</i>	iv
<i>Certificado del Director y Codirector</i>	v
<i>Introducción</i>	vi
<i>Introduction</i>	viii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	
1.1 La Empresa.....	2
1.1.1 Reseña Histórica.....	2
1.1.2 Giro del Negocio.....	4
1.1.3 Ubicación.....	5
1.1.4 Organigrama.....	6
1.2 Productos.....	7
1.2.1 Datos Estadísticos.....	9
1.2.2 Análisis de Ventas 2008.....	15
1.2.3 Análisis de Ventas Consolidado 2008.....	17
1.3 Problemática de la Empresa.....	19
1.3.1 Interpretación del Diagrama de Ishikawa.....	20
1.4 Marco Teórico y Conceptual.....	23
1.4.1 Marco teórico.....	23
1.4.1.1 Historia de la Pasta Dental.....	28
1.4.1.2 Historia del Cepillo Dental.....	30
1.4.1.3 Historia del Hilo Dental.....	31
1.4.1.4 del Enjuague Bucal.....	31
1.4.1.5 Higiene Bucal.....	29
1.4.1.6 Procesos.....	33
1.4.1.7 Mejoramiento de Procesos.....	37
1.4.1.8 Mejoramiento Continuo.....	38
1.4.1.9 Cadena de Valor.....	38
1.4.1.9 Flujo diagramación.....	40
1.4.1.9 Simbología.....	41
1.4.1.9 Factores Claves del Éxito.....	42
1.4.2 Marco Conceptual.....	43
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
2 Análisis Externo.....	50
2.1 Microambiente.....	50
2.1.1 Encuesta al Cliente.....	50
2.1.2 Encuesta a Proveedores.....	61

2.1.3	Competidores.....	67
2.1.3.1	Competencia Directa.....	67
2.1.3.2	Competencia Indirecta.....	69
2.1.4	Normativa.....	70
2.1.5	Tecnología.....	71
2.2	Ambiente Interno.....	72
2.2.1	Capacidad de Gestión Empresarial.....	73
2.2.2	Capacidad de Gestión Financiera.....	83
2.2.3	Capacidad de Producción.....	85
2.2.4	Capacidad de comercialización.....	90
2.2.5	Capacidad de Servicio.....	92
2.2.6	capacidad de Talento Humano.....	96
2.3	Matrices.....	100
2.3.1	Matriz de Impacto Externo.....	100
2.3.2	Matriz Impacto Interno.....	101
2.3.3	Matriz de Aprovechabilidad.....	103
2.3.4	Matriz de Vulnerabilidad.....	104
2.3.5	Hoja de Trabajo FODA.....	105
2.4	Matriz de Estrategias FODA.....	108
2.5	Síntesis de Estrategias FODA.....	108
2.5.1	Estrategias FO.....	108
2.5.2	Estrategias FA.....	109
2.5.3	Estrategias DO.....	110
2.5.4	Estrategias DA.....	111
2.6	Direccionamiento Estratégico.....	113
2.6.1	Matriz Axiológica o de Principios y Valores.....	114
2.6.2	Misión.....	119
2.6.3	Visión.....	121
2.6.4	Objetivos.....	121
2.6.4.1	Objetivo General.....	122
2.6.4.2	Objetivos Específicos.....	122
2.6.5	Políticas.....	127
2.6.5.1	Política General.....	127
2.6.5.2	Política Específica.....	127
2.7	Estrategias.....	135
2.7.1	Plan Operativo y presupuesto Anual.....	135
2.7.2	Mapa Estratégico 2010-2014.....	141

CAPITULO III LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS IMPORTANTES Y NECESARIOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.

3.1	Cadena de Valor.....	144
3.2	Diagrama IDEF-O.....	145
3.3	Inventario de Procesos.....	149
3.4	Selección de Procesos.....	151
3.5	Mapa de Procesos.....	155
3.6	Hoja de Costos.....	155
3.7	Análisis de Procesos.....	159

3.7.1	Simbología a Utilizarse.....	160
3.7.2	Formato del Levantamiento y Análisis de Procesos Seleccionados.....	161
3.7.2.1.1	Levantamiento y Análisis del proceso Análisis del sistema de gestión de la calidad, Subproceso revisión de indicadores.....	162
3.7.2.1.2	Levantamiento y Análisis del proceso Análisis del sistema de gestión de la calidad, Subproceso revisión de Objetivos.....	163
3.7.2.2	Levantamiento y Análisis del proceso Elaboración del plan de Compras.....	163
3.7.2.3	Levantamiento y Análisis del proceso Compra de insumos, materiales y suministros para producción.....	163
3.7.2.4	Levantamiento y Análisis del proceso Elaboración del plan de Producción quincenal.....	163
3.7.2.5	Levantamiento y Análisis del proceso Elaboración del producto (pasta dental).....	163
3.7.2.6	Levantamiento y Análisis del proceso Empaque del producto (pasta dental).....	163
3.7.2.7	Levantamiento y Análisis del proceso Control de Calidad (pasta dental).....	163
3.7.2.8	Levantamiento y Análisis del proceso Ventas a Crédito.....	163
3.7.2.9	Levantamiento y Análisis del proceso Reformulación del producto existente.....	163
3.7.2.10	Levantamiento y Análisis del proceso Atención a reclamos y quejas del cliente.....	163
3.7.2.11	Levantamiento y Análisis del proceso de Capacitación.....	163
3.8	Novedades Generales detectadas en los Procesos seleccionados.....	190
3.9	Matriz de Análisis Resumida.....	191

CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1	Diseño de las herramientas de Mejoramiento de Procesos.....	193
4.1.1	Caracterización de Macroprocesos.....	194
4.1.2	Diagramación Mejorada.....	214
4.1.3	Hoja de Mejoramiento.....	218
4.2	Mejoramiento de cada Proceso Aplicando las Herramientas.....	219
4.2.1.1	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso de Sistema de Gestión de la Calidad, subproceso de Revisión de Indicadores.....	219
4.2.1.2	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso de Sistema de Gestión de la Calidad, subproceso de Revisión de Objetivos.....	224

4.2.2	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Elaboración Plan de Compras.....	228
4.2.3	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Compra de insumos, materiales y suministros para producción.....	235
4.2.4	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Elaboración plan de producción quincenal.....	239
4.2.5	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Elaboración del producto (pasta dental).....	243
4.2.6	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Empaque del producto (pasta dental).....	249
4.2.7	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Control de Calidad (pasta dental).....	253
4.2.8	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Ventas a crédito.....	258
4.2.9	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Reformulación del producto existente.....	265
4.2.10	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Atención a quejas y reclamos del cliente.....	275
4.2.11	Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadro comparativo, del proceso Capacitación.....	279
4.3	Matriz de Análisis Comparativo.....	284
4.4	Beneficio Esperado.....	285

CAPITULO V: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

5.1	Cadena de Valor en base a proceso Administrativos.....	287
5.2	Factores de Éxito a alcanzar.....	289
5.3	Diseño de Indicadores de Gestión.....	290
5.4	Organización por Procesos.....	293
5.5	Organigrama Estructural.....	295
5.6	Manual de Funciones.....	296
5.6.1	Funciones por áreas.....	296
5.6.2	Funciones por cargos.....	301

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	318
6.2	Recomendaciones.....	320

INDICE DE TABLAS

	CONTENIDO	PG
Tabla No. 1	Análisis por distritos Ventas año 2008.....	9
Tabla No. 2	Análisis Ventas 2008 vs el año anterior.....	10
Tabla No. 3	Ranking por Cliente año 2008.....	11
Tabla No. 4	Comparativo presupuesto de Ventas vs Ventas reales año 2008 (pastas Blendas y Blendy).....	11
Tabla No. 5	Comparativo presupuesto de Ventas vs Ventas reales año 2008 (otros productos).....	12
Tabla No. 6	Análisis de ventas consolidado año 2008 (UNID vs USD).....	17
Tabla No. 7	Rangos para definir Fortalezas y Debilidades.....	73
Tabla No. 8	Mantenimiento de maquinaria de producción de pastas dentales.....	134

INDICE DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	PG
Gráfico No. 1	Análisis de Ventas por distritos.....	15
Gráfico No. 2	Ranking de Ventas por clientes.....	15
Gráfico No. 3	Ventas por producto año 2008.....	16
Gráfico No. 4	Análisis de Ventas consolidado 2008 (Unid. Vs USD).....	17

INDICE DE CUADROS

	CONTENIDO	PG
Cuadro No. 1	Organigrama de la Empresa Blenastor C.A. 2009.....	6
Cuadro No. 2	Diagrama de Ishikawa.....	19
Cuadro No. 3	Plan Operativo anual 2010.....	136
Cuadro No. 4	Mapa Estratégico 2010 - 2014.....	141
Cuadro No. 5	Mapa de Procesos y Cadena de Valor de la empresa Blenastor C.A.....	144
Cuadro No. 6	Diagramación IDEF- O de la Empresa Blenastor C.A.....	148
Cuadro No. 7	Mapa de Procesos Seleccionados.....	155
Cuadro No. 8	Hoja de costos del personal con producción y sin producción.....	156
Cuadro No. 9	Hoja de costos de operación por minuto s/ materia prima.....	158
Cuadro No. 10	Hoja de costos de operación por minuto c/ materia prima.....	158
Cuadro No. 11	Simbología para diagrama de flujo.....	160
Cuadro No. 12	Formato de levantamiento y análisis de procesos seleccionados.....	161
Cuadro No. 13	Formato de diagramación mejorada	217
Cuadro No. 14	Formato de hoja de mejoramiento	218
Cuadro No. 15	Cadena de Valores por Procesos.....	288
Cuadro No. 16	Factores de Existo.....	289
Cuadro No. 17	Indicadores de Gestión.....	292
Cuadro No. 18	Organización por procesos de Blenastor C.A.....	294
Cuadro No. 19	Organigrama Estructural.....	295

INDICE DE FOTOS

	CONTENIDO	PG
Foto No. 1	La empresa Blenastor C.A.	2
Foto No. 2	Ubicación de la empresa.....	5
Foto No. 3	Productos de la empresa.....	8
Foto No. 4	Pasta Encident profesional.....	25
Foto No. 5	Pasta Dentident Sensitive Blanqueadora.....	26
Foto No. 6	Máquina Filamatic Model V-300.....	72

INDICE DE IMÁGENES

Imágen No. 1	Definición de Proceso.....	35
Imagen No. 2	Cadena de Valor Genérica.....	39
Imágen No. 3	Simbología de la norma ISO9000 para elaborar diagrama de flujo.....	41
Imágen No. 4	IDEF.....	146
Imágen No. 5	Simbología para diagramación mejorada.....	214

INDICE DE ANEXOS

	CONTENIDO	PG
Anexo No. 1	Declaración de Responsabilidad.....	iii
Anexo No. 2	Autorización.....	iv
Anexo No. 3	Certificado.....	v
Anexo No. 4	Encuesta al Cliente.....	325
Anexo No. 5	Encuesta a proveedores.....	328
Anexo No. 6	Encuesta al personal.....	329
Anexo No. 7	Productos de la empresa y sus propiedades.....	337

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA BLENASTOR C.A

Foto 1



Elaborado por Autora

1.1.1 Reseña histórica¹

Blenastor es una empresa familiar constituida en 1978 como una Sociedad Anónima bajo licencia de Blendax Werke de Mainz Alemania para la fabricación y comercialización exclusiva en el Ecuador de pastas y cepillos dentales Blendax.

¹ Blenastor C.A

En 1989 Blendax Mainz-Alemania vendió sus acciones a Procter & Gamble y en 1993 Blenastor pasó a ser licenciataria Procter & Gamble. En este contexto, Blenastor incursionó en la comercialización de productos importados P&G tales como detergente Ariel, jabón Camay y otros.

La relación con Procter & Gamble no dio los resultados que se esperaban, razón por la cual los nombres de las marcas cambiaron a BLENDAS-TOR y BLENDY-TOR respectivamente, de conformidad con las cláusulas del acuerdo con Procter & Gamble.

Entre 1994 y 1999 se inició el desarrollo y comercialización de pastas dentales medicadas marca Professional; gracias a una serie de investigaciones se desarrolló fórmulas con eficacia comprobada para problemas de encías y de sensibilidad dental, cuyo mayor posicionamiento es la pasta profesional ENCIDENT con gluconato de clorhexidina.

Durante el año 2000 y 2002, Blenastor desarrolló y comercializó el enjuague bucal ENCIDENT con gluconato de clorhexidina para el cuidado de encías, el Gel dental Blendas-tor Ultrafrescura Antisarro, convirtiéndose en el producto estrella dentro de esta marca. Además desarrolló el proyecto DENTIFRESH ubicando en el mercado 3 tamaños de pastas dentales diferentes y el enjuague bucal Dentifresh 300ml con triclosán.

Durante el año 2002 la empresa comenzó a fabricar pasta para SUPERMAXI y AKI; Los cuatro productos desarrollados son: Supermaxi crema 150cc, Supermaxi gel 100cc, Aki crema 150cc y Aki gel 100cc.

Durante el año 2003 y 2004 se perfeccionaron empaques, fórmulas y presentaciones de los productos existentes a petición de los principales canales de distribución.

Entre los últimos proyectos, la empresa incursionó en el mercado de mascotas, creando la pasta para perros ORLY, Ciclosporina 2% de uso veterinario para sanar heridas de animales; y otros productos que aún no salen al mercado.

Finalmente, Blenastor C.A. obtuvo la certificación ISO 9001:2000 (desde el año 2003) y los sellos de calidad INEN.

1.1.2 Giro del Negocio

La empresa Blenastor C.A se dedica a la producción y comercialización de productos de higiene bucal para humanos tales como: pastas cosméticas, pastas medicadas, cepillos, enjuagues e hilos dentales; importa cepillos dentales y los comercializa; recientemente incursionó en el mercado de higiene bucal y cuidado para mascotas mediante la creación de pasta y medicamento para perros.

1.1.3 Ubicación

La empresa Blenastor C.A está ubicada en Quito, entre las calles Benjamín Carrión E9-194 y Alfredo Luna Tobar; Lotización la Armenia – Valle de los Chillos.

Los números de teléfono son: (593 – 2) 2078035 / 2078026 / 2078074 / 2078145 / 2078084 / 2078155 / 2078148 /.

El FAX es: (593 – 2) 2078007.

Foto 2



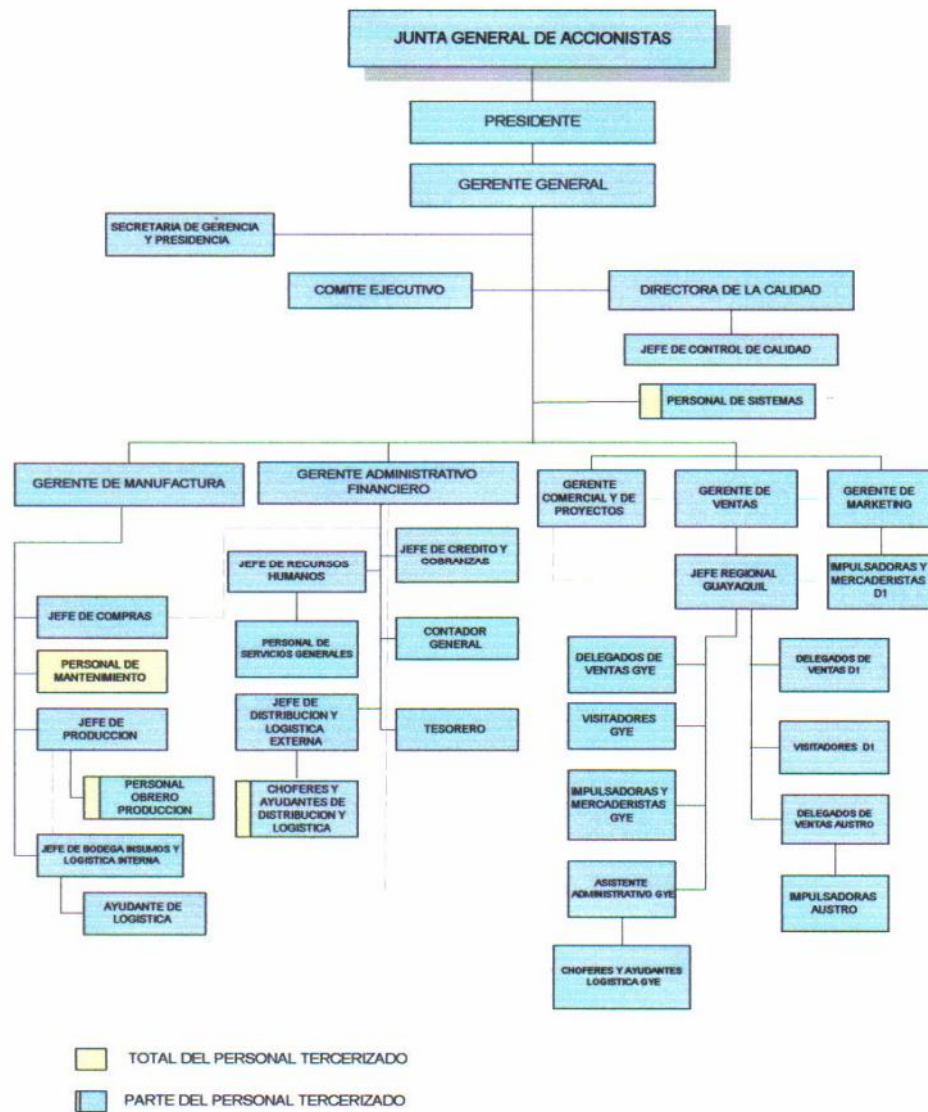
Fuente: www.maps.google.com

Foto 2: Muestra la ubicación de la empresa Blenastor C.A.

1.1.4 Organigrama

Cuadro 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A AÑO 2009²



Fuente: Blenastor C.A

² Blenastor C.A.

Comentario del Organigrama

El Organigrama de la empresa Blenastor C.A se encuentra dividida por departamentos, en los cuales, parte del personal es tercerizado como se observar en el departamento de sistemas, producción y, distribución y logística; además, el departamento de mantenimiento es totalmente mercerizado debido a que las personas encargadas únicamente trabajan por horas, sin embargo, dentro del organigrama se confunde las líneas de apoyo con las líneas de asesoría como es el caso de la secretaria de gerencia; se confunde los cargos de cada uno de los departamentos con el personal, estas son algunas de las cosas que se podrían mejorar en el Organigrama.

Es necesario definir adecuadamente cada uno de los procesos para luego evidenciarlos en un organigrama más adecuado a las necesidades de la empresa.

La empresa Blenastor C.A. tiene su manual de funciones actualizado, cumple los requerimientos necesarios, sin embargo, en el área de compras y ventas las funciones no están bien definidas y requieren mayor atención; la rotación del personal no es significativa, sin embargo el factor común de las renunciaciones es por falta de un buen ambiente de trabajo.

1.2 PRODUCTOS DE LA EMPRESA

- **Pastas dentales cosméticas**
 - Blendas-tor gel Ultra Frescura
 - Blendas-tor Súper Menta
 - Blendas-tor Menta Natural (manzanilla)
 - Blendy-tor
 - Dentifresh gel

- Dentifresh crema con triclosán
- Marca privada “SUPERMAXI”
- Marca privada “AKY”

Foto 3



Fuente: www.blenastor.com

- **Pastas medicadas**
 - Encident Professional
 - Dentident Professional
- **Cepillos dentales**
 - Cepillos Ultradent
 - Cepillos Dentifresh
 - Cepillos importados
- **Enjuagues**
 - Enjuague bucal Encident
 - Enjuague bucal Dentifresh
 - Enjuague bucal Encident Brackets
- **Hilo dental**
- **Clorexidina 2%**
- **Pasta y cepillo ORLY**

Foto 3³: Detalla todos los productos que ofrece la empresa Blenastor C.A.

³ www.blenastor.com

1.2.1 Datos estadísticos

Ventas de Productos año 2008⁴

Tabla 1
Análisis por distritos ventas 2008

ANALISIS POR DISTRITOS						
Cumplimiento	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
QUITO	84.789	78.316	92,4%	975.001	940.661	96,5%
AMBATO	5.705	5.505	96,5%	68.079	60.350	88,6%
SANTO DOMINGO	3.261	2.761	84,7%	34.514	31.464	91,2%
IBARRA	8.154	5.571	68,3%	82.392	88.215	107,1%
DISTRITO1	101.909	92.153	90,4%	1.159.986	1.120.690	96,6%
GUAYAQUIL	38.026	33.927	89,2%	472.057	414.278	87,8%
MANABI	2.995	1.628	54,4%	34.279	25.812	75,3%
CUENCA	10.420	10.450	100,3%	124.080	117.902	95,0%
DISTRITO2	51.441	46.005	89,4%	630.416	557.992	88,5%
SUBTOTAL MARCAS BA	153.350	138.158	90,1%	1.790.402	1.678.682	93,8%
MARCA PRIVADA	1.146	1.146	100,0%	95.934	95.934	100,0%
TOTAL PAIS	154.496	139.304	90,2%	1.886.336	1.774.616	94,1%
AUTOCONSUMOS		1.367			21.463	
T. PAIS-AUTOCONSUMOS		137.937	89,3%		1.753.153	92,9%
		1.792.333		1.931	1.779.702	5.086

Fuente: Blenastor C.A.

Tabla 1 En esta tabla se detallan las ventas del año 2008 de forma comparativa con el presupuesto de ventas, y los distritos donde hay mayor aceptación de la marca

⁴ Blenastor C.A.

Tabla 2
Análisis de Ventas 2008 vs el año anterior

ANALISIS VERSUS EL AÑO ANTERIOR			
Ventas totales en US\$	2007	2008	% VAR
<i>mes</i>	131.462	139.304	5,97%
<i>Acumulado año</i>	1.587.512	1.774.616	11,79%
Pasta dental en Kg	2007	2008	% VAR
<i>mes</i>	7.765	7.531	-3,01%
<i>Acumulado año</i>	103.328	105.417	2,02%
Enjuague bucal en Lt	2007	2008	% VAR
<i>mes</i>	5.615	5.505	-1,96%
<i>Acumulado año</i>	57.379	64.987	13,26%

Fuente: Blenastor C.A.

Tabla 2 Se detallan las ventas totales en dólares y cantidades de forma comparativa entre el año 2007 y 2008.

Tabla 3

RANKING POR CLIENTE						
CLIENTE	NOVIEMBRE		ACUMULADO 2008		ACUM-	% VAR-
	VENTA	%	VENTA US\$	%	VENTA	
Corporación Favorita	28.796	20,67%	434.830 #	24,50%	387.017	12,35%
Corp. El Rosado S.A.	18.224	13,08%	236.709 #	13,34%	235.417	0,55%
Farcomed+Econofarm	15.012	10,78%	198.320 #	11,18%	164.434	20,61%
Servicio Social F.T.	12.432	8,92%	111.165 #	6,26%	71.866	54,68%
Mega Sta. María S.C.C.	6.954	4,99%	104.400 #	5,88%	73.397	42,24%
Almacenes Tia	6.867	4,93%	59.810 #	3,37%	84.585	-29,29%
Difare S.A. + Ecuafarmacias	5.842	4,19%	61.282 #	3,45%	47.478	29,07%
Farmaenlace	4.713	3,38%	20.308	1,14%	13.018	56,00%
Patronato Municipal	1.470	1,06%	25.350	1,43%	17.624	43,84%
Gerardo Ortiz	942	0,68%	26.783 #	1,51%	30.834	-13,14%
SUBTOTAL	101.252	72,68%	1.278.957	72,07%	1.125.670	13,62%
OTROS	38.052	27,32%	495.659	27,93%	461.842	7,32%
TOTAL	139.304		1.774.616		1.587.512	11,79%

Fuente: Blenastor C.A.

Tabla 4
Comparativo Presupuesto de Ventas vs Ventas reales 2008 (Pastas Blendas y Blendy)

PASTAS DENTALES BLENDAS							18,42%	100%
Comparativo VS Presupuesto		NOVIEMBRE			#	ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP.	VENTA	%	PRESUP.		VENTA	%	
Valores US\$	27.731	28.807	103,88%	351.497		326.827	92,98%	
Comparativo VS Año		NOVIEMBRE			#	ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	2007	2008	% VAR.	2007		2008	% VAR.	
Valores US\$	19.489	28.807	47,81%	292.937		326.827	11,57%	
Cantidades (kg)	2.443	3.545	45,11%	37.315	40.746	9,19%		
PASTAS DENTALES BLENDY							16,78%	
Comparativo VS Presupuesto		NOVIEMBRE			#	ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP.	VENTA	%	PRESUP.		VENTA	%	
Valores US\$	25.840	18.625	72,08%	291.221		297.850	102,28%	
Comparativo VS Año anterior		NOVIEMBRE			#	ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	2007	2008	% VAR.	2007		2008	% VAR.	
Valores US\$	16.129	18.625	15,48%	237.318		297.850	25,51%	
Cantidades (kg)	1.083	1.395	28,81%	14.544	18.754	28,95%		

Fuente: Blenastor C.A.

Tabla 3: Detalla las ventas por clientes y las ventas de las principales pastas dentales, además realiza un comparativo entre el presupuesto y las ventas reales

Tabla 4
Comparativo Presupuesto de Ventas vs Ventas reales 2008 (Otros Productos)

ENJUAGUE ENCIDENT				12,65%		
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	20.875	19.322	92,56%	236.714	224.529	94,85%
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	19.121	19.322	1,05%	181.921	224.529	23,42%
Cantidades (litros)	3.965	4.723	19,12%	38.086	46.138	21,14%
ENJUAGUE ENCIDENT BRACKETS				3,93%		
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	7.893	6.224	78,85%	73.239	69.716	95,19%
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	5.608	6.224	10,98%	49.478	69.716	40,90%
Cantidades (litros)	775	846	9,16%	7.208	9.459	31,23%
CLORHEXIDINA 2%				0,79%		
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	1.136	2.099	184,77%	15.080	13.996	92,81%
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	735	2.099	185,58%	10.024	13.996	39,62%
Cantidades (litros)	29	79	172,41%	390	529	35,64%
CEPILLOS DENTIFRESH				10,33%		
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	14.907	14.891	99,89%	181.577	183.317	100,96%
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	12.743	14.891	16,86%	169.547	183.317	8,12%
Cantidades (Un)	12.277	16.034	30,60%	167.956	183.036	8,98%
CEPILLOS IMPORTADOS				6,66%		
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	12.366	10.647	86,10%	122.130	118.241	96,82%

PASTAS DENTALES DENTIFRESH				9,04%		
Comparativo VS Presupuesto						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	12.674	10.538	83,15%	163.740	160.356	97,93%
DENTIFRESH KIDS						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Cantidades (und)			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
DENTIFRESH 150 CC						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Cantidades (und)			#¡DIV/0!			#¡DIV/0!
Comparativo VS Año anterior						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	19.654	10.538	-46,38%	189.379	160.356	-15,33%
Cantidades (kg)	1.850	1.257	-32,05%	21.283	18.102	-14,95%
ENJUAGUE DENTIFRESH				2,76%		
Comparativo VS Presupuesto						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	3.383	3.136	92,70%	59.008	48.970	82,99%
Comparativo VS Año anterior						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	4.493	3.136	-30,20%	61.327	48.970	-20,15%
Cantidades (litros)	847	578	-31,76%	11.696	8.862	-24,23%
PASTAS DENTALES ENCIDENT				7,78%		
Comparativo VS Presupuesto						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	17.555	13.900	79,18%	181.400	138.081	76,12%
Comparativo VS Año anterior						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	12.912	13.900	7,65%	136.437	138.081	1,20%
Cantidades (kg)	647	684	5,72%	6.662	6.856	2,91%
PASTAS DENTALES DENTIDENT				2,93%		
Comparativo VS Presupuesto						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
Cumplimiento	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Valores US\$	4.788	4.858	101,46%	62.080	52.057	83,85%
Comparativo VS Año anterior						
	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	4.975	4.858	-2,35%	57.944	52.057	-10,16%
Cantidades (kg)	220	263	19,55%	2.429	2.662	9,59%

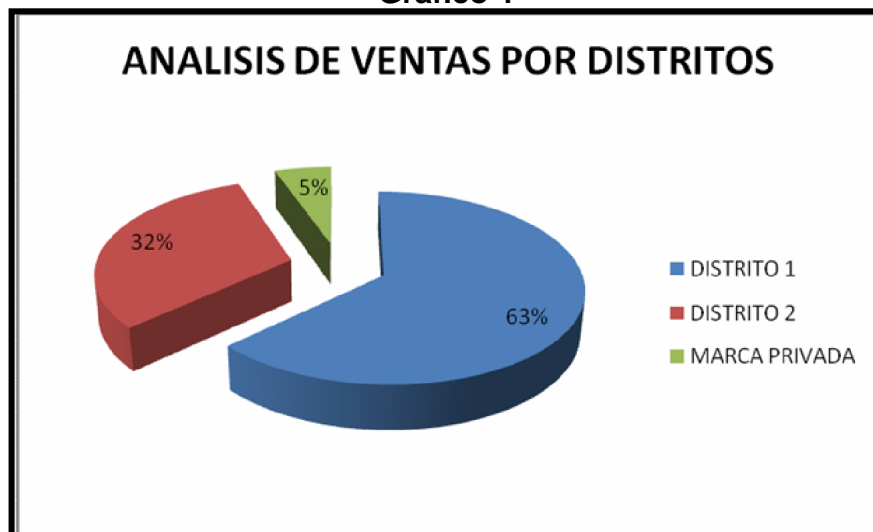
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	7.098	10.647	50,00%	76.011	118.241	55,56%
Cantidades (Un)	5.270	7.167	36,00%	60.986	81.238	33,21%
						0,95%
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Cumplimiento						
Valores US\$	1.462	1.291	88,30%	17.187	16.826	97,90%
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	1.625	1.291	-20,55%	14.051	16.826	19,75%
Cantidades (un)	1.027	751	-26,87%	8.878	9.604	8,18%
						1,55%
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Cumplimiento						
Valores US\$	2.754	3.808	138,27%	37.460	27.441	73,25%
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$		3.808			27.441	
Cantidades (kg)		102			787	
						5,41%
Comparativo VS Presupuesto	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	PRESUP	VENTA	%	PRESUP	VENTA	%
Cumplimiento						
Valores US\$	1.146	1.146	100,00%	95.934	95.934	100,00%
Comparativo VS Año anterior	NOVIEMBRE			ACUMULADO AÑO		
	2007	2008	% VAR.	2007	2008	% VAR.
Valores US\$	7.962	1.146	-85,61%	109.515	95.934	-12,40%
Cantidades (kg)	1.476	155	-89,50%	20.268	16.120	-20,47%

Fuente: Blenastor C.A.

Tabla 4 y tabla 5: Detalla el comparativo de las ventas, entre el presupuesto del año 2008 y las ventas reales, de todos los productos de la empresa

1.2.2 Análisis de Ventas 2008

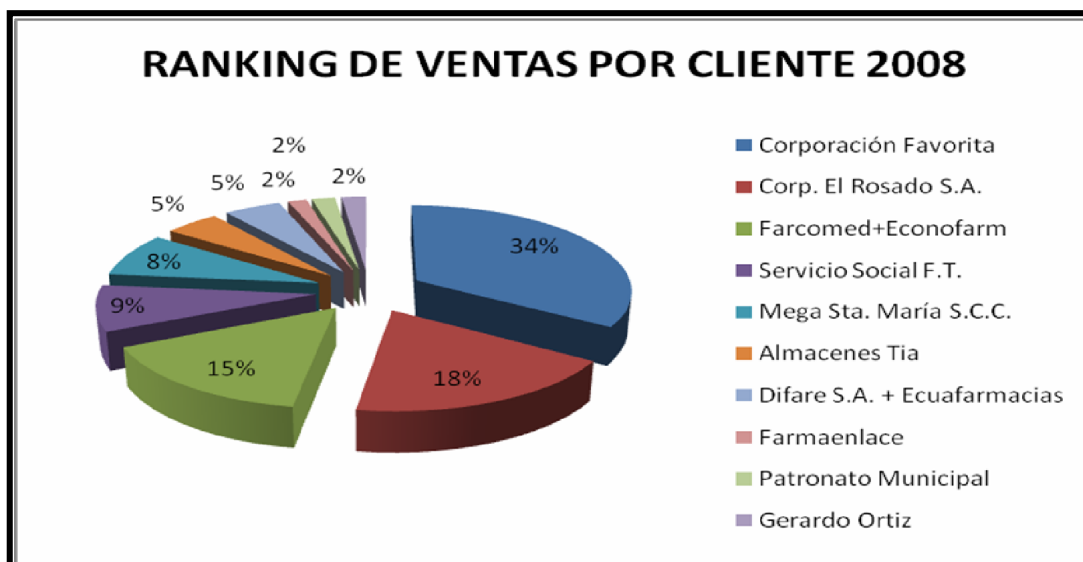
Gráfico 1



Elaborado por: Autora

En el año 2008 los productos de la empresa se vendieron principalmente en el distrito 1, correspondiente a Quito, Ambato, Santo Domingo e Ibarra; dado que la empresa se encuentra localizada en la Sierra, por lo que los costos de ventas y distribución son menores en este distrito.

Gráfico 2



Elaborado por: Autora

Los principales clientes de la empresa para el año 2008 son la Corporación La Favorita con el 34%, seguida por Corporación El Rosado S.A. con un 18% y Farcomed con un 15%; dado que estos autoservicios son los que mayores cadenas y concurrencia tienen dentro del país.

Gráfico 3



Elaborado por: Autora

Los principales productos vendidos durante el año 2008 por la empresa Blenastor C.A, son las pastas dentales blendas con un 18%, pastas dentales Blendy con el 17%, seguida por enjuague Encident con un 13%, pastas dentales Dentifresh con un 9% y pastas dentales Encident con un 8%; principalmente porque estas pastas se encuentran en presentaciones de 150cc; en el caso de pastas Blendy, pastas Encident y enjuague Encident se han vendido en mayor proporción que otras

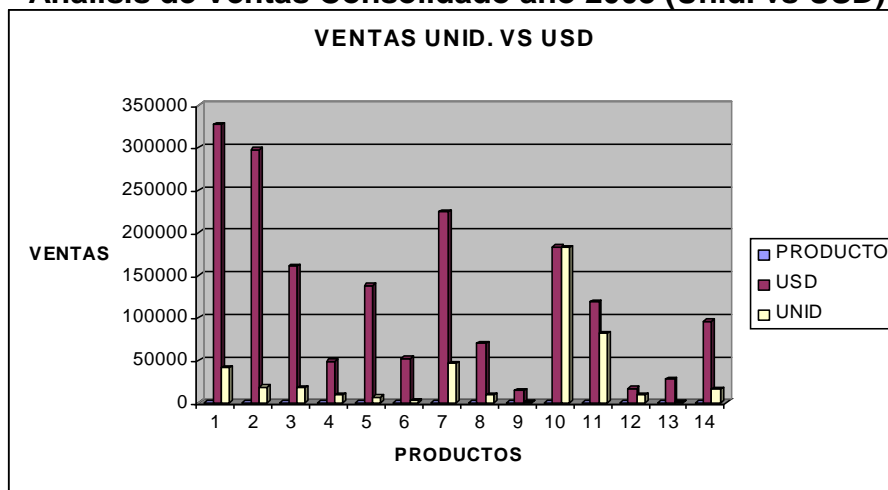
pastas ya que son dirigidas a nichos de mercado específicos como por ejemplo la pasta Blendy es dirigida únicamente para niños y recientemente tiene competencia.

1.2.3 Análisis de Ventas Consolidado 2008

Tabla 6
Análisis de Ventas Consolidado año 2008 (Unid. vs USD)

	PRODUCTO	USD	UNID
1	PASTAS DENTALES BLENDAS	326.827	40.746
2	PASTAS DENTALES BLENDY	297.850	18.754
3	PASTAS DENTALES DENTIFRESH	160.356	18.102
4	ENJUAGUE DENTIFRESH	48.970	8.862
5	PASTAS DENTALES ENCIDENT	138.081	6.856
6	PASTAS DENTALES DENTIDENT	52.057	2.662
7	ENJUAGUE ENCIDENT	224.529	46.138
8	ENJUAGUE ENCIDENT BRACKETS	69.716	9.459
9	CLORHEXIDINA 2%	13.996	529
10	CEPILLOS DENTIFRESH	183.317	183.036
11	CEPILLOS IMPORTADOS	118.241	81.238
12	HILO DENTAL	16.826	9.604
13	PASTA CANINA ORLY	27.441	787
14	PASTAS SUPERMAXI	95.934	16.120

Gráfico 4
Análisis de Ventas Consolidado año 2008 (Unid. vs USD)



Elaborado por: Autora

Como se puede observar en el gráfico las pastas dentales blendas son las de mayor venta para la empresa, estas representan el 18% de la totalidad; este es el producto estrella de la empresa, ya que el número de unidades vendidas vs el dinero entrado es bajo; por lo cual la ganancia es la de mayor proporción de entre todos los productos.

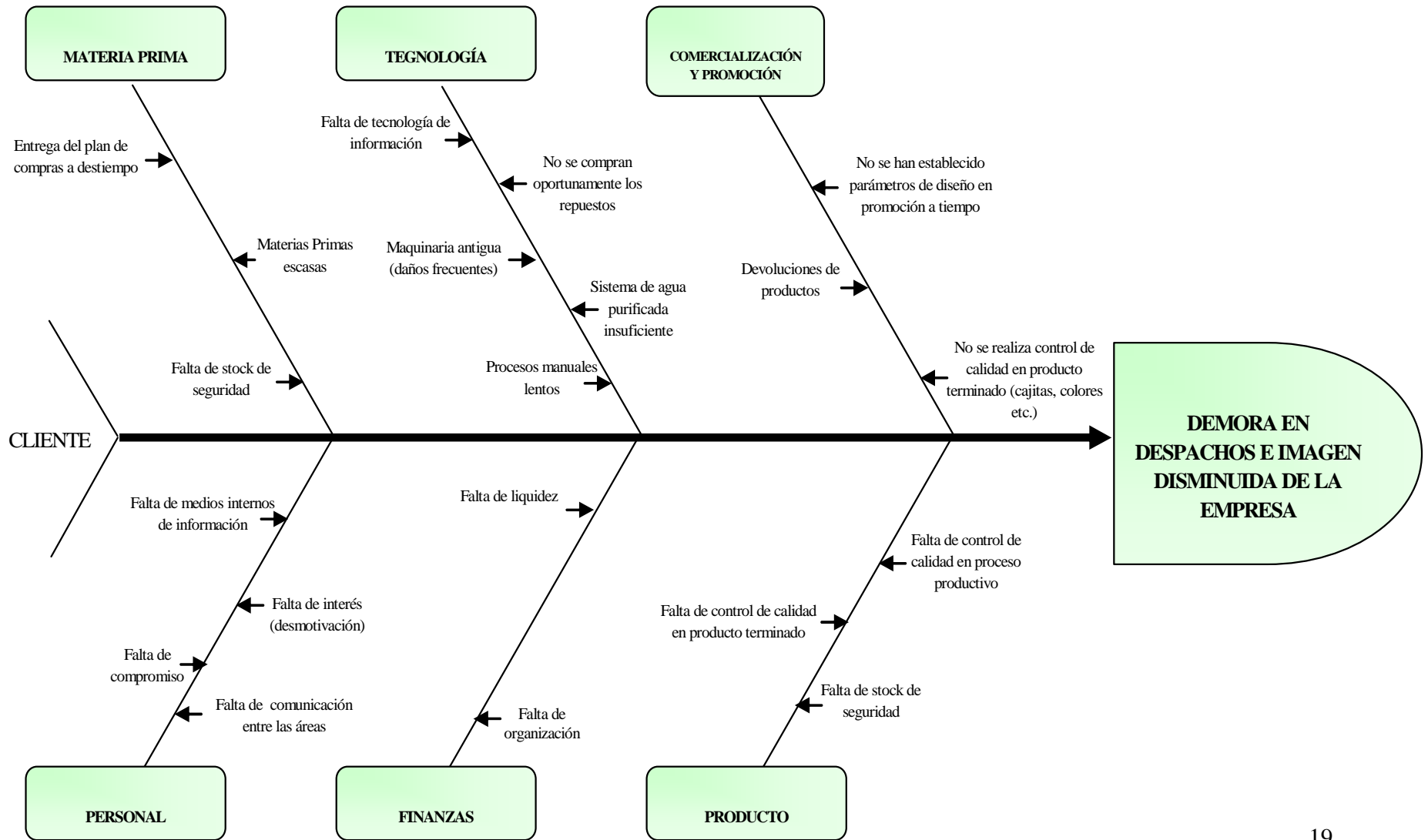
Las pastas dentales blendas representan el principal ingreso para la empresa Blenastor C.A., por lo cual es en ellas, donde se debe enfatizar todos los esfuerzos de marketing y publicidad; por esta razón el sabor de estas pastas se encuentran innovando constantemente según las tendencias del mercado.

En segundo lugar se encuentran las pastas dentales blendy, cuyo nicho de mercado son los niños; hasta hace un año eran líderes en el mercado, es decir no existía competencia; por lo cual la empresa debe también enfocar sus esfuerzos a mantener la imagen de este producto en la mente del consumidor y por tanto su posicionamiento en el mercado.

1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Cuadro 2

DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA EMPRESA BLENASTOR



Fuente: Blenastor C.A
Elaborado por: Autora

1.3.1 Interpretación del Diagrama de Ishikawa

- **Finanzas**

En el diagrama causa-efecto se observa que la falta de organización del presupuesto en temporadas altas contribuye a que existe iliquidez en temporadas bajas, y por tanto no se puede cubrir las obligaciones con algunos proveedores y la empresa no puede producir adecuadamente; tampoco puede invertir en tecnología e infraestructura de la planta para producir en línea, para agilizar sus procesos o publicidad de nuevos productos como Ciclosporina 2% o pasta Orly.

- **Personal**

El personal de la empresa Blenastor C.A es un factor crítico para que existan demoras en entregas y mala imagen de la marca, ya que la falta de compromiso, falta de comunicación y desmotivación influye en el ambiente interno y externo provocando que las cosas no marchen armónicamente. A esto se suma que no existen medios adecuados de información interna ocasionando que exista duplicidad de funciones, de pedidos, o no se las realicen.

- **Tecnología**

La tecnología es otro factor crítico ya que la empresa al dedicarse a la producción sino tiene maquinaria adecuada y suficiente agua purificada no puede regirse a los tiempos estimados para la producción, y los procesos manuales aumentan los costos. Entre las necesidades más urgentes se debe tomar en cuenta:

- **Mezcladora- Homogenizadora BECOMIX.-** funciona desde el año 1981, ha presentado continuas paralizaciones debido a daños originados en el desgaste de las partes, varias de las cuales han sido reemplazadas y otras adaptadas

SISTEMA HOMOGENIZADOR.- Se realiza mantenimiento con repuestos originales de Alemania y Colombia

SISTEMA MEZCLADO.- El sistema original (tecnología alemana) fue reemplazado por un Sistema construido localmente (no se puede controlar velocidades)

- **Envasadora IWKA TFS10.-** tiene 15 años de funcionamiento, el rendimiento es inferior cada vez, presenta continuos problemas, muchas de las partes han sido reemplazadas.

- **Envasadora de líquidos.-** Se encuentra en buen estado, tiene un cilindro para envasar, su rendimiento es bajo.

- **Sistema de purificación de agua.-** Se cambió el sistema, reemplazando el destilador de agua (8 horas x día) por un equipo de ósmosis inversa (trabaja 24 horas día). Sin embargo, la cantidad de agua que produce no abastece la demanda actual de enjuagues bucales.

- **Materia Prima**

Con las últimas reformas constitucionales y la crisis mundial, algunas de las materias primas necesarias para la producción están escasas, o han encarecido sus costos; a esto se suma que el plan de compras no se entrega a tiempo y no se mantienen stocks de seguridad, por lo que muchas veces no es posible producir a tiempo para las entregas.

En especial se tiene problemas con el fluoruro de sodio, nitrato de potasio, sílicas, empleados para la totalidad de los productos de la empresa, ya que se los compra a transnacionales y existe desabastecimiento a nivel mundial dado que son producidos gracias a la explotación de recursos naturales que están extinguiéndose.

- **Producto**

Entre los principales problemas que presenta el producto terminado están: el tubo sale descentrado, la cajita no tiene los colores adecuados, tiene fallas, la pasta muy aguada, las cajitas aplastadas, etc.

Todos estos problemas son debido a la falta de control de calidad tanto en el proceso productivo como en el producto terminado antes de salir a los puntos de distribución, por lo cual muchas veces los productos son devueltos parcial o totalmente, convirtiéndose en un gasto para la empresa y contribuyendo a la desacreditación de la marca.

Otro problema que impide las entregas a tiempo es la falta de stock de seguridad del producto terminado, por lo cual cuando existen pedidos fuera de presupuesto es imposible atenderlos y la empresa pierde grandes fuentes de ingresos.

- **Comercialización y Promoción**

En ocasiones existen devoluciones de productos o demora en los despachos, provocados por los errores en la presentación del producto final a causa de la falta de control de calidad en el producto terminado en especial lo que corresponde a cajitas, embases, colores, etc.; e incluso la entrega tardía de parámetros de diseño sin los cuales es imposible que se embase y se lleve el producto al mercado; causando que la imagen de la empresa se vea disminuida.

1.4 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Historia de la pasta dental⁵

Desde la antigüedad, todos los pueblos alrededor del mundo se han preocupado por el aspecto de su dentadura. La pasta de dientes tiene una historia que se remonta casi 4000 años.

La primera referencia conocida una pasta de dientes se encuentra en un manuscrito de Egipto en el Siglo IV A.C. que establece una mezcla de polvo de sal, pimienta, hojas de menta, iris y flores, era llamada Clister. Para fabricarla se mezclaba además, piedra pómez pulverizada, sal pimienta agua, uñas de buey, cáscara de huevo y mirra. En Grecia y Roma, las pastas de dientes estaban basada en orina humana, porque se consideraba que ésta contenía elementos blanqueadores. El médico latino Escribonius Largus inventó la pasta de dientes con ese fin, hace ya dos mil años. Su fórmula magistral era una mezcla de vinagre, miel, sal y cristal muy machacado.

Los huesos de pescado fueron utilizados por los chinos. En la edad Media, los árabes utilizaban arena fina y piedra pómez como ingredientes en las fórmulas utilizadas para la limpieza de los dientes, sin embargo descubrieron que el uso de estos duros abrasivos perjudicaba el esmalte dental.

En 1842, un dentista llamado Peabody fue el primero en agregar jabón a la pasta de dientes. El primer dentífrico comercializado apareció en Gran Bretaña a finales del Siglo XVIII, en presentación de polvo o pasta envasado en cerámica.

Los Mayas empleaban sustancias de origen vegetal y animal, como las raíces de la especie denominada Chacmun (*Rauwolfia heterophyla* Willad), que

⁵ www.elsiglodetorreon.com

aplicaban contra los dientes para tratar las caries, las molestias dentales y halitosis, según lo manifiesta Fray Bernardino de Sahagun en 1557. Con el mismo fin usaban otros analgésicos dentales como las cenizas de iguana quemada viva, el hollín pulverizado envuelto en algodón en rama, el diente de una serpiente de cascabel puesto en vinagre o la hiel de ciertas ranas. Otro medio de higiene fue el chicle, originario en las selvas del sureste mexicano, en el Gran Peten, el nombre con que los mayas conocían esta goma fue “sicté”, que significa sangre o fluido vital y los aztecas con el nombre de “tziictli”.

En 1850, el doctor Washington Sheffield Wentworth, un cirujano dental y farmacéutico, inventó la primera pasta de dientes. El Dr. Sheffield creó la Creme Dentifrice, en su práctica privacidad.

Lucius S. hijo del doctor Sheffield-observó los tubos metálicos utilizados para las pinturas y colocó la pasta en este tipo de envases.

Tras la Segunda Guerra Mundial, aparecieron detergentes sintéticos que sustituyeron el jabón usado en las pastas dentales, tales como Lauril sulfato de sodio y sulfato de sodio.

En sus inicios la pasta dental era únicamente encaminada a los problemas dentales y a eliminar el dolor, con lo cual se utilizaban una serie de ingredientes que no estaban probados para mejorar la salud dental, sin embargo hoy existen una serie de empresas que dedican sus esfuerzos a prolongar y mejorar la salud dental.

La pasta dental como agente anticariogénico.⁶

La investigación del flúor en odontología tuvo su inicio en 1901, el dentista Frederick McKay, en Colorado, inició la investigación al observar que numerosos residentes presentaban manchas de aspecto desagradable y color café en sus dientes, el cual llegó a conocerse como Mancha Café de Colorado.

⁶ www.elsiglodetorreon.com

En 1909 el renombrado Dr. G.V. Black, accedió ir a Colorado Springs y colaborar con él en la búsqueda de la causa de la misteriosa enfermedad.

La pasta dental fluorada aparece en 1914 y es introducida a los países industrializados a finales de los años 60.

En 1955, las pastas dentales Crest fueron líderes en el mercado debido al reconocimiento realizado por la American Dental Association (ADA), asociación científica altamente prestigiada.

Muchas de las innovaciones en la pasta de dientes fueron después del avance del fluoruro, a partir de 1980 la atención se centró en otras dos problemáticas, el sarro y la hipersensibilidad dental. Así, alrededor de 1990 aparecen las pastas dentales dirigidas a eliminar el sarro y promover encías saludables al introducir el bicarbonato de sodio y otros ingredientes.

Actualmente las tendencias del mercado son cada vez más exigentes, por lo cual la empresa Blenastor C.A. ha combinado los ingredientes necesarios para eliminar el sarro y promover las encías saludables basándose en la experiencia de cada una de las bases sobre la pasta dental desde hace 4000 años.

La Empresa Blenastor C.A. que tiene entre sus productos las siguientes pastas medicadas:

- **Pasta Encident Profesional**

Especial para encías inflamadas con Gluconato de Clorhexidina al 0,12%, es una fórmula destinada al tratamiento de la Gingivitis, Periodontitis e Inflamaciones de mucosas bucales. Con agradable sabor a menta y frescura adecuada.

Foto 4



Fuente: www.blenastor.com

- **Pasta Dentident Sensitive Blanqueadora**

Con Nitrato de Potasio, elevada concentración de Ión flúor, pirofosfatos y Triclosan, es la fórmula eficaz para reducir la sensibilidad dolorosa de los dientes al frío, calor, dulce, ácido, aire o simple contacto. Previene la formación de placa bacteriana por su efecto antibacterial y antisarro, ayuda al blanqueamiento del esmalte dental.

Foto 5



Fuente: www.blenenastor.com

La pasta dental en la actualidad.⁷

La evidente evolución científica y tecnológica de las pastas dentales nos lleva a la actualidad a observar en el mercado una amplia gama de opciones. El color, el sabor, la textura, la presentación y el precio son algunos de los parámetros en la selección de la pasta dental. Dado el gran número de ingredientes utilizados para la elaboración de pastas dentales actuales, éstos se han clasificado en general de la siguiente forma.

Agentes limpiadores. Generalmente todos los productos incluyen compuestos detergentes que penetran y alojan los depósitos de la superficie del diente, favoreciendo su eliminación; el más común es el lauril sulfato de sodio.

Agentes que previenen la caries. La odontología preventiva considerada esencial la utilización del flúor debido a que ha demostrado proteger contra la caries, además de “remineralizar” las lesiones una vez que dicho mal ha aparecido. La mayoría de las pastas dentales lo incluyen. Dado que el flúor debe ser administrado en cantidades limitadas para evitar efectos negativos, como la fluorosis dental; la norma actual exige que la concentración de Luxor

⁷ www.monografias.com

en una pasta dental no exceda del 0.2 por ciento. Hay estudios que sugieren limitar el contenido de flúor en productos para niños menores de seis años aún máximo de 0.05 por ciento, o bien, señalan que las pastas con mayor contenido de flúor deben emplearse en cantidades pequeñas (del tamaño de una gota) y bajo la supervisión de un adulto. Es muy importante que la pasta dental no se utilice como dulce, ya que su ingesta puede causar problemas estomacales.

Agentes que previenen el sarro. Los más comúnmente empleados son los pirofosfatos, que interfieren químicamente contra la formación del sarro, ya que bloquean los sitios receptores de las sales, responsables de ese proceso. Sin embargo, cabe mencionar que los agentes antisarro no eliminan los depósitos endurecidos, los cuales deben ser removidos mediante una limpieza profesional.

Agentes antiplaca bacteriana. La placa dentobacteriana es una película incolora y pegajosa que se forma constantemente sobre los dientes y es la causa principal de enfermedades de las encías, que puede ocasionar incluso la pérdida de los dientes. Por ello es de suma importancia la remoción constante de esta película. Entre los agentes químicos comerciales antiplaca está el Triclosan, efectivo contra una gran variedad de bacterias.

Agentes desensibilizante. La hipersensibilidad puede presentarse en sitios únicos o múltiples. Se relaciona con problemas como alguna fractura dental, nuevas caries, recurrencias de las mismas o migración de la encía que deja al descubierto zonas sensibles. Para tratar la hipersensibilidad, los dentífricos pueden incluir nitrato de potasio, citrato de sodio y/o cloruro de estroncio. Para el uso prolongado de estos productos es aconsejable la supervisión de un dentista.

Agentes pulidores o blanqueadores. Se utilizan para eliminar manchas, siendo los más frecuentemente usados la sílice, óxido de aluminio, carbonato de calcio y fosfatos de calcio, entre otros. Útiles para dentaduras muy

pigmentadas y no deben emplearse cuando hay zonas sensibles expuestas. El bicarbonato de sodio también puede actuar como un abrasivo leve si se le utiliza en suficiente concentración.

Otros ingredientes. Se incluyen agentes saborizantes como la menta, la hierbabuena y otros edulcorantes artificiales; también existen humectantes que previenen la pérdida de agua en la pasta y oros que le dan cuerpo al producto, evitando la separación de sus componentes.

La empresa Blenastor C.A. tiene en su producción pastas dentales para cada una de las necesidades de las personas, y además de los profesionales que las tratan, por lo cual tienen una gran gama de dentífricos que no solo combaten la placa, el sarro, la sensibilidad dental sino también están acordes a la tendencia del mercado, que es la utilización de plantas medicinales como la manzanilla y el aloe vera. Es importante no dejar todo el tratamiento a su pasta dental, es importante la valoración profesional, para indicarle cuál es el requerimiento personal de acuerdo a su salud o enfermedades dentales.

1.4.1.2 Historia del cepillo dental⁸

El cepillo dental no siempre fue como lo conocemos. Su antecesor fue inventado por Los Chinos en el siglo XV y llevado a Europa por los viajeros. Este "cepillo" era hecho de cabello del cuero del jabalí de Siberia, el cual era fijado a un mango de bambú o de hueso.

Mucha gente, sin embargo, pensó que el cabello de este jabalí era muy duro. En esos tiempos muy poca gente del mundo occidental se cepillaba los dientes, y aquellos que lo hacían preferían aquellos fabricados con cabello de caballo, el cual era más suave que el del jabalí.

⁸ www.odontomarketing.com

En Europa, la gente estaba más acostumbrada a usar los palitos de dientes después de las comidas. Estos estaban hechos de plumas de ganso o de metal (cobre o plata).

El cabello de otros animales también fue usado para la higiene dental, hasta el inicio del siglo XX. Pero fue el cabello del jabalí siberiano el más usado para la higiene dental, tanto así que lo importó por muchos años, hasta que el nylon fue inventado en 1937 por Wallace H. Carothers, en los Laboratorios DuPont en los Estados Unidos.

En 1938, este nuevo material se convirtió en el símbolo del modernismo y prosperidad a través de la comercialización de las medias de nylon y los cepillos milagrosos del Dr. West, con cerdas de nylon por su puesto. Finalmente, los jabalíes salvajes dejaron de ser cazados.

Al inicio, si bien era cierto que existían muchas ventajas al usar este nuevo cepillo en vez del fabricado con cabello de jabalí (el cual se despegaba del mango, no secaba bien o quedaba lleno de bacterias), los consumidores no quedaron enteramente satisfechos.

La insatisfacción era por la siguiente razón: las cerdas de nylon eran muy duras y lastimaban la encía. En 1950 Dupont mejoró sus cepillos proveyéndolos con cerdas suaves. Hoy en día encontramos cepillos dentales de un sin número de marcas, tipos, durezas y colores.

La empresa Blenastor C.A. fabrica en su planta e importa cepillos dentales que se amoldan a las necesidades de cada uno de los usuarios, siendo así puesta en el mercado una gran variedad de cepillos dentales tanto para bebés, niños y adultos con cerda suave o semidura, que ayudan a combatir la placa y el sarro dental; además presentan mano ergonómico para mayor comodidad.

1.4.1.3 Historia del hilo dental⁹

El hilo dental es un invento antiguo. Investigadores han hallado restos de hilo dental en dientes de humanos prehistóricos. Levi Spear Parmly, un dentista de Nueva Orleans está reconocido como el inventor del hilo dental tal y como lo conocemos actualmente. A través de su consulta comenzó a recomendar a sus pacientes que utilizarasen para limpiarse los dientes hilo de seda desde 1815.

Sin embargo, el hilo dental aún no estaba disponible para los consumidores hasta que la compañía Codman & Shurtleff comenzó a fabricar hilo de seda en 1882. En 1898, la compañía Johnson & Johnson Corporation recibió la primera patente para fabricar el hilo dental. Otras compañías que empezaron a fabricar este producto fueron Red Cross, Salter Sill Co. y Brunswick.

El uso del hilo dental fue casi nulo hasta la Segunda Guerra Mundial. Es entonces cuando el Dr. Charles C. Bass desarrolla el hilo de nylon. Este hilo consiguió desbancar al de seda debido a su gran resistencia a la abrasión y a su elasticidad.

Dentistas de todo el mundo recomiendan un cepillado diario de los dientes, uso del enjuague bucal y uso del hilo dental para eliminar posibles restos. Aunque el cepillado de dientes está más que extendido en nuestra sociedad, tanto el enjuagado como la utilización del hilo dental se mantiene como una actividad secundaria a la limpieza de dientes, casi optativa, cuando en realidad debería ser complementaria.

La empresa Blenastor C.A. está consiente de la necesidad del hilo dental para la limpieza profunda de los dientes, por lo cual ha creado el hilo dental dentifresh, el cual tiene cera y fluor que permite la óptima limpieza dental.

⁹ www.wikipedia.com

1.4.1.4 Historia del Enjuague bucal

En principio se realizaron una serie de investigaciones para determinar algún líquido que matara la placa bacteria, es por eso que Anton van Leeuwenhoek descubrió organismos vivos en depósitos en los dientes (ahora llamado placa bacteriana), también encontró organismos en el canal al lado de su casa en Delft, por lo que experimentó con muestras de estas bacterias, añadiendo vinagre y brandy y comprobó como inmovilizaban y mataban los organismos suspendidos en el agua. Experimento sobre él mismo y sobre otras personas aclarando la boca con vinagre y brandy y encontró que los organismos continuaban en la placa. Él concluyo (acertadamente) que el enjuague no permanecía suficiente tiempo en la boca como para destruir los organismos. Dejó este apartado hasta finales de los años 1960 cuando Harald Loe, demostró que un compuesto de clorhexidina podría prevenir el desarrollo de placa dental. La razón de la eficacia clorhexidina es que se adhiere a la superficie dental, permaneciendo más horas en la boca. Desde entonces el interés comercial por el enjuague ha sido intenso con gran reclamación de productos para combatir la placa bacteriana y las infecciones que esta conlleva como la gingivitis.

La empresa Blenastor ha desarrollado varios tipos de estos enjuagues bucales con Gluconato de Clorhexidina al 0,12%, esta fórmula es efectiva para eliminar en forma prolongada las bacterias que causan las caries, el mal aliento y enfermedades periodontales como la Gingivitis, Periodontitis y otras infecciones de la orofaringe manteniendo las encías sanas.

1.4.1.5 Higiene bucal

“La higiene dentaria barre los residuos y los microbios que provocan las caries y la enfermedad periodontal (piorrea). Por donde pasan eficazmente el cepillo dental y el hilo, no se producen caries ni sarro.

La buena higiene bucal proporciona una boca que luce y huele saludablemente. Esto significa que:

- Sus dientes están limpios y no hay restos de alimentos.
- Las encías presentan un color rosado y no duelen o sangran durante el cepillado o la limpieza con el hilo dental.
- El mal aliento no es un problema constante.”¹⁰

Es importante que la higiene bucal se la practique diariamente de 2 a tres veces por día, para mantener unos dientes saludables, es por eso que la empresa Blenastor C.A. ha dedicado su vida laboral y esfuerzos a contribuir con productos que logren satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, logrando así dientes sanos y encías sanas.

¿Cómo se practica la higiene bucal?

“Una de las cosas más importantes que usted puede hacer por sus dientes y encías es mantener una buena higiene bucal. Los dientes sanos solo le dan un buen aspecto a su persona y lo hacen sentirse bien, sino que le permiten hablar y comer apropiadamente. La buena salud bucal es importante para su bienestar en general.

Los cuidados preventivos diarios, como el cepillado y uso del hilo dental, evitan problemas posteriores y son menos dolorosas y menos costosas que los tratamientos por una infección que se ha dejado progresar.

En los intervalos entre las visitas regulares al odontólogo hay pautas simples que se deben seguir para reducir significativamente el desarrollo de caries, las enfermedades de las encías y otros problemas dentales:

- Cepílese en profundidad y use el hilo dental por lo menos dos veces al día.
- Ingiera una dieta equilibrada y reduzca la ingesta entre comidas.
- Utilice productos dentales con fluor, inclusive la crema dental.
- Use enjuagues bucales fluorados si su odontólogo lo indica.

¹⁰ www.wikipedia.com

- Asegúrese que sus hijos menores de 12 años beban agua fluorada, adminístreles suplementos fluorados.”¹¹

Como se indica en la parte anterior, lo más importante para sentirse bien, es estar saludable, en especial cuidar de los dientes y las encías, esto no es tan difícil, únicamente es necesario seguir las instrucciones básicas para evitar trastornos graves que no solo son dolorosos sino también costosos.

Ventajas de la higiene bucal

“Entre las ventajas tenemos: una buena higiene bucal evitará diversas enfermedades dentales y gástricas, mantendrá los dientes y las encías en perfecto estado y se reducirán significativamente los riesgos de caries. Sin embargo los expertos también recomiendan que además se combine el cepillado con el hilo dental y los enjuagues bucales para una higiene completa; y van más ella, recomiendan adicionalmente frotarse la lengua ya que en ella pueden quedar restos de comida microscópicos.”¹²

Mediante la combinación de un adecuado cepillado, el hilo dental, el enjuague bucal, frotarse la lengua y las visitas al odontólogo, se garantiza la salud tanto de los dientes como de las encías, con lo cual la persona podrá sentirse bien con ella mismo.

Recomendaciones para la Salud Oral¹³

La mejor forma de prevenir las caries es iniciar cuanto antes la higiene bucal en los más pequeños. Es necesario saber que las caries dentales ocurren por la falta de higiene, por el tipo de alimentación, por la anatomía o posición de los dientes, y por el tipo de saliva. Para evitar las caries es necesario que el niño siempre cepille los dientes, por lo menos 3 veces al día, que no coma dulces ni carbohidratos en exceso, y que utilice la fluorización que realiza el profesional odontólogo de acuerdo a la edad y las necesidades de cada niño, siendo el método más eficaz de prevención de la caries.

¹¹ www.monografias.com

¹² www.monografias.com

¹³ www.blenastor.com

Recuerde, es muy importante cepillarse los dientes antes del desayuno para eliminar las bacterias acumuladas durante la noche.

Para una adecuada higiene bucal utilice además de pasta dental con flúor, enjuague bucal e hilo dental, que son los completos para una óptima limpieza oral.

Es necesario que el tiempo de cepillado de los dientes sea por lo menos de un minuto, para que el Flúor realice su acción y fortalezca el esmalte dental.

Luego del uso de Enjuagues bucales se recomienda no ingerir alimentos durante los siguientes treinta minutos, ayudando de esa manera a la eliminación bacteriana.

Evite el cigarrillo, este aumenta el riesgo de enfermedades periodontales y cancerígenas en boca y garganta.

Usar una pasta dental con elevada concentración de iones Flúor y Potasio, luego de un tratamiento de blanqueamiento, esto evitará el daño del esmalte dental y disminuirá la sensibilidad y el dolor.

Utilice cepillos dentales de cerda suave si tiene sensibilidad dental, no son aconsejables los de cerda mediana o dura.

Cambie su cepillo dental entre a los dos o tres meses de uso, y si tiene infecciones crónicas de garganta con Faringo Amigdalitis el tiempo de cambio se deberá reducir a un mes

En pacientes diabéticos se les aconseja el uso del Enjuague bucal, debido a que este tipo de pacientes tiene propensión a la enfermedad periodontal y a la aparición de úlceras en la cavidad oral.

Mujeres embarazadas podrán utilizar enjuague bucal debido a que el tejido gingival sufre cambios debido a la influencia hormonal propia del estado que se traduce en la gingivitis del embarazo, el uso de este producto es inocuo tanto para la madre como para el feto.

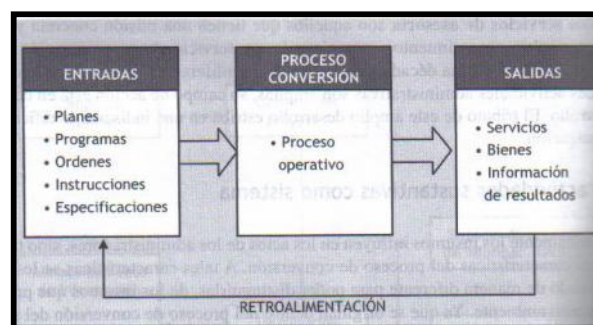
La empresa Blenastor C.A. presenta una serie de productos cuya utilización idónea evitará todas las enfermedades dentales y protegerá los dientes y encías; además permite que estas recomendaciones sean puestas en práctica, ya que todos sus productos son fluorados, y las presentaciones ayudan a que se integre la salud dental desde los más pequeños de la familia logrando una adecuada limpieza y salud oral.

1.4.1.6 Procesos

Definición

“Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.”¹⁴

Imagen 1



Fuente: Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos

Imagen 1: Muestra las fases del proceso

¹⁴ Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos

El proceso tiene entradas, proceso de conversión y salida, la cual tiene un valor añadido por tanto cada una de las actividades del proceso deben tener valor agregado; de esta forma se encuentra aquellas tareas innecesarias, se las modifica o elimina y se optimiza el proceso

Clasificación de procesos

Procesos por jerarquía¹⁵

Procesos Gobernantes: Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización.

Mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, como por ejemplo:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa

Procesos Básicos: Reflejan la naturaleza del negocio, se identifican también con el nivel ejecutivo y operativo, como por ejemplo:

- Desarrollo de Productos
- Servicio al Cliente

Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo: Conjunto de actividades requeridas para generar productos y servicios de los procesos gobernante, agregadores de valor y los propios habilitantes de asesoría y de apoyo, como por ejemplo:

- Administrativo
- Capacitación

Procesos Especiales: Son aquellos de carácter temporal, por ejemplo:

- Contratación de asesoramiento
- Contratación de auditoria externa

¹⁵ www.gestiopolis.com y Moreno Galo, apuntes de clases.

Procesos por el tamaño¹⁶

Macroproceso: Conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo.

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas entre si, que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Subproceso: Conjunto de actividades relacionadas entre si que producen un bien o servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado.

Actividades: Son parte de un proceso o subproceso.

Tarea: Son parte de una actividad.

La empresa Blenastor debe jerarquizar sus procesos para mejorar el trabajo de cada uno de sus empleados basándose en la identificación de cada uno de los procesos como procesos gobernantes, básicos, de apoyo o especiales; que determinaran mejor el funcionamiento de la empresa,

1.4.1.7 Mejoramiento de procesos¹⁷

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del

¹⁶ Moreno Galo, apuntes de clases

¹⁷ www.medellinmiempresa.com

modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades

1.4.1.8 Mejoramiento Continuo¹⁸

"James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso."

Mediante la implementación de la Gestión de Procesos se determinarán los procesos a ser mejorados para la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo, y permitirá la comunicación entre todas las áreas de la organización proporcionando propietarios a los procesos clave que identifiquen las necesidades del proceso y posteriormente permitirán identificar indicadores de gestión que midan las veces necesarias para ir mejorando continuamente.

La empresa Blenastor requiere de indicadores de gestión más específicos en algunos procesos para lograr la mejora continua, por lo cual con la propuesta de mejoramiento de procesos se logrará que cada proceso sea más efectivo, eficiente y productivo.

1.4.1.9 Cadena de Valor¹⁹

Porter (1987) define: 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. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

¹⁸ www.wiki2buy.com

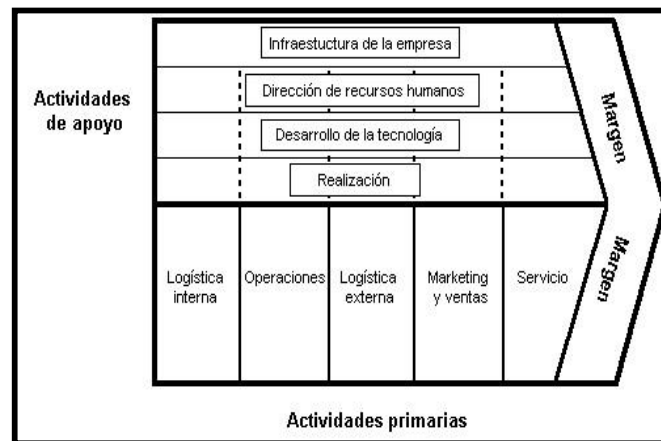
¹⁹ www.wikipedia.com

Cadena de Valor Genérica

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.
- c) El Márgen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Imagen 2



Fuente: www.wikipedia.com

Imagen 2: Detalla las actividades primarias y las actividades de apoyo necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Es importante la utilización de la cadena de valor para identificar y mejorar las diferencias que hacen de la empresa competitiva, generando valor para sus clientes, por lo cual la empresa debería reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más convenga.

Diagramación

“Diagramar es representar en forma gráfica hechos, situaciones o movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos.”²⁰

1.4.1.10 Flujo diagramación²¹

Para elaborar un flujo-diagrama se hace necesario obtener cierta información sobre el procedimiento a desarrollar, además de seguir ciertas reglas que deben respetarse para la elaboración del mismo. Información a obtener: Para la realización del diagrama de flujo es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Reglas para la creación de Flujo-Diagramas

- Escribir los Flujo-Diagramas de arriba hacia abajo y, de izquierda a derecha.
- Unir los símbolos con líneas, las cuales tendrán en la punta una flecha que indique la dirección que fluye la información, se debe utilizar solamente líneas de flujo horizontal y/o vertical (Jamás utilizar líneas diagonales).
- Evitar el cruce de líneas. Se debe tener en cuenta que solo se utilizaran conectores (Dentro o fuera de la página) cuando sea estrictamente necesario.
- Todas las líneas de flujo deben conectarse a los símbolos indicados del proceso.
- El texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, congruente y preciso, evitando el uso de palabras rebuscadas.

²⁰ www.slideshare.net

²¹ www.wikipedia.com






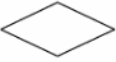


- Los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo inicial o final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida o entrada.

Mediante la flujo diagramación la empresa define y grafica cada uno de los procesos y establecer las actividades y responsables mediante los cuales se desarrollan los mismos; actualmente la empresa tiene definida una flujo diagramación de acuerdo a la norma ISO 9000.

1.4.1.11 Simbología²²

Imagen 3

SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO9000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: www.slideshare.net

²² www.slideshare.net

Imagen 3: Detalla los símbolos del diagrama de flujo más utilizados.

Mediante cada uno de estos símbolos se observa los movimientos por los cuales pasa el proceso e identifica cuales son sus entradas, transformación y salida; necesarios para establecer las actividades que agregan valor y las que no, para posteriormente modificarlas o eliminarlas.

1.4.1.11 Factores claves del éxito²³

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única, es importante que el empresario conozca con certeza cuáles son los factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes prefieren sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés) que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización o iniciativa y que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá; éste compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que

²³ www.gestiopolis.com

identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que la propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

Mediante la determinación de los factores de éxito de la empresa, se logrará identificar cuales son las ventajas competitivas y explotarlas para la consecución de los objetivos, por esta razón es necesario hacer un análisis FODA profundo y analizar las cinco fuerzas de Blenastor C.A. y así, lograr un mejor posicionamiento en el mercado y por tanto un crecimiento sostenido

1.4.2 Marco Conceptual²⁴

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso, Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Antiplaca: es una serie de compuestos que no permiten que se desarrolle la placa bacteriana y otras enfermedades dentales.

Cadena de valor: la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

²⁴ Diccionario de términos usuales en comercio exterior ecuatoriano y; www.wikipedia.com

Calidad: se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema, lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y procesos que al mejorarla se disminuyen los desperdicios, los costos y se incrementa la competitividad.

Calidad total: gestión total de la calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a realizar bien todos los trabajos en la empresa; Implica a todo el personal y todo el personal de la empresa.

Caries: necrosis o destrucción ósea, de causa tuberculosa, en la que el hueso se ablanda, decolora y se vuelve poroso, causa también la desintegración del esmalte y la dentina de los dientes por la acción de ciertas bacterias.

Cepillo Dental: es un cepillo con mango alargado utilizado para cepillarse los dientes, con la finalidad de limpiarlos.

Certificado de calidad: Documento que certifica que el producto en cuestión cumple las normas establecidas para su producción.

Comercialización: Operación de venta o transferencia de subproductos y materias o sustancias recuperadas para reincorporarlas al proceso productivo.

Control: El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente al plan estratégico.

Cultura organizacional: conjunto de ideas actitudes y sentimientos que conforman la ideología de una empresa en lo relativo a la calidad.

Diagnóstico situacional: determinación del estado actual de una organización.

Diagrama de flujo: herramienta que permite granear y visualizar la secuencia de eventos que tiene un producto o servicio.

Eficacia: es definido como el grado en el que los output actuales del sistema se corresponden de los output deseados.

Eficiencia: se define como la relación entre output e input actuales.

Enfermedades periodontales: son infecciones del periodonto producidas por bacterias.

Enjuague bucal o colutorio: es una solución que suele usarse después del cepillado de dientes, para eliminar las bacterias causantes de caries y eliminar el aliento desagradable.

Faringoamigdalitis: es una infección de la faringe y de las amígdalas, es decir, de la garganta y de las anginas, común en edad escolar.

Gingivitis: Inflamación producida en las encías, es la primera etapa de una enfermedad periodontal.

Gingivoestomatitis herpética: Es una infección originada por el virus herpes simplex que afecta la boca, la garganta y en ciertas ocasiones la cara.

Halitosis: Mal olor del aliento de una persona, provocado por la falta de higiene bucal, la ingestión de ciertos alimentos o algunas enfermedades.

Hiel: Líquido segregado por el hígado, de color amarillo verdoso y sabor amargo, que se canaliza hacia el intestino y contribuye al proceso de la digestión.

Hilo dental: es un conjunto de finos filamentos de nylon o plástico (comúnmente teflón o polietileno) usado para retirar pequeños trozos de comida y placa dental de los dientes.

Hipersensibilidad dental: Reacción del organismo que se produce como rechazo a una sustancia o al clima al cual es hipersensible, o que le afecta negativamente de modo anormal.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Input: son los factores o recursos que se requieren para realizar una producción.

Output: es el producto que sale de una empresa o industria.

Pasta Dental: Masa que resulta de la unión de varios ingredientes destinados al cuidado y preservación de las piezas dentales.

Periodontitis: o piorrea produce una destrucción irreversible de tejidos, que se inicia con una retracción de la encía, con la destrucción del ligamento periodontal, y finalmente también del hueso alveolar, que hacen que el diente pierda su soporte y acabe cayendo.

Periodonto: está formado por los tejidos que rodean y protegen a los dientes, estos tejidos son la encía, el hueso que rodea al diente (llamado hueso alveolar), el ligamento periodontal y el cemento radicular.

Piorrea: Enfermedad de las encías cuya característica principal es el flujo de pus.

Placa bacteriana: es la acumulación heterogénea de una comunidad de bacterias que se acumulaban a nivel de la cavidad bucal, depositándose en las estructuras dentarias (dientes), prótesis y mucosa, se relacionaba de manera directa con la aparición de enfermedades bucales tales como la Gingivitis, la Enf. Periodontal y la Caries.

Planificación estratégica: La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proceso clave: son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Productividad: Mide la relación entre la producción y el empleo de determinado factor, puede ser laboral, económica o de existencias.

Publicidad: Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.

Registro: es una pequeña unidad de almacenamiento destinada a contener cierto tipo de datos.

Sarro: sustancia amarillenta de naturaleza calcárea, que se adhiere al esmalte de los dientes.

Sílice: Combinación de silicio con oxígeno que constituye un sólido vítreo, incoloro o blanco, insoluble en agua y que se encuentra en ciertos minerales.

Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Tiempo de ciclo: Tiempo que cubre un conjunto de actividades.

Triclosan: es un potente agente antibacteriano y fungicida. En condiciones normales se trata de un sólido incoloro con un ligero olor a fenol.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
Y DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Mediante el desarrollo del Capítulo II se pretende obtener el diagnóstico situacional de la Empresa Blenastor C.A. por medio del Análisis Externo que comprende el microambiente, así determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; en base de las cuales se obtendrán las estrategias necesarias que la empresa debe aplicar para la consecución de los objetivos.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Mediante el análisis externo la empresa requiere realizar una evaluación de las necesidades tanto de los clientes, proveedores y personal; para contribuir con la mejora continua.

2.1 MICROAMBIENTE

Mediante el análisis del microambiente se logrará conocer las necesidades que la empresa debe tener en cuenta para mejorar su gestión tanto en la parte de comercialización como producción.

2.1.1 Encuesta al cliente

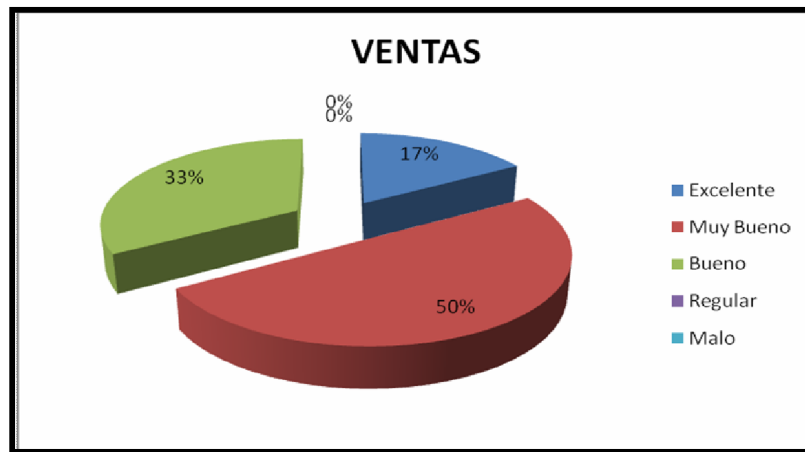
Mediante la encuesta al cliente externo, la empresa desea conocer cuáles son sus necesidades y lograr que la marca sea identificada y preferida como un producto de calidad y que realmente cuida sus dientes.

Esta encuesta se realizó a 12 clientes con la finalidad de establecer el grado de satisfacción del cliente directo e identificar las no conformidades presentadas, para implementar mejoras en nuestros productos y servicio.

A.- Ventas y Post-Ventas

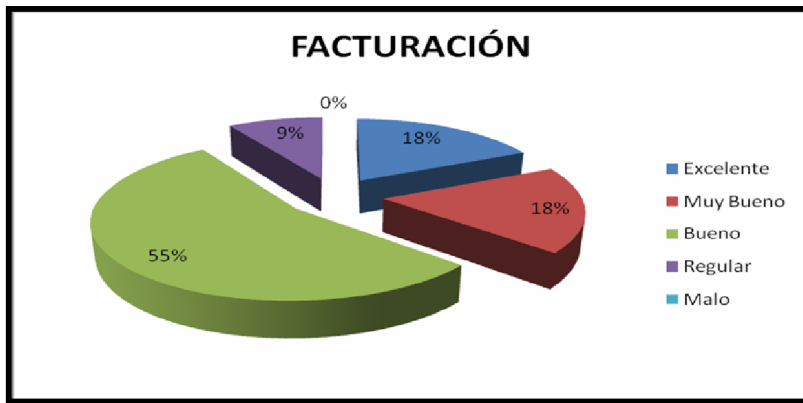
1. ¿Cómo evaluaría usted el servicio de los departamentos de Ventas, Facturación, Despachos y Cobranzas de nuestra compañía

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	16,67%	16,67%
Muy Bueno	6	50,00%	66,67%
Bueno	4	33,33%	100,00%
Regular	0	0,00%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%



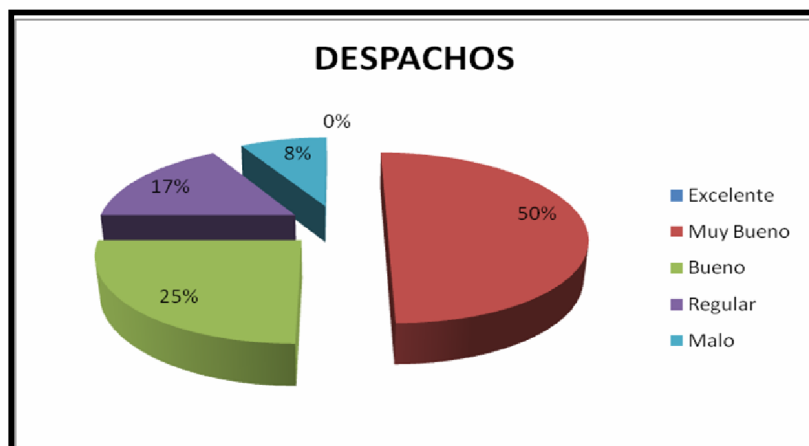
El 83% de los clientes respondió que el servicio del departamento de ventas es muy bueno y bueno, esto representa una amenaza alta, ya que al no tener una gestión excelente, los ingresos por ventas no son lo suficientemente óptimos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	18,18%	18,18%
Muy Bueno	2	18,18%	36,36%
Bueno	6	54,55%	90,91%
Regular	1	9,09%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%



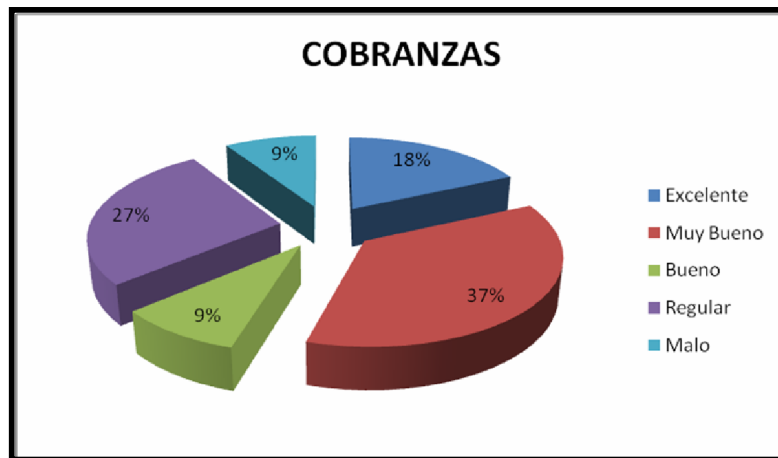
El 64% de los clientes respondió que el servicio del departamento de facturación es bueno y regular, representa una amenaza media, pues no se respetan los plazos estimados de las facturas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	0	0,00%	0,00%
Muy Bueno	6	50,00%	50,00%
Bueno	3	25,00%	75,00%
Regular	2	16,67%	91,67%
Malo	1	8,33%	100,00%



El 50% de los clientes respondió que el servicio del departamento de despachos es bueno, regular y malo; representa una amenaza media, debido a que si las entregas no son eficientes, las ventas muchas veces se pierden.

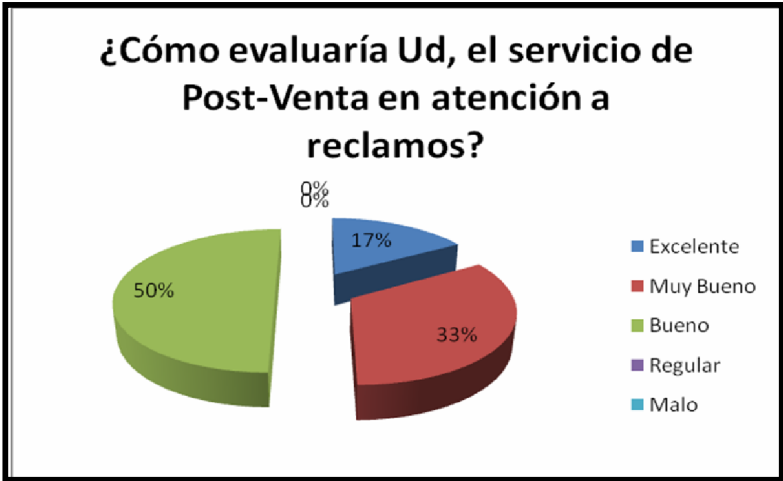
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	18,18%	18,18%
Muy Bueno	4	36,36%	54,55%
Bueno	1	9,09%	63,64%
Regular	3	27,27%	90,91%
Malo	1	9,09%	100,00%



El 45% de los clientes respondió que el departamento de cobranzas es bueno, regular y malo, representa una amenaza media ya que al no realizar oportuna y eficazmente los cobros, se produce iliquidez en la empresa.

2. ¿Cómo evaluaría usted nuestro servicio de post-venta en atención a reclamos y solución de problemas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	16,67%	16,67%
Muy Bueno	4	33,33%	50,00%
Bueno	6	50,00%	100,00%
Regular	0	0,00%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%



El 50% de los clientes respondieron que el servicio de Post-Venta en atención a reclamos es buena, esto representa una amenaza media, pues al no existir una excelente atención a reclamos los clientes no se sienten realmente satisfechos.

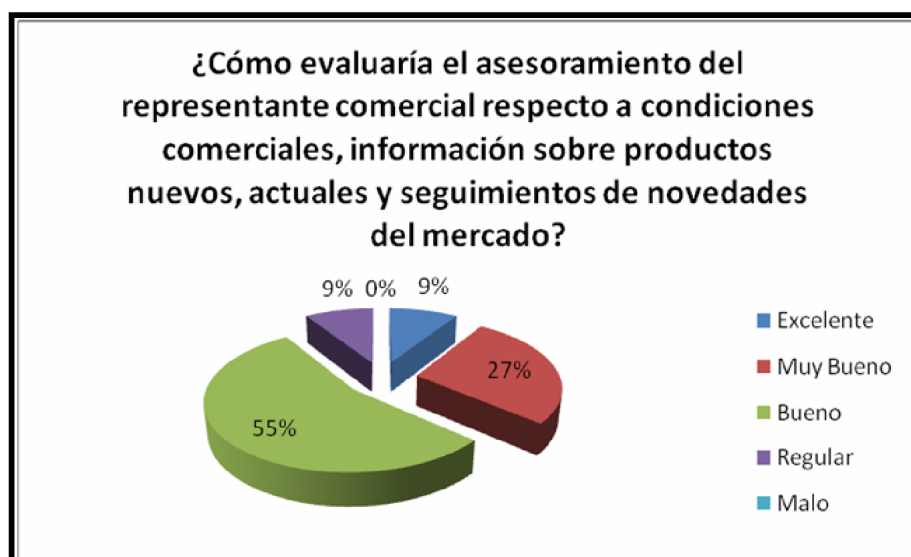
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	1	9,09%	9,09%
Muy Bueno	1	9,09%	18,18%
Bueno	8	72,73%	90,91%
Regular	1	9,09%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%



El 91% de los clientes respondieron que el servicio de Post-Venta en solución de problemas es bueno, regular y malo; representa una amenaza alta, debido a que al no solucionar los problemas con los clientes, la empresa no está gestionando su fidelidad.

3. ¿Cómo evaluaría el asesoramiento del representante Comercial respecto a: condiciones comerciales, información sobre productos nuevos, actuales y seguimiento de novedades del mercado??

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	1	9,09%	9,09%
Muy Bueno	3	27,27%	36,36%
Bueno	6	54,55%	90,91%
Regular	1	9,09%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%



El 9% de los clientes respondieron que el asesoramiento del representante comercial respecto a condiciones comerciales, información sobre productos nuevos, actuales y seguimientos de novedades del mercado son excelentes, representa una oportunidad baja, ya que el representante comercial requiere mayor capacitación para cumplir con las expectativas de la empresa.

B. –Calidad

4. ¿Cómo evaluaría usted la calidad de nuestros productos?

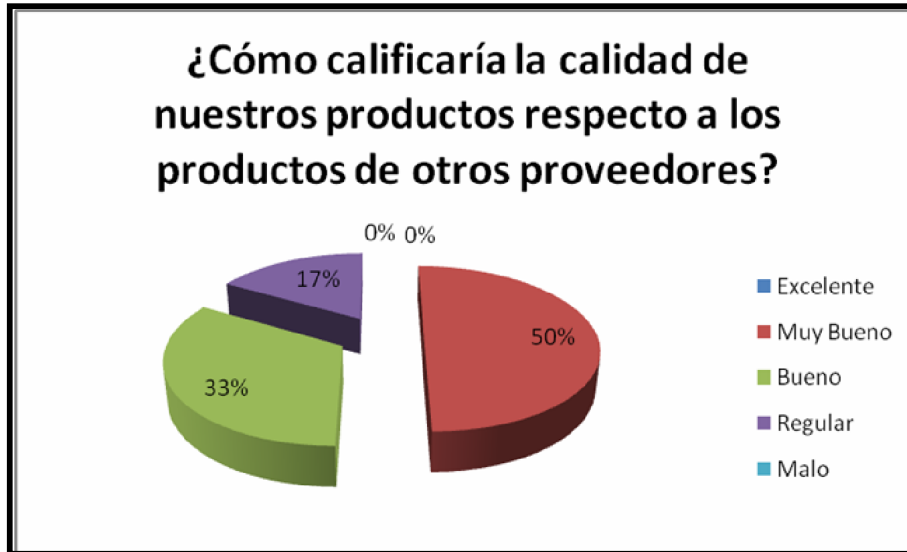
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	3	25,00%	25,00%
Muy Bueno	6	50,00%	75,00%
Bueno	3	25,00%	100,00%
Regular	0	0,00%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%



El 25% de los clientes respondió que la calidad de los productos de Blenastor C.A. es excelente, representa una oportunidad baja, ya que la empresa requiere mayor control de calidad para conseguir la calidad total.

¿Cómo calificaría la calidad de nuestros productos respecto a los productos de otros proveedores?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	0	0,00%	0,00%
Muy Bueno	6	50,00%	50,00%
Bueno	4	33,33%	83,33%
Regular	2	16,67%	100,00%
Malo	0	0,00%	100,00%

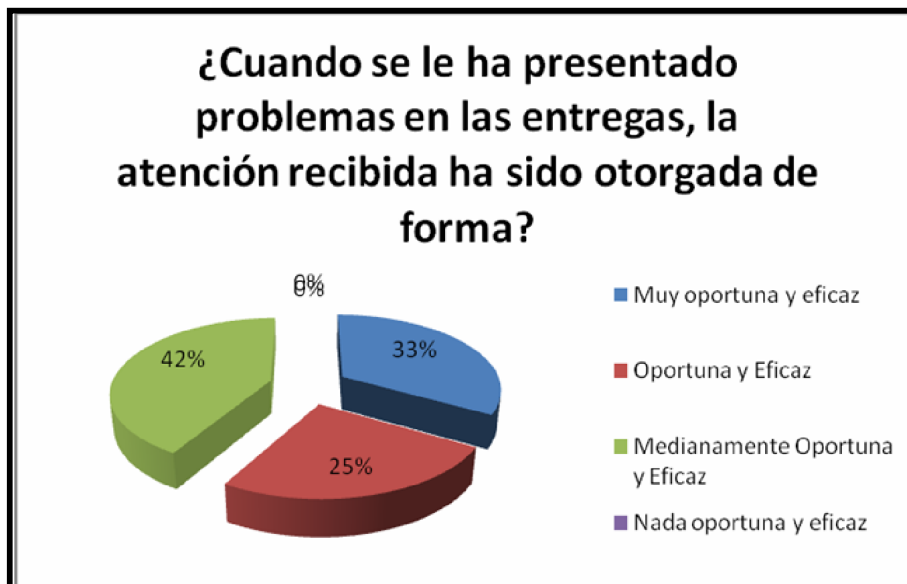


El 50% de los clientes respondió que la calidad de los productos de la empresa respecto a otros proveedores es buena y regular, representa una amenaza media ya que los productos de la competencia en el 50% de los casos es mejor.

C.-Tiempo de Entrega

5. ¿Cuándo se le ha presentado novedades en las entregas, la atención recibida ha sido otorgada en forma?

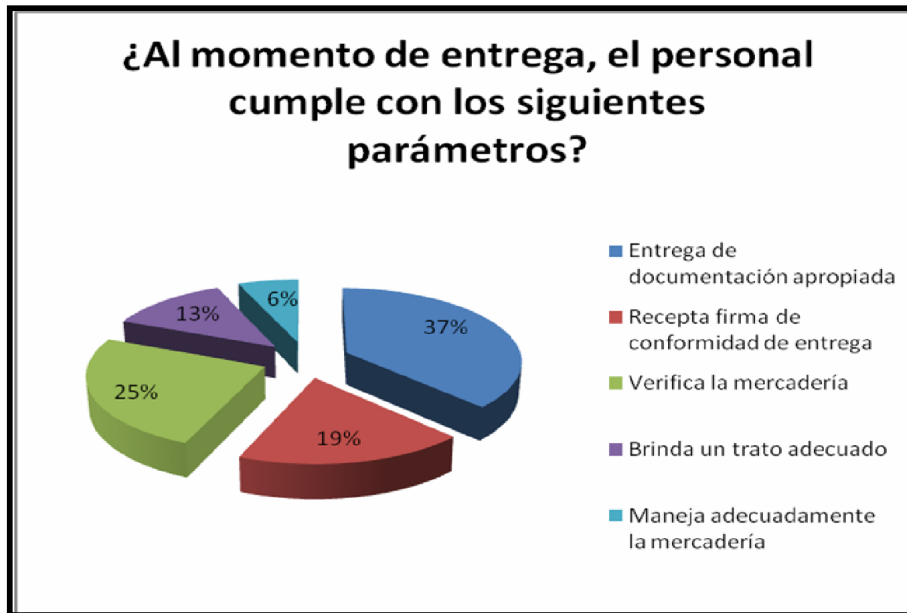
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy oportuna y eficaz	4	33,33%	33,33%
Oportuna y Eficaz	3	25,00%	58,33%
Medianamente Oportuna y Eficaz	5	41,67%	100,00%
Nada oportuna y eficaz	0	0,00%	100,00%
No he recibido respaldo	0	0,00%	100,00%



El 42% de los clientes respondió que al existir problemas en entregas, la atención recibida ha sido medianamente oportuna y eficaz, representa una oportunidad media ya que no es suficiente la gestión que realiza la empresa en estas circunstancias.

6. ¿Al momento de la entrega el personal cumple los siguientes parámetros?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entrega de documentación apropiada	6	37,00%	37,00%
Recepta firma de conformidad de entrega	3	19,00%	56,00%
Verifica la mercadería	4	25,00%	81,00%
Brinda un trato adecuado	2	13,00%	94,00%
Maneja adecuadamente la mercadería	1	6,00%	100,00%

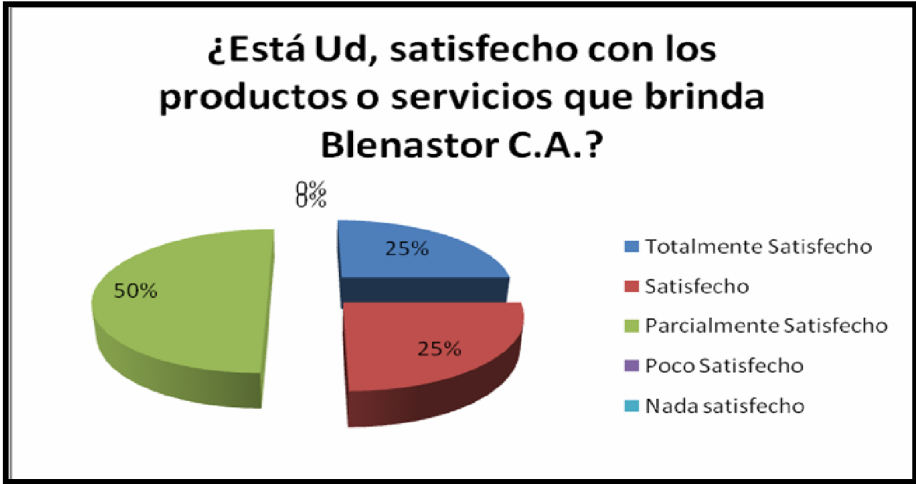


El 27% de los clientes respondió que el personal de entregas cumple con los parámetros sugeridos por la empresa para las entregas, esto representa una oportunidad baja, ya que el personal requiere mayor capacitación para laborar de acuerdo a las necesidades de la empresa.

D.- Nivel de Satisfacción

7. ¿Está usted satisfecho con los productos y servicios que le brinda BLENASTOR C.A.?

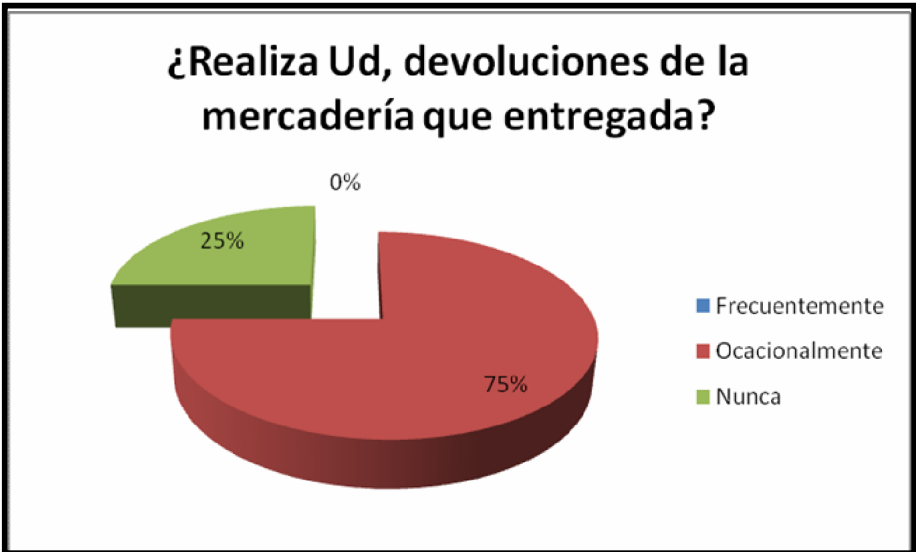
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente Satisfecho	3	25,00%	25,00%
Satisfecho	3	25,00%	33,33%
Parcialmente Satisfecho	6	50,00%	100,00%
Poco Satisfecho	0	0,00%	
Nada satisfecho	0	0,00%	



El 50% de los clientes respondió que se encuentra parcialmente satisfecho con los productos o servicios que brinda la empresa, representa una amenaza media, debido a que el cliente tiene mayores expectativas que las entregadas por la empresa.

8. ¿Realiza Ud, devoluciones de la mercadería entregada?

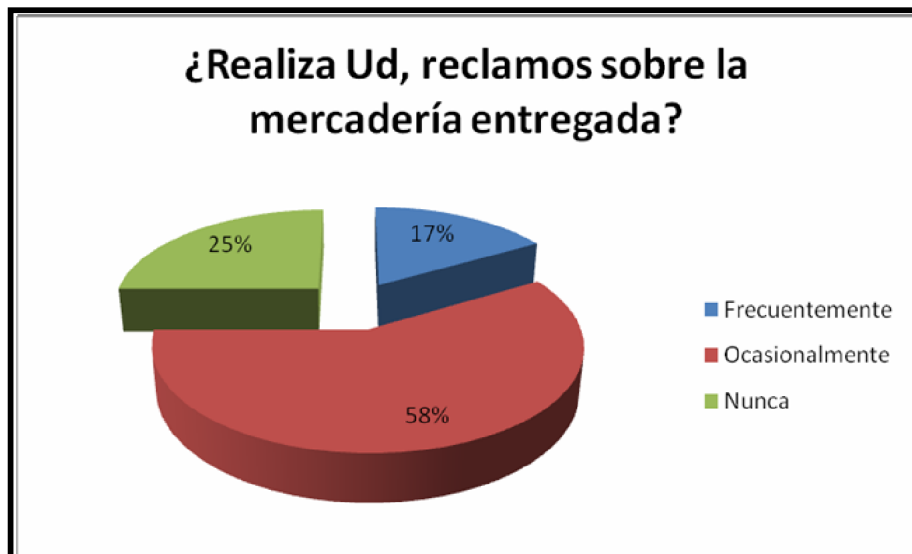
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Frecuentemente	0	0,00%	0,00%
Ocasionalmente	9	58,33%	75,00%
Nunca	3	25,00%	100,00%



El 75% de los clientes repondieron que realizan ocasionalmente devoluciones de la mercadería entregada, esto representa una amenaza alta , ya que indica que la empresa no lleva un adecuado control de calidad del producto terminado.

9. Realiza Ud, reclamos sobre la mercadería entregada?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Frecuentemente	2	16,67%	16,67%
Ocasionalmente	7	58,33%	70,00%
Nunca	3	25,00%	100,00%



El 75% de los clientes repondieron que realizan frecuentemente u ocasionalmente reclamos de la mercadería entregada, esto representa una amenaza alta , ya que indica que la empresa no lleva una adecuada gestión de reclamos..

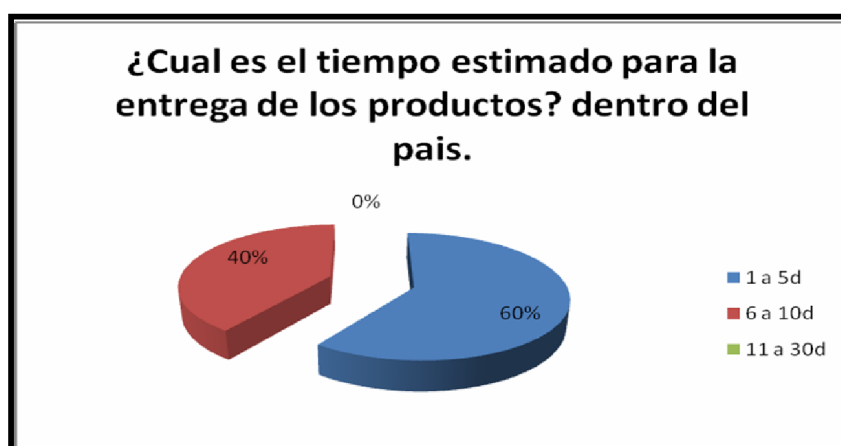
2.1.2 Encuesta a proveedores

Mediante la encuesta dedicada a 15 proveedores la empresa Blenastor C.A. desea conocer que tipo de relación se mantiene con la empresa proveedora y como negocia, lo cual ayudará a establecer un mejor plan de compras y evitar el desabastecimiento de materia prima.

A continuación la encuesta a proveedores y su respectiva tabulación.

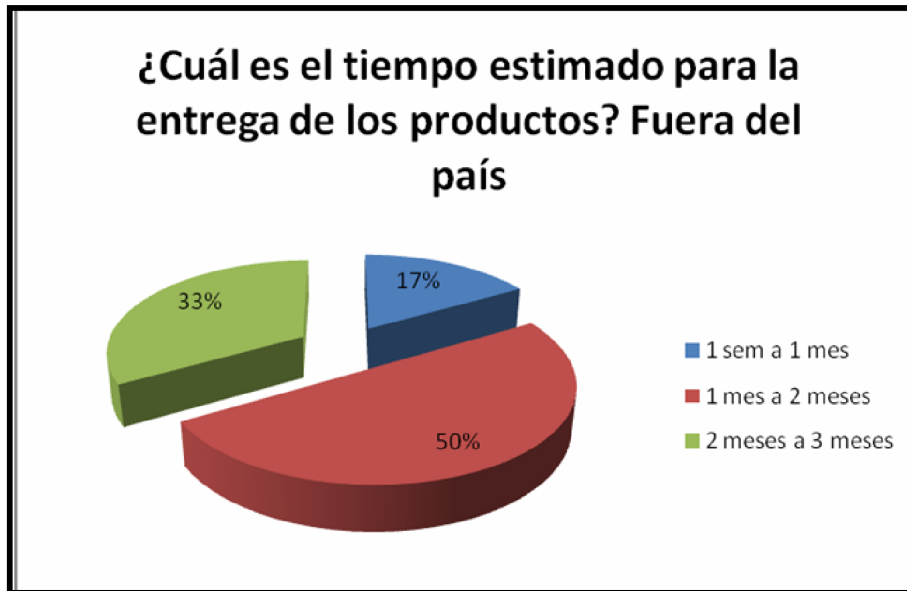
1. ¿Cuál es el tiempo estimado para la entrega de los productos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1d a 5d	9	42,86%	42,86%
De 6d a 10d	6	28,57%	71,43%
De 11d a 30d	0	0,00%	71,43%



El 60% de los proveedores respondió que el tiempo estimado para la entrega de productos es de 6 a 10 días dentro del país, esto es una oportunidad media, ya que muchas veces Blenastor C.A. requiere materia prima de urgencia y compra dentro del país, sin embargo se pretende mucha mayor agilidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 sem. a 1 mes	1	16,67%	16,67%
1 mes a 2 meses	3	50,00%	66,67%
2 meses a 3 meses	2	33,33%	100,00%

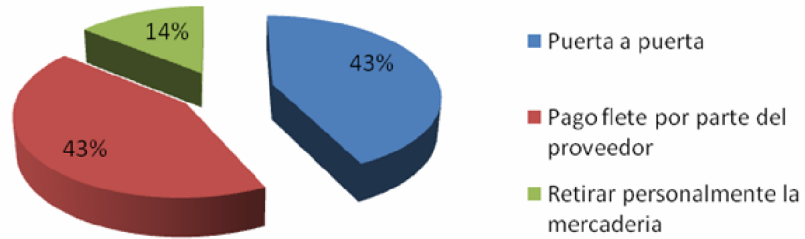


El 50% de los proveedores respondió que para la entrega de productos provenientes de fuera del país se demora de 1 a 2 meses, esto representa una oportunidad media ya que le permite a la empresa estimar el tiempo adecuado del stock de seguridad especialmente en el área de producción.

2. ¿Cuál es la forma de entrega de sus productos y servicios?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Puerta a puerta	9	42,86%	42,86%
Pago por flete x parte del proveedor	9	42,86%	85,71%
Retirar personalmente la mercadería	3	14,29%	100,00%

¿Cual es la forma de entrega de sus productos y servicios?

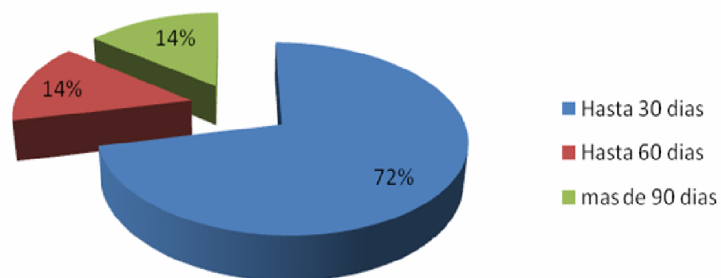


EL 43% respondió que el proveedor paga el flete y el otro 43% la entrega es de puerta a puerta esto representa una oportunidad media, ya que le permite a la empresa ahorrar el costo de transporte.

3. ¿Cuál es la forma de pago que negocia con Blenastor C.A.?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Hasta 30 días	15	71,43%	71,43%
Hasta 60 días	3	14,29%	85,71%
Más de 90 días	3	14,29%	100,00%

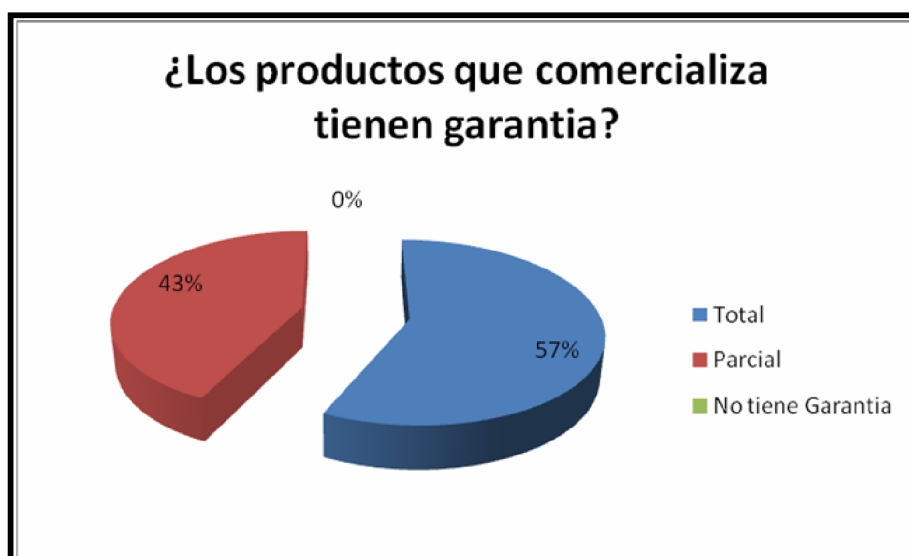
¿Cual es la forma de pago que negocia con Blenastor C.A.?



El 72% de los proveedores respondió que la forma de pago es hasta 30 días este representa una oportunidad alta ya que le permite a la empresa mantener su estabilidad económica.

4. ¿Los productos que comercializa tienen garantía?

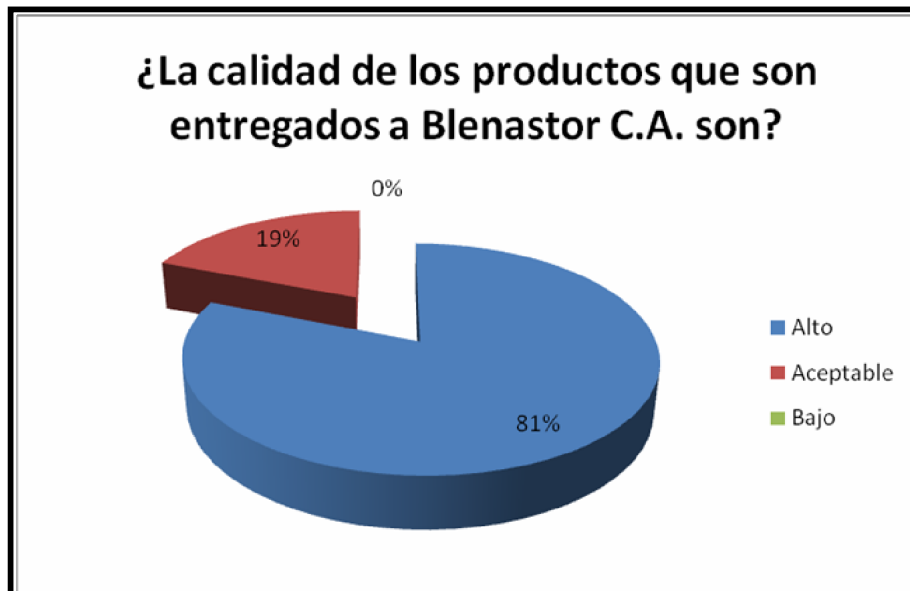
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Total	12	57,14%	57,14%
Parcial	9	42,86%	100,00%
No tiene Garantía	0	0,00%	100,00%



El 43% de los proveedores respondió que sus productos tienen garantía parcial, esta es una amenaza media, ya que la empresa incurre en gastos al hacerse cargo de algunos productos defectuosos.

5. ¿La calidad de los productos que son entregados a Blenastor C.A. son?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alto	17	80,95%	80,95%
Aceptable	4	19,05%	100,00%
Bajo	0	0,00%	100,00%



El 19% de los proveedores respondió que sus productos tienen calidad aceptable, esta es una amenaza baja, ya que la calidad debería ser total en todas las compras.

6. ¿Cuánto representa el volumen de ventas hacia la empresa Blenastor C.A.?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alto	14	66,67%	66,67%
Medio	7	33,33%	100,00%
Bajo	0	0,00%	100,00%



El 67% de los proveedores respondió que el volumen de ventas hacia Blenastor C.A. es bajo, esto representa una amenaza media ya que los proveedores no tienen preferencia por Blenastor C.A. para atención o despachos.

2.1.3 Competidores

Blenastor C.A. Es la única empresa ecuatoriana que se dedica a la producción y comercialización de productos de higiene bucal, por lo cual, gracias a las nuevas restricciones de importación ha incrementado paulatinamente sus ventas.

2.1.3.1 Competencia directa:

Para la empresa Blenastor C.A. la competencia directa se encuentra para todos sus productos, en especial para pastas dentales cuyo principal competidor es Colgate quien ha mantenido a través del tiempo un 80% de posicionamiento, ya que esta es una empresa multinacional cuya tecnología es de punta, razón por la cual se permite producir en lotes abaratando así sus costos; y además

subsidia algunas de sus presentaciones a fin de ganar adeptos a su marca, como por ejemplo las pastas en presentación de 75cc.

Entre otras marcas que compiten con Blendastor C.A. se encuentran Sensodyne, Aquafresh, Gengitivitis, Lamosan; enjuague Listerine; hilo dental Rich, Oral B, etc.

Entre los parámetros de comparación tenemos²⁵:

PRECIOS

- El líder Colgate mantiene precios diferenciados por canal y regiones. Los precios del líder se han mantenido muy cercanos (apenas más bajos) que las pastas Blendastor.
- En formatos de 75 cc, el líder tiene precios mucho más bajos, lo que afecta la rotación del formato solo.
- Las pastas medicadas mantienen precios más bajos que la competencia, excepto Colgate Sensitive que tiene el precio más bajo.

PUBLICIDAD

La publicidad de pastas dentales se concentra un 72% en Televisión. El líder Colgate tiene la mayor participación (inversión superior a 1M), seguido por Sensodyne (inversión superior a 600 mil), Dentifresh (32 mil) y Blendastor (12 mil).

PROMOCIONES

Colgate realiza constantes actividades promocionales y de gran alcance diferenciadas por canal y zona, tales como: rifas, viajes, canjes, servicio odontológico gratuito, etc.

²⁵ Blendastor C.A.

IMPULSACION

Colgate por su poder de negociación, mantiene impulsación constante en los principales puntos de venta, mientras que la gestión de Blenastor C.A. es limitada

MERCADERISMO

Colgate mantiene una intensa gestión con gran cobertura a nivel nacional.

VISITAS A ODONTOLOGOS

Colgate ha disminuido notablemente las visitas, mientras que Lamosan lo ha intensificado a nivel nacional con un equipo de 30 visitantes aproximadamente.

CONGRESOS ODONTOLOGICOS

El líder Colgate mantuvo exclusividad en los tres congresos realizados.

La competencia directa es una amenaza alta, ya que al tener Colgate el 80% de posicionamiento en el mercado, mediante la utilización de técnicas de ventas y publicidad agresiva, sumado de la utilización de tecnología de punta que le permite abaratar costos y subsidiar sus productos; la empresa Blenastor C.A. no está en posición de competir, especialmente porque el presupuesto es limitado.

2.1.3.2 Competencia Indirecta

Existen algunos sustitutos de las pastas dentales y enjuagues bucales, sin embargo, ninguno se lo ha llevado al mercado, ya que son hierbas o preparados ancestrales que ayudan a preservar la buena salud dental.

La competencia indirecta no representa ni oportunidad ni amenaza puesto que no se la comercializa, y este tipo de productos son utilizados en sectores

rurales de la ciudad donde no se encuentra presente la marca Blendastor y Blendy-tor.

2.1.4 Normativa

La empresa Blenastor C.A. tiene 31 años de funcionamiento, en los cuales ha cumplido a cabalidad con todas las normas del estado y la sociedad, siendo un ente económicamente positivo al generar empleo.

La empresa cumple con lo siguiente:

- **RUC (Registro Único de Contribuyentes)** este le permite a la empresa cumplir con las normas del estado en cuanto a la comercialización e impuestos de ley.
- **Registro Sanitario;** Le permite a la empresa sacar sus productos al mercado de forma legal, donde se garantiza la calidad e higiene de cada uno de los productos, ya que son considerados con grado alimenticio.
- **Ordenanza Municipal,** Permiso de bomberos, patentes; Le sirven para que la empresa pueda funcionar de acuerdo a las normas de seguridad que requiere el tipo de negocio.
- **Código de Trabajo:** La empresa consta de 90 empleado entre quito, Guayaquil y Cuenca, al regirse al código de trabajo la empresa garantiza a los empleados todos los beneficios de ley y la corresponsabilidad en la contratación.
- **IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social** le proporciona a los empleados de la empresa libertad social, prestaciones ayudas económicas como prestamos quirografarios, hipotecarios: en general protege al empleado para futuras necesidades.
- **Cámara de Comercio** le permite a la empresa afiliarse y tener beneficios en el caso de importaciones y exportaciones.

Todas estas normativas la empresa las cumple con absoluta normalidad, esta es una oportunidad alta ya que le permite a la empresa estar bajo la ley,

asegurar a los empleados; y además recurrir a ayudas financieras o asesorías que presta el estado para mejorar su gestión.

2.1.5 Tecnología

La empresa Blenastor C.A. requiere la compra de maquinaria envasadora de pasta dental, para lo cual puede considerar la siguiente propuesta:

FILAMATIC® Model V-300 volumetric-type

FILAMATIC® Model V-300 volumetric-type es una máquina envasadora de pasta dental, cuenta con una versión de su popular monobloque llenado / cerrado. Estos sistemas puede realizar una amplia gama de tareas tales como selección, alimentación, llenado, conectar el engaste, nivelación, inducción de sellado, etiquetado, y la acumulación de líquidos.

El Monobloque es ideal para la industria de productos farmacéuticos, ya que está diseñado para realizar múltiples tareas dentro de un compacto. Un sistema de filtración HEPA opcional también se puede incorporar para proporcionar el flujo de aire a presión positiva en el entorno de la máquina. Una variedad de líquidos de sistemas de medición están disponibles para proporcionar una gama de llenado en volumen de 0,5 ml. a 500 ml. por ciclo. Además, estos sistemas de medición son capaces de manejar una amplia gama de viscosidades.

Todos los Filamatic monobloques son controladas digitalmente con menú impulsadas por programas electrónico que determinan los parámetros de funcionamiento para ajustar, es rápida y fácil de usar. Una amplia variedad de productos líquidos, se puede rellenar en una serie de contenedores incluidos microtubos, cryovials, frascos de vidrio, plástico y contenedores.

Foto 6



Fuente: Blenastor C.A.

Foto 6: Muestra la máquina FILAMATIC® Model V-300 volumetric-type cotizada por la empresa Blenastor C.A.

La empresa también puede invertir en sistemas de software y hardware que le permita generar automáticamente el plan de compras, presupuestos, etc., en tiempo real; además requiere abastecerse de equipos de computación nuevos y actualizados.

La tecnología representa una amenaza alta, ya que el presupuesto no le permite adquirir la maquinaria necesaria para mejorar la gestión en el área de producción.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Mediante el Análisis Interno se logrará identificar las necesidades del personal, las cuales son muy importantes para aplicar formas de motivación y capacitación para mejorar cada una de sus actividades dentro de la empresa.

La encuesta se realizó a 30 empleados, con la finalidad de conocer la opinión del personal de Blenastor C.A. y mejorar la gestión; para lo cual se definirán en

cada una de las preguntas, fortalezas y debilidades en magnitud alta, media y baja; cuyos rangos son los siguientes:

Tabla 7
Rangos para definir fortalezas v Debilidades

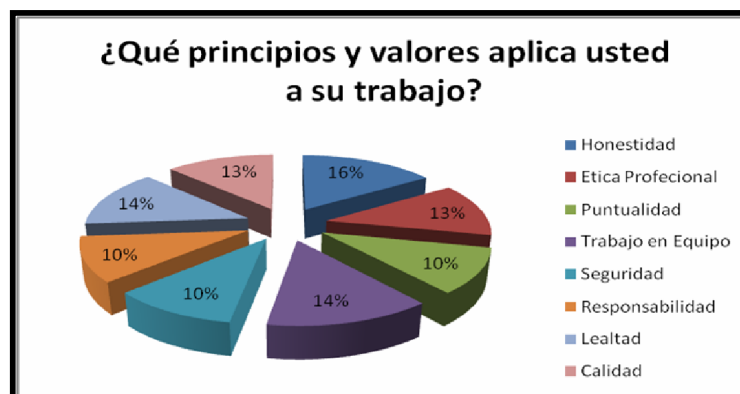
Alta	0 a 30
Media	31 a 70
Baja	71 a 100

2.2.1 Capacidad de Gestión Empresarial

Planificación

1. ¿Qué principios y valores aplica Ud.? A su trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	27	90,00%
Ética Profesional	21	70,00%
Puntualidad	19	63,33%
Trabajo en Equipo	24	80,00%
Seguridad	18	60,00%
Responsabilidad	28	93,33%
Lealtad	24	80,00%
Calidad	22	73,33%



El 76,25% del personal respondió que si utilizan los principios y valores dentro de la realización de sus actividades, esto representa una fortaleza alta para la empresa; cumplen en especial con la honestidad, trabajo en equipo, y lealtad.

2. ¿La misión y visión que tiene Blenastor C.A. la conoce y aplica en su trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	19	67,86%	67,86%
Medianamente	6	21,43%	89,29%
No Conoce	3	10,71%	100,00%



El 11% respondió que no conoce ni aplica la misión y visión en su trabajo, esto representa una debilidad baja para la empresa, dado que no todos los empleados pueden generar valor para la consecución de éstas.

3. ¿Conoce y aplica en su trabajo los planes, políticas, objetivos y estrategias que tiene Blenastor C.A.?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	17	60,71%	60,71%
Medianamente	8	28,57%	89,29%
No Conoce	3	10,71%	100,00%

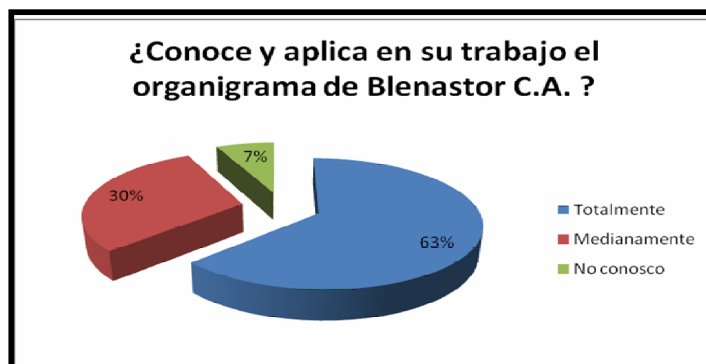


El 11% del personal respondió que no conoce ni aplica los planes, políticas y estrategias de la empresa, esto representa una debilidad baja, ya que algunos empleados no contribuyen al cumplimiento de cada uno de los parámetros anteriores.

Organización

4. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de Blenastor C.A.?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	19	63,33%	63,33%
Medianamente	9	30,00%	93,33%
No Conoce	2	6,67%	100,00%



El 63% respondió que conoce y aplica totalmente el organigrama, esto representa una fortaleza media puesto que los empleados conocen la distribución de la empresa y respeta la jerarquización.

5. Las funciones y responsabilidades asignadas a usted para realizar su trabajo ¿las conoce y aplica?

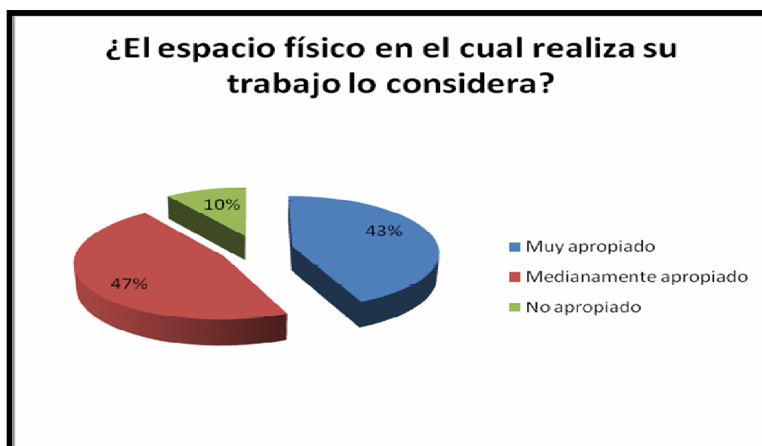
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	26	86,67%	86,67%
Medianamente	3	10,00%	96,67%
No Conoce	1	3,33%	100,00%



El 13% del personal respondió que conoce medianamente o no conoce las funciones y responsabilidades asignadas a su trabajo, esto representa una debilidad baja, pues algunos empleados no conocen exactamente cuales son sus funciones.

6. ¿El espacio físico en el cual realiza su trabajo la considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy apropiado	13	43,33%	43,33%
Medianamente apropiado	14	46,67%	90,00%
No apropiado	3	10,00%	100,00%

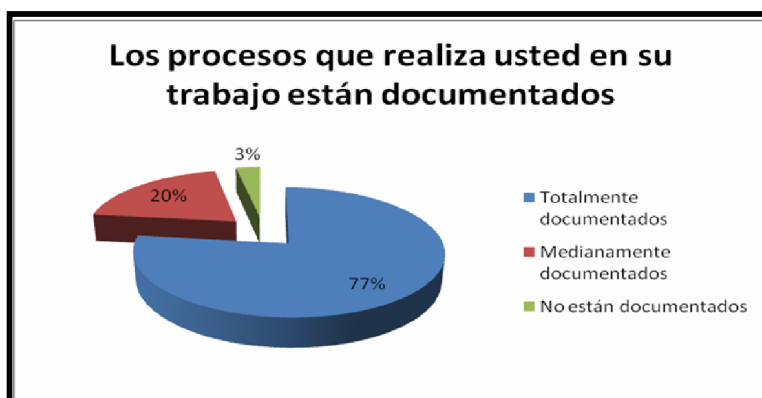


El 47% del personal respondió que el espacio físico en el cual realiza su trabajo es medianamente apropiado, esta es una debilidad media, ya que en una empresa como esta se requiere de una buena distribución especialmente en el área de planta y producción.

Procesos

7. ¿Los procesos que realiza Usted en su trabajo están documentados?

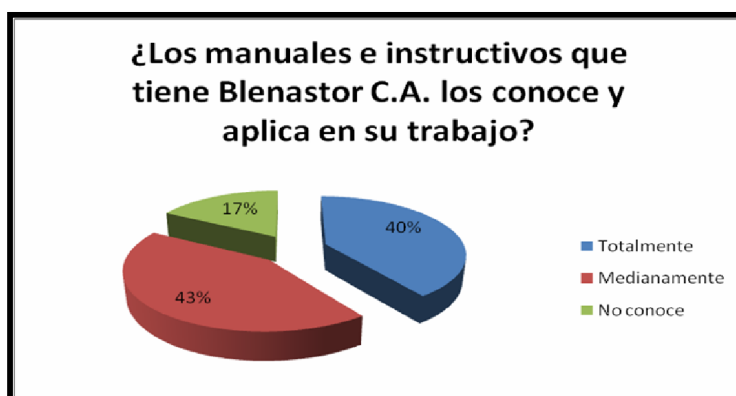
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente documentados	23	76,67%	76,67%
Medianamente documentados	6	20,00%	96,67%
No están documentados	1	3,33%	100,00%



El 77% del personal respondió que los procesos están totalmente documentados, esto representa una fortaleza alta, ya que permite a los empleados regirse a documentos y no solo a disposiciones orales.

8. ¿Los manuales e instructivos que tiene Blenastor C.A. los conoce y aplica en su trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	23	76,67%	76,67%
Medianamente	6	20,00%	96,67%
No conoce	1	3,33%	100,00%

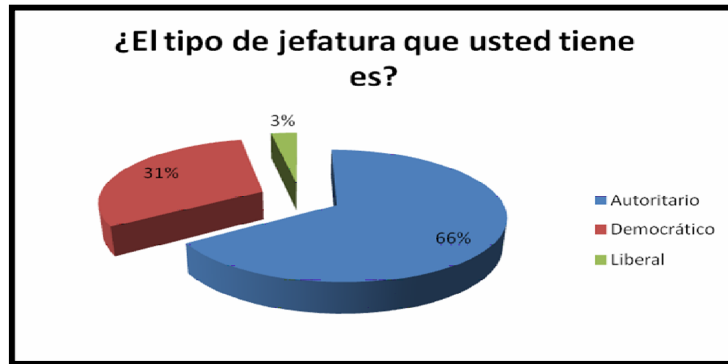


El 53% del personal respondió que conoce medianamente o no conoce ni aplica tanto manuales como instructivos esto representa una debilidad media, pues los empleados no pueden regirse a normas y disposiciones preestablecidas.

Dirección

9. ¿El tipo de jefatura que Usted tiene es?

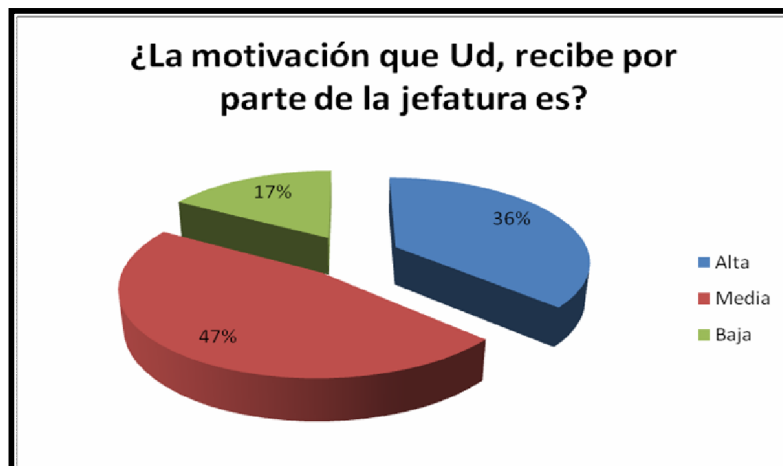
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Autoritario	1	3,45%	3,45%
Democrático	19	65,52%	68,97%
Liberal	9	31,03%	100,00%



El 66% del personal respondió que el tipo de jefatura que se aplica en la empresa es democrático, esto representa una fortaleza media ya que permite la retroalimentación del personal

10. ¿La motivación que Usted recibe por parte de la jefatura es?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alta	11	36,67%	36,67%
Media	14	46,67%	83,33%
Baja	5	16,67%	100,00%



El 46% del personal respondió que la motivación que recibe es media, esto representa una debilidad media ya que todos los empleados de la empresa deberían estar constantemente motivados

11. ¿La comunicación que mantiene Usted con sus superiores es?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	15	50,00%	50,00%
Buena	15	50,00%	100,00%
Mala	0	0,00%	100,00%

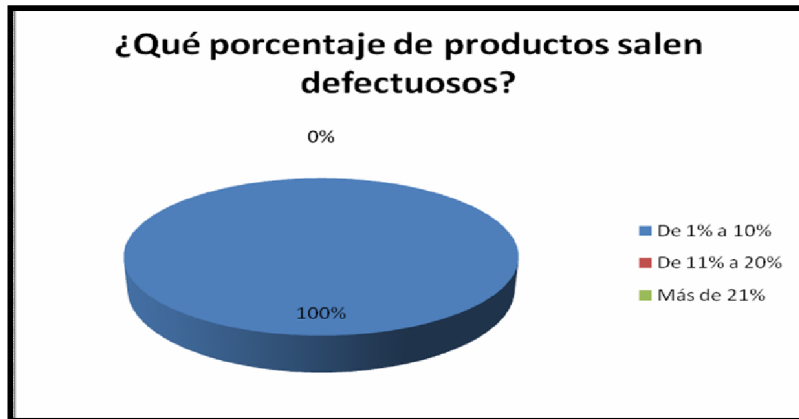


El 50% respondió que la comunicación es buena y el otro 50% que la comunicación es excelente; esto representa una fortaleza media, puesto que en los procesos existe una adecuada retroalimentación, pero se puede mejorar.

Control y Evaluación

12. ¿Qué porcentaje de productos salen defectuosos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1% a 10%	21	100,00%	100,00%
De 11% a 20%	0	0,00%	100,00%
Más de 21%	0	0,00%	100,00%



El 100% de los empleados respondieron que el porcentaje de productos defectuosos se encuentra entre el 1% y el 10%, esto representa una fortaleza alta, ya que este según las normas internas de la empresa los productos defectuosos es del 1%, éste permite disminuir costos.

13. ¿Para realizar su trabajo Usted necesita un control?

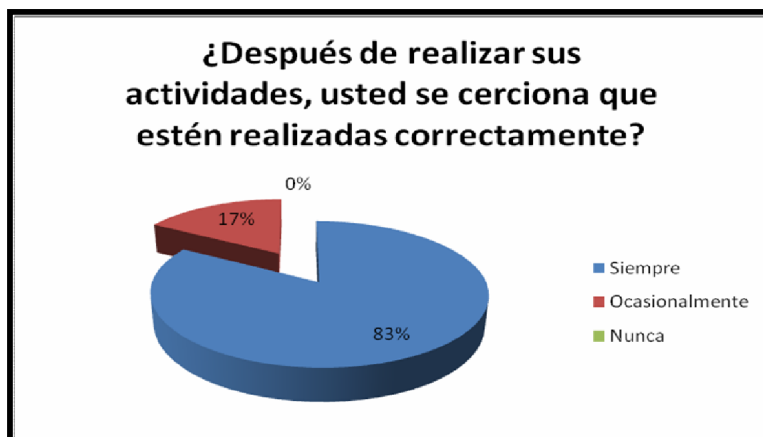
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Permanente	6	20,00%	20,00%
Ocasional	9	30,00%	50,00%
Ningún Control	15	50,00%	100,00%



El 50% de los empleados respondió que si es necesario el control para el cumplimiento de las actividades; esto representa una debilidad media ya que la mitad del personal requiere supervisión para obtener resultados.

14. ¿Después de realizar sus actividades, Usted se cerciora que están correctamente realizadas?

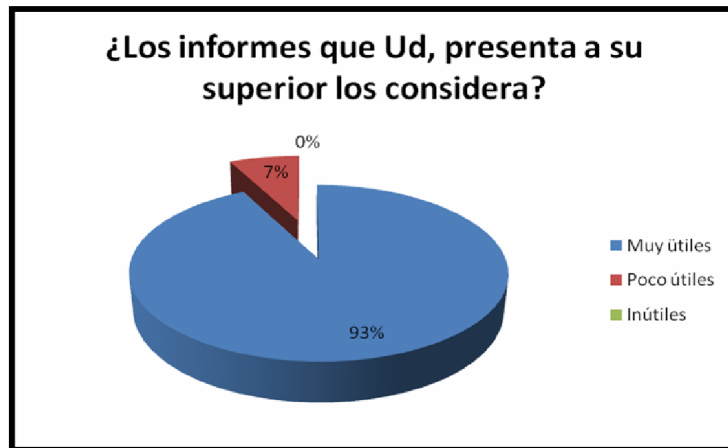
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	25	83,33%	83,33%
Ocasionalmente	5	16,67%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%



El 83% respondió que siempre se cerciora que el trabajo realizado este correcto, esto representa una fortaleza alta ya que implica la reducción de errores.

15. ¿Los informes que Usted presenta a su superior los considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy útiles	25	92,59%	92,59%
Poco útiles	2	7,41%	100,00%
Inútiles	0	0,00%	100,00%

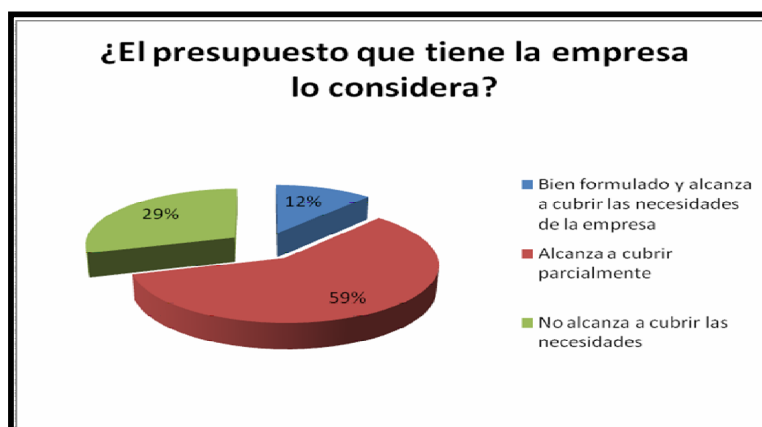


El 93% del personal respondió que los informes que presenta a sus superiores son muy útiles, esto representa una oportunidad alta, ya que se observa que las actividades son realizadas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.2.2 Capacidad de Gestión Financiera

16. ¿El presupuesto que tiene la empresa la considera?

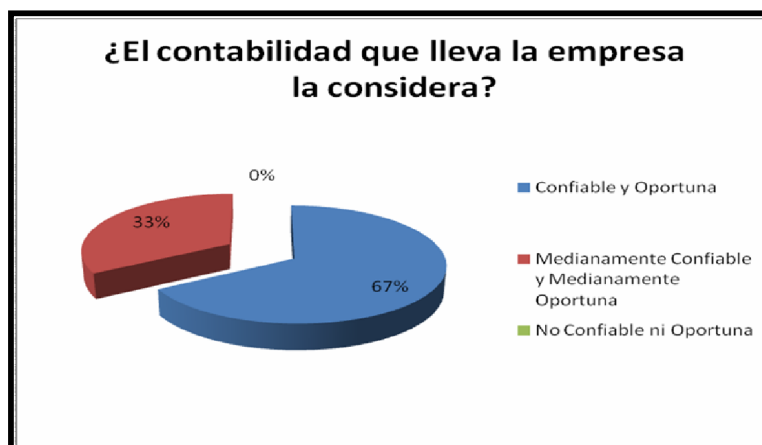
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bien formulado y alcanza a cubrir las necesidades de la empresa	2	11,76%	11,76%
Alcanza a cubrir parcialmente	10	58,82%	70,59%
No alcanza a cubrir las necesidades	5	29,41%	100,00%



El 88% del personal respondió que el presupuesto cubre parcialmente o no cubre las necesidades de la empresa, representa una debilidad alta, pues la empresa en ocasiones se ve desprotegida económicamente para el pago de obligaciones y otras necesidades.

17. ¿La contabilidad que lleva la empresa la considera?

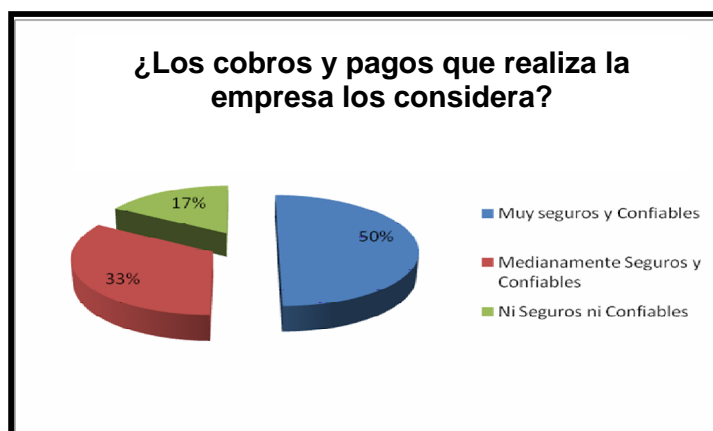
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Confiable y Oportuna	10	66,67%	66,67%
Medianamente Confiable y Medianamente Oportuna	5	33,33%	100,00%
No Confiable ni Oportuna	0	0,00%	100,00%



El 67% de los empleados respondió que la contabilidad que lleva la empresa es confiable y oportuna, esto representa una fortaleza media.

18. ¿Los cobros y pagos que realiza la empresa los considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy seguros y Confiables	9	50,00%	50,00%
Medianamente Seguros y Confiables	6	33,33%	83,33%
Ni Seguros ni Confiables	3	16,67%	100,00%

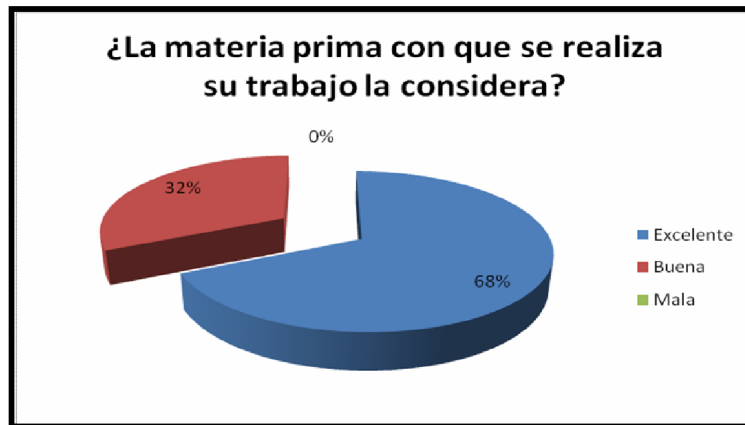


El 50% de los empleados considera los cobros y pagos que realiza la empresa medianamente o nada seguros y confiables, esto representa una debilidad media ya que muchas veces el dinero no se destina para el giro normal del negocio.

2.2.3 Capacidad de Producción

19. ¿La materia prima con que realiza su trabajo lo considera?

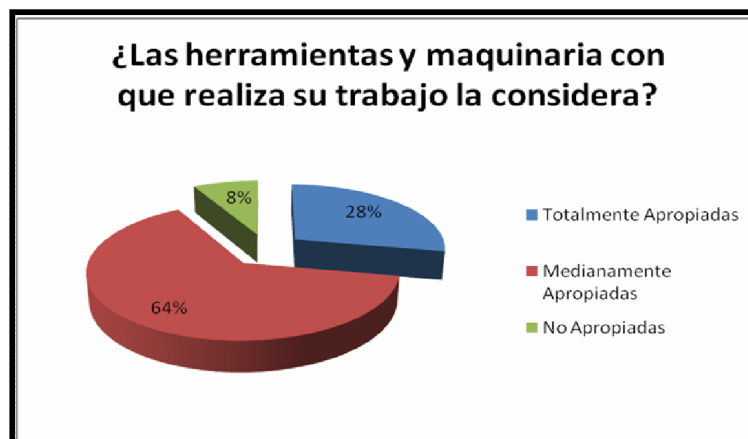
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	15	68,18%	68,18%
Buena	7	31,82%	100,00%
Mala	0	0,00%	100,00%



El 68% del personal respondió que la materia prima es excelente, esto es una fortaleza media ya que confirma la calidad del producto.

20. ¿Las herramientas y maquinaria con que realiza su trabajo la considera?

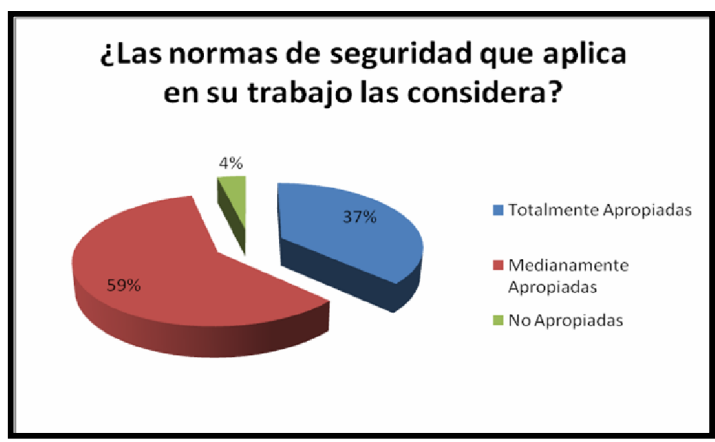
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente Apropriadas	7	28,00%	28,00%
Medianamente Apropriadas	16	64,00%	92,00%
No Apropriadas	2	8,00%	100,00%



El 72% del personal respondió que la maquinaria y herramientas con los que realizan su trabajo es medianamente apropiada o inapropiada; esto representa una debilidad alta, ya que la empresa requiere inversión en tecnología.

21. ¿Las normas de seguridad que aplica en su trabajo las considera?

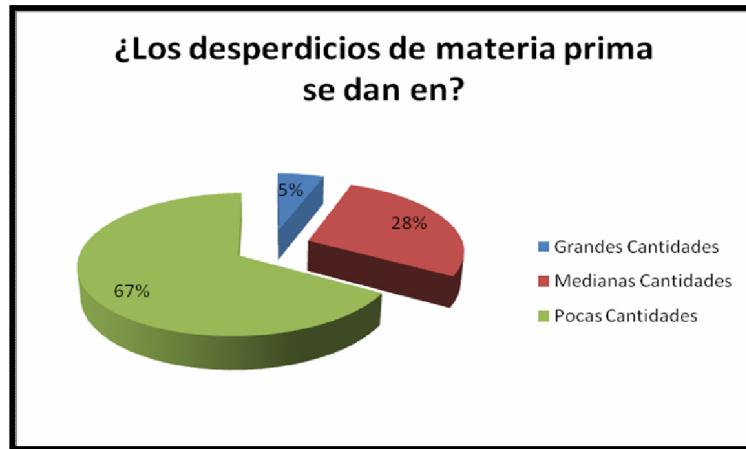
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente Apropriadas	10	40,00%	40,00%
Medianamente Apropriadas	16	64,00%	104,00%
No Apropriadas	1	4,00%	108,00%



El 72% del personal respondió que las medidas de seguridad son medianamente apropiadas o inapropiadas, esta es una debilidad alta ya que las medidas de seguridad en ese tipo de empresas con maquinaria industrial deben ser extremas.

22. ¿Los desperdicios de materia prima se dan en?

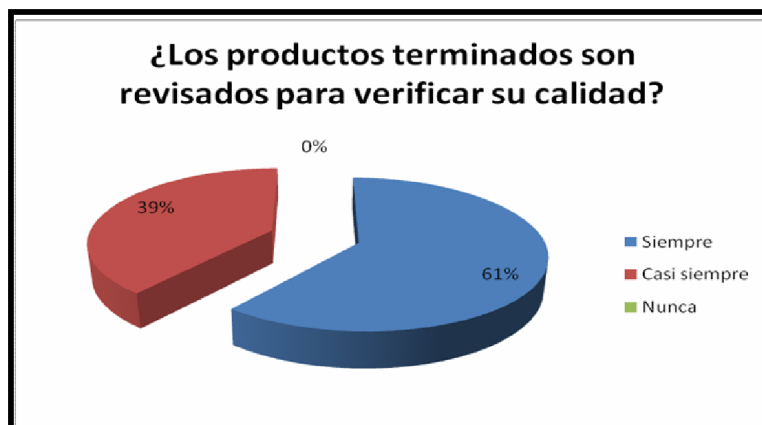
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Grandes Cantidades	1	5,56%	5,56%
Medianas Cantidades	5	27,78%	33,33%
Pocas Cantidades	12	66,67%	100,00%



El 66% del personal respondió que los desperdicios de materia prima se dan en pocas cantidades, esto representa una fortaleza media, ya que se reducen los costos de producción y se aprovecha al máximo la materia prima.

23. ¿Los productos terminados son revisados para verificar su calidad?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	14	60,87%	60,87%
Casi siempre	9	39,13%	100,00%
Nunca	0	0,00%	100,00%



El 61% del personal respondió que siempre se entregan los productos para verificar su calidad, sin embargo el 31% respondió que casi siempre; esto representa una debilidad media, pues al no realizar control de calidad a todos

los lotes de productos pueden existir defectos provocando devoluciones y malestar en los clientes.

24. ¿El control y registro de los inventarios los considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Apropiado	20	86,96%	86,96%
Medianamente Apropiado	2	8,70%	95,65%
No se realiza	0	0,00%	95,65%

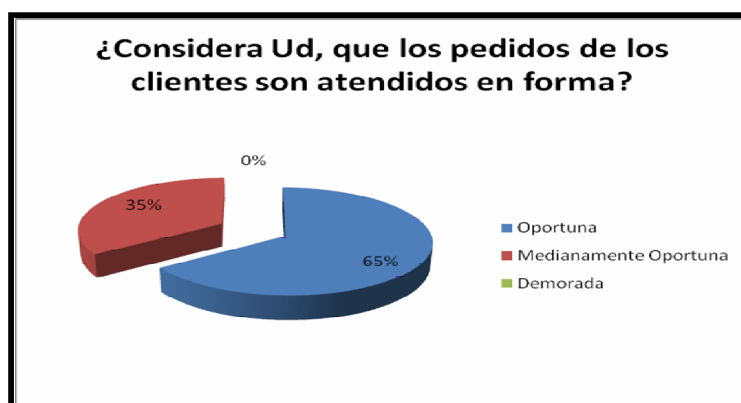


El 91% del personal respondió que el control y registro de los inventarios es apropiado; esto representa una fortaleza alta ya que permite tener un adecuado manejo de la planta de producción.

2.2.4. Capacidad de Comercialización

25. ¿Considera Usted que los pedidos de los clientes son atendidos en forma?

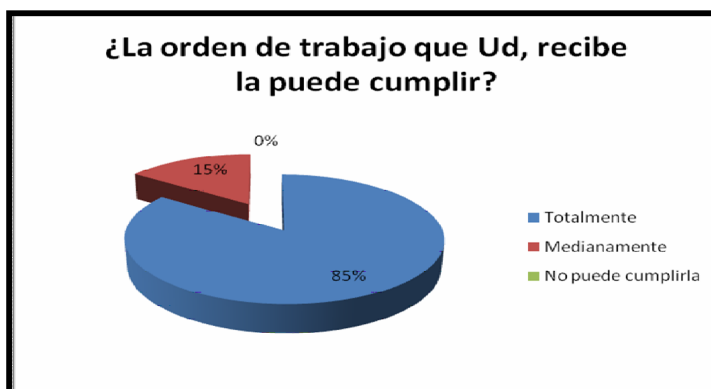
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Oportuna	17	65,38%	65,38%
Medianamente Oportuna	9	34,62%	100,00%
Demorada	0	0,00%	100,00%



El 65% del personal respondió que los pedidos son atendidos oportunamente; lo cual representa una fortaleza media puesto que el cliente es el pilar fundamental de la empresa.

26. ¿La orden de trabajo que Usted recibe la puede cumplir?

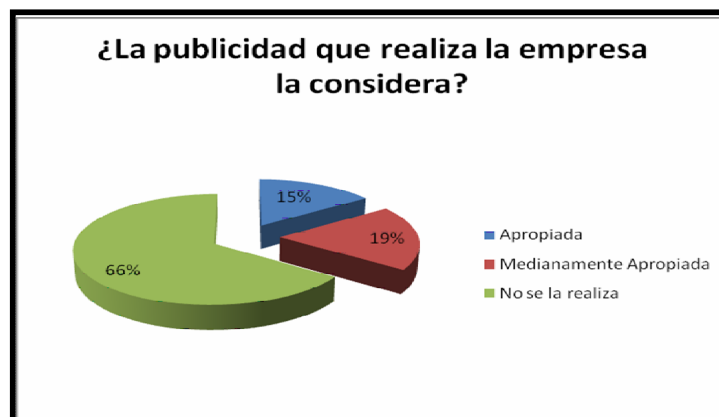
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	22	84,62%	84,62%
Medianamente	4	15,38%	100,00%
No puede cumplirla	0	0,00%	100,00%



El 85% del personal respondió que es capaz de cumplir totalmente las órdenes del trabajo; esto representa una fortaleza alta ya que demuestra la idoneidad del personal.

27. ¿La publicidad que realiza la empresa la considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Apropiada	4	15,38%	15,38%
Medianamente Apropiada	5	19,23%	34,62%
No la realiza	17	65,38%	100,00%

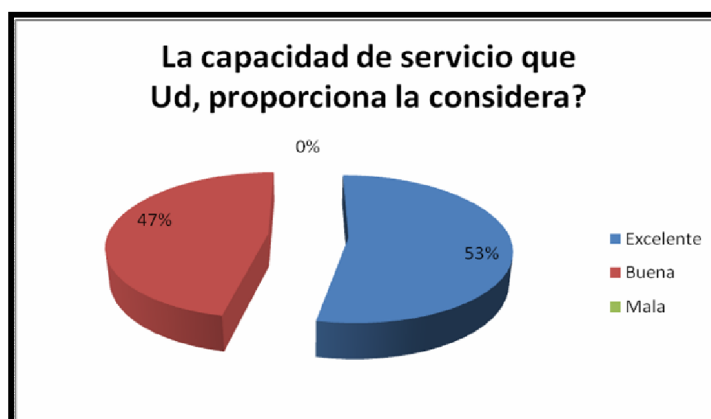


El 66% del personal respondió que la empresa no realiza publicidad, esto es una debilidad media ya que la competencia se fortalece mediante ella.

2.2.5 Capacidad de Servicio

28. ¿La capacidad de servicio que Usted proporciona la considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	16	53,33%	53,33%
Buena	14	46,67%	100,00%
Mala	0	0,00%	100,00%



El 53% del personal respondió que la capacidad de servicio es excelente y el 47% que es buena; esto representa una fortaleza media ya que los empleados están dispuestos colaborar con los objetivos de la empresa.

29. ¿En qué medida aporta sus actividades en el cumplimiento de los objetivos de Blenastor C.A.?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alta	24	88,89%	88,89%
Media	3	11,11%	100,00%
Baja	0	0,00%	100,00%



El 89% del personal respondió que sus actividades aportan al cumplimiento de los objetivos, esto representa una fortaleza alta ya que las actividades agregan valor para la consecución de las estrategias.

30. ¿Cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo?

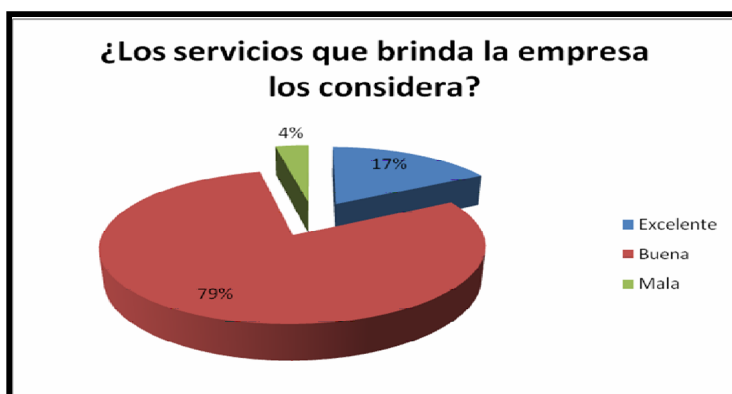
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	18	62,07%	62,07%
Medianamente	11	37,93%	100,00%
No cuenta	0	0,00%	100,00%



El 62% del personal respondió que cuenta totalmente con la información necesaria para el desarrollo de su trabajo, esto representa una fortaleza media ya que permite la adecuada gestión en los puestos de trabajo.

31. ¿Los servicios que brinda la empresa los considera?

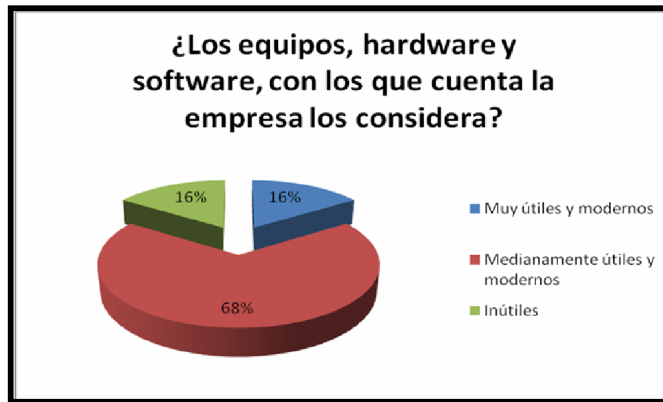
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	5	17,24%	17,24%
Buena	23	79,31%	96,55%
Mala	1	3,45%	100,00%



El 17% de los empleados respondió que los servicios que brinda son excelentes, y el 80% que son buenos, esto representa una debilidad alta, ya que se requiere mejorar los servicios prestados a los clientes.

32. ¿Los equipos hardware y software con los que cuenta la empresa la considera?

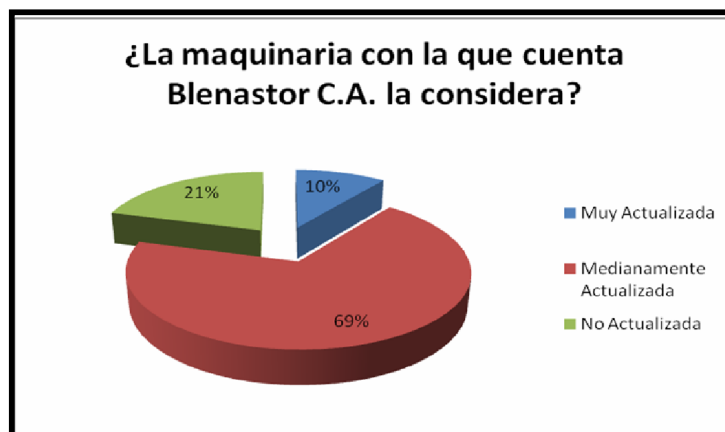
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy útiles y modernos	3	15,79%	15,79%
Medianamente útiles y modernos	13	68,42%	84,21%
Inútiles	3	15,79%	100,00%



El 84% de los empleados respondió que los equipos hardware y software con los que cuenta la empresa son medianamente útiles y modernos o inútiles; esta es una debilidad alta ya que no le permite a la empresa generar una gestión adecuada en las diferentes aéreas.

33. ¿La maquinaria con la que cuenta Blenastor C.A. la considera?

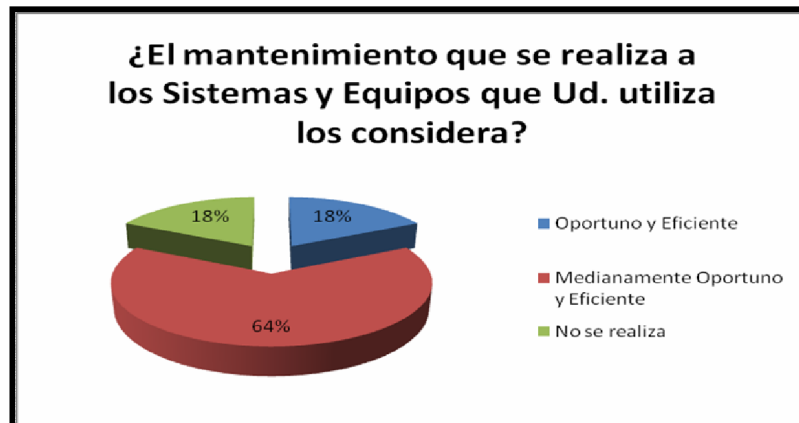
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Actualizada	3	10,34%	10,34%
Medianamente Actualizada	20	68,97%	79,31%
No Actualizada	6	20,69%	100,00%



El 90% de los empleados opina que la maquinaria con la que cuenta Blenastor C.A. es medianamente actualizada o no actualizada, esta representa una debilidad alta ya que su falta de actualización impide la toma adecuada de los tiempos estándar en el área de producción.

34. ¿El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos que Usted realiza los considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Oportuno y Eficiente	5	17,86%	17,86%
Medianamente Oportuno y Eficiente	18	64,29%	82,14%
No se realiza	5	17,86%	100,00%

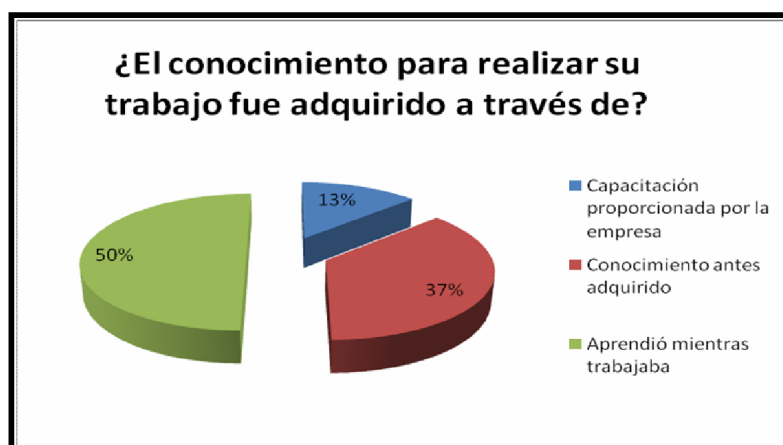


El 82% del personal piensa que el mantenimiento a sistemas y equipos son medianamente oportunos y eficientes o no se los realiza; esto representa una debilidad alta dado que el no dar un mantenimiento oportuno crea mayores problemas en el área de producción.

2.2.6 Capacidad de Talento Humano

35. ¿El conocimiento para realizar su trabajo fue obtenido a través de?

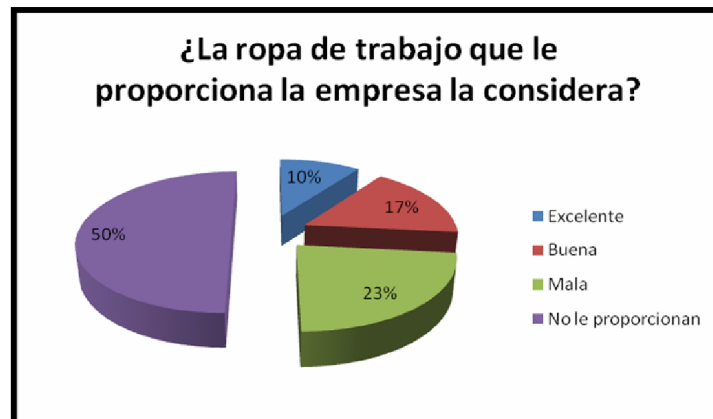
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Capacitación proporcionada por la empresa	4	13,33%	13,33%
Conocimiento antes adquirido	11	36,67%	50,00%
Aprendió mientras trabajaba	15	50,00%	100,00%



El 87% respondió que el conocimiento adquirido antes o aprendió mientras trabajaba, es una debilidad alta ya que la empresa no invierte capacitación continua para los empleados.

36. ¿La ropa de trabajo que le proporciona la empresa, la considera?

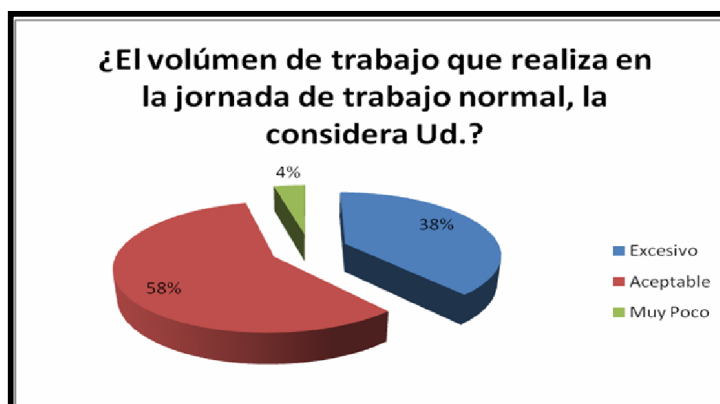
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	3	10,00%	10,00%
Buena	5	16,67%	26,67%
Mala	7	23,33%	50,00%
No le proporcionan	15	50,00%	100,00%



El 73% del personal opina que la empresa no le proporciona ropa de trabajo o es de mala calidad, representa una debilidad alta pues no se da lo necesario al personal.

37. ¿El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada, la considera?

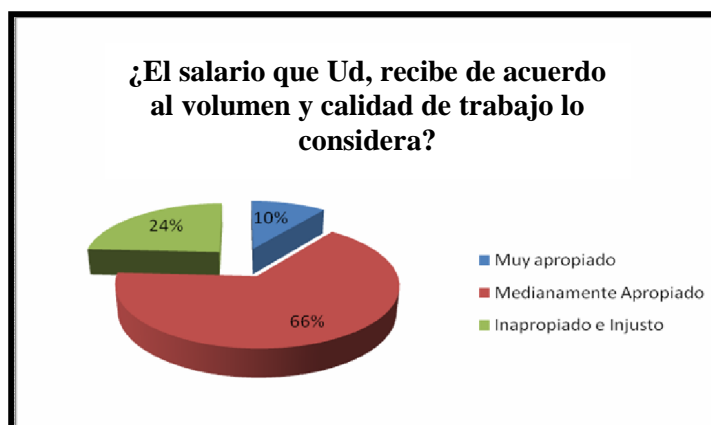
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excesivo	10	38,46%	38,46%
Aceptable	15	57,69%	96,15%
Muy Poco	1	3,85%	100,00%



El 58% del personal respondió que el volumen de trabajo en la jornada es normal, representa una fortaleza media, ya que el empleado se siente conforme en la relación trabajo- tiempo

38. ¿El salario que Usted recibe de acuerdo al volumen y calidad de trabajo lo considera?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy apropiado	3	10,34%	10,34%
Medianamente Apropiado	19	65,52%	75,86%
Inapropiado e Injusto	7	24,14%	100,00%



El 68% respondió que el salario que percibe de acuerdo al volumen y calidad del trabajo es medianamente apropiado, esto representa una debilidad media, puesto que los empleados deberían estar conformes con esta relación.

2.3 MATRICES

2.3.1 Matriz de Impacto Externo

Identifica cada una de las oportunidades y amenazas obtenidas tanto de encuestas como de criterios

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
CLIENTES									
Servicio de los departamentos									
Ventas				x			5-A		
Facturación					x			3-A	
Despachos					x		5-A		
Cobranzas					x		5-A		
Servicio de post-venta									
Atención a Reclamos					x		5-A		
Solución de problemas				x			5-A		
Asesoramiento del representante comercial			x				5-O		
Calidad de los productos de la empresa		x					5-O		
Calidad de los productos respecto a la competencia					x		5-A		
Atención al cliente en cuanto a entregas		x						3-O	
Cumplimiento de parámetros del personal para entregas			x					3-O	
Satisfacción de productos y servicios					x		5-A		
Devolución de Mercadería				x			5-A		
Reclamos de Mercadería				x			5-A		
PROVEEDORES									
Tiempo estimado para la entrega de productos									
a) Dentro del País		x						3-O	
b) Fuera del País		x					5-O		
Forma de entrega de los productos o servicios	x							3-O	
Forma de pago que negocia con Blenastor C.A	x							3-O	
Garantía de los productos que ofrecen los proveedores					x		5-A		
Calidad de los productos entregados por los proveedores						x		3-A	
Volúmen de ventas para con la empresa				x					1-A
COMPETENCIA				x			5-A		
TECNOLOGÍA				x			5-A		
NORMATIVA	x							3-O	

2.3.2 Matriz de Impacto Interno

Identifica cada una de las fortalezas y debilidades obtenidas en las encuestas al personal para detectar la satisfacción del cliente interno.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL									
Planificación									
Principios y Valores que aplica el personal en el trabajo	x						5-F		
Conocimiento y Aplicación de Misión y Visión						x	5-D		
Conocimiento y Aplicación de Planes, Políticas, Objetivos y Estrategias.						x	5-D		
Organización									
Conocimiento y Aplicación del Organigrama		x					5-F		
Conocimiento y Aplicación de funciones y responsabilidades asignadas a cada empleado.					x		5-D		
Espacio Físico adecuado para el trabajo					x		5-D		
Procesos									
Documentación de Procesos	x							3-F	
Conocimiento y aplicación de manuales e instructivos.					x		5-D		
Dirección									
Tipo de jefatura que aplica la empresa		x						3-F	
Motivación por parte de la jefatura					x		5-D		
Comunicación con superiores	x						5-F		
Control y Evaluación									
Porcentaje de producto defectuosos		x					5-F		
Requerimiento de control en el trabajo					x			3-D	
Revisión de trabajos terminados	x							3-F	
Importancia de informes a superiores				x				3-D	
CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA									
Presupuesto de la empresa				x			5-D		
Confiabilidad de Contabilidad		x					5-F		
Confiabilidad de Cobros y pagos					x		5-D		

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN									
Materia Prima a utilizar		x					5-F		
Herramientas y Maquinaria apropiada				x			5-D		
Normas de seguridad				x				3-D	
Cantidad de desperdicios de MP		x						3-F	
Verificación de calidad de productos terminados					x		5-D		
Control y registro de Inventarios	x							3-F	
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN									
Atención de pedidos de clientes		x					5-F		
Cumplimiento de órdenes de trabajo	x							3-F	
Publicidad que realiza la empresa					x			3-D	
CAPACIDAD DE SERVICIO									
Capacidad de servicio	x						5-F		
Aportación de actividades para el cumplimiento de objetivos.	x						5-F		
Información necesaria para el desarrollo del trabajo		x					5-F		
Prestación de servicios de la empresa				x			5-D		
Importancia de equipos como: hardware y software				x			5-D		
Importancia de Maquinaria				x				3-D	
Mantenimiento de equipos a utilizar				x			5-D		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Adquisición de conocimiento para el trabajo				x			5-D		
Ropa de trabajo proporcionada por la empresa				x					1-D
Volumen de trabajo realizado en la jornada de trabajo		x							1-F
Salario que percibe de acuerdo al volumen y calidad de trabajo.					x			3-D	

Elaborado por Autora

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad


Es una herramienta que combina las oportunidades y las fortalezas, y las prioriza aquellas con mayor puntaje.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD												
	OPORTUNIDADES	CLIENTES				PROVEEDORES				NORMATIVA	TOTAL	Promedio Oportunidades
		Asesoramiento del representante comercial	Calidad de los productos de la empresa	Atención al cliente en cuanto a entregas	Cumplimiento de parámetros del personal para entregas	Tiempo estimado para la entrega de productos (Dentro del país)	Tiempo estimado para la entrega de productos (Fuera del país)	Forma de entrega de los productos o servicios	Forma de pago que negocia con BLENASTOR C.A			
FORTALEZAS		5	5	3	3	5	5	3	3	3		30
Principios y Valores que aplica el personal en el trabajo	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	41	3
Conocimiento y Aplicación del Organigrama	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	35	
Documentación de Procesos	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	41	4
Tipo de jefatura que aplica la empresa	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	35	
Comunicación con superiores	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	37	
Porcentaje de producto defectuosos	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	39	
Revisión de trabajos terminados	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	33	
Confiabilidad de Contabilidad	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	39	
Materia Prima a utilizar	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	41	5
Cantidad de desperdicios de MP	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	31	
Control y registro de Inventarios	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	33	
Atención de pedidos de clientes	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	39	
Cumplimiento de órdenes de trabajo	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	31	
Capacidad de servicio	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	37	
Aportación de actividades para el cumplimiento de objetivos.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1
Información necesaria para el desarrollo del trabajo	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43	2
Volumen de trabajo realizado en la jornada de trabajo	1	1	5	5	3	3	5	3	1	1	27	
TOTAL		75	85	77	63	77	75	59	57	59		627
Promedio Fortalezas	71	5	1	2		3	4				627	

Elaborado por Autora

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Es una herramienta que combinan las amenazas con las debilidades, luego las prioriza y utiliza aquellas con mayor puntaje.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD																			
	AMENAZAS	CLIENTES										PROVEEDORES				COMPETENCIA	TECNOLOGÍA	TOTAL	Promedio Debilidades
		Servicio del Departamento de Ventas	Servicio del Departamento de Facturación	Servicio del Departamento de Despachos	Servicio del Departamento de Cobranzas	Servicio de Post-Venta (Atención a reclamos)	Servicio de Post-Venta (Solución de problemas)	Calidad de los productos respecto a la competencia	Satisfacción de productos y servicios	Devolución de Mercadería	Reclamos de Mercadería	Garantía de los productos que ofrecen los proveedores	Calidad de los productos respecto a la competencia	Calidad Insuficiente de los productos entregados por los proveedores	Volumen de ventas para con la empresa				
DEBILIDADES		5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	67	
Desconocimiento de Misión y Visión	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	76	7
Desconocimiento de Planes, Políticas, Objetivos y Estrategias.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	74	
Desconocimiento de funciones y responsabilidades asignadas al empleado.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	78	2
Espacio físico inadecuado para el trabajo	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	76	8
Desconocimiento de manuales e instructivos	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	72	
Falta de motivación por parte de la jefatura.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	74	9
Falta de control en el trabajo	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	1	3	5	56	
Poca importancia de informes a superiores	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	62	
Manejo inadecuado del presupuesto de la empresa	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	3
Poca confiabilidad en cobros y pagos	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	72	
Herramientas y Maquinaria Inadecuada	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	78	5
Uso inadecuado de Normas de Seguridad	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	1	3	3	54	
Falta de verificación de calidad de productos terminados	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	4
Falta de publicidad que realiza la empresa	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	62	
Servicios que posee insuficientes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	76	6
Importancia de equipos como: hardware y software	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	5	5	70	
Importancia de Maquinaria	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	1	5	5	58	
Falta de mantenimiento de equipos a utilizar	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	72	10
Poca adquisición de conocimientos para el trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	1
No se proporciona ropa de trabajo	1	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	5	3	5	3	5	46	
Inequidad entre salario, calidad y volumen del trabajo	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	66	
TOTAL		99	71	95	99	95	93	93	93	97	91	99	95	79	61	95	103	1458	
Promedio Amenazas	89	2		6	3	8				5		4	9			7	1	1458	

Elaborado por Autora

2.3.5 Hoja de Trabajo FODA


Recoge en forma organizada y priorizada las oportunidades y amenazas más altas así como las fortalezas y debilidades más altas que han sido seleccionadas

HOJA DE TRABAJO FODA						
AMBIENTE INTERNO	No.	FORTALEZAS	Q	No.	OPORTUNIDADES	Q
	1	Aportación de actividades para el cumplimiento de objetivos.	45	1	Calidad de los productos de la empresa	85
	2	Información necesaria para el desarrollo del trabajo	43	2	Atención al cliente en cuanto a entregas	77
	3	Principios y Valores que aplica el personal en el trabajo	41	3	Tiempo estimado para la entrega de productos (Dentro del país)	77
	4	Documentación de Procesos	41	4	Tiempo estimado para la entrega de productos (Fuera del país)	75
	5	Materia Prima a utilizar	41	5	Asesoramiento del representante comercial	75
	No.	DEBILIDADES	Q	No.	AMENAZAS	Q
	1	Falta de conocimientos para el trabajo	80	1	Tecnología deficiente	103
	2	Desconocimiento de funciones y responsabilidades asignadas al empleado.	78	2	Servicio deficiente del Departamento de Ventas	99
3	Manejo inadecuado del presupuesto de la empresa	78	3	Servicio del Departamento de Cobranzas	99	
4	Falta de verificación de calidad de productos terminados	78	4	Garantía deficiente de los productos que comercializan los proveedores	99	
5	Herramientas y Maquinaria Inadecuada	78	5	Devolución de mercadería por parte de los clientes	97	
6	Servicios que posee insuficientes	76	6	Servicio deficiente del departamento de despachos	95	
7	Desconocimiento de Misión y Visión	76	7	Competencia	95	
8	Espacio físico inadecuado para el trabajo	76	8	Servicio de Post-Venta deficiente (Atención a reclamos)	95	
9	Falta de motivación por parte de la jefatura.	74	9	Calidad de los productos respecto a la competencia	9	
10	Falta de mantenimiento de equipos a utilizar	72				
AMBIENTE EXTERNO						


Elaborado por Autora

2.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Se diseñan las estrategias FO – FA – DO - DA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS	
	1	Calidad de los productos de la empresa	1	Tecnología deficiente	
	2	Atención al cliente en cuanto a entregas	2	Servicio deficiente del Departamento de Ventas	
	3	Tiempo estimado para la entrega de productos (Dentro del país)	3	Servicio del departamento de cobranzas	
	4	Tiempo estimado para la entrega de productos (Fuera del país)	4	Garantía deficiente de los productos que comercializan los proveedores	
	5	Asesoramiento del representante comercial	5	Servicio deficiente del departamento de despachos	
				6	Devolución de mercadería por parte de los clientes
				7	Competencia
				8	Servicio de Post-Venta deficiente (Atención a reclamos)
				9	Calidad de los productos respecto a la competencia
Nº	FORTALEZAS		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS FA	
1	Aportación de actividades para el cumplimiento de objetivos.		F2-O1-O2-O5 Diseño y difusión de información actualizada, para mejorar la atención y servicio al cliente	F2-F3-F4-A2-A5-A8 Rediseño y aplicación de los procesos existentes para mejorar los servicios al cliente tanto en el área de ventas, despachos y cobranzas despachos.	
2	Información necesaria para el desarrollo del trabajo			F1-F2-F4-A8 Actualización y difusión de procesos para mejorar la gestión de la empresa y su posicionamiento en el mercado.	
3	Principios y Valores que aplica el personal en el trabajo		F1-F3-O5 Diseño y aplicación de principios y valores que contribuyen al aumento de valor agregado de las actividades para mejorar la gestión de la empresa	F5-A3-A4 Diseño y actualización de los mecanismos de evaluación de los proveedores a fin de mejorar la calidad y garantía de los productos entregados a la empresa.	
4	Documentación de Procesos			F1-F4-A7-A9 Rediseño y actualización de los procesos generando actividades que agreguen valor para mejorar la calidad de los productos de la empresa y su posicionamiento.	
5	Materia Prima a utilizar		F5-O3-O4 Desarrollo de un plan de compras quincenal para evitar el desabastecimiento de la planta de producción y mejorar la gestión de los proveedores.	F1-F2-F4-A1-A2-A5-A8 Diseño y Actualización de sistemas de información para mejorar la gestión interna y externa de la empresa	
			F5-O3-O4 Desarrollo de indicadores de gestión que permitan mantener stocks de seguridad de acuerdo al presupuesto de ventas estimado.	F2-F3-F5-A6-A9 Rediseño del proceso de control de calidad del proceso productivo y producto terminado a fin de mejorar la calidad del producto.	
			F5-F4-O2 Inclusión de las novedades de entregas a clientes en el sistema BA		
			F1-F5-F4-O1-O5 Rediseño del proceso de control de Calidad de producto terminado		

Elaborado por Autora

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
		No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
		1	Calidad de los productos de la empresa	1	Tecnología deficiente
		2	Atención al cliente en cuanto a entregas	2	Servicio deficiente del Departamento de Ventas
		3	Tiempo estimado para la entrega de productos (Dentro del país)	3	Servicio del Departamento de Cobranzas
		4	Tiempo estimado para la entrega de productos (Fuera del país)	4	Garantía deficiente de los productos que comercializan los proveedores
		5	Asesoramiento del representante comercial	5	Devolución de mercadería por parte de los clientes
				6	Servicio deficiente del departamento de despachos
				7	Competencia
				8	Servicio de Post-Venta deficiente (Atención a reclamos)
				9	Calidad de los productos respecto a la competencia
	No.	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO		ESTRATEGIAS DA
1	Falta de conocimientos para el trabajo		D1-D3-O1-O2 Rediseño de prioridades en el presupuesto anual de la empresa D5-O1-O2-O5 Rediseño y aplicación del manual de funciones para cada puesto. D1-D7-D9-O1-O2-O5 Creación de un programa de capacitación, motivación e insentivos trimestrales para todas las áreas. D4-D5-D10-O3-O4 Diseño y aplicación de un proceso de mantenimiento preventivo, correctivo y reemplazo tanto de maquinaria, como de equipos y herramientas de la empresa. D4-O1-O2 Rediseño y aplicación del proceso de control de calidad al producto terminado.	D5-D10-A1 Diseño de un programa de compra y actualización de maquinaria y equipos para mejorar la gestión de la empresa. D4-D6--D8-A2-A5 Rediseño del proceso de atención y servicio al cliente para el departamento de ventas, despachos y post-ventas. D4-A3-A4 Diseño ya plicación de indicadores de gestión que elimine los proveedores que no son idóneos para la empresa. D4-A6-A7-A9 Desarrollo y aplicación del proceso de devolución de mercadería e implementación de mecanismos preventivos y correctivos para la mejora continua. D3-D8-A7 Diseño de programas de publicidad y fidelización de la marca a fin de incrementar el posicionamiento en el mercado.	
2	Desconocimiento de funciones y responsabilidades asignadas al empleado.				
3	Manejo inadecuado del presupuesto de la empresa				
4	Falta de verificación de calidad de productos terminados				
5	Herramientas y Maquinaria Inadecuada				
6	Servicios que posee insuficientes				
7	Desconocimiento de Misión y Visión				
8	Espacio físico inadecuado para el trabajo				
9	Falta de motivación por parte de la jefatura.				
10	Falta de mantenimiento de equipos a utilizar				
			D6-D9-O1-O2-O5 Diseño y aplicación de un proceso de servicio al cliente D7-O1-O2-O5 Desarrollo de un programa de difusión de la misión y visión de la empresa a los empleados. D3-D8-O2 Ampliación del área de producción de la empresa	D3-D8-A7-A9 Diseño de un programa de investigación de mercado para verificar las ventajas y debilidades de los productos de la competencia a fin de mejorar las fórmulas de la empresa. D3-D8-A7-A9 Rediseño del plan operativo de ventas a fin de incrementar los ingresos de la empresa. D3-D6-D8-A6-A8 Rediseño de la bodega mediante señalización en pisos y paredes	

Elaborado por Autora

2.5 SÍNTESIS DE ESTRATEGIAS FODA

Se expresa en forma de redacción las estrategias diseñadas en la matriz de estrategias FODA.

2.5.1 Estrategias FO

- F1-F2-O1-02-05 Diseño y difusión de información actualizada, para mejorar la atención y servicio al cliente, es decir la empresa requiere mantener actualizado el sistema interno con todas las novedades de ventas, compras y despachos, de esta forma se tendrá información a tiempo real y se podrán solucionar los problemas con los clientes más eficientemente.
- F1-F3-05 Diseño y aplicación de principios y valores que contribuyan al aumento de valor agregado de las actividades para mejorar la gestión del personal, se refiere a concientizar a los empleados a la utilización de los principios y valores de la empresa, así mejorar su desempeño.
- F4-01 Actualización y difusión de la documentación de procesos para mejorar la gestión de cada área de la empresa; la empresa debe tener actualizado los cambios que se producen en manuales y procedimientos a fin de que el personal pueda realizar su trabajo de mejor manera.
- F5-03-04 Desarrollo de un plan de compras quincenal para evitar el desabastecimiento de la planta de producción y mejorar la gestión de los proveedores; se refiere a mejorar la planificación de la planta de producción a fin de mantener stocks de seguridad que impidan que la planta se paralice por desabastecimiento.
- F5-F4-02 Inclusión de las novedades de entregas a clientes en el sistema BA; el sistema BA es propio de la empresa y mantiene informados a los empleados, sin embargo se debe aumentar las

novedades en entregas a fin de que este problema pueda ser tratado en el comité de ventas.

- F1-F5-F4-01-O5 Rediseño del proceso de control de Calidad de producto terminado, para evitar que se dañe la imagen de la marca, y se produzcan devoluciones y malestares en los clientes.

2.5.2 Estrategias FA

- F2-F3-F4-A2-A5-A8 Rediseño y aplicación de los procesos existentes para mejorar los servicios al cliente tanto en el área de ventas, despachos y cobranzas. Se requiere que los problemas encontrados en la atención al cliente, despachos y cobranzas sean solucionados mediante procedimientos preestablecidos para mayor rapidez y eficiencia.
- F1-F2-F4-A8 Actualización y difusión de procesos para mejorar la gestión de la empresa y su posicionamiento en el mercado, se refiere a la creación de manuales de procesos que permitan mejorar la imagen de la marca, proporcionar mejores opciones de pago y bajar costos, para mejorar el funcionamiento de la empresa y mejorar sus ingresos.
- F5-A3-A4 Diseño y actualización de los mecanismos de evaluación de los proveedores a fin de mejorar la calidad y garantía de los productos entregados a la empresa. Blenastor C.A. debe mejorar la forma de evaluación a los proveedores mediante procedimientos preestablecidos a fin de evitar gastos por productos defectuosos vendidos por los proveedores.
- F1-F4-A7-A9 Rediseño y actualización de los proceso generando actividades que agreguen valor para mejorar la calidad de los productos de la empresa y su posicionamiento; la empresa debe analizar y eliminar

las actividades que no agregan valor a los procesos, ya que mantienen costos y gastos innecesarios, además impiden la eficiencia de la gestión de la empresa y del empleado.

- F1-F2-F4-A1-A2-A5-A8 Diseño y Actualización de sistemas de información para mejorar la gestión interna y externa de la empresa, se refiere a mantener actualizado en el sistema, las novedades de la empresa tanto interna como externamente para agilizar la solución de problemas y la toma de decisiones.
- F2-F3-F5-A6-A9 Rediseño del proceso de control de calidad del proceso productivo y producto terminado a fin de mejorar la calidad el producto. La empresa debe analizar en retrospectiva las fallas del producto y de esta manera documentar las soluciones posibles mediante la verificación del producto en cada proceso.

2.5.3 Estrategias DO

- D1-D3-D8-O1-02 Rediseño de prioridades en el presupuesto anual de la empresa, debe analizarse la planificación del presupuesto considerando aquellas inversiones que proporcionen ingresos como prioridad, y luego las otras actividades.
- D5-O1-O2-O5 Rediseño y aplicación del manual de funciones para cada puesto; es necesario que las funciones estén bien definidas y documentadas a fin de evitar duplicidad de funciones y malentendidos entre los empleados.
- D1-D7-D9-O1-O2-O5 Creación de un programa de capacitación, motivación e incentivos trimestrales para todas las áreas; a través de este programa se espera que los empleados adquieran mayor

compromiso, amor y fidelidad a la organización, además se espera que mejore el ambiente de trabajo.

- D4-D5-D10-O3-04 Diseño y aplicación de un proceso de mantenimiento preventivo, correctivo y reemplazo tanto de maquinaria, como de equipos y herramientas de la empresa; se refiere a mantener documentado el tiempo al cual se debe realizar los mantenimientos, para evitar que se paralice la planta o las actividades de la empresa.
- D4-01-02 Rediseño y aplicación del proceso de control de calidad al producto terminado, se definirán las fallas en producto terminado y se establecerá mecanismos para evitarlas, a fin de mejorar la imagen de la empresa y de la marca.
- D6-D9-O1-O2-O5 Diseño y aplicación de un proceso de servicio al cliente, es necesario que la empresa tenga documentado el procedimiento de servicio al cliente, ya que de esta forma el cliente será atendido de mejor manera y se sentirá satisfecho.
- D7-O1-O2-O5 Desarrollo de un programa de difusión de la misión y visión de la empresa a los empleados, mediante esta estrategia, se espera fidelizar al empleado y concientizarlo hacia la realización de los objetivos que conducen a la misión y visión de la empresa.
- D3-D8-O2 Ampliación del área de producción de la empresa a fin de mejorar la eficiencia de la planta y evitar daños en las materias primas.

2.5.4 Estrategias DA

- D5-D10-A1 Diseño de un programa de compra y actualización de maquinaria y equipos, para mejorar la gestión de la empresa; se refiere a mantener documentado las necesidades de maquinaria y tecnología

de la planta, cotizar y presupuestar la compra o actualización de estos equipos a fin de mejorar la productividad.

- D4-D6--D8-A2-A5 Rediseño del proceso de atención y servicio al cliente para el departamento de ventas, despachos y post-ventas; es necesario que la empresa tenga definidos estos procesos para mejorar la gestión del departamento de ventas, despachos y post-ventas de la empresa.
- D4-A3-A4 Diseño y aplicación de indicadores de gestión que eliminen los proveedores que no son idóneos para la empresa; mediante la creación de indicadores la empresa puede evaluar, mejorar la gestión de los proveedores y eliminar aquellos que no contribuyen con las necesidades de la empresa.
- D4-A6-A7-A9 Desarrollo y aplicación del proceso de devolución de mercadería e implementación de mecanismos preventivos y correctivos para la mejora continua, es necesario documentar las devoluciones de mercadería a fin de mejorar las fallas existentes y de esta manera prevenirlas, contribuyendo a la mejora continua de la empresa.
- D3-D8-A7 Diseño de programas de publicidad y fidelización de la marca a fin de incrementar el posicionamiento en el mercado; se refiere a identificar las mejores opciones de publicidad de acuerdo al presupuesto y a la demanda, para incrementar la fidelidad a la marca y por tanto las ventas.
- D3-D8-A7-A9 Diseño de un programa de investigación de mercado para verificar las ventajas y debilidades de los productos de la competencia a fin de mejorar las fórmulas de la empresa; se refiere a reformular aquellos productos de poca aceptación basándose en las expectativas del mercado y el análisis de la competencia; de esta forma ser más competitivos.

- D3-D8-A7-A9 Rediseño del plan operativo de ventas a fin de incrementar los ingresos de la empresa; se refiere a segmentar cada nicho de mercado y luego realizar las actividades necesarias para lograr adeptos a la marca.
- D3-D6-D8-A6-A8 Rediseño de la bodega mediante señalización en pisos y paredes; a fin de evitar que la materia prima aprobada se mezcle con la que está en cuarentena, es decir sin pasar los controles de calidad debidos, originando producto terminado defectuoso.

2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Es una disciplina, que a través del proceso denominado “Planeación Estratégica” compila la estrategia de mercadeo que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercad; la estrategia corporativa, que a la luz de los recursos de las oportunidades y amenazas del entorno y los principios corporativos define acciones para determinar la Estrategia Operativa con el objetivo de satisfacer las necesidades de clientes y accionistas”²⁶.

Mediante esta propuesta se diseñan las herramientas que permiten orientar las actividades de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

²⁶ www.sildeshare.net

2.6.1 Matriz Axiológica o de Principios y Valores

Relaciona los principios y valores con los actores, que quisiera que tengan o que sea la empresa.

MATRIZ AXIOLÓGICA								
GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS Y VALORES	Clientes	Proveedores	Empleados y Trabajadores	Dueños y Accionistas	Responsabilidad Social de la Empresa	Competencia	Autoridades o Instituciones de Control	Medio Ambiente
Honestidad	x	x	x	x	x		x	x
Etica profesional	x	x	x	x	x			x
Puntualidad	x	x	x	x	x		x	
Trabajo en Equipo	x	x	x	x				
Seguridad	x	x	x	x	x			
Responsabilidad	x	x	x	x	x		x	x
Lealtad	x		x	x	x			
Calidad	x	x	x	x	x		x	

Elaborado por Autora

Honestidad

*“Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)”.*²⁷

- **Con los Clientes:** En cada una de las transacciones, tratos, entregas que se realizan a los clientes
- **Con los Proveedores:** En cada una de las transacciones y negociaciones realizadas
- **Con Empleados y Trabajadores:** En el trato diario, que proporciona la calidad moral en todo momento.
- **Con Dueños y Accionistas:** Se refiere a exigir y realizar todas las actividades de la mejor manera Para mantener relaciones adecuadas con la empresa.

²⁷ www.monografias.com

- **Responsabilidad Social de la Empresa:** Se debe mantener la honestidad con la familia y la sociedad para lograr un crecimiento no sólo económico sino también personal.
- **Con autoridades o instituciones de Control:** Permite que la empresa pueda crecer respaldada por la ley y el estado; por tanto pueda proporcionar seguridad a sus empleados.
- **Con el Medio Ambiente:** Permite ser justos con la naturaleza procurando preservarla y respetarla en todo momento.

Ética Profesional

“La ética profesional puede definirse como la ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos profesionales de cada profesión. También se le llama Deontología. Al decir profesional no solo se refiere a que la ética es solo para quienes tienen un cartón o son profesionales, sino que esta en especial va destinada especialmente a las persona que ejercen una profesión u oficio en particular.”²⁸

- **Con los Clientes:** Atendiendo con calidad y de manera eficiente para contribuir a la satisfacción del cliente.
- **Con los Proveedores:** Cumpliendo con los acuerdos de ventas en todos los tratos y transacciones realizadas.
- **Con Empleados y Trabajadores:** Velando siempre por conseguir un beneficio mutuo y equitativo.
- **Con Dueños y Accionistas:** Aportando con conocimientos eficientes y adecuados para generar el crecimiento sostenido de la organización que aporte a las necesidades de los dueños.
- **Responsabilidad Social de la Empresa:** Generando una imagen corporativa adecuada para atraer inversión extranjera y contribuir al crecimiento de la sociedad.
- **Con el Medio Ambiente:** Considerando alternativas para preservar el medio ambiente.

²⁸ www.monografias.com

Puntualidad

“El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar”²⁹.

- **Con los Clientes:** Entregando en los plazos acordados los productos y servicios de la empresa.
- **Con los Proveedores:** Cumpliendo con los acuerdos sobre tiempos de pago, devoluciones para que sean recíprocos con la empresa.
- **Con Empleados y Trabajadores:** Con el pago a tiempo en los salarios, prestaciones y demás remuneraciones acordadas en los contratos.
- **Con Dueños y Accionistas:** Entregando información oportuna que permita la toma de decisiones y satisfaga sus necesidades.
- **Responsabilidad Social de la Empresa:** Entregando puntualmente lo ofrecido por cargas familiares y en la sociedad cumpliendo con el pago de impuestos.
- **Con las Autoridades o Instituciones de Control:** Cumpliendo con todos los documentos y pagos correspondientes para el funcionamiento de la empresa.

Trabajo en Equipo

“El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas”³⁰.

- **Con los Clientes:** Para lograr cumplir los objetivos es necesario que la empresa y sus clientes persigan un objetivo en común.
- **Con los Proveedores:** Cumplir con los acuerdos pactados para lograr los objetivos comunes.
- **Con Empleados y Trabajadores:** Mediante una comunicación retroalimentada donde se compartan los objetivos, políticas estrategias, etc.

²⁹ www.wikipedia.com

³⁰ www.monografias.com

- **Con Dueños y Accionistas:** Coordinando conjuntamente las ideas, planes y estrategias para el crecimiento sostenido.
- **Responsabilidad Social de la Empresa:** Coordinando los esfuerzos con la sociedad y la familia para mantener el equilibrio y la armonía entre todos.

Seguridad

“Uno de los aspectos centrales de la calidad de vida es disfrutar de seguridad, es la confianza que el hombre, su familia y otros allegados deben tener en sus actividades laborales, recreativas y en su descanso, y dado las actuales circunstancias sociales actuales esto se pierde en gran medida por el temor a ser objeto de algún acto delictivo violento, inesperado e incontrolable”.

- **Con los Clientes:** Manteniendo un comportamiento adecuado y lícito en todas las transacciones.
- **Con los Proveedores:** Manteniendo un comportamiento lícito y dentro de los plazos, y respetando los acuerdos en cada una de las transacciones realizadas.
- **Con Empleados y Trabajadores:** Proporcionando todos los acuerdos legales para mantener al personal contento dentro de la empresa.
- **Con Dueños y Accionistas:** Proporcionando informes lo más claros y precisos posibles para que los dueños tomen decisiones acertadas.
- **Responsabilidad Social de la Empresa:** Respetando los acuerdos de la empresa con la Sociedad y manteniéndose dentro de la ley.

Responsabilidad

“La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. La responsabilidad puede parecer una carga, y el no cumplir con lo prometido origina consecuencias”³¹.

- **Con los Clientes:** La empresa es responsable de entregar los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

³¹ www.wikipedia.com

- **Con los Proveedores:** La empresa es responsable de pagar a tiempo y respetar los términos de los contratos realizados.
- **Con Empleados y Trabajadores:** La empresa es responsable de pagar los salarios y prestaciones necesarias a las cuales se comprometió.
- **Con Dueños y Accionistas:** Son responsables de tomar las decisiones adecuadas para el crecimiento de la empresa
- **Responsabilidad Social de la Empresa:** Cumpliendo responsablemente con las normas del estado y contribuyendo al crecimiento de la sociedad.
- **Con las Autoridades o Instituciones de Control:** Cumpliendo responsablemente con las órdenes de las autoridades e Instituciones de Control para que la empresa funcione dentro de la ley.
- **Con el medio ambiente:** Respetando la naturaleza y procurando no dañarla.

Lealtad

“La lealtad es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos”³².

- **Con los Clientes:** Mediante el cumplimiento de los acuerdos de promociones y descuentos que la empresa ofrece a los clientes.
- **Con los Proveedores:** Al mantener la lealtad con los proveedores se garantiza que existan buenas relaciones que permitan oportunidades relevantes para la empresa.
- **Con Empleados y Trabajadores:** Mediante el cumplimiento de objetivos y la identificación con la misión y visión.
- **Con Dueños y Accionistas:** Es importante que la empresa tenga planes de fidelización y lealtad de los clientes frecuentes para encaminar hacia ellos los esfuerzos de ventas.
- **Responsabilidad Social:** La lealtad debe existir tanto para el estado como para las familias de cada uno de sus empleados, y así lograr un desarrollo sostenido.

³² www.wikipedia.com

Calidad

“La calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos, es decir depende de la forma en la que responda a las preferencias del cliente, o también es la forma de agregar valor al cliente o usuario”³³.

- **Con los Clientes:** Mediante la generación de valor agregado con cada uno de los clientes, para la satisfacción de sus necesidades.
- **Con los Proveedores:** Mediante el cumplimiento oportuno de todos los acuerdos y tratos a realizarse.
- **Con Empleados y Trabajadores:** Mediante la motivación y capacitación de los empleados para que realicen todas las actividades eficientemente.
- **Con Dueños y Accionistas:** Mediante la elaboración de informes adecuados y comprensivos para la toma de decisiones.
- **Responsabilidad Social:** Mediante el cumplimiento de todas las normas y leyes dentro de la sociedad.
- **Con las Autoridades o Instituciones de Control:** Mediante el cumplimiento de todos los reglamentos y pagos que sean ordenados por los organismos de control y autoridades a las cuales se rija la empresa.

2.6.2 MISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa, responde a la pregunta (¿Qué y para qué fue creada la empresa?), también se mencionan cada uno de los valores del personal³⁴

- **Elementos Clave:**

Naturaleza del Negocio: Fabricantes de productos Para la salud e higiene oral (Pastas Dentales).

³³ www.wikipedia.com

³⁴ Parra O.C. Ferrel y Geoffrey Hirt, "Introducción en los negocios en el mundo cambiante

Razón para existir: Prevenir enfermedades bacteriales bucales, las cuales pueden ser perjudiciales para la salud, dental y prevenir caries, y que el cliente certifique una calidad excelente del producto.

Mercado al que sirve: Niños, jóvenes y adultos de todo el Ecuador.

- **Características generales del producto:**

En el sector de las pastas de dientes decidiremos que como característica fundamental es el control, del producto 100% para que el consumidor tenga una crema dental acorde con sus necesidades de limpieza bucal además la variedad que encontraremos para el producto. Sin embargo por ser productos especializados, se requiere de muchos elementos químicos, que combinados de una forma tecnológicamente óptima nos darán el resultado esperado. Algunos requieren un grado de tecnología mucho más compleja y por consiguiente el acceso se limita a la tendencia de los proveedores y no a la necesidad concisa del producto.

La cual Blenastor S.A tiene como objetivo tener aparte de una crema dental, distribuir cepillo de dientes, hilo dental y otros productos acorde con el producto.

Posición deseada en el mercado: Preponderante.

Principios y Valores: Honestidad, Ética profesional. Puntualidad, Trabajo en Equipo, Seguridad, Responsabilidad, Lealtad, Calidad.

Blenastor es la más importante empresa ecuatoriana fabricante de productos de cuidado oral cuyo objetivo es satisfacer los requerimientos de los consumidores con productos especializados de la más alta calidad y el aporte de un grupo humano competente y alineado a los objetivos y valores institucionales.

MISIÓN

“Blenastor C.A. es una empresa que fabrica productos que contribuyen a la salud e higiene bucal de las personas, incentivando a su uso diario, por medio de un conjunto de componentes adecuados y necesarios sobrepasando las expectativas de nuestros clientes a través de una mejora continua en los procesos.”

2.6.3 VISIÓN

La visión representa ¿Qué quiere ser la empresa en el futuro?, a través de ella se proyecta hacia donde desea ir, y en base a ella se construyen las políticas de la empresa.³⁵

- **Elementos Clave:**

Posición en el Mercado: Ser líderes en la fabricación y comercialización de productos especializados para el cuidado oral y afines.

Ámbito del Mercado: Nacional

Producto: Pastas Dentales

Valores: Excelencia

Principio Organizacional: Trabajo en equipo, Satisfacer los requisitos de nuestros clientes, consumidores, empleados y accionistas a través de un mejoramiento continuo de los procesos

VISIÓN 2014

“Ser la mejor Industria de productos para la salud e higiene oral a nivel Nacional, aplicando calidad total en cada uno de los procesos productivos y apoyando su labor en un constante trabajo en equipo”.

³⁵www.wikipedia.com

2.6.4 Objetivos

“Los Objetivos se refieren a lo que debe hacer la empresa para cumplir las políticas de la institución, los objetivos son siempre cuantitativos y pueden ser medidos”³⁶.

2.6.4.1 Objetivo General

“Lo constituye el enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanzar (¿qué?, ¿dónde?, ¿para qué?). Precisa la finalidad de la investigación, en cuanto a sus expectativas más amplias. Orienta la investigación. Son aquellos que expresan un logro sumamente amplio y son formulados como propósito general de estudio. Su redacción guarda mucha similitud con el título de la investigación”.³⁷

Producir y comercializar productos de higiene bucal con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de todos los clientes de Blenastor C.A.

2.6.4.2 Objetivos Específicos

“Representa los pasos que se han de realizar ara alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación”³⁸.

A continuación se desglosan los objetivos específicos en Objetivos de Crecimiento, Mantenimiento, y de Disminución, los mismos que permitirán ejecutar el mapa estratégico 2010 al 2014; a continuación se detallan los siguientes objetivos:

³⁶ www.monografias.com

³⁷ www.mistareas.com.ve

³⁸ www.mistareas.com.ve

Objetivos de Crecimiento

- Rediseñar y difundir los manuales de procesos de las áreas de producción y control de calidad en febrero del 2010, para aumentar la productividad en un 20%.
- Invertir un 10% del presupuesto en tecnología a partir de marzo del año 2.010, en la planta matriz ubicada en el Valle de los Chillos.
- Invertir un 15% del presupuesto para publicidad, mercaderismo, impulsación; a partir de abril del 2010, en cada uno de los autoservicios, esto se lo realizará cada tres meses.
- Rediseñar y aplicar un programa que permita mejorar la exactitud de inventarios en un 30% en la planta matriz del Valle de los Chillos, para julio del 2010.
- Invertir en motivadores y capacitadores para el personal en la planta matriz del Valle de los Chillos, para abril del 2010, a fin de mejorar la calidad del servicio en un 30% proporcionado por cada uno de los empleados
- Redefinir el manual de procesos de servicio al cliente en mayo del 2010, a fin de mejorar en un 15% el servicio al cliente y de despachos.
- Invertir en el desarrollo de productos nuevos, mejorados y reformulados para incrementar ventas en un 20% para el mes de junio, julio y agosto del 2010.
- Invertir en mano de obra para cumplir con la política de stock de seguridad, tanto para materia prima e insumos como para producto terminado, a fin de incrementar la eficiencia de compras y producción en un 15%, durante el mes de julio y agosto del 2010-
- Gestionar los aportes de los accionistas de efectivo para impulsar el crecimiento de la empresa en un 20% y así aprovechar las medidas del gobierno a favor de la empresa nacional, en el mes de septiembre del 2010.

- Fortalecer la comunicación de las marcas con el sello “Hecho en Ecuador” a fin de aumentar las ventas en un 20%; a partir del mes de enero del 2010.
- Incrementar las ventas de las principales cadenas de Autoservicios en 15%, a partir del mes de julio del 2010 y mantener este crecimiento durante el próximo quinquenio.
- Incrementar las ventas de los canales de distribución en el 10% durante el mes de enero del año 2010 y mantener este crecimiento durante el próximo quinquenio.

Objetivos de Disminución

- Disminuir los tiempos de producción en un 10% a partir del mes de abril del 2010, en la planta matriz del Valle de los Chillos. A fin de mejorar la productividad.
- Establecer nuevas políticas para la gestión de cuentas por cobrar a partir del mes de mayo del 2010, contribuyendo a reducir la cartera vencida en un 10%.
- Disminuir el tiempo de ciclo de los procesos de entrega de productos, para mejorar la imagen de la empresa en un 25% durante el mes de junio del 2010
- Disminuir las devoluciones de productos a un 1% por medio de controles de calidad y estrategias de mejoramiento continuo a partir del segundo semestre del 2010.
- Reducir los reclamos de los clientes a un 1% por medio de seguimientos post-venta y estrategias de mejoramiento continuo durante el mes febrero del 2010.

Objetivos de Mantenimiento

- Mantener una política de integración, dar a conocer los valores, principios, objetivos y políticas de la alta dirección de la empresa Blenastor C.A. en enero del 2010, para lograr incrementar el

compromiso e identificación de los empleados de la empresa en un 15%, de esta manera agregar valor a cada una de las actividades.

- Establecer compromisos de mejora, planes correctivos, y realizar seguimiento de cada uno de los equipos, y maquinaria utilizados para el mes de abril del 2010, a fin de aumentar la productividad de los empleados en 10%
- Estandarizar procedimientos a utilizarse en las bodegas en el mes de junio del 2010, para mejorar la eficiencia de inventarios.
- Mantener relaciones justas y transparentes tanto con proveedores como con clientes para promover el mutuo desarrollo, a partir del mes de agosto del 2010.
- Establecer un plan de fidelización de clientes frecuentes por medio de estrategias de pre-venta y post-venta en el mes de julio del 2010.
- Mantener y elevar el prestigio de la empresa por la calidad de sus productos. en beneficio de sus clientes, a partir del mes de enero del 2010, mientras la empresa se encuentre activa.
- Mantener la estabilidad del personal para lograr una motivación y compromiso permanente. a partir del mes de febrero del 2010, mientras la empresa se encuentre activa.

Objetivos para el año 2011

- Readequar el espacio físico de la planta para que las materias primas sean mejor distribuidas, y los empleados puedan mejorar su rendimiento y productividad.
- Implementar un sistema de control en materias primas, para que las materias primas se utilicen en función de la llegada a la empresa y evitar que se mezcle materia prima buena con la que se encuentra en mal estado.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa mediante la publicación en el sistema interno de todas las novedades de devoluciones y atención al cliente para mejorar la rapidez en solución de problemas.

Objetivos para el año 2012

- Optimizar el proceso de entregas mediante un rediseño del sistema de rutas para evitar las llegadas a destiempo en autoservicios donde no reciben la mercadería pasado la hora.
- Mejorar la exactitud de inventarios para evitar que la planta de producción se paralice ocasionando millonarias pérdidas.
- Diseñar un plan de reemplazo del techo e instalaciones de la bodega, para evitar que la materia prima y el producto terminado se dañe por mantenerse expuesto a las inclemencias del clima.

Objetivos para el año 2013

- Comprar maquinaria para la planta de producción, en especial la máquina envasadora, para mejorar la productividad, ya que caso contrario se paraliza la planta frecuentemente por daños.
- Producir en Lotes los productos con mayor demanda en el mercado, para abaratar costos de producción.
- Abaratar Costos mediante una reingeniería del proceso de producción, para mejorar los precios que presenta la empresa en el mercado.

Objetivos para el año 2014

- Mejorar la productividad, para lograr disminuir costos y aumentar los ingresos y utilidades de la empresa.
- Desarrollar un proyecto de cobertura a nivel nacional con prioridad a las poblaciones potenciales de provincias, a fin de dar a conocer la marca e incrementar ventas en lugares donde no existe mucha competencia.
- Redimensionar y redefinir el Departamento Comercial; a fin de mejorar la atención y servicio al cliente a nivel nacional.

2.6.5 Políticas

Las políticas son las directrices básicas de la empresa que la orientan mediante guías de acción globales. Las políticas son lo que debe hacer la empresa para alcanzar la visión.³⁹

2.6.5.1 Política General

La salud dental de cada uno de sus clientes será la prioridad para la empresa.

2.6.5.2 Políticas Específicas

Área de Producción⁴⁰

- Se mantendrá actualizado un instructivo para el envasado de cada tipo de pasta dental
- Se mantendrá un registro de las novedades en el proceso productivo
- Se mantendrá un archivo de fórmulas vigente y se comunicarán los cambios realizados
- Se mantendrá actualizado los parámetros de diseño de promociones
- Se mantendrán las normas de almacenamiento de materias primas con caducidad
- Se llevará actualizado el registro de control de almacenamiento y condiciones ambientales de las materias primas con caducidad.
- Se comunicará las acciones correctivas de los ítems fuera de especificaciones a Compras, Producción, Bodega Insumos y Contabilidad (en caso de bajas)
- Se actualizarán constantemente los reglamentos internos

Área de Comercialización⁴¹

- Cada mercaderista contratado deberá atender 200 puntos de venta cumpliendo una visita quincenal a cada local.
- Por cada cuatro mercaderistas y/o Vendedores Junior se deberá asignar un supervisor

³⁹ www.monografias.com

⁴⁰ *Blenastor C.A.*

⁴¹ *Blenastor C.A.*

- Cada supervisor deberá entregar semanalmente la Planificación de visitas a los mercaderistas, impulsadoras y Vendedores Junior
- Cada Supervisor, controlará la gestión del personal a su cargo, analizará novedades y gestionará las mejoras oportunamente.
- Mantendrá un sistema de incentivos a los mercaderistas e impulsadoras basado en la Evaluación mensual de desempeño y prueba de conocimientos
- La empresa deberá proveer uniformes a los mercaderistas e impulsadoras una vez por año y maletas a los Vendedores y Visitadores.
- Los mercaderistas e impulsadoras deberán contar con la identificación de Blenastor C.A. y la de los locales que así lo exijan.
- Los Delegados de ventas Quito deberán reportarse 3 días a la semana
- La fuerza de ventas deberá recibir al menos 2 capacitaciones al año.
- Cada mercaderista deberá tener 100 puntos de Venta y cumplir una visita semanal a cada punto de venta.
- Se desarrollará los planogramas de exhibición por punto de venta
- Se proporcionará un Descuento adicional del 5% únicamente para inicio de clases en: Kit escolar, Blendy-tor, Denti Fresh Kids, Cep. Denti Fresh Junior y Cep. DF Chiquititos.
- Se realizará Impulsación autorizada con muestreo y horario completo.
- Los mercaderistas deberán presentar credencial actualizada
- Realizar merchandising de manera discreta y cautelosa, pues no está autorizado
- El mercaderista deberá usar mandil, ingresar con identificación y cumplir estrictamente el horario establecido por el Comisariato.
- Es obligatorio la colaboración del mercaderista en las tomas de inventario cada vez que lo solicite el Comisariato.
- Se realizará Impulsación solo en ofertas
- El delegado de ventas deberá visitar los puntos de venta todas las semanas para el control del abastecimiento adecuado y solicitar pedidos de bodega central
- Se mantendrá la cabecera de góndola los 12 meses del año.

- Se mantendrá una impulsadora permanente
- Se mantendrá un Vendedor Junior por cada 200 puntos de venta para gestión de merchandising y transferencias de pedidos
- Se realizará capacitación a la Fuerza de ventas de Difare una vez por año
- Se Bonificará por producto: 4 un por cada docena de pastas dentales y enjuagues bucales
- Se mantendrá 1 vendedor Junior por cada zona
- Se proporcionará un descuento adicional del 10% en temporada de ingreso a clases
- Las horas de impulsación se asignarán a cada local en función de las ventas
- Se mantendrá un calendario de impulsación por horas para cada establecimiento.
- Las impulsadoras deberán usar uniforme
- El horario de impulsación es 7 horas de lunes a viernes y 5 horas el sábado.
- Se supervisará la gestión de impulsación con visita sorpresa
- Se mantendrán registros de gestión diaria para toda la fuerza de ventas: Vendedores, Visitadores, Mercaderistas, Impulsadoras y Vendedores Junior
- Se mantendrá actualizada la base de datos con los pedidos de transferencia a los Distribuidores

Área de Distribución y Logística⁴²

- El personal de Distribución deberá contar con identificación de Blenastor C.A.
- Se proveerá de uniformes al personal de entregas, cada 2 años: 5 conjuntos completos
- Se mantendrá la Hoja de ruta para Distribución para planificar las entregas diarias, reportar el cumplimiento y las novedades Se

⁴² Blenastor C.A.

entregarán diariamente a crédito y cobranzas las facturas despachadas y el registro de control correspondiente con las novedades.

- Se enviará a Guayaquil una copia de todas las transacciones procesadas
- Se cumplirá con los procedimientos de control interno establecidos
- Se evaluará mensualmente el cumplimiento del servicio al cliente
- Se evaluará mensualmente el cumplimiento de inventarios exactos
- Se cuantificará mensualmente el servicio externo por ciudad,: # cajas y valor
- Se cuantificará mensualmente por vehículo: kilometraje, gasto de combustible y mantenimiento.
- Se cuantificará mensualmente el costo del personal por horas: # horas trabajadas y valor pagado.
- Se Incluirá en las rotulaciones de bodega el stock de seguridad en cajas área de control de calidad
- Se mantendrán actualizados los reglamentos internos

Área Financiera

- La factura original emitida por la empresa, quedará bajo resguardo de la empresa. la copia se enviará al cliente en el momento de la entrega del producto.
- Las facturas de contado serán pagadas contra la entrega del producto. En caso de la factura a crédito, se entregará copia de la misma con la firma de recibido del cliente.
- Las cantidades de dinero que se entreguen por adelantado se considerarán dadas a cuenta del pedido o en un pago abonable a las deudas vencidas del cliente con la empresa.
- El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento especificada en la Factura.
- Los pagos los podrá realizar el cliente de la siguiente manera:
- En efectivo.

- Cheque nominativo, no negociable, para abono en cuenta. (Solo Clientes con crédito autorizado).
- Depósito en cuenta de cheques de la empresa.
- Transferencia electrónica.
- En ningún caso se aceptan cheques de terceros a favor del cliente.
- El cliente se compromete a notificar a la empresa por escrito cualquier cambio que se genere (Domicilio y/o Razón Social), en un término de 10 días hábiles anexando documentación correspondiente.
- Las notas de crédito tienen una vigencia de sesenta días naturales, si en este término de tiempo no es aplicada se procederá a su cancelación.
- Si al vencimiento del plazo para el pago, en su caso, el cliente no cubriere su importe, la empresa podrá optar por exigir el inmediato pago de la obligación.

Área Administrativa

- En el caso de ventas foráneas el envío de la mercancía será por cuenta y riesgo del cliente, la empresa se libera de toda responsabilidad al momento de entregar la mercancía al transportista mediante la guía de embarque.
- Para el caso de ventas a clientes locales no se cobrará ningún cargo adicional por el envío de mercancía a domicilio.
- Para la devolución de producto el cliente deberá presentar Factura original, anexo de números de serie, así como una explicación detallada y por escrito del motivo de la devolución.
- La empresa no devolverá efectivo, se elaborará una Nota de Crédito en moneda nacional que podrá ser válida para futuras compras.
- Para que la empresa acepte un producto a devolución, éste no deberá de tener más de 15 días naturales después de la fecha de facturación.

Área de Personal

- Para el reclutamiento de personal se notificará las competencias por la prensa y al respectivo colegio.
- Se evaluará tanto la parte psicológica como la parte de conocimientos de la persona antes de ser contratada.
- Ocupará la vacante la persona más idónea que sea capaz de adaptarse y cooperar con las necesidades de la empresa.
- Para los incrementos salariales cada empleado será evaluado de acuerdo a cumplimiento, resultados y tiempo de servicio.
- El horario de trabajo para el personal de planta será de 8h30 a.m. a 5h30 con una hora de almuerzo.
- El horario de trabajo para el personal administrativo será de acuerdo al cumplimiento de funciones, su horario de entrada es 8; 30 am con una hora de almuerzo.
- Al personal de la planta de producción la empresa le proporcionará mandiles, zapatos, mascarillas, guantes, etc.
- El personal de planta deberá estar bien uniformado caso contrario no podrá laborar.
- A partir de los 6 meses de firmado el contrato, el empleado podrá adelantar las vacaciones.
- En caso de no tomar vacaciones, la empresa les pagará el proporcional a éstas.
- Se deberá realizar un calendario de vacaciones al finalizar cada año.

Área de Compras

- El gerente de producción deberá elaborar semanalmente el plan de compras, donde analizará en el sistema el stock de acuerdo al plan de producción.
- La adquisición de materias primas se las realizará luego de pasado el plan de compras correspondiente al periodo.

- Se analizará cada una de las cotizaciones enviadas por el proveedor, al ser la primera vez, la decisión será aprobada por el comité ejecutivo, caso contrario la decisión es del jefe de compras.
- Si se requiere comprar materia prima urgente, el monto máximo a pagar extra es del 30%.
- Se deberá mantener un stock de seguridad para dos meses de producción tanto para producto terminado, producto en proceso y materia prima.

Políticas de Comunicación

- Los archivos electrónicos serán enviados a través de Lotus Notes, siendo obligación de los receptores grabarlos en carpetas fuera del sistema Lotus Notes.
- En el caso de que Lotus Notes presente interrupciones o daños, se mantendrá compartida la carpeta CORREO BA, para que allí se grabe la información a través de la red, en este caso será necesario comunicar telefónicamente que se ha enviado información.
- Los receptores de la información expresarán sus opiniones e inquietudes a través de los medios de difusión establecidos, de no hacerlo se asume que la comunicación está entendida y aceptada plenamente
- Se deberá imprimir y numerar los memorandos en forma secuencial y se deberá mantener un respaldo con las firmas de recepción de los destinatarios.
- En el caso de comunicaciones verbales importantes, se realizarán actas de la reunión mantenida usando el formato establecido y se proporcionará una copia de la misma a todos los participantes.
- Todos los usuarios de teléfonos deberán revisar los mensajes constantemente.

Políticas de Mantenimiento

- Se realizarán mantenimiento preventivo cada tres meses en las siguientes máquinas; debido a que son las más importantes para la planta de producción y las más antiguas.

Tabla 8

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN DE PASTAS DENTALES (PPD)				
CODIGO	MAQUINA	MARCA	MODELO	VEIN
010101	Homogenizador	BECOMIX	011/4-26	V
010111	Envasadora	IWKA	TFS-10	V
010302	Envasadora	GASTI	920B	I
010301	Codificadora Inkjet	LINX	4800	I
010201	Túnel Termoencogible	GRAMEGNA	GT40	E
010211	UPS			E

- En las máquinas de blister, inyección y cepillos dentales, se realizará mantenimiento preventivo cada 6 meses
- En caso de daños graves se llamará a servicio tercerizado
- En caso de daños leves, se realizarán las reparaciones en la planta de producción con los mismos empleados basándose en la guía para solución de problemas.
- En otros equipos y maquinaria de la empresa se realizarán mantenimientos preventivos cada año.

Política de Confidencialidad

- Se mantendrá en reserva lo concerniente a nuevos proyectos de la empresa.
- Se mantendrá en reserva los problemas internos de Blenastor C.A.

Políticas de Seguridad

- Se deberán identificar las personas que no trabajen en la empresa, para permitirles el ingreso a las instalaciones.

- A la salida de la jornada laboral, todos los carros deberán ser revisados.
- A la salida de la jornada laboral todos los empleados de la planta de producción serán revisados.
- Todos los carros deberán estacionarse con la vista al frente en caso de siniestro.

2.7 ESTRATEGIAS

“La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.”⁴³

El planeamiento estratégico es un proceso de planificación que sirve como eje para coordinar las actividades empresariales, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo incontrolable. Una vez establecidas las estrategias, se define el planteamiento estratégico que permitirá llevar a cabo las estrategias en el futuro.

2.7.1 Plan Operativo y Presupuesto Anual

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.”⁴⁴

Es importante que el POA esté perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

La empresa Blenastor C.A. mantendrá el siguiente plan operativo anual.

⁴³ www.joseacontreras.net

⁴⁴ www.sinexus.com

Cuadro 3

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010																		
No.	PROGRAMAS PROYECTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
															EN MILES			
															INGRESO	EGRESO		
1	Rediseñar y difundir los manuales de procesos de las áreas de producción y control de calidad													Representante de la Dirección		1.000,00		
	Evaluación de las actividades del manual																	
	Rediseño de actividades que agreguen valor																	
	Difusión de las novedades y del manual a los empleados.																	
2	Invertir un 10% del presupuesto en tecnología													Gerente de Planta		177.461,60		
	Definición de las necesidades de maquinaria más urgente																	
	Determinación de cotizaciones																	
	Actualización de la maquinaria de producción.																	
3	Invertir un 15% del presupuesto para publicidad, mercaderismo, impulsación, etc.													Gerente de Comercialización de Proyectos		266.192,40		
	Planificación de las campañas publicitarias para cada uno de los puntos de venta																	
	Revisión de costos y evaluación de las ventajas y desventajas																	
	Ejecución de la planificación.																	
4	Rediseñar y aplicar un programa que permita mejorar la exactitud de inventarios													Jefe de Bodega		5.000,00		
	Evaluación del sistema existente																	
	Identificación de falencias																	
	Actualización del programa existente de acuerdo a las necesidades del personal.																	
5	Invertir en motivadores y capacitadores para el personal en la planta matriz del Valle de los Chillos													Jefe de Recursos Humanos		3.000,00		
	Planificación de los temas de motivación y capacitación																	
	Definición de las personas que intervendrán																	
	Realización de la capacitación y motivación																	
	Realización del informe de cumplimiento																	
6	Crear y difundir el manual de procesos de servicio al cliente													Representante de la Dirección		1.500,00		
	Identificación de las necesidades del cliente																	
	Definición de los tipos de servicio al cliente que se																	
	Realizar el manual de procesos de servicio al																	
	Realización de reuniones para dar a conocer el																	

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

No.	PROGRAMAS PROYECTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
															EN MILES			
															INGRESO	EGRESO		
7	Invertir en el desarrollo de productos nuevos, mejorados y reformulados													Gerente de Comercialización		20.000,00		
	Evaluación de las necesidades del cliente respecto a los productos de la empresa																	
	Reformulación de los productos que tienen poca aceptación																	
	Realización de pruebas piloto para el producto reformulado y para el nuevo producto																	
	Introducción al mercado del nuevo producto.																	
8	Invertir en mano de obra para cumplir con la política de stock de seguridad, tanto para materia prima e insumos como para producto terminado													Gerente de Producción		15.000,00		
	Evaluación de las necesidades de producción en cuanto a Stock de seguridad																	
	Planificación de las necesidades de mano de obra para ponerse al día en los stocks de seguridad																	
	Contratación del personal Ejecución de la planificación																	
9	Gestionar los aportes de los accionistas de efectivo para impulsar el crecimiento de la empresa													Gerente Administrativo-Financiero		1.500,00		
	Definición del monto necesario de inversión para abastecer el mercado																	
	Realización de una reunión con los accionistas explicando la situación Gestión del ingreso de los dineros.																	
10	Fortalecer la comunicación de las marcas con el sello "Hecho en Ecuador"													Gerente de Comercialización y Proyectos		5.000,00		
	Identificación de nichos de mercado a quienes motivar con el sello "Hecho en Ecuador"																	
	Planificación de campañas que motiven la utilización de productos hechos en Ecuador Ejecución de campañas publicitarias donde los clientes sientan deseo de adquirir lo hecho en Ecuador																	
11	Incrementar las ventas de los principales cadenas de Autoservicios en 15%,													Gerente de Comercialización y Proyectos	2.040.808,40			
	Planificación de campañas publicitarias en Autoservicios																	
	Identificación de los productos más sobresalientes y realización de promociones Ejecución de la planificación y promociones.																	

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

No.	PROGRAMAS PROYECTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
															EN MILES			
															INGRESO	EGRESO		
12	Incrementar las ventas de los canales de distribución en el 10%													Gerente de Comercialización y Proyectos	1.952.077,60			
	Desarrollo de un grupo de trabajo																	
	Identificación de las necesidades de los canales de distribución																	
	Desarrollo de técnicas de marketing para agilizar las ventas.																	
13	Disminuir los tiempos de producción en un 10%													Gerente de Planta		10.000,00		
	Definición de estándares óptimos y evaluación mensual de la productividad																	
	Planificación adecuada de la producción para optimizar recursos																	
	Aplicación de estándares y planificación.																	
14	Establecer nuevas políticas para la gestión de cuentas por cobrar													Gerente Administrativo-Financiero		1.000,00		
	Formación de equipos de trabajo																	
	Identificación de fallas en el sistema de cobros																	
	Desarrollo de políticas más adecuadas.																	
15	Disminuir el tiempo de ciclo de los procesos de entrega de productos													Gerente de Planta		3.000,00		
	Levantamiento de los tiempos estándar de producción																	
	Evaluación periódica																	
	Definición de mecanismos que permitan disminuir los tiempos ya establecidos.																	
16	Disminuir las devoluciones de productos a un 1% por medio de controles de calidad y estrategias de mejoramiento continuo													Gerente de Comercialización y Proyectos		1.500,00		
	Formación de equipos de trabajo																	
	Identificación de problemas de devoluciones																	
	Generación y aplicación del plan para solución de problemas																	
17	Reducir los reclamos de los clientes a un 1% por medio de seguimientos post-venta y estrategias de mejoramiento continuo													Gerente de Comercialización y Proyectos		1.000,00		
	Formación de equipos de trabajo																	
	Identificación de problemas de reclamos de los clientes																	
	Generación y aplicación del plan para dar solución.																	

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

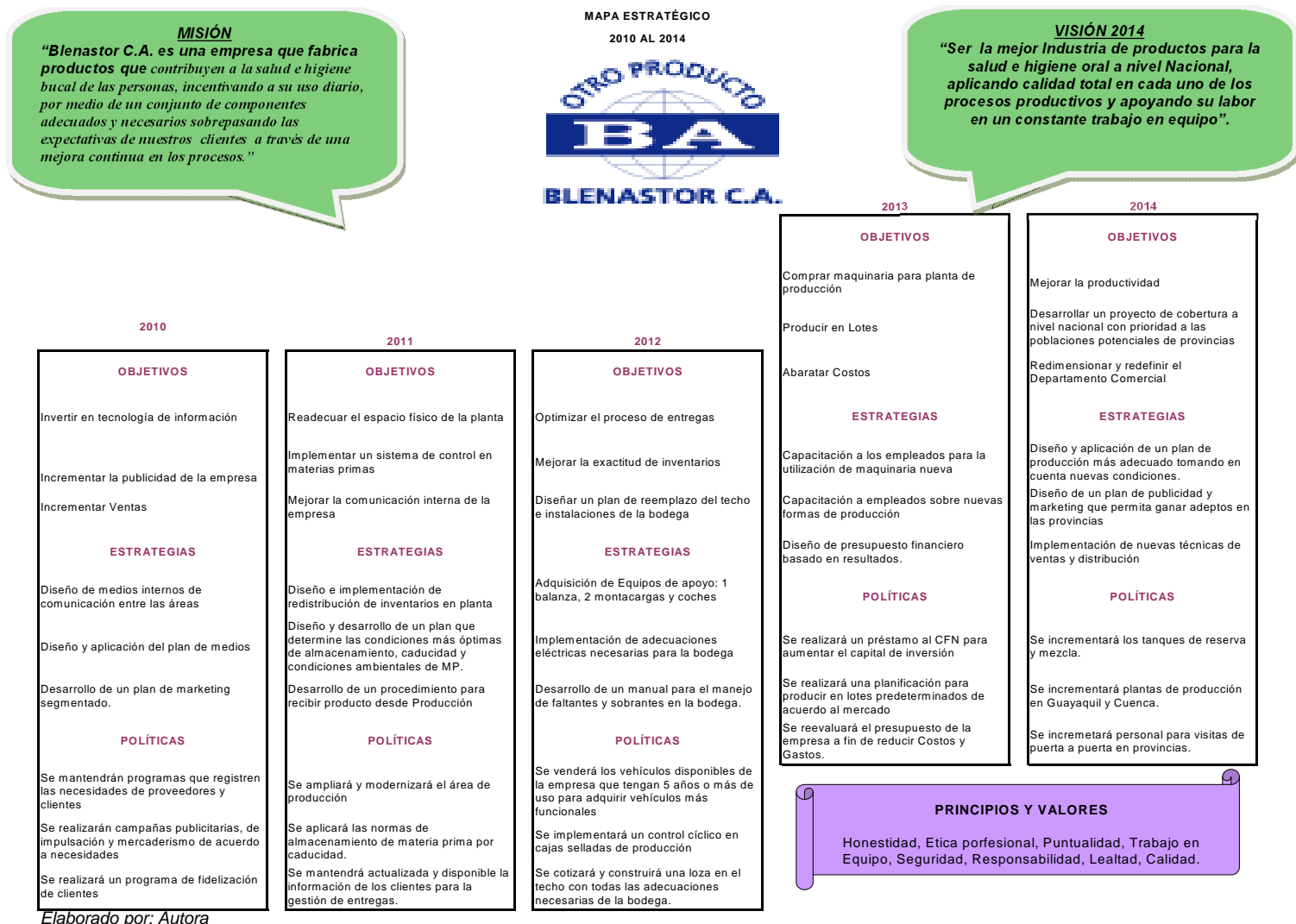
No.	PROGRAMAS PROYECTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN
															EN MILES			
															INGRESO	EGRESO		
18	Mantener una política de integración, dar a conocer los valores, principios, objetivos y políticas de la alta dirección de la empresa Blenastor C.A.													Representante de la Dirección		1.000,00		
	Planificación de los temas a tratar																	
	Definición de las personas que intervendrán																	
	Realización de la planificación																	
	Evaluación sobre lo impartido																	
19	Establecer compromisos de mejora, planes correctivos, y realizar seguimiento a cada uno de los equipos, y maquinaria utilizados													Representante de la Dirección		5.000,00		
	Identificación de falencias en cuanto a equipos y maquinaria																	
	Definición de prioridades																	
	Ejecución del plan para dar solución a prioridades.																	
20	Estandarizar procedimientos a utilizarse en las bodegas													Jefe de Bodega		1.500,00		
	Definición del equipo de trabajo																	
	Definición de problemas en bodega																	
	Ejecución del plan para dar solución, y realizar un manual de procedimientos																	
21	Mantener relaciones justas y transparentes tanto con proveedores como con clientes para promover el mutuo desarrollo													Directora de Compras		1.000,00		
	Evaluación de relaciones con proveedores y clientes																	
	Definición de problemas en la relación																	
	Creación y aplicación de un plan para mejorar las relaciones con proveedores y clientes.																	
22	Realizar la adquisición de materias primas necesarias para producción en el menor tiempo posible													Directora de Compras		1.200.000,00		
	Elaboración de políticas de compras																	
	Selección y evaluación de proveedores																	
	Creación y aplicación de un plan de compras que se rija a las necesidades de la empresa																	

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010																			
No.	PROGRAMAS PROYECTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN	
															EN MILES				
															INGRESO	EGRESO			
23	Establecer un plan de fidelización para clientes frecuentes por medio de estrategias de preventa y Creación del grupo de trabajo														Gerente de Comercialización.		1.500,00		
	Identificación de clientes frecuentes y sus necesidades																		
	Ejecución del plan de fidelización.																		
24	Mantener y elevar el prestigio de la empresa por la calidad de sus productos. en beneficio de sus clientes														Gerente de Recursos Humanos		5.000,00		
	Mejoramiento de la calidad de los productos																		
	Difusión de las ventajas de la utilización de los productos dentro de la empresa																		
	Difusión de las ventajas de la utilización de los productos fuera de la empresa																		
25	Mantener la estabilidad del personal para lograr una motivación y compromiso permanente														Gerente de Recursos Humanos		8.000,00		
	Definición de las necesidades del personal																		
	Desarrollo de programas de motivación e incentivos																		
	Ejecución de la programación																		
	SUBTOTALES														3.992.886,00	1.735.154,00			
	SUPERAVIT															2.257.732,00			
	TOTAL														3.992.886,00	3.992.886,00			

Elaborado por: Autora

2.7.2 Mapa Estratégico 2010 - 2014

A continuación se presenta el Mapa Estratégico para la empresa Blenastor C.A., donde se formulan las estrategias ha seguir durante los siguientes 5 años:



CAPÍTULO III
LEVANTAMIENTO Y
ANÁLISIS DE PROCESOS
IMPORTANTES Y NECESARIOS
DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS IMPORTANTES Y NECESARIOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.

Se sigue una secuencia de actividades que permiten analizar los procesos y detectar sus novedades más significativas.

3.1 CADENA DE VALOR

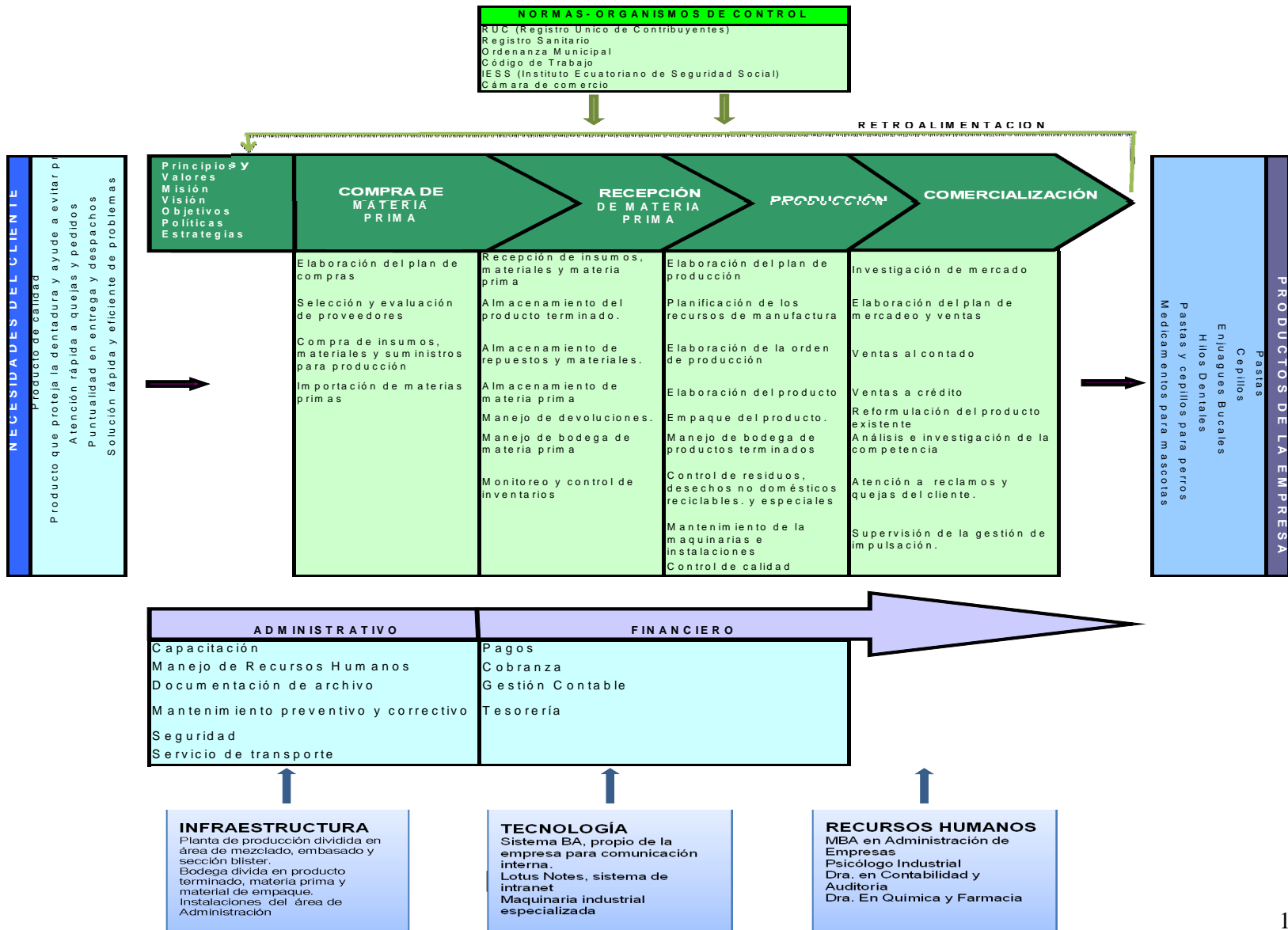
“Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan”⁴⁵.

La empresa Blenastor C.A. necesita integrar y mejorar las actividades generadoras de valor, e identificar los procesos gobernantes, básicos y habilitantes para desarrollar sus ventajas competitivas.

A continuación se presenta la secuencia de macroprocesos gobernantes, básicos y habilitantes y se incorporan los respectivos procesos y subprocesos de la empresa Blenastor C.A.

⁴⁵ www.eumed.net

Cuadro 5
MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.



Elaborado por Autora

3.2 DIAGRAMA IDEF0⁴⁶

En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado "*Integrated Computer-Aided Manufacturing - (ICAM)*" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado en llamado IDEF0 (*ICAM Definition Method Zero*).

El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

- 1) Procesos o actividades
- 2) Inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)

Elementos en la descripción IDEF0

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos (p.ej. en "diagramas de flujo"), que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

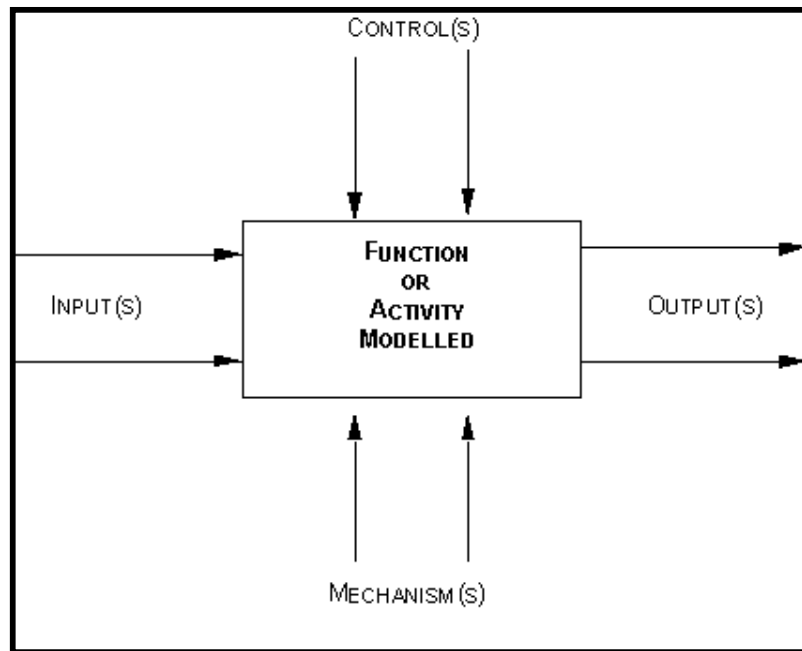
El IDEF0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

En realidad, esas magnitudes del modelo constituyen una variante del clásico modelo de bases de datos: entity-relationship.

⁴⁶ www.surwc.cepade.es

El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar:

Imagen 4
IDEF



Ventajas del IDEF0

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

- La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.
- El remontar a contracorriente la cadena/flujo de *inputs-outputs* permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella (ver: planificación regresiva).
- El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.

Cuando se recomienda el uso del IDEF0

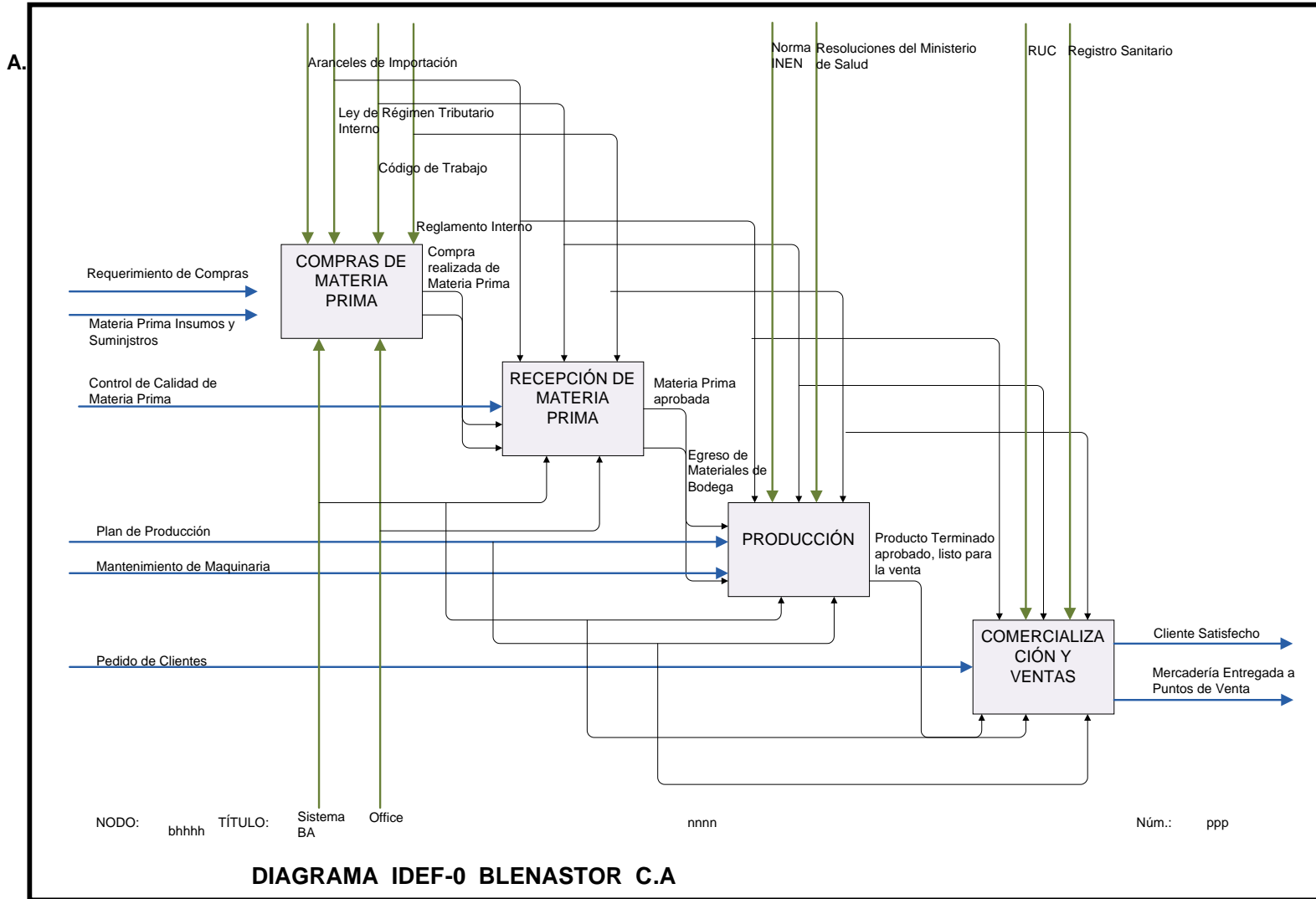
- Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.
- Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.
- Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (***Process Description Language***) consistente y con capacidades de **metrización**.
- Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- En el flujo de proceso. El uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (*con aspectos **metrizables***), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.

La representación del Diagrama IDEF-0 de la empresa Blenastor C.A. permitirá entender, analizar y mejorar el sistema existente; determinando las piezas que trabajan conjuntamente para realizar una función específica. Permite entender cómo trabajan y de que dependen cada uno de los procesos críticos de la organización.

A través de este sistema se puede apreciar lo que hace el sistema, que controla, con qué cosas trabaja, con qué cosas funciona y que produce la empresa.

Cuadro 6

3.2.1 DIAGRAMA IDEF-0 DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.



Elaborado por: Autora

3.3 INVENTARIO DE PROCESOS

Mediante el Inventario de Procesos se determinará la clasificación de cada uno de los procesos utilizados por Blenastor C.A y se establecerá si son gobernantes, habilitantes o básicos.


INVENTARIO DE PROCESOS				
No.	Nombre del proceso	Tipo de proceso		
		Gobernante	Básico	Habilitante
Gestión Gerencial				
1	Elaboración del plan estratégico anual	x		
2	Elaboración del plan operativo anual	x		
3	Análisis del sistema de gestión de la calidad	x		
4	Auditorías	x		
Compra de materia prima				
5	Elaboración del plan de compras		x	
6	Selección y evaluación de proveedores		x	
7	Compra de insumos, materiales y suministros para producción		x	
8	Importación de materias primas		x	
Recepción de materia prima				
9	Recepción de insumos, materiales y materia prima		x	
10	Almacenamiento del producto terminado.		x	
11	Almacenamiento de repuestos y materiales.		x	
12	Almacenamiento de materia prima		x	
13	Manejo de devoluciones.		x	
14	Manejo de bodega de materia prima		x	
15	Monitoreo y control de inventarios		x	

INVENTARIO DE PROCESOS				
No.	Nombre del proceso	Tipo de proceso		
		Gobernante	Básico	Habilitante
Producción				
16	Elaboración del plan de producción		x	
17	Planificación de los recursos de manufactura		x	
18	Elaboración de la orden de producción		x	
19	Elaboración del producto		x	
20	Empaque del producto.		x	
21	Manejo de bodega de productos terminados		x	
22	Control de residuos, desechos no domésticos reciclables. y especiales		x	
23	Mantenimiento de la maquinarias e instalaciones		x	
24	Control de calidad		x	
Comercialización y Ventas				
25	Investigación de mercado		x	
26	Elaboración del plan de mercadeo y ventas		x	
27	Ventas al contado		x	
28	Ventas a crédito		x	
29	Reformulación del producto existente		x	
30	Análisis e Investigación de la Competencia		x	
31	Atención a reclamos y quejas del cliente.		x	
32	Supervisión de la Gestión de Impulsación.		x	
Gestión Administrativa				
33	Capacitación			x
34	Manejo de recursos humanos			x
35	Documentación de archivo			x
36	Mantenimiento preventivo y correctivo			x
37	Seguridad			x
38	Servicio de transporte			x
Gestión Financiera				
39	Pagos			x
40	Gestión contable			x
41	Cobranzas			x
42	Tesorería			x

Elaborado por Autora

3.4 SELECCIÓN DE PROCESOS

La selección de procesos, se refiere a la decisión estratégica de identificar que tipo de procesos son realmente importantes para la empresa y cuales requieren su análisis y mejoramiento, para lo cual se contestarán las siguientes preguntas claves; mediante las cuales se ponderará con 0 para “no corresponde” y 1 para “si corresponde”, luego de lo cual se obtendrá los procesos a analizar y evaluar.

PREGUNTAS CLAVES	
	1 ¿Este proceso es necesario e importante para satisfacer la demanda de los clientes?
	2 ¿Este proceso permite mejorar la imégen de la Empresa?
	3 ¿Este proceso está relacionado directamente con las estrategias FODA?
	4 La mejora de este proceso contribuye a mejorar la calidad del producto?
	5 La mejora de este proceso contribuye a aumentar los ingresos de la empresa?

Elaborado por Autora

INVENTARIO DE PROCESOS									
No.	Nombre del proceso	Tipo de proceso	P1 (Satisfacción del cliente)	P2 (Imagen de la Empresa)	P3 (Relación con FODA)	P4 (Mejorar la calidad del producto)	P5 (Aumenta los ingresos de la Empresa)	Total	Proceso seleccionado
Gestión Gerencial									
1	Elaboración del plan estratégico anual	Gobernante	0	1	1	1	0	3	
2	Elaboración del plan operativo anual	Gobernante	1	1	1	0	0	3	
3	Análisis del sistema de gestión de calidad	Gobernante	1	1	1	1	1	5	5
4	Auditorías	Gobernante	1	1	1	0	0	3	
Compras de materia prima									
5	Elaboración del plan de compras	Básico	1	1	1	1	1	5	5
6	Selección y evaluación de proveedores	Básico	0	0	1	1	1	3	
7	Compra de insumos, materiales y suministros para producción	Básico	1	0	1	1	1	4	4
8	Importación de materias primas	Básico	1	0	0	1	1	3	
Recepción de materia prima									
9	Recepción de insumos, materiales y materia prima	Básico	0	0	0	0	1	1	
10	Almacenamiento del producto terminado.	Básico	0	0	0	0	1	1	
11	Almacenamiento de repuestos y materiales.	Básico	0	0	0	0	1	1	
12	Almacenamiento de materia prima	Básico	1	0	1	0	1	3	
13	Manejo de devoluciones.	Básico	1	1	0	1	0	3	
14	Manejo de bodega de materia prima	Básico	0	0	1	0	0	1	
15	Monitoreo y control de inventarios	Básico	1	0	1	0	1	3	

INVENTARIO DE PROCESOS									
No.	Nombre del proceso	Tipo de proceso	P1 (Satisfacción del cliente)	P2 (Imagen de la Empresa)	P3 (Relación con FODA)	P4 (Mejorar la calidad del producto)	P5 (Aumenta los ingresos de la Empresa)	Total	Proceso seleccionado
Producción									
16	Elaboración del plan de producción	Básico	1	1	1	0	1	4	4
17	Planificación de los recursos de manufactura	Básico	0	0	1	1	1	3	
18	Elaboración de la orden de producción	Básico	0	1	1	0	0	2	
19	Elaboración del producto	Básico	1	1	1	1	1	5	5
20	Empaque del producto.	Básico	1	1	1	1	1	5	5
21	Manejo de bodega de productos terminados	Básico	1	0	1	1	0	3	
22	Control de residuos, desechos no domésticos reciclables. y especiales	Básico	0	0	0	0	1	1	
23	Mantenimiento de la maquinarias instalaciones	Básico	0	0	1	1	1	3	
24	Control de calidad	Básico	1	1	1	1	1	5	5
Comercialización y Ventas									
25	Investigación de mercado	Básico	1	0	1	0	1	3	
26	Elaboración del plan de mercadeo y ventas	Básico	0	1	1	0	1	3	
27	Ventas al contado	Básico	0	0	1	0	1	2	
28	Ventas a crédito	Básico	1	1	1	0	1	4	4
29	Reformulación del producto existente	Básico	1	1	1	1	1	5	5
30	Análisis e investigación de la competencia	Básico	0	1	0	0	0	1	
31	Atención a reclamos y quejas del cliente.	Básico	1	1	1	0	1	4	4
32	Supervisión de la gestión de Impulsación.	Básico	1	1	0	0	1	3	

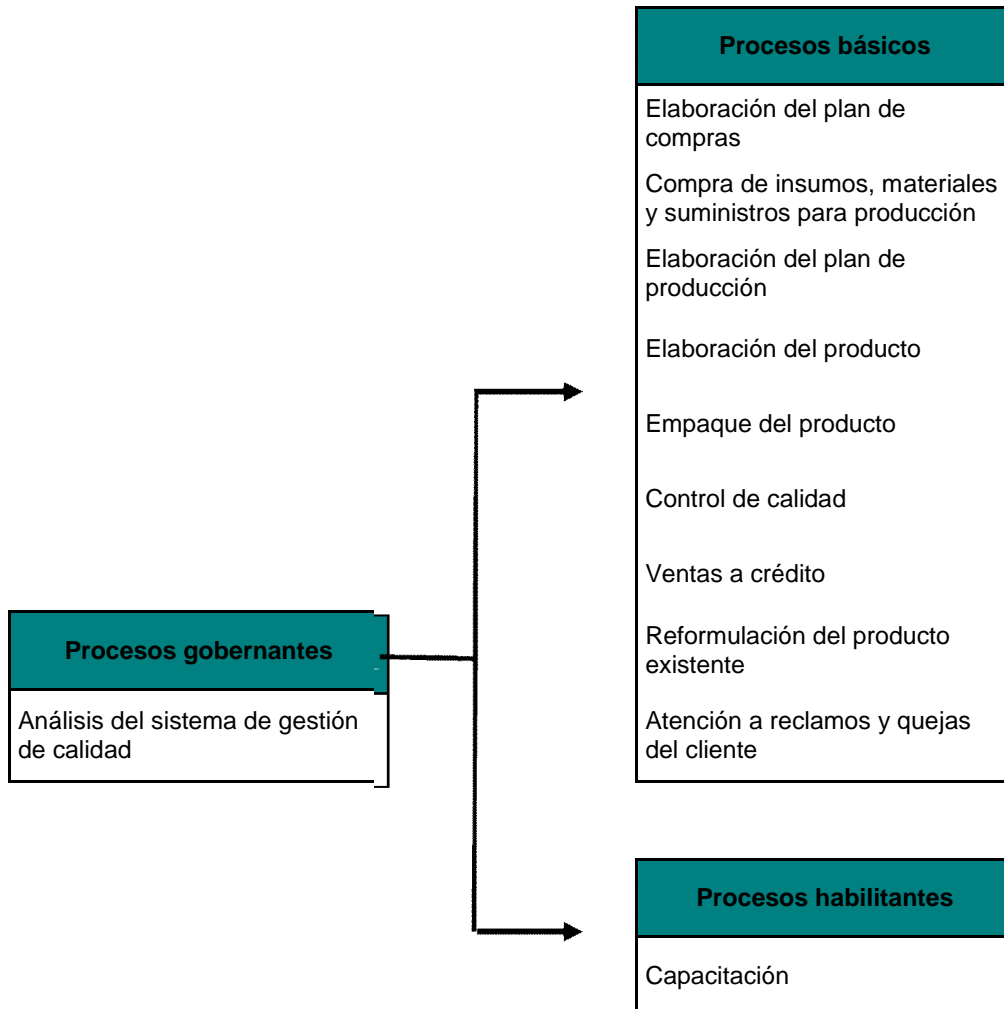
INVENTARIO DE PROCESOS									
No.	Nombre del Proceso	Tipo de Proceso	P1 (Satisfacción del cliente)	P2 (Imagen de la Empresa)	P3 (Relación con FODA)	P4 (Mejorar la calidad del producto)	P5 (Aumenta los ingresos de la Empresa)	Total	Proceso seleccionado
Gestión Financiera									
33	Pagos	Habilitante	0	1	0	0	0	1	
34	Gestión Contable	Habilitante	0	1	0	0	0	1	
35	Cobranzas	Habilitante	0	0	1	0	1	2	
36	Tesorería	Habilitante	0	0	1	0	0	1	
Gestión Administrativa									
37	Capacitación	Habilitante	1	1	1	1	0	4	4
38	Manejo de recursos humanos	Habilitante	0	0	0	1	0	1	
39	Documentación de archivo	Habilitante	0	0	1	1	0	2	
40	Mantenimiento preventivo y correctivo	Habilitante	1	1	1	0	0	3	
41	Seguridad	Habilitante	0	1	0	0	0	1	
42	Servicio de transporte	Habilitante	1	1	0	0	0	2	

Elaborado por Autora

3.5 MAPA DE PROCESO SELECCIONADOS

En base a la ponderación antes mencionada, se expresa gráficamente los procesos seleccionados con la categoría de básicos, habilitantes y gobernantes, como se muestra a continuación.

Cuadro 7



Elaborado por Autora

3.6 HOJA DE COSTOS

La hoja de costos permite calcular el costo de personal y de operación por minuto para lo cual se diseñarán las siguientes tablas:

- Tabla de costos de personal por minuto con producción y sin producción
- Tabla de costos de operación por minuto sin materia prima
- Tabla de costos de operación por minuto con materia prima

Cuadro 8

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL CON PRODUCCIÓN Y SIN PRODUCCIÓN														
CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DECIMO 3ER. SUELDO	DÉCIMO 4TO. SUELDO	VACACIONES	APORTE IESS	FONDOS DE RESERVA	OTROS BENEFICIOS	TOTAL	COSTO POR MINUTO	Costo con Producción por minuto	Costo sin Producción por minuto	Costos Total Con Producción	Costo Total sin Producción
Presidente	5.000,00	60.000,00	5.000,00	218,00	2.500,00	7.290,00	5.000,00		80.008,00	0,46	3,34	1,03	3,80	1,49
Gerente General	3.000,00	36.000,00	3.000,00	218,00	1.500,00	4.374,00	3.000,00		48.092,00	0,28	3,34	1,03	3,62	1,31
Secretaria de la Gerencia	300,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00		5.005,40	0,03	3,34	1,03	3,37	1,06
Representante de la Dirección y Directora de Compras	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Gerente de Planta	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Director de Control de Calidad y Desarrollo	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Jefe de Bodega	500,00	6.000,00	500,00	218,00	250,00	729,00	500,00		8.197,00	0,05	3,34	1,03	3,39	1,08
Supervisor de área	300,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00		5.005,40	0,03	3,34	1,03	3,37	1,06
Operario de Producción	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Operario de Mantenimiento	300,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00		5.005,40	0,03	3,34	1,03	3,37	1,06
Ayudante de Laboratorio	300,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00		5.005,40	0,03	3,34	1,03	3,37	1,06
Gerente Administrativa-Financiera	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Jefe de Recursos Humanos	500,00	6.000,00	500,00	218,00	250,00	729,00	500,00		8.197,00	0,05	3,34	1,03	3,39	1,08
Jefe de Sistemas	500,00	6.000,00	500,00	218,00	250,00	729,00	500,00		8.197,00	0,05	3,34	1,03	3,39	1,08
Jefe de Crédito y Cobranzas	500,00	6.000,00	500,00	218,00	250,00	729,00	500,00		8.197,00	0,05	3,34	1,03	3,39	1,08
Contadora General	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Asistente Contable	300,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00		5.005,40	0,03	3,34	1,03	3,37	1,06
Jefe de Distribución y Logística externa	500,00	6.000,00	500,00	218,00	250,00	729,00	500,00		8.197,00	0,05	3,34	1,03	3,39	1,08
Tesorero	800,00	9.600,00	800,00	218,00	400,00	1.166,40	800,00		12.984,40	0,08	3,34	1,03	3,42	1,11
Ayudante de bodega, Distribución y Logística	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Operario de Servicios Generales	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL CON PRODUCCIÓN Y SIN PRODUCCIÓN														
CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DECIMO 3ER. SUELDO	DECIMO 4TO. SUELDO	VACACIONES	APORTE IESS	FONDOS DE RESERVA	OTROS BENEFICIOS	TOTAL	COSTO POR MINUTO	Costo con Producción por minuto	Costo sin Producción por minuto	Costos Total Con Producción	Costo Total sin Producción
Chofer	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Guardia	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Gerente Comercial y de Proyectos	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Gerente de Marketing	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Gerente de Ventas	1.000,00	12.000,00	1.000,00	218,00	500,00	1.458,00	1.000,00		16.176,00	0,09	3,34	1,03	3,43	1,12
Delegado de Ventas	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Visitador Sénior a Odontólogos	300,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00		5.005,40	0,03	3,34	1,03	3,37	1,06
Visitador Junior a Odontólogos	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Visitador a Farmacias y Pet Shops	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Mercaderista	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05
Impulsadora	250,00	3.000,00	250,00	218,00	125,00	364,50	250,00		4.207,50	0,02	3,34	1,03	3,36	1,05

Elaborado por Autora

Como se puede observar en la empresa Blenastor C.A existe una marcada diferencia entre los cargos de alta jerarquía con los de baja jerarquía, como por ejemplo los empleados de planta, así se ve la diferencia entre el Presidente de la empresa, Gerente General y Gerentes de áreas, pero aún más entre los sueldos de los gerentes y del personal de planta, representando apenas el 30% del sueldo de los gerentes.

Cuadro 9

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN POR MINUTO SIN MATERIA PRIMA			
RUBRO	MENSUAL	ANUAL	PORCENTAJE
Arriendo del local	3.000,00	36.000,00	6,74%
Costos o gastos de mantenimiento preventivos y correctivos	10.000,00	120.000,00	22,47%
Servicios básicos	5.000,00	60.000,00	11,24%
Costos de reparación de instalaciones, equipos y maquinaria	15.000,00	180.000,00	33,71%
Transporte	2.000,00	24.000,00	4,49%
Publicidad	5.000,00	60.000,00	11,24%
Seguridad	3.000,00	36.000,00	6,74%
Combustible	1.200,00	14.400,00	2,70%
Servicios de internet	300,00	3.600,00	0,67%
Total costos operacionales		534.000,00	100,00%
Costo operacional por minuto sin MP		1,03	

Cuadro 10

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN POR MINUTO CON MATERIA PRIMA			
RUBRO	MENSUAL	ANUAL	PORCENTAJE
Arriendo del local	3.000,00	36.000,00	2,08%
Costos y gastos de mantenimiento preventivo	10.000,00	120.000,00	6,92%
Servicios básicos	5.000,00	60.000,00	3,46%
Costos de reparación de instalaciones, equipos y maquinaria	15.000,00	180.000,00	10,38%
Transporte	2.000,00	24.000,00	1,38%
Publicidad	5.000,00	60.000,00	3,46%
Seguridad	3.000,00	36.000,00	2,08%
Combustible	1.200,00	14.400,00	0,83%
Servicios de internet	300,00	3.600,00	0,21%
Materia prima	80.000,00	960.000,00	55,36%
Costos y gastos de importación	20.000,00	240.000,00	13,84%
Total		1.734.000,00	100,00%
Costo operacional por minuto con MP.		3,34	

Elaborado por Autora

Como se puede observar en la hoja de costos de operación por minuto sin materia prima, los costos más altos de la empresa son los costos de reparación de Instalaciones, equipos, y maquinaria con un 33,71%, y los costos y gastos de mantenimiento preventivos y correctivos con un 22,47%; esto da a notar que en especial la maquinaria e instalaciones requieren reemplazarse de inmediato, para evitar estos costos elevados; mientras que al tomar en cuenta los costos operacionales con materia prima, se tiene que los rubros más altos están concentrados en materia prima con un 55,36% y, en costos y gastos de importación con un 13,84%; ya que estos dos son la razón de ser la empresa.

3.7 ANÁLISIS DE PROCESOS

“El análisis de procesos permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones como el transcurrir continuo de un conjunto articulado de procesos, subprocesos y actividades, uno de los cuales toma el carácter de dominante y los otros de subordinados. La realización de la misión institucional constituye el proceso dominante, donde todos los procesos y actividades que contribuyan positivamente a su desarrollo son imprescindibles, mientras que aquellos que no lo hagan son susceptibles de eliminación”⁴⁷.

Mediante el análisis de procesos de la empresa Blenastor C.A. se logrará identificar los procesos claves, si son llevados adecuadamente o requieren rediseñarse o mejorarse, se analizará si contribuyen al desarrollo de la misión y visión de la empresa, es decir si agregan valor.

La fórmula a utilizarse para identificar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costos son las siguientes:

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV_c}{\sum AV_c + \sum NAV_c}$$

⁴⁷ www.eafit.edu.co

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV_t}{\sum AV_t + \sum NAV_t}$$

Donde:

$\sum AV_t$ = Sumatoria de agrega valor en tiempo

$\sum AV_c$ = Sumatoria de agrega valor en costo







$\sum NAV_t$ = Sumatoria de no agrega valor en tiempo

$\sum NAV_c$ = Sumatoria de no agrega valor en costo

3.7.1 Simbología a utilizarse

La simbología que se detalla a continuación se la utilizará durante todo el proceso, se debe tener en cuenta que solo la figura de “operación” agrega valor.


Cuadro 6
SIMBOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Operación	Agrega valor
	Control, inspección o verificación	No agrega valor
	Transporte	No agrega valor
	Archivo o almacenamiento	No agrega valor
	Demora o espera	No agrega valor
	Decisión	No agrega valor

Elaborado por Autora

3.7.2 Formato del Levantamiento y Análisis de Procesos Seleccionados








Cuadro 12

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO																
			NOMBRE DEL PROCESO:													
			ENTRADA:													
			SALIDA:													
FRECUENCIA:				TIEMPO:			EFICIENCIA EN TIEMPO:									
VOLÚMEN:				COSTO:			EFICIENCIA EN COSTO:									
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO				COSTO		Distancia	NOVEDADES
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV				

Elaborado por Autora


A continuación se encuentran cada uno de los diagramas de análisis de procesos seleccionados.

3.7.2.1.1 Levantamiento y análisis del proceso Sistema de Gestión de la Calidad, Subproceso Revisión de Indicadores

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO:		Análisis del sistema de gestión de calidad									
			NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Revisión de indicadores									
			ENTRADA:		Información de los dueños de los proceso asignados									
			SALIDA:		Acta de revisión de indicadores									
FRECUCENCIA:		Trimestral		TIEMPO:		150		EFICIENCIA EN TIEMPO:		40,00%				
VOLÚMEN:		Uno		COSTO:		186,94		EFICIENCIA EN COSTO:		38,00%				
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Representante de la Dirección	Envía una solicitud de presentación de indicadores, fijando fecha, con copia a la gerencia									10		11,24	S/N
2	Representante de la Dirección	Convoca a reunión para la fecha indicada en la solicitud	x								20		22,40	El Gerente únicamente está disponible los días martes.
3	Gerente General	Realiza la reunión con la gerencia, donde se revisan los indicadores con cada dueño de proceso.									80		104,66	Los dueños de procesos no siempre cumplen con los plazos.
4	Representante de la Dirección	Se elabora el acta de revisión donde se especifica el cumplimiento.	x								20		22,47	S/N
5	Gerente General	Se comunica las no conformidades respectivas para cada dueño de proceso cuyos parámetros estén fuera del rango establecido.	x								20		26,17	Se ha detectado no conformidades en especial en el área de planta.
		Total							60	90	71,04	115,90		


Elaborado por Autora

3.7.2.1.2 Levantamiento y análisis del proceso Sistema de Gestión de la Calidad, Subproceso Revisión de Objetivos

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO:		Análisis del sistema de gestión de calidad									
			NOMBRE DEL SUBPROCESO:		Revisión de objetivos									
			ENTRADA:		Información de cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad									
			SALIDA:		Acta de revisión de objetivos									
FRECUENCIA:		Trimestral		TIEMPO:		80		EFICIENCIA EN TIEMPO:		37,50%				
VOLUMEN:		Uno		COSTO:		97,28		EFICIENCIA EN COSTO:		34,65%				
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			O	S	E	V	D	D	AV	NAV	AV	NAV		
1	Representante de la Dirección	Envía una solicitud de presentación de avance de cumplimiento de objetivos de la calidad, fijando fecha, con copia a la gerencia									10		11,24	S/N
2	Representante de la Dirección	Convoca a reunión para la fecha indicada en la solicitud	X							20		22,47		El Gerente únicamente está disponible los días martes.
3	Gerente General	Realiza la reunión donde se revisan los objetivos con cada dueño del mismo.								40		52,33		Los dueños de procesos no siempre cumplen con las tareas a la fecha prevista..
4	Representante de la Dirección	Se elabora el acta de revisión donde se especifican los avances y cumplimiento de las actividades planteadas .	X							10		11,24		S/N
Total									30	50	33,71	63,57		


Elaborado por Autora

3.7.2.2 Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan de compras

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO															
				NOMBRE DEL PROCESO:		Elaboración del plan de compras									
				ENTRADA:		Información del inventario de materia prima									
				SALIDA:		Plan de compras aprobado para ejecución									
FRECUENCIA:		Semanal		TIEMPO:		445		EFICIENCIA EN TIEMPO:				26,97%			
VOLUMEN:		Uno		COSTO:		498,40		EFICIENCIA EN COSTO:				26,97%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
			O	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente de Planta	Revisa inventario		x							90		100,80	No está actualizado el inventario ya que no se descargó alguna orden de producción, o productos en tránsito están en control de calidad.	
2	Gerente de Planta	Revisa consumo de materia prima estimada para el mes.		x							90		100,80	No se consideró ventas especiales.	
3	Gerente de Planta	Se compara el inventario existente y el consumo estimado, para determinar los meses de inventario		x							30		33,60	S/N	
4	Gerente de Planta	Se realiza un estimado del tiempo de entrega del proveedor	x							60		67,20		El tiempo de entrega del proveedor considerado puede no reflejar la realidad.	
5	Gerente de Planta	Elabora el plan de compras dependiendo del tiempo que se demora el proveedor en la entrega	x							60		67,20		S/N	
6	Gerente de Planta	Envía el plan de compras a la Directora de Compras con copia a la Gerencia Financiera y a la Gerencia de Comercialización.									10		11,20	Falta de tiempo para cumplir con esta actividad	
7	Directora de Compras	Revisa el plan de compras conjuntamente con la Gerencia de Comercialización									90		100,80	Falta de tiempo para revisar el plan de compras	
8	Directora de Compras	Obtiene la aprobación de la Gerencia Financiera.									15		16,80	S/N	
		Total							120	325	134,40	364,00			


Elaborado por: Autora

3.7.2.3 Levantamiento y análisis del proceso Compra de insumos, materiales y suministros para producción

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO:		Compras de insumos, materiales y suministros para producción								
			ENTRADA:		Requerimiento de producción								
			SALIDA:		Compras a realizar								
FRECUENCIA:		Semanal		TIEMPO:		245		EFICIENCIA EN TIEMPO:		51,02%			
VOLUMEN:		Veinte		COSTO:		252,00		EFICIENCIA EN COSTO:		55,56%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Directora de Compras	Recibe plan de compras aprobado por Gerencia Financiera	x						5		5,60		S/N
2	Directora de Compras	Busca en lista de proveedores aprobados el proveedor que suministra la materia prima o insumo requerido.		x						10		11,20	S/N
3	Directora de Compras	Solicita cotización y/o certificado de análisis según el caso	x						60		67,20		Puede el proveedor no tener el producto
4	Directora de Compras	Se analiza la cotización.		x						30		33,60	El producto podría variar de precio en forma excesiva
5	Directora de Control de Calidad	Analiza y aprueba certificado de análisis emitido por el proveedor.						x		60		67,20	El producto no se ha comprado últimamente y requiere recurrir a información histórica.
6	Directora de Compras	Coloca la orden de compra en el sistema y envío al proveedor.	x						60		67,20		No se encuentren creados los códigos del producto.
7	Directora de Compras	Aprueba la compra de acuerdo a la cotización						x		10		11,20	Falta de tiempo en entrega de cotizaciones
8	Directora de Compras	Comunica a la Contadora General para que se efectúe el pago			x					10		11,20	S/N
		Total							125	120	140,00	112,00	


Elaborado por Autora

3.7.2.4 Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan de producción quincenal

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO:		Elaboración del Plan de Producción quincenal									
			ENTRADA:		Información histórica sobre producción y ventas									
			SALIDA:		Plan de producción elaborado para ejecución									
FRECUENCIA:		Quincenal		TIEMPO:		95		EFICIENCIA EN TIEMPO:		47,37%				
VOLUMEN:		Uno		COSTO:		106,40		EFICIENCIA EN COSTO:		47,37%				
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente de Producción	Revisa en el sistema datos sobre producción, inventarios de las dos			X						25		28,00	Los datos no se encuentran actualizados.
2	Gerente de Producción	Revisa el presupuesto de ventas			X						15		16,80	No toma en cuenta a la competencia
5	Gerente de Producción	Realiza ajustes	X							15		16,80	Datos aproximados	
6	Gerente de Producción	Elabora el plan de producción quincenal definitivo	X							30		33,60	No toma en cuenta las políticas de la empresa	
7	Gerente de Producción	Entrega el plan de producción al personal para su ejecución.									10		11,20	No comunica la decisión al gerente general ni al gerente de ventas.
		Total							45	50	50,40	56,00		


Elaborado por Autora

3.7.2.5 Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del producto (pasta dental)

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO:		Elaboración del producto (pasta dental)								
			ENTRADA:		Materia prima								
			SALIDA:		Producto terminado (pasta dental)								
FRECUENCIA:		Diario		TIEMPO:		151		EFICIENCIA EN TIEMPO:		61,59%			
VOLUMEN:		Tres lotes		COSTO:		508,36		EFICIENCIA EN COSTO:		61,55%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Operario de Producción	Revisa el plan de producción								5		16,82	S/N
2	Operario de Producción	Pesa las materias primas	x							30		100,93	Se riega las materias primas al ser pesadas
3	Operario de Producción	Mezcla las materia primas excepto aromas en el batidor. (M1)	x							15		50,47	S/N
4	Operario de Producción	Mezcla sílice y productos aglutinantes, empicol en el tanque plástico. (M2)	x							15		50,47	S/N
5	Operario de Producción	Mezcla de conservantes, edulcorantes etc. en el homogenizador abierto. (M3)	x							10		33,64	S/N
	Operario de Producción	Prende la bomba de vacío y espera a que se genere el vacío requerido								30		100,93	La bomba de vacío podría no generar el vacío adecuado
6	Operario de Producción	Pasa 3/4 de la mezcla M1 al homogenizador								10		33,64	S/N
7	Operario de Producción	Mezcla todo en el homogenizador	x							20		67,29	S/N
8	Operario de Producción	Toma de muestra para control de calidad								5		16,82	S/N
9	Operario de Producción	Evacúa la mezcla del tanque de almacenamiento								3		10,09	S/N
8	Directora de Control de Calidad	Realiza control de calidad								5		17,17	El centro de calidad puede no aprobar al no cumplir todos los requisitos establecidos de la elaboración.
9	Operario de Producción	Procede a envasar	x							3		10,09	S/N
		Total							93	58	312,88	195,48	


Elaborado por Autora

3.7.2.6 Levantamiento y análisis del proceso Empaque del producto (pasta dental)

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO:		Empaque del producto (pasta dental)								
			ENTRADA:		Pasta dental recién producida.								
			SALIDA:		Pasta dental envasada en tubos plásticos								
FRECUENCIA:		Diaria		TIEMPO:		109		EFICIENCIA EN TIEMPO:		3,67%			
VOLUMEN:		Tres lotes		COSTO:		366,73		EFICIENCIA EN COSTO:		3,67%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Operario de Producción	Verifica aire comprimido, temperatura y formato de tubos.		x						10		33,64	Problemas con el compresor
2	Operario de Producción	Recibe autorización para envasar								5		16,82	Podría quedarse la autorización en control de calidad
3	Operario de Producción	Pasa la masa de pasta dental a la tolva de la máquina envasadora IWKA			x					10		33,64	Demora hasta poner a punto la máquina
4	Operario de Producción	Verifica manualmente si no hay problemas.		x						10		33,64	El tubo no sella bien
5	Operario de Producción	Verifica si el contenido del tubo de pasta dental es correcto.		x						10		33,64	El peso de la pasta no es el adecuado.
6	Operario de Producción	Arranca la máquina en automático	x						1		3,36	S/N	
7	Operario de Producción	Pesa cada 15 minutos el contenido del tubo de pasta dental y anotar en el registro de pesos.	x						3		10,11	S/N	
8	Operario de Producción	Almacena las pastas dentales en las cajas al granel					x			60		201,86	S/N
Total									4	105	13,47	353,26	


Elaborado por Autora

3.7.2.7 Levantamiento y análisis del proceso Control de Calidad (pasta dental)

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO:		Control de calidad (pasta dental)									
			ENTRADA:		Masa de producto procesado									
			SALIDA:		Masa de producto procesado y aprobado listo para envasado									
FRECUENCIA:		Diario			TIEMPO:		30		EFICIENCIA EN TIEMPO:		66,67%			
VOLUMEN:		Tres lotes			COSTO:		31,98		EFICIENCIA EN COSTO:		66,29%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
			O	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Ayudante de Laboratorio	Analiza que tenga un gel homogéneo libre de grumos		x						1			1,06	Problemas porque no este bien disuelta la materia prima
2	Ayudante de Laboratorio	Analiza que el color sea Igual a la placa patrón de Pantone (Hoechst 32)		x						1			1,06	No este adecuadamente pesado un colorante
3	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la densidad sea Igual al estándar (PS-E-GUF)	x							3		3,18		Este muy aguada la pasta, cambios en el peso
4	Ayudante de Laboratorio	analiza que el aire ocluido sea menor a grado 2 (HCB-L1Q-2)	x							1		1,06		Mal calibrada la velocidad de la máquina
5	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la consistencia esté entre 20 a 80 mm	x							5		5,30		Mal pesada la materia prima
7	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la espuma sea mayor a 40 cm ³	x							5		5,30		Mal pesada la materia prima
8	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la viscosidad esté entre 70000 a 130000 cPs	x							3		3,18		Mal pesada la materia prima
9	Ayudante de Laboratorio	Analiza que el PH se encuentre entre 4.5 a 10.5	x							3		3,18		Mal pesada la materia prima
10	Ayudante de Laboratorio	Registra las novedades existentes en BA.RG-CC-17 (Registro de pruebas de estabilidad).		x						5		5,30		S/N
11	Directora de Control de Calidad	Si cumple con las pruebas de estabilidad aprueba el lote producido, caso contrario solicita un reacondicionamiento.									x	3	3,36	S/N
Total										20	10	21,2	10,78	


Elaborado por Autora

3.7.2.8 Levantamiento y análisis del proceso Ventas a crédito

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO:		Ventas a crédito								
			ENTRADA:		Nota de pedido entregado por el Delegado de Ventas								
			SALIDA:		Factura y despacho del producto								
FRECUENCIA:		Semanal		TIEMPO:		110		EFICIENCIA EN TIEMPO:		36,36%			
VOLUMEN:		Quinientas veces		COSTO:		118,00		EFICIENCIA EN COSTO:		36,19%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			O	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Delegado de Ventas	Recoge el pedido	x						30		31,50		Al cliente no se le explica sobre la necesidad de la puntualidad
2	Delegado de Ventas	Entrega la pedido al Gerente de Ventas				x				10		10,50	S/N
3	Gerente de Ventas	Sumilla el pedido al Jefe de Crédito y Cobranzas	x						10		11,20		S/N
4	Jefe de Crédito y Cobranzas	Verifica que no existan cuentas por cobrar vencidas				x				20		21,60	Los clientes no se les orienta sobre los plazos previstos
5	Jefe de Crédito y Cobranzas	Al no existir cuentas vencidas, aprueba y factura el pedido								30		32,40	No existe stock de seguridad en producto terminado en algunos productos
6	Jefe de Crédito y Cobranzas	Al tener cuentas vencidas se devuelve el pedido al Gerente de Ventas				x				10		10,80	S/N
		Total							40	70	42,70	75,30	


Elaborado por Autora

3.7.2.9 Levantamiento y análisis del proceso Reformulación del producto existente

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO:		Reformulación de producto existente									
			ENTRADA:		Análisis de la fórmula existente en el mercado									
			SALIDA:		Fórmula mejorada									
FRECUENCIA:		Bimestral		TIEMPO:		1210		EFICIENCIA EN TIEMPO:		50,41%				
VOLUMEN:		Uno		COSTO:		1.362,80		EFICIENCIA EN COSTO:		50,13%				
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente de Comercialización	Planteamiento de cambio de fórmula al Comité Ejecutivo									20		22,40	El Comité no se reúne por falta de alguno de sus miembros
2	Gerente de Marketing	Se identifica las tendencias del mercado									360		403,20	Falta de información en las etiquetas de los productos existentes en el mercado.
	Gerente de Comercialización	Se compara los productos de la competencia con los existentes en la empresa.									400		448,00	Falta de organización para la adquisición de productos de la competencia
	Gerente de Comercialización	Se analiza la aceptación de los productos de la empresa en el mercado.									180		201,60	S/N
3	Gerente Administrativa-Financiero	Se establece la rentabilidad de la nueva fórmula									180		201,60	Costos altos de la nueva fórmula y precios de la competencia en el mercado bajos.
4	Gerente General	Se toma la decisión de aceptar o rechazar la nueva formula									40		52,40	Falta de justificación para el cambio de fórmula
5	Gerente Administrativa-Financiero	Se ingresa la nueva fórmula en el sistema BA de la empresa									30		33,60	S/N
		Total							610	600	683,20	679,60		


Elaborado por Autora

3.7.2.10 Levantamiento y análisis del proces o Atención a reclamos y quejas del cliente

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO:		Atención a reclamos y quejas del cliente								
			ENTRADA:		Reclamos y quejas del cliente								
			SALIDA:		Solución a quejas y reclamos								
FRECUENCIA:		Anual			TIEMPO:		115		EFICIENCIA EN TIEMPO:			47,83%	
VOLUMEN:		Uno			COSTO:		195,88		EFICIENCIA EN COSTO:			48,28%	
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			O	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente de Comercialización	Recibe llamada o mail de la queja del producto.	x						10		11,24		Las líneas telefónicas no siempre son funcionales.
2	Gerente de Comercialización	Analiza si esta falla afecta a la salud del consumidor o al producto con		x						20		22,40	Falta de información en la llamada recibida
3	Gerente de Comercialización	Registra en el formulario de quejas y reclamos	x						20		20,60		Modificación del formulario.
4	Gerente de Comercialización	En caso de que las quejas sean por las opciones anteriores convoca a Comité Ejecutivo								15		50,81	S/N
5	Gerente General	Analiza a profundidad las novedades del producto a fin de determinar acciones a seguir.								25		28,09	S/N
6	Gerente de Comercialización	Registra las soluciones y/o actividades a seguir en el Acta de Comité Ejecutivo	x						10		11,24		S/N
7	Gerente de Comercialización	Contesta al cliente informándole sobre las acciones a seguir.	x						15		51,50		Falta de información para ubicar al cliente
		Total							55	60	94,58	101,30	

Elaborado por Autora

3.7.2.11 Levantamiento y análisis del proceso Capacitación

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO:		Capacitación								
			ENTRADA:	Requerimiento de capacitación									
			SALIDA:	Personal capacitado									
FRECUENCIA:	Anual		TIEMPO:	365	EFICIENCIA EN TIEMPO:		57,53%						
VOLUMEN:	Uno		COSTO:	396,20	EFICIENCIA EN COSTO:		57,55%						
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Representante de la Dirección	Solicita capacitación a Recursos Humanos	x						30		33,60		Falta de recursos para capacitación.
2	Jefe de Recursos Humanos	Solicita varias cotizaciones	x						120		129,60		Falta de capacitadores en un tema específico.
3	Jefe de Recursos Humanos	Evalúa ofertas de capacitación y presenta un informe a la Gerencia			x					60		64,80	Los proveedores demoran en el envío de las ofertas
4	Gerente Administrativa-Financiera	Aprueba cotización						x		20		22,40	Falta de recursos inmediatos para capacitación
5	Jefe de Recursos Humanos	Contrata capacitador y fija la fecha de capacitación	x						60		64,80		Falta de organización para establecer la fecha de capacitación
6	Jefe de Recursos Humanos	Luego de la capacitación los empleados evalúan al capacitador y el tema de capacitación.			x					15		16,20	Mala concientización de los empleados en cuanto a la evaluación
7	Jefe de Recursos Humanos	Registra resultados en el formulario respectivo.						x		60		64,80	S/N
Total									210	155	228	168,2	

Elaborado por Autora

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente General

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del subproceso: Revisión de indicadores

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Información de los dueños de los procesos asignados	Tiempo (min.)	150
Salida	Acta de Revisión de Indicadores	Costo	\$ 186,94
Frecuencia	Trimestral	Eficiencia en Costo	38,00%
Volumen	Uno	Eficiencia en Tiempo	40,00%

El tiempo de ciclo del proceso es de 150 minutos, de los cuales 60 minutos agregan valor y 90 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 40%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 186,94, donde \$ 71,04 agregan valor y \$ 115,9 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 38%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. El Gerente únicamente está disponible los días martes, ya que trabaja en La Universidad Católica.
- b. Los dueños de procesos no siempre cumplen con los plazos establecidos, razón por la cual las revisiones de indicadores no se las puede realizar de forma oportuna y eficiente.
- c. Se ha detectado no conformidades en especial en el área de planta, ya que no existen los procedimientos adecuados

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente General

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del subproceso: Revisión de objetivos

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Revisión de objetivos	Tiempo (min.)	80
Salida	Acta de revisión de Objetivos	Costo	\$ 97,28
Frecuencia	Trimestral	Eficiencia en costo	34,65%
Volumen	Uno	Eficiencia en tiempo	37,50%

El tiempo de ciclo del proceso es de 80 minutos, de los cuales 30 minutos agregan valor y 50 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 37,50%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 97,28; donde \$ 33,71 agregan valor y \$ 63,57 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 34,24%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. El Gerente únicamente está disponible los días martes, ya que trabaja en la Universidad Católica
- b. Los dueños de procesos no siempre cumplen con las tareas a la fecha prevista, por lo cual no se pueden atender oportunamente las fallas y no se toman acciones correctivas a tiempo, dando lugar a que no se atiende adecuadamente al cliente.

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente de Planta

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Elaboración del producto (pasta dental)

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Materia prima	Tiempo (min.)	151
Salida	Producto terminado (pasta dental)	Costo	\$ 508,36
Frecuencia	Diario	Eficiencia en costo	61,55%
Volumen	Tres lotes	Eficiencia en tiempo	61,59%

El tiempo de ciclo del proceso es de 151 minutos, de los cuales 93 minutos agregan valor y 58 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 61,59%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 508,36; donde \$ 312,88 agregan valor y \$ 195,48 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 61,55%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Se riega las materias primas al ser pesadas, ocasionando que el inventario disminuya, y se pierda tiempo en volver a pesar las materias primas y recoger lo regado.
- b. La bomba de vacío podría no generar el vacío adecuado, generando un retraso.
- c. El Centro de Calidad puede no aprobar al no cumplir todos los requisitos establecidos de la elaboración de pasta dental, con lo cual se tendrá que volver a producir y el proceso se verá retrasado en gran medida.

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente de Planta

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Empaque del producto (pasta dental)

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Pasta dental recién producida.	Tiempo (min.)	109
Salida	Pasta dental envasada en tubos plásticos	Costo	\$ 366,73
Frecuencia	Diaria	Eficiencia en costo	3,67%
Volumen	Tres lotes	Eficiencia en tiempo	3,67%

El tiempo de ciclo del proceso es de 109 minutos, de los cuales 4 minutos agregan valor y 105 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 3,67%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 353,26; donde \$ 13,47 agregan valor y \$ 366,73 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 3,67%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Problemas con el compresor, ya que funciona ya 15 años en la planta y el mantenimiento no es el adecuado.
- b. Podría quedarse la autorización en Control de Calidad, ya que la persona que da la autorización no está en su puesto de trabajo
- c. Demora hasta poner a punto la máquina, ya que es antigua y se demora cada vez más.

- d. El tubo no sella bien, ya que el tubo podría estar deforme y pasar los controles sin ser bien evaluado.
- e. El peso de la pasta no es el adecuado, debido a que la calibración de las máquinas no se las hizo a tiempo.

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente General

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Control de calidad (pasta dental)

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Masa de producto procesado	Tiempo (min.)	30
Salida	Masa de producto procesado y aprobado listo para envasado	Costo	\$ 31,98
Frecuencia	Diario	Eficiencia en costo	66,29%
Volumen	Tres lotes	Eficiencia en tiempo	66,67%

El tiempo de ciclo del proceso es de 30 minutos, de los cuales 20 minutos agregan valor y 10 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 66,67%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 31,98; donde \$ 21,20 agregan valor y \$ 10,78 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 66,29%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Problemas porque no este bien disuelta la materia prima, esto se debe a que la máquina no estuvo bien calibrada a una velocidad adecuada.
- b. No este adecuadamente pesado un colorante, a causa de que las pesas no están adecuadamente equilibradas.
- c. Este muy aguada la pasta, cambios en el peso, dados por problemas en la pesas utilizadas.
- d. Mal calibrada la velocidad de la máquina
- e. Mal pesada la materia prima

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente de Comercialización

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Reformulación del producto existente

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Análisis de la fórmula existente en el mercado	Tiempo (min.)	1210
Salida	Fórmula mejorada	Costo	\$ 1.362,80
Frecuencia	Bimestral	Eficiencia en costo	50,13%
Volumen	Uno	Eficiencia en tiempo	50,41%

El tiempo de ciclo del proceso es de 1.210 minutos, de los cuales 610 minutos agregan valor y 600 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en

tiempo del 50,41%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 1.362,80; donde \$ 683,20 agregan valor y \$ 679,60 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costo del 50,13%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. El Comité no se reúne por falta de alguno de sus miembros, ya que los gerentes de Ventas, Marketing y Comercialización pueden tener reuniones con clientes.
- b. Falta de información en las etiquetas de los productos existentes en el mercado, por lo cual se dificulta el análisis adecuado de los tipos de formulaciones.
- c. Falta de organización para la adquisición de productos de la competencia, ya que muchas veces no se adquiere pronto los productos, perdiendo tiempo necesario para ganar ventas en el mercado.
- d. Costos altos de la nueva fórmula y precios de la competencia en el mercado bajos, ya que una vez realizados los análisis respectivos no es conveniente económicamente para la empresa la utilización de la nueva fórmula ya sean por razones internas o externas a la empresa.
- e. Falta de justificación para el cambio de fórmula, en caso que los estudios no estén debidamente justificados.

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente General

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Elaboración del plan de producción (quincenal)

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Información histórica sobre producción y ventas	Tiempo (min.)	95
Salida	Plan de Producción elaborado para ejecución	Costo	106,4
Frecuencia	Quincenal	Eficiencia en costo	47,37%
Volumen	Uno	Eficiencia en tiempo	47,37%

El tiempo de ciclo del proceso es de 95 minutos, de los cuales 45 minutos agregan valor y 50 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 47,37%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 106,4; donde \$ 50,40 agregan valor y \$ 56 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 47,37%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Los datos no se encuentran actualizados, ya que en ocasiones se debe producir sin planificación para satisfacer la demanda del mercado, sin que se actualicen los datos del plan ya elaborado.
- b. No toma en cuenta a la competencia, ya que no se comparte la información entre las áreas.
- c. Datos aproximados, ya que los datos históricos del plan de producción no se actualizan debidamente.

- d. No toma en cuenta las políticas de la empresa, únicamente produce a medida que requiere el mercado, es decir no toma en cuenta la necesidades de mantener stocks de seguridad.
- e. No comunica la decisión al gerente general ni al gerente de ventas, ya que entre las áreas existe algo de hermetismo.

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente General

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Ventas a crédito

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Nota de pedido entregado por el Delegado de Ventas	Tiempo (min.)	110
Salida	Factura y despacho del producto	Costo	\$ 118,00
Frecuencia	Semanal	Eficiencia en costo	36,19%
Volumen	Quinientas veces	Eficiencia en tiempo	36,36%

El tiempo de ciclo del proceso es de 110 minutos, de los cuales 40 minutos agregan valor y 70 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 36,36%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 118,00; donde \$ 42,70 agregan valor y \$ 75,30 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 36,19%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Al cliente no se le explica la importancia de la puntualidad, en este caso el Delegado de Ventas debe esperar y muchas veces no alcanza a cubrir con el número de visitas establecido.
- b. A los clientes no se les orienta sobre los plazos previstos, razón por la cual se requiere una autorización especial para ser emitido el despacho de la mercadería, renegociando el plazo de cobro.
- c. No existe stock de seguridad en producto terminado en algunos productos, por lo cual se produce para la entrega inmediata y en ocasiones se pierde las ventas ya que los autoservicios por ejemplo, únicamente reciben en un horario específico por semana, si la mercadería no es entregada en este horario simplemente se pierden las ventas de la semana.

Atentamente:

Jatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente Comercial

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Atención a reclamos y quejas del cliente

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Reclamos y quejas del cliente	Tiempo (min.)	115,00
Salida	Solución a quejas y reclamos	Costo	195,88
Frecuencia	Anual	Eficiencia en costo	48,28%
Volumen	Uno	Eficiencia en tiempo	47,83%

El tiempo de ciclo del proceso es de 115 minutos, de los cuales 55 minutos agregan valor y 60 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 47,83%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 195,88; donde \$ 94,88 agregan valor y \$ 101,30 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 48,28%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Las líneas telefónicas no siempre son funcionales, muchas veces los clientes no pueden comunicarse con la persona indicada al no existir una persona encargada de los teléfonos.
- b. Falta de información en la llamada recibida, cuando el cliente no se identifica y por tanto no es posible hacer el seguimiento adecuado de la información.

- c. Modificación del formulario en caso que no exista donde registrar las novedades encontradas sobre el producto.
- d. Falta de información para ubicar al cliente, cuando el cliente no ha sido identificado y no se conoce su lugar de residencia, no se pueden tomar las acciones correctivas necesarias para con él.

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Gerente de Planta

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Elaboración del plan de compras

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Información del inventario de materia prima	Tiempo (min.)	445
Salida	Plan de compras aprobado para ejecución	Costo	\$ 498,40
Frecuencia	Semanal	Eficiencia en costo	26,97%
Volumen	Uno	Eficiencia en tiempo	26,97%

El tiempo de ciclo del proceso es de 445 minutos, de los cuales 120 minutos agregan valor y 325 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 26,97%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 498,40; donde \$ 134,40 agregan valor y \$ 364,00 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 26,97%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a.** No está actualizado el inventario, al no descargarse alguna orden de producción, y/o productos en tránsito están en control de calidad; razón por la cual el plan de compras puede tener algunas alteraciones erróneas que deben ser revisadas nuevamente.
- b.** No se consideró ventas especiales; muchas veces los autoservicios hacen pedidos que no entran dentro del presupuesto de ventas ocasionando un desabastecimiento de la materia prima.
- c.** El tiempo de entrega del proveedor considerado puede no reflejar la realidad, al no tener este producto el proveedor actual; y se requiera buscar nuevos proveedores, calificarlos, evaluarlos y determinar si la materia prima ofrecida tiene los mismos parámetros que los requeridos por la empresa.
- d.** Falta de tiempo para cumplir con esta actividad, ya que el plan de compras debe ser llevado de un lugar a otro antes de su ejecución.
- e.** Falta de tiempo para revisar el plan de compras, dado que el gerente de comercialización no siempre se encuentra en la empresa debido a que debe visitar algún cliente.

Atentamente:

Jatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Directora de Compras

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Compra de insumos, materiales y suministros para la producción

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Requerimiento de producción	Tiempo (min.)	225
Salida	Compras a realizar	Costo	\$ 252,00
Frecuencia	Semanal	Eficiencia en costo	55,56%
Volumen	Veinte	Eficiencia en tiempo	55,56%

El tiempo de ciclo del proceso es de 225 minutos, de los cuales 125 minutos agregan valor y 100 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 55,68%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 252 donde \$ 140 agregan valor y \$ 112 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costo del 55,56%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Puede el proveedor no tener el producto, el este caso se requiere buscar un nuevo proveedor, calificarlo, evaluarlo y determinar si la materia prima ofrecida tiene los parámetros requeridos por la empresa.
- b. El producto podría variar de precio en forma excesiva; donde se necesitará una evaluación de la necesidad y el impacto económico para el costo del producto al obtener la materia prima al nuevo precio.

- c. El producto no se ha comprado últimamente y requiere recurrir a información histórica, esto podría demorar ya que esta información se encuentra en archivo manual.
- d. No se encuentren creados los códigos del producto, en caso que se requiera una nueva materia prima para reformulación o nuevo proyecto.

Atentamente:

Tatiana Chico

INFORME DE NOVEDADES

Para: Jefe de Recursos Humanos

De: Tatiana Rocío Chico Álvarez

Asunto: Análisis del proceso: Capacitación

Fecha: 25 de Junio del 2009

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada	Requerimiento de Capacitación	Tiempo (min.)	365
Salida	Personal capacitado	Costo	\$ 396,2
Frecuencia	Anual	Eficiencia en costo	57,55%
Volumen	Uno	Eficiencia en tiempo	57,53%

El tiempo de ciclo del proceso es de 365 minutos, de los cuales 210 minutos agregan valor y 155 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 57,53 el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$ 396,20 donde \$ 228,00 agregan valor y \$ 168,20 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 57,55%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Falta de recursos para capacitación, establecidos de antemano por la Gerencia General, por lo cual la solicitud no se ejecuta en el tiempo previsto.
- b. Falta de capacitadores en un tema específico, razón por la cual no se obtienen las ofertas necesarias para poder cotizar y elegir la mejor opción.
- c. Los proveedores demoran en el envío de las ofertas, por lo cual no se puede proceder a cotizar las ofertas.
- d. Falta de recursos inmediatos para capacitación, por lo que no se puede aprobar la cotización realizada.
- e. Falta de organización para establecer la fecha de capacitación, ya que las múltiples funciones de cada uno de los implicados impiden que se acuerde una fecha que convenga a todos.
- f. Mala concientización de los empleados en cuanto a la evaluación, ya que al recibir la capacitación fuera del horario de trabajo, las evaluaciones se las realiza de forma apresurada, sin mayor profundidad.

Atentamente:

Jatiana Chico

3.8 NOVEDADES GENERALES DETECTADAS EN LOS PROCESOS SELECCIONADOS

De las novedades detectadas en análisis de cada uno de los diagramas de procesos, se puede generalizar las siguientes:

- Falta de información y actualización de datos entre las áreas, es decir los acontecimientos ocurridos en un área no son actualizados en el sistema de inmediato, ocasionando retrasos o equívocos en algunas funciones.
- Fallas frecuentes en las líneas telefónicas, razón por la cual los clientes o proveedores no tienen acceso eficiente a la empresa, además no existe una persona encargada de pasar llamadas y recibir recados.
- No se toma en cuenta las ventas especiales para la elaboración de planes de producción, plan de compras o ventas, provocando que la planta se desabastezca de material y producto terminado perdiendo así ventas.
- Los documentos deben ser aprobados por algunas autoridades retrasando el proceso por burocracia
- No existe controles para mantenimiento del stock de seguridad.

Atentamente:

Jatiana Chico

3.9 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

A continuación se resume los procesos seleccionados, detallando tiempo, costo, frecuencia, volumen y novedades para cada uno de ellos:

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA										
No.	PROCESOS	TIEMPO		EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO		EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN	NOVEDADES
		AV	NAV		AV	NAV				
1	Análisis del sistema de gestión de la calidad									
	Revisión de indicadores	60	90	40,00%	71,04	115,90	38,00%	Trimestral	Uno	a,b,c
	Revisión de objetivos	30	50	37,50%	33,71	63,57	34,65%	Trimestral	Uno	a,b
2	Elaboración del plan de compras	120	325	26,97%	134,40	364,00	26,97%	Semanal	Uno	a,b,c,d,e
3	Compra de insumos, materiales y suministros para producción	125	100	51,02%	140,00	112,00	55,56%	Semanal	Veinte	a,b,c,d
4	Elaboración del plan de producción	45	50	47,37%	50,40	56,00	47,37%	Quincenal	Uno	a,b,c,d,e
5	Elaboración del producto.	93	58	61,59%	312,88	195,48	61,59%	Diario	Tres lotes	a,b,c
6	Empaque del producto	4	105	3,67%	13,47	353,26	3,67%	Diaria	Tres lotes	a,b,c,d,e
7	Control de calidad	20	10	66,67%	21,2	10,78	66,29%	Diario	Tres lotes	a,b,c,d,e
8	Ventas a crédito	40	70	36,36%	42,70	75,30	36,19%	Semanal	Quinientas veces	a,b,c
9	Reformulación del producto existente	610	600	50,41%	683,20	679,60	50,13%	Bimestral	Uno	a,b,c,d,e
10	Atención a reclamos y quejas del cliente	55	60	47,83%	94,58	101,30	48,28%	Anual	Uno	a,b,c,d
11	Capacitación	210	155	57,53%	228	168,2	57,55%	Anual	Uno	a,b,c,d,e,f

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE

MEJORAMIENTO

DE PROCESOS

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Este capítulo tiene por objeto presentar una propuesta de mejoramiento basada en el análisis de cada uno de los procesos seleccionados en el capítulo anterior buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas, que signifiquen una reducción en tiempos y costos tomando las siguientes acciones:

- Mejoramiento de actividades y del proceso, en general reduciendo tiempos y costos.
- Fusión de actividades y de procesos, cuando el caso así lo amerite.
- Eliminación de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- Creación de actividades o procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento del área y para la consecución de los objetivos.

4.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las herramientas que se analizaron fueron las siguientes:


- 4.1.1 Caracterización de Macroprocesos
- 4.1.2 Diagramación mejorada
- 4.1.3 Hoja de Mejoramiento

4.1.1 Caracterización de Macroprocesos⁴⁸

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

A continuación se muestra la caracterización de los macroprocesos de la empresa Blenastor C.A.

⁴⁸ www.wikipedia.com

	<p>MACROPROCESO: COMPRA DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.CMP VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
---	---	--

B. OBJETIVO

Satisfacer las necesidades del proceso de producción en cuanto a materias primas adecuadas a su planificación, cumpliendo con cantidad, calidad, precio y tiempo de arribo.

C. ALCANCE

El macroproceso de compra de materia prima comienza con la elaboración del plan de compras y culmina con la compra de materia prima, suministros y materiales para la producción, sean estas compras locales o importaciones.

D. RESPONSABLE

Directora de Compras

E. REQUISITOS LEGALES

- Manual de Importaciones
- Normas Técnicas y Especificaciones de Calidad

F. POLITICAS INTERNAS

- La adquisición de materias primas se la realizará luego de autorizado el plan de compras correspondiente al periodo.
- Se analizará cada una de las cotizaciones enviadas por el proveedor, al ser la primera vez, la decisión será aprobada por el Comité Ejecutivo, caso contrario la decisión es del jefe de compras.
- Si se requiere comprar materia prima urgente, el monto máximo a pagar extra es del 30%.

<p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: COMPRA DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.CMP VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
------------------------	---	--


- Se deberá mantener un stock de seguridad para dos meses de producción tanto para producto terminado, producto en proceso y materia prima.

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Elaboración del plan de compras	Semanal
Selección y evaluación de proveedores	Mensual
Compra de insumos, materiales y suministros para producción	Semanal
Importación de materias primas	Mensual

G. INDICADORES

Ver anexo


 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: COMPRA DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.CMP VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	--	---

H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Información básica del proveedor	Sistema BA
Registro de proveedores aprobados de productos y servicios	Sistema BA
Evaluación de proveedores	Sistema BA
Proveedores sello ISO	Sistema BA
Compras para producción	Sistema BA

I. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
BA-CMP1	Información Básica del proveedor
BA-CMP2	Registro de Proveedores aprobados de productos y servicios
BA-CMP3	Evaluación a proveedores
BA-CMP4	Proveedores Sello ISO
BA-CMP5	Orden de Compra
BA-CMP6	Requisición de Pago
BA-CMP7	Plan de Compras
BA-CMP8	Kardex

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.RMP VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	--	--

A. OBJETIVO

Receptar materia prima en las mejores condiciones de calidad y oportunidad para satisfacer la demanda de producción de pasta dental, enjuagues bucales, cepillos, hilos dentales, etc.; de acuerdo a la política de stock de seguridad.

B. ALCANCE

El Macroproceso de Recepción de materia prima comienza con la recepción y almacenamiento de insumos, materiales y materia prima; y culmina con el monitoreo y control de inventarios

C. RESPONSABLE

Gerente de Planta

Jefe de Bodega, insumos y logística Interna

D. REQUISITOS LEGALES


- Manual para manejo de materiales
- Procedimiento para Control de residuos, desechos no domésticos reciclables y especiales.
- Instructivo para recepción de materiales, insumos y materia prima
- Instructivo para muestreo de material, empaque y materia prima.
- Instructivo para control de ratoneras y cebos
- Instructivo para uso de formulario, registro de entrega de muestras y liberación de control de calidad
- Instructivo para el uso del registro de control de almacenamiento y condiciones ambientales de materia prima con caducidad
- Manual de seguridad industrial del IESS
- Normas de Calidad ISO.

<p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.RMP VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
------------------------	---	--

- Instructivo para Manejo y Utilización de Montacargas Ascensor
- Instructivo para generar Órdenes de Producción.

E. POLITICAS INTERNAS

- El personal de Distribución deberá contar con identificación de Blenastor
- Se mantendrá la Hoja de ruta para Distribución para planificar las entregas diarias, reportar el cumplimiento y las novedades Se entregarán diariamente a Crédito y Cobranzas las facturas despachadas y el registro de control correspondiente con las novedades.
- Se enviará a Guayaquil una copia de todas las transacciones procesadas
- Se cumplirá con los procedimientos de control interno establecidos
- Se valorará mensualmente el cumplimiento del Servicio al Cliente
- Se evaluará mensualmente el cumplimiento de Inventarios Exactos
- Se cuantificará mensualmente el Servicio Externo por ciudad,: # cajas y valor
- Se ponderará mensualmente el costo del personal por horas: # horas trabajadas y valor pagado.
- Se Incluirá en las rotulaciones de Bodega el stock de seguridad en cajas Área de control de calidad
- Se llevará actualizado el registro de control de almacenamiento y condiciones ambientales de las materias primas con caducidad.


 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.RMP VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	--	--

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Recepción de insumos, materiales y materia prima.	Diario
Almacenamiento de producto terminado	Diario
Almacenamiento de repuestos y materiales	Diario
Almacenamiento de materia prima	Diario
Manejo de devoluciones	Semanal
Manejo de bodega de materia prima	Diario
Monitoreo y control de inventarios	Diario

G. INDICADORES

Ver anexo

	<p>MACROPROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.RMP VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
---	--	--


H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Control de estaciones, ratoneras y cebos	Sistema BA
Registro de entrega de muestras y liberación de Control de Calidad	Sistema BA
Registro de control de almacenamiento y condiciones ambientales de las materias primas con caducidad	Sistema BA
Registro para desechos no domésticos y residuos especiales, reciclables	Sistema BA
Control de recursos utilizados para producción	Sistema BA
Certificado de calidad de materia prima	Sistema BA
Certificado de calidad stiker	Sistema BA
Certificado de tubos colapsibles	Sistema BA
Certificado de calidad cajitas	Sistema BA
Certificado de calidad tarjetones	Sistema BA
Certificado de calidad material de empaque enjuague bucal	Sistema BA
Solicitud de concesión	Sistema BA
Certificado de calidad toallitas	Sistema BA
Certificado de calidad etiqueta termoencogible	Sistema BA

<p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA</p>	<p>CÓDIGO: BA.RMP</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
-------------------------------	--	--

I. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
BA- RMP1	Registro de entrega de muestras y liberación de Control de Calidad
BA- RMP2	Registro de control de almacenamiento y condiciones ambientales de las materias primas con caducidad
BA- RMP3	Registro para desechos no domésticos y residuos especiales, reciclables
BA- RMP4	Control de recursos utilizados para producción
BA- RMP5	Certificado de calidad de materia prima
BA- RMP6	Certificado de calidad stiker
BA- RMP7	Certificado de tubos colapsibles
BA- RMP8	Certificado de calidad cajitas
BA- RMP9	Certificado de calidad tarjetones
BA- RMP10	Certificado de calidad material de empaque enjuague bucal
BA- RMP11	Solicitud de concesión
BA- RMP12	Certificado de calidad toallitas
BA- RMP13	Certificado de calidad etiqueta termoencogible

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: PRODUCCIÓN</p>	<p>CÓDIGO: BA.P VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	-------------------------------------	---

A. OBJETIVO

Elaborar producto terminado de acuerdo con las características de diseño, plan de producción, plan mensual de comercialización y políticas de stock así como coordinar el mantenimiento de maquinaria industrial y la bodega de Insumos y Logística Interna.

B. ALCANCE


El Macroproceso de Producción comienza con la elaboración del Plan de Producción y culmina con el Control de Calidad.

C. RESPONSABLE

Gerente de Planta

D. REQUISITOS LEGALES


- Manual de especificaciones del producto
- Instructivo para generar ordenes de producción
- Instructivo para la elaboración de pasta dental
- Instructivo para operación de la codificadora ink jet
- Instructivo para llenado de líquidos (enjuague bucal) llenadora breitner
- Instructivo para sellado de productos en termoencogible tuner grameoencogible tunel gramegna gt 40
- Instructivo para sellado en blister en la termoselladora
- Instructivo para troquelado de burbujas P.V.C (tipo de plástico) en troqueladora
- Instructivo para elaboración de burbujas en termoformadora
- Instructivo para elaboración de enjuague bucal Encident

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: PRODUCCIÓN</p>	<p>CÓDIGO: BA.P VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	-------------------------------------	---

- Instructivo para elaboración de enjuague bucal Encident Brakets
- Instructivo para elaboración de enjuague bucal Dentifresh
- Instructivo para envasado de pastas dentales máquina IWK
- Instructivo para el manejo de balanza Chaus Scout Modelo SC6010
- Instructivo para empacado de productos codificados
- Instructivo para cambio de formatos de la máquina envasadora IWKA (pastas dentales)
- Instructivo para mantenimiento de equipos
- instructivo para uso de balanza Satorius industrial
- Instructivo para elaboración de pasta dental en máquina DINEX
- Instructivo para manejo de maquina DINEX
- Instructivo para limpieza e Inspección de máquina BERCOMIX

E. POLITICAS INTERNAS

- Se actualizará el instructivo para el envasado de cada tipo de pasta dental.
- Se registrará las novedades en el proceso productivo
- Se mantendrá un archivo de fórmulas vigente y se comunicarán los cambios realizados
- Se actualizará contantemente los parámetros de diseño de promociones
- Se utilizará adecuadamente las normas de almacenamiento de materias primas con caducidad.
- Toda producción debe estar vinculada a la orden de producción y al plan de producción.

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: PRODUCCIÓN</p>	<p>CÓDIGO: BA.P VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	-------------------------------------	---

- Se comunicará las acciones correctivas de los ítems fuera de especificaciones a Compras, Producción, Bodega Insumos y Contabilidad (en caso de bajas)
- Se actualizarán constantemente los reglamentos internos

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Elaboración del Plan de Producción	Quincenal
Planificación de los recursos de manufactura	Mensual
Elaboración de la orden de producción	Diario
Elaboración del producto	Diario
Empaque del producto.	Diario
Manejo de bodega de productos terminados	Diario
Control de residuos, desechos no domésticos reciclables, y especiales	Diario
Mantenimiento de la maquinarias e instalaciones	Trimestral
Control de Calidad	Diario


G. INDICADORES

Ver anexo

<p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: PRODUCCIÓN</p>	<p>CÓDIGO: BA.P VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
-------------------------------	--	--


H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Plan mensual de producción	Sistema BA
Hoja de control codificadora INK JET	Sistema BA
Plan semanal de compras para producción	Sistema BA
Registro de pesos	Sistema BA
Orden de reproceso	Sistema BA
Orden de trabajo y reporte de mantenimiento	Sistema BA
Registro de verificadora de balanza Sartorius Industrial	Sistema BA
Registro de Identificación de máquinas, equipos y sistemas	Sistema BA
Control de productos utilizados para la producción	Sistema BA
Registro de identificación de máquinas equipos y sistemas	Sistema BA
Registro de mantenimiento	Sistema BA
Plan de mantenimiento Individual de equipos	Sistema BA
Programa trimestral de mantenimiento de equipos	Sistema BA
Cumplimiento de mantenimiento	Sistema BA

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: PRODUCCIÓN</p>	<p>CÓDIGO: BA.P VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	-------------------------------------	--

I. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
BA- PRO1	Normativa de porcentaje de desperdicios aceptable-insumos y material de empaque
BA- PRO2	Normativa de límite permisible de contenido neto, y tiempo de vida útil
BA- PRO3	Plan mensual de producción
BA- PRO4	Plan semanal de compras
BA- PRO5	Orden de reproceso
BA- PRO6	Historial lote de producción
BA- PRO7	Registro de pruebas de estabilidad
BA- PRO8	Registro de muestras para análisis de estabilidad
BA- PRO9	Orden de trabajo y reporte de mantenimiento
BA- PRO10	Registro de mantenimiento
BA- PRO11	Plan de mantenimiento individual de equipos
BA- PRO12	Programa trimestral de mantenimiento de equipos

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</p>	<p>CÓDIGO: BA.C&V VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	--	---

A. OBJETIVO

Comercializar los productos de Blenastor C.A. cumpliendo las estrategias, lineamientos y políticas establecidas por Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Comercialización, Ventas, Marketing y necesidades de los clientes

B. ALCANCE


El Macroproceso de Comercialización comienza con la Investigación de Mercado y culmina con la supervisión de la Gestión de Impulsación

C. RESPONSABLE

- a. Gerente de Comercialización
- b. Gerente de Ventas
- c. Gerente de Marketing


D. REQUISITOS LEGALES

- Afiliación a la Cámara de Comercio
- Autorización del Ministerio de Salud
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Ordenanza Municipal
- Registro Sanitario


 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</p>	<p>CÓDIGO: BA.C&V VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
---	---	--

E. POLITICAS INTERNAS

- Cada mercaderista contratado deberá atender los puntos de venta cumpliendo una visita quincenal a cada local.
- Por cada cuatro mercaderistas y/o vendedores Junior se deberá asignar un Supervisor
- Cada supervisor deberá entregar semanalmente la planificación de visitas a los mercaderistas, impulsadoras y vendedores Junior
- Cada supervisor, controlará la gestión del personal a su cargo, analizará novedades y gestionará las mejoras oportunamente.
- Mantendrá un sistema de incentivos a los mercaderistas e impulsadoras basado en la evaluación mensual de desempeño y prueba de conocimientos
- La empresa deberá proveer uniformes a los mercaderistas e impulsadoras una vez por año y maletas a los vendedores y visitantes.
- Los mercaderistas e impulsadoras deberán contar con la identificación de Blenastor y la de los locales que así lo exijan.
- Los Delegados de ventas Quito deberán reportarse 3 días a la semana
- La fuerza de ventas deberá recibir al menos 2 capacitaciones al año.
- Cada Mercaderista deberá tener 100 puntos de venta y cumplir una visita semanal a cada punto de venta.
- Se desarrollará los planogramas de exhibición por punto de venta
- Se proporcionará un descuento adicional del 5% únicamente para inicio de clases en: Kit escolar, Blendy-tor, Denti Fresh Kids, Cep. Denti Fresh Junior y Cep. DF Chiquititos.
- Se realizará Impulsación autorizada con muestreo y horario completo.
- Los mercaderistas deberán presentar credencial actualizada

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</p>	<p>CÓDIGO: BA.C&V VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
---	---	--

- Se deberá realizar merchandising de manera discreta y cautelosa.
- El mercaderista deberá usar mandil, ingresar con identificación y cumplir estrictamente el horario establecido por el Comisariato.
- Es obligatorio la colaboración del mercaderista en las tomas de inventario cada vez que lo solicite el Comisariato.
- Se realizará Impulsación solo en ofertas
- El delegado de ventas deberá visitar los puntos de venta todas las semanas para el control del abastecimiento adecuado y solicitar pedidos de bodega central
- Se mantendrá una impulsadora permanente
- Se mantendrá un Vendedor Junior por cada 200 puntos de venta para gestión de merchandising y transferencias de pedidos
- Se realizará capacitación a la Fuerza de ventas de Difare (Farmacias) una vez por año
- Se bonificará por producto: 4 por cada docena de pastas dentales y enjuagues bucales
- Se mantendrá 1 vendedor Junior por cada zona
- Se proporcionará un descuento adicional del 10% en temporada de ingreso a clases
- Las horas de impulsación se asignarán a cada local en función de las ventas
- Se mantendrá un calendario de impulsación por horas para cada establecimiento.
- Las impulsadoras deberán usar uniforme

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</p>	<p>CÓDIGO: BA.C&V VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
--	--	---


- Se supervisará la gestión de impulsación con visita sorpresa
- El horario de impulsación es 7 horas de lunes a viernes y 5 horas el sábado.
- Se mantendrán registros de gestión diaria para toda la fuerza de ventas: Vendedores, Visitadores, Mercaderistas, Impulsadoras y Vendedores Junior
- Se mantendrá actualizada la base de datos con los pedidos de transferencia a los distribuidores
- Se medirá mensualmente por vehículo: kilometraje, gasto de combustible y mantenimiento.

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Investigación de Mercado	Semanal
Elaboración del Plan de Mercadeo y Ventas	Semanal
Ventas al contado	Diario
Ventas a crédito	Diario
Reformulación del producto existente	Trimestral
Análisis e investigación de la competencia	Diario
Atención a reclamos y quejas del cliente.	Diario
Supervisión de la Gestión de Impulsación.	Diario


G. INDICADORES

Ver anexo

	<p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</p>	<p>CÓDIGO: BA.C&V VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
---	---	--

H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Información del seguimiento del mercado	Sistema BA
Información general de productos actuales	Sistema BA
Cronograma de impulsación	Sistema BA
Reporte semanal de impulsación	Sistema BA
Información de clientes para ventas, cobranzas y entregas	Sistema BA
Registro de expectativas del cliente	Sistema BA
Información de clientes nuevos	Sistema BA
Asistencia locales de impulsación y merchandasing	Sistema BA
Control de impulsación	Sistema BA
Planificación de visita a odontólogos	Sistema BA
Cuestionario para medir la satisfacción del cliente final	Sistema BA
Reporte de visita diaria	Sistema BA
Control visita a odontólogos	Sistema BA
Sugerencias y comentarios del cliente directo	Sistema BA
Sugerencias y comentarios del cliente final	Sistema BA
Cronograma quincenal de Impulsación	Sistema BA

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</p>	<p>CÓDIGO: BA.C&V VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: QUITO 13/07/09</p>
---	---	--

REGISTRO	UBICACIÓN
Reporte entrega de documentos	Sistema BA
Reporte diario fuerza de ventas	Sistema BA
Reporte de visitas a odontólogos	Sistema BA
Control de permisos y vacaciones	Sistema BA
Reporte entrega de documentos	Sistema BA

I. DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
BA-C&V1	Informe de precios competencia
BA-C&V2	Cronograma de impulsación
BA-C&V3	Reporte semanal de impulsación
BA-C&V4	Información de clientes nuevos
BA-C&V5	Información de clientes para ventas, cobranzas y entregas
BA-C&V6	Información de seguimiento del mercado
BA-C&V7	Información general de productos actuales
BA-C&V8	Acta del Comité Ejecutivo (Análisis estratégico de productos).
BA-C&V9	Control de impulsación
BA-C&V10	Cuestionario para medir la satisfacción al cliente final
BA-C&V11	Reporte de visita diaria
BA-C&V12	Formulario de quejas y reclamos
BA-C&V13	Cronograma quincenal de impulsación

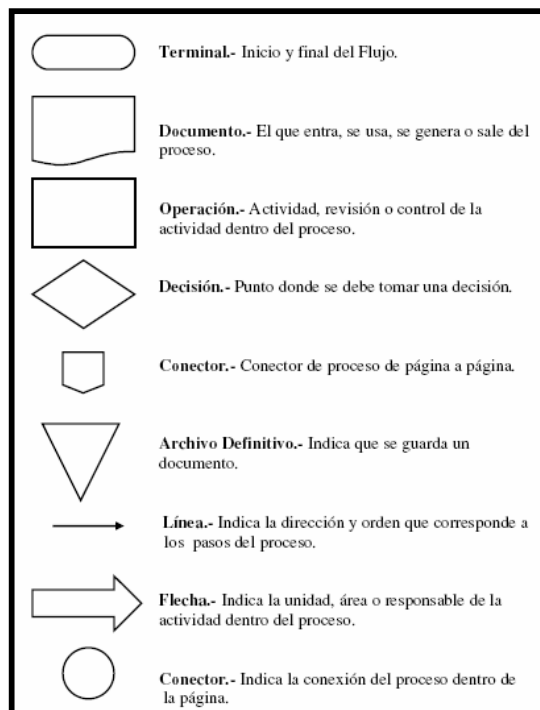
4.1.2 Diagramación Mejorada

Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales; se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales, pasando también a partir de estas disciplinas a formar parte fundamental de otras, como la psicología cognitiva.⁴⁹

La diagramación mejorada reflejará las propuestas realizadas para cada uno de los procesos seleccionados.

A continuación se detalla la simbología.

Imagen 5
Simbología para Diagramación Mejorada



⁴⁹ www.monografias.com

Códigos a Utilizar: La codificación de los macroprocesos, se los realizó en función del nombre de la empresa y las iniciales de los nombres de los macroprocesos, dando como resultado:

- BA-CMP: Empresa Blenastor C.A. macroproceso de Compra de Materia Prima.
- BA-RMP: Empresa Blenastor C.A. macroproceso de Recepción de Materia Prima.
- BA-PRO: Empresa Blenastor C.A. macroproceso de Producción.
- BA-C&V: Empresa Blenastor C.A. macroproceso de Comercialización y Ventas.

Para los documentos de los macroprocesos únicamente se utilizan la inicial del macroproceso y el número que corresponda, en forma secuencial.








Para la Diagramación Mejorada, los códigos representaran el nombre de la empresa, seguido de las iniciales del macroproceso, seguido del número secuencial del proceso, en caso de existir subproceso, seguido del número secuencial del subproceso, dando como resultado:

- BA-GGE-01-1: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Gestión Gerencial, proceso de Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad, subproceso de Revisión de Indicadores.
- BA-GGE-01-2: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Gestión Gerencial, proceso de Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad, subproceso de Revisión de Objetivos.
- BA-CMP-01: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Compra de Materia Prima, proceso de Elaboración del Plan de Compras
- BA-CMP-02: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Compra de Materia Prima, proceso de Compra de Insumos, Materiales y Suministros de Producción.

- BA-PRO-01: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Producción proceso de Elaboración del Plan de Producción.
- BA-PRO-02: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Producción proceso de Elaboración del producto
- BA-PRO-03: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Producción proceso de Empaque del producto.
- BA-PRO-04: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Producción proceso de Control de Calidad
- BA-C&V-01: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Comercialización y Ventas, proceso de Ventas a Crédito.
- BA-C&V-02: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Comercialización y Ventas, proceso de Reformulación del Producto existente.
- BA-C&V-03: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Comercialización y Ventas, proceso de Atención a Reclamos y Quejas del Cliente.
- BA-GAD-01: Empresa Blenastor C.A, macroproceso de Gestión Administrativa, proceso de Capacitación.

DIAGRAMACIÓN MEJORADA: A continuación se encuentra el formato a utilizar

Cuadro 13

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:													
Subproceso:													
Código:				Fecha:				Status:					
Objetivo:													
Alcance	Desde:												
	Hasta:												
Entradas:													
Salidas:													
Frecuencia:								Volumen					
Tiempo:								Costo:					
Eficiencia en Tiempo:								Eficiencia en Costos:					
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
									AV	NAV	AV	NAV	
Total								0	0	0	0		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA													
FUSION													
CREACION													
ELIMINACION													
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por					
Tatiana Chico													

4.2 MEJORAMIENTO DE CADA PROCESO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS

4.2.1.1 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso de Sistema de Gestión de Calidad, Subproceso de revisión de Indicadores

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:		Análisis del Sistema de Gestión de Calidad											
Subproceso:		Revisión de Indicadores											
Código:		BA-GGE-01-1			Fecha: Julio 27 del 2009			Status: Propuesto					
Objetivo:		Desarrollar un análisis objetivo del cumplimiento de las actividades determinadas en cada caracterización de los procesos del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2008											
Alcance		Desde: Solicitud de presentación de indicadores Hasta: Comunicación de no conformidades a cada dueño de proceso al estar fuera de los rangos establecidos											
Entradas:		Información de los dueños de los procesos asignados											
Salidas:		Acta de Revisión de Indicadores											
Frecuencia:		Trimestral						Volumen:		Uno			
Tiempo:		85						Costo:		106,24			
Eficiencia en Tiempo:		97,65%						Eficiencia en Costos:		97,89%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Representante de la Dirección	Convoca a reunión para el día martes a las 8:30am para presentación de indicadores	x						5		5,60		En la convocatoria de los días martes se incluye la hora y los temas que se vana a tratar
2	Representante de la Dirección	Comprueba el quórum e inicia la reunión			x					2		2,24	El Comité Ejecutivo conoce con anticipación los temas
3	Gerente General	Analiza el cumplimiento de los indicadores con cada dueño de proceso.	x						40		54,40		Se aplica las normas y técnicas de la calidad incluyendo el cumplimiento de plazos
4	Representante de la Dirección	Elabora el acta de revisión de indicadores de eficacia donde se especifica el cumplimiento.	x						15		16,8		El acta es conocida por todos.
5	Gerente General	Se comunica las no conformidades y acciones correctivas respectivas para cada dueño de proceso cuyos parámetros estén fuera del rango establecido.	x						20		27,20		Se establecen sanciones para el cumplimiento de los indicadores que no lleguen al 60% de cumplimiento
6	Gerente General	Firma y aprueba el Acta	x						3		4,08		S/N
Total									83	2	104	2,24	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS				
MEJORA	2	Indicador: Valor de una variable para identificar los cambios en el periodo			Todos				Convocatoria				
FUSIÓN	0	Dueño de Proceso: Responsable del proceso analizado							Acta de Revisión de Indicadores de Eficacia				
CREACIÓN	1	No Conformidades: Lista de incumplimientos a la norma ISO 9001-2008							Solicitud de acción correctiva				
ELIMINACIÓN	1	Rango establecido: Parámetro mínimo a cumplir											
Elaborado por Tatiana Chico				Supervisado por Representante de la Dirección y Directora de Compras				Autorizado por Gerente General					

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Análisis del Sistema de Gestión de Calidad		
SUBPROCESO:	Revisión de Indicadores		
RESPONSABLE:	Representante de la Dirección	CODIGO:	BA-GGE-01-1
ENTRADA:	Información de los dueños de los proceso asignados	SALIDA:	Acta de Revisión de Indicadores

PROBLEMAS DETECTADOS

El Gerente únicamente está disponible los días martes.
 Los dueños de procesos no siempre cumplen con los plazos.
 Se ha detectado no conformidades en especial en el área de planta.

SOLUCIONES PROPUESTAS

En la convocatoria de los días martes se incluye la hora y los temas que se van a tratar
 El Comité Ejecutivo conoce con anticipación los temas
 Se aplica las normas y técnicas de la calidad incluyendo el cumplimiento de plazos
 El acta es conocida por todos.
 Se establecen sanciones para el cumplimiento de los indicadores que no lleguen al 60% de cumplimiento

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 186,94	150	40,00%	38,00%	Trimestral	Uno
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 106,24	85	97,65%	97,89%	Trimestral	Uno
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 80,70	65	57,65%	59,89%	Trimestral	Uno
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
67*4*1			82,94*4*1		
260			322,80		



**ACTA DE REVISION DE INDICADORES DE EFICACIA
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD - BA**

BLENASTOR C.A.

MES: _____

I DISEÑO Y DESARROLLO **FECHA:** _____

RESULTADOS:

ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	OBSERVACIONES	FECHA
1 _____	_____	_____	_____
2 _____	_____	_____	_____
3 _____	_____	_____	_____
4 _____	_____	_____	_____
5 _____	_____	_____	_____

ASISTENTES

II-A PRODUCCION - PLANEACION **FECHA:** _____

RESULTADOS:

ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	OBSERVACIONES	FECHA
1 _____	_____	_____	_____
2 _____	_____	_____	_____
3 _____	_____	_____	_____
4 _____	_____	_____	_____
5 _____	_____	_____	_____

ASISTENTES



BLENASTOR C.A.

SOLICITUD DE ACCION

CORRECTIVA
PREVENTIVA

AUDITORIA
PRODUCTO
PROCESO

N°

DESCRIPCIÓN:

AUDITOR:

FECHA:

AUDITADO:

CAUSA INMEDIATA:

CORRECCION:

CAUSA RAIZ:

PLAN DE ACCION:

FECHA	ACCION	RESPONSABLE

Revisado por: AUDITOR:

FIRMA:

FECHA:

CRITERIOS DE CIERRE

CIERRE

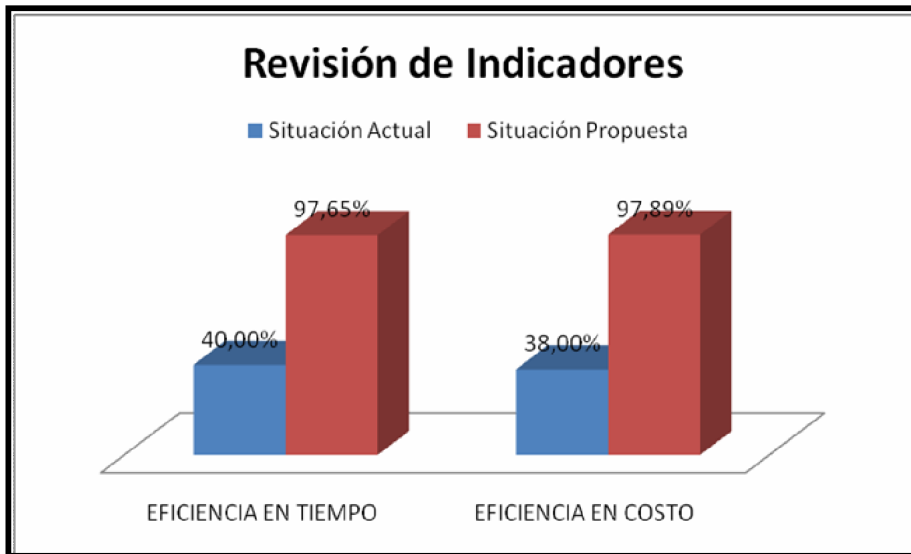
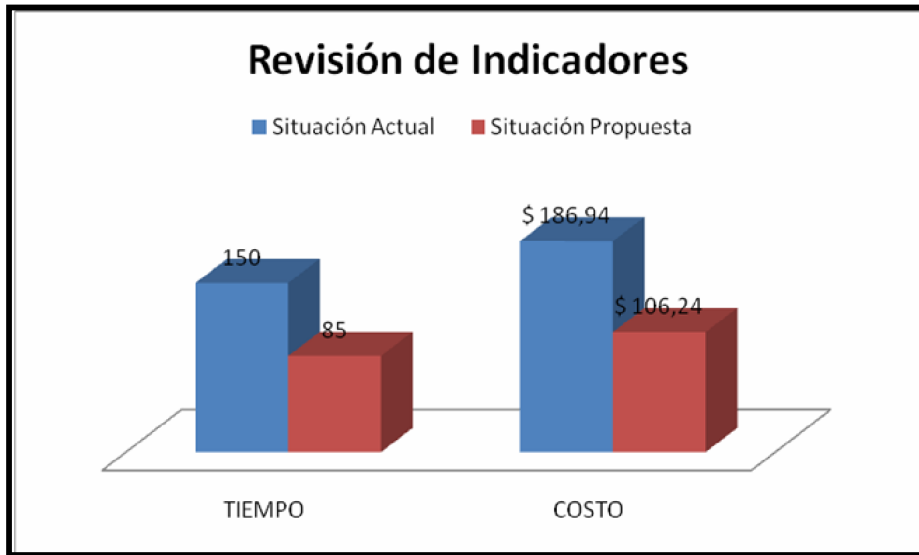
FIRMA AUDITOR

FIRMA AUDITADO:

FECHA:








FECHA:

CUADRO COMPARATIVO				
REVISIÓN DE INDICADORES	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	150	40,00%	\$ 186,94	38,00%
Situación Propuesta	85	97,65%	\$ 106,24	97,89%



Elaborado por Autora

4.2.1.2 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso de Sistema de Gestión de Calidad, subproceso de Revisión de Objetivos

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:		Análisis del Sistema de Gestión de Calidad											
Subproceso:		Revisión de Objetivos											
Código:		BA-GGE-01-2				Fecha:		Julio 27 del 2009		Status:		Propuesto	
Objetivo:		Establecer el cumplimiento de la política de calidad respecto de la satisfacción de las necesidades del cliente											
Alcance	Desde:	Solicitud de presentación de objetivos											
	Hasta:	Elaboración del acta de revisión de objetivos donde se especifican los avances y cumplimiento de las actividades planeadas											
Entradas:		Información de Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad											
Salidas:		Acta de revisión de Objetivos											
Frecuencia:		Trimestral								Volumen		Uno	
Tiempo:		50								Costo:		61,7	
Eficiencia en Tiempo:		96,00%								Eficiencia en Costos:		96,37%	
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Representante de la Dirección	Convoca a reunión para el día martes a las 8:30am para presentación de avance de cumplimiento de objetivos de la calidad.	x						5		5,60		En la convocatoria de los días martes se incluye la hora y los objetivos que se van a tratar
2	Representante de la Dirección	Comprueba el quórum e inicia la reunión								2,00		2,24	Los participantes cuentan con la información de sus objetivos y su avance.
3	Gerente General	Analiza el cumplimiento de los objetivos con cada dueño del mismo.	x						15		19,65		S/N
4	Gerente General	Incorpora correctivos a los objetivos	x						15		19,65		S/N
5	Representante de la Dirección	Se elabora el acta de revisión donde se especifican los avances y cumplimiento de las actividades planteadas .	x						10		11,20		Se establecen estímulos por buenos trabajos y sanciones por el incumplimiento de objetivos
6	Gerente General	Aprueba y firma el acta de revisión de objetivos	x						3		3,36		S/N
Total								48	2	59,46	2,24		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA	3	Objetivo: Fin que se desea alcanzar				Todos				Acta de Revisión de Objetivos			
FUSIÓN	0	Dueño de Proceso: Responsable del proceso analizado											
CREACIÓN	1	No Conformidades: Lista de incumplimientos a la norma ISO 9001-2008											
ELIMINACIÓN	1	Rango establecido: Parámetro mínimo a cumplir											
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por					
Tatiana Chico				Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General					

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Análisis del Sistema de Gestión de Calidad		
SUBPROCESO:	Revisión de Objetivos		
RESPONSABLE:	Representante de la Dirección	CODIGO:	BA-GGE-01-2
ENTRADA:	Información de Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad	SALIDA:	Acta de revisión de Objetivos

PROBLEMAS DETECTADOS

El Gerente únicamente está disponible los días martes.
 Los dueños de procesos no siempre cumplen con las tareas a la fecha prevista.

SOLUCIONES PROPUESTAS

En la convocatoria de los días martes se incluye la hora y los objetivos que se van a tratar
 Los participantes cuentan con la información de sus objetivos y su avance.
 Se establecen estímulos por buenos trabajos y sanciones por el incumplimiento de objetivos

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 97,28	80	37,50%	34,65%	Trimestral	Uno
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 61,70	50	96,00%	96,37%	Trimestral	Uno
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 35,58	30	58,50%	61,72%	Trimestral	Uno
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
30*4*1		120	35,58*4*1		142,31

ACTA DE REVISION DE OBJETIVOS

Fecha:

INTEGRANTES:

OBJETIVO # 1:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA	COMENTARIO	CUMPLIMIENTO

OBJETIVO # 2:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA	COMENTARIO	CUMPLIMIENTO

OBJETIVO # 3:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA	COMENTARIO	CUMPLIMIENTO

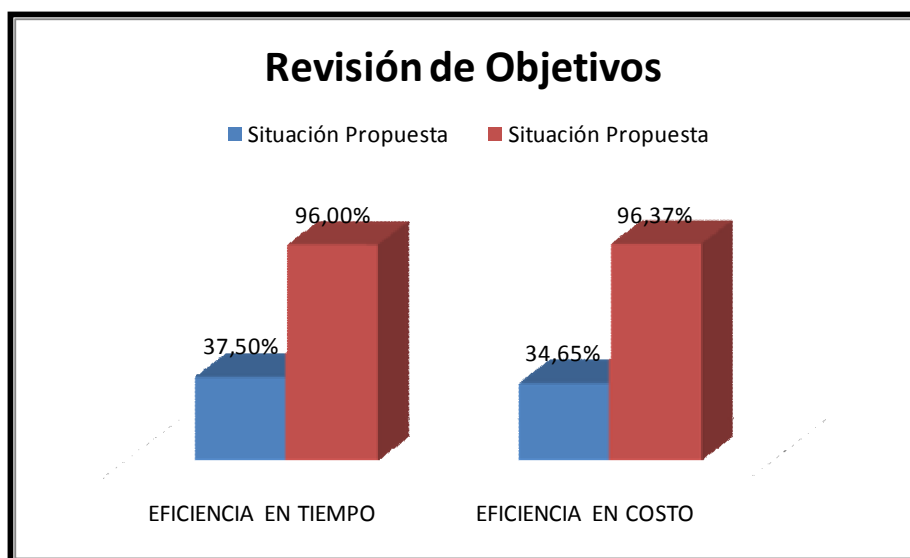
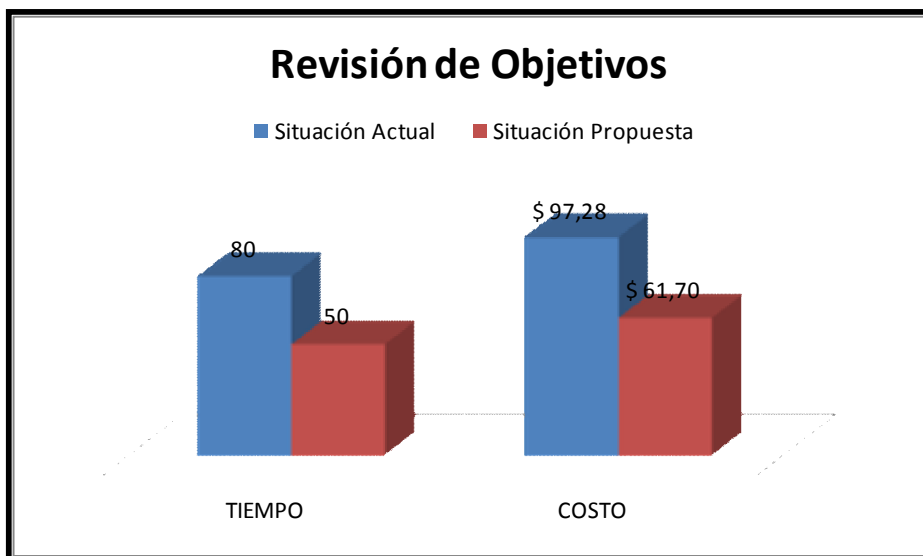
OBJETIVO # 4:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA	COMENTARIO	CUMPLIMIENTO

OBJETIVO # 5:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA	COMENTARIO	CUMPLIMIENTO

CUADRO COMPARATIVO				
REVISIÓN DE OBJETIVOS	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	80	37,50%	\$ 97,28	34,65%
Situación Propuesta	50	96,00%	\$ 61,70	96,37%



4.2.2 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Elaboración del plan de compras

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
Proceso:		Elaboración del plan de compras												
Código:	BA-CMP-01			Fecha:	Julio 27 del 2009			Status:	Propuesto					
Objetivo:	Identificar las necesidades de materia prima, suministros y materiales de producción de conformidad con las necesidades de producción y comercialización utilizando las herramientas necesarias													
Alcance	Desde:	La revisión de Materia Prima estimada para el mes												
	Hasta:	Aprobación de la Gerencia Financiera												
Entradas:	Información del inventario de materia prima													
Salidas:	Plan de compras aprobado para ejecución													
Frecuencia:	Semanal						Volumen:	Uno						
Tiempo:	256						Costo:	286,72						
Eficiencia en Tiempo:	74,22%						Eficiencia en Costos:	74,22%						
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	→	↓	⇄	⇄	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente de Planta	Identifica las necesidades, existencias de materia prima, así como los compromisos del presupuesto de ventas al finalizar la jornada del día viernes, para cubrir futuras obligaciones.	x							100		112		Utiliza el programa integrado BA
2	Gerente de Planta	Determina los stocks de seguridad	x							45		50,4		Existe una base de datos de posibles proveedores para materia prima de nuevos proyectos
3	Gerente de Planta	Elabora el borrador del Plan de Compras	x							40		44,8		Respetan las reglas y Normas de Calidad
4	Gerente de Planta	Envía vía intranet el plan de compras a la Directora de Compras con copia a la Gerencia Financiera y a la Gerencia de Comercialización.				x					3		3,36	Se mantiene un archivo interno computarizado.
5	Directora de Compras	El día viernes a las 4:30pm se revisa el plan de Compras conjuntamente con la Gerencia de Comercialización									60		67,2	Se determina un día y hora específico para la revisión del plan de compras
6	Directora de Compras	Obtiene la aprobación de la Gerencia Financiera a través de la intranet	x								5		5,6	Se respeta las reglas y Normas de Calidad
7	Directora de Compras	Comunica al Gerente de Planta la aprobación del Plan de compras anexando el documento respectivo vía intranet				x					3		3,36	Disminuyen los errores en compras innecesarias.
Total									190	66	212,8	73,92		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS				
MEJORA	5	Inventario: Cantidad de Materia Prima disponible en bodega				Le antecede Plan Operativo Anual				Plan de Compras				
FUSIÓN	1	Stock de seguridad: Mínimo de materia prima que debe existir en bodega.				Le sigue Compra de Materia Prima, Insumos y materiales para la Producción				Registro de Proveedores aprobados de productos y servicios				
CREACIÓN	1	Intranet: Sistema de información interno								Existencia en Inventario (Kardex)				
ELIMINACIÓN	1									Presupuesto de Ventas				
Elaborado por Tatiana Chico				Supervisado por Representante de la Dirección y Directora de Compras				Autorizado por Gerente General						

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Elaboración del Plan de Compras		
RESPONSABLE:	Gerente de Planta	CODIGO:	BA-CMP-01
ENTRADA:	Información del Inventario de Materia Prima	SALIDA:	Plan de Compras aprobado para ejecución

PROBLEMAS DETECTADOS

No está actualizado el inventario ya que no se descargó alguna orden de producción, o productos en tránsito están en control de calidad.

No se consideró ventas especiales.

El tiempo de entrega del proveedor considerado puede no reflejar la realidad.

Falta de tiempo para enviar el plan de compras

Falta de tiempo para revisar el plan de compras

SOLUCIONES PROPUESTAS

Utiliza el programa integrado BA, y mantiene actualizado el inventario, donde se consideran ventas especiales

Existe una base de datos de posibles proveedores para materia prima de nuevos proyectos

Se mantiene un archivo interno computarizado.

Se determina un día y hora específico para la revisión del plan de compras

Disminuyen los errores en compras innecesarias.

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 498,40	445	26,97%	26,97%	Semanal	Uno
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 286,72	256	74,22%	74,22%	Semanal	Uno
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 211,68	189	47,25%	47,25%	Semanal	Uno
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
189*52*1			9828	211,68*52*1	
				11.007,36	



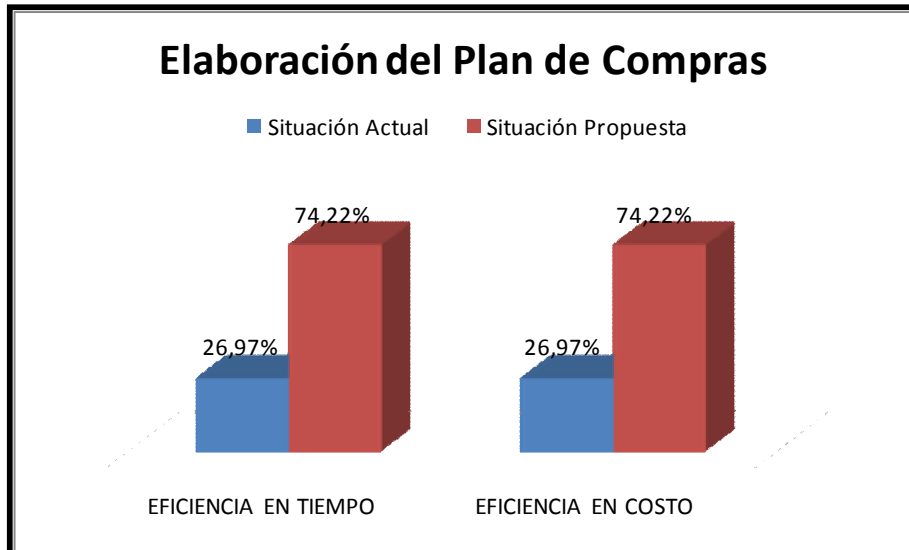
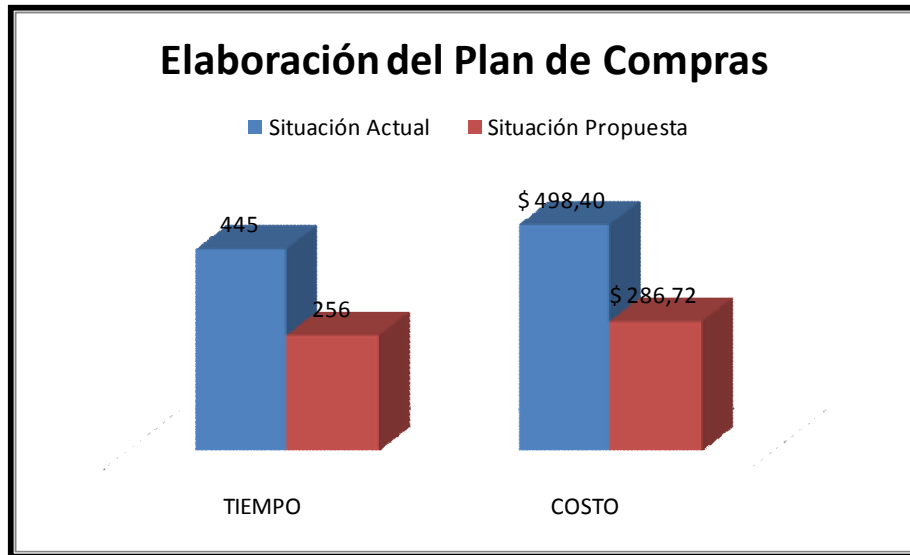
REGISTRO DE PROVEEDORES APROBADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

NOMBRE
Producto o Servicio
AREA DESTINO:

CODIGO PRODUCTO
ARP:

NOMBRE EMPRESA PRODUCTORA:	REPRESENTANTE:	
NOMBRE PERSONA CONTACTO:	NOMBRE PERSONA CONTACTO:	
CODIGO DEL PROVEEDOR:	DIRECCION:	
ORIGEN DEL PRODUCTO	CIUDAD:	
TIEMPO DE ENTREGA:	TELEFONO:	
FORMA DE PAGO:		
CANTIDAD MINIMA:		
PRECIO UNITARIO		
STOCK DE SEGURIDAD:		
NOMBRE EMPRESA PRODUCTORA:	REPRESENTANTE:	
NOMBRE PERSONA CONTACTO:	NOMBRE PERSONA CONTACTO:	
CODIGO DEL PROVEEDOR:	DIRECCION/CIUDAD:	
ORIGEN DEL PRODUCTO	TELEFONO:	
TIEMPO DE ENTREGA:		
FORMA DE PAGO:		
CANTIDAD MINIMA:		
PRECIO UNITARIO		
STOCK DE SEGURIDAD:		
NOMBRE EMPRESA PRODUCTORA:	REPRESENTANTE:	
NOMBRE PERSONA CONTACTO:	NOMBRE PERSONA CONTACTO:	
CODIGO DEL PROVEEDOR:	DIRECCION/CIUDAD:	
ORIGEN DEL PRODUCTO	TELEFONO:	
TIEMPO DE ENTREGA:		
FORMA DE PAGO:		
CANTIDAD MINIMA:		
PRECIO UNITARIO		
STOCK DE SEGURIDAD:		
NOMBRE EMPRESA PRODUCTORA:	REPRESENTANTE:	
NOMBRE PERSONA CONTACTO:	NOMBRE PERSONA CONTACTO:	
CODIGO DEL PROVEEDOR:	DIRECCION/CIUDAD:	
ORIGEN DEL PRODUCTO	TELEFONO:	
TIEMPO DE ENTREGA:		
FORMA DE PAGO:		
CANTIDAD MINIMA:		
PRECIO UNITARIO		
STOCK DE SEGURIDAD:		

CUADRO COMPARATIVO				
ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPRAS	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	445	26,97%	\$ 498,40	26,97%
Situación Propuesta	256	74,22%	\$ 286,72	74,22%

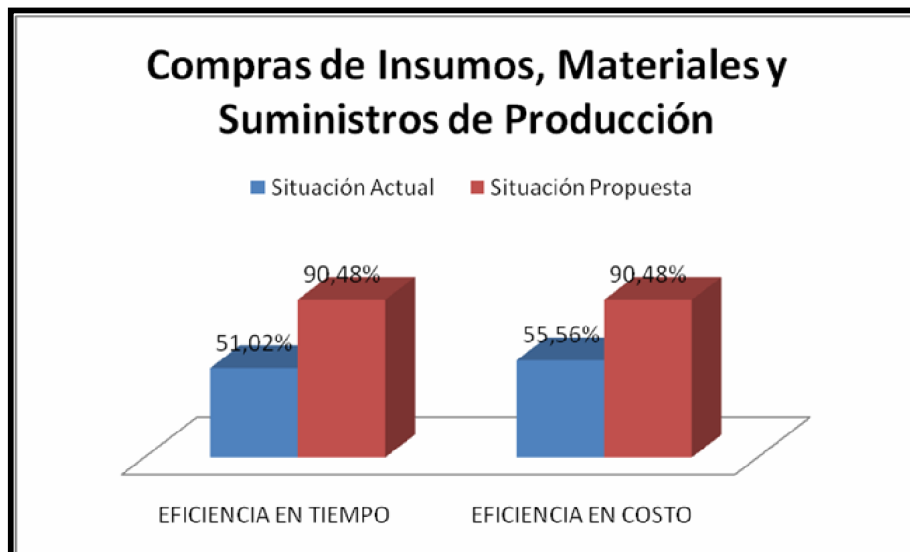
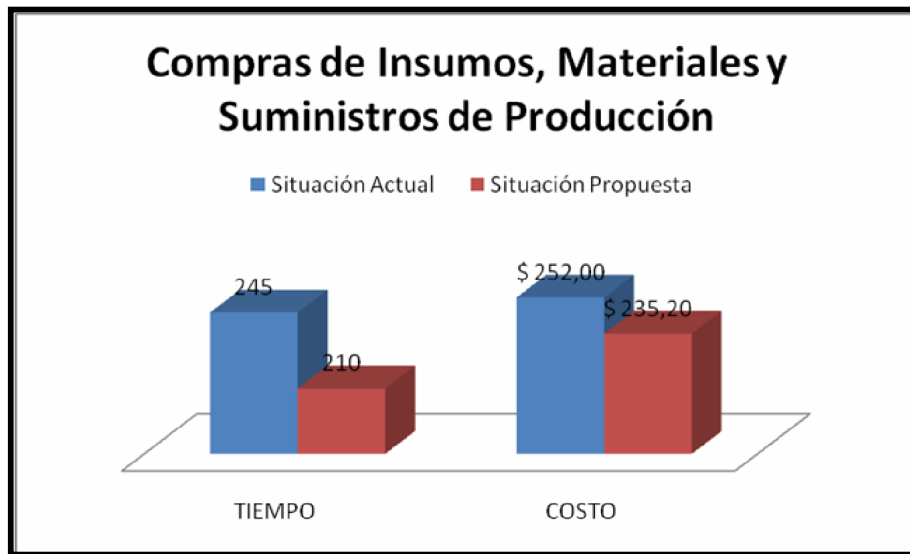


4.2.3 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Compras de insumos, materiales y suministros para producción

DIAGRAMACIÓN MEJORADA															
Proceso:		Compras de Insumos, materiales y suministros para Producción													
Código:		BA-CMP-02			Fecha:			Julio 27 del 2009			Status:			Propuesto	
Objetivo:		Satisfacer las necesidades del proceso de producción, en cuanto a materias primas, e insumos adecuados a su planificación cumpliendo con cantidad, calidad, precio y tiempo de arribo.													
Alcance		Desde: Recepción del Plan de Compras aprobado Hasta: Colocación de la orden de Compra en el sistema y envío al proveedor													
Entradas:		Requerimiento de Producción													
Salidas:		Compras a realizar													
Frecuencia:		Semanal										Volumen		Veinte	
Tiempo:		210										Costo:		235,20	
Eficiencia en Tiempo:		90,48%										Eficiencia en Costos:		90,48%	
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA		
			○	□	⇒	▽	◇	◀	AV	NAV	AV	NAV			
1	Directora de Compras	Recibe Plan de Compras aprobado por gerencia Financiera	x							5		5,60		Vía intranet	
2	Directora de Compras	Determina y solicita cotización y/o certificado de análisis según el caso , al proveedor de la materia prima solicitada	x							50		56,00		Vía internet se consulta al proveedor la existencia del producto y precio	
3	Directora de Compras	Revisa y Aprueba la mejor cotización, estableciendo rangos de precios									20		22,40	Mediante el establecimiento de rangos de precios se agiliza la decisión a tomar	
4	Directora de Control de Calidad	Analiza y aprueba certificado de análisis emitido por el proveedor, manteniendo la información en el sistema	x							50		56,00		Al tener documentado en el sistema es posible ubicar rápidamente lo que requiere y sea de beneficio para la empresa	
5	Directora de Compras	Coloca la orden de compra vía mail en el sistema y envía al proveedor.	x							45		50,40		Se agiliza el sistema informático y se incorporan los códigos nuevos	
6	Directora de Compras	Aprueba la compra y comunica a la Contadora general vía intranet para que se realice el pago	x							10		11,20		Las cotizaciones se entregan a tiempo	
7	Jefe de Bodega	Recepta los Insumos, Materiales y Suministros comprados.	x							30		33,60		Se respetan las reglas y Normas de Calidad	
Total										190	20	212,80	22,4		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS					
MEJORA	2	Plan de compras: Documento donde se detallan las mercaderías a adquirir para el periodo				Le antecede Elaboración del plan de Compras				Orden de Compra					
FUSIÓN	2	Orden de Compra: Documento que detalla los Materiales, Insumos y Suministros que se autorizan comprar.				Le sigue Recepción de materia Prima				Plan de Compras					
CREACIÓN	1	Bienes a comprar: Lista de cosas que la empresa requiere adquirir								Registro de Proveedores Aprobados de Productos y Servicios					
ELIMINACIÓN	1														
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por							
Tatiana Chico				Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General							


HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Compras de Insumos, materiales y suministros para Producción				
RESPONSABLE:	Directora de Compras	CODIGO:	BA-CMP-02		
ENTRADA:	Requerimiento de Producción	SALIDA:	Compras a realizar		
PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>Puede el proveedor no tener el producto</p> <p>El producto podría variar de precio en forma excesiva</p> <p>El producto no se ha comprado últimamente y requiere recurrir a información histórica.</p> <p>No se encuentren creados los códigos del producto.</p> <p>Falta de tiempo en entrega de cotizaciones</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Vía internet se consulta al proveedor la existencia del producto y precio</p> <p>Mediante el establecimiento de rangos de precios se agiliza la decisión a tomar</p> <p>Al tener documentado en el sistema es posible ubicar rápidamente lo que requiere y sea de beneficio para la empresa</p> <p>Se agiliza el sistema informático y se incorporan los códigos nuevos</p> <p>Las cotizaciones se entregan a tiempo</p> <p>Se respetan las reglas y normas de Calidad en la recepción de insumos, materiales y suministros.</p>					
SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 252,00	245	51,02%	55,56%	Semanal	Veinte
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 235,20	210	90,48%	90,48%	Semanal	Veinte
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 16,80	35	39,46%	34,92%	Semanal	Veinte
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
35*52*20			16,60*52*20		17.472,00
36400					

CUADRO COMPARATIVO				
COMPRAS DE INSUMOS, MATERIALES Y SUMINISTROS PARA PRODUCCIÓN	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	245	51,02%	\$ 252,00	55,56%
Situación Propuesta	210	90,48%	\$ 235,20	90,48%



Elaborado por Autora

4.2.4 Diagramación mejorada, hoja de me joramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Elaboración del plan de producción quincenal

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:		Elaboración del Plan de Producción quincenal											
Código:		BA-PRO-01			Fecha:		Julio 27 del 2009		Status:		Propuesto		
Objetivo:		Lograr que la producción quincenal esté acorde a las necesidades de comercialización, stocks de seguridad y permita la satisfacción del cliente											
Alcance		Desde:		Revisión de datos de producción e inventarios									
		Hasta:		Entrega de Plan de Producción listo para ejecución									
Entradas:		Información histórica sobre producción y ventas											
Salidas:		Plan de Producción elaborado para ejecución											
Frecuencia:		Quincenal						Volumen		Uno			
Tiempo:		72						Costo:		80,64			
Eficiencia en Tiempo:		69,44%						Eficiencia en Costos:		69,44%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	→	∇	▷	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente de Producción	Compara las existencias en inventarios con el presupuesto de ventas y la competencia								20		22,40	Se Considera los inventarios y la competencia
2	Gerente de Producción	Realiza ajustes	x							15		16,80	Utiliza Kardex con los datos exactos y actualizados
3	Gerente de Producción	Elabora el plan de producción definitivo considerando el stock de seguridad	x							30		33,60	Toma en cuenta las políticas de la empresa
4	Gerente de Producción	Envía una copia por mail del plan de producción quincenal al gerente de general y gerente de ventas								2		2,24	Se comunica la decisión oportunamente al Gerente General y Gerente de Ventas permitiendo así la retroalimentación entre las áreas
5	Gerente de Producción	Dispone la ejecución del plan de producción al personal	x							5		5,60	Se respetan las normas y técnicas de la Calidad
Total								50	22	56	24,64		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS				
MEJORA	4	Stock de seguridad: Mantener un no. de unidades extras sin consumir para un mes o más de producción.			Le antecede Plan Operativo Anual				Plan de Producción				
FUSIÓN	0				Le sigue Elaboración del Producto				Presupuesto de Ventas				
CREACIÓN	1	Plan de Producción: Documento donde se detallan la producción a realizar durante el periodo.							Existencia de Inventarios (KARDEX)				
ELIMINACIÓN	2												
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por					
Tatiana Chico				Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General					

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Elaboración del Plan de Producción quincenal		
RESPONSABLE:	Gerente de Planta	CODIGO:	BA-PRO-01
ENTRADA:	Información histórica sobre producción y ventas	SALIDA:	Plan de Producción elaborado para ejecución

PROBLEMAS DETECTADOS

Los datos no se encuentran actualizados.
 No toma en cuenta a la competencia
 Datos aproximados
 No toma en cuenta las políticas de la empresa
 No comunica la decisión al gerente general ni al gerente de ventas.

SOLUCIONES PROPUESTAS

Se considera los inventarios y la competencia
 Utiliza Kardex
 Toma en cuenta las políticas de la empresa
 Permite la retroalimentación entre las áreas
 Se respetan las normas y técnicas de la calidad

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 106,40	95	47,37%	47,37%	Quincenal	Uno
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 80,64	72	69,44%	69,44%	Quincenal	Uno
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 25,76	23	22,08%	22,08%	Quincenal	Uno
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
23*24*1		552	25,76*24*1		618,24

ELABORACIÓN DEL PLAN QUINCENAL DE PRODUCCIÓN

Semana del día de nombre mes al día de nombre mes del año

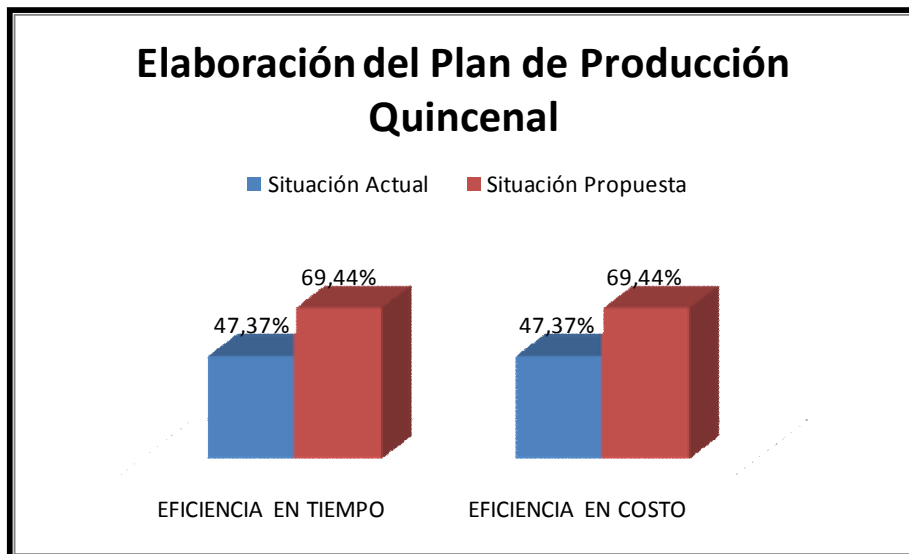
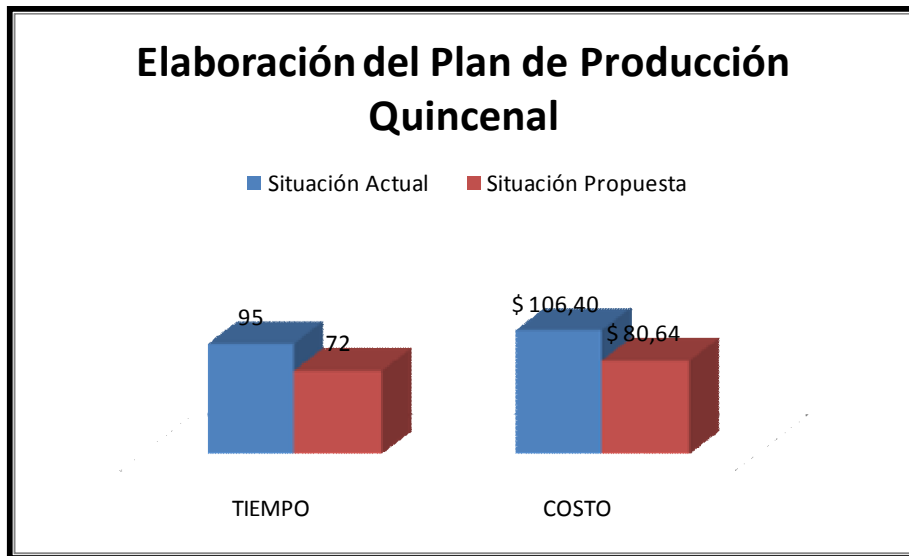
FECHA DE ENTREGA DEL PLAN:

C/MA

Información de Planificación de Producción

CODIGO	NOMBRE MEZCLA PASTA DENTAL	CANTIDAD PLANIFICADA	FECHA	No. DE LOTE	No. DE ORDEN	CANTIDAD PRODUCIDA	PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
		Kg	C/MA			Kg		
							EVALORI	
							%	
							%	
							%	
							%	
							%	
							%	
							%	
							%	
							EVALORI	

CUADRO COMPARATIVO				
ELABORACIÓN DEL PLAN DE PRODUCCIÓN QUINCENAL	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	95	47,37%	\$ 106,40	47,37%
Situación Propuesta	72	69,44%	\$ 80,64	69,44%



4.2.5 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Elaboración del producto (pasta dental)

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
Proceso:	Elaboración del Producto (Pasta Dental)													
Código:	BA-PRO-02	Fecha:	Julio 27 del 2009	Status:	Propuesto									
Objetivo:	Elaborar un producto de acuerdo a las características de diseño, plan de producción, plan mensual de comercialización y políticas de stock, que satisfaga plenamente al cliente													
Alcance	Desde:	Revisión del plan de Producción												
	Hasta:	Envasado del producto												
Entradas:	Materia Prima													
Salidas:	Producto Terminado (Pasta dental)													
Frecuencia:	Diario				Volumen	Tres Lotes								
Tiempo:	118				Costo:	396,83								
Eficiencia en Tiempo:	91,53%				Eficiencia en Costos:	91,53%								
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	→	▽	◇	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Operario de Producción	Revisa el Plan de Producción								5		16,8		S/N
2	Operario de Producción	Pesa cuidadosamente las Materias Primas								30		100,8		Se da capacitación continua al personal para mejorar técnicas y calidad; evitando así la pérdida de materia prima
3	Operario de Producción	Mezcla las Materia Primas excepto aromas en el batidor. (M1)								15		50,4		S/N
4	Operario de Producción	Mezcla sílice, productos aglutinantes y empicol en el tanque plástico. (M2)								15		50,4		S/N
5	Operario de Producción	Mezcla de conservantes, edulcorantes etc. en el homogenizador abierto. (M3)								10		33,6		S/N
6	Operario de Producción	Prende la bomba de vacío y Mezcla todo en el homogenizador								30		100,8		La bomba de vacío se calibra anticipadamente para que genere el vacío esperado
7	Operario de Producción	Evacúa la mezcla del Tanque de Almacenamiento y envía una muestra a control de calidad								5		16,8		Cuenta con herramientas aprobadas
8	Directora de Control de Calidad	Aprueba la muestra del lote enviado								5		17,15		Se reducen desaprobaciones y reprocesos
9	Operario de Producción	Procede a envasar								3		10,08		Se respetan las normas y técnicas de la calidad
Total								108	10	363,23	33,6			
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS					
MEJORA	2	Empaque: Hacer paquetes de pastas dentales en cartones.			Le antecede Compras de Insumos, materiales y Suministros para Producción				Certificado de Control de Calidad de producto terminado					
FUSIÓN	2	Mezcla: Unir varios elementos para realizar una masa espesa.			Le sigue Empaque de Producto									
CREACIÓN	0	Productos aglutinantes: Sustancias cuya propiedad es la cohesión entre si.							Plan de producción quincenal					
ELIMINACIÓN	1	Empicol: Producto químico para la elaboración de pasta dental							Orden de Reproceso					
		Homogenizador: Aparato mediante el cual se convierte en homogénea una mezcla mediante procesos físicos o químicos												
		Bomba de vacío: Máquina para elevar líquidos.												
		Muestra: Una pequeña parte del lote para ser analizada												
		Control de Calidad: Revisión de los parámetros establecidos							Historial lote de producción					
Elaborado por Tatiana Chico				Supervisado por Representante de la Dirección y Directora de Compras				Autorizado por Gerente General						

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Elaboración del Producto (Pasta Dental)		
RESPONSABLE:	Gerente de Planta	CODIGO:	BA-PRO-02
ENTRADA:	Materia Prima	SALIDA:	Producto terminado (pasta dental)

PROBLEMAS DETECTADOS

Se riega las materias primas al ser pesadas
 La bomba de vacío podría no generar el vacío adecuado
 El Centro de Calidad puede no aprobar al no cumplir todos los requisitos establecidos de la elaboración.

SOLUCIONES PROPUESTAS

Se da capacitación continua al personal para mejorar técnicas y calidad; evitando así la pérdida de materia prima
 La bomba de vacío se calibra anticipadamente para que genere el vacío esperado
 Cuenta con herramientas aprobadas
 Se reducen desaprobaciones y reprocesos
 Se respetan las técnicas y normas de calidad al disponer la ejecución del plan

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 508,36	151	61,59%	61,55%	Diario	Tres Lotes
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 396,83	118	91,53%	91,53%	Diario	Tres Lotes
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 111,53	33	29,94%	29,99%	Diario	Tres Lotes
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
33*52*5*3			25740	111,53*52*5*3	
				86.995,74	



BLENASTOR C.A.
CONTROL DE CALIDAD
CERTIFICADO DE CALIDAD PRODUCTO TERMINADO

Análisis No 000202

PRODUCTO	
----------	--

LOTE	
------	--

	DIA	MES	AÑO
FECHA DE ELABORACION			
FECHA DE EXPIRACION			
FECHA DE ENVASADO			
TAMAÑO DE LOTE			

CODIGO DE ENVASADO	
--------------------	--

NUMERO DE MUESTRAS PARA RETENCION	
-----------------------------------	--

DATOS DE ANALISIS

VOLUMEN DE MUESTRA	
MUESTREO POR	
FECHA DE MUESTREO	

TEMPERATURA DE MUESTREO	
TEMPERATURA DE ANALISIS	
TEMPERATURA DE ENVASADO	

ANALISIS ORGANOLEPTICO

PRUEBA	METODO	ESPECIFICACIONES	RESULTADOS
APARIENCIA	CC-PT-01		
COLOR			
SABOR			

ANALISIS FISICO

PRUEBA	METODO	ESPECIFICACIONES	RESULTADOS
AIRE OCLUIDO	CC-PT-05		
CONSISTENCIA	NTE INEN 1597		
DENSIDAD	NTE INEN 1595		
ESPUMA	CC-PT-02		
VISCOSIDAD	CC-PT-03		

ANALISIS QUIMICO

PRUEBA	METODO	ESPECIFICACIONES	RESULTADOS
pH	NTE INEN 1596		
ppm FLUOR			

RESULTADO DE ESTABILIDAD ACELERADA.....

OBSERVACIONES.....

REFERENCIA	
------------	--

DISPOSICION

ANALIZADO	
APROBADO	
CUARENTENA	
RECHAZADO	
AUTORIZACION DE ENVASADO	

FECHA	
FECHA	
FECHA	
FECHA	
FECHA	

AREA DE PRODUCCION - PASTAS DENTALES



PRODUCTO NO CONFORME
ORDEN DE REPROCESO

PRODUCTO:	ANALISIS N°:
	LOTE N°:
FECHA DE ELABORACION:	
FECHA DE EXPIRACION:	
TAMAÑO DE LOTE:	

ANALISIS ORGANOLEPTICO		
PRUEBA	ESPECIFICACIONES	RESULTADOS
APARIENCIA:		
COLOR:		
SABOR:		

ACCIONES A TOMAR

FECHA:	RESPONSABLE POR DISPOSICION DE PNC:
--------	-------------------------------------

ANALISIS FISICO		
PRUEBA	ESPECIFICACIONES	RESULTADOS
AIRE OCLUIDO		
CONSISTENCIA		
DENSIDAD		
ESPUMA		
VISCOSIDAD		

ACCIONES A TOMAR

FECHA:	RESPONSABLE POR DISPOSICION DE PNC:
--------	-------------------------------------

OBSERVACIONES:

OPERADOR	
APROBADO	

BLENASTOR C.A.
HISTORIAL LOTE DE PRODUCCION

PRODUCTO			
PRESENTACION		LOTE	
FECHA		ORDEN DE PRODUCCION	

ELABORADO POR

	NOMBRES	FECHA	PROCESO
1			ENV EMP SELL ETI
2			ENV EMP SELL ETI
3			ENV EMP SELL ETI
4			ENV EMP SELL ETI
5			ENV EMP SELL ETI
6			ENV EMP SELL ETI
7			ENV EMP SELL ETI
8			ENV EMP SELL ETI
9			ENV EMP SELL ETI
10			ENV EMP SELL ETI

CODIFICADO POR

TEXTO	NOMBRE	FECHA	RESPONSABILIDAD	FIRMA
			INGRESO <input type="checkbox"/> VERIFICADO <input type="checkbox"/>	
			INGRESO <input type="checkbox"/> VERIFICADO <input type="checkbox"/>	
			INGRESO <input type="checkbox"/> VERIFICADO <input type="checkbox"/>	
			INGRESO <input type="checkbox"/> VERIFICADO <input type="checkbox"/>	
			INGRESO <input type="checkbox"/> VERIFICADO <input type="checkbox"/>	

VERIFICACION DE CALIDAD

	FECHA HORA	PARAMETROS		RESPONSABLE		FECHA HORA	PARAMETROS		RESPONSABLE
		PESO	ESTADO				PESO	ESTADO	
1					26				
2					27				
3					28				
4					29				
5					30				
6					31				
7					32				
8					33				
					34				
10					35				
11					36				
12					37				
13					38				
14					39				
15					40				
16					41				
17					42				
18					43				
19					44				
20					45				
21					46				
22					47				
23					48				
24					49				
25					50				

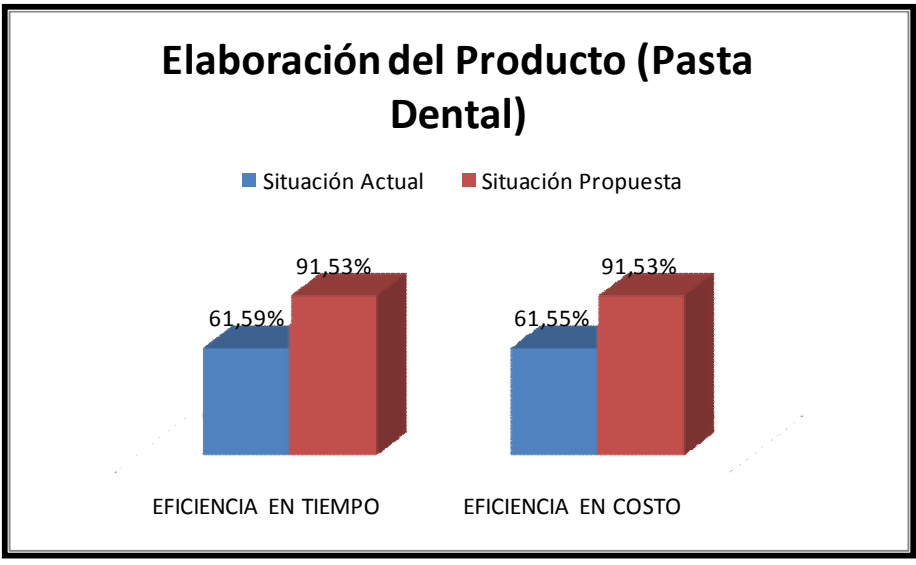
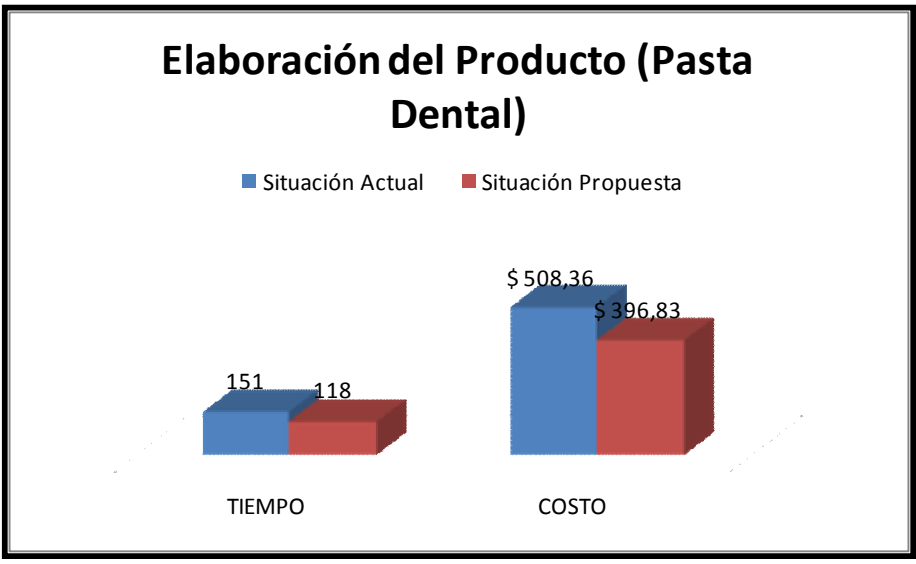
OBSERVACIONES:

RESPONSABLE PRODUCCION


BA.RG-PR.08

VERSION 3

CUADRO COMPARATIVO				
ELABORACIÓN DEL PRODUCTO (PASTA DENTAL)	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	151	61,59%	\$ 508,36	61,59%
Situación Propuesta	118	91,53%	\$ 396,83	91,53%



4.2.6 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Empaque del producto (pasta dental)

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
Proceso:		Empaque del producto (pasta dental)												
Código:		BA-PRO-03				Fecha:		Julio 27 del 2009		Status:		Propuesto		
Objetivo:		Empacar el producto terminado de acuerdo a las características de diseño y promoción establecidas por la empresa y según las necesidades del cliente												
Alcance		Desde:		Recepción de la autorización para envasar										
		Hasta:		Almacenamiento de las pastas dentales en cajas al granel										
Entradas:		Pasta dental recién producida.												
Salidas:		Pasta dental envasada en tubos plásticos												
Frecuencia:		Diaria						Volumen		Tres lotes				
Tiempo:		80						Costo:		268,80				
Eficiencia en Tiempo:		62,50%						Eficiencia en Costos:		62,50%				
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	→	∇	◇	◊	AV	NAV	AV	NAV		
1	Operario de Producción	Recibe autorización para envasar	x						5		16,80			El Operario lleva un control de los lotes producidos para mantener la secuencia.
2	Operario de Producción	Verifica aire comprimido, temperatura y formato de tubos.								10		33,60		Se realiza control de calidad de los tubos antes de enviarlos a producción
3	Operario de Producción	Pasa la masa de pasta dental a la tolva de la máquina envasadora IWKA, y la prende	x						5		16,80			Se realiza mantenimiento a las máquinas de producción conforme al plan de mantenimiento.
4	Operario de Producción	Pesa cada 15 minutos el contenido del tubo de pasta dental y anota en el registro de pesos.	x						15		50,40			El peso de la pasta es el adecuado mediante la aplicación de normas y técnicas de la calidad
5	Operario de Producción	Empaca los tubos de pasta dental en cajas de 6 y 12 unidades	x						25		84,00			S/N
6	Operario de Producción	Almacena en cajas al granel								20		67,2		S/N
Total									50	30	168	100,8		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
MEJORA	1	Formato de tubos: El conjunto de características del tubo.				Le antecede Elaboración del producto (pasta dental)				Registro de Pesos				
FUSIÓN	1	Aire Comprimido: gas incoloro sumergido a presión				Le sigue Control de Calidad (pasta dental)								
CREACIÓN	0	Tolva: Recipiente abierto por debajo, en forma de cono o pirámide invertida.												
ELIMINACIÓN	2	Granel: Los tubos son empacados sin orden ni medida												
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por						
Tatiana Chico				Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General						

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Empaque del producto (pasta dental)				
RESPONSABLE:	Gerente de Planta	CODIGO:	BA-PRO-03		
ENTRADA:	Pasta dental recién producida.	SALIDA:	Pasta dental envasada en tubos plásticos		
PROBLEMAS DETECTADOS					
Problemas con el compresor					
Podría quedarse la autorización en Control de Calidad					
Demora hasta poner a punto la máquina					
El tubo no sella bien					
El peso de la pasta no es el adecuado.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
El Operario lleva un control de los lotes producidos para mantener la secuencia.					
Se realiza control de calidad de los tubos antes de enviarlos a producción					
Se realiza mantenimiento a las máquinas de producción (el compresor) conforme al plan de mantenimiento.					
El peso de la pasta es el adecuado mediante la aplicación de Normas y Técnicas de Calidad					
SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 366,73	109	3,67%	3,67%	Diaria	Tres lotes
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 268,80	80	62,50%	62,50%	Diaria	Tres lotes
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 97,93	29	58,83%	58,83%	Diaria	Tres lotes
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
29*52*5*3			97,93*52*5*3		
22620			76.383,75		

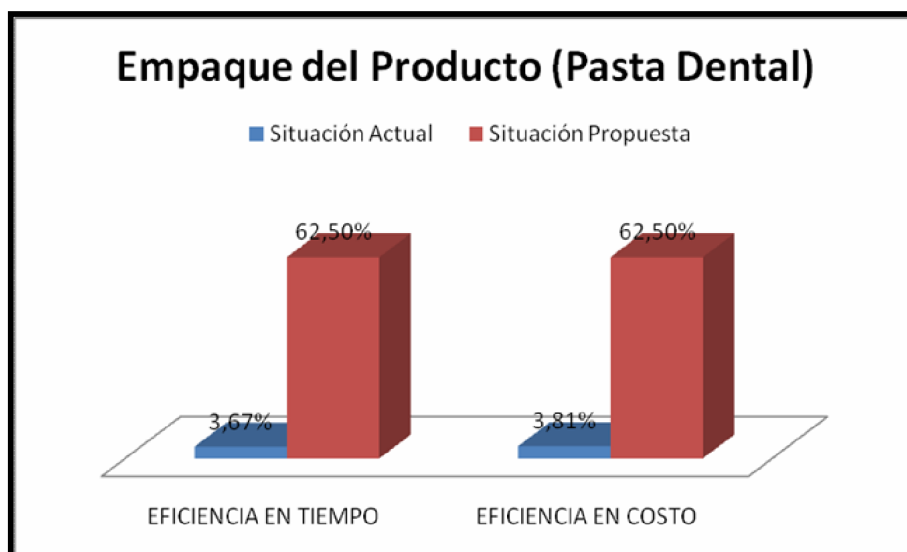
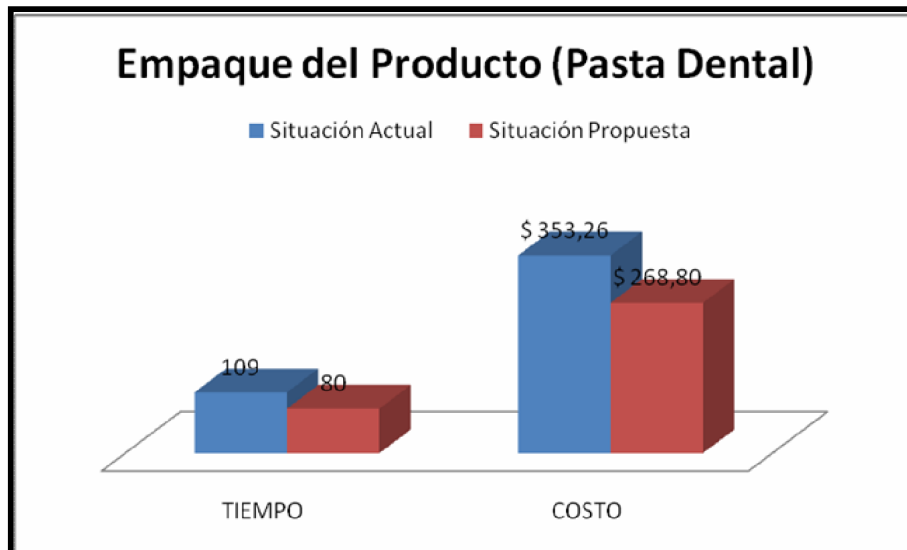
REGISTRO DE PESOS

VERIFICACION DE CALIDAD									
	FECHA HORA	PARAMETROS		RESPONSABLE		FECHA HORA	PARAMETROS		RESPONSABLE
		PESO	ESTADO				PESO	ESTADO	
1					26				
2					27				
3					28				
4					29				
5					30				
6					31				
7					32				
8					33				
9					34				
10					35				
11					36				
12					37				
13					38				
14					39				
15					40				
16					41				
17					42				
18					43				
19					44				
20					45				
21					46				
22					47				
23					48				
24					49				
25					50				

OBSERVACIONES: _____

RESPONSABLE PRODUCCION _____

CUADRO COMPARATIVO				
EMPAQUE DEL PRODUCTO (PASTA DENTAL)	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	109	3,67%	\$ 353,26	3,81%
Situación Propuesta	80	62,50%	\$ 268,80	62,50%



Elaborado por Autora

4.2.7 Diagramación mejorada, hoja de mejora miento, formularios y cuadros comparativos del proceso Control de Calidad (pasta dental)

DIAGRAMACIÓN MEJORADA															
Proceso:		Control de Calidad (pasta dental)													
Código:		BA-PRO-04				Fecha:				Julio 27 del 2009		Status:		Propuesto	
Objetivo:		Asegurar la conformidad con especificaciones y la inocuidad del producto, antes, durante y después de que éste fue elaborado													
Alcance		Desde: El análisis de la homogeneidad de la pasta Hasta: Aprobación del lote producido, o solicita su reacondicionamiento.													
Entradas:		Masa de producto procesado													
Salidas:		Masa de producto procesado y aprobado listo para envasado													
Frecuencia:		Diario				Volumen:				Tres Lotes					
Tiempo:		29				Costo:				30,86					
Eficiencia en Tiempo:		82,76%				Eficiencia en Costos:				82,83%					
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						PROPUESTA DE MEJORA						
			○	□	→	▽	◇	◇	TIEMPO		COSTO				
								AV	NAV	AV	NAV				
1	Ayudante de Laboratorio	Analiza que tenga un Gel Homogéneo libre de grumos	x						1		1,06			Aplica la Norma ISO 9001-2008 en disolución correcta de Materia Prima	
2	Ayudante de Laboratorio	Analiza que el color sea igual a la placa patrón de Pantone (Hoechst 32)	x						1		1,06			Aplica la Norma ISO 9001-2008 en el pesado de colorantes	
3	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la densidad sea igual al estándar (P-S-E-GUF)	x						3		3,18			Aplica la Norma ISO 9001-2008	
4	Ayudante de Laboratorio	Analiza que el aire ocluido sea menor a Grado 2 (HCB-L1Q-2)	x						1		1,06			Se realiza mantenimiento de maquinaria de acuerdo a calendario de actividades	
5	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la consistencia esté entre 20 a 80 mm	x						5		5,3			Aplica la Norma ISO 9001-2008	
6	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la espuma sea mayor a 40 cm ³	x						5		5,3			Aplica la Norma ISO 9001-2008	
7	Ayudante de Laboratorio	Analiza que la viscosidad esté entre 70000 a 130000 cups	x						3		3,18			Aplica la Norma ISO 9001-2008	
8	Ayudante de Laboratorio	Analiza que el PH se encuentre entre 4.5 a 10.5	x						3		3,18			Aplica la Norma ISO 9001-2008	
9	Ayudante de Laboratorio	Registra las novedades existentes en BA.RG-CC-17 (Registro de pruebas de estabilidad).								5		5,30		Se disminuyen los errores al aplicar las normas y técnicas de la calidad	
10	Directora de Control de Calidad	Aprueba el lote producido para envasado	x						2		2,24			Se disminuyen los errores al aplicar las normas y técnicas de la calidad	
Total								24	5	25,56	5,3				
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS						
MEJORA	3	Gel Homogenizado: Mezcla homogénea a en base de productos físicos y químicos.			Le antecede Elaboración del producto (pasta dental)				Registro de pruebas de estabilidad						
FUSIÓN	0	Grumos: Porción de un líquido que se coagula.			Le sigue Empaque del producto				Registro de muestras para análisis de estabilidad						
CREACIÓN	0	Placa Patrón de Pantone: Es el tono específico de un color determinado.							Certificado de Calidad del producto terminado						
ELIMINACIÓN	0	Densidad: Pastoso o concentrado													
		Aire Ocluido: Gas incoloro obstruido dentro de la pasta.													
		Consistencia: Adhesión de las partículas de un cuerpo													
		Viscosidad: Sustancia que no fluye a causa de su cohesión y adhesión.													
		PH: Representa la acidez de una sustancia determinada													
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por							
Tatiana Chico				Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General							

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO:	Control de Calidad (pasta dental)				
RESPONSABLE:	Directora de Control de Calidad y Desarrollo	CODICO:	BA-PRO-04		
ENTRADA:	Masa de producto procesado	SALIDA:	Masa de producto procesado y aprobado listo para envasado		
PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>Problemas porque no esté bien disuelta la materia prima</p> <p>No esté adecuadamente pesado un colorante</p> <p>Este muy aguada la pasta, cambios en el peso</p> <p>Mal calibrada la velocidad de la máquina</p> <p>Mal pesada la materia prima</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
<p>Aplica la Norma ISO 9001-2008 en disolución correcta de Materia Prima</p> <p>Aplica la Norma ISO 9001-2008 en el pesado de colorantes</p> <p>Se realiza mantenimiento de maquinaria según el calendario de actividades</p> <p>Se disminuyen los errores al aplicar las normas y técnicas de la calidad</p>					
SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 31,98	30	66,67%	66,29%	Diario	Tres Lotes
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 30,86	29	82,76%	82,83%	Diario	Tres Lotes
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 1,12	\$ 1,00	16,09%	16,53%	Diario	Tres Lotes
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
1*52*3			\$ 780,00		
1,12*52*5*3			174,72		



BLENASTOR C.A.
CONTROL DE CALIDAD
REGISTRO MUESTRAS PARA ANALISIS DE ESTABILIDAD

BLENDAS-TOR SUPER MENTA																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160

BLENDAS-TOR MENTA NATURAL + MANZANILLA																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160

BLENDAS-TOR GEL ULTRAFRESCURA																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120

BLENDY-TOR TUTIFRUTI																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120

DENTIFRESH CREMA																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80

DENTIFRESH GEL																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80

INCIDENT PROFESSIONAL																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

DENTIDENT PROFESSIONAL																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

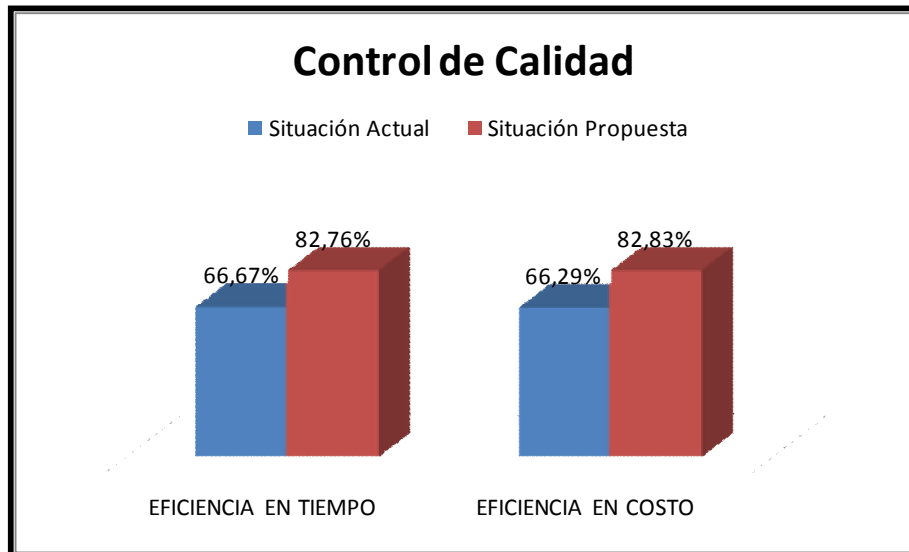
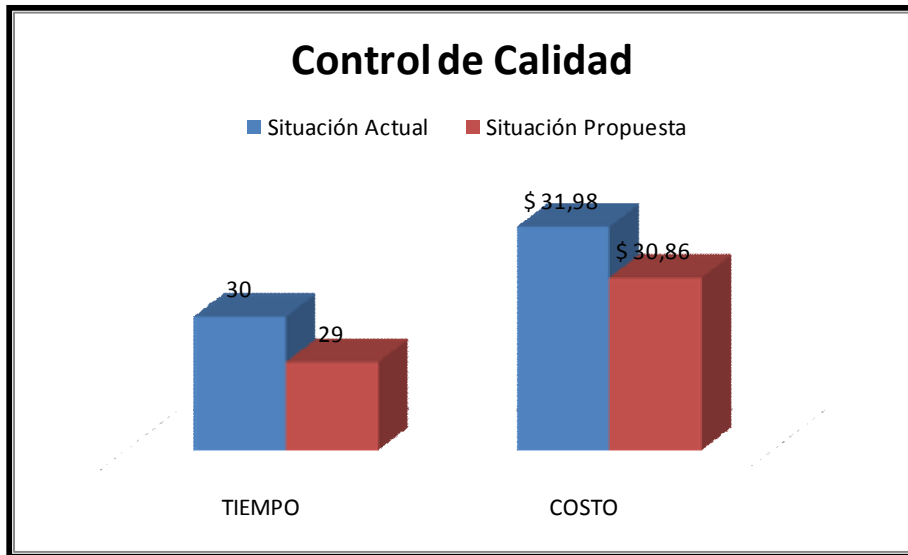
PASTA MENTA SUPERMAXI / AKI																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120

GEL SUPERMAXI / AKI																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120

DENTIFRESH GEL KIDS																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

DENTIFRESH BABY UVA																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

CUADRO COMPARATIVO				
CONTROL DE CALIDAD	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	30	66,67%	\$ 31,98	66,29%
Situación Propuesta	29	82,76%	\$ 30,86	82,83%



4.2.8 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Ventas a Crédito

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:		Ventas a Crédito											
Código:		BA-C&V-01				Fecha:		Julio 27 del 2009		Status:		Propuesto	
Objetivo:		Comercializar a crédito los productos de Blenastor, cumpliendo las estrategias, lineamientos, y políticas establecidas manteniendo la cartera vencida de los clientes lo más bajo posible											
Alcance	Desde:	Pedido del cliente											
	Hasta:	Aprobación y facturación del pedido o la petición de autorización en caso que el cliente tenga cuentas por cobrar atrasadas.											
Entradas:		Nota de pedido entregado por el Delegado de Ventas											
Salidas:		Factura y Despacho del Producto											
Frecuencia:		Semanal								Volumen		Quinientas veces	
Tiempo:		82								Costo:		86,55	
Eficiencia en Tiempo:		93,90%								Eficiencia en Costos:		93,93%	
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
			○	□	→	▽	◇	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	Delegado de Ventas	Pide cita por teléfono al cliente y le explica la importancia de la puntualidad	x						2		2,1		Se comunica y se compromete al cliente sobre la necesidad de la puntualidad
2	Delegado de Ventas	Recoge el pedido	x						30		31,5		S/N
3	Delegado de Ventas	Entrega el pedido al Gerente de Ventas								5		5,25	S/N
4	Gerente de Ventas	Sumilla el pedido al jefe de Crédito y Cobranzas	x						10		10,5		S/N
5	Jefe de Crédito y Cobranzas	Determina si los plazos de cobranza han sido cumplidos y notifica a los clientes	x						15		16,2		Se notifica vía mail a los clientes tres días antes de haberse pasado el plazo
6	Jefe de Crédito y Cobranzas	Al no existir cuentas vencidas, aprueba y factura el pedido, caso contrario se lo devuelve al Gerente de Ventas	x						20		21		Se mantiene el stock de seguridad adecuado para agilizar las entregas.
Total									77	5	81,3	5,25	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	1	Pedido: Lista de cosas que requiere el cliente				Le antecede Elaboración del Plan de Mercadeo y Ventas				Nota de Pedido			
FUSIÓN	1	Cobranza: Recuperar el dinero que deben los clientes				Le sigue reformulación del producto existente				Factura			
CREACIÓN	1	Cuentas por cobrar Obligaciones que tiene el cliente con la empresa								Información de clientes para ventas, cobranzas y entregas			
ELIMINACIÓN	1									Información de clientes nuevos			
Elaborado por						Supervisado por				Autorizado por			
Tatiana Chico						Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General			

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Ventas a Crédito		
RESPONSABLE:	Gerente de Ventas	CODIGO:	BA-C&V-01
ENTRADA:	Nota de pedido entregado por el Delegado de Ventas	SALIDA:	Factura y Despacho del Producto

PROBLEMAS DETECTADOS

Al cliente no se le explica sobre la necesidad de la puntualidad
 Los clientes no se les orienta sobre los plazos previstos
 No existe stock de seguridad en producto terminado en algunos productos

SOLUCIONES PROPUESTAS

Se comunica y se compromete al cliente sobre la necesidad de la puntualidad
 Se notifica vía mail a los clientes tres días antes de haberse pasado el plazo
 Se mantiene el stock de seguridad adecuado para agilizar las entregas.

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 118,00	110	36,36%	36,19%	Semanal	Quinientas veces
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 86,55	82	93,90%	93,93%	Semanal	Quinientas veces
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 31,45	28	57,54%	57,75%	Semanal	Quinientas veces
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
28*52*500			728000	31,45*52*500	
				817.700,00	



BLENASTOR C.A.
Quito - Ecuador

NOTA DE PEDIDO Nº 020046

QUITO:
Benjamin Carrion E 9-194 y Alfredo Luna Tobar
Letz, La Armeria - Valle de los Chillos
Telf.: (593-2) 287-8035 / 287-8084
Fax: (593-2) 287-8007
E-mail: blenastor@gsnet.ec

GUAYAQUIL:
Pedro J. Bolaño N° 406
(Cda. 9 de Octubre)
Telf: 04 243-3949
Fax: 04 243-0705

Código: _____ Rep. Legal: _____
Razón Social: _____
Dirección: _____
RUC: _____ Telf: _____
Fecha: _____ Condiciones de pago: _____
Vendedor: _____ Zona: _____ Localidad: _____

CUENCA: Padre Aguirre 1072 y Gran Colombia
C.C. El Gran Pasaje, Ofc. 23, 2do. piso
Telf.: (593-7) 2826-209

CÓDIGO	CÓDIGO DE BARRAS	PRODUCTOS	CANT.	CÓDIGO	PRODUCTOS Y BONIFICACIONES	CANT.
CREMAS DENTALES						
14014	7861003200902	Blendas Super Menta 150cc+Aloe Vera				
14016	7861003200919	Blendas Super Menta+Aloe Vera 75cc				
14021	7861003200940	Blendas Menta + Manzanilla 150cc				
14025	7861003200063	Blendas Menta + Manzanilla 75cc				
14030	7861003200681	Blendas Ultra Frescura 150cc				
14034	7861003200810	Blendas Ultra Frescura 75cc				
15101	7861003200926	Blendas Bipack Super Menta + Aloe Vera 2x75cc				
15114	7861003200452	Blendas Bipack Menta + Manzanilla 2x75cc				
15164	7861003200933	Blendas Prom. 4 en 1 Super Menta + Aloe Vera				
15168	7861003200483	Blendas Prom. 4 en 1 Menta + Manzanilla				
14054	7861003200087	Blendy-tor Tutifruiti 75cc		12041	Blendy-tor Tutifruiti 75 cc	
15079	7861003201183	Blendy-tor Kit Escolar				
14711	7861003200162	Dentifresh Gel 75cc				
14721	7861003200155	Dentifresh Pasta 75cc				
14718	7861003200704	Dentifresh Pasta 150cc				
14730	7861003200438	Dentifresh Kids 75cc				
14770	7861003200735	Super Pack Dentifresh x 3 75 cc				
14742	7861003200728	Dentifresh Baby Uva 25 cc				
14773	7861003200742	Dentifresh kit Bebidos				
14778	7861003200797	Dentifresh Kit Escolar				
LINEA VETERINARIA ORLY						
014638	7861003201008	Orly Solución Acuosa 500 ml				
014639	7861003201015	Orly Solución Hidroalcohólica 500 ml				
017010	7861003200834	Pasta Dental Canina Orly 75 cc				
017015	7861003200995	Orly Kit Cepillos Dentales Caninos				
PASTAS MEDICADAS						
14082	7861003200254	Dentident Professional 75 cc				
14084	7861003200247	Encident Professional 75 cc				
ENJUAGES BUCALES						
14610	7861003200193	Enjuage Bucal Encident 300 ml				
14616	7861003200780	Enjuage Bucal Encident Brackets 300 ml				
14620	7861003200186	Enjuage Bucal Dentifresh 300 ml				
14630	7861003200469	Enjuage Bucal Encident 1 galón				
14633	7861003200603	CLOREXIDINA 2%				
CEPILLOS DENTALES						
14235	7861003200391	Denti-fresh Gala Ultra Suave				
14237	7861003200414	Denti-fresh Gala Doble Acción				
14238	7861003200339	Denti-fresh Junior				
14244	7861003200384	Denti-fresh Chiquititos Uva				
15570	7861003200841	Ultradent Junior Suave				
15602	7861003200964	Dentifresh Premium Whitening Medio				
15604	7861003200971	Dentifresh Premium Whitening Suave				
15606	7861003200889	Dentifresh Massager Suave				
15608	7861003200896	Dentifresh Whitening Medio				
15800	7861003200315	Dentifresh Hilo Dental Menta 50 mts.				

OBSERVACIONES:

CLIENTE: _____ VENDEDOR: _____ VISTO BUENO: _____



INFORMACION DE CLIENTES PARA VENTAS COBRANZAS Y ENTREGAS

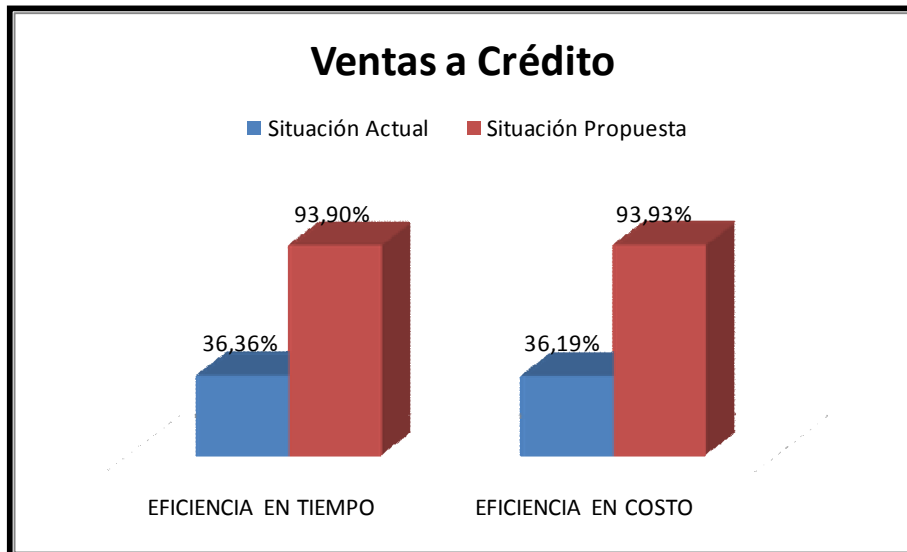
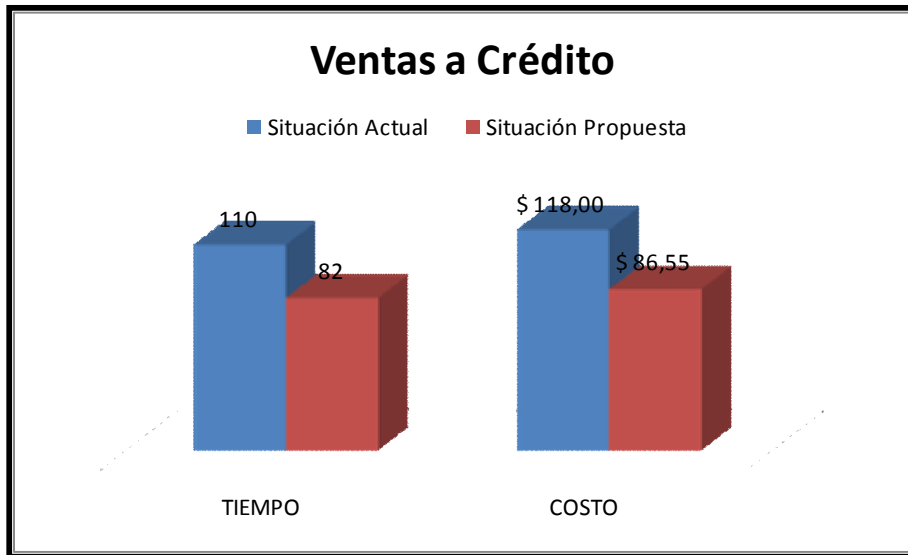
RAZON SOCIAL: _____ CODIGO: _____
TELEFONO: _____

INFORMACION PARA VENTAS	
DIRECCION PARA PEDIDOS	
NOMBRE DEL CONTACTO PARA PEDIDOS	
DIAS PARA PEDIDOS	
HORARIO PARA PEDIDOS	
DELEGADO DE VENTAS	
IMPULSADORA O MERCADERISTA	
REQUISITOS PARA TOMA DE PEDIDOS	

INFORMACION PARA COBRANZAS	
DIRECCION PARA PAGOS	
NOMBRE DEL CONTACTO PARA PAGOS	
DIAS PARA PAGOS	
HORARIO PARA PAGOS	
PLAZO CREDITO PACTADO (DIAS)	
FORMA DE PAGO	
REQUISITOS PARA PAGOS	

INFORMACION PARA ENTREGAS	
DIRECCION DE ENTREGA	
DIAS DE ENTREGA	
HORAS DE ENTREGA	
TIEMPO EN LA ENTREGA	
NOMBRE CONTACTO EN BODEGA	
REQUISITOS PARA LA ENTREGA	

CUADRO COMPARATIVO				
VENTAS A CRÉDITO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	110	36,36%	\$ 118,00	36,19%
Situación Propuesta	82	93,90%	\$ 86,55	93,93%



4.2.9 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Reformulación de producto existente

DIAGRAMACIÓN MEJORADA													
Proceso:		Reformulación de producto existente											
Código:		BA-C & V-02				Fecha:		Julio 27 del 2009		Status:		Propuesto	
Objetivo:		Incrementar las ventas gracias a productos mejorados o reformulados en los plazos establecidos para el desarrollo de proyectos.											
Alcance		Reunión del comité Ejecutivo											
Desde:		Reunión del comité Ejecutivo											
Hasta:		Ingreso de la nueva fórmula en el sistema BA de la empresa											
Entradas:		Análisis de la fórmula existente en el mercado											
Salidas:		Fórmula mejorada											
Frecuencia:		Bimestral						Volumen		Uno			
Tiempo:		880						Costo:		993,2			
Eficiencia en Tiempo:		79,55%						Eficiencia en Costos:		79,70%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
			O	E	→	V	D	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente de Comercialización	Se reúne el Comité Ejecutivo los días martes cada 2 meses a las 8:30 pm para planteamiento de cambios de fórmula del producto	x						20		22,40		Se establecen recordatorios de los horarios definidos vía mail
2	Gerente de Comercialización	Delega dos personas y el plazo para la adquisición y análisis de los productos de la competencia similares a los de la empresa.	x						10		11,20		Las dos personas solicitan al Instituto de Normalización la incorporación del detalle de información de las etiquetas de los productos existentes en el mercado, con lo cual deben entregar el informe de resultados según el plazo establecido.
3	Gerente de Comercialización	Determina los cambios a realizar según los productos existentes en la empresa la competencia; y las tendencias del mercado.	x						600		672,00		Se realizan estudios de las tendencias del mercado para una mejor visualización de los que el cliente demanda.
4	Gerente Administrativa-Financiero	Se establece la rentabilidad de la nueva fórmula.								180		201,60	Indica forma de cálculo
5	Gerente General	Dispone la aceptación de la nueva fórmula en función de costos, precios y tendencias	x						40		52,40		Se realiza un informe de las ventajas y desventajas del cambio de fórmula
6	Gerente Administrativa-Financiero	Ingresar la nueva fórmula en el sistema BA de la empresa	x						30		33,60		Utiliza el sistema BA
Total									700	180	791,6	201,6	
CAMBIOS			TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS		
MEJORA	3	Fórmula: Expresión de composición de una sustancia química mediante letras y números	Le antecede Ventas a Crédito				Registro de elementos de entrada para diseño y desarrollo						
FUSIÓN	1	Competencia: Pugna entre dos empresas del sector para conseguir mayor cuota de mercado.	Le sigue Elaboración del producto (pasta dental)				B.P.R Pasta Dental						
CREACIÓN	1	Comité Ejecutivo: Conjunto de los Gerentes de la empresa que se reúnen para la toma de decisiones					Información del seguimiento del Mercado						
ELIMINACIÓN	1	B.P.R (BATCH PRODUCTION RECORDS) Es el nombre del documento que contiene la fórmula					Información actual de productos del Mercado						
							Acta de Reunión del comité Ejecutivo (Análisis estratégico del producto)						
Elaborado por Tatiana Chico			Supervisado por Representante de la Dirección y Directora de Compras				Autorizado por Gerente General						

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Reformulación de producto existente		
RESPONSABLE:	Gerente de Comercialización	CODIGO:	BA-C&V-02
ENTRADA:	Análisis de la fórmula existente en el mercado	SALIDA:	Fórmula mejorada

PROBLEMAS DETECTADOS

El Comité no se reúne por falta de alguno de sus miembros

Falta de información en las etiquetas de los productos existentes en el mercado.

Falta de organización para la adquisición de productos de la competencia

Costos altos de la nueva fórmula y precios de la competencia en el mercado bajos.

Falta de justificación para el cambio de fórmula

SOLUCIONES PROPUESTAS

Se establecen recordatorios de los horarios definidos vía mail

Las dos personas solicitan al Instituto de normalización la incorporación del detalle de información de las etiquetas de los productos existentes en el mercado, con lo cual deben entregar el informe de resultados según el plazo establecido.

Se realizan estudios de las tendencias del mercado para una mejor visualización de los que el cliente demanda.

Indica forma de cálculo

Se realiza un informe de las ventajas y desventajas del cambio de fórmula

Utiliza el sistema BA

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 1.362,80	1210	50,41%	50,13%	Bimestral	Uno
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 993,20	880	79,55%	79,70%	Bimestral	Uno
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 369,60	330	29,13%	29,57%	Bimestral	Uno
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
330*6*1			369,60*6*1		
1980			2.217,60		



BLENASTOR C.A.
COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

INFORMACION DE SEGUIMIENTO MERCADO

Fecha: _____ Responsable: _____ Ciudad: _____

MARCA - Producto	PUNTOS DE VENTA												
COMPETENCIA MEDICADAS													
COMPETENCIA NIÑOS													
ENJUAGUES BUCALES													
HILOS DENTALES													
CEPILLOS DENTALES													



BLENASTOR C.A.

INFORMACION GENERAL PRODUCTOS ACTUALES

		PRODUCTO
Marca		
Nombre del producto		
Origen		
Envase		
Contenido		
Promoción		
Promesa básica		
Ingredientes activos		
Mercado objetivo		
Requerimiento del mercado		
Fecha de ingreso al mercado		
Estrategia de comunicación		
PRINCIPAL COMPETIDOR		
Marca		
Nombre del producto		
Origen		
Envase		
Contenido		
Promesa básica		
Ingredientes activos		
Mercado objetivo		
Requerimiento del mercado		
Estrategia de comunicación		
Competencia indirecta		

ACTA DE REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Fecha última reunión:

Fecha reunión actual:

INTEGRANTES:

Eco. Franklin Proaño _____

Dr. Byron Ortega _____

Sra. Mercedes Proaño _____

Dr. Oscar Fernández _____

Sra. Ruth Páez _____

Sra. Fernanda Viteri _____

INVITADOS:

Myr. Franklin Proaño _____

Sra. Gema Alvarez _____

Judy Luna _____

ANALISIS ESTRATEGICO PRODUCTOS ESTRATEGIAS DE DISEÑO, PRECIO Y ESPECTATIVA DE VENTAS

ALTA RENTABILIDAD Y VOLUMEN ALTO

PRODUCTO	DISEÑO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO (ING. MERCADO)	PRECIO % VAR	CUMP.

ALTA RENTABILIDAD Y VOLUMEN MEDIO

PRODUCTO	DISEÑO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO (ING. MERCADO)	PRECIO % VAR	CUMP.

ALTA RENTABILIDAD Y VOLUMEN BAJO

PRODUCTO	DISEÑO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO (ING. MERCADO)	PRECIO % VAR	CUMP.

BAJA RENTABILIDAD Y VOLUMEN ALTO

PRODUCTO	DISEÑO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO (ING. MERCADO)	PRECIO % VAR	CUMP.

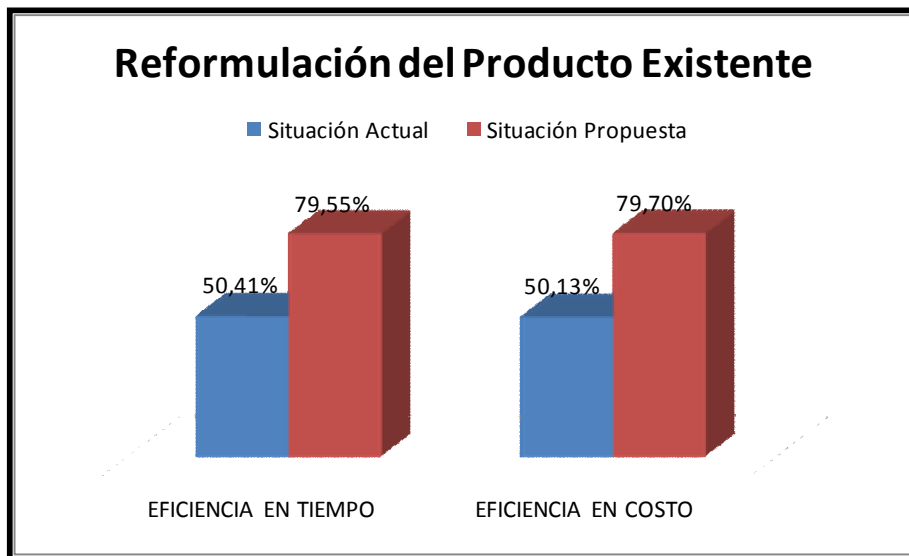
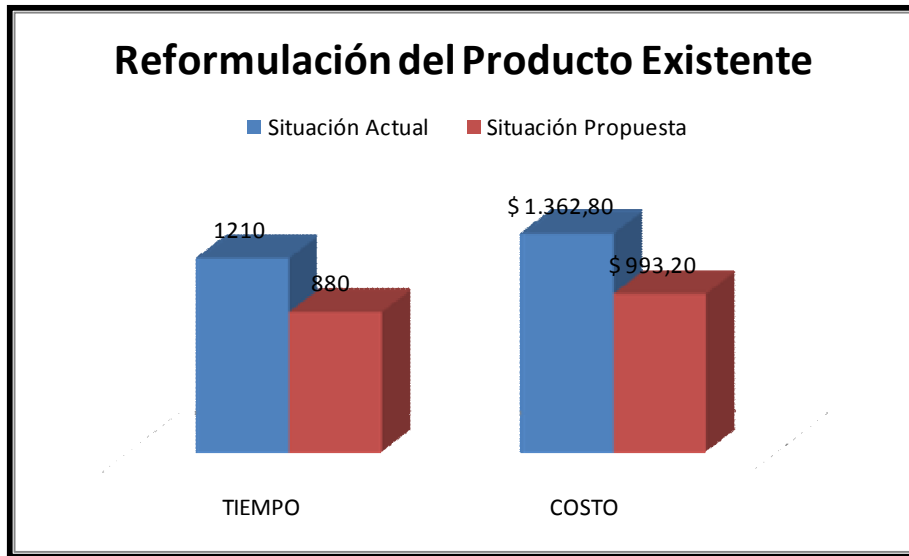
BAJA RENTABILIDAD Y VOLUMEN MEDIO

PRODUCTO	DISEÑO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO (ING. MERCADO)	PRECIO % VAR	CUMP.

BAJA RENTABILIDAD Y VOLUMEN BAJO

PRODUCTO	DISEÑO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO (ING. MERCADO)	PRECIO % VAR	CUMP.

CUADRO COMPARATIVO				
REFORMULACIÓN DEL PRODUCTO EXISTENTE	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	1210	50,41%	\$ 1.362,80	50,13%
Situación Propuesta	880	79,55%	\$ 993,20	79,70%



4.2.10 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Atención a reclamos y quejas del cliente

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
Proceso:		Atención a Reclamos y Quejas del Cliente												
Código:		BA-C&V-03				Fecha:		Julio 27 del 2009		Status:		Propuesto		
Objetivo:		Manejar adecuadamente reclamos y quejas del cliente a fin de tomar las acciones correctivas necesarias para evitar que vuelva a ocurrir.												
Alcance	Desde:	Receptar las quejas del Producto												
	Hasta:	Comunicación al cliente sobre las acciones a seguir												
Entradas:		Reclamos y quejas del cliente												
Salidas:		Solución a quejas y reclamos												
Frecuencia:		Anual						Volumen:		Uno				
Tiempo:		95						Costo:		110,25				
Eficiencia en Tiempo:		84,21%						Eficiencia en Costos:		84,76%				
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	□	→	✓	◇	◊	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria de la Gerencia	Recibe llamada o mail de la queja del producto mediante formulario y la envía la gerente de Comercialización	x							15		15,90		Delega a la secretaria de la gerencia para que sea la encargada de recibir la queja y entregarla al gerente de Comercialización
2	Gerente de Comercialización	Se determina si la falla afecta a la salud o existe impedimento para su venta y se convoca a Comité Ejecutivo									15		16,80	El día martes en la reunión del Comité se informa al respecto.
3	Gerente General	Determina las acciones a seguir, luego del análisis correspondiente	x							25		32,75		S/N
4	Gerente de Comercialización	Registra las soluciones y/o actividades a seguir en el Acta de Comité Ejecutivo	x							10		11,20		S/N
5	Gerente de Comercialización	Contesta al cliente informándole sobre las acciones a seguir.	x							15		16,80		En el formulario se registra toda la información del cliente para poder ubicarlo posteriormente.
6	Gerente de Comercialización	Ejecuta la acción	x							10		11,20		S/N
7	Gerente de Comercialización	Informa al cliente que la queja ha sido solucionada	x							5		5,60		Mantiene archivado en el sistema la información del cliente
Total									80	15	93,45	16,8		
CAMBIOS			TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA	3	Queja Disgusto de parte del cliente por algo que le molesta				Le antecede Ventas al contado				Formulario para reclamos y quejas del cliente				
FUSION						Le sigue Reformulación del producto existente								
CREACION	1	Acciones a seguir: Parámetros a seguir para solucionar los problemas								Acta de Comité Ejecutivo				
ELIMINACION	2													
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por						
Tatiana Chico				Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General						

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Atención a Reclamos y Quejas del Cliente		
RESPONSABLE:	Gerente de Comercialización	CODIGO:	BA-C&V-03
ENTRADA:	Reclamos y quejas del cliente	SALIDA:	Solución a quejas y reclamos

PROBLEMAS DETECTADOS


Las líneas telefónicas no siempre son funcionales.
 Falta de información en la llamada recibida
 Modificación del formulario.
 Falta de información para ubicar al cliente

SOLUCIONES PROPUESTAS

Delega a la secretaria de la gerencia para que sea la encargada de recibir la queja y entregarla al gerente de Comercialización
 El día martes en la reunión del Comité se informa al respecto.
 En el formulario se registra toda la información del cliente para poder ubicarlo posteriormente.
 Mantiene archivado en el sistema la información del cliente

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 195,88	115	47,83%	48,28%	Anual	Uno
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 110,25	95	84,21%	84,76%	Anual	Uno
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 85,63	20	36,38%	36,48%	Anual	Uno
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
20*1*1			85,63*1*1		
20,00			85,63		

FORMATO PARA RECLAMOS Y QUEJAS DEL CLIENTE



No. CDO- _____

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

Fecha _____ Ciudad _____

Cliente _____

Nombre _____

No. Teléfono _____

Persona que receipta _____

Marque una x en el punto del cual usted quisiera dar su sugerencia o comentario:

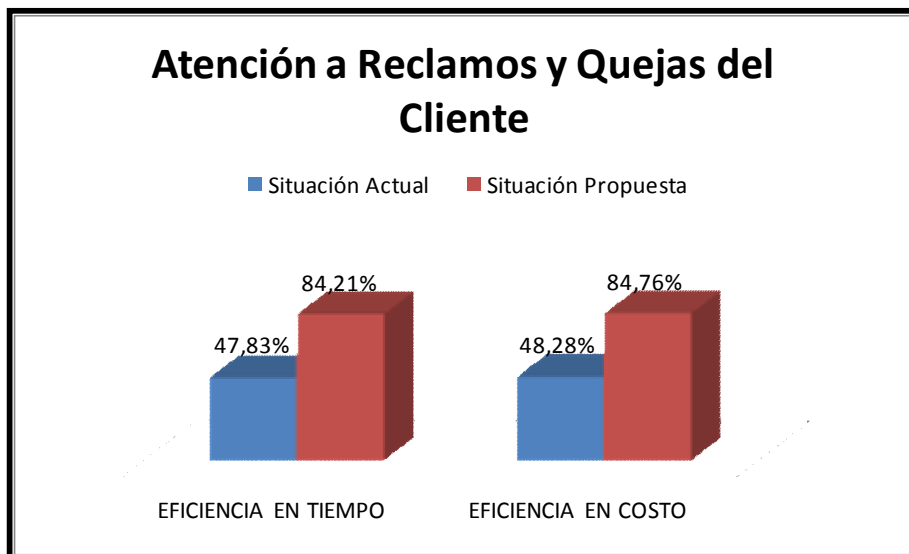
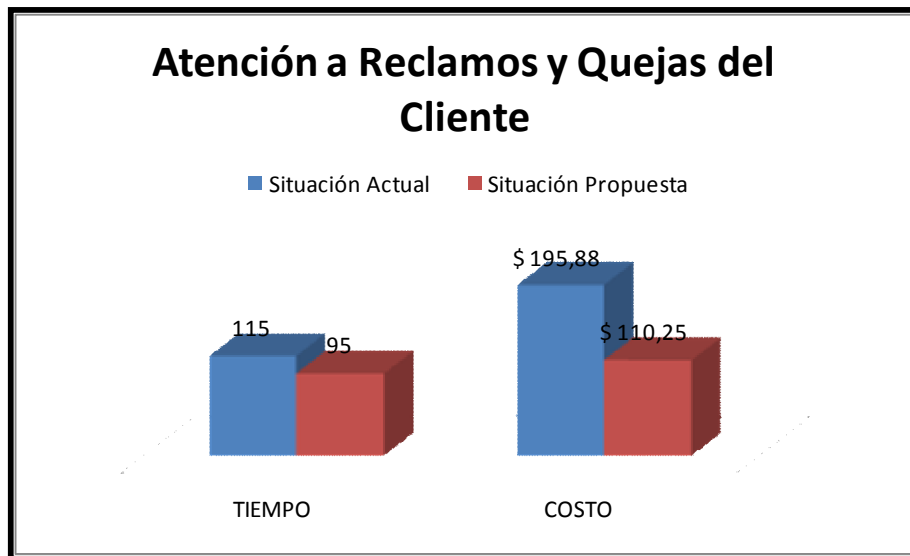
Servicio <input type="checkbox"/>	Visita <input type="checkbox"/>
Productos <input type="checkbox"/>	Condiciones Comerciales <input type="checkbox"/>
Entrega <input type="checkbox"/>	Mercaderismo <input type="checkbox"/>
Impulsación <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>	

Explique _____

Firma del Cliente _____

ANALISIS ESTRATEGICO PRODUCTOS						
ESTRATEGIAS DE DISEÑO, PRECIO Y ESPECTATIVA DE VENTAS						
ACTIVIDADES VARIAS AÑO						
ESTRATEGIAS DE DISEÑO, COMERCIALIZACION Y PRODUCCIÓN						
PRODUCTO	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA PLANIFICADA	FECHA DE TERMINO	RESPONSABLE	CUMP.

CUADRO COMPARATIVO				
ATENCIÓN A RECLAMOS Y QUEJAS DEL CLIENTE	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	115	47,83%	\$ 195,88	48,28%
Situación Propuesta	95	84,21%	\$ 110,25	84,76%



4.2.2 Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento, formularios y cuadros comparativos del proceso Capacitación

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
Proceso:		Capacitación												
Código:	BA-GAD-01			Fecha:	Julio 27 del 2009			Status:	Propuesto					
Objetivo:	Mantener al personal actualizado en cuanto a conocimiento y experiencia para aumentar la eficiencia en cada una de las áreas de la empresa, y de esta forma contribuir a la concesión de metas y a la mejora continua													
Alcance	Desde:	Solicitud por parte de Recursos Humanos												
	Hasta:	Registro de resultados en el formulario respectivo												
Entradas:	Requerimiento de Capacitación													
Salidas:	Personal Capacitado													
Frecuencia:	Anual							Volumen	Uno					
Tiempo:	270							Costo:	293					
Eficiencia en Tiempo:	92,59%							Eficiencia en Costos:			92,63%			
No.	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			O	E	→	∇	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Representante de la Dirección	Solicita capacitación a Recursos Humanos	x						15		16,80		Vía Intranet	
2	Jefe de Recursos Humanos	Elabora un informe con le análisis de las mejores ofertas de capacitación a la Gerencia Financiera.	x						180		194,40		El informe toma en cuenta el presupuesto anual asignado para capacitación, manteniendo actualizado el registro de capacitadores	
3	Gerente Administrativa-Financiera	Aprueba cotización	x						20		22,40		Se envía un mail con anticipación para acelerar el envío de las ofertas y la aprobación de la cotización	
4	Jefe de Recursos Humanos	Contrata capacitador y fija la fecha de capacitación según calendario de actividades en la mañana.	x						20		21,60		Se publica mensualmente el calendario de actividades disminuyendo la falta de algunos de los miembros	
5	Jefe de Recursos Humanos	Determina la importancia de los temas tratados mediante la evaluación a los empleados sobre el capacitador y el tema de capacitación	x						15		16,20		La Capacitación será en la mañana para que la evaluación sea a conciencia de parte de los empleados.	
6	Jefe de Recursos Humanos	Registra resultados en el Registro de Capacitación Grupal								20		21,60	S/N	
Total								250	20	271,40	21,6			
CAMBIOS			TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA	3	Capacitación: Proporcionar instrucción a los empleados, de acuerdo a las necesidades de la empresa.				Todos				Requerimiento de Capacitación				
FUSIÓN	1									Registro de Capacitación				
CREACION		Cotización: Oferta de servicios y precios								Registro de Capacitación Grupal				
ELIMINACION	1	Oferta: Bienes o servicios puestos en el mercado a un												
Elaborado por				Supervisado por				Autorizado por						
Tatiana Chico				Representante de la Dirección y Directora de Compras				Gerente General						

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO:	Capacitación		
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	BA-GAD-01
ENTRADA:	Requerimiento de Capacitación	SALIDA:	Personal Capacitado

PROBLEMAS DETECTADOS

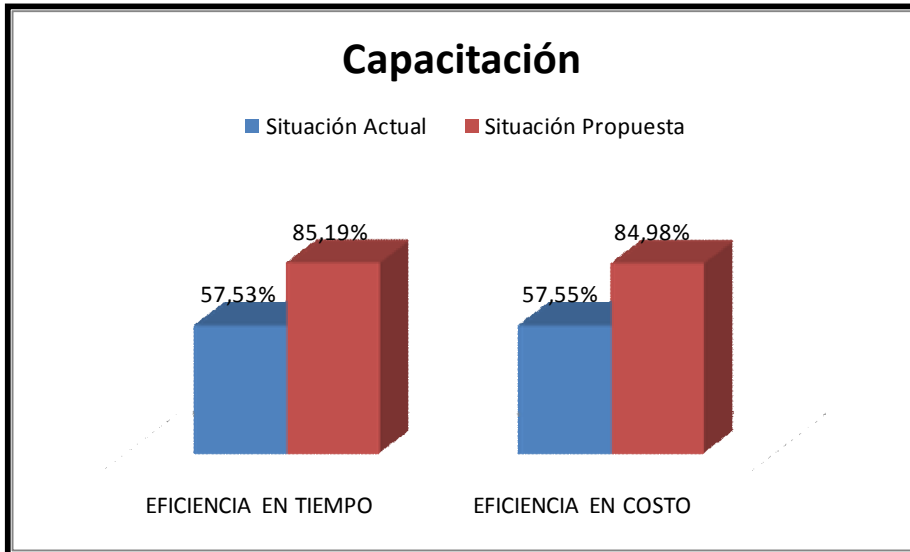
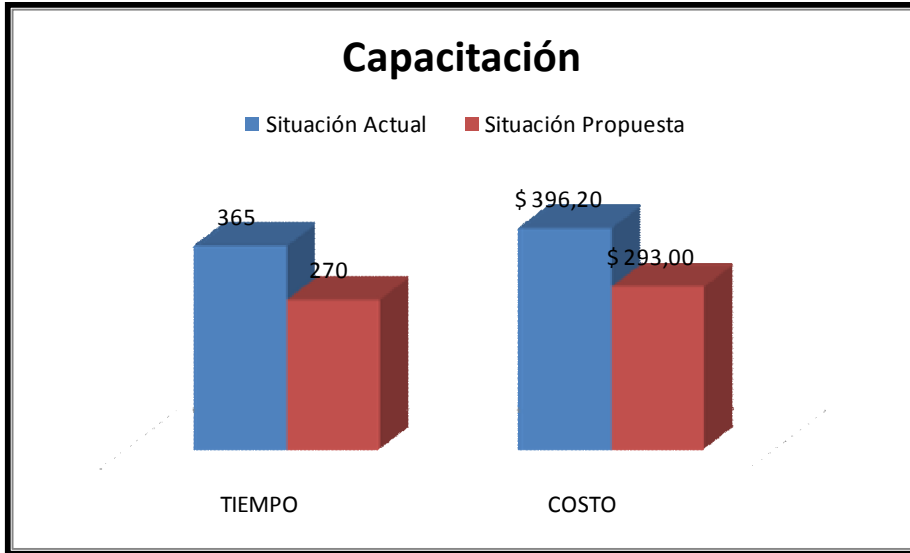
- Falta de recursos para capacitación.
- Falta de capacitadores en un tema específico.
- Los proveedores demoran en el envío de las ofertas
- Falta de recursos inmediatos para capacitación
- Falta de organización para establecer la fecha de capacitación
- Mala concientización de los empleados en cuanto a la evaluación

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Vía Intranet solicita capacitación a Recursos Humanos para mayor agilidad
- El informe toma en cuenta el presupuesto anual asignado para capacitación, manteniendo actualizado el registro de capacitadores
- Se envía un mail con anticipación para acelerar el envío de las ofertas y la aprobación de la cotización
- Se publica mensualmente el calendario de actividades disminuyendo la falta de algunos de los miembros
- La capacitación será en la mañana para que la evaluación sea a conciencia de parte de los empleados.

SITUACION ACTUAL					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 396,20	365	57,53%	57,55%	Anual	Uno
SITUACION PROPUESTA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 293,00	270	92,59%	92,63%	Anual	Uno
SITUACION DIFERENCIA					
COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLÚMEN
\$ 103,20	95	35,06%	35,08%	Anual	Uno
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO			COSTO		
95*1*1		95	103,20*1*1		103,20

CUADRO COMPARATIVO				
CAPACITACIÓN	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	365	57,53%	\$ 396,20	57,55%
Situación Propuesta	270	85,19%	\$ 293,00	84,98%



4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO: Mediante esta matriz se puede observar cual es la evolución de los procesos actuales con los procesos propuestos y el ahorro respectivo.

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO																					
Nb.	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						DIFERENCIA						BENEFICIO	
		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO				
1	Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad																				
	Revisión de Indicadores	\$ 186,94	150,00	40,00%	38,00%	Trimestral	Uno	\$ 104,00	83,00	100,00%	100,00%	Trimestral	Uno	\$ 82,94	67,00	60,00%	62,00%	Trimestral	Uno	268,00	331,76
	Revisión de Objetivos	\$ 97,28	80,00	37,50%	34,68%	Trimestral	Uno	\$ 61,70	50,00	96,00%	96,37%	Trimestral	Uno	\$ 35,58	30,00	58,50%	61,72%	Trimestral	Uno	120,00	142,31
2	Elaboración del Plan de Compras	\$ 498,40	445,00	26,97%	26,97%	Semanal	Uno	\$ 286,72	256,00	74,22%	74,22%	Semanal	Uno	\$ 211,68	189,00	47,25%	47,25%	Semanal	Uno	9.828,00	11.007,36
3	Compra de Insumos, Materiales y Suministros para Producción	\$ 252,00	245,00	51,02%	55,56%	Semanal	Veinte	\$ 235,20	210,00	90,48%	90,48%	Semanal	Veinte	\$ 16,80	35,00	39,46%	34,92%	Semanal	Veinte	36.400,00	17.472,00
4	Elaboración del Plan de Producción	\$ 106,40	95,00	47,37%	47,37%	Quincenal	Uno	\$ 80,64	72,00	69,44%	69,44%	Quincenal	Uno	\$ 25,76	23,00	22,08%	22,08%	Quincenal	Uno	552,00	618,24
5	Elaboración del Producto.	\$ 508,36	151,00	61,59%	61,55%	Diario	Tres Lotes	\$ 396,83	118,00	91,53%	91,53%	Diario	Tres Lotes	\$ 111,53	33,00	29,94%	29,99%	Diario	Tres Lotes	25.740,00	86.995,74
6	Empaque del Producto	\$ 353,26	109,00	3,67%	3,81%	Diaria	Tres Lotes	\$ 268,80	80,00	62,50%	62,50%	Diaria	Tres Lotes	\$ 84,46	29,00	58,83%	58,69%	Diaria	Tres Lotes	22.620,00	65.876,18
7	Control de Calidad	\$ 31,98	30,00	66,67%	66,29%	Diario	Tres Lotes	\$ 30,86	29,00	82,76%	82,83%	Diario	Tres Lotes	\$ 1,12	1,00	16,09%	16,53%	Diario	Tres Lotes	156,00	174,72
8	Ventas a Crédito	\$ 118,00	110,00	36,36%	36,19%	Semanal	Quinientas veces	\$ 86,55	82,00	93,90%	93,93%	Semanal	Quinientas veces	\$ 31,45	28,00	57,54%	57,75%	Semanal	Quinientas veces	728.000,00	817.700,00
9	Reformulación del Producto Existente	\$ 1.362,80	1.210,00	50,41%	50,13%	Bimestral	Uno	\$ 993,20	880,00	79,56%	79,70%	Bimestral	Uno	\$ 369,60	330,00	29,13%	29,57%	Bimestral	Uno	1.980,00	2.217,60
10	Atención a Reclamos y Quejas del Cliente	\$ 195,88	115,00	47,83%	48,28%	Anual	Uno	\$ 110,25	95,00	84,21%	84,76%	Anual	Uno	\$ 85,63	20,00	36,38%	36,48%	Anual	Uno	20,00	85,63
11	Capacitación	\$ 396,20	365,00	57,53%	57,55%	Anual		\$ 293,00	270,00	85,19%	84,98%	Anual	Uno	\$ 103,20	95,00	27,66%	27,44%	Anual	Uno	95,00	103,20
TOTAL DEL BENEFICIO		\$ 4.107,49	3.105,00					\$ 2.947,75	2.225,00					\$ 1.159,74	880,00					825.779,00	\$ 1.002.724,74
PROMEDIO		\$ 315,96	238,85	40,53%	40,49%			\$ 226,75	171,15	77,67%	77,75%			\$ 89,21	67,69	37,14%	37,26%				

Elaborado por Autora

4.4 BENEFICIO ESPERADO

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a las siguientes herramientas: Diagramación Mejorada y Hoja de Mejoramiento, aplicados a cada uno de los procesos seleccionados, donde se observa el positivo cambio organizacional

La propuesta de Mejoramiento de procesos, propone la utilización de programas de información que agilicen cada uno de los procesos, es decir mayor participación de todas las áreas con el sistema BA existente, y el intranet e internet para el manejo eficiente de just in time.

En general, todas las áreas de la empresa deberán regirse a un cronograma de actividades que les permita coordinar mejor sus necesidades y por tanto agilizar la toma de decisiones, en especial en las reuniones del Comité Ejecutivo.

La capacitación de las áreas es de vital importancia para que la empresa pueda mejorar la eficacia y eficiencia en cada uno de los puestos de trabajo.

En producción se tomará muy en cuenta el mantenimiento de los equipos de la planta para evitar los errores y tiempos desperdiciados por mal estado o falta de rapidez de las máquinas por la vejez

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a \$ 1.002.724,74 en costos y 825.779,00 minutos al año, este es paulatino y de obtener los resultados esperados, se sugiere invertir en maquinaria y capacitación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

Luego de haber realizado el análisis y mejoramientos de los proceso del capítulo anterior se diseña una propuesta de organización para la empresa Blenastor C.A., para lo cual se utiliza las siguientes herramientas

5.1 Cadena de Valor en base a proceso Administrativos

5.2 Factores de Éxito a alcanzar

5.3 Diseño de Indicadores de Gestión

5.4 Organización por Procesos

5.5 Organigrama Estructural

5.6 Manual de Funciones

5.6.1 Funciones por cargos

5.6.2 Funciones por áreas

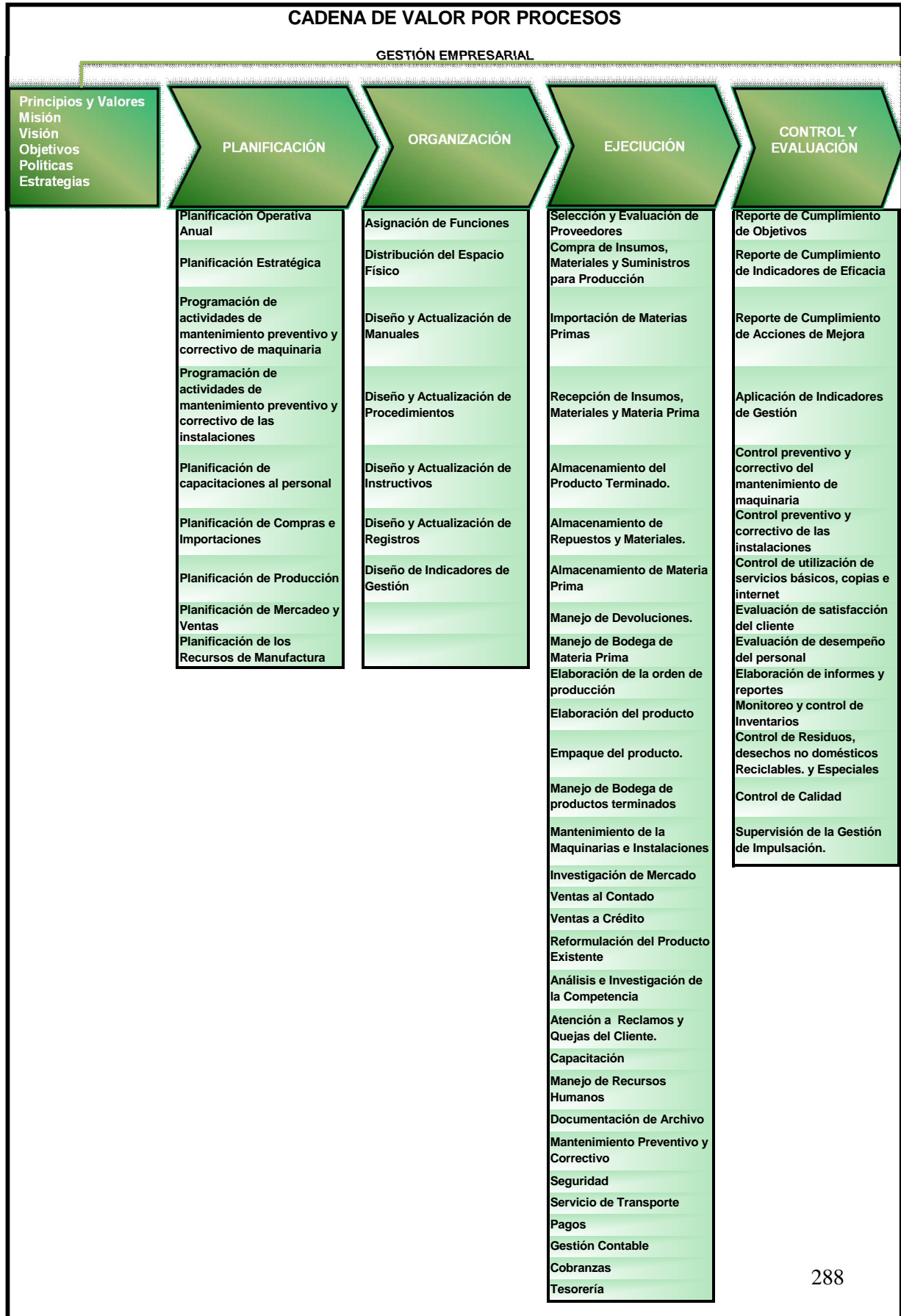
5.1 CADENA DE VALOR POR PROCESOS

La cadena de valor por procesos es una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización mediante el enfoque de procesos que generan valor al cliente final⁵⁰.

⁵⁰ www.scibd.com

Cuadro 15

CADENA DE VALOR POR PROCESOS



5.2. FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar, en el caso de la empresa Blenastor C.A. se determinará: Clientes ,Proveedores, Dueños o Accionistas, Procesos y Trabajadores.

Cuadro 16



Elaborado por Autora

5.3 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN⁵¹

Para el análisis de la gestión de la empresa Blenastor C.A. se determinará la conceptualización de los indicadores de gestión más utilizados, entre estos se tiene:

Indicadores de eficiencia: La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que 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 concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

⁵¹⁵¹ www.monografias.com

Indicadores de Productividad

Los indicadores de productividad se refieren a la relación entre los productos y uno o más de los procesos utilizados en el proceso de producción

CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN⁵²

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización).
- Claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación).
- Fácil de comprender y usar,
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo).
- Verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

⁵² www.enterprice.com

Cuadro 17

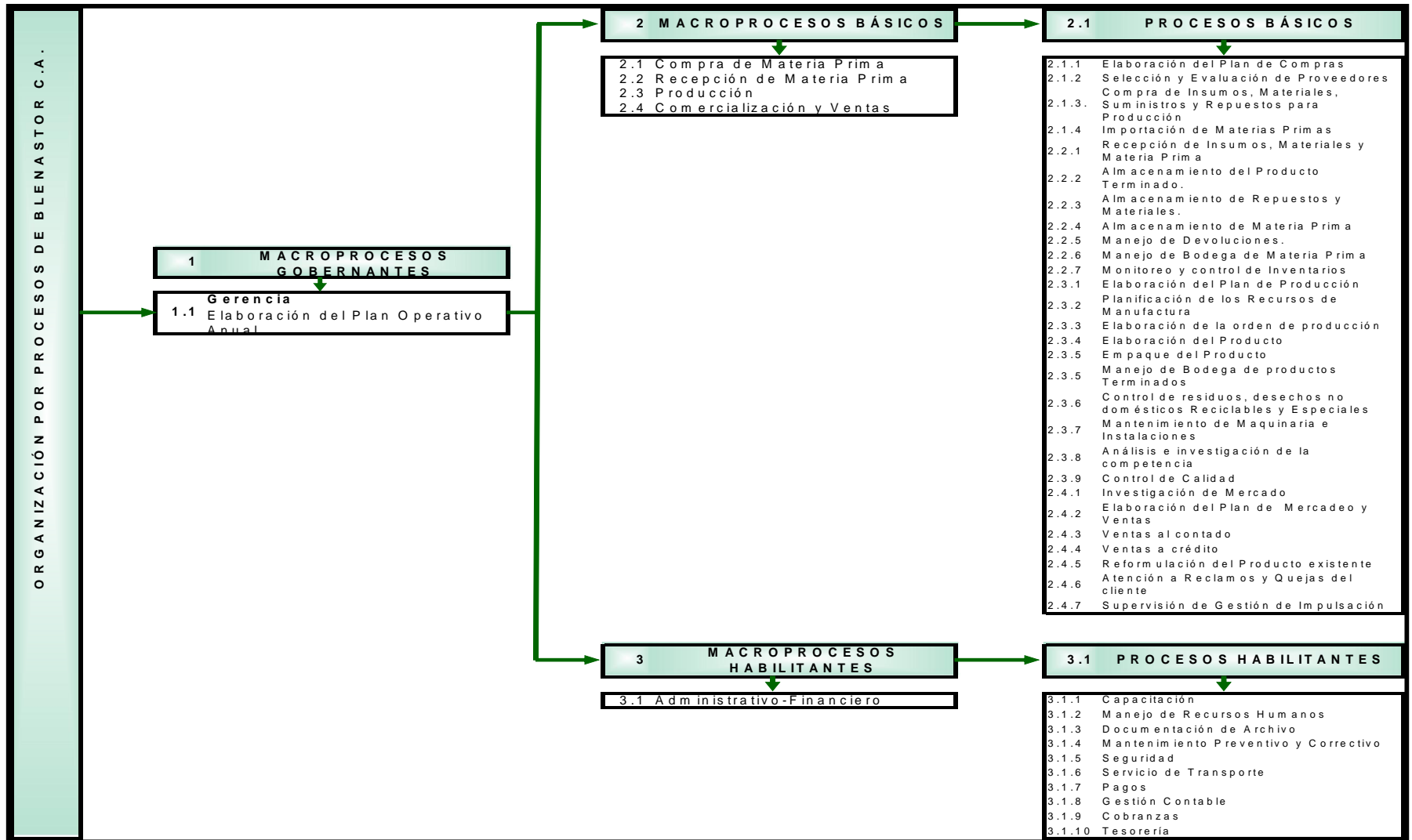
INDICADORES DE GESTION										
NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	RANGO DE ACEPTACIÓN	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	OBSERVACIONES
						+	-			
PLANIFICACION										
1	Cumplimiento de Objetivos	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos	$\frac{\text{No. de Objetivos Cumplidos}}{\text{No. de Objetivos Planteados}} \times 100$		100%				Eficacia	Indicador nuevo por aplicar
2	Cumplimiento de Indicadores de Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los indicadores de eficacia propuestos	$\frac{\text{No. De Indicadores de eficacia aplicados}}{\text{No. De indicadores de eficacia diseñados}} \times 100$	$\frac{2}{3} = 66,67\%$	100%		-33,33%	Acta de Revisión de Indicadores	Eficacia	
3	Indice de Elaboración del POA	Define el tiempo de elaboración del Plan Operativo Anual	$\frac{\text{Minutos utilizados en la realización del POA}}{\text{Minutos Planificados para la elaboración del POA}} \times 101$		100%				Eficacia	Indicador nuevo por aplicar
ORGANIZACION										
4	Capacitación del Personal	Mide la aplicación de la capacitación recibida por el personal en su trabajo	$\frac{\text{No. de personas que aplican la capacitación}}{\text{No. de personas que recibieron capacitación}} \times 100$	$\frac{30}{30} = 100,00\%$	100%		0	Encuestas	Eficiencia	
5	Indice de Selección	Mide el porcentaje de personas contratadas mensualmente	$\frac{\text{No. de personas contratadas}}{\text{No. de personas idóneas}} \times 100$		100%				Eficiencia	Indicador nuevo por aplicar
6	Operabilidad	Mide el porcentaje de equipos operables con que cuenta el departamento	$\frac{\text{No. de equipos que se encuentran en buen estado}}{\text{Total de equipos}} \times 100$		100%				Eficiencia	Indicador nuevo por aplicar
EJECUCION										
7	Cumplimiento de stock de seguridad	Mide el número de productos que cumplen con la política de stock de seguridad	$\frac{\text{No. de productos bajo el límite inferior de stock de seguridad}}{\text{Total de productos}} \times 100$	$\frac{5}{37} = 13,51\%$	10%		-4%	Reporte de movimiento de inventarios	Eficiencia	
8	Cumplimiento de la planificación de la producción	Mide el porcentaje de cumplimiento en la producción planificada	$\frac{\text{No. De Unidades producidas}}{\text{No. De Unidades planificadas}} \times 100$	93,00%	100%		-7%	Reporte de Producción	Eficiencia	
9	Tiempos de Producción	Mide el porcentaje de cumplimiento de tiempos de producción estándar de los productos	$\frac{\text{No. De productos que cumplen los tiempos estándar}}{\text{Total de productos}} \times 100$	$\frac{23}{37} = 62,16\%$	100%		37,84%	Histórico de Tiempos de producción	Productividad	
10	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Mide el nivel de cumplimiento de ventas en el mes	$\frac{\text{Cantidad de ventas mes}}{\text{Presupuesto de Ventas mes}} \times 100$	94,00%	80%		14,00%	Reporte de Ventas mensuales	Eficiencia	
11	Cumplimiento del Cobranzas	Mide el nivel de cumplimiento cartera vencida	$\frac{\text{Cantidad de clientes en mora}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	91,00%	100%		-9,00%	Detalle de Facturas a Crédito	Eficiencia	
12	Cumplimiento despachos	Mide el porcentaje de cumplimiento de las facturas despachadas por pedido	$\frac{\text{No. de facturas no despachadas a tiempo}}{\text{No. Total facturas despachadas}} \times 100$	$\frac{23}{171} = 13,45\%$	10%		-3,45%	Reporte de facturas	Eficiencia	
13	Cumplimiento de presupuesto de compras	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de compras	$\frac{\text{Cantidad ingresada a bodega}}{\text{Cantidad planeada de compras}} \times 100$	$\frac{57.963}{97.205} = 59,63\%$	100%		-40,37%	Plan de Compras	Eficiencia	
14	Cumplimiento de plazos para compras	Mide el nivel de cumplimiento de los plazos para la gestión de compras	$\frac{\text{No. de días planeado para la gestión}}{\text{No. real de días}} \times 101$	$\frac{304}{406} = 74,88\%$	100%		-25,12%	Plan de Compras	Eficiencia	
15	Cumplimiento de tiempos de análisis de control de calidad para compra local	Mide el tiempo de liberación de productos locales comprados	$\frac{\text{No. de análisis que tomaron más del tiempo establecido para liberación en compra local}}{\text{Total de análisis realizados en el mes}} \times 100$	$\frac{0}{39} = 0,00\%$	0%		0		Eficiencia	
16	Cumplimiento de tiempos de análisis de control de calidad para importaciones	Mide el tiempo de liberación de productos importados comprados	$\frac{\text{No. de análisis que tomaron más del tiempo establecido para liberación en compras al exterior}}{\text{Total de análisis realizados en el mes}} \times 101$	$\frac{0}{15} = 0,00\%$	0%		0		Eficiencia	
17	Porcentaje de Producto no Conforme (PNC)	Mide el nivel de eficiencia en la elaboración del producto	$\frac{\text{No. de Unidades del PCN}}{\text{Total de unidades del lote producido}} \times 100$	$\frac{47}{6.564} = 0,72\%$	1%		0,28%	Informe de Control de Calidad	Calidad	
CONTROL Y EVALUACION										
18	Evaluación de satisfacción al cliente	Mide el grado de satisfacción de los clientes	$\frac{\text{No. Clientes satisfechos}}{\text{No. Total de Clientes}} \times 100$	$\frac{10}{12} = 83,33\%$	100%		-16,67%	Encuestas	Calidad	
19	Evaluación de satisfacción del personal	Mide el grado de satisfacción de los colaboradores	$\frac{\text{No. Clientes internos satisfechos}}{\text{No. Total de Clientes internos}} \times 100$	$\frac{30}{30} = 100,00\%$	100%		0	Encuestas	Calidad	
20	Cumplimiento de control preventivo	Mide el número de controles realizados para prevenir daños	$\frac{\text{No. de controles preventivos realizados}}{\text{No. de controles planificados}} \times 100$		100%				Eficiencia	Indicador nuevo por aplicar

Elaborado por Autora

5.4 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

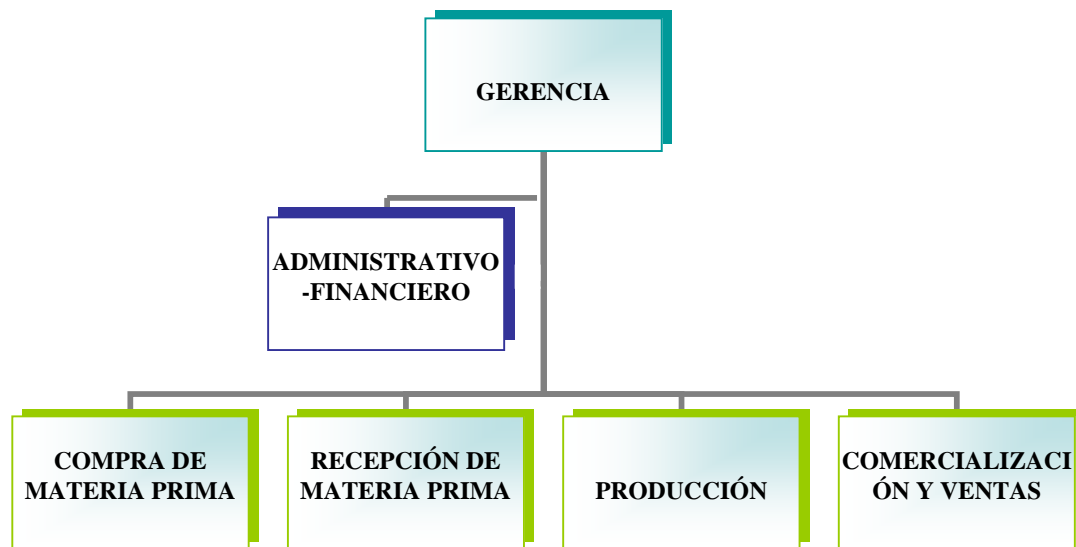
Se representa la organización por procesos mediante el análisis y clasificación de cada uno de los procesos de la empresa, para determinar si son procesos gobernantes, procesos básicos o habilitantes, a continuación se explica cada uno de los tipos de procesos

Cuadro 18



5.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En el Organigrama Estructural se representa la organización por procesos de la Empresa Blenastor C.A.; de acuerdo a los procesos que utiliza.



Elaborado por Autora

5.6 MANUAL DE FUNCIONES

5.6.1 FUNCIONES POR AREA

En el manual de funciones por áreas se detallan cada una de las funciones según el proceso al cual pertenecen.

A continuación se detalla las funciones por área:

PROCESO GOBERNANTE

Responsable: La Gerencia

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Planificar las estrategias de la empresa
- Asignar funciones
- Diseñar y actualizar la estructura organizacional, organigrama funcional y flujos de trabajo.
- Diseñar y actualizar los manuales de calidad y de funciones
- Diseñar y actualizar los procedimientos, instructivos y registros de la dirección.
- Establecer políticas y reglamentos generales de la empresa
- Analizar el presupuesto mensual de fondos.
- Analizar del plan estratégico anual
- Analizar los costos y gastos de la empresa
- Identificar y analizar las tendencias económicas, políticas y sociales en el entorno de la empresa.
- Determinar políticas y reglamentos
- Establecer y aplicar indicadores de gestión
- Desarrollar y vigilar el adecuado funcionamiento de controles internos
- Controlar y autorizar los documentos utilizados en la empresa.

- Revisar y controlar el presupuesto mensual de fondos
- Revisar y controlar el presupuesto la planificación de marketing
- Evaluar el cumplimiento de producción
- Evaluar la planificación mensual de actividades

PROCESO BÁSICOS

Proceso de Compras de Materia Prima

Responsable: Directora de Compras

- Planificar las compras e importaciones
- Planificar la utilización de suministros de consumo interno
- Diseño de procedimientos, instructivos, política y registros referente al proceso de compras.
- Registrar y calificar a los proveedores
- Elaborar ordenes de compras con los proveedores
- Adquirir materias primas, materiales y suministros para la producción de acuerdo al calendario de compras
- Revisar las muestras de la mercadería y materia prima
- Codificar los productos nuevos
- Realizar trámites de importación y exportación.
- Solicitar cancelación de factura anterior por compra y negociación de nueva compra.
- Verificar los ingresos a bodega de los productos adquiridos.
- Validar cotizaciones
- Evaluar el cumplimiento de la planificación de compras

Proceso de Recepción de Materia Prima

Responsable: Jefe de Bodega

- Planificar la recepción de materiales, insumos y suministros.
- Planificar las rutas las rutas de los carros repartidores

- Diseñar la distribución interna de bodega
- Recibir y almacenar la materia prima
- Recibir y almacenar el producto terminado
- Recibir y almacenar los materiales y suministros.
- Gestionar el mantenimiento de vehículos de reparto
- Gestionar las devoluciones.
- Registrar la mercadería de ingreso y egreso
- Despachar el pedido de los clientes
- Monitoreo y control de inventario de bodega

Proceso de Producción

Responsable: Gerente de Planta

- Planificar la producción
- Planificar la utilización de recursos de manufactura.
- Diseñar los procedimientos, instructivos, y registros de la parte de producción
- Elaborar órdenes de producción
- Elaborar el producto
- Empacar el producto
- Gestionar el mantenimiento correctivo y preventivo de maquinarias.
- Gestionar la adquisición de repuestos de maquinarias
- Revisar el stock de materia prima.
- Controlar la calidad de materia prima
- Controlar la calidad del producto terminado
- Controlar los residuos de desechos no domésticos, reciclables y especiales.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad

Proceso de Comercialización y Ventas

Responsable: Gerente Comercial y de Ventas

Gerente de Ventas

Gerente de Marketing

- Planificar las ventas

- Diseñar la publicidad
- Desear los procedimientos, instructivos y registros del proceso de comercialización y ventas.
- Organizar y limpiar las perchas de los puntos de venta
- Elaborar el plan de mercadeo y ventas
- Realizar la investigación de mercado
- Gestionar las ventas
- Gestionar la capacitación del personal de ventas
- Establecer descuentos y promociones diferenciadas por clientes.
- Atender y solucionar los reclamos y quejas del cliente
- Realizar catálogos de ventas
- Actualizar lista de precios en el sistema BA.
- Elaboración de informes de ventas semanales y mensuales
- Elaborar el presupuesto mensual de ventas
- Cobrar las facturas a clientes
- Evaluar y supervisar las actividades de los ejecutivos de ventas
- Evaluar la satisfacción de los clientes

PROCESO HABILITANTES

Proceso de Gestión Administrativa-Financiera

Responsable: Gerente Administrativa-Financiera

- Planificar el presupuesto de gastos e inversiones de la empresa
- Planificar la capacitación de los empleados
- Diseñar indicadores financieros
- Realizar el Plan Anual Operativo
- Administrar la Gestión Contable
- Administrar el Recurso Humano
- Determinar políticas de negociación
- Administrar mantenimiento de equipos, y bienes inmuebles.

- Administrar el sistema informático y mantenimiento de Hardware y Software
- Manejar la seguridad de la empresa
- Coordinar el servicio de transporte
- Distribuir el espacio físico de la empresa
- Analizar el plan estratégico
- Analizar el cumplimiento de objetivos y metas
- Gestionar la capacitación pertinente para los empleados del comisariato
- Control preventivo y correctivo de Instalaciones
- Controlar y evaluar la rotación de cuentas por cobrar
- Evaluación del cliente interno.

5.6.2 FUNCIONES POR CARGOS

En el manual de funciones por cargo se detallan cada una de las funciones según el perfil del cargo al cual está sujeto el candidato a ser contratado por la empresa.

A continuación se detalla el perfil de los principales cargos de la empresa:

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Presidente
Supervisa a:	A los Gerentes de todas la áreas de la empresa
Responde a:	Junta General de Accionistas
Responsabilidad Principal	Administrar, controlar y supervisar cada una de las decisiones tomadas por los Gerentes de las áreas.
Funciones	
Planificar los objetivos, políticas y estrategias generales.	
Diseñar el organigrama estructural y los procesos.	
Dirigir y organizar la empresa	
Tomar decisiones económicas y financieras	
Determina sistemas de evaluación y control	
Autorizar pagos	
Participar en el comité ejecutivo	
Reemplazar al Gerente General en caso de ausencia	
Controlar informes y reportes de capacitación, y necesidades de personal.	
Controlar y Auditar la gestión contable	
Supervisar la gestión de las gerencias	
Controlar y aprobar los documentos utilizados en la empresa	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Cuarto Nivel	
Título Requerido: Economista, Ingeniero en Administración de Empresas	
Area de Conocimiento: Marketing, Administración, Finanzas, y afines	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en cargos administrativos	
Contenido de la Experiencia: Planificación, Direccionamiento Estratégico y lo relacionado con Ventas y Proyectos	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Gerente General
Supervisa a:	Jefes de Áreas
Responde a:	Junta General de Accionistas
Responsabilidad Principal	Planificar, Organizar , Dirigir, Coordinar, Analizar, y Calcular los proceso de Planificación, programación y formulación de proyectos organizacionales.
Funciones	
Planificar las Estratégicas de la empresa	
Diseñar y actualizar la estructura organizacional, organigrama funcional, manual de funciones, flujos de trabajo, etc.	
Diseñar las funciones entre todos los departamentos y velar por todos los procesos establecidos	
Dirigir la Planificación Operativa de la empresa	
Integrar las Juntas Generales de Accionistas	
Negociar con entidades financieras, las fuentes de recursos, pagos y trámites de la empresa.	
Identificar y Analizar las tendencias económicas, políticas y sociales en el entorno de la empresa	
Revisar y Actualizar los pedidos de fondos de acuerdo al flujo de fondos y los presupuestos de gastos aprobados.	
Desarrollar y vigilar el adecuado funcionamiento de los controles internos	
Controlar egresos de dinero de los flujos de fondos según los presupuestos de gastos aprobados	
Revisar cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Cuarto Nivel	
Título Requerido: Maestría en Ciencias Administrativas, Financieras o Economía	
Área de Conocimiento: Marketing, Administración, Finanzas, y afines	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en áreas administrativas	
Contenido de la Experiencia: Planificación, Direccionamiento Estratégico, Proceso productivos, Manejo de Recursos Humanos, Ambiente Macroeconómico del País, etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Representante de la Dirección
Supervisa a:	Jefes de Áreas
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Administrar, controlar y supervisar el Sistema de Gestión de la Calidad, y dar soporte a la Gerencia para las Auditorías Externas.
Funciones	
Planificar las actividades a realizar	
Diseñar las acciones de mejora a seguir cada dueño de proceso al existir no conformidades	
Asegurar que se establezca, ponga en práctica y mantenga el sistema de calidad implantado a través de una estrecha colaboración con la Gerencia General.	
Informar a la Gerencia General a cerca del desempeño del Sistema de Calidad para su revisión y como base para el mejoramiento del sistema	
Elaborar y mantener la documentación del sistema de calidad que incluye: manual de calidad, manual de procedimientos, Instrucciones de trabajo y participar en la elaboración de los demás manuales utilizados en la compañía	
Visitar las áreas operativas y mantener entrevistas con el personal para identificar necesidades, seguridad, limitaciones, orden, limpieza y trabajo en equipo.	
Participar en el Comité de Calidad	
Informar a la Gerencia General a cerca del desempeño del Sistema de Calidad para su revisión y como base para el mejoramiento del sistema	
Controlar el cumplimiento de acciones de mejora	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Ingeniero en Ciencias Administrativas, Financieras o Economía	
Área de Conocimiento: Administración, Finanzas, Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 y Sistema de Aseguramiento de la Calidad	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en áreas administrativas	
Contenido de la Experiencia: Administración, Finanzas, Sistema de gestión de calidad, procesos productivos, Auditorías de calidad, productos de Blenastor, Procesos del SISTEMA BA, correo interno (Lotus Notes), etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Gerente de Planta
Supervisa a:	Jefes de Áreas de Producción y Bodega
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Administrar, controlar y supervisar las áreas de producción y bodega.
Funciones	
Planificar la producción bajo el esquema y política pre-establecida.	
Planificar y documentar todos los recursos de manufactura (insumos, mano de obra, gastos de fabricación, maquinarias, etc.) con el propósito de cumplir con el plan de producción.	
Planificar las compras de materiales y suministros para la producción bajo el esquema y política preestablecida.	
Planificar y gestión del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de planta, basándose en el calendario de producción, a través de las órdenes de trabajo.	
Diseñar soluciones a los problemas de calidad en coordinación con el área de Producción y Control de Calidad.	
Realizar y documentar el calendario semanal de producción	
Desarrollar los nuevos productos definidos y autorizados a través del Comité Ejecutivo.	
Desarrollar los cambios y mejoras a productos existentes definidos y autorizados a través del Comité Ejecutivo.	
Desarrollar, actualizar y/o documentar los prototipos del proceso productivo, para cada uno de los productos fabricados.	
Monitorear y controlar del cumplimiento de los planes de producción de acuerdo al calendario establecido, y bajo los estándares de calidad definidos en el proceso productivo.	
Monitorear y Controlar los stocks de inventarios, para asegurar el cumplimiento de la política preestablecida tanto en producto terminado fabricado, como en materiales y suministros comprados.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Ingeniero en Seguridad Industrial, Ciencias Administrativas, Financieras o Economía	
Área de Conocimiento: Administración, Finanzas,, Seguridad Industrial, etc.	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 3 años en áreas administrativas	
Contenido de la Experiencia: Administración, Finanzas, procesos productivos, productos de Bienestar, Procesos del SISTEMA BA.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo Comunicación efectiva Autocontrol Auto confianza Abierto al aprendizaje Trabajo en equipo y bajo presión Pensamiento crítico Habilidad Analítica Toma de decisiones Manejo de Personal Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Gerente Administrativa-Financiera
Supervisa a:	Jefes de Areas
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Administrar, controlar y supervisar las áreas de producción y bodega.
Funciones	
Planificar la distribución de recursos	
Planificar el presupuesto de gastos e inversiones de la empresa.	
Diseñar Indicadores Financieros	
Elaborar el presupuesto general y los presupuestos específicos	
Manejar el Flujo de Caja	
Manejar el riesgo financiero de la empresa con el entorno económico que incluye: clientes, proveedores, competidores etc.	
Administrar los recursos de la empresa	
Actualizar estándares de MOB unitaria por producto	
Actualizar estándares de G. FAB unitario por producto	
Definir requerimiento de los Recursos Humanos del área Administrativa	
Manejar programas de incentivos y reconocimientos.	
Participar en el desarrollo del Plan Estratégico	
Participar en el diseño de la Estructura Organizacional	
Analizar negociaciones especiales	
Participar en el Comité Ejecutivo	
Participar en el Comité de Calidad	
Realizar la Evaluación financiera para determinar la viabilidad de los proyectos en curso.	
Revisar y controlar los egresos de dinero	
Vigilar el cumplimiento oportuno y confiable de los estados financieros	
Controlar y Evaluar el presupuesto de gastos e inversiones de la empresa.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Ingeniero en Finanzas y Auditoria, Administrativa o Economía	
Área de Conocimiento: Administración, Finanzas,, Seguridad Industrial, etc.	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 3 años en áreas administrativas	
Contenido de la Experiencia: Administración, Finanzas, Economía.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Gerente Comercial y de Proyectos
Supervisa a:	Jefes de Areas
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Supervisar, Planificar y Controlar las ventas a los autoservicios, implementar nuevos proyectos o reformular productos existentes.
Funciones	
Planificar, gestionar y supervisar la gestión de impulsación y mercaderismo.	
Planificar el presupuesto de gastos e inversiones de la parte de comercialización.	
Diseñar los procedimientos, instructivos y registros del proceso de comercialización y ventas.	
Diseñar nuevos productos, productos de marca privada y/o mejoramiento de productos	
Manejar la distribución de recursos	
Analizar las estadísticas de ventas y cartera	
Manejar el riesgo financiero de la empresa con el entorno económico que incluye: clientes, proveedores, competidores etc.	
Realizar la Gestión de ventas y marketing de los principales autoservicios: Supermaxi, Mi Comisariato, Farcomed y Tía.	
Administrar los recursos asignando o reduciendo del área de comercialización	
Manejar negociaciones de productos de marca privada.	
Actualizar estándares de MOB unitaria por producto	
Analizar las estadísticas de ventas de marcas privadas.	
Impulsar las ventas y el mercadeo de las marcas privadas.	
Coordinar desarrollo de productos de marca privada.	
Convertir requerimientos de los clientes en productos.	
Documentar especificaciones del diseño.	
Gestionar la publicidad dirigida a marcas y productos.	
Administrar la lista oficial de precios de los productos	
Atender negociaciones especiales - licitaciones	
Determinar necesidades y requerimientos de los clientes	
Determinar cambios en el mercado (precios, ofertas de la competencia, etc.)	
Coordinar y documentar las actividades de los proyectos de Diseño y Desarrollo a través del Comité Ejecutivo	
Elaborar el Presupuesto mensual de ventas y documentar las decisiones a través del Comité de Ventas.	
Coordinar las actividades de Comercialización y Marketing de los principales clientes: Supermaxi, Mi Comisariato, Farcomed y Tía.	
Monitorear la satisfacción de clientes con soluciones a quejas y reclamos	
Evaluar y supervisar las actividades de los ejecutivos de ventas	
Evaluar la satisfacción del cliente	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Marketing, Ventas y Publicidad.	
Área de Conocimiento: Planeación Estratégica, Manejo de Software.	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en área Comercial.	
Contenido de la Experiencia: Marketing, planeación estratégica, publicidad, Ventas.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Gerente de Marketing
Supervisa a:	Jefes de Áreas
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Supervisar, Controlar y Dirigir la Gestión de Marketing y Publicidad
Funciones	
Planificar la gestión de impulsación y mercaderismo	
Planificar las actividades de marketing en los puntos de venta	
Planificar herramientas de marketing para la visita odontológica	
Diseñar material de publicidad para puntos de ventas y catálogos de ventas	
Analizar las estadísticas de ventas	
Realizar el Plan Estratégico y Operativo de marketing en puntos de venta	
Documentar la Gestión de ventas y marketing – Acta de ventas	
Administrar el recurso humano de impulsación y mercaderismo	
Gestionar el muestreo de productos para impulsación	
Gestionar las necesidades de marketing de la empresa	
Cumplir con el Sistema de Control de Calidad, coordinando el proceso de Marketing en las zonas de la fuerza de ventas	
Manejar programas de incentivos, reconocimientos, capacitación y motivación para fuerza de ventas	
Determinar necesidades y requerimientos de los clientes	
Determinar cambios en el mercado (precios, ofertas de la competencia, etc.)	
Manejar eventos con clientes y Odontólogos	
Evaluar cualitativamente.- Conducir Focus Group	
Evaluar cuantitativamente.- Desarrollar e implementar encuestas.	
Medir la satisfacción del cliente	
Monitorear la satisfacción del cliente con soluciones a quejas y reclamo	
Supervisar la gestión de impulsación y mercaderismo	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Ingeniero en Marketing, Ventas y/o Publicidad.	
Área de Conocimiento: Planeación Estratégica, Marketing, Ventas y Publicidad	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en área Comercial.	
Contenido de la Experiencia: Marketing, planeación estratégica, publicidad, Ventas, Herramientas estadísticas, Presupuestos, etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Gerente de Ventas
Supervisa a:	Jefes de Áreas
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Supervisar, Controlar y Planificar la Gestión de Ventas realizada a los mayoristas
Funciones	
Planificar las actividades del personal para alcanzar y superar los objetivos.	
Diseñar la estructura de ventas por distritos, zonas y delegados	
Cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad, coordinando el proceso de Comercialización en las zonas de la fuerza de ventas.	
Analizar las estadísticas de ventas	
Documentar la Gestión de ventas	
Entrenar personalmente a los representantes nuevos en conocimientos de productos, políticas de la compañía, orientación sobre su territorio, planeación, organización y control del trabajo, técnicas de ventas y sistema de distribución y logística.	
Gestionar recursos y herramientas para apoyar la gestión de ventas	
Comunicar oportunamente a los representantes sobre: objetivos de ventas, programas de mercadeo, productos, precios, competencia y en general información de utilidad para la gestión de ventas.	
Informar a Marketing respecto a los productos de la empresa en el mercado y los productos de la competencia	
Aprobar, Vigilar y supervisar gastos de su personal	
Supervisar el cumplimiento de itinerarios de viaje, cuotas de ventas, cobros, visita médica, planes promocionales, informes requeridos y reportes.	
Controlar la ejecución y el cumplimiento del trabajo de los representantes, acompañándoles en el campo, guiándoles, resolviendo problemas e impulsando la mejora continua de la gestión de ventas.	
Evaluar periódicamente y ajustar el Plan estratégico de ventas: diagnóstico, objetivos, estrategias, políticas y planes de acción.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Ingeniero en Marketing, Ventas y/o Publicidad.	
Área de Conocimiento: Planeación Estratégica, Marketing, Ventas y Publicidad	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en área Comercial.	
Contenido de la Experiencia: Marketing, planeación estratégica, publicidad, Mercadeo y Ventas, Herramientas estadísticas, Presupuestos, Visita Médica, Manejo de herramientas estadísticas, etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Directora de Compras
Supervisa a:	
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Supervisar, Controlar y Planificar las compras a nivel Nacional e Internacional garantizando la eficiencia en costos y calidad de los insumos, materiales y
Funciones	
Planificar las compras locales e importaciones	
Planificar la utilización de suministros de consumo interno	
Diseñar de procedimientos, instructivos, política y registros referente al proceso de compras.	
Seleccionar a los proveedores y mantener actualizado el registro.	
Elaborar el plan de Compras	
Elaborar y mantener actualizado el calendario de compras, de acuerdo al plan de compras.	
Adquirir materias primas y materiales para la producción de acuerdo al calendario de compras.	
Realizar los trámites de importaciones y exportaciones	
Realizar las liquidaciones de importaciones.	
Tramitar liberaciones de IVA de Importaciones en el SRI	
Elaborar y mantener actualizado el flujo de egresos requeridos para las adquisiciones de la empresa e informar documentadamente a Gerencia Financiera y a Tesorería.	
Actualizar y validar las cuentas por pagar de todos los proveedores de materias primas y suministros para la producción.	
Validar condiciones de negociación	
Verificar los ingresos a bodega de los productos adquiridos	
Evaluar a los proveedores, de acuerdo a las normas de aseguramiento de la calidad.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Ingeniero en Finanzas y Auditorías, Administración de empresas, Comercio Exterior.	
Área de Conocimiento: Planeación Estratégica, Marketing, Importaciones, Exportaciones.	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en área Comercial.	
Contenido de la Experiencia: Importaciones, Legislación Tributaria, Inglés Intermedio, Presupuestos, Manejo de Internet, Comercio Exterior, Herramientas estadísticas, etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Capacidad de Negociación	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Directora de Control de Calidad
Supervisa a:	Jefes de Áreas
Responde a:	Gerente General
Responsabilidad Principal	Asegurar que todos los productos (materias primas, suministros, y producto fabricado), cumplan con las especificaciones y estándares de calidad.
Funciones	
Planificar las actividades	
Diseñar y Actualizar las fórmulas de producción, bajo un procedimiento de aseguramiento de la calidad	
Elaborar y Actualizar manuales de Control de Calidad	
Desarrollar prototipos, y pruebas para nuevos productos, ó mejoras a productos existentes, de acuerdo a las definiciones planteadas por diseño y desarrollo.	
Determinar el destino de producto no conforme	
Contratar los servicios de un ente externo calificado para calibración y/o ensayo de productos, materia prima o equipos.	
Servir de apoyo en la obtención de registros sanitarios	
Desarrollar un plan operativo que garantice la calidad de los productos.	
Revisar los informes de producción y reportar las no conformidades encontradas	
Validar el producto para verificar que cumpla con las especificaciones.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Ingeniero en Bioquímica y Farmacia	
Área de Conocimiento: Control de Calidad, Química y Farmacia	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en área Comercial.	
Contenido de la Experiencia: Metrología y Trazabilidad, Control de Calidad Manejo de Estadísticas y Técnicas Estadísticas, Tecnología Farmacéutica, etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Capacidad de Negociación	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Jefe de Recursos Humanos
Supervisa a:	
Responde a:	Gerente Administrativo-Financiero
Responsabilidad Principal	Planificar, Seleccionar y Motivar los recursos humanos que requiere la empresa.
Funciones	
Planificar las actividades	
Planificar la capacitación de los empleados	
Organizar eventos para el personal	
Registrar las novedades de ingresos y egresos por cada empleado	
Procesar y Generar reportes correspondientes	
Manejar la satisfacción de los empleados	
Manejar y administrar los beneficios de los empleados	
Manejar la salud y seguridad de los puestos de trabajo	
Receptar y Verificar la información de todas las novedades del personal	
Supervisar el mantenimiento y seguridades del edificio, del parque automotor, del personal de servicio y de los trabajos de remodelación y mantenimiento de las áreas verdes de la empresa.	
Controlar y Verificar el manejo de las pólizas de seguros de la empresa.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Tercer Nivel	
Título Requerido: Administración de empresas, Finanzas y Auditoría o afines	
Área de Conocimiento: Planeación Estratégica, Recursos Humanos, etc.	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 2 años en áreas similares	
Contenido de la Experiencia: Manejo de Recursos Humanos, Herramientas estadísticas, Legislación Laboral y Tributaria, Selección de personal, etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Capacidad de Negociación	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Jefe de Bodega
Supervisa a:	
Responde a:	Gerente de Planta
Responsabilidad Principal	Satisfacer la demanda de los clientes internos en cada uno de los materiales, suministros, insumos, repuestos que requieran en el menor tiempo posible
Funciones	
Planificar la recepción de materiales	
Planificar la ruta para despachos	
Diseñar la distribución interna de bodega	
Recibir insumos por compras nacionales y del exterior	
Mantener un archivo consecutivo de las guías de remisión recibidas de nuestros proveedores (condición exigida por Auditoría Externa)	
Atender los requerimientos de muestras de insumos y registrar en el Sistema BA	
Gestionar la liberación (producto en cuarentena) por parte de Control de Calidad	
Almacenar materiales e insumos en bodega, de acuerdo con las especificaciones técnicas definidas para cada tipo de producto	
Mantener siempre las bodegas ordenadas, limpias, señalizadas e identificadas las áreas.	
Entregar diariamente a Contabilidad la copia de los documentos procesados	
Preparar las entregas a producción, según el plan de producción diario recibido por parte del Jefe de Producción	
Entregar a producción los insumos (sistema FIFO), según el detalle de los egresos de bodega y registrar adicionalmente en el formulario de producción:	
Entregar a Producción insumos adicionales solicitados con cargo a las órdenes de producción, registrar en el formulario de Producción y generar en el SISTEMA BA los documentos:	
Recibir el producto fabricado (o en proceso) y almacenarlo en bodega de acuerdo a las especificaciones técnicas definidas para cada producto	
Cumplir estrictamente los controles internos recomendados por Contabilidad	
Cumplir con los indicadores del S.G.C. que se definan para el proceso de Logística Interna	
Informar a producción (alertas) los requerimientos de insumos para cumplir con los el stocks de seguridad definidos	
Informar a Compras y a Control de Calidad (en tiempo real) de las recepciones de insumos por compras.	
Identificar y reportar a la Gerencia de Planta, Control de Calidad y Contabilidad el mal estado de los insumos y próximos a caducarse (3 meses).	
Verificar física y permanentemente los inventarios para identificar diferencias	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Mínimo Segundo Nivel	
Título Requerido: De preferencia Administración de empresas o afines	
Área de Conocimiento: Planeación Estratégica, Inventarios, etc.	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: Mínimo 2 años en áreas similares	
Contenido de la Experiencia: Administración de bodegas, Manejo de Inventarios, Stocks de seguridad, Distribución y Logística, etc.	
Habilidades Especiales	
Planificación y organización de tiempo	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Capacidad de Negociación	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Pensamiento crítico	
Habilidad Analítica	
Toma de decisiones	
Manejo de Personal	
Capacidad de Liderazgo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Operario de Planta
Supervisa a:	
Responde a:	Jefe de producción
Responsabilidad Principal	Elaborar, empaçar el producto terminado, y mantener la limpieza de la planta de producción.
Funciones	
Organizar y limpiar la planta de producción	
Fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción, fórmulas y al proceso productivo establecido.	
Empacar y embalar los productos terminados, de tal manera que estén listos para la entrega final al cliente.	
Realizar la limpieza, sanitización y preparación de las maquinarias del proceso productivo, de acuerdo a las normas de aseguramiento de la calidad.	
Realizar el Mantenimiento y cuidado de las Instalaciones	
Asistir a reuniones de capacitación de personal	
Controlar que el producto terminado y empacado se encuentre en buen estado	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Bachiller	
Título Requerido: De preferencia Bachiller Técnico	
Área de Conocimiento: De preferencia producción	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: 3 meses en áreas de producción	
Contenido de la Experiencia: Proceso productivos, y productos de la empresa.	
Habilidades Especiales	
Comunicación efectiva Autocontrol Auto confianza Abierto al aprendizaje Relaciones Interpersonales Trabajo en equipo y bajo presión Intuitivo	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Chofer
Supervisa a:	
Responde a:	Jefe de bodega
Responsabilidad Principal	Elaborar, empaclar el producto terminado, y mantener la limpieza de la planta de producción.
Funciones	
Planificar y organizar los productos a despachar	
Manejar el vehículo para entrega de productos	
Distribuir la mercadería a cada punto de venta.	
Hacer firmar la recepción de productos al cliente	
Reportar las necesidades de mantenimiento del vehículo	
Verificar e controlar el pedido del cliente con la factura.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Bachiller	
Título Requerido: Chofer Profesional "Tipo C"	
Área de Conocimiento: Mecánica Automotriz	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: 1 año en cargos similares	
Contenido de la Experiencia: Reparto de Productos	
Habilidades Especiales	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Intuitivo	
Organizado	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Delegado de Ventas
Supervisa a:	
Responde a:	Gerente de Comercialización
Responsabilidad Principal	Vender y asesorar a los clientes sobre los productos que posee la empresa.
Funciones	
Planificar las rutas de visitas	
Ayudar a cumplir los objetivos de ventas propuestas	
Visitar y asesorar a lo clientes y puntos de venta	
Receptar el pedido del cliente	
Informa diariamente al Gerente de Comercialización las visitas y ventas realizadas	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Bachiller	
Título Requerido: Ventas y /o Marketing	
Área de Conocimiento: Ventas	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: 1 año en cargos similares	
Contenido de la Experiencia: Ventas de productos, Producto de Blenastor C.A. Propiedades de los productos de la empresa	
Habilidades Especiales	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Intuitivo	
Organizado	

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo	Personal de Mantenimiento
Supervisa a:	
Responde a:	Jefe de Producción
Responsabilidad Principal	Realizar el mantenimiento de las instalaciones, maquinarias y equipos de la empresa.
Funciones	
Realizar el mantenimiento de maquinaria y equipos	
Realizar el mantenimiento de Servicios internos e Instalaciones	
Realizar mantenimiento de Vehículos de Presidencia y Gerencia General	
Solicitar los repuestos necesarios.	
Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel de Instrucción Formal: Bachiller	
Título Requerido: Bachiller Técnico	
Área de Conocimiento: Mecánica Industrial	
Experiencia	
Tiempo de Experiencia: 1 año en cargos similares	
Contenido de la Experiencia: Mecánica Industrial, electricidad, etc.	
Habilidades Especiales	
Comunicación efectiva	
Autocontrol	
Auto confianza	
Abierto al aprendizaje	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo y bajo presión	
Intuitivo	
Organizado	

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Organigrama de la empresa Blenastor C.A. confunde las líneas de apoyo con las líneas de asesoría, y los cargos de cada departamento con el personal.
- De acuerdo a los análisis de ventas correspondientes al año 2008, de entre los productos de la empresa Blenastor C.A., el producto estrella es las pastas dentales blendas ya que el número de unidades vendidas es de 326.827 unidades vs un ingreso de 40.746 USD, dando como resultado un ingreso alto a comparación del número de unidades vendidas, por lo cual la empresa frecuentemente innova la presentación y sabor de las pastas blendas para estar acorde con las tendencias del mercado.
- Los procesos que maneja la empresa Blenastor C.A. son basados en el Sistema de Gestión de la Calidad, sin embargo no se jerarquiza los procesos ni se detallan las actividades que se realiza dentro de ellos.
- La empresa no cuenta con una cadena de valor que permita identificar las diferencias que hacen a la empresa competitiva y generan valor para sus clientes.
- Del análisis del Diagrama Ishikawa los principales problemas que afectan a la imagen de la marca son: falta de organización en el presupuesto de fondos que impide cumplir con las obligaciones inmediatas, personal desmotivado, ocasionando un inadecuado funcionamiento interno entre las áreas, tecnología de la maquinaria industrial obsoleta en especial el sistema Homogeneizador y el sistema de agua purificado ya que funcionan hace 15

años, duplicidad de funciones, falta de stocks de seguridad y entregas a destiempo del plan de compras y de diseño de marketing y publicidad.

- De la encuesta al Cliente se concluye que los departamentos de facturación, despachos y post ventas tienen respuesta tardía a las demandas de los clientes, y los productos no siempre son de calidad debido a problemas en la presentación principalmente; además el personal no cumple con los parámetros exigidos por la empresa para el cliente.
- Del análisis de Diagnóstico Situacional y Direccionamiento estratégico, se concluye que la empresa es poco eficiente principalmente en capacitación, motivación y difusión tanto de la misión, visión, políticas, por lo cual el empleado no se siente identificado con los objetivos de crecimiento impidiendo la consecución de metas.
- La Maquinaria con la que cuenta la empresa tiene aproximadamente entre 15 y 20 años ocasionando que los procesos sean lentos y se produzca errores en especial en formato de los tubos de pasta dental, razón por la cual son devueltos a la planta de producción.
- La empresa no tiene políticas definidas por escrito para las áreas de Compras, Distribución, Mantenimiento, Bodega, etc; razón por la cual los empleados no tienen una guía para tomar decisiones que agilicen los procesos.
- Para definir adecuadamente los procesos se utilizó la cadena de valor y el diagrama IDEF-O con lo cual se inventarió los macroprocesos, y los procesos con que trabaja la empresa, de éstos se seleccionaron 11 procesos, los de menor eficiencia en tiempos y costos fueron el proceso de empaque del producto (problemas con maquinaria y control de calidad), proceso de Elaboración del Plan de compras (inventarios sin actualizar oportunamente, y

tiempos inexactos de entrega de los proveedores), proceso de ventas a crédito (falta de orientación en tiempos y plazos del cliente).

- Mediante la Hoja de Costos del personal se observa que existe una brecha muy grande entre los sueldos de los accionistas y directivos a comparación de los operarios y personas de mantenimiento, razón por la cual los empleados no están conformes y no se sienten identificados con los objetivos de la empresa.
- Del análisis y levantamiento de procesos se concluye que no existe retroalimentación entre las áreas de la empresa, existen fallas en los sistemas informáticos no se toma en cuenta las ventas especiales y los procesos tienen muchas actividades que no generan valor.
- En la diagramación mejorada se observa la necesidad de la utilización adecuada de documentos, formularios y registros que permitan conocer el estado en que se encuentra el proceso y proporcionar soluciones a los cuellos de botella.
- Luego de aplicar las herramientas de Mejoramiento de Procesos como Diagramación Mejorada y Hoja de Mejoramiento, se obtiene una eficiencia promedio del 77.67% en tiempo y 77.75% en costos, produciendo un ahorro de 825.779 minutos y 1.002.724.74 USD al año, gracias a la inversión en programas de información, capacitación, mantenimiento y organización mediante cronograma de actividades.
- La utilización del manual de funciones por cargo le permitirá a la empresa una mejor evaluación y selección del personal al contratar mediante la definición exacta de las necesidades de la empresa y el perfil que debe tener el postulante.

- Mediante la Propuesta Organizacional la empresa Blenastor C.A. determina cada uno de sus procesos mediante la clasificación jerárquica en gobernantes, básicos y habilitantes, permitiendo una mejor organización, que se apoya para definir factores de éxito, indicadores de gestión y manual de funciones cuya aplicación permitirá un crecimiento constante mediante la evaluación y mejora continua.

6.2 RECOMENDACIONES

- La empresa Blenastor C.A. debería implementar un organigrama estructural, que permita la división de los cargos de acuerdo a los procesos que utiliza para evitar la duplicidad de funciones y mejorar la eficiencia de todas las actividades realizadas.
- Se recomienda continuar con la innovación frecuente de la formulación de las pastas Blendas basándose en las tendencias del mercado, ya que son el producto estrella de la empresa y permiten ingresos altos proporcionando satisfacción al cliente de acuerdo a sus necesidades.
- Con la aplicación del Mapa de Procesos y Cadena de Valor de la empresa Blenastor CA se podría identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas mediante un adecuado direccionamiento estratégico y retroalimentación constante.
- Es necesario proporcionar mayor capacitación al personal de ventas para que pueda asesorar adecuadamente al cliente para la adquisición de los productos de la empresa, y mejorar la eficiencia de los departamentos que están en constante trato con el cliente en especial la presentación del producto, para mejorar la imagen de la marca y las ventas.
- Se debe proporcionar adecuado mantenimiento a la maquinaria, para alargar el tiempo de vida con los mejores resultados y se estudie la posibilidad de comprar maquinaria en especial envasadora y el sistema de agua purificada.
- Se recomienda implementar un manual de políticas específicas por áreas como se propone en el Capítulo II de la presente tesis, ya que agilizarían el cumplimiento de las funciones del empleado, mediante una guía funcional para tomar decisiones sobre precios, tiempos, costos, etc.

- Mediante la aplicación del análisis y mejoramiento de procesos, la organización debe identificar las actividades que generan valor y eliminar las actividades que no generan valor para aumentar las eficiencias.
- Es necesario implementar y aplicar estrategias que ayuden a incrementar la competitividad, para ello se utilizó el diagnóstico F.O.D.A, mediante el cual se observa que las oportunidades y fortalezas bien manejadas por estrategias permiten contrarrestar las amenazas y debilidades del entorno permitiendo el crecimiento de Blenastor C.A.
- Es importante que se evalúe los incentivos económicos de los empleados para conseguir mayor participación y empeño, de esta forma obtener los objetivos que permitan llegar a la visión anhelada de la empresa.
- Es importante implementar la propuesta de mejoramiento mediante utilización de la diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos, para identificar las soluciones a los problemas de los procesos como por ejemplo la revisión de sistemas informáticos o la necesidad de incentivar el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.
- Para que la propuesta sea realidad, es importante que todo el personal desde el nivel ejecutivo al operativo se comprometa a apoyar y facilitar la propuesta, para lo cual se debe invertir en capacitación y motivación continua a fin de limar asperezas internas y mejorar la eficiencia y eficacia en todos los procesos, que permitan la consecución de metas y objetivos llevando a cabo la visión de crecimiento tan anhelada, y la identificación de la marca en el consumidor final.
- Se recomienda documentar los formularios que determinen problemas en los procesos para establecer políticas a fin de reducir errores y mejorar las

eficiencias de los procesos.

- Se recomienda aplicar la organización por procesos a fin de mejorar la eficiencia de cada uno de los procesos, áreas y personal involucrado en el desarrollo de las actividades internas de la empresa para lograr los objetivos propuestos mediante la evaluación constante y la mejora continua.
- Es necesario mantener actualizado el manual por áreas y cargos para que el proceso de selección de personal sea más eficiente y proporcione los resultados adecuados para la empresa.
- Es necesario definir el responsable del proceso para poder monitorearlo y contribuir a la mejora continua mediante actividades que generen valor tanto del proceso como de toda la organización.
- Se recomienda aplicar los indicadores de gestión, los factores de éxito y los manuales de funciones a fin de evaluar el desempeño de cada uno de los procesos, cuyos resultados deben ser corregidos a tiempo para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa.

ANEXOS

ENCUESTA AL CLIENTE

"MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A."

OBJETIVO: Establecer el grado de satisfacción del cliente e identificar las no conformidades presentadas, para implementar mejoras en nuestros productos y servicios.

Marque con una (x) en el cuadro la respuesta correspondiente a su selección

A. Ventas y Post Venta

1. **¿Cómo evaluaría Ud. el servicio de los departamentos de Ventas, Facturación, Despachos y Cobranzas de nuestra compañía?**

	Excelente	Muy	Bueno	Regular	Malo
VENTAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTURACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESPACHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COBRANZAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. **¿Cómo evaluaría Ud.- el servicio de post-venta en atención a reclamos y solución a problemas?**

	Excelente	Muy	Bueno	Regular	Malo
Atención a Reclamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. **¿Cómo evaluaría el asesoramiento del representante Comercial respecto a: condiciones comerciales, información sobre productos nuevos, actuales y seguimiento de novedades del mercado?**

	Excelente	Muy	Bueno	Regular	Malo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Calidad

4. **¿Cómo evaluaría Ud. La calidad de nuestros productos?**

	Excelente	Muy	Bueno	Regular	Malo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Cómo evaluaría Ud. la calidad de nuestros productos respecto a los productos de otros proveedores?**

	Excelente	Muy	Bueno	Regular	Malo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Tiempo de entrega

5. **¿Cuándo se le ha presentado novedades en las entregas, la atención recibida ha sido otorgada en forma?**

- Muy oportuna y eficaz
- Oportuna y eficaz
- Medianamente oportuna y eficaz
- Nada oportuna y eficaz
- No he recibido respaldo

6. **¿Al momento de la entrega el personal cumple con los siguientes parámetros?**

- Entrega de documentación apropiada
- Recepta firma de conformidad de entrega
- Verifica la mercadería
- Brinda un trato adecuado
- Maneja adecuadamente la mercadería

D. Nivel de Satisfacción

7. **¿Está Ud. satisfecho con los productos y servicios que brinda BLENASTOR C.A.?**

- Totalmente Satisfecho
- Satisfecho
- Parcialmente Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Nada satisfecho

8. **¿Realiza Ud. devoluciones de la mercadería entregada?**

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca

9. ¿Realiza Ud. reclamos sobre la mercadería entregada?

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca

¡Muchas gracias por ayudarlo a servirlo mejor!

**ENCUESTA A PROVEEDORES
"MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A."**

OBJETIVO: Conocer que tipo de relación se mantiene con la empresa proveedora y como negocia , para establecer un mejor plan de compras y evitar el desabastecimiento de materia prima.

Marque con una (x) en el cuadro la respuesta correspondiente a su selección

1. ¿Cuál es el tiempo estimado para la entrega de los productos?

Dentro del país

- De 1d a 5d
- De 6d a 10d
- De 11d a 30d

Fuera del país

- 1sem a 1 mes
- 1mes a 2 meses
- 2 meses a 3 meses

2. ¿Cuál es la forma de entrega de sus productos o servicios?

- Puerta a puerta
- Pago por flete por parte del proveedor
- Retirar personalmente la mercadería

3. ¿Cuál es la forma de pago que negocia con Blenastor C.A.?

- Hasta 30 días
- Hasta 60 días
- Más de 90 días

4. ¿Los productos que comercializa tienen garantía?

- Total
- Parcial
- No tiene Garantía

5. ¿La calidad de los productos que son entregados a Blenastor C.A. son?

- Alto
- Aceptable
- Bajo

6. ¿Cuánto representa el volúmen de ventas hacia la empresa Blenastor C.A.?

- Alto
- Medio
- Bajo

¡Gracias por su valiosa ayuda!

ENCUESTA AL PERSONAL
MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BLENASTOR C.A.
"Permítanos mejorar"

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad conocer la opinión del personal de Blenastor C.A. con el fin de mejorar su gestión.

Marque con una "X" su respuesta y sea lo más objetivo/a posible, recuerde que su opinión nos ayudará a mejorar.

CAPACIDAD DE GESTION EMPRESARIAL

I.1 Planificación

1. ¿ Que principios y valores aplica usted en su trabajo?

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a) Honestidad | <input type="checkbox"/> | e) Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| b) Etica profesional | <input type="checkbox"/> | f) Responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| c) Puntualidad | <input type="checkbox"/> | g) Lealdad | <input type="checkbox"/> |
| d) Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> | h) Calidad | <input type="checkbox"/> |

2. La misión y visión que tiene Blenastor C.A. la conoce y aplica en su trabajo?

- | | | | | | |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a) Totalmente | <input type="checkbox"/> | b) Medianamente | <input type="checkbox"/> | c) No conoce | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|

3. Conoce y aplica en su trabajo los Planes, políticas , Objetivos y Estrategias que tiene Blenastor C.A.

- | | | | | | |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a) Totalmente | <input type="checkbox"/> | b) Medianamente | <input type="checkbox"/> | c) No conoce | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|

I.2 Organización

4. Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de Blenastor C.A.

- | | | | | | |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a) Totalmente | <input type="checkbox"/> | b) Medianamente | <input type="checkbox"/> | c) No conoce | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|

**5. Las funciones y responsabilidades asignadas a usted para realizar su trabajo
¿Los conoce y aplica?**

- a) Totalmente b) Medianamente c) No conoce

6. El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera:

- a) Muy apropiado
b) Medianamente apropiado
c) No apropiado

1.3 Procesos:

7. Los procesos que realiza usted en su trabajo están documentados?

- a) Totalmente documentados
b) Medianamente documentados
c) No están documentados

8. ¿Los manuales e instructivos que tiene Blenastor C.A. los conoce y aplica en su trabajo?

- a) Totalmente
b) Medianamente
c) No conoce

1.4 Dirección:

9. ¿El tipo de jefatura que usted tiene es?

- a) Autoritario
b) Democrático
c) Liberal

10. La motivación que usted recibe por parte de la jefatura es:

- a) Alta b) Media c) Baja

11. La comunicación que mantiene usted con sus superiores para realizar su trabajo la considera:

- a) Excelente b) Buena c) Mala

1.5 Control y Evaluación:

12. Que porcentaje de productos salen defectuosos

- a) De 1% a 10%
b) De 11% a 20%
c) Más de 21%

13. Para realizar su trabajo usted necesita un control

- a) Permanente
b) Ocasional
c) Ningún control

14. Después de realizar sus actividades, usted se cerciora que están realizadas correctamente?

- a) Siempre b) Ocasionalmente c) Nunca

15. Los informes que usted presenta a su superior los considera:

- a) Muy útiles b) Poco útiles c) Inútiles

2. CAPACIDAD DE GESTION FINANCIERA

16. El presupuesto que tiene la empresa lo considera:

- a) Bien formulado y alcanza a cubrir las necesidades de la empresa
b) Alcanza a cubrir parcialmente
c) No alcanza a cubrir las necesidades

17. La contabilidad que lleva la empresa la considera:

- a) Confiable y oportuna
- b) Medianamente confiable y medianamente oportuna
- c) No confiable ni oportuna

18 Los cobros y pagos que realiza la empresa los considera:

- a) Muy seguros y confiables
- b) Medianamente seguros y confiables
- c) Ni seguros ni confiables

3. CAPACIDAD DE PRODUCCION

19. La materia prima con que se realiza su trabajo lo considera:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala

20. Las herramientas y maquinaria con que realiza su trabajo las consideran:

- a) Totalmente apropiadas
- b) Medianamente apropiadas
- c) No apropiadas

21. Las normas de seguridad que aplica en su trabajo las considera:

- a) Totalmente apropiadas
- b) Medianamente apropiadas
- c) No apropiadas

22. Los desperdicios de materia prima se dan en:

- a) Gandes cantidades
- b) Medianas cantidades

c) Pocas cantidades

23. Los productos terminados son revisados para verificar su calidad:

a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca

24. El control y registro de los inventarios lo considera:

a) Apropiado

b) Medianamente apropiado

c) No se realiza

4. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

25. Considera usted que los pedidos de los clientes son atendidos en forma:

a) Oportuna

b) Medianamente oportuna

c) Demorada

26. La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir:

a) Totalmente

b) Medianamente

c) No puede cumplirla

27. La publicidad que realiza la empresa la considera:

a) Apropiaada

b) Medianamente apropiada

c) No la realiza

5. CAPACIDAD DE SERVICIO

28. La capacidad de servicio que usted proporciona la considera:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala

29. En que medida aporta sus actividades en el cumplimiento de los objetivos de Bienastor C.A.

- a) Alta
- b) Media
- c) Baja

30. Cuenta con la información necesaria para desarrollar su trabajo

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) No cuenta

31. Los servicios que brinda la empresa los considera

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala

32. Los equipos, hardware y software, con los que cuenta la empresa, los considera:

- a) Muy útiles y modernos
- b) Medianamente útiles y modernos
- c) Inútiles

33. La maquinaria con la que cuenta Bienastor C.A. la considera:

- a) Muy actualizada

- b) Medianamente actualizada
- c) No actualizada

34. El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos que usted utiliza lo considera:

- a) Oportuno y eficiente
- b) Medianamente oportuno y eficiente
- c) No se realiza

6. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

35. El conocimiento para realizar su trabajo fue adquirido a través de:

- a) Capacitación proporcionada por la empresa
- b) Conocimiento antes adquirido
- c) Aprendió mientras trabajaba

36. La ropa de trabajo que le proporciona la empresa la considera:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala
- d) No le proporcionan

37. El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, la considera usted:

- a) Excesivo
- b) Aceptable
- c) Muy poco

38. El salario que usted percibe de acuerdo al volumen y calidad de trabajo que realiza la considera:

- a) Muy apropiado
- b) Medianamente apropiado
- c) Inapropiado e injusto

PRODUCTOS DE LA EMPRESA Y SUS PROPIEDADES

Blendas

Blendas Menta Natural + Manzanilla



Con extracto de manzanilla es una fórmula efectiva para mantener las encías sanas por sus propiedades antibacteriales y antiinflamatorias, además previene la formación de la placa bacteriana que es la principal causa de las caries dentales.

Presentación g	Cod. Barra g
75cc	7861003200063
150cc	7861003200040

pasta dental

Blendas Super Menta + Aloe Vera



Con extracto botánico de Aloe Vera, brinda propiedades antiinflamatorias, antibacteriales y anticaries. Regenera las células de la boca, evitando sequedad y envejecimiento prematuro de las encías.

Presentación g	Cod. Barra g
75cc	7861003200063
150cc	7861003200040

pasta dental

Blendas Super Menta + Aloe Vera 4 en 1



Contiene: 2 pastas dentales de 125 cc (6+ gramos + 2 cepillos dentales Gratis)

Presentación g	Cod. Barra g
125cc	7861003200033

Blendas Bipack 2 en 1



Contiene 2 pastas dentales de 75 cc con un Ahorro del 30%

Pre. catálago c
75cc

Cod. Barra c
7951003200452

promociones

Blendas Ultra fresca gel



Sus componentes altamente efectivos como el 100% y los pro bióticos actúan inmediatamente al contacto con los dientes previniendo el mal aliento y brindando un sabor mentolado que perdura; además facilita el endurecimiento del esmalte dental y evita la formación de sarro y caries.

Pre. catálago c
75cc
150cc

Cod. Barra c
7951003200810
7951003200881

Blendy

Blendy Tutifrutí



Pasta dental para niños SIN AZÚCAR, contiene 100% que permite la remineralización del esmalte dental y previene las caries. Su riquísimo sabor a Tutti Frutti tonifica el cepillado en los niños y evita la formación de la placa bacteriana.

Pre. catálago c
75cc

Cod. Barra c
7951003200087

pasta dental infantil

Blendy Kit escolar



Contiene: Una pasta dental Blendy 75cc, un cepillo ortopédico para niños con cinta suave, un hilo, y una bolsa.

Pre. catálago c
75cc

Cod. Barra c
7951003201183

Encident Professional



Especial para encías inflamadas con Gluconato de Clorhexidina al 0,12%, es una fórmula destinada al tratamiento de la Gingivitis, Periodontitis e inflamaciones de mucosas bucales. Con agradable sabor a menta y frescura adecuada.

Presentación: c
75cc

Cod. Barra: c
7861003200247

pasto dental

Encident enjuague bucal



Con Gluconato de Clorhexidina al 0,12% es la fórmula eficaz para eliminar en forma prolongada las bacterias que causan las caries, el mal aliento y enfermedades periodontales como la Gingivitis, Periodontitis y otras inflamaciones de la cavidad manteniendo las encías sanas. Con agradable sabor a menta de la subcavidad fresca y saludable.

Presentación: c
300 ml

Cod. Barra: c
7861003200153

enjuague bucal sin alcohol

Encident Brackets enjuague bucal



Contiene Gluconato de Clorhexidina al 0,04% y alta concentración de Fluoruro de Sodio, ingredientes que al hacer sinergia previenen las caries eliminando en forma prolongada las bacterias y llegando a lugares de la cavidad bucal donde no ingresa el cepillo. Ideal para personas que usan brackets y para el uso diario de toda la familia.

Presentación: c
300 ml

Cod. Barra: c
7861003200780

Encident enjuague bucal



Con Gluconato de Clorhexidina al 0,12% es la fórmula eficaz para eliminar en forma prolongada las bacterias que causan las caries, el mal aliento y enfermedades periodontales como la Gingivitis, Periodonitis y otras infecciones de la cavidad manteniendo las encías sanas. Con agradable sabor a menta de la subcavidad fresca y saludable.

Presentación: 6
1 Galón

Cod. Barra: 6
7861003200488

enjuague bucal sin alcohol

Clorhexidina 2%



Para uso Exclusivo del Odontólogo.
Con poder antiséptico residual, para la desinfección de cavidades bucales, lavados de conductos e irrigaciones de bolsas periodontales.

Presentación: 6
300 ml

Cod. Barra: 6
7861003200808

Dentident sensitive blanqueadora



Con Nitrato de Potasio, elevada concentración de K1100r, piroclorato y Triclosan, es la fórmula eficaz para reducir la sensibilidad dolorosa de los dientes al frío, calor, dulce, ácido, aire o simple contacto. Previene la formación de placa bacteriana por su efecto antibacterial y antisarro, ayuda al blanqueamiento del esmalte dental.

Presentación: 6
75cc

Cod. Barra: 6
7861003200254



Dentifresh Pasta Dental Blanqueadora



Pasta Dental Blanqueadora con Triclosan y Pirofosfatos que previenen la formación de placa y remueven suavemente las manchas de los dientes protegiendo el esmalte dental y evitando el crecimiento de bacterias por mucho más tiempo.

Presentación c	Cod. Barra c
75cc	7861003200155
150cc	7861003200704

pasta dental

Dentifresh Gel Dental



Gel Dental con MENTA EXTREMA, previene la caries y la formación de placa. Proporciona una super frescura con sabor a menta de larga duración.

Presentación c	Cod. Barra c
75cc	7861003200162

gel dental

Dentifresh Super Pack Dentifresh



Contiene : 2 pastas dentales Dentifresh blanqueadoras y un Gel dental. (Gratis una pasta dental blanqueadora).

Presentación c	Cod. Barra c
75cc	7861003200735

Dentifresh Super Pack Dentifresh



Contiene: 2 pas las dentales Dentifresh blanqueadoras y un Gel dental. (Gratis una pas la dental blanqueadora).

Presentación c
75cc

Cod. Barra c
7861003200725

promoción

Dentifresh Enjuague Bucal sin alcohol



Con Triclosan antibacterial elimina los gérmenes y bacterias que causan la placa dental, el mal aliento y las enfermedades periodontales, para una óptima limpieza bucal y FRESCURA EXTREMA, sin la sequedad y el ardor que provoca el alcohol.

Presentación c
300 ml

Cod. Barra c
7861003200186

Dentifresh Gel Kids sport



Gel dental que elimina la placa y previene las caries, fortaleciendo el esmalte dental importante en el cambio de la dentición. Su sutil sabor proporciona la frescura adecuada para los niños haciendo agradable el hábito de la limpieza bucal diaria.

Presentación c
75 cc

Cod. Barra c
7861003200438

gel dental

Dentifresh Kit escolar



Contiene: Un Dentifresh Gel Kids de 75 cc, un cepillo dental para niños con cerdas suaves, un caso y una toalla.

Presentación: c
75 cc

Cod. Barra: c
7861003200797

Dentifresh Baby uva no contiene azúcar



Dentifresh Baby uva, es ideal para niños de 0 a 3 años, contiene Fitor más Caldo biológico, que fortalecen el crecimiento de la primera dentición y hacen de la limpieza bucal del bebé un momento alegre y divertido generando buenos hábitos de higiene bucal.

Presentación: c
25 cc

Cod. Barra: c
7861003200728

gel dental

Dentifresh Kit bebidos



Contiene: Un Dentifresh Baby uva de 25 cc, un cepillo dental ortopédico con cerdas ultra suaves y un caso.

Presentación: c
25 cc

Cod. Barra: c
7861003200742



Orly pasta dental para perros



Limpa la boca de la mascota, previniendo las caries, eliminando el mal aliento y lo más importante combatiendo la formación de la placa bacteriana. Su agradable sabor cárnico evita el rechazo de la mascota al momento de la limpieza oral. La concentración adecuada del Triclosan y el 100r asegura que la mascota no se intoxique si la pasta es ingerida.

Presentación: c
75cc

Cod. Barra c
786100320083+

pasta dental y cepillo dental

Orly cepillo dental para mascotas



Para mantener saludables los dientes y encías de la mascota, con mango anatómico, remueve firmemente la placa bacteriana de los dientes de la mascota, mientras realiza un correcto masaje a las encías. Su cerdas de textura media doblemente microredondeada. Cepillo dental para fácil maniobrabilidad, limpia y masajea suavemente las encías.

Cod. Barra c
786100320086

pasta dental y cepillo dental

BIBLIOGRAFÍA

1. Blenastor C.A
2. FERNANDEZ ARENAS, José Antonio, El proceso Administrativo, Editorial DIANA, México 1991
3. GÓMEZ GUILLERMO 2002, Organización y Métodos Mc GRAW HILL México,
4. SALLENAVE JEAN PAÚL, gerencia y Planeación Estratégica. Edición 1997. Editorial Norma.
5. DAVID, FRED R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, Hispanoamericana, Mexico 1997.
6. HAMMER M Y CHAMPY, J. Reingeniería, Editorial Noma, Colombia 1964
7. JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos, tercera Edición, México 2002.
8. JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, Como elaborar y usar los manuales administrativos, tercera Edición, México 2002.
9. RAFAEL GUIZAR MONTÚFAR, Desarrollo Organizacional, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México 2004.
10. GONZALO BURBANO G. Y MÓNICA MESTANZA P., Diccionario de términos usuales de Comercio Exterior Ecuatoriano, 1995.
11. PARRA O.C. FERREL Y GEOFFREY HIRT, "Introducción en los negocios en el mundo cambiante

12. Moreno Galo, apuntes de clases.

13. Páginas web

- www.maps.google.com
- www.blenastor.com
- www.elsiglodetorreon.com
- www.monografias.com
- www.odontomarketing.com
- www.wikipedia.com
- www.gestiopolis.com
- www.medellinmiempresa.com
- www.wiki2buy.com
- www.slideshare.net
- www.gestiopolis.com
- www.mistareas.com.ve
- www.joseacontreras.net
- www.sinexus.com

- www.eumed.net
- www.surwc.cepade.es
- www.eafit.edu.co
- www.enterprice.com