



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

**“MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA
INDUPAPEL CIA. LTDA.”**

MORALES BECERRA DAISY ALEJANDRA

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

INGENIERA COMERCIAL

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Morales Becerra Daisy Alejandra

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Mejoramiento y Fortalecimiento de los Procesos Administrativos y Productivos de la Empresa Indupapel Cía. Ltda.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 9 de Marzo del 2011

Morales Becerra Daisy Alejandra

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ingeniero. René Bueno y Economista. Walter Gaibor

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado *“Mejoramiento y Fortalecimiento de los Procesos Administrativos y Productivos de la Empresa Indupapel Cía. Ltda.”* realizado por Morales Becerra Daisy Alejandra, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la originalidad del trabajo y a su aplicabilidad, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de *dos* documentos empastados y *dos* discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a *Morales Becerra Daisy Alejandra* que lo entregue al *Economista Juan Carlos Erazo*, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 9 de Marzo del 2011

Ingeniero. René Bueno.

DIRECTOR

Economista. Walter Gaibor.

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, *Morales Becerra Daisy Alejandra*

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *‘Mejoramiento y Fortalecimiento de los Procesos Administrativos y Productivos de la Empresa Indupapel Cía. Ltda.’*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 9 de Marzo del 2011

Morales Becerra Daisy Alejandra

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres los cuales me brindaron su apoyo y afecto incondicional durante el tiempo de la carrera, gracias a sus consejos pude ser perseverante y cumplir con el objetivo de culminar mis estudios satisfactoriamente.

A mi esposo, por su paciencia, apoyo y comprensión durante el tiempo que duró este proyecto, te dedico los logros conseguidos ya que el esfuerzo fue de los dos, siempre con el propósito de ser mejores cada día y de ser un ejemplo para nuestro hijo que viene en camino.

Daisy Alejandra Morales Becerra

AGRADECIMIENTO

A mis padres y a mi esposo quienes hicieron posible que pueda culminar este proyecto satisfactoriamente.

Agradecimientos a mis profesores tutores: Ingeniero René Bueno y al Economista Walter Gaibor, los cuales fueron una guía apoyándome en el desarrollo continuo de mi tesis, brindándome siempre sus conocimientos y sabidurías.

Agradezco a la empresa INDUPAPEL, la cual me abrió las puertas de su empresa para realizar el presente proyecto.

Daisy Alejandra Morales Becerra

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
SUMMARY.....	3
 CAPITULO I	
 1. GENERALIDADES	
 1.1 LA EMPRESA	
1.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	5
1.1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	6
1.1.3 UBICACIÓN.....	6
1.1.4 PRODUCTOS.....	7
1.1.5 SERVICIOS.....	9
1.1.6 DISTRIBUCION.....	11
1.1.7 TIPO DE MAQUINARIA.....	14
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	19
1.3 BASE LEGAL.....	20
1.4 DETERMINACION DEL PROBLEMA.....	21
 1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	
1.5.1 JUSTIFICACION.....	26
1.5.2 IMPORTANCIA.....	27
 1.6 OBJETIVOS	
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICAS.....	27
1.7. MARCO TEORICO.....	28
1.8. MARCO CONCEPTUAL.....	40

CAPITULO II

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1 MACROAMBIENTE

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO.....	45
2.1.1.2 FACTOR LEGAL.....	53
2.1.1.3 FACTOR SOCIAL.....	54
2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO.....	54
2.1.1.5 FACTOR AMBIENTAL.....	56

2.1.2 MICROAMBIENTE

2.1.2.1 PROVEEDORES.....	57
2.1.2.2 CLIENTES.....	58
2.1.2.3 COMPETENCIA.....	61
2.1.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL.....	62

2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	64
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA.....	68
2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	71
2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	74
2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION.....	77

2.3 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.....80

2.4 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.....81

2.5 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....83

2.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....84

2.7 ANALISIS FODA.....85

2.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....86

CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 MATRIZ AXIOLOGICA.....	88
3.2 MATRIZ DE PRINCIPIOS.....	88
3.3 MATRIZ DE VALORES.....	90
3.4 MISION, VISION	
3.4.1 MISION.....	92
3.4.2 VISION.....	94
3.5 OBJETIVOS Y POLITICAS.....	95
3.6 MAPA ESTRATEGICO DE INDUPAPEL.....	100

CAPITULO IV

4 ANALISIS Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

4.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL.....	101
4.2 DIAGRAMA IDEF0.....	104
4.3 INVENTARIO DE PROCESOS.....	106
4.3.1 PROCESOS GOBERNANTES.....	106
4.3.2 PROCESOS BASICOS	
4.3.2.1 COMPRAS.....	106
4.3.2.2 DISEÑO.....	106
4.3.2.3 PRODUCCIÓN.....	106
4.3.2.4 VENTAS.....	107
4.3.3 PROCESOS HABILITANTES.....	107
4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS.....	107
4.5 HOJAS DE COSTOS DE PERSONAL, OPERACIONES Y TOTAL.....	109
4.6 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
4.6.1 ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	112
4.7 DIAGRAMA DE PROCESOS.....	120

4. 8 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS.....	128
4.9 INFORME DE PROCESOS.....	135
4.10 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO DE LOS PROCESOS ANALIZADOS.....	136
CAPITULO V	
5.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS	
5.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	137
5.2 HERRAMIENTAS PARA PROCESOS	
5.2.1 HOJA DE ANÁLISIS.....	139
5.2.2 FLUJO DIAGRAMACIÓN.....	139
5.2.3 HOJA DE MEJORAMIENTO.....	140
5.3 MEJORAMIENTO DE CADA PROCESO ANALIZADO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS.....	140
5.4 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO.....	162
5.5 INFORME DE BENEFICIO ESPERADO MENSUAL Y ANUAL.....	163
CAPITULO VI	
6 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	164
6.1 CADENA DE VALOR MEJORADA.....	164
6.2 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	166
6.3 FACTORES DE ÉXITO.....	168
6.4 INDICADORES DE GESTION.....	171
6.4.1 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	171
6.4.2 CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN.....	172
6.5 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	180
6.5.1 FASES SECUENCIALES.....	180
6.6 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS Y POR CARGOS.....	182

6.6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN INDUPAPEL.....	182
6.7 MANUAL DE PROCESOS.....	188
CAPITULO VII	
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1 CONCLUSIONES.....	196
7.2 RECOMENDACIONES.....	197
BIBLIOGRAFIA.....	198
ANEXOS	
ENCUESTAS.....	200

INDICE DE GRAFICOS, FOTOS, CUADROS Y TABLAS

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO I

GRAFICO 1.1 MAPA DE UBICACION.....	7
GRAFICO 1.2 SERVILLETA BUFFET.....	8
GRAFICO 1.3 SERVILLETA FANTASIA.....	8
GRAFICO 1.4 SERVILLETA IMPRESA.....	8
GRAFICO 1.5 PAPEL HIGIENICO.....	9
GRAFICO 1.6 SERVILLETA BLANCA.....	9
GRAFICO 1.7 ORGANIGRAMA.....	19
GRAFICO 1.8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	22
GRAFICO 1.9 PROCESO DE PLANIFICACION.....	30
GRAFICO 1.10 MAPA DE PROCESOS CRUZADO.....	31
GRAFICO 1.11 CADENA DE VALOR.....	34
GRAFICO 1.12 DIAGRAMA IDEFO.....	36

CAPITULO II

GRAFICO 2.1 CUADRO DEL PIB.....	46
GRAFICO 2.2 INFLACION.....	49
GRAFICO 2.3 CALIDAD PRODUCTO.....	59
GRAFICO 2.4 PRECIOS PRODUCTOS.....	59
GRAFICO 2.5 TIEMPO DE ENTREGA.....	60
GRAFICO 2.6 CALIDAD DE ATENCION.....	60
GRAFICO 2.7 COMUNICACIÓN.....	64
GRAFICO 2.8 LIDERAZGO.....	65
GRAFICO 2.9 INCENTIVOS.....	65
GRAFICO 2.10 GESTION RECURSOS.....	66
GRAFICO 2.11 SEGURIDAD INDUST.....	66
GRAFICO 2.12 ESPACIO FISICO.....	77
GRAFICO 2.13 PUBLICIDAD.....	77
GRAFICO 2.14 INDICADORES.....	68
GRAFICO 2.15 PRESUPUESTO.....	68
GRAFICO 2.16 FRECUENCIA PRESUPUESTO.....	69
GRAFICO 2.17 RECUPERACION CARTERA.....	69
GRAFICO 2.18 HERRAMIENTAS CONTABLES.....	70
GRAFICO 2.19 ORGANISMOS CONTROL.....	70
GRAFICO 2.20 INVERSIONES.....	71
GRAFICO 2.21 NIVEL TECNOLOGICO.....	71
GRAFICO 2.22 INTERNET.....	72
GRAFICO 2.23 HERRAMIENTAS INFORMATICAS.....	72
GRAFICO 2.24 MAQUINARIAS.....	73
GRAFICO 2.25 EFECTIVIDAD MAQUINARIA.....	73
GRAFICO 2.26 INDUCCION FUNCIONES.....	74

GRAFICO 2.27 CAPACITACION.....	74
GRAFICO 2.28 RECURSOS.....	75
GRAFICO 2.29 REGLAS CLARAS.....	75
GRAFICO 2.30 BUENA COMUNICACION.....	76
GRAFICO 2.31 FALTA DE INFORMACION.....	76
GRAFICO 2.32 CANALES DISTRIBUCION.....	77
GRAFICO 2.33 EFECTIVIDAD VENDEDORES.....	77
GRAFICO 2.34 TIEMPO DE BODEGA.....	78
GRAFICO 2.35 ESPACIO FISICO.....	78
GRAFICO 2.36 TIEMPO ENTREGA PRODUCTOS.....	79
GRAFICO 2.37 CONTROL SALIDA PRODUCTOS.....	79

CAPITULO IV

GRAFICO 4.1 CADENA DE VALOR DE INDUPAPEL.....	103
GRAFICO 4.2 DIAGRAMA IDEF0 DE INDUPAPEL	105
GRAFICO 4.3 FLUJOGRAMA DEL ARTE Y DISEÑO DEL LOGOTIPO.....	113
GRAFICO 4.4 FLUJOGRAMA DE IMPRESIÓN.....	114
GRAFICO 4.5 FLUJOGRAMA DE GESTION DE REQUERIMIENTOS.....	115
GRAFICO 4.6 FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCION Y ENTREGA.....	116
GRAFICO 4.7 FLUJOGRAMA DE PRESUPUESTACION.....	117
GRAFICO 4.8 FLUJOGRAMA DE COBROS Y PAGOS.....	118
GRAFICO 4.9 FLUJOGRAMA DE MANTENIMIENTO MAQUINARIA.....	119

CAPITULO V

GRAFICO 5.1 HOJA DE ANÁLISIS.....	139
GRAFICO 1.2 HOJA DE MEJORAMIENTO.....	140

CAPITULO VI

GRAFICO 6.1 CADENA DE VALOR MEJORADA.....	165
GRAFICO 6.2 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	167
GRAFICO 6.3 PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	181

INDICE DE FOTOS

CAPITULO I

FOTO 1.1 MAQUINARIA DE IMPRESION.....	10
FOTO 1.2 VEHICULO DISTRIBUCION.....	11
FOTO 1.3 DISTRIBUCION FISICA.....	12
FOTO 1.4 DISTRIBUCION SANTA MARIA.....	13
FOTO 1.5 DISTRIBUCION PAPEL HIGIENICO.....	14
FOTO 1.6 MAQUINARIA DE SERVILLETAS BLANCAS.....	15
FOTO 1.7 MAQUINARIA SERVILLETAS BLANCAS.....	16
FOTO 1.8 MAQUINARIA IMPRESA.....	16
FOTO 1.9 MAQUINARIA IMPRESA.....	17
FOTO 1.10 MAQUINARIA PAPEL HIGIENICO.....	17
FOTO 1.11 GENTE TRABAJANDO	18

INDICE DE CUADROS

CAPITULO II

CUADRO 2.1 PIB.....	47
CUADRO 2.2 LA INFLACION.....	48
CUADRO 2.3 TASAS DE INTERES.....	52

CAPITULO IV

Cuadro 4.1 diagrama de proceso seleccionado: Arte y diseño del logotipo.....	121
Cuadro 4.2 diagrama de proceso seleccionado: Impresión.....	122
Cuadro 4.3 diagrama de proceso seleccionado: Gestión de requerimientos.....	123

Cuadro 4.4 diagrama de proceso seleccionado: Distribución y entrega.....	124
Cuadro 4.5 diagrama de proceso seleccionado: Presupuestación.....	125
Cuadro 4.6 diagrama de proceso seleccionado: Cobros y pagos.....	126
Cuadro 4.7 diagrama de proceso seleccionado: Mantenimiento maquinarias.....	127
Cuadro 4.8 Hoja de caracterización del subproceso: Arte y diseño del logotipo.....	128
Cuadro 4.9 Hoja de caracterización del subproceso: Impresión.....	129
Cuadro 4.10 Hoja de caracterización del subproceso: Gestión de requerimientos.....	130
Cuadro 4.11 Hoja de caracterización del subproceso: Distribución y entrega.....	131
Cuadro 4.12 Hoja de caracterización del subproceso: Presupuestación.....	132
Cuadro 4.13 Hoja de caracterización del subproceso: Cobros y pagos.....	133
Cuadro 4.14 Hoja de caracterización del subproceso: Mantenimiento maquinarias.....	134
Cuadro 4.15 Análisis resumido de los procesos.....	136
Cuadro 4.16 Análisis resumido Mensual y Anual de los procesos.....	136

CAPITULO V

Cuadro 5.1 Hoja de Análisis del proceso: 1.1 Arte y diseño del logotipo.....	141
Cuadro 5.2 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.1 Arte y diseño del logotipo.....	142
Cuadro 5.3 Diagrama del proceso mejorado: 1.1 Arte y diseño del logotipo.....	143
Cuadro 5.4 Hoja de Análisis del proceso: 1.2 Impresión.....	144
Cuadro 5.5 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.2 Impresión.....	145
Cuadro 5.6 Diagrama del proceso mejorado: 1.2 Impresión.....	146
Cuadro 5.7 Hoja de Análisis del proceso: 1.3 Gestión de Requerimientos.....	147
Cuadro 5.8 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.3 Gestión de Requerimientos.....	148
Cuadro 5.9 Diagrama del proceso mejorado: 1.3 Gestión de Requerimientos.....	149
Cuadro 5.10 Hoja de Análisis del proceso: 1.4 Distribución y entrega.....	150
Cuadro 5.11 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.4 Distribución y Entrega.....	151
Cuadro 5.12 Diagrama del proceso mejorado: 1.4 Distribución y entrega.....	152
Cuadro 5.13 Hoja de Análisis del proceso: 1.5 Presupuestación.....	153
Cuadro 5.14 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.5 Presupuestación.....	154

Cuadro 5.15 Diagrama del proceso mejorado: 1.5 Presupuestación.....	155
Cuadro 5.16 Hoja de Análisis del proceso: 1.6 Cobros y Pagos.....	156
Cuadro 5.17 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.6 Cobros y pagos.....	157
Cuadro 5.18 Diagrama del proceso mejorado: 1.6 Cobros y pagos.....	158
Cuadro 5.19 Hoja de Análisis del proceso: 1.7 Mantenimiento Maquinarias.....	159
Cuadro 5.20 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.7 Mantenimiento Maquinarias.....	160
Cuadro 5.21 Diagrama del proceso mejorado: 1.7 Mantenimiento Maquinarias.....	161
Cuadro 5.22 Matriz de Análisis Comparativo.....	162
Cuadro 5.23 Informe del beneficio esperado anual.....	163

CAPITULO VI

Cuadro 6.1 Indicador de Gestión del proceso: 1.1 Arte y diseño del logo.....	173
Cuadro 6.2 Indicador de Gestión del proceso: 1.2 Impresión.....	174
Cuadro 6.3 Indicador de Gestión del proceso: 1.3 Gestión de requerimientos.....	175
Cuadro 6.4 Indicador de Gestión del proceso: 1.4 Distribución y Entrega.....	176
Cuadro 6.5 Indicador de Gestión del proceso: 1.5 Presupuestación.....	177
Cuadro 6.6 Indicador de Gestión del proceso: 1.6 Cobros y Pagos.....	178
Cuadro 6.7 Indicador de gestión del proceso: 1.7 Mantenimiento Maquinarias.....	179
Cuadro 6.8 descripción de las responsabilidades y competencias del asistente.....	183
Cuadro 6.9 descripción de las responsabilidades y competencias del contador.....	184
Cuadro 6.10 descripción de las responsabilidades y competencias del jefe de producción.....	185
Cuadro 6.11 descripción de las responsabilidades y competencias del jefe de ventas.....	186
Cuadro 6.12 descripción de las responsabilidades y competencias del operario.....	187

INDICE DE TABLAS

CAPITULO II

TABLA 2.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.....	80
TABLA 2.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.....	81
TABLA 2.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	83
TABLA 2.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	84
TABLA 2.5 ANALISIS FODA.....	85
TABLA 2.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....	86

CAPITULO III

TABLA 3.1 PRINCIPIOS.....	89
TABLA 3.2 VALORES.....	90
TABLA 3.3: PREGUNTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA MISION.....	92
TABLA 3.4 PREGUNTAS CLAVE PARA LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.....	94

CAPITULO IV

TABLA 4.1 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS.....	108
TABLA 4.2 HOJA DE COSTOS OPERATIVOS.....	109
TABLA 4.3 HOJA DE COSTOS TOTALES.....	110
TABLA 4.3.1 COSTO TOTAL POR TRABAJADOR.....	111
TABLA4.4 ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	112
TABLA 4.5 INFORME DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.....	135

CAPITULO VI

TABLA 6.1 FACTORES DE ÉXITO.....	169
TABLA 6.2 IDENTIFICACION DE FACTORES DE ÉXITO.....	170

RESUMEN

Este proyecto es un estudio del Área Administrativa y Productiva de la Empresa INDUPAPEL, el propósito es mejorar y fortalecer sus procesos actuales, de tal manera que se puedan reducir los costos y tiempo de operación, buscando siempre la excelencia en la calidad de sus productos y servicios.

La empresa INDUPAPEL CIA LTDA, se dedica a la fabricación de productos absorbentes, su principal producto y servicio es la servilleta impresa con logotipos, la distribución de estos productos se los hace en las provincias de Carchi, Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura y en la provincia del oro, siendo su fuerza principal de ventas Pichincha, cuenta con grandes proveedores nacionales e internacionales y clientes muy importantes los cuales son grandes empresas mayoristas.

En el primer capítulo presentamos una reseña histórica, ubicación, productos y servicios que ofrece, identificaremos los problemas internos con el Diagrama Causa-Efecto; posteriormente el marco teórico y conceptual el cual nos permitirá desarrollar la tesis con la ayuda de diferentes herramientas.

El segundo capítulo comprende un diagnóstico situacional de INDUPAPEL, identificando los factores externos e internos, y en base a las matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad se determina el análisis Foda, el cual permitirá establecer las estrategias que necesita la empresa para mejorar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

En el tercer capítulo propondremos el direccionamiento estratégico para INDUPAPEL, definiendo los principios y valores de la empresa, la misión, visión, los objetivos que persigue, las políticas que la rigen y las estrategias figuradas en el mapa estratégico.

El cuarto capítulo comprende el análisis de procesos, en el cual realizaremos el inventario de los subprocesos en el área administrativa y productiva, los cuales estarán identificados en la Cadena de Valor, elaboraremos el diagrama IDEF 0 en el cual reflejan las entradas, mecanismos, controles y salidas de los procesos permitiendo realizar una selección de los subprocesos, mediante las hojas de costos de operación y costos de personal se establecen valores para identificar eficiencias en tiempo y en costo de cada uno de los subprocesos. Se muestra también las hojas de caracterización.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados para lo cual utilizaremos herramientas como: Hoja de Análisis, flujodiagramación y hoja de mejoramiento. Mediante estas herramientas se establecen cambios que beneficiaran a la empresa en la reducción de tiempo y de costos en los diferentes procesos.

En el sexto capítulo realizaremos la propuesta de organización por procesos, estableceremos la cadena de valor mejorada y la cadena de valor en base a los procesos administrativos, las responsabilidades por competencias, identificaremos los factores de éxito los cuales permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos y los indicadores de gestión que permitirán medir y evaluar la eficiencia de los mismos.

En base a todo lo mencionado realizaremos los manuales de procesos los cuales servirán para capacitar al personal.

En el séptimo capítulo concluiremos el proyecto en base a todo el estudio realizado, así como también propondremos recomendaciones para un mejor desarrollo empresarial.

SUMMARY

This project is a study of the Administrative Area and Production Company INDUPAPEL, the purpose is to improve and strengthen current processes so that they can reduce operating costs and time, always looking for excellence in product quality and services.

The company INDUPAPEL CIA LTDA, is dedicated to the manufacture of absorbent products, its main product and service is the napkin printed with logos, the distribution of these products are made to the provinces of Carchi, Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura and Oro province, and its main sales force Pichincha, has large domestic and international suppliers and customers are very important which are large wholesalers.

In the first chapter, a brief history, location, products and services offered, identify internal problems with the Cause-Effect Diagram, then the theoretical and conceptual framework which will allow us to develop the thesis with the help of different tools.

The second chapter includes a situational analysis of INDUPAPEL, identifying internal and external factors, and matrices based on the use and vulnerability analysis is determined Foda, which will establish the strategies that the company needed to improve the strengths and opportunities; reduce or eliminate the weaknesses and threat.

In the third chapter will propose the strategic direction for INDUPAPEL, defining the principles and company values, mission, vision, objectives pursued policies that govern and strategies contained in the strategic map.

The fourth chapter deals with the analysis of processes, which will make an inventory of the threads in the administrative area and production, which will be identified in the value chain, we will develop IDEF 0 diagram in which reflect inputs, mechanisms, controls and outputs of the procedure allows selection of threads, with the leaves of operating costs and staff costs down values to identify efficiencies in time and cost of each of the threads. It also shows the leaves of characterization.

In the fifth chapter presents the proposed improvement of the selected processes for which we use tools such as: Sheet Analysis, flujodiagramación and road improvement.

Through these methods provide changes that would benefit the company in reducing time and costs in the different processes.

In the sixth paper, we proposed organization and processes, establish improved value chain and value chain based on administrative processes, responsibilities and powers, we will identify the success factors which enable the company to achieve its objectives and management indicators that will measure and evaluate their efficiency. Based on all of the above will make the manual process which will serve to train staff.

In the seventh chapter concludes the project based on the entire study, as well as proposes recommendations for better business development.

CAPITULO I

1 GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS



INDUPAPEL CIA. LTDA, está presente en el mercado ecuatoriano desde el mes de mayo del año 2003.

Durante el tiempo que se encuentran en el mercado se han posicionado como una alternativa de calidad en lo que tiene que ver con la servilleta y papel higiénico institucional.

Filosofía Empresarial

La empresa INDUPAPEL basa su filosofía empresarial en los siguientes enunciados, los cuales constan en la página web:

“Desarrollamos alternativas comerciales que contribuyan al desarrollo y engrandecimiento del país.

Generamos prosperidad no solo para los accionistas sino para un gran cúmulo de gente que nos acompaña, esto generará así mismo mejoras en el nivel de calidad de vida de estas personas y productos de alta calidad para el exigente mercado ecuatoriano.

Partimos del principio de la equidad, todos los que trabajamos en Indupapel somos dueños de la empresa y a la vez tenemos la mayor responsabilidad para con ella.

Con estas premisas podemos cumplir con los objetivos propuestos para llegar a ser una empresa reconocida en la conversión de productos absorbentes en el país''¹

1.1.2 GIRO DEL NEGOCIO

INDUPAPEL es líder en el campo de la servilleta personalizada en gran parte del territorio nacional, sus productos son comercializados en las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y El oro.

El valor agregado es la IMPRESIÓN, que la empresa está en capacidad de ejecutar a las servilletas. La maquinaria que utiliza incluye la tecnología de impresión a dos colores, por lo tanto en la propia servilleta se puede imprimir el logotipo de cualquier restaurante, hotel, línea aérea, entre otros tipos de negocio.

Adicionalmente se fabrica el Papel Higiénico Institucional Jumbo, que es papel higiénico desarrollado en rollos de gran tamaño para uso de industrias, hospitales y en general lugares públicos y privados de gran afluencia.

El producto es exactamente igual al de cualquier marca, pues el proceso industrial es el mismo y la calidad en muchos de los casos es superior. La materia prima es importada.

1.1.3 UBICACIÓN

INDUPAPEL CIA. LTDA, está ubicada en el cantón Quito, Parroquia Alfaro, Barrio Urbanización la Armenia, Calle Av. General Rumiñahui Numero 49, Referencia de ubicación entrada al puente tres.

Su ubicación estratégica facilita a los clientes una rápida localización del lugar, ya que la Autopista General Rumiñahui es una avenida muy concurrente y de

¹ www.indupapel.com.ec

fácil acceso. Las personas tienen la facilidad de usar transporte público desde la ciudad de Quito y desde el Valle de los Chillos.

Como la empresa no se encuentra dentro de las restricciones de tránsito como el pico y placa, las personas de otras ciudades pueden llegar a la planta sin ningún problema y contratiempo.

(GRAFICO 1.1 MAPA DE UBICACION)



Fuente: Internet

Elaborado por: Daisy Morales

1.1.4 PRODUCTOS

Los productos que fabrica Indupapel son: Servilletas blancas e impresas y papel higiénico institucional.

- Dentro de la gama de servilletas tenemos las siguientes:

SERVILLETA BUFFET

(GRAFICO 1.2)



Fuente: Internet

Servilleta de 22cm x 22cm y de 22cm x 24cm.
CMS blanca doblada en 4. 100 unidades por paquete, producida con material de primera calidad, importadas y nacionales.

SERVILLETA FANTASIA

(GRAFICO 1.3)



Fuente: Internet

Servilleta de 24cm x 24 cm, doblada en 4, con 100 unidades por paquete, esta servilleta es especial para comedor con el tamaño ideal y la absorción requerida, también tienen paquetes de 200 servilletas y es más económica.

SERVILLETAS IMPRESAS CON MARCAS

(Grafico 1.4)

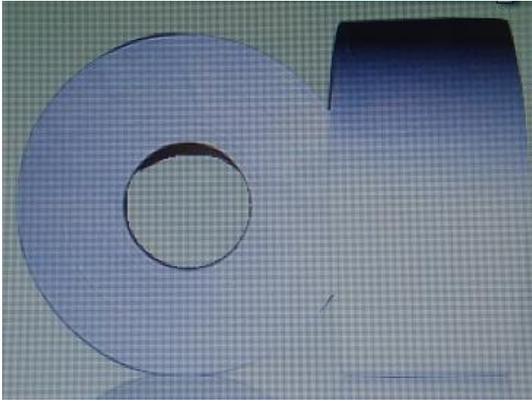


Fuente: Internet

Producen servilletas personalizadas. La moderna maquinaria tiene la capacidad de imprimir servilletas a dos colores con niveles de calidad óptimas, éste es el mejor servicio, ya que responden a las exigencias de los clientes.

PAPEL HIGIENICO JUMBO

(GRAFICO 1.5)



Fuente: Internet

Papel higiénico institucional o jumbo, en presentación de 250 metros, 220 metros o 200 metros, blanco, doble, hoja muy suave en pacas de 4 o 6 rollos, con materia prima de alta calidad nacional e importada.

(GRAFICO 1.6)



Fuente: Internet

INDUPAPEL convierte servilletas de papel blancas dobladas en 4. En medidas 22cm x 22cm; 24cm x 22cm y 24cm x 24cm.

1.1.5 SERVICIOS

El principal servicio es la servilleta impresa personalizada, la cual se convierte en una herramienta espectacular en el campo de la publicidad, al acceder a la marca de nuestros clientes ya que es de fácil recordación y no es costosa.

(FOTO 1.1) MAQUINARIA DE IMPRESION**FUENTE: INDUPAPEL****Elaborado por: Daisy Morales****El proceso es muy sencillo y se establece en los siguientes pasos:**

- El cliente entrega el logotipo de su negocio en diferentes formatos; pueden ser impreso o digital (.jpg, .bmp, ilustrador, etc)
- Se establecen los colores en que se quiere imprimir dicho logotipo
- INDUPAPEL hace el arte y el diseño de la servilleta con este logotipo, recomendando ubicación y colores más adecuados.
- El cliente aprueba el arte y recibe el producto.

Otro servicio importante es el de la servilleta de diferentes marcas:

Producen algunas marcas propias de servilleta en cualquier tamaño, para distribuidores grandes con reconocimiento en el mercado.

INDUPAPEL también ofrece el servicio de dar datos de distribuidores de dispensadores para el papel higiénico institucional.

1.1.6 DISTRIBUCION

La distribución es la actividad del Marketing que se ocupa de la organización de la distribución física y de la elección de los canales de distribución.

Un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

(FOTO 1.2) VEHICULO DISTRIBUIDOR



FUENTE: INDUPAPEL

Elaborado por: Daisy Morales

(FOTO 1.3) DISTRIBUCION FISICA

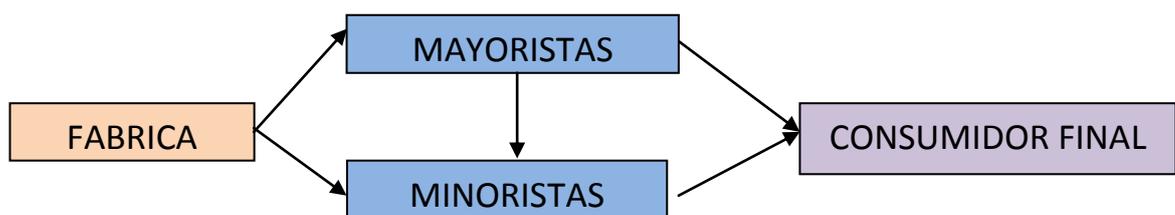
FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

La empresa posee un camión y una camioneta, los cuales son organizados para la distribución a diferentes sectores. La capacidad de los mismos genera un gran número de entrega de pedidos.

En la empresa se utiliza el canal de distribución indirecto.

INDUPAPEL vende servilletas a restaurantes, a líneas aéreas y el papel higiénico jumbo a los hospitales.

El canal indirecto de la distribución de sus productos se las hace a través de intermediarios mayoristas y minoristas, las cuales son empresas situadas entre el productor y el usuario final.



Estos intermediarios están ubicados en las diferentes ciudades del país, los cuales realizan las ventas respectivas al consumidor.

INDUPAPEL vende entre otras empresas a Unilimpio, Santa María; estas a su vez se encargan de distribuir a los consumidores finales.

El espacio físico está organizado de acuerdo a los pedidos por entregar, es decir, se divide a cada producto por empresa y por paquetes, como observamos en el gráfico número 1.4 correspondiente a la empresa Santa María y en el gráfico 1.5 de la distribución del papel higiénico jumbo.

(FOTO 1.4) PRODUCTOS DE DISTRIBUCION SANTA MARIA



FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

(FOTO 1.5) PRODUCTOS DE DISTRIBUCION PAPEL HIGIENICO.



FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

1.1.7 TIPO DE MAQUINARIA

La maquinaria de INDUPAPEL es de primera calidad y con tecnología de punta, son importadas desde Argentina; en la planta existen:

Dos máquinas de servilletas con medidas de:

- 24 x 24
- 24 x 22
- 22 x 22

Y una máquina para papel higiénico.

DATOS DE LA MAQUINA SERVILLETERA:

- * Simple o Doble cabezal vertical
- * Desbobinador apto para bobinas de 3' y 1.000 mm de diámetro
- * Cuerpos impresores hasta 4 colores
- * Cuerpo principal de gofrado y plegado
- * Tambores porta pinza para tejidos de servilletas en zigzag
- * Conjunto de corte por sierra sin fin autoafilable
- * Contador de servilletas o display
- * Mesa de apilado

En la empresa existe la maquinaria que produce únicamente servilletas blancas sin logotipo como observamos en los siguientes gráficos:

(FOTO 1.6) MAQUINARIA SERVILLETAS BLANCAS

FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

(FOTO 1.7) MAQUINARIA SERVILLETAS BLANCAS

FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

Las fotografías 1.8 y 1.9 nos muestran una maquinaria que es construida por Mecánica Gráfica, ésta maquinaria es la que permite la impresión de los logotipos a dos colores en las servilletas.

(FOTO 1.8) MAQUINARIA IMPRESA

FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

(FOTO 1.9) MAQUINARIA IMPRESA



FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

Por último, la máquina de papel higiénico, permite fabricar varios rollos de papel al mismo tiempo, lo que da optimización en el proceso de fabricación.

(FOTO 1.10) MAQUINARIA DE PAPEL HIGIENICO



FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

En INDUPAPEL el mantenimiento de las maquinarias las realizan personas capacitadas, que tienen conocimiento de las mismas y que son parte productiva de la empresa, haciendo que éstas sean cada vez mejores y no exista un stop de producción.

(FOTO 1.11) MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA



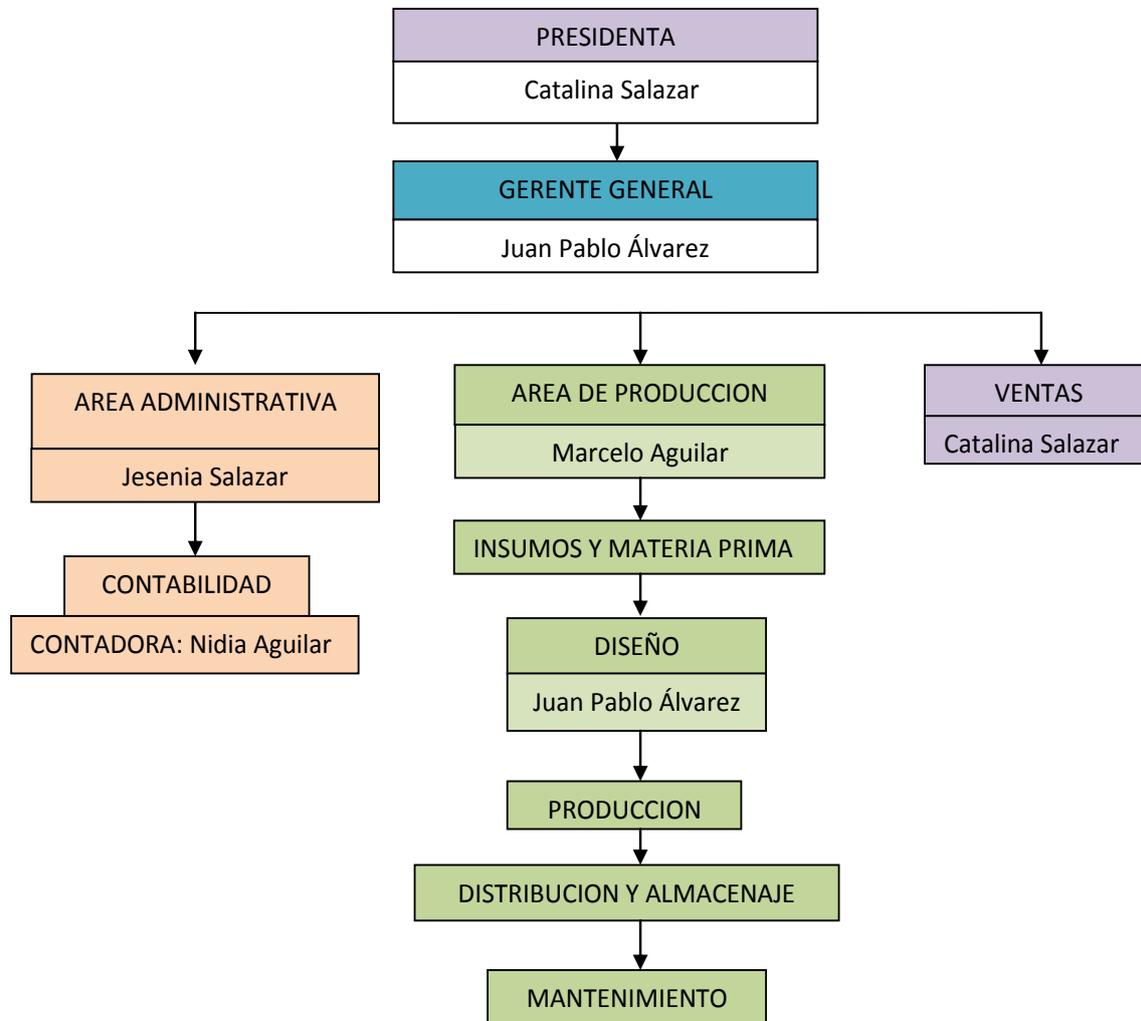
FUENTE: INDUPAPEL Elaborado por: Daisy Morales

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

En INDUPAPEL, la cultura organizacional se construye mediante valores y políticas que permiten tener un buen ambiente laboral, sobre todo genera una mayor productividad de todos los colaboradores.

Cada persona sabe lo que tiene que hacer y todos trabajan por un solo objetivo que es la de generar un gran beneficio económico y tener un mejor posicionamiento empresarial.

Los directivos de INDUPAPEL y los empleados en general mantienen buenas relaciones, lo que permite tomar decisiones acertadas.

GRAFICO 1.7 ORGANIGRAMA**Fuente: Indupapel****Elaborado por: Daisy Morales**

1.3 BASE LEGAL

La empresa fue constituida el 10 de abril del 2003 como: PAPELES INDUSTRIALES INDUPAPEL CIA. LTDA, su razón social es INDUPAPEL.

Fue inscrita el 28 de abril del 2003 como Compañía Limitada. Su actividad económica es: Prestación de servicios de reciclaje de papel en todas sus fases.

Su representante legal es el señor Juan Pablo Álvarez López.

Es una compañía privada e industrial, está compuesta por tres principales socios.

- María Teresa Salazar Taco con el 25% de las acciones
- Juan Pablo Álvarez López con el 25% de las acciones
- Catalina de Lourdes Salazar Taco con el 50% de las acciones

La empresa como Compañía Limitada, debe regirse a la siguiente normatividad:

“Art. 93 (1er. inc.) "La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva (las compañías de Responsabilidad Limitada entonces puede nacer bajo una razón social bajo una denominación objetiva) a la que se añadirá , en todo caso , las palabras " compañía limitada" o su correspondiente abreviatura : Cía. Ltda. Si se utilizare una denominación objetiva esta mira el objetivo de la sociedad). Deben tener 3 socios como mínimo y 25 como máximo.

(3er. Inc.) "Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, será sancionados con arreglo a lo prescrito en el art. 451. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente o compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

(4to. Inc.) “En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrá transferirse de acuerdo con lo que dispone el art. 115”.

Los socios responden por el valor de las acciones, o sea el capital que cada cual ha aportado en beneficio social. Las acciones son del mismo valor pero hay libertad para que los socios puedan adquirir tantas acciones como les sea posible.²

Las obligaciones tributarias que debe cumplir como compañía limitada son las siguientes:

- Anexo de compras y Retenciones en la Fuente por otros conceptos
- Anexo de relación de dependencia
- Declaración de impuesto a la renta_ Sociedades
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual del IVA.

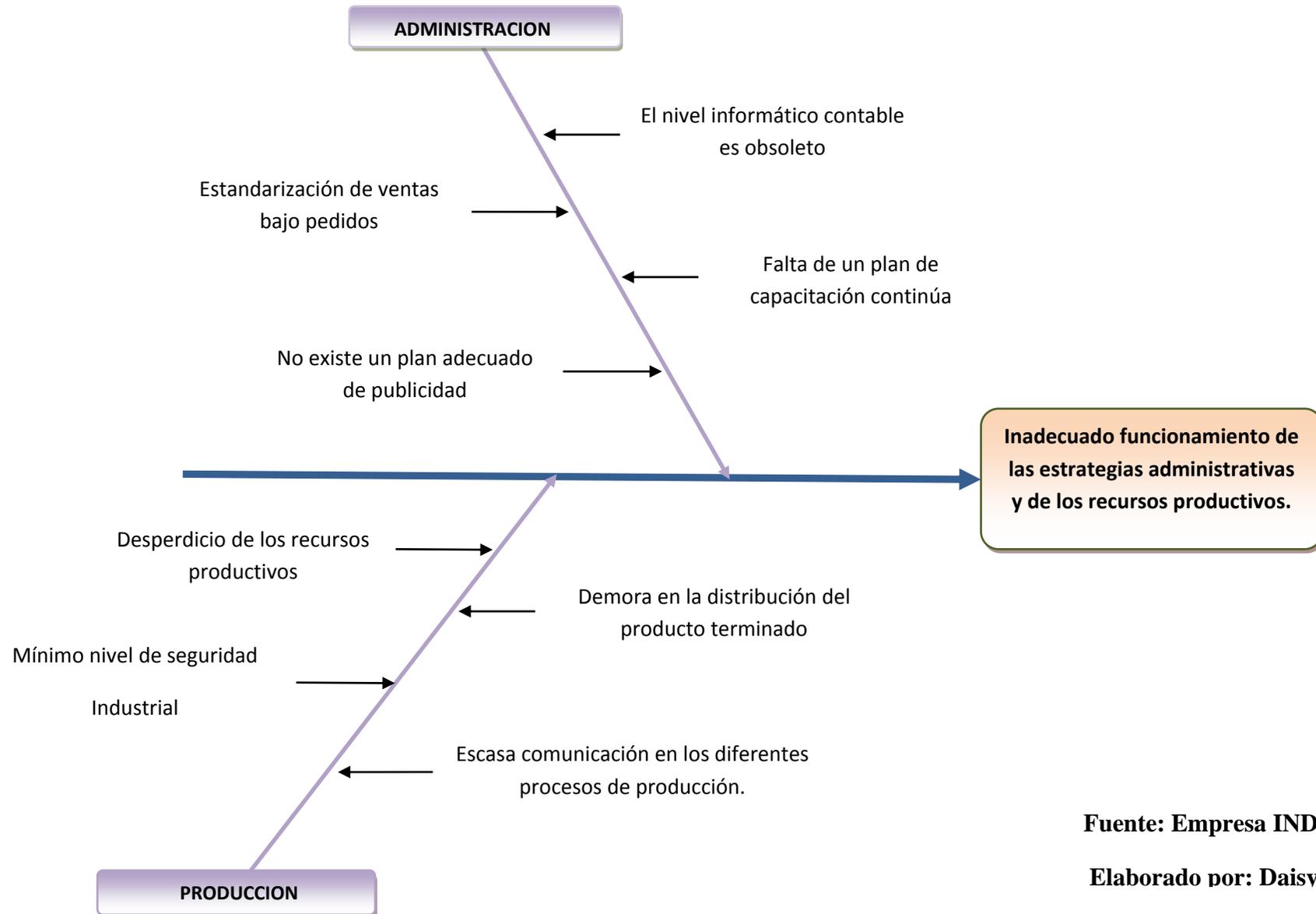
A más de lo antes mencionado, la fábrica debe cumplir con todos los requerimientos de seguridad en la planta, ya que los bomberos los inspeccionan y tienen un control continuo.

1.4 DETERMINACION DEL PROBLEMA (Diagrama de causa y efecto)

Según los datos obtenidos por la empresa INDUPAPEL, hemos evidenciado algunos problemas que afectan al desarrollo de la misma, como podemos observar en el grafico 1.10 del diagrama de Ishikawa.

² <http://www.monografias.com/trabajos21/empresa-ecuador/empresa-ecuador.shtml>

GRAFICO 1.8 DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Empresa INDUPAPEL

Elaborado por: Daisy Morales

A continuación presentamos una descripción de los problemas encontrados en la empresa.

AREA ADMINISTRATIVA

➤ Estandarización de ventas bajo pedidos

En INDUPAPEL las ventas y producción de las servilletas se las hace de acuerdo a los pedidos que se genere, lo que quiere decir que la empresa no produce una cantidad estable de los diferentes productos. Este sistema es bueno porque les brinda grandes utilidades; el riesgo sería que los clientes ya no le generen mas pedidos y las utilidades de INDUPAPEL bajen, lo que no ocurre si se realiza una producción con una cantidad básica diaria o mensual para la óptima distribución.

La empresa debe mantener a sus clientes satisfechos cada vez que ellos lo requieran, ya que existe mucha competencia a la cual pueden acceder y dejar de comprar a INDUPAPEL. Esto es un problema mínimo pero es necesario tomar en cuenta para no perder la confianza y lealtad de las personas.

➤ No existe un plan adecuado de Publicidad

En INDUPAPEL la publicidad no es muy adecuada, pues existen bajos niveles de información hacia las personas, solo los clientes tienen conocimiento de la empresa y sus productos, INDUPAPEL invierte poco en publicidad, por lo que se genera un problema que a largo plazo tendrá repercusiones si no se realiza una publicidad mayor a la ya existente.

➤ **El nivel informático contable es obsoleto**

Las herramientas contables que maneja la empresa es el programa SAFI, prácticamente obsoleto, su fácil manejo permite que cualquier persona pueda instalarlos y utilizarlos, lo que provoca inseguridad e inestabilidad en los datos, éste es el problema de la empresa que no ha mejorado sus herramientas informáticos contables con programas actuales, seguros e innovadores.

➤ **Falta de una capacitación continúa**

La capacitación es un factor importante para el desarrollo de la empresa, si no se capacita constantemente al recurso humano difícilmente se podrá ser más eficiente, el talento humano de INDUPAPEL conoce muy bien acerca de sus procesos porque su actividad es monótona, se debería capacitar aunque los empleados conozcan del tema, de esta manera se puede explotar mas la capacidad de la gente y ser más innovadores en todas las áreas.

AREA PRODUCTIVA

➤ **Desperdicios de los recursos productivos**

En INDUPAPEL existe mucho desperdicio, la mínima falla de producción genera desechos que para los clientes ya no sirven y que para la empresa genera una pérdida y no un beneficio, ya que estos desechos se regalan o se botan.

Si se mejoraría la producción en el sentido de evitar errores, la empresa perdería menos y no hubiera desperdicio.

➤ **Mínimo nivel de seguridad industrial**

En la empresa no existe un nivel de seguridad para los trabajadores productivos, aunque la maquinaria no es muy peligrosa siempre se corre el riesgo de tener algún problema, visiblemente no se observa mascarillas y guantes de protección.

➤ **Escaza comunicación en los diferentes niveles de producción.**

La escaza comunicación en los diferentes procesos de producción afectan al prestigio de la empresa, ya que si un producto no se entrega a tiempo o existen errores en la producción de los mismos, los clientes van a quedar insatisfechos y dejaran de comprar, lo que provoca consecuencias negativas en la empresa.

PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL

Por lo antes mencionado y por los datos obtenidos acerca de la empresa nos indica que la problemática es el inadecuado funcionamiento de las estrategias administrativas y de los recursos productivos de INDUPAPEL.

1.5 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

1.5.1 JUSTIFICACION

En la actualidad las empresas buscan soluciones que les permitan mejorar los procedimientos y servicios que prestan a sus clientes. El desarrollo del trabajo será de gran beneficio para INDUPAPEL, ya que podrá contar con mejores métodos, técnicas y herramientas que agilicen sus procesos y originen una funcionalidad más eficiente para sus clientes.

La investigación a realizarse en INDUPAPEL CIA. LTDA, nos permitirá conocer el funcionamiento administrativo y productivo, lo cual generará un mejoramiento y fortalecimiento en todas las actividades, dando como resultado un mejor desarrollo empresarial.

Este trabajo permitirá reducir el tiempo de operación de los procesos, atenderá a un mayor número de clientes y reducirá el consumo de recursos, así como también se mejorará la imagen de la empresa por su incursión en las nuevas tecnologías.

Los aportes de esta investigación pretende ayudar a los colaboradores e inversionistas de la empresa para que sean más eficientes en sus procesos, logrando de esta manera evitar reprocesos, disminuir errores, asegurar el éxito de la empresa y gestionar con eficiencia los recursos, entre otros.

La investigación beneficiará al mejor rendimiento de la empresa, pues determinaremos soluciones que ayudarán a un mejor control y ambiente de trabajo para todos.

El motivo de esta investigación es mejorar y fortalecer los procesos administrativos y productivos de INDUPAPEL, de esta manera lograr un mejor posicionamiento en el mercado y obtener una mayor rentabilidad.

1.5.2 IMPORTANCIA

Es importante ésta investigación, ya que permitirá mejorar los procesos administrativos y productivos y ser una empresa referente en el futuro, de esta manera se podrá lograr un mejor rendimiento empresarial, el talento humano como sus utilidades se verán reflejadas en los resultados que se obtendrá mediante el levantamiento de los respectivos procesos.

Conocer las fortalezas y debilidades que tiene INDUPAPEL, permitirá tomar decisiones acertadas que integren un sistema de gestión bien estructurado, el cual generara mayor satisfacción y eficiencia interna y externa.

1.6 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar y Fortalecer los procesos administrativos y productivos de la empresa INDUPAPEL CIA. LTDA, para obtener un mayor rendimiento empresarial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Efectuar un diagnóstico situacional, para identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa.
- Optimizar los procesos, procedimientos de la empresa INDUPAPEL CIA LTDA.
- Establecer la estructura organizacional adecuada a las exigencias de la empresa.

- Establecer estrategias que permitan mejorar los diversos problemas de la empresa.

1.7 MARCO TEORICO

ADMINISTRACION POR PROCESOS

Se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didáctica y comparte su conocimiento entre todos sus miembros, con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Características o condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Requisitos

- Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer a todos los ciclos
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados, tienen que asegurarse su cumplimiento, tienen que servir para realizar el seguimiento y tiene que utilizarse para ajustar y/o establecer objetivos.³

PLANIFICACION DE PROCESOS

Básicamente las cinco fases que componen el proceso de planificación y control de la producción son [Domínguez Machuca 1995]:

1. Planificación estratégica o largo plazo.
2. Planificación agregada o medio plazo.
3. Programación maestra.
4. Programación de componentes.
5. Ejecución y control.

Estas fases se deberán llevar a cabo en cualquier empresa , independientemente de su tamaño y actividad, aunque la forma como estas se desarrollen dependerá de las características propias de cada sistema productivo.⁴

³ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm>

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/propla/propla.shtml#eje>

GRAFICO 1.9 PLANIFICACION DE PROCESOS

Proceso de Planificación y control de la producción.			
	FASE	PLAN A OBTENER	ACTIVIDAD
ESTRATEGICA	Planificación a largo plazo	Plan de producción a largo plazo.	Planificación de la capacidad a largo plazo.
TACTICA	Planificación agregada o a mediano plazo.	Plan agregado de producción.	Plan agregado de capacidad.
OPERATIVA	Programación maestra	Programa maestro de producción.	Plan aproximado de capacidad.
	Programación componentes	Plan de materiales	Plan detallado de capacidad.
	Gestión de talleres	Programación de operaciones	Control capacidad Control Prioridades Acciones de compra

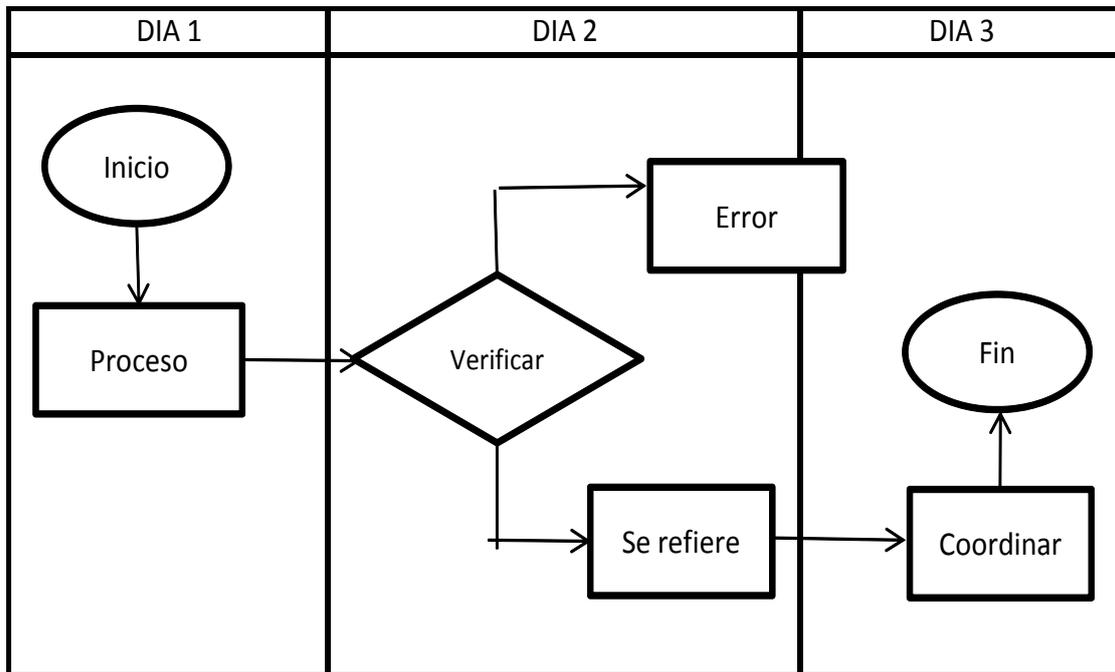
FUENTE: INTERNET

Elaborado por: Daisy Morales

MAPA DE PROCESOS CRUZADOS

La gráfica de procesos cruzados contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flechas. Ofrecemos dos alternativas para representar los procesos cruzados, el mapa funcional y el lineal de tiempo (“time line”).

El mapa funcional se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso. Usualmente la gráfica es en columnas (ver Diagrama 1). En las columnas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de izquierda a derecha. Bajo cada columna, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.

GRAFICO 1.10 MAPA DE PROCESOS CRUZADOS

FUENTE: INTERNET Elaborado por: Daisy Morales

DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Ventajas de los Diagramas de Flujo

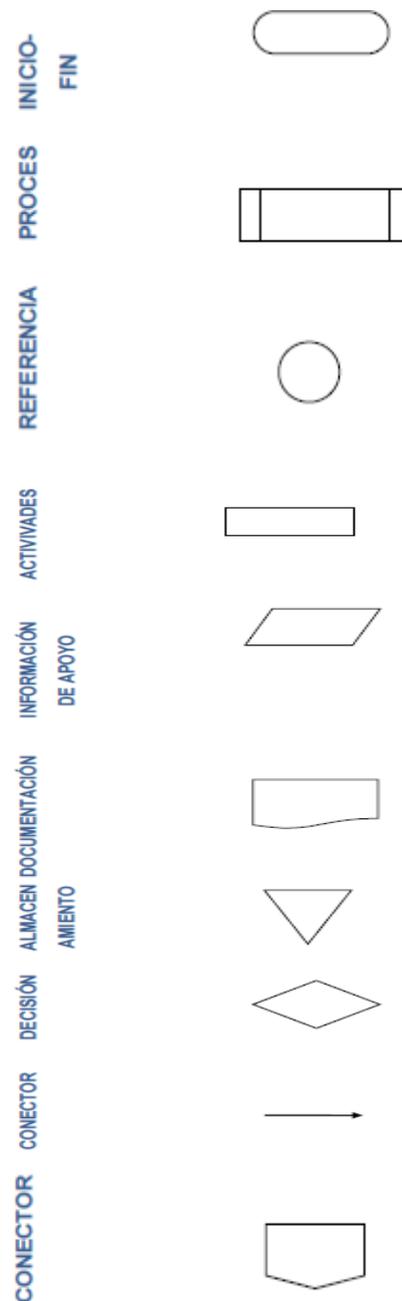
- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Símbolos que se emplean en los Diagramas de Flujo

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Los símbolos más comunes son:



Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido. ⁵

CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

⁵ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/

GRAFICO 1.11 CADENA DE VALOR



FUENTE: INTERNET Elaborado por: Daisy Morales

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, y van añadiendo valor al producto a medida que pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto, tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.⁶

⁶ <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

DIAGRAMA IDEF 0

IDEF0 es una técnica de modelación concebida para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa, y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Un modelo IDEF0 se compone de una serie jerárquica de diagramas que permiten mediante niveles de detalle, describir las funciones especificadas en el nivel superior. En las vistas superiores del modelo, la interacción entre las actividades representadas permite visualizar los procesos fundamentales que sustentan la organización. Los elementos gráficos utilizados para la construcción de los diagramas IDEF0 son cuadros y flechas.

GRAFICO 1.12 DIAGRAMA IDEF 0



FUENTE: INTERNET Elaborado por: Daisy Morales

La semántica de utilización de estos elementos gráficos es la siguiente:

Actividad: se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación.

Entrada: se representa con una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida.

Salida: se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad.

Control: se representa con una flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no. Ej: normas, guías, reglas, políticas, etc.

Sujeto: se representa con una flecha entrando por la parte inferior, indica los recursos que ejecutan una actividad. Ej: personas, maquinarias, etc.⁷

INDICADORES DE GESTION

Qué son los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u 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.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/modelar-negocio2.shtml>

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.⁸

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La hoja de proceso es una hoja sumaria de todas las operaciones involucradas, en consecuencia, cuando nos referimos a la Hoja de Procesos estamos diciendo: Hoja de Procesos más Hoja de Operaciones. Debe haber una Hoja de Operaciones por cada operación que resuma la hoja de procesos.

Para diseñar el proceso se debe tener conocimientos de:

⁸ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- Procesos industriales,
- Materiales,
- Máquinas, Equipos,
- Herramientas, Útiles,
- Calibres, Instrumentos de medición,
- Condiciones de manufactura,
- Cálculo de tiempos tecnológicos,
- Tolerancias de fabricación,
- Dibujo técnico, Normas, ISO, DIN, IRAM,
- Secuencia de fabricación, etapas, operaciones,
- Cálculo de costos.

La Hoja de Operaciones, contiene el máximo de información necesaria y posible y detalla todos los elementos de la operación como sean necesarios.

MANEJO DE INVENTARIOS

El manejo de inventarios se realiza cuando en la empresa existen procesos documentados o sin documentar, con lo cual proporciona información más detallada de cómo jerarquizar los Procesos Estratégicos, Básicos y de Apoyo.

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El levantamiento de inventarios se realiza cuando existe una serie de actividades que tienen ingresos y resultados, estamos hablando de procesos, a pesar de que éstos no se encuentren documentados. Sin embargo, es necesario levantar de manera organizada las actividades y darles un nombre.

ESTRATEGIAS GERENCIALES

Reflejan el propósito de la organización a largo plazo, indicando sus planes de acción y prioridades.

Selecciona los tipos de actividades en las que desea posicionarse y la forma en la que actuará en cada segmento del mercado.

Intenta consolidar, alcanzar, mejorar y sostener una ventaja competitiva, basándose en sus capacidades y recursos y en las amenazas y oportunidades de su entorno.

Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando sus acciones, orientándolas hacia un objetivo común.

Apunta hacia el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan a la organización frente a cambios en su entorno competitivo y sirve de guía para la inversión en activos fijos tangibles e intangibles.

1.8 MARCO CONCEPTUAL

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

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

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

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.

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.

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.

Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad⁹

Los intermediarios: Son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml#CONCEP>

Canal de distribución: Es el circuito, a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran¹⁰

Cadena de valor: es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final¹¹

Calidad: Es la capacidad de producir satisfactorias (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios..

Productividad: Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Competitividad: Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Servicio: Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

Imagen: Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas.

Estrategia: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía

Valor agregado: Es el valor que un determinado proceso productivo adicional ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) (e.g. marca) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras.

Riesgo: Es la vulnerabilidad de "bienes jurídicos protegidos" ante un posible o potencial perjuicio o daño.¹²

Eficacia: Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Eficiencia: Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.¹³

Servilleta: Pieza de tela o papel que sirve para limpiarse la boca y los dedos, o para proteger la ropa durante las comidas: *las servilletas suelen ser cuadradas o rectangulares.*

Logotipo: Dibujo o símbolo que distingue a una empresa, institución o sociedad y a las cosas que tienen relación con ella: *todas las grandes marcas de automóviles tienen un logotipo característico.*

Papel: Lámina delgada hecha con pasta de fibras vegetales que se utiliza para escribir o dibujar en ella, envolver objetos y muchos otros usos.

Papel higiénico jumbo: Es papel higiénico desarrollado en rollos de gran tamaño para uso de industrias, se lo desarrolla por metros de extensión.

Papel blanco El que no está escrito ni impreso, por contraposición al que lo está.

Absorbentes: Que retiene los líquidos o los gases fácilmente

¹² <http://es.wikipedia.org>

¹³ <http://winred.com/management/eficacia-y-eficiencia/gmx-niv116-con1409.htm>

Impreso: que tiene una imagen o texto aplicado por medio de imprenta

Diseño: Actividad creativa que tiene por fin proyectar objetos, tipografías, logotipos

Arte: Habilidad para hacer bien algo.

Dispensadores: Que dispensa, que provee otros ítems

Canuto: tubo de palo, metal u otra materia, corto y no muy grueso, generalmente abierto por sus extremos.

Rollo: cilindro que se hace de un material flexible.¹⁴

¹⁴ <http://es.thefreedictionary.com/rollo+de+papel+higi%c3%a9nico>

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1 MACRO AMBIENTE

2.1.1.1 FACTOR ECONOMICO

El factor económico en el Ecuador constituye la base fundamental para el crecimiento y desarrollo del país; en base a los resultados que se obtengan de los diferentes sectores, el Ecuador podrá surgir o retroceder en el tiempo.

La economía en el 2010:

“La economía del Ecuador creció un 0,6 por ciento en el primer trimestre del 2010, frente a la expansión de 2,76 por ciento registrada en igual periodo del año pasado.

El socio más pequeño de la OPEP prevé cerrar el 2010 con un crecimiento de 6,81 por ciento, debido a una fuerte inversión pública que impulsa el Gobierno Central.

Los sectores que mayormente aportaron al crecimiento en el primer trimestre del año 2010 fueron la pesca y la intermediación financiera, con una expansión interanual de 12,76 por ciento y 5,82 por ciento, respectivamente.

No obstante, entre enero y marzo del 2010, la explotación petrolera, el principal producto de exportación de la nación andina, se contrajo en un 7,05 por ciento.

La refinación de productos de petróleo también se contrajo en un 24,46 por ciento y los suministros de electricidad, un 15,49 por ciento.

El Banco Central dijo además que en el periodo analizado el crecimiento se mantuvo en un 0,33 por ciento, en comparación con el cuarto trimestre del 2009.

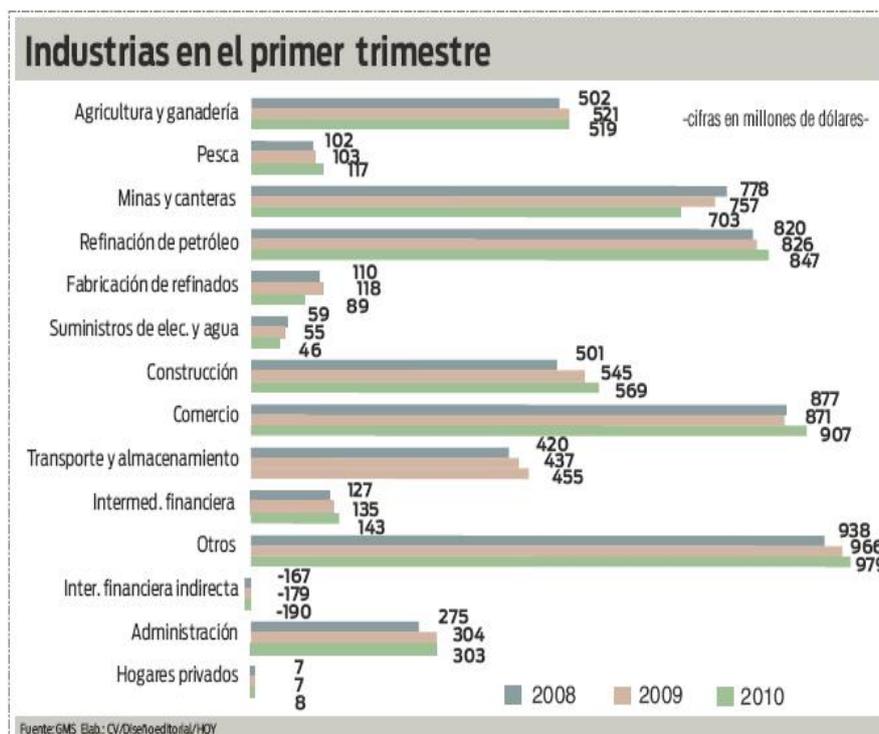
*Ecuador reportó un crecimiento del 0,36 por ciento durante el 2009, año en que la crisis afectó a varios de sus países vecinos.*¹

- **En base a los antecedentes económicos del país, hablaremos de los principales indicadores económicos que afectan a las actividades de la empresa.**

PRODUCTO INTERNO BRUTO

La evaluación trimestral del Banco Central del Ecuador refleja un crecimiento en el Producto Interno Bruto de los primeros tres meses del año en relación al último período de 2009. El comercio generó más de \$907 millones

GRAFICO 2.1 CUADRO DEL PIB



Fuente: Internet

Elaborado por: Daisy Morales

¹ http://www.noticias.pontecool.com/lee_mundo_id.php?fec=2010-06-30&ind=706

Los 14 sectores que integran el monto del Producto Interno Bruto (PIB) generaron, en el primer trimestre de 2010, un crecimiento de 0,33% en relación al último trimestre del año pasado.

CUADRO 2.1 CUADRO DEL PIB

PRODUCTO INTERNO BRUTO (+)	2009 (*)	2010 (previs.)
Tasa de variación anual (USD 2000)	0,36%	3,73%
PIB (millones USD 2000)	24.119	25.019
PIB per cápita (USD 2000)	1.722	1.761
PIB (millones USD corrientes)	52.022	56.998
PIB per cápita (USD corrientes)	3.715	4.013
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2010.I	2010.II
PIB TOTAL	0,53%	1,87%
Explotación de minas y canteras	-2,16%	2,22%
Servicios(++)	1,49%	2,34%
Comercio al por mayor y menor	2,38%	2,94%
Industria manif.(excluye refinación de petróleo)	3,03%	2,95%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-0,67%	1,17%
Construcción	1,42%	0,93%
Otras Ramas(+++)	-0,93%	0,89%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Daisy Morales

CONCLUSION:

El incremento del PIB constituye una OPORTUNIDAD ALTA para INDUPAPEL, ya que los buenos resultados económicos del país con un crecimiento del 33%, benefician en grande a la producción y comercialización de los productos de la empresa, siendo ésta más competitiva en el mercado, generando seguridad interna como externa en todo ámbito.

INFLACION

“Ecuador registró una inflación del 0,83% durante el primer mes de 2010, como consecuencia del incremento del precio de los alimentos y bebidas no alcohólicas.

Según datos difundidos por la Agencia Andes, el índice es 12 décimas superior al registrado en igual mes de 2009 cuando se estableció en 0,71%, sin embargo, el promedio anual es notablemente menor pues bajó casi en la mitad, desde un promedio de 8,36% a 4,44%.

De acuerdo con la encuesta mensual que realiza el INEC, el 58,56% de la inflación de enero fue consecuencia del aumento de precios en la división de artículos de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas.

A continuación se demuestra un cuadro de los valores de la inflación anual acumulada de los dos últimos años.²

CUADRO 2.2 INFLACION

FECHA	VALOR
Octubre-31-2010	2.52 %
Septiembre-30-2010	2.26 %
Agosto-31-2010	2.00 %
Julio-31-2010	1.89 %
Junio-30-2010	1.87 %
Mayo-31-2010	1.88 %
Abril-30-2010	1.86 %
Marzo-31-2010	1.34 %
Febrero-28-2010	1.17 %
Enero-31-2010	0.83 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	3.71 %
Octubre-31-2009	3.37 %
Septiembre-30-2009	3.12 %
Agosto-31-2009	2.48 %
Julio-31-2009	2.79 %
Junio-30-2009	2.86 %
Mayo-31-2009	2.94 %
Abril-30-2009	2.95 %
Marzo-31-2009	2.28 %
Febrero-28-2009	1.18 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	8.51 %

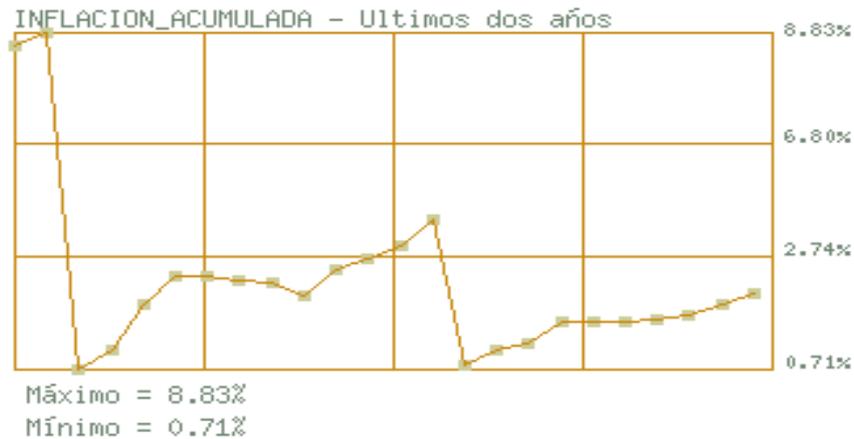
Fuente: Banco Central

Elaborado por: Daisy Morales

² www.elciudadano.gov.ec

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

GRAFICO 2.2 INFLACION



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Daisy Morales

CONCLUSION:

La inflación constituye una AMENAZA MEDIA ya que si los precios de determinados productos como de la materia prima e insumos que utiliza INDUPAPEL para la fabricación de sus productos aumentan, la empresa debe subir el costo de producción y por ende los productos terminados subirían el precio en el mercado.

IMPORTACIONES

El Nuevo Arancel Nacional de importaciones del Ecuador Contiene:

Secciones, Capítulos, Partidas - Tributos (Derechos Arancelarios, IVA),
Unidades Físicas, Notas y Restricciones por países.

El arancel de importación es un instrumento que permite la elaboración de estadísticas, facilitación de las operaciones de comercio y básicamente el desarrollo de un país, en ese sentido el Presidente de la República, a través del artículo 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, le otorga la facultad de modificar el Arancel Nacional de Importaciones, mediante Decreto Ejecutivo, previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior, COMEXI.

En el Ecuador; la I Etapa de la Reforma Arancelaria del Gobierno Nacional instrumentada mediante Resolución 389 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y el Decreto Ejecutivo 592, publicado en el Suplemento al Registro Oficial No. 191 del 15 de octubre de 2007, puso en vigencia un Arancel Nacional de importaciones basado en la NANDINA 653.

Conforme el Decreto Ejecutivo 592, que estableció el Arancel Nacional de importaciones, la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), incorporó los nuevos códigos de designación de mercancías de la NANDINA 653 en el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICE), a partir del 15 de octubre del 2007. Los niveles que constan en el arancel nacional son: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%, estas escalas han sido establecidas en base a criterios técnicos como: Productos semielaborados, materias primas e insumos: 10% Materias primas e insumos, bienes de capital 5% y 0%³

³ http://www.todocomercioexterior.com.ec/libros/libro-detalle.asp?sec_libro=6

CONCLUSION:

Los aranceles por importaciones constituyen una OPORTUNIDAD ALTA, ya que representan una salida de dinero, la empresa importa materia prima como el papel y maquinaria, lo que representa una ventaja para la empresa, ya que los aranceles se mantienen estables.

La empresa en este tiempo quiere incrementar una nueva maquinaria para un nuevo producto, lo que nos indica una gran oportunidad de importación, debido a los bajos costos.

TASAS DE INTERES

En lo referente a las tasas de interés, podemos observar el esfuerzo que ha hecho el gobierno, con el fin de reducir las mismas y permitir un mayor acceso al crédito.

La banca tradicional ha indicado que las tasas no se reducen por decreto y la disminución de las mismas obedece a un clima de confianza, estabilidad, el mismo que se consigue con reglas claras, políticas monetarias y financieras estables, e incentivos al sector privado; a la vez que menor intervención estatal y dar mayor libertad al mercado.

A continuación presentaremos el cuadro de las tasas de interés:

CUADRO 2.3 TASAS DE INTERERES

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.94	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.67	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.89	Consumo	16.30
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.17	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.70	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.30	Depósitos de Ahorro	1.43
Depósitos monetarios	0.93	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.23		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.47	Plazo 121-180	5.53
Plazo 61-90	3.63	Plazo 181-360	5.30
Plazo 91-120	4.46	Plazo 361 y más	6.05

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Daisy Morales

CONCLUSION:

Las tasas de interés constituyen una OPORTUNIDAD MEDIA, ya que se mantienen y el Gobierno ha generado facilidades de crédito para las grandes, medianas y pequeñas empresas, por lo cual INDUPAPEL se beneficia de no tener inconvenientes al momento de adquirir algún préstamo, siendo éstas de gran importancia para la rentabilidad y estabilidad empresarial.

2.1.1.2 FACTOR LEGAL

Constituyen la legislación vigente, las que nos rigen y nos auxilian, imponiéndonos normas que nos permiten participar y competir sanamente en el medio, ayudándonos y restringiéndonos.

Todas las empresas están regidas por entes gubernamentales y privados, quienes dictan leyes, normas y reglamentos que deben ser cumplidas a cabalidad, para demostrar su integridad y responsabilidad para con la sociedad.

Una de las normas que en este momento afecta a la empresa es la de las normas (INEN), Institución Ecuatoriana de Normalización, el cual es un organismo técnico nacional, eje principal del sistema ecuatoriano de la calidad en el país.

CONCLUSION:

La empresa INDUPAPEL, debe someterse a la ley para poder operar bien sus actividades y desarrollarse legalmente en su ámbito, lo que constituye una AMENAZA MEDIA, si la empresa no cumpliera con las normas establecidas se verá obligado a cerrar su industria, lo que afectará a la producción, así como a la estabilidad y rentabilidad de la misma.

En lo que respecta al ámbito legal, la empresa puede verse perjudicada por las exigencias de los clientes, ya que ellos piden a la empresa que los productos tengan la norma INEN. La solución debería ser que la empresa fomente esta norma en la empresa mediante capacitaciones continuas, evitando de esta manera los problemas a futuro con los clientes.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

Los problemas de la sociedad se dimensionan con más fuerza y toman más sentido desde una valoración política.

En el Ecuador, los problemas sociales son la raíz de muchos problemas que afectan al desarrollo del país, sin embargo la existencia de empresas tanto públicas como privadas tienen la oportunidad de generar empleo a miles de personas, brindando bienestar y solvencia, de esta manera se lograría alcanzar un estilo de vida mejor.

En estos últimos tiempos, la pobreza se ha convertido en un problema social grave, ya que es consecuencia del desempleo que existe en el país, lo que conlleva a mayores problemas como la delincuencia, entre otros.

La pobreza en el país afecta directamente al consumo, pues la gente entre más pobre sea, va a dejar de comprar servilletas, muchas personas ven a este producto como innecesario, por ende si no está bajo su presupuesto, difícilmente lo va a adquirir.

CONCLUSION:

Para INDUPAPEL, la pobreza constituye una AMENAZA BAJA, ya que es un problema que afectaría gravemente a la economía de la misma, este factor inquieta a la empresa para el consumo de sus productos.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

“Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas, es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta estarían:

a) Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.

b) Velocidad de modificación del ambiente tecnológico. Por ejemplo, generar fuentes de energía sustitutivas del petróleo. El proceso de cambio es muy lento. Frente a otros productos como los teléfonos móviles o la televisión digital, están modificando en muy pocos años la estructura global de la competencia.

c) La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores. Nuevos materiales están sustituyendo a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común.⁴

CONCLUSION:

El factor tecnológico incide de manera vital en la empresa, constituyendo una OPORTUNIDAD ALTA, ya que para poder seguir compitiendo en el medio, debemos estar constantemente adaptándonos a este factor, que cambia muy aceleradamente y con nuevas innovaciones, a fin no quedar obsoletos en el tiempo.

⁴ <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

Esto implica seguir invirtiendo en nuevas maquinarias y capacitar al personal en nuevas tecnologías, lo que permitirá más oportunidades de crecimiento, ya que existe facilidad de precio de importación, las innovaciones extranjeras son mejores, sin desmejorar a la nuestra.

INDUPAPEL bien, está buscando actualmente nueva maquinaria para incrementar su producción con la implementación de un nuevo producto que es el de las toallas para secarse las manos.

2.1.1.5 FACTOR AMBIENTAL

En el tema ambiental se enuncian los deberes fundamentales del Estado: defender el Patrimonio Natural y Cultural del país y proteger el Medio Ambiente; entre los derechos civiles constan el de vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, otorgando facultades para que la Ley regule derechos y libertades para proteger el medio ambiente; entre los deberes civiles constan el preservar el medio ambiente y utilizar los recursos naturales de modo sustentable.

El Estado fomenta la ciencia y tecnología dirigida a mejorar la productividad, competitividad y el manejo sustentable de los recursos naturales. En los derechos colectivos de los pueblos indígenas y negros, garantiza el uso, usufructo, administración y conservación de los recursos naturales renovables de sus tierras, conservar y promover sus prácticas de manejo de la biodiversidad y de su entorno natural, también garantiza la protección de los lugares sagrados, rituales, plantas, minerales y ecosistemas de interés vital.

CONCLUSION:

El factor ambiental constituye una OPORTUNIDAD ALTA, ya que por medio del reciclaje del papel, la empresa ayuda a que no exista contaminación y desperdicio, lo que permite a la misma ser reconocida por su responsabilidad social, además influye en los costos adecuados para los clientes, ya que todo el papel reciclado es utilizado para la fabricación de los productos.

2.1.2MICRO AMBIENTE

2.1.2.1 PROVEEDORES

Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.

Para la elaboración de servilletas y papel higiénico, la empresa debe contar con la materia prima necesaria; INDUPAPEL, tiene proveedores de gran escala, los cuales son nacionales e internacionales, estas empresas brindan y proporcionan los diferentes insumos lo cual ayuda al rendimiento empresarial.

INDUPAPEL tiene los siguientes proveedores tanto de la materia prima esencial como de diferentes insumos.

- PANASA (Papeles Nacionales S.A)
- PISA (Papeles Industriales S.A Chile)
- CRANSA (Corrugadora Nacional Ecuatoriana; cajas)
- PREPAKING; plásticos
- INDUSTRIAS MONTGAR; plástico
- EVOLUTION FLEX; sellos de impresión
- EUROTAPE; cinta adhesiva

CONCLUSION:

Los proveedores constituyen una OPORTUNIDAD ALTA para INDUPAPEL, mediante ellos la empresa puede obtener la materia prima necesaria para la producción, en INDUPAPEL la relación con los proveedores es muy satisfactoria, ya que la buena política de cobros que mantienen tanto la empresa como ellos, ayuda a un buen entendimiento entre ambos, lo que permite a la empresa sostener su prestigio.

2.1.2.2 CLIENTES

Los clientes forman parte importante de INDUPAPEL, ya que su producción se la realiza a través de pedidos por parte de éstos. Entre los clientes tenemos a empresas grandes y a personas naturales que utilizan las servilletas para sus negocios.

Entre los principales clientes de INDUPAPEL se encuentran los siguientes:

- UNILIMPIO
- MEGASERVICIOS (Santa María)
- MAGDA

En lo que se refiere a RESTAURANTES:

- RINCON LA RONDA
- SWEET AND COFFE
- PICANTERIA DIEGUITO

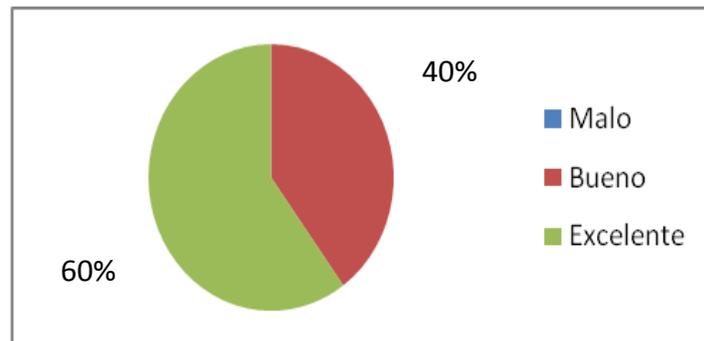
AEROLINEAS:

- AEROGAL
- TAME

Para poder medir el impacto que tienen los clientes en la empresa, se realizó una encuesta a algunos clientes con los siguientes resultados:

1.- INDIQUE LA CALIDAD DEL PRODUCTO QUE USTED COMPRA:

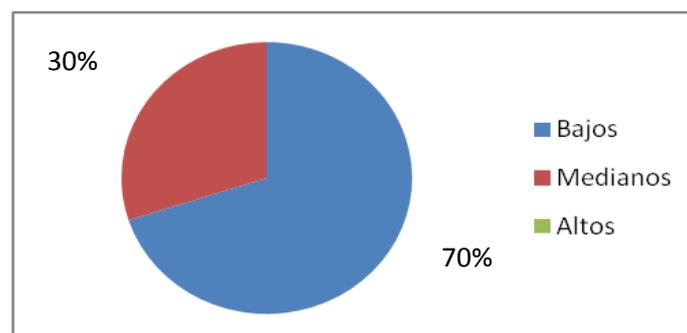
Gráfico 2.3



Conclusión: La evaluación acerca de la calidad del producto se considera 60% excelente y 40% bueno, lo que nos indica que este punto representa una OPORTUNIDAD MEDIA para la empresa.

2.- ¿COMO CONSIDERA LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS FRENTE A LA COMPETENCIA?

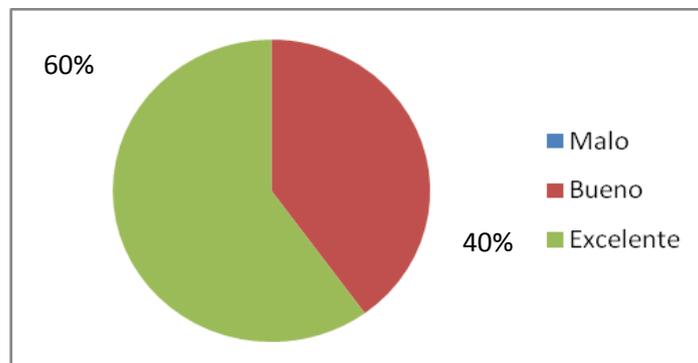
Gráfico 2.4



Conclusión: Este punto nos indica que los precios según la competencia son: 70% bajos y 30% medianos, lo que representa una OPORTUNIDAD ALTA en el mercado.

3.- EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ES:

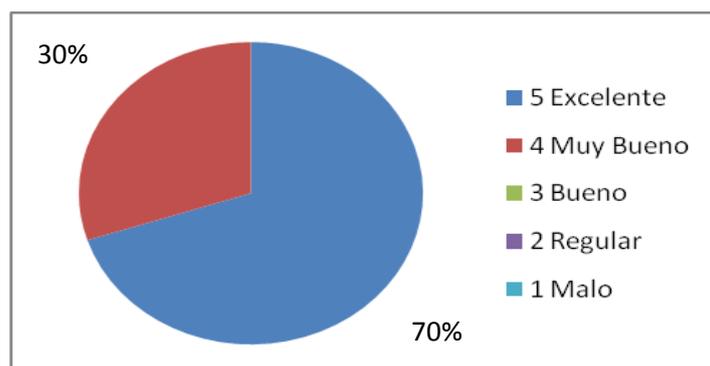
Gráfico 2.5



Conclusión: El tiempo de entrega de los productos se lo califica en un porcentaje del 60% Excelente y un 40% bueno, lo que nos permite observar una OPORTUNIDAD MEDIA para la empresa, siendo éste un factor muy importante para los clientes.

4.- DEL 1 AL 5 CALIFIQUE LA CALIDAD DE ATENCION, TOMANDO EN CUENTA QUE EL 1 ES MALO Y EL 5 EXCELENTE.

Gráfico 2.6



Conclusión: La calidad de atención se lo califico en un porcentaje del 70% excelente y 30% Muy Bueno, lo que significa que es una OPORTUNIDAD ALTA para la empresa.

5.- ¿POR QUE PREFIERE LOS PRODUCTOS DE INDUPAPEL?

Los resultados reflejados en las encuestas nos indican que los clientes prefieren a INDUPAPEL por la calidad y precio de sus productos, además porque le consideran una institución seria y responsable en todo aspecto, lo que constituye una OPORTUNIDAD ALTA para la empresa.

2.1.2.3 COMPETENCIA

INDUPAPEL compite con grandes empresas a nivel nacional, sin embargo el lograr posicionarse y ser una de las mejores en el mercado no es tarea fácil, sus productos, sus precios, su valor agregado, entre otros componentes, hace que INDUPAPEL sea la elegida por muchas personas.

Las empresas con la que compite INDUPAPEL son las siguientes:

- PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.
- SERVIPAPEL DEL ECUADOR
- ABSORPELSA S.A
- ELITE
- FÁBRICA DE PAPEL HIGIÉNICO DEL VALLE FAVALLE CÍA. LTDA.
- JUMBO SERVICE
- KIMBERLY -CLARK ECUADOR S.A
- PAPELES DEL ECUADOR

CONCLUSION:

Las empresas ofrecen los mismos productos, sin embargo, el valor agregado que brinda INDUPAPEL a sus clientes es la impresión de logotipos, lo que ninguna empresa tiene, además de la diferenciación de los costos, lo que constituye una OPORTUNIDAD ALTA, siendo los únicos en realizar las servilletas personalizadas.

2.1.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL

Los organismos que controlan a INDUPAPEL son los siguientes:

- La Superintendencia de Compañías

Artículo 222.- “Las superintendencias serán organismos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

La ley determinará las áreas de actividad que requieran de control y vigilancia, y el ámbito de acción de cada superintendencia.”⁵

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

5

➤ Servicio de Rentas Internas (SRI)

‘‘El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.’’⁶

➤ La Cámara de Comercio de Quito

Promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.

➤ Bomberos

Los bomberos controlan todo lo que tiene que ver con la seguridad de las empresas industriales, evitando de este modo, accidentes y daños materiales dentro de la empresa.

CONCLUSION:

Las instituciones de control ayudan a que las empresas cumplan con lo establecido para poder funcionar; INDUPAPEL ha cumplido cabalmente con todas las leyes de los organismos de control manteniéndose al día, sin embargo, este aspecto constituye una AMENAZA MEDIA para la misma, ya que el organismo que los controla más son los bomberos, pues si ellos incumplen en la falta de seguridad, se verán afectados por el cierre de la planta, lo que provocaría una gran pérdida.

⁶ <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=D2E2085E3A3FA969BA29303D0671D8C7.sriint>

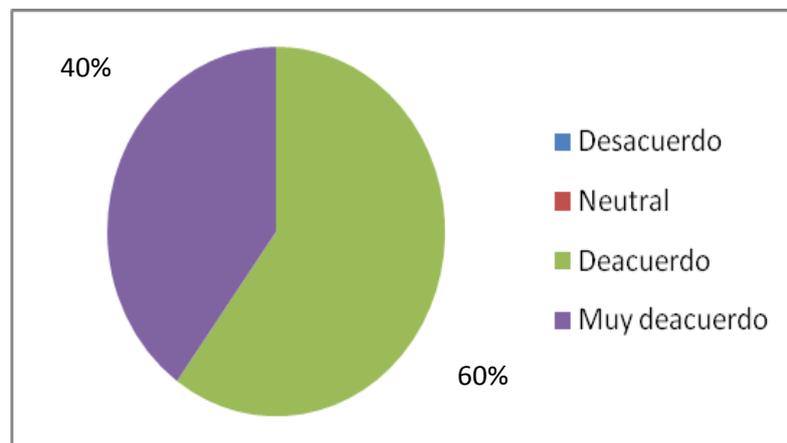
2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La capacidad administrativa de INDUPAPEL la medimos mediante encuestas a los funcionarios administrativos, los cuales cumplen con diversas actividades dentro de la empresa. En base a las encuestas los resultados fueron los siguientes:

1.- ¿La comunicación es adecuada con el jefe/supervisor?

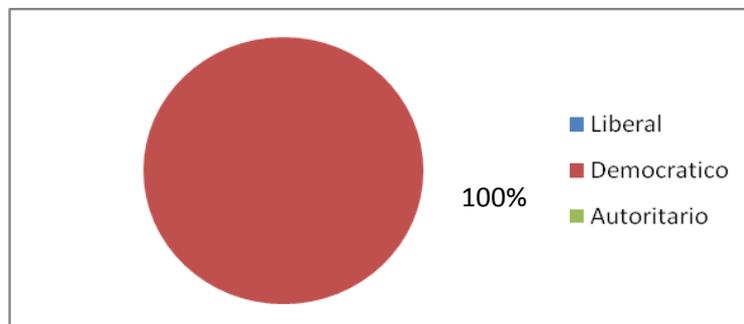
Gráfico 2.7



Conclusión: Los resultados nos indican que el 60% de los empleados está bien de acuerdo con la adecuada comunicación y el 40% está de acuerdo, lo que representa una FORTALEZA ALTA para la empresa.

2.- ¿Cómo calificaría el tipo de liderazgo de sus jefes?

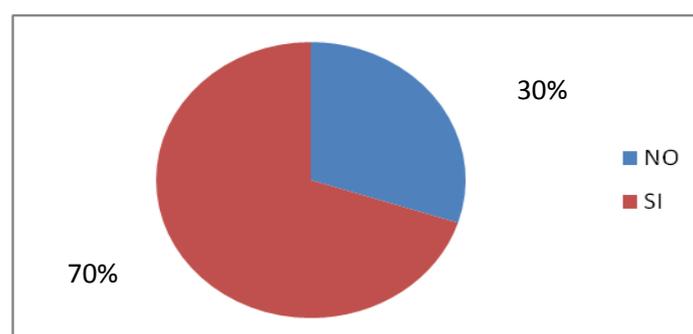
Gráfico 2.8



Conclusión: El liderazgo en INDUPAPEL es un aspecto muy importante, a pesar que la empresa es familiar, todos necesitan un buen direccionamiento y control de los procesos, mediante las encuestas realizadas a varias personas que conforman este grupo se obtuvo que el 100% de ellas coincide que el tipo de liderazgo es democrático, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

3.- ¿Considera usted que los incentivos laborales son los adecuados para un mejor desempeño en su trabajo?

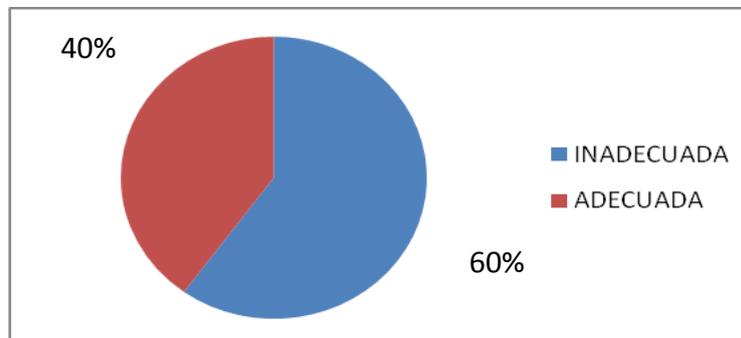
Gráfico 2.9



Conclusión: Los incentivos laborales según el 70% de las encuestas consideran que si son adecuados para desarrollarse mejor en sus labores, un 30% considera que no, esto constituye una FORTALEZA MEDIA, pues no todas las personas están de acuerdo con este aspecto.

4.- La administración de los recursos productivos, como la materia prima, insumos, entre otros es:

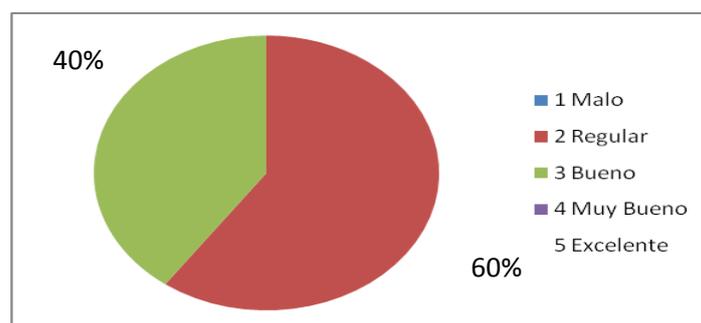
Gráfico 2.10



Conclusión: Según los resultados en base a la gestión de los recursos productivos, el 40% considera que es adecuado y es el 60% considera inadecuado, lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA, pues en la empresa existe desperdicio que perjudica de cierta manera a la misma.

5.- Califique del 1 al 5 la seguridad industrial que tiene la empresa, tomando en cuenta que el 1 es malo y el 5 excelente.

Gráfico 2.11

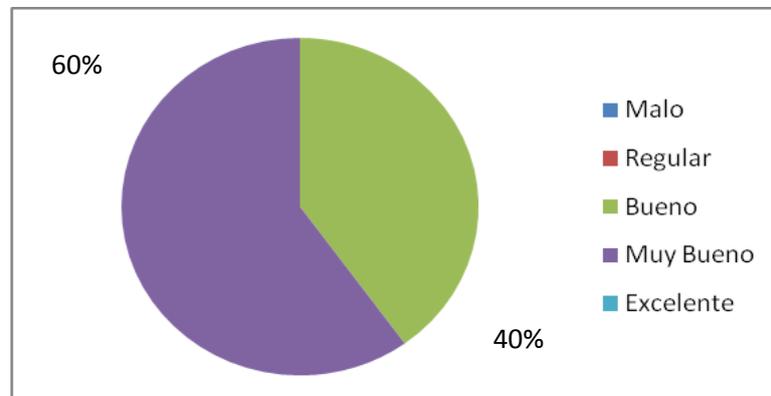


Conclusion: la seguridad industrial de la empresa es muy importante, pues de ella depende que tanto la planta como los trabajadores esten seguros, los resultados nos permiten observar que el 40% considera que es bueno y el 60% considera que es regular, lo que constituye una DEBILIDAD BAJA.

6.- Considera usted que la división del espacio físico para los diferentes procesos

es:

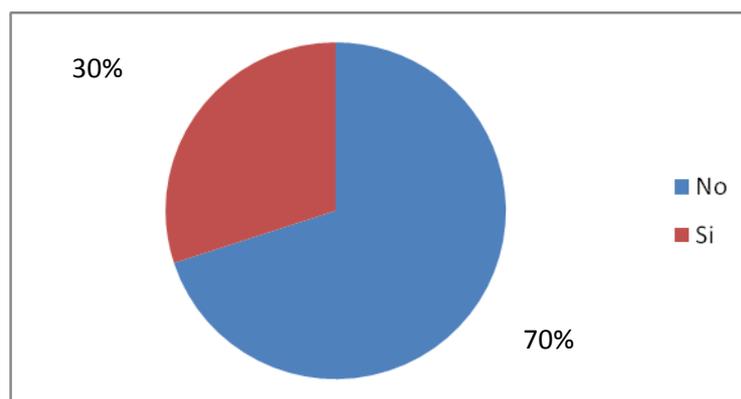
Gráfico 2.12



Conclusión: El espacio físico de la empresa según los trabajadores consideran que es bueno para la producción que realizan, sin embargo no estaría mal que se ampliara en algún momento para mejorar este aspecto, el 60% consideró que es muy bueno y el 40% consideró que es bueno, lo que constituye una FORTALEZA MEDIA.

7.- Existe una adecuada publicidad para sus productos

Gráfico 2.13



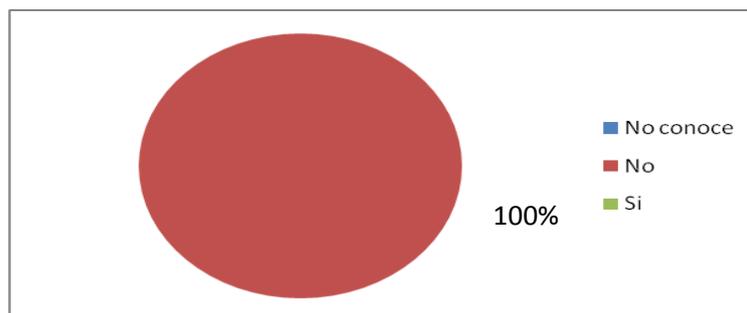
Conclusión: los resultados nos indican que el 70% del personal considera que no existe una buena publicidad de los productos, y el 30% considera que si existe, lo que constituye una DEBILIDAD ALTA, para la empresa.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

Para este efecto se aplicaron las encuestas al personal que está directamente relacionado con el área financiera de INDUPAPEL.

1.- ¿En el área financiera se utilizan indicadores de gestión?

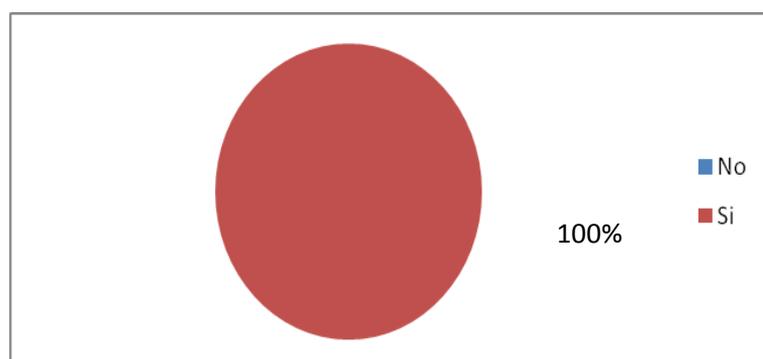
Gráfico 2.14



Conclusión: Podemos apreciar que el 100% indica que no se usan indicadores para evaluar la gestión del área financiera, lo que representa una DEBILIDAD ALTA.

2.- ¿Existe una adecuada coordinación del presupuesto empresarial?

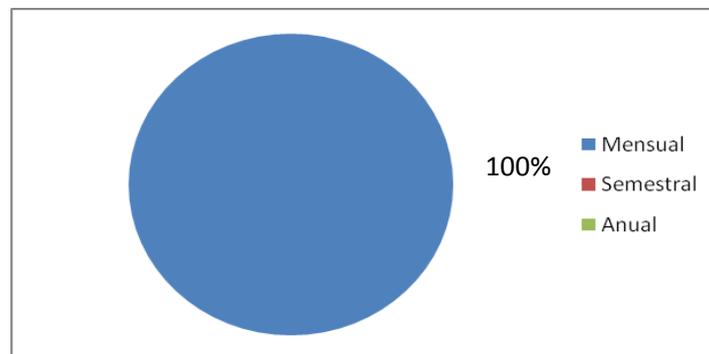
Gráfico 2.15



Conclusion: El 100% de los encuestados indicó que si existe una adecuada coordinación del presupuesto. Lo que nos indica que es una FORTALEZA ALTA para la empresa.

3.- ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación y control del presupuesto?

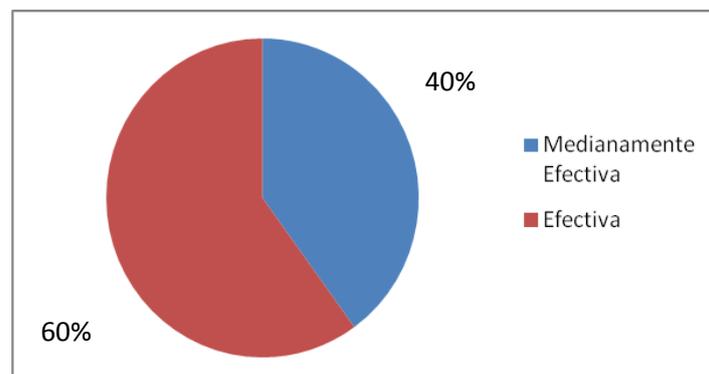
Gráfico 2.16



Conclusion: El 100% de los encuestados afirman que la evaluación y control del presupuesto se realiza de forma mensual. Lo que nos indica que es una FORTALEZA ALTA para la empresa.

4.- ¿Como califica usted a la efectividad de recuperación de la cartera de la empresa?

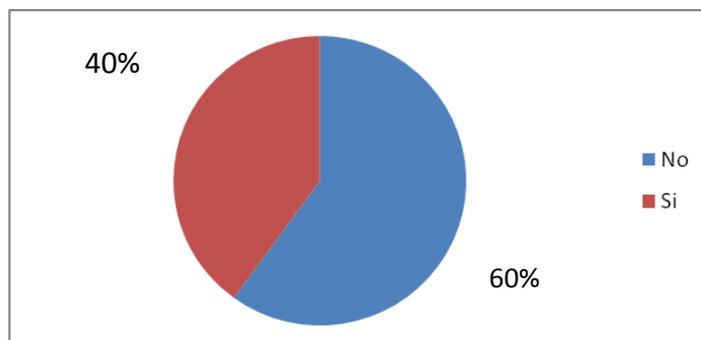
Gráfico 2.17



Conclusión: El 60% de los encuestados considera que la recuperación de cartera es efectiva y el 40% considera que es medianamente efectiva, lo que constituye una FORTALEZA BAJA para la empresa.

5.- Considera usted que las herramientas contables que utilizan son seguras y confiables.

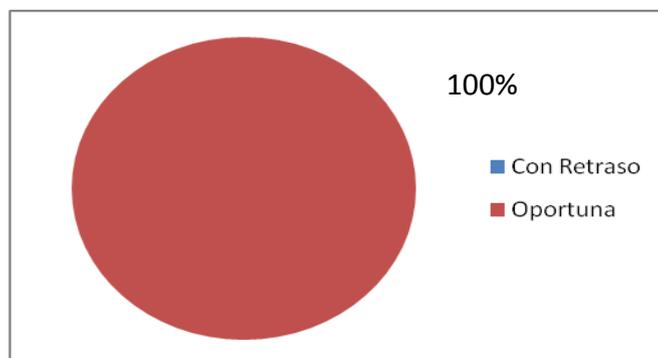
Gráfico 2.18



Conclusión: El 40% considera que las herramientas contables si son seguras y confiables, mientras que el 60% considera que no es así, lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA para la empresa, ya que sus programas son obsoletos.

6.- La información que se entrega a los organismos de control es:

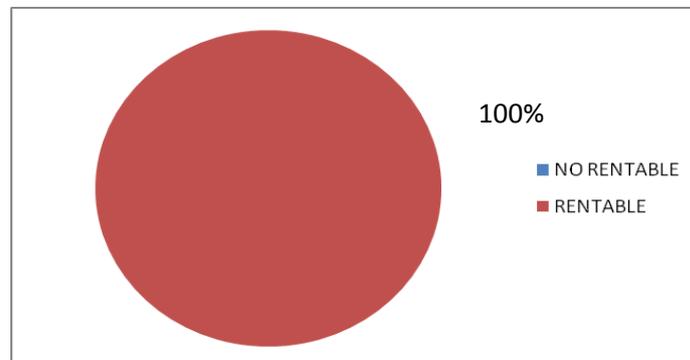
Gráfico 2.19



Conclusión: El 100% de los encuestados considera que la información que se entrega a los organismos de control son oportunos, pues si no cumplieran con estas instituciones tendrían muchos problemas que no conviene a la empresa, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

7.- Como considera usted las inversiones realizadas en este ultimo año para implementar materia prima y maquinaria.

Gráfico 2.20



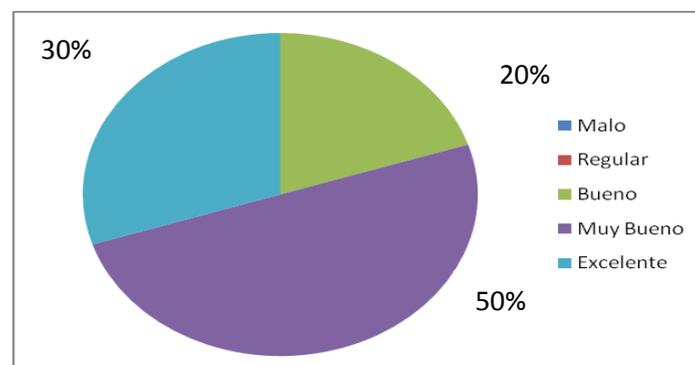
Conclusión: El 100% de los encuestados considera que las inversiones que se realizan en materia prima como en maquinaria son rentables, por lo que se considera una FORTALEZA ALTA.

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Para medir la capacidad tecnológica que posee la empresa INDUPAPEL se realizaron encuestas al personal administrativo y productivo de la misma.

1.- ¿Como considera al nivel tecnológico de la empresa?

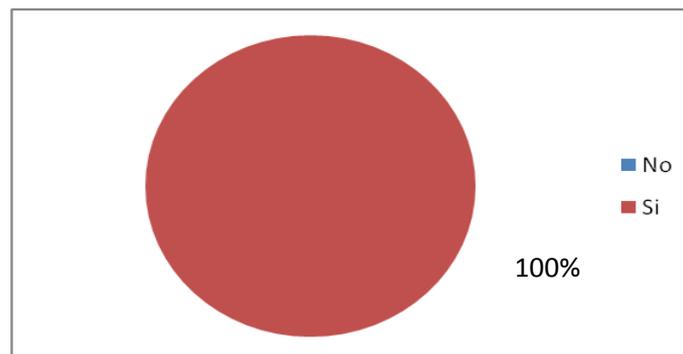
Gráfico 2.21



Conclusión: El 50% de los encuestados considera que el nivel tecnológico de la empresa es muy bueno, el 30% considera que es excelente y el 20% que es bueno, lo que constituye una FORTALEZA ALTA para INDUPAPEL.

2.- ¿Poseen una adecuada herramienta de internet?

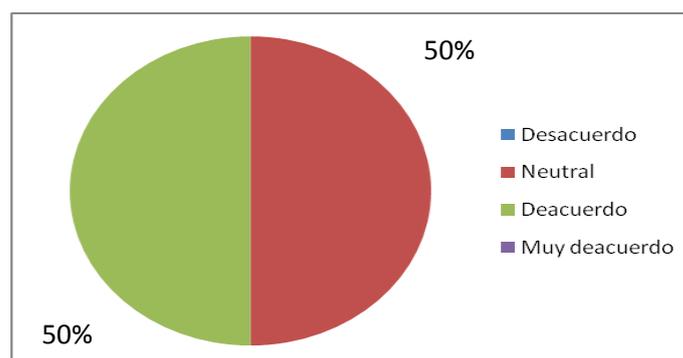
Gráfico 2.22



Conclusión: El 100% de los encuestados considera que si tienen una adecuada herramienta de Internet, lo que constituye una FORTALEZA ALTA para le empresa.

3.- ¿Está de acuerdo en que las herramientas informáticas para el diseño de logotipos es la más adecuada?

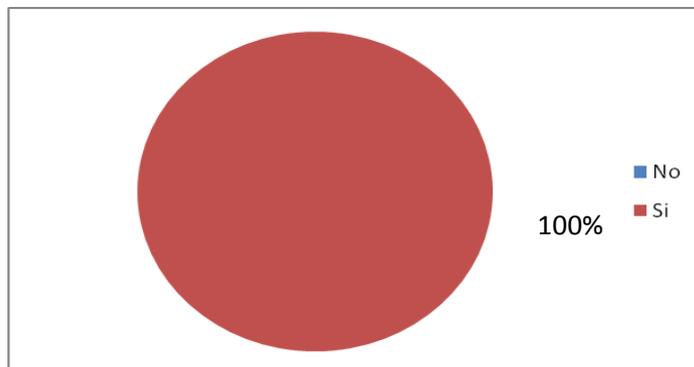
Gráfico 2.23



Conclusión: El 50% de los encuestados está de acuerdo que las herramientas de diseño son las más adecuadas y el 50% consideran que es neutral, lo que constituye una FORTALEZA BAJA.

4.- ¿Las maquinarias productivas que utilizan están de acuerdo a las innovaciones actuales?

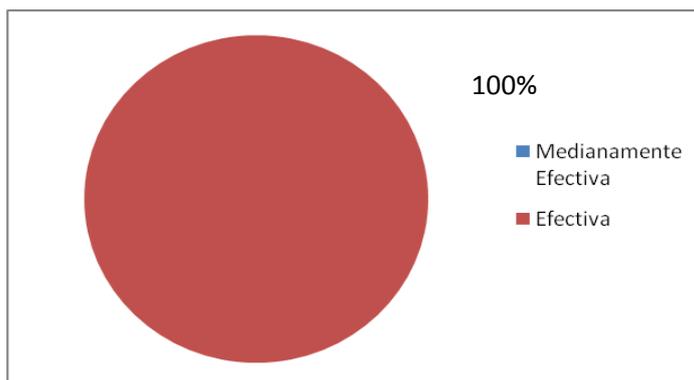
Gráfico 2.24



Conclusión: El 100% de los encuestados considera que las maquinarias productivas si están de acuerdo a las innovaciones actuales, pues ellos siempre buscan tener la mejor maquinaria y siempre están actualizándose, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

5.- Califique la efectividad de la maquinaria productiva

Gráfico 2.25



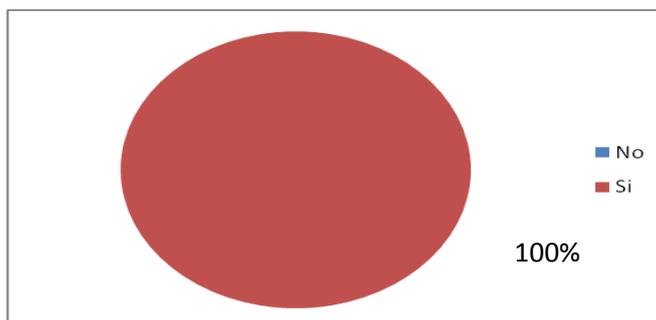
Conclusión: El 100% de los encuestados considera que la maquinaria productiva es efectiva, lo que se constituye como una FORTALEZA ALTA.

2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para analizar este aspecto se aplicaron encuestas cuyo resultado se muestra a continuación.

1.- ¿Recibió una inducción previa de sus funciones cuando inició sus labores?

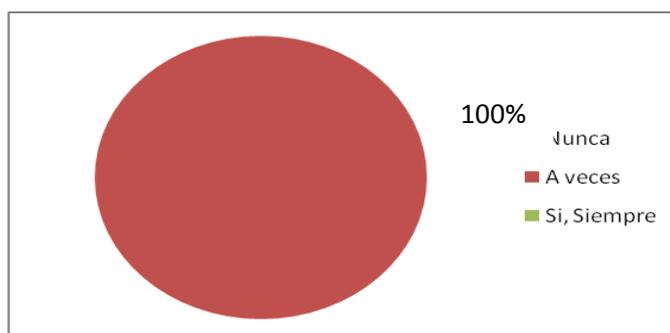
Gráfico 2.26



Conclusión: El 100% de los encuestados si recibió una inducción previa antes de sus labores, lo que constituye una FORTALEZA ALTA para la empresa.

2.- ¿Existe una capacitación continua para las diversas funciones?

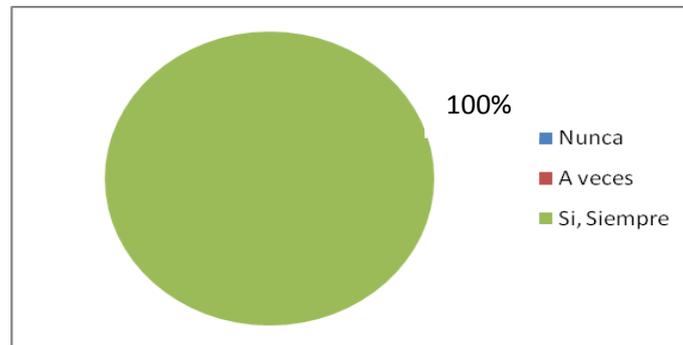
Gráfico 2.27



Conclusion: El 100% de los encuestados considera que a veces se tiene la capacitación para sus funciones, lo que constituye una DEBILIDAD BAJA, pues a pesar de que ellos no siempre están capacitándose, el hecho de estar continuamente en sus labores ya les genera un mayor conocimiento de lo que tienen que hacer.

3.- ¿Dispone de los recursos necesarios para ejecutar sus labores?

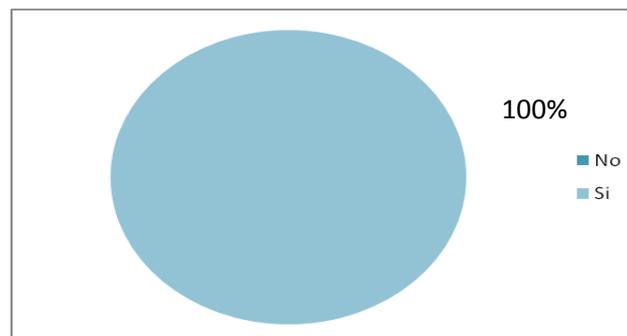
Gráfico 2.28



Conclusión: El 100% de los encuestados si disponen de los recursos necesarios para ejecutar sus labores, pues sin ellos no podrían trabajar adecuadamente, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

4.- Cree usted que las reglas de la empresa están claras y bien definidas para cumplir con sus labores.

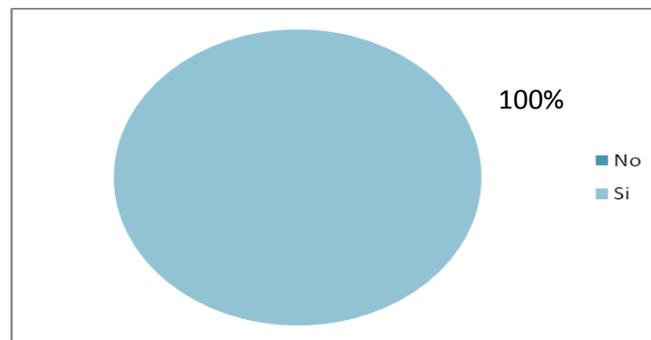
Gráfico 2.29



Conclusión: El 100% de los encuestados considera que las reglas son claras y están bien definidas para poder cumplir con sus labores, manifestaron que en este aspecto no tienen ningún problema, saben lo que hacen y lo que tienen que hacer, es una FORTALEZA ALTA.

5.-¿ Mantienen una buena comunicación con todos los funcionarios de la empresa?

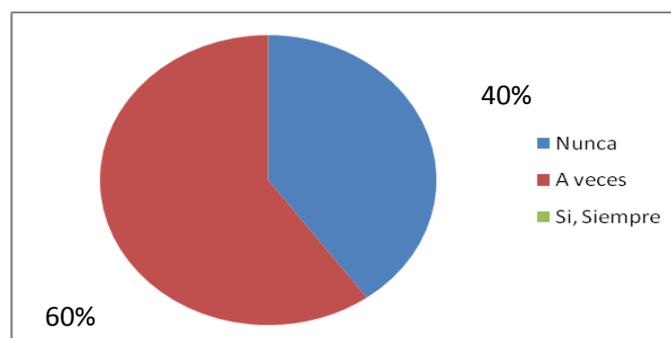
Gráfico 2.30



Conclusión: el 100% de los encuestados consideran que todos tienen una buena comunicación, aunque a veces se les va de las manos, pero que no es de mayor problema, todos trabajan por un solo propósito, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

6.- ¿Cree usted que existe falta de información en algunos funcionarios, durante su trabajo?

Gráfico 2.31



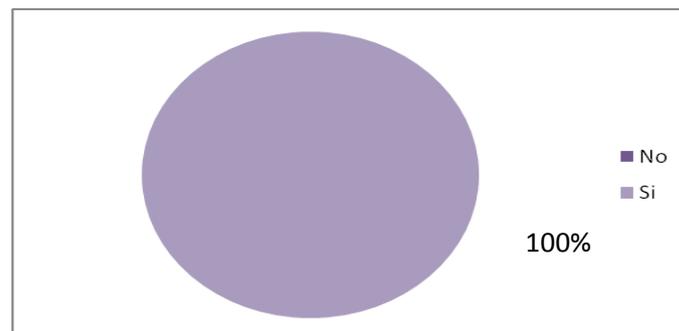
Conclusión: el 60% de los encuestados considera que a veces existe una falta de información y el 40% considera que nunca, lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA, ya que la falta de información genera desperdicios.

2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

Para poder medir la capacidad de comercialización, se realizó encuestas a los vendedores y encargados de este departamento en la empresa.

1.- ¿Existe una buena relación entre los canales de distribución de la empresa?

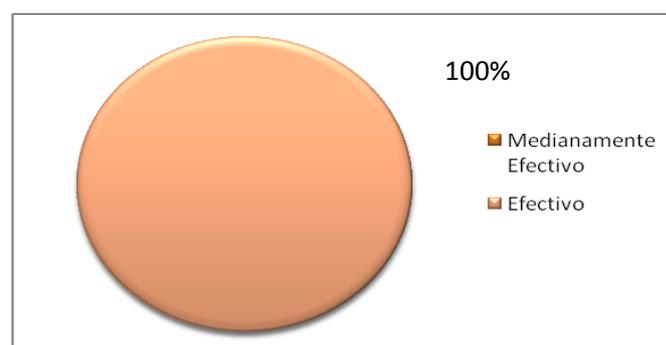
Gráfico 2.32



Conclusión: El 100% de los vendedores considera que la relación que se mantiene entre la fábrica y el consumidor final, así como con las empresas mayoristas y minoristas es muy bueno, pues de este depende la rentabilidad de la empresa, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

2.-Califique la efectividad de los vendedores de la empresa

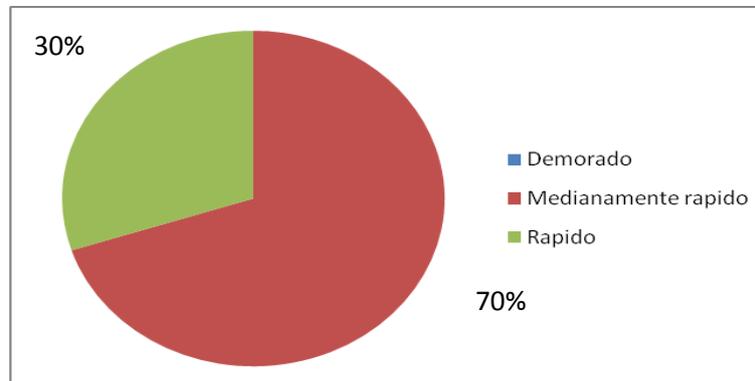
Gráfico 2.33



Conclusión: El 100% de los encuestados considera que los vendedores si son efectivos en captar y mantener a los clientes, lo que constituyen una FORTALEZA ALTA.

3.- El tiempo que se tarda bodega en cargar el producto para la venta considera que es:

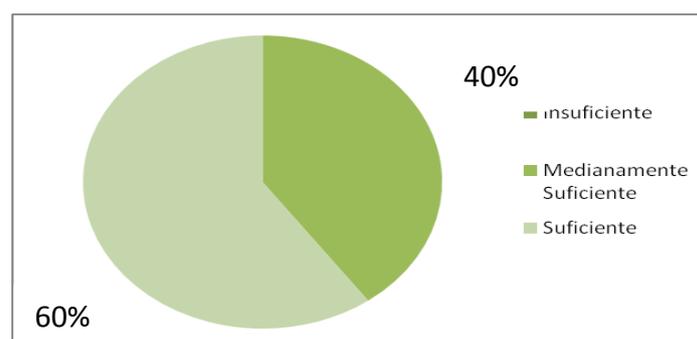
Gráfico 2.34



Conclusión: el 70% de los encuestados considera que el tiempo de carga es medianamente rápido y el 30% considera que es rápido, lo que constituye una DEBILIDAD BAJA.

4.-El espacio físico para la organización de los productos terminados es:

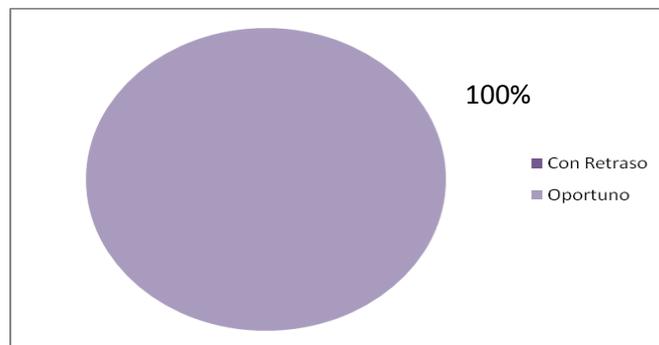
Gráfico 2.35



Conclusión: El 60% de las personas considera que el espacio físico para la organización de los productos es suficiente, y el 40% considera que es medianamente suficiente, lo que se constituye como una FORTALEZA MEDIA.

5.-Considera usted, que el tiempo de entrega de los productos es:

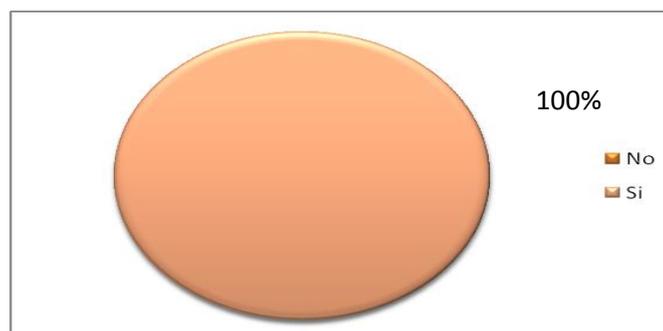
Gráfico 2.36



Conclusión: el 100% de los encuestados considera que la entrega de los productos es oportuna, aunque a veces se encuentran con problemas que impiden que se lo haga tiempo, pero no es siempre, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

6.- ¿Existe un buen control de la salida y entrega de los productos?

Gráfico 2.37



Conclusión: El 100% respondió que si existe un buen control, pues si éste no existiera, no podrían entregar a tiempo los pedidos, lo que constituye una FORTALEZA ALTA.

2.3 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

TABLA 2.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
	MACROAMBIENTE									
1	Factor Económico									
1.1	PIB	X						50		
1.2	La Inflación					X			3A	
1.3	Importaciones	X						50		
1.4	Tasas de Interés		X						30	
2	Factor Legal					X			3A	
3	Factor Social						X			1A
4	Factor Tecnológico	X						50		
5	Factor Ambiental	X						50		
	MICROAMBIENTE									
6	CLIENTES									
6.1	Calidad de los productos		X						30	
6.2	Precios de los productos	X						50		
6.3	Tiempo de entrega de productos		X						30	
6.4	Calidad de atención	X						50		
6.5	Preferencia de los productos	X						50		
7	Proveedores	X						50		
8	Competencia	X						50		
9	Organismos de Control					X			3A	

2.4 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO
TABLA 2.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
1	Capacidad Administrativa									
1.1	Buena comunicación interna	X						5F		
1.2	Liderazgo Democrático	X						5F		
1.3	Buenos Incentivos laborales		X						3F	
1.4	Inadecuada gestión de los Recursos Productivos					X			3D	
1.5	Seguridad Industrial, regular						X			1D
1.6	Buen Espacio Físico		X						3F	
1.7	Inadecuada publicidad				X			5D		
2	Capacidad Financiera									
2.1	No uso de indicadores de gestión				X			5D		
2.2	Adecuada coordinación del presupuesto	X						5F		
2.3	Frecuencia mensual de la evaluación del presupuesto	X						5F		
2.4	Efectividad de recuperación de la cartera			X						1F
2.5	Inseguridad de las herramientas contables					X			3D	
2.6	Oportuna Entrega de información a los organismos d	X						5F		
2.7	Inversiones realizadas rentables	X						5F		
3	Capacidad Tecnológica									
3.1	Buen nivel tecnológico de la empresa	X						5F		
3.2	Adecuada Herramienta de Internet	X						5F		

Elaborado por: Daisy Morales

4	Capacidad de Recursos Humanos									
4.1	Inducción previa a sus funciones	X						5F		
4.2	Capacitación continua						X			1D
4.3	Disposición de Recursos para las labores	X						5F		
4.4	Reglas claras y bien definidas	X						5F		
4.5	Buena comunicación con todos los funcionarios	X						5F		
4.6	Falta de información de los procesos					X			3D	
5	Capacidad de Comercialización									
5.1	Buena relación entre los canales de distribución.	X						5F		
5.2	Efectividad de los vendedores	X						5F		
5.3	El tiempo de carga de los productos						X			1D
5.4	El espacio físico para la organización de productos		X						3F	
5.5	El tiempo de entrega de los Productos	X						5F		
5.6	Buen Control de la salida y entrega de productos	X						5F		

Elaborado por: Daisy Morales

2.5 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

TABLA 2.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZAS		PIB	Impor.	Tasa. int.	Factor Tec.	Factor Ambiental	Calidad Productos	Precios Productos	Tiempo Entr.prod	Calidad Atencion	Pref. Produc.	Prov.	Comp.	TOTAL
			5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5
Buena comunicación interna	5	1	1	1	5	3	5	5	5	5	3	5	3	42
Liderazgo Democrático	5	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	46
Buenos incentivos Laborales	3	1	1	1	3	3	5	3	5	5	3	3	3	36
Buen espacio físico	5	1	1	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	42
Adecuada Coordinación del presupuesto	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
Evaluación mensual del presupuesto	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	54
Efectividad de recuperación de cartera	1	3	3	3	1	1	5	5	5	5	5	3	5	44
Oportuna entrega de información org. De control	5	3	5	1	5	1	5	5	1	1	3	1	3	34
Inversiones Rentables	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Buen nivel tecnológico de la empresa	5	3	5	3	5	1	5	5	5	5	5	3	5	50
Adecuada herramienta de internet	5	1	1	1	5	5	3	3	5	5	3	5	3	40
Adecuadas herramientas de diseño	1	1	1	1	5	3	5	5	3	5	5	1	5	40
Maquinaria acorde a las innovaciones	5	3	5	1	5	5	5	5	3	5	5	3	5	50
Efectividad de las maquinarias productivas	5	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	3	5	44
Inducción previa a las actividades	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	3	3	40
Disponición de recursos laborales	5	1	5	1	3	3	5	3	3	5	5	5	3	42
Reglas claras y bien definidas	5	1	1	1	5	3	5	3	5	5	5	3	5	42
Buena comunicación con los funcionarios	5	1	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	42
Buena relación entre los canales de distribución	5	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	3	5	42
Efectividad de los vendedores	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5	3	5	3	40
El espacio físico para la organización de productos	3	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	1	42
El oportuno tiempo de entrega de los productos	5	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	46
Buen control de la entrega y salida de productos	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	44
		41	53	41	103	69	113	101	101	109	103	91	95	

Elaborado por: Daisy Morales

2.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD
TABLA 2.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS		LA INFLACION	FACTOR LEGAL	FACTOR SOCIAL	ORGANISMOS DE CONTROL	TOTAL
DEBILIDADES						
		3	3	5	3	
Inadecuada Gestión de los recursos productivos	3	3	3	1	5	10
Seguridad industrial regular	1	3	5	3	5	14
Inadecuada Publicidad	5	3	1	5	3	12
No utilización de los indicadores de gestión	5	3	1	1	3	8
Inseguridad de las herramientas contables	3	3	1	1	3	8
No existe una capacitación continua	1	1	5	3	3	10
Falta de información en los procesos	3	1	3	3	3	10
El tiempo de carga de los productos	1	1	1	1	1	4
TOTAL:		18	20	18	26	

Elaborado por: Daisy Morales

2.7 ANALISIS FODA

Después de realizar las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad, podemos hacer el análisis FODA, acorde a los resultados obtenidos.

TABLA 2.5 ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuada coordinación del presupuesto. 2. Evaluación mensual del presupuesto. 3. Inversiones rentables 4. Buen nivel tecnológico 5. Maquinaria acorde a las innovaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factor tecnológico 2. Calidad de productos 3. Precios de productos 4. Tiempo de entrega de productos 5. Calidad de atención 6. Preferencia de productos 7. Competencia 8. Proveedores
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada Gestión de los recursos productivos 2. Seguridad Industrial Regular 3. Inadecuada Publicidad 4. No existe una capacitación continua 5. Falta de información de los procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organismos de Control 2. Factor Legal

Elaborado por: Daisy Morales

<p>2.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA</p> <p>TABLA 2.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>FO1: Dar servicios de calidad enfocados en las necesidades de los clientes, con eficiencia, buscando retener y crecer en el mercado.</p> <p>FO2: Implementar nueva maquinaria de producción, obteniendo de esta manera nuevos productos de calidad.</p> <p>FO3: Conservar el buen prestigio de la empresa por la calidad y precios de sus productos, así como la buena atención que se brinda a clientes y proveedores.</p>	<p>FA1: Mejorar y Fortalecer los diferentes procesos empresariales, brindando más seguridad y confiabilidad de sus servicios.</p> <p>FA2: Generar la política de calidad INEN como lo exigen los clientes para los productos.</p>

<p>DEBILIDADES</p>	<p>DO1: Instruir a los funcionarios la buena gestión de los recursos productivos, mediante capacitaciones continuas, que permitan hacer un buen uso de su tecnología, materia prima e insumos.</p> <p>DO2: Fortalecer la comunicación de los funcionarios, evitando la falta de información de los mismos.</p> <p>DO3: Implementar mecanismos de seguridad industrial confiables, los cuales permitan un mejor ambiente laboral.</p> <p>DO4: Planificar estrategias de publicidad que ayuden a captar más clientes.</p>	<p>DA1: Mejorar las medidas de seguridad industrial, así como el manejo de información empresarial, evitando contratiempos legales con los organismos de control, entre otros.</p>
---------------------------	---	--

Elaborado por: Daisy Morales

CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 MATRIZ AXIOLOGICA

‘‘La matriz axiológica ayuda a identificar los problemas sociales como problemas relacionados con valores.’’¹

Una Matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

a. Definir los valores y principios corporativos a través de revisar la cultura organizacional y su filosofía.

b. Identificar los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, entre otros.)

c. Elaborar la matriz axiológica en una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.

3.2 MATRIZ DE PRINCIPIOS

‘‘Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.’’²

¹ Gestión Estratégica de negocios; Salazar. Pico. Francis

² Gestión Estratégica de negocios; Salazar. Pico. Francis

TABLA 3.1 PRINCIPIOS

ACTORES	Directivos	Empleados	Proveedores	Clientes	Estado	Sociedad
PRINCIPIOS						
Ética y responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Trabajo con calidad	X	X	X	X	X	X
Transparencia en todas las acciones	X	X	X	X	X	X
Puntualidad en la entrega de Servicios		X	X	X		
Responsabilidad social	X	X		X	X	X
Rentabilidad	X	X	X	X	X	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

En la organización se fomentan los siguientes principios:

Ética y Responsabilidad.- La ética y la responsabilidad son principios básicos de INDUPAPEL, ya que el buen desempeño de las labores conlleva a ser más efectivos y eficientes, generando un buen ambiente de trabajo.

Trabajo con calidad.- La participación de todos los miembros de la organización conduce al alto grado de interacción e involucramiento que todos los miembros de la organización necesitan, de ésta manera el trabajo será de calidad, satisfaciendo los requerimientos empresariales y de los clientes.

Transparencia en todas las acciones.- La transparencia es entender que los procedimientos deben ser conocidos y clarificados, si el trabajo depende de un elemento que no sea claro, inmediatamente despierta sospechas y posiblemente sea catalogado como ineficiente, cada miembro de INDUPAPEL debe ser diáfano en lo que hace, dando lo mejor de sí para el bienestar propio y el de la empresa.

Puntualidad en la entrega de servicios.- En INDUPAPEL la entrega oportuna de los productos y servicios, es un principio básico, pues de este depende la lealtad de los clientes y la efectividad de los empleados en la producción, esto genera mayor utilidad para la empresa.

Responsabilidad Social.- INDUPAPEL, tiene una gran responsabilidad con la sociedad, el cuidar el medio ambiente y el contribuir con el reciclaje de papel fomenta la concientización de las personas y de los empleados de la empresa.

Rentabilidad.- Resultado de un proceso productivo que buscamos todos los empleados de INDUPAPEL siempre que sea positivo.

3.3 MATRIZ DE VALORES

“Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.

Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.”³

TABLA 3.2 VALORES

VALORES	ACTORES					
	Directivos	Empleados	Proveedores	Cientes	Estado	Sociedad
Respeto	X	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X		
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Equidad	X	X		X		
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Liderazgo	X	X	X	X		

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

³ Gestión Estratégica de negocios; Salazar.Pico.Francis

En la organización se fomentan los siguientes valores:

Respeto.- Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad, estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual a la nuestra.

Lealtad.- Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos, es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás.

Responsabilidad.- La responsabilidad en INDUPAPEL es de gran importancia, ya que si todos los empleados, directivos, clientes y proveedores son responsables de sus actos y hacen bien las cosas, la empresa está encaminada al progreso.

Equidad.- En INDUPAPEL la equidad entre los empleados y directivos fomenta una buena relación entre todos sus miembros con iguales derechos y deberes, INDUPAPEL fomenta la participación de ideas y la toma de decisiones.

Honestidad.- Los empleados de INDUPAPEL eligen y actúan siempre con la verdad.

Liderazgo.- El liderazgo en INDUPAPEL, es un valor que se refleja en las actividades diarias, pues cada jefe de los diferentes departamentos ayuda al desarrollo productivo de todas las personas, ayudándose mutuamente para llevar a la empresa al éxito.

3.4 MISION, VISION

3.4.1 MISION

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado.

La misión actual de INDUPAPEL es la siguiente:

“Ofrecer al mercado ecuatoriano productos alternativos de alta calidad, con márgenes de rentabilidad equitativos.

Indupapel ofrece productos absorbentes de alta calidad con precios asequibles para el público en general. También ofrece opciones de marketing de fácil recordación y bajo costo en la servilleta personalizada.”

Tabla 3.3: Preguntas para la definición de la misión:

PREGUNTAS CLAVE PARA LA DEFINICION DE LA MISION	DEFINICION
¿QUÉ HACE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?	La empresa fabrica productos absorbentes alternativos de alta calidad.
¿PARA QUE EXISTE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?	El área de producción existe para ofrecer al mercado productos absorbentes con valor agregado y con precios accesibles.

<p>¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?</p>	<p>Nuestros clientes son mayoristas, minoristas, empresas, y el público en general al cual están dirigidos nuestros productos y servicios.</p>
<p>¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE?</p>	<p>La empresa ofrece productos absorbentes cómo: servilletas impresas y papel higiénico institucional.</p>
<p>FILOSOFÍA</p>	<p>Responsabilidad social, transparencia, trabajo con calidad, puntualidad, ética en todas las actividades.</p>

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

MISION INDUPAPEL

Indupapel fabrica productos absorbentes con precios accesibles, a través de productos únicos en el mercado con personal altamente calificado y capacitado, satisfaciendo los requerimientos con calidad, mediante acciones transparentes y con alto grado de responsabilidad social.

3.4.2 VISION

Visión es la imagen de lo que se desea a un futuro para una institución, dónde desea estar, que posición espera tener en un determinado tiempo.

La visión actual de INDUPAPEL es la siguiente:

“Indupapel será líder en el mercado de la servilleta impresa personalizada en el territorio ecuatoriano; también tendremos gran parte de la participación en servilleta blanca y papel higiénico institucional para el año 2.012.”

A continuación los elementos clave para crear la visión de INDUPAPEL:

Tabla 3.4 Preguntas clave para la definición de la visión.

ELEMENTOS CLAVE PARA LA CREACIÓN DE LA VISIÓN.	DEFINICION
POSICIÓN DE LA EMPRESA	La empresa está en el mercado hace 7 años, con una gran experiencia en la fabricación de productos absorbentes de calidad.
HORIZONTE DE TIEMPO	El tiempo en el cual la empresa espera fomentar nuevas alternativas de mercado es de 4 años.
ÁMBITO DE ACCIÓN	El ámbito de acción de la empresa será cubrir todo el país, incluyéndose en la costa.
PRINCIPIOS Y VALORES	Respeto, lealtad, honestidad, equidad, transparencia, liderazgo, responsabilidad social, trabajo con calidad.
FILOSOFÍA	Cumplimiento efectivo de todas las actividades.

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

VISION DE INDUPAPEL

En un plazo de 4 años INDUPAPEL será una empresa líder en el mercado Nacional con una gama de productos absorbentes de calidad y sistemas de impresión con tecnología de punta, con personal trabajando en equipo y fomentando la eficiencia en sus actividades y con alto grado de conciencia nacional.

3.5 OBJETIVOS Y POLITICAS

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE INDUPAPEL

Objetivo 1

Implementar maquinaria de producción en un plazo de 2 años para obtener productos nuevos de calidad.

Estrategias:

1.- A través de un préstamo adquirir la nueva maquinaria.

Política

1.- Establecer un tope máximo de inversión para poder adquirir la maquinaria, a fin de que esta sea recuperada en un plazo máximo de 1 año.

Objetivo 2

Crecer en el mercado en un plazo de 4 años, con la apertura de más clientes, enfocándose en los requerimientos de los mismos, para que la empresa sea más productiva a nivel nacional.

Estrategias

- 1.- Buscar mercado en la región costa, de esta manera cubrir con todo el territorio nacional.
- 2.- Incrementar más vendedores los cuales cubran más sectores comerciales en las principales provincias.
- 3.- Crear adecuados mecanismos de publicidad, para incentivar a la gente.

Políticas

- 1.- Todo producto que salga a la venta debe ser publicitado
- 2.- los vendedores deben tener un perfil adecuado para cumplir con sus actividades.

Objetivo 3

Mejorar los productos en un plazo de 3 años y mantener los precios accesibles, para que los clientes sigan siendo leales a la empresa.

Estrategias

- 1.- Investigar los requerimientos de los clientes, buscando nuevas alternativas de mercado.
- 2.- Crear productos innovadores que la competencia no produzca
- 3.- Buscar e implementar mejor tecnología

Políticas

- 1.- Investigación de mercado oportuna

Objetivo 4

Mejorar y fortalecer los procesos empresariales en un plazo de 1 año para obtener mayor seguridad y confiabilidad en la obtención de los resultados.

Estrategias

- 1.- Establecer una mejor comunicación entre todos los empleados y directivos de la empresa.
- 2.- Incrementar la seguridad industrial adecuada para el mejor desempeño de los empleados.
- 3.- Buscar programas innovadores, seguros y confiables para el área contable y administrativa.

Políticas

- 1.- Tener un presupuesto adecuado y estable
- 2.- Buscar alternativas de costos accesibles
- 3.- Efectivizar relaciones laborales y no personales

Objetivo 5

Implementar la norma INEN como una política en la empresa en un plazo de 1 año, para satisfacer con los requerimientos de los clientes y afianzar más su confianza.

Estrategias

- 1.- Implementar manuales de calidad
- 2.- Brindar cursos de capacitación sobre la calidad en la producción para los empleados
- 3.- Obtener certificado de calidad ISO

Políticas

- 1.- La empresa se someta a las disposiciones que designe el INEN
- 2.- Establecer el mejoramiento continuo

Objetivo 6

Buscar mecanismos para capacitar a los empleados en sus labores en un plazo de 1 año, evitando los desperdicios para gestionar mejor los recursos productivos de la empresa.

Estrategias

- 1.- Establecer capacitación continua cada año dentro de la empresa con personas preparadas y con experiencia.
- 2.- Motivar a los empleados con incentivos laborales para que acudan a las capacitaciones.

Políticas

- 1.- Destinar un presupuesto para estas actividades
- 2.- Implementar horarios extras para capacitar a todos los empleados, sin afectar el horario habitual de trabajo.
- 3.- Repartir el conocimiento con todas las personas de la empresa

Objetivo 7

Aumentar la seguridad industrial de la empresa en un plazo de 1 año para evitar problemas institucionales y legales.

Estrategias

- 1.- Contratar un seguro de vida para involucrar a todos los empleados, de esta manera estén protegidos contra cualquier accidente.
- 2.- Incrementar equipos de seguridad para evitar riesgos industriales y catastróficos.
- 3.- Mejorar el espacio físico para la una organización más adecuada de los insumos, materia prima, productos terminados y maquinaria.

Políticas

- 1.- Apoyar a todos los trabajadores con un pago compartido de un seguro de vida.
- 2.- Todos los trabajadores deben mantener el espacio físico ordenado para sus actividades.

Objetivo 8

Incrementar la publicidad de la empresa en un plazo de 1 año para poder captar más clientes y fortalecer el mercado.

Estrategias

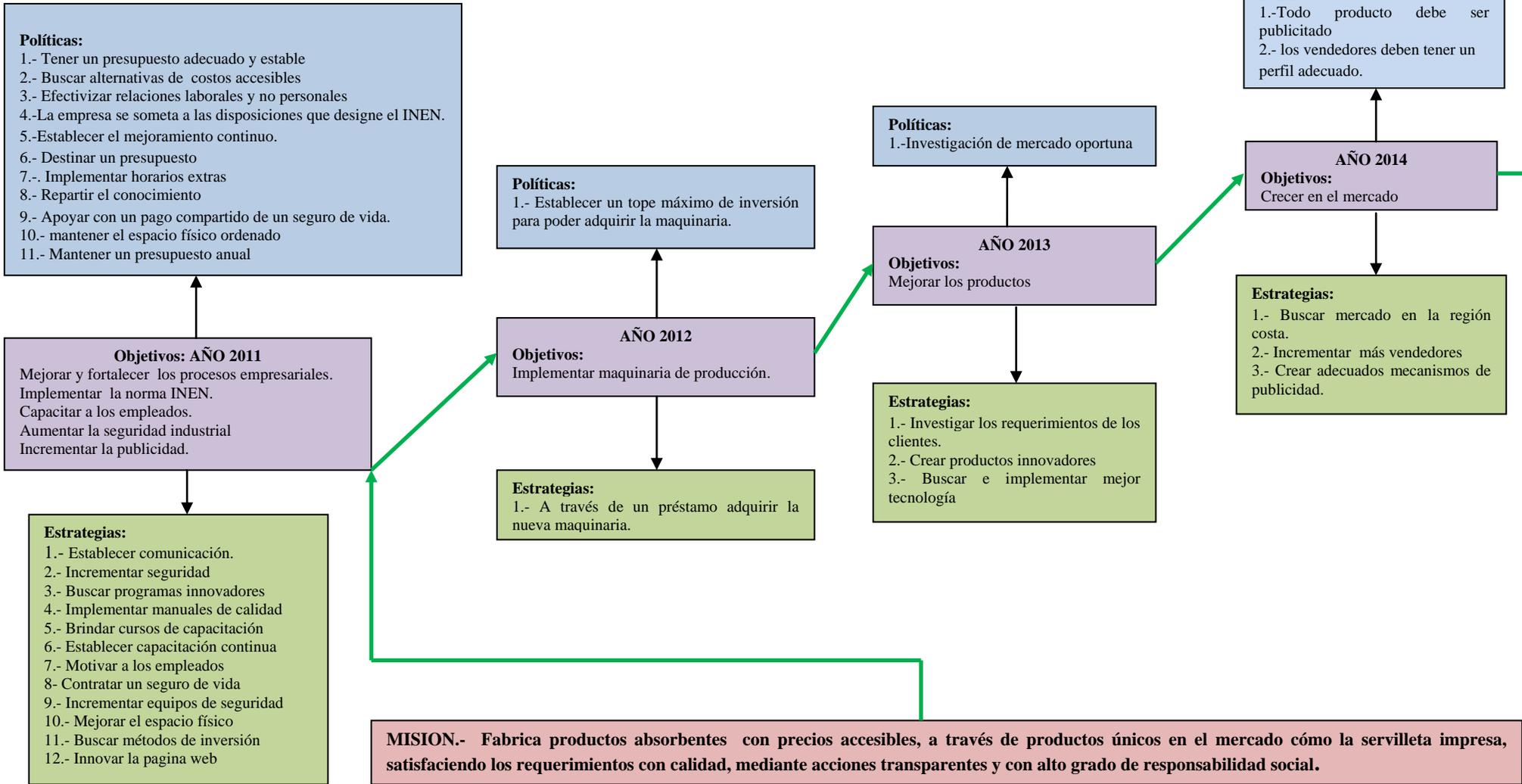
- 1.- Buscar métodos de inversión, para crear una publicidad más abierta a todos los clientes como la publicidad BTL u otras.
- 2.- Innovar la página Web que tiene la empresa con mejores imágenes, audio, colores e información.

Políticas

- 1.- Mantener un presupuesto anual para la inversión de la publicidad y promoción de productos.

3.6 MAPA ESTRATEGICO DE INDUPAPEL

VISION.- En un plazo de 4 años INDUPAPEL será una empresa líder en el mercado Nacional con una gama de productos absorbentes de calidad y sistemas de impresión con tecnología de punta, con personal trabajando en equipo y fomentando la eficiencia en sus actividades y con alto grado de conciencia nacional.



Elaborado por: Daisy Morales

CAPITULO IV

4 ANALISIS Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

4.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

La cadena de valor según Michael Porter, es una herramienta la cual permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.

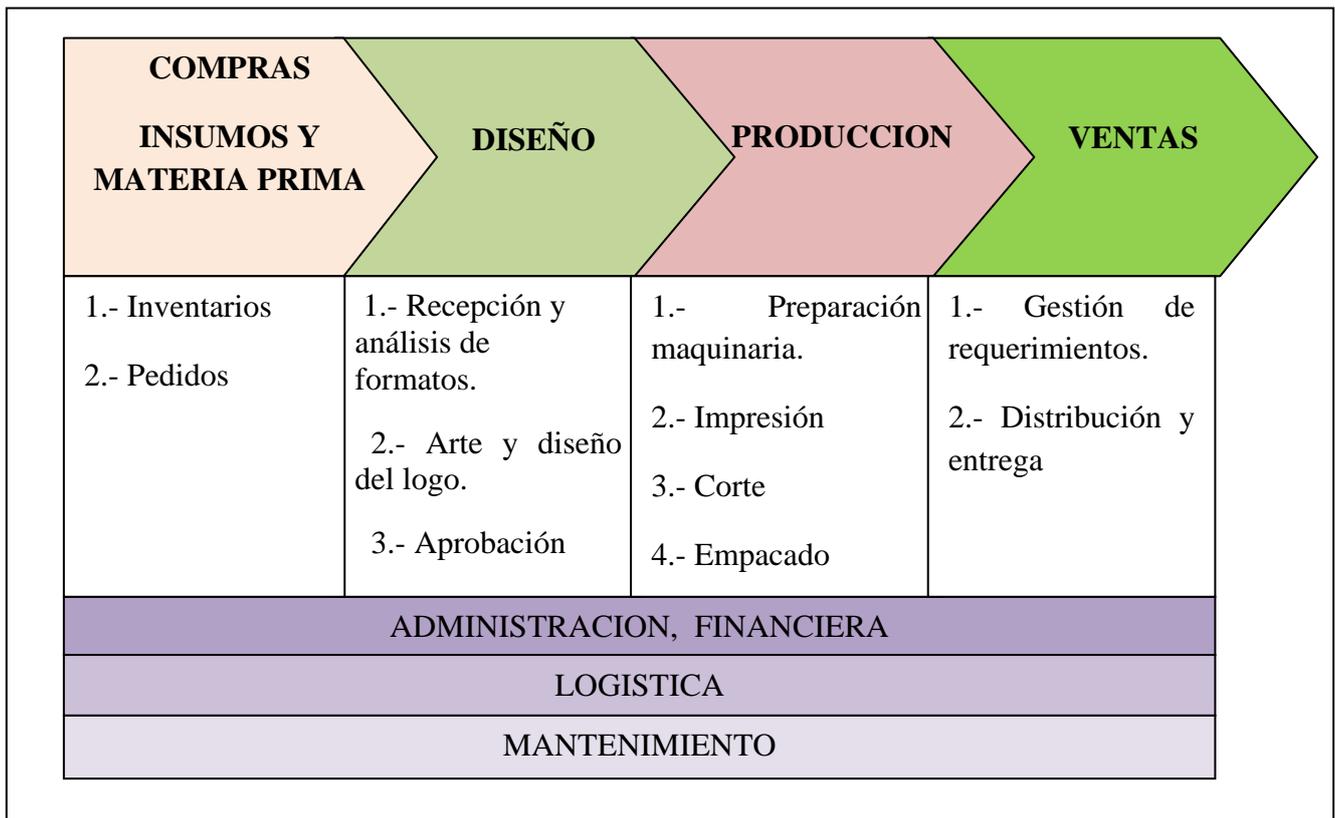
Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.

Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.¹

¹ <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

GRAFICO 4.1 CADENA DE VALOR DE INDUPAPEL



Fuente: Indupapel.

Elaborado por: Daisy Morales

4.2 DIAGRAMA IDEF0

Es un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas.

El IDEF0 es una guía en la descripción de cada proceso o actividad considerada como combinación de 5 magnitudes básicas:

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.*

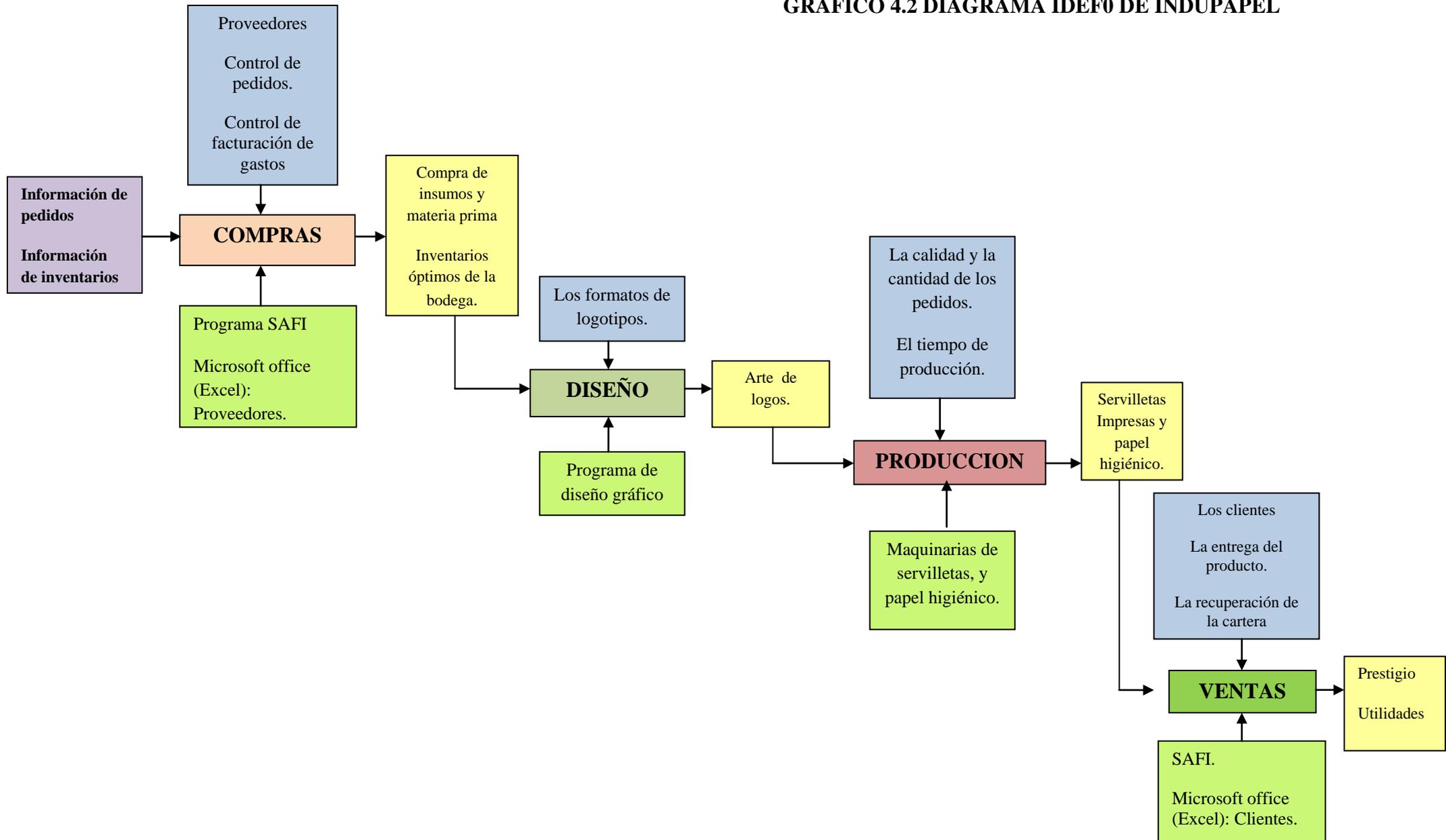


El IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

Como ventajas del IDEF0 para el análisis de procesos se considera, la descomposición en niveles jerárquicos que facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y facilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito.²

² http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

GRAFICO 4.2 DIAGRAMA IDEF0 DE INDUPAPEL



Fuente: Indupapel.

Elaborado por: Daisy Morales

4.3 INVENTARIO DE PROCESOS

En ésta sección distinguimos los procesos gobernantes, los operativos o básicos y los procesos habilitantes. Dentro de los procesos Operativos, distinguimos todos los subprocesos que existen, los cuales incluyen diferentes actividades específicas de INDUPAPEL.

4.3.1 PROCESOS GOBERNANTES

Regulación y control

Negociación y gestión de Proveedores y clientes.

Gestión Estratégica.

4.3.2 PROCESOS BASICOS

4.3.2.1 COMPRAS

Control de inventarios de materia prima e insumos

Control de pedidos a proveedores

4.3.2.2 DISEÑO

Control y recepción de los formatos de logotipos

Arte y el diseño del logo.

Aprobación.

4.3.2.3 PRODUCCIÓN

Preparación de la maquinaria

Impresión

Corte

Empacado de los productos.

4.3.2.4 VENTAS

Gestión de requerimientos

Distribución y Entrega de los pedidos

4.3.3 PROCESOS HABILITANTES

Manejo del presupuesto

Cobros y pagos

Coordinación de horarios de personal

Mantenimiento de maquinarias

4.4 SELECCIÓN DE PROCESOS

Identificados los procesos en el levantamiento indicado, y los subprocesos que están comprendidos dentro de los procesos operativos o básicos, procedemos a seleccionar aquellos que por su importancia, tienen mayor influencia en las actividades de la empresa.

Diseño de preguntas claves para la selección de procesos.

Someteremos a los procesos y subprocesos inventariados a una evaluación consistente en responder a varias preguntas, mismas que verificarán el impacto o el peso de los subprocesos en el servicio final, así como en las percepciones del cliente externo e interno.

A continuación se enumeran las preguntas mencionadas y posteriormente se tabulará la evaluación mencionada y se obtendrán los resultados:

- A. ¿Mejora la imagen de la institución?
- B. ¿Este proceso permite mejorar las actividades de la institución?
- C. ¿Este proceso genera valor?
- D. ¿Este proceso reduce costos y tiempo?
- E. ¿Satisface suficientemente al cliente?
- F. ¿Se cuenta con recursos para el proceso.

En la siguiente tabla detallaremos los procesos de la empresa INDUPAPEL, seleccionando de todos los más importantes y de los cuales realizaremos el respectivo análisis.

TABLA 4.1 SELECCIÓN DE PROCESOS

Nº	PROCESOS	PREGUNTAS						TOTAL	PROCESO
		A	B	C	D	E	F		SELECC.
1	Regulación y control	1	0	1	0	0	1	3	
2	Negociación y gestión de Proveedores y clientes.	1	0	1	0	1	1	4	
3	Gestión Estratégica	1	1	1	0	1	0	4	
4	Control de inventarios de materia prima e insumos	0	1	1	1	0	1	4	
5	Control de pedidos a proveedores	1	0	0	0	0	1	2	
6	Recepción de los formatos de logotipos	1	0	1	0	1	1	4	
7	Arte y el diseño del logo.	1	1	1	0	1	1	5	X
8	Impresión	1	1	1	1	1	1	6	X
9	Corte	0	1	1	0	1	1	4	
10	Empacado	0	1	1	0	1	1	4	
11	Gestión de requerimientos	1	1	1	1	1	1	6	X
12	Distribución y Entrega	1	1	1	1	1	1	6	X
13	Presupuestación	1	1	1	1	1	1	6	X
14	Cobros y pagos	1	1	1	0	1	1	5	X
15	Coordinación de horarios de personal	0	1	1	1	0	1	4	
16	Mantenimiento de maquinarias	1	1	1	1	0	1	5	X

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

4.5 HOJAS DE COSTOS DE PERSONAL, OPERACIONES Y TOTAL

En esta sección presentaremos los costos y gastos incurridos por la empresa en la utilización de personal e insumos para la consecución de los procesos seleccionados. Los procesos seleccionados serán analizados individualmente y representados en forma gráfica por medio de diagramas de flujo.

TABLA 4.2 HOJA DE COSTOS OPERATIVOS

COSTO OPERATIVO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
		mensual/24 días	diario/8 horas	hora/60 minutos
Energia Electrica	300	12,50	1,56	0,026
Agua Potable	30	1,25	0,16	0,003
Telefono	100	4,17	0,52	0,009
Internet	50	2,08	0,26	0,004
Mantenimiento de quipos de oficina	100	4,17	0,52	0,009
Suministros de oficina	100	4,17	0,52	0,009
Materiales de aseo y limpieza	100	4,17	0,52	0,009
Materia prima	50000	2083,33	260,42	4,340
Insumos	4000	166,67	20,83	0,347
Seguros	500	20,83	2,60	0,043
Gastos legales	200	8,33	1,04	0,017
TOTAL	55480	2311,67	288,96	4,816
Valor costo operacional por empleado:	3467,5	144,48	18,06	0,301

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

TABLA 4.3 HOJA DE COSTOS TOTALES

	FUNCION	Sueldo	Sueldo Anual	10mo 3	10mo 4	Fondos R.	Total Anual	Total salario	Diario	Hora	Minuto
1	Gerente general	1600	19200	1600	240	1600	22640	1886,67	78,61	9,83	0,16
2	Presidente	1600	19200	1600	240	1600	22640	1886,67	78,61	9,83	0,16
3	Asistente administrativa	500	6000	500	240	500	7240	603,33	25,14	3,14	0,05
4	Contadora	650	7800	650	240	650	9340	778,33	32,43	4,05	0,07
5	Jefe de produccion	700	8400	700	240	700	10040	836,67	34,86	4,36	0,07
6	Vendedor 1	500	6000	500	240	500	7240	603,33	25,14	3,14	0,05
7	Vendedor 2	500	6000	500	240	500	7240	603,33	25,14	3,14	0,05
8	Despachador	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
9	Obrero 1	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
10	Obrero 2	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
11	Obrero 3	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
12	Obrero 4	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
13	Obrero 5	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
14	Obrero 6	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
15	Obrero 7	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04
16	Obrero 8	350	4200	350	240	350	5140	428,33	17,85	2,23	0,04

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

TABLA 4.3.1 COSTO TOTAL POR TRABAJADOR

FUNCION	COSTO OPERATIVO	COSTO SALARIO	COSTO TOTAL
Gerente general	0,30	0,16	0,46
Presidente	0,30	0,16	0,46
Asistente administrativa	0,30	0,05	0,35
Contadora	0,30	0,07	0,37
Jefe de produccion	0,30	0,07	0,37
Vendedor 1	0,30	0,05	0,35
Vendedor 2	0,30	0,05	0,35
Despachador	0,30	0,04	0,34
Obrero 1	0,30	0,04	0,34
Obrero 2	0,30	0,04	0,34
Obrero 3	0,30	0,04	0,34
Obrero 4	0,30	0,04	0,34
Obrero 5	0,30	0,04	0,34
Obrero 6	0,30	0,04	0,34
Obrero 7	0,30	0,04	0,34
Obrero 8	0,30	0,04	0,34

Elaborado por: Daisy Morales

4.6 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

4.6.1ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

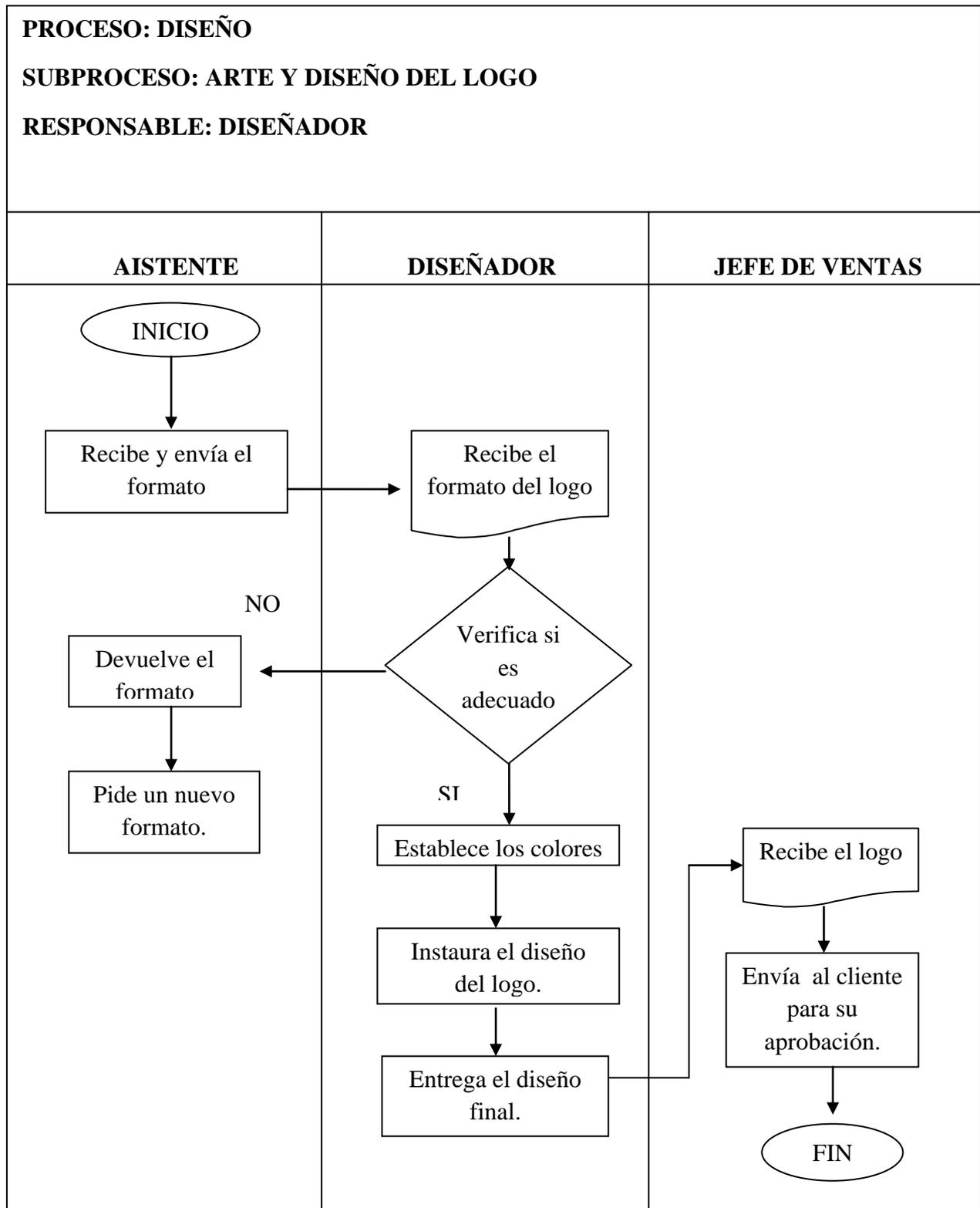
TABLA4.4 ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

PROCESOS SELECCIONADOS DE PRODUCCION Y ADMINISTRACION
1.- Arte y el diseño del logo.
2.- Impresión
3.- Gestión de Requerimientos
4.- Distribución y Entrega
5.- Presupuestación
6.- Cobros y pagos
7.- Mantenimiento de maquinarias

Elaborado por: Daisy Morales

A continuación se diagramará cada uno de los procesos seleccionados previamente.

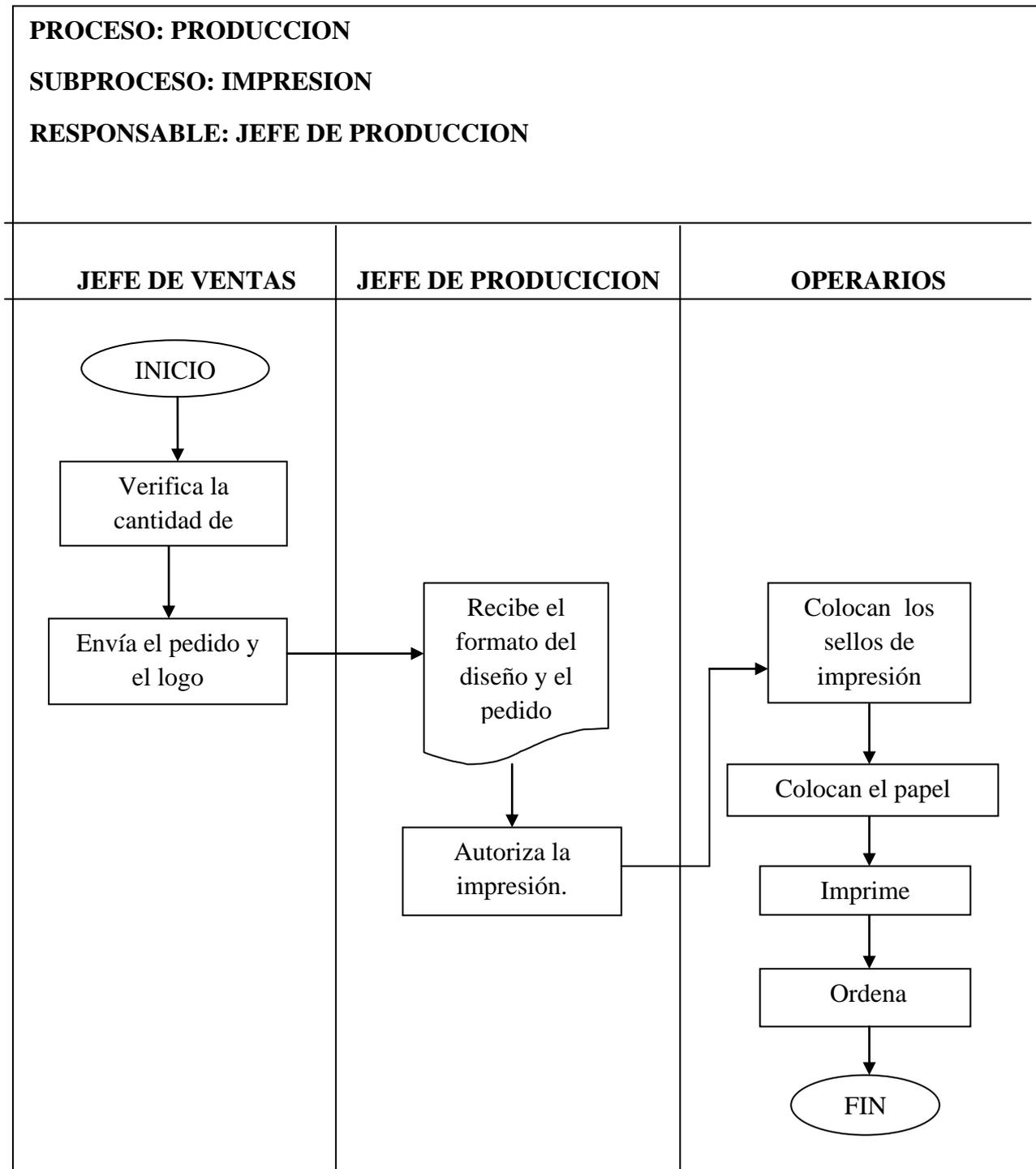
GRAFICO 4.3 FLUJOGRAMA DEL ARTE Y DISEÑO DEL LOGO



Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

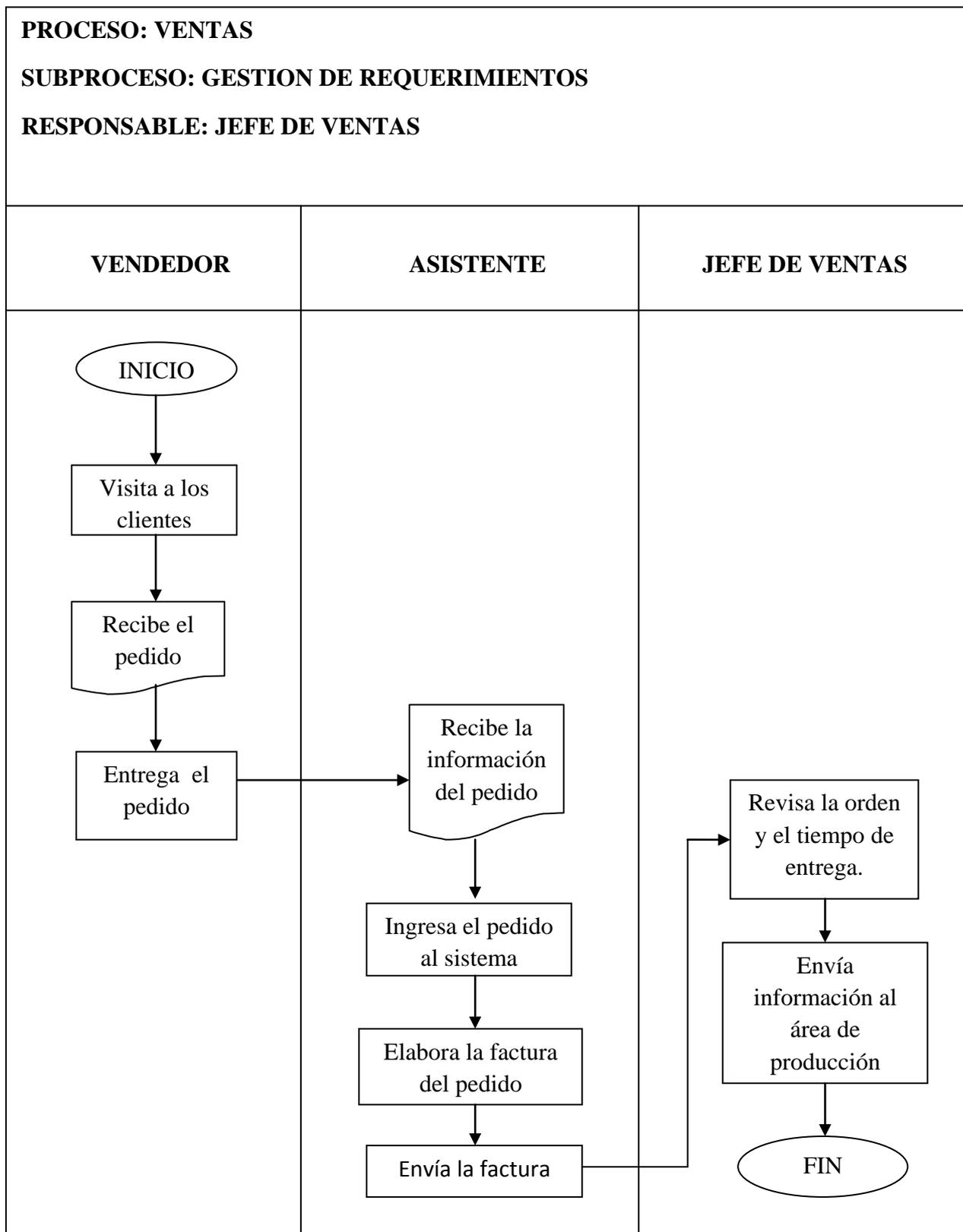
GRAFICO 4.4 FLUJOGRAMA DE IMPRESIÓN



Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

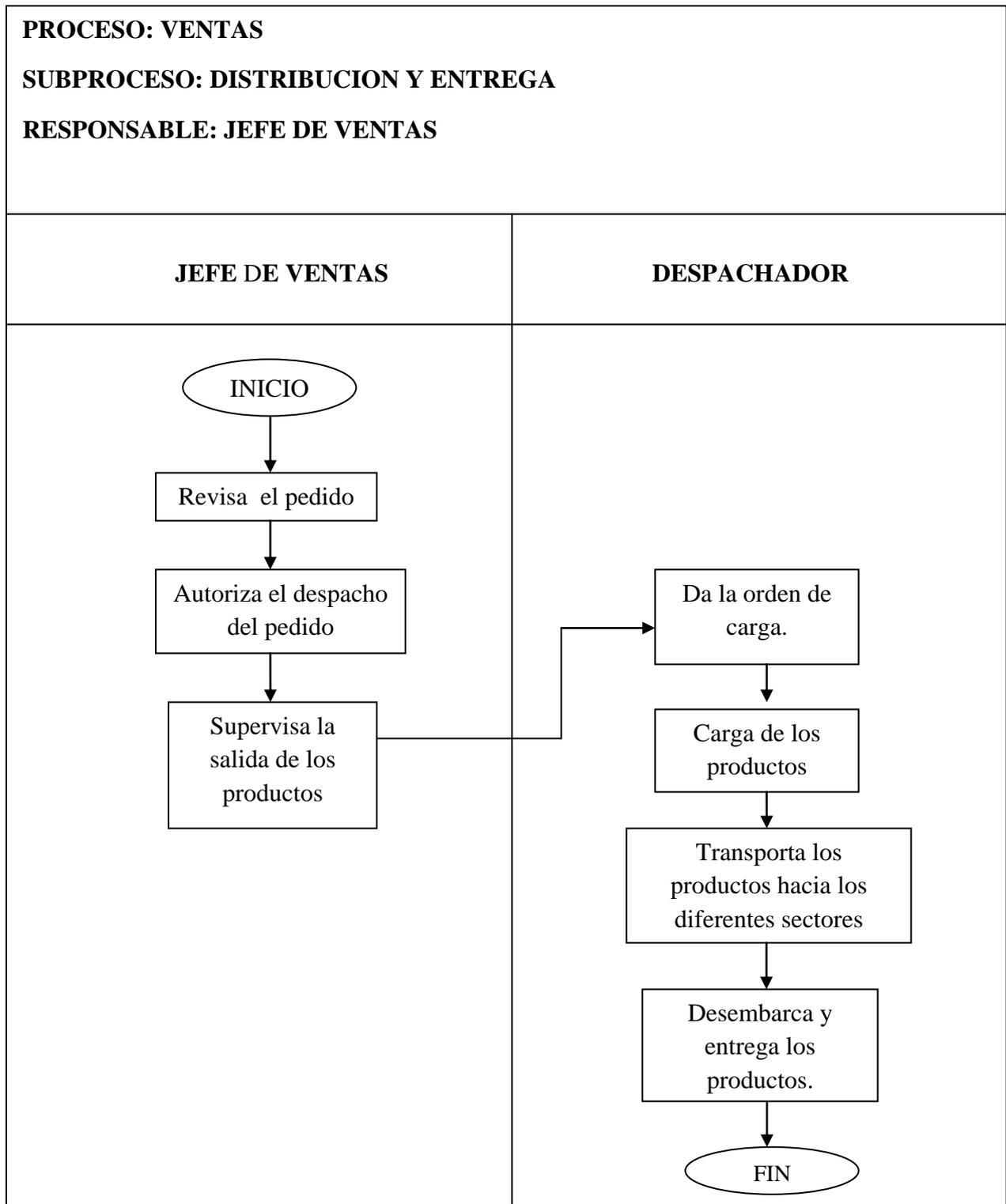
GRAFICO 4.5 FLUJOGRAMA DE GESTION DE REQUERIMIENTOS



Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

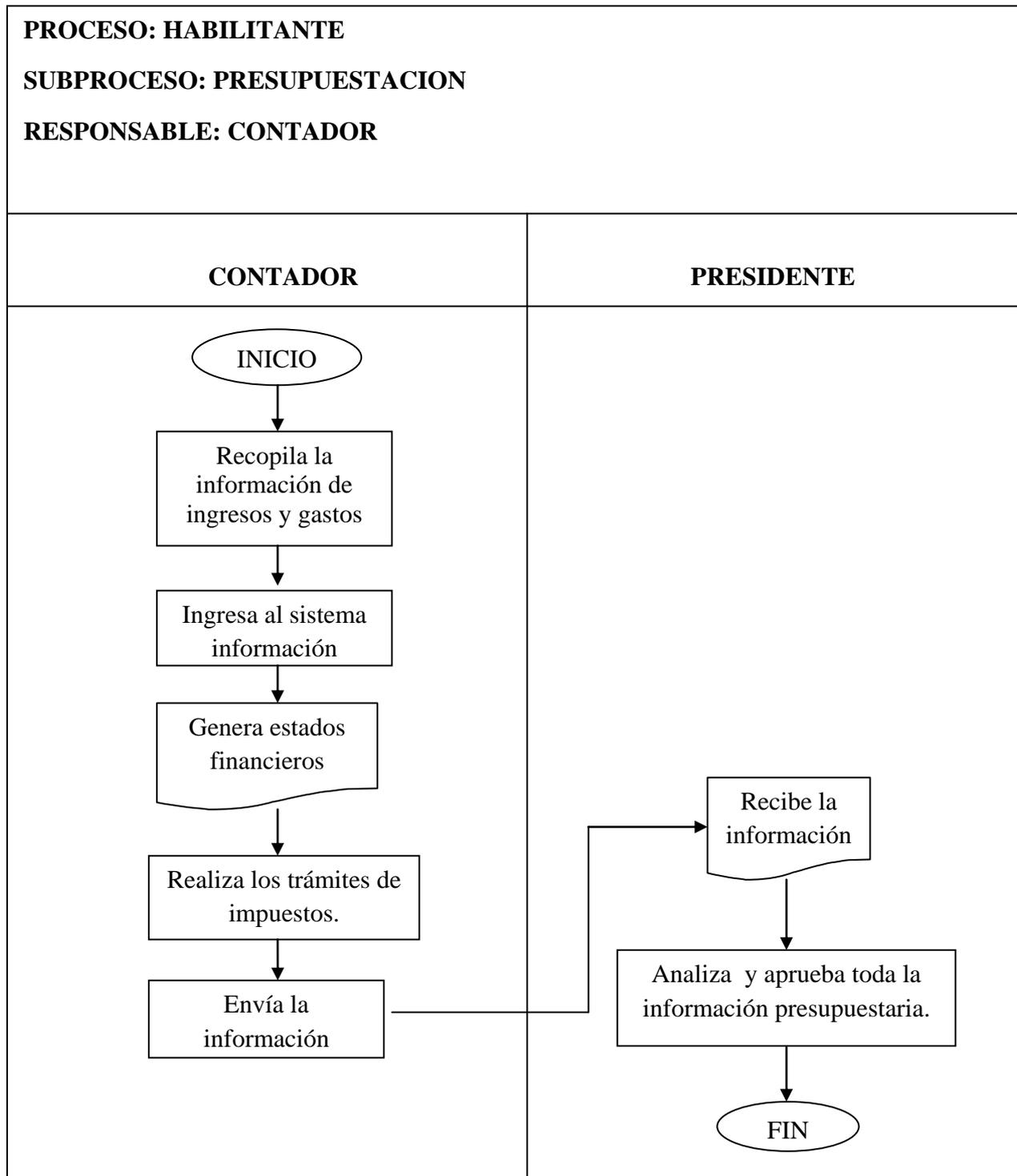
GRAFICO 4.6 FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCION Y ENTREGA



Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

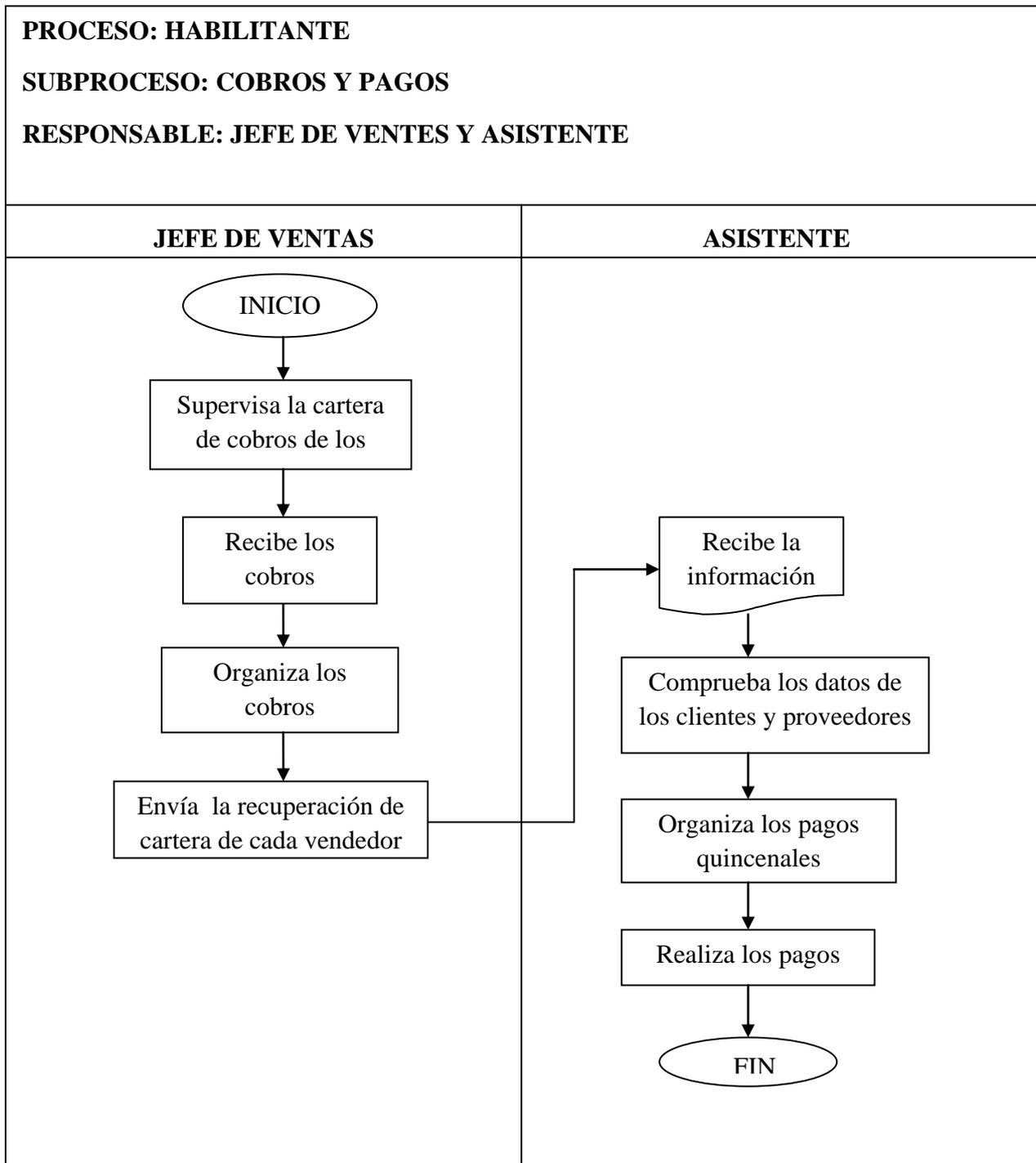
GRAFICO 4.7 FLUJOGRAMA DE PRESUPUESTACION



Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

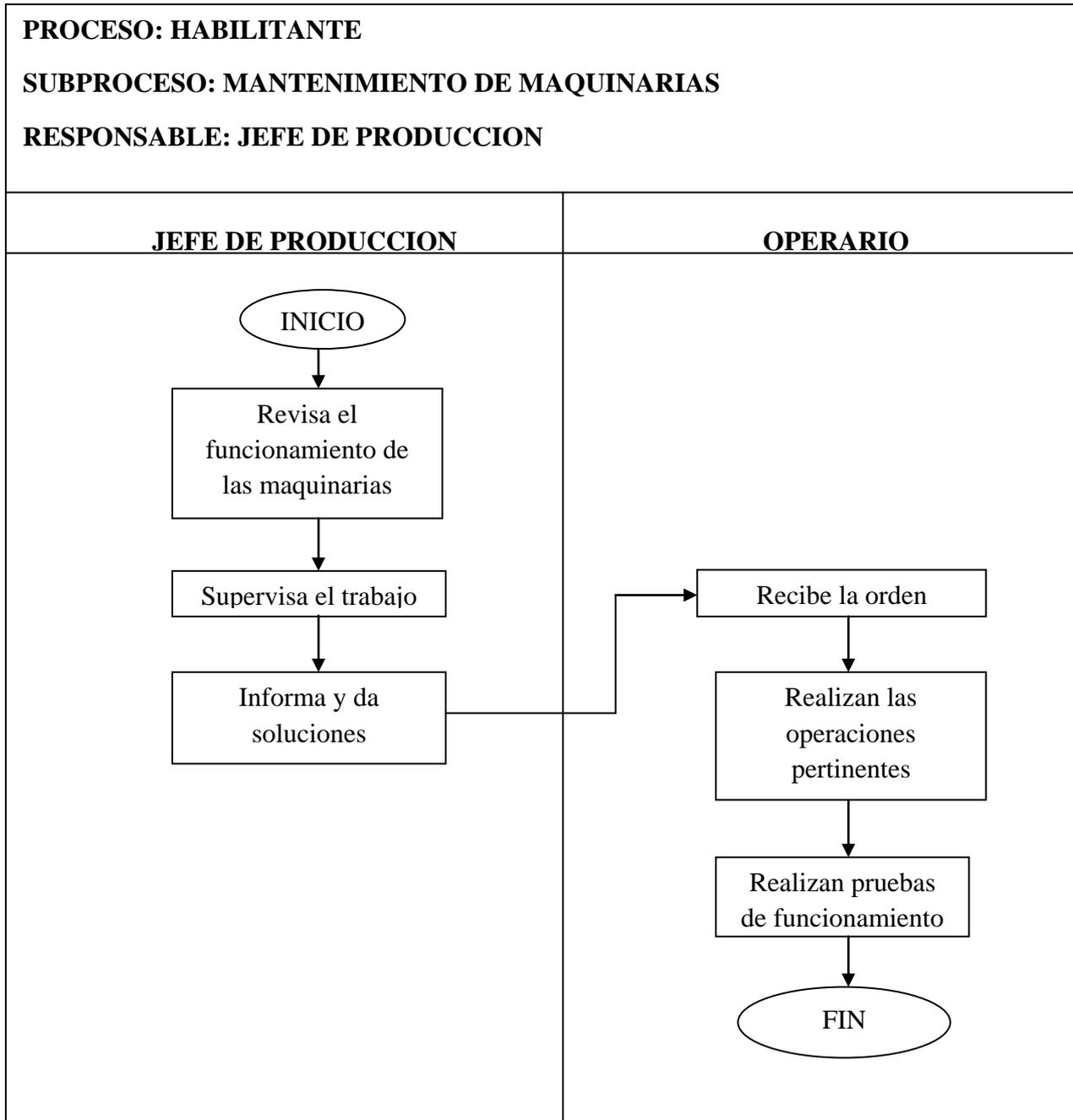
GRAFICO 4.8 FLUJOGRAMA DE COBRO Y PAGOS



Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

GRAFICO 4.9 FLUJOGRAMA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS



Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

4.7 DIAGRAMA DE PROCESOS

En ésta gráfica se representa el ciclo de las etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otras actividades que ocurren en un proceso; con lo que se puede identificar los problemas y detectar errores y necesidades.

A continuación estableceremos los tiempos y costos de cada proceso para determinar las eficiencias que serán expresadas en porcentajes y encontraremos el valor agregado de los procesos.

El Valor Agregado.- Es la sensación que tienen los clientes acerca de la capacidad de un producto o servicio de satisfacer sus necesidades.

Para calcular el Índice de Valor Agregado:

TVA = Tiempo de valor Agregado

TT = Tiempo total

IVA (%) = Índice de Valor Agregado

IVA (%) = (TVA / TT) X 100%

Eficiencia de tiempo:

Eficiencia de tiempo =
$$\frac{\Sigma \text{tiempos de actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{ tiempo total}}$$

Eficiencia de costo:

Eficiencia de costo =
$$\frac{\Sigma \text{ costo de actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{ costo total}}$$

Debemos recordar que para que un proceso sea efectivo debe tener un Índice de Valor Agregado de no menor al 75%.

A continuación se presenta el análisis realizado a los procesos seleccionados:

Cuadro 4.1 Diagrama de proceso seleccionado: Arte y Diseño del logo

Proceso:		DISEÑO	Subproceso:		Arte y diseño del logo	Eficiencia del tiempo:		87,50 %					
Responsable:		DISEÑADOR	Frecuencia:		Semanal	Eficiencia del costo:		88,35 %					
Ingresa:		Requerimientos Cliente	Tiempo total:		120 minutos	Total mensual:		20 pedidos					
Resultado:		Arte y diseño del logo	Costo total:		59,25 \$	Tiempo mensual:		2400 min					
				Costo total:		1185 \$							
Nº	Interviniente	Actividad	Diagrama de flujo					Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
								AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X										
1	Asistente	Recibe y envía el formato		X				5		0,35	1,75		
2	Diseñador	Recibe el formato			X			5		0,46	2,3		
3	Diseñador	Verifica si es el adecuado				X			10	0,46	0	4,6	
4	Diseñador	Si no lo es devuelve el formato			X				5	0,46	0	2,3	
5	Diseñador	Si es el adecuado establece los colores		X				30		0,46	13,8		
6	Diseñador	Instaura el diseño del logo		X				55		0,46	25,3		
7	Diseñador	Entrega el diseño final		X				10		0,46	4,6		
8	Jefe de ventas	Recibe el formato del diseño				X		5		0,46	2,3		
9	Jefe de ventas	Envía al cliente para su aprobación				X		5		0,46	2,3		
		Fin del proceso	X										
Total:							105	15		52,35	6,9		

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.2 Diagrama de proceso seleccionado: Impresión

Proceso:		PRODUCCION	Subproceso:		Impresión	Eficiencia del tiempo:		98,61 %					
Responsable:		JEFE DE PRODUCCION	Frecuencia:		Diaria 3	Eficiencia del costo:		98,72 %					
Ingresa:		El pedido para la mpresion	Tiempo total:		360	Total mensual:		72 pedidos					
Resultado:		Servilleta impresa	Costo total:		124,85	Tiempo mensual:		25920 min					
				Costo total:		8989,2 \$							
Nº	Interviniente	Actividad						Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
								AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X										
1	Jefe de ventas	Verifica la cantidad de pedidos		X				15		0,46		6,9	
2	Jefe de ventas	Envía el pedido y el logo		X				5		0,46		2,3	
3	Jefe Producción	Recibe el formato y el pedido			X			5		0,37		1,85	
4	Jefe Producción	Autoriza la impresión		X					5	0,37		0	1,85
5	Operarios	Colocan los sellos de impresión		X				20		0,34		6,8	
6	Operarios	Colocan el papel		X				30		0,34		10,2	
7	Operarios	Impresión		X				180		0,34		61,2	
8	Operarios	Empaque		X				100		0,34		34	
		Fin del proceso	X										
Total:								355	5		123,3	1,85	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.3 Diagrama de proceso seleccionado: Gestión de requerimientos

Proceso: VENTAS		Subproceso: Gestión de requerimientos	Eficiencia de tiempo: 94,89 %							
Responsable: Asistente y jefe de ventas		Frecuencia: Semanal	Eficiencia del costo: 94,94 %							
Ingresa: Pedido de los clientes		Tiempo total: 137	Total mensual: 4 veces							
Resultado: Factura y proforma del pedido		Costo total: 48,39	Tiempo mensual: 548 minutos							
			Costo mensual 193,56 \$							
Nº	Interviniente	Actividad		Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.	
				AV	NAV	Minutos	AV	NAV		
		INICIO	X							
1	Vendedor	Visita a los clientes	X		120		0,35	42		
2	Vendedor	Recibe el pedido	X	X		5	0,35	0	1,75	
3	Vendedor	Entrega el pedido	X		1		0,35	0,35		
4	Asistente	Recibe la información	X	X	1		0,35	0,35		
5	Asistente	Ingresa el pedido al sistema	X		3		0,35	1,05		
6	Asistente	Elabora la factura	X			2	0,35	0	0,7	
7	Asistente	Envía la factura	X		1		0,35	0,35		
8	Jefe de ventas	Recibe y Revisa el pedido	X		3		0,46	1,38		
9	Jefe de ventas	Envía el pedido al área de producción	X		1		0,46	0,46		
		Fin del proceso	X							
Total:					130	7		45,94	2,45	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.4 Diagrama de proceso seleccionado: Distribución y Entrega

Proceso: VENTAS		Subproceso: Distribucion y entrega		Eficiencia de tiempo: 94,12 %	
Responsable: Jefe de ventas y despachador		Frecuencia: Diaria 7 entregas		Eficiencia del costo: 98,62 %	
Ingresa: Organización de los pedidos		Tiempo total: 340		Total mensual: 168 Entregas	
Resultado: Entrega de los productos a tiempo		Costo total: 115,8		Tiempo mensual: 57120 minutos	
				Costo mensual 19454 \$	

Nº	Interviniente	Actividad	    	Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
				AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X						
1	Jefe de ventas	Revisa el pedido	X	10		0,46	4,6		
2	Jefe de ventas	Autoriza el despacho	X		2	0,46	0	0,92	
3	Jefe de ventas	Supervisa la salida de los productos	X	35		0,46	16,1	0	
4	Despachador	Da la orden de carga	X		2	0,34	0	0,68	
5	Despachador	Carga de los productos	X	35		0,34	11,9	0	
6	Despachador	Transporta los productos	X	180		0,34	61,2	0	
7	Despachador	Desembarca y entrega	X	60		0,34	20,4	0	
		Fin del proceso	X						
Total:				320	20		114,2	1,6	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.5 Diagrama de proceso seleccionado: Presupuestación

Proceso: HABILITANTE		Subproceso: Presupuestacion	Eficiencia del tiempo: 88,10 %
Responsable: Contador		Frecuencia: Mensual	Eficiencia del costo: 88,49502 %
Ingresa: Información de ingresos y gastos		Tiempo total: 84	
Resultado: Presupuesto mensual		Costo total: 32,16	

Nº	Interviniente	Actividad		Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.	
				AV	NAV	Minutos	AV	NAV		
		INICIO	X							
1	Contador	Recopila la informacion de ingresos y gastos	X		25		0,37	9,25		
2	Contador	Ingresa al sistema la información	X		30		0,37	11,1		
3	Contador	Genera estados financieros		X	5		0,37	1,85		
4	Contador	Realiza los trámites de impuestos	X			10	0,37	0	3,7	
5	Contador	Envía la información	X		2		0,37	0,74		
6	Presidente	Recibe la información		X	2		0,46	0,92		
7	Presidente	Analiza y aprueba toda la información	X		10		0,46	4,6		
		Fin del proceso	X							
Total:					74	10		28,46	3,7	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.6 Diagrama de proceso seleccionado: Cobros y Pagos

Proceso: HABILITANTE		Subproceso: Cobros y Pagos		Eficiencia del tiempo: 95,54 %	
Responsable: Asistente administrativa		Frecuencia: Quincenal		Eficiencia del costo: 94,80 %	
Ingresa: Cuentas por pagar y por cobrar		Tiempo total: 112		Total mensual: 2 veces	
Resultado: Recuperacion de lacartera y pago a proveedores.		Costo total: 44,26		Tiempo mensual: 224 minutos	
				Costo mensual: 88,52 \$	

N°	Interviniente	Actividad	   	Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.	
				AV	NAV	Minutos	AV	NAV		
		INICIO	X							
1	Jefe de ventas	Supervisa la cartera de cobros	X		20		0,46	9,2		
2	Jefe de ventas	Recibe los cobros	X			5	0,46	0	2,3	
3	Jefe de ventas	Organiza los cobros	X		20		0,46	9,2		
4	Jefe de ventas	Envía la reuperación de cartera de cada vendedor	X		1		0,46	0,46		
5	Asistente	Recibe la información	X		1		0,35	0,35		
6	Asistente	Comprueba los datos de los clientes y proveedores	X		15		0,35	5,25		
7	Asistente	Organiza los pagos quincenales	X		20		0,35	7		
8	Asistente	Realiza los pagos	X		30		0,35	10,5		
		Fin del proceso	X							
Total:					107	5		41,96	2,3	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.7 Diagrama de proceso seleccionado: Mantenimiento Maquinarias

Proceso: HABILITANTE		Subproceso: Mantenimiento de maquinarias	Eficiencia del tiempo: 99,17 %	
Responsable: Jefe de producción		Frecuencia: Trimestral	Eficiencia del costo: 99,191 %	
Ingresa: Revisión de las maquinarias		Tiempo total: 1200		
Resultado: Maquinarias en buen estado		Costo total: 420,3		

N°	Interviniente	Actividad	Diagrama de Proceso					Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
			Inicio	Actividad	Fin	Revisión	Control	AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X										
1	Jefe de producción	Revisa el funcionamiento de las maquinarias		X				180		0,37	66,6		
2	Jefe de producción	Supervisa el trabajo y funcionamiento final		X				180		0,37	66,6		
3	Jefe de producción	Informa y da soluciones		X				50		0,37	18,5		
4	Operarios	Recibe la orden		X					10	0,34	0	3,4	
5	Operarios	Realiza las operaciones pertinentes		X				600		0,34	204		
6	Operarios	Realiza las pruebas de funcionamiento		X				180		0,34	61,2		
		Fin del proceso	X										
Total:								1190	10		416,9	3,4	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

4. 8 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

Cuadro 4.8 Hoja de caracterización del subproceso: Arte y Diseño del logo

Proveedor	Propietario del proceso	Cientes			
Asistente recibe el formato del logo y realiza los requerimientos del cliente.	DISEÑADOR	Directos: Jefe de ventas Final: Clientes			
	Limites del proceso				
	Inicio.- Requerimientos del cliente Final.- Arte y diseño del logo para la aprobación.				
Insumos	Nombre del proceso	Producto/Servicio			
Formato del logo Software de diseño gráfico	DISEÑO	Arte del logo a 2 colores para la impresión en las servilletas.			
	Controles				
	Internos: Manual de procedimientos Externos: Clientes				
	Nombre del subproceso				
	Arte y diseño del logo				
Recursos					
Personal: Asistente, Jefe de ventas y diseñador. Financiero: presupuesto mensual Subpartidas presupuestarias	Instalaciones: Oficinas Equipos: Computador de diseño Tecnología: Software de diseño Materiales: Formatos, flash memory				
Indicadores					
Objetivo Relacionado	Indicador del proceso	Forma de calculo	Responsable	Frecuencia	Reporta a:
Mejorar tecnologia	Calidad de diseño	Nºdiseños elaborados/ Nº de diseños aprobados x 100	Diseñador	Semanal	Jefe de ventas

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.9 Hoja de caracterización del subproceso: Impresión

Proveedor	Propietario del proceso	Clientes
El diseñador entrega el logo terminado para la impresión en las servilletas.	JEFE DE PRODUCCION	Directos: Producción Final: Clientes
	Limites del proceso	
	Inicio.- El pedido para la impresión Final.- Servilleta impresa y empacada	

Insumos	Nombre del proceso	Producto/Servicio			
Maquinaria respectiva papel Sellos de impresión plastico de envolturas cinta adhesiva	PRODUCCION	Servilletas impresas empacadas			
	Controles				
	Internos: Control de producción Control administrativo Externos: Bomberos				
	Nombre del subproceso				
	Impresión				
Recursos					
Personal: Jefe de producción y personal de producción Financiero: presupuesto mensual Subpartidas presupuestarias	Instalaciones: planta de producción Equipos: maquinaria de servilletas impresas Tecnología: diseño Materiales:				
Indicadores					
Objetivo Relacionado	Indicador del proceso	Forma de calculo	Responsable	Frecuencia	Reporta a:
Mejorar la calidad de impresión, evitando desperdicios.	Calidad de producción	Nº de serv. Impresas / Nº de servilletas empacadas x 100	Produccion	Diaria	Jefe de producción

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.10 Hoja de caracterización del subproceso: Gestión de requerimientos

Proveedor	Propietario del proceso	Clientes
El vendedor recibe la orden del pedido para la elaboración de la proforma	JEFE DE VENTAS	Directos: Jefe de ventas Final: Clientes
	Limites del proceso	
	Inicio.- Pedido de los clientes Final.-Factura del pedido	

Insumos	Nombre del proceso	Producto/Servicio			
Hojas carpetas archivadores	VENTAS	Proforma del pedido			
	Controles				
	Internos: Control de inventarios Control de costos Externos: Clientes				
	Nombre del subproceso				
	Gestión de requerimientos				
Recursos					
Personal: Jefe de ventas, vendedores y Asistente administrativo Financiero: presupuesto mensual Subpartidas presupuestarias	Instalaciones: oficinas y bodegas Equipos: computadoras Tecnología: SAFI, Microsoft office word Materiales:				
Indicadores					
Objetivo Relacionado	Indicador del proceso	Forma de calculo	Responsable	Frecuencia	Reporta a:
Controlar las ventas mensuales.	Monto de ventas mensual	Monto de ventas mensual / Monto de ventas presupuestadas x 100	Jefe de ventas	Semanal	Asistente

Fuente: Indupapel**Elaborado por: Daisy Morales**

Cuadro 4.11 Hoja de caracterización del subproceso: Distribución y Entrega

Proveedor	Propietario del proceso	Cientes			
El jefe de ventas revisa los productos terminados.	JEFE DE VENTAS	Directos: Despachador Final: Clientes			
	Limites del proceso				
	Inicio.- Organización del pedido Final.- Entrega de productos a tiempo				
Insumos	Nombre del proceso	Producto/Servicio			
	VENTAS	Productos absorbentes de calidad.			
	Controles				
	Internos: Control de producción Control inventarios Externos: Los clientes				
	Nombre del subproceso				
	Distribución y Entrega				
Recursos					
Personal: Jefe de ventas, vendedores y Despachador Financiero: presupuesto mensual Administrativo: los clientes	Instalaciones: planta de producción Equipos: vehiculo distribuidor Tecnologia: Microsoft word, clientes Materiales: guía de clientes y productos				
Indicadores					
Objetivo Relacionado	Indicador del proceso	Forma de calculo	Responsable	Frecuencia	Reporta a:
Controlar la distribución y entrega de pedidos a tiempo.	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Total de pedidos/ Total de pedidos entregados x 100	Vendedores Despachador	Diaria	Jefe de ventas

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.12 Hoja de caracterización del subproceso: Presupuestación

Proveedor	Propietario del proceso	Clientes
El contador recopila la información de ingresos y gastos	CONTADOR	Directos: Asistente administrativo
	Limites del proceso	Final:presidente
	Inicio.- Información de ingresos y gastos. Final.- Presupuesto mensual	

Insumos	Nombre del proceso	Producto/Servicio
HOJAS ARCHIVADORES CARPETAS ESFEROGRAFICOS	HABILITANTE	Presupuesto final
	Controles	
	Internos: Control contable Control administrativo Externos: el SRI	
	Nombre del subproceso	
	Presupuestacion	

Recursos

Personal: contador, asistente y presidente	Instalaciones: oficinas
Financiero: presupuesto mensual	Equipos: computadoras
Administrativo.	Tecnología: SAFI, sistema contable
	Materiales: calculadora

Indicadores

Objetivo Relacionado	Indicador del proceso	Forma de calculo	Responsable	Frecuencia	Reporta a:
Controlar y medir el presupuesto	Presupuesto ejecutado	Presupuesto aprobado/ Presup. Ejecutado x 100	Contador	Mensual	Presidente
	Tiempo de ejecucion del presupuesto.	Tiempo ejecucion real/ T.ejecucion presup x 100			

Fuente: Indupapel**Elaborado por: Daisy Morales**

Cuadro 4.13 Hoja de caracterización del subproceso: Cobros y Pagos

Proveedor	Propietario del proceso	Clientes
El contador informa las cuentas por pagar y por cobrar.	Asistente Administrativo	Directos: Contador
	Limites del proceso	
	Inicio.- Cuentas por cobrar y por pagar Final.- Recuperación de la cartera y pago a proveedores.	Final:presidente

Insumos	Nombre del proceso	Producto/Servicio			
Hojas Archivadores Carpetas	HABILITANTE	Recaudación de la cartera			
	Controles				
	Internos: Control contable Control administrativo Externos: el SRI				
	Nombre del subproceso				
	Cobros y Pagos				
Recursos					
Personal: contador, asistente y presidente Financiero: presupuesto mensual Administrativo.	Instalaciones: oficinas Equipos: computadoras Tecnología: SAFI, sistema contable Materiales:				
Indicadores					
Objetivo Relacionado	Indicador del proceso	Forma de calculo	Responsable	Frecuencia	Reporta a:
Controlar las ctas x pagar y x cobrar.	Monto mensual de pagos. Monto mensual de cobros.	Valores pagados/ ctas x pagar en el mes x 100 Valores adeudados/ valores cobrados x100	Asistente	Quincenal	Presidente

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.14 Hoja de caracterización del subproceso: Mantenimiento de Maquinarias

Proveedor	Propietario del proceso	Cientes
Los encargados del mantenimientos revisan las maquinarias.	JEFE DE PRODUCCION	Directos: área de producción
	Limites del proceso	Final:presidente
	Inicio.- Revisión de maquinarias Final.- Maquinas en buen estado	

Insumos	Nombre del proceso	Producto/Servicio
diversas herramientas	HABILITANTE	Maquinarias en buen estado.
	Controles	
	Internos: control producción Control administrativo Externos:	
	Nombre del subproceso	
	Mantenimiento de maquinarias	

Recursos	
Personal: Jefe de producción, mantenimiento. Financiero: presupuesto mensual Administrativo.	Instalaciones: planta de la empresa Equipos: maquinarias Tecnología: Materiales: herramientas

Indicadores					
Objetivo Relacionado	Indicador del proceso	Forma de calculo	Responsable	Frecuencia	Reporta a:
Controlar el buen funcionamiento de las maquinarias.	Disponibilidad de las maquinarias	Tiempo producción programado/ Tiempo muerto x 100	Jefe de producción	Trimestral	Presidente

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

4.9 INFORME DE PROCESOS.

A continuación se muestra un cuadro resumen donde se detallan las diferentes novedades encontradas en el análisis de los procesos.

Tabla 4.5 Informe de los procesos seleccionados

Nº	PROCESO SELECCIONADO	NOVEDADES	OBSERVACIONES
1	ARTE Y DISEÑO DEL LOGO	Demora en el tiempo de diseño y falta innovar la tecnología.	Innovar y mejorar la tecnología de diseño de esta manera poder ofrecer una impresión de 4 colores a los clientes.
2	IMPRESIÓN	La falta de información genera desperdicios de los productos.	Mejorar la calidad de impresión, mediante un mejor control de la maquinaria, de esta manera evitar desperdicios.
3	GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS	Actividades que no generan valor en el proceso, lo que ocasiona más tiempo y costos.	Registrar las ventas que la empresa ha tenido durante el mes, mediante una buena gestión de los requerimientos de los clientes.
4	DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA	Problemas que no permiten entregar los productos a tiempo.	Controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a tiempo.
5	PRESUPUESTACIÓN	Bajo nivel en el control del presupuesto.	Controlar y medir efectivamente el presupuesto de la empresa, de esta manera poder cumplir con los objetivos de la misma.
6	COBROS Y PAGOS	La gestión en este proceso es efectiva, sin embargo no está demás mejorar un poco la organización de este proceso.	Controlar la utilidad de la empresa mediante una buena organización de los cobros a clientes y de los pagos a proveedores.
7	MANTENIMIENTO DE LAS MAQUINARIAS	Se invierte mucho tiempo en el mantenimiento de maquinarias, lo que provoca un stop de la producción.	Inspeccionar el funcionamiento de las maquinarias evitando que exista un stop de las mismas lo que podría ocasionar un desequilibrio económico.

Elaborado por: Daisy Morales

4.10 Matriz de Análisis resumido de los procesos analizados

Cuadro 4.15 Análisis resumido del Tiempo y Costo por Proceso.

N°	Proceso Analizado	Tiempo en minutos				Costo en dolares			
		AV	NAV	Total	Eficiencia %	AV	NAV	Total	Eficiencia %
1	Arte y diseño del logo	105	15	120	87,50	52,35	6,9	59,25	88,35
2	Impresión	355	5	360	98,61	123	1,85	124,85	98,52
3	Gestión de requerimientos	130	7	137	94,89	45,9	2,45	48,35	94,93
4	Distribución y entrega	320	20	340	94,12	114	1,6	115,6	98,62
5	Presupuestación	74	10	84	88,10	28,5	3,7	32,2	88,51
6	Cobros y pagos	107	5	112	95,54	41,96	2,3	44,26	94,80
7	Mantenimiento de la maquinaria	1190	10	1200	99,17	416,9	3,4	420,3	99,19
Total:				2353				844,81	

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 4.16 Análisis resumido Mensual y Anual de los Procesos.

N°	Proceso	MENSUAL		ANUAL	
		Tiempo min.	Costo \$	Tiempo min.	Costo \$
1	Arte y diseño del logo	2400	1185	28800	14220
2	Impresión	25920	9007,2	311040	108086,4
3	Gestión de Requerimientos	548	193,56	6576	2322,72
4	Distribución y Entrega	57120	19454	685440	233448
5	Presupuestación	84	32,2	1008	386,4
6	Cobros y Pagos	224	28,52	2688	342,24
7	Mantenimiento Maquinaria	400	140	4800	1680
Total:		86696	30040,48	1040352	360485,76

Fuente: Indupapel

Elaborado por: Daisy Morales

CAPITULO V

5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

SELECCIONADOS.

En base a las novedades detectadas en los procesos analizados en el capítulo cuatro, propondremos mejoramientos posibles a los procesos más importantes de INDUPAPEL, con la finalidad de dar solución a las deficiencias encontradas.

5.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos, consiste en realizar ajustes sustanciales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable.

Es importante tomar en cuenta algunas definiciones:

Definición de los objetivos del proceso.- El objetivo de los procesos se definirá basándose y enfocándose en la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de las necesidades y requerimientos.

Responsables de procesos.- Serán las personas encargadas de realizar el seguimiento de los procesos y analizar los resultados, los responsables han sido definidos por la Gerencia y comunicado a toda la compañía.

Asignación de responsabilidades.- Previamente a la asignación de responsabilidades es importante que se encuentren claramente definidas las funciones del personal y que se comunique de manera adecuada, para evitar resistencia del personal ante los cambios.

Reducción de costos y tiempo.- El mejoramiento de procesos radica en la reducción de costos y tiempos, volviéndolos más eficiente, eliminando las tareas que no agregan valor y haciéndolas más efectivas aquellas que agregan valor.

Reducción y Eliminación de actividades que no añaden valor.- En los procesos se encuentran incluidos actividades que no generan valor en el resultado final, estas actividades de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser analizadas y eliminadas de ser el caso y mantener únicamente aquellas que aportan en un proceso.

Inclusión de actividades que generan valor agregado.- En el mejoramiento de procesos se debe considerar y analizar la inclusión de actividades que generan valor para la compañía y los clientes.

De acuerdo al análisis realizado de las actividades de los procesos han sido:

Nuevo.- Creación de nuevas actividades para mejorar un proceso existente.

Mejora.- Cambios realizados a las actividades buscando una disminución de tiempos y costos.

Fusión.- Unión de una o varias actividades.

Eliminación.- Eliminación de una o varias actividades que no agregan valor.

5.2 HERRAMIENTAS PARA PROCESOS

Es necesario aplicar herramientas que nos permitan mejorar los procesos de Indupapel, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados, siendo pertinente emplear las siguientes:

- Hoja de Análisis
- Flujo Diagramación
- Hoja de Mejoramiento

5.2.1 HOJA DE ANÁLISIS

Es una herramienta que permite identificar las actividades que podrían ser creadas, mejoradas, fusionadas o eliminadas, buscando la eficiencia de un proceso y agregando valor a las actividades relacionadas con los clientes.

A continuación el formato de la hoja de análisis:

Grafico 5.1 Hoja de Análisis

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO: SUBPROCESO: OBJETIVO: ALCANCE		CODIGO:		FECHA:	
					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
CAMBIOS	Nº				

Elaborado por: Daisy Morales

5.2.2 FLUJO DIAGRAMACIÓN.

Es una representación gráfica de una secuencia de actividades de un proceso, haciendo más fácil el análisis del proceso para lograr una identificación de las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y determinar los puntos críticos de un proceso.

5.2.3 HOJA DE MEJORAMIENTO.

Esta herramienta permite establecer las diferencias existentes entre la situación actual y una situación propuesta, buscando el beneficio tanto en costo como en tiempo.

Se detalla el beneficio esperado luego de aplicado el mejoramiento.

A continuación la hoja de mejoramiento:

Gráfico 1.2 Hoja de Mejoramiento

A:		Situación Actual			
B:		Situación Propuesta			
Indicadores:	Situación actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual:	Anual:
Tiempo total: min					
Costo total: \$					
Eficiencia tiempo: %					
Eficiencia costo: %					

Elaborado por: Daisy Morales

5.3 MEJORAMIENTO DE CADA PROCESO ANALIZADO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS.

A continuación se aplicará las herramientas indicadas a cada proceso con el fin de mejorar sus eficiencias.

Cuadro 5.1 Hoja de Análisis del proceso: 1.1 Arte y diseño del logotipo

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO:	Diseño				
SUBPROCESO:	Arte y diseño del logo				
OBJETIVO:	Mejorar la tecnología del diseño				
ALCANCE	Arte y diseño del logotipo mejorada				
CODIGO:	A.D 1.1	FECHA:			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Asistente	Recibe y envia el formato			
2	Diseñador	Recibe el formato			
3	Diseñador	Verifica si es el adecuado			
4	Diseñador	Si no lo es devuelve el formato			
5	Diseñador	Si es el adecuado establece los colores			
6	Diseñador	Instaura el diseño del logo			
7	Diseñador	Entrega el diseño final			
8	Jefe de ventas	Recibe el formato del diseño			
9	Jefe de ventas	Envia al cliente para su aprobación			
CAMBIOS	Nº	FECHA:	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVOS					
MEJORA	2	17-ene	Daisy Morales	Gerente	Presidente
FUSION					
ELIMINACION	5	17-ene	Daisy Morales	Gerente	Presidente

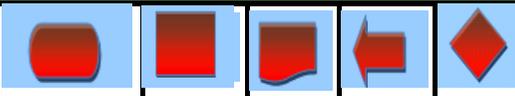
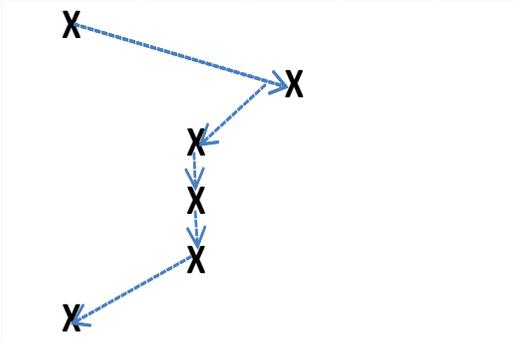
Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.2 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.1 Arte y diseño del logotipo

HOJA DE MEJORAMIENTO		CODIGO:	A.D 1.1		
		FECHA:	17-ene		
PROCESO:	Diseño				
SUBPROCESO:	Arte y diseño del logo				
OBJETIVO:	Mejorar la tecnología del diseño				
ALCENCE:	Arte y diseño del logotipo mejorada				
A:	Situación Actual				
1	Recibe y envia el formato				
2	Recibe el formato				
3	Verifica si es el adecuado				
4	Si no lo es devuelve el formato				
5	Si es el adecuado establece los colores				
6	Instaura el diseño del logo				
7	Entrega el diseño final				
8	Recibe el formato del diseño				
9	Envia al cliente para su aprobación				
B:	Situación Propuesta				
1	Recibe el requerimiento con el formato del logo				
2	Establecer los colores				
3	Instaura el diseño del logo				
4	Envia al cliente para su aprobación				
Indicadores:	Situación actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio	
				Mensual	Anual
Tiempo total: min	120	85	-35	1700	20400
Costo total: \$	59,25	39,1	-20,15	782	9384
Eficiencia tiempo: %	87,50	94,12	6,62		
Eficiencia costo: %	88,35	94,12	5,76		

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.3 Diagrama del proceso mejorado: 1.1 Arte y diseño del logotipo

Proceso: DISEÑO		Subproceso: Arte y diseño del logo	Eficiencia del tiempo: 94,12 %										
Responsable: DISEÑADOR		Frecuencia: Semanal	Eficiencia del costo: 94,12 %										
Ingresa: Requerimientos del logo		Tiempo total: 85 minutos	Total mensual: 20 pedidos										
Resultado: Arte y diseño del logo		Costo total: 39,1 \$	Tiempo mensual: 1700 min										
			Costo total: 782 \$										
Nº	Interviniente	Actividad						Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
			AV	NAV	Minutos	AV	NAV						
		INICIO											
1	Diseñador	Recibe el formato del logo						5	5	0,46	2,3	2,3	Verificar
2	Diseñador	Establecer los colores						20		0,46	9,2		
3	Diseñador	Instaura el diseño del logo						50		0,46	23		
4	Diseñador	Envia al cliente para su aprobación						5		0,46	2,3		
		Fin del proceso											
Total:			80	5		36,8	2,3						

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.4 Hoja de Análisis del proceso: 1.2 Impresión

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO:	Producción				
SUBPROCESO:	Impresión				
OBJETIVO:	Mejorar la calidad de impresión evitando desperdicios				
ALCANCE	Servilleta impresa sin errores				
CODIGO:	I.S 1.2	FECHA:			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe de ventas	Verifica la cantidad de pedidos			
2	Jefe de ventas	Envia el pedido y el logo			
3	Jefe Producción	Recibe el formato y el pedido			
4	Jefe Producción	Autoriza la impresión			
5	Operarios	Colocan los sellos de impresión			
6	Operarios	Colocan el papel			
7	Operarios	Impresión			
8	Operarios	Empaque			
CAMBIOS	Nº	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA	3	17-ene	Daisy Morales	Jefe producción	Jefe producción
FUSION	1	17-ene	Daisy Morales	Jefe producción	Jefe producción
ELIMINACION	2	17-ene	Daisy Morales	Jefe producción	Jefe producción

Elaborado por: Daisy Morales

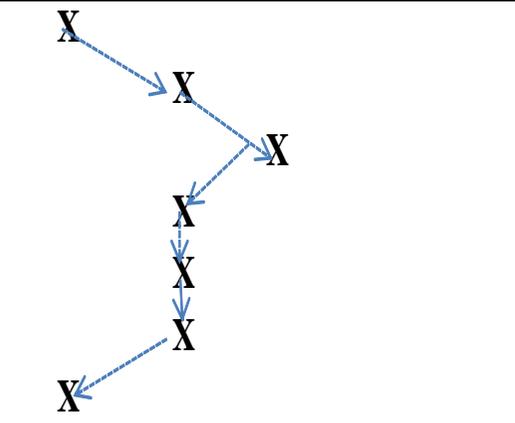
Cuadro 5.5 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.2 Impresión

A:		Situación Propuesta			
1	Verifica la cantidad de pedidos				
2	Envia el pedido y el logo				
3	Recibe el formato y el pedido				
4	Autoriza la impresión				
5	Colocan de los sellos de impresión				
6	Colocan del papel				
7	Impresión				
8	Empaque				
B:		Situación Actual			
1	Envia el pedido y el logo				
2	Recibe el formato y el pedido				
3	Preparación de la maqunaria				
4	Impresión				
5	Empacado				
Indicadores:	Situación Actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual:	Anual:
Tiempo total: min	360	278	-82	20016	240192
Costo total: \$	124,85	95,36	-29,49	6865,92	82391,04
Eficiencia tiempo: %	98,61	98,92	0,31		
Eficiencia costo: %	98,52	98,84	0,32		

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.6 Diagrama del proceso mejorado: 1.2 Impresión

Proceso: PRODUCCION		Subproceso: Impresión		Eficiencia del tiempo: 98,92 %	
Responsable: JEFE DE PRODUCCION		Frecuencia: Diaria 3		Eficiencia del costo: 98,84 %	
Ingresa: El pedido y el logo		Tiempo total: 278		Total mensual: 72 pedidos	
Resultado: Servilleta impresa		Costo total: 95,36		Tiempo mensual: 20016 min	
				Costo total: 6865,92 \$	

Nº	Interviniente	Actividad						Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.					
								AV	NAV	Minutos	AV	NAV						
		INICIO																
1	Jefe de ventas	Envia el pedido y el logo											5		0,46	2,3	0	
2	Jefe de producción	Recibe el formato y el pedido											5	3	0,37	1,85	1,11	Autorizar
3	Operarios	Preparación de la maqunaria											35		0,34	11,9		
4	Operarios	Impresión											150		0,34	51		
5	Operarios	Empacado											80		0,34	27,2		
		Fin del proceso																
Total:								275	3		94,25	1,11						

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.7 Hoja de Análisis del proceso: 1.3 Gestion de Requerimientos

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO:	Ventas				
SUBPROCESO:	Gestión de requerimientos				
OBJETIVO:	Controlar las ventas mensuales				
ALCANCE	Factura y proforma de requerimientos				
CODIGO:	G.R 1.3	FECHA:			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Vendedor	Visita a los clientes			
2	Vendedor	Recibe el pedido			
3	Vendedor	Entrega el pedido			
4	Asistente	Recibe la información			
5	Asistente	Ingresa el pedido al sistema			
6	Asistente	Elabora la factura			
7	Asistente	Envia la factura			
8	Jefe de ventas	Recibe y Revisa el pedido			
9	Jefe de ventas	Envia el pedido al area de producción			
CAMBIOS	Nº	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA					
FUSION	1	17-ene	Daisy Morales	Jefe ventas	Presidente
ELIMINACION	4	17-ene	Daisy Morales	Jefe ventas	Presidente

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.8 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.3 Gestión de Requerimientos

HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO: G.R 1.3		
			FECHA: 17-ene		
PROCESO:	Ventas				
SUBPROCESO:	Gestión de requerimientos				
OBJETIVO:	Controlar las ventas mensuales				
ALCENCE:	Factura y proforma de requerimientos				
A:	Situación Actual				
1	Visita a los clientes				
2	Recibe el pedido				
3	Entrega el pedido				
4	Recibe la información				
5	Ingresa el pedido al sistema				
6	Elabora la factura				
7	Envia la factura				
8	Recibe y Revisa el pedido				
9	Envia el pedido al área de producción				
B:	Situación Propuesta				
1	Visita a los clientes y recibe pedido				
2	Entrega el pedido				
3	Ingresa el pedido al sistema				
4	Envia factura y pedido al área de producción				
Indicadores:	Situación Actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual:	Anual:
Tiempo total: min	137	127	-10	508	6096
Costo total: \$	48,39	45,11	-3,28	180,44	2165,28
Eficiencia tiempo: %	94,89	98,43	3,53		
Eficiencia costo: %	94,85	97,98	3,13		

Elaborado por: Daisy Morales

Proceso: VENTAS		Subproceso: Gestión de requerimientos	Eficiencia de tiempo: 98,43 %
Responsable: JEFE DE VENTAS		Frecuencia: Semanal	Eficiencia del costo: 97,96 %
Ingresar: Pedido de los clientes		Tiempo total: 127	Total mensual: 4 Veces
Resultado: Factura de requerimientos		Costo total: 45,11	Tiempo mensual: 508 minutos
			Costo mensual: 180,44 \$

N°	Interviniente	Actividad						Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
								AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X										
1	Vendedor	Visita a los clientes y recibe pedido		X				120		0,35	42	0	
2	Vendedor	Entrega pedido		X				1		0,35	0,35		
3	Jefe de ventas	Ingresa el pedido al sistema		X				3	2	0,46	1,38	0,92	Elabora factura
4	Jefe de ventas	Envia la factura y pedido al área de producción		X				1		0,46	0,46		
		Fin del proceso	X										
Total:								125	2		44,2	0,92	

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.10 Hoja de Análisis del proceso: 1.4 Distribución y entrega

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO: Ventas					
SUBPROCESO: Distribución y entrega					
OBJETIVO: Controlar los errores que no permiten entregar los pedidos a tiempo					
ALCANCE: Entrega de los productos a tiempo					
CODIGO:	D.E 1.4	FECHA:	17-ene		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe de ventas	Revisa el pedido			
2	Jefe de ventas	Autoriza el despacho			
3	Jefe de ventas	Supervisa la salida de los productos			
4	Despachador	Da la orden de carga			
5	Despachador	Carga de los productos			
6	Despachador	Transporta los productos			
7	Despachador	Desembarca y entrega			
CAMBIOS	Nº	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA	4	17 Enero	Daisy Morales	Jefe ventas	Presidente
FUSION					
ELIMINACION	2	17 Enero	Daisy Morales	Jefe ventas	Presidente

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.11 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.4 Distribución y Entrega

HOJA DE MEJORAMIENTO		CODIGO: D.E 1.4			
		FECHA: 17-ene			
PROCESO:	Ventas				
SUBPROCESO:	Distribución y entrega de pedido				
OBJETIVO:	Mejorar el tiempo de espera de los clientes				
ALCENCE:	Entrega de los productos a tiempo				
A:	Situación Actual				
1	Revisa el pedido				
2	Autoriza el despacho				
3	Supervisa la salida de los productos				
4	Da la orden de carga				
5	Carga de los productos				
6	Transporta los productos				
7	Desembarca y entrega				
B:	Situación Propuesta				
1	Revisa el pedido				
2	Supervisa la salida de los productos				
3	Carga de los productos				
4	Transporta los productos				
5	Desembarca y entrega los productos				
Indicadores:	Situación Actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual:	Anual:
Tiempo total: min	340	227	-113	38136	457632
Costo total: \$	115,8	80,42	-35,38	13511	162132
Eficiencia tiempo: %	94,12	99,12	5,00		
Eficiencia costo: %	98,45	98,86	0,41		

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.12 Diagrama del proceso mejorado: 1.4 Distribucion y entrega

Proceso: VENTAS		Subproceso: Distribucion y entrega		Eficiencia de tiempo: 99,12 %	
Responsable: Jefe de ventas y despachador		Frecuencia: Diaria 7 Entregas		Eficiencia del costo: 98,86 %	
Ingresa: Organización de los pedidos		Tiempo total: 227		Total mensual: 168 entregas	
Resultado: Entrega de los productos a tiempo		Costo total: 80,42		Tiempo mensual: 38136 minutos	
				Costo mensual: 13511 \$	

Nº	Interviniente	Actividad	    	Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
				AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X						
1	Jefe de ventas	Revisa el pedido	X	5		0,46	2,3		
2	Jefe de ventas	Supervisa la salida de los productos	X	20	2	0,46	9,2	0,92	Autoriza
3	Despachador	Carga de los productos	X	20		0,34	6,8		
4	Despachador	Transporta los productos	X	120		0,34	40,8		
5	Despachador	Desembarca y entrega los productos	X	60		0,34	20,4		
		Fin del proceso	X						
Total:				225	2		79,5	0,92	

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.13 Hoja de Analisis del proceso: 1.5 Presupuestación

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO:	Habilitante				
SUBPROCESO:	Presupuestación				
OBJETIVO:	Controlar y medir el presupuesto				
ALCANCE	Presupuesto mensual optimo				
CODIGO:	H.P 1.5	FECHA:	17-ene		
					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Contador	Recopila la información de ingresos y gastos			
2	Contador	Ingresa al sistema la información			
3	Contador	Genera estados financieros			
4	Contador	Realiza los trámites de impuestos			
5	Contador	Envia la información			
6	Presidente	Recibe la información			
7	Presidente	Analiza y aprueba toda la información			
CAMBIOS	Nº	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA					
FUSION	1	17-ene	Daisy Morales	Contador	Presidente
ELIMINACION	1	17-ene	Daisy Morales	Contador	Presidente

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.14 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.5 Presupuestación

A:		Situación Actual			
1		Recopila la información de ingresos y gastos			
2		Ingresa al sistema la información			
3		Genera estados financieros			
4		Realiza los trámites de impuestos			
5		Envía la información			
6		Recibe la información			
7		Analiza y aprueba toda la información			
B:		Situación Propuesta			
1		Recopila la información de ingresos y gastos			
2		Ingresa al sistema la información			
3		Genera estados financieros			
4		Envía la información			
5		Recibe y analiza la información			
Indicadores:	Situación Actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual:	Anual:
Tiempo total: min	84	46	-38	46	552
Costo total: \$	32,2	18,1	-14,1	18,1	217,2
Eficiencia tiempo: %	88,10	95,65	7,56		
Eficiencia costo: %	88,51	95,03	6,52		

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.15 Diagrama del proceso mejorado: 1.5 Presupuestación

Proceso: HABILITANTE		Subproceso: Presupuestación	Eficiencia del tiempo: 95,65217 %
Responsable: Contador		Frecuencia: Mensual	Eficiencia del costo: 94,91713 %
Ingresos: Información de ingresos y gastos		Tiempo total: 46	
Resultado: Control del Presupuesto mensual		Costo total: 18,1	

Nº	Interviniente	Actividad	Diagrama de flujo					Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
								AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X										
1	Contador	Recopila la información de ingresos y gastos		X				10		0,37	3,7		
2	Contador	Ingresa al sistema la información		X				20		0,37	7,4		
3	Contador	Genera estados financieros		X				2		0,37	0,74		
4	Contador	Envia la informacion		X				2		0,37	0,74		
5	Presidente	Recibe y analiza la información		X				10	2	0,46	4,6	0,92	Espera
		Fin del proceso	X										
Total:								44	2		17,18	0,92	

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.16 Hoja de Análisis del proceso: 1.6 Cobros y Pagos

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO:	Habilitante				
SUBPROCESO:	Cobros y pagos				
OBJETIVO:	Controlar del monto mensual de las ctas. x pagar y x cobrar				
ALCANCE	Recuperación de la cartera y pago a proveedores				
CODIGO:	H.C.P 1.6	FECHA:			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe de ventas	Supervisa la cartera de cobros			
2	Jefe de ventas	Recibe los cobros			
3	Jefe de ventas	Organiza los cobros			
4	Jefe de ventas	Envia la reuperación de cartera de cada vendedor			
5	Asistente	Recibe la información			
6	Asistente	Comprueba los datos de los clientes y proveedores			
7	Asistente	Organiza los pagos quincenales			
8	Asistente	Realiza los pagos			
CAMBIOS	Nº	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA					
FUSION	3	17-ene	Daisy Morales	Asistente	Presidente
ELIMINACION					

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.17 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.6 Cobros y Pagos

HOJA DE MEJORAMIENTO		CODIGO: H.C.P 1.6			
		FECHA: 17-ene			
PROCESO:	Habilitante				
SUBPROCESO:	Cobros y pagos				
OBJETIVO:	Controlar el monto mensual de las ctas. x pagar y x cobrar				
ALCENCE:	Recuperacion de la cartera y pago a proveedores				
A:	Situacion Actual				
1	Supervisa la cartera de cobros				
2	Recibe los cobros				
3	Organiza los cobros				
4	Envia la reuperación de cartera de cada vendedor				
5	Recibe la información				
6	Comprueba los datos de los clientes y proveedores				
7	Organiza los pagos quincenales				
8	Realiza los pagos				
B:	Situacion Propuesta				
1	Supervisa y recibe la cartera de cobros				
2	Organiza los cobros de cada vendedor				
3	Envia la reuperación de cartera de cada vendedor				
4	Recibe la información y comprueba datos de clientes y proveedores				
5	Organiza los pagos quincenales y realiza el pago				
Indicadores:	Situación Actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual:	Anual:
Tiempo total: min	112	86	-26	172	2064
Costo total: \$	44,3	34,6	-9,7	69,22	830,64
Eficiencia tiempo: %	95,54	97,67	2,14		
Eficiencia costo: %	94,72	97,98	3,26		

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.18 Diagrama del proceso mejorado: 1.6 Cobros y Pagos

Proceso: HABILITANTE		Subproceso: Cobros y pagos	Eficiencia del tiempo: 97,67 %										
Responsable: Asistente administrativa		Frecuencia: Quincenal	Eficiencia del costo: 97,98 %										
Ingresos: Cuentas por pagar y por cobrar		Tiempo total: 86	Total mensual: 2 veces										
Resultado: Control del monto mensual de las ctas. x pagar y x cobrar.		Costo total: 34,61	Tiempo mensual: 172										
			Costo mensual: 69,22										
Nº	Interviniente	Actividad	Diagrama de flujo					Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
								AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X										
1	Jefe de ventas	Supervisa y recibe la cartera de cobros		X				20		0,46	9,2		
2	Jefe de ventas	Organiza los cobros de cada vendedor		X				20		0,46	9,2		
3	Jefe de ventas	Envia la reuperación de cartera de cada vendedor		X				1		0,46	0,46		
4	Asistente	Recibe y comprueba datos de clientes y proveedores		X				13	2	0,35	4,55	0,7	Espera
5	Asistente	Organiza los pagos quincenales y realiza el pago		X				30		0,35	10,5		
		Fin del proceso	X										
			Total:					84	2		33,91	0,7	

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.19 Hoja de Análisis del proceso: 1.7 Mantenimiento Maquinarias

HOJA DE ANALISIS					
PROCESO:	Habilitante				
SUBPROCESO:	Mantenimiento maquinarias				
OBJETIVO:	Controlar el buen funcionamiento de las maquinarias				
ALCANCE	Maquinarias en buen estado y más productivas				
CODIGO:	H.M.M	FECHA:	17-ene		
					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe de producción	Revisa el funcionamiento de las maquinarias			
2	Jefe de producción	Supervisa el trabajo y funcionamiento final			
3	Jefe de producción	Informa y da soluciones			
4	Operarios	Recibe la orden			
5	Operarios	Realiza las operaciones pertinentes			
6	Operarios	Realiza las pruebas de funcionamiento			
CAMBIOS	N°	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA	4	17-ene	Daisy Morales	Jefe producción	Presidente
FUSION					
ELIMINACION	2	17-ene	Daisy Morales	Jefe producción	Presidente

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.20 Hoja de Mejoramiento del proceso: 1.7 Mantenimiento Maquinarias

A:		Situación Actual			
1		Revisa el funcionamiento de las maquinarias			
2		Supervisa el trabajo y funcionamiento final			
3		Informa y da soluciones			
4		Recibe la orden			
5		Realiza las operaciones pertinentes			
6		Realiza las pruebas de funcionamiento			
B:		Situación Propuesta			
1		Revisa el funcionamiento de las mquinarias			
2		Supervisa el trabajo y funcionamiento final			
3		Realiza las operaciones pertinentes			
4		Realiza las pruebas de funcionamiento			
Indicadores:	Situación Actual	Situación propuesta	Diferencias	Beneficio esperado	
				Mensual:	Anual:
Tiempo total: min	1200	845	-355	281,66	3379,92
Costo total: \$	420,3	294,7	-125,6	98,23	1178,76
Eficiencia tiempo: %	99,17	99,41	0,24		
Eficiencia costo: %	99,19	99,42	0,23		

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 5.21 Diagrama del proceso mejorado: 1.7 Mantenimiento Maquinarias

Proceso: HABILITANTE		Subproceso: Mantenimiento de maquinarias	Eficiencia del tiempo: 99,4 %
Responsable: Jefe de producción		Frecuencia: Trimestral	Eficiencia del costo: 99,4 %
Ingresa: Control de las maquinarias		Tiempo total: 845	
Resultado: Maquinarias en buen estado		Costo total: 294,65	

Nº	Interviniente	Actividad	Diagrama de flujo					Tiempo min.		Valor	Costo \$		OBSERV.
								AV	NAV	Minutos	AV	NAV	
		INICIO	X										
1	Jefe de producción	Revisa el funcionamiento de las maquinarias		X				120	5	0,37	44,4	1,85	Informar
2	Jefe de producción	Supervisa el trabajo y funcionamiento final		X				120		0,37	44,4	0	
3	Operarios	Realiza las operaciones pertinentes		X				480		0,34	163		
4	Operarios	Realiza las pruebas de funcionamiento		X				120		0,34	40,8		
		Fin del proceso	X										
Total:								840	5		293	1,85	

Elaborado por: Daisy Morales

5.4 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

Cuadro 5.22 Matriz de Análisis Comparativo

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO												
No.	PROCESO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS		
		Costo	Eficiencias %	Tiempo	Eficiencias %	Costo	Eficiencias	Tiempo	Eficiencias %	Costo	Eficiencia %	Tiempo
1	Arte y diseño del logo	59,25	88,35	120	87,50	39,1	94,12	85	94,12	-20,15	6,62	-35
2	Impresión	127	96,85	360	98,61	95,36	98,84	278	98,92	-31,64	0,31	-82
3	Gestión de requerimientos	48,39	94,85	137	94,89	45,11	97,98	127	98,43	-3,28	3,53	-10
4	Distribución y entrega	115,8	98,45	340	94,12	80,42	98,86	227	99,12	-35,38	5,00	-113
5	Presupuestación	32,2	88,51	84	88,10	18,1	95,03	46	95,65	-14,1	7,56	-38
6	Cobros y pagos	44,3	94,72	112	95,54	34,6	97,98	86	97,67	-9,7	2,14	-26
7	Mantenimiento maquinaria	420	99,26	1200	99,17	294,7	99,42	845	99,41	-125,3	0,24	-355
	Total:	846,94		2353		607,39		1694		-239,6	25,40	-659

Elaborado por: Daisy Morales

5.5 INFORME DE BENEFICIO ESPERADO MENSUAL Y ANUAL

Cuadro 5.23 Informe del Beneficio Esperado Mensual y Anual

No.	PROCESO	BENEFICIO MENSUAL		BENEFICIO ANUAL	
		COSTO \$	TIEMPO MINUTOS	COSTO \$	TIEMPO MINUTOS
1	Arte y diseño del logo	782	1700	9.384,00	20400
2	Impresión	6865,92	20016	82.391,04	240192
3	Gestión de requerimientos	180,44	508	2.165,28	6096
4	Distribución y entrega	13511	38136	162.132,00	457632
5	Presupuestación	18,1	46	217,20	552
6	Cobros y pagos	69,22	172	830,64	2064
7	Mantenimiento maquinaria	98,23	281,66	1.178,76	3379,92
TOTALES		21524,91	60859,66	258.298,92	730.315,92

Elaborado por: Daisy Morales

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.

En el presente capítulo, una vez que se ha efectuado el análisis de los procesos y hemos presentado una propuesta de mejoramiento de los mismos, aplicaremos en INDUPAPEL el mejoramiento propuesto.

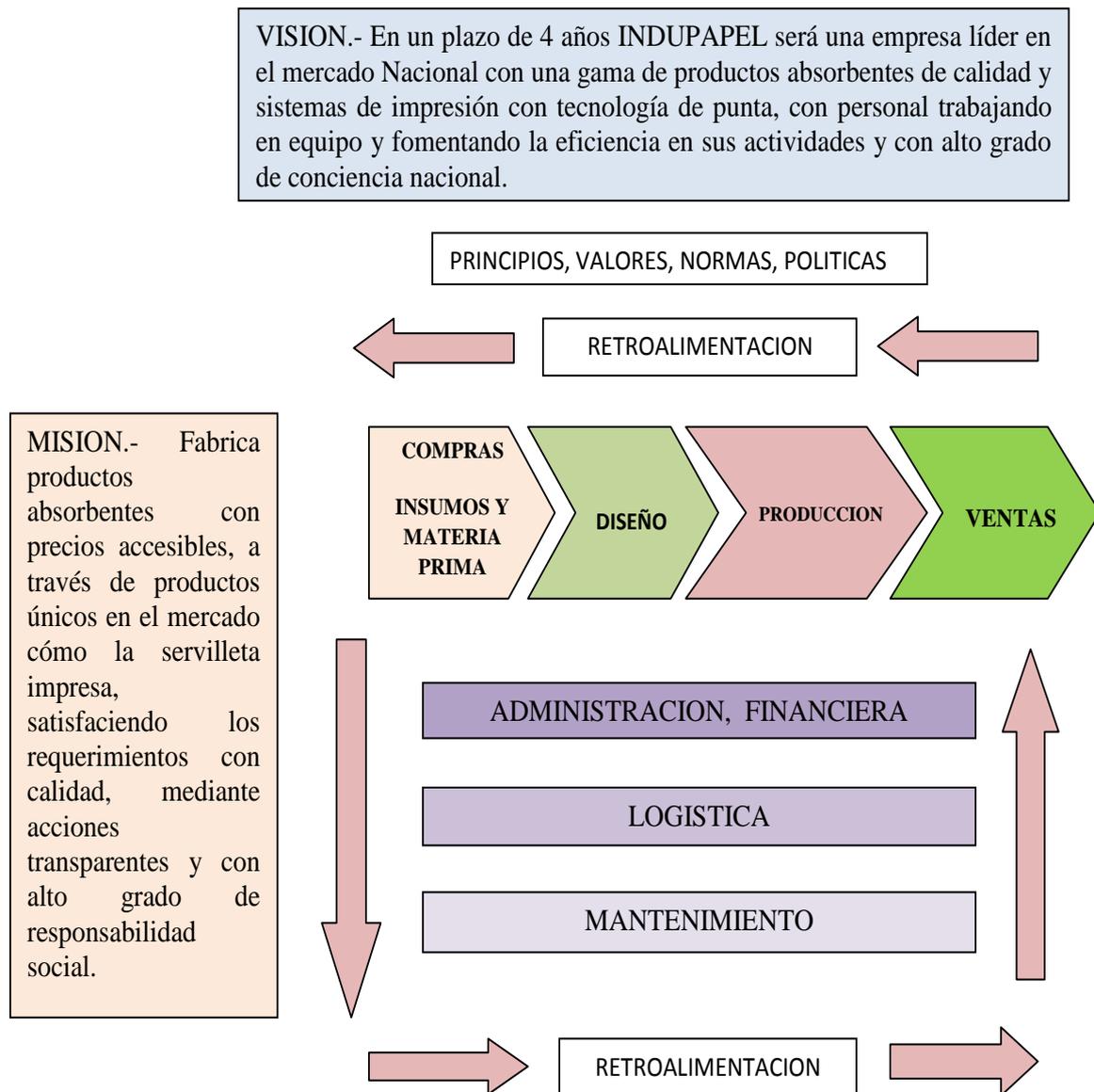
A continuación se presentan los ítems a desarrollarse:

- Cadena de valor mejorada,
- Factores de éxito.
- Indicadores de gestión.
- Organización por procesos.
- Responsabilidades y competencias por cargos
- Manual de Procesos

6.1 CADENA DE VALOR MEJORADA

La Cadena de valor mejorada nace en base del análisis al mejoramiento propuesto de los procesos.

GRAFICO 6.1 CADENA DE VALOR MEJORADA



Elaborado por: Daisy Morales

6.2 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

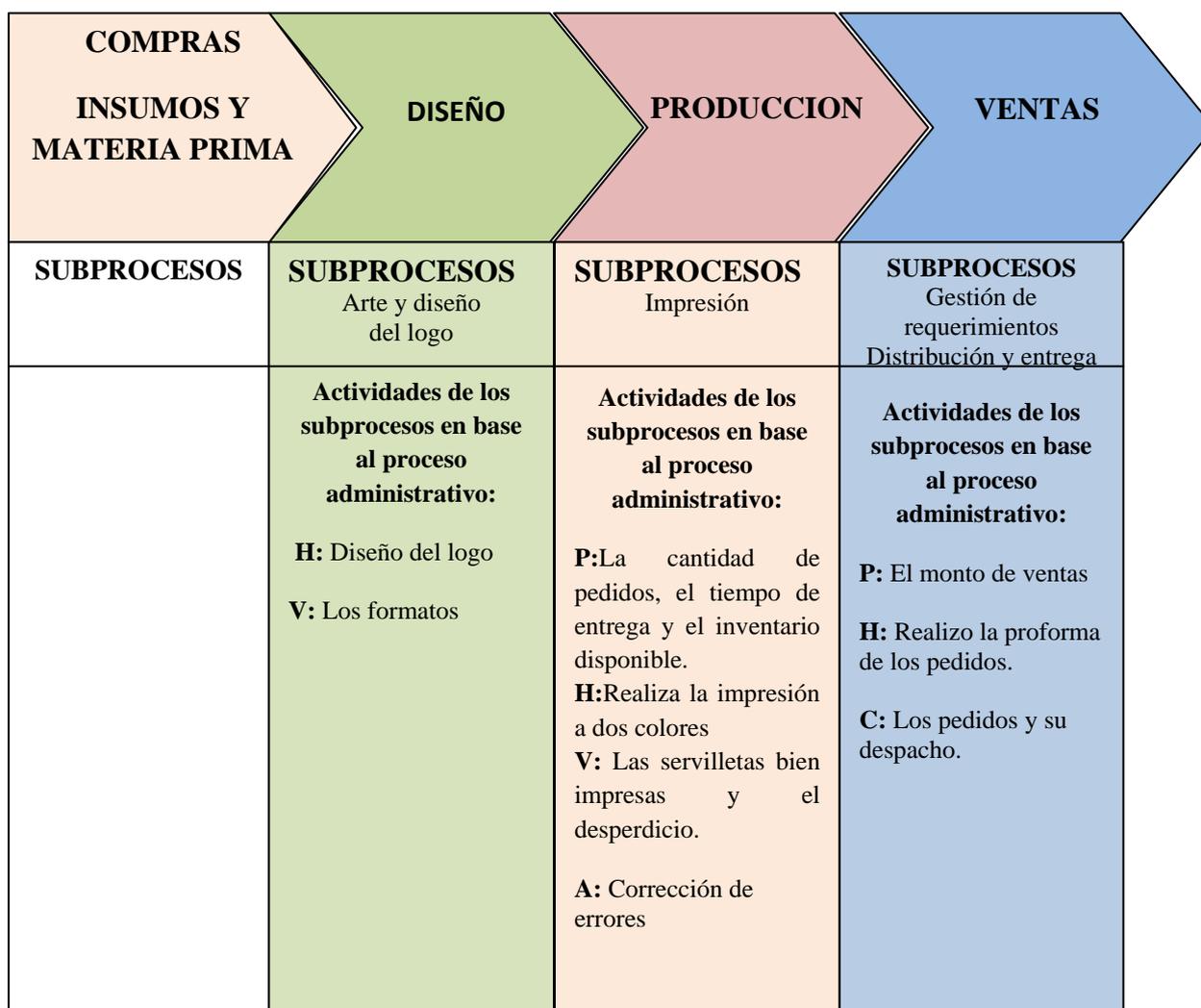
“De una forma similar a como se realizan los mapas de cadena de valor de procesos de manufactura, se elaboran mapas de cadena de valor en procesos administrativos.

En un mapa de proceso administrativo no se toma como referencia material alguno, se hace énfasis en las actividades del proceso y en los flujos de información.

Aún cuando existen algunas diferencias en el procedimiento para su desarrollo, conceptualmente tienen los mismos sustentos. Se buscan los mismos objetivos, identificar los defectos y las acciones que agregan y las que no agregan valor: es decir, se identifican las oportunidades de mejora en los procesos administrativos.”¹

¹ <http://www.opex.com.mx/lss/servicios/consultorias/mapa-de-la-cadena-de-valor/>

GRAFICO 6.2 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO



PROCESOS HABILITANTES		
SUBPROCESO PRESUPUESTACION	SUBPROCESO COBROS Y PAGOS	SUBPROCESO MANTENIMEINTO DE MAQUINARIAS
<p>P: El presupuesto.</p> <p>H: Recopila y analiza la información de ingresos y gastos.</p> <p>V: La utilidad de la empresa</p> <p>A: Generando balances financieros.</p>	<p>P: Las ventas y pagos mensuales.</p> <p>H: Supervisa la recuperación de la cartera de clientes.</p> <p>V: Cuentas pendientes de clientes y proveedores.</p> <p>A: Organizando cobros y pagando a proveedores.</p>	<p>P: El mantenimiento de maquinarias.</p> <p>H: Revisión de las maquinarias.</p> <p>V: La funcionalidad y buen estado de las maquinarias.</p> <p>A: Realizando el mantenimiento y pruebas de funcionamiento.</p>

Elaborado por: Daisy Morales

6.3 FACTORES DE ÉXITO.

“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.

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es uno de los aspectos en que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni por qué los clientes preferirán sus productos o servicios.

El procedimiento para un análisis estructurado de los FCE consta de los siguientes pasos:

- *Elaborar una lista de los objetivos de la Organización.*
- *Depurar esta lista de objetivos.*
- *Identificar los factores de éxito. Eliminar los factores de éxito no críticos.*
- *Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos.*
- *Identificar los componentes de estos factores de éxito.*
- *Seleccionar los factores críticos de éxito.*
- *Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito.*

Una herramienta que facilita el mirar hacia dentro de la empresa o proyecto es la matriz FODA.

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*
- *Poder de negociación de los proveedores, y finalmente*
- *La rivalidad entre los competidores existentes*².

A continuación la tabla de los factores de éxito que permiten la ejecución de los objetivos:

TABLA 6.1 FACTORES DE EXITO

FACTOR DE EXITO	DESCRIPCION
AGILIDAD EN LAS ACTIVIDADES SIN RETRASOS	Cadena de acciones inmediatas, cada actividad deberá ser realizada en el menor tiempo posible.
TRABAJO EN EQUIPO	El personal de INDUPAPEL, debe trabajar en equipo para cumplir los objetivos en común.
PERSONAL CAPACITADO	El recurso humano recibe capacitación continua para realizar sus tareas específicas.
UTILIZACION DEL SOFTWARE APROPIADO.	Implementación de sistemas informáticos que permitan mejorar los procesos Habilitantes y de diseño.
INFORMACION CORRECTA	La información entregada debe ser confiable para que no existan errores y no se tengan que repetir subprocesos.
BUENA GESTION DE RECURSOS	Se debe gestionar mejor los recursos productivos con el fin de evitar desperdicios.
COMUNICACIÓN OPORTUNA Y EFICAZ.	Ambiente de trabajo en el que fluye la comunicación y se favorece la cooperación.

Elaborado por: Daisy Morales

² <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

**TABLA 6.2 IDENTIFICACION DE FACTORES DE ÉXITO EN
BASE A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

SUBPROCESO	FACTOR DE EXITO	OBJETIVOS
ARTE Y DISEÑO DEL LOGO.	Utilización del software apropiado.	Mejorar la tecnología de diseño haciendo más rápido y efectivo el proceso.
IMPRESIÓN.	Buena gestión de recursos. Información correcta. Personal capacitado. Trabajo en equipo.	Evitar errores que producen el desperdicio de materia prima e insumos
GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS.	Información correcta. Comunicación oportuna y eficaz.	Controlar las ventas mensuales en base a una buena gestión de clientes.
DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA.	Agilidad en las actividades sin retrasos.	Evitar la demora en la entrega del producto final.
PRESUPUESTACIÓN.	Utilización del software apropiado. Personal capacitado.	Mejorar el software para un mejor control del presupuesto empresarial.
COBROS Y PAGOS.	Información correcta. Comunicación oportuna y eficaz. Agilidad en las actividades sin retraso.	Organizar más efectivamente el cobro a clientes y el pago a proveedores de esta manera poder controlar la utilidad empresarial.
MANTENIMIENTO MAQUINARIAS.	Personal capacitado. Agilidad en las actividades sin retraso.	Mantener en buen estado las maquinarias, evitando un stop de las mismas el cual ocasiona problemas en la producción y rentabilidad.

Elaborado por: Daisy Morales

6.4 INDICADORES DE GESTION

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u 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”³

6.4.1 Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos:

- De ventaja competitiva
- De desempeño financiero
- De flexibilidad
- De utilización de recursos
- De calidad de servicio y
- De innovación.

Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones:

- Económicos (obtención de recursos),

³ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- Eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y
- Efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos:

- Perspectiva del cliente,
- Perspectiva de los procesos y
- Perspectiva de mejora continúa.

6.4.2 Criterios para establecer indicadores de gestión

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).

Cuadro 6.1 Indicador de Gestión del proceso: 1.1 Arte y diseño del logo

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: DISEÑO					SUBPROCESO : ARTE Y DISEÑO DEL LOGO			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Calidad del diseño	Diseños aprobados por el cliente	Eficiencia	$Cd = \frac{\text{N}^\circ \text{ de diseños elaborados}}{\text{N}^\circ \text{ de diseños aprobados}} \times 100$	%	100%	Semanal	Diseñador
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: DISEÑO					SUBPROCESO : ARTE Y DISEÑO DEL LOGO			
Utilización del software apropiado								

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 6.2 Indicador de Gestión del proceso: 1.2 Impresión

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: PRODUCCION					SUBPROCESO : IMPRESIÓN			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Calidad de producción	Cantidad de servilletas impresas sin errores	Eficiencia	$Cp = \frac{\text{N}^\circ \text{ de servilletas impresas}}{\text{N}^\circ \text{ de servilletas empacadas}} \times 100$	%	100%	Diaria	Jefe Producción
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: PRODUCCION					SUBPROCESO : IMPRESIÓN			
Buena gestión de recursos. Información correcta. Personal capacitado. Trabajo en equipo.								

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 6.3 Indicador de Gestión del proceso: 1.3 Gestión de requerimientos

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: VENTAS					SUBPROCESO : GESTION DE REQUERIMIENTOS			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Monto de ventas mensual	las ventas	Efectividad	$\frac{\text{Mvm= Monto de ventas mensual}}{\text{Monto de ventas presupuestadas}} \times 100$	%	100%	Semanal	Jefe de ventas
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: VENTAS					SUBPROCESO : GESTION DE REQUERIMIENTOS			
<p>Información correcta Comunicación oportuna y eficaz</p>								

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 6.4 Indicador de Gestión del proceso: 1.4 Distribución y Entrega

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: VENTAS					SUBPROCESO : DISTRIBUCION Y ENTREGA			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Nivel de cumplimiento de entrega a clientes	La entrega de pedidos a tiempo	Eficiencia	Total de pedidos/ total de pedidos entregados x 100	%	100%	Diaria	Jefe de ventas
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: VENTAS					SUBPROCESO : DISTRIBUCION Y ENTREGA			
Agilidad en las actividades sin retraso								

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 6.5 Indicador de Gestión del proceso: 1.5 Presupuestación

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: HABILITANTE					SUBPROCESO : PRESUPUESTACION			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Presupuesto ejecutado	Cuánto es el presupuesto	Eficiencia	$\text{Presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto aprobado} \times 100$	%	100%	Mensual	Presidente
2	Tiempo ejecución	Tiempo	Eficiencia	$\text{Tiempo ejecucion} / \text{T.aprobado} \times 100$	%	100%	Mensual	Presidente
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: HABILITANTE					SUBPROCESO : PRESUPUESTACION			
Utilización del software apropiado Personal capacitado								

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 6.6 Indicador de Gestión del proceso: 1.6 Cobros y Pagos

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: HABILITANTE					SUBPROCESO : COBROS Y PAGOS			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Monto mensual de pagos	Pagos	Eficiencia	$Mmp = \text{Valores pagados/ctas x pagar} \times 100$	%	100%	Quincenal	Asistente
2	Monto mensual de cobros	Cobros	Eficiencia	$MmC = \text{Valores cobrados/ctas x cobrar} \times 100$	%	100%	Quincenal	Asistente
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: HABILITANTE					SUBPROCESO : COBROS Y PAGOS			
<p align="center"> Información correcta. Comunicación oportuna y eficaz. Agilidad en las actividades sin retraso. </p>								

Elaborado por: Daisy Morales

Cuadro 6.7 Indicador de gestión del proceso: 1.7 Mantenimiento Maquinarias

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: HABILITANTE					SUBPROCESO : MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Disponibilidad	Horas de producción de la maquinaria	Eficiencia	Tiempo de producción programado/ tiempo muerto x 100	%	100%	Trimestral	Jefe de Producción
FACTORES DE ÉXITO								
PROCESO: HABILITANTE					SUBPROCESO : MANTENIMIENTO MAQUINARIAS			
Personal Capacitado								
Agilidad en las actividades sin retraso.								

Elaborado por: Daisy Morales

6.5 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

“LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS, es un prototipo o modelo de estructura administrativa, válido para cualquier clase de empresas o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistémico de las organizaciones”⁴

La finalidad de la gestión por procesos es mejorar los resultados de la organización de manera compatible con la consecución de niveles superiores de satisfacción de sus clientes y grupos de interés a través de:

- Reducción de costes innecesarios (actividades sin valor añadido).
- Acortar los plazos de entrega (incluyendo los de lanzamiento).
- Mejorar la calidad y valor percibido por el cliente.
- Control efectivo y coordinación de los trabajos realizados en la empresa.
- Cualquier evaluación y acreditación exige esta dinámica.

6.5.1 FASES SECUENCIALES:

“IDENTIFICAR LOS PROCESOS.- Con una metodología propia se persigue identificar aquellos procesos operativos o de cliente, es decir, que parten de una necesidad del cliente y finalizan en un resultado para el cliente. Posteriormente identificamos los procesos de apoyo o soporte (Aquellos que son necesarios para el funcionamiento de los procesos operacionales) y los procesos de Dirección o Estratégicos. (Son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.)

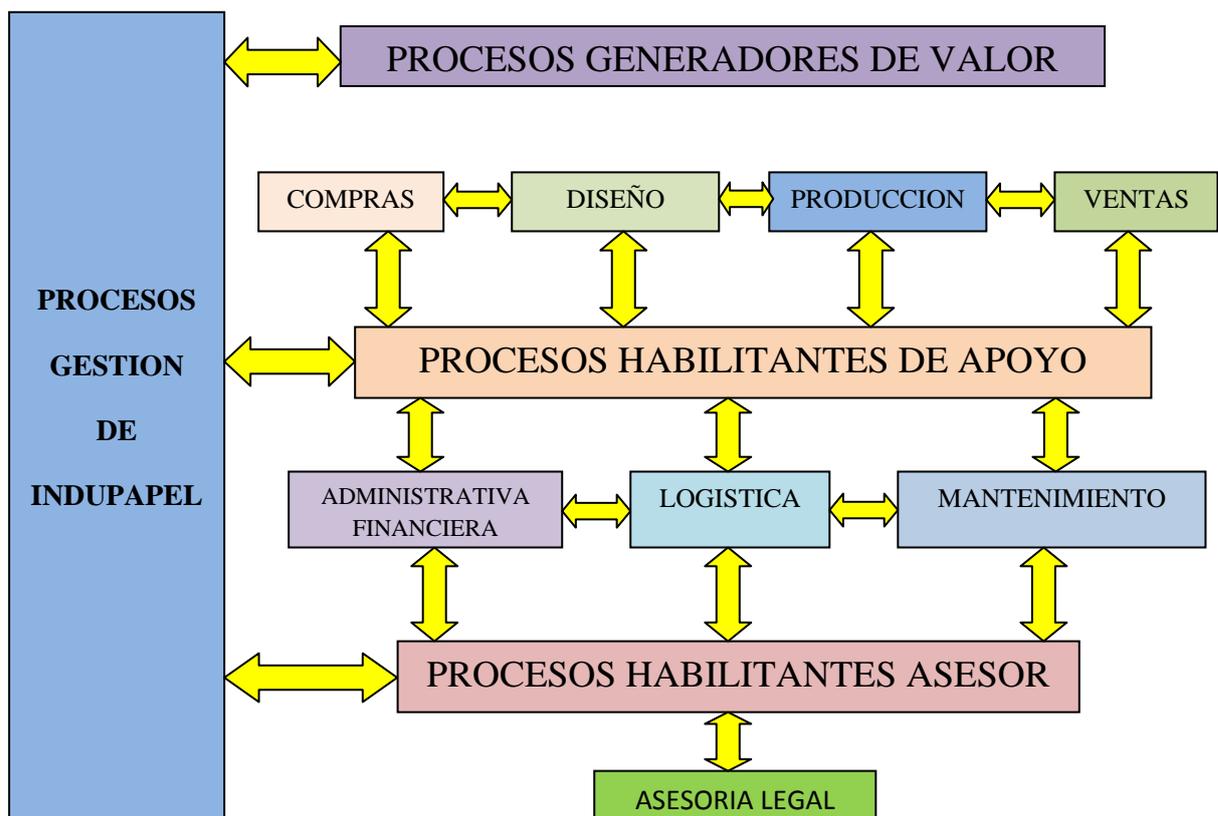
⁴ <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-organizacin-por-procesos-presentation>

DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS.- Definición de las entradas y las salidas, alcance, Indicadores de resultado, elección del propietario, Descripción de las tareas, Definición asociada de responsabilidades, Resolver los problemas inmediatamente aparentes.

IMPLANTACIÓN - PUESTA BAJO CONTROL. Implantación del proceso dentro de la organización

MEJORA.- Implantación de una sistemática de mejora continua⁵

GRAFICO 6.3 PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE INDUPAPEL



Elaborado por: Daisy Morales

⁵ <http://www.human.es/es/consultoria/organizacion-y-sistemas-gestion/organizacion-por-procesos>

6.6 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS Y POR CARGOS.

“El factor humano es fuente poseedora de recursos intangibles que, gestionados correctamente, conducen a la creación de ventajas competitivas difíciles de imitar. Se aborda en este trabajo la gestión por competencias, realizando un minucioso análisis de los perfiles de competencia y su implicación en la gestión de los recursos humanos. Éstos están permeados con tres enfoques esenciales: el Estratégico, el Consensual como reflejo de la Cultura Organizacional en los perfiles y, la Gestión de Recursos Humanos.”⁶

Los perfiles de cargo o profesiogramas jugaron en su momento un papel muy importante en la formalización de los contenidos de trabajo, lo cual permitió que cada trabajador supiese el contenido de su trabajo evitando la incertidumbre y duplicidad de esfuerzos. Sin embargo, en la actualidad los profesiogramas o perfiles de puesto tradicionales, son más adecuados para tareas repetitivas propias del nivel operativo en una organización.

El perfil de competencias no es más que un profesiograma que hace énfasis no en lo que hace el ocupante, sino que se centra en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto.

6.6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN INDUPAPEL

⁶ <http://www.sabetodo.com/contenidos/EEkylAFEVlkSgmbMxt.php>

**CUADRO 6.8 DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES Y
COMPETENCIAS DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO.**

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO OBJETIVO DEL CARGO: COORDINAR ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	
2.- RESPONSABILIDADES	
APOYAR EN EL MANEJO DE LA DOCUMENTACION VELAR POR EL ORDEN, SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LOS DOCUMENTOS PREPARAR LA INFORMACION E INFORMES ENVIAR DOCUMENTACION Y REALIZAR SEGUIMIENTO RESPECTIVO RECIBIR LLAMADAS Y CORREOS ELECTRONICOS E INFORMAR AL CLIENTE	
3.- COMPETENCIAS NECESARIAS	
REQUISITOS:	
TENER 1 AÑO DE EXPERIENCIA HABER CURSADO O ESTAR CURSANDO EL NIVEL SUPERIOR EN ADMINISTRACION O FINANZAS	
COMPETENCIAS TECNICAS:	
EXPERIENCIA EN EL USO DE PAQUETES INFORMATICOS EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE COBROS Y PAGOS CONOCIMIENTO DE CONTABILIDAD BASICA Y ADMINISTRACION	
COMPETENCIAS DE GESTION:	
CAPACIDAD DE ANALISIS CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS COMUNICACIÓN HABILIDADES DE GESTION LIDERAZGO	

Elaborado por: Daisy Morales

**CUADRO 6.9 DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES Y
COMPETENCIAS DEL CONTADOR.**

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO FINANCIERO OBJETIVO DEL CARGO: COORDINAR Y MANEJAR EL MOVIMIENTO CONTABLE	
2.- RESPONSABILIDADES	
REALIZAR EL PRESUPUESTO CONTABLE REALIZAR, ANALIZAR Y FIRMAS BALANCES REALIZAR TRAMITES DE IMPUESTOS COORDINAR EL ROL DE PAGOS REGISTRAR INVENTARIOS	
3.- COMPETENCIAS NECESARIAS	
REQUISITOS:	
TENER 1 AÑO DE EXPERIENCIA EN PUESTOS SIMILARES HABER CURSADO O ESTAR CURSANDO EL NIVEL SUPERIOR EN FINANZAS	
COMPETENCIAS TECNICAS:	
EXPERIENCIA EN EL USO DE PAQUETES INFORMATICOS EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE MOVIMIENTO CONTABLE CONOCIMIENTOS DE CONTABILIDAD Y AFINES	
COMPETENCIAS DE GESTION:	
CAPACIDAD DE ANALISIS SOLUCION DE PROBLEMAS FINANCIEROS HABILIDADES NUMERICAS RAPIDEZ COMUNICACIÓN	

Elaborado por: Daisy Morales

**CUADRO 6.10 DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES Y
COMPETENCIAS DEL JEFE DE PRODUCCION.**

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCION DEPARTAMENTO: PRODUCCION OBJETIVO DEL CARGO: COORDINAR ADECUADAMENTE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	
2.- RESPONSABILIDADES	
ELABORAR Y DIRIGIR PLANES DE PRODUCCION CONSTRUCCION, MONTAJE DE NUEVAS INSTALACIONES MANTENIMIENTO MAQUINARIA	
3.- COMPETENCIAS NECESARIAS	
REQUISITOS:	
TENER COMO MINIMO 2 AÑOS DE EXPERIENCIA EN CARGOS SIMILARES TENER TITULO UNIVERSITARIO EN INGENIERIAS AFINES	
COMPETENCIAS TECNICAS:	
ESTUDIOS DE PLANIFICACION, GESTION DE PRODUCCION, TECNOLOGIA DE PRODUCCION, ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y LOGISTICA	
COMPETENCIAS DE GESTION:	
CAPACIDAD DE ANALISIS HABILIDADES EN EL MANEJO DE MAQUINARIAS COMUNICACIÓN HABILIDADES DE GESTION LIDERAZGO	

Elaborado por: Daisy Morales

**CUADRO 6.11 DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES Y
COMPETENCIAS DEL JEFE DE VENTAS.**

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE VENTAS DEPARTAMENTO: VENTAS OBJETIVO DEL CARGO: COORDINAR Y MANEJAR LOS PROCESOS DE VENTAS	
2.- RESPONSABILIDADES	
EVALUAR PLANES Y ACCIONES PARA CUMPLIR OBJETIVOS DISEÑAR ESTRATEGIAS Y SUPERVISAR SU APLICACIÓN LLEVAR A SU CARGO UNA CARTERA DE CLIENTES SUPERVISAR EL TRABAJO DE LOS VENDEDORES DELEGAR FUNCIONES EN EL AREA	
3.- COMPETENCIAS NECESARIAS	
REQUISITOS:	
CONTAR CON ESTUDIOS UNIVERSITARIOS EN CARRERAS AFINES TENER EXPERIENCIA MINIMO 2 AÑOS	
COMPETENCIAS TECNICAS:	
TENER CONOCIMIENTO EN TEMAS ADMINISTRATIVOS, DE PRODUCCION, MERCADEO Y VENTAS.	
COMPETENCIAS DE GESTION:	
CAPACIDAD DE ANALISIS DINAMISMO CREATIVIDAD Y VISION HABILIDADES PARA LA NEGOCIACION COMUNICACIÓN	

Elaborado por: Daisy Morales

**CUADRO 6.12 DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES Y
COMPETENCIAS DEL OPERARIO DE PRODUCCION.**

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS	
1.- DATOS DE IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO: OPERARIOS DE PRODUCCION DEPARTAMENTO: PRODUCCION OBJETIVO DEL CARGO: COORDINAR TRABAJOS Y COLABORAR EN EL AREA DE PRODUCCION	
2.- RESPONSABILIDADES	
AYUDAR COMO AUXILIAR DE PRODUCCION, AUXILIAR DE BODEGA Y OPERADOR LOGISTICO MANEJAR ADECUADAMENTE LAS MAQUINARIAS DE PRODUCCION	
3.- COMPETENCIAS NECESARIAS	
REQUISITOS:	
TENER EXPERINCA 2 AÑOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL SER BACHILLERES TECNICOS	
COMPETENCIAS TECNICAS:	
EXPERIENCIA UNICAMENTE COMO OPERARIOS DE PRODUCCION	
COMPETENCIAS DE GESTION:	
TRABAJO EN EQUIPO COMUNICACIÓN RAPIDEZ HABILIDADES PRODUCTIVAS	

Elaborado por: Daisy Morales

6.7 MANUAL DE PROCESOS

*“Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que deben seguirse para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.”*⁷

Algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- El establecimiento de objetivos.
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

El propósito es de dejar establecidos en la institución los procesos presentados y mejorados en este estudio, es imprescindible presentar un manual de procesos en los que éstos estén claramente diseñados, delimitados y definidos.

⁷ www.trabajo.com.mx

CUADRO 6.13 MANUAL DEL PROCESO: 1.1 ARTE Y DISEÑO DEL LOGO

		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: DISEÑO		CÓDIGO	
SUBPROCESO: ARTE Y DISEÑO DEL LOGO		A.D 1.1	
OBJETIVO: MEJORAR LA TECNOLOGIA DE DISEÑO			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Recibe el formato del logo	El formato del logo	
2	Establecer los colores		
3	Instaura el diseño del logo		
4	Entrega el diseño final	Salidas	
5	Envía al cliente para su aprobación	Arte y diseño del logo a dos colores	
		Recursos	
		Utilización del software de diseño Presupuesto	
		Controles	
		Normas y disposiciones	
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio :	Recibe el logo		
Fin :	Envío del diseño del logo para su aprobación		
INDICADORES DE GESTIÓN			
Cd= N° de diseños elaborados/N° de diseños aprobados x 100			

Elaborado por: Daisy Morales

CUADRO 6.14 MANUAL DEL PROCESO: 1.2 IMPRESIÓN

		MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: PRODUCCION		CODIGO			
SUBPROCESO: IMPRESIÓN		P.S 1.2			
OBJETIVO: MEJORAR LA CALIDAD DE IMPRESION					
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO					
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles			
		Entradas			
1	Envía el pedido y el logo	El pedido y el logo			
2	Recibe el formato y el pedido				
3	Preparación de la maquinaria				
4	Impresión	Salidas			
5	Empacado	Servilletas impresas con el diseño del logo.			
				Recursos	
				Materia prima e insumos Maquinaria en buen estado Personal capacitado Trabajo en equipo	
				Controles	
		Normas y disposiciones			
LÍMITES DEL PROCESO					
Inicio :	El pedido de impresión y el logo				
Fin :	Servilletas impresas				
INDICADORES DE GESTIÓN					
Cp= N° de servilletas impresas/ N° de servilletas empacadas x 100					

Elaborado por: Daisy Morales

**CUADRO 6.15 MANUAL DEL PROCESO: 1.3 GESTIÓN DE
REQUERIMIENTOS**

		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: VENTAS		CÓDIGO	
SUBPROCESO: GESTION DE REQUERIMIENTOS		G.R 1.3	
OBJETIVO: CONTROLAR LAS VENTAS MENSUALES			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Visita a los clientes y recibe pedido	Pedidos	
2	Entrega pedido		
3	Ingresa el pedido al sistema		
4	Envía la factura y pedido al area de producción	Salidas	
		Factura del pedido	
		Recursos	
		Información correcta de clientes Comunicación eficaz Presupuesto	
		Controles	
		Normas y Disposiciones	
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio :	Recepción del pedido a traves de la visita a clientes		
Fin :	Envio de pedido a produccion		
INDICADORES DE GESTIÓN			
Mvm= Monto de ventas mensual/ Monto de ventas presupuestadas			

Elaborado por: Daisy Morales

CUADRO 6.16 MANUAL DEL PROCESO: 1.4 DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA

 MANUAL DE PROCESOS		
PROCESO: VENTAS		CÓDIGO
SUBPROCESO: DISTRIBUCION Y ENTREGA		D.E 1.4
OBJETIVO: CONTROLAR LOS ERRORES QUE NO PERMITEN ENTREGAR LOS PRODUCTOS A TIEMPO.		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
		Entradas
1	Revisa el pedido	Revisión de productos
2	Supervisa la salida de los productos	
3	Carga de los productos	
4	Transporta los productos	Salidas
5	Desembarca y entrega los productos	Entrega del producto final
		Recursos
		Transporte de distribución Agilidad en las actividades sin retraso Presupuesto
		Controles
		Normas y Disposiciones
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio :	Revisión del pedido	
Fin :	Desembarque y entrega de los productos	
INDICADORES DE GESTIÓN		
$Nc = \frac{\text{Total de pedidos}}{\text{total de pedidos entregados}} \times 100$		

Elaborado por: Daisy Morales

CUADRO 6.17 MANUAL DEL PROCESO: 1.5 PRESUPUESTACIÓN

		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: HABILITANTE		CÓDIGO	
SUBPROCESO: PRESUPUESTACION		H.P 1.5	
OBJETIVO: CONTROLAR Y MEDIR EL PRESUPUESTO			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Recopila la información de ingresos y gastos	Ingresos y gastos	
2	Ingresa al sistema la información		
3	Genera estados financieros		
4	Envía la información	Salidas	
5	Recibe y analiza la información	Presupuesto final	
		Recursos	
		Insumos Programa contable diseñado con seguridad Internet	
		Controles	
		Normas y Disposiciones Leyes	
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio :	Recopilación de la información de ingresos y gastos		
Fin :	El análisis del presupuesto final.		
INDICADORES DE GESTIÓN			
	$Pe = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto aprobado}} \times 100$ $Te = \frac{\text{Tiempo ejecucion}}{T.\text{aprobado}} \times 100$		

Elaborado por: Daisy Morales

CUADRO 6.18 MANUAL DEL PROCESO: 1.6 COBROS Y PAGOS

		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: HABILITANTE		CÓDIGO	
SUBPROCESO COBROS Y PAGOS		H.C.P 1.6	
OBJETIVO: Controlar los montos de pagos y cobros			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Supervisa y recibe la cartera de cobros	La cartera de cobros	
2	Organiza los cobros de cada vendedor		
3	Envía la reuperación de cartera de cada vendedor		
4	Recibe y comprueba datos de clientes y proveedores	Salidas	
5	Organiza los pagos quincenales y realiza el pago	Los respectivos pagos	
		Recursos	
		Insumos Base de datos de clientes y proveedores Cartera de cobros	
		Controles	
		Normas y Disposiciones	
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio :	Supervisión y recepción de cartera de cobros		
Fin :	Organización y pagos quincenales		
INDICADORES DE GESTIÓN			
	Mmp= Valores pagados/ctas x pagar x100		
	Mmc= Valores cobrados/ctas x cobrar x100		

Elaborado por: Daisy Morales

CUADRO 6.19 MANUAL DEL PROCESO: 1.7 MANTENIMIENTO

MAQUINARIAS

		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: HABILITANTE		CÓDIGO	
SUBPROCESO: MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS		H.M.M 1.7	
OBJETIVO: CONTROLAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS MAQUINARIAS			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Revisa el funcionamiento de las mquinarias	Revisión de las maquinarias defectuosas	
2	Supervisa el trabajo y funcionamiento final		
3	Realiza las operaciones pertinentes		
4	Realiza las pruebas de funcionamiento	Salidas	
		Maquinarias en buen estado	
		Recursos	
		Herramientas Personal capacitado Presupuesto	
		Controles	
		Normas y disposiciones	
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio :	Revisión de maquinarias		
Fin :	Pruebas de funcionamiento		
INDICADORES DE GESTIÓN			
D= Tiempo de producción programado/ tiempo muerto x 100			

Elaborado por: Daisy Morales

CAPITULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1.- Del diagnostico situacional se ha observado que INDUPAPEL tiene los siguientes problemas en las áreas de administración y producción:

- Reprocesos en la producción con pérdidas económicas
- Falta de capacitación
- Insuficiente inseguridad industrial
- Sistemas informáticos obsoletos, que dan como resultados pérdida de tiempo y recursos.

2.- INDUPAPEL tiene un mercado cautivo, que permite que la industria tenga una diferenciación de costos frente a sus competidores, sin embargo, es clara la necesidad de mejorar la maquinaria y equipos existentes.

3.- Se ha establecido a través de la formulación del direccionamiento estratégico la misión, la visión y objetivos estratégicos que se deben abordar para dar solución a la problemática existente.

4.- En el levantamiento de procesos se ha determinado que existen ineficiencias en costos como en tiempo, los que han sido revisados a través del análisis del valor agregado, obteniéndose procesos más eficientes que permitirán el ahorro reinversión en INDUPAPEL. Específicamente en este estudio se ha logrado disminuir la eficiencia en tiempo de 310036 minutos anuales y eficiencia de costo de \$102186,84 dólares anuales.

5.- Se ha logrado estructurar orgánicamente los procesos en INDUPAPEL determinándose los recursos, las responsabilidades e indicadores de gestión a través de perfiles por capacitación y del manual de procesos.

7.2 RECOMENDACIONES

- Establecer acciones para lograr la capacitación y adiestramiento permanente de los empleados y trabajadores de INDUPAPEL.
- Incluir el proceso de seguridad industrial en todas las actividades que se realizan en la empresa.
- Adquirir sistemas informáticos que permitan obtener información veraz y oportuna en todas las actividades de la compañía.
- Mantener el mercado cautivo y lograr expandirse en nuevos mercados nacionales a través de las políticas de gestión de marketing y ventas.
- Difundir la filosofía empresarial a todo el personal, a los clientes y proveedores estratégicos y así cumplir con el plan estratégico establecido en éste estudio.
- Implementar los procesos mejorados obtenidos en este estudio a través del análisis de valor agregado y disponer acciones para lograr el mejoramiento continuo.
- Disponer la utilización del manual de procesos elaborado en ésta tesis, así como lograr el ingreso de personal que cumple los requisitos establecidos en los perfiles por competencias.

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS BIBLIOGRAFICOS

- SALAZAR, P. Francis. Gestión Estratégica de negocios. Ecuador
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

CONSULTAS ELECTRONICAS

- <http://www.indupapel.com.ec>
- <http://www.monografias.com/trabajos21/empresa-ecuador/empresa-ecuador.shtml>
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/propla/propla.shtml#eje>
- <http://gestionalimentaria.wordpress.com/2007/12/26/el-mapa-de-procesos/>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/
- <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- <http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/modelar-negocio2.shtml>
- http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml#CONCEP>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- <http://winred.com/management/eficacia-y-eficiencia/gmx-niv116-con1409.htm>
- <http://es.thefreedictionary.com/rollo+de+papel+higi%C3%A9nico>
- http://www.noticias.pontecool.com/lee_mundo_id.php?fec=2010-06-30&ind=706
- <http://www.elciudadano.gov.ec>
- http://www.todocomercioexterior.com.ec/libros/libro-detalle.asp?sec_libro=6
- <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

- http://es.wikisource.org/wiki/Constituci%C3%B3n_de_Ecuador_de_1998/T%C3%8DTULO_X:_De_los_Organismos_de_Control
- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=D2E2085E3A3FA969BA29303D0671D8C7.sriint>
- <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm
- <http://www.opex.com.mx/lss/servicios/consultorias/mapa-de-la-cadena-de-valor/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>
- http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-organizacin-por-procesos-presentation>
- <http://www.human.es/es/consultoria/organizacion-y-sistemas-gestion/organizacion-por-procesos>
- <http://www.sabetodo.com/contenidos/EEky1AFEVlkSgmbMxt.php>
- <http://www.trabajo.com.mx>

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA A CLIENTES DE INDUPAPEL

Estimado Cliente: La Empresa INDUPAPEL tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y productivos para ofrecer un mejor servicio al cliente. Pedimos nos ayude a mejorar con la siguiente encuesta.

Sexo: Femenino Masculino

1.- INDIQUE LA CALIDAD DEL PRODUCTO QUE USTED COMPRA

EXCELENTE
 BUENO
 MALO

2.- COMO CONSIDERA LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS FRENTE A LA COMPETENCIA:

ALTOS
 MEDIANOS
 BAJOS

3.- EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS ES:

EXCELENTE
 BUENO
 MALO

4.- DEL 1 AL 5 CALIFIQUE LA CALIDAD DE ATENCION, TOMANDO EN CUENTA QUE EL 1 ES MALO Y EL 5 EXCELENTE.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.- POR QUE PREFIERE LOS PRODUCTOS DE INDUPAPEL?

.....

ENCUESTA AL PERSONAL DE INDUPAPEL

La empresa INDUPAPEL tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y productivos para ofrecer un mejor servicio al cliente. Pedimos nos ayude a mejorar con la siguiente encuesta.

1.- LA COMUNICACIÓN ES ADECUADA CON EL JEFE/SUPERVISOR

MUY DEACUERDO

DEACUERDO

NEUTRAL

DESACUERDO

2.- COMO CALIFICARIA EL TIPO DE LIDERAZGO DE SUS JEFES.

AUTORITARIO DEMOCRATICO LIBERAL

3.- CONSIDERA USTED QUE LOS INCENTIVOS LABORALES SON LOS ADECUADOS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO EN SU TRABAJO.

SI NO

4.- LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS, COMO LA MATERIA PRIMA, INSUMOS, ENTRE OTROS ES:

ADECUADA INADECUADA

5.- CALIFIQUE DEL 1 AL 5 LA SEGURIDAD INDUSTRIAL QUE TIENE LA EMPRESA, TOMANDO EN CUENTA QUE EL 1 ES MALO Y EL 5 EXCELENTE.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.- CONSIDERA USTED QUE LA DIVISION DEL ESPACIO FISICO PARA LOS DIFERENTES PROCESOS ES:

EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR MALO

7.- EXISTE UNA ADECUADA PUBLICIDAD PARA SUS PRODUCTOS

SI NO

ENCUESTA FINANCIERA DE INDUPAPEL

La empresa INDUPAPEL tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y productivos para ofrecer un mejor servicio al cliente. Pedimos nos ayude a mejorar con la siguiente encuesta.

1.- En el área financiera se utilizan indicadores de gestión

SI

NO

NO CONOCE

2.- Existe una adecuado coordinación del presupuesto empresarial

SI NO NO CONOCE

3.- ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación y control del presupuesto?

MENSUAL

SEMESTRAL

ANUAL

4.- ¿Como califica usted a la efectividad de recuperación de la cartera de la empresa?

EFFECTIVA

MEDIANAMENTE EFFECTIVA

5.- Considera usted que las herramientas contables que utilizan son seguras y confiables.

SI NO NO CONOCE

6.- La información que se entrega a los organismos de control es:

OPORTUNA

CON RETRASO

7.- Como considera usted las inversiones realizadas en este ultimo año para implementar materia prima y maquinaria.

RENTABLE

NO RENTABLE

ENCUESTA TECNOLÓGICA DE INDUPAPEL

La empresa INDUPAPEL tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y productivos para ofrecer un mejor servicio al cliente. Pedimos nos ayude a mejorar con la siguiente encuesta.

1.- Como considera al nivel tecnológico de la empresa

EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR MALO

2.- Poseen una adecuada herramienta de internet

SI NO NO CONOCE

3.- Está de acuerdo en que las herramientas informáticas para el diseño de logotipos es la más adecuada

MUY DEACUERDO

DEACUERDO

NEUTRAL

DESACUERDO

4.- Las maquinarias productivas que utilizan están de acuerdo a las innovaciones actuales

SI NO

5.- Califique la efectividad de la maquinaria productiva

EFFECTIVA

MEDIANAMENTE EFFECTIVA

ENCUESTA DEL TALENTO HUMANO DE INDUPAPEL

La empresa INDUPAPEL tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y productivos para ofrecer un mejor servicio al cliente. Pedimos nos ayude a mejorar con la siguiente encuesta.

1.- Recibió una inducción previa de sus funciones cuando inicio sus labores.

SI NO

2.- Existe una capacitación continua para las diversas funciones.

SI, SIEMPRE A VECES NUNCA

3.- Dispone de los recursos necesarios para ejecutar sus labores.

SI, SIEMPRE

A VECES

NUNCA

4.- Cree usted que las reglas de la empresa están claras y bien definidas para cumplir con sus labores.

SI

NO

5.- Mantienen una buena comunicación con todos los funcionarios de la empresa.

SI NO

6.- Cree usted que existe falta de información en algunos funcionarios, durante su trabajo.

SI, SIEMPRE

A VECES

NUNCA

ENCUESTA DE LA COMERCIALIZACION DE INDUPAPEL

La empresa INDUPAPEL tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y productivos para ofrecer un mejor servicio al cliente. Pedimos nos ayude a mejorar con la siguiente encuesta.

1.- Existe una buena relación entre los canales de distribución de la empresa?

SI NO

2.-Califique la efectividad de los vendedores de la empresa

EFFECTIVO

MEDIANAMENTE EFFECTIVO

3.- El tiempo que se tarda bodega, en cargar el producto para la venta considera que es?

RAPIDO

MEDIANAMENTE RAPIDO

DEMORADO

4.-El espacio físico para la organización de los productos terminados es:

SUFICIENTE

MEDIANAMENTE SUFICIENTE

INSUFICIENTE

5.-Considera usted, que el tiempo de entrega de los productos es:

OPORTUNO

CON RETRASO

6.- ¿Existe un buen control de la salida y entrega de los productos?

SI NO