



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Levantamiento, análisis y propuesta de mejoramiento de procesos de la  
empresa SUMAK LIFE Cía. Ltda.**

**Tatiana del Rocío Mantilla Peñafiel**

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

**INGENIERA COMERCIAL**

**Sangolquí, 2010**

*Declaración de Responsabilidad*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Tatiana del Rocío Mantilla Peñafiel

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA SUMAK LIFE CÍA. LTDA.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 01 de Marzo de 2011

---

Tatiana del Rocío Mantilla Peñafiel

*Certificado de tutoría*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Jaime Chiriboga e Ing. Jaime Cadena

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA SUMAK LIFE CÍA. LTDA.” realizado por Tatiana del Rocío Mantilla Peñafiel, 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 serie de problemas en los procesos y en la coordinación del trabajo y las actividades de la empresa Sumak Life, se ha encontrado necesario realizar el levantamiento, análisis y propuesta de mejoramiento de procesos de la organización con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude al desarrollo de esta empresa, se recomienda la publicación del presente trabajo.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Tatiana del Rocío Mantilla Peñafiel que lo entregue al Eco. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 01 de Marzo de 2011

---

Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR

---

Ing. Jaime Cadena

CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Tatiana del Rocío Mantilla Peñafiel

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA SUMAK LIFE CÍA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 01 de Marzo de 2011

---

Tatiana del Rocío Mantilla Peñafiel

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el infinito amor y bendiciones que ha puesto sobre mí en cada momento de mi vida.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Escuela Politécnica del Ejército, a los docentes del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio por haberme formado como profesional y haberme impartido los conocimientos necesarios en esta profesión; y en especial al Ing. Jaime Cadena e Ing. Jaime Chiriboga por su colaboración, paciencia y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A Sumak Life Cía. Ltda. y al Instituto Interamericano de Cooperación de la Agricultura por el apoyo brindado y la apertura que me han dado para desarrollar el presente trabajo y de esta manera contribuir con los conocimientos aquí presentados para el crecimiento de la empresa.

Mi más sincero agradecimiento a mis padres y a mi familia, indudablemente sin su apoyo no hubiera sido posible alcanzar una vez más uno de mis sueños.

No puedo dejar de agradecer a mis compañeros de clase y a amigos, mil gracias por brindarme su cariño y consejos sinceros.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres, Gladys y Nelson, por ser los pilares fundamentales en mi vida, por brindarme su confianza y amor en todo momento, sin su constante apoyo, consejos, principios y valores inculcados, la culminación de esta etapa de mi vida no hubiera sido posible.

## Tabla de Contenido

CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES.....	1
1.1 LA EMPRESA.....	1
1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.1.1.1. Ubicación de la Empresa.....	3
1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	3
1.1.2.1. Características de los Productos.....	4
1.1.2.2. Precios de los Productos.....	4
1.1.2.3. Producto de Exportación.....	6
1.1.2.4. Mercados.....	7
1.1.3. ORGANIGRAMA.....	9
1.2 LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	10
1.2.1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	10
1.3 MARCO TEÓRICO.....	13
1.3.1 La Administración por Procesos.....	13
1.3.1.1 Introducción.....	13
1.3.1.2 Ventajas.....	15
1.3.1.3 Desventajas.....	15
1.3.1.4 Comparación entre Gestión Funcional y por Procesos.....	16
1.3.1.5 Cadena de Valor.....	16
1.3.2 Proceso.....	17
1.3.2.1 Elementos de un Procesos.....	18
1.3.2.2 Clasificación de los Procesos.....	18
1.3.3 Diseño de Procesos.....	19
1.3.3.1 Mapa de Procesos.....	20
1.3.3.2 Levantamiento de información de Procesos.....	20
1.3.3.3 Representación Gráfica de Procesos.....	20
1.3.4 Mejoramiento de Procesos.....	21
1.3.5 Agroindustrias.....	21
1.3.5.1 Clasificación de las Agroindustrias.....	22
1.3.5.2 Productos Orgánicos.....	22
1.4 MARCO CONCEPTUAL.....	22

CAPÍTULO II .....	25
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	26
2.1.1.1. Microambiente.....	26
2.1.1.1.1. Clientes.....	26
2.1.1.1.2. Proveedores.....	29
2.1.1.1.3. Competencia.....	31
2.1.1.1.4. Organismos de Control .....	31
2.1.2. ANÁLISIS INTERNO .....	32
2.1.3. ANÁLISIS FODA .....	35
2.1.3.1. Hoja de Trabajo .....	35
2.1.3.2. Matriz Estratégica FODA .....	36
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	38
2.2.1. MATRIZ AXIOLÓGICA O DE PRINCIPIOS, VALORES Y ACTORES.....	38
2.2.2. MISIÓN .....	42
2.2.3. VISIÓN .....	42
2.2.4. OBJETIVOS.....	43
2.2.5. POLÍTICAS .....	44
2.2.6. ESTRATEGIAS .....	45
2.2.7. MAPA ESTRATÉGICO .....	46
CAPÍTULO III .....	47
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA EMPRESA .....	47
3.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS .....	47
3.2 INVENTARIO DE PROCESOS.....	55
3.3 SELECCIÓN DE PROCESOS .....	57
3.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS .....	61
3.4.1. SIMBOLOGÍA .....	61
3.4.2. HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL, DE OPERACIÓN Y TOTAL .....	61
3.4.3. DIAGRAMACIÓN Y REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS.....	65
3.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA .....	97
CAPÍTULO IV .....	99
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	99
4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS MEJORADO.....	99

4.2	SELECCIÓN, DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO .....	103
4.3	DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS .....	111
4.4	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS .....	140
4.5	HOJA DE MEJORAMIENTO .....	168
4.6	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA .....	184
4.7	BENEFICIO ESPERADO .....	186
4.8	PROCESOS MEJORADOS DE LA EMPRESA .....	189
4.9	FACTORES DE ÉXITO .....	191
4.10	INDICADORES DE GESTIÓN .....	193
	Características de los Indicadores .....	194
	Tipo de Indicadores .....	194
	Medidor o Indicador de resultados .....	195
	Medidor o indicador de eficacia y eficiencia .....	196
	Formulación de un indicador .....	196
	CAPÍTULO V .....	199
5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	199
	5.1.1. CONCLUSIONES .....	199
	5.1.2. RECOMENDACIONES .....	201
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	203
	ANEXOS N°1 .....	205
	ANEXO No.2 .....	206
	ANEXO No.3 .....	223
	ANEXO No.4 .....	224

## Índice de Tablas

TABLA N° 1.1: Precios (en dólares) de Productos Elaborados de Quinoa e Infusiones Aromáticas .....	5
TABLA N° 1.2: Valores Nutricionales de los Cereales .....	6
TABLA N° 1.3: Exportaciones .....	8
TABLA N° 1.4: Comparación entre Gestión Funcional y por Procesos .....	16
TABLA N° 2.1: Clientes Nacionales .....	28
TABLA N° 2.2: Lista de Proveedores Calificados .....	30
TABLA N° 2.3: Hoja de Trabajo .....	35
TABLA N° 2.4: Matriz Estratégica FODA .....	37
TABLA N° 2.5: Matriz Axiológica.....	39
TABLA N° 3.1: Inventario de Procesos .....	55
TABLA N° 3.2: Selección de Procesos para Análisis .....	58
TABLA N° 3.3: Hoja de Costos Operacionales .....	62
TABLA N° 3.4: Hoja de Costos de Personal .....	63
TABLA N° 3.5: Hoja de Costos Total .....	64
TABLA N° 4.1: Esquema de Diagramación Mejorada.....	105
TABLA N° 4.2: Esquema de Hoja de Mejoramiento de Procesos .....	106
TABLA N° 4.3: Esquema de Hoja de Caracterización de Procesos .....	107
TABLA N° 4.4: Esquema de Matriz de Análisis Comparativa .....	108
TABLA N° 4.5: Indicadores de Gestión .....	197
TABLA N° 1: Compra de Quinoa a COPROBICH.....	205
TABLA N° 2: Venta de Quinoa al Importador .....	205
TABLA N° 3: Mercados en el Exterior .....	205
TABLA N° 4: Análisis de Procesos Seleccionados .....	223

## Índice de Figuras

FIGURA N° 1.1: Países a los que exporta quinua.....	7
FIGURA N° 1.2: Organigrama Estructural de Sumak Life Cía. Ltda.....	9
FIGURA N°1.3 Diagrama Causa-Efecto.....	11
FIGURA N° 2.1: Análisis Situacional .....	25
FIGURA N° 2.2: Mapa Estratégico .....	46
FIGURA N° 3.1: Cadena de Valor Genérica .....	50
FIGURA N° 3.2: Cadena de Valor de Sumak Life .....	51
FIGURA N° 3.3: Mapa de Procesos de Sumak Life .....	52
FIGURA N° 3.4: Procesos Seleccionados.....	60
FIGURA N° 3.5: Simbología de Flujo de Datos .....	61
FIGURA N° 4.1: Mapa de Procesos Mejorado de Sumak Life.....	100
FIGURA N° 4.2: Simbología de Flujo de Datos para Diagramación Mejorada .....	103
FIGURA N° 4. 3: Procesos Mejorados .....	190
FIGURA N° 4. 4: Factores de Éxito de Sumak Life .....	192

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES

Hoy en día resulta indispensable que las empresas que desean permanecer en el tiempo, mejoren constantemente y evalúen si sus procesos continúan coadyuvando a ese objetivo, por ello el análisis y mejoramiento de procesos dentro de una empresa es de vital importancia.

En el presente capítulo se presenta información general sobre la organización, los productos y servicios que ofrece, los mercados a los cuales se encuentra direccionada actualmente, así como la problemática que envuelve a la empresa hoy en día. Por otro lado, también se encontrará conceptos y temas que serán utilizados en el transcurso del desarrollo del trabajo.

#### 1.1 LA EMPRESA

##### 1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Productos Orgánicos de Chimborazo “SUMAK LIFE” Cía. Ltda., fue constituida el 31 de enero de 2006. Su giro del negocio es el acondicionamiento post-cosecha, el procesamiento y comercialización a los mercados locales e internacionales de productos agro-orgánicos certificados provenientes principalmente de las comunidades asociadas a la COPROBICH.

##### *Socios:*

Sus socios por partes iguales son las Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador (ERPE) y la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Biotaita Chimborazo (COPROBICH).



**ERPE:** fundada en 1962 por el obispo de Riobamba Monseñor Leónidas Proaño, tiene como misión generar, facilitar y acompañar procesos sustentables con grupos sociales marginados para que sean actores de su propio desarrollo. Para ello fortalece las capacidades locales a través de la promoción, capacitación, acompañamiento presencial, radiofónico y los TIC's (Tecnologías Integradas de Comunicación) en los ámbitos de: salud, agropecuaria orgánica, economía propia, educación y organización.



**"Corp Productores Comercializadores  
Orgánicos Bio Taita Chimborazo"**

**COPROBICH:** fue creada por iniciativa de ERPE en 1998 y con personería jurídica a partir del 31 de julio del 2003, actualmente se encuentra en los sectores rurales de la provincia de Chimborazo con la participación activa de 156 comunidades indígenas asociadas que suman aprox. 2340 familias de pequeños/as agricultores/as (11.700 miembros) con sistemas de producción orgánicas y con certificación. Sus objetivos son realizar planes, proyectos y programas de desarrollo integral en beneficio de sus socios; potenciar y diversificar la producción, consumo y comercialización de productos orgánicos ancestrales andinos protegiendo y conservando los suelos, defendiendo el medio ambiente, cuidando la biodiversidad y la salud de productores y consumidores.

Es importante saber que gracias a SUMAK LIFE, las comunidades proveedoras de materia prima obtienen un ingreso de más de un millón de dólares desde 1998 y se ha cimentado una cadena de valor que cierre el círculo en lo productivo, con valor agregado y comercio en el mercado nacional e internacional.

#### ***1.1.1.1. Ubicación de la Empresa***

La empresa está ubicada en la ciudad de Riobamba en la Velasco 20-60 y Guayaquil; y la planta de producción se encuentra ubicada en Los Elenes-Guano.

#### ***1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS***



Los productos que SUMAK LIFE ofrece son:

- ***Cereales andinos orgánicos***
- ***Quinoa orgánica***
- ***Elaborados de quinoa orgánica:*** al momento se encuentra desarrollando algunos derivados de quinoa como fideos/pasta, galletas, barra energética, choco quinoa, mezcla de harinas, quinoa instantánea, café de quinoa, granola.
- ***Plantas medicinales, aromáticas y condimentos orgánicas:*** Infusiones para mejorar las articulaciones, circulación, digestión, para aliviar los resfríos, para uso diurético, para controlar su azúcar, relajante, para los malestares femeninos, para la menopausia.

- **Amaranto:** Más conocido en nuestro país como Sangorache, ataco o quinua de castilla, ha sido desplazado de los campos de cultivo hasta casi desaparecer, siendo Sumak Life la empresa que ha dado énfasis y ha retomado este cultivo para brindar una alternativa a los agricultores en sus parcelas.

### **1.1.2.1. Características de los Productos**

Los productos que elabora le empresa SUMAK LIFE a base de quinua orgánica y plantas medicinales poseen las siguientes características:

- Certificación orgánica de la Certificadora Internacional BCS ÖKO Garantie, un organismo de control independiente y privado que certifica mundialmente productos orgánicos conforme a diversos estándares legales y normas privadas.



- El Certificado Orgánico que los productos de SUMAK LIFE poseen es el BIO CONTROL SYSTEM DE ALEMANIA.

### **1.1.2.2. Precios de los Productos**

Los precios de los productos elaborados de quinua e infusiones aromáticas de la empresa oscilan desde 0,30 centavos hasta \$1,8 siendo estos precios muy accesibles para el consumidor, el detalle de los productos se muestran en la tabla No.1.1.

**TABLA N° 1.1: Precios (en dólares) de Productos Elaborados de Quinua e Infusiones Aromáticas.**

<b>ELABORADO DE QUINUA</b>		<b>INFUSIONES AROMÁTICAS</b>	
<b>Fideo con quinua</b>	\$0.69	<b>Sol andino</b>	\$0.80
<b>Fideo 100% quinua</b>	\$0.82	<b>Luna andina</b>	\$0.80
<b>Tallarín con quinua</b>	\$0.69	<b>Viento andino</b>	\$0.80
<b>Tallarín 100% quinua</b>	\$0.82	<b>Aire andino</b>	\$0.80
<b>Pinol de quinua</b>	\$1.10	<b>Árbol andino</b>	\$0.80
<b>Harina de quinua</b>	\$1.15	<b>Montaña andina</b>	\$0.80
<b>Harina de quinua tostada</b>	\$1.26	<b>Tierra andina</b>	\$0.80
<b>Quinua en grano</b>	\$1.43	<b>Agua andina</b>	\$0.80
<b>Galletas de quinua</b>	\$0.30 a \$1.35	<b>Fuego andino</b>	\$0.80
<b>Choco quinua</b>	\$1.02	<b>Naturaleza andina</b>	\$0.80
<b>Café de quinua</b>	\$0.82		
<b>Chocolates con pop de quinua</b>	\$1.80		
<b>Barras energéticas</b>	\$1.20		
<b>Cereal desayuno</b>	\$1.80		

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

### 1.1.2.3. *Producto de Exportación*

#### ➤ *Quinua desaponificada*

La quinua (*Chenopodium quinoa*) es una planta andina que se cultivó desde hace 6.000 años, y se convirtió en un alimento básico de las poblaciones preincaicas por su alto valor nutritivo. Para la gente alérgica al gluten, la quinua es un alimento alternativo ya que carece de gluten. Es rica en aminoácidos esenciales como histidina y lisina. Los aminoácidos esenciales son indispensables para un balance en la dieta humana ya que el organismo no es capaz de producirlos.

Esta quinua es un producto que lo cultivan familias indígenas en los páramos andinos ecuatorianos, sus cultivos son tratados con prácticas agrícolas orgánicas manteniendo la variedad propia de su semilla, que lo ha llevado a su sabor superior.

En el procesamiento, la característica principal es el proceso de desaponificado por vía húmeda, lo que permite que el grano mantenga su germen completo y todos sus nutrientes, además de mantener su color natural y un alto contenido de fibra; en la tabla No1.2 se encuentran los valores nutricionales de la quinua, así como de otros cereales.

**TABLA N° 1.2: Valores Nutricionales de los Cereales**

VALORES NUTRICIONALES					
	Quinua	Arroz	Trigo	Cebada	Maíz
proteína %	16.5	7.6	14.2	10.8	10.2
grasa %	6.3	2.2	2.3	1.9	4.7
carbohidratos %	69.0	80.4	78.4	80.7	81.1
fibra cruda %	3.8	6.4	2.8	4.4	2.3
Cenizas %	3.8	3.4	2.2	2.2	1.7
Kcal/100g masa seca	399	372	392	383	408

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado:** Por Tatiana Mantilla

#### 1.1.2.4. Mercados

Actualmente SUMAK LIFE, se encuentra exportando quinua desaponificada, principalmente a los países de Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Francia. Al vecino país, Colombia, únicamente se realizan exportaciones temporales, tal como se muestra en la figura No.1.1

**FIGURA N° 1.1: Países a los que exporta quinua**



**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Sumak Life Cía. Ltda.

Las exportaciones de quinua han contribuido en gran medida al desarrollo rural de las comunidades productoras de la misma; debido a que este producto se ha vuelto apetecible por varios países europeos y Estados Unidos, Sumak Life ha podido incrementar formidablemente, la compra de quinua orgánica a los socios de COPROBICH con precios de compra cada vez más convenientes para el productor, tal como se aprecia en las tablas No. 1, 2 y 3 (Ver Anexo 1)

Las exportaciones que se han realizado a los distintos países desde 1998, se muestran en la tabla No 1.3.

**TABLA N° 1.3: Exportaciones**

EXPORTACIONES		
AÑOS	TON	MONTO EN USD\$
1998	27,6	42.504,00
1999	25	38.500,00
2000	31,7	48.818,00
2001	79	121.660,00
2002	102,9	158.466,00
2003	206	317.240,00
2004	224	344.960,00
2005	338	520.520,00
2006	220	315.000,00
2007	186	292.989,00
2008	324	624.485,00
2009	192	509.500,00

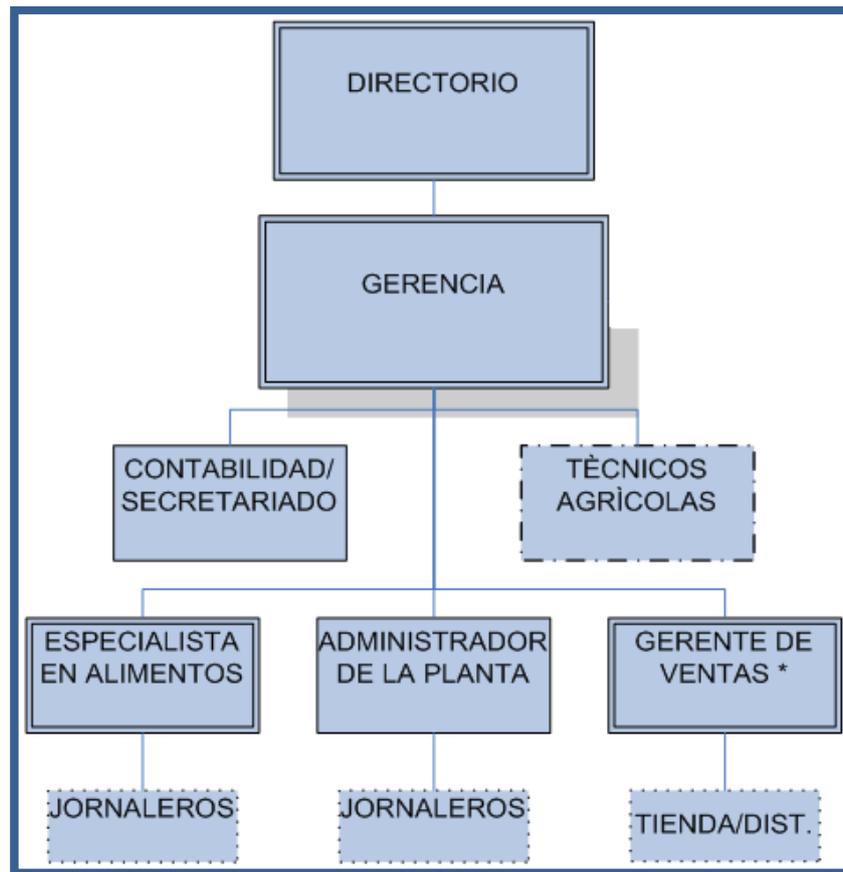
**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

### 1.1.3. ORGANIGRAMA

Productos Orgánicos Chimborazo Sumak Life Cía. Ltda., cuenta con un organigrama, el cual se muestra en la figura No.1.2.

**FIGURA N° 1.2: Organigrama Estructural de Sumak Life Cía. Ltda.**



(\*) Representa al departamento de comercialización

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Sumak Life Cía. Ltda.

## 1.2 LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

En la mayoría de las empresas del sector del agro, a pesar de su emprendimiento y deseo de ser mejores, se percibe la ausencia de experticia y herramientas necesarias para ser competitivos y eficientes. Además, se debe tomar en cuenta que uno de los mayores problemas de las empresas agro-productivas ecuatorianas es la calidad de sus productos y servicios; por ello es indispensable tomar acciones sobre esta problemática para que organizaciones como SUMAK LIFE puedan ser duraderas en el tiempo y puedan brindar al cliente, sus productos de manera rápida, segura, sin contratiempos y de calidad.

Por ello, en SUMAK LIFE se han identificado algunos problemas que afectan y demoran el desarrollo esperado de la organización, los cuales se detallará en adelante.

### 1.2.1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

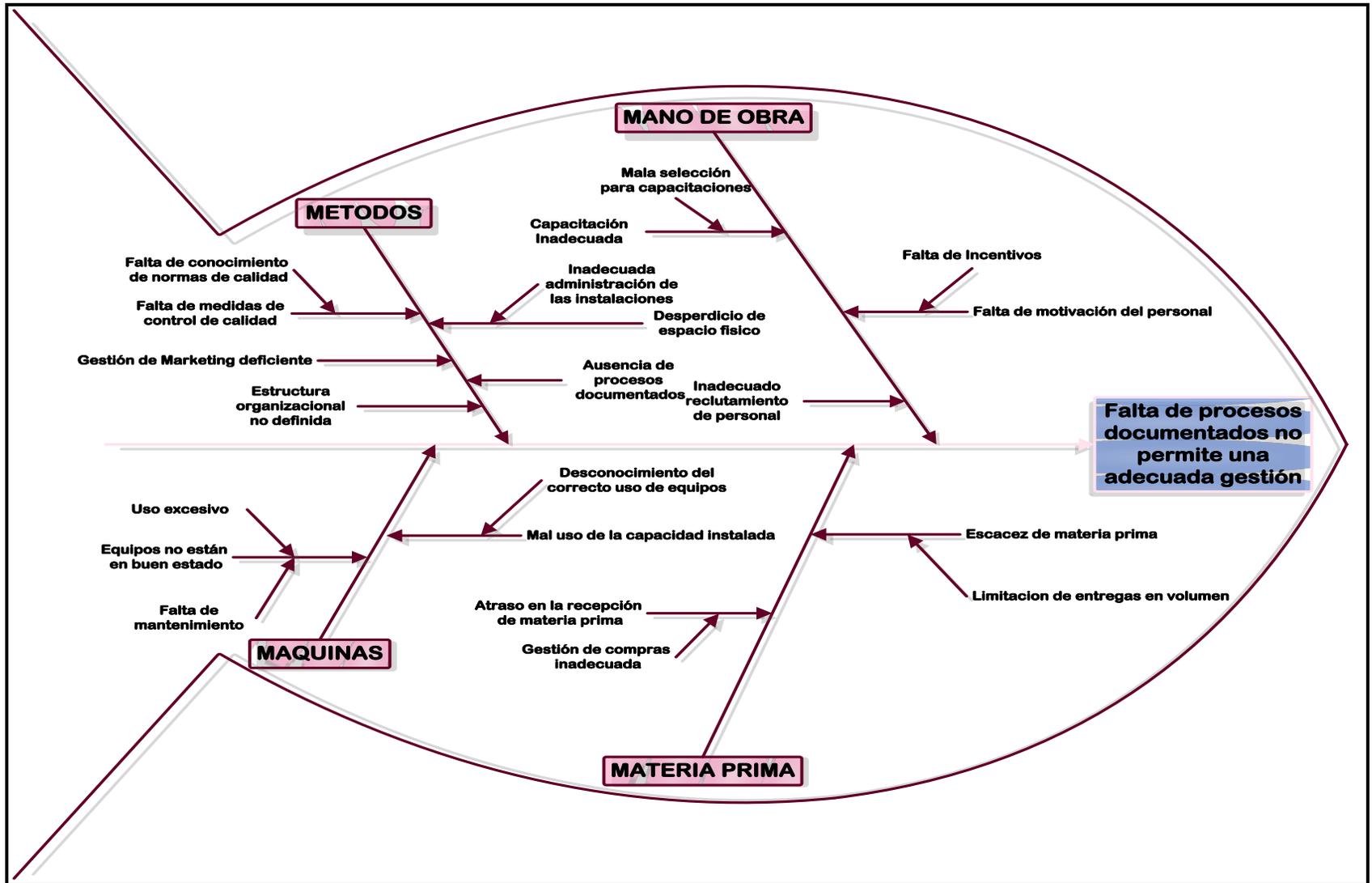
“Un diagrama de causa-efecto es un método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables” (Evans y Lindsay, 2005, p.654)

El diagrama causa-efecto es una técnica gráfica que enumera y organiza las posibles causas o contribuciones al problema. Ilustra relaciones entre causas y es útil en la evaluación de causas adicionales.

En su análisis considera comúnmente 6 categorías denominadas las 6 Ms: Máquinas, Mano de Obra, Mediciones, Materiales, Métodos (procesos) y Medio Ambiente.

El objetivo del diagrama de causa-efecto es el de permitir descubrir no sólo las causas principales de un problema, sino las causas secundarias e incluso las terciarias y, a través de éstas, buscar la solución a dicho problema; en la figura N°1.3 se presentan dichas causas sobre la problemática de la organización.

FIGURA N°1.3 Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Sumak Life Cía. Ltda.

Elaborado Por: Tatiana Mantilla

A través del diagrama causa-efecto se ha podido determinar algunos problemas existentes en la empresa:

**Maquinaria:** los equipos que se utilizan para el procesamiento y elaboración de productos a base de quinua e infusiones, no se encuentran en un estado óptimo y esto se debe a que en algunas ocasiones existe un uso excesivo de las máquinas y también se evidencia la falta de mantenimiento de las mismas; además, por parte de los operarios, existe un mal uso de la capacidad instalada. Todo esto se debe a que el personal no se encuentra capacitado e instruido correctamente sobre el buen uso de los equipos, no existe un instructivo sobre el manejo de maquinaria y el mantenimiento se lo realiza sin planificación, únicamente cuando empiezan a tener problemas de operación de los equipos.

**Materia Prima:** la empresa sufre de una recurrente escasez de materia prima ya que sus proveedores se limitan en cuanto a la entrega en volumen de la materia prima necesaria para el giro normal del negocio; así mismo, la recepción de la materia prima se la realiza con atrasos e irregularidad, lo que indica que no existe una buena gestión de compras y poder de negociación por parte de SUMAK LIFE.

**Mano de Obra:** es el recurso más importante con el que puede contar cualquier empresa, y SUMAK LIFE no ha podido manejar este recurso con éxito ya que existe una falta de motivación del personal debido a que los trabajadores consideran que sus remuneraciones son bajas con relación a las necesidades de cada familia; de igual forma, no existe una adecuada planificación para que los empleados se capaciten y muchas veces las capacitaciones a las cuales han asistido no han sido las adecuadas y no les ha servido para ponerlas en práctica desde su puesto de trabajo. También se puede apreciar un inadecuado reclutamiento del personal, por lo que con el pasar del tiempo, la organización

sigue teniendo falencias en ciertas áreas de trabajo a pesar de ya contar con el personal que debiera solucionar dichos problemas.

**Métodos:** Cabe mencionar que la empresa no ha definido de manera apropiada su estructura organizacional por falta de organización y conocimiento; así mismo, se evidencia una inadecuada administración de las instalaciones en las cuales se trabaja tanto operativa como administrativamente, causando malestar en las personas que trabajan allí. Además se puede apreciar que no existen medidas de control de calidad adecuadas, básicamente por desconocimiento de normas de calidad; y las pocas que existen, no se las documenta ni se realiza un seguimiento a través del tiempo, por lo que existe la posibilidad de que las personas que se encargan de controlar la calidad en los procesos de producción, en los productos y servicios den por sentado que las actividades se estén realizando con normalidad y no realicen el control respectivo. De igual manera la empresa carece de procesos documentados y su gestión de marketing se muestra con algunos problemas ya que la presentación y la marca de los productos, no muchas veces resulta atractiva para los clientes potenciales.

Consecuentemente, estas causas antes mencionadas y la falta de procesos debidamente documentados y actualizados, dan como efecto que no se permita una adecuada gestión en la organización.

## **1.3 MARCO TEÓRICO**

### ***1.3.1 La Administración por Procesos***

#### ***1.3.1.1 Introducción***

Ya que todas las organizaciones sin importar su fin, están conformadas por una serie de subsistemas, proceso, procedimientos y acciones que se encuentran íntimamente relacionadas, éstas son

consideradas un sistema abierto, cuya gestión debe ser orientada a los procesos y no a las funciones, de ahí que “La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida” (Lorino, Philippe, 1996, p. 42)

Las principales utilidades que se consiguen al adaptar a una organización a la gestión por procesos son:

- a) La organización se orienta al cliente y no al producto.
- b) La organización puede predecir y controlar el cambio.
- c) Aumenta la competitividad.
- d) Ofrece una visión sistemática de la organización.
- e) Previene y elimina errores.
- f) Genera un sistema de evaluación para las diferentes áreas de la empresa.
- g) Prepara a la organización para los cambios futuros.

La gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.

### ***1.3.1.2 Ventajas***

- Mejora continua de las actividades desarrolladas
- Reducir la variabilidad innecesaria
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- Optimizar el empleo de los recursos
- Generar una mayor orientación hacia el cliente.
- Crear valor o mejorar la experiencia de compra.
- Obtener resultados enfocados en los procesos.
- Mantener empleados motivados con una visión amplia de la organización y su rol dentro de ésta, generando un sentido de propiedad en el que se practique la delegación y toma de decisión, incentivando a la responsabilidad.

### ***1.3.1.3 Desventajas***

- Deficiencias en la enseñanza y vinculación del personal a la gestión por procesos.
- Dificultad para establecer metas, o enfoque de las mismas únicamente en el corto plazo.
- Peligro de inflexibilidad.

### 1.3.1.4 Comparación entre Gestión Funcional y por Procesos

TABLA N° 1.4: Comparación entre Gestión Funcional y por Procesos

<b>GESTIÓN CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>GESTIÓN CENTRADA EN EL PROCESO</b>
<b>Los empleados son el problema</b>	<b>El proceso es el problema</b>
<b>Empleados</b>	<b>Personas</b>
<b>Hacer mi trabajo</b>	<b>Ayudar a que se hagan las cosas</b>
<b>Comprender mi trabajo</b>	<b>Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso</b>
<b>Evaluar a los individuos</b>	<b>Evaluar el proceso</b>
<b>Cambiar a la persona</b>	<b>Cambiar el proceso</b>
<b>Siempre se puede encontrar un mejor empleado</b>	<b>Siempre se puede mejorar el proceso</b>
<b>Motivar a las personas</b>	<b>Eliminar barreras</b>
<b>Controlar a los empleados</b>	<b>Desarrollo de las personas</b>
<b>No confiar en nadie</b>	<b>Todos estamos en esto conjuntamente</b>
<b>¿Quién cometió el error?</b>	<b>¿Qué permitió que el error se cometiera?</b>
<b>Corregir errores</b>	<b>Reducir la variación</b>
<b>Orientado a la línea de fondo</b>	<b>Orientado al cliente</b>

**Fuente:** Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1993, p. 5.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

### 1.3.1.5 Cadena de Valor

Se entiende por valor a lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece, se mide por los ingresos totales y refleja el precio que se logra por el producto así como por las unidades que logra vender.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar los medios para crearla y mantenerla, también puede contribuir al diseño de la estructura organizacional, equilibrando los beneficios de la separación e integración, ofreciendo un medio sistemático para dividir la empresa en actividades individuales.

Una cadena de valor contiene el valor total, con las actividades relacionadas con el valor y de margen que no son más que actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son estructuras mediante las que se crea un producto útil para los compradores.

Toda actividad de valor emplea insumos adquiridos, recursos humanos y tecnología para cumplir su función, usando y generando información. Estas se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo. Las primarias intervienen en la creación física del producto, venta, distribución al cliente y asistencia postventa. Las de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, ofreciendo tecnología, insumos, recursos humanos y otras funciones.

### *1.3.2 Proceso*

Un proceso es un conjunto de actividades que realizan una o más personas con el objetivo de transformar una entrada en salida, es decir, para generar valor para el cliente.

Consiste en la secuencia lógica de actividades diseñada para generar un output establecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs que van añadiendo valor.

### 1.3.2.1 *Elementos de un Proceso*

- Entrada, el insumo que proviene de un proveedor.
- Recursos y estructuras, para transformar la entrada
- Salida, el bien o servicio a entregar al cliente
- Sistemas de medida y control del funcionamiento del proceso.
- Límites y conexiones con otros procesos

### 1.3.2.2 *Clasificación de los Procesos*

Se clasifican según el tipo de cliente y por las áreas involucradas.

#### **Por tipo de cliente:**

- Procesos claves gobernantes o de dirección: Son todos los procesos gerenciales, de planificación y de control.
- Procesos operativos: Son los que permiten la obtención del producto y/o servicio.
- Procesos de apoyo: Los que permiten o contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos operativos.

#### **Por las áreas involucradas o nivel jerárquico son:**

- Macro procesos.- Procesos globales, de gran alcance.
- Procesos.- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado a la entrada con el fin de alcanzar un objetivo.
- Subprocesos.- Procesos o partes más definidos, compuesto por una serie de pasos y actividades detalladas.

### *1.3.3 Diseño de Procesos*

El diseño de un proceso empieza con la identificación y documentación de los mismos, estos procesos generalmente abarcan las funciones tradicionales de la organización y para definirlos con precisión es necesario realizar cierta investigación y reflexión.

La documentación de un proceso comprende la descripción de su realización, siendo posible que se incluya el desarrollo de un diagrama de flujo de procesos y la redacción de los procedimientos operativos estándar e instrucciones de trabajo.

Un buen diseño de procesos se enfoca hacia la prevención de la mala calidad, asegurando que los bienes y servicios cumplan con los requisitos de los clientes externos e internos y que el proceso sea capaz de lograr un nivel de desempeño necesario.

Entre las herramientas que se pueden utilizar se encuentran:

- **Diagrama de Ishikawa:** Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.
- **Diagrama de procesos:** Representación gráfica de los pasos secuenciales que siguen las actividades dentro de un proceso o un procedimiento; incluye toda la información que se considera necesaria para el análisis como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.
- **Flujograma de Procesos:** Representación de la secuencias de pasos que se usa para alcanzar un resultado.

### ***1.3.3.1 Mapa de Procesos***

Es un gráfico que muestra, de manera visual, los procesos que conforman la organización, así como las relaciones que existen entre ellos. Un mapa de procesos tendrá mayor o menor calidad según la cantidad de información que proporcione. Para que se convierta en una herramienta útil, es imprescindible que estén recogidos todos los procesos: ninguno debe quedar afuera.

### ***1.3.3.2 Levantamiento de información de Procesos***

Consiste en detallar con suficiente precisión cada uno de los aspectos fundamentales de cada actividad dentro de la cadena de valor o proceso industrial, haciendo posible realizar un análisis de los mismos, de manera efectiva y así diseñar o integrar la tecnología necesaria para el mejoramiento continuo de éstos.

### ***1.3.3.3 Representación Gráfica de Procesos***

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas, haciendo posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, sin que éstas sean consideradas como innecesarias ya que pueden constituirse en actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control.

### *1.3.4 Mejoramiento de Procesos*

Metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de cuellos de botella, reprocesos, actividades que no añaden valor, esfuerzos perdidos, división del trabajo innecesaria e inconsistencia.

El mejoramiento de procesos está orientado a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

### *1.3.5 Agroindustrias*

Se define a la agroindustria como la rama de industrias que transforman los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados.

Se puede decir que agroindustrias o empresa agroindustrial es una organización que participa directamente o como intermediaria en la producción agraria, procesamiento industrial o comercialización nacional y exterior de bienes comestibles o de fibra. Cuando se habla de la agroindustrias, se está observando con un enfoque de sistemas a la actividad agraria que tiene que ver con la obtención de un determinado bien: De este modo, una planta procesadora de pulpa de mango es una agroindustrias, al igual que la empresa que los cultiva y cosecha.

### 1.3.5.1 *Clasificación de las Agroindustrias*

Las agroindustrias pueden clasificarse según el destino que tendrán sus productos:

***Orientadas al mercado interno:*** productos básicos y productos no básicos.

***Orientadas a la exportación:*** productos tradicionales y productos no tradicionales

### 1.3.5.2 *Productos Orgánicos*

Los alimentos orgánicos son productos que llegan al mercado de consumidores a través de una serie de procedimientos que garantizan un origen natural, estos productos son el resultado de la aplicación de métodos no contaminantes en su producción, sin aditivos químicos ni sustancias de origen sintético.

## 1.4 MARCO CONCEPTUAL

**Actividad:** conjunto de actividades que normalmente se agrupan en procedimientos, que tienen lugar dentro de un subproceso o proceso. Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado

**Aseguramiento de la Calidad:** todas las acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumplan determinados requisitos.

**Calidad:** es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Capacidad de proceso:** es la relación entre el rango de especificaciones admitido como aceptable y la dispersión del proceso. Cuanto menor sea la dispersión de un proceso, mayor será su capacidad.

**Cadena de valor:** Es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente. (Porter, 1996)

**Cliente:** cualquier persona sobre la que repercute el producto, servicio proceso. Los clientes pueden ser internos o externos.

**Clientes externos:** aquellas personas sobre las que repercute el producto o servicio pero que no son miembros de la empresa que lo produce.

**Clientes internos:** aquellas personas sobre las que repercute el producto o servicio y que también son miembros de la empresa que lo produce.

**Cultura organizacional:** es el entorno que comparte la organización como institución abierta, la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos a lo largo de la existencia de la empresa.

**Eficacia:** es la relación existente entre la salida obtenida versus la salida deseada.

**Eficiencia:** es la relación entre las salidas obtenidas versus las entradas recibidas.

**Estandarización:** es seleccionar una única manera de hacer una actividad y hacer que todos los empleados ejecuten siempre la actividad de aquella manera.

**Enfoque basado en procesos:** es un principio de gestión básico y fundamental para obtener resultados.

**Gestión:** realizar diligencias por una o varias personas, con el fin de alcanzar lo deseado por la organización

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

**Indicadores de Gestión:** es un indicador que permite a un sistema de información empresarial fijar las metas u objetivos trazados con el fin de diagnosticar, analizar, medir, verificar la evolución y cumplimiento

**Mapa de procesos:** es una aproximación que define a una organización como un sistemas de procesos interrelacionados, el mismo que impulsa a tener una visión de la empresa sobre sus límites geográficos y funcionales.

Mejoramiento: adelantamiento, perfeccionamiento, progreso o aumento de algo.

**Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de las fases sucesivas de cualquier actividad para elaborar un producto (bien o servicio). Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

**Proveedor:** cualquier persona que suministra un input o entrada a una actividad o proceso.

**Subproceso:** son partes bien definidas de un proceso, su identificación puede resultar útil para aislar problemas y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo se analizará el entorno de la organización, mediante entrevistas realizadas al equipo de trabajo de Sumak Life, información de clientes y proveedores, para determinar cuál es la situación actual de la empresa, tanto las amenazas y oportunidades que se generan en el ambiente externo, como las fortalezas y debilidades del ambiente interno. (Ver figura N° 2.1)

**FIGURA N° 2.1: Análisis Situacional**



**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

### ***2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO***

Se analizará los factores externos que afectan a la organización en forma directa o indirecta.

#### ***2.1.1.1. Microambiente***

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas se tiene a los proveedores, competidores, los intermediarios, clientes y a la empresa en sí.

##### ***2.1.1.1.1. Clientes***

Los principales clientes de Sumak Life son los importadores como INCAORGANICS de Estados Unidos, así como los de Francia y Alemania; los productos como la quinua desaponificada orgánica y el amaranto orgánico son los más apetecidos para este grupo de clientes. Los clientes dicen sentirse a gusto con el trato que les da la empresa, ya que se realiza un servicio postventa, los pedidos se envían sin contratiempos y los productos llegan a sus bodegas en perfecto estado, lo que se debe adicionalmente a que el importador realiza un previo análisis de laboratorio. Por ello se puede pronosticar que el nivel de ventas podría subir ya que la demanda de productos orgánicos en países europeos y Estados Unidos es cada vez más alta, lo que genera una oportunidad para la organización.

En cuanto a las políticas de cobro, Sumak Life conjuntamente con sus importadores, han pactado en el contrato de compra-venta, que el 50% del valor de la factura de venta se recibe al momento en que sale el embarque, y el otro 50% al tiempo en que la mercadería llega a las bodegas del cliente. Este acuerdo contractual genera una oportunidad para la empresa ya que le brinda seguridad y liquidez para continuar con las actividades cotidianas de la organización.

Por otro lado, las ventas de elaborados de quinua e infusiones aromáticas se las realizan a nivel local y por medio de un distribuidor ya que los costos en los que se incurre son menores. El distribuidor para el mercado nacional es INPALCA y la forma de pago acordada con el mismo es a crédito de 45 días, esto representa una amenaza para Sumak Life debido a que únicamente se cuenta con un distribuidor a nivel local y a pesar de que los precios de los productos son atractivos, los canales de distribución son muy escasos.

De igual forma, en el mercado nacional se evidencia algunos problemas con el estado en el que llegan los productos, específicamente en los tallarines ya que son frágiles y se rompen; pero Sumak Life mantiene un acuerdo con el distribuidor y se acepta devoluciones en este sentido.

A pesar del esfuerzo que la empresa ha venido llevando a cabo para elaborar productos derivados de la quinua, resulta una amenaza el hecho de que el mercado potencial local aún no se encuentra acostumbrado a consumir y preferir productos orgánicos y naturales.

Sumak Life se encuentra abasteciendo a algunos mercados en distintas ciudades del país a través de su distribuidor, tal como se aprecia en la tabla N° 2.1.

**TABLA N° 2.1: Clientes Nacionales**

<i><b>CIUDAD</b></i>	<i><b>MERCADOS</b></i>
<i><b>RIOBAMBA</b></i>	DICOSAVI IBERICA Hortensia de Jara AHÍ-ES Comisariato del Ejército
<i><b>AMBATO</b></i>	EL INPROVIT COOP. EDUCADORES COMS. LABORAL ( empresa eléctrica, agua potable) COMS. ESCANDINAVO
<i><b>SALCEDO</b></i>	FECOS
<i><b>PUJILI</b></i>	EL REBENTON
<i><b>LATACUNGA</b></i>	NARCIS LA PLAZA LA ESTACION –MARTHA CERDA CAMARI FERNANDO MENA
<i><b>QUITO</b></i>	MI COMISARIATO TIA SANTA MARIA MAGDA ESPINOZA FYBECA ROUSE ECONOFARMA SUPERMAXI
<i><b>SANTO DOMINGO</b></i>	LA FERIA PROIN ALDEAN LA ECONOMIA
<i><b>IBARRA</b></i>	PATRONATOS DE IBARRA(6) PATRO. COTACACHI PATRO. OTAVALO
<i><b>TULCAN</b></i>	COM. SUPER ROSITA
<i><b>SAN GABRIEL</b></i>	COM. GABRIELS
<i><b>MACAS</b></i>	ISAMA 2 COM. MARCO VELIN
<i><b>CUENCA</b></i>	ALM. GERARDO ORTIZ CAMARI COM. SUPER SUR
<i><b>LOJA</b></i>	COM. REX
<i><b>PUYO</b></i>	OBRAS PUBLICAS COM. MUNICIPAL
<i><b>BAÑOS</b></i>	BODEGA 99
<i><b>QUEVEDO</b></i>	FENIX

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

### *2.1.1.1.2. Proveedores*

Sumak Life es una empresa agroexportadora que mantiene relaciones directas con las comunidades productoras de quinua orgánica, amaranto y plantas medicinales, principalmente. En la actualidad, los productores que son proveedores de materia prima de Sumak Life ascienden a más de 1700 productores en más de 200 comunidades, 17 parroquias tales como Columbe, Cebadas, Achupallas, Palmira, Calpi, Flores, Lican, San Andrés, Santiago de Quito; y dentro de 5 cantones como Riobamba, Colta, Cajambamba, Penipe y Columbe.

Gracias a esta relación con el proveedor, la organización tiene una gran oportunidad en este sentido debido que existe suficiente materia prima como para abastecer a la planta de producción para poder satisfacer la demanda de los clientes.

En cuanto a la forma de pago a las comunidades, se realizan dos abonos, el 30% a partir de 8 días de efectuada la compra y el 70% después de 30 días del primer pago, aproximadamente. Esta política de pagos crea una oportunidad para Sumak Life ya que de esta forma puede hacer frente a sus obligaciones de una manera planificada.

Los productores consideran que el trato que reciben en el proceso de compras va de bueno a regular ya que protestan porque se les realiza descuentos a sus productos por no cumplir con los estándares de calidad establecidos. Cabe mencionar que los proveedores de quinua, amaranto y plantas medicinales son agricultores de muy bajos recursos y muchas veces no respetan el orden que ha propuesto la empresa para ejecutar el proceso de compras, por lo que las personas responsables de este proceso no siempre brindan un buen trato a los productores. Por ello se considera que resulta una amenaza el trato a proveedores inadecuado puesto que la imagen institucional se podría desvalorar.

La materia prima que los productores venden a la empresa deben ser entregados bajo parámetros de control de humedad e impurezas, pero al realizar el control de calidad se ha notado que los agricultores, en un 40%, no entregan el producto como se ha establecido, por lo cual se realiza descuentos en el precio de compra del producto. Con ello la empresa se expone a una amenaza en el sentido de que en algún momento si este porcentaje se incrementa, Sumak Life no tendrá la materia prima apta y calificada para, luego de procesada, poder exportar.

Por otro lado, Sumak Life ha establecido una lista de proveedores calificados, los cuales se muestran en la tabla N° 2.2.

**TABLA N° 2.2: Lista de Proveedores Calificados**

PROVEEDOR	TIPO DE COMPRA
SISMODE	Papel de envoltura y etiqueta
PONTE SELVA	Hilo
AMK	Pegamento
FUPEL	Celofán (BOOP)
MAXIGRAF	Cajas de 25 unid.
CORRUCART	Cartones
RETECO	Papel filtro
LA FABRIL S.A.	Margarina
DICOSAVI	Materia Prima Elaborados
METREXLAB CIA.LTDA.	Mantenimiento y Calibración de balanzas
ECUAPAK	Repuestos codificadores y selladoras
RAZA GARCÍA GLADYS SOFIA	Materia Prima Elaborados
GUSTAFF S.A.	Chocolate en polvo y mini gotas
SHAMBI GUILCAPI KLEBER ENRIQUE	Pasas y Coco
BIÑAN CHACASAGUAY JAVIER HERNAN	Arreglo maquinaria planta
PINO MERO LUIS E.	Repuestos y accesorios maquinaria

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

### **2.1.1.1.3. Competencia**

La competencia es un factor fundamental que hay que considerar, pero basándose en el hecho de que la organización se dedica al acondicionamiento y elaboración de productos de quinua orgánica, en su mayoría, la competencia directa a nivel local resulta nula puesto que no existe otra empresa que en la actualidad se encuentre realizando la misma actividad agro productiva con estas características particulares. Lo que resulta una oportunidad para Sumak Life ya que puede aprovechar los mercados potenciales sin mayores dificultades en lo que respecta a competidores.

### **2.1.1.1.4. Organismos de Control**

A todos los organismos que regulan las actividades comerciales, financieras y productivas dentro del mercado ecuatoriano se los denomina Organismos de Control, es así que se tiene:

**Auditoría interna y externa**, son los organismos encargados de identificar, analizar y realizar informes sobre la situación financiera de la empresa.

**Ministerio de Relaciones Laborales**, es el organismo encargado de hacer cumplir el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan la relación entre empleadores y trabajadores.

**SRI (Servicio de Rentas Internas)**, es el organismo encargado de recaudar los impuestos fiscales que la empresa y sus clientes deben pagar al Estado ecuatoriano.

**Notarias y Registro del Cantón**, Otorgamiento de las diferentes escrituras, contratos y actas públicas necesarias para el negocio.

**AGROCALIDAD**, es un organismo que se encarga del control de la calidad de productos agrícolas, facilitando las exportaciones de productos agropecuarios y protegiendo la producción y

la salud del consumidor, mediante el control de la aplicación de la normativa de inocuidad de alimentos durante la fase primaria de producción.

*Certificadora BCS*, es un organismo de control independiente y privado que certifica mundialmente productos orgánicos conforme a diversos estándares legales y normas privadas.

Cabe recalcar que el cumplimiento de las obligaciones que la empresa tiene con los diferentes organismos de control, genera confianza en sus clientes y proyecta una buena imagen institucional, lo que representa una oportunidad para Sumak Life.

### **2.1.2. ANÁLISIS INTERNO**

Para analizar la situación interna de la organización, se realizó una serie de entrevistas al personal que labora en dicha empresa. La entrevista tuvo como objetivo conocer y analizar el desempeño de la empresa en sus diferentes áreas, lo cual permitirá orientar los esfuerzos de mejor manera dentro de la organización, generando mayor eficiencia. Los resultados más detallados de la entrevista se puede observar en el Anexo N° 2.

### **PLANIFICACIÓN**

Todas las personas que trabajan en la organización conocen sobre la misión y visión de la misma lo cual genera una fortaleza

De igual manera consideran que los objetivos que se ha planteado la empresa si se han alcanzado en su mayoría, pero si se debería realizar un reajuste para y que también existan más objetivos a corto plazo

El personal cree que las políticas si son adecuadas pero si se debe realizar una socialización de las mismas y estructuras otras. En este aspecto se crea una debilidad para la empresa ya que falta comunicar las políticas y establecer algunas que son necesarias para la organización.

Aún no se ha elaborado un plan de acción para el 2011 ya que esto se lo realiza en las primeras semanas de enero de cada año.

Los principios y valores que la mayoría del personal está poniendo en práctica son la honestidad, la honradez, el compromiso, la responsabilidad y la puntualidad; esto genera una fortaleza para la empresa.

## **ORGANIZACIÓN**

Todo el personal conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa, pero no todos saben que existe un manual de funciones, lo que representa una debilidad.

Los procesos que la empresa lleva a cabo no se encuentran debidamente documentados en su totalidad, lo cual representa una debilidad.

En su mayoría, el personal conoce cuales son los procesos existentes en cada una de las áreas en la que trabaja así como también de sus responsabilidades y obligaciones, lo que convierte a este aspecto en una fortaleza.

## **DIRECCIÓN**

Todo el personal considera que el liderazgo de su gerente es democrático y que existe siempre ese espacio donde cada uno de ellos puede dar su opinión y nuevas ideas; esto refleja una fortaleza de la empresa.

La mayoría de los empleados piensan que se debe mejorar la comunicación al momento de coordinar y realizar diversas actividades y que también se deben cumplir con los compromisos que se acuerdan en las reuniones, lo cual genera una debilidad para la empresa.

Por otro lado, las personas que laboran para la empresa se sienten comprometidas y motivadas principalmente por la visión social que tiene el giro del negocio

De igual manera, los empleados se sienten apoyados por la gerencia en el cumplimiento de sus actividades, aunque no se realiza una supervisión y un seguimiento

## **CONTROL**

Se maneja un presupuesto de gastos y se realizan además flujos de caja periódicos, lo que refleja una fortaleza de la empresa.

La empresa cuenta con un manual de seguridad industrial pero no ha sido socializado por lo que la mayoría de personas piensan que no existe como tal, medidas de seguridad establecida, ello representa una debilidad.

En cuanto al desperdicio de la materia prima, el rango va regularmente del 8% al 15%, pero esto se da debido a la naturaleza propia de transformación o acondicionamiento de la materia prima y para mantenerse dentro de los estándares de calidad que exige la certificadora orgánica para poder exportar. Actualmente el desperdicio está siendo controlado y se encuentra en el 12%, lo que representa una fortaleza.

Por otra parte, el personal que labora en la organización, en su mayoría tiene un nivel de educación superior, lo que hace de este aspecto una fortaleza para Sumak Life.

Cabe recalcar que no existe una programación para que el personal se capacite, sino que solamente si se presenta alguna oportunidad en el momento, se la analiza y se autoriza a la o las personas que puedan asistir; por ello, este aspecto refleja una debilidad de la empresa.

De igual manera, el trabajo de cada uno de los empleados si contribuye al cumplimiento de sus objetivos personales, por ello se sienten motivados, lo que refleja una fortaleza.

En cuanto a la capacidad tecnológica, los empleados consideran que la empresa si les proporciona las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, pero sin embargo, en la planta de producción no se tiene la maquinaria óptima para agilizar los procesos y tiempos, pero

actualmente se ha seguido realizando las actividades sin contratiempos; este factor representa una fortaleza.

### 2.1.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de gestión con la que se puede evaluar la situación actual de la empresa, para posteriormente decidir el rumbo de la misma. Para esto resulta necesario determinar las *fortalezas* y *debilidades* de Sumak Life, así como también identificar qué *oportunidades* están presentes en el mercado con el fin de aprovecharlas y de qué *amenazas* la organización debe protegerse para permanecer en el tiempo y crecer.

#### 2.1.3.1. Hoja de Trabajo

La hoja de trabajo es una tabla resumen en donde se describen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se obtuvieron, previo a un análisis de la situación actual de la empresa, tal como se puede apreciar en la tabla No. 2.3

**TABLA N° 2.3: Hoja de Trabajo**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto orgánico con certificación.</li> <li>2. Corporación de productores legalizada</li> <li>3. Aproximadamente 600 has certificadas.</li> <li>4. Producto con valor agregado.</li> <li>5. Infraestructura ya establecida.</li> <li>6. Personal conoce la misión y visión.</li> <li>7. Ponen en práctica principios y valores.</li> <li>8. Se planifican los gastos</li> <li>9. Control del desperdicio en materia prima.</li> <li>10. Personal con nivel de educación superior.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia creciente del mercado de productos orgánicos.</li> <li>2. Precios atractivos para derivados de quinua orgánica.</li> <li>3. Ausencia de competidores potenciales.</li> <li>4. Acuerdos contractuales generan seguridad y liquidez.</li> <li>5. Existe suficiente materia prima.</li> <li>6. Confianza en sus clientes.</li> </ol>

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de apoyo a programas de transferencia de tecnología e industrialización.	1. Factores climáticos adversos con incidencia en producción de materia prima.
2. Falta de socialización de políticas.	2. Ensayos y pruebas de industrialización por otras empresas.
3. Desconocimiento de existencia de manual de funciones.	3. Existe sólo un distribuidor a nivel local.
4. Ausencia de procesos documentados.	4. Mercado potencial local no se encuentra acostumbrado a consumir y preferir productos orgánicos y naturales.
5. Falta de comunicación al momento de coordinar y realizar diversas actividades.	5. Proveedores inconformes con el trato.
6. Falta de socialización del manual de seguridad industrial.	
7. No hay programación para capacitaciones	

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

### 2.1.3.2. *Matriz Estratégica FODA*

En la matriz FODA se expondrá una combinación basta de estrategias que se han planteado basándose en la situación actual de la organización, con el fin de realizar mejoras a la misma. A continuación se puede observar la matriz desarrollada en la tabla No. 2.4

**TABLA N° 2.4: Matriz Estratégica FODA**

<p><b>EXTERNO</b></p> <p><b>INTERNO</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia creciente del mercado de productos orgánicos.</li> <li>2. Precios atractivos para derivados de quinua orgánica.</li> <li>3. Ausencia de competidores potenciales.</li> <li>4. Acuerdos contractuales generan seguridad y liquidez.</li> <li>5. Existe suficiente materia prima.</li> <li>6. Confianza de sus clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factores climáticos adversos con incidencia en producción de materia prima.</li> <li>2. Ensayos y pruebas de industrialización por otras empresas.</li> <li>3. Existe sólo un distribuidor a nivel local.</li> <li>4. Mercado potencial local no se encuentra acostumbrado a consumir y preferir productos orgánicos y naturales.</li> <li>5. Proveedores inconformes con el trato.</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto orgánico con certificación.</li> <li>2. Corporación de productores legalizada</li> <li>3. Aproximadamente 600 has certificadas.</li> <li>4. Producto con valor agregado.</li> <li>5. Infraestructura ya establecida.</li> <li>6. Personal conoce la misión y visión.</li> <li>7. Ponen en práctica principios y valores.</li> <li>8. Se planifican los gastos</li> <li>9. Control del desperdicio en materia prima.</li> <li>10. Personal con nivel de educación superior.</li> </ol>	<p>Ingresar al mercado nacional con un producto de calidad</p> <p>Buscar posicionamiento de los productos en mercados orgánicos.</p> <p>Conquistar el mercado respaldado por el creciente aumento de la conciencia ambiental.</p>	<p>Contactar y establecer mecanismos y estrategias con empresas internacionales con experiencia en el área</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de apoyo a programas de transferencia de tecnología e industrialización.</li> <li>2. Falta de socialización de políticas.</li> <li>3. Desconocimiento de existencia de manual de funciones.</li> <li>4. Ausencia de procesos documentados.</li> <li>5. Falta de comunicación al momento de coordinar y realizar diversas actividades.</li> <li>6. Falta de socialización del manual de seguridad industrial.</li> <li>7. No hay programación para capacitaciones</li> </ol>	<p>Orientar el producto a mercados que ofrezcan los mejores precios.</p> <p>Identificar y fortalecer vínculos con canales de comercialización eficientes.</p> <p>Incentivar la producción (cantidad y calidad) mediante asistencia técnica para tener mayores volúmenes de comercialización</p>	<p>Recopilar, analizar y evaluar información sobre la producción, transformación y comercialización de derivados de quinua en países con mayor tradición como Bolivia y Perú.</p> <p>Constituir alianzas estrategias con empresas nacionales y extranjeras para lograr una mayor comercialización del producto.</p>

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

## 2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 2.2.1. MATRIZ AXIOLÓGICA O DE PRINCIPIOS, VALORES Y ACTORES

Para definir la matriz axiológica se debe establecer conceptos relacionados con principios y valores. Los principios “*son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un determinado momento) que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables*” (KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Pág. 14.) y los valores “*son aquello a lo que no se renuncia jamás, se desarrollan a nivel emocional y ayudan a definir lo que está bien y lo que*

*está mal*” (BABICH PETE, Pág. 34). A continuación se expone la matriz axiológica en la tabla No.2.5.

**TABLA N° 2.5: Matriz Axiológica**

ACTORES PRINCIPIOS Y VALORES	ACCIONISTAS	EMPLEADOS	CLIENTES	PROVEEDORES
Responsabilidad	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X	X	X
Disciplina	X			
Honestidad	X	X		X
Compromiso	X	X	X	
Respeto		X	X	X
Profesionalismo	X		X	
Trabajo en Equipo	X	X	X	

**Fuente:** Sumak Life Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

### CON LOS ACCIONISTAS

**Responsabilidad.-** Cumplir las obligaciones encomendadas para alcanzar los objetivos corporativos.

**Confidencialidad.-** Mantener el grado de confidencialidad de todo tipo de información tanto administrativa, financiera y de operaciones que la empresa maneja.

**Disciplina.-** Cumplir y hacer con las políticas internas de la organización.

**Profesionalismo.-** Mantener el alto grado de profesionalismo de acuerdo al nivel alto de responsabilidades adquiridas.

**Trabajo en equipo.- Procurar la integración de las diferentes áreas y empleados para las consecuciones del objetivo empresarial.**

**Honestidad.- Manejar todo el tipo de información, criterios y decisiones sobre la base de la verdad y apegada a las leyes tanto corporativas y gubernamentales vigentes.**

## CON LOS EMPLEADOS

**Responsabilidad.- Cumplir con las políticas y procedimientos de la organización así como también con las responsabilidades y bienes entregados.**

**Confidencialidad.- Mantener el grado de confidencialidad de la información de los clientes, proveedores, costos, procedimientos, reuniones, en fin toda la información a ser suministrada.**

**Disciplina.- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos internos.**

**Profesionalismo.- Mantener un alto nivel de profesionalismo con todas las responsabilidades entregadas.**

**Trabajo en equipo.- Comprometerse con un trabajo integrado dentro del área a la que pertenece, como también con el resto de personal que labora en la organización, manteniendo muy buenas relaciones interpersonales con todos los miembros de la empresa.**

**Respeto.- Respetar a la institución, sus normas y procedimientos, a sus directores, a sus compañeros de trabajo y en especial al cliente, razón de ser de la empresa.**

**Honestidad.- Suministrar todo tipo de información en forma verdadera y genuina tanto a los clientes internos y externos de la organización.**

## CON LOS PROVEEDORES

**Responsabilidad.-** Cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores así como también exigir el cumplimiento de las obligaciones de los proveedores hacia la empresa.

**Confidencialidad.-** Manejar la información adquirida con los proveedores de manera reservada y confidencial.

**Respeto.-** Respetar los plazos y condiciones adquiridas con los proveedores.

**Honestidad.-** Ser honestos tanto con las obligaciones contraídas con los proveedores así como también en la información suministrada a ellos.

## CON LOS CLIENTES

**Responsabilidad.-** Procurar la satisfacción de las necesidades que el cliente posee.

**Confidencialidad.-** Manejar la información suministrada por el cliente y su historial dentro de la organización de forma reservada y confidencial.

**Respeto.-** El cliente es el recurso más valioso de la empresa por lo que se procurará el buen trato, atención y entrega de calidad en el servicio y productos a todos los clientes.

**Honestidad.-** Entregar verazmente todo tipo de información, bienes o servicios sin incurrir en ningún tipo de engaño y enmascaramiento de información.

### 2.2.2. MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) Para quién lo va a hacer. (Thompson)

La misión debe responder a las siguientes preguntas como:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Cómo ellos medirán nuestro desempeño?

¿Cuáles son nuestros productos y servicios?

¿Nuestros productos exceden las expectativas de nuestros clientes?

Por ello, la misión de Productos Orgánicos Chimborazo, Sumak Life Cía. Ltda. es:

***“Ofrecer productos orgánicos de calidad con criterios de eficiencia y eficacia al mercado nacional e internacional conjugando el talento humano con los recursos financieros y tecnológicos que satisfagan los requerimientos de los clientes”***

### 2.2.3. VISIÓN

“En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Thompson)

### ¿Cómo se realiza la visión de una empresa?

Al contestar a estas preguntas se puede orientar para definir la visión de una empresa:

¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella? (Planeta)

Por lo que se puede decir que la visión de Productos Orgánicos Chimborazo, Sumak Life Cía. Ltda. es ***“Para el 2013, ser la empresa líder en el país en producción, procesamiento y comercialización de productos elaborados orgánicos, alternativos, nutricionales y saludables destinados al mercado nacional e internacional”***.

#### 2.2.4. OBJETIVOS

- Desarrollar acciones idóneas de procesamiento y comercialización con base a productos agro-orgánicos andinos con valor agregado y ofrecer alternativas alimenticias diversas al mercado nacional e internacional.
- Desarrollar estrategias que permitan enfrentar con éxito el desafío del entorno cualitativo y cuantitativo de las actividades comerciales locales y de exportación.
- Satisfacer las necesidades potenciales de los clientes.
- Incrementar las ventas mensuales locales e internacionales.
- Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de las áreas de la empresa.
- Mejorar el proceso comercial

### 2.2.5. *POLÍTICAS*

- El establecimiento de estrategias debe estar enfocado en las necesidades de la empresa y de sus clientes.
- Las estrategias deberán ser planteadas con orientación a maximizar las utilidades de la empresa.
- Se elaborará un plan de compras y flujos de caja periódicos.
- El gerente general controlará y aprobará los estados financieros emitidos y conciliaciones bancarias.
- El gerente general verificará el cumplimiento de los procesos que se lleven a cabo en las distintas áreas de la organización.
- Se elaborará anualmente un presupuesto que permita hacer frente a las obligaciones y necesidades de la organización.
- Los procesos deberán estar orientados a satisfacer al cliente y se deberá realizar un mejoramiento continuo de los mismos.
- Se deberán evaluar mediante indicadores, los procesos de la organización.
- Todo el personal deberá cumplir con el reglamento que se elabore para uso de la empresa
- Ningún empleado puede trabajar o recibir compensación de servicios (tiempo completo o medio tiempo) de cualquier compañía de la competencia, clientes, distribuidores o proveedor.
- Las relaciones con los clientes, proveedores, competencia y empleados están basadas sobre los principios y valores de la empresa

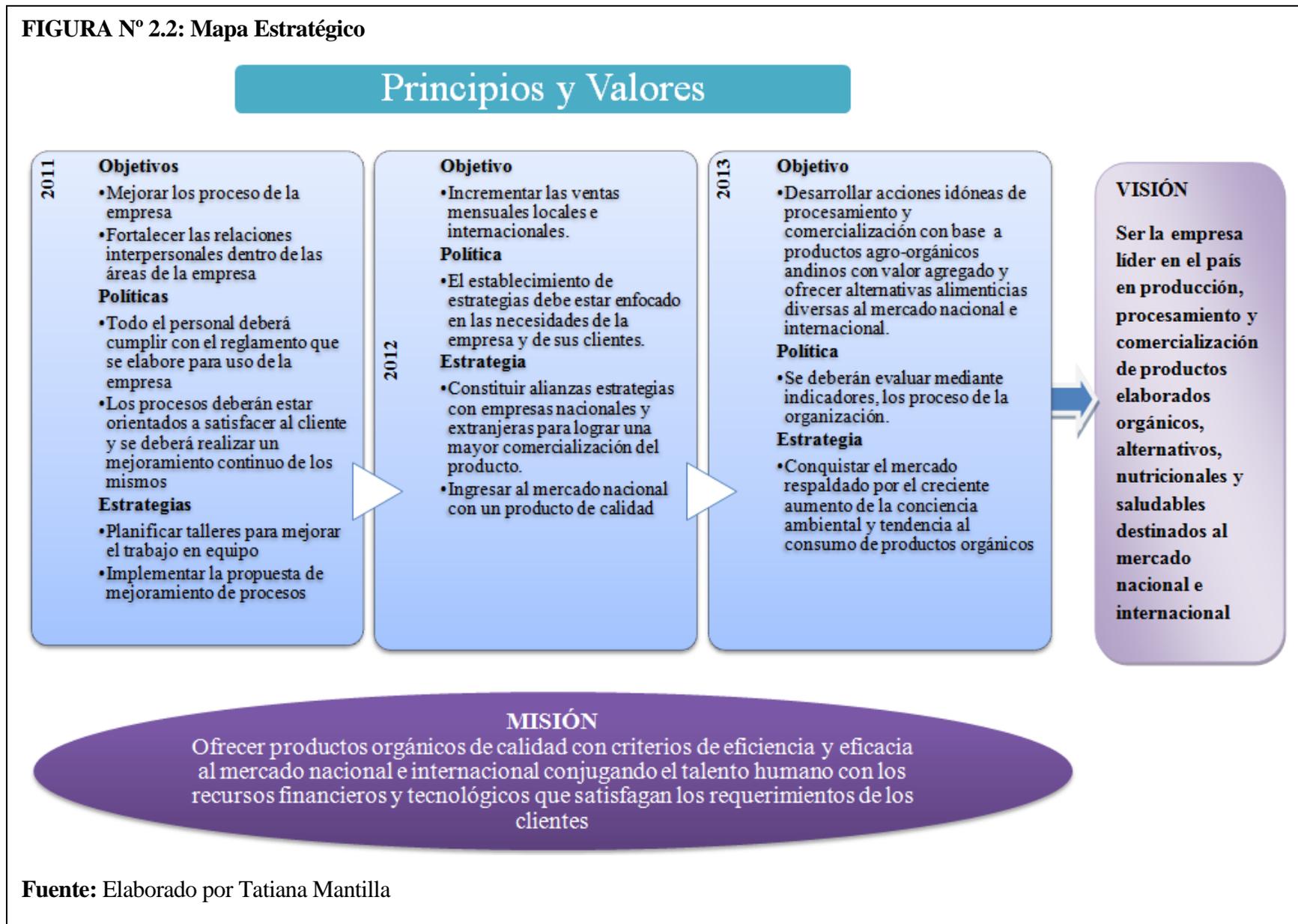
### 2.2.6. ESTRATEGIAS

*“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar las metas, presentándolas de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es ó será” (NADLER, D. A.,1977).*

- Ingresar al mercado nacional con un producto de calidad
- Buscar posicionamiento de los productos en mercados orgánicos.
- Conquistar el mercado respaldado por el creciente aumento de la conciencia ambiental.
- Orientar el producto a mercados que ofrezcan los mejores precios.
- Identificar y fortalecer vínculos con canales de comercialización eficientes.
- Incentivar la producción (cantidad y calidad) mediante asistencia técnica para tener mayores volúmenes de comercialización.
- Contactar y establecer mecanismos y estrategias con empresas internacionales con experiencia en el área.
- Recopilar, analizar y evaluar información sobre la producción, transformación y comercialización de derivados de quinua en países con mayor tradición como Bolivia y Perú.
- Constituir alianzas estrategias con empresas nacionales y extranjeras para lograr una mayor comercialización del producto.

## 2.2.7. MAPA ESTRATÉGICO

FIGURA N° 2.2: Mapa Estratégico



## **CAPÍTULO III**

# **LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA EMPRESA**

Los procesos son todas aquellas actividades concatenadas, estructuradas y medibles que reciben un conjunto de entradas para transfórmalas y convertirlas en bienes o servicios, pero con el fin de obtener un producto de calidad, en el menor plazo, a un bajo costo para satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo, así como también es necesario conocer que un mapa de procesos es una aproximación que define a una organización como un sistemas de procesos interrelacionados, el mismo que impulsa a tener una visión de la empresa sobre sus límites geográficos y funcionales.

Dicho lo anterior para el levantamiento y análisis de los procesos de Sumak Life, se procederá a recabar la información para identificar, diseñar y analizar los procesos actuales utilizando las herramientas administrativas presentes tales como la cadena de valor empresarial, el diagrama de análisis de procesos y los reportes de novedades.

### **3.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS**

#### **CADENA DE VALOR**

“Es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar los medios de crearla y mantenerla”, también “la cadena de valor puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional” y además “la cadena de valor ofrece un medio sistemático de dividir la empresa en actividades individuales y por lo tanto podemos servirnos de ella para estudiar como están y podrían agruparse”. (Porter, 1987, p. 58,59)

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor sirve para analizar las actividades empresariales descomponiendo a la empresa en sus partes constitutivas para poder identificar de esta forma la ventaja competitiva en las actividades que generan valor.

### **VENTAJA COMPETITIVA (VC)**

El valor que una empresa crea se mide por la cantidad de compradores que están dispuestos a pagar por un producto o servicio, por ello se dice que una empresa es rentable cuando el valor agregado excede al costo de desarrollar funciones para la creación de valor.

Las ventajas competitivas de una empresa no se pueden comprender analizando a la empresa como un todo, ya que se las puede apreciar en el modo en que una empresa realiza sus actividades: comprar mejor, tener mejor logística o un marketing de mayor calidad, etcétera. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores.

### **EI SISTEMA DE VALOR**

El Sistema de Valor combina la cadena de valor propia de una empresa con las de los proveedores, canales de distribución y clientes, considerando que el producto de la empresa es parte de la cadena de valor del cliente.

### **CADENA DE VALOR GENÉRICA**

Al separar las actividades que realiza la empresa para analizarlas individualmente, brinda oportunidades de mejorar la calidad con que se las realiza, hallar modos de hacerla mejor o de agregar

más valor para el cliente o de dejar de hacerla si se detectan actividades que son parte de la rutina pero ya no agregan valor.

Como se puede observar en la figura N°3.1, la cadena de valor genérica se encuentra constituida por tres elementos:

1) **Actividades Primarias:** son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del bien o servicio, su producción, su venta y el servicio posventa.

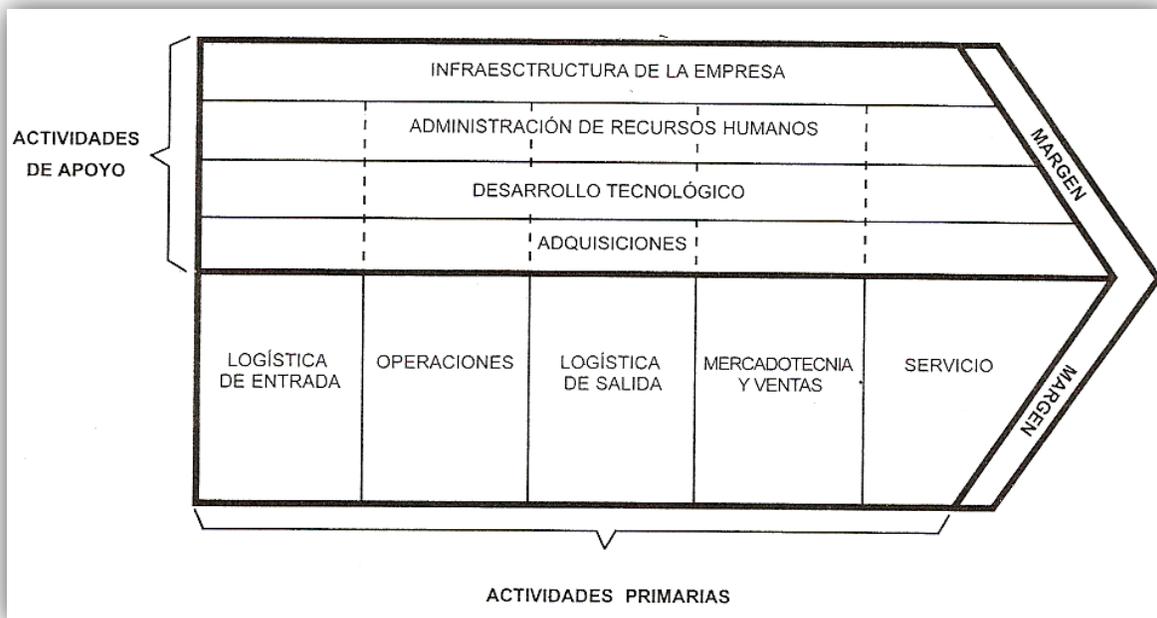
- Logística interna o de entrada: son aquellas actividades que se relacionan con operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Producción: se refiere a las actividades de procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa o de salida: estas actividades tiene que ver con el almacenamiento de los productos terminados, así como la distribución del producto al cliente.
- Marketing y Ventas: son las actividades que crean los medios que permiten al cliente comprar un producto.
- Servicio: de posventa o mantenimiento, en este grupo se encuentran las actividades por las que se da un servicio que mejora y conserva el valor de un producto.

2) **Actividades de Apoyo:** también conocidas como actividades secundarias o transversales, son las que apoyan a las actividades primarias y se refieren a:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, la administración general, finanzas, contabilidad, administración legal, asuntos del gobierno empresarial, administración de la calidad.

- Dirección de recursos humanos: son las actividades relacionadas al reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal de la empresa.
  - Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costos y valor.
- 3) **El Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales en los cuales incurre la empresa para desempeñar las actividades que generan valor.

**FIGURA N° 3.1: Cadena de Valor Genérica**



**Fuente:** La Cadena de Valor y Ventaja Competitiva

**Elaborado Por:** Michael Porter

### CADENA DE VALOR DE SUMAK LIFE

Con el fin de realizar un análisis de los procesos de Sumak Life, a continuación se muestra la figura N° 3.2 de la Cadena de Valor de la organización:

**FIGURA N° 3.2: Cadena de Valor de Sumak Life**

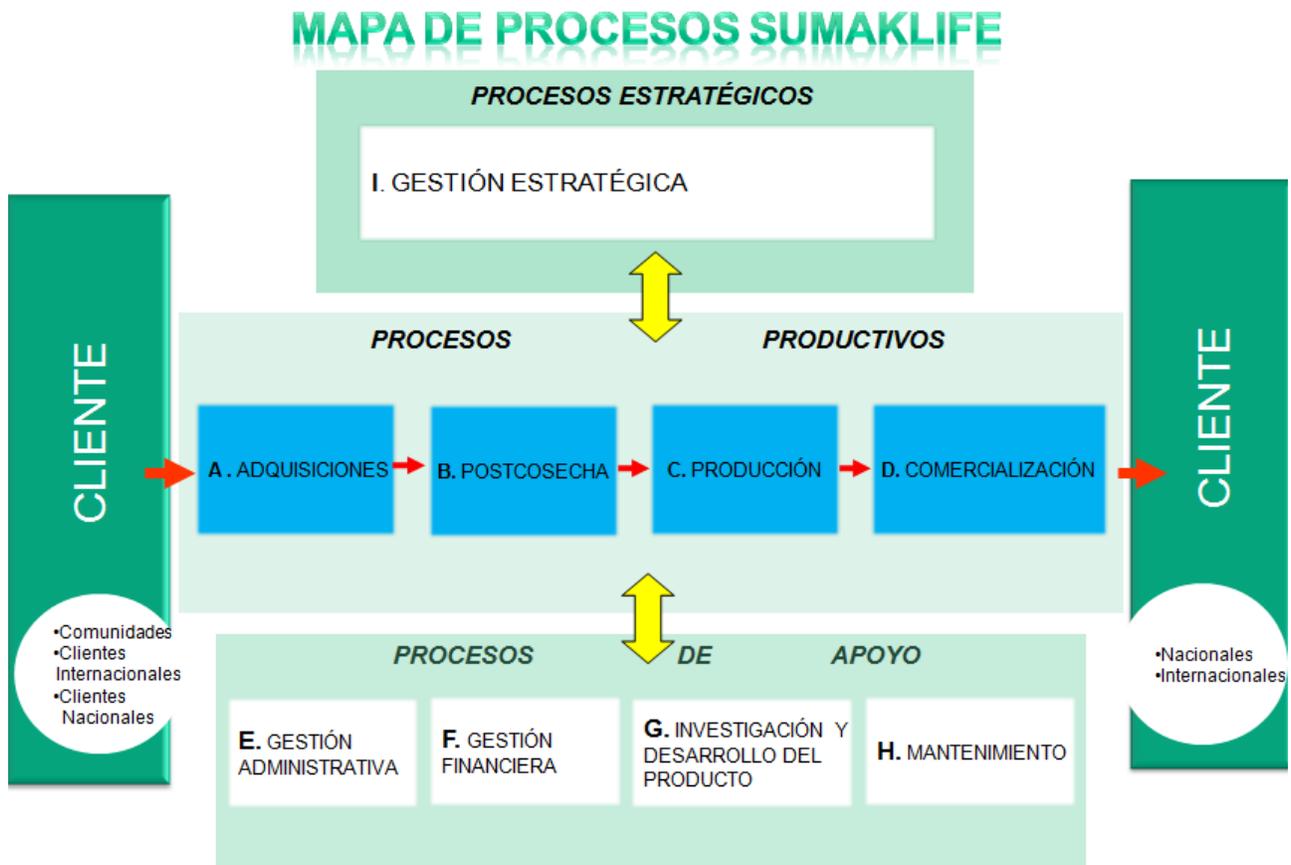


**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

**MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos ayuda a tener una visión global de todo el sistema de gestión de la empresa y se puede apreciar los procesos que componen al mismo, así como las relaciones que tienen entre los procesos críticos, los estratégicos y los de apoyo, tal como se observa en la figuraNº3.3:

**FIGURA Nº 3.3: Mapa de Procesos de Sumak Life**



- A. ADQUISICIONES**
- A.1 PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS
  - A.2 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PEDIDOS
    - A.2.1 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE QUINUA
    - A.2.2 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PLANTAS
    - A.2.3 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN OTROS PEDID.
  - A.3 ELABORACIÓN LIQ. DE ORDEN DE COMPRA
  - A.4 DESPACHO MATERIA PRIMA

## B. POSTCOSECHA

### B.1 POSTCOSECHA QUINUA

- B.1.1 RECEPCIÓN Y PESADO DE QUINUA
- B.1.2 LAVADA Y CENTRIFUGADA DE QUINUA
- B.1.3 SECADA Y AVENTADA DE QUINUA
- B.1.4 CLASIFICACIÓN, ENSACADA Y ALMACENAM

### B.2 POSTCOSECHA PLANTAS MEDICINALES

- B.2.1 RECEPCIÓN DE PLANTAS
- B.2.2 CLASIFICACIÓN Y CORTE DE PLANTAS
- B.2.3 LAVADA Y SECADA DE PLANTAS
- B.2.4 ENSACADA Y ALMACENAMIENTO DE PLANT

## C. PRODUCCIÓN

### C.1 RECEPCIÓN MATERIA PRIMA ACONDICION.

### C.2 PROCESAMIENTO Y EMPAQUE

- C.2.1 PROCESAMIENTO ELABORADOS DE QUINUA
- C.2.2 PROCESAMIENTO TÉ

### C.3 ALMACENAMIENTO

## D. COMERCIALIZACIÓN

### D.1 COMERCIALIZACIÓN LOCAL

### D.2 COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

- D.2.1 EXPORTACIONES
- D.2.2 TRÁMITES PARA EXPORTACIONES
- D.2.3 EMBARQUE Y DESPACHO
- D.2.4 POSTVENTA

## E. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### E.1 ARCHIVO Y DOCUMENTACIÓN

### E.2 ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS

- E.2.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

### E.3 GESTIÓN DE LA TRAZABILIDAD

## F. GESTIÓN FINANCIERA

F.1 CONTABILIDAD

F.2 CONCILIACIONES BANCARIAS

F.3 DECLARACIONES IMPUESTOS

F.4 TESORERÍA

F.4.1 REALIZAR PAGOS

F.4.2 REALIZAR COBROS

## G. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

G.1 DISEÑO DE FORMULACIONES

G.2 MEJORAS EN FORMULACIONES

G.3 PRUEBAS DE NUEVAS FORMULACIONES

G.2 SEGUIMIENTO Y CAPACITACIÓN

## H. MANTENIMIENTO

H.1 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE MAQUINARIAS

H.2 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA INSTALACIONES

## I. GESTIÓN ESTRATÉGICA

I.1 PLANIF. Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

I.2 ELABORACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL

I.3 CONTROL ORGÁNICO

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

### 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS

Como se muestra en la tabla N°3.1, es preciso realizar un inventario de los procesos que lleva a cabo la empresa; es así que se debe levantar la información requerida para ello, identificar y determinar los macro procesos (procesos gobernantes, productivos y de apoyo), los procesos, los subprocesos y todas las actividades que se realizan dentro de dichos procesos.

**TABLA N° 3.1: Inventario de Procesos**

No.	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
		GOBERNANTE	PRODUCTIVO	APOYO
1	<b>(A) ADQUISICIONES</b>		X	
2	(A.1) Planificación de pedidos		X	
3	(A.2.1) Recepción y verificación de quinua		X	
4	(A.2.2) Recepción y verificación de plantas		X	
5	(A.2.3) Recepción y verificación otros pedidos		X	
6	(A.3) Elaboración de liquidación de compra		X	
7	(A.4) Despacho materia prima		X	
8	<b>(B) POSTCOSECHA</b>		X	
9	(B.1.1)Recepción y pesado de quinua		X	
10	(B.1.2) Lavada y centrifugada de quinua		X	
11	(B.1.3) Secada y aventada de quinua		X	
12	(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de quinua		X	
13	(B.2.1)Recepción de plantas		X	
14	(B.2.2)Clasificación y corte de plantas		X	
15	(B.2.3) Lavada y secada de plantas		X	
16	(B.2.4) Ensacada y almacenamiento de plantas		X	
17	<b>(C) PRODUCCIÓN</b>		X	
18	(C.1) Recepción materia prima acondicionada		X	
19	(C.2.1) Procesamiento elaborados de quinua		X	
20	(C.2.2) Procesamiento té		X	
21	(C.3) Almacenamiento		X	
22	<b>(D) COMERCIALIZACIÓN</b>		X	
23	(D.1) Comercialización local		X	

24	(D.2.1) Exportaciones		X	
25	(D.2.2) Trámites para exportaciones		X	
26	(D.2.3) Embarque y despacho		X	
27	(D.2.4) Postventa		X	
28	<b>(E) GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			X
29	(E.1) Archivo y documentación			X
30	(E.2.1) Selección y contratación de personal			X
31	(E.3) Gestión de la trazabilidad			X
32	<b>(F) GESTIÓN FINANCIERA</b>			X
33	(F.1) Contabilidad			X
34	(F.2) Conciliaciones bancarias			X
35	(F.3) Declaraciones impuestos			X
36	(F.4.1) Realizar pagos			X
37	(F.4.2) Realizar cobros			X
38	<b>(G) INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>			X
39	(G.1) Diseño de formulaciones			X
40	(G.2) Mejoras en formulaciones			X
41	(G.3) Pruebas de nuevas formulaciones			X
42	(G.4) Seguimiento y capacitación			X
43	<b>(H) MANTENIMIENTO</b>			X
44	(H.1) Mantenimiento y limpieza de maquinarias			X
45	(H.2) Mantenimiento y limpieza de instalaciones			X
46	<b>(I) GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	X		X
47	(I.1) Planificación y control del presupuesto	X		
48	(I.2) Elaboración del plan operativo anual	X		
49	(I.3) Control orgánico	X		

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

### 3.3 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para seleccionar los procesos, se procederá a evaluar cada uno de éstos mediante el método selectivo de razonamiento, para ello se formularán ciertas preguntas las mismas que serán valoradas, de tal manera que los procesos que obtengan un resultado mayor serán los procesos a ser mejorados.

- a) ¿Este proceso contribuye a los requerimientos de la empresa para poder atender las necesidades del cliente?
- b) ¿Si se mejora este proceso, se reduce en tiempos y costos?
- c) ¿Si se mejora este proceso, mejorará la imagen institucional?
- d) ¿Este proceso genera valor al cliente?
- e) ¿Considera que este proceso tiene algún tipo de problema?

**Valoración:**

(1) si la respuesta es **afirmativa**

(0) si la respuesta es **negativa**

Así se puede observar en la tabla N°3.2 el resultado de este proceso de selección.

**TABLA N° 3.2: Selección de Procesos para Análisis**

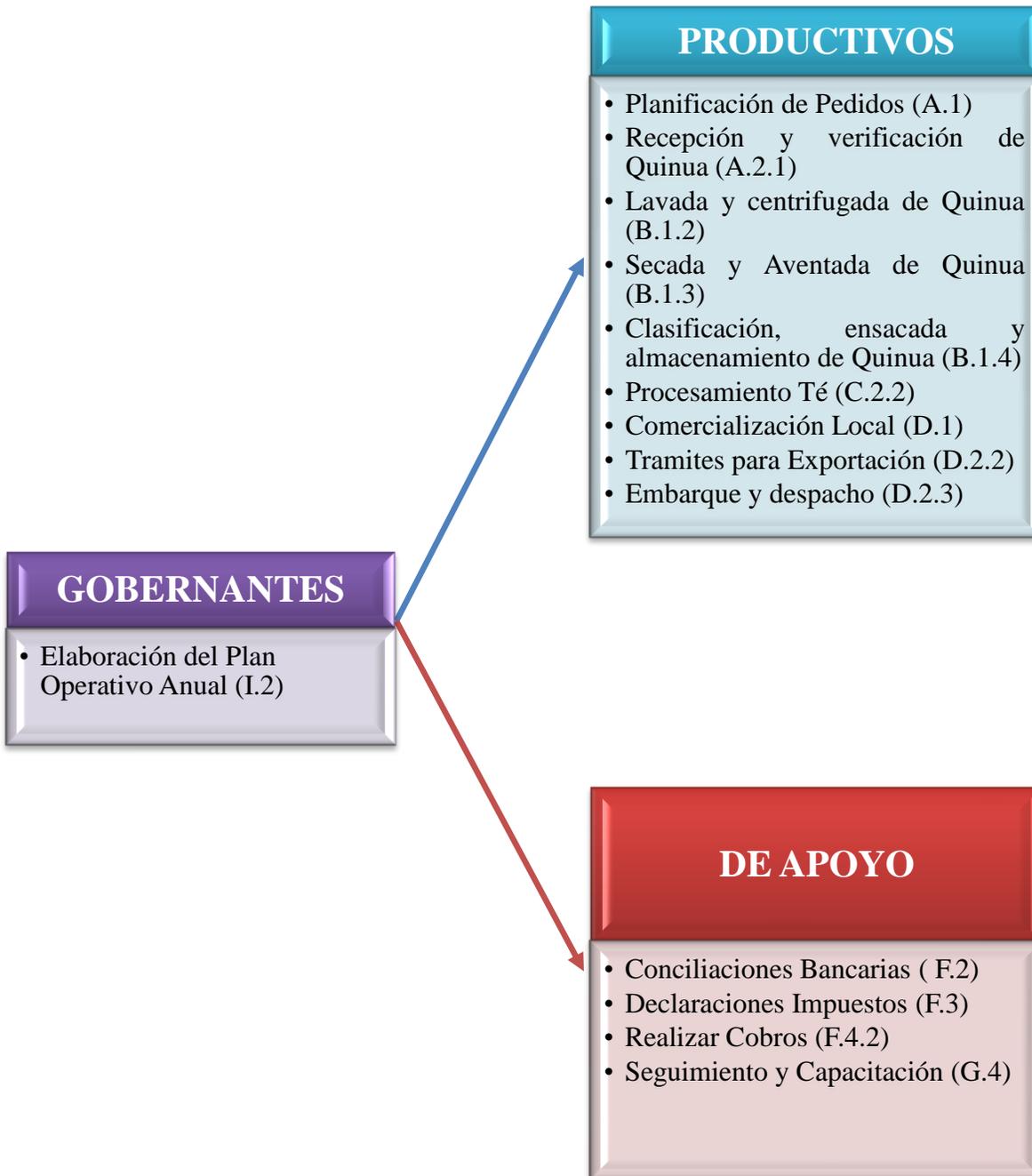
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PREGUNTAS CLAVES					TOTAL	TIPO DE PROCESO			
			A	B	C	D	E		G	P	A	
<b>(I) Gestión Estratégica</b>	(I.1) Planif. y control del presupuesto		1	0	0	0	1	2	x			
	(I.2) Elaboración del plan operativo anual		1	1	1	1	1	5	x			Seleccionado
	(I.3) Control orgánico		1	0	0	1	0	2	x			
<b>(A) Adquisiciones</b>	(A.1) Planificación de pedidos		1	1	1	0	1	4		x		Seleccionado
	(A.2) Recepción y verificación de pedidos	(A.2.1) Recepción y verificación de quinua	1	1	0	1	0	3		x		Seleccionado
		(A.2.2) Recepción y verificación de plantas	1	0	0	1	0	2		x		
		(A.2.3) Recepción y verificación otros pedidos	1	0	0	1	0	2		x		
	(A.3)Elaboración de liquidación de compra		1	0	0	0	0	1		x		
	(A.4) Despacho materia prima		0	0	0	0	0	0		x		
<b>(B) Postcosecha</b>	(B.1)Postcosecha quinua	(B.1.1)Recepción y pesado de quinua	1	0	0	0	0	1		x		
		(B.1.2) Lavada y centrifugada de quinua	1	1	0	1	0	3		x		Seleccionado
		(B.1.3) Secada y aventada de quinua	1	1	0	1	0	3		x		Seleccionado
		(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de quinua	1	1	0	1	0	3		x		Seleccionado
	(B.2)Postcosecha plantas	(B.2.1)Recepción de plantas	1	0	0	0	0	1		x		
		(B.2.2)Clasificación y corte de plantas	1	0	0	1	0	2		x		
		(B.2.3) Lavada y secada de plantas	1	0	0	1	0	2		x		
		(B.2.4) Ensacada y almacenamiento de plantas	1	0	0	1	0	2		x		
<b>(C) Producción</b>	(C.1) Recepción materia prima acondicionada		1	0	0	0	1	2		x		
	(C.2) Procesamiento y empaque	(C.2.1) Procesamiento elaborados de quinua	1	0	0	1	0	2		x		
		(C.2.2) Procesamiento té	1	1	0	1	1	4		x		Seleccionado

	(C.3) Almacenamiento		1	0	0	0	0	1				
<b>(D) Comercialización</b>	(D.1) Comercialización local		1	0	1	1	1	4		x	Seleccionado	
	(D.2) Comercialización internacional	(D.2.1) Exportaciones	0	0	0	1	1	2		x		
		(D.2.2) Trámites para exportaciones	1	1	1	0	0	3		x	Seleccionado	
		(D.2.3) Embarque y despacho	1	1	1	0	0	3		x	Seleccionado	
		(D.2.4) Postventa	1	0	1	0	0	2		x		
<b>(E) Gestión Administrativa</b>	(E.1) Archivo y documentación		1	1	0	0	0	2			x	
	(E.2) Administración del talento humano	(E.2.1) Selección y contratación de personal	1	0	0	0	1	2			x	
	(E.3) Gestión de la trazabilidad		1	1	0	0	0	2			x	
<b>(F) Gestión Financiera</b>	(F.1) Contabilidad		1	1	0	0	0	2			x	
	(F.2) Conciliaciones bancarias		1	1	0	0	1	3			x	
	(F.3) Declaraciones impuestos		1	1	1	0	1	4			x	
	(F.4) Tesorería	(F.4.1) Realizar pagos	1	0	1	0	0	2				x
		(F.4.2) Realizar cobros	1	1	0	0	1	3				x
<b>(G) Investigación y Desarrollo</b>	(G.1) Diseño de formulaciones		1	1	0	0	0	2			x	
	(G.2) Mejoras en formulaciones		1	0	0	1	0	2			x	
	(G.3) Pruebas de nuevas formulaciones		1	1	0	0	0	2			x	
	(G.4) Seguimiento y capacitación		1	1	0	1	1	4			x	
<b>(H) Mantenimiento</b>	(H.1) Mantenimiento y limpieza de maquinarias		1	1	0	0	0	2			x	
	(H.2) Mantenimiento y limpieza de instalaciones		1	1	0	0	0	2			x	

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

PROCESOS SELECCIONADOS

FIGURA N° 3.4: Procesos Seleccionados



Fuente: Elaborado por Tatiana Mantilla. Enero

### 3.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

#### 3.4.1. SIMBOLOGÍA

Para proceder al análisis de los procesos, es necesario conocer la simbología que se utiliza para dicho análisis, tal como se aprecia en la figura N°3.5, la misma que permitirá entender los cuadros se presentarán para representar cada proceso objeto de análisis.

**FIGURA N° 3.5: Simbología de Flujo de Datos**

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
	Operación, actividad	Agrega
	Control, revisión, inspección	No Agrega
	Transporte, movimiento	No Agrega
	Demora, detención, atraso, interrupción	No Agrega
	Archivo	No Agrega
	Decisión	

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

#### 3.4.2. HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL, DE OPERACIÓN Y TOTAL

Los costos en que incurre la empresa Sumak Life, se los ha clasificado en costos del personal de la empresa y costos operacionales; para posteriormente obtener una hoja de costos total, la cual permitirá determinar el costo total por minuto y poder calcular costos de las actividades de cada uno de los procesos objeto de análisis.

#### COSTOS DE OPERACIÓN

Para calcular los costos de operación, se toman los gastos mensuales y anuales realizados por Sumak Life bajo la descripción de los rubros correspondientes a costos operacionales, tal como se puede apreciar en la tabla N° 3.3:

**TABLA N° 3.3: Hoja de Costos Operacionales**

CONCEPTO	Costo Mensual	Costo Anual
Arriendo Planta	1,120.00	13,440.00
Arriendo Oficina	168.00	2,016.00
Servicios Básicos	560.00	6,720.00
Depreciación Equipos, Maquinaria y Vehículos		5,303.96
Suministros y Materiales	309.00	3,708.00
<i>Útiles de oficina y papelería</i>	260.00	
<i>Suministros de Computo</i>	40.00	
<i>Copias Xerox</i>	9.00	
Adecuaciones Oficinas	1.50	18.00
Adecuaciones Planta	42.00	504.00
Transporte	24.00	288.00
Mantenimiento y Reparaciones	562.00	6,744.00
<i>Mantenimiento Edificios</i>	6.00	
<i>Mantenimiento Vehículos</i>	105.00	
<i>Reparaciones Vehículos</i>	18.00	
<i>Mant. Y Rep. Maquinaria Procesamiento Quinua</i>	385.00	
<i>Mant. Y Rep. Maquinaria Procesamiento Elaborados</i>	40.00	
<i>Mant. Y Rep. Maquinaria Te Maiza</i>	8.00	
Publicidad	24.00	288.00
<b>TOTAL</b>	<b>3,681.50</b>	<b>39,029.96</b>
<b>Costo de Operación por min.</b>		<b>0.075289275</b>

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

$$\text{Costo}_{\text{Operación por min}} = \frac{\text{Costo}_{\text{total}_{\text{anual}}}}{12m * 30d * 24h * 60 \text{ min}}$$

**COSTOS DE PERSONAL**

Como lo muestra la tabla N° 3.4, para calcular los costos de personal se consideran todos los pagos que la empresa debe realizar a sus colaboradores, según lo indica la ley:

**TABLA N° 3.4: Hoja de Costos de Personal**

Cargo	Sueldo		Décimo 3° Sueldo	Décimo 4° Sueldo	Fondos de Reserva	Aporte IESS	Vacaciones	Total Anual	Costo Personal por min.
	Mensual	Anual							
<b>Gerente General</b>	882.25	10587	882.25	264	846.96	1180.451	36.760417	13797.4209	0.07984619
<b>Secretaria</b>	375.64	4507.68	375.64	264	360.6144	502.6063	15.651667	6026.19239	0.0348738
<b>Contadora</b>	475.56	5706.72	475.56	264	456.5376	636.2993	19.815	7558.93188	0.04374382
<b>Gerente de Ventas</b>	450.3	5403.6	450.3	264	432.288	602.5014	18.7625	7171.4519	0.04150146
<b>Administrador de Planta</b>	476.74	5720.88	476.74	264	457.6704	637.8781	19.864167	7577.03269	0.04384857
<b>Jefe de Producción</b>	552.43	6629.16	552.43	264	530.3328	739.1513	23.017917	8738.09206	0.05056766
<b>Técnico Agrícola</b>	373.9	4486.8	373.9	264	358.944	500.2782	15.579167	5999.50137	0.03471934
<b>Técnico en Trazabilidad</b>	346.77	4161.24	346.77	264	332.8992	463.9783	14.44875	5583.33621	0.03231097

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

$$Costo \_ Personal \_ por \_ min = \frac{Costo \_ total \_ anual}{12m * 30d * 8h * 60 \text{ min}}$$

**HOJA DE COSTOS TOTAL**

La hoja de costos es una hoja en donde se puede observar tanto los costos de personal como los costos de operación total por minuto, tal como se muestra en la tabla N° 3.5; dicha tabla permite conocer los costos que un empleado incurre en el momento de realizar una actividad:

**TABLA N° 3.5: Hoja de Costos Total**

<b>Cargo</b>	<b>Costo Personal por min.</b>	<b>Costo de Operación por min.</b>	<b>Costo Total por min.</b>
<b>Gerente General</b>	0.08	0.08	0.16
<b>Secretaria</b>	0.03	0.08	0.11
<b>Contadora</b>	0.04	0.08	0.12
<b>Gerente de Ventas</b>	0.04	0.08	0.12
<b>Administrador de Planta</b>	0.04	0.08	0.12
<b>Jefe de Producción</b>	0.05	0.08	0.13
<b>Técnico Agrícola</b>	0.03	0.08	0.11
<b>Técnico en Trazabilidad</b>	0.03	0.08	0.11
<b>Jornalero Complementario Postcosecha</b>	0.03	0.08	0.11
<b>Jornalero Complementario Producción</b>	0.02	0.08	0.09

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

$$Costo\_Total\_por\_min = CostoPersonalpor\ min + CostoOperacionalpor\ min$$

### 3.4.3. DIAGRAMACIÓN Y REPORTE DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para realizar un análisis de los procesos, cada actividad que existe dentro de los procesos seleccionados, debe ser medida tanto en tiempo como en costos, para que de esta manera se pueda determinar la eficiencia de los procesos en cuanto a tiempo y costo.

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}}$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}}$$

Cabe destacar que los datos para la diagramación de cada uno de los procesos seleccionados a analizarse, fueron tomados y registrados en el levantamiento de información en la ciudad de Riobamba, tanto en las oficinas de la empresa como en la Planta de Producción de la misma; según se puede apreciar en la tabla del Anexo No.3.

TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA | 66

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		Lugar y Fecha:	Quito, 07 de enero del 2011									Nombre del Subproceso:	
		Nombre del Proceso:	(1.2) Elaboración del Plan Operativo Anual										
		Ingresos:	Presupuesto				Resultado:	Planificación Operativa Anual					
		Frecuencia:	anual				Volumen:	1 vez por año					
		Tiempo (min):	1690				Efic. T:	44.08%					
Costo:	\$ 1,216.07				Efic. C:	44.67%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria	Realizar la convocatoria para elaboración del POA							10		1.10		
2	Secretaria	Coordinar fecha y lugar de reunión							10		1.10		
3	Todo el Personal	Revisar resultados del POA anterior								180		173.47	
4	Todo el Personal	Revisar cumplimientos e incumplimientos por responsable								480		462.59	
5	Todo el Personal	Realizar ajustes al POA anterior							240		231.29		
6	Todo el Personal	Trazar objetivos para el POA actual							60		57.82		
7	Todo el Personal	Plantear nuevas actividades para el año actual según requerimientos de cada área, liquidez y presupuesto							240		231.29		
8	Gerente General	Informar que según el cumplimiento de actividades descritos en el POA habrá bonificaciones							5		0.78		
9	Secretaria	Elaborar ficha de resultados para el año							180		19.83		
10	Secretaria	Entregar a cada persona responsable para que lea, revise y firme								150		16.52	
11	Secretaria	Colocar las fichas de resultados firmadas en la Gerencia								15		1.65	
12	Gerente General	Realizar un control bimensual								120		18.62	A partir de agosto no se pueden reunir para realizar un seguimiento del POA porque es la temporada más fuerte de adquisición de quinua
SUBTOTAL									745	945	543.22	672.85	
TOTAL									1690		1216.07		

$$Eficiencia \text{ _en_ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{745}{1690} = 0.4408 * 100 = 44.08\%$$

$$Eficiencia \text{ _en_ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{543}{1216.07} = 0.4467 * 100 = 44.67\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(I.2) Elaboración del Plan Operativo Anual</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(I.2) Elaboración del Plan Operativo Anual</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<p>➤ A partir de agosto no se pueden reunir para realizar un seguimiento del POA porque es la temporada más fuerte de adquisición de quinua</p>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA | 68

		HOJA DE ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011										
Nombre del Proceso:		(A.1) Planificación de Pedidos				Nombre del Subproceso:								
Ingresa:		Reporte de COPROBICH y ERPE sobre producción estimada por productor y comunidad				Resultado:		Planificación de adquisición de Quinua Orgánica						
Frecuencia:		anual				Volumen:		2 veces por año						
Tiempo (min):		1390				Efic. T:		80.22%						
Costo:		\$ 198.96				Efic. C:		61.74%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
									A.V	N.A.V	A.V		N.A.V	
1	Secretaria	Solicitar a COPROBICH Y ERPE reportes								10		1.10		
2	Secretaria	Receptar los reportes	x							15		1.65		
3	Secretaria, Técnico Agrícola, Gerente de Ventas, Gerente General	Realizar una reunión para acordar cuantos quintales se va a comprar de cada comunidad									120		59.05	
4	Secretaria	Tomar nota de los responsables y de cómo van a manejar las compras	x							20		2.20		
5	Secretaria	Extraer información de los dos reportes y crear un archivo									120		13.22	
6	Secretaria	Realizar un cronograma de 3 comunidades por día y de 5 meses de compra de quinua								900		99.15		
7	Secretaria	Realizar un listado por comunidad y socios y el número de quintales a entregar	x							180		19.83		
8	Secretaria	Entrega a Gerente General para aprobación del cronograma									15		1.65	No se firma el cronograma de planificación de adquisición de quinua orgánica
9	Secretaria	Entrega a dirigentes de las comunidades el listado									10		1.10	Secretaria imprime el listado para las comunidades y socios, sólo cuando los dirigentes de las comunidades se acercan a las oficinas/ no se les atiende con cortesía
SUBTOTAL							1115	275	122.83	76.13				
TOTAL							1390		198.96					

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{1115}{1390} = 0.8022 * 100 = 80.22\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{122.83}{198.96} = 0.6174 * 100 = 61.74\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso (A.1) <i>Planificación de Pedidos</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso (A.1) <i>Planificación de Pedidos</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se firma el cronograma de planificación de adquisición de quinua orgánica</li> <li>➤ Secretaria imprime el listado para las comunidades y socios, sólo cuando los dirigentes de las comunidades se acercan a las oficinas/ no se les atiende con cortesía</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011										
		Nombre del Proceso:		(A.2) Recepción y Verificación de Pedidos				Nombre del Subproceso:		(A.2.1) Recepción y verificación de Quinua				
		Ingresa:		Cronograma de Compras/Listado de productores				Resultado:		Quintales de quinua comprados				
		Frecuencia:		mensual				Volumen:		3 veces por mes				
		Tiempo (min):		60				Efic. T:		48.33%				
		Costo:		\$ 6.61				Efic. C:		48.35%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			○	□	→	▽	⬢	◊	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Secretaria	Pedir lista al dirigente de la comunidad	x						5		0.55			
2	Secretaria	Si los dirigentes no tienen la lista, la secretaria deberá volver a imprimir la lista												
3	Secretaria	Imprimir la lista								10		1.10		Los dirigentes de las comunidades no siempre llevan la lista, lo que retrasa el proceso
4	Secretaria	Llamar al productor y solicitar el carnet de identificación de socio	x						2		0.22			
5	Técnico Agrícola	Recibir y contar los quintales	x						2		0.22			
6	Técnico Agrícola	Sacar una muestra de cada quintal		x						4		0.44		
7	Técnico Agrícola	Colocar en la bandeja la muestra para revisar la calidad de la materia prima		x						3		0.33		
8	Técnico Agrícola	Realizar control de humedad con el detector		x						4		0.44		
9	Técnico Agrícola	Determinar si tiene descuento o si no se compra esos quintales												Los productores se quejan de los descuentos que se les realiza una vez que la quinua pasa por los controles de calidad y humedad
10	Secretaria	Pesar cada quintal, y calcular el peso total de los quintales							10		1.10			
11	Secretaria	Llenar la orden de compra							5		0.55			
12	Secretaria	Llenar el adhesivo y colocar en el quintal							5		0.55			
13	Técnico Agrícola	Cargar al camión quintales								10		1.10		
SUBTOTAL									29	31	3.19	3.41		
TOTAL									60		6.61			

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{29}{60} = 0.4833 * 100 = 48.33\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{3.19}{6.61} = 0.4835 * 100 = 48.35\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso (A.2.1) <i>Recepción y verificación de Quinua</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso (A.2.1) <i>Recepción y verificación de Quinua</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los dirigentes de las comunidades no siempre llevan la lista, lo que retrasa el proceso</li>   <li>➤ Los productores se quejan de los descuentos que se les realiza una vez que la quinua pasa por los controles de calidad y humedad</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011									
		Nombre del Proceso:		(B.1) Postcosecha Quinua				Nombre del Subproceso:		(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinua			
		Ingresa:		Quintales pesados de quinua orgánica				Resultado:		Quintales de quinua lavados			
		Frecuencia:		mensual				Volumen:		2 veces por mes			
		Tiempo (min):		115				Efic. T:		32.17%			
		Costo:		\$ 19.54				Efic. C:		36.14%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Administrador de Planta	Transportar 17 quintales al área de lavado								5		0.60	
2	Administrador de Planta	Adecuar la lavadora								30		3.57	La máquina lavadora no es tan moderna
3	Administrador de Planta y un obrero	Dividir los quintales en 2 grupos de 8 1/2 quintales							10		2.25		La máquina lavadora de quinua sólo tiene la capacidad para lavar 8 1/2 qq
4	Administrador de Planta y un obrero	Colocar los 8 1/2 quintales a la lavadora							5		1.13		
5	Administrador de Planta y un obrero	Lavar la quinua con agua caliente, sacar la espuma y cambiar de agua								30		6.76	Se saca la espuma de manera manual, cuando la lavadora está activada
6	Administrador de Planta	Desalojar la quinua lavada hacia la máquina centrífuga							10		1.19		
7	Administrador de Planta	Se registra la Orden de Compra en registro de trazabilidad en proceso de lavada							2		0.24		
8	Administrador de Planta	Controlar que el producto salga de la lavadora a la máquina centrífuga, prender la centrífuga, esperar 10 segundos y apagarla								3		0.36	
9	Administrador de Planta	Controlar que la máquina centrífuga esté trabajando bien y apagar la máquina								10		1.19	
10	Administrador de Planta y un obrero	Sacar la quinua con una madera y escoba a medida que la transportadora lleva la quinua al área de secado							10		2.25		Un obrero tiene que ayudar a que la quinua que se encuentra en la máquina centrífuga salga a la banda transportadora
<b>SUBTOTAL</b>								37	78	7.06	12.48		
<b>TOTAL</b>								115		19.54			

$$Eficiencia \text{ _en_ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{37}{115} = 0.3217 * 100 = 32.17\%$$

$$Eficiencia \text{ _en_ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{7.06}{19.54} = 0.3614 * 100 = 36.14\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinoa</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinoa</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La máquina lavadora no es tan moderna</li> <li>➤ La máquina lavadora de quinua sólo tiene la capacidad para lavar 8 1/2 qq</li> <li>➤ Se saca la espuma de manera manual, cuando la lavadora está activada</li> <li>➤ Un obrero tiene que ayudar a que la quinua que se encuentra en la máquina centrífuga salga a la banda transportadora</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011										
		Nombre del Proceso:		(B.1) Postcosecha Quinua				Nombre del Subproceso:		(B.1.3) Secada y aventada de Quinua				
		Ingresa:		Quinua lavada				Resultado:		Quintales de quinua seca y aventada				
		Frecuencia:		mensual				Volumen:		2 veces por mes				
		Tiempo (min):		356				Efic. T:		63.20%				
Costo:		\$ 71.53				Efic. C:		62.31%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Un obrero	Recibir por medio de la banda transportadora la quinua	x							15		1.59		
2	Un obrero	Esparcir en la bandeja de secado los 8 1/2 qq y esperar los otros 8 1/2 qq								15		1.59		
3	Dos obreros	Remover constantemente con palas para que la secadora de aire caliente pueda secar la quinua									90		19.10	Los operarios remueven la quinua en el área de secado
4	Dos obreros	Recortar los stickers y anotar el número de sublote	x							15		3.18		
5	Dos obreros	Sacar la quinua del área de secado y ensacar quinua seca									10		2.12	Los operarios ensacan la quinua
6	Un obrero	Amarrar los sacos colocando el sticker									8		0.85	Los operarios colocan los stickers dentro de los sacos y los amarran
7	Dos obreros	Almacenar en bodega de secado los 14 sacos									8		1.70	
8	Dos obreros	Colocar los quintales de quinua seca en la máquina aventadora	x							180		38.20		La máquina aventadora es bastante antigua
9	Dos obreros	Ensacar la quinua aventada y amarrar los sacos									15		3.18	
<b>SUBTOTAL</b>										225	131	44.57	26.96	
<b>TOTAL</b>										356		71.53		

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{225}{356} = 0.6320 * 100 = 63.20\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{44.57}{71.53} = 0.6231 * 100 = 62.31\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(B.1.3) Secada y aventada de Quinua</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(B.1.3) Secada y aventada de Quinua</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los operarios remueven la quinua en el área de secado</li> <li>➤ Los operarios ensacan la quinua</li> <li>➤ Los operarios colocan los stickers dentro de los sacos y los amarran</li> <li>➤ La máquina aventadora es bastante antigua</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011									
		Nombre del Proceso:		(B.1) Postcosecha Quinua				Nombre del Subproceso:		(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua			
		Ingresa:		Quinua seca y aventada				Resultado:		Quinua clasificada, ensacada y almacenada			
		Frecuencia:		mensual				Volumen:		2 veces por mes			
		Tiempo (min):		275				Efic. T:		45.43%			
		Costo:		\$ 57.90				Efic. C:		45.82%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Dos obreros	Llevar los sublotos al área de clasificada de 10 sacos en 10 sacos			x					5		1.06	
2	Dos obreros	La clasificadora separa el producto de exportación, materia prima para reproceso, y rechazo							120		25.47		
3	Dos obreros	Limpiar la máquina, las barras magnéticas y las bandejas							5		1.06		
4	Dos obreros	Recibir el producto de exportación, pesa, coser el saco y codificar								120		25.47	Una vez clasificada la quinua de exportación, los operarios reciben el producto de exportación y lo ensacan/lo hacen manualmente
5	Administrador de Planta	Llenar el registro de trazabilidad de producto terminado			x					5		0.60	
6	Dos obreros	Almacenar en el área de producto terminado								20		4.24	
<b>SUBTOTAL</b>								125	150	26.53	31.37		
<b>TOTAL</b>								275		57.90			

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{125}{275} = 0.4545 * 100 = 45.45\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{26.53}{57.90} = 0.4582 * 100 = 45.82\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una vez clasificada la quinua de exportación, los operarios receiptan el producto de exportación y lo ensacan/lo hacen manualmente</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011									
Nombre del Proceso:		(C.2) Procesamiento y Empaque				Nombre del Subproceso:		(C.2.2) Procesamiento Té					
Ingresa:		Plantas medicinales y materiales				Resultado:		Cajas de té					
Frecuencia:		Trimestral				Volumen:		1 vez por trimestre					
Tiempo (min):		8120				Efic. T:		45.81%					
Costo:		\$ 1,342.00				Efic. C:		55.35%					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Jefe de Producción	Verificar uniformes, equipos, personal y área								10		1.26	
2	Jefe de Producción	Planificar la producción: MP necesaria Tiempo de procesos Insumos y materiales Personal necesario								240		30.21	
3	1 obrero	Verificar pesos de materias primas								120		11.25	
4	2 obreros	Moler las plantas								300		56.27	
5	2 obreros	Limpiar las zarandas en cada cambio de planta y desinfectar los equipos								600		112.53	
6	Jefe de Producción y 1 obrero	Desinfectar las tinas y mezclar formulaciones								300		65.89	
7	Jefe de Producción	Tomar muestra para análisis microbiológico								120		15.10	
8	Jefe de Producción	Llevar muestras a ESPOCH								60		7.55	
9	Jefe de Producción	Retirar las muestras								60		7.55	
10	1 obrero	Codificar								540		50.64	
11	1 obrero	Sacar de la máquina los sobres y verificar peso y sellado de envoltura								1440		135.04	
12	1 obrero	Contar los sobres dentro de la caja y colocar publicidad dentro de la caja								540		50.64	
13	1 obrero	Empacar las cajas en cartones de 63 unidades								360		33.76	

14	3 Obreros	Sacar de los cartones cada caja, cortar el celofán y encefalonar las cajas							1320		371.35		
15	3 obreros	Empacar en los cartones y codificar manualmente el lote y el tipo de té								360		101.28	
16	Jefe de Producción	Revisar resultados de análisis realizados por ESPOCH								10		1.26	
17	Jefe de Producción	Tomar la decisión de esterilizar si fuese el caso. Caso contrario se procede a realizar la actividad 23											
18	2 obreros	Limpieza del camión y embarcar cartones							120		22.51		
19	Jefe de Producción y Administrador de Planta	Transportar cartones a Quito								240		58.80	Transportan el té a Quito para tercerizar el proceso de esterilización y genera un costo adicional de movilización y alimentación de 60 dólares
20	Tercerizado	Proceso de esterilización							60		14.70		No cuentan con esterilizador propio, lo que genera un costo adicional de 230 dólares en promedio
21	Jefe de Producción y Administrador de Planta	Transportar cartones a Riobamba								240		58.80	
22	2 Obreros	Descargar y los cartones y almacenar								120		22.51	
23	1 obrero	Borrar la codificación manual en el cartón, y llenar correctamente los registros en la tarjeta de aprobado								240		22.51	
24	Jefe de Producción	Genera un historial del lote en Excel								720		90.62	
<b>SUBTOTAL</b>									3720	4400	742.74	599.26	
<b>TOTAL</b>									8120		1342.00		

$$\text{Eficiencia}_{\text{ en } \text{Tiempo}} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{3720}{8120} = 0.4581 * 100 = 45.81\%$$

$$\text{Eficiencia}_{\text{ en } \text{Costo}} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{742.74}{1342.00} = 0.5535 * 100 = 55.35\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso (C.2.2) <i>Procesamiento Té</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso (C.2.2) <i>Procesamiento Té</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No cuentan con esterilizador propio, lo que genera un costo adicional de 230 dólares en promedio</li>   <li>➤ Transportan el té a Quito para tercerizar el proceso de esterilización y genera un costo adicional de movilización y alimentación de 60 dólares</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011									
		Nombre del Proceso:		(D.1) Comercialización Local				Nombre del Subproceso:					
		Ingresa:		Solicitud de pedido				Resultado:		Productos vendidos y entregados al cliente			
		Frecuencia:		semanal				Volumen:		3 veces a la semana			
		Tiempo (min):		80				Efic. T:		7.50%			
Costo:		\$ 9.34				Efic. C:		7.50%					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente de Ventas	Recibir el pedido	x						4		0.47		
2	Gerente de Ventas	Llamar a planta a verificar existencias de productos									8	0.93	La verificación de existencia de productos terminados lo realizan en la planta de procesamiento de forma visual
3	Gerente de Ventas	Elaborar factura en el sistema	x						2		0.23		
4	Gerente de Ventas	Retirar el pedido de la planta			x						30	3.50	
5	Gerente de Ventas	Entregar el pedido a cliente y entregar factura			x						35	4.09	No se establece un tiempo para llamar a los clientes, no hay una política de ventas
6	Gerente de Ventas	Archivar copia de factura									1	0.12	
<b>SUBTOTAL</b>									6	74	0.70	8.64	
<b>TOTAL</b>									80		9.34		

$$Eficiencia \text{ _en _Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{6}{80} = 0.0750 * 100 = 7.50\%$$

$$Eficiencia \text{ _en _Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{0.70}{9.34} = 0.0750 * 100 = 7.50\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(D.1) Comercialización Local</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b>                      Luego del análisis efectuado al proceso <i>(D.1) Comercialización Local</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La verificación de existencia de productos terminados lo realizan en la planta procesamiento de forma visual</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b>                      Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011									
		Nombre del Proceso:		(D.2) Comercialización Internacional				Nombre del Subproceso:		(D.2.2) Trámites para Export.			
		Ingr esa:		Información del contenedor				Resultado:		Documentos en regla para envío embarque			
		Frecuencia:		mensual				Volumen:		1 vez por mes			
		Tiempo (min):		94				Efic. T:		19.15%			
		Costo:		\$ 10.98				Efic. C:		19.15%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente de Ventas	Recibir información del contenedor	x						4		0.47		
2	Gerente de Ventas	Elaborar solicitud para AGROCALIDAD, requiriendo permiso para exportar							2		0.23		
3	Gerente de Ventas	Realizar depósito al BNF								20		2.34	No se realiza transferencia bancaria para realizar pago a AGROCALIDAD
4	Gerente de Ventas	Retirar oficio de AGROCALIDAD								30		3.50	
5	Gerente de Ventas	Sacar copias de oficio AGROCALIDAD y papeleta de depósito y archivar								2		0.23	
6	Gerente de Ventas	Generar factura en el sistema	x						2		0.23		
7	Gerente de Ventas	Ingresar datos restantes a factura								4		0.47	El sistema no genera la factura con los datos necesario para realizar una venta internacional
8	Gerente de Ventas	Enviar factura, packing list y permiso fitosanitario a Quito al Broker								15		1.75	
9	Gerente de Ventas	Recibir información sobre el embarque								5		0.58	Contratan un Broker para realizar gestiones en Quito
10	Gerente de Ventas	Ingresar a la página TPG y registra los datos solicitados, envía e imprime dos copias	x						10		1.17		
SUBTOTAL									18	76	2.10	8.88	
TOTAL									94		10.98		

$$Eficiencia \text{ _en _Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{18}{94} = 0.1915 * 100 = 19.15\%$$

$$Eficiencia \text{ _en _Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{2.10}{10.98} = 0.1915 * 100 = 19.15\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(D.2.2) Trámites para Exportaciones</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(D.2.2) Trámites para Exportaciones</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se realiza transferencia bancaria para realizar pago a AGROCALIDAD</li> <li>➤ El sistema no genera la factura con los datos necesario para realizar una venta internacional</li> <li>➤ Contratan un Broker para realizar gestiones en Quito</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS													
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011		Nombre del Subproceso:		(D.2.3) Embarque y despacho		Nombre del Proceso:		(D.2) Comercialización Internacional			
Ingresar:		Contenedor/presentaciones para embarcar		Resultado:		Presentaciones embarcadas y despachadas		Frecuencia:		mensual		Volumen:		1 vez por mes	
Tiempo (min):		343		Efic. T:		44.61%		Costo:		\$ 175.96		Efic. C:		41.96%	
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
			○	□	→	▽	◐	◑	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1	Administrador de Planta y 5 obreros	Recibir el contenedor	x							5		3.25			
2	Administrador de Planta y 5 obreros	Limpiar el contenedor	x							10		6.50			
3	Administrador de Planta y 5 obreros	Colocar papel kraft en el piso y lados del contenedor	x							30		19.49			
4	Administrador de Planta y 5 obreros	Colocar etiquetas en las presentaciones	x							60		38.99			
5	Administrador de Planta y 5 obreros	Colocar las presentaciones en el contenedor									150		97.46	Para despachar las presentaciones de quinua al contenedor, no cuentan con un montacargas, los operarios colocan las presentaciones de quinua en el contenedor de forma manual	
6	Gerente de Ventas	Trasladarse a la planta de procesamiento con documentación requerida									15		1.75		
7	Gerente de Ventas	Llenar guía de remisión								2		0.23			
8	Gerente de Ventas	Entregar documentación al chofer								5		0.58			
9	Gerente de Ventas	Tomar fotos del embarque para constancia de condiciones en las que se realizó el embarque								3		0.35			
10	Gerente de Ventas	Verificar el envío del embarque y tomar fotos del contenedor cerrado	x							30		3.50			
11	Gerente de Ventas	Recibir por parte del Broker, el BL por correo									15		1.75		

TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA | 86

12	Gerente de Ventas	Revisar el BL		x					5		0.58	
13	Gerente de Ventas	Autorizar al Broker continuar con el proceso	x						3	0.35		
14	Gerente de Ventas	Llenar formulario para la BSC e imprimir	x						3	0.35		
15	Gerente de Ventas	Enviar por correo a la BSC, el formulario, el BL, factura y packing list				x			3		0.35	
16	Gerente de Ventas	Recibir el certificado de transacción por parte de la BSC e imprimir	x						2	0.23		
17	Gerente de Ventas	Archivar una copia de la documentación por lote y por país							2		0.23	
<b>SUBTOTAL</b>									153	190	73.83	102.13
<b>TOTAL</b>									343		175.96	

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{153}{343} = 0.4461 * 100 = 44.61\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{73.83}{175.96} = 0.4196 * 100 = 41.96\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(D.2.3) Embarque y Despacho</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b>                      Luego del análisis efectuado al proceso <i>(D.2.3) Embarque y Despacho</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para despachar las presentaciones de quinua al contenedor, no cuentan con un montacargas, los operarios colocan las presentaciones de quinua en el contenedor de forma manual</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b>                      Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

			HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
			Lugar y Fecha:	Quito, 07 de enero del 2011			Nombre del Proceso:	(F.2) Conciliaciones Bancarias			Nombre del Subproceso:			
			Ingres:	Estados de Cuenta/Libro mayor de bancos			Resultado:	Conciliaciones bancarias realizadas						
			Frecuencia:	mensual			Volumen:	3 veces por mes						
			Tiempo (min):	226			Efic. T:	53.10%						
			Costo:	\$ 26.83			Efic. C:	53.23%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Contadora	Recepar el estado de cuenta	x							5		0.60		
2	Contadora	Ingresar al sistema e imprimir el mayor de bancos	x							5		0.60		
3	Contadora	Ingresar en el sistema los gastos bancarios, según estado de cuenta	x							15		1.79		
4	Contadora	Compensar rubros de estado bancario con mayor de bancos	x							60		7.14		
5	Contadora	Revisar rubros que no se compensaron en el estado de cuenta									10		1.19	Las conciliaciones no se realizaban mensualmente
6	Contadora	Elaborar una lista de depósitos y cheques por identificar								5		0.60		Sólo se realizan conciliaciones de Banco Pichincha e Internacional y Fondos Pichincha
7	Contadora	Preguntar a la Gerente de Ventas por los depósitos									5		0.60	No se revisan, sumilla o firman las conciliaciones por parte del representante legal
8	Contadora	Preguntar a la secretaria por los cheques que se llenaron a mano y no se registraron en el sistema									5		0.60	Los cheques no se encuentran bajo la custodia de la gestión financiera
9	Contadora	Ingresar el valor de los cheques que se han identificado	x							5		0.60		
10	Gerente de Ventas	Revisar las facturas, el proveedor, el valor para identificar los depósitos									30		3.50	
11	Contadora	Ingresar el valor de los depósitos que se han identificado	x							5		0.60		
12	Contadora	Ingresar en el sistema, al modulo de contabilidad e imprimir nuevamente el mayor de bancos	x							5		0.60		

TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA | 89

13	Contadora	Revisar en el estado de cuenta y el nuevo mayor los rubros ingresados							8		0.95	
14	Contadora	Generar el reporte de conciliación en el sistema	x						10		1.19	El sistema se demora en generar reporte de conciliación
15	Contadora	Comparar saldos de estado de cuenta con reporte de conciliación		x					3		0.36	
16	Contadora	Si cuadra										
17	Contadora	Imprimir el reporte de conciliación	x						5		0.60	
18	Contadora	Si no cuadra, pedir chequera a Secretaria y revisar uno a uno el talonario de los cheques								25		2.98
19	Contadora	Comparar con la información del sistema, hacer una lista y volver al paso 6		x						20		2.38
<b>SUBTOTAL</b>									120	106	14.28	12.55
<b>TOTAL</b>									226		26.83	

$$Eficiencia \text{ _en_ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{120}{226} = 0.5310 * 100 = 53.10\%$$

$$Eficiencia \text{ _en_ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{14.28}{26.83} = 0.5323 * 100 = 53.23\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(F.2) Conciliaciones Bancarias</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(F.2) Conciliaciones Bancarias</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las conciliaciones no se realizaban mensualmente</li> <li>➤ Sólo se realizan conciliaciones de Banco Pichincha e Internacional y Fondos Pichincha</li> <li>➤ No se revisan, sumilla o firman las conciliaciones por parte del representante legal</li> <li>➤ Los cheques no se encuentran bajo la custodia de la gestión financiera</li> <li>➤ El sistema se demora en generar reporte de conciliación</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS													
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011											
		Nombre del Proceso:		(F.3) Declaraciones In puestos				Nombre del Subproceso:							
		Ingres:		Reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos				Resultado:		Declaración de Impuestos Realizada					
		Frecuencia:		mensual				Volumen:		1 vez por mes					
		Tiempo (min):		343				Efic. T:		43.15%					
Costo:		\$40.83				Efic. C:		43.15%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES			
								A.V	NAV	A.V	NAV				
1	Contadora	Imprimir los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos									30		3.57	Los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos se imprimen en una impresora matricial, lo cual genera demora en la realización de la actividad	
2	Contadora	Ingresar al sistema en el módulo de compras y generar el anexo								5		0.60			
3	Contadora	Migrar información del microsystem al microanexos								15		1.79		La migración de información de microsystem a microanexos se lo debe realizar dos veces para que la información pueda trasladarse correctamente	
4	Contadora	Ordenar los comprobantes anulados (facturas, retenciones, liquidaciones)									30		3.57		
5	Contadora	Ingresar al sistema comprobantes anulados								30		3.57			
6	Contadora	Generar y migrar archivo en Microanexos para DIMM anexos								10		1.19			
7	Contadora	Ingresar a DIMM Anexos para revisar información y comparar con los valores totales de los reportes									15		1.79		
8	Contadora	Ingresar y corregir manualmente en DIMM exportaciones y retenciones de IVA									120		14.28		
9	Contadora	Generar talón resumen en DIMM Anexos y comparar con reportes								8		0.95			
10	Contadora	Llenar formulario 103 en el DIMM								20		2.38			
11	Contadora	Llenar formulario 104 en el DIMM								30		3.57			
12	Contadora	Cargar los archivos en Internet								20		2.38			
13	Contadora	Imprimir comprobante electrónico de pago								5		0.60			
14	Contadora	Cargar anexos en Internet								5		0.60			
SUBTOTAL											148	195	17.62	23.21	
TOTAL											343		40.83		

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{148}{343} = 0.4315 * 100 = 43.15\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{17.62}{40.83} = 0.4315 * 100 = 43.15\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(F.3) Declaraciones Impuestos</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(F.3) Declaraciones Impuestos</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos se imprimen en una impresora matricial, lo cual genera demora en la realización de la actividad</li>   <li>➤ La migración de información de microsystem a microanexos se lo debe realizar dos veces para que la información pueda trasladarse correctamente</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

			HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS											
			Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011									
Nombre del Proceso:		(F.4) Tesorería				Nombre del Subproceso:		(F.4.2) Realizar Cobros						
Ingresa:		Factura pendiente de cobro				Resultado:		Factura cobrada						
Frecuencia:		semanal				Volumen:		1 vez por semana						
Tiempo (min):		80				Efic. T:		36.25%						
Costo:		\$ 9.14				Efic. C:		37.04%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Gerente de Ventas	Llamar a los clientes a confirmar el pago	x						4		0.47		No existe una política de cobros o recuperación de cartera	
2	Gerente de Ventas	Ir a cobrar			x					15		1.75		
3	Gerente de Ventas	Receptar el cheque o efectivo y retención en la fuente	x						5		0.58			
4	Gerente de Ventas	Volver a la oficina y en la factura original colocar sello de cancelado	x						15		1.75			
5	Gerente de Ventas	Archivar en carpeta de facturas canceladas				x				2		0.23		
6	Gerente de Ventas	Ingresar a microsystem la retención	x						2		0.23			
7	Gerente de Ventas	Archivar junto con la factura (segunda copia) en carpeta facturas 2010					x			2		0.23		
8	Secretaria	Realizar el depósito (efectivo o cheque)								30		3.30		Los proveedores no realizan transferencias para realizar pagos
9	Gerente de Ventas	Ingresar al sistema el comprobante de ingreso	x						3		0.35			
10	Gerente de Ventas	Archivar el comprobante de ingreso adjuntando la papeleta de depósito a la factura (segunda copia)					x			2		0.23		
<b>SUBTOTAL</b>									29	51	3.39	5.76		
<b>TOTAL</b>									80		9.14			

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{29}{80} = 0.3625 * 100 = 36.25\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{3.39}{9.14} = 0.3704 * 100 = 37.04\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso (F.4.2) <i>Realizar Cobros</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso (F.4.2) <i>Realizar Cobros</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No existe una política de cobros o recuperación de cartera</li>   <li>➤ Los proveedores no realizan transferencias para realizar pagos</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

		HOJA DE ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		Lugar y Fecha:		Quito, 07 de enero del 2011										
Nombre del Proceso:		(G.4) Seguimiento y Capacitación				Nombre del Subproceso:								
Ingresos:		Comunidades potenciales productoras de amaranto orgánico				Resultado:		Comunidades productoras efectivas de amaranto orgánico						
Frecuencia:		mensual				Volumen:		1 vez por mes						
Tiempo (min):		1220				Efic. T:		32.79%						
Costo:		\$ 134.66				Efic. C:		33.01%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Técnico Agrícola	Buscar contactos de dirigentes de comunidades o productores potenciales	x							30		3.30		
2	Técnico Agrícola	Planificar una visita informativa para dar a conocer a la empresa									30		3.30	No existe planificación de visitas trimestrales o mensuales para dar charlas técnicas a productores potenciales de amaranto orgánico
3	Técnico Agrícola	Dar charla técnica sobre el cultivo, ventajas, producción, mercado, labores culturales, costos de producción	x							120		13.20		
4	Técnico Agrícola	Recibir a los interesados en la oficina									40		4.40	
5	Gerente General	Suscribir un convenio de Compra-Venta	x							10		1.55		
6	Técnico Agrícola	Realizar una visita de campo para medir parcelas, dar indicaciones para preparación de suelos y siembra y para entregar la semilla ( que provee la empresa)			x						240		26.40	
7	Técnico Agrícola	Programar futuras visitas para asistencia técnica durante el desarrollo del cultivo									30		3.30	No existe planificación de visitas trimestral o mensual para dar charlas técnicas a productores potenciales de amaranto orgánico
8	Técnico Agrícola	Realizar visitas para correctivos en el desarrollo del cultivo, deficiencias nutricionales de las plantas, control de plagas y enfermedades	x							240		26.40		
9	Técnico Agrícola	Brindar acompañamiento en el proceso de cosecha									480		52.80	
<b>SUBTOTAL</b>									400	820	44.45	90.21		
<b>TOTAL</b>									1220		134.66			

$$Eficiencia \text{ _ en _ Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}} = \frac{400}{1220} = 0.3279 * 100 = 32.79\%$$

$$Eficiencia \text{ _ en _ Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}} = \frac{44.45}{134.66} = 0.3310 * 100 = 33.01\%$$

<b>REPORTE DE NOVEDADES</b>	
<b>Para:</b>	Gerente General Sumak Life
<b>De:</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel
<b>Asunto:</b>	Análisis del Proceso <i>(G.4) Seguimiento y Capacitación</i>
<b>Lugar y Fecha</b>	Quito, 07 de enero del 2011
<p><b>De mis consideraciones,</b> Luego del análisis efectuado al proceso <i>(G.4) Seguimiento y Capacitación</i> es necesario indicar a usted, las siguientes novedades encontradas.</p>	
<b>Novedades Encontradas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No existe planificación de visitas trimestrales o mensuales para dar charlas técnicas a productores potenciales de amaranto orgánico</li> </ul>	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>	

### 3.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

No.	PROCESO		TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
	NOMBRE	COD.	A.V	N.A.V	TOTAL	EFIC.	A.V	N.A.V	TOTAL	EFIC.			
<b>(I) GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>													
1	Elaboración del Plan Operativo Anual	(I.2)	745	945	1690	44.08%	543.22	672.852	1216.07	44.67%	anual	1	A partir de agosto no se pueden reunir para realizar un seguimiento del POA porque es la temporada más fuerte de adquisición de quinua
<b>(A) ADQUISICIONES</b>													
2	Planificación de Pedidos	(A.1)	1115	275	1390	80.22%	122.83	76.13	198.9588	61.74%	anual	2	No se firma el cronograma de planificación de adquisición de quinua orgánica/Secretaría imprime el listado para las comunidades y socios, sólo cuando los dirigentes de las comunidades se acercan a las oficinas/ no se les atiende con cortesía
3	Recepción y verificación de quinua	(A.2.1)	29	31	60	48.33%	3.19442	3.41181	6.606232	48.35%	mensual	3	Los dirigentes de las comunidades no siempre llevan la lista, lo que retrasa el proceso/Los productores se quejan de los descuentos que se les realiza una vez que la quinua pasa por los controles de calidad y humedad
<b>(B) POSTCOSECHA</b>													
4	Lavada y centrifugada de quinua	(B.1.2)	37	78	115	32.17%	7.06117	12.4764	19.5376	36.14%	semanal	6	La máquina lavadora no es tan moderna/La máquina lavadora de quinua sólo tiene la capacidad para lavar 8 1/2 qq/Se saca la espuma de manera manual, cuando la lavadora está activada/Un obrero tiene que ayudar a que la quinua que se encuentra en la máquina centrifuga salga a la banda transportadora
5	Secada y Aventada de quinua	(B.1.3)	225	131	356	63.20%	44.5715	26.9551	71.52664	62.31%	semanal	3	Los operarios remueven la quinua en el área de secado/Los operarios ensacan la quinua/Los operarios colocan los stickers dentro de los sacos y los amarran/La máquina aventadora es bastante antigua
6	Clasificación, ensacada y almacenamiento de quinua	(B.1.4)	125	150	275	45.45%	26.5307	31.3712	57.9019	45.82%	semanal	3	Una vez clasificada la quinua de exportación, los operarios receiptan el producto de exportación y lo ensacan/lo hacen manualmente
<b>(C) PRODUCCIÓN</b>													
7	Procesamiento Té	(C.2.2)	3720	4400	8120	45.81%	742.74	599.26	1342	55.35%	trimestral	1	Transportan el té a Quito para tercerizar el proceso de esterilización y genera un costo adicional de movilización y alimentación de 60 dólares/No cuentan con esterilizador propio, lo que genera un costo adicional de 230 dólares en promedio
<b>(D) COMERCIALIZACIÓN</b>													
8	Comercialización Local	(D.1)	6	74	80	7.50%	0.70	8.64	9.343259	7.50%	semanal	2	No se establece un tiempo para llamar a los clientes, no hay una política de ventas/La verificación de existencia de productos terminados lo realizan en la planta de procesamiento de forma visual

9	Tramites para Exportación	(D.2.2)	18	76	94	19.15%	2.10223	8.8761	10.97833	19.15%	mensual	1	No se realiza transferencia bancaria para realizar pago a AGROCALIDAD/El sistema no genera la factura con los datos necesario para realizar una venta internacional/Contratan un Broker para realizar gestiones en Quito	
10	Embarque y despacho	(D.2.3)	153	190	343	44.61%	73.8298	102.134	175.9641	41.96%	mensual	1	Para embarcar las presentaciones de quinua al contenedor, no cuentan con un montacargas, los operarios embarcan las presentaciones de quinua de forma manual	
<b>(F) GESTIÓN FINANCIERA</b>														
11	Conciliaciones Bancarias	(F.2)	120	106	226	53.10%	14.284	12.5502	26.83421	53.23%	mensual	3	Las conciliaciones no se realizaban mensualmente/Sólo se realizan conciliaciones de Banco Pichincha e Internacional y Fondos Pichincha/No se revisan, sumilla o firman las conciliaciones por parte del representante legal/Los cheques no se encuentran bajo la custodia de la gestión financiera/El sistema se demora en generar reporte de conciliación	
12	Declaraciones Impuestos	(F.3)	148	195	343	43.15%	17.6169	23.2115	40.82835	43.15%	mensual	1	Los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos se imprimen en una impresora matricial, lo cual genera demora en la realización de la actividad/La migración de información de microsystem a microanexos se lo debe realizar dos veces para que la información pueda trasladarse correctamente	
13	Realizar Cobros	(F.4.2)	29	51	80	36.25%	3.38693	5.7575	9.144429	37.04%	semanal	1	No existe una política de cobros o recuperación de cartera/Los proveedores no realizan transferencias para realizar pagos	
<b>(G) INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>														
14	Seguimiento y Capacitación	(G.4)	400	820	1220	32.79%	44.4547	90.2071	134.6618	33.01%	mensual	1	No existe planificación de visitas trimestrales o mensuales para dar charlas técnicas a productores potenciales de amaranto orgánico	
						Promedio	42.56%				Promedio	42.10%		

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

Una vez realizado el levantamiento y análisis de los procesos seleccionados de la organización, el presente capítulo expone la propuesta que se ha elaborado a fin de mejorar dichos procesos, determinando varias acciones como la fusión, eliminación y creación de actividades o procesos; así como también se han seleccionado y aplicado varias herramientas que contribuyen a realizar tal mejoramiento y a mostrar los beneficios que se espera después del desarrollo de las propuestas.

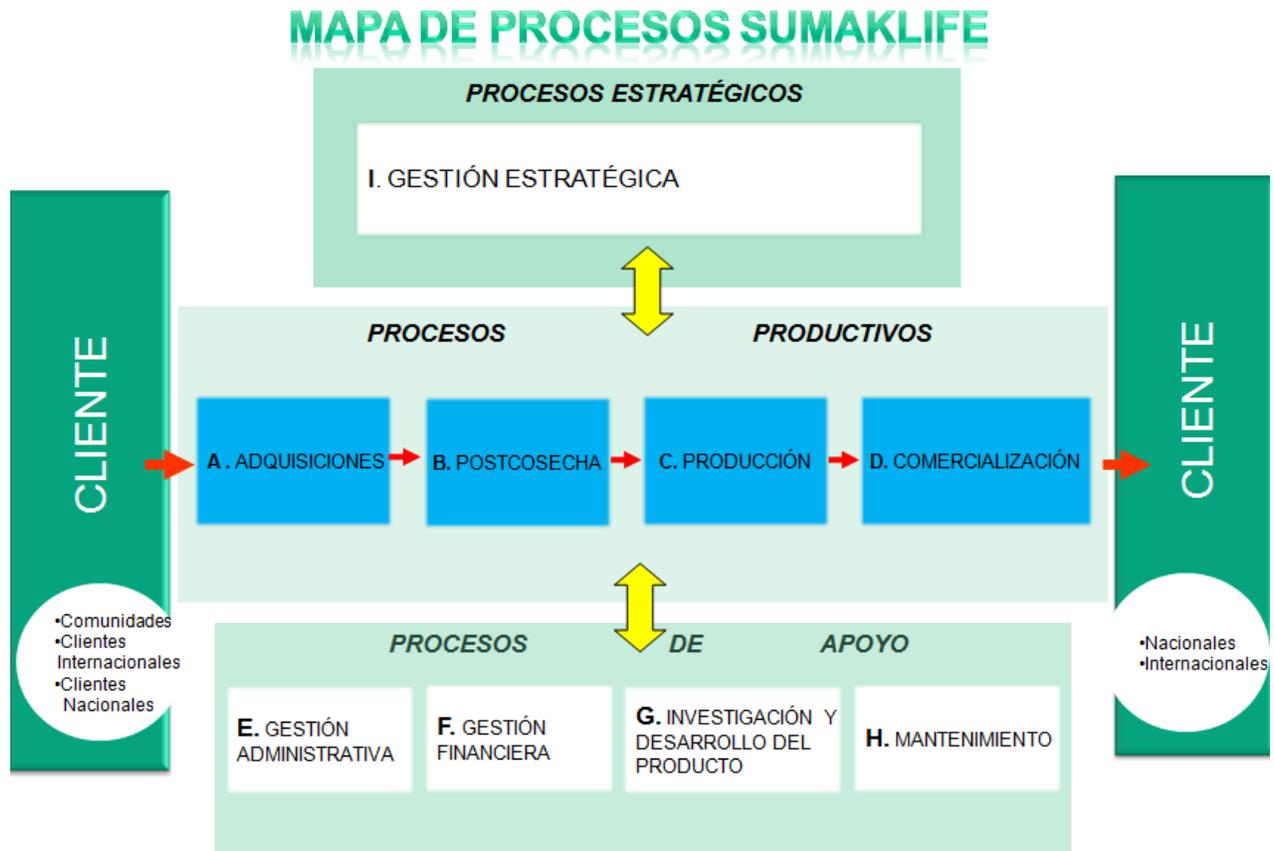
De igual manera, con el fin de mejorar la situación actual y maximizar la efectividad de Sumak Life se ha sugerido una organización por procesos, un mapa de procesos mejorado, indicadores de gestión y factores de éxito de la empresa, los mismos que se detallará a lo largo de este capítulo.

#### 4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS MEJORADO

La cadena de valor no ha tenido ningún cambio por lo que se conserva la misma del punto 3.1 Cadena de Valor de Sumak Life, fig.3.2.

Sin embargo, se ha identificado que la empresa no planifica la producción anual de quinua, y no cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores; por ello resulta necesaria la generación de estos dos procesos, para lo cual se propone un mapa de procesos mejorado para la organización, tal como se puede apreciar en la figura N° 4.1:

FIGURA N° 4.1: Mapa de Procesos Mejorado de Sumak Life



**A. ADQUISICIONES**

A.1 PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS

A.2 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PEDIDOS

A.2.1 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE QUINUA

A.2.2 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PLANTAS

A.2.3 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN OTROS PEDID.

A.3 ELABORACIÓN LIQ. DE ORDEN DE COMPRA

A.4 DESPACHO MATERIA PRIMA

## B. POSTCOSECHA

### B.1 POSTCOSECHA QUINUA

- B.1.1 RECEPCIÓN Y PESADO DE QUINUA
- B.1.2 LAVADA Y CENTRIFUGADA DE QUINUA
- B.1.3 SECADA Y AVENTADA DE QUINUA
- B.1.4 CLASIFICACIÓN, ENSACADA Y ALMACENAM

### B.2 POSTCOSECHA PLANTAS MEDICNALES

- B.2.1 RECEPCIÓN DE PLANTAS
- B.2.2 CLASIFICACIÓN Y CORTE DE PLANTAS
- B.2.3 LAVADA Y SECADA DE PLANTAS
- B.2.4 ENSACADA Y ALMACENAMIENTO DE PLANT

## C. PRODUCCIÓN

### C.1 RECEPCIÓN MATERIA PRIMA ACONDICION.

### C.2 PROCESAMIENTO Y EMPAQUE

- C.2.1 PROCESAMIENTO ELABORADOS DE QUINUA
- C.2.2 PROCESAMIENTO TÉ

### C.3 ALMACENAMIENTO

## D. COMERCIALIZACIÓN

### D.1 COMERCIALIZACIÓN LOCAL

### D.2 COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

- D.2.1 EXPORTACIONES
- D.2.2 TRÁMITES PARA EXPORTACIONES
- D.2.3 EMBARQUE Y DESPACHO
- D.2.4 POSTVENTA

## E. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### E.1 ARCHIVO Y DOCUMENTACIÓN

### E.2 ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS

- E.2.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL
- E.2.2 DESARROLLO DE PERSONAL

## **F. GESTIÓN FINANCIERA**

F.1 CONTABILIDAD

F.2 CONCILIACIONES BANCARIAS

F.3 DECLARACIONES IMPUESTOS

F.4 TESORERÍA

F.4.1 REALIZAR PAGOS

F.4.2 REALIZAR COBROS

## **G. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO**

G.1 DISEÑO DE FORMULACIONES

G.2 MEJORAS EN FORMULACIONES

G.3 PRUEBAS DE NUEVAS FORMULACIONES

G.2 SEGUIMIENTO Y CAPACITACIÓN

## **H. MANTENIMIENTO**

H.1 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE MAQUINARIAS

H.2 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA INSTALACIONES

## **I. GESTIÓN ESTRATÉGICA**

I.1 PLANIF. Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

I.2 ELABORACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL

I.3 CONTROL ORGÁNICO

**I.4 PLANIF. PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL**

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

## 4.2 SELECCIÓN, DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO

Para realizar la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados de la empresa Sumak Life, se han propuesto mejoras tales como:

- Mejoramiento de los procesos, reduciendo tiempos y costos
- Fusión de actividades que sean parecidas o repetitivas, si fuese el caso.
- Eliminación de actividades dentro de un proceso o subproceso si así se lo requiera.
- Creación y desarrollo de actividades, subprocesos o procesos, si fuese necesario.

De igual manera, se han identificado algunas herramientas de mejoramiento que se aplicarán en el desarrollo del presente capítulo, dichos instrumentos se describen a continuación:

### a) *Simbología*

En la figura N°4.2 se presenta la simbología que se utilizará en la diagramación para desarrollar la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados.

**FIGURA N° 4.2: Simbología de Flujo de Datos para Diagramación Mejorada**

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	VALOR
	Inicio/Fin de actividades	
	Operación, actividad	Agrega
	Control, revisión, inspección	No Agrega
	Transporte, movimiento	No Agrega
	Demora, detención, atraso, interrupción	No Agrega
	Archivo	No Agrega
	Decisión	
	Conector	
	Generación de documentos	Agrega valor si va dentro de Operación

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

***b) Diagramación Mejorada***

Según Chiavenato Idalberto (1993, p. 66) “El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples, tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.”

En los diagramas de flujo se pueden exponer claramente las actividades que conforman un proceso y observar cómo se adaptan conjuntamente los diferentes elementos al proceso; por lo cual es una herramienta muy importante para tratar de mejorar los procesos, ya que se puede identificar con claridad los problemas que se presentan en las actividades que conforman un proceso.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE). Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema. (Harrington, 1993, p.97)

Por ello resulta importante elaborar un diagrama de flujo para todo el proceso, ya que de esta manera se podrá analizarlo y mejorarlo.

A continuación, en la tabla N° 4.1 se presenta el esquema de Diagramación que se utilizará para realizar el mejoramiento de los procesos seleccionados de Sumak Life:

TABLA N° 4.1: Esquema de Diagramación Mejorada

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS															
			LUGAR Y FECHA												
			PROCESO		SUBPROCESO										
			OBJETIVO												
			ALCANCE		DESDE										
					HASTA										
			ENTRADAS		SALIDAS										
			FRECUENCIA		VOLUMEN										
			TIEMPO		EFIC. T:										
			COSTO		EFIC. C:										
			N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
<b>SUBTOTAL</b>															
<b>TOTAL</b>															
ACCIONES		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS					
Mejora						Anterior									
Fusión						Posterior									
Creación															
Eliminación															
<b>ELABORADO POR</b>				<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>							
Tatiana Mantilla Peñafiel															

Fuente: Elaborado por Tatiana Mantilla

c) *Hoja de Mejoramiento de Procesos*

Esta herramienta permite comparar los procesos actuales de la empresa con los propuestos, exponiendo así, los problemas presentados en el proceso actual, las mejoras que se han propuesto para ello y los beneficios de implementar el proceso mejorado, tal como se muestra en la tabla N° 4.2.

**TABLA N° 4.2: Esquema de Hoja de Mejoramiento de Procesos**

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO		SUBPROCESO			
OBJETIVO					
ALCANCE	DESDE				
	HASTA				
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min		Tiempo-min		Tiempo-min	
Costo		Costo		Costo	
Efic. Tiempo		Efic. Tiempo		Efic. Tiempo	
Efic. Costo		Efic. Costo		Efic. Costo	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>					
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>					
<b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel					

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

*d) Caracterización de Procesos*

La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización; así se muestra en la tabla N° 4.3 el esquema para realizar este trabajo.

**TABLA N° 4.3: Esquema de Hoja de Caracterización de Procesos**

		HOJA DE CARACTERIZACIÓN		
		PROCESO		
		SUBPROCESO		
		VERSIÓN		
		Fecha de Elaboración		
		Fecha Última Revisión		
<b>OBJETIVO</b>				
<b>ALCANCE</b>				
<b>ENTRADAS</b>				
<b>SALIDAS</b>				
<b>RECURSOS</b>	Físicos y Técnicos			
	Económicos			
	Humanos			
<b>RESPONSABLE</b>				
<b>CONTROLES</b>				
<b>POLÍTICAS</b>				
<b>INDICADORES</b>				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

e) *Matriz de Análisis Comparativa*

En la tabla N° 4.4 se puede apreciar el esquema de la herramienta que se utilizará para realizar una comparación entre la situación actual, la situación propuesta, la diferencia existente entre las mismas, y el beneficio anual total tanto en tiempo como en costo, de poner en práctica los procesos mejorados.

**TABLA N° 4.4: Esquema de Matriz de Análisis Comparativa**

N°	PROCESO	SUBPROCESO	FRECUENCIA	VOLUMEN	SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL	
					Tiempo	Costo	Efic.T	Efic.C	Tiempo	Costo	Efic.T	Efic.C	Tiempo	Costo	Efic.T	Efic.C	Tiempo Anual	Costo Anual
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
TOTALES																		
EFICIENCIA PROMEDIO																		

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla

Además de los esquemas que se detallaron anteriormente, se tomarán en cuenta herramientas para el mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE), que el autor H. James Harrington ha agrupado bajo el término *modernización*.

### **Principios de la Modernización**

Según Harrington, James (1993, p. 147) “Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que se pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.”

Existen 12 herramientas básicas de la modernización:

- 1) ***Eliminación de la burocracia:*** en este punto se puede eliminar aprobaciones, tareas administrativas y papeleos que demanden mucho tiempo al realizarlos y que no sean tan necesarios.
- 2) ***Eliminación de la duplicación:*** se puede suprimir actividades repetitivas que se realicen a lo largo del proceso.
- 3) ***Evaluación del valor agregado:*** determinar dentro de un proceso, cuáles son las actividades que generan valor agregado para el cliente y satisface las necesidades reales del cliente.
- 4) ***Simplificación:*** tratar de que el proceso sea lo más simple posible.

- 5) ***Reducción del tiempo del ciclo del proceso:*** con el fin de exceder las expectativas del cliente y minimizar costos, encontrar formas de reducir el tiempo de algunas actividades dentro de un proceso.
- 6) ***Prueba de errores:*** determinar medidas preventivas para que en lo posible, las actividades se realicen de manera correcta.
- 7) ***Eficiencia en la utilización de equipos:*** usar los recursos físicos y tecnológicos que la organización posee de manera efectiva a fin de mejorar el desempeño laboral y de la empresa en general.
- 8) ***Lenguaje simple:*** utilizar un lenguaje comprensible para todas las personas con las que se trabaja para que así no existan dificultades o retrasos al realizar actividades o usar documentos que puedan servir para el equipo de trabajo.
- 9) ***Estandarización:*** elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todas las personas que la deben realizar, lo hagan de la misma forma todas las veces.
- 10) ***Alianza con proveedores:*** procurar que las entradas de un proceso sean de calidad, para que de esta manera, las salidas del mismo proceso se conviertan posteriormente, en entradas de calidad para el siguiente proceso.
- 11) ***Mejoramiento de situaciones importantes:*** buscar formas creativas para mejorar el proceso.
- 12) ***Automatización y/o mecanización:*** aplicar herramientas tecnológicas a las actividades rutinarias y tediosas, para que los colaboradores puedan dedicarse a actividades más creativas y que agreguen valor al cliente.

### 4.3 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS														
			LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011									
			PROCESO		(1.2) Elaboración del Plan Operativo Anual			SUBPROCESO						
			OBJETIVO		Revisar y evaluar actividades planificadas en el POA anterior; plantear objetivos y actividades a realizarse el presente año									
			AL CANCE		DE SDE		Convocar a reunión a todo el personal para elaborar el POA							
					HASTA		Realizar un seguimiento al cumplimiento del POA							
			ENTRADAS		Presupuesto				SALIDAS		Planificación Operativa Anual			
			FRECUENCIA		Anual				VOLUMEN		1 vez por año			
			TIEMPO (min)		1188				EFIC. T:		63.55%			
			COSTO		\$ 899.44				EFIC. C:		60.52%			
			N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Secretaria	Convocar a reunión a todo el personal para elaboración del POA fijando fecha y lugar								10		1.10		
2	Secretaria	Elaborar un cronograma para la realización de la reunión								20		2.20		La elaboración de un cronograma de actividades para la realización de la reunión resulta necesaria para optimizar el tiempo y abordar todos los puntos necesarios para la elaboración del Plan Operativo Anual
3	Gerente General	Aprobar el cronograma de actividades									3		0.47	
4	Secretaria	Enviar a todo el personal el cronograma establecido para la reunión									5		0.55	Es necesario que todo el personal sepa con anterioridad el cronograma a seguir, para que se pueda cumplir con todas las actividades programadas y tiempos establecidos para ello
5	Todo el Personal	Revisar resultados, cumplimientos e incumplimientos del POA anterior									300		289.12	Sólo se ocupará el primer día de la reunión para revisar los resultados de la planificación del año anterior y reajustarlo para el presente año

TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA | 112

6	Todo el Personal	Realizar ajustes al POA anterior						240		231.29		
7	Todo el Personal	Trazar objetivos para el POA actual						60		57.82		
8	Todo el Personal	Plantear nuevas actividades para el año actual según requerimientos de cada área, liquidez y presupuesto						240		231.29		En el segundo día de reunión se terminará de elaborar el Plan Operativo Anual, cumpliendo con el cronograma establecido
9	Gerente General	Informar que según el cumplimiento de actividades descritos en el POA habrá bonificaciones						5		0.78		
10	Secretaria	Elaborar ficha de acciones y resultados esperados para el año						180		19.83		
11	Secretaria	Imprimir las fichas y hacer firmar a los responsables						60		6.61		
12	Secretaria	Colocar las fichas de resultados firmadas en la Gerencia						5		0.55		
13	Todo el Personal	Realizar un seguimiento al cumplimiento del POA						60		57.82		Realizar el seguimiento al cumplimiento del POA de forma trimestral y que la reunión no dure más de una hora
<b>SUBTOTAL</b>								755	433	544.32	355.12	
<b>TOTAL</b>								1188		899.44		
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>		
<b>Mejora</b>	1	POA: Plan Operativo Anual, es la planificación de las actividades a realizarse al cabo de un determinado periodo con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados por la empresa				<b>Anterior</b>				Ficha de acciones y resultados esperados		
<b>Fusión</b>	2					<b>Posterior</b>				Cronograma de actividades para la reunión		
<b>Creación</b>	2											
<b>Eliminación</b>												
<b>ELABORADO POR</b>				<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>				
Tatiana Mantilla Peñafiel												

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011									
		PROCESO		(A.1) Planificación de Pedidos				SUBPROCESO					
		OBJETIVO		Prevenir en caso de sobre oferta o poca oferta de quinua orgánica y así poder abastecer las necesidades de materia prima para Postcosecha y Producción									
		ALCANCE		DESDE		Solicitar a COPROBICH Y ERPE reportes							
				HASTA		Entregar los listados de productores para las adquisiciones de quinua a los dirigentes de las comunidades							
		ENTRADAS		Reporte de COPROBICH y ERPE sobre producción estimada por productor y comunidad				SALIDAS		Planificación de adquisición de Quinua Orgánica			
		FRECUENCIA		Anual				VOLUMEN		2 veces por año			
		TIEMPO		1230				EFIC. T:		99.19%			
		COSTO		\$ 174.14				EFIC. C:		99.11%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V		N.A.V
1	Secretaria	Solicitar a COPROBICH Y ERPE reportes							5		0.55		Solicitar con una semana de anticipación a COPROBICH y ERPE los reportes sobre la producción estimada de quinua por comunidades
2	Secretaria, Técnico Agrícola, Gerente de Ventas, Gerente General	Receptar los reportes, analizar y determinar cupos de compra para cada comunidad							100		49.21		
3	Secretaria	Tomar nota de los responsables y de cómo van a manejar las compras							20		2.20		
4	Secretaria	Extraer información de los reportes receptados y realizar un cronograma de compras de 3 comunidades por día y por 5 meses de compra de quinua							900		99.15		
5	Secretaria	Realizar los listado de productores por comunidad para adquisición de quinua							120		13.22		

6	Secretaria	Imprimir el cronograma de compras y los listados de productores por comunidad para revisión de Gerente General							5		0.55	La Secretaria deberá imprimir el cronograma de compras para la aprobación del Gerente General, así como también los listados de productores por comunidad
7	Gerente General	Aprobar y firmar el cronograma de compras								10	1.55	El Gerente General deberá aprobar y firmar el cronograma de compras, confirmando que se ha cumplido con lo determinado sobre los cupos de compra para cada comunidad
8	Secretaria	Solicitar que se comunique por la radio de ERPE, que los listados de productores para las adquisiciones ya se encuentran listos							10		1.10	Comunicar a los productores por medio de la radio ERPE, que los dirigentes de las comunidades pueden retirar los listados, fijando fecha y hora para esta actividad
9	Secretaria	Entregar los listados de productores para las adquisiciones de quinua a los dirigentes de las comunidades							60		6.61	
<b>SUBTOTAL</b>									1220	10	172.59	1.55
<b>TOTAL</b>									1230		174.14	
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>			<b>FORMULARIOS</b>				
Mejora	3	<i>Listado de Productores por Comunidad:</i> es un documento que sirve para determinar el número de quintales que se les va a comprar a los productores de cada comunidad			Anterior	(I.1) Planif. y Control de Presupuesto		Cronograma de compras				
Fusión	2				Posterior	(A.2.1) Recep. y verif. de Quinua						
Creación	2					(B.1) Postcosecha Quinua						
Eliminación	1				(C) Producción		Listado de productores por comunidad					
<b>ELABORADO POR</b>			<b>SUPERVISADO POR</b>			<b>AUTORIZADO POR</b>						
Tatiana Mantilla Peñafiel												

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS													
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011											
		PROCESO		(A.2) Recepción y Verificación de Pedidos				SUBPROCESO		(A.2.1) Recepción y Verificación de Quinua					
		OBJETIVO		Adquirir quinua orgánica que cumpla con los estándares requeridos por la empresa											
		AL CANCE		DESDE		Llevar los listados de productores por comunidad al Centro de Acopio									
				HASTA		Cargar al camión quintales de quinua comprados									
		ENTRADAS		Cronograma de Compras/Listado de productores por comunidad				SALIDAS		Quintales de quinua comprados					
		FRECUENCIA		Mensual				VOLUMEN		3 veces por mes					
		TIEMPO		52				EFIC. T:		57.69%					
		COSTO		5.72				EFIC. C:		57.71%					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA			
									A.V	N.A.V	A.V		N.A.V		
1	Secretaria	Llevar los listados de productores por comunidad al Centro de Acopio									3		0.33	La secretaria deberá llevar los listados de productores que había impreso en el proceso de planificación de pedidos, de acuerdo al cronograma de compras	
2	Secretaria	Llamar al productor y solicitar el carnet de identificación de socio									3		0.33		
3	Técnico Agrícola	Recibir y contar los quintales									2		0.22		
4	Técnico Agrícola	Sacar una muestra de cada quintal										3		0.33	
5	Técnico Agrícola	Colocar en la bandeja la muestra para revisar la calidad de la materia prima										3		0.33	
6	Técnico Agrícola	Realizar control de humedad con el detector										3		0.33	
7	Técnico Agrícola	Determinar si tiene descuento o si no se compra esos quintales													Los productores se quejan de los descuentos que se les realiza una vez que la quinua pasa por los controles de calidad y humedad

TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA | 116

8	Técnico Agrícola	Explicar a los productores porque se les realiza el descuento, ya que no cumple con el control de calidad							5		0.55	Una vez determinado si se compra la quinua pero con un descuento en el precio, el técnico realizará una explicación breve del por qué se les realiza tal descuento, tratando al productor con cordialidad	
9	Secretaria	Pesar cada quintal, y calcular el peso total de los quintales							10		1.10		
10	Secretaria	Llenar la orden de compra y entregar la copia de la orden al productor							5		0.55		
11	Secretaria	Llenar el adhesivo de identificación y colocar en el quintal							5		0.55		
12	Técnico Agrícola	Cargar al camión quintales de quinua comprados								10		1.10	
<b>SUBTOTAL</b>									30	22	3.304	2.420653	
<b>TOTAL</b>									52		5.72		
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
Mejora	1				Anterior	(A.1) Planificación de Pedidos			Orden de Compra				
Fusión					Posterior	(A.3)Elaboración de Liquidación Compra							
Creación	1												
Eliminación	3												
<b>ELABORADO POR</b>					<b>SUPERVISADO POR</b>					<b>AUTORIZADO POR</b>			
Tatiana Mantilla Peñafiel													

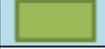
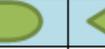
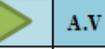
DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS														
			LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011									
			PROCESO		(B.1) Postcosecha Quinua			SUBPROCESO		(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinua				
			OBJETIVO		Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura									
			ALCANCE		DESDE		Transportar 17 quintales al área de lavado							
					HASTA		Desalojar la quinua hacia el área de secado							
			ENTRADAS		Quintales pesados de quinua orgánica			SALIDAS		Quintales de quinua lavados				
			FRECUENCIA		Semanal			VOLUMEN		6 veces por semana				
			TIEMPO		74			EFIC. T:		66.22%				
COSTO		\$ 9.81			EFIC. C:		69.65%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA		
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1	Administrador de Planta	Transportar 17 quintales al área de lavado								5		0.60		
2	Administrador de Planta	Adecuar la lavadora									10		1.19	Se propone la adquisición de maquinaria más avanzada o la modernización y adecuación de la misma con el fin de disminuir el tiempo al mínimo en este proceso
3	Administrador de Planta y un obrero	Dividir los quintales en 2 grupos de 8 1/2 quintales y colocar un primer grupo en la lavadora								10		2.25		
4	Administrador de Planta	Lavar la quinua con agua caliente, sacar la espuma y cambiar de agua								20		2.38	Con la adquisición de una nueva máquina o la adecuación de la misma, la lavadora deberá tener la capacidad de expulsar la espuma sin ayuda manual	
5	Administrador de Planta	Desalojar la quinua lavada hacia la máquina centrífuga								10		1.19		
6	Administrador de Planta	Registrar Orden de Compra en registro de trazabilidad en proceso de lavada								2		0.24		

7	Administrador de Planta	Prender la máquina centrífuga, esperar 10 segundos y apagarla						2		0.24		
8	Administrador de Planta	Controlar que la máquina centrífuga esté trabajando bien y apagar la maquina							10		1.19	
9	Un obrero	Desalojar la quinua hacia el área de secado						5		0.53		Se propone adecuar la máquina centrífuga a fin de que pueda desalojar la quinua hacia la banda transportadora por si misma
<b>SUBTOTAL</b>								49	25	6.83	2.98	
<b>TOTAL</b>								74		9.81		
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>			
<b>Mejora</b>	4	<i>Lavadora:</i> equipo diseñado para desamargar y desaponificar la quinua por vía húmeda			<b>Anterior</b>	(B.1.1)Recepción y pesado de Quinua			Registro de Trazabilidad en Proceso de Lavada			
<b>Fusión</b>	1											
<b>Creación</b>		<i>Máquina Centrífuga:</i> equipo que pone en rotación la quinua para separar por fuerza el componente sólido del líquido			<b>Posterior</b>	(B.1.3) Secada y Aventada de Quinua						
<b>Eliminación</b>												
<b>ELABORADO POR</b>				<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>				
Tatiana Mantilla Peñafiel												

DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS															
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011											
		PROCESO		(B.1) Postcosecha Quinua				SUBPROCESO		(B.1.3) Secada y Aventada de Quinua					
		OBJETIVO		Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura											
		ALCANCE		DESDE		Adecuar la máquina secadora para el proceso de secado de quinua						HASTA		Almacenar los sacos de quinua seca y aventada	
		ENTRADAS		Quinua lavada				SALIDAS		Quintales de quinua seca y aventada					
		FRECUENCIA		Semanal				VOLUMEN		3 veces por semana					
		TIEMPO		275				EFIC. T:		96.36%					
		COSTO		\$ 32.43				EFIC. C:		94.89%					
		N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1	Administrador de Planta	Adecuar la máquina secadora para el proceso de secado de quinua								5		0.60			
2	Un obrero	Recibir la quinua y esparcirla en la primera bandeja de secado								15		1.59			
3	Un obrero	Preparar la segunda bandeja de secado								5		0.53			
4	Un obrero	Recibir la quinua y esparcirla en la segunda bandeja de secado								15		1.59			
5	Un obrero	Remover la quinua constantemente con palas en las dos bandejas de secado, para que la secadora de aire caliente pueda secar la quinua								60		6.37	Se propone automatizar esta actividad con palas mecánicas a fin de que no exista demora al remover el producto		
6	Un obrero	Recortar los stickers y anotar en ellos el número de sub lote correspondiente								15		1.59			

7	Dos obreros	Sacar la quinua de las bandejas de secado y colocar en sacos							10		2.12		
8	Un obrero	Amarrar los sacos colocando el sticker							10		1.06		
9	Un obrero	Colocar los quintales de quinua seca en la máquina aventadora							120		12.73		Adquirir una máquina aventadora más moderna para poder reducir el tiempo que lleva realizar esta actividad
10	Dos obreros	Ensacar la quinua aventada y amarrar los sacos							15		3.18		
11	Dos obreros	Almacenar los sacos de quinua seca y aventada								5		1.06	
<b>SUBTOTAL</b>									265	10	30.78	1.66	
<b>TOTAL</b>									275		32.43		
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
<b>Mejora</b>	4	<i>Máquina aventadora:</i> equipo diseñado para aventar y limpiar granos como la quinua			<b>Anterior</b>	(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinua							
<b>Fusión</b>	1												
<b>Creación</b>	2				<b>Posterior</b>	(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua							
<b>Eliminación</b>	1												
<b>ELABORADO POR</b>				<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>					
Tatiana Mantilla Peñafiel													

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS																		
			LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011													
			PROCESO				(B.1) Postcosecha Quinua		SUBPROCESO		(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua							
			OBJETIVO		Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura													
			ALCANCE		DESDE		Llevar los sacos de quinua al área de clasificada de 10 sacos en 10 sacos y colocarlos en la clasificadora							HASTA		Almacenar las presentaciones en el área de producto terminado		
			ENTRADAS				Quinua seca y aventada				SALIDAS		Quinua clasificada, ensacada y almacenada					
			FRECUENCIA				Semana				VOLUMEN		3 veces por semana					
			TIEMPO				235				EFIC. T:		91.49%					
			COSTO				\$ 35.09				EFIC. C:		92.25%					
			N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA		
												A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1	Dos obreros	Llevar los sacos de quinua al área de clasificada de 10 sacos en 10 sacos y colocarlos en la clasificadora								5		1.06						
2	Un obrero	La clasificadora separa el producto de exportación, materia prima para reproceso, y rechazo								120		12.73	Se recomienda que únicamente un obrero realice algunas actividades, en lugar de dos obreros, de esta manera la eficiencia en costo aumentará					
3	Un obrero	Limpiar la máquina, las barras magnéticas y las bandejas								5		0.53						
4	Dos obreros	Recibir el producto de exportación, pesar, coser el saco y codificar								90		19.10						
5	Administrador de Planta	Llenar el registro de trazabilidad de producto terminado								5		0.60						
6	Un obrero	Almacenar las presentaciones en el área de producto terminado								10		1.06	Se propone adquirir un montacargas para mejorar la actividad de almacenamiento del producto terminado					
SUBTOTAL									215	20	32.37	2.72						
TOTAL									235		35.09							
ACCIONES		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS								
Mejora	4	Presentaciones: son los sacos en los cuales se empaqueta la quinua para ser exportada, generalmente son sacos de 25 Kg.				Anterior	(B.1.3) Secada y Aventada de Quinua			Registro de trazabilidad de producto terminado								
Fusión						Posterior	(C.1) Recepción Materia Prima Acondicionada											
Creación						(D.2.3) Embarque y despacho												
Eliminación																		
ELABORADO POR				SUPERVISADO POR				AUTORIZADO POR										
Tatiana Mantilla Peñafiel																		

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011									
		PROCESO		(C.2) Procesamiento y Empaque				SUBPROCESO		(C.2.2) Procesamiento Té			
		OBJETIVO		Garantizar la producción de hierbas aromáticas cumplimiento con las normas sanitarias y los requerimientos del cliente									
		ALCANCE		DE SDE		Verificar uniformes, equipos, personal y área							
				HASTA		Genera un historial del lote en Excel							
		ENTRADAS		Plantas medicinales y materiales				SALIDAS		Cajas de té (de tres formulaciones diferentes)			
		FRECUENCIA		Trimestral				VOLUMEN		1 vez por trimestre			
		TIEMPO		6070				EFIC. T:		72.65%			
		COSTO		\$ 932.38				EFIC. C:		82.86%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Jefe de Producción	Verificar uniformes, equipos, personal y área								10		1.26	
2	Jefe de Producción	Planificar la producción: MP necesaria Insumos y materiales Personal necesario								150		18.88	
3	1 Obrero	Verificar pesos de materias primas								90	0.00	8.44	
4	2 Obreros	Moler las plantas								300		56.27	
5	2 Obreros	Limpiar las zarandas en cada cambio de planta y desinfectar los equipos								600		112.53	
6	Jefe de Producción y 1 Obrero	Desinfectar las tinas y mezclar formulaciones								300		65.89	
7	Jefe de Producción	Tomar muestra para análisis microbiológico								120		15.10	
8	Jefe de Producción	Llevar muestras a ESPOCH para realizar el análisis microbiológico								60		7.55	
9	1 Obrero	Codificar								360		33.76	
10	1 Obrero	Sacar de la máquina los sobres y verificar peso y sellado de envoltura								1440		135.04	

11	1 Obrero	Contar los sobres dentro de la caja y colocar publicidad dentro de la caja							540		50.64			
12	Jefe de Producción y 2 Obreros	Cortar el celofán y encefalonar las cajas							960		300.87			
13	1 Obrero	Empacar las cajas en cartones de 63 unidades y codificar manualmente el lote y el tipo de té							360		33.76			
14	Jefe de Producción	Retirar y revisar resultados de análisis microbiológico							60		7.55			
15	Jefe de Producción	Tomar la decisión de esterilizar si fuese el caso. Caso contrario se procede a realizar la actividad 17												
16	Jefe de Producción	Esterilizar cajitas de té							60		7.55		Se propone adquirir un esterilizador	
17	1 Obrero	Borrar la codificación manual en el cartón, y llenar correctamente los registros en la tarjeta de té de aprobado							180		16.88			
18	Jefe de Producción	Genera un historial del lote en Excel							480		60.41			
<b>SUBTOTAL</b>									4410	1660	772.54	159.84		
<b>TOTAL</b>									6070		932.38			
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
<b>Mejora</b>	6	<i>Esterilización:</i> Proceso de eliminación de toda forma de vida, microorganismos contenidos en las infusiones aromáticas, impidiendo su posterior contaminación				<b>Anterior</b>	(C.1) Recepción Materia Prima Acondicionada			Tarjeta de Té Aprobado				
<b>Fusión</b>	2					<b>Posterior</b>	(C.3) Almacenamiento							
<b>Creación</b>	1					(D.1) Comercialización Local			Historial del lote					
<b>Eliminación</b>	6													
<b>ELABORADO POR</b>					<b>SUPERVISADO POR</b>					<b>AUTORIZADO POR</b>				
Tatiana Mantilla Peñañiel														

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(D.1) Comercialización Local				SUBPROCESO						
		OBJETIVO		Dar a conocer los productos que ofrece Sumak Life a sus clientes, proporcionarles productos de calidad a un precio atractivo y entrega a tiempo										
		ALCANCE		DE SDE		Coordinar con la Jefe de Producción para que genere un reporte de stock de producto terminado								
				HASTA		Informar que el pedido fue enviado por transporte o servientrega								
		ENTRADAS		Solicitud de pedido				SALIDAS		Productos vendidos y entregados al cliente				
		FRECUENCIA		Semanal				VOLUMEN		2 veces a la semana				
		TIEMPO		106				EFIC. T:		42.45%				
		COSTO		S 11.97				EFIC. C:		43.90%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Gerente de Ventas	Coordinar con la Jefe de Producción para que genere un reporte de stock de producto terminado								8		0.93		Se propone que semanalmente, la Jefe de Producción, genere un reporte de stock de productos terminados para que se puedan comercializar; así como también, si fuese el caso, se coordine la elaboración de una mayor cantidad de productos que requiera Comercialización
2	Gerente de Ventas	Recibir el reporte de stock de productos								2		0.23		
3	Gerente de Ventas	Comunicarse con los clientes y preguntar sobre el estado de los productos								10		1.17		Se recomienda que al menos dos veces al mes, la gerente de ventas se comuniquen con cada cliente para saber cómo se encuentra el nivel de ventas de los productos y para ofrecer productos en stock
4	Gerente de Ventas	Ofrecer productos en stock y exponer los posibles descuentos por volumen de compra y pronto pago								5		0.58		Incitar a los clientes para que realicen su compra, explicando que se pueden realizar descuentos por pronto pago y volumen de compra

5	Gerente de Ventas	Receptar el pedido y verificar existencias de productos con el reporte de stock							5		0.58	
6	Gerente de Ventas	Comunicar el valor de la factura y convenir la fecha de pago							4		0.47	
7	Gerente de Ventas	Elaborar factura de venta en el sistema e imprimir							4		0.47	
8	Gerente de Ventas	Llamar a Jefe de Producción para que tenga listo el pedido							2		0.23	
9	Técnico Agrícola	Retirar el pedido de la Planta de Procesamiento y entregarlo al cliente con la factura de venta								60	6.60	Se propone que la entrega del pedido la realice otra persona diferente a la Gerente de Ventas, para que ella utilice ese tiempo en la búsqueda de nuevos clientes o realice más ventas
10	Gerente de Ventas	Archivar copia de factura								1	0.12	
11	Gerente de Ventas	Informar que el pedido fue enviado por transporte o servientrega								5	0.58	Si fuese el caso de que el cliente es de otra ciudad, volver a llamar para comunicar que el pedido ya se ha enviado y dar los datos del medio por el cual fue transportado el pedido
<b>SUBTOTAL</b>									45	61	5.26	6.72
<b>TOTAL</b>									106		11.97	
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>		
Mejora						Anterior	(C.2.1) Procesamiento Elaborados de Quinua			Factura de Venta		
Fusión	2						(C.2.2) Procesamiento Té					
Creación	5					(F.4.2) Realizar Cobros						
Eliminación	1											
<b>ELABORADO POR</b>		<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>						
Tatiana Mantilla Peñafiel												

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(D.2) Comercialización Internacional				SUBPROCESO		(D.2.2) Trámites para Exportación				
		OBJETIVO		Realizar todos los trámites necesarios para la exportación de quinua orgánica al país de destino										
		ALCANCE		DESDE		Recibir información del contenedor								
				HASTA		Imprimir dos copias del registro de Vehículos (DISV)								
		ENTRADAS		Información del contenedor				SALIDAS		Documentos en regla para envío embarque				
		FRECUENCIA		Mensual				VOLUMEN		1 vez por mes				
		TIEMPO		76				EFIC. T:		51.32%				
COSTO		\$ 9.08				EFIC. C:		50.29%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Gerente de Ventas	Recibir información del contenedor								4		0.47		
2	Gerente de Ventas	Elaborar solicitud para AGROCALIDAD, requiriendo permiso para exportar								2		0.23		
3	Gerente de Ventas	Llamar a AGROCALIDAD para pedir que se emita el permiso para exportar								4		0.47		
4	Contadora	Realizar depósito a AGROCALIDAD e imprimir el comprobante de depósito								5		0.60		Se recomienda que se realice el pago via transferencia bancaria
5	Gerente de Ventas	Entregar la solicitud dirigida a AGROCALIDAD con el comprobante de depósito y retirar el pre certificado de inspección fitosanitaria emitido por AGROCALIDAD									15		1.75	
6	Gerente de Ventas	Fotocopiar permiso de AGROCALIDAD y archivar junto con el comprobante de depósito									2		0.23	

7	Gerente de Ventas	Generar factura en el sistema con datos para realizar una venta internacional						3		0.35	Adequar el sistema Microsystem para que se pueda generar una factura con datos para realizar una venta internacional
8	Gerente de Ventas	Generar packing list e invoice y hacer firmar por el Gerente General						6		0.70	
9	Gerente General	Firmar invoice y packing list							5	0.78	
10	Gerente de Ventas	Enviar factura, packing list y pre certificado de inspección fitosanitaria al Bróker							15	1.75	
11	Gerente de Ventas	Recibir información sobre el embarque						5		0.58	
12	Gerente de Ventas	Ingresar a la página TPG, registrar los datos solicitados y enviar solicitud						8		0.93	
13	Gerente de Ventas	Imprimir dos copias del registro de Vehículos (DISV)						2		0.23	
<b>SUBTOTAL</b>								39	37	4.57	4.51
<b>TOTAL</b>								76		9.08	
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>			
<b>Mejora</b>	5	<b>AGROCALIDAD:</b> Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro			<b>Anterior</b>	(D.2.1) Exportaciones		Pre certificado de inspección fitosanitaria			
<b>Fusión</b>	1					(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua		Invoice			
<b>Creación</b>	1	<b>Pre certificado de inspección fitosanitaria:</b> permiso para exportar otorgado por AGROCALIDAD			<b>Posterior</b>	(D.2.3) Embarque y despacho		Packing list			
<b>Eliminación</b>		<b>TPG:</b> Terminal Portuario de Guayaquil						Registro DISV de la TPG			
<b>ELABORADO POR</b>			<b>SUPERVISADO POR</b>			<b>AUTORIZADO POR</b>					
Tatiana Mantilla Peñafiel											

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(D.2) Comercialización Internacional				SUBPROCESO		(D.2.3) Embarque y despacho				
		OBJETIVO		Cumplir con los requerimientos de embarque y despacho necesarios para la exportación de quinua orgánica al país de destino										
		ALCANCE		DE SDE		Recibir y limpiar el contenedor								
				HASTA		Archivar una copia de la documentación del embarque por lote y por país								
		ENTRADAS		Contenedor/presentaciones para embarcar				SALIDAS		Presentaciones embarcadas y despachadas				
		FRECUENCIA		Mensual				VOLUMEN		1 vez por mes				
		TIEMPO		211				EFIC. T:		76.30%				
		COSTO		\$ 84.38				EFIC. C:		85.45%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Administrador de Planta y 5 obreros	Recibir y limpiar el contenedor								10		6.50		
2	Administrador de Planta y 5 obreros	Colocar papel kraft en el piso y lados del contenedor								30		19.49		
3	Administrador de Planta y 5 obreros	Colocar etiquetas en las presentaciones por despachar								60		38.99		
4	Administrador de Planta y 2 obreros	Colocar las presentaciones en el contenedor									30		9.94	Se recomienda adquirir un montacargas a fin de que se realice el despacho de las presentaciones de forma ágil y utilizando a menos personas para realizar esta actividad
5	Gerente de Ventas	Trasladarse a la Planta con documentación requerida									15		1.75	
6	Gerente de Ventas	Llenar guía de remisión								2		0.23		
7	Gerente de Ventas	Entregar documentación al chofer del contenedor								3		0.35		
8	Gerente de Ventas	Tomar fotos del embarque para constancia de condiciones en las que se realizó el embarque								3		0.35		

9	Gerente de Ventas	Verificar el despacho de las presentaciones y tomar fotos del contenedor cerrado							30		3.50		
10	Gerente de Ventas	Recibir por parte del Bróker el BL							10		1.17		
11	Gerente de Ventas	Revisar el BL y autorizar al bróker continuar con el proceso							8		0.93		
12	Gerente de Ventas	Llenar formulario para la BSC e imprimir							3		0.35		
13	Gerente de Ventas	Enviar por correo a la BSC, el formulario, el BL, factura y packing list								3		0.35	
14	Gerente de Ventas	Recibir el certificado de transacción por parte de la BSC e imprimir							2		0.23		
15	Gerente de Ventas	Archivar una copia de la documentación del embarque por lote y por país								2		0.23	
<b>SUBTOTAL</b>									161	50	72.10	12.28	
<b>TOTAL</b>									211		84.38		
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>			
Mejora	2	BL: Conocimiento de embarque marítimo, es un recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas, demuestra la existencia de un contrato de transporte y otorga derechos sobre las mercancías				Anterior				Certificado de transacción - BCS			
Fusión	2												
Creación													
Eliminación													
<b>ELABORADO POR</b>		<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>							
Tatiana Mantilla Peñafiel													

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(F.2) Conciliaciones Bancarias				SUBPROCESO						
		OBJETIVO		Conocer el saldo real en las cuentas que tiene la empresa										
		ALCANCE		DESDE		Receptar el estado de cuenta								
				HASTA		Revisar y firmar el reporte de conciliación bancaria								
		ENTRADAS		Estados de Cuenta/Libro mayor de bancos				SALIDAS			Conciliaciones bancarias realizadas			
		FRECUENCIA		Mensual				VOLUMEN			6 veces por mes			
		TIEMPO		127				EFIC. T:			68.50%			
		COSTO		\$ 15.25				EFIC. C:			67.89%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Contadora	Receptar el estado de cuenta								5		0.60		
2	Contadora	Ingresar al sistema e imprimir el mayor de bancos								2		0.24		
3	Contadora	Ingresar en el sistema los gastos bancarios, según estado de cuenta								15		1.79		
4	Contadora	Compensar rubros del estado bancario con el mayor de bancos								30		3.57		
5	Contadora	Revisar rubros que no se compensaron en el estado de cuenta									10		1.19	Se recomienda que las conciliaciones bancarias se las realice en forma mensual, inmediatamente después de recibir el estado de cuenta
6	Contadora	Elaborar una lista de depósitos								5		0.60	Se propone que se realicen las conciliaciones bancarias de todas las entidades financieras con las que trabaja la empresa	
7	Contadora	Preguntar a la Gerente de Ventas por los depósitos que no se han identificado								5		0.60		

8	Gerente de Ventas	Revisar las facturas, el proveedor, el valor para identificar los depósitos							20		2.34	Se aconseja que la chequera se encuentre bajo la custodia de la gestión financiera
9	Contadora	Ingresar el valor de los depósitos que se han identificado						5		0.60		
10	Contadora	Ingresar en el sistema, al módulo de contabilidad e imprimir nuevamente el mayor de bancos						5		0.60		
11	Contadora	Revisar en el estado de cuenta y en el nuevo mayor los rubros ingresados						5		0.60		
12	Contadora	Generar el reporte de conciliación en el sistema y comparar saldos de estado de cuenta con reporte de conciliación						10		1.19		
13	Contadora	Imprimir el reporte de conciliación						5		0.60		
14	Gerente General	Revisar y firmar el reporte de conciliación bancaria						5		0.78		Se recomienda que el Gerente General sumille o firme los reportes de conciliación bancaria para un mayor control del proceso
<b>SUBTOTAL</b>								87	40	10.36	4.90	
<b>TOTAL</b>								127		15.25		
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>			
<b>Mejora</b>	2	<i>Conciliación bancaria:</i> proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta bancaria			<b>Anterior</b>	(F.1) Contabilidad			Reporte de Conciliación Bancaria			
<b>Fusión</b>	1				<b>Posterior</b>	(F.1) Contabilidad						
<b>Creación</b>					(F.4.1) Realizar Pagos							
<b>Eliminación</b>	2											
<b>ELABORADO POR</b>				<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>				
Tatiana Mantilla Peñafiel												

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(F.3) Declaraciones Impuestos					SUBPROCESO					
		OBJETIVO		Cumplir con la obligaciones tributarias que la empresa tiene con el Estado										
		ALCANCE		DE SDE		Imprimir los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos								
				HASTA		Archivar respaldos de declaración de impuestos								
		ENTRADAS		Reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos					SALIDAS		Declaración de Impuestos Realizada			
		FRECUENCIA		Mensual					VOLUMEN		1 vez por mes			
		TIEMPO		205					EFIC. T:		90.24%			
		COSTO		\$ 24.58					EFIC. C:		89.58%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Contadora	Imprimir los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos								5		0.60		Se aconseja adquirir una impresora actual para la gestión financiera ya que genera demora en los procesos
2	Contadora	Ingresar al sistema en el módulo de compras y generar el anexo								5		0.60		
3	Contadora	Migrar información del Microsystem al Microanexos								15		1.79		
4	Contadora	Ingresar al sistema comprobantes anulados								30		3.57		Los comprobantes anulados (facturas, liquidaciones y retenciones) deberán llevarse en orden, al día y archivarlos en una carpeta, para que de esta manera no genere demoras en este proceso
5	Contadora	Generar y migrar archivo en Microanexos para DIMM anexos								10		1.19		
6	Contadora	Ingresar a DIMM Anexos para revisar información y comparar con los valores totales de los reportes									15		1.79	

7	Contadora	Ingresar y corregir manualmente en DIMM retenciones de IVA						40	4.76	Realizar una modificación al Microsystem para que se puedan ingresar las exportaciones y se generen reportes contemplando este tipo de ventas. Para que de esta forma no se deba corregir manualmente en DIMM el rubro de exportaciones	
8	Contadora	Generar Talón Resumen en DIMM Anexos y Comparar con Reportes						8	0.95		
9	Contadora	Llenar formulario 103 en el DIMM						20	2.38		
10	Contadora	Llenar formulario 104 en el DIMM						30	3.57		
11	Contadora	Cargar los archivos en Internet						10	1.19	Se propone mejorar o cambiar el proveedor de internet para reducir tiempos en este tipo de actividades (cargar y enviar archivos en internet)	
12	Contadora	Imprimir comprobante electrónico de pago						5	0.60		
13	Contadora	Cargar anexos en Internet						5	0.60		
14	Gerente General	Revisar y firmar declaraciones de impuestos						5	0.78		
15	Contadora	Archivar respaldos de declaración de impuestos						2	0.24		
<b>SUBTOTAL</b>								185	20	22.02	2.56
<b>TOTAL</b>								205		24.58	
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>		
<b>Mejora</b>	3	DIMM: Programa para poder llenar formularios de declaración de impuestos			Anterior	(D.1) Comercialización Local		Formulario de Declaración en DIMM			
<b>Fusión</b>						(D.2.1) Exportaciones		Talón Resumen			
<b>Creación</b>	2	S.R.I: Organismo fiscal recaudador de impuestos			Posterior	(A.2) Recepción y Verificación de Pedidos		Comprobante de Pago			
<b>Eliminación</b>	1					(F.1) Contabilidad (F.4.1) Realizar Pagos					
<b>ELABORADO POR</b>			<b>SUPERVISADO POR</b>			<b>AUTORIZADO POR</b>					
Tatiana Mantilla Peñañiel											

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(F.4) Tesorería			SUBPROCESO		(F.4.2) Realizar Cobros					
		OBJETIVO		Recaudar a tiempo las cuentas por cobrar que se tiene con los distintos clientes para tener liquidez										
		ALCANCE		DESDE		Llamar a los clientes y solicitar que el pago se realice vía transferencia bancaria o depósito a las cuentas de la empresa								
				HASTA		Ingresar al sistema el comprobante de ingreso y archivar								
		ENTRADAS		Factura pendiente de cobro				SALIDAS		Factura cobrada				
		FRECUENCIA		Semanal				VOLUMEN		1 vez por semana				
		TIEMPO		29				EFIC. T:		82.76%				
COSTO		\$ 3.39				EFIC. C:		82.76%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Gerente de Ventas	Llamar a los clientes y solicitar que el pago se realice vía transferencia bancaria o depósito a las cuentas de la empresa								8		0.93		Se propone que la Gerente de Ventas negocie con los proveedores para que el pago de sus facturas se realicen vía transferencia bancaria o depósito
2	Gerente de Ventas	Revisar los depósitos o transferencias realizados por los clientes e imprimir el comprobante									5		0.58	Se recomienda que se le asigne a la Gerente de Ventas la atribución de poder visualizar los movimientos de las cuentas bancarias en el internet
3	Gerente de Ventas	Llamar a confirmar el pago realizado por los clientes y solicitar que se envíe por correo o fax las retenciones								5		0.58		
4	Gerente de Ventas	Cancelar la factura (segunda copia) correspondiente y archivar								4		0.47		
5	Gerente de Ventas	Ingresar a Microsystem la retención y archivar								4		0.47		
6	Gerente de Ventas	Ingresar al sistema el comprobante de ingreso y archivar								3		0.35		
SUBTOTAL									24	5	2.80	0.58		
TOTAL									29		3.39			
ACCIONES		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS					
Mejora	1	Retenciones: mecanismo que busca recaudar un determinado impuesto de forma anticipada			Anterior	(D.1) Comercialización Local			Comprobante de depósito o transferencia					
Fusión	3				Posterior	(D.2.1) Exportaciones								
Creación	1				(D.2.4) Postventa									
Eliminación	4				(F.1) Contabilidad									
ELABORADO POR			SUPERVISADO POR				AUTORIZADO POR							
Tatiana Mantilla Peñafiel														

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(G.4)Seguimiento y Capacitación					SUBPROCESO					
		OBJETIVO		Proporcionar a los productores potenciales el apoyo técnico necesario para incentivar y controlar la producción de amaranto orgánico										
		ALCANCE		DE SDE			Buscar contactos con dirigentes de comunidades o productores potenciales y concretar una primera visita y							
				HASTA			Brindar acompañamiento en el proceso de cosecha							
		ENTRADAS		Comunidades potenciales productoras de amaranto orgánico					SALIDAS		Comunidades productoras efectivas de amaranto orgánico			
		FRECUENCIA		Mensual					VOLUMEN		1 vez por mes			
		TIEMPO		1160					EFIC. T:		68.97%			
		COSTO		\$ 132.26					EFIC. C:		70.06%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Técnico Agrícola	Buscar contactos con dirigentes de comunidades o productores potenciales y concretar una primera visita y lugar de reunión								30		3.30		
2	Técnico Agrícola	Realizar una planificación trimestral de visitas informativas, técnicas y de seguimiento								90		9.90		Se propone planificar trimestralmente las distintas visitas a realizarse por parte del Técnico Agrícola
3	Técnico Agrícola	Dar charla informativa sobre el cultivo, ventajas, producción, mercado, labores culturales, y costos de producción del amaranto; así como también dar a conocer a la empresa y los beneficios que tendrían vendiendo su producto								150		16.50		
4	Gerente General y Técnico Agrícola	Recibir a los interesados en la oficina para suscribir un contrato de compra-venta de amaranto orgánico								30		7.95		

5	Técnico Agrícola	Visitar a los productores para medir parcelas, dar indicaciones para preparación de suelos y siembra y para entregar la semilla ( que provee la empresa)							240		26.40	
6	Técnico Agrícola	Añadir a la planificación trimestral, las futuras visitas a nuevos productores interesados en la producción de amaranto							20		2.20	
7	Técnico Agrícola	Visitar a los productores para realizar correctivos en el desarrollo del cultivo, deficiencias nutricionales de las plantas, control de plagas y enfermedades							240		26.40	
8	Técnico Agrícola	Brindar acompañamiento en el proceso de cosecha								360		39.60
<b>SUBTOTAL</b>									800	360	92.66	39.60
<b>TOTAL</b>									1160		132.26	
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>			
<b>Mejora</b>	1	<i>Amaranto</i> : cereal andino reconocido mundialmente por sus bondades y valores nutricionales			<b>Anterior</b>	(I.2) Elaboración del Plan Operativo Anual			Contrato de compra-venta de amaranto orgánico			
<b>Fusión</b>	2											
<b>Creación</b>	2	<i>Parcelas</i> : terreno dedicado al cultivo			<b>Posterior</b>	(A.1) Planificación de Pedidos (A.2) Recepción y Verificación de Pedidos						
<b>Eliminación</b>	1											
<b>ELABORADO POR</b>				<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>				
Tatiana Mantilla Peñafiel												

		DIAGRAMACION MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS											
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011									
		PROCESO		(I.4) Planif. Producción Promedio Anual				SUBPROCESO					
		OBJETIVO		Optimizar la producción anual según la capacidad de la empresa y la demanda del mercado tanto local como internacional									
		ALCANCE		DESDE		Reunir y organizar información histórica sobre la producción y ventas de años anteriores y solicitar reportes							
				HASTA		Enviar el plan a ejecutarse a todo el equipo de trabajo							
		ENTRADAS		Reportes de producción y ventas de años anteriores				SALIDAS		Plan de Producción Promedio Anual			
		FRECUENCIA		Anual				VOLUMEN		1 vez por año			
		TIEMPO		265				EFIC. T:		90.57%			
		COSTO		\$ 160.84				EFIC. C:		97.87%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Secretaria	Reunir y organizar información histórica sobre la producción y ventas de años anteriores y solicitar reportes de stock de productos							20		2.20		Realizar una planificación de la producción promedio anual a fin de satisfacer la demanda estimada del mercado local e internacional
2	Secretaria	Convocar a reunión para elaborar el plan de producción promedio anual							10		1.10		
3	Gerente General, Gerente de Ventas, Jefe de Producción, Administrador de Planta, Técnico Agrícola, Contadora, Secretaria	Analizar la información y determinar que productos se va a producir y en que cantidad, que recursos financieros, técnicos y humanos necesita y proponer correctivos para las deficiencias identificadas							180		154.10		
4	Secretaria	Redactar e imprimir el plan de producción anual según lo acordado en la reunión							30				

5	Gerente General	Revisar y aprobar el plan de producción promedio anual								15		2.33	
6	Secretaria	Enviar el plan a ejecutarse a todo el equipo de trabajo								10		1.10	
<b>SUBTOTAL</b>									240	25	157.41	3.43	
<b>TOTAL</b>									265		160.84		
<b>ACCIONES</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>			
<b>Mejora</b>		<i>Plan de Producción Anual:</i> informe que indica el recurso humano y financiero necesario para realizar la producción en todo el año, y detalla mensualmente el estimado de producción				<b>Anterior</b>	(I.2) Elaboración del Plan Operativo Anual			Plan de Producción Promedio Anual			
<b>Fusión</b>							(I.1) Planif. y Control del Presupuesto						
<b>Creación</b>	6					<b>Posterior</b>	(A.1) Planificación de Pedidos						
<b>Eliminación</b>							(B) Postcosecha/ (C) Producción						
<b>ELABORADO POR</b>				<b>SUPERVISADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>					
Tatiana Mantilla Peñafiel													

		DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS SELECCIONADOS												
		LUGAR Y FECHA		Quito, 21 de enero del 2011										
		PROCESO		(E.2) Administración del Talento Humano				SUBPROCESO		(E.2.2) Desarrollo de Personal				
		OBJETIVO		Contribuir al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa mejorando la eficiencia en sus actividades										
		ALCANCE		DESDE		Realizar una encuesta a todo el personal para conocer sus necesidades de capacitación y sugerencias								
				HASTA		Supervisar la realización de los cursos								
		ENTRADAS						SALIDAS						
		FRECUENCIA		Anual				VOLUMEN		1 vez al año				
		TIEMPO		390				EFIC. T:		92.31%				
		COSTO		\$ 54.19				EFIC. C:		92.22%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
									A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Jefe de Producción y Secretaria	Realizar una encuesta a todo el personal para conocer sus necesidades de capacitación y sugerencias								60		14.16		Se recomienda realizar una planificación para brindar capacitaciones necesarias al personal con el fin de obtener mejores resultados en las actividades que ellos realizan dentro de la empresa
2	Jefe de Producción	Identificar las necesidades de capacitación de los empleados según el perfil del puesto, la descripción del cargo y las información obtenida en la encuesta								60		7.55		
3	Jefe de Producción	Elaborar un plan de capacitación anual, programando cursos según requerimientos y costos								30		3.78		
4	Gerente General	Revisar y aprobar el plan de capacitación anual									15		2.33	
5	Secretaria	Solicitar cotizaciones de los cursos requeridos								180		19.83		
6	Gerente General	Realizar contratación de servicios								30		4.65		
7	Jefe de Producción	Supervisar la realización de los cursos									15		1.89	
<b>SUBTOTAL</b>									360	30	49.97	4.21		
<b>TOTAL</b>									390		54.19			
ACCIONES		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
Mejora		Plan de Capacitación Anual: documento que indica el recurso financiero y los cursos de capacitación necesarios para el personal de la empresa				Anterior (E.2.1) Selección y Contratación de Personal				Plan de Capacitación Anual				
Fusión										Cotizaciones de servicios de capacitación				
Creación	7									Contrato de servicios de capacitación				
Eliminación														
ELABORADO POR			SUPERVISADO POR				AUTORIZADO POR							
Tatiana Mantilla Peñafiel														

#### 4.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(I.2) Elaboración del Plan Operativo Anual	
		<b>SUBPROCESO</b>	-----	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Revisar y evaluar actividades planificadas en el POA anterior; plantear objetivos y actividades a realizarse el presente año				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia en convocar a reunión a todo el personal para elaborar el POA y termina en realizar un seguimiento al cumplimiento del POA				
<b>ENTRADAS</b>	Presupuesto			
<b>SALIDAS</b>	Plan operativo anual			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina de la planta de procesamiento de quinua, computadora, impresora		
	<b>Económicos</b>	\$ 899.44		
	<b>Humanos</b>	Todo el Personal		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Gerente General				
<b>CONTROLES</b>				
➤ Política Empresarial				
<b>POLÍTICAS</b>				
➤ El seguimiento sobre el cumplimiento del POA se debe realizar de manera trimestral				
➤ Todas las actividades previstas en el POA tienen un responsable para ejecutarlas				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Eficacia en la Planificación de las Actividades del POA				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Cronograma de actividades para la reunión		Archivo Secretaría		
Ficha de acciones y resultados esperados		Gerencia General		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(A.1) Planificación de Pedidos	
		<b>SUBPROCESO</b>	-----	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Prevenir en caso de sobre oferta o poca oferta de quinua orgánica y así poder abastecer las necesidades de materia prima para Postcosecha y Producción				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con solicitar a COPROBICH Y ERPE reportes y termina en entregar los listados de productores para las adquisiciones de quinua a los dirigentes de las comunidades				
<b>ENTRADAS</b>	Reporte de COPROBICH y ERPE sobre producción estimada por productor y comunidad			
<b>SALIDAS</b>	Planificación de adquisición de quinua orgánica			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, computadora, impresora		
	<b>Económicos</b>	\$ 174.14		
	<b>Humanos</b>	Secretaria, Técnico Agrícola, Gerente de Ventas, Gerente General		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Gerente General				
<b>CONTROLES</b>				
➤ Política Empresarial				
<b>POLÍTICAS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dentro de la planificación se deberá establecer parámetros de compra a las comunidades, dependiendo de la oferta y la demanda de quinua</li> <li>➤ El parámetro de compra para esta temporada será: Hasta 200 qq se compra la mitad/Hasta 400qq se compra 100 qq/De 401 a 600 qq se compra 1150 qq/ De 600 en adelante se compra 200 qq</li> </ul>				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Eficacia en la Planificación de Pedidos				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Cronograma de compras		Archivo Secretaría		
Listado de productores por comunidad		Archivo Secretaría		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(A.2) Recepción y Verificación de Pedidos	
		<b>SUBPROCESO</b>	(A.2.1) Recepción y Verificación de Quinua	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Adquirir quinua orgánica que cumpla con los estándares requeridos por la empresa				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con llevar los listados de productores por comunidad al centro de acopio y termina con cargar al camión quintales de quinua comprados				
<b>ENTRADAS</b>	Cronograma de compras, listado de productores por comunidad			
<b>SALIDAS</b>	Quintales de quinua comprados			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Centro de acopio, balanza, detector de humedad, calculadora, pincho para sacar la quinua del quintal, bandeja, camión		
	<b>Económicos</b>	\$ 5.72		
	<b>Humanos</b>	Secretaria, Técnico Agrícola		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Secretaria				
<b>CONTROLES</b>				
➤ RUC ➤ Permiso de Funcionamiento de la empresa ➤ Control por parte de la certificadora de productos orgánicos - BCS				
<b>POLÍTICAS</b>				
➤ Se debe realizar un control de humedad y calidad de la quinua para determinar su compra ➤ Se debe realizar un control de peso a todos los quintales que hayan pasado el control de humedad y calidad de la quinua				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Verificación de controles para adquisición de quinua orgánica				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Orden de Compra		Archivo Secretaría		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>	
		<b>PROCESO</b>	(B.1) Postcosecha Quinua
<b>SUBPROCESO</b>	(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinua		
<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>		
<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>OBJETIVO</b>			
Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura			
<b>ALCANCE</b>			
El proceso inicia con transportar 17 quintales al área de lavado y termina con desalojar la quinua hacia el área de secado			
<b>ENTRADAS</b>	Quintales pesados de quinua orgánica		
<b>SALIDAS</b>	Quintales de quinua lavados		
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Planta de procesamiento, montacargas manual, máquina lavadora, máquina centrífuga y banda transportadora	
	<b>Económicos</b>	\$ 9.81	
	<b>Humanos</b>	Administrador de Planta y un obrero	
<b>RESPONSABLE</b>			
➤ Administrador de Planta			
<b>CONTROLES</b>			
➤ Control por parte de la certificadora de productos orgánicos - BCS ➤ Permiso de funcionamiento de la empresa ➤ Registro sanitario ➤ Normas de buenas prácticas de manufactura ➤ Normas fitosanitarias			
<b>POLÍTICAS</b>			
➤ Los operarios deberán cumplir con todas las normas de buenas prácticas de manufactura, limpiando las máquinas e impidiendo cualquier tipo de contaminación de la quinua ➤ Los operarios deberán usar la vestimenta adecuada para realizar este proceso			
<b>INDICADORES</b>			
➤ Eficiencia en el Proceso de lavada y centrifugada de quinua			
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
Registro de Trazabilidad en Proceso de Lavada		Oficina de la Planta de Procesamiento	
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel		



		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(B.1) Postcosecha Quinua	
		<b>SUBPROCESO</b>	(B.1.3) Secada y aventada de Quinua	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con adecuar la máquina secadora para el proceso de secado de quinua y termina con almacenar los sacos de quinua seca y aventada				
<b>ENTRADAS</b>	Quinua lavada			
<b>SALIDAS</b>	Quintales de quinua seca y aventada			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Planta de procesamiento, banda transportadora, máquina secadora		
	<b>Económicos</b>	\$ 32.43		
	<b>Humanos</b>	Administrador de Planta y dos obreros		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Administrador de Planta				
<b>CONTROLES</b>				
➤ Control por parte de la certificadora de productos orgánicos - BCS ➤ Permiso de funcionamiento de la empresa ➤ Registro sanitario ➤ Normas de buenas prácticas de manufactura ➤ Normas fitosanitarias				
<b>POLÍTICAS</b>				
➤ Los operarios deberán cumplir con todas las normas de buenas prácticas de manufactura, limpiando las máquinas e impidiendo cualquier tipo de contaminación de la quinua ➤ Los operarios deberán usar la vestimenta adecuada para realizar este proceso				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Eficiencia en el proceso de secada y aventada de quinua				
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(B.1) Postcosecha Quinua	
		<b>SUBPROCESO</b>	(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con llevar los sacos de quinua al área de clasificada de 10 sacos en 10 sacos y colocarlos en la clasificadora y termina con almacenar las presentaciones en el área de producto terminado				
<b>ENTRADAS</b>	Quinua seca y aventada			
<b>SALIDAS</b>	Quinua clasificada, ensacada y almacenada			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Planta de procesamiento, montacargas manual, máquina clasificadora, balanza		
	<b>Económicos</b>	\$ 35.09		
	<b>Humanos</b>	Administrador de Planta y dos obreros		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Administrador de Planta				
<b>CONTROLES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control por parte de la certificadora de productos orgánicos - BCS</li> <li>➤ Permiso de funcionamiento de la empresa</li> <li>➤ Registro sanitario</li> <li>➤ Normas de buenas prácticas de manufactura</li> <li>➤ Normas fitosanitarias</li> </ul>				
<b>POLÍTICAS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los operarios deberán cumplir con todas las normas de buenas prácticas de manufactura, limpiando las máquinas e impidiendo cualquier tipo de contaminación de la quinua</li> <li>➤ Los operarios deberán usar la vestimenta adecuada para realizar este proceso</li> </ul>				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Eficiencia en el proceso de clasificación, ensacada y almacenamiento de quinua				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Registro de trazabilidad de producto terminado		Oficina de la Planta de Procesamiento		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			



		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>	
		<b>PROCESO</b>	(C.2) Procesamiento y Empaque
<b>SUBPROCESO</b>	(C.2.2) Procesamiento Té		
<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>		
<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>OBJETIVO</b>			
Garantizar la producción de hierbas aromáticas cumplimiento con las normas sanitarias y los requerimientos del cliente			
<b>ALCANCE</b>			
El proceso inicia con verificar uniformes, equipos, personal y área; y termina con generar un historial del lote en Excel			
<b>ENTRADAS</b>	Plantas medicinales y materiales		
<b>SALIDAS</b>	Cajas de té (de tres formulaciones diferentes)		
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Planta de Procesamiento de té, maquina maisa (empacadora de sobres de té), mesa	
	<b>Económicos</b>	\$932.38	
	<b>Humanos</b>	Jefe de Producción y dos obreros	
<b>RESPONSABLE</b>			
➤ Jefe de Producción			
<b>CONTROLES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control por parte de la certificadora de productos orgánicos – BCS</li> <li>➤ Permiso de funcionamiento de la empresa</li> <li>➤ Registro sanitario</li> <li>➤ Normas de buenas prácticas de manufactura</li> <li>➤ Normas fitosanitarias</li> </ul>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los operarios deberán cumplir con todas las normas de buenas prácticas de manufactura, limpiando las máquinas e impidiendo cualquier tipo de contaminación del té</li> <li>➤ Los operarios deberán usar la vestimenta adecuada para realizar este proceso</li> </ul>			
<b>INDICADORES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eficiencia en el proceso de procesamiento de té</li> <li>➤ Control de producto para reproceso</li> </ul>			
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
Tarjeta de té aprobado		Área de producto terminado	
Historial del lote		Oficina de la planta de elaborados	
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel		

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(D.1) Comercialización Local	
		<b>SUBPROCESO</b>		
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Dar a conocer los productos que ofrece Sumak Life a sus clientes, proporcionarles productos de calidad a un precio atractivo y entrega a tiempo				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con coordinar con la Jefe de Producción para que genere un reporte de stock de producto terminado; y termina con informar que el pedido fue enviado por transporte o Servientrega				
<b>ENTRADAS</b>	Solicitud de pedido			
<b>SALIDAS</b>	Productos vendidos y entregados al cliente			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, Computadora, internet, teléfono, impresora, vehículo, sistema Microsystem		
	<b>Económicos</b>	\$ 11.97		
	<b>Humanos</b>	Gerente de Ventas y Técnico Agrícola		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Gerente de Ventas				
<b>CONTROLES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro sanitario</li> <li>➤ RUC</li> <li>➤ Permiso de funcionamiento de la empresa</li> </ul>				
<b>POLÍTICAS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debe realizar visitas y llamadas periódicas a los clientes para obtener un mayor nivel de ventas nacionales</li> <li>➤ A los clientes se les aplicarán descuentos por pronto pago y por volúmenes de compra altos para incentivar las ventas nacionales</li> </ul>				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Ventas locales efectivas				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Factura de Venta		Cliente y Archivo Contable		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

	<b>PRODUCTOS ORGÁNICOS CHIMBORAZO</b> <b>sumak life CIA. LTDA.</b>
	<b>RUC: 0691714993001</b> <b>FACTURA</b> S:001-001      N° 001570 <b>AUT. SRI: 110S137617</b>
Dirección: Velasco 2060 y Guayaquil Edificio ERPE Teléfono.: 2 961-608 ext. 126 - Fax: 2 961-625 Riobamba - Ecuador	

Sr. (es)	ZIEGLER&CO. GmbH	Fecha de Emisión:	Noviembre, 10 de 2010
RUC:	99999999999	Teléfono:	
Dirección:			

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	V. VENTA
800	Fundas de quinua organica de 25 kg c/u  N° bultos: 800 Peso Neto: 20000 Kg. Partida Arancelaria Quinua: 1008.90.11.00  Lote N° Q-188 GER Puerto: Hamburgo  PRODUCTO ECUATORIANO Son: Cincuenta y dos mil ochocientos, 00/100 dólares	66,00	52.800,00

HERNANDEZ MARTINEZ TANIA LORENA - IMPRENTA "RAMCES" 2 953-844 RUC: . 0603265356001 - AUT. 2323 - CADUCA: ABRIL DEL 2011	Subtotal USD \$ T. IVA 0% \$ 52.800,00 T. IVA 12% \$ IMPORTE IVA \$ Total Factura USD \$ 52.800,00
Original: CLIENTE 1RA. COPIA : EMISOR 2DA. COPIA SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO  Recibí Conforme	

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(D.2) Comercialización Internacional	
		<b>SUBPROCESO</b>	(D.2.2) Trámites para Exportación	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Realizar todos los trámites necesarios para la exportación de quinua orgánica al país de destino				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con recibir información del contenedor y termina con imprimir dos copias del registro de Vehículos (DISV)				
<b>ENTRADAS</b>	Información del contenedor			
<b>SALIDAS</b>	Documentos en regla para envío embarque			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, computadora, internet, teléfono, impresora, vehículo, sistema Microsystem		
	<b>Económicos</b>	\$ 9.08		
	<b>Humanos</b>	Gerente de Ventas y Contadora		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Gerente de Ventas				
<b>CONTROLES</b>				
➤ Pre certificado de inspección fitosanitario para exportaciones emitido por AGROCALIDAD				
➤ Registro del Vehículo en la TPG				
<b>POLÍTICAS</b>				
➤ Cumplir con todos requerimientos e inspecciones fitosanitarias exigidas por parte del Estado y la certificadora orgánica para realizar las exportaciones de quinua orgánica				
➤ Registrar correctamente los datos del vehículo que transportará la mercadería al país destino en la Terminal Portuaria de Guayaquil				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Trámites para exportación				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Pre certificado de inspección fitosanitaria		Gerencia de Ventas		
Invoice		Gerencia de Ventas		
Packing list		Gerencia de Ventas		
Registro DISV de la TPG		Gerencia de Ventas		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			



Av. 9 de Octubre s/n y Macaji  
Telf.: (593) 3 2610-045  
www.agrocalidad.gov.ec  
c.chimborazo@agrocalidad.gov.ec

**AGROCALIDAD**  
**PRECERTIFICADO DE INSPECCION FITOSANITARIA DE**  
**PRODUCTOS AGRICOLAS PARA LA EXPORTACION 027 PCCH-**  
**CH AGROCALIDAD**

Agrocalidad, en base al contrato firmado el 08 de junio del 2009, faculta a Ingeniero Williams Luzuriaga E. Coordinador de AGROCALIDAD Chimborazo para que proceda a firmar los Certificados de Inspección.

El Funcionario (a) de Agrocalidad realizará la inspección fitosanitaria en base a la solicitud presentada por el interesado con oficio s/n de fecha de 10 de Noviembre de 2010

**Ubicación Geográfica :**

**Provincia :** Chimborazo

**Parroquia :** Matriz – Santa Teresita

**Cantón:** Guano

**Lugar:** Los Elenes

**Centro de producción:** PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO CIA LTDA

**Nombre de la Empresa:** PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO CIA LTDA

**Centro de Acopio:** PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO CIA LTDA

**Producto (s):** Sacos de Quinoa orgánica

**Nombre del Responsable de la empresa:** Ec. Patricio Juelas

Proceso o tratamiento realizado por la empresa para garantizar la calidad fitosanitaria del producto a exportarse: Producto de 800 sacos de 25 kl de quinoa orgánica con un total de 20 toneladas

Resultados de la inspección fitosanitaria: En Productos Orgánicos Chimborazo, se realizaron los siguientes procesos: transportada, verificada, pesada, lavada, secada, cernida, embasada y embaladas en las cajas y sacos.

Recomendaciones: Los productos son aptos para exportación: FACTURA COMERCIAL NRO: 1570 – EE.UU.

**Nota:** Este precertificado es válido solo UNO (1) EMBARQUE, el cual deberá ser renovado con una nueva solicitud del interesado, adjuntando la papeleta de depósito del BNF, cuenta corriente AGROCALIDAD,. Este documento será presentado por el usuario al inspector de Cuarentena del lugar del Embarque, para entrega del Certificado



Av. 9 de Octubre s/n y Macaji  
Telf.: (593) 3 2610-045  
www.agrocalidad.gov.ec  
c.chimborazo@agrocalidad.gov.ec

Fitosanitario de Exportación definitivo, previo al pago USD 4,00 (no realizar ningún apago adicional en efectivo).

Riobamba, 12 de Noviembre del 2010  
LUGAR Y FECHA



# Sumak life

Productos Orgánicos Chimborazo Cia. Ltda.



RUC: 0691714993001  
 Address: Juan de Velasco 20-60 and Guayaquil street  
 Phone: 593-3-2942410 Fax: 593-3-2961625  
 Riobamba - Ecuador

INVOICE	
S: 001-001	No. 0001570
Authorization SRI No. 1108137617	
Valid Until April 2011	

Customer: ZIEGLER & CO. GmbH  
 RUC: 9999999999999  
 Seller: Productos Orgánicos Chimborazo Sumak Life - Planta El Elén

Emission date: 10 November, 2010  
 Shipment guidance: .....

QUANTITY	DESCRIPTION	PRICE	AMOUNT
800	Bags of organic quinoa grain of 25 kilos each one,  Nr. of Packages: 800 Net Weight: 20000 kg. Customs Nr. quinoa 1008.90.11.00  Lot No. Q-188 GER Port: Hamburg  <b>PRODUCT OF ECUADOR</b> It's: Fifty two thousand eight hundred , 00/100 american dollars	66,00	52.800,00

Hernandez Martinez Tania Lorena - Imprenta RAMCES. Telf. 2953844 Rbba. RUC. 0603265356001

AUT.SRI. 2323 Caduca: 04-2011

ORIGINAL: CLIENTE

1 COPIA: EMISOR

2 COPIA: SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO

TOTAL VALUE	52.800,00
DISCOUNT	
IVA %	
IVA 0%	
TOTAL AMOUNT USDS	52.800,00

Customer's Signature

Banco Pichincha, Riobamba - Ecuador  
 CTA. CTE. 3277417904  
 ABA: 066012867  
 SWIFT: PICHECEQ

*[Signature]*  
 Seller's signature

# Sumak life

Productos Orgánicos Chimborazo Cia. Ltda.

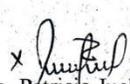


## PACKING LIST

Riobamba, November 2010

Seller:	Productos Orgánicos Chimborazo Sumak Life
Address:	Juan de Velasco 20-60 y Guayaquil
Teléfono:	593-3-2942410
Fax:	593-3-2961625
E-mail:	sumaklife@erpe.org.ec / sumak_lore@yahoo.es
City - Country:	Riobamba, Ecuador
Person Contact:	Eco. Patricio Juelas
Function:	Manager

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	CODIGO
800	Bags of organic quinoa grain of 25 kilos each one,	Quinoa organic
	Lote: Q-188 GER	
	PRODUCT OF ECUADOR	
	20 TON	

  
 Eco. Patricio Juelas  
 MANAGER

**Sumak life**  
 Productos Orgánicos Chimborazo Cia. Ltda.



**LISTA DE EMPAQUE**

Riobamba, Noviembre 2010

Empresa	Productos Orgánicos Chimborazo Sumak Life
Dirección:	Juan de Velasco 20-60 y Guayaquil
Teléfono:	593-3-2942410
Fax:	593-3-2961625
E-mail:	sumaklife@erpe.org.ec / sumak_lore@yahoo.es
Ciudad - País:	Riobamba, Ecuador
Contacto Person:	Eco. Patricio Juelas
Función:	Gerente

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	CODIGO
800	Fundas de quinua orgánica de 25 kg c/u	Quinoa organica
	Lote: Q-188 GER	
	PRODUCTO DEL ECUADOR	
	20 TM	

*x Juelas*  
 Eco. Patricio Juelas  
 GERENTE

de Vehículos (DISV)

http://www.tpg.com.ec/webpg/webpagas/webpg\_001.asp



## Terminal Portuario de Guayaquil

Usuario:    
 Cerrar Sesión

Ingreso de Vehículos    Registros Portuarios    Usuario    Importaciones

### Registro de Vehículos (DISV)

Los campos con \* son obligatorios



NÚMERO DE REGISTRO:  
201043631

Documento ingresado con éxito

#### Información General-Viaje

**Nombre del Exportador:** Productos Orgánicos Chimborazo \\   
**Nombre de la Agencia:**   \*   
**Nombre de la Nave:**   \*   
**Operador Contenedor/Línea:**   \*   
**Fecha y Hora de Salida de planta:**   hh:  min:  \* En formato 24 horas   
**Refrendo CAE:**  \*   
**Booking Number:**  \*   
**PuertoTrasbordo:**   \*   
**Puerto Destino:**   \*

#### Información Sobre la Carga

**Peso Neto de la carga en Kg.:**  \* El punto (.) es separador de decimales   
**Tipo de Producto:**   \*   
**Producto Transportado:**  \*   
**Carga Peligrosa:**  No  Si   
**Número de Contenedor:**  \*   
**Tipo de Contenedor:**   \*   
**Tara Contenedor(Kg):**    
**Número de Sellos:**  \*  \*  \*   
**% De Ventilación:**    
**Contenedor Refrigerado:**  No  Si   
**Temperatura del Contenedor:**    
 La temperatura indicada aquí es estrictamente referencial, se tomará como válida únicamente la Carta de Temperatura.

#### Información Sobre Transporte/Vehículo

**Nombre del Conductor:**  \*   
**ID. del Conductor:**  \*   
**Placa de Vehículo:**  \*   
**Empresa de Transporte:**  \*

La información registrada en el DISV es de entera responsabilidad de quien los genera, por este motivo INARPI S.A. no se responsabiliza por cualquier error u omisión en la información proporcionada, siendo el cliente responsable de todos los gastos y perjuicios que se generen por este concepto.

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>	
		<b>PROCESO</b>	(D.2) Comercialización Internacional
<b>SUBPROCESO</b>	(D.2.3) Embarque y despacho		
<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>		
<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>OBJETIVO</b>			
Cumplir con los requerimientos de embarque y despacho necesarios para la exportación de quinua orgánica al país de destino			
<b>ALCANCE</b>			
El proceso inicia con recibir y limpiar el contenedor y termina con archivar una copia de la documentación del embarque por lote y por país			
<b>ENTRADAS</b>	Contenedor/presentaciones para embarcar		
<b>SALIDAS</b>	Presentaciones embarcadas y despachadas		
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, computadora, internet, teléfono, impresora, vehículo	
	<b>Económicos</b>	\$ 84.38	
	<b>Humanos</b>	Administrador de Planta y 5 obreros	
<b>RESPONSABLE</b>			
➤ Gerente de Ventas			
<b>CONTROLES</b>			
➤ Certificación de transacción por parte de la BCS			
➤ Permiso para exportar por parte de AGROCALIDAD			
➤ Registro del Vehículo en la TPG			
➤ Control ADUANA			
<b>POLÍTICAS</b>			
➤ Cumplir con todos requerimientos exigidas por parte del Estado y la Certificadora Orgánica para realizar las exportaciones de quinua			
<b>INDICADORES</b>			
➤ Eficiencia del proceso de embarque y despacho			
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
Certificado de transacción - BCS		Gerencia de Ventas	
BL, conocimiento del embarque marítimo		Gerencia de Ventas	
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel		

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(F.2) Conciliaciones Bancarias	
		<b>SUBPROCESO</b>	-----	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011			
<b>OBJETIVO</b>				
Conocer el saldo real en las cuentas que tiene la empresa				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con recibir el estado de cuenta y termina con revisar y firmar el reporte de conciliación bancaria				
<b>ENTRADAS</b>	Estados de Cuenta, libro mayor de bancos			
<b>SALIDAS</b>	Conciliaciones bancarias realizadas			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, Computadora, impresora, Microsystem		
	<b>Económicos</b>	\$ 15.25		
	<b>Humanos</b>	Contadora, Gerente de Ventas, Gerente General		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Contadora				
<b>CONTROLES</b>				
➤ Política Empresarial				
➤ NIIF's				
<b>POLÍTICAS</b>				
➤ La cheques se encontrarán en la custodia permanente de la contadora de la empresa				
➤ Se deberán realizar de manera obligatoria, conciliaciones bancarias mensuales y de todas las cuentas bancarias que posea la empresa				
➤ Se deberá realizar un seguimiento a los cheques emitidos por la empresa y no cobrados por terceros, para que los efectivicen a fin de mantener en la conciliación únicamente cheques pendientes de cobro de hasta tres meses de antigüedad				
➤ Todos los depósitos realizados a las cuentas de la empresa, deberán identificarse a la brevedad posible e ingresarse contablemente				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Conciliaciones bancarias efectivas				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Reporte de Conciliación Bancaria		Archivo Contable		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>	
		<b>PROCESO</b>	(F.3) Declaraciones Impuestos
<b>SUBPROCESO</b>	-----		
<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>		
<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>OBJETIVO</b>			
Cumplir con la obligaciones tributarias que la empresa tiene con el Estado			
<b>ALCANCE</b>			
El proceso inicia con imprimir los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos y termina con archivar respaldos de declaración de impuestos			
<b>ENTRADAS</b>	Reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos		
<b>SALIDAS</b>	Declaración de impuestos realizada		
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, computadora, impresora, internet, programa DIMM, sistema Microsystem	
	<b>Económicos</b>	\$ 24.58	
	<b>Humanos</b>	Contadora y Gerente General	
<b>RESPONSABLE</b>			
➤ Contadora			
<b>CONTROLES</b>			
➤ NIIF's			
➤ S.R.I			
<b>POLÍTICAS</b>			
➤ Se deberán realizar de manera obligatoria, declaraciones de impuestos mensuales y dentro del tiempo especificado por el S.R.I			
➤ Tener facturas de venta dentro del tiempo de validez para su emisión			
➤ Al realizar las declaraciones, verificar el tiempo de validez de las facturas de compra			
<b>INDICADORES</b>			
➤ Declaraciones de impuestos efectivas			
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
Formulario de declaración		Archivo Contable	
Talón resumen		Archivo Contable	
Comprobante de pago		Archivo Contable	
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel		

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>	
		<b>PROCESO</b>	(F.4) Tesorería
<b>SUBPROCESO</b>	(F.4.2) Realizar Cobros		
<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>		
<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>OBJETIVO</b>			
Recaudar a tiempo las cuentas por cobrar que se tiene con los distintos clientes para tener liquidez			
<b>ALCANCE</b>			
El proceso inicia con llamar a los clientes y solicitar que el pago se realice vía transferencia bancaria o depósito a las cuentas de la empresa; y termina con ingresar al sistema el comprobante de ingreso y archivar			
<b>ENTRADAS</b>	Factura pendiente de cobro		
<b>SALIDAS</b>	Factura cobrada		
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, teléfono	
	<b>Económicos</b>	\$ 3.39	
	<b>Humanos</b>	Gerente de Ventas	
<b>RESPONSABLE</b>			
➤ Gerente de Ventas			
<b>CONTROLES</b>			
➤ Permiso de funcionamiento de la empresa			
➤ S.R.I			
<b>POLÍTICAS</b>			
➤ Se deberá realizar seguimiento obligatorio a las cuentas por cobrar de facturas de ventas pendientes de cobro mayores a un mes			
➤ La gerente de ventas deberá comunicarse de manera periódica con sus clientes para realizar ventas y recuperación de cartera			
<b>INDICADORES</b>			
➤ Recuperación de cartera			
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
Comprobante de depósito o transferencia		Archivo Contable	
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel		

		HOJA DE CARACTERIZACIÓN	
		PROCESO	(G.4)Seguimiento y Capacitación
SUBPROCESO		-----	
VERSIÓN		PROPUESTA	
Fecha de Elaboración		Quito, 21 de enero del 2011	
Fecha Última Revisión		Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>			
Proporcionar a los productores potenciales el apoyo técnico necesario para incentivar y controlar la producción de amaranto orgánico			
<b>ALCANCE</b>			
El proceso inicia con buscar contactos de dirigentes de comunidades o productores potenciales y concretar una primera visita y lugar de reunión; y termina con brindar acompañamiento en el proceso de cosecha			
<b>ENTRADAS</b>	Comunidades potenciales productoras de amaranto orgánico		
<b>SALIDAS</b>	Comunidades productoras efectivas de amaranto orgánico		
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Vehículo, teléfono, proyector, computadora	
	<b>Económicos</b>	\$ 132.26	
	<b>Humanos</b>	Técnico Agrícola y Gerente General	
<b>RESPONSABLE</b>			
➤ Técnico Agrícola			
<b>CONTROLES</b>			
➤ Permiso de funcionamiento de la empresa			
➤ Control por parte de la certificadora de productos orgánicos – BCS			
<b>POLÍTICAS</b>			
➤ El Técnico Agrícola deberá brindar apoyo técnico periódico a los productores que hayan convenido con la empresa un contrato de compra-venta de amaranto orgánico			
➤ El Técnico Agrícola deberá supervisar los cultivos a fin de que cumplan los requerimientos de la Certificadora BSC			
<b>INDICADORES</b>			
➤ Eficacia del proceso de seguimiento y capacitación de cultivos de amaranto			
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
Contrato de compra-venta de amaranto orgánico		Archivo de Secretaría	
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel		

# Sumak Life

Productos Orgánicos Chimborazo Cía. Ltda.  
CONTRATO DE COMPRA-VENTA DE AMARANTO ORGANICO



A los veinte y cuatro días de diciembre del 2008, en la ciudad de Riobamba, por medio de la presente comparecen por una parte la Empresa Productos Orgánicos Chimborazo Sumak Life, representada por el Economista Patricio Juelas con C.I. 170762110-6 y por otra parte, el Señor Marcos Naranjo Balseca, con cédula de identidad 060022604-7 con el fin de realizar transacciones de materia prima orgánica.

El contrato se regirá por las siguientes cláusulas:

**CLAUSULA PRIMERA: OBJETIVO.-** Sumaklife comprará amaranto orgánico certificado. Esta materia prima deberá estar certificada por una certificadora que cumpla con reglamentos de producción orgánica internacionales. Puede ser la certificadora BCS, Bio Control System, ubicada en Riobamba, vía a Chambo. Es un requisito principal la certificación del amaranto a los productores para la negociación entre la empresa y el vendedor.

**CLAUSULA SEGUNDA: PRODUCTOS Y CALIDAD.-** La materia prima deberá cumplir con los parámetros de calidad que exige la empresa Sumaklife, esto es, limpia y seca y de acuerdo a la satisfacción del cliente.

**CLAUSULA TERCERA: FORMA DE PAGO DE SEMILLA ORGANICA.-** La empresa y el vendedor acuerdan pagar la semilla en dos partes iguales, 50% cuando se entrega la semilla y el 50% restante cuando se entregue el amaranto orgánico..

Superficies de siembra: EL señor Marcos Naranjo, se compromete a sembrar en terreno de su propiedad la cantidad de 1.0 hectáreas en la Parroquia La Matriz, barrio Miraflores.

**CLAUSULA CUARTA: PRECIO Y FORMA DE PAGO DEL AMARANTO ORGANICO.-** La empresa se compromete a pagar al Señor Marco Naranjo, a 75 USD dólares el quintal (100 libras), siempre y cuando se trate de amaranto certificado y que cumpla con los estándares de calidad que exige la empresa. El precio se castigará cuando no cumpla con los requisitos establecidos, es decir habrá descuentos por calidad.

La forma de pago es en efectivo el día de la compra, según los quintales disponibles.

**CLAUSULA QUINTA: ASISTENCIA TECNICA.-** La empresa a través del técnico agrónomo se compromete a ofrecer asistencia técnica al productor en visitas ~~previamente~~ programadas en fechas:

Juan de Velasco  
20-60 y Guayaquil  
1. Visita de promoción y acuerdos  
Teléfono:  
(593) 03 2961608  
Ext. 126 /  
Fax: (593) 03 2961625  
Email:  
sumaklife@erpe.org.ec  
pjuelas@yahoo.es

*Cultivamos Vidas!*

# Sumak life



**Productos Orgánicos Chimborazo Cía. Ltda.**

2. Visita de asistencia técnica en siembra
3. Visita asistencia técnica en labores culturales
4. Visita previa a cosecha
5. Visita de compra

**CLAUSULA SEXTA: COMERCIALIZACION.-** La compra del amaranto orgánico se hará en el lugar en el que se encuentre la materia prima del vendedor. Los costos de transporte serán asumidos por la empresa Sumaklife.

**CLAUSULA SEPTIMA: DURACION DEL CONTRATO.-** La duración del presente contrato será de 1 ciclo productivo. Generalmente desde la firma del contrato hasta la época de cosecha que será en agosto-septiembre/2009.

**CLAUSULA OCTAVA: CONCILIACION.-** Si alguna de las cláusulas no se cumplieran, las partes arreglarán sus diferencias a través de un proceso legal.

Este contrato es firmado en dos ejemplares originales por las partes involucradas.

Sr. Marcos Naranjo  
060022604-7  
PRODUCTOR

Ec. Patricio Juelas  
170762110-6  
SUMAK LIFE

*Dirección:*  
Juan de Velasco  
20-60 y Guayaquil  
*Teléfono:*  
(593) 03 2961608  
Ext. 126 /  
*Fax:* (593) 03 2961625  
*Email:*  
sumaklife@erpe.org.ec  
niuelas@yahoo.es

*Cultivamos Vidas!*

		<b>HOJA DE CARACTERIZACIÓN</b>		
		<b>PROCESO</b>	(I.4) Planif. Producción Promedio Anual	
		<b>SUBPROCESO</b>	-----	
		<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>	
		<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
		<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011	
<b>OBJETIVO</b>				
Optimizar la producción anual según la capacidad de la empresa y la demanda del mercado tanto local como internacional				
<b>ALCANCE</b>				
El proceso inicia con reunir y organizar información histórica sobre la producción y ventas de años anteriores y solicitar reportes de stock de productos; y termina con enviar el plan a ejecutarse a todo el equipo de trabajo				
<b>ENTRADAS</b>	Reportes de producción y ventas de años anteriores			
<b>SALIDAS</b>	Plan de Producción Promedio Anual			
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, computadora, impresora, internet		
	<b>Económicos</b>	\$ 160.84		
	<b>Humanos</b>	Todo el personal		
<b>RESPONSABLE</b>				
➤ Gerente General				
<b>CONTROLES</b>				
➤ Control por parte de la Certificadora de productos orgánicos – BCS				
➤ Política Empresarial				
<b>POLÍTICAS</b>				
➤ El Gerente General deberá elaborar, de manera conjunta con sus colaboradores, una planificación anual de la producción dentro del primer mes del año				
➤ Se realizará un seguimiento trimestral del cumplimiento de la planificación de producción promedio anual a fin de evaluar el avance sobre lo planificado y realizar correctivos de ser necesario				
<b>INDICADORES</b>				
➤ Eficacia en la planificación de las actividades del plan de producción promedio anual				
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>		
Plan de Producción Promedio Anual		Gerencia General		
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel			

<b>PLAN DE PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL</b>											
Fecha de Elaboración:											
<b>ANÁLISIS DE AÑOS ANTERIORES</b>											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ANÁLISIS</b>											
<b>ESTIMACIÓN PRODUCCIÓN PROMEDIO</b>											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>CANTIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS A UTILIZAR POR MESES (EN DÓLARES \$)</b>											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>CANTIDAD DE RECURSOS HUMANOS A UTILIZAR POR MESES</b>											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<div style="border-top: 1px solid black; margin-top: 5px;"> <span style="float: left; width: 80%;"></span> <b>GERENTE GENERAL</b> </div>											

		HOJA DE CARACTERIZACIÓN	
		<b>PROCESO</b>	(E.2) Administración del Talento Humano
<b>SUBPROCESO</b>	(E.2.2) Desarrollo de Personal		
<b>VERSIÓN</b>	<b>PROPUESTA</b>		
<b>Fecha de Elaboración</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>Fecha Última Revisión</b>	Quito, 21 de enero del 2011		
<b>OBJETIVO</b>			
Contribuir al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa mejorando la eficiencia en sus actividades.			
<b>ALCANCE</b>			
El proceso inicia con la realización Realizar una encuesta a todo el personal para conocer sus necesidades de capacitación y sugerencias y termina con Supervisar la realización de los cursos.			
<b>ENTRADAS</b>	Necesidades de capacitación del personal, perfil del puesto, cotización de servicio de capacitación		
<b>SALIDAS</b>	Plan de capacitación anual elaborado, contrato de servicios de capacitación, personal apto para realizar operaciones		
<b>RECURSOS</b>	<b>Físicos y Técnicos</b>	Oficina, computadora, impresora, teléfono, internet	
	<b>Económicos</b>	\$ 54.19	
	<b>Humanos</b>	Gerente General, Secretaria, Jefe de Producción	
<b>RESPONSABLE</b>			
➤ Jefe de Producción			
<b>CONTROLES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Código de Trabajo</li> <li>➤ Políticas empresariales</li> <li>➤ Permiso de funcionamiento de la empresa</li> </ul>			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para buscar la mejor oferta de servicios de capacitación, se deberá solicitar como mínimo, tres cotizaciones a empresas o personas que brinden este servicio</li> <li>➤ Todo el personal sin excepción tendrá que asistir a los cursos planificados de manera obligatoria</li> </ul>			
<b>INDICADORES</b>			
➤ Eficacia en la planificación de las actividades del plan de capacitación anual			
<b>REGISTROS</b>		<b>UBICACIÓN</b>	
Plan de capacitación anual		Gerencia General	
Cotizaciones de servicios de capacitación		Archivo Secretaría	
Contrato de servicios de capacitación		Archivo Secretaría	
<b>Elaborado Por</b>	Tatiana Mantilla Peñafiel		

### 4.5 HOJA DE MEJORAMIENTO

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(1.2) Elaboración del Plan		SUBPROCESO		
OBJETIVO	Revisar y evaluar actividades planificadas en el POA anterior; plantear objetivos y actividades a realizarse el presente año				
ALCANCE	DESDE	Convocar a reunión a todo el personal para elaborar el POA			
	HASTA	Realizar un seguimiento al cumplimiento del POA			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
A partir de agosto no se pueden reunir para realizar un seguimiento del POA porque es la temporada más fuerte de adquisición de quinua					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
<p>La elaboración de un cronograma de actividades para la realización de la reunión resulta necesaria para optimizar el tiempo y abordar todos los puntos necesarios para la elaboración del Plan Operativo Anual</p> <p>Es necesario que todo el personal sepa con anterioridad el cronograma a seguir, para que se pueda cumplir con todas las actividades programadas y tiempos establecidos para ello</p> <p>Sólo se ocupará el primer día de la reunión para revisar los resultados de la planificación del año anterior y reajustarlo para el presente año</p> <p>En el segundo día de reunión se terminará de elaborar el Plan Operativo Anual, cumpliendo con el cronograma establecido</p> <p>Realizar el seguimiento al cumplimiento del POA de forma trimestral y que la reunión no dure más de una hora</p>					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	1690	Tiempo-min	1188	Tiempo-min	502
Costo	\$ 1,216.07	Costo	\$ 899.44	Costo	\$ 316.63
Efic. Tiempo	44.08%	Efic. Tiempo	63.55%	Efic. Tiempo	19.47%
Efic. Costo	44.67%	Efic. Costo	60.52%	Efic. Costo	15.85%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO (min)					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			502		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			\$ 316.63		
Atentamente, Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	(A.1) Planificación de Pedidos	<b>SUBPROCESO</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Prevenir en caso de sobre oferta o poca oferta de quinua orgánica y así poder abastecer las necesidades de materia prima para Postcosecha y Producción				
<b>ALCANCE</b>	<b>DESDE</b>	Solicitar a COPROBICH Y ERPE reportes			
	<b>HASTA</b>	Entregar los listados de productores para las adquisiciones de quinua a los dirigentes de las comunidades			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
No se firma el cronograma de planificación de adquisición de quinua orgánica Secretaria imprime el listado para las comunidades y socios, solo cuando los dirigentes de las comunidades se acercan a las oficinas/ no se les atiende con cortesía					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Solicitar con una semana de anticipación a COPROBICH y ERPE los reportes sobre la producción estimada de quinua por comunidades La Secretaria deberá imprimir el cronograma de compras para la aprobación del Gerente General, así como también los listados de productores por comunidad El Gerente General deberá aprobar y firmar el cronograma de compras, confirmando que se ha cumplido con lo determinado sobre los cupos de compra para cada comunidad Comunicar a los productores por medio de la radio ERPE, que los dirigentes de las comunidades pueden retirar los listados, fijando fecha y hora para esta actividad					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	1390	Tiempo-min	1230	Tiempo-min	160
Costo	\$ 198.96	Costo	\$ 174.14	Costo	\$ 24.82
Efic. Tiempo	80.22%	Efic. Tiempo	99.19%	Efic. Tiempo	18.97%
Efic. Costo	61.74%	Efic. Costo	99.11%	Efic. Costo	37.37%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio *Frecuencia *Volumen=</i>		320			
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio *Frecuencia *Volumen=</i>		\$ 49.63			
Atentamente, Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(A.2) Recepción y Verificación de Pedidos		SUBPROCESO	(A.2.1) Recepción y Verificación de Quinua	
OBJETIVO	Adquirir quinua orgánica que cumpla con los estándares requeridos por la empresa				
ALCANCE	DESDE	Llevar los listados de productores por comunidad al Centro de Acopio			
	HASTA	Cargar al camión quintales de quinua comprados			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DE TECTADOS					
<p>Los dirigentes de las comunidades no siempre llevan la lista, lo que retrasa el proceso</p> <p>Los productores se quejan de los descuentos que se les realiza una vez que la quinua pasa por los controles de calidad y humedad</p>					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
<p>La secretaria deberá llevar los listados de productores que había impreso en el proceso de planificación de pedidos, de acuerdo al cronograma de compras</p> <p>Los productores se quejan de los descuentos que se les realiza una vez que la quinua pasa por los controles de calidad y humedad</p> <p>Una vez determinado si se compra la quinua pero con un descuento en el precio, el técnico realizará una explicación breve del por qué se les realiza tal descuento, tratando al productor con cordialidad</p>					
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	60	Tiempo-min	52	Tiempo-min	8
Costo	\$ 6.61	Costo	\$ 5.72	Costo	\$ 0.88
Efic. Tiempo	48.33%	Efic. Tiempo	57.69%	Efic. Tiempo	9.36%
Efic. Costo	48.35%	Efic. Costo	57.71%	Efic. Costo	9.36%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		240	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		\$ 26.45	
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(B.1) Postcosecha Quinua		SUBPROCESO	(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinua	
OBJETIVO	Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura				
ALCANCE	DESDE	Transportar 17 quintales al área de lavado			
	HASTA	Desalojar la quinua hacia el área de secado			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>La máquina lavadora no es tan moderna</p> <p>La máquina lavadora de quinua solo tiene la capacidad para lavar 8 1/2 qq</p> <p>Se saca la espuma de manera manual, cuando la lavadora está activada</p> <p>Un obrero tiene que ayudar a que la quinua que se encuentra en la máquina centrifuga salga a la banda transportadora</p>					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
<p>Se propone la adquisición de maquinaria más avanzada o la modernización y adecuación de la misma con el fin de disminuir el tiempo al mínimo en este proceso</p> <p>Con la adquisición de una nueva máquina o la adecuación de la misma, la lavadora deberá tener la capacidad de expulsar la espuma sin ayuda manual</p> <p>Se propone adecuar la máquina centrifuga a fin de que pueda desalojar la quinua hacia la banda transportadora por si misma</p>					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	115	Tiempo-min	74	Tiempo-min	41
Costo	\$ 19.54	Costo	\$ 9.81	Costo	\$ 9.73
Efic. Tiempo	32.17%	Efic. Tiempo	66.22%	Efic. Tiempo	34.04%
Efic. Costo	36.14%	Efic. Costo	69.65%	Efic. Costo	33.50%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		11808			
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		\$ 2,800.87			
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	(B.1) Postcosecha Quinua		<b>SUBPROCESO</b>	(B.1.3) Secada y Aventada de Quinua	
<b>OBJETIVO</b>	Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura				
<b>ALCANCE</b>	<b>DESDE</b>	Adecuar la máquina secadora para el proceso de secado de			
	<b>HASTA</b>	Almacenar los sacos de quinua seca y aventada			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>Los operarios remueven la quinua en el área de secado</p> <p>Los operarios ensacan la quinua</p> <p>Los operarios colocan los stickers dentro de los sacos y los amarran</p> <p>La máquina aventadora es bastante antigua</p>					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
<p>Se propone automatizar esta actividad con palas mecánicas a fin de que no exista demora al remover el producto</p> <p>Adquirir una máquina aventadora más moderna para poder reducir el tiempo que lleva realizar esta actividad</p>					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	356	Tiempo-min	275	Tiempo-min	81
Costo	\$ 71.53	Costo	\$ 32.43	Costo	\$ 39.09
Efic. Tiempo	63.20%	Efic. Tiempo	96.36%	Efic. Tiempo	33.16%
Efic. Costo	62.31%	Efic. Costo	94.89%	Efic. Costo	32.58%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			11664		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			\$ 5,629.56		
<b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	(B.1) Postcosecha Quinua		<b>SUBPROCESO</b>	(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua	
<b>OBJETIVO</b>	Garantizar la producción de quinua desaponificada cumplimiento con los requerimientos del cliente y con las normas de buenas prácticas de manufactura				
<b>ALCANCE</b>	<b>DESDE</b>	Llevar los sacos de quinua al área de clasificada de 10 sacos en 10 sacos y colocarlos en la clasificadora			
	<b>HASTA</b>	Almacenar las presentaciones en el área de producto terminado			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DE TECTADOS					
Una vez clasificada la quinua de exportación, los operarios reciben el producto de exportación y lo ensacan/lo hacen manualmente					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se propone adquirir un montacargas para mejorar la actividad de almacenamiento del producto terminado					
Se recomienda que únicamente un obrero realice algunas actividades, en lugar de dos obreros, de esta manera la eficiencia en costo aumentará					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	275	Tiempo-min	235	Tiempo-min	40
Costo	\$ 57.90	Costo	\$ 35.09	Costo	\$ 22.82
Efic. Tiempo	45.45%	Efic. Tiempo	91.49%	Efic. Tiempo	46.03%
Efic. Costo	45.82%	Efic. Costo	92.25%	Efic. Costo	46.43%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		5760			
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		\$ 3,285.56			
<b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(C.2) Procesamiento y Empaque	SUBPROCESO	(C.2.2) Procesamiento Té		
OBJETIVO	Garantizar la producción de hierbas aromáticas cumplimiento con las normas sanitarias y los requerimientos del cliente				
ALCANCE	DESDE	Verificar uniformes, equipos, personal y área			
	HASTA	Genera un historial del lote en Excel			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
Transportan el té a Quito para tercerizar el proceso de esterilización y genera un costo adicional de movilización y alimentación de 60 dolares					
No cuentan con esterilizador propio, lo que genera un costo adicional de 230 dolares en promedio					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se propone adquirir un esterilizador para que no se tenga que transportar el té a Quito a esterilizarse, se pueda reducir tiempos en el proceso, y costos de transporte y esterilización tercerizada					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	8120	Tiempo-min	6070	Tiempo-min	2050
Costo	\$ 1,342.00	Costo	\$ 932.38	Costo	\$ 409.63
Efic. Tiempo	45.81%	Efic. Tiempo	72.65%	Efic. Tiempo	26.84%
Efic. Costo	55.35%	Efic. Costo	82.86%	Efic. Costo	27.51%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i> 8200					
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i> \$ 1,638.50					
Atentamente, Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(D.1) Comercialización Local	SUBPROCESO			
OBJETIVO	Dar a conocer los productos que ofrece Sumak Life a sus clientes, proporcionarles productos de calidad a un precio atractivo y entrega a tiempo				
ALCANCE	DESDE	Coordinar con la Jefe de Producción para que genere un reporte de stock			
	HASTA	Informar que el pedido fue enviado por transporte o servientrega			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
No se establece un tiempo para llamar a los clientes, no hay una política de ventas La verificación de existencia de productos terminados lo realizan en Planta de forma visual					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se propone que semanalmente, la Jefe de Producción, genere un reporte de stock de productos terminados para que se puedan comercializar; así como también, si fuese el caso, se coordine la elaboración de una mayor cantidad de productos que requiera Comercialización					
Se recomienda que al menos dos veces al mes, la gerente de ventas se comunice con cada cliente para saber cómo se encuentra el nivel de ventas de los productos y para ofrecer productos en stock					
Incitar a los clientes para que realicen su compra, explicando que se pueden realizar descuentos por pronto pago y volumen de compra					
Se propone que la entrega del pedido la realice otra persona diferente a la Gerente de Ventas, para que ella utilice ese tiempo en la búsqueda de nuevos clientes o realice más ventas					
Si fuese el caso de que el cliente es de otra ciudad, volver a llamar para comunicar que el pedido ya se ha enviado y dar los datos del medio por el cual fue transportado el pedido					
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	80	Tiempo-min	106	Tiempo-min	-26
Costo	\$ 9.34	Costo	\$ 11.97	Costo	-\$ 2.63
Efic. Tiempo	7.50%	Efic. Tiempo	42.45%	Efic. Tiempo	34.95%
Efic. Costo	7.50%	Efic. Costo	43.90%	Efic. Costo	36.40%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			-3744		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			-\$ 378.67		
<b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	(D.2) Comercialización Internacional		<b>SUBPROCESO</b>	(D.2.2) Trámites para Exportación	
<b>OBJETIVO</b>	Realizar todos los trámites necesarios para la exportación de quinua orgánica al país de destino				
<b>ALCANCE</b>	<b>DESDE</b>	Recibir información del contenedor			
	<b>HASTA</b>	Imprimir dos copias del registro de Vehículos (DISV)			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DE TECTADOS					
No se realiza transferencia bancaria para realizar pago a AGROCALIDAD					
El sistema no genera la factura con los datos necesario para realizar una venta internacional					
Contratan un Broker para realizar gestiones en Quito					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se recomienda que se realice el pago via transferencia bancaria					
Adecuar el sistema Microsystem para que se pueda generar una factura con datos para realizar una venta internacional					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	94	Tiempo-min	76	Tiempo-min	18
Costo	\$ 10.98	Costo	\$ 9.08	Costo	\$ 1.90
Efic. Tiempo	19.15%	Efic. Tiempo	51.32%	Efic. Tiempo	32.17%
Efic. Costo	19.15%	Efic. Costo	50.29%	Efic. Costo	31.14%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		216	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		\$ 22.79	
<b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(D.2) Comercialización Internacional		SUBPROCESO	(D.2.3) Embarque y despacho	
OBJETIVO	Cumplir con los requerimientos de embarque y despacho necesarios para la exportación de quinua orgánica al país de destino				
ALCANCE	DESDE	Recibir y limpiar el contenedor			
	HASTA	Archivar una copia de la documentación del embarque por lote y por país			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
Para despachar las presentaciones de quinua al contenedor, no cuentan con un montacarga, los operarios colocan las presentaciones de quinua en el contenedor de forma manual					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se recomienda adquirir un montacargas a fin de que se realice el despacho de las presentaciones de forma ágil y utilizando a menos personas para realizar esta actividad					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	343	Tiempo-min	211	Tiempo-min	132
Costo	\$ 175.96	Costo	\$ 84.38	Costo	\$ 91.59
Efic. Tiempo	44.61%	Efic. Tiempo	76.30%	Efic. Tiempo	31.70%
Efic. Costo	41.96%	Efic. Costo	85.45%	Efic. Costo	43.49%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		1584	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		\$ 1,099.05	
<b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(F.2) Conciliaciones Bancarias	SUBPROCESO			
OBJETIVO	Conocer el saldo real en las cuentas que tiene la empresa				
ALCANCE	DESDE	Receptar el estado de cuenta			
	HASTA	Revisar y firmar el reporte de conciliación bancaria			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
<p>Las conciliaciones no se realizaban mensualmente</p> <p>Solo se realizan conciliaciones de banco pichincha e internacional y fondos pichincha</p> <p>No se revisan, sumillan o firman las conciliaciones por parte del representante legal</p> <p>Los cheques no se encuentran bajo la custodia de la gestión financiera</p> <p>El sistema se demora en generar reporte de conciliación</p>					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
<p>Se recomienda que las conciliaciones bancarias se las realice en forma mensual, inmediatamente después de recibir el estado de cuenta</p> <p>Se propone que se realicen las conciliaciones bancarias de todas las entidades financieras con las que trabaja la empresa</p> <p>Se aconseja que la chequera se encuentre bajo la custodia de la gestión financiera</p> <p>Se recomienda que el Gerente General sumille o firme los reportes de conciliación bancaria para un mayor control del proceso</p>					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	226	Tiempo-min	127	Tiempo-min	99
Costo	\$ 26.83	Costo	\$ 15.25	Costo	\$ 11.58
Efic. Tiempo	53.10%	Efic. Tiempo	68.50%	Efic. Tiempo	15.41%
Efic. Costo	53.23%	Efic. Costo	67.89%	Efic. Costo	14.66%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			7128		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			\$ 833.86		
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(F.3) Declaraciones Impuestos	SUBPROCESO			
OBJETIVO	Cumplir con la obligaciones tributarias que la empresa tiene con el Estado				
ALCANCE	DESDE	Imprimir los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos			
	HASTA	Archivar respaldos de declaración de impuestos			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DE TECTADOS					
<p>Los reportes de compras, ventas, retenciones y anticipos se imprimen en una impresora matricial, lo cual genera demora en la realización de la actividad</p> <p>La migración de información de microsystem a microanexos se lo debe realizar dos veces para que la información pueda trasladarse correctamente</p>					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
<p>Se aconseja adquirir una impresora actual para la gestión financiera ya que genera demora en los procesos</p> <p>Los comprobantes anulados (facturas, liquidaciones y retenciones) deberán llevarse en orden, al día y archivarlos en una carpeta, para que de esta manera no genere demoras en este proceso</p> <p>Realizar una modificación al Microsystem para que se puedan ingresar las exportaciones y se generen reportes contemplando este tipo de ventas. Para que de esta forma no se deba corregir manualmente en DIMM el rubro de exportaciones</p> <p>Se propone mejorar o cambiar el proveedor de internet para reducir tiempos en este tipo de actividades (cargar y enviar archivos en internet)</p>					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	343	Tiempo-min	205	Tiempo-min	138
Costo	\$ 40.83	Costo	\$ 24.58	Costo	\$ 16.25
Efic. Tiempo	43.15%	Efic. Tiempo	90.24%	Efic. Tiempo	47.10%
Efic. Costo	43.15%	Efic. Costo	89.58%	Efic. Costo	46.43%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			1656		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			\$ 194.95		
<p><b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel</p>					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(F.4) Tesorería	SUBPROCESO	(F.4.2) Realizar Cobros		
OBJETIVO	Recaudar a tiempo las cuentas por cobrar que se tiene con los distintos clientes para tener liquidez				
ALCANCE	DESDE	Llamar a los clientes y solicitar que el pago se realice via transferencia bancaria o depósito a las cuentas de la empresa			
	HASTA	Ingresar al sistema el comprobante de ingreso y archivar			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
No existe una política de cobros o recuperacion de cartera					
Los proveedores no realizan transferencias para realizar pagos					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se propone que la Gerente de Ventas negocie con los proveedores para que el pago de sus facturas se realice via transferencia bancaria o depósito					
Se recomienda que se le asigne a la Gerente de Ventas la atribución de poder visualizar los movimientos de las cuentas bancarias en internet					
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	80	Tiempo-min	29	Tiempo-min	51
Costo	\$ 9.14	Costo	\$ 3.39	Costo	\$ 5.76
Efic. Tiempo	36.25%	Efic. Tiempo	82.76%	Efic. Tiempo	46.51%
Efic. Costo	37.04%	Efic. Costo	82.76%	Efic. Costo	45.72%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		2448	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		\$ 276.36	
<b>Atentamente,</b> Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(G.4)Seguimiento y Capacitación	SUBPROCESO			
OBJETIVO	Proporcionar a los productores potenciales el apoyo técnico necesario para incentivar y controlar la producción de amaranto orgánico				
ALCANCE	DE SDE	Buscar contactos con dirigentes de comunidades o productores			
	HASTA	Brindar acompañamiento en el proceso de cosecha			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
No existe planificación de visitas trimestrales o mensuales para dar charlas técnicas a productores potenciales de amaranto orgánico					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se propone planificar trimestralmente las distintas visitas a realizarse por parte del Técnico Agrícola					
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	1220	Tiempo-min	1160	Tiempo-min	60
Costo	\$ 134.66	Costo	\$ 132.26	Costo	\$ 2.40
Efic. Tiempo	32.79%	Efic. Tiempo	68.97%	Efic. Tiempo	36.18%
Efic. Costo	33.01%	Efic. Costo	70.06%	Efic. Costo	37.05%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		720	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
		<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>		\$ 28.77	
Atentamente, Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(I.4) Planif. Producción Promedio Anual	SUBPROCESO			
OBJETIVO	Optimizar la producción anual según la capacidad de la empresa y la demanda del mercado tanto local como internacional				
ALCANCE	DESDE	Reunir y organizar información histórica sobre la producción y ventas de			
	HASTA	Enviar el plan a ejecutarse a todo el equipo de trabajo			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DE TECTADOS					
La empresa no cuenta con un Plan de Producción Promedio Anual					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Realizar una planificación de la producción promedio anual a fin de satisfacer la demanda estimada del mercado local e internacional					
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	0	Tiempo-min	265	Tiempo-min	-265
Costo	\$ 0.00	Costo	\$ 160.84	Costo	-\$ 160.84
Efic. Tiempo	0.00%	Efic. Tiempo	90.57%	Efic. Tiempo	90.57%
Efic. Costo	0.00%	Efic. Costo	97.87%	Efic. Costo	97.87%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			-265		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			-\$ 160.84		
Atentamente, Tatiana Mantilla Peñafiel					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	(E.2) Administración del Talento Humano		SUBPROCESO	(E.2.2) Desarrollo de Personal	
OBJETIVO	Contribuir al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa mejorando la eficiencia en sus actividades				
ALCANCE	DE SDE	Realizar una encuesta a todo el personal para conocer sus necesidades de capacitación y sugerencias			
	HASTA	Supervisar la realización de los cursos			
SITUACION ACTUAL-PROBLEMAS DETECTADOS					
La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual para su personal, solo se realizan capacitaciones cuando se presenta la oportunidad					
SITUACION PROPUESTA-SOLUCIONES					
Se recomienda realizar una planificación para brindar capacitaciones necesarias al personal con el fin de obtener mejores resultados en las actividades que ellos realizan dentro de la empresa					
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		BENEFICIO	
Tiempo-min	0	Tiempo-min	390	Tiempo-min	-390
Costo	\$ 0.00	Costo	\$ 54.19	Costo	-\$ 54.19
Efic. Tiempo	0.00%	Efic. Tiempo	92.31 %	Efic. Tiempo	92.31%
Efic. Costo	0.00%	Efic. Costo	92.22 %	Efic. Costo	92.22%
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN TIEMPO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			-390		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL EN COSTO					
<i>Beneficio*Frecuencia*Volumen=</i>			-\$ 54.19		
Atentamente, Tatiana Mantilla Peñafiel					

#### 4.6 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA

N°	PROCESO	SUBPROCESO	FRECUENCIA	VOLUMEN	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL	
					T (min)	Costo	Efic.T	Efic.C	T (min)	Costo	Efic.T	Efic.C	T (min)	Costo	Efic.T	Efic.C	T (min) Anual	Costo Anual
1	(I.2) Elaboración del Plan Operativo Anual		Anual	1	1690	\$ 1,216.07	44.08%	44.67%	1188	\$ 899.44	63.55%	60.52%	502	\$ 316.63	19.47%	15.85%	502	\$ 316.63
2	(A.1) Planificación de Pedidos		Anual	2	1390	\$ 198.96	80.22%	61.74%	1230	\$ 174.14	99.19%	99.11%	160	\$ 24.82	18.97%	37.37%	320	\$ 49.63
3	(A.2) Recepción y Verificación de Pedidos	(A.2.1) Recepción y Verificación de Quinua	Mensual	3	60	\$ 6.61	48.33%	48.35%	52	\$ 5.72	57.69%	57.71%	8	\$ 0.88	9.36%	9.36%	240	\$ 26.45
4	(B.1) Postcosecha Quinua	(B.1.2) Lavada y centrifugada de Quinua	Semanal	6	115	\$ 19.54	32.17%	36.14%	74	\$ 9.81	66.22%	69.65%	41	\$ 9.73	34.04%	33.50%	11808	\$ 2,800.87
5	(B.1) Postcosecha Quinua	(B.1.3) Secada y Aventada de Quinua	Semanal	3	356	\$ 71.53	63.20%	62.31%	275	\$ 32.43	96.36%	94.89%	81	\$ 39.09	33.16%	32.58%	11664	\$ 5,629.56
6	(B.1) Postcosecha Quinua	(B.1.4) Clasificación, ensacada y almacenamiento de Quinua	Semanal	3	275	\$ 57.90	45.45%	45.82%	235	\$ 35.09	91.49%	92.25%	40	\$ 22.82	46.03%	46.43%	5760	\$ 3,285.56
7	(C.2) Procesamiento y Empaque	(C.2.2) Procesamiento Té	Trimestral	1	8120	\$ 1,342.00	45.81%	55.35%	6070	\$ 932.38	72.65%	82.86%	2050	\$ 409.63	26.84%	27.51%	8200	\$ 1,638.50
8	(D.1) Comercialización Local		Semanal	2	80	\$ 9.34	7.50%	7.50%	106	\$ 11.97	42.45%	43.90%	-26	-\$ 2.63	34.95%	36.40%	-3744	-\$ 378.67

9	(D.2) Comercialización Intemacional	(D.2.2) Trámites para Exportación	1	94	\$ 10.98	19.15%	19.15%	76	\$ 9.08	51.32%	50.29%	18	\$ 1.90	32.17%	31.14%	216	\$ 22.79
10	(D.2) Comercialización Intemacional	(D.2.3) Embarque y despacho	1	343	\$ 175.96	44.61%	41.96%	211	\$ 84.38	76.30%	85.45%	132	\$ 91.59	31.70%	43.49%	1584	\$ 1,099.05
11	(F.2) Conciliaciones Bancarias		6	226	\$ 26.83	53.10%	53.23%	127	\$ 15.25	68.50%	67.89%	99	\$ 11.58	15.41%	14.66%	7128	\$ 833.86
12	(F.3) Declaraciones Impuestos		1	343	\$ 40.83	43.15%	43.15%	205	\$ 24.58	90.24%	89.58%	138	\$ 16.25	47.10%	46.43%	1656	\$ 194.95
13	(F.4) Tesoreria	(F.4.2) Realizar Cobros	1	80	\$ 9.14	36.25%	37.04%	29	\$ 3.39	82.76%	82.76%	51	\$ 5.76	46.51%	45.72%	2448	\$ 276.36
14	(G.4) Seguimiento y Capacitación		1	1220	\$ 134.66	32.79%	33.01%	1160	\$ 132.26	68.97%	70.06%	60	\$ 2.40	36.18%	37.05%	720	\$ 28.77
15	(I.4) Planif. Producción Promedio Anual		1	0	\$ 0.00	0.00%	0.00%	265	\$ 160.84	90.57%	97.87%	-265	-\$ 160.84	90.57%	97.87%	-265	-\$ 160.84
16	(E.2) Administración del Talento Humano	(E.2.2) Desarrollo de Personal	1	0	\$ 0.00	0.00%	0.00%	390	\$ 54.19	92.31%	92.22%	-390	-\$ 54.19	92.31%	92.22%	-390	-\$ 54.19
<b>TOTALES</b>				14392	\$ 3,320.36	595.81%	589.42%	11693	\$ 2,584.95	1210.57%	1237.01%	2699	\$ 735.41	614.76%	647.59%	47847	\$ 15,609.30
<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>						<b>37.24%</b>	<b>36.84%</b>			<b>75.66%</b>	<b>77.31%</b>			<b>38.42%</b>	<b>40.47%</b>		

## 4.7 BENEFICIO ESPERADO

Luego de realizar las propuestas de mejora para los procesos seleccionados de Sumak Life, se puede cuantificar un ahorro promedio anual de 47.847 minutos en tiempo, lo que se traduce en cerca de 800 horas laborables; así como también se puede considerar un ahorro de \$15.609,30 en costos.

En el proceso de Elaboración del Plan Operativo Anual, se ha logrado un ahorro de 502 minutos y \$316,63 realizando algunas modificaciones a las actividades dentro de este proceso que tomaban un tiempo excesivo al realizarlas.

En el proceso de Planificación de Pedidos se ha logrado un beneficio en tiempo de 320 minutos y en costos de \$49,63, aumentando de esta manera las eficiencias tanto en costo como en tiempo en alrededor del 40% y 20 %, respectivamente.

Así también, en el subproceso de Recepción y Verificación de Quinua se ha podido reducir 240 minutos y ahorrar \$26,45 fusionando algunas actividades repetitivas y eliminando algunas innecesarias.

De igual manera se considera un ahorro anual de 11.808 minutos y \$2.800,87 en el subproceso de lavada y centrifugada de quinua proponiendo la adecuación de la maquinaria que la empresa posee para este proceso, o en su defecto la adquisición de maquinaria nueva con el fin de reducir tiempos que se traducen en demora a causa de los equipos.

En el subproceso de secada y aventada de quinua también se logro una reducción en tiempo de 11.664 minutos y de \$5.626,56 en cuanto a costos; para lograr este beneficio se recomienda adquirir

una nueva máquina aventadora ya que la que dispone la empresa es bastante antigua y retrasa el proceso.

El subproceso de clasificación, ensacada y almacenamiento de quinua obtendrá un ahorro de 5.760 minutos y \$3.285,56, lo cual se puede lograr mejorando algunas de las actividades existentes en este proceso.

Por otro lado, si se realiza la esterilización del té en la misma empresa, el proceso de procesamiento de té disminuirá 8.200 minutos y \$1.638,50 ya que la tercerización de esterilizar el té produce una demora y costos adicionales al proceso.

En cuanto al proceso de comercialización local, se aumentaría en eficiencias de tiempo y costos cerca del 35%, adicionando actividades que son imprescindibles para el mejoramiento de este proceso; para lo cual se tendría que incurrir en 3.744 minutos y \$378,67 adicionales al año

En el subproceso de trámites de exportación, se ha logrado un beneficio de 216 minutos y \$22,79 y se ha podido incrementar las eficiencias en un 30% aproximadamente.

El subproceso de embarque y despacho obtendrá un ahorro en tiempo de 1584 minutos y en costo de \$1.099,05 con la adquisición de un montacargas, ya que se actualmente los operarios lo hacen de forma manual.

Por otro lado, en el proceso de conciliaciones bancarias se disminuiría 7.128 minutos y \$833,86, incrementando controles por parte del Gerente General y además se recomienda que se realicen las conciliaciones bancarias de todos los estados de cuenta que receipta la empresa de sus distintas entidades financieras.

En el proceso de declaraciones de impuestos, la empresa ahorraría 1.656 minutos y \$194,95 aumentando sus eficiencias cerca del 50%, si se adquiere una impresora actual ya que la que posee la gestión financiera es una impresora matricial y genera demora en la impresión de reportes.

El subproceso de realizar cobros deberá realizar cambios en sus actividades para obtener un ahorro de 2.448 minutos y \$276,36.

De igual manera, el proceso de Seguimiento y Capacitación tendría una reducción de 720 minutos y \$28,77 aumentando sus eficiencias cerca del 40%, si se realizara una planificación trimestral de las diversas visitas a las comunidades y productores que cultiven amaranto.

Resulta conveniente crear el proceso de planificación de producción promedio anual en el cual se incurrirá en un costo de \$160,84 y en un tiempo de 265 minutos.

De igual forma, existe la necesidad de crear el subproceso de desarrollo de personal para que se planifiquen las capacitaciones dirigidas a los colaboradores de la empresa con el fin de contribuir a la eficiencia de sus actividades; lo que implica incurrir en un costo de \$54,19 y un tiempo de 390 minutos anuales.

## 4.8 PROCESOS MEJORADOS DE LA EMPRESA

Una organización por procesos se basa en una estructura orientada a los procesos y actividades que lleva a cabo una empresa; es decir que ya no se estructura de manera convencional como las organizaciones tradicionales (en departamentos), sino que se centra en los procesos logrando así una organización horizontal.

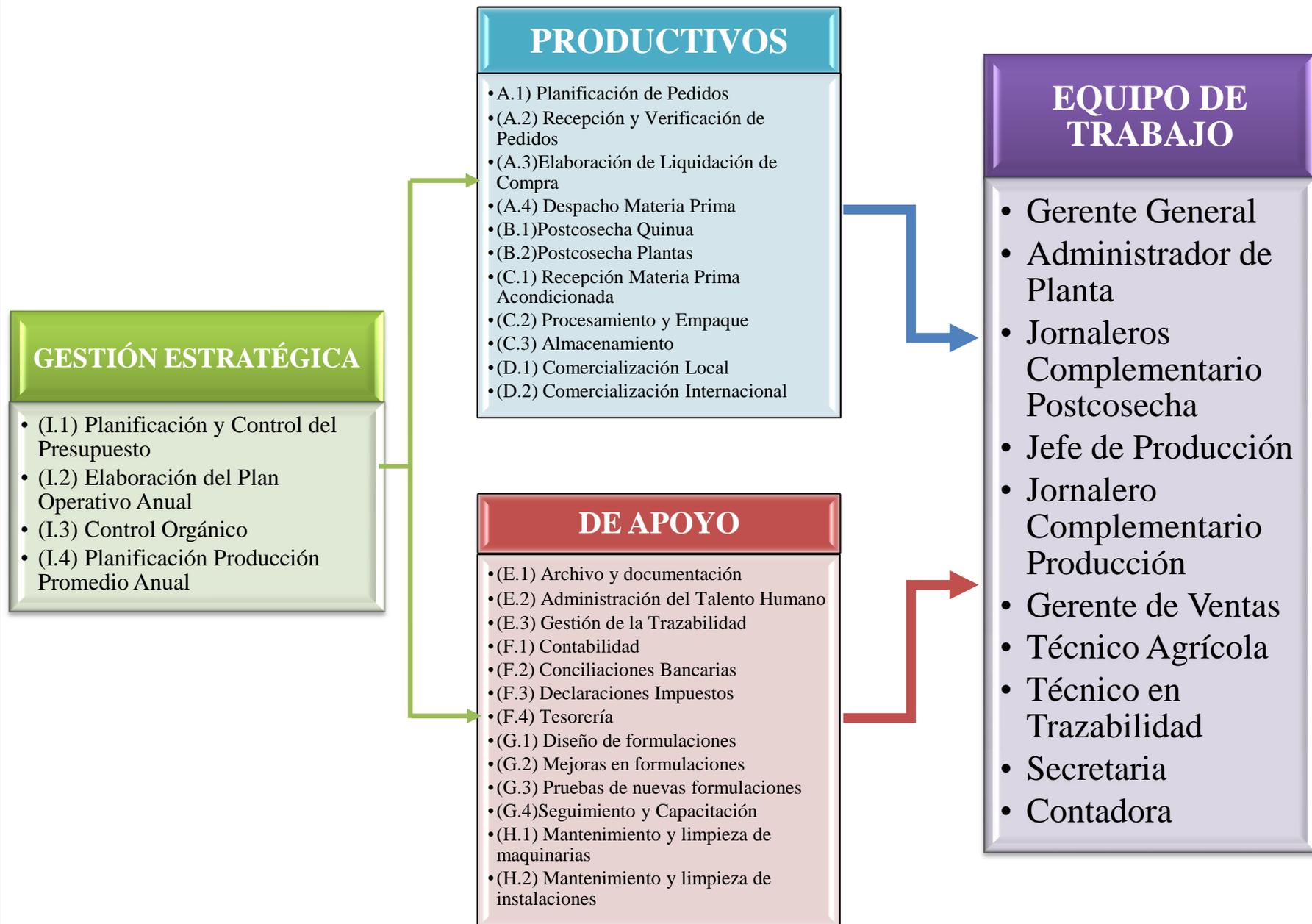
Según Lorino Philippe (1996, p. 42), la gestión por procesos es un nuevo enfoque organizacional ya que “La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida”

La gestión por procesos aporta a la empresa en gran medida puesto que:

- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Previene posibles errores.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros. (Harrington, 1993. p. 18)

En la figura N° 4. 3 se propone el diseño de la organización por procesos de Sumak Life, que se muestra a continuación:

FIGURA N° 4. 3: Procesos Mejorados



Fuente: Elaborado por Tatiana Mantilla

## 4.9 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.” (López, 2002)

Para identificar los factores claves de éxito en una organización, es preciso mirar hacia adentro de la misma, determinando los procesos y productos que distinguen a la empresa de las demás, creando así una ventaja competitiva; pero también tomando en cuenta a los competidores potenciales, a las posibles amenazas futuras, y las expectativas a largo plazo tanto de proveedores como de clientes. De esta manera se podrá establecer los factores de éxito empresarial no sólo a corto plazo sino con una visión a futuro.

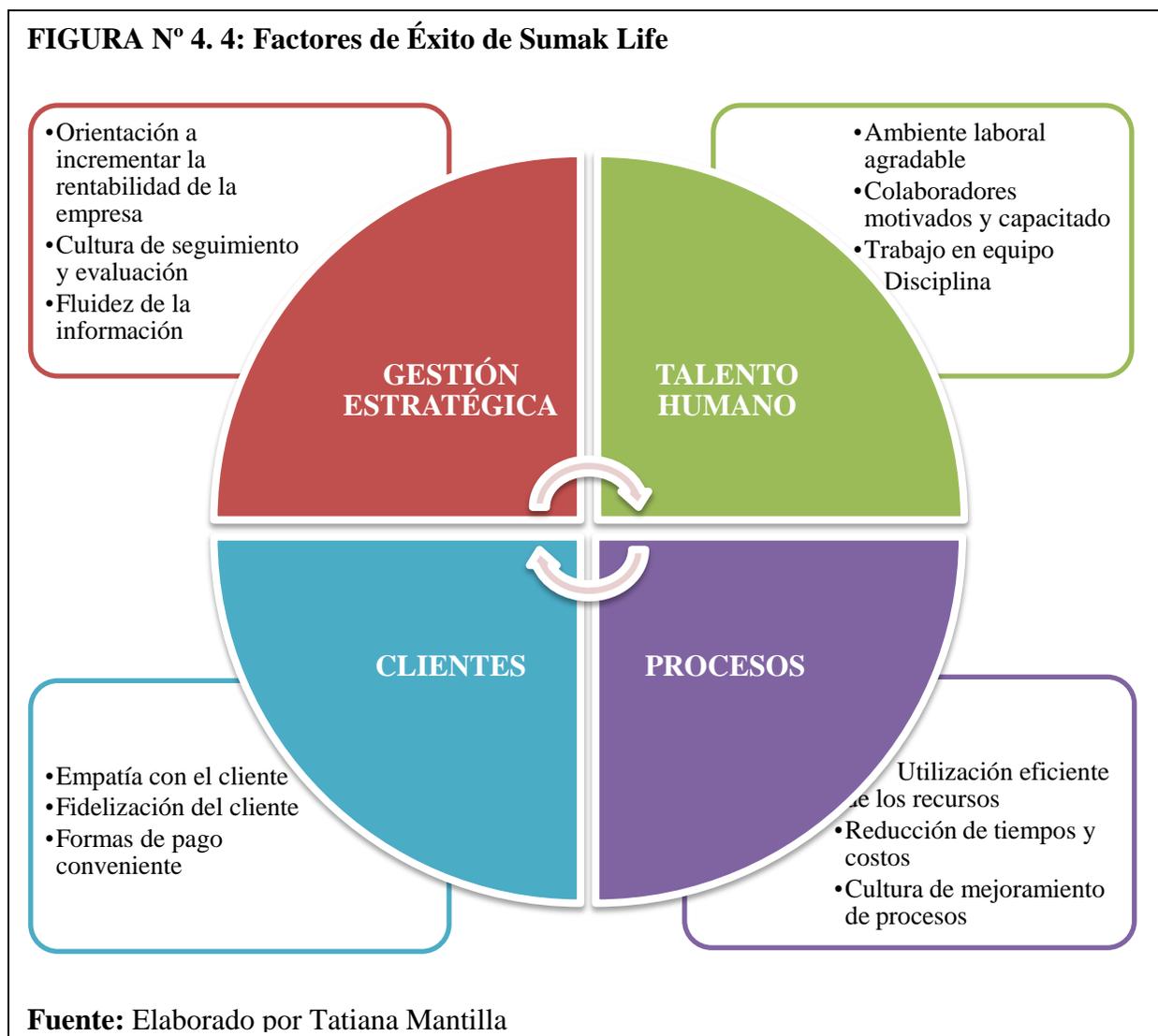
“Los factores que explican los buenos resultados para una empresa se ordenan en tres grandes rubros: características del mercado, desarrollo de una buena operación y una labor de dirección eficaz.” (Ademir, 2009)

Uno de los factores de éxito de una organización es lograr establecer una base de mercado en la que se garantice la demanda a largo plazo de los productos y servicios que la empresa, para lo cual es necesario ofrecer productos de calidad.

Otro factor importante es la operación de la empresa; producir optimizando los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta la organización y llevar un control efectivo de los inventarios. De igual manera el capacitar a los colaboradores de la empresa es primordial, ya que de esta manera el talento humano podrá contribuir en gran medida al éxito empresarial y se sentirá más motivado y seguro de aportar efectivamente a su organización.

En esta misma línea, un factor determinante para el éxito de la empresa es consolidar una dirección eficiente, flexible y adaptable al mercado; estableciendo estrategias bien estructuradas, así como también dar seguimiento y evaluar las acciones acordadas, todo con el fin de mejorar continuamente.

Por todo lo citado anteriormente, conviene decir que los factores de éxito de Sumak Life son todas las acciones que la empresa emprende con el fin de lograr sus objetivos y prevalecer en el mercado, tal como se expone en la figura N° 4. 4:



## 4.10 INDICADORES DE GESTIÓN

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que como su nombre lo dice, mida e indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es difícil poder administrar un proceso que no se pueda medir.

La eficiencia del control esta en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.

- La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- No ser realizado a priori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.

La cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

## Características de los Indicadores

La finalidad de los indicadores es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar características mas específicas como las siguientes:

- **Informar:** consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** la consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a los procesos, personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** el impulso y la ayuda a todo responsable en la consecución de los objetivos organizacionales (Mariño, 2001, p.69)

## Tipo de Indicadores

Los indicadores de control de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien está realizando los procesos; un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora de valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

## Medidor o Indicador de resultados

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente. Es importante conocer y considerar las necesidades y expectativas del cliente, del usuario, al desarrollar medidores o indicadores de resultado. Las siguientes etapas conduce el establecimiento adecuado de los mismos.

- Definir las salidas importantes del proceso
- Identificar los requerimientos validos para tales salida
- Desarrollar los medidores o indicadores de resultados

La siguiente guía puede ser de utilidad:

- Haga que el indicador y el requerimiento valido estén relacionados lo más cerca posible
- Mida a intervalos que le permitan hacer modificaciones útiles
- Describa como medir para obtener resultados confiables
- Cuando la conformidad sea mayor al 80%, mida el porcentaje defectuoso para mayor impacto visual
- Evite usar solamente promedios

## Medidor o indicador de eficacia y eficiencia

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, indica que se hicieron las cosas que se deberían hacer. Estos indicadores se enfocan en el qué se debe hacer, por lo que permiten comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Un medidor de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso, es decir, mide el nivel de ejecución del proceso. El conjunto de eficacia y eficiencia es conocido con el término efectividad. No obstante no existen medidores que midan efectividad, se mide la eficacia y eficiencia. (Mariño, 2001, p.71)

## Formulación de un indicador

Debe tener los siguientes elementos:

- Nombre o Descripción: expresión verbal del patrón de evaluación. Ejemplo: tasa de deserción
- Definición: cualidad del indicador. Ejemplo: es la relación porcentual del número de alumnos que abandonaron la escuela.
- Unidad de medida: son las unidades de medición en que está expresado. Ejemplo: porcentaje (%).
- Unidad operacional/fórmula: es la fórmula matemática que lo define. Ejemplo: número de alumnos que desertan/número de alumnos matriculados.
- Cualidad: es la finalidad que le distingue al indicador (Lasso P, Ruiz M., 2009)

TABLA N° 4.5: Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN				
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	EXPLICACIÓN	TIPO DE INDICADO
1	Eficacia en la Planificación de las Actividades del POA	$(\text{actividades ejecutadas}/\text{actividades planificadas}) * 100$	Mide la eficacia del proceso de planificación del POA	Eficacia
2	Eficacia en la Planificación de Pedidos	$(\text{pedidos receptados}/\text{pedidos planificados}) * 100$	Mide la eficacia del proceso de planificación de pedidos	Eficacia
3	Verificación de controles para adquisición de quinua orgánica	$(\# \text{ de qq quinua comprado con descuentos}/\text{total de qq quinua comprados}) * 100$	Mide el control efectivo que se realiza para la adquisición de quinua orgánica	Eficacia
4	Eficiencia en el proceso de lavada y centrifugada de quinua	$(\# \text{ de qq de quinua procesados}/\# \text{ de qq de quinua planificados para su procesamiento}) * 100$	Mide la eficiencia del proceso de lavada y centrifugada de quinua	Eficiencia
5	Eficiencia en el proceso de secada y aventada de quinua	$(\# \text{ de qq de quinua procesados}/\# \text{ de qq de quinua planificados para su procesamiento}) * 100$	Mide la eficiencia del proceso de secada y aventada de quinua	Eficiencia
6	Eficiencia en el proceso de clasificación, ensacada y almacenamiento de quinua	$(\# \text{ de qq de quinua procesados}/\# \text{ de qq de quinua planificados para su procesamiento}) * 100$	Mide la eficiencia del proceso de clasificación, ensacada y almacenamiento de quinua	Eficiencia
7	Eficiencia en el proceso de procesamiento de té	$(\# \text{ de cajas de té obtenidos}/\# \text{ de cajas de té planificados para su procesamiento}) * 100$	Mide la eficiencia del proceso de procesamiento de té	Eficiencia
8	Control de producto para reproceso	$(\# \text{ de sobres de té con deficiencias}/\text{total de sobres de té obtenidos en el proceso}) * 100$	Mide la representación del producto rechazo que sale del proceso sobre el total de producto terminado	Eficiencia
9	Ventas locales efectivas	$(\text{ventas realizadas}/\text{ventas proyectadas}) * 100$	Mide la representación de las ventas efectivas realizadas sobre las ventas que se proyectaron para el periodo	Eficacia

10	Trámites para exportación	$(\text{trámites realizados exitosamente} / \text{total de trámites requeridos para la exportación}) * 100$	Mide la representación de los trámites que se realizan de manera correcta sobre los trámites necesarios a realizarse para el proceso	Eficiencia
11	Eficiencia del proceso de embarque y despacho	$(\text{tiempo propuesto para la realización del proceso} / \text{tiempo real de despacho de la mercadería}) * 100$	Mide la eficiencia del proceso de embarque y despacho	Eficiencia
12	Conciliaciones bancarias efectivas	$(\text{conciliaciones bancarias realizadas exitosamente} / \text{total de estados de cuenta receptados}) * 100$	Mide la representación de las conciliaciones bancarias realizadas sobre el total de estados de cuenta que la empresa debe recibir por sus cuentas bancarias	Eficiencia
13	Declaraciones de impuestos efectivas	$(\text{tiempo propuesto para la realizar este proceso} / \text{tiempo de realización de declaraciones de impuestos}) * 100$	Mide la eficiencia del proceso de declaraciones de impuestos	Eficiencia
14	Recuperación de cartera	$(\text{cuentas por cobrar} / \text{ventas}) * 100$	Mide la representación de cuentas por cobrar sobre el total de las ventas realizadas	Eficiencia
15	Eficacia del proceso de seguimiento y capacitación de cultivos de am aranto	$(\# \text{ de visitas realizadas} / \# \text{ de visitas planificadas}) * 100$	Mide la eficacia del proceso de seguimiento y capacitación	Eficacia
16	Eficacia en la planificación de las actividades del plan de producción promedio anual	$(\text{actividades ejecutadas} / \text{actividades planificadas})$	Mide la eficacia del proceso de planificación de producción promedio anual	Eficacia
17	Eficacia en la planificación de las actividades del plan de capacitación anual	$(\text{actividades ejecutadas} / \text{actividades planificadas})$	Mide la eficacia del proceso de desarrollo de personal	Eficacia

Fuente: Elaborado por Tatiana Mantilla

## CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1.1. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis de la situación actual de la empresa, así como también haber levantado los procesos seleccionados a ser mejorados, se ha concluido en lo siguiente:

- La empresa no cuenta con procesos, subprocesos, políticas, principios y valores claramente definidos y documentados por lo que todo el personal realiza sus actividades cotidianas por sentido común y de acuerdo a su experticia de tal manera que al momento de suscitarse algún problema, las personas tratan de solucionarlo como mejor puedan en ese momento.
- La estructura organizacional de la empresa se basa en una división jerárquica funcional, cuyas áreas y personal no poseen la sinergia y nivel de comunicación necesaria dentro de la organización.
- Con el análisis interno se identificó que la organización cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario con un nivel de educación superior, pero a pesar de ello se nota la ausencia de una planificación previa para realizar talleres de capacitación necesarios para el desarrollo efectivo de las actividades que realizan cada una de las personas. De igual manera se pudo observar que la empresa no hace uso eficiente de la capacidad instalada en la planta de procesamiento de quinua y té. Bajo esta misma línea, se ha podido identificar que la maquinaria que posee la empresa tanto para el proceso de Postcosecha de quinua como para el proceso de producción de elaborados de quinua, no son modernos y limitan su producción, lo que provoca demoras en dichos procesos.

- La creciente tendencia al consumo de productos orgánicos tanto a nivel local como internacional, genera una oportunidad para aumentar la participación de la empresa dentro de estos mercados.
- Se logró identificar las variables FODA de la organización y se planteó objetivos, políticas y estrategias necesarias para alcanzarlos cada año durante el período establecido para poder llegar a la visión propuesta.
- Para el levantamiento de información, análisis y propuesta de mejoramiento de los procesos se aplicaron diferentes herramientas, las que permitieron la consecución de los objetivos trazados para el presente trabajo.
- Al realizar el levantamiento de los procesos seleccionados, se identificó dentro de cada uno de ellos, la existencia de algunas actividades repetitivas e innecesarias, así como también actividades que no generaban valor y que causaban demoras en los procesos; por ello, en la propuesta de mejoramiento, se determinó realizar fusiones, eliminaciones y mejoras a aquellas actividades, y en algunas ocasiones se consideró necesario la creación de actividades que generan valor a los procesos y los hacen más eficientes.
- Se pudo observar la excesiva burocratización de procesos, lo que genera un aumento en los costos, tiempos y recursos empleados para realizarlos.
- El proceso de comercialización local y el subproceso de realizar cobros, han tenido cambios significativos en la presente propuesta de mejoramiento ya que se determinó que su eficiencia era mínima, y son procesos claves para la empresa.

- Surgió la necesidad de crear dos procesos nuevos, el proceso de Desarrollo de Personal y el proceso de Planificación de la Producción Promedio Anual; dichos procesos son claves para la consecución de los objetivos planteados por la organización.
- El presente trabajo tiene como fin, diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos actuales que la empresa posee, así como también determinar una metodología de trabajo con la aplicación de herramientas que sirvan para futuros planes de mejoramiento continuo de la organización.

### ***5.1.2. RECOMENDACIONES***

En función a todo lo identificado en este trabajo, se realiza algunas sugerencias a la organización:

- Implementar la presente propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados, aprovechando el alto nivel de profesionalismo del equipo de trabajo que tiene la organización, para así lograr una ventaja competitiva y poder permanecer en el mercado. Además, cabe recalcar que el uso de las mejoras planteadas en este trabajo puede cuantificarse en un ahorro promedio anual de 47.847 minutos en tiempo, lo que se traduce en cerca de 800 horas laborables; así como también se puede considerar un ahorro de \$15.609,30 en costos; lo que representa un ahorro muy considerable para la empresa, dinero y tiempo que puede ser dirigido a otro tipo de actividades.
- Aprovechar las oportunidades dentro del mercado generando nuevas estrategias de ventas, así como también buscar nuevos nichos de mercado dentro y fuera del país.

- Poner en marcha las estrategias FODA expuestas en el presente trabajo, para alcanzar los objetivos trazados por la organización y recomendar la utilización de esta metodología para establecer en futuras ocasiones, objetivos y estrategias que la empresa requiera posteriormente.
- Enfocar la gestión de la organización hacia los procesos y no hacia una gestión por funciones; orientando de esta manera, todos los esfuerzos de la empresa, hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades.
- Poner en consideración la metodología y herramientas aplicadas en la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados en el presente trabajo, para la disminución de tiempo, recursos y costos en los que la empresa actualmente incurre.
- Cambiar la estructura organizacional de la empresa, de una estructura jerárquica tradicional a una estructura orientada a los procesos.
- Planificar los talleres de capacitación y desarrollo del personal, con el fin de que todos se encuentren en la capacidad de realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- Socializar dentro de la empresa, los conceptos de mejoramiento continuo, ventajas de la gestión por procesos, y el cambio positivo que genera aplicar esta gestión en la organización, haciendo énfasis en el papel clave que cumplen cada una de las personas responsables de las actividades a realizarse dentro de cada uno de los procesos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, Idalberto (1993). *Iniciación a la organización y control*. Editorial Mc Graw Hill.
- Dávila, Zambrano Sandra. *Cinco Momentos para hacer Reingeniería de Procesos*.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. México. 6ta Ed. Thomson
- Harrington, James (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá. Mc Graw Hill
- Lasso P, Ruiz M (2009). *Tesis estandarización y mejora de procesos administrativos*. EPN.
- Lorino, Philippe (1996). *El control de gestión estratégico*. Bogotá. Alfaomega, Grupo Editor.
- Mariño, Hernando (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfaomega Editores Bogotá-Colombia.
- Mejía, García Braulio (2000). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Eco Ediciones.
- Morris, D y Brandon, J (1994). *Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Colombia. Mc Graw Hill.
- NADLER, D. A., (1977). *Feedback and Organizational Development: Using Data-Bases Methods*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Porter, Michael E. (1996). *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México.
- Summers, D. (2005). *Administración de la Calidad*. México. Pearson Prentice Hall.
- Trischler, William (2000). *Mejorar el valor añadido en los procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Ademir (2009). Los factores de éxito de una empresa. Consultado en 29 de enero de 2011 en <http://www.creacionempresa.es/los-factores-del-exito-de-una-empresa/>
- Degerencia. Indicadores de gestión, medición del desempeño. Consultado en 29 de enero de 2011 en [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- López, Carlos (2002). Plan de Negocios. Consultado en 29 de enero de 2011 en <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>
- Muro, Pedro A. (2010). Organización por procesos y gestión de calidad. Consultado en 29 de enero de 2011 en <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

**ANEXOS N°1****TABLA N° 1: Compra de Quinoa a COPROBICH**

<b>COMPRAS DE QUINUA A COPROBICH</b>			
<b>AÑO</b>	<b>VOLUMEN TM</b>	<b>PRECIO PROMEDIO qq/USD</b>	
2005	3388	35	(118,580 USD)
2006	2650	35	(92,270 USD)
2007	4700	60	(182,000 USD)
2008	5470	60	(328,200 USD)
2009	6363	100	(635,100 USD)
2010	16000	95	(1'045.000USD)

**Fuente:** SumakLife Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

**TABLA N° 2: Venta de Quinoa al Importador**

<b>VENTA DE QUINUA AL IMPORTADOR</b>		
<b>AÑO</b>	<b>VOLUMEN<sup>TM</sup></b>	<b>PRECIO PROMEDIO USD</b>
2005	338	63
2006	220	63
2007	279	70
2008	205	120
2009	240	122
2010	800	

**Fuente:** SumakLife Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

**TABLA N° 3: Mercados en el Exterior**

<b>MERCADOS EN EL EXTERIOR</b>	
<b>AÑO</b>	<b>MERCADO</b>
2005	Estados Unidos, Inglaterra.
2006	Estados Unidos, Inglaterra, Francia
2007	Estados Unidos, Inglaterra, Francia
2008	Estados Unidos, Inglaterra, Francia
2009	Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania
2010	Estados Unidos, Francia, Alemania

**Fuente:** SumakLife Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Tatiana Mantilla

**ANEXO No.2****ENTREVISTA AL PERSONAL**

La presente entrevista tiene como objetivo conocer y analizar el desempeño de la empresa en sus diferentes áreas. De igual manera, la información suministrada permitirá orientar los esfuerzos de mejor manera generando mayor eficiencia.

*Nombre del Entrevistado: Patricio Juelas*

*Cargo en la Empresa: Gerente General*

<b>Planificación</b>	
<b>1</b>	<i>¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?</i> Si
<b>2</b>	<i>¿Considera que los objetivos que la Empresa se ha planteado son alcanzables?</i> Sí, porque han sido medibles y reales hasta el día de hoy
<b>3</b>	<i>¿Las políticas que la Empresa mantiene son adecuadas?</i> Si ya que están basadas en función de la filosofía
<b>4</b>	<i>¿La Empresa está determinando un plan de acción para el 2011, conoce las estrategias empleadas?</i> Si, se han planteado objetivos, se planifica realizar una ampliación en cuanto a la planta de producción.
<b>5</b>	<i>¿Qué principios y valores se ejecutan en su empresa?</i> La honestidad, honradez, compromiso con el productor, responsabilidad social.
<b>Organización</b>	
<b>1</b>	<i>¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?</i> Si y se cumple en un 80% con lo establecido de acuerdo al manual de funciones
<b>2</b>	<i>¿Existe un manual funcional a nivel de áreas?</i> Si
<b>3</b>	<i>¿Los procesos que la Empresa mantiene se encuentran debidamente documentados?</i> No se encuentran documentados todos, únicamente algunos del área de producción
<b>4</b>	<i>¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en su área y aplica todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollar dentro de la empresa?</i> Si se cumple pero es necesario siempre un monitoreo.
<b>Dirección</b>	
<b>1</b>	<i>¿El liderazgo que tiene la gerente es autocrático, democrático o liberal?</i> Muy democrático
<b>2</b>	<i>¿La comunicación dentro de la Empresa es adecuada?</i>

<p>2</p> <p>3</p>	<p>Considero que si faltaría realizar reuniones periódicas, evaluaciones bimensuales, controlar y planificar las actividades.</p> <p><b>¿Cómo califica el grado de motivación y compromiso de los trabajadores?</b> Pienso que la motivación del equipo de trabajo está en un 75% aproximadamente y el compromiso de las personas hacia la empresa en un 90%.</p> <p><b>¿La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas, siempre, casi siempre u ocasionalmente?</b> No, ya que no ha sido necesario</p>
<p><b>Control</b></p>	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p><b>¿Cada actividad es debidamente supervisada?</b> No siempre ya que no habido la necesidad de que sean supervisados, todos saben que es lo que tienen que hacer y lo hacen.</p> <p><b>¿Existe presupuesto de gastos?</b> Si se presupuestan los gastos, se realizan además flujos de caja</p> <p><b>¿Se manejan indicadores financieros en la organización?</b> No últimamente ya que no es necesario puesto que la razón de ser de la empresa es la de beneficiar al productor, por ello los indicadores de rentabilidad por ejemplo, nos mostrarían que no existe un margen de ganancia alto lo cual para nosotros está bien ya que se pretende beneficiar al agricultor pagando precios justos por sus productos.</p> <p><b>¿Existen normas de seguridad en su trabajo?</b> Si tenemos un manual de seguridad industrial</p> <p><b>¿En qué proporción se desperdician las materias primas?</b> En un rango que va regularmente del 8% al 15%, pero esto se da debido a la naturaleza propia de transformación o acondicionamiento de la materia prima y por mantenernos dentro de los estándares de calidad que nos exige la certificadora orgánica para poder exportar.</p> <p><b>¿Los productos terminados son revisados para su control de calidad?</b> Si, una vez finalizado el proceso el ingeniero de producción se encarga de realizar en respectivo control para que el producto se encuentre apto para ser exportado, principalmente.</p>
<p><b>Comercialización</b></p>	
<p>1</p> <p>2</p>	<p><b>¿Existe el personal adecuado que realice gestiones de crédito y cobranzas?</b> Si, la persona encargada tiene un nivel de educación superior en el tema.</p> <p><b>¿Considera que se realiza un control de inventarios?</b> Si, las personas encargadas de llevar el inventario son la contadora y la técnica en trazabilidad, pero este inventario más se enfoca en cuanto a materia prima.</p>
<p><b>Talento Humano</b></p>	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p><b>¿Cuál es el nivel de formación que posee el personal?</b> Superior en su mayoría.</p> <p><b>¿Cómo califica el entrenamiento que ha recibido en la Empresa para la ejecución de su trabajo?</b> Bueno, ya que siempre estamos abiertos a que el equipo de trabajo pueda asistir a capacitaciones, siempre y cuando exista la posibilidad de hacerlo.</p> <p><b>¿Cómo considera la capacitación y motivación que la empresa le brinda?</b></p>

<p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p>	<p>Creo que la capacitación se ha brindado en un 90% a todo el personal y se han obtenido buenos resultados para la empresa.</p> <p><b>¿Cómo considera las relaciones interpersonales en su área de trabajo?</b> Son bastante buenas las relaciones interpersonales en toda la empresa.</p> <p><b>¿En qué medida aporta su trabajo en el cumplimiento de sus objetivos personales?</b> <i>Totalmente, ya que se hace práctico lo que se ha venido estudiando y capacitando.</i></p> <p><b>¿El volumen de trabajo que realiza, lo considera excesivo o aceptable?</b> Excesivo únicamente en temporada alta de compra de quinua, pero es temporal.</p> <p><b>¿Siente apoyo de parte de sus superiores, tiene incentivos y apoyan ideas nuevas?</b> Pues la empresa si les da a sus empleados incentivos económicos al cual lo llamamos el bono por excelencia, este bono se lo otorga a las personas que en su trabajo han logrado buenos resultados.</p> <p><b>¿El salario que percibe está acorde con el volumen y calidad con el que realiza su trabajo?</b> Considero que si es bastante justo, además que aparte se les da facilidades como la flexibilidad en el horario de trabajo, existe un buen ambiente laboral y como dije anteriormente existen incentivos económicos.</p>
<p><b>Capacidad Tecnológica</b></p>	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p><b>¿Cuál es el estado de los equipos que se utilizan?</b> Considero que se encuentran en buen estado y son modernos; por lo que no han interrumpido, hasta el momento, el trabajo cotidiano.</p> <p><b>¿Considera que la empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?</b> Si, aunque en la planta de producción no tenemos lo que quisiéramos por cuestiones de costo, pero hemos realizado el trabajo con normalidad.</p> <p><b>¿Poseen un sistema de información en la empresa, sirve?</b> Si es servicial, es un sistema contable.</p>

*Nombre del Entrevistado: Karina Veintimilla*

*Cargo en la Empresa: Contadora*

<b>Planificación</b>	
1	<i>¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?</i> Si
2	<i>¿Considera que los objetivos que la Empresa se ha planteado son alcanzables?</i> Si
3	<i>¿Las políticas que la Empresa mantiene son adecuadas?</i> Desconoce
4	<i>¿La Empresa está determinando un plan de acción para el 2011, conoce las estrategias empleadas?</i> Desconoce
5	<i>¿Qué principios y valores se ejecutan en su empresa?</i> La puntualidad, el respeto, la honradez, la cordialidad con los productores.
<b>Organización</b>	
1	<i>¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?</i> Si
2	<i>¿Existe un manual funcional a nivel de áreas?</i> Desconoce
3	<i>¿Los procesos que la Empresa mantiene se encuentran debidamente documentados?</i> No se encuentran documentados
4	<i>¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en su área y aplica todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollar dentro de la empresa?</i> Sí, pero las cosas que debo hacer las hago por experticia, mas no por que exista documentación o reglas establecidas.
<b>Dirección</b>	
1	<i>¿El liderazgo que tiene la gerente es autocrático, democrático o liberal?</i> Democrático
2	<i>¿La comunicación dentro de la Empresa es adecuada</i> Falta comunicación al momento de realizar algunas actividades, ayudaría que se realizaran más reuniones.
3	<i>¿Se encuentra motivada y comprometida con la empresa?</i> Estoy comprometida con el trabajo y motivada también, debido a la naturaleza del negocio en sí.
4	<i>¿La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas, siempre, casi siempre u ocasionalmente?</i> No porque cada quien sabe lo que hace y tratamos de trabajar en equipo.
<b>Control</b>	
1	<i>¿Cada actividad es debidamente supervisada?</i> Falta que se realice un control interno ya que no hay un seguimiento adecuado
2	<i>¿Existe presupuesto de gastos?</i> Desconoce

3	<i>¿Se manejan indicadores financieros en la organización?</i> Desconoce
4	<i>¿Existen normas de seguridad en su trabajo?</i> Desconoce
<b>Comercialización</b>	
1	<i>¿Cómo califica al control de inventario que se realiza en la empresa?</i> Bueno, siempre se está controlando los inventarios
<b>Talento Humano</b>	
1	<i>¿Cuál es el nivel de formación que posee el personal?</i> Superior en un 90%
2	<i>¿Cómo califica el entrenamiento que ha recibido en la Empresa para la ejecución de su trabajo?</i> No he recibido entrenamiento
3	<i>¿Cómo considera la capacitación y motivación que la empresa le brinda?</i> Actualmente estoy asistiendo a capacitaciones para la aplicación de normas NIF's, por lo que lo considero adecuado ya que me ayuda a mi profesionalmente y también le sirve a la empresa.
3	<i>¿Cómo considera las relaciones interpersonales en su área de trabajo?</i> Buenas con casi todo el equipo
4	<i>¿En qué medida aporta su trabajo en el cumplimiento de sus objetivos personales?</i> En gran medida, porque como lo mencione anteriormente, ahora me estoy capacitando y esto aporta a mis objetivos personales también
5	<i>¿El volumen de trabajo que realiza, lo considera excesivo o aceptable?</i> Aceptable
6	<i>¿Siente apoyo de parte de sus superiores, tiene incentivos y apoyan ideas nuevas?</i> No existe apoyo a nuevas ideas por lo general, pero si existe flexibilidad en el horario que es algo muy bueno
7	<i>¿El salario que percibe está acorde con el volumen y calidad con el que realiza su trabajo?</i> No tan acorde ya que hasta el momento no se ha realizado un ascenso ni incremento de salario en mi caso, puesto que llevo muy poco tiempo trabajando aquí y no consideran las capacidades sino el tiempo que se ha trabajado.
<b>Capacidad Tecnológica</b>	
1	<i>¿Cuál es el estado de los equipos que se utilizan?</i> Están en buen estado, a pesar que no son modernos pero tampoco obsoletos
2	<i>¿Considera que la empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?</i> Si
3	<i>¿Poseen un sistema de información en la empresa, sirve?</i> Si, el Microsystem y si lo estamos utilizando

*Nombre del Entrevistado: Lorena Caichug*

*Cargo en la Empresa: Gerente de Ventas*

<b>Planificación</b>	
<b>1</b>	<i>¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?</i> Si
<b>2</b>	<i>¿Considera que los objetivos que la Empresa se ha planteado son alcanzables?</i> Si
<b>3</b>	<i>¿Las políticas que la Empresa mantiene son adecuadas?</i> Si existen políticas de calidad, pero no para toda la empresa
<b>4</b>	<i>¿La Empresa está determinando un plan de acción para el 2011, conoce las estrategias empleadas?</i> Desconoce
<b>5</b>	<i>¿Qué principios y valores se ejecutan en su empresa?</i> El respeto, en buen trato a los clientes y productores, la responsabilidad y la honradez; aunque no se encuentran documentados.
<b>Organización</b>	
<b>1</b>	<i>¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?</i> Si
<b>2</b>	<i>¿Existe un manual funcional a nivel de áreas?</i> Si
<b>3</b>	<i>¿Los procesos que la Empresa mantiene se encuentran debidamente documentados?</i> No todos, algunos de producción
<b>4</b>	<i>¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en su área y aplica todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollar dentro de la empresa?</i> Sí, ya que se encuentra detallado en el manual de funciones
<b>Dirección</b>	
<b>1</b>	<i>¿El liderazgo que tiene la gerente es autocrático, democrático o liberal?</i> Democrático
<b>2</b>	<i>¿La comunicación dentro de la Empresa es adecuada?</i> No existe comunicación entre el área administrativa y las demás áreas.
<b>3</b>	<i>¿Se encuentra motivada y comprometida con la empresa?</i> Me siento motivada y comprometida principalmente por el giro mismo del negocio ya que de alguna manera estamos ayudando a los agro-productores
<b>4</b>	<i>¿La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas, siempre, casi siempre u ocasionalmente?</i> Siempre se recibe apoyo por parte del Gerente, aunque cada uno sabe lo que tiene que hacer.
<b>Control</b>	
<b>1</b>	<i>¿Cada actividad es debidamente supervisada?</i> Creo que no existe el seguimiento adecuado
<b>2</b>	<i>¿Existe presupuesto de gastos?</i> No
<b>3</b>	<i>¿Se manejan indicadores financieros en la organización?</i> Desconoce

4	<p><i>¿Existen normas de seguridad en su trabajo?</i> Desconoce</p>
<b>Comercialización</b>	
1	<p><i>¿Cómo califica al control de inventario que se realiza en la empresa?</i> En la Oficina no se lleva un inventario pero en Planta si realizan inventario.</p>
<b>Talento Humano</b>	
1	<p><i>¿Cuál es el nivel de formación que posee el personal?</i> Superior en un 90%</p>
2	<p><i>¿Cómo califica el entrenamiento que ha recibido en la Empresa para la ejecución de su trabajo?</i> Excelente ya que así se mejora las actividades a cumplir</p>
3	<p><i>¿Cómo considera la capacitación y motivación que la empresa le brinda?</i> Creo que es la adecuada</p>
4	<p><i>¿Cómo considera las relaciones interpersonales en su área de trabajo?</i> Buena aunque se debería mejorar</p>
5	<p><i>¿En qué medida aporta su trabajo en el cumplimiento de sus objetivos personales?</i> Aporta de manera significativa ya que me permite mejorar mis capacidades, adquiero mayor conocimiento ya en la práctica</p>
6	<p><i>¿El volumen de trabajo que realiza, lo considera excesivo o aceptable?</i> Aceptable</p>
7	<p><i>¿Siente apoyo de parte de sus superiores, tiene incentivos y apoyan ideas nuevas?</i> Si</p>
8	<p><i>¿El salario que percibe está acorde con el volumen y calidad con el que realiza su trabajo?</i> Creo que no, pero de alguna manera recompensa las capacitaciones a las que he podido asistir.</p>
<b>Capacidad Tecnológica</b>	
1	<p><i>¿Cuál es el estado de los equipos que se utilizan?</i> Los equipos se encuentran en buen estado, considero que no son obsoletos</p>
2	<p><i>¿Considera que la empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?</i> Si</p>
3	<p><i>¿Poseen un sistema de información en la empresa, sirve?</i> Si, el Microsystem que es un sistema contable y hasta el momento lo utilizamos sin problemas</p>

*Nombre del Entrevistado: Cinthya Estrada*

*Cargo en la Empresa: Secretaria*

<b>Planificación</b>	
1	¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa? Si
2	¿Considera que los objetivos que la Empresa se ha planteado son alcanzables? Si
3	¿Las políticas que la Empresa mantiene son adecuadas? Creo que se deberían mejorar las políticas que tiene la SumakLife
4	¿La Empresa está determinando un plan de acción para el 2011, conoce las estrategias empleadas? Desconoce
5	¿Qué principios y valores se ejecutan en su empresa? La responsabilidad, la honradez, la puntualidad, el trabajo en equipo
<b>Organización</b>	
1	¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa? Si
2	¿Existe un manual funcional a nivel de áreas? Si
3	¿Los procesos que la Empresa mantiene se encuentran debidamente documentados? Los procesos no están documentados
4	¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en su área y aplica todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollar dentro de la empresa? Sí, en el manual de funciones se encuentra en detalle las responsabilidades y lo que cada uno debe hacer.
<b>Dirección</b>	
1	¿El liderazgo que tiene la gerente es autocrático, democrático o liberal? Democrático
2	¿La comunicación dentro de la Empresa es adecuada? No, es necesario mejorar la comunicación entre las personas que trabajan en la oficina y en la Planta
3	¿Se encuentra motivada y comprometida con la empresa? Si ya que existe un ambiente de trabajo adecuado y también existe buen trato por parte de nuestro jefe.
4	¿La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas, siempre, casi siempre u ocasionalmente? El gerente nos apoya siempre
<b>Control</b>	
1	¿Cada actividad es debidamente supervisada? No porque no es necesario
2	¿Existe presupuesto de gastos? Si se maneja un presupuesto mensual

3	<i>¿Se manejan indicadores financieros en la organización?</i> Desconoce
4	<i>¿Existen normas de seguridad en su trabajo?</i> Pienso que si, las normas que por lo general se debe tener en cualquier lugar
<b>Comercialización</b>	
1	<i>¿Cómo califica al control de inventario que se realiza en la empresa?</i> En la Oficina no se lleva un inventario de los Suministros de Oficina, pero en Planta si realizan inventario
<b>Talento Humano</b>	
1	<i>¿Cuál es el nivel de formación que posee el personal?</i> Superior en un 80%
2	<i>¿Cómo califica el entrenamiento que ha recibido en la Empresa para la ejecución de su trabajo?</i> No creo que es la necesaria
3	<i>¿Cómo considera la capacitación y motivación que la empresa le brinda?</i> No ha sido efectiva, no ha existido la oportunidad de asistir a una capacitación que realmente sea útil para la realización de mi trabajo.
4	<i>¿Cómo considera las relaciones interpersonales en su área de trabajo?</i> Falta comunicación interpersonal, lo que hace que no tengamos una mejor relación
5	<i>¿En qué medida aporta su trabajo en el cumplimiento de sus objetivos personales?</i> No en mucho ya que mi aspiración es trabajar en algo que sea más acorde con mi carrera profesional
6	<i>¿El volumen de trabajo que realiza, lo considera excesivo o aceptable?</i> Aceptable en cuanto a responsabilidades, pero en temporada de compra de la quinua el trabajo es excesivo.
7	<i>¿Siente apoyo de parte de sus superiores, tiene incentivos y apoyan ideas nuevas?</i> Si
8	<i>¿El salario que percibe está acorde con el volumen y calidad con el que realiza su trabajo?</i> Si está acorde al trabajo que realizo
<b>Capacidad Tecnológica</b>	
1	<i>¿Cuál es el estado de los equipos que se utilizan?</i> Están en buen estado por el momento pero pienso que se deberían actualizar
2	<i>¿Considera que la empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?</i> Si
3	<i>¿Poseen un sistema de información en la empresa, sirve?</i> Si, el Microsystem y es bastante sencillo de usar y sirve tanto a contabilidad, comercialización como a secretaría

*Nombre del Entrevistado: Fabián Cañizares*

*Cargo en la Empresa: Técnico Agrícola*

<b>Planificación</b>	
1	<i>¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?</i> Si
2	<i>¿Considera que los objetivos que la Empresa se ha planteado son alcanzables?</i> Pienso que son muy claros y alcanzables
3	<i>¿Las políticas que la Empresa mantiene son adecuadas?</i> Creo que falta socializar las políticas de SumakLife
4	<i>¿La Empresa está determinando un plan de acción para el 2011, conoce las estrategias empleadas?</i> No, pero generalmente se realiza una reunión las primeras semanas del primer mes del año para elaborar el Plan de Acción Anual
5	<i>¿Qué principios y valores se ejecutan en su empresa?</i> La responsabilidad, la honradez, la puntualidad, honestidad
<b>Organización</b>	
1	<i>¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?</i> Si
2	<i>¿Existe un manual funcional a nivel de áreas?</i> Si
3	<i>¿Los procesos que la Empresa mantiene se encuentran debidamente documentados?</i> Los procesos no se encuentran documentados
4	<i>¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en su área y aplica todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollar dentro de la empresa?</i> Sí, en el manual de funciones se encuentra detallado
<b>Dirección</b>	
1	<i>¿El liderazgo que tiene la gerente es autocrático, democrático o liberal?</i> Democrático ya que existe participación del equipo para tomar decisiones, se pide opiniones.
2	<i>¿La comunicación dentro de la Empresa es adecuada?</i> Si ya que el ambiente de trabajo es agradable y existe una buena comunicación
3	<i>¿Se encuentra motivado y comprometido con la empresa?</i> Si debido principalmente al entorno y ambiente en el que se trabaja, ya que se realiza un trabajo participativo con los agricultores.
4	<i>¿La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas, siempre, casi siempre u ocasionalmente?</i> El gerente siempre está pendiente de lo que realizamos.
<b>Control</b>	
1	<i>¿Cada actividad es debidamente supervisada?</i> Generalmente existe un seguimiento para la puesta en marcha de los proyectos que se llevan a cabo en la empresa
2	<i>¿Existe presupuesto de gastos?</i>

<p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p>	<p>Si</p> <p><i>¿Se manejan indicadores financieros en la organización?</i> Desconoce</p> <p><i>¿Existen normas de seguridad en su trabajo?</i> Si, la documentación está en regla para utilizar el camión, existen botas para el campo, uso de mascarillas en Planta.</p> <p><i>¿En qué proporción se desperdician las materias primas?</i> La quinua se desperdicia de un 12 a 14% y el amaranto en un 15%; pero esto se debe a que como son nuestras materias primas, en el proceso de postcosecha se debe realizar el lavado, la limpieza de las semillas, por ello es justificable y necesario este desperdicio</p> <p><i>¿Los productos terminados son revisados para su control de calidad?</i> Si se realiza un control de calidad ya que los productos son destinados tanto para el mercado nacional como internacional; además la materia prima (quinua), al momento de la compra, también es sometida a un control de humedad y calidad para poderla comprar a los productores.</p>
<p><b>Comercialización</b></p>	
<p><b>1</b></p>	<p><i>¿Cómo califica al control de inventario que se realiza en la empresa?</i> En planta si se realiza inventario de los productos y las materias primas, inclusive se contabiliza también el desperdicio de la materia prima en el proceso de postcosecha.</p>
<p><b>Talento Humano</b></p>	
<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>6</b></p> <p><b>7</b></p>	<p><i>¿Cuál es el nivel de formación que posee el personal?</i> Tanto el personal técnico como administrativo creo poseen un nivel de educación superior en un 100%</p> <p><i>¿Cómo califica el entrenamiento que ha recibido en la Empresa para la ejecución de su trabajo?</i> Bueno aunque se debería mejorar</p> <p><i>¿Cómo considera la capacitación y motivación que la empresa le brinda?</i> Pienso que si existe la apertura, si se presenta la oportunidad de una capacitación, pero debería existir una planificación anual para realizar capacitaciones a nivel de todo el personal</p> <p><i>¿Cómo considera las relaciones interpersonales en su área de trabajo?</i> Pienso que se debe mejorar las relaciones humanas ya que esto serviría tanto para una mejor relación interpersonal dentro del personal como también para mejorar el trato con los productores, clientes y proveedores</p> <p><i>¿En qué medida aporta su trabajo en el cumplimiento de sus objetivos personales?</i> Si aporta en el cumplimiento de mis objetivos ya que cuenta mucho para mí la estabilidad laboral que tengo y también la estabilidad emocional</p> <p><i>¿El volumen de trabajo que realiza, lo considera excesivo o aceptable?</i> Creo que es la normal, la aceptable</p> <p><i>¿Siente apoyo de parte de sus superiores, tiene incentivos y apoyan ideas nuevas?</i> Si ya que si son consideradas las opiniones, las sugerencias que se las hace en un momento determinado</p>

8	<p><i>¿El salario que percibe está acorde con el volumen y calidad con el que realiza su trabajo?</i></p> <p>Si, pienso que son sueldos modestos</p>
<p><b>Capacidad Tecnológica</b></p>	
1	<p><i>¿Cuál es el estado de los equipos que se utilizan?</i></p> <p>Se encuentran en buen estado, pero los equipos en Planta particularmente, los que se utilizan para postcosecha se encuentran semi-tecnificados.</p>
2	<p><i>¿Considera que la empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?</i></p> <p>Si pero hace falta modernizar los equipos con los que cuenta en Planta</p>
3	<p><i>¿Poseen un sistema de información en la empresa, sirve?</i></p> <p>Si, es un sistema que lo utilizan en el área administrativa y al parecer si es eficiente</p>

*Nombre del Entrevistado: Cristina Almeida*

*Cargo en la Empresa: Especialista en Alimentos*

<b>Planificación</b>	
1	<i>¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?</i> Si
2	<i>¿Considera que los objetivos que la Empresa se ha planteado son alcanzables?</i> Creo que es preciso reajustar los objetivos, que sean medibles, ya que no se hace el ejercicio de medir los objetivos
3	<i>¿Las políticas que la Empresa mantiene son adecuadas?</i> Si, existe una política de calidad, pero no es socializada
4	<i>¿La Empresa está determinando un plan de acción para el 2011, conoce las estrategias empleadas?</i> Aun no se ha determinad, pero en Enero del 2011 se realiza una reunión para definir el plan de acción anual
5	<i>¿Qué principios y valores se ejecutan en su empresa?</i> No están documentados pero considero que son la puntualidad, el respeto, la responsabilidad
<b>Organización</b>	
1	<i>¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?</i> Si
2	<i>¿Existe un manual funcional a nivel de áreas?</i> Si
3	<i>¿Los procesos que la Empresa mantiene se encuentran debidamente documentados?</i> No están totalmente documentados
4	<i>¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en su área y aplica todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollar dentro de la empresa?</i> Sí, pero se cumple con todas la responsabilidades en un 80 a 90%
<b>Dirección</b>	
1	<i>¿El liderazgo que tiene la gerente es autocrático, democrático o liberal?</i> Democrático
2	<i>¿La comunicación dentro de la Empresa es adecuada?</i> Falta mejorar la comunicación ya que generalmente se realiza una reunión pero al final no se cumple con los compromisos adquiridos dentro de esas reuniones.
3	<i>¿Se encuentra motivada y comprometida con la empresa?</i> Yo si me siento motivada y comprometida con la empresa sobre todo por el giro del negocio, aunque considero que si falta una charla de motivación para toda la empresa y también para los operarios en Planta.
4	<i>¿La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas, siempre, casi siempre u ocasionalmente?</i> Pienso que si brinda su apoyo al personal
<b>Control</b>	
1	<i>¿Cada actividad es debidamente supervisada?</i>

<p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>Si, personalmente en el proceso de producción, de los elaborados de quinua, yo soy la encargada de supervisar el trabajo de las operarias que trabajan conmigo</p> <p><b>¿Existe presupuesto de gastos?</b> Desconoce</p> <p><b>¿Se manejan indicadores financieros en la organización?</b> Desconoce</p> <p><b>¿Existen normas de seguridad en su trabajo?</b> En cuanto a seguridad industrial, en Planta si se ha socializado, pero a pesar de ello las personas saben lo elemental. Por otra parte, la ropa de trabajo se desgasta rápidamente y no se tiene una reposición del equipamiento necesario para realizar el trabajo aquí en la Planta.</p> <p><b>¿En qué proporción se desperdician las materias primas?</b> Depende del producto, en las plantas si se desperdicia ya que no llega en optimas condiciones y también se almacena esta materia prima por mucho tiempo; en cuanto a los insuflados, que sirve para realizar algunos productos, la tecnología que se utiliza para realizar los insuflados hace que se desperdicie de un 15 a 20%</p> <p><b>¿Los productos terminados son revisados para su control de calidad?</b> Si yo realizo este control, ya que es muy importante que los productos terminados se encuentren en perfectas condiciones porque algunos de ellos mandamos al exterior</p>
<p><b>Comercialización</b></p>	
<p>1</p>	<p><b>¿Cómo califica al control de inventario que se realiza en la empresa?</b> Todos los productos y las materias primas En cuanto a la comercialización de los productos, considero que falta coordinación entre ventas y producción ya que el producto que se elabora no se vende tan rápido.</p>
<p><b>Talento Humano</b></p>	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p><b>¿Cuál es el nivel de formación que posee el personal?</b> Los operarios de Planta tienen un nivel de formación medio; en cuanto al personal administrativo y técnico tiene un nivel de educación superior</p> <p><b>¿Cómo califica el entrenamiento que ha recibido en la Empresa para la ejecución de su trabajo?</b> Normal</p> <p><b>¿Cómo considera la capacitación y motivación que la empresa le brinda?</b> Las capacitaciones han sido efectivas, pero pienso que falta una planificación en cuanto a capacitaciones para un mayor aprovechamiento de oportunidades y así poder asistir a una capacitación; y respecto a la motivación, más que la empresa haya realizado alguna charla de motivación, pienso que las personas que trabajamos aquí estamos motivados por lo que hace la empresa y su visión social.</p> <p><b>¿Cómo considera las relaciones interpersonales en su área de trabajo?</b> Creo que en un 80% hemos logrado mantener una buena relación y comunicación con las personas que trabajamos en Planta; aunque si considero que se debería mejorar las relaciones interpersonales con el resto de la Empresa, me refiero con las personas que trabajan en la Oficina.</p> <p><b>¿En qué medida aporta su trabajo en el cumplimiento de sus objetivos</b></p>

<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p>	<p><i>personales?</i></p> <p>A pesar de que los salarios no son tan altos, pienso que lo que hago si ha contribuido a cumplir mis objetivos como persona ya que también la flexibilidad que me brindan aquí me ha ayudado a capacitarme en cosas que sirven tanto aquí como a mi personal y profesionalmente.</p> <p><i>¿El volumen de trabajo que realiza, lo considera excesivo o aceptable?</i></p> <p>Aceptable, aunque por temporadas es realmente excesivo pero manejable ya que se debe únicamente a algunos meses en el año.</p> <p><i>¿Siente apoyo de parte de sus superiores, tiene incentivos y apoyan ideas nuevas?</i></p> <p>De cierta forma si aunque no es efectiva, la intensión existe pero como le dije tenemos un problema de comunicación ya que si bien se aporta con nuevas ideas y llegamos a acuerdos pero a la final nadie los cumple</p> <p><i>¿El salario que percibe está acorde con el volumen y calidad con el que realiza su trabajo?</i></p> <p>No pero en algo compensa la apertura que me han brindado para poder asistir a capacitaciones</p>
<p><b>Capacidad Tecnológica</b></p>	
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p><i>¿Cuál es el estado de los equipos que se utilizan?</i></p> <p>Los equipos no están obsoletos como tal, pero la maquinaria que se utiliza en ocasiones si causa problemas y nos lleva un mayor tiempo en elaborar algunos productos como por ejemplo el tallarín, lo que genera que no tengamos uniformidad en los procesos.</p> <p><i>¿Considera que la empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?</i></p> <p>Creo que falta tecnología en cuando a la elaboración de los productos</p> <p><i>¿Poseen un sistema de información en la empresa, sirve?</i></p> <p>Bueno en la oficina si manejan un sistema contable, pero aquí no, se maneja kardex, un registro de control, pero todo esto se lo hace en Excel.</p>

*Nombre del Entrevistado: Sandra Padilla*

*Cargo en la Empresa: Técnica en Trazabilidad*

<b>Planificación</b>	
1	<i>¿Conoce usted la misión y visión de la Empresa?</i> Mas o menos
2	<i>¿Considera que los objetivos que la Empresa se ha planteado son alcanzables?</i> Si
3	<i>¿Las políticas que la Empresa mantiene son adecuadas?</i> Si, tenemos una política de calidad pero pienso que es necesario realizar un seguimiento a las políticas de la empresa
4	<i>¿La Empresa está determinando un plan de acción para el 2011, conoce las estrategias empleadas?</i> Generalmente se realiza una reunión al inicio del año
5	<i>¿Qué principios y valores se ejecutan en su empresa?</i> Pienso que son la solidaridad, la integridad, el respeto, la responsabilidad y la puntualidad; aunque no se encuentran documentados
<b>Organización</b>	
1	<i>¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la empresa?</i> Si
2	<i>¿Existe un manual funcional a nivel de áreas?</i> Si
3	<i>¿Los procesos que la Empresa mantiene se encuentran debidamente documentados?</i> No se encuentran debidamente documentados
4	<i>¿Tiene conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en su área y aplica todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que debe desarrollar dentro de la empresa?</i> Considero que si cumplo con todo lo que me corresponde realizar
<b>Dirección</b>	
1	<i>¿El liderazgo que tiene la gerente es autocrático, democrático o liberal?</i> Democrático
2	<i>¿La comunicación dentro de la Empresa es adecuada?</i> Existe un problema de comunicación especialmente entre las personas que trabajamos aquí en la Planta con las personas de la Oficina en Riobamba
3	<i>¿Se encuentra motivada y comprometida con la empresa?</i> Si estoy motivada en un 80% principalmente porque existe reconocimiento a lo que hago; y comprometida en un 90%
4	<i>¿La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas, siempre, casi siempre u ocasionalmente?</i> Si creo que todos nos sentimos apoyados por la gerencia
<b>Control</b>	
1	<i>¿Cada actividad es debidamente supervisada?</i> En la medida de lo posible si
2	<i>¿Existe presupuesto de gastos?</i> Desconoce

3	<i>¿Se manejan indicadores financieros en la organización?</i> Desconoce
4	<i>¿Existen normas de seguridad en su trabajo?</i> Si existen aunque no siempre se ponen en práctica
5	<i>¿En qué proporción se desperdician las materias primas?</i> Desconozco exactamente cuánto se desperdicia pero no es mucho
6	<i>¿Los productos terminados son revisados para su control de calidad?</i> Si, las personas responsables como lo son Cristina y Carlos si realizan un control de calidad
<b>Comercialización</b>	
1	<i>¿Cómo califica al control de inventario que se realiza en la empresa?</i> Creo que se realiza un control medio-alto
<b>Talento Humano</b>	
1	<i>¿Cuál es el nivel de formación que posee el personal?</i> Superior en un 90%, aunque los operarios tienen un nivel de preparación medio
2	<i>¿Cómo califica el entrenamiento que ha recibido en la Empresa para la ejecución de su trabajo?</i> Como tal en la Empresa para realizar el trabajo, en mi caso me ha servido más la experiencia que tengo en lo que hago ahora que el entrenamiento que he recibido aquí
3	<i>¿Cómo considera la capacitación y motivación que la empresa le brinda?</i> Hace falta más capacitaciones, debería planificarse
4	<i>¿Cómo considera las relaciones interpersonales en su área de trabajo?</i> Buena aunque se debería mejorar la comunicación
5	<i>¿En qué medida aporta su trabajo en el cumplimiento de sus objetivos personales?</i> Pues hasta el momento si cumple tanto con mis expectativas profesionales como personales
6	<i>¿El volumen de trabajo que realiza, lo considera excesivo o aceptable?</i> Creo que si es aceptable
7	<i>¿Siente apoyo de parte de sus superiores, tiene incentivos y apoyan ideas nuevas?</i> Si
8	<i>¿El salario que percibe está acorde con el volumen y calidad con el que realiza su trabajo?</i> No ya que tengo a mi cargo más actividades y no está acorde a mi sueldo actual
<b>Capacidad Tecnológica</b>	
1	<i>¿Cuál es el estado de los equipos que se utilizan?</i> Creo que los equipos que tenemos están en estado moderado ya que existen tanto equipos antiguos como modernos
2	<i>¿Considera que la empresa proporciona las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficiente?</i> Pienso que retrasa el trabajo la falta de computadoras en Planta
3	<i>¿Poseen un sistema de información en la empresa, sirve?</i> En Planta no tenemos ningún programa, todos los registros que llevamos, lo hacemos en Excel.

*ANEXO No.3*

**TABLA N° 4: Análisis de Procesos Seleccionados**

ITEM	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	PROBLEMAS O NOVEDADES
1	Recibe información del contenedor	4	Gerente de Ventas	
2	Elabora solicitud para AGROCALIDAD	2	Gerente de Ventas	
3	Realiza depósito al BNF	20	Gerente de Ventas	
4	Retira oficio de AGROCALIDAD	30	Gerente de Ventas	
5	Saca copias de oficio AGROCALIDAD y papeleta de depósito y archiva	2	Gerente de Ventas	
6	Genera factura en el sistema	2	Gerente de Ventas	
7	Ingresa datos restantes a factura	4	Gerente de Ventas	El sistema no genera la factura con los datos necesario para realizar una venta internacional
8	Envía factura, packing list y permiso fitosanitario a Quito al Broker	15	Gerente de Ventas	
9	Recibe información sobre el embarque	5	Gerente de Ventas	Contratan un Broker para realizar gestiones en Quito
10	Ingresa a la página TPG y registra los datos solicitados	10	Gerente de Ventas	

**Fuente:** Elaborado por Tatiana Mantilla. Noviembre, 2010.

ANEXO No.4

Registro Único de Contribuyentes



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 0691714993001  
**RAZON SOCIAL:** PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** JUELAS CARRILLO PATRICIO DANIEL  
**CONTADOR:** VINTIMILLA ORTIZ KARINA ELIZABETH

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	31/01/2006	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	31/01/2006
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	14/02/2006	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	08/06/2010

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ELABORACION DE ALIMENTOS.

**DIRECCIÓN PRINCIPAL:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: VELASCO Número: 20-60 Intersección:  
 GUAYAQUIL Edificio: ERPE Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE LA CASA INDIGENA Telefono Trabajo:  
 032961608 Fax: 032961625 Apartado Postal: 06-01-693 Email: pjuelas@yahoo.es

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	REGIONAL CENTRO III CHIMBORAZO	<b>CERRADOS:</b>	0

 _____ FIRMA DEL CONTRIBUYENTE	 _____ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
---	--

Usuario: VMPR160407 Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA Fecha y hora: 08/06/2010



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 0691714993001  
**RAZÓN SOCIAL:** PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO</b> ABIERTO	<b>MATRIZ</b>	<b>FEC. INICIO ACT.</b> 31/01/2006
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
CULTIVO DE CEREALES. ELABORACION DE ALIMENTOS.			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: VELASCO Número: 20-60 Intersección:  
 GUAYAQUIL Referencia: A UNA CUADRA DE LA CASA INDIGENA Edificio: ERPE Telefono Trabajo: 032961608 Fax:  
 032961625 Apartado Postal: 06-01-693 Email: pjuelas@yahoo.es

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE

**Usuario:** VMPR160407 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 08/06/2010

Permiso de Funcionamiento de la Empresa

**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA** N<sup>o</sup> 21903  
**DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE CHIMBORAZO**  
**VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL**

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO Nro. 11222**

Código del establecimiento: 2.9.1 CORRESPONDIENTE AL AÑO - 2010  
 Razón Social: **SUMAKLIFE - PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA**

Representante Legal: **SUMAKLIFE**  
 Cédula de Identidad : 0691714993 RUC: 0691714993001

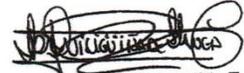
Dirección: **VIA LOS ELENES**

Tipo de Establecimiento: **FARMACEUTICO: PRODUCTOS NATURALES DE USO MEDICINAL - LABORATORIOS DE PRODUCCIÓN**

Actividad que realiza: **PRODUCIR** Nro. de Solicitud: **121757**

Fecha de Emisión: 20/05/2010 Fecha de Vencimiento: 31/12/2010

  
 Dra. Nelly Recalde A.  
 DIREC. PROVINCIAL DE SALUD DE CHIMBORAZO

  
 Dra. Angela Quisigüña T.  
 COOR. DE VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL



**COLOQUE EN UN LUGAR VISIBLE DE SU ESTABLECIMIENTO**  
 NOTA: Las condiciones bajo las cuales fué autorizado el permiso de funcionamiento son verificables en cualquier momento

**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA** N<sup>o</sup> 2190  
**DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE CHIMBORAZO**  
**VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL**

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO Nro. 6553**

Código del establecimiento: 4.1.3 CORRESPONDIENTE AL AÑO - 2010  
 Razón Social: **SUMAKLIFE - PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA**

Representante Legal: **SUMAKLIFE**  
 Cédula de Identidad : 0691714993 RUC: 0691714993001

Dirección: **VIA LOS ELENES**

Tipo de Establecimiento: **ALIMENTOS: PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS - BEBIDAS - ADITIVOS ALIMENTARIOS: PEQUEÑA INDUSTRIA**

Actividad que realiza: **PRODUCIR** Nro. de Solicitud: **121758**

Fecha de Emisión: 20/05/2010 Fecha de Vencimiento: 31/12/2010

  
 Dra. Nelly Recalde A.  
 DIREC. PROVINCIAL DE SALUD DE CHIMBORAZO

  
 Dra. Angela Quisigüña T.  
 COOR. DE VIGILANCIA SANITARIA PROVINCIAL

