



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA DE BEBIDAS
GASEOSAS "DANDELION S.A."**

CHRISTINA ELIZABETH PALOMINO AYALA

**DIRECTOR: ING. ARTURO Hernán Ron Hurtado
CO-DIRECTOR: ING. ENA LETICIA TANDAZO REGALADO**

SANGOLQUI, MARZO DE 2007

CERTIFICACION

Certificamos que la presente tesis de grado fue realizada en su totalidad por la Srta. Christina Elizabeth Palomino Ayala en cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército, previa la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL.

Quito, a 16 de marzo del 2007

ING. ARTURO RON
DIRECTOR

ING. ENA TANDAZO
SUBDIRECTOR

DEDICATORIA

A la mejor amiga y madre Beatriz Ayala Montero por todo el apoyo brindado durante este tiempo y por la confianza que deposito en mí y a mis hermanos que con su ejemplo han sido mi mayor fuente de inspiración.

Cristina Palomino A.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por proveer la sabiduría y las fuerzas para alcanzar una de las metas propuestas hace cinco años, a mi familia por el apoyo incondicional, a mis compañeros de trabajo por su colaboración, a mi director y codirectora que gracias a sus conocimientos y consejos supieron guiarme y a mis amigos, en especial a Adriana por su confianza y apoyo.

Cristina Palomino A.

INTRODUCCIÓN

La empresa **DANDELION S.A.** es parte de la industria de bebidas gaseosas del país, produce y comercializa gaseosas, jugos naturales y agua mineral con la marca Orangine y se encuentra ubicada al Sur de la ciudad de Quito, sector Chillogallo.

Con la información obtenida de Dandelion S.A. se ha podido identificar varios problemas que afectan al desempeño de actividades de la empresa y que justifican el desarrollo de un mejoramiento de procesos.

Los problemas con mayor relevancia en la empresa se generan por la poca coordinación e interrelación entre las áreas: Financiera, Administrativa, Producción, Comercialización e Inventarios; la ejecución de las actividades en cada uno de estos procesos presenta muchas deficiencias que han afectado en forma negativa a la empresa, la falta de control oportuno y las correcciones necesarias han ocasionado la reducción en las ventas, elevación en el costo de producción, mala coordinación con los proveedores, la falta de un adecuado plan de atención al cliente y una poca asignación de recursos.

Por lo tanto la adecuada definición de procesos en la empresa **DANDELION S.A.** contribuirá a que cada persona responsable del proceso transmita a sus colaboradores, de manera detallada las actividades que componen el proceso y que deberán ser ejecutadas para realizarlo; además contribuirá al desarrollo del trabajo del proceso interrelacionado, generando una mayor productividad en los empleados.

La propuesta de mejoramiento de procesos en Dandelion S.A. se presenta como una herramienta que contribuirá al análisis de los procesos, dando lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad, acortar los tiempos y plazos de producción y entrega del producto.

INDICE

CAPITULO 1	11
GENERALIDADES	11
1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	11
1.1.1 HISTORIA	11
1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS	12
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	14
1.4. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	16
1.5 INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	17
1.6 MARCO TEÓRICO	18
1.6.1 PROCESOS	18
1.6.2 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	19
1.6.3 EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS	20
1.6.4 FASES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS	21
1.6.5 BEBIDAS GASEOSAS	23
1.6.5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS CORRESPONDIENTES A LA INDUSTRIA DE BEBIDAS GASEOSAS	23
1.6.5.2 CONSUMO	23
1.7 MARCO CONCEPTUAL	24
CAPITULO 2	26
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	26
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	26
2.1.1 MACRO AMBIENTE	26
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	26
2.1.1.1.1 Dolarización	26
2.1.1.1.2 El Producto Interno Bruto (PIB)	27
2.1.1.1.3 Inflación	30
2.1.1.1.4 Tasas de Interés	33
2.1.1.1.5 Globalización	36
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO	38
2.1.1.3 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL	39
2.1.1.3.1 La Migración	39
2.1.1.3.2 Desempleo	41
2.1.1.3.3. Tendencias Del Mercado	43
2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO	44
2.1.1.5. FACTOR TRIBUTARIO Y LEGAL	46
2.1.2 MICROAMBIENTE	47
2.1.2.1 DEFINICIÓN DEL MICROAMBIENTE	47
2.1.2.2 PROVEEDORES	47
2.1.2.2.1 Principales Proveedores De Materia Prima	47
2.1.2.2.2 Principales Proveedores De Suministros	49
2.1.2.3 RESULTADOS OBTENIDOS – ENCUESTA A PROVEEDORES	50
2.1.2.4 CLIENTES	60
2.1.2.4.1 Tipos de Clientes	60
2.1.2.4.2 Resultados Obtenidos – Encuesta A Clientes Corporativos	61
2.1.2.4.2 Calculo De A Muestra Para Encuestas Clientes Finales	75
2.1.2.4.3 Resultados Obtenidos – Encuesta A Clientes Finales	77
2.1.2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	89

2.1.2.5.1	Competidores actuales	89
2.1.2.5.2	Productos Sustitutos	91
2.1.2.5.3	Precio	92
2.1.2.6	MERCADO.....	92
2.1.2.6.1	Oferta.....	93
2.1.2.6.2	Demanda.....	94
2.1.2.6.3	Clientes Actuales	96
2.1.2.6.4	Clientes Potenciales	96
2.2	ANÁLISIS INTERNO	96
2.2.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DANDELION S.A.	97
2.2.1.1	FUNCIONES Y TAREAS DE CADA AREA.....	98
2.2.2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DANDELION S.A.	100
2.2.2.1	ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	101
2.2.3	ANÁLISIS DE ENCUESTA AL PERSONAL.....	101
2.3.	ANALISIS DE MATRICES	116
2.3.1	IMPACTO.....	116
2.3.1.1	INTERNO.....	116
2.3.1.2	EXTERNO.....	118
2.3.2	VULNERABILIDAD.....	120
2.3.3	APROVECHABILIDAD	122
2.4.	HOJA DE TRABAJO F.O.D.A	123
2.5.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A.....	124
2.6	SISTESIS DE ESTRATEGIAS FODA	125
	CAPITULO 3	129
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	129
3.1	PRINCIPIOS Y VALORES.....	129
3.1.1	MATRIZ AXIOLOGICA DANDELION S.A.	130
3.1.2	ANÁLISIS DE LA MATRIZ AXIOLÓGICA	131
3.2	MISION INSTITUCIONAL	132
3.3	VISION INSTITUCIONAL.....	134
3.4	OBJETIVOS	135
3.4.1	OBJETIVOS DEL AREA FINANCIERA – CONTABLE	135
3.4.2	OBJETIVOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	136
3.4.3	OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	136
3.4.4	OBJETIVOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS	137
3.4.5	OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	137
3.5.	CUADRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	138
3.5.1	TABLA DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DANDELION S.A.	139
3.5.2.	TABLA DE OBJETIVOS ÁREA FINANCIERA - CONTABLE	140
3.5.3.	TABLA DE OBJETIVOS ÁREA ADMINISTRATIVA.....	141
3.5.4.	TABLA DE OBJETIVOS ÁREA DE PRODUCCIÓN	142
3.5.5.	TABLA DE OBJETIVOS ÁREA DE INVENTARIOS	143
3.5.6.	TABLA DE OBJETIVOS ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	144
3.5.7.	MATRIZ DE PRIORIDAD DE OBJETIVOS	145
3.5.8	MATRIZ RESUMEN DE OBJETIVOS PRIORITARIOS.....	147
3.6.	POLITICAS Y ESTRATEGIAS.....	148
3.6.1	POLITICAS	148
3.6.2	ESTRATEGIAS.....	148
3.6.3	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PLANES DE ACCIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS.....	148

3.7	PLAN OPERATIVO	156
3.8.	MAPA ESTRATEGICO	157
	CAPITULO 4	158
	ANÁLISIS DE PROCESOS	158
4.1	LOS MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA EMPRESA.	158
4.2	ESTABLECER LA CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	158
4.2.1	MAPA DE PROCESOS	159
4.3	ARBOL DE ACTIVIDADES	160
4.4	CADENA DE VALOR	162
4.5	LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRIORITARIOS	163
4.5.1	INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIDAD DE PROCESOS/SUBPROCESOS	164
4.5.1.1	PROCESO MANEJO ADMINISTRATIVO	164
4.5.1.2	PROCESO ADQUISICIONES	164
4.5.1.3	PROCESO MANEJO DE INVENTARIOS	164
4.5.1.4	PROCESO PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN	164
4.5.1.5	PROCESO ELABORACIÓN DE BEBIDAS	164
4.5.1.6	PROCESO MANEJO CONTABLE	164
4.6	MODELAMIENTO DE PROCESOS Y SUBPROCESO PRIORITARIOS.....	165
4.6.1	MODELAMIENTO DE PROCESOS	165
4.6.2	IDEF0	165
4.4.1	DESARROLLO DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRIORITARIOS MEDIANTE EL BPWIN.	167
4.7	ARBOL DE DIAGRAMAS	180
4.8	HOJA DE COSTOS	181
4.8.1	HOJA DE COSTOS OPERATIVOS	181
4.8.2.	HOJA DE COSTOS PERSONAL DANDELION S.A.	182
4.9	ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS SELECCIONADOS	183
4.10	OBSERVACIONES DE LOS SUBPROCESOS	199
4.11	MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO	201
4.11.1	OBSERVACIONES DE LOS SUBPROCESOS	202
	CAPITULO 5	205
	PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS	205
5.1	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	205
5.1.1	BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS	205
5.2	PROCESOS MEJORADOS.....	205
5.2.1	MAPA DE PROCESOS PROPUESTO	207
5.3	SUBPROCESOS MEJORADOS	208
5.4	DIAGRAMAS DE FLUJO	210
5.5.	ARBOL DE ACTIVIDADES PROPUESTO	211
5.6.	CADENA DE VALOR PROPUESTA	212
5.7	HOJAS ISO, FLUJO DIAGRAMACIÓN Y HOJAS DE MEJORAMIENTO. ..	224
5.7.1	HOJAS ISO.....	224
5.7.2	FLUJO DIAGRAMACIÓN.....	224
5.7.3	HOJAS DE MEJORAMIENTO	226
5.8	ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS.....	227
5.8.1	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	227
5.8.2	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCION	230
5.8.3	SUBPROCESO ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	233

5.8.4	SUBPROCESO CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES.....	236
5.8.5	SUBPROCESO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO.....	239
5.8.6	SUBPROCESO INGRESO Y REGISTRO DE MATERIALES.....	242
5.8.7	SUBPROCESO TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO.....	245
5.8.8	SUBPROCESO NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES.....	248
5.8.9	SUBPROCESO CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	251
5.8.10	SUBPROCESO ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN.....	254
5.8.11	SUBPROCESO MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.....	257
5.9	OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS.....	260
5.10	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO.....	261
5.10.1	BENEFICIO ESPERADO.....	263
	CAPITULO 6.....	264
	PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	264
6.1	CADENA DE VALOR DE PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN....	264
6.1.1.	CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	266
	“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”.....	266
6.1.2.	CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	268
	“PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN”.....	268
6.1.3.	CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	270
	“ELABORACION DEL PLAN DE MARKETING”.....	270
6.1.4.	CADENA DE VALOR DEL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	272
	“CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES.”.....	272
6.1.5	CADENA DE VALOR DEL PROCESO OPERATIVO DE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	274
	“NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES”.....	274
6.1.6	CADENA DE VALOR DEL PROCESO OPERATIVO DE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	276
	“CONTROL DE LA PRODUCCIÓN”.....	276
6.1.7	CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	278
	“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO”.....	278
6.1.8	CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	280
	“INGRESO Y REGISTRO DE MATERIALES.”.....	280
6.1.9	CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	282
	“TOMA DE INVENTARIOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO”.....	282
6.1.10	CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	284
	“ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN”.....	284

6.1.11	CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.....	286
	“MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.”	286
6.2.	PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	288
6.3.	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	289
6.3.1	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO GOBERNANTE “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	289
6.3.2	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO GOBERNANTE “PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN”	289
6.3.3	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO GOBERNANTE “ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING”	290
6.3.4	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO OPERATIVO “CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES”	291
6.3.5	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO OPERATIVO “NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES”	292
6.3.6	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO OPERATIVO “CONTROL DE LA PRODUCCIÓN”	292
6.3.7	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO”	293
6.3.8	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “INGRESO Y REGISTRO DE MATERIALES”	293
6.3.9	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “TOMA DE INVENTARIOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO”	294
6.3.10	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN”	295
6.3.11	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR”	295
6.4	DESCRIPCIÓN DE CARGOS.	296
6.4.1	GERENTE ADMINISTRATIVO	296
6.4.2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	298
6.4.3	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN CON CONOCIMIENTO EN MARKETING.	299
6.4.4	CONTADORA / ASISTENTE CONTABLE.	300
6.4.5	JEFE DE BODEGA	301
6.5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	303
	CAPITULO 7	304
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	304
7.1.	CONCLUSIONES.....	304
7.2.	RECOMENDACIONES	306
	BIBLIOGRAFÍA.....	307
	ANEXOS.....	309

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA



Dandelion S.A. es una empresa ecuatoriana, ubicada al sur de la ciudad de Quito, inicia sus actividades a fines del 2003 con la liquidación de la empresa Orangine S.A., su principal actividad es la producción y comercialización de bebidas gaseosas con la marca “**Orangine**”, sus productos son comercializados en diferentes provincias del país, como por

ejemplo, Pichincha, Guayas, Esmeraldas, Manabí, Portoviejo, Ibarra, entre otros, cuenta con 27 empleados en la planta de producción y en el área administrativa con 14 personas.

1.1.1 HISTORIA

DANDELION S.A. es una compañía que se constituye con la liquidación de la empresa “Orangine S.A.” en el año 2003, fecha en la cual, tres jóvenes emprendedores de nacionalidad ecuatoriana deciden adquirir los activos de la empresa y la marca Orangine, la misma que sería utilizada para la comercialización de la gaseosa a nivel nacional.

Desde entonces los nuevos accionistas de la empresa, deciden realizar un aporte importante de capital, el mismo que permite la reactivación de la producción y por ende una recuperación en el nivel de ventas.

ORANGINE S.A.

FECHA DE CONSTITUCIÓN: 12 de febrero de 1929.

FUNDADOR: Alemán Adolf Brinkmann Von Sehlen

ETAPA DE DECLINACIÓN: Año de 1999

PROBLEMAS QUE LLEVARON A LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA: cambios en la formulación de gaseosas, que provocaron una disminución en el nivel de ventas por la calidad de las gaseosas, incremento en el nivel de endeudamiento con los proveedores, banca privada y empleados.

TRAYECTORIA: más de 70 años en el mercado ecuatoriano.

1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa ha innovando la gama de productos y en la actualidad encontramos en el mercado productos variados, tanto en el tamaño como en los sabores de las gaseosas, los mismos se detallan a continuación:

PRODUCTO	DESCRIPCION
	<p data-bbox="852 1328 1369 1451"><i>Gaseosa de 3 Litros</i></p> <p data-bbox="823 1514 1398 1821">Este producto se comercializa en el mercado por jabas de 6 unidades y cada jaba tiene un solo sabor, que puede ser: Naranja, Fresa, Manzana, Limón, Negra y el más reciente el sabor de Piña.</p>



Gaseosa de 1/2 Litro

En esta presentación las jabas son de 12 unidades, las mismas que tienen dos maneras de ser comercializadas, la primera en forma surtida y la segunda con un solo sabor.



Gaseosa de 1/4 Litro

La presentación de $\frac{1}{4}$ de litro es uno de los productos con mayor aceptación en el mercado por la variedad de sabores, que presenta la jaba de 24 unidades, el proceso de surtido se lo realiza de manera manual.



Jugos Naturales

Es distribuida en tres sabores, mango, mora y naranjilla, en envase retornable y en jabas de 24 unidades.



Agua Mineral y Natural

Se comercializa en dos presentaciones: agua mineral en envase de 3 litros y agua natural en envase de medio litro y botellones grandes.



Gaseosa de Mora

Producto elaborado con la pulpa de la fruta, se comercializa con éxito en el mercado nacional, en envase de vidrio, su sabor es muy agradable.

El producto de mayor demanda en el mercado es la gaseosa con sabor a mora, por mantener características únicas que le diferencian de los productos existentes en el mercado.

1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

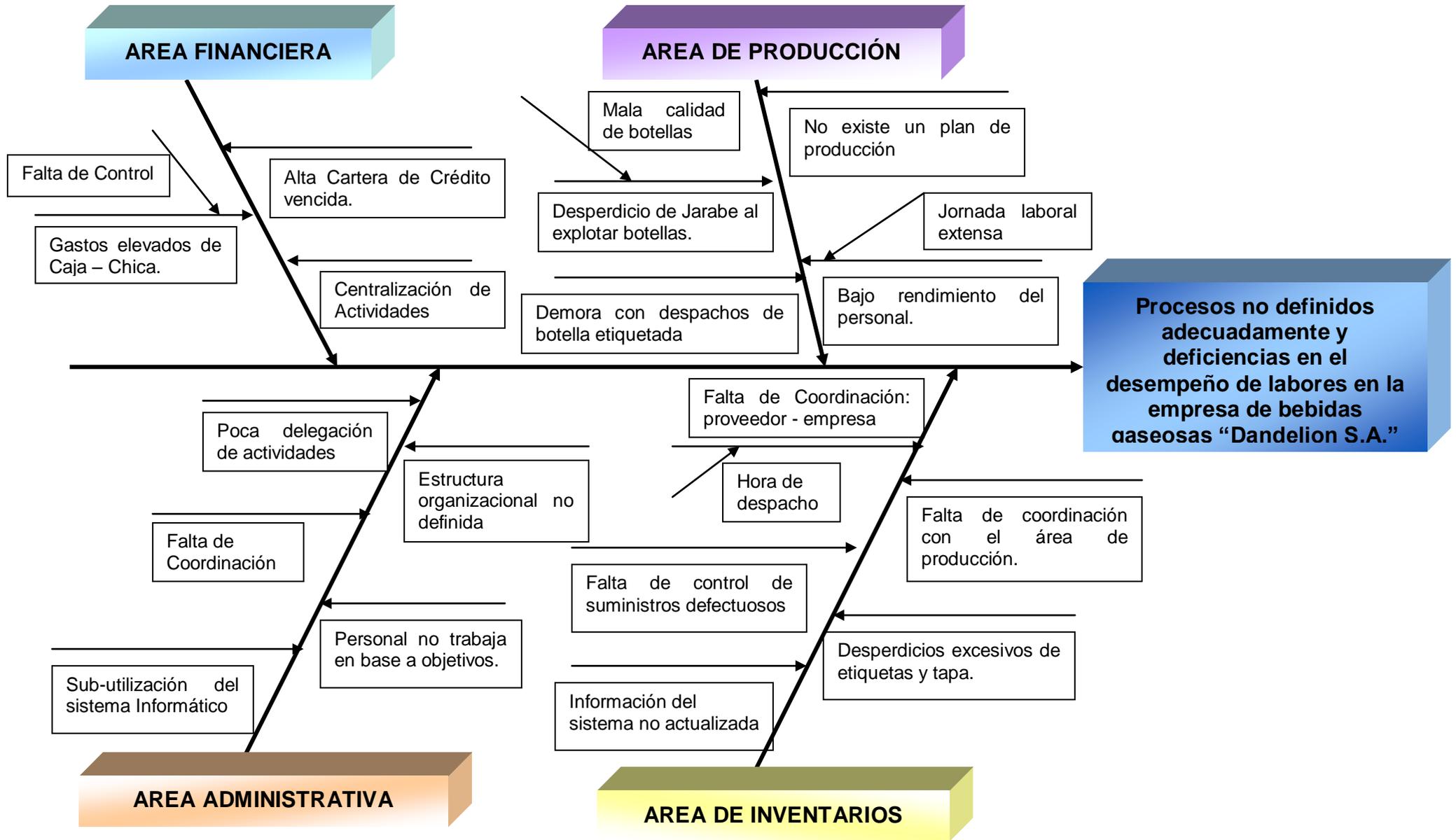
La deficiencia en los procesos actuales ha generado en cada una de las áreas de la empresa desorganización e independencia, prueba de ello es que cada área no tiene un seguimiento adecuado en el trabajo realizado.

Con respecto a la estructura organizacional, no existe una definición clara de los cargos y funciones de los miembros de la empresa, ocasionando una mala coordinación en el trabajo y la centralización de actividades en las áreas, motivo por el cual el personal ha llegado a ser indispensable para el desarrollo de las actividades.

Los problemas con mayor relevancia en la empresa se generan por la poca coordinación e interrelación entre las áreas: Financiera, Administrativa, Producción, Comercialización e Inventarios; la ejecución de las actividades en cada uno de estos procesos presenta muchas deficiencias que han afectado en forma negativa a la empresa, la falta de control oportuno y las correcciones necesarias han ocasionado la reducción en las ventas, elevación en el costo de producción, mala coordinación con los proveedores, la falta de un adecuado plan de atención al cliente y una poca asignación de recursos.

Por lo tanto la adecuada definición de procesos en la empresa **DANDELION S.A.** contribuirá a que cada persona responsable del proceso transmita a sus colaboradores, de manera detallada las actividades que componen el proceso y que deberán ser ejecutadas para realizarlo; además contribuirá al desarrollo del trabajo del proceso interrelacionado, generando una mayor productividad en los empleados.

1.4. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



1.5 INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

AREA ADMINISTRATIVA

No existe delegación de funciones, lo cual impide que los empleados se involucren de manera activa en la empresa, además el personal no trabaja en base a objetivos, y el desempeño de actividades son ejecutadas de manera independiente y sin una adecuada coordinación.

AREA FINANCIERA

Existen actividades que están centralizadas y que han provocado que las personas de dichas áreas sean indispensables para la empresa, además, existen gastos elevados que son generados por caja chica, los mismos que pueden ser duplicados, al no ser controlados de manera adecuada.

AREA DE PRODUCCION

Existen desperdicios de jarabe producidos por la falta de control en la calidad de la botella, ya que al momento de envasar el líquido los envases explotan lo cual genera desperdicios tanto de botella como de jarabe.

Además, no existe un plan de producción definido que garantice el alcance de los objetivos de producción, y en ocasiones las jornadas de trabajo extensas en producción lo cual influye en el rendimiento del personal.

AREA DE INVENTARIOS

La coordinación entre la empresa y el proveedor no es la adecuada, ya que los despachos se los realizan de manera simultánea, sin considerar un horario, generando problemas en las bodegas, especialmente por el espacio físico.

La información relacionada con Inventarios no se mantiene actualizada, impidiendo la toma de decisiones oportunas para las respectivas adquisiciones de materiales, problema que se genera al realizar registros en el sistema después de entregar los materiales al área de producción, situación que debería ser ejecutada de manera simultánea o en forma inmediata.

1.6 MARCO TEÓRICO

La **Gestión por Procesos** percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.

“Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.”¹

La **Gestión Por Procesos** permite a las empresas tomar conciencia y reaccionar ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con su indiferencia ante los cambios, potencializando el concepto de proceso en beneficio de la sociedad y la organización.

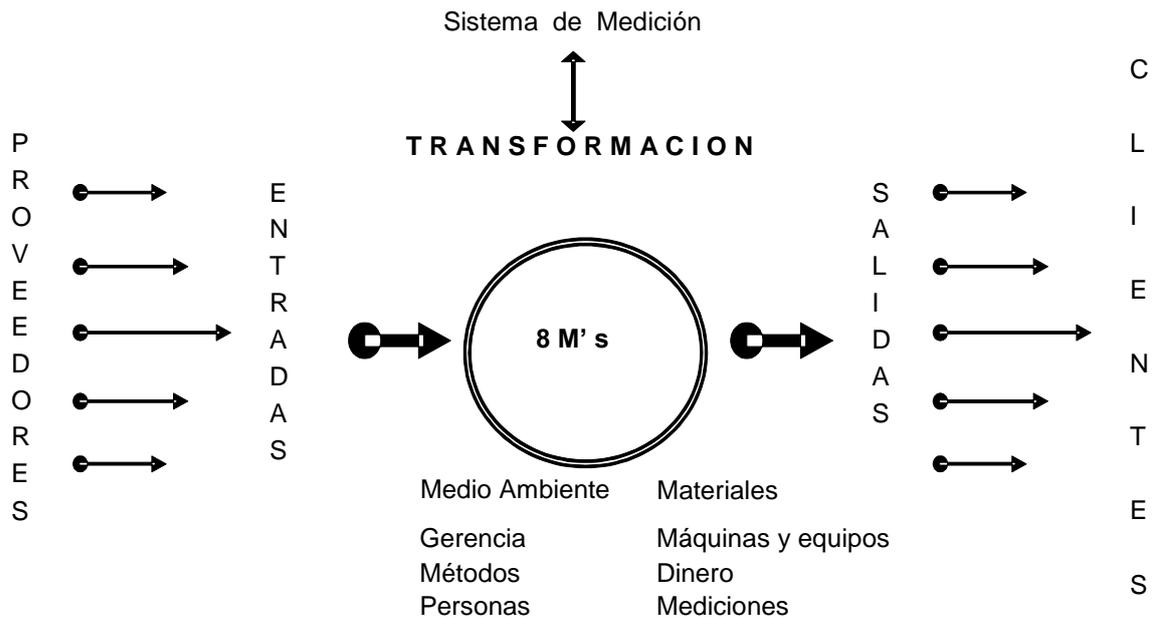
La eficaz **Gestión por Procesos** mejora el desempeño de quienes laboran en la organización, ya que se minimiza la repetición de trabajo; además la organización estará en la capacidad de responder ante los cambios del mercado.

1.6.1 PROCESOS

Proceso es un “sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”²

¹ <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

² MARIÑO, Navarrete Hernando. **Gerencia de Procesos**. 1era. Edición. Ed. Alfa – Omega. Bogotá D.C., Colombia.



Los procesos se caracterizan básicamente porque existe una transformación de inputs en outputs, los mismos que están sujetos a sistemas de medición y cuyo objetivo es agregar valor para el cliente.

De otra manera se puede afirmar que los procesos “son los medios por los cuales los productos y servicios llegan al cliente ya sea interno o externo”.

Al analizar la segunda definición de procesos, se puede identificar que el producto final que se obtiene puede ser en beneficio de un cliente externo o interno, con la finalidad de satisfacer sus necesidades con productos o servicios de calidad.

1.6.2 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS MACROS.- Se refiere a los principales procesos que realiza una organización, en el sentido de las pocas actividades esenciales para cumplir con su misión y avanzar hacia la su visión de futuro.

PROCESOS MICROS.- Están relacionados directamente con los procesos macros y su finalidad es cumplir con el objetivo general estratégico macro de la organización.

PROCESOS GOBERNANTES.- Sirven para tomar las decisiones más importantes para la empresa, y están relacionados con la alta gerencia. Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas.

PROCESOS OPERATIVOS.- Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Se identifica con el *¿Cómo Hacer?*, Están interrelacionadas directamente con los procesos macros, micros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas/actividades del proceso. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. ³

PROCESOS DE APOYO.- En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión y son procesos de apoyo, por ejemplo: los relacionados con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

1.6.3 EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos” ⁴

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

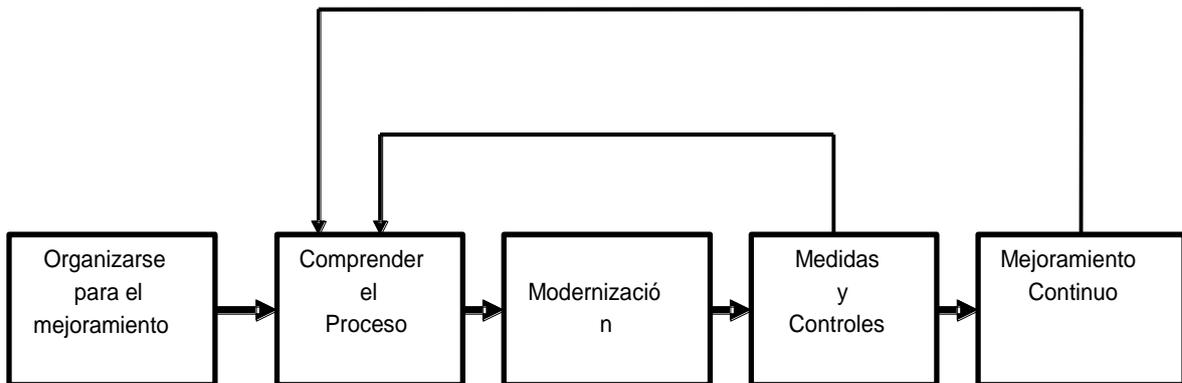
- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva

³ *Dávila, Zambrano Sandra. Cinco momentos para hacer reingeniería de procesos. 1era. Edición. Ed. ASD. 2001. Quito, Ecuador. p. 20-21*

⁴ *HARRINGTON, James. (1993) Mejoramiento de Procesos de la Empresa. Ed. McGraw Hill. Bogotá D.C., Colombia*

1.6.4 FASES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Existen cinco fases que intervienen en la aplicación del mejoramiento de procesos y se detallan a continuación:



FASE I ORGANIZARSE PARA EL MEJORAMIENTO

- Desarrollar un modelo de mejoramiento
- Comunicar las metas a los empleados
- Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente
- Seleccionar los procesos críticos
- Nombrar responsables del proceso

FASE II COMPRESION DEL PROCESO

- Definir el alcance y misión del proceso
- Definir los límites del proceso
- Proporcionar entrenamiento al equipo
- Desarrollar una visión general del proceso
- Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso
- Reunir los datos de costo, tiempo y valor
- Realizar ensayos del proceso
- Implementar soluciones rápidas
- Actualizar la documentación del proceso.

FASE III MODERNIZACIÓN

- Proporcionar entrenamiento al equipo
- Identificar oportunidades de mejoramiento:
 - Alto Costo
 - Errores y repetición del trabajo
 - Mala calidad
 - Acumulación
 - Demoras prolongadas
- Eliminar la burocracia
- Eliminar las actividades sin valor agregado
- Simplificar el proceso
- Reducir el tiempo del proceso
- Eliminar los errores del proceso
- Eficiencia en el uso de equipos
- Estandarización
- Automatización
- Documentar el proceso
- Seleccionar y entrenar a los empleados

FASE IV MEDICIONES Y CONTROLES

- Desarrollar mediciones y objetivos del proceso
- Establecer un sistema de retroalimentación
- Realizar periódicamente la auditoria del proceso
- Establecer un sistema de costos de mala calidad

FASE V MEJORAMIENTO CONTINUO

- Calificar el proceso
- Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación
- Definir y eliminar los problemas del proceso
- Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes
- Benchmark del proceso

1.6.5 BEBIDAS GASEOSAS

Las Bebidas sin Alcohol o Bebidas no alcohólicas son aquellas, gasificadas o no, preparadas a base de uno o más de los siguientes componentes (Jugo, Pulpa, Jugos concentrados, Leche, Extractos, Infusiones, Maceraciones, Agua) y sin contener alcohol etílico en cantidad superior a 0,5% en volumen y comprende las siguientes clases de bebidas:

- Aguas Minerales, naturales o artificiales (p.e., Agua de Soda).
- Bebidas endulzadas carbonatadas, saborizadas.
- Bebidas de frutas y vegetales, endulzadas y carbonatadas.

1.6.5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS CORRESPONDIENTES A LA INDUSTRIA DE BEBIDAS GASEOSAS

TIPO DE BEBIDA GASEOSA	DESCRIPCIÓN
Bebidas Endulzadas Carbonatadas Saborizadas	Corresponden a un jarabe de azúcar acidificado o cualquier otro endulzante saborizado con esencias que corresponden a soluciones de sustancias naturales o sintéticas o a una mezcla de éstas dos, y con contenido de dióxido de carbono bajo presión.
Preparaciones Carbonatadas Elaboradas a Base de Extractos	Elaborada a base de jengibre, con presencia de gas carbónico.
Bebidas con gas	Se elaboran a partir de un extracto de nuez de cola y pueden contener hasta un 10% de cafeína, con presencia de dióxido de carbono

1.6.5.2 CONSUMO

Uno de los primeros datos a tener en cuenta a la hora de analizar el consumo de las bebidas que expende la empresa es el hecho de que las gaseosas son un producto altamente elástico en relación a los ingresos de los consumidores. Al no tratarse de un producto de primera necesidad, los vaivenes económicos tienen una alta incidencia en el consumo.

La demanda de bebidas no alcohólicas en Ecuador ha tenido un incremento significativo desde el año 1998, el agua sin gas tenía una participación del 11 por ciento. El siguiente año aumentó al 13, en el 2000 al 14 y en el 2005 tuvieron una participación del 33 por ciento.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Botella defectuosa: botellas que presentan roturas y deformaciones desde la fábrica del proveedor.⁵

Botella etiquetada o fajillada: botella que es colocada la etiqueta de manera manual o mediante una máquina.⁶

Concentrado: es una mezcla de los ingredientes principales bajo extremas condiciones de higiene.⁷

Existencias: Constituyen los materiales que se encuentran almacenados en las bodegas de la empresa (inventarios)⁸

Fajilla o etiqueta: es parte del producto final y se puede distinguir el logotipo, la marca, slogan, descripción de los materiales empleados, etc.⁹

Filtración: Remover materiales indeseables haciendo pasar el agua por una serie de filtros de arena.¹⁰

ICE: impuesto se aplica al consumo de cigarrillos, cerveza, bebidas gaseosas, productos alcohólicos y bienes suntuarios de procedencia nacional o importados, para las bebidas gaseosas se aplica el 10.30 %.¹¹

⁵ Definición Textual Dra. Andrea Sierra

⁶ Definición Textual Responsable de Bodega

⁷ http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/bebidas/Ficha_gaseosas_04/Gaseosas.htm

⁸ Definición Textual Srta. Cristina Palomino

⁹ Definición Textual Srta. Cristina Palomino

¹⁰ http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/bebidas/Ficha_gaseosas_04/Gaseosas.htm

¹¹ <http://www.bce.fin.ec>

Inventario: conjunto de mercancías o artículos tangibles para ser consumidos en la producción. Comprenden, materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Jabas: paquete cubierto de una fina lámina de plástico y que permite comercializar las gaseosas en grupos de 6 unidades, 12 unidades y 24 unidades.¹²

Jarabe terminado: es una solución de azúcar con agua tratada y el concentrado.¹³

Materia Prima: Son aquellos bienes que, luego de transformarlos pasan a formar parte del producto final, pueden ser productos primarios, semielaborados, elaborados o finales.¹⁴

Producción en proceso: es un proceso en el cuál se realizan las transformaciones a las materias primas para la preparación de concentrados.

Producto Terminado: se almacenan todos los productos que van a ser comercializados.¹⁵

Pulpa: masa carnosa y tierna de las frutas o legumbres, parte interior comestible de éstas.

Surtido: proceso manual mediante el cuál los obreros forman los paquetes de gaseosas con varios sabores.¹⁶

¹² Definición Textual Srta. Cristina Palomino

¹³ Definición Textual Dra. Andrea Sierra

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

¹⁵ Definición Textual Srta. Cristina Palomino

¹⁶ Definición Textual Srta. Cristina Palomino

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Para realizar el análisis del Macro Ambiente, se debe considerar ciertas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna y por tanto debe adaptarse, estas son:

- Factor económico.
- Factor Político.
- Factor Social y Cultural.
- Factor Tecnológico.
- Factor Ambiental y Legal.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 Dolarización

La sobre-emisión monetaria, el congelamiento de depósitos y la incertidumbre ante la quiebra de los bancos, provocaron un aumento en el precio del dólar en menos de un año, de 7 mil a más de 20 mil sucres, por lo tanto la dolarización surgió como una forma de evitar el desastre hiperinflacionario y una mayor devaluación monetaria, llevando al país a finales de 1999 a adoptar al dólar estadounidense como medio circulante. Se estableció una equivalencia de veinticinco mil sucres por un dólar (S/. 25.000,00 \cong \$ 1.00 USD)

Los efectos de la dolarización en las empresas e industrias ecuatorianas, ha significado presiones para la modernización, con el fin de ser eficientes y competitivos. Además el esquema garantiza la reducción de tasas de interés y la inflación a escala internacional.

Además la dolarización es un elemento que motiva el ingreso de capitales, ya que las empresas extranjeras que deciden invertir en una economía dolarizada, tienen la certeza de que el dinero que invierten en el país no se devaluará.

La dolarización desde el año 1999 ha generado reformas económicas que ha permitido la estabilización de la economía, al mantenerse los precios de los productos, materias primas e insumos sin variaciones, por lo tanto la dolarización es una **oportunidad de impacto alto** para la empresa, ya que ha permitido la adquisición de elementos indispensables que intervienen en el proceso productivo a un costo bajo, el mismo que se ve reflejado en el producto final.

2.1.1.1.2 El Producto Interno Bruto (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor total de la producción de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado”¹⁷, se compone de las aportaciones en dinero de las ramas agrícola, pesquera, industrial, minas y de servicios.

El PIB real en el Ecuador ha presentado un crecimiento promedio de 4.5 por ciento entre el período de 1999 y 2005, incremento que constituye una expansión de la economía de nuestro país, después de haberse registrado una contracción del PIB en el año 99. El crecimiento sostenido durante los últimos años se debe a la estructuración de políticas macroeconómicas favorables y a la utilización de los recursos de manera eficiente. Sin embargo nuestro país sigue siendo vulnerable ante las variaciones del precio del petróleo y los bienes producidos por el sector primario.

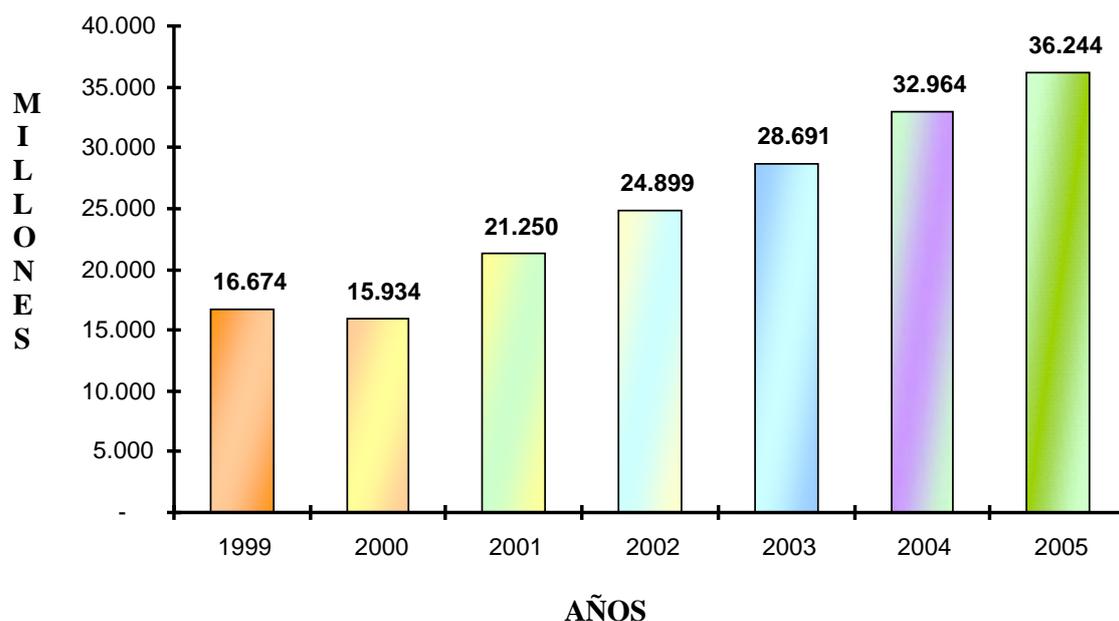
¹⁷ BEKER, Víctor y MOCHON Francisco. *Elementos de Micro Y Macro Economía*, Pag. 148.

Tabla 1
PRODUCTO INTERNO BRUTO 1999 – 2005

AÑOS	TOTAL PIB (Millones \$)	VARIACION PIB (%)
1999	15.499,00	-6,3
2000	15.934,00	2,8
2001	16.784,00	5,3
2002	17.497,00	4,2
2003	18.132,00	3,6
2004	19.518,00	7,6
2005	20.285,00	3,9

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente. Banco Central del Ecuador. Inf. Estadística

Gráfico 1.
PRODUCTO INTERNO BRUTO



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente. Banco Central del Ecuador. Información Estadística

Como se puede observar en el *gráfico 1*, el Producto Interno Bruto Nacional en los últimos años ha presentado una tendencia al crecimiento, excepto en los años 1999 y 2001, en los cuales registra una disminución de 740 millones de dólares, efecto de la aguda crisis económica registrada en ese período; sin embargo a partir del año 2001 los incrementos han sido progresivos y se espera que al terminar el año 2006 el valor del PIB sea de **\$ 39.455** millones de dólares.

Existen varios sectores productivos que componen el PIB, los mismos que de acuerdo al nivel de producción y aportación definen su participación en el PIB. A continuación se detalla los sectores:

Tabla 2

PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Participación Porcentual

SECTOR	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	
	2004	2005
Explotación de Minas y Canteras	22,8%	22,2%
Comercio al por mayor y menor	14,4%	14,6%
Industria Manufacturera	12,7%	13,0%
Transporte y Almacenamiento	7,7%	7,7%
Agricultura	8,6%	8,6%
Construcción	8,5%	8,3%
Otros	25,3%	25,6%
TOTAL	100,0%	100,0%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente. Banco Central del Ecuador. Información Estadística

La *tabla 2* nos indica la participación que cada uno de los sectores tiene con respecto al PIB, asumiendo que ha sido favorable, sin embargo las aportaciones de dichos sectores no alcanzan una representatividad que genere un mayor crecimiento en el valor del PIB, ya que según expertos la economía del Ecuador sigue dependiendo de las aportaciones del petróleo (incremento en el precio), lo cual no indica el desarrollo económico de la población al contrario podría generarse un estancamiento en los otros sectores productivos.

El sector Industrial registra una participación en el año 2005 del 13% con respecto al año 2004 que fue del 12,7%, y se espera que el crecimiento en este año sea del 14,9%, incremento que es positivo para el valor total del PIB.

El sector de la Industria Manufacturera, presenta varias clasificaciones y entre ellas se encuentra la elaboración de bebidas gaseosas, sector al cual pertenece la empresa Dandelion S.A, un incremento en el costo de materias primas, maquinaria y material publicitario, generaría problemas con la producción y comercialización del producto, ya que un aumento en alguno de los elementos mencionados afectará al bien final y por ende al consumidor.

Un incremento en el valor del PIB, generará mayor cantidad de recursos que pueden ser distribuidos en gastos de consumo, inversión e intercambios con el exterior, con el fin de dinamizar la economía del país, además permitirá incentivar al sector productivo e ingresar al mercado global con productos de calidad y con la adecuada utilización de los recursos, considerando este incremento del PIB como una **oportunidad de impacto medio**.

Sin embargo el Ecuador debe buscar nuevas fuentes de ingresos para la economía ya que somos un país que continúa dependiendo de los ingresos provenientes del petróleo y en los últimos años de las remesas que envían los emigrantes, situación de alto riesgo para el futuro del país. El gobierno debe emplear el dinero que genera la venta del petróleo para invertir en proyectos de investigación y desarrollo, con el fin de utilizar los recursos que posee el país, aprendamos de los países asiáticos y Brasil, que han cambiado su situación y ahora son potencias que proporcionan un adecuado estilo de vida para la población.

2.1.1.1.3 Inflación

“La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.”¹⁸, es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

“El crecimiento de la inflación es medida a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”¹⁹.

¹⁸ BEKER, Víctor y MOCHON Francisco. Elementos de Micro Y Macro Economía, Pag. 148.

¹⁹ <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/2003/Inter19-1.htm>

En la *tabla 3* se puede observar el comportamiento de la Inflación durante los últimos 6 años:

Tabla 3

INFLACIÓN ANUAL 1999 – 2006

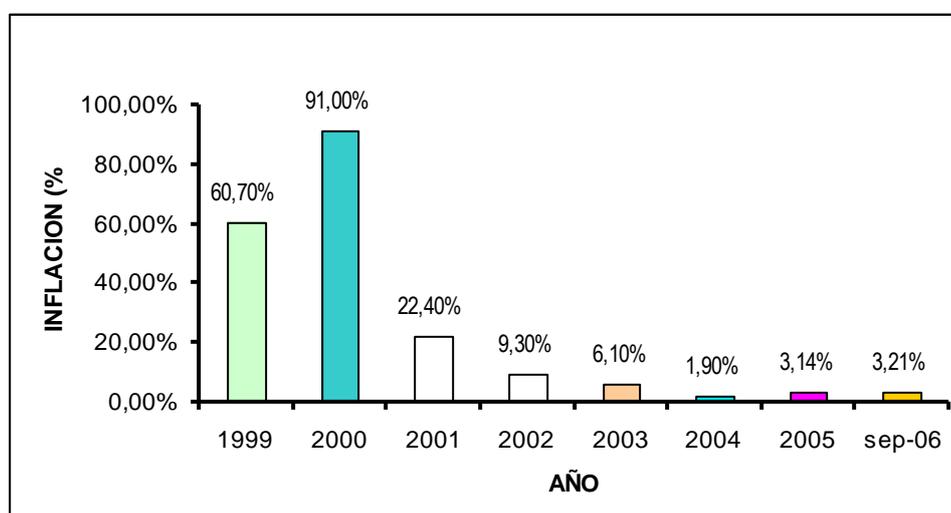
AÑO	INFLACION ANUAL A DICIEMBRE
1999	60,70%
2000	91,00%
2001	22,40%
2002	9,30%
2003	6,10%
2004	1,90%
2005	3,14%
sep-06	3,21%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente. INEC

Grafico 2

INFLACIÓN ANUAL 1999-2006



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente. Banco Central del Ecuador.

Las estadísticas de la inflación en los años 1999 y 2000, es una de las más elevadas desde que se adoptó el dólar como moneda nacional en el país, y básicamente se debe a la especulación y redondeo en el precio de los productos de primera necesidad, lo cual generó una grave crisis económica para la

población. A partir del año 2001 el porcentaje de inflación ha bajado hasta alcanzar el 3,14%, que fue la tasa inflacionaria con la cuál cerró el año fiscal 2005.

El Banco Central del Ecuador ha proyectado una inflación a diciembre del 2006 del 3,10%, y se espera que durante los dos meses que falta para terminarse el año 2006, se alcance con dicha cifra, ya que al producirse un efecto contrario, provocaría el incremento en el costo de la materia prima e insumos importantes para la producción de las gaseosas, causando un incremento en el precio del bien final. A continuación se presenta la inflación en los meses de enero a septiembre del presente año:

Tabla 4

INFLACIÓN MENSUAL ENERO – SEPTIEMBRE 2006

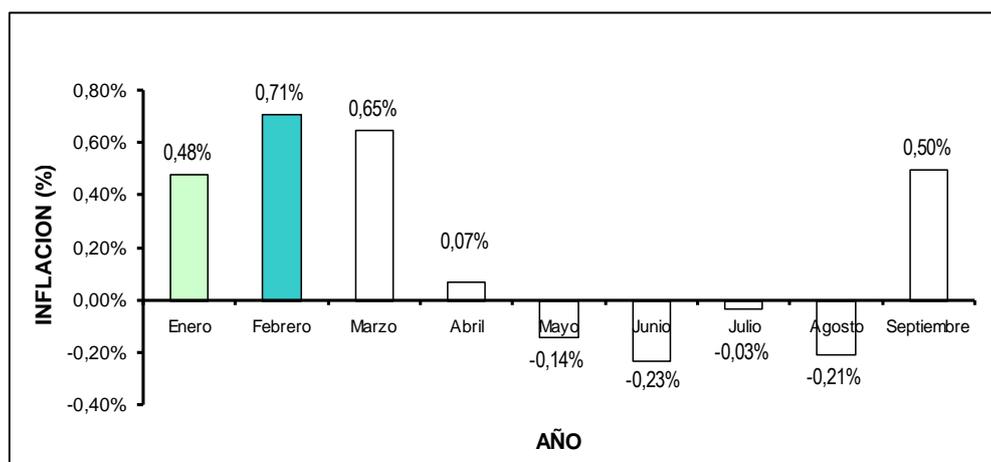
AÑO	INFLACIÓN MENSUAL 2006 (Variación)
Enero	0,48%
Febrero	0,71%
Marzo	0,65%
Abril	0,07%
Mayo	-0,14%
Junio	-0,23%
Julio	-0,03%
Agosto	-0,21%
Septiembre	0,50%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente. Banco Central del Ecuador.

Gráfico 3

INFLACIÓN MENSUAL ENERO – SEPTIEMBRE 2006



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente: Banco Central del Ecuador.

La inflación en lo que va del año 2006 ha presentado disminuciones importantes que han permitido que los precios de los productos no se incrementen; sin embargo en economías dolarizadas los porcentajes de inflación deben mantenerse constantes y menores a un dígito.

Las variaciones de la inflación afecta a Dandelion S.A., en el proceso de adquisición de productos empleados para la producción de gaseosas, porque un aumento en los precios de materia prima, provocaría una disminución en el nivel de ventas; ya que al incrementarse el precio de venta la demanda se reduce, además al producirse un aumento en la inflación, las personas que colaboran en la producción y comercialización del producto exigirán un aumento en sus remuneraciones. Sin embargo a pesar de mantenerse los porcentajes inflacionarios constantes, sigue siendo una **amenaza de impacto bajo** para la empresa Dandelion, ya que podría generarse incrementos fuera de los índices previstos.

2.1.1.1.4 Tasas de Interés

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero y al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay

escasez sube”²⁰. Existen dos tipos de tasas de interés:

- **La tasa pasiva o de captación**, es la que pagan los intermediarios financieros (bancos, cooperativas de ahorro y mutualistas) a los oferentes de recursos por el dinero captado.
- **La tasa activa o de colocación**, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Durante los últimos años las tasas de interés han presentado el siguiente comportamiento en el mercado financiero:

Tabla 5

TASA DE INTERÉS 2000 – 2006

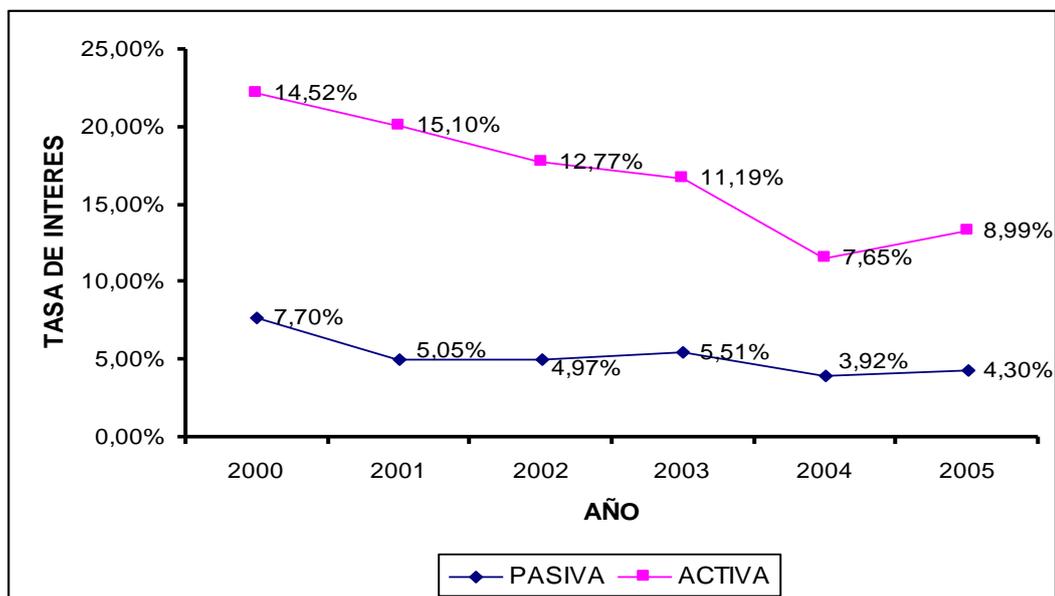
AÑO	TASA DE INTERÉS	
	PASIVA	ACTIVA
2000	7,70%	14,52%
2001	5,05%	15,10%
2002	4,97%	12,77%
2003	5,51%	11,19%
2004	3,92%	7,65%
2005	4,30%	8,99%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente. Banco Central del Ecuador.

²⁰ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Gráfico 4

TASA DE INTERÉS ANUAL



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente. Banco Central del Ecuador.

El comportamiento de la tasa de interés activa desde el año 2002 hasta el 2005, es favorable para la economía, ya que el sector productivo se verá incentivado a realizar inversiones, con tasas de interés bajas.

Tabla 6

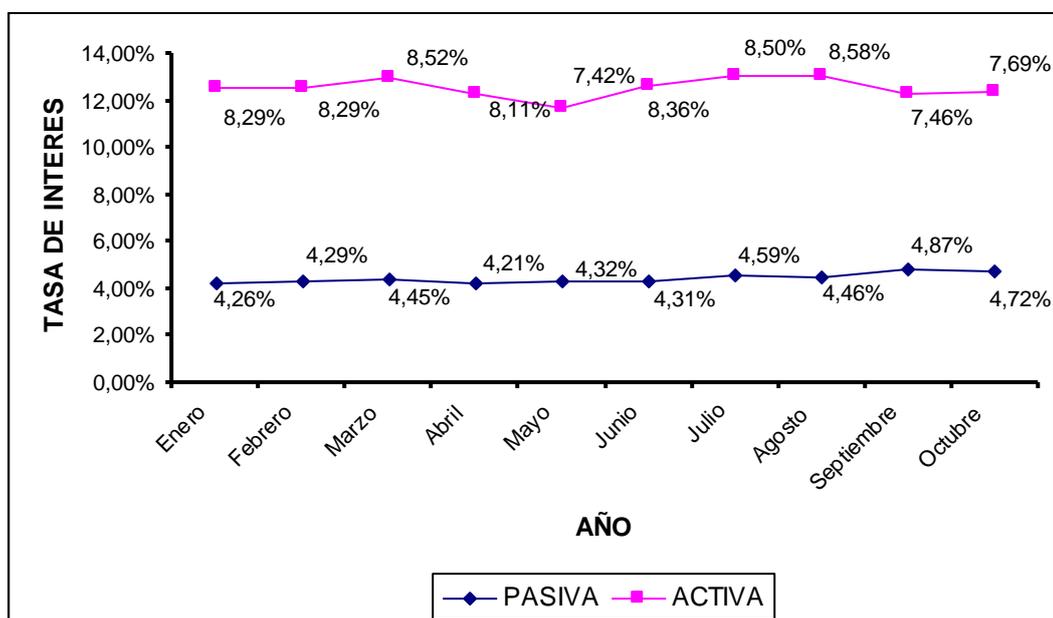
TASA DE INTERES MENSUAL ENERO – OCTUBRE

MES	TASA DE INTERÉS 2006	
	PASIVA	ACTIVA
Enero	4,26%	8,29%
Febrero	4,29%	8,29%
Marzo	4,45%	8,52%
Abril	4,21%	8,11%
Mayo	4,32%	7,42%
Junio	4,31%	8,36%
Julio	4,59%	8,50%
Agosto	4,46%	8,58%
Septiembre	4,87%	7,46%
Octubre	4,72%	7,69%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006 **Fuente.** Banco Central del Ecuador.

Gráfico 5

TASA DE INTERES MENSUAL ENERO – OCTUBRE



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente: Banco Central del Ecuador.

La tasa de interés activa en lo que va del año 2006, mantiene una tendencia a la baja, incentivando al sector empresarial y a los ecuatorianos a solicitar préstamos a la banca privada, con la seguridad que podrán cubrir la cantidad solicitada con facilidad, con respecto a la tasa de interés pasiva la población aún no siente que sus recursos están bien administrados por el sector financiero, motivo por el cuál decide invertir en bienes tangibles.

El comportamiento de la tasa de interés activa para la empresa Dandelion S.A. es una **oportunidad de impacto medio**, ya que podrá acudir a solicitar préstamos para financiar nuevos proyectos con un costo financiero razonable.

2.1.1.1.5 Globalización

La globalización es un fenómeno mundial que inicia con el desarrollo de la tecnología y la eliminación de barreras de comunicación, el Internet surge como una herramienta que permite comunicarse con todo el mundo y es considerado uno de los mejores avances de la nueva era.

“La globalización es el proceso por el cual las economías nacionales se integran en la economía mundial, de modo que su evolución depende cada vez más de los mercados internacionales de bienes, servicios y factores de producción.”²¹

La creciente integración de la economía a nivel mundial, el incremento del comercio internacional y las inversiones, se registran básicamente por la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones, esta tendencia ha generado un mercado dinámico, promoviendo la eficiencia por medio de una ventaja competitiva, que permita a las economías centrarse en lo mejor que saben hacer, a través de la especialización de su talento humano y la división del trabajo.

“La globalización camina a tres velocidades: libertad absoluta de movimientos de capitales; libertad relativa de movimientos de bienes y servicios, y trabas cada vez más explícitas a los movimientos de personas (en una coyuntura en la que las migraciones han adquirido un papel central). Es decir, el dinero no tiene fronteras, las mercancías algunas y los hombres muchas.”²²

Este proceso ha generado grandes oportunidades pero también ha generado desigualdad y poca participación de los países en vías de desarrollo, ya que su integración a un mercado global ha sido más lenta, generando que las grandes multinacionales tiendan a tener mayor participación en economías internacionales, motivo por el cual los países en desarrollo deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y, en el caso de los países más pobres, posiblemente a buscar respaldo en comunidades internacionales.

La apertura de mercados posibilita a que los consumidores puedan tener acceso y disfrutar de productos y servicios extranjeros a precios bajos, pero la creciente competencia y el avance tecnológico significan en muchos casos el cierre de empresas, incremento de personas desempleadas por largos períodos y la exclusión de trabajadores por no adaptarse a los requerimientos del mercado.

²¹ BEKER, Víctor y MOCHON Francisco. *Elementos de Micro Y Macro Economía*, Pag.289

²² www.elpais.es/articulo/semana/Globalizacion. Joaquin Estefanía. BABELIA - 04-11-2006

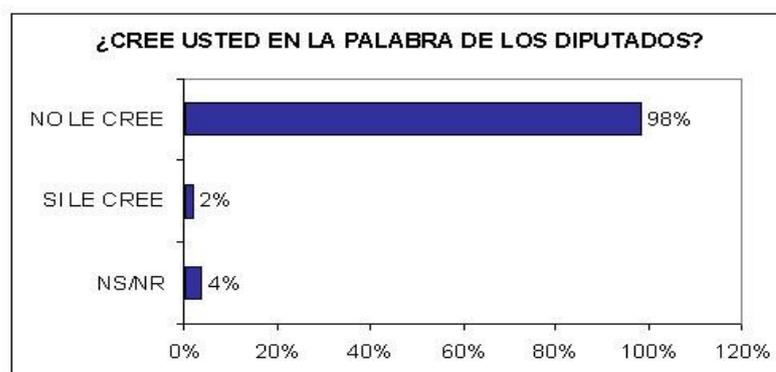
La **Globalización** es un proceso que permitirá el desarrollo de las empresas dependiendo el sector industrial al cual pertenecen ya que existen sectores más competitivos que otros; sin embargo éste es un proceso que no permite quedarse excluido del mercado mundial, al contrario las empresas deben alcanzar niveles de productividad internacionales y ofrecer productos/servicios enfocados a satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor a un menor costo. Por lo tanto la globalización para la empresa Dandelion S.A es una **amenaza de impacto medio**, ya que en el mundo existen reconocidas marcas de bebidas gaseosas que elaboran sus productos a costos mucho mas bajos que en el Ecuador y por tanto les ha permitido internacionalizar sus productos, alcanzando un incremento en la participación del mercado, razón por la cual se considera una amenaza para la organización.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

El Ecuador desde hace 10 años ha vivido una crónica inestabilidad política, los constantes cambios de presidente que se han suscitado desde el año 1997 con la caída del régimen del Ab. Abdalá Bucaram y seguida del derrocamiento al presidente Jamil Mahuad, en el año 2000 ha provocado que el país no pueda ser gobernado por el período establecido en la Constitución (4 años).

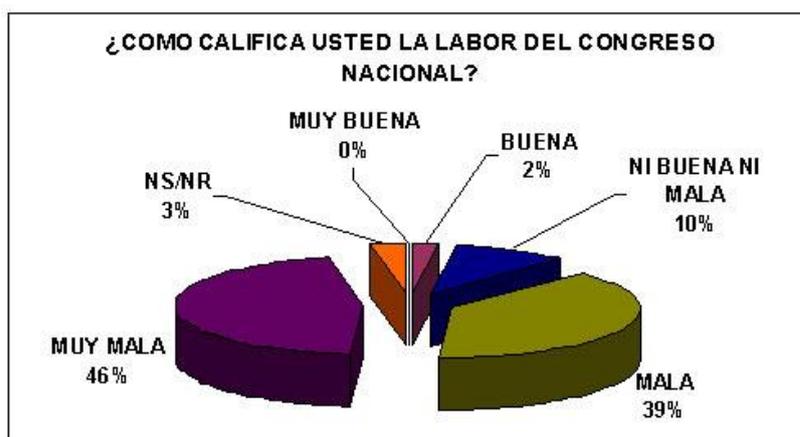
Dicha situación que se ha venido generando durante los últimos años ha provocado que la ciudadanía desconfíe de la palabra de los miembros de los partidos políticos, según últimas encuestas realizadas a la población se obtuvieron los siguientes datos:

Gráfico 6



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente: CEDATOS

Gráfico 7



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente: CEDATOS

En las elecciones del 15 de octubre el abogado Álvaro Noboa (PRIAN) y el economista Rafael Correa (Alianza PAIS) salieron triunfantes de la primera vuelta. Sin embargo el 26 de noviembre más del 60% de electores decidieron dar su voto al Economista Rafael Correa para que sea el nuevo gobernante del Ecuador.

En la actualidad los ecuatorianos exigen de un Presidente que cumpla sus ofertas de campaña y que se mantenga en el gobierno por 4 años en sus funciones, ya que eso generará la estabilidad que se necesita para poder reactivar la economía, además es importante que grupos de interés político dejen de manejar a las masas para derrocar presidentes.

El factor político es muy importante para el desarrollo de actividades de la empresa, ya que generará estabilidad y se podrá emprender nuevos proyectos, además la imagen del país a nivel internacional abrirá muchas oportunidades para que los productos ecuatorianos sean comercializados en mercados extranjeros, por lo tanto, es una **amenaza de impacto medio** para la empresa.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL

2.1.1.3.1 La Migración

A finales de los años noventa, el país se encontraba atravesando por un caos político y una profunda crisis económica, causando una nueva fase migratoria, la más grande de los últimos años. “Para el año 2000, 504.203 ecuatorianos

partieron legalmente del Ecuador y a pesar de que volvieron 355.836, la emigración neta (148.367) fue la más alta que en cualquier otro año.”²³

La emigración de los ecuatorianos se ha convertido de vital importancia en las relaciones políticas y sociales de la nación, pues los dos receptores de emigrantes ecuatorianos más grandes son los Estados Unidos de Norteamérica y España, siendo en los últimos años los países europeos receptores de la mayor cantidad de emigrantes.

Existen dos tipos de emigrantes: los legales y los ilegales. Por lo general, los emigrantes legales tienen mucho más oportunidades que aquellos ilegales que están expuestos a la explotación y sometidos al chantaje y a la extorsión dada su situación y condición de ilegales.

Tabla 7

MIGRACIÓN EN EL ECUADOR 2000 – 2005

AÑO	(MILES DE PERSONAS)			
	ENTRADA ECUATORIANOS	SALIDA ECUATORIANOS	ENTRADA EXTRANJEROS	SALIDA EXTRANJEROS
2000	355.840	504.200	615.490	421.010
2001	423.740	562.070	640.560	464.780
2002	448.110	589.090	649.880	430.640
2003	456.300	581.400	628.590	486.290
2004	536.780	606.490	774.150	639.630
2005	598.720	660.800	860.780	683.810

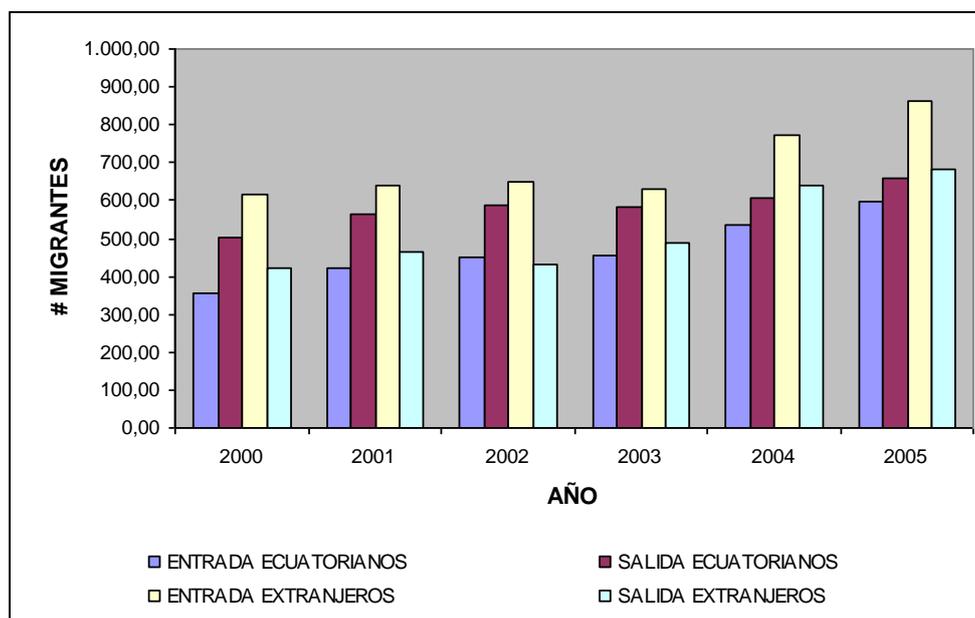
Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente. Dirección Nacional de Migración

²³ Dirección Nacional de Migración 2001.

Gráfico 8

MIGRACIÓN EN EL ECUADOR 2000 – 2005



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente: Dirección Nacional de Migración

Como podemos observar en el gráfico 8, los datos estadísticos de la migración en nuestro país es muy alta, cada año nuestros compatriotas intentan salir del país de cualquier manera y se debe especialmente al desplazamiento de la mano de obra ecuatoriana por los ciudadanos de los países vecinos como Colombia y Perú, los mismos que se sienten atraídos al ser un país con una economía dolarizada.

La migración para la empresa Dandelion S.A. es considerada como una **amenaza de impacto medio** ya que al existir mayor cantidad de personas que salen del país genera una reducción tanto en los clientes actuales de gaseosas “Orangine”. como en los potenciales de consumo.

2.1.1.3.2 Desempleo

“La tasa de desempleo es parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva” ²⁴

²⁴ *Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS.*

A continuación se presenta la evolución del desempleo en el país durante los últimos 5 años:

Tabla 8

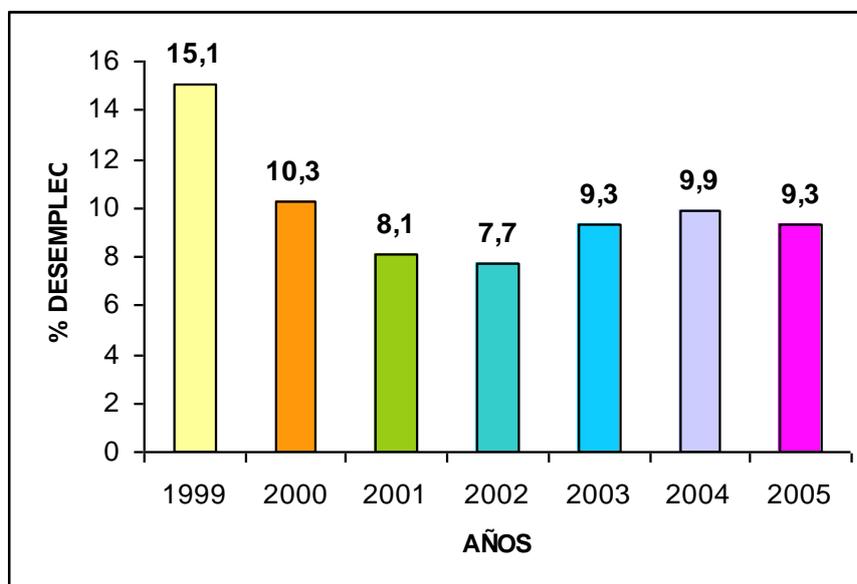
TASA DE DESEMPLEO ANUAL 1999 – 2005

AÑO	DESEMPLEO (%)
1999	15,1
2000	10,3
2001	8,1
2002	7,7
2003	9,3
2004	9,9
2005	9,3

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente: ILDIS

Gráfico 9

TASA DE DESEMPLEO ANUAL 1999 - 2005



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006
Fuente: ILDIS

De acuerdo a los datos del *gráfico 9*, observamos una tendencia aparentemente favorable para los ecuatorianos; sin embargo dichos datos son irreales porque los

niveles de desempleo presentan este comportamiento por la gran cantidad de ecuatorianos que han decidido emigrar hacia otros países, generándose una reducción el nivel de desempleo pero un incremento en el nivel de migrantes.

Tabla No. 9

Desempleo por Sexo y Grupos de Edad

Marzo 2006

EDAD	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	22,45%	19,78%
18 a 29 años	12,33%	22,56%
30 a 39 años	3,79%	11,26%
40 a 49 años	3,80%	7,37%
50 a 64 años	3,95%	4,18%
65 años y más	6,73%	2,68%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Nov/2006

Fuente: INEC

El desempleo es un factor que para la empresa es una **amenaza de impacto medio**, ya que el ingreso familiar se vería afectado y las personas tendrán que priorizar sus gastos y decidirán adquirir productos de primera necesidad y probablemente el consumo de gaseosas disminuya, por no ser considerado un producto suntuario.

2.1.1.3.3. Tendencias Del Mercado

En los últimos años, una ola de inversiones en líneas de embotellado a aumentado notablemente la capacidad de producción. Actualmente, las grandes compañías están diversificando y segmentando su oferta lanzando al mercado versiones "light" de sus productos clásicos, gaseosas más naturales, con menos gas y con mayor contenido de jugos.

Un estudio de Coca Cola Company asegura que en 200 países del mundo se consume 1 billón de botellas diarias de gaseosas solo de sus marcas. Brasil y México son los mercados más grandes y para el 2010 las ventas de gaseosas (todas las marcas) en la región llegarán a los 150.000 millones de litros al año (\$120 000 millones).

El mercado de las gaseosas, que mueve \$10,6 millones mensuales en el Ecuador, es disputado por cuatro embotelladoras, aunque el consumidor mantiene su preferencia por las colas negras (tradicionales).

Sin embargo en la actualidad las personas se están inclinando por los productos “Light” y dejando parcialmente el consumo de productos con altos niveles de calorías, razón por la cuál las empresas embotelladoras de gaseosas siguen una tendencia más saludable y buscan elaborar productos de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores, con el fin de captar una mayor participación del mercado. La tendencia del mercado para la empresa Dandelion S.A. puede ser considerada como una **amenaza de impacto bajo**, ya que las personas pueden preferir productos más sanos e inclinarse por los jugos naturales, elaborados con la pulpa de la fruta o simplemente consumir mayor cantidad de agua mineral.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Actualmente la tecnología avanza en magnitudes grandes y pretende facilitar la gestión empresarial, a través de la optimización de recursos y la eficiencia en los procesos. Las empresas pretenden satisfacer al cliente con productos de calidad, al menor costo y en el tiempo deseado, motivo por el cual es necesario que se emplee los avances tecnológicos que se encuentran en el mercado con el fin de alcanzar los objetivos planteados y anticiparse a la competencia.

En el mercado existen varios tipos de tecnología que son de utilidad para la industria alimenticia, los mismos que facilitan el desarrollo de los procesos productivos en una empresa, a continuación se detallan los avances tecnológicos:

- **Tecnología para etiquetado**

ALstep es un aplicador de etiquetas de bajo coste, proyectado para ya ser integrado en líneas de packaging ya funcionantes sin alterar las capacidades productivas.



ALritma es un aplicador de etiquetas a altas prestaciones. El diseño permite ser integrado fácilmente en las líneas de confeccionamiento. La velocidad máxima de etiquetado va de 40 m/min en la versión estándar, hasta 80 m/min en la versión Xtra.



La

ALline es un sistema lineal complejo capaz de aplicar etiquetas autoadhesivas sobre productos de varia forma y dimensión para un etiquetado frontal/posterior, envolvente y sellado de productos.



- **Tecnología para codificación**

Markem le ofrece desde equipos de codificación digitales stand alone, hasta soluciones completas integradas en red, respaldadas por sus más de 90 años de conocimiento y experiencia en el mercado.



- **Tecnología para envasado**

Ofrecen una línea completa de sistemas de envasado automático que satisfacen las exigencias de las industrias del sector alimentario, non-food, hardware y de productos técnicos. Los mismos que pueden ser adaptados a máquinas existentes.



La empresa Dandelion S.A. posee tecnología adecuada que le permite producir con éxito cada uno de los productos que se encuentran en el mercado, a pesar de encontrarse en una industria muy competitiva; sin embargo es indispensable que la empresa alcance niveles óptimos de producción evitando al máximo desperdicios de materia prima y suministros, ya que le permitirá ofrecer productos buenos y a precios accesibles para el consumidor, por esta razón la tecnología es una **oportunidad de impacto medio**, puesto que el mercado ofrece maquinaria que facilita el desarrollo de las actividades.

2.1.1.5. FACTOR TRIBUTARIO Y LEGAL

El factor tributario es importante en el desarrollo de actividades de las empresas, el pago oportuno de impuestos y el cumplimiento de los reglamentos establecidos para cada entidad, facilitará el alcance de objetivos.

El objetivo del Régimen Tributario es la recaudación tributaria, misma que servirá para financiar el Presupuesto del Gobierno Central.

La empresa Dandelion S.A. tiene que cumplir con el pago del impuesto al IVA, ICE y Renta, los mismos que son declarados en forma mensual.

Dandelion S.A. opera bajo el reglamento del Registro Sanitario, el mismo que debe cumplirse obligatoriamente para la elaboración y comercialización de gaseosas. La entidad “Leopoldo Izquieta Pérez” es encargada de realizar un análisis del producto que se va a comercializar con el fin de otorgar la patente, además los productos Orangine, están amparados bajo las normas de calidad INEN las mismas que garantizan la calidad del producto.

Toda entidad que desea operar en el país debe cumplir obligatoriamente con el reglamento establecido con el fin de desarrollar sus actividades en forma adecuada, por lo tanto el factor tributario y legal es considerado una **amenaza de impacto bajo** para la empresa ya de generarse un incremento en cualquiera de los dos impuestos (IVA – ICE), el precio de la gaseosa se afectaría y el consumidor final posiblemente se incline a consumir otro tipo de bebidas.

2.1.2 MICROAMBIENTE

2.1.2.1 DEFINICIÓN DEL MICROAMBIENTE

“El microambiente son las tendencias y características del entorno cercano a la empresa y se estudia las características del mercado, proveedores y clientes.”²⁵

El análisis del entorno externo permite predecir o pronosticar el comportamiento de las variables que influyen en las actividades diarias de la organización.

2.1.2.2 PROVEEDORES

Otro de los elementos de la estructura del mercado cuya importancia recién se ha reconocido, corresponde a los proveedores, quienes juegan un papel determinante en la calidad de los productos que la empresa lanza al mercado, al igual que sobre la estructura de costos que incidirán en la determinación de los precios con que se quiera definir una estrategia competitiva.²⁶

Los proveedores “Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios para el desempeño de actividades”²⁷

La empresa Dandelion S.A. para el desarrollo de sus actividades productivas mantiene contacto con algunos proveedores, los mismos que se clasifican por el tipo de material que proveen a la empresa:

2.1.2.2.1 Principales Proveedores De Materia Prima

AROMCOLOR, se encuentra ubicada en la Av. de los Shyris N41-84 (2810) e Isla Floreana, en la provincia de Pichincha, Quito, los productos que comercializa a Dandelion son:

- **Zumo de limón.-** esencia empleada para los preparados de jarabe de limón.
- **Color caramelo.-** colorante utilizado en la elaboración de las gaseosas negras.
- **Araviat anaranjado.-** colorante sintético empleado en las gaseosas de naranja, fresa y manzana.

²⁵ SALAZAR PICO Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, pág. 63

²⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/39/estructura.htm>

²⁷ <http://www.wordreference.com/definicion/proveedor>

TECNIAROMAS, está ubicada en las calles Nieto Polo N28-53 y las Casas Quito - Ecuador, comercializan aditivos para la industria alimenticia y de limpieza y entre los productos se encuentran:

- ***Esencia cola negra.***- saborizante que no necesita ser diluido y es utilizada para dar sabor a la gaseosa negra.
- ***Emulsión de naranja.***- saborizante empleado en la elaboración de las gaseosas con sabor a naranja.
- ***Emulsión de naranjilla.***- saborizante para el jugo de naranjilla y no necesita preparación.
- ***Sunett.***- es un edulcorante y es sustituto del azúcar
- ***Aspartamen.***- funciona en forma sinérgica con el sunett y cumple con la función de sustituir al azúcar o como complemento.
- ***Esencia cola amarilla.***- Saborizante para la gaseosa amarilla

DISAROMATI, se encuentra ubicada en las calles Germán Alemán E11-33 y Av.6 de Diciembre. Quito - Ecuador, comercializa Sabores – Colores para uso alimenticio y fragancias para productos de higiene personal y aseo. Provee de insumos como:

- ***Enturbiante.***- proporciona características físicas al producto, dándole mayor turbidez al líquido.
- ***Emulsión de mango.***- saborizante para el jugo de mango.
- ***Esencia de manzana.***- Esencia concentrada y se utiliza para la gaseosa de manzana
- ***Emulsión de piña.***- saborizante para la gaseosa de pina

TOP TRADING, está ubicada en Av. Naciones Unidas y Amazonas (edificio el Unicornio) y provee de insumos como:

- ***Acido fosfórico.***- es un saborizante que interviene en la elaboración de las gaseosas y ayuda a dar un sabor ácido o amargo y además sirve como estabilizador y preservante de la cafeína
- ***Cafeína.***- es un aditivo que se utiliza en la elaboración de la gaseosa negra.
- ***Benzoato de sodio.***- es un conservante que permite mantener en condiciones adecuadas a las gaseosas para el consumo humano.
- ***Sorbato de potasio.***- conservante es empleado en todas las gaseosas.

- **Citrato de sodio.-** es un estabilizante en las gaseosas cítricas y jugos
- **Alcohol potable.-** es un diluyente de esencias concentradas como la fresa, manzana y limón.
- **Celite.-** material filtrante y ayuda a aclarar el jarabe de azúcar.
- **Sosa cáustica.-** se utiliza para la limpieza de las botellas de vidrio.

AGA, se encuentra ubicada en la Av. Maldonado Quito – Ecuador.

- **Dióxido de Carbono.-** es un gas que cumple con la función de preservante y da características de palatividad a las gaseosas (sensación de burbujeo)

FUNDACIÓN GENOVEVA, se encuentra ubicada en Machachi, junto a las fuentes de Tesalia y provee del líquido para la elaboración de agua mineral.

2.1.2.2 Principales Proveedores De Suministros

EMPAQPLAST, es una de las fábricas de plásticos más grandes a nivel nacional, sus productos están certificados y son aptos para envasar productos de consumo humano, se encuentran ubicados en Sangolquí, en las calles Darío Figuroa s/n y Av. Gral. Enríquez, proveen a la empresa de botellas con las siguientes características:

- Envase Pet cristal y verde 3120 CC
- Envase Pet cristal y verde 500 CC
- Envase Pet cristal y verde 250 CC

AGRICOMINSA, es uno de los proveedores de envases y están ubicados en Guayaquil la vía Daule Km. 14 ½ frente a fábrica de biela, y los productos de mayor adquisición son:

- Envase Pet cristal y verde 3120 CC
- Envase Pet cristal y verde 250 CC

FASTPLAST, es una empresa que se dedica a la impresión y comercialización de insumos plásticos entre ellos:

- Etiquetas con logotipos y diseños exclusivos de la marca.

TAENSA y RIERA S.A. son proveedores de tapas para cada uno de los envases empleados para el embotellamiento de la gaseosa y lo distribuyen en color azul y blanco.

PREPAKING, son proveedores de lámina para el proceso de termoformado, el mismo que consiste en sellar con una fina lámina de plástico los paquetes en unidades de 6, 12 ó 24 unidades.

2.1.2.3 RESULTADOS OBTENIDOS – ENCUESTA A PROVEEDORES

Mediante la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes datos.

1. ¿Tipo de insumo que provee a la empresa?

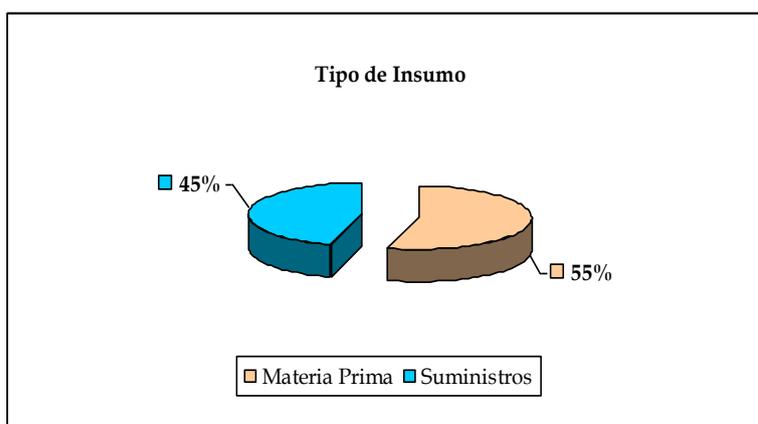
Tabla 10

Tipo de insumo que provee

Tipo de Insumo	Frecuencia	Porcentaje
Materia Prima	6	54,55%
Esencias	3	27,27%
Colorantes	3	27,27%
Suministros	5	45,45%
Botella	2	18,18%
Fajilla	1	9,09%
Tapa	1	9,09%
Lámina	1	9,09%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 10



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006 **Fuente:** Trabajo de Campo

Como se puede observar en el gráfico el 55% de los proveedores son de Materia Prima y el 45% de suministros, por tanto se considera una **oportunidad de impacto medio**, al mantener una amplia cartera de proveedores ya que se diversifica la compra de los insumos con el fin de no afectar a las actividades productivas que se pueden generar por la falta de uno de los materiales o por la elevación en los costos de los productos.

2. ¿Por qué medio reciben los pedidos de los insumos?

Tabla 11

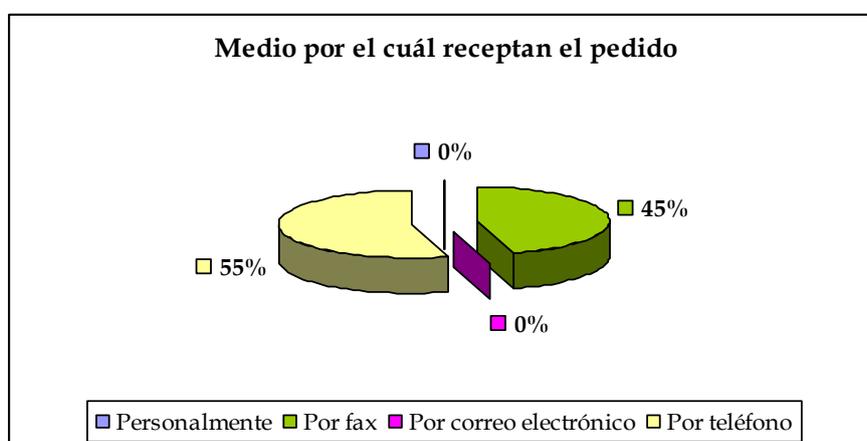
Medio por el que reciben los pedidos de los insumos

Medio por el cuál reciben el pedido	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	0	0,00%
Por fax	5	45,45%
Por correo electrónico	0	0,00%
Por teléfono	6	54,50%
Total	11	100,00%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 11



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El medio por el cuál los proveedores reciben los pedidos es por fax o por teléfono, situación que facilita a la empresa al momento de realizar las adquisiciones ya que permite la optimización del tiempo, por tanto se considera **una oportunidad de impacto bajo**.

3. ¿Realiza Dandelion los pedidos con anticipación?

Tabla 12

Realiza los pedidos con anticipación

Realiza los pedidos con anticipación	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 12



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Los pedidos son realizados con anticipación por parte de la persona responsable de compras, situación que genera la adecuada comunicación y coordinación entre proveedor/empresa, permitiendo el desarrollo de las actividades de producción en forma adecuada, y es una **oportunidad de impacto alto**.

4. ¿Con que frecuencia Dandelion solicita los insumos?

Tabla 13

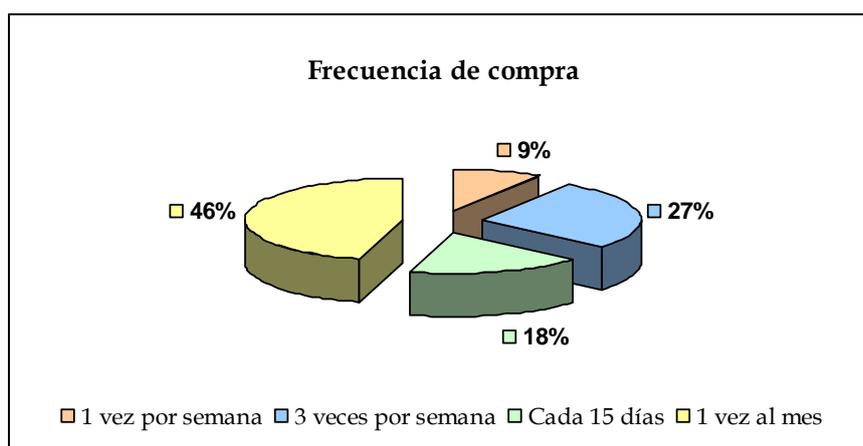
Frecuencia de solicitud de materiales

Frecuencia de compra	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	1	9%
3 veces por semana	3	27%
Cada 15 días	2	18%
1 vez al mes	5	46%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 13



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Como se puede observar en el gráfico los porcentajes son diversos y básicamente se debe al tipo de producto que se adquiere, ya que los proveedores de botella, tapas y láminas son insumos que ameritan una frecuencia de compra mediana y los insumos como esencias, estabilizantes y etiquetas no requieren una alta frecuencia de compra, por lo tanto se puede adquirir cada 15 días o una vez al mes, y es una **oportunidad de impacto medio**; ya que la frecuencia de compra dependerá de la demanda del mercado y la capacidad productiva de la empresa.

5. ¿Conoce ud. el horario en el cuál debe entregar el pedido?

Tabla 14

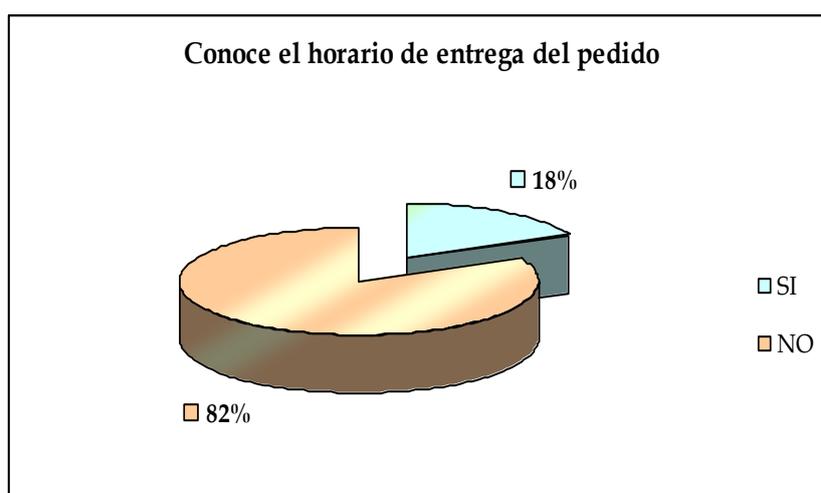
Tiempo de despachos de productos

Conoce el horario de entrega del pedido	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	18%
NO	9	82%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 14



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

El 82 % de proveedores desconocen el horario en el cual pueden acercarse a la empresa a entregar el pedido, generando problemas en la coordinación del trabajo de la persona responsable de las bodegas, ya que al no existir conocimiento del horario, los proveedores llegan a cualquier hora a entregar el pedido, motivo por el cual se considera **una amenaza de impacto alto**.

6. ¿Realizan los despachos de los productos, antes del medio día o después del medio día?

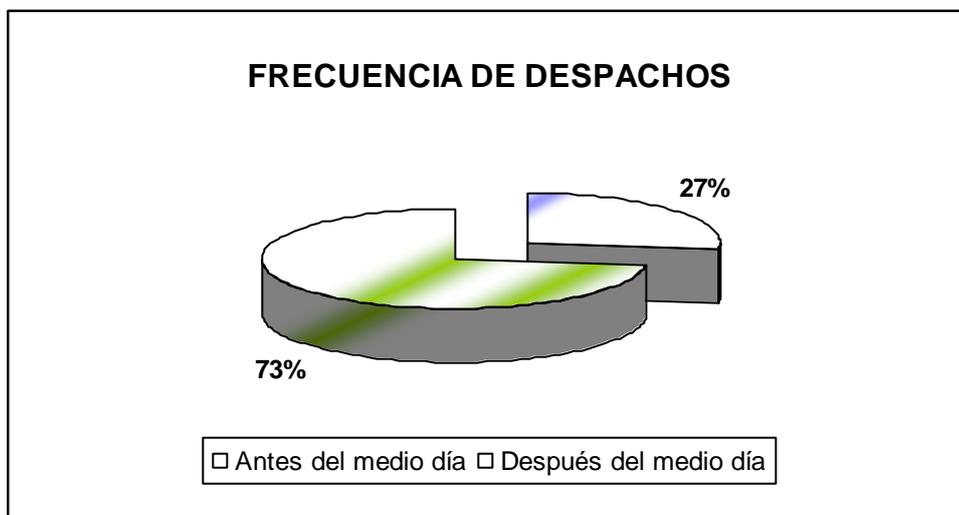
Tabla 15

Horario de despachos de productos

Realizan los despachos:	Frecuencia	Porcentaje
Antes del medio día	3	27%
Después del medio día	8	73%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 15



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 73% de proveedores realiza los despachos antes del medio día y un 27% lo realiza después del medio día, **es una oportunidad de impacto medio**, porque permitirá realizar una adecuada distribución en los horarios para no interrumpir con las actividades del responsable y así mantener un adecuado orden en la entrada y salida de personas a la empresa.

7. ¿Entregan los productos en las bodegas de la empresa?

Tabla 16

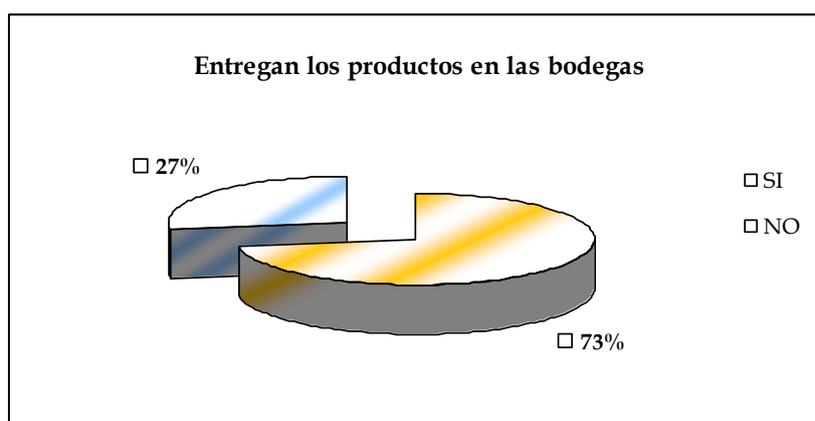
Entrega de productos en la bodega

Entregan los productos en las bodegas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	73%
NO	3	27%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 16



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 73% de los proveedores entrega los productos en las bodegas de la empresa, lo cual permite mantener la confianza en que el producto llegará bajo todas las medidas de seguridad y con las precauciones necesarias, se considera **una oportunidad de impacto alto** en el desempeño de las actividades productivas.

8. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, indique los días de retraso?

Tabla 17

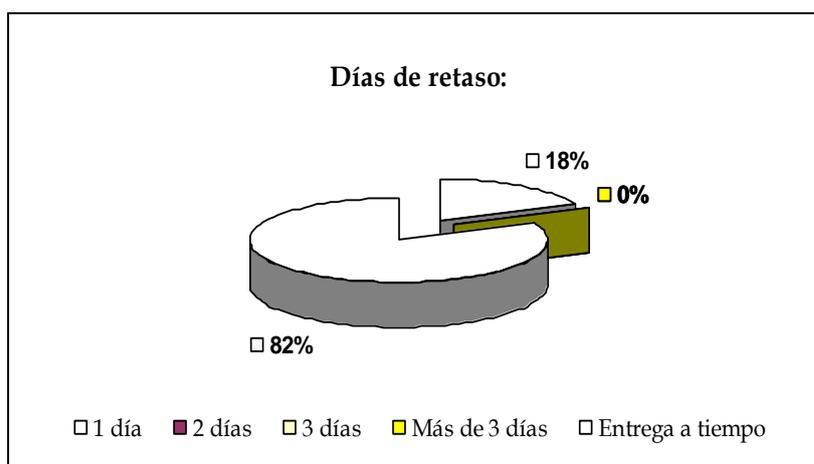
Días de retraso cuando no se entrega el producto en las bodegas

Días de retaso:	Frecuencia	Porcentaje
1 día	2	18%
2 días	0	0%
3 días	0	0%
Más de 3 días	0	0%
Entrega a tiempo	9	82%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 17



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 82% de proveedores que entrega los productos en el tiempo requerido, situación que permite a la empresa Dandelion S.A. desarrollar las actividades con normalidad y cumplir con los programas de producción planteados, convirtiéndose esta variable en **una oportunidad de impacto alto**.

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto al tiempo de cancelación del pedido?

Tabla 18

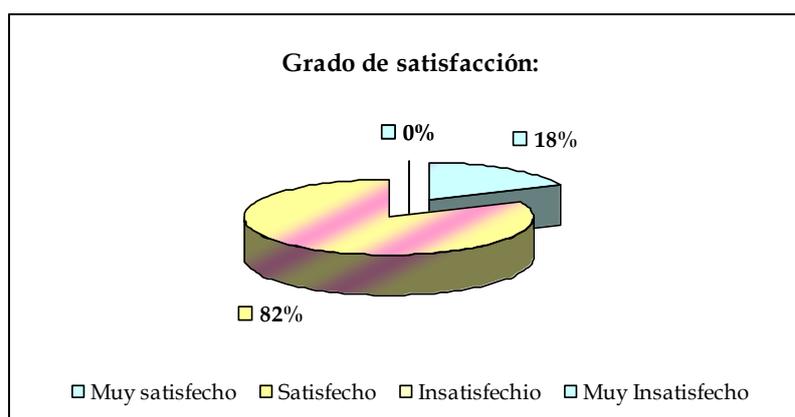
Grado de satisfacción con respecto a la cancelación del pedido

Grado de satisfacción:	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	2	18%
Satisfecho	9	82%
Insatisfecho	0	0%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 18



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Los proveedores están satisfechos en un 82% con respecto al tiempo de cancelación de los pedidos, lo cual ha permitido mantener una buena imagen ante los proveedores y acceder a mayores plazos en los créditos, esta es una **oportunidad de impacto alto.**

10. ¿De las siguientes opciones cual describe mejor a la empresa Dandelion?

Tabla 19

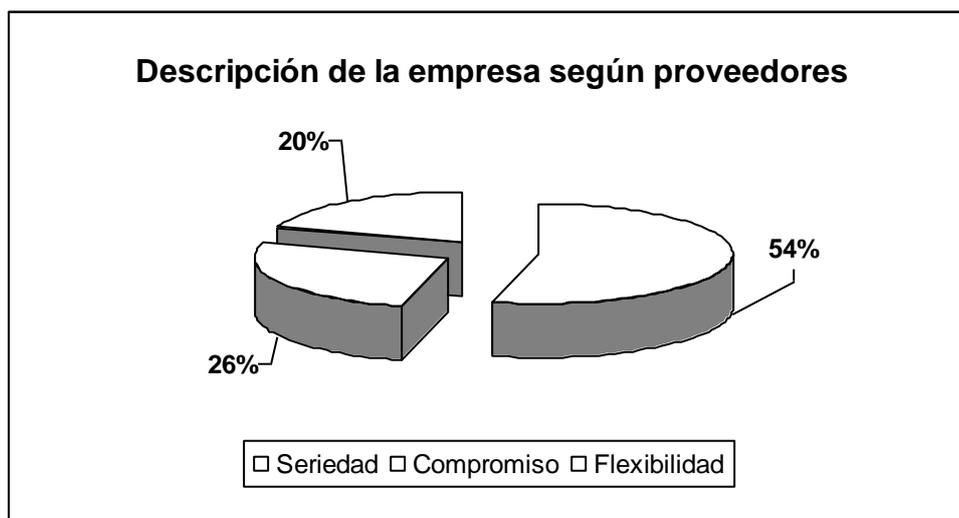
Descripción de la empresa

Cual opción describe mejor a la empresa:	Frecuencia	Porcentaje
Seriedad	6	54%
Compromiso	3	26%
Flexibilidad	2	20%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 19



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Como se puede observar en el gráfico Dandelion S.A. ha mantenido una buena imagen ante sus proveedores con respecto a la seriedad y compromiso; sin embargo existe **una amenaza de impacto bajo** al observar que los proveedores consideran que no existe flexibilidad por parte de la empresa.

11. ¿Recibió atención oportuna por parte de los funcionarios de la empresa?

Tabla 20

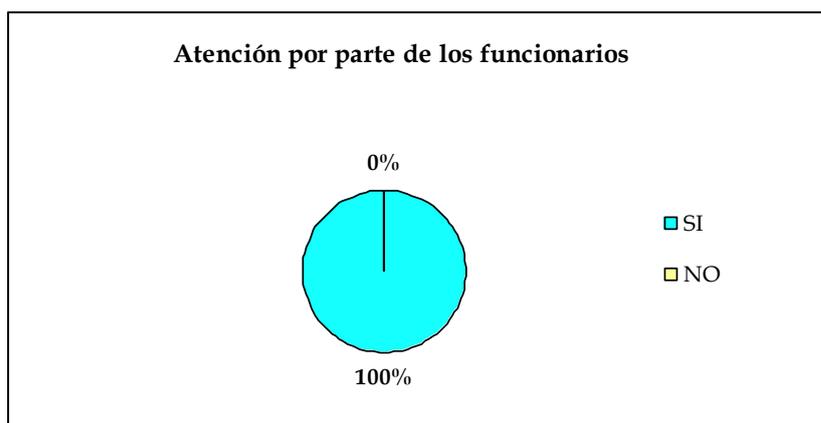
Atención de los funcionarios

Recibió atención oportuna por parte de los funcionarios:	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 20



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Los proveedores están satisfechos en un 100% con la atención recibida por parte de los funcionarios de la empresa, lo cuál es **una oportunidad de impacto alto**, ya que permite mantener una buena relación y facilita el alcance de los objetivos.

2.1.2.4 CLIENTES

El cliente es la persona natural o jurídica que toma la decisión de adquirir un bien o servicio y puede o no consumirlo; mientras que el **consumidor**, es el individuo u organización que utiliza o consume el producto/servicio.

En la actualidad las empresas deben estar 100 % enfocadas al cliente, la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es parte importante y clave además es una situación muy comprometedora para la empresa ya que el cliente ha tomado conciencia de la necesidad de exigir productos o servicios de calidad.

2.1.2.4.1 Tipos de Clientes

La empresa mantiene dos tipos de clientes, el cliente corporativo y el cliente o consumidor final.

- **Cliente Corporativo.-** son todos los distribuidores mayoristas que realizan sus compras a consignación y colocan el producto en el mercado para ser adquirido por el cliente final.

- **Cliente Final.-** es la persona natural o jurídica que adquiere las bebidas gaseosas para el consumo inmediato.

Las presentaciones de bebidas gaseosas de mayor demanda son la presentación de 3 litros con un 61% y la presentación de un ¼ de litro con 26.46%, por los clientes corporativos.

La encuesta se aplicará a **10** clientes corporativos que existen en la provincia de Pichincha y **15** clientes corporativos de las diferentes provincias del país.

2.1.2.4.2 Resultados Obtenidos – Encuesta A Clientes Corporativos

Mediante la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

1. ¿Cual es el producto Orangine de mayor demanda?

Tabla 21

Producto de Mayor demanda

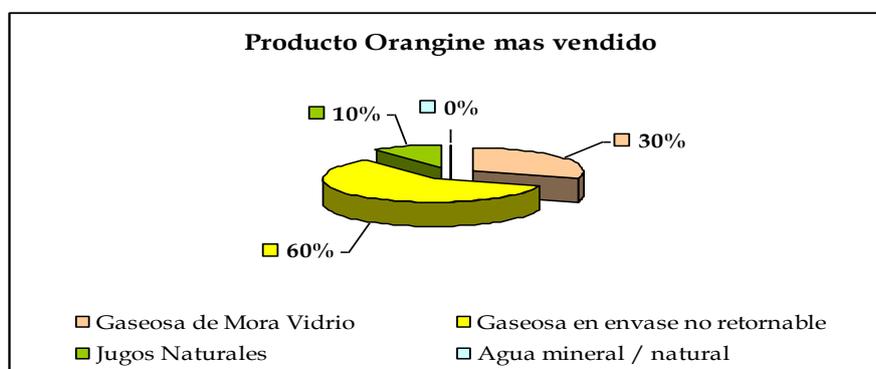
ANÁLISIS EN PICHINCHA

Producto Orangine mas vendido	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gaseosa de Mora Vidrio	3	30%
Gaseosa en envase no retornable	6	60%
Jugos Naturales	1	10%
Agua mineral / natural	0	0%
Total	10	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 21



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

En la Provincia de Pichincha los productos con mayor demanda son las gaseosas en envase no retornable y la gaseosa de mora, y la razón principal es la promoción y publicidad que se realiza en esta provincia con los productos de la marca Orangine.

Tabla 22

Producto de Mayor demanda

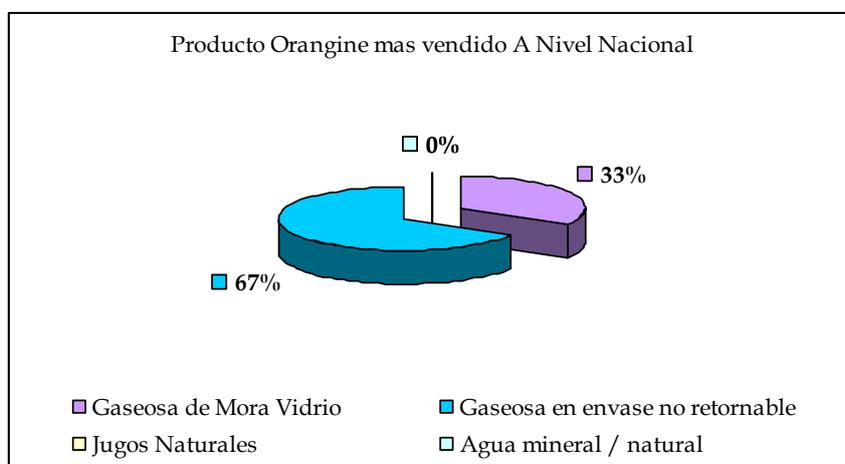
ANÁLISIS OTRAS PROVINCIAS

Producto Orangine mas vendido	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gaseosa de Mora	5	33%
Gaseosa en envase no retornable	15	67%
Jugos Naturales	0	0%
Agua mineral / natural	0	0%
Total	15	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 22



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El producto con mayor demanda tanto a nivel nacional como en la provincia de Pichincha son las gaseosas en envases no retornables y la gaseosa de Mora en envase de vidrio, lo cual nos indica que la gente mantiene una preferencia por este tipo de bebidas, además permite planificar la producción en base a los gustos y preferencias de los consumidores, motivo por el cual se considera **una oportunidad de impacto medio**.

2. ¿Cuáles son las presentaciones de bebidas gaseosas de mayor demanda?

Tabla 23

Presentaciones de bebidas gaseosas de mayor demanda

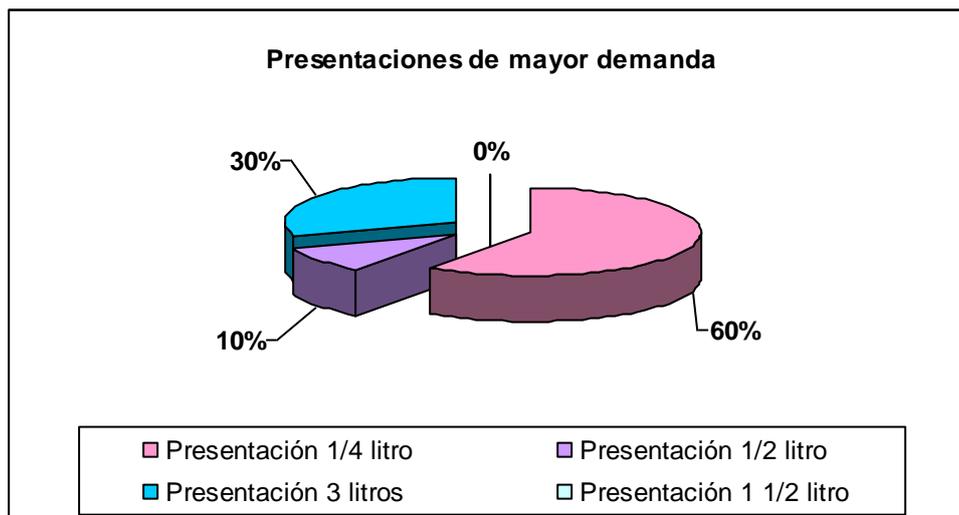
ANÁLISIS EN PICHINCHA

Presentaciones de mayor demanda:	Frecuencia	Porcentaje (%)
Presentación 1/4 litro	6	60%
Presentación 1/2 litro	1	10%
Presentación 3 litros	3	30%
Presentación 1 1/2 litro	0	0%
Total	10	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 23



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

La presentación de mayor demanda en Pichincha es $\frac{1}{4}$ de litro con un 60%, y en especial porque los productos son comercializados en instituciones de educación básica y por lo tanto el cliente final preferirá esta presentación por economía, variedad y facilidad para transportar.

Tabla 24

Presentaciones de bebidas gaseosas de mayor demanda

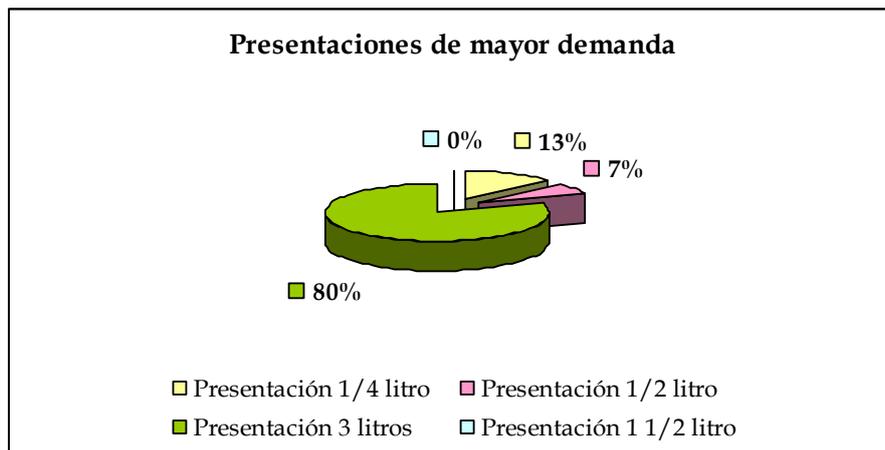
ANÁLISIS OTRAS PROVINCIAS

Presentaciones de mayor demanda	Frecuencia	Porcentaje (%)
Presentación 1/4 litro	2	13,3%
Presentación 1/2 litro	1	6,7%
Presentación 3 litros	12	80,0%
Presentación 1 1/2 litro	0	0,0%
Total	15	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 24



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Las presentaciones de gaseosas de mayor demanda en el mercado son las gaseosas de 3 litros y $\frac{1}{4}$ de litro, y básicamente se debe a la variedad de sus sabores y por lo tanto es **una oportunidad de impacto alto**, al permitir que el cliente encuentre en el mercado variedad y economía.

3. **¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención de los empleados en cuanto a la amabilidad?**

Tabla 25

Grado de satisfacción con respecto a la atención de los empleados

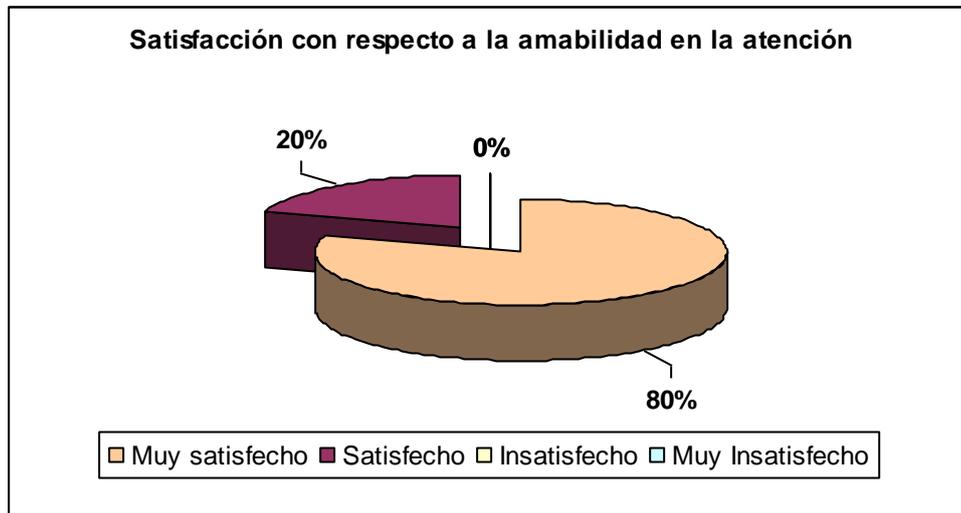
ANÁLISIS EN PICHINCHA

Satisfacción con respecto a la amabilidad en la atención	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	8	80,0%
Satisfecho	2	20,0%
Insatisfecho	0	0,0%
Muy Insatisfecho	0	0,0%
Total	10	100,0%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 25



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Los clientes están muy satisfechos de la atención que reciben de los funcionarios de la empresa y es **una oportunidad de impacto alto**, ya que permite mantener clientes con disposición de servir a la empresa y orgullosos de pertenecer a ella.

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la presentación del personal?

Tabla 26

Grado de satisfacción con respecto a la Presentación del personal

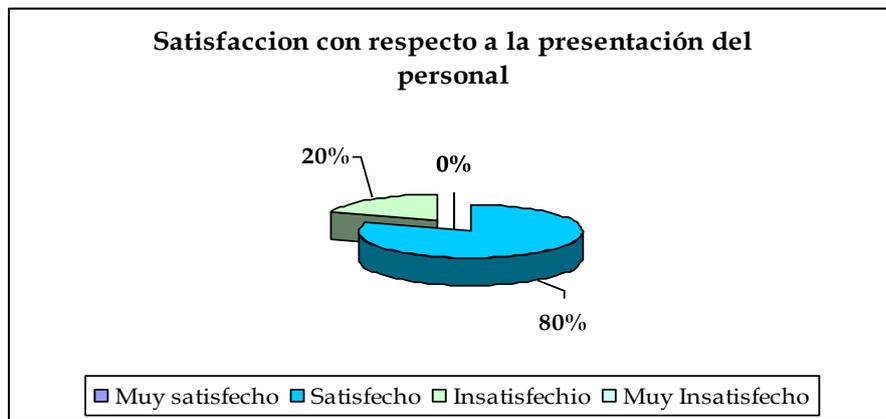
ANÁLISIS EN PICHINCHA

Satisfacción con respecto a la presentación del personal	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	8	80%
Insatisfecho	2	20%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total	10	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 26



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Un 80% de clientes está satisfecho con respecto a la presentación de los empleados de la empresa por tanto es **una oportunidad de impacto alto**; sin embargo existe un 20% que considera que el personal no tiene una adecuada presentación.

5. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la disponibilidad del empleado?

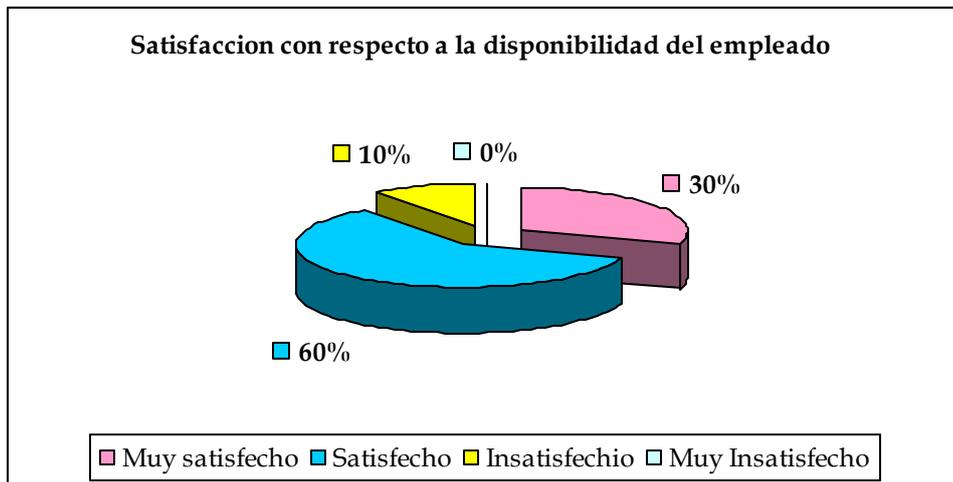
Tabla 27

Grado de satisfacción con respecto a disponibilidad del empleado
ANÁLISIS EN PICHINCHA

Satisfacción con respecto a la disponibilidad del empleado	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	3	30%
Satisfecho	6	60%
Insatisfecho	1	10%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total	10	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 27



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

El cliente se encuentra satisfecho con respecto a la disponibilidad que el empleado tiene al momento de necesitar ayuda sobre algún inconveniente que se presente, por lo tanto es **una oportunidad de impacto medio**.

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la solución a inquietudes?

Tabla 28

Grado de satisfacción con respecto a la solución a inquietudes

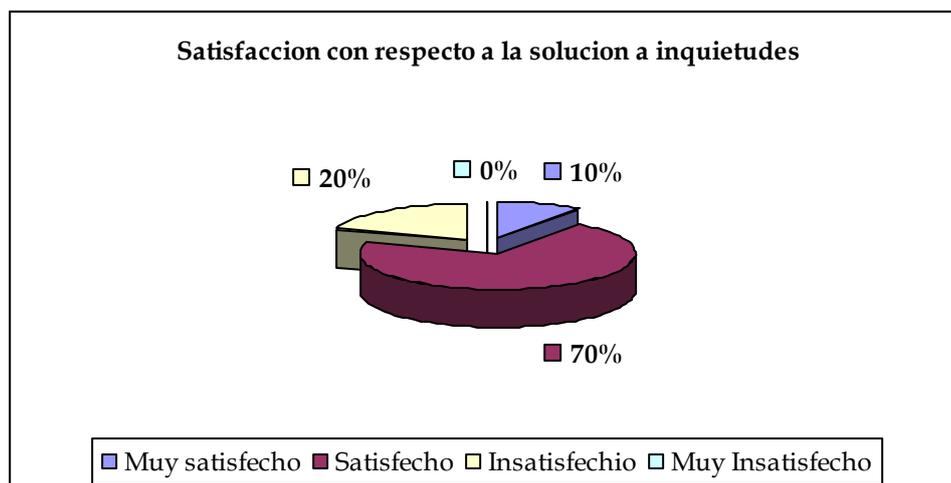
ANÁLISIS EN PICHINCHA

Satisfacción con respecto a la solución a inquietudes	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	1	10%
Satisfecho	7	70%
Insatisfecho	2	20%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total	10	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 28



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Un 70% de los clientes está satisfecho con respecto a la solución a inquietudes por parte de los funcionarios lo cual implica **una oportunidad de impacto alto**, ya que indica que las personas que laboran en la empresa están en la capacidad de responder y dar soluciones rápidas a quienes lo requieran.

7. ¿Usted espera mucho tiempo para recibir el producto solicitado en el pedido?

Tabla 29

Tiempo de demora

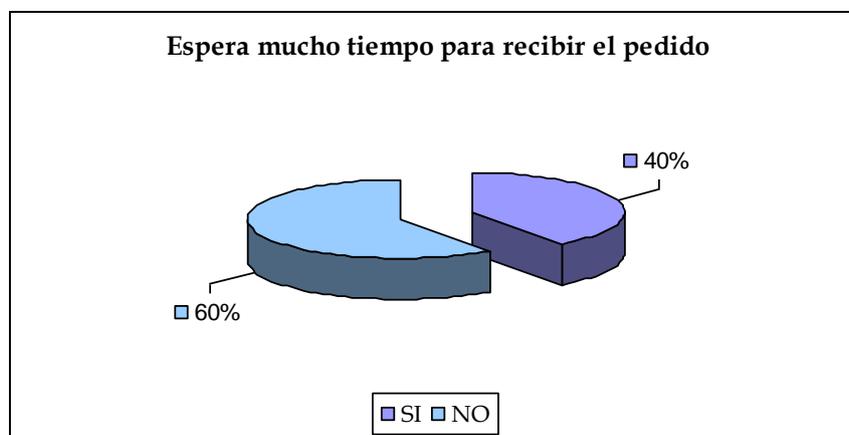
ANÁLISIS EN PICHINCHA

Espera mucho tiempo para recibir el pedido	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 29



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Tabla 30

Tiempo de demora

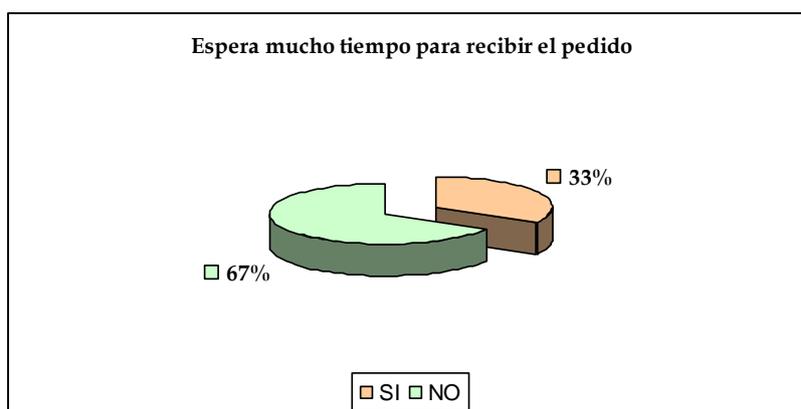
ANÁLISIS OTRAS PROVINCIAS

Espera mucho tiempo para recibir el pedido	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	5	33,3%
NO	10	66,7%
Total	15	100,0%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 30



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Un 67% de los clientes corporativos de la provincia de Pichincha consideran que no esperan mucho tiempo para que el pedido sea despachado; sin embargo a nivel nacional opinan lo contrario, por tanto todo dependerá de la magnitud del pedido que se realice ya que los clientes de provincias siempre deberán esperar un poco más. Esta variable es **una amenaza de impacto medio**.

8. ¿Cuanto tiempo tuvo que esperar para recibir sus pedidos?

Tabla 31

Tiempo de espera para recibir sus pedidos

ANÁLISIS EN PICHINCHA

Cuanto tiempo tuvo que esperar para recibir su pedido	Frecuencia	Porcentaje (%)
30 minutos	7	70%
Una hora	3	30%
Dos horas	0	0%
Más de dos horas	0	0%
Total	10	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 31



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006 **Fuente:** Trabajo de Campo

Un 70% de clientes corporativos esperan 30 minutos para recibir el pedido, y como se explicó en la tabla 30 todo dependerá de la magnitud del pedido y del personal disponible en la bodega.

Tabla 32

Tiempo de espera para recibir sus pedidos

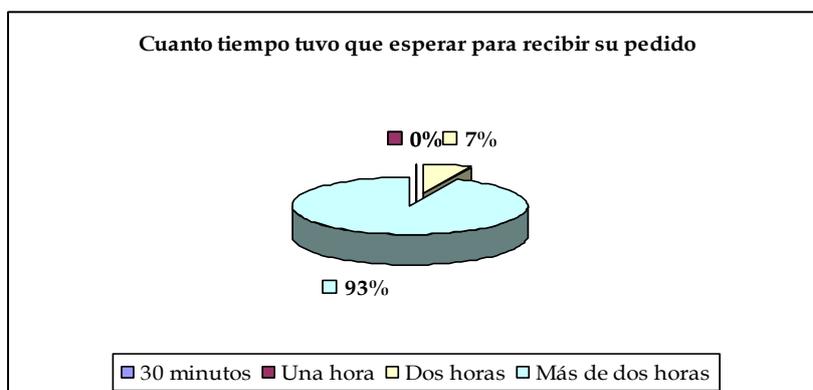
ANÁLISIS OTRAS PROVINCIAS

Cuanto tiempo tuvo que esperar para recibir su pedido	Frecuencia	Porcentaje (%)
30 minutos	0	0%
Una hora	0	0%
Dos horas	1	6,7%
Más de dos horas	14	93,3%
Total	15	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 32



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006 **Fuente:** Trabajo de Campo

Los clientes corporativos a nivel nacional consideran que el tiempo para esperar su pedido es mas de dos horas, básicamente porque los pedidos son enviados hasta cada uno de los destinos; sin embargo al considerar el cliente que se demoran en despachar el pedido se convierte en una **amenaza de impacto alto** para la empresa.

9. ¿Considera que existe suficiente producto para abastecer su pedido?

Tabla 33

Cantidad de producto para abastecer los pedidos

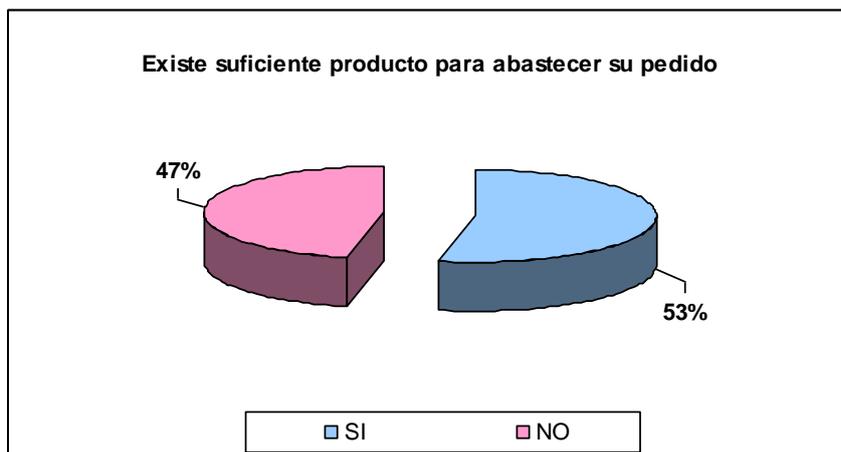
ANÁLISIS NACIONAL

Existe suficiente producto para abastecer su pedido	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	14	53,3%
NO	11	46,7%
Total	25	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 33



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 53% de clientes considera que existe suficiente producto para abastecer los pedidos y el 47% de clientes no lo consideran así, por tanto es **una amenaza de impacto alto**, ya que al no existir el producto en la bodega, no permitirá cubrir con la demanda y por lo tanto resultado será la reducción en las ventas.

10. ¿De las siguientes opciones, cuáles considera Ud. que la empresa debe mejorar?

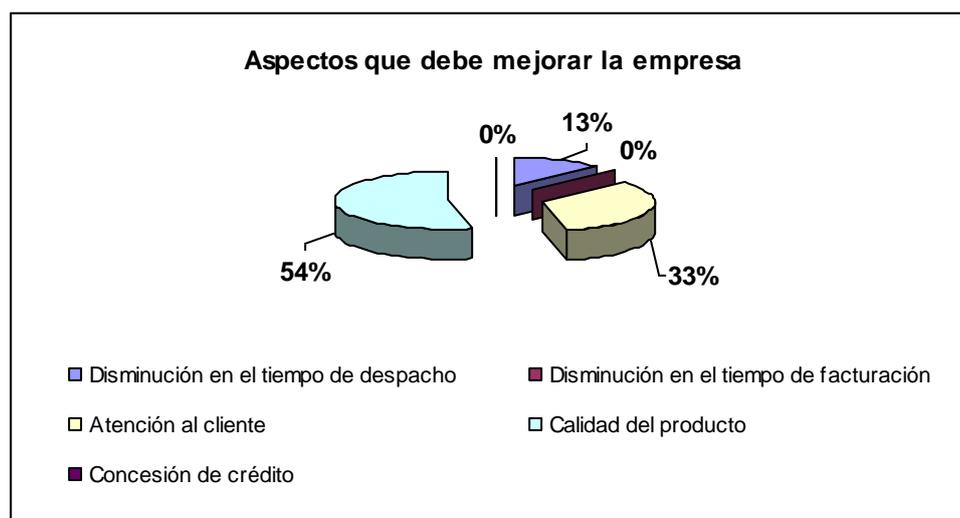
Tabla 34
Aspectos que debe mejorar la empresa
Análisis Nacional

De las siguientes opciones cuales debe mejorar la empresa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Disminución en el tiempo de despacho	2	13%
Disminución en el tiempo de facturación	0	0%
Atención al cliente	11	33%
Calidad del producto	12	54%
Concesión de crédito	0	0%
Total	25	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 34



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Como podemos observar en el gráfico el 54% de los clientes consideran que la empresa debe mejorar la calidad del producto, el 33% considera que la atención al cliente es uno de los aspectos que también debe ser mejorado por la empresa y el 13% considera que el tiempo de despacho también se debe mejorar, por tanto es **una amenaza de impacto medio**, si la empresa no decide tomar acciones para dar solución a dichos problemas.

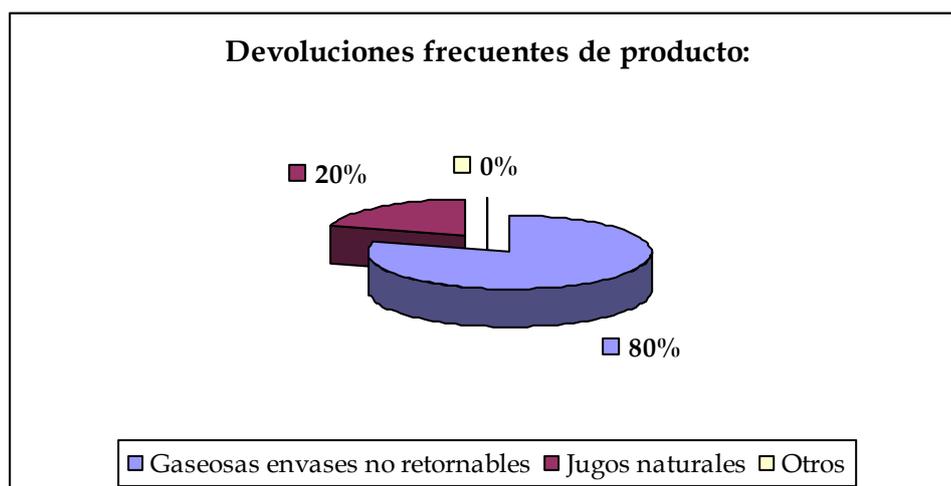
11. ¿Cuáles son las devoluciones de producto frecuentes que realiza?

Tabla 35
Devoluciones de producto frecuentes
Análisis Nacional

Devoluciones frecuentes de producto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gaseosas envases no retornables	20	80%
Jugos naturales	5	20%
Otros	0	0%
Total	25	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 35



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Las devoluciones frecuentes de producto que se realizan con frecuencia son las gaseosas en envases no retornables, para la empresa esta es **una amenaza de impacto alto**, ya que al no existir un adecuado control por parte de la empresa, ocasionaría pérdidas elevadas.

12. ¿Obtuvo solución oportuna y rápida a las devoluciones realizadas?

Tabla 36

Solución oportuna y rápida a las devoluciones realizadas

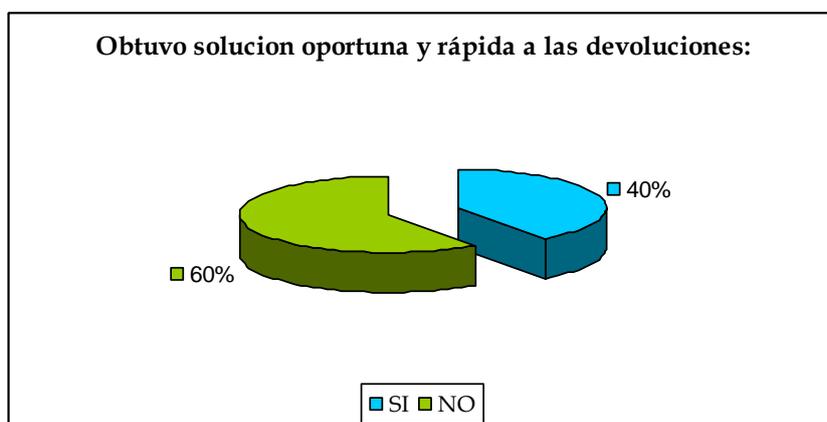
Análisis Nacional

Obtuvo solución oportuna y rápida a las devoluciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	10	40%
NO	15	60%
Total	25	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 36



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Con respecto a la solución rápida y oportuna de las devoluciones existe división de criterios ya que el 60% de los clientes considera que existe demora en la gestión de las devoluciones y un 40% opina lo contrario, esta es **una amenaza de impacto alto**.

2.1.2.4.2 Calculo De A Muestra Para Encuestas Clientes Finales

Con el fin de analizar el comportamiento de los clientes FINALES es necesario realizar el cálculo de la muestra de la población objeto de estudio, utilizando la fórmula del Muestro Aleatorio Simple:

Fórmula No. 1

Muestreo Aleatorio Simple

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

En donde:

N = población

e = margen de error

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

Z = Nivel de confianza

Para el cálculo de la cantidad de personas que se debe encuestar, se ha considerado la población de la provincia Pichincha, ciudad de Quito, último censo realizado en el año 2001, y se considera que dichos datos tienen algunas variaciones ya que en los últimos años la población que ha emigrado de las provincias a la ciudad se ha incrementado, así como las personas que salen de la ciudad hacia otros países.

Tabla 37

POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA CENSO 1950-2001

AÑO	ECUADOR	PICHINCHA	CIUDAD QUITO	%
1950	3.202.757	386.520	209.932	12,1
1962	4.564.080	587.835	354.746	12,9
1974	6.521.710	988.306	599.828	15,2
1982	8.138.974	1.382.125	866.472	17,0
1990	9.697.979	1.756.228	1.100.847	18,1
2001	12.156.608	2.388.817	1.399.378	19,7

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: INEC

DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA:

N = 1.399.378	NC = 95 %
p = 90 %	Z = 1.96
q = 10 %	e = 5%

Aplicando la respectiva fórmula se obtuvo como muestra a **139** personas para ser encuestadas en la ciudad de Quito.

2.1.2.4.3 Resultados Obtenidos – Encuesta A Clientes Finales

Mediante la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes datos.

1. ¿De las siguientes bebidas cuál es de su preferencia?

Tabla 38

Bebida de mayor preferencia

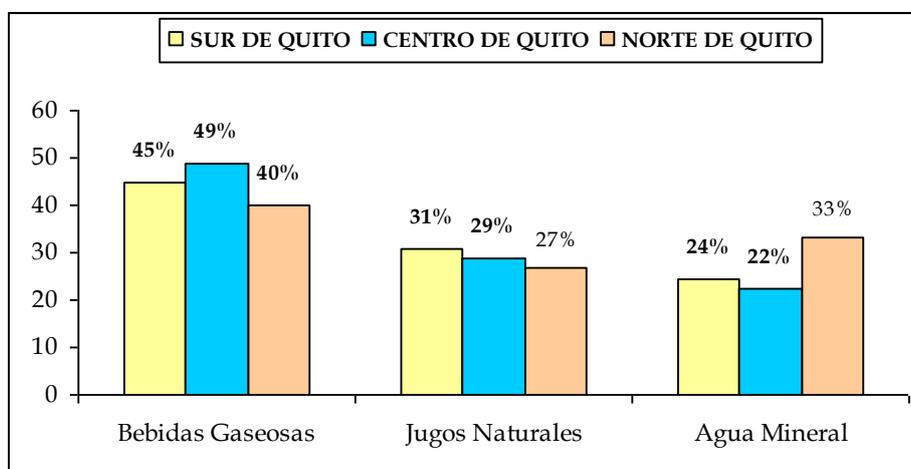
Bebida de Mayor preferencia	SUR DE QUITO		CENTRO DE QUITO		NORTE DE QUITO	
	Frecuencia	(%)	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bebidas Gaseosas	22	45%	22	49%	18	40%
Jugos Naturales	15	31%	13	29%	12	27%
Agua Mineral	12	24%	10	22%	15	33%
Total	49	100%	45	100%	45	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 37

Bebidas de Mayor preferencia por sectores



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Tabla 39

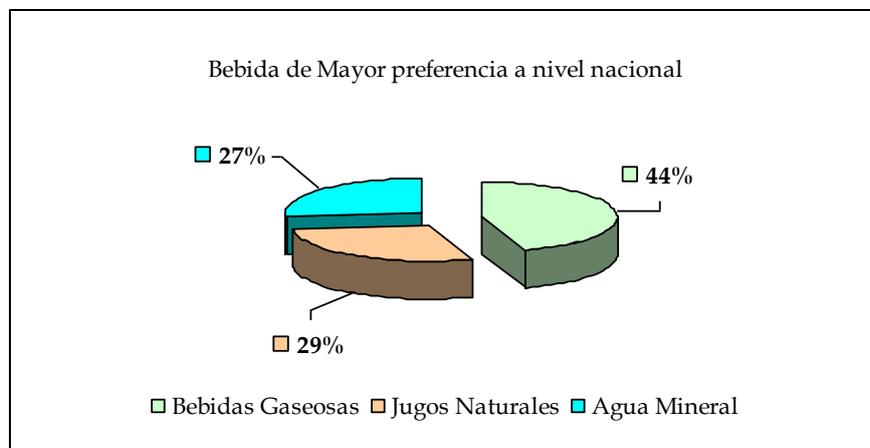
Bebida de mayor preferencia en Quito

Bebida de Mayor preferencia	QUITO	
	Frecuencia	Porcentaje
Bebidas Gaseosas	62	44%
Jugos Naturales	40	29%
Agua Mineral	37	27%
Total	139	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 38



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Como se observa en el gráfico el consumo de gaseosas es elevado en la ciudad de Quito; sin embargo la tendencia de las personas es a consumir cada vez productos sanos como jugos naturales y agua mineral, por lo tanto es una **oportunidad de impacto medio**, ya que la empresa puede destinar mayor cantidad de recursos para una masiva producción de productos naturales.

2. ¿Con que frecuencia consume gaseosas?

Tabla 40

Frecuencia de consumo gaseosas por sectores

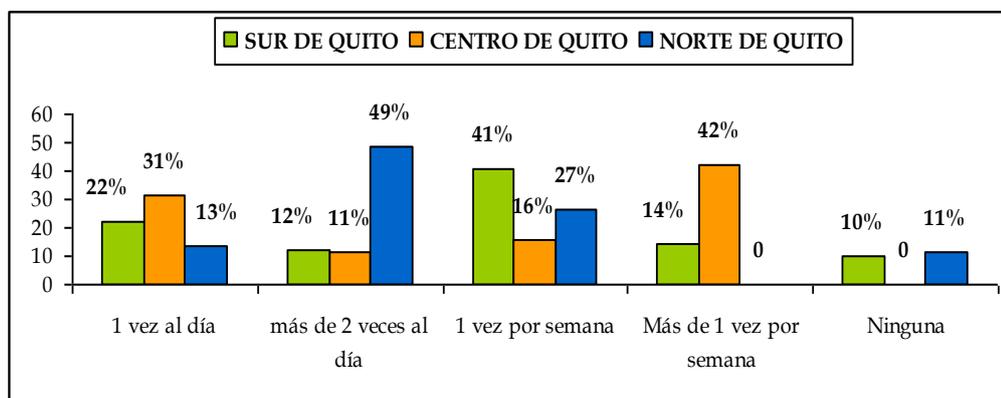
Frecuencia de Consumo de gaseosas	SUR DE QUITO		CENTRO DE QUITO		NORTE DE QUITO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 vez al día	11	22%	14	31%	6	13%
más de 2 veces al día	6	12%	5	11%	22	49%
1 vez por semana	20	41%	7	16%	12	27%
Más de 1 vez por semana	7	14%	19	42%	0	0%
Ninguna	5	10%	0	0%	5	11%
Total	49	100%	45	100%	45	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 39

Frecuencia de consumo de gaseosas por sectores



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Como se puede observar en el gráfico las personas del sector sur y centro de Quito consumen gaseosas 1 vez por semana gaseosas mientras que el 49% de las personas del sector norte de Quito consumen gaseosas más de 2 veces por semana.

Tabla 41

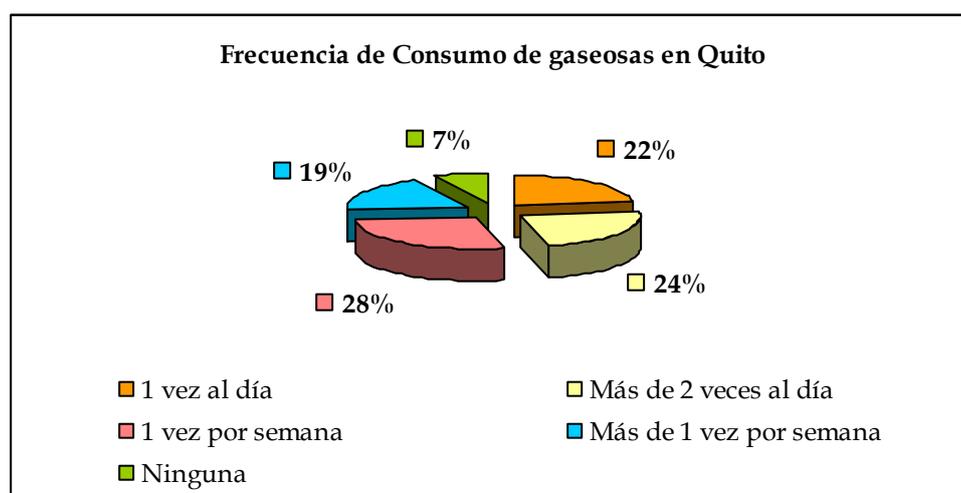
Frecuencia de consumo gaseosas en Quito

Frecuencia de Consumo de gaseosas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 vez al día	31	22%
Más de 2 veces al día	33	24%
1 vez por semana	39	28%
Más de 1 vez por semana	26	19%
Ninguna	10	7%
Total	139	100

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 40



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 28% de personas que consumen gaseosas una vez por semana y un 24% que consumen más de dos veces por semana sin considerar los días sábados, domingos y días festivos, ya que en estas fechas las personas tienden a consumir mayor cantidad de gaseosas, además el consumo dependerá del número de integrantes que tenga la familia, por lo tanto es **una oportunidad de impacto medio** para la empresa.

3. ¿Conoce los productos con la marca Orangine?

Tabla 42

Conoce los productos Orangine

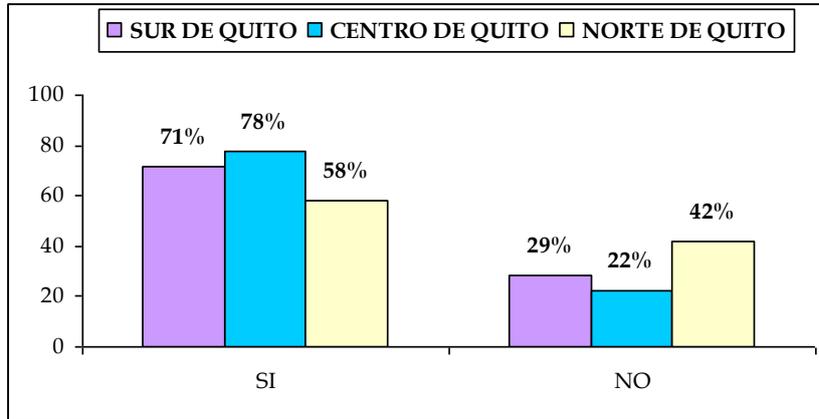
Conoce los productos Orangine	SUR DE QUITO		CENTRO DE QUITO		NORTE DE QUITO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
SI	35	71%	35	78%	26	58%
NO	14	29%	10	22%	19	42%
Total	49	100%	45	100%	45	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 41

Conocimiento de los productos Orangine por sectores



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Como se observa en el gráfico existe un 71% de personas que conocen los productos Orangine en el sector sur de la ciudad, mientras que un 78% en el sector centro, y en el norte de Quito existe un conocimiento acerca del producto del 58%.

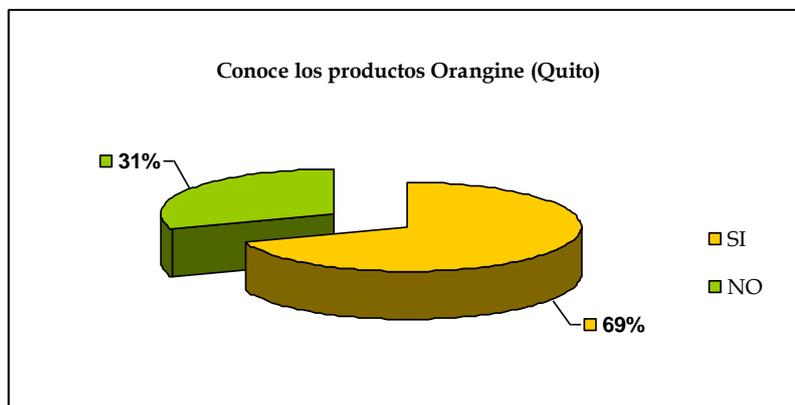
Tabla 43

Conoce los productos Orangine en Quito

Conoce los productos Orangine	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	96	69%
NO	43	31%
Total	139	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 42



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 69% de personas que conocen de los productos Orangine y un 31% de personas que no conocen los productos, por lo tanto se considera **una oportunidad de impacto medio** para la empresa.

4. ¿A través de que medio publicitario conoció de los productos Orangine?

Tabla 44
Medio publicitario por el cual conoció de Orangine por sectores

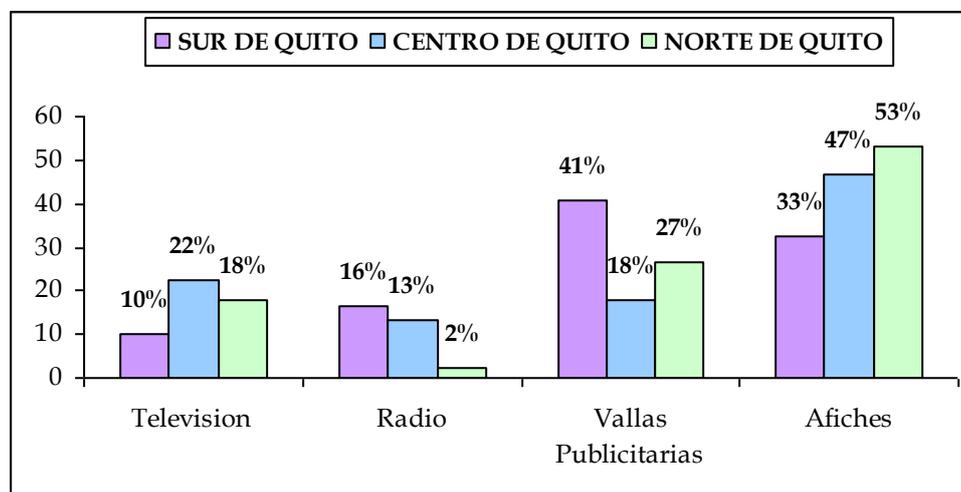
Medio publicitario por el cual conoció de Orangine	SUR DE QUITO		CENTRO QUITO		NORTE DE QUITO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Televisión	5	10%	10	22%	8	18%
Radio	8	16%	6	13%	1	2%
Vallas Publicitarias	20	41%	8	18%	12	27%
Afiches	16	33%	21	47%	24	53%
Total	49	100%	45	100%	45	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 43

Medio publicitario por el cual conoció de los productos Orangine por sectores



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El medio publicitario por el cuál las personas conocieron de los productos Orangine es a través de vallas publicitarias y afiches, las mismas que se encuentran ubicadas en los sectores del sur y centro de Quito.

Tabla 45

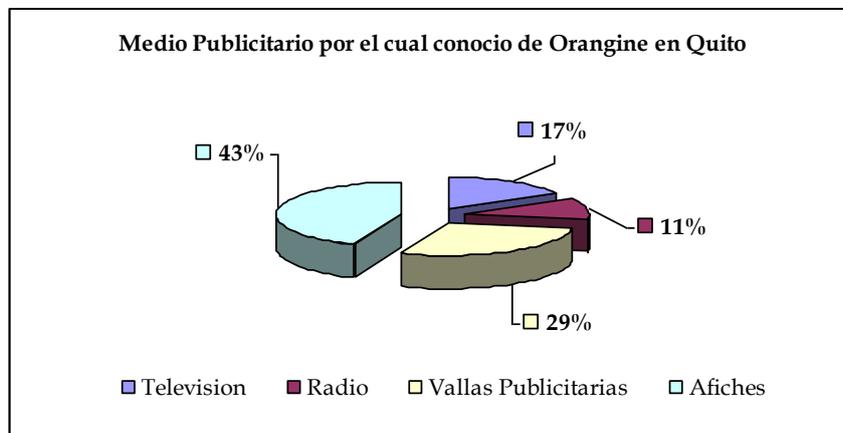
Medio publicitario por el cual conoció de Orangine en Quito

Medio Publicitario por el cual conoció de Orangine	Frecuencia	Porcentaje (%)
Televisión	23	17%
Radio	15	11%
Vallas Publicitarias	40	29%
Afiches	61	44%
Total	139	100

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 44



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Un 43% de personas conocen de los productos Orangine por medio de afiches distribuidos en los diferentes lugares de venta del producto, es **una oportunidad de impacto medio**; sin embargo son medios disponibles para aquellas personas que se encuentran cerca de ellos y no permiten captar la atención de una gran parte de consumidores potenciales, por lo tanto la empresa debe destinar recursos económicos para publicidad a través de la televisión o radio, que son medios visitados por la mayoría de personas, situación que permitirá un incremento en las ventas ya que las personas piensan que los productos ya no se venden o han desaparecido del mercado.

5. ¿Adquiere los productos Orangine?

Tabla 46

Adquisición de productos Orangine

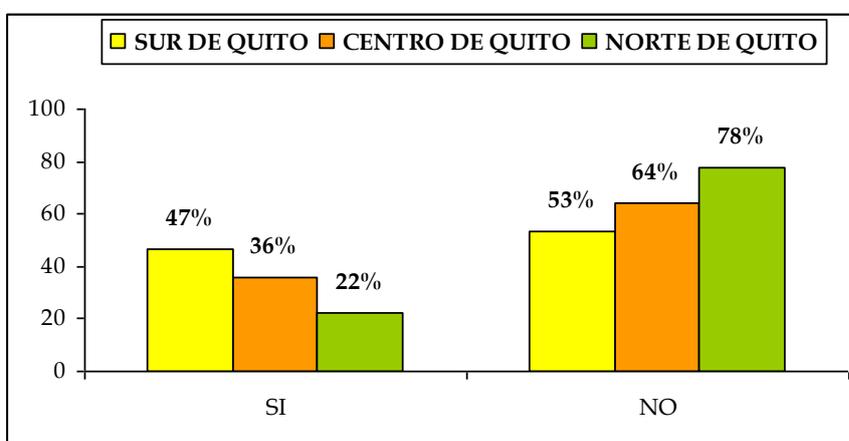
Adquiere los productos Orangine	SUR DE QUITO		CENTRO DE QUITO		NORTE DE QUITO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
SI	23	47%	16	36%	10	22%
NO	26	53%	29	64%	35	78%
Total	49	100	45	100	45	100

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 45

Consumo de Orangine por sectores



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

En el gráfico se observa que los productos Orangine tienen aceptación en los tres sectores de Quito, siendo el sector sur y centro aquellos en los cuales se consume en mayor porcentaje que en el sector norte de la capital.

Tabla 47

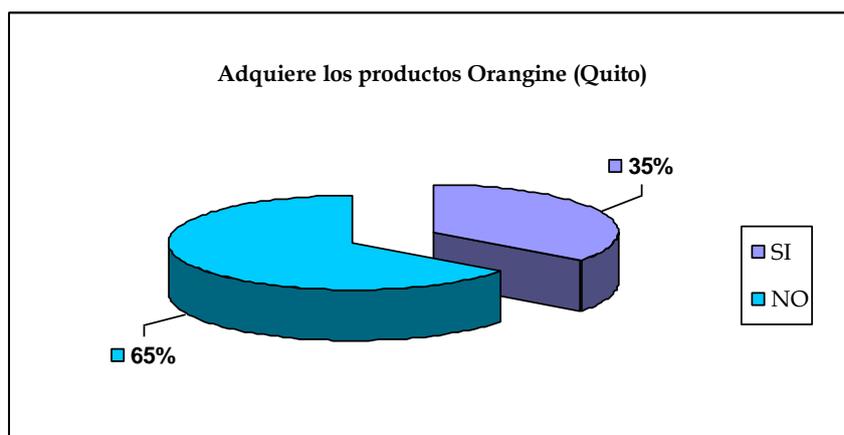
Adquisición de productos Orangine en Quito

Adquiere los productos Orangine	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	49	35%
NO	90	65%
Total	139	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 46



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

El 65% de la población de Quito no adquiere los productos Orangine y se considera **una amenaza de impacto medio**, ya que se considera que podría ser por la falta de publicidad que realiza la empresa.

6. ¿Porque razón no consume los productos Orangine?

Tabla 48

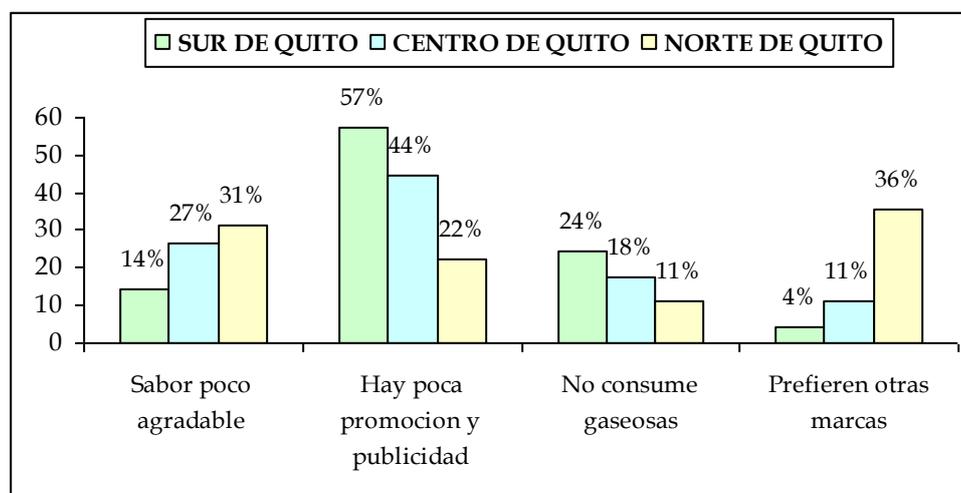
Razones por las cuales no consume Orangine

Porque razón no consume los productos Orangine	SUR DE QUITO		CENTRO DE QUITO		NORTE DE QUITO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sabor poco agradable	7	14%	12	27%	14	31%
Hay poca promoción y publicidad	28	57%	20	44%	10	22%
No consume gaseosas	12	24%	8	18%	5	11%
Prefieren otras marcas	2	4%	5	11%	16	36%
Total	49	100	45	100	45	100

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 47

Razón por la cuál no consumen gaseosas Orangine por sectores



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Las personas de los tres sectores de Quito consideran que no consumen gaseosas Orangine porque no existe la suficiente promoción y publicidad y piensan que el producto desapareció del mercado; sin embargo existe un porcentaje de personas que no consumen gaseosas Orangine por salud, es decir no consumen gaseosas de ninguna marca, y también hay un 36% de personas del sector norte de Quito que prefieren otras marcas.

Tabla 49

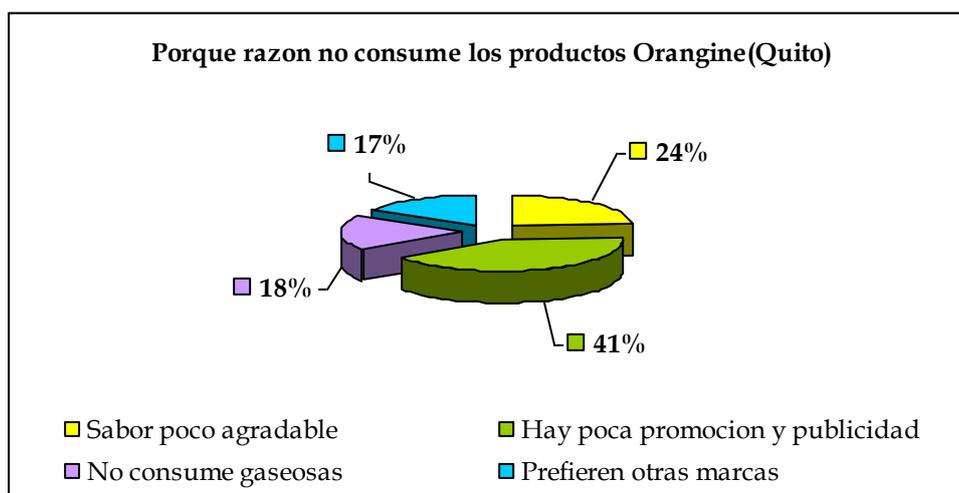
Razones por las cuales no consume Orangine en Quito

Porque razón no consume los productos Orangine	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sabor poco agradable	33	24%
Hay poca promoción y publicidad	58	42%
No consume gaseosas	25	18%
Prefieren otras marcas	23	17%
Total	139	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 48



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 41% de las personas de Quito consideran que no consumen los productos Orangine porque hay poca publicidad y promoción por lo tanto es **una amenaza de impacto medio** para la empresa al no establecer una adecuada estrategia de ventas que promocioe los productos.

7. ¿Que palabra considera que describe a los productos Orangine?

Tabla 50

Descripción de los productos de acuerdo a los sectores

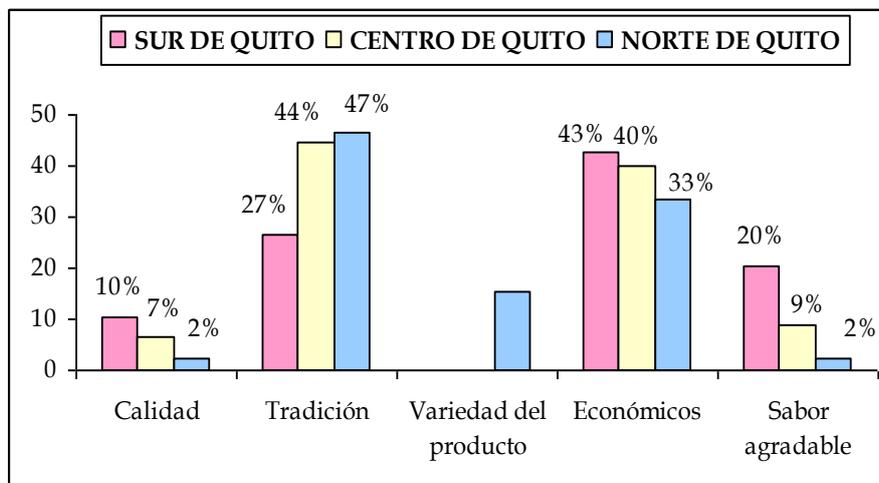
Que palabra describe mejor a los productos Orangine	SUR DE QUITO		CENTRO DE QUITO		NORTE DE QUITO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Calidad	5	10%	3	7%	1	2%
Tradición	13	27%	20	44%	19	42%
Presentación	0	0%	0	0%	0	0%
Variedad del producto	0	0%	0	0%	7	16%
Económicos	21	43%	18	40%	16	36%
Sabor agradable	10	20%	4	9%	2	4%
Total	49	100%	45	100	45	100

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 49

Descripción de los productos de acuerdo a los sectores



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe un elevado porcentaje de clientes que consideran que la tradición y la economía describen a los productos Orangine en los tres sectores de la capital.

Tabla 51

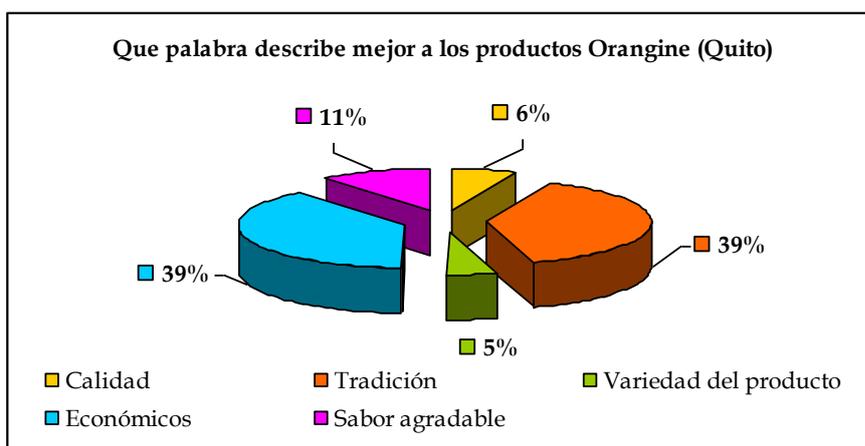
Descripción de los productos en Quito

Que palabra describe mejor a los productos Orangine	Frecuencia	Porcentaje (%)
Calidad	9	6%
Tradición	54	39%
Variedad del producto	7	5%
Económicos	54	39%
Sabor agradable	15	11%
Total	139	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 50



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 39% de personas que consideran que las palabras que describen a los productos Orangine son economía y tradición, por lo tanto la empresa tiene **una oportunidad de impacto medio** para realizar la promoción de los productos y mejorar en aquellos aspectos que no están siendo considerados como características por el cliente, como por ejemplo la calidad y el sabor agradable, los mismos que son importantes para el incremento en las ventas y la satisfacción del cliente.

2.1.2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia son todas las empresas que operan en la misma industria a la cual pertenecemos, y con quienes la empresa debe batallar para alcanzar mayor participación de mercado.

El análisis de la competencia permite a la organización generar estrategias en función de las debilidades, fortalezas y capacidades del segmento de mercado al cual la empresa destina sus recursos.

2.1.2.5.1 Competidores actuales

La competencia de Dandelion S.A. son todas las empresas nacionales e internacionales que se dedican a la producción y comercialización del producto en territorio nacional, a continuación se presenta a las principales empresas:

INDEGA

Coca-Cola se vendió por primera vez en **1886** en una pequeña farmacia en Atlanta. La media de ventas era de 9 bebidas al día. Desde entonces las cosas han cambiado significativamente y actualmente se venden 1,3 billones de productos al día.

PRODUCTOS



ECUAREFSA

Ecuarefsa es una empresa que intenta competir con su producto mundialmente famoso Pepsi, con la marca Coca Cola también reconocida a nivel mundial, en los últimos años se ha evidenciado una guerra entre éstas dos marcas, buscando alcanzar una mayor participación de mercado.

PRODUCTOS



AJEGROUP

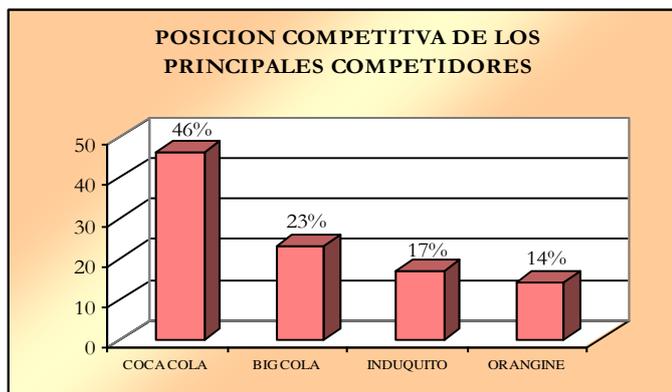
Big Cola es una marca de AJEGROUP, empresa de capitales 100% peruanos y se comercializa con éxito en Ecuador, Venezuela, México, Costa Rica, Guatemala, Honduras y Tailandia. En la actualidad, Big Cola representa el 50% de las ventas totales entre los productos elaborados por este holding.

PRODUCTO



Gráfico 51

PRINCIPALES COMPETIDORES PARA DANDELION S.A.



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Los principales competidores para la empresa Dandelion S.A. son las empresas, Indega, Ajegroup, Induquito, con los productos por los cuales se encuentran representados en el mercado; sin embargo Big-Cola, en los últimos años ha conseguido desplazar a los productos Orangine del mercado, ya que sus costos de producción son bajos, situación que se debe a que la mano de obra es mucho más barata en el Perú que en nuestro país.

Como podemos observar el sector de bebidas gaseosas mantiene en el país a varias industrias que comercializan sus productos, convirtiéndose en una **amenaza de impacto medio** ya que empresas transnacionales, con gran prestigio y trayectoria, han logrado captar un porcentaje de clientes elevado, además las grandes campañas publicitarias y variadas promociones han logrado que el producto se posicione en la mente del consumidor y se genere una preferencia por los productos extranjeros.

2.1.2.5.2 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son considerados aquellos productos que satisfacen la necesidad de la misma forma que el producto original. Los productos que pueden ser considerados sustitutos de las bebidas gaseosas son:

- Bebidas hidratantes
- Agua mineral con gas y sin gas
- Jugos
- Cerveza

Estos productos podrían ser sustitutos de las bebidas gaseosas siempre y cuando la persona que los consume haya satisfecho sus necesidades de la misma manera como si hubiera tomado una bebida gaseosa.

Los productos sustitutos son una **amenaza de impacto bajo** ya que al existir varios productos en el mercado que puedan calmar la sed, el consumidor podrá adquirir cualquiera de ellos por motivos de salud, economía o simplemente gustos y preferencias.

2.1.2.5.3 Precio

Los precios que se mantiene en la empresa Dandelion S.A. se encuentran dentro del promedio que maneja la industria de bebidas y fueron comprobados con una investigación de campo en los lugares en los cuales se comercializa el producto. Además al existir varios oferentes de producto el precio tiende a la baja o se mantiene, lo cual implica un beneficio para el consumidor y **una amenaza para la empresa**, ya que al disminuir los precios de los productos, la utilidad también se reduce y por lo tanto la empresa no podría cubrir los costos de producción.

Tabla 52
Cuadro comparativo de precios

EMPRESAS	INDEGA	ECUAREFSA	AJECUADOR	INDUQUITO	DANDELION
PRODUCTO	Coca - Cola	Mas	Big Cola	Tropical	Orangine
PRECIO	1,15	0,9	0,9	0,9	0,9

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Análisis directo del mercado.

2.1.2.6 MERCADO

El mercado en su concepto económico “es toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente”²⁸, mientras que para el marketing el concepto de mercado “es determinar cuales son las necesidades del comprador que la compañía espera satisfacer y cómo diseñar y dirigir la oferta a fin de satisfacer estas

²⁸ BEKER, Víctor y MOCHON Francisco. *Elementos de Micro Y Macro Economía*, Pag. 35

necesidades”²⁹. Los tipos de Mercado son:

- **Mercados de Competencia Perfecta.-** es aquel en el que existen muchos competidores y muchos vendedores, de forma que ningún comprador o vendedor individual ejercen influencia decisiva sobre el precio.

En un mercado de competencia perfecta la oferta y la demanda del producto determinan un precio de equilibrio y a dicho precio las empresas deciden qué cantidad producir y no pueden influir sobre el precio (dato fijo).

- **Mercados de Competencia Imperfecta.-** son aquellos en los que el productor o productores son lo suficientemente grandes como para tener un efecto notable sobre el precio. Dentro de este tipo de mercado cabe destacar la presencia de Monopolio y Oligopolio.

- **Monopolio.-** es aquel mercado en el que existe un solo oferente que tiene plena capacidad para determinar el precio.
- **Oligopolio.-** es aquel en que existe un número reducido de vendedores (oferentes), frente a una gran cantidad de compradores, de forma que los vendedores pueden ejercer algún tipo de control sobre el precio.

La empresa Dandelion S.A. se encuentra en un mercado de competencia perfecta ya que una de las características de este tipo de mercado es la existencia de un elevado número de oferentes y demandantes, con lo cuál no se genera la influencia de un solo productor sobre el precio del bien, al contrario las fuerzas de oferta y demanda regulan el precio en el mercado, se considera que para la empresa es una **oportunidad de impacto medio**, encontrarse en un mercado de competencia perfecta.

2.1.2.6.1 Oferta

La oferta son todas aquellas empresas que pertenecen a la industria de bebidas gaseosas y comercializan el producto.

La empresa DANDELION S.A. se desenvuelve en un sector industrial altamente competitivo, existen en el mercado nacional varias empresas que se dedican a la

²⁹ PHILIP, Categora y GRAHN John, *Marketing Internacional*, Edición 10, Pag. 49

producción y comercialización de bebidas gaseosas, entre ellas tenemos a las siguientes empresas:

Tabla 53
EMPRESAS OFERENTES DE GASEOSAS

Nº	NOMBRE DE LA EMPRESA	NACIONALIDAD
1	INDEGA	Alemana
2	ECUAREFSA	Norteamericana
3	AJECUADOR	Peruana
4	INDUQUITO	Ecuatoriana
5	DANDELION	Ecuatoriana

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Industria de Bebidas Gaseosas

La oferta para la empresa Dandelion S.A. es **una amenaza de impacto medio**, ya que al existir gran cantidad de empresas oferentes de gaseosas la participación del mercado de la empresa se reduce y se afectarían el nivel de ventas.

2.1.2.6.2 Demanda

“La demanda son las distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios”³⁰

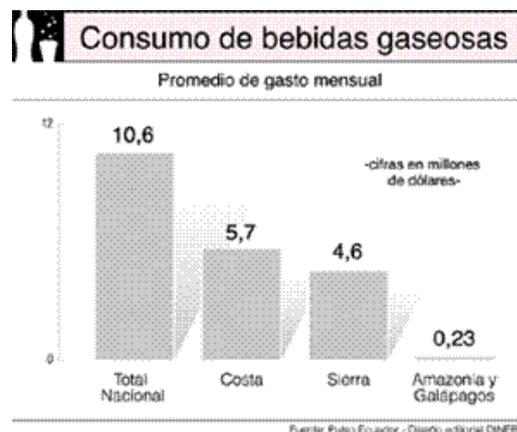
El mercado de bebidas gaseosas en nuestro país genera ingresos para las productoras por 10,6 millones de dólares mensuales, en la actualidad el consumo de gaseosas se ha incrementado por existir varias empresas que ofrecen una mayor cantidad de líquido y a un menor precio, situación que es considerada por el cliente una ventaja.

El porcentaje de consumo de gaseosas en el Ecuador está distribuido de acuerdo a las regiones, siendo el más elevado en la región costa, con un 5.7 %, y básicamente se debe al clima y a las preferencias del mercado, la región Sierra presenta un consumo del 4.6%.

³⁰ PUGA, René. *Microeconomía*. Editorial Letramia. Pág. 91

Gráfico 52

CONSUMO DE BEBIDAS GASEOSAS POR REGIONES



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Boletín Informativo diario Dinero

En el Ecuador, la tendencia en el consumo de gaseosas varía según la ciudad y la región, asegura Mauricio Orbe, director de investigación de la firma Pulso Ecuador.

”Por ejemplo, en Esmeraldas, Quevedo, Salinas, Cuenca, Ibarra y Riobamba, el mayor porcentaje de consumidores prefiere Coca Cola, mientras que en Machala (donde Ajecuator tiene una planta), Kola Real se ha posicionado como la líder del mercado.

Ambato, según Orbe, se inclina por las gaseosas de colores, solo el 30,1% de los consumidores prefiere las colas negras. En esa ciudad, los hogares de ingresos altos prefieren Pepsi.

La capital se inclina por la Coca Cola. Quito es la ciudad en la que más gaseosas negras consume la gente, según Pulso Ecuador.”³¹

Un incremento en el nivel de demanda significa para la empresa Dandelion S.A. **una oportunidad de impacto alto**, ya que permitirá el desarrollo de nuevos productos así como la posibilidad de incrementar la participación en el mercado y por ende en la utilidad.

³¹ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=202353

2.1.2.6.3 Clientes Actuales

De acuerdo a las encuestas realizadas los sectores que consumen los productos Orangine con frecuencia es el sector sur y centro de Quito, por lo tanto la mayor parte de bebidas se destinan en su mayoría para estos sectores.

2.1.2.6.4 Clientes Potenciales

Los productos que se comercializan actualmente en el mercado nacional son consumidos tanto por personas naturales como jurídicas, siendo uno de los mercados con mayor demanda las instituciones educativas de nivel primario, en las cuales los productos Orangine han alcanzado gran acogida.

Sin embargo toda persona natural es un cliente potencial para la empresa Dandelion, ya que el objetivo principal de la empresa es el de satisfacer la necesidad de sed que las personas tienen mediante la venta de los productos.

Las personas jurídicas son grandes clientes potenciales para la empresa ya que se pretende proveer del producto a las cadenas de supermercados, restaurants, e instituciones de educación media y superior.

Cadenas de Supermercados

Supermaxi

Megamaxi

Supermercados Santa María

Comisariato de la FAE

Comisariato de la Policía.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

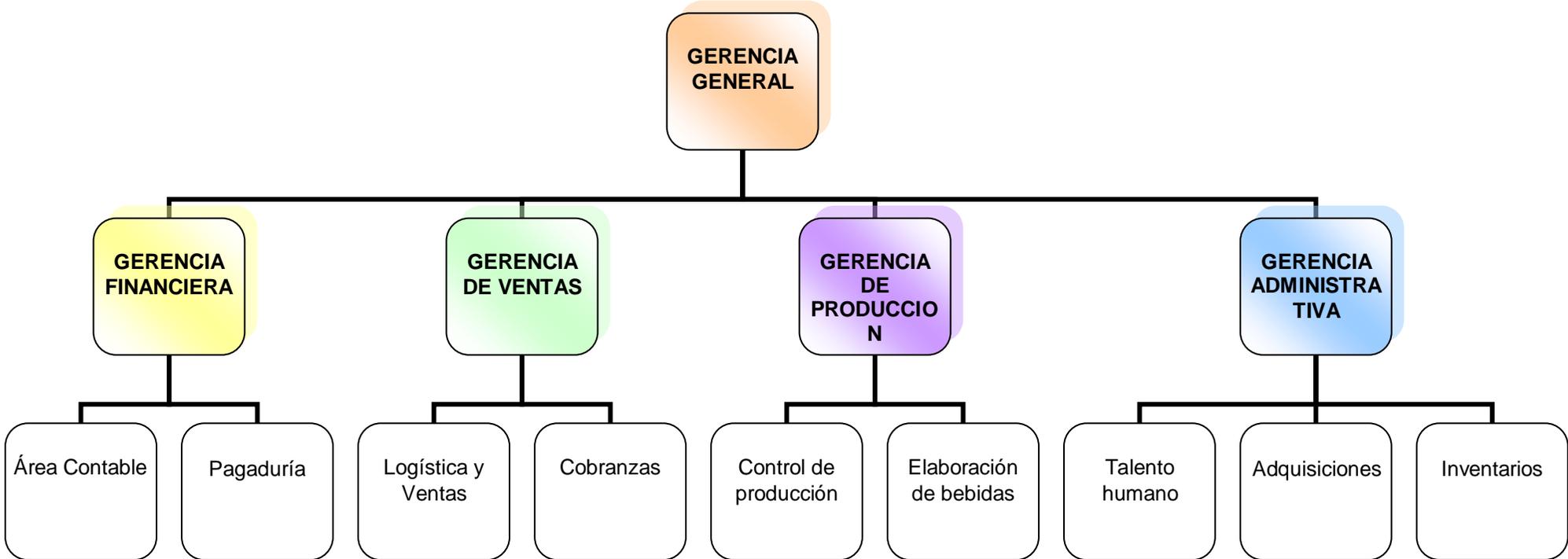
“El entorno interno es el nivel del ambiente de una organización que existe dentro de ella y normalmente tiene implicaciones inmediatas y específicas para la administración de la organización”³². El análisis interno nos permite identificar las fortalezas y debilidades que la empresa tiene, para lo cual se ha aplicado las respectivas encuestas.

³² CERTO, Samuel, *Administración moderna*, página 173

2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DANDELION S.A.

Gráfico 53

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DANDELION S.A.



2.2.1.1 FUNCIONES Y TAREAS DE CADA AREA.

Son actividades que se realizan en todos los niveles de la organización y se detallan a continuación:

JUNTA DE ACCIONISTAS Y GERENCIA GENERAL

- Definir reparto de utilidades
- Definir reinversión de utilidades
- Definir la alta política empresarial
- Decidir la emisión de acciones
- Dirigir la gestión

En la actualidad el papel que desempeña la junta de accionistas es importante dentro de la compañía, ya que las decisiones tomadas han generado inversiones de capital, innovaciones y adquisiciones de maquinaria,

GERENCIA ADMINISTRATIVA

- Vigilar que se cumpla el proceso administrativo
- Tomar decisiones que respaldan al proceso administrativo
- Asistir a la junta de accionistas
- Presentar informes sobre el rendimiento de cada área.

La Gerencia Administrativa controla, vigila y facilita que se cumplan con las tareas que se desarrollan en cada departamento y contribuye a la toma de decisiones acertadas y oportunas.

GERENCIA FINANCIERA

- Analizar los Balances Contables
- Evaluar opciones de financiamiento
- Desarrollar propuestas de inversión.

Su función es analizar el resultado obtenido al final del mes y administrar de manera eficiente los recursos financieros, con el fin de alcanzar el mejor rendimiento posible, además debe decidir sobre el destino de los recursos, buscando la mejor inversión.

PAGADURIA

- Pagar al personal
- Pagar Facturas
- Realizar informe diario de caja
- Recibir el dinero de las ventas
- Elaborar informe diario de caja

GERENCIA DE PRODUCCIÓN

- Planificar la producción
- Determinar los métodos de producción
- Diseño de nuevos productos y fórmulas

Cumple con la función de desarrollar un adecuado plan de producción con niveles óptimos, además controla que las actividades del proceso productivo se desarrollen en forma eficiente y sobre todo de mantener y mejorar la calidad del producto.

GERENCIA DE VENTAS

- Planificar las ventas
 - Elaborar presupuesto de Ventas
 - Investigación de mercado
 - Ventas con clientes finales y corporativos
 - Promover a través de la prensa, radio y Tv

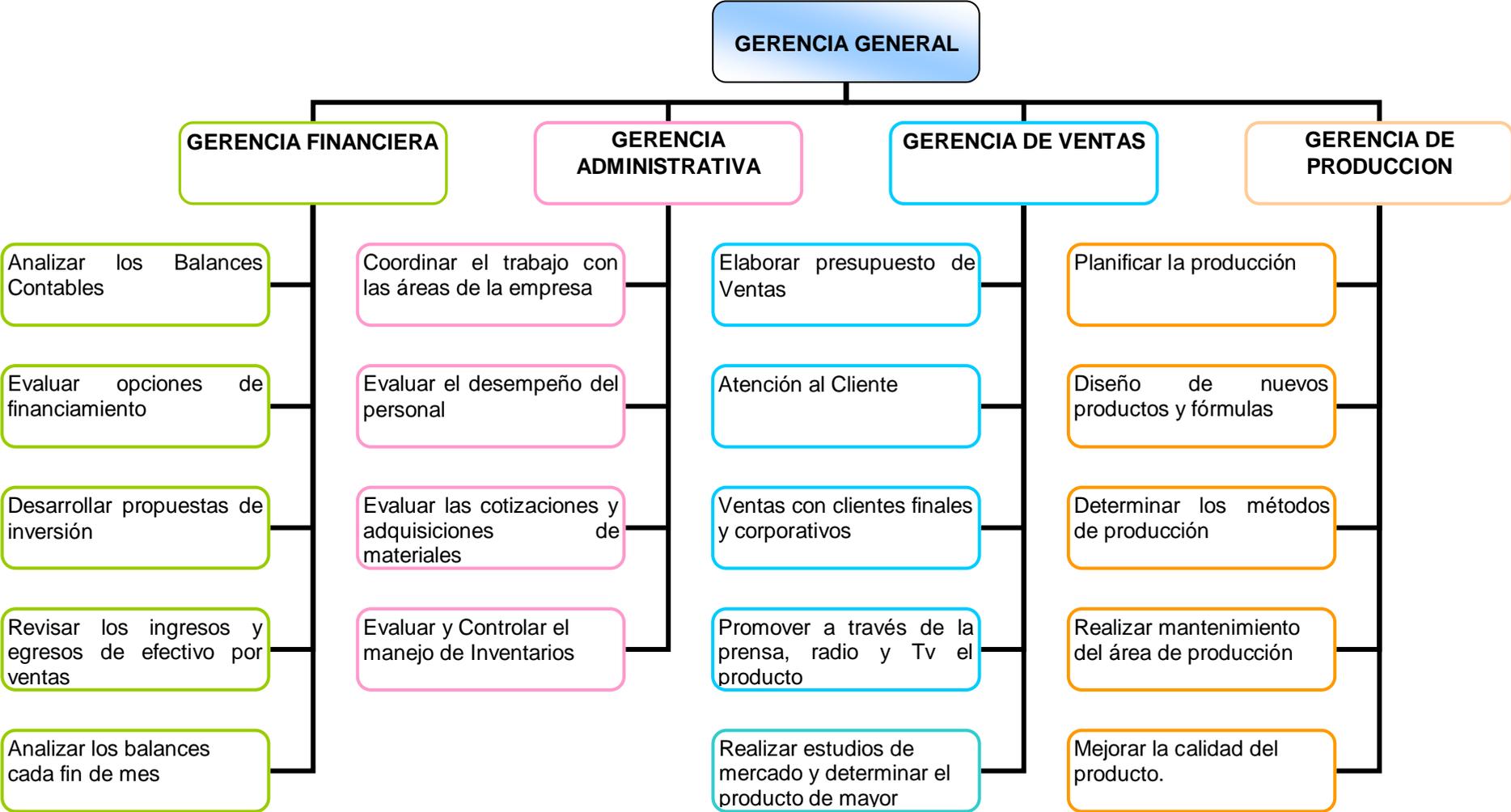
La función es la de colocar la cantidad de producto necesario que el mercado lo demanda y promocionarlo con el fin de alcanzar niveles de ventas elevados.

GERENCIA MANEJO DEL TALENTO HUMANO

- Reclutamiento y selección de personal
 - Controlar entradas y salidas del personal
 - Contratación del personal
 - Atender la seguridad del personal

2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DANDELION S.A.

Gráfico 54
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE DANDELION S.A.



2.2.2.1 ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

La estructura funcional de la empresa se encuentra determinada por cada una de las actividades que el personal realiza en sus respectivas áreas, de esta manera el personal cumple con lo establecido por las gerencias, sin embargo existen funciones que se encuentran sin controles y al no existir un programa de evaluación para el personal se genera retrasos en el cumplimiento de los objetivos, que aunque no están definidos y no son evaluados, permiten alcanzar los resultados esperados.

2.2.3 ANÁLISIS DE ENCUESTA AL PERSONAL

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto al espacio físico para trabajar?

Tabla 54

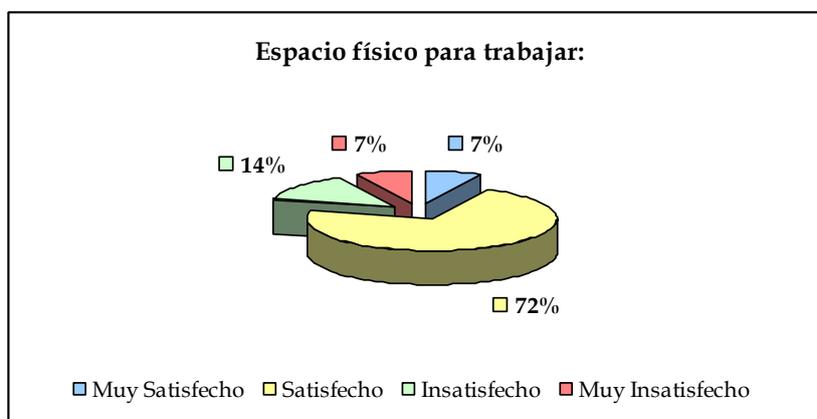
Satisfacción con respecto al espacio físico

Espacio físico para trabajar	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Satisfecho	1	7%
Satisfecho	10	72%
Insatisfecho	2	14%
Muy Insatisfecho	1	7%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 55



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

En el gráfico se puede observar que el personal está un 72% satisfecho con el espacio físico para trabajar, un 14% se encuentra insatisfecho y un 7% muy insatisfecho, por lo tanto es **una fortaleza de impacto alto** ya que la empresa cuenta con el espacio físico necesario para el desarrollo de actividades eficiente.

2. Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la ventilación?

Tabla 55

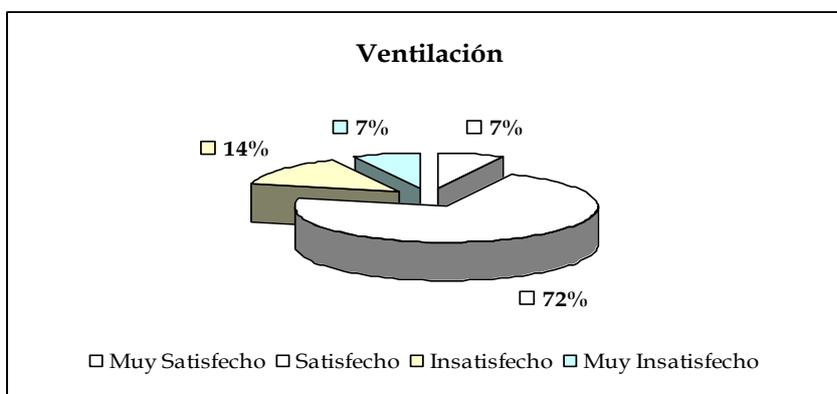
Satisfacción con respecto a la ventilación

Ventilación	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Satisfecho	1	7%
Satisfecho	10	72%
Insatisfecho	2	14%
Muy Insatisfecho	1	7%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 56



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El personal considera que la ventilación al igual que el espacio físico es satisfactoria en un 72% y un 14% esta insatisfecho, por tanto es **una fortaleza de impacto alto**; sin embargo la empresa debe mejorar dichos aspectos con el fin de cubrir las expectativas del personal al 100% y facilitar el desempeño de las actividades.

3. Cuál es el grado de satisfacción con respecto a los servicios básicos?

Tabla 56

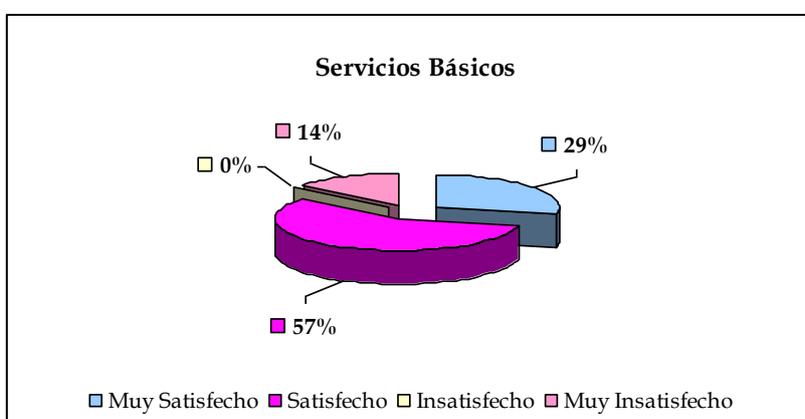
Satisfacción con respecto a los servicios básicos

Servicios Básicos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Satisfecho	4	29%
Satisfecho	8	57%
Insatisfecho	0	0%
Muy Insatisfecho	2	14%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 57



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Con respecto a los servicios básicos existe un elevado porcentaje de empleados que está muy satisfecho, por lo tanto se considera **una fortaleza de impacto medio**, lo cual facilita que el personal labore con éxito durante la jornada laboral.

a. Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la temperatura del lugar?

Tabla 57

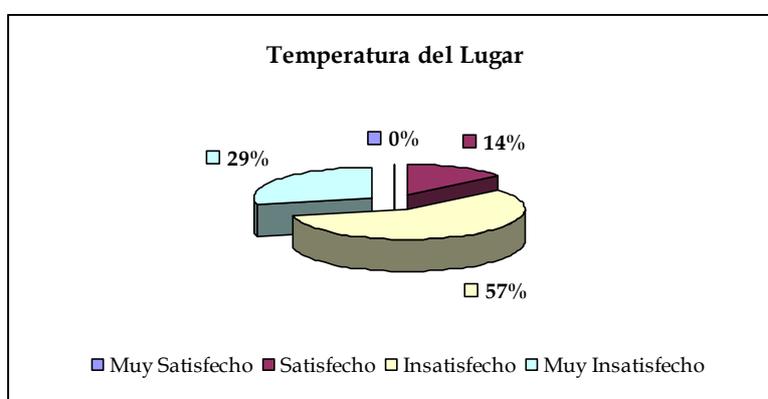
Satisfacción con respecto a la temperatura del lugar

Temperatura del Lugar	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	14%
Insatisfecho	8	57%
Muy Insatisfecho	4	29%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 58



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Con respecto a la temperatura del lugar de trabajo el 57% del personal se encuentra insatisfecho, por lo tanto es **una debilidad de impacto medio** ya que al encontrarse la empresa ubicada en un sector de la ciudad de Quito en la cuál el clima es muy frío, la salud de los empleados se ve afectada.

b. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto al mobiliario?

Tabla 58

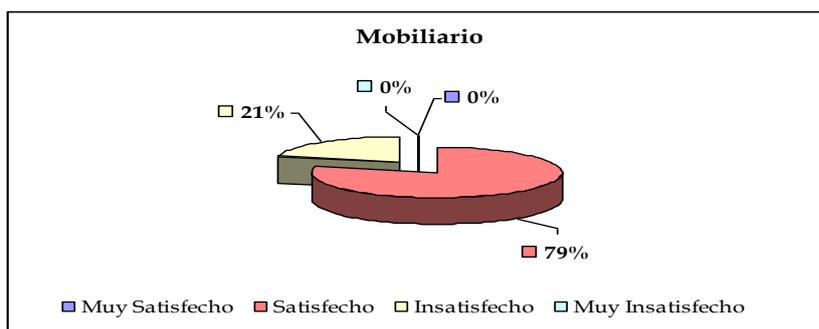
Satisfacción con respecto al mobiliario

Mobiliario	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	11	79%
Insatisfecho	3	21%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 59



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Con respecto al mobiliario el personal está satisfecho en un 79% siendo **una fortaleza de impacto alto** al existir los muebles y enseres necesarios para cumplir con las actividades diarias.

4. Puede realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de gerencia sin temor a represalias?

Tabla 59

Sugerencias sin temor a represalias

Realiza sugerencias y discrepa con las decisiones de gerencia sin temor a represalias	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	11	79%
NO	3	21%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 60



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 79% del personal que considera que puede realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de gerencia sin temor a represalias por parte de la gerencia, lo cual es **una fortaleza de impacto alto**, ya que el personal puede exponer sus ideas con toda libertad.

5. ¿Considera que se delegan funciones al personal por parte de los superiores?

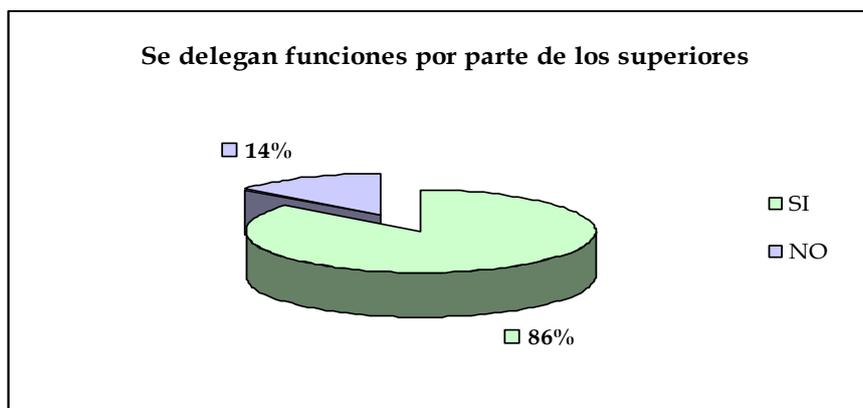
Tabla 60

Delegación de funciones por parte de los superiores

Se delegan funciones por parte de los superiores:	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	12	86%
NO	2	14%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 61



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 86% del personal que considera que SI se delegan funciones por parte de los superiores, lo cual es **una fortaleza de impacto alto**, ya que existe confianza en el personal para alcanzar los proyectos planteados.

6. ¿Considera que existen programas de evaluación de desempeño en la empresa?

Tabla 61

Programas de evaluación de desempeño

Existen programas de evaluación de desempeño:	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 62



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 100% del personal considera que se debe desarrollar programas de evaluación para el desempeño, por tanto es **una debilidad de impacto alto** al no existir y al ser considerada como una necesidad de generar programas que evalúen el trabajo realizado por el empleado.

7. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto al sistema informático que mantiene la empresa?

Tabla 62

Satisfacción con respecto al sistema informático

Grado de satisfacción con respecto al sistema informático	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	12	86%
Insatisfecho	2	14%
Muy Insatisfecho	0	0%
Total	14	100%

Gráfico 63



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 86% del personal está satisfecho con respecto al sistema informático que maneja la empresa, por lo tanto es **una fortaleza de impacto alto** ya que existe un adecuado conocimiento de las ventajas del sistema.

8. ¿Conoce la Misión de la empresa?

Tabla 63

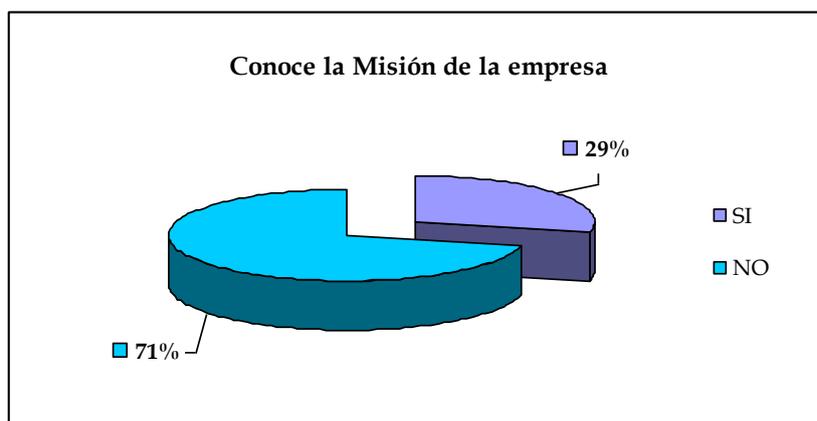
Misión de la organización

Conoce la Misión de la empresa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	4	29%
NO	10	71%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 64



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 71% del personal que desconoce la misión de la empresa, lo cual es **una debilidad de impacto alto**, ya que el personal no se siente identificado con el objetivo principal de la organización.

9. ¿Conoce la Visión de la empresa?

Tabla 64

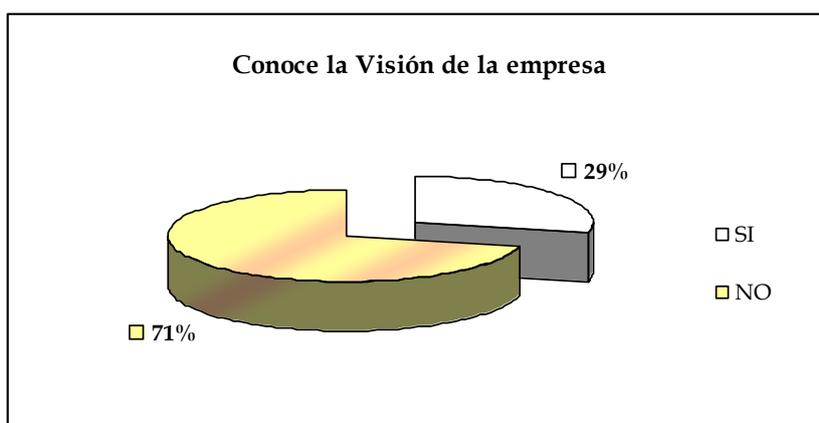
Visión de la organización

Conoce la Visión de la empresa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	4	29%
NO	10	71%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 65



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El personal desconoce la visión de la empresa en un 71%, lo cual es una **debilidad de impacto alto**, al no saber hacia donde se dirigen los esfuerzos realizados por cada uno de ellos.

10. ¿Conoce la estructura organizacional?

Tabla 65

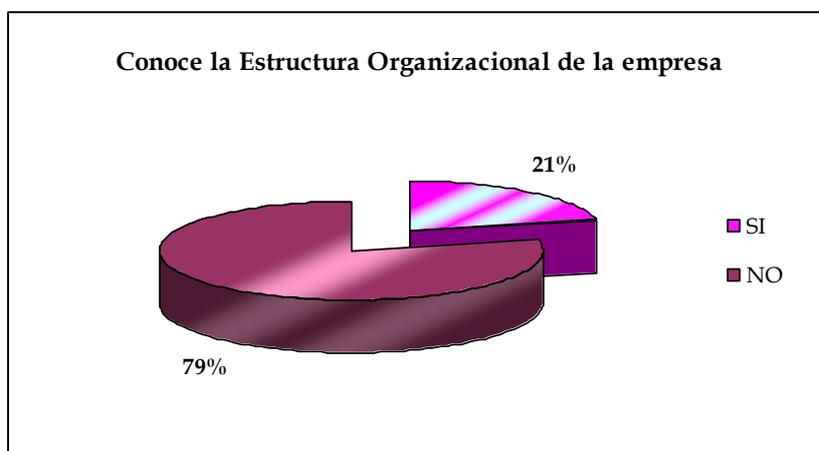
Estructura organizacional

Conoce la Estructura Organizacional de la empresa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	3	21%
NO	11	79%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 66



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 79% del personal asegura conocer la estructura organizacional y es **una debilidad de impacto alto**; ya que no ha sido expuesta de manera formal y analizada con responsabilidad, ya que las áreas aún no mantienen una adecuada interrelación entre áreas.

11. ¿Se trabaja en base a objetivos en su área?

Tabla 66

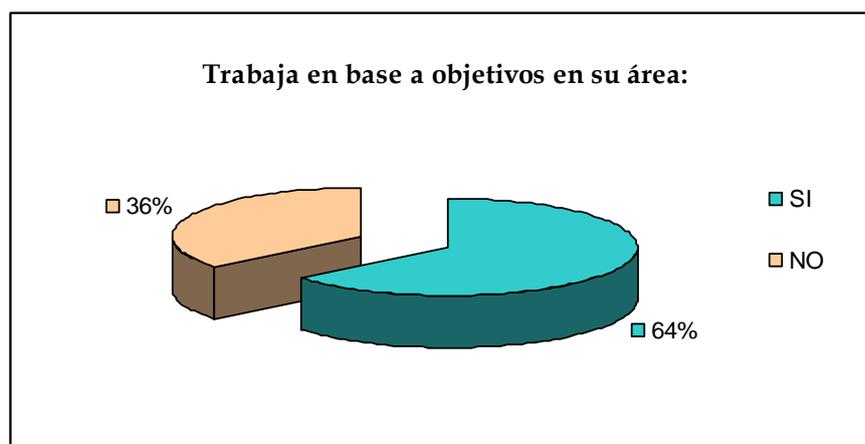
Trabaja con objetivos

Trabaja en base a objetivos en su área	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	9	64%
NO	5	36%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 67



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 64% del personal que considera que se trabaja en base a objetivos en las áreas; sin embargo el 36% del personal opina lo contrario, y al existir una diferencia de criterios mínima es **una debilidad de impacto medio**.

12. ¿Considera que se cumple con un plan de producción mensual?

Tabla 67

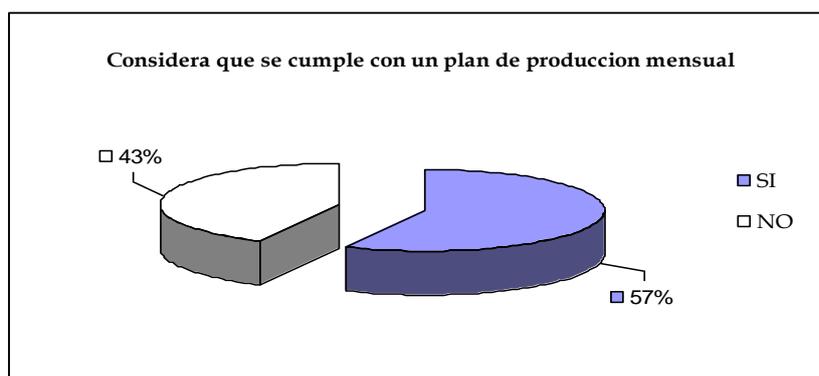
Plan de producción

Considera que se cumple con un plan de producción mensual	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	8	57%
NO	6	43%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 68



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 57% del personal considera que existe un plan de producción mensual el mismo que no tiene un seguimiento adecuado con el fin de determinar si se cumplió o no con el programa, además existe una parte del personal que considera que no lo hay (43%) y al mantenerse una división de criterios para la empresa es **una debilidad de impacto medio**.

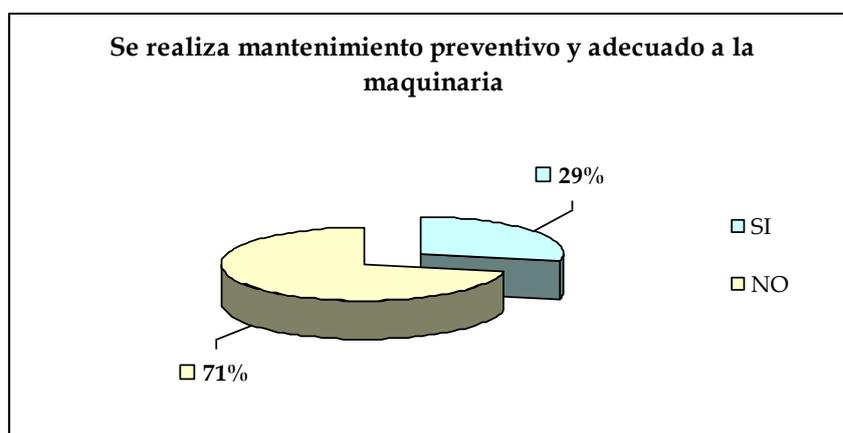
13. ¿Se realiza mantenimiento preventivo y adecuado a la maquinaria (líneas de producción)?

Tabla 68
Mantenimiento a la maquinaria

Se realiza mantenimiento preventivo y adecuado a la maquinaria	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	4	29%
NO	10	71%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 69



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006
Fuente: Trabajo de Campo

Existe un 71% del personal que considera que no se realizan mantenimientos preventivos a la maquinaria, lo cual es **una debilidad de impacto alto**, ya que al no realizar dicha actividad se generan dificultades con la producción.

14. ¿Considera necesario que se trabaje dos jornadas en el día?

Tabla 69

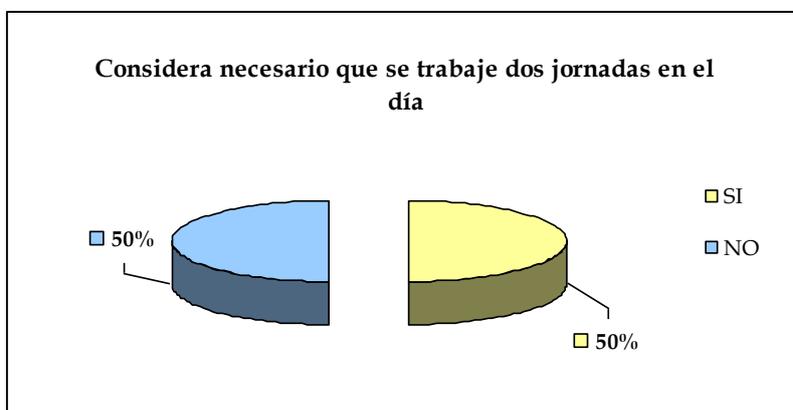
Jornada laboral

Es necesario que producción trabaje dos jornadas en el día	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	7	50%
NO	7	50%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 70



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Existe una división de criterios con respecto a la jornada laboral del personal de producción ya que consideran que se generaría un mejor desempeño en las labores de los empelados; sin embargo existe un porcentaje similar que opina que no es necesario ya que la época de mayor actividad no es durante todo el año.

15. ¿Considera que la información proporcionada por el sistema con respecto a los inventarios permite la toma de decisiones para nuevas adquisiciones?

Tabla 70

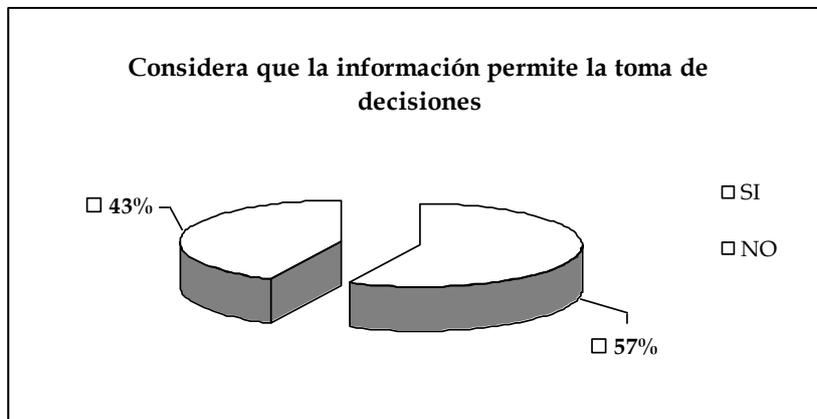
La Información del sistema permite la toma de decisiones

La información permite la toma de decisiones para adquisiciones futuras	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	8	57%
NO	6	43%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 71



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 57% del personal considera que la información proporcionada por el sistema si permite la toma de decisiones rápidas con respecto a la adquisición de materiales por lo tanto es **una debilidad de impacto medio**, ya que existe una diferencia de criterios entre el personal.

16. ¿Considera que el horario para recibir los materiales es respetado por los proveedores?

Tabla 71

Horario para recibir los materiales

El horario para recibir los materiales es respetado por los proveedores	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	3	21%
NO	11	79%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 72



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

El 79% del personal considera que no se respeta el horario para entregar los productos, lo cual básicamente se debe al desconocimiento que tienen los proveedores de un horario de entrega el mismo que se determinó en la encuesta realizada a los proveedores, por lo tanto es **una debilidad de impacto alto**.

17. ¿A qué factor atribuye los desperdicios generados?

Tabla 72

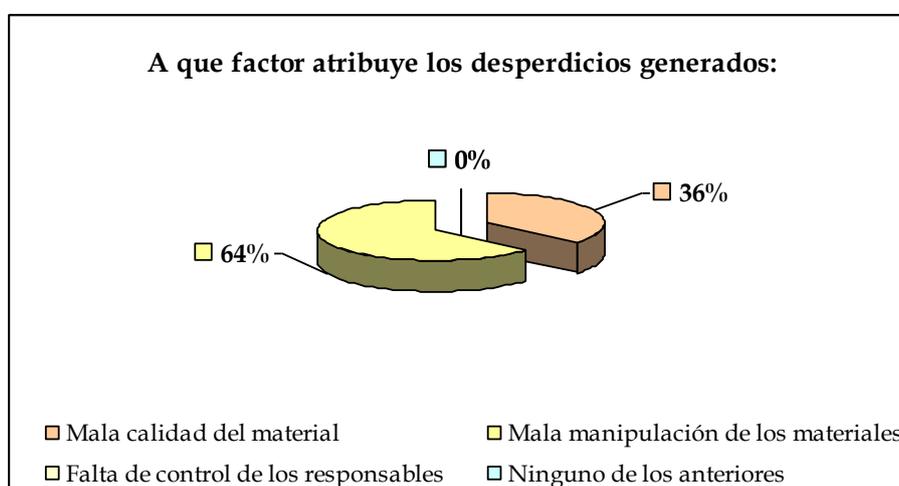
Desperdicios generados

A que factor atribuye los desperdicios generados	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mala calidad del material	5	36%
Mala manipulación de los materiales	9	64%
Falta de control de los responsables	0	0%
Ninguno de los anteriores	0	0%
Total	14	100%

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Gráfico 73



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

Los desperdicios que se generan en la empresa el 64% del personal atribuyen a la mala manipulación de los materiales lo cual es **una debilidad de impacto medio** ya que se producen pérdidas elevadas para la empresa y un 36% del personal consideran que se producen los desperdicios por la mala calidad del material.

2.3. ANALISIS DE MATRICES

2.3.1 IMPACTO

2.3.1.1 INTERNO

Tabla 73
Matriz de Impacto Interno DANDELION S.A.

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
ÁREA ADMINISTRATIVA									
Satisfacción con respecto al espacio físico	x						5		
Satisfacción con respecto a la Ventilación	x						5		
Satisfacción con respecto a los Servicios Básicos	x						5		
Satisfacción con respecto a la temperatura del lugar					x			3	
Satisfacción con respecto al mobiliario	x						5		
Puede realizar sugerencias sin temor a represalias	x						5		
Se delega funciones por parte de los superiores	x						5		
Existen programas de evaluación de desempeño				x			5		
Satisfacción con respecto al sistema informático	x						5		
Conoce la misión de la empresa				x			5		
Conoce la visión de la empresa				x			5		
Conoce la estructura organizacional de la empresa				x			5		
Se trabaja en base a objetivos				x			5		
ÁREA PRODUCCIÓN									
Se cumple un plan de producción					x			3	
Se realiza mantenimiento preventivo a la maquinaria				x			5		
ÁREA DE INVENTARIOS									
Se toman decisiones con respecto a las compras en base a la información del sistema					x			3	
Conocen el horario para recibir los materiales				x			5		
Desperdicios generados por la mala calidad del material					x			3	
Desperdicios generados por la mala manipulación de los materiales				x			5		

Elaborado: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

2.3.1.2 EXTERNO

Tabla 74
Matriz de impacto externo DANDELION S.A.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	5	3	1
MACROAMBIENTE									
Factor Económico									
Dolarización	x						5		
PIB		x						3	
Inflación						x			1
Tasas de Interés		x						3	
Globalización					x			3	
Factor Político					x			3	
Factor Social y Cultural									
Migración					x			3	
Desempleo					x			3	
Tendencias del Mercado						x			1
Factor Tecnológico		x						3	
Factor Tributario						x			1
MICROAMBIENTE									
Proveedores									
Tipo de Insumo que provee		x						3	
Medio por el cual receptan los pedidos			x						1
Realiza Dandelion los pedidos con anticipación	x						5		
Frecuencia que solicitan los pedidos		x						3	
Conoce el horario de entrega de los pedidos					x			3	
Horario de despacho del producto		x						3	
Entrega de productos en la bodega	x						5		
Días de retraso de los pedidos	x						5		
Satisfacción con respecto a pagos	x						5		
Descripción de la empresa por parte de los proveedores				x			5		
Atención oportuna del funcionario	x						5		

Cliente Corporativo									
Producto de mayor demanda		x						3	
Presentaciones de gaseosas de mayor demanda	x						5		
Grado de satisfacción con respecto a la atención de los empleados	x						5		
Grado de satisfacción con respecto a la presentación del personal	x						5		
Grado de satisfacción con respecto a la disponibilidad del empleado.		x						3	
Grado de satisfacción con respecto a la solución de problemas	x						5		
Espera mucho tiempo para recibir el producto					x			3	
Tiempo que tuvo que esperar para recibir el producto				x			5		
Suficiente producto para abastecer sus pedidos				x			5		
Aspectos que debe mejorar la empresa					x			3	
Devoluciones de producto frecuentes				x			5		
Solución oportuna y rápida para las devoluciones				x			5		
Cliente Finales									
Bebida de mayor preferencia por el cliente		x						3	
Frecuencia de consumo de bebidas gaseosas		x						3	
Conocimiento de los productos Orangine	x						5		
Medio publicitario por el cuál conoció de Orangine	x						5		
Adquiere los productos Orangine					x			3	
Razón por la cual no consume Orangine						x			1
Que palabra describe a los productos Orangine.		x						3	

Elaborado: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

2.3.2 VULNERABILIDAD

Tabla 75

Matriz de Vulnerabilidad de DANDELION S.A.

	AMENAZA	MACROAMBIENTE					PROVEEDORES				CLIENTES							TOTAL
		Inflación (1)	Factor Político (3)	Globalización (3)	Migración (3)	Desempleo(3)	Tendencias del Mercado (1)	Factor Tributario (1)	Entrega de materiales fuera del horario (3)	Descripción de la empresa por parte de proveedores(5)	Espera mucho para recibir el producto(3)	Cuanto tiempo tuvo que esperar para recibir el pedido(5)	Existe el suficiente producto para abastecer sus pedidos(5)	Realiza devoluciones de producto frecuentes(5)	Obtuvo solución oportuna y rápida a las devoluciones realizadas (5)	Adquiere los productos Orangine (3)	Razon por la cual no consume Orangine (3)	
DEBILIDAD																		
ÁREA ADMINISTRATIVA																		
Satisfacción con respecto a la temperatura del lugar (3)		1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
No existen programas de evaluación de desempeño (5)		1	3	3	3	3	1	1	3	5	5	5	5	5	5	3	5	56
Desconocimiento de la misión de la empresa (5)		1	3	3	3	3	1	1	3	5	3	5	5	5	5	3	3	52
Desconocimiento de la visión de la empresa (5)		1	3	5	3	3	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	64
No se conoce la estructura organizacional de la empresa (5)		1	3	3	3	3	1	1	3	5	3	5	5	5	5	3	3	52
No se trabaja en base a objetivos (5)		1	3	5	3	3	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	58
ÁREA PRODUCCIÓN																		
Incumplimiento del plan de producción (3)		1	1	3	3	3	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	54
No se realiza mantenimiento preventivo a la maquinaria (5)		1	3	3	3	3	1	1	3	5	5	5	5	5	3	3	3	52

ÁREA DE INVENTARIOS																		
La información del sistema generalmente no permite la toma de decisiones para las adquisiciones (3)		1	3	3	3	3	1	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	44
No existe un horario establecido para entregar los materiales de materia prima y suministros (5)		1	3	3	3	3	1	1	5	5	3	5	5	5	5	3	3	54
Desperdicios generados por la mala calidad del material (3)		1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
Desperdicios generados por mala manipulación de materiales (5)		1	3	3	3	3	1	1	3	5	3	5	5	5	5	3	3	52
TOTAL		12	34	40	36	36	16	12	38	54	46	54	54	54	52	42	42	622

Elaborado: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

2.3.3 APROVECHABILIDAD

Tabla 76
Matriz de Aprovechabilidad

	MACROAMBIENTE					PROVEEDORES								CLIENTES					CLIENTES							
	Dolarización (5)	PIB (3)	Tasa de Interés (3)	Factor Tecnológico (3)	Tipo de Insumo (3)	Medio por el cual receiptan los pedidos (1)	Frecuencia que solicitan los pedidos (3)	Horario de despacho del producto (3)	Realiza Dandelion los pedidos con anticipación(5)	Entrega de materiales para la producción en las bodegas(5)	Días de retraso de los pedidos(5)	Satisfacción con respecto a pagos(5)	Atención oportuna del funcionario(5)	Producto de mayor demanda (3)	Presentaciones de 3 litros y 1/4 de litro mas demandadas(5)	Grado de satisfacción con respecto a la atención de los empleados(5)	Grado de satisfacción con respecto a la presentación del personal(5)	Grado de satisfacción con respecto a la disponibilidad del empleado. (3)	Grado de satisfacción con respecto a la solución de problemas(5)	Bebida de mayor preferencia (3)	Frecuencia de consumo de bebidas gaseosas (3)	Conoce los productos Orangine(5)	Medio publicitario por el cuál conoció de Orangine(5)	Que palabra describe a los productos Orangine (3)	TOTAL	
OPORTUNIDADES																										
FORTALEZAS																										
ÁREA ADMINISTRATIVA																										
Satisfacción con respecto al espacio físico (5)	5	3	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	96	
Satisfacción con respecto a la Ventilación (5)	5	3	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	94	
Satisfacción con respecto a los Servicios Básicos(5)	5	3	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	94	
Satisfacción con respecto al mobiliario(5)	5	3	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	94	
Puede realizar sugerencias sin temor a represalias(5)	5	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	98	
Se delega funciones por parte de los superiores(5)	5	3	3	3	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	94	
Satisfacción con respecto al sistema informático(5)	5	3	3	5	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	96	
TOTAL	35	21	21	23	21	7	23	23	35	35	35	35	35	21	35	35	35	23	35	21	21	35	35	21	666	

Elaborado: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

2.4. HOJA DE TRABAJO F.O.D.A

Tabla 77
Hoja de Trabajo F.O.D.A

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dolarización 2. Se realizan los pedidos con anticipación 3. Proveedores entregan materiales para producción en bodegas de la empresa 4. Los pagos a proveedores se realizan de manera oportuna. 5. Existe atención oportuna del funcionario. 6. Las presentaciones de 3 y 1/4 de litro son las de mayor demanda. 7. Existe satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados 8. Existe satisfacción con respecto a la presentación del personal. 9. Existe satisfacción con respecto a la solución de problemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalización 2. Proveedores no tiene una imagen óptima de la empresa. 3. El cliente espera mucho para recibir el producto. 4. No hay el suficiente producto para abastecer los pedidos 5. Las devoluciones de producto terminando son frecuentes 6. No existe una gestión oportuna y rápida para las devoluciones de producto terminado 7. Existe un gran porcentaje de personas que desconocen la marca y por ende no consumen el producto.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe satisfacción con respecto al espacio físico para trabajar. 2. Se realiza sugerencias sin temor a represalias 3. Existe satisfacción con respecto al sistema informático 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de programas de evaluación de desempeño a los empleados 2. Desconocimiento de la visión de la empresa 3. No están documentados los objetivos a cumplir 4. Incumplimiento del plan de producción mensual y no se evalúa. 5. No existe un horario establecido para entregar los materiales.

Elaborado: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

Fuente: Trabajo de Campo

2.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A.

Tabla 78

Matriz de estrategias F.O.D.A.

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	1. Existe estabilidad en el tipo de cambio (Dolarización) 2. Los proveedores se encuentran satisfechos con políticas de pago. 3. Existe una atención oportuna del funcionario con clientes externos. 4. Existe una aceptación del mercado por presentaciones de gaseosas en 3 y 1/4 de litro. 5. Existe satisfacción con respecto a la presentación del personal. 6. Existe satisfacción con respecto a la solución de problemas.	1. Mercados internacionales competitivos (Globalización) 3. El tiempo de espera para recibir el producto es alto. 4. No hay el suficiente producto terminado para abastecer los pedidos 5. Devoluciones de producto frecuentes 6. No existe una gestión oportuna y rápida para las devoluciones de producto. 7. Existe gran porcentaje de personas que no consumen la gaseosa, por desconocimiento de la marca.
FORTALEZAS	FO	FA
1. Existe satisfacción con respecto al espacio físico para trabajar. 2. Se realiza sugerencias sin temor a represalias 3. Existe satisfacción con respecto al sistema informático	a) Incentivar al personal que plantee ideas de mejoramiento factibles de implantarse en la empresa. b) Formular e involucrar al personal en proyectos enfocados a la atención al cliente. c) Establecer indicadores de gestión. d) Capacitar al personal con el fin de optimizar el uso de la información proporcionada por el sistema.	a) Realizar una gestión por competencias y especializar al talento humano. b) Incorporar mas personas para los despachos del producto en las horas de mayor demanda. c) Evaluar datos históricos de las ventas y realizar proyecciones con el fin de satisfacer la demanda especialmente en temporada alta. d) Definir parámetros para que el cliente realice las devoluciones. e) Evaluar un plan de inversión en nueva tecnología o mejorar la actual.
DEBILIDADES	DO	DA
1. Falta de programas de evaluación de desempeño a los empleados 2. Desconocimiento de la visión de la empresa 3. No están documentados los objetivos a cumplir 4. Incumplimiento y falta de evaluación del plan de producción mensual. 5. No existe un horario establecido con el proveedor para entregar los materiales.	a) Elaborar un plan que permita evaluar el desempeño del empleado. b) Establecer objetivos por áreas y evaluar el cumplimiento. c) Diseñar y dar a conocer el plan estratégico al personal. d) Establecer un plan de producción y realizar el control respectivo e) Elaborar proyectos de mantenimiento de maquinaria cada tres meses.	a) Estructurar adecuadamente las actividades y funciones en cada área. b) Mantener la bodega de producto terminado con el producto suficiente, con un previo análisis de la demanda de los productos. c) Generar nuevos productos que diversifiquen el mercado. d) Establecer un programa de promociones y publicidad que incentiven el consumo de bebidas Orangine.

2.6 SISTEMAS DE ESTRATEGIAS FODA

Fortalezas Vs. Oportunidades

F1-O2O6

Diseñar incentivos para ideas de mejoramiento factibles de implantarse.

- a) Al disponer de un espacio físico adecuado el personal de la empresa podrá generar proyectos que permitan optimizar el tiempo para recibir los materiales y el espacio para ubicarlos, con el fin de mantener los materiales en buen estado para la producción.

F1-O1O5

Establecer indicadores de gestión

- b) Al existir estabilidad en el tipo de cambio, el personal puede realizar las adquisiciones de materiales necesarios para la producción y disponer del espacio físico cuando sea necesario mantener con un inventario mínimo en las bodegas de materia prima y suministros.

F2-O3O4

Formular e involucrar al personal en proyectos enfocados a la atención al cliente.

- c) Los proveedores mantienen un grado de satisfacción con respecto a los pagos de los pedidos, lo cual es una ventaja competitiva ya que el personal ha podido generar ideas que permitan agilizar dicho proceso; es decir el personal siente libertad para actuar en función de la satisfacción tanto de clientes como de proveedores.

F3-O7

Capacitar al personal con el fin de optimizar el uso de la información proporcionada por el sistema

- d) El personal está satisfecho con respecto al sistema que mantiene la empresa ya que puede dar soluciones oportunas a las inquietudes presentadas.

Fortalezas Vs Amenazas

F1-A3

Incorporar más personas para los despachos del producto en las horas de mayor demanda del producto.

- a) Para evitar que el cliente espere demasiado tiempo para recibir el producto solicitado se deberá incorporar a la bodega de producto terminado más personas que se encarguen de despachar los pedidos con rapidez.

F1-A4A7

Evaluar datos históricos de las ventas y realizar proyecciones con el fin de satisfacer la demanda especialmente en temporada alta.

- b) Realizar un adecuado análisis de la demanda de las gaseosas permitirá mantener en bodega los productos que desea el cliente y realizar campanas publicitarias que den a conocer el producto y se encuentre disponible cuando el cliente que desee consumir.

F2-A5A6

Establecer adecuados parámetros para que el cliente realice las devoluciones.

- c) Para reducir el nivel de devoluciones realizado por los clientes se deberá incentivar al personal a desarrollar proyectos que permitan establecer parámetros que identifiquen las razones principales para devolver el producto a la empresa.

F3-A1A2

Evaluar un plan de inversión en nueva tecnología o mejorar la actual.

Realizar una gestión por competencias y especializar al talento humano en lo que mejor saben hacer

- d) Realizar un análisis de las tendencias del mercado y destinar recursos que permitan adquirir tecnología y realizar la gestión a través de las habilidades y capacidades de cada empleado.

Debilidades Vs Oportunidades

D1-O4O6O7

Elaborar un plan que permita evaluar el desempeño del personal.

- a) Al no establecer programas de evaluación de desempeño para los empleados ha generado descuido en algunas áreas de trabajo e impedido que se trabaje al 100% de la capacidad.

D2D3-O3

Diseñar y dar a conocer el plan estratégico

- b) Cuando no esta definida la visión y los objetivos departamentales o institucionales el personal trabaja sin cumplir y evaluar el trabajo realizado, lo cual dificulta alcanzar niveles óptimos de eficiencia en el trabajo.

D4-O5

Establecer un plan de producción y evaluarlo

- c) Cuando no existe un plan claramente estructurado de producción no se pueden identificar los resultados alcanzados por el área y medir el rendimiento de maquinaria, personal y materiales.

D5-O2

Diseñar horarios para la entrega de materiales por parte de los proveedores con el fin de mantener espacio suficiente para recibir el producto.

- d) Estructurar horarios que sean respetados por los clientes y proveedores con el fin organizar y mantener los productos a la hora necesaria para que no exista retrasos en la producción.

Debilidades vs. Amenazas

D1-A3A5A6

Definir de manera adecuada las funciones y actividades en cada área

- a) La empresa debe desarrollar programas de evaluación de desempeño con el fin de establecer indicadores que permitan obtener el rendimiento del personal.

D₂D₃-A₁

Generar nuevos productos que diversifiquen el mercado.

- b) La apertura de mercados a generado ventajas y desventajas con respecto al consumo de las personas por las gaseosas ya que la tendencia es a consumir productos más sanos y por lo tanto se deberá considerar los gustos y preferencias del mercado e inclinarse por lo sano.

D₄-A₄A₇

Mantener la bodega de producto terminado con producto suficiente y realizar análisis previo de la demanda de los productos.

- c) Se debe establecer una cantidad de producto que permita cubrir con eventualidades (daño maquinaria) y que exista el suficiente producto para abastecer al mercado.

D₅-A₂

Establecer un programa de promociones y publicidad que incentiven a los clientes potenciales.

- d) Existe un porcentaje elevado de personas que no consumen gaseosas porque no conocen del producto ya que la empresa durante el último período o porque no se realiza publicidad o promociones especiales del producto.

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para que las organizaciones obtengan resultados exitosos en el largo plazo deben reflejar normas morales y éticas que contribuyan a cumplir con el propósito para el cuál fue creada la empresa. En el direccionamiento estratégico se debe considerar aspectos como:

- Principios y Valores
- Visión y Misión
- Objetivos Estratégicos
- Políticas y Estrategias
- Plan Operativo
- Mapa Estratégico

La Empresa DANDELION S.A. actualmente no posee un direccionamiento estratégico que guíe a quienes conforman la organización para el logro de metas y objetivos.

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES

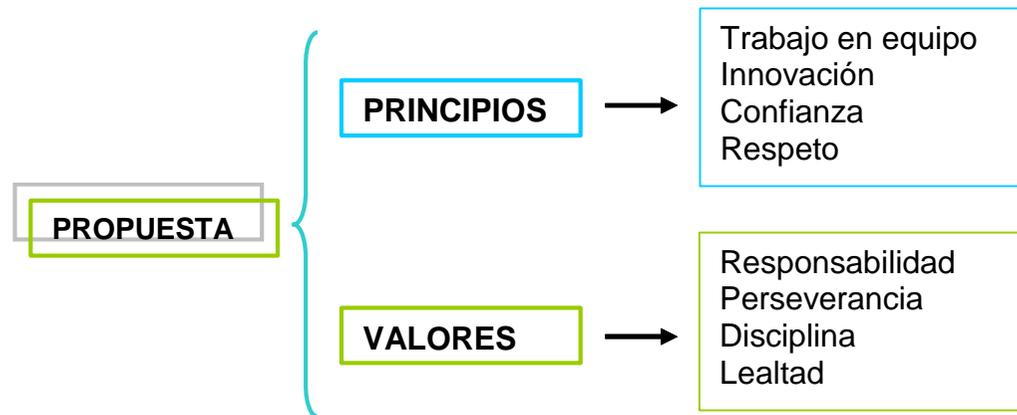
Principio.- “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.”³³

Valores.- Describe el carácter de quienes conforman la empresa y “son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.”³⁴

Los valores y principios que se proponen a la empresa DANDELION S.A. son los siguientes:

³³ SALAZAR, Francis. *Gestión Estratégica de Negocios*. 2003. Pág. 120

³⁴ SALAZAR, Francis. *Gestión Estratégica de Negocios*. 2003. Pág. 120



3.1.1 MATRIZ AXIOLOGICA DANDELION S.A.

TABLA 79
MATRIZ AXIOLÓGICA “DANDELION S.A.”

GRUPO DE REFERENCIA	PERSONAL	CLIENTES	PROVEEDORES	INEN	COMPETENCIA
PRINCIPIOS Y VALORES					
Trabajo en equipo	X				
Innovación	X	X			
Confianza	X	X	X		
Respeto	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	
Perseverancia	X				
Disciplina	X				
Lealtad	X	X	X		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.1.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ AXIOLÓGICA

TRABAJO EN EQUIPO

- **Con el personal,** para ofrecer productos de calidad y al menor tiempo posible.

INNOVACIÓN

- **Con el personal.-** Generar proyectos de innovación en las diferentes áreas de trabajo y en los cuales el personal pueda demostrar su talento y habilidades con el fin de alcanzar las metas y ser competitivos.
- **Con el cliente.-** La empresa deberá innovar sus productos y servicios con el fin de mantener la fidelidad del cliente.

CONFIANZA

- **Con el Personal.-** Crear un ambiente de confianza entre quienes conforman las diferentes áreas de trabajo y permite el desarrollo de las actividades a través de una adecuada comunicación y colaboración.
- **Con el Cliente.-** El cliente puede manifestar con libertad las inquietudes y quejas con respecto al producto recibido por parte de la empresa.

RESPECTO

- **Con el Personal.-** Permitir que se sugiera y se actúe con libertad respetando la forma de pensar y de ser de cada individuo.
- **Con el Cliente.-** El cliente sentirá que se respeta su opinión cuando expresa sugerencias a la empresa y lo hace con libertad.
- **Con el Proveedor.-** Respetar las políticas de la organización y no infringir ninguna de ellas.
- **Con la Competencia.-** Realizar campañas publicitarias de los productos Orangine sin minimizar el trabajo realizado por otras empresas embotelladoras de gaseosas en el mercado nacional.
- **Con el INEN.-** Mantener siempre presente la normativa de esta institución en la elaboración y distribución de las bebidas.

RESPONSABILIDAD

- **Con el Cliente.-** Cumplir con las expectativas del cliente con los productos que ofrece la empresa ya que son una de las razones de ser de la empresa.
- **Con el Proveedor.-** Ser puntuales en los pagos que se deben realizar a las diferentes empresas proveedoras de los materiales.
- **Con el INEN.-** Cumplir con las exigencias establecidas con el fin de colocar en el mercado productos aptos para el consumo humano.

PERSEVERANCIA

- **Con el Personal.-** Mantener un espíritu optimista en todas las actividades a realizarse en la empresa y alcanzar las metas propuestas.

DISCIPLINA

- **Con el Personal.-** Cumplir y hacer cumplir las reglas propuestas en cada área de trabajo.

LEALTAD

- **Con el Personal.-** Ser honestos con la información que se presenta en las diferentes áreas de trabajo.
- **Con el Cliente.-** Cumplir con las promociones y con la concesión y plazo de créditos.
- **Con el Proveedores.-** Permitir una reciprocidad entre el proveedor y la empresa que facilitará la adquisición de materiales.

3.2 MISION INSTITUCIONAL

La **misión** se define como un “enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.” La Misión responde a preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué?³⁵

³⁵ <http://www.definicion.org/mision>

ELEMENTOS CLAVES:

- **Naturaleza del negocio:**
Producción de bebidas gaseosas, jugos naturales y agua mineral y natural.
- **Razón para existir:**
Proporcionar un producto de calidad que satisfaga la demanda de los consumidores.
- **Mercado al que sirve:**
Personas y supermercados a nivel nacional.
- **Características generales de los productos o Servicio:**
Variedad, economía y calidad.
- **Posición deseada en el mercado:**
Persistente
- **Principios y Valores:**
Innovación y responsabilidad

MISIÓN

“DANDELION S.A., es una empresa productora de bebidas gaseosas, jugos naturales y agua mineral y natural que se dedica a satisfacer la demanda de los consumidores ecuatorianos, a través de la oferta de bebidas variadas, económicas y de calidad, manteniendo innovación y responsabilidad con el entorno.”

3.3 VISIÓN INSTITUCIONAL.

“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”. La Visión responde a preguntas del ¿Cuándo?, ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Por qué?³⁶

ELEMENTOS DE CLAVE

- **Posición en el Mercado:**
Prestigio y reconocimiento
- **Tiempo:**
5 Años
- **Ámbito del Mercado:**
Nacional
- **Productos o Servicios:**
Producción de gaseosas, jugos naturales y aguas mineral y natural
- **Valores:**
Lealtad y responsabilidad
- **Principio Organizacional:**
“Trabajo en equipo”

VISIÓN 2011

“Ser una empresa de bebidas gaseosas con prestigio y reconocimiento en el mercado nacional, cumpliendo con lealtad y responsabilidad las exigencias y necesidades de los clientes a través del trabajo en equipo del talento humano”.

³⁶ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

3.4 OBJETIVOS

Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización. Entre las características de los objetivos están el ser específicos, medibles, delegables, realizables, de tiempo asignado.³⁷

Los objetivos pueden tener un enfoque de mantenimiento, crecimiento y disminución de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas de la empresa.

3.4.1 OBJETIVOS DEL AREA FINANCIERA – CONTABLE

- **OBJETIVO GENERAL**

“Evaluar la evolución de los estados financieros a través de indicadores que permitan la toma de decisiones adecuadas y oportunas para el desempeño de la actividades”

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

De Mantenimiento

Mantener la asesoría externa con respecto a la administración y manejo de costos en la empresa hasta 2011.

De Crecimiento

Establecer una adecuada política para los gastos de cada una de las áreas, en el año 2007.

Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área financiera – contable al 100% durante el año 2007.

De Disminución

Descentralizar el área de Facturación y Cobranzas hasta el año 2009.

Disminuir de 7 días a 4 días la entrega de Balances a Gerencia en el año 2007.

³⁷ SALAZAR, Francis. *Gestión Estratégica de Negocios*. 2003. Pág.131, 132

3.4.2 OBJETIVOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

- **OBJETIVO GENERAL**

“Realizar un mejoramiento de procesos que permita la adecuada comunicación y desempeño de los clientes internos como externos.”

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

De Mantenimiento

Mantener la credibilidad y confianza entre proveedor y la empresa hasta el año 2011.

Conservar al personal en los próximos 3 años fomentando el trabajo en equipo.

De Crecimiento

Capacitar al personal de la empresa cada tres meses hasta el año 2009.

Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área administrativa al 100% durante el año 2007.

3.4.3 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- **OBJETIVO GENERAL**

“Elaborar y desarrollar productos de calidad que satisfagan la demanda y mantenga la salud del consumidor al menor costo.”

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

De mantenimiento

Mantener el control de calidad en las diferentes líneas de producción.

De Crecimiento

Incrementar la capacidad de producción en un 12% hasta el año 2009

Diseñar proyectos de mantenimiento preventivo en las máquinas hasta el año 2008.

Desarrollar la automatización del proceso de etiquetado durante el año 2007.

De disminución

Disminuir las devoluciones de producto terminado en un 5% hasta el año 2008.

3.4.4 OBJETIVOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS

- **OBJETIVO GENERAL**

“Mantener un adecuado control en los desperdicios de botella, etiqueta y tapas, a través del mejoramiento de procesos”

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

De mantenimiento

Mantener con suficiente inventario de materiales las bodegas para cubrir la demanda del área de producción.

De crecimiento

Ampliar la bodega de suministros en un 15% hasta inicios del año 2008 utilizando espacios disponibles de la empresa.

De disminución

Disminuir los desperdicios de botella y etiquetas en un 5% durante el año 2007.

3.4.5 OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

- **OBJETIVO GENERAL**

“Estimular la demanda del producto hasta el año 2009, a través de la promoción y publicidad de las gaseosas.”

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

De mantenimiento

Mantener la fidelidad de los clientes actuales.

De crecimiento

Incrementar la cartera de clientes en un 10% hasta el año 2011.

Incrementar la publicidad y propaganda en un 5 % hasta el año 2011.

De disminución

Disminuir de 20 minutos a 15 minutos el despacho de los productos en la bodega de producto terminado.

Disminuir el tiempo de espera del cliente en un 3% para recibir el producto en las diferentes provincias.

3.5. CUADRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.5.1 TABLA DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DANDELION S.A.

TABLA 80

CUADRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DANDELION S.A.

AREA \ OBJETIVO	MANTENIMIENTO	CRECIMIENTO	DISMINUCIÓN
AREA FINANCIERA - CONTABLE	Mantener la asesoría externa con respecto a la administración y manejo de costos en la empresa hasta 2011.	Establecer una adecuada política para los gastos de cada una de las áreas, en el próximo año. Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área financiera – contable al 100% durante el año 2007.	Descentralizar el área de Facturación y Cobranzas hasta el año 2009.
	Mantener la credibilidad y confianza entre proveedor y la empresa hasta el año 2011.	Capacitar al personal de la empresa cada 3 meses hasta el año 2009.	
AREA ADMINISTRATIVA	Conservar al personal en los próximos 3 años fomentando el trabajo en equipo.	Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área administrativa al 100% durante el año 2007.	
	Mantener el control de calidad en las diferentes líneas de producción.	Incrementar la capacidad de producción en un 12% hasta el año 2009 Diseñar proyectos de mantenimiento preventivo en las máquinas hasta el año 2008.	Desarrollar la automatización del proceso de etiquetado durante el año 2007. Disminuir las devoluciones de producto terminado en un 5% hasta el año 2008.
AREA DE INVENTARIOS	Mantener con suficiente inventario las bodegas para cubrir la demanda del área de producción.	Ampliar la bodega de suministros en un 15% hasta inicios del año 2008 utilizando espacios disponibles de la empresa.	Disminuir los desperdicios de botella y etiquetas en un 5% durante el año 2007.
AREA COMERCIALIZACIÓN	Mantener la fidelidad de los clientes actuales.	Incrementar la cartera de clientes en un 10% hasta el año 2011.	Disminuir el tiempo de espera del cliente en un 5% para recibir el producto en las diferentes provincias Disminuir de 20 minutos a 15 minutos el despacho de los productos en la bodega de producto terminado.
		Incrementar la publicidad y propaganda en un 5% para el año 2011	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.5.2. TABLA DE OBJETIVOS ÁREA FINANCIERA - CONTABLE

TABLA 81

CUADRO DE OBJETIVOS AREA FINANCIERA-CONTABLE

AREA	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
De Crecimiento	Establecer una adecuada política para los gastos de cada una de las áreas, en el próximo año.			
	Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área financiera – contable al 100% durante el año 2007.			
De Mantenimiento				Mantener la asesoría externa con respecto a la administración y manejo de costos en la empresa hasta 2011.
De Disminución			Descentralizar el área de Facturación y Cobranzas hasta el año 2009.	
			Disminuir de 7 días a 4 días la entrega de Balances a Gerencia en el año 2007.	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.5.3. TABLA DE OBJETIVOS ÁREA ADMINISTRATIVA

TABLA 82

CUADRO DE OBJETIVOS AREA ADMINISTRATIVA

AREA \ OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
De Crecimiento	Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área administrativa al 100% durante el año 2007.		Capacitar al personal de la empresa cada 3 meses hasta el año 2011.
De Mantenimiento			Mantener la credibilidad y confianza entre proveedor y la empresa hasta el año 2011.
		Conservar al personal en los próximos 3 años fomentando el trabajo en equipo.	
De Disminución			

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.5.4. TABLA DE OBJETIVOS ÁREA DE PRODUCCIÓN

TABLA 83

CUADRO DE OBJETIVOS AREA PRODUCCION

AREA \ OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
De Crecimiento		Incrementar la capacidad de producción en un 12% hasta el año 2009 Diseñar proyectos de mantenimiento preventivo en las máquinas hasta el año 2008.	
De Mantenimiento	Mantener el control de calidad en las diferentes líneas de producción de gaseosa		
De Disminución	Desarrollar la automatización del proceso de etiquetado durante el año 2007	Disminuir las devoluciones de producto terminado en un 5% hasta el año 2008.	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.5.5. TABLA DE OBJETIVOS ÁREA DE INVENTARIOS

TABLA 84

CUADRO DE OBJETIVOS AREA DE INVENTARIOS

AREA \ OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
De Crecimiento		Ampliar el espacio físico de la bodega de suministros en un 15% hasta inicios del año 2008, utilizando espacios disponibles	
De Mantenimiento	Mantener el suficiente inventario en las bodegas para cubrir la demanda del área de producción.		
De Disminución		Disminuir los desperdicios de botella y etiquetas en un 5% hasta el año 2008.	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.5.6. TABLA DE OBJETIVOS ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

TABLA 85

CUADRO DE OBJETIVOS AREA DE COMERCIALIZACIÓN

AREA \ OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
De Crecimiento			Incrementar la cartera de clientes en un 10% hasta el año 2010.
			Incrementar la publicidad y propaganda en un 7% para el año 2011
De Mantenimiento	Mantener la fidelidad de los clientes actuales.		
De disminución		Disminuir el tiempo de espera en un 5% del cliente para recibir el producto en las diferentes provincias y en la empresa.	
		Disminuir de 20 minutos a 15 minutos el despacho de productos en la bodega	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.5.7. MATRIZ DE PRIORIDAD DE OBJETIVOS

Tabla 86

MATRIZ PRIORIDAD DE OBJETIVOS

OBJETIVOS	CORTO PLAZO							MEDIANO PLAZO							
	Establecer una adecuada política para los gastos de cada área en el próximo año.	Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área financiera – contable 100% durante el año 2007.	Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área administrativa al 100% durante el año 2007.	Mantener diferentes puntos de control en las líneas de producción de gaseosa	Desarrollar la automatización del proceso de etiquetado durante el año 2007.	Mantener el suficiente inventario las bodegas para cubrir la demanda del área de producción.	Mantener la fidelidad de los clientes actuales.	Descentralizar el área de Facturación y Cobranzas hasta el año 2009.	Disminuir de 7 días a 4 días la entrega de Balances a Gerencia en el año 2007.	Incrementar la capacidad de producción en un 12% hasta el año 2009	Diseñar proyectos de mantenimiento preventivo en las máquinas hasta el año 2008.	Disminuir las devoluciones de producto terminado en un 5% hasta el año 2008.	Ampliar el espacio físico de la bodega de suministros en un 15% hasta inicios del año 2008	Disminuir los desperdicios de botella y etiquetas en un 5% hasta el año 2008.	Disminuir de 20 minutos a 15 minutos el despacho de las gaseosas.
PROBLEMAS															
Aumento en los gastos de las áreas, especialmente en caja chica.	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Falta de una gestión por procesos	3	5	5	3	3	3	1	5	5	1	5	3	1	3	3
Centralización de actividades en el área de Facturación y Cobranzas	1	5	5	1	1	1	3	5	3	1	1	1	1	1	3
No existen programas de evaluación de desempeño.	1	3	5	1	1	1	1	1	5	1	1	3	1	3	3
Desconocimiento de la misión de la empresa.	1	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	1	3	5
Desconocimiento de la visión de la empresa.	1	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	1	3	5
No se trabaja en base a objetivos.	1	5	5	3	5	3	1	1	5	5	5	5	3	3	5
No se conoce la estructura organizacional de la empresa.	1	5	5	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1
Incumplimiento del plan de producción	1	3	3	5	5	5	1	1	1	5	5	3	3	1	5
No se realiza mantenimiento preventivo a la maquinaria	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
La información del sistema no permite la toma de decisiones para adquisiciones	1	3	3	1	1	5	1	1	3	3	1	1	5	3	1
No existe un horario establecido para entregar los materiales de materia prima y suministros	1	3	5	1	1	5	1	1	3	3	1	1	3	1	1
Desperdicios generados por la mala calidad del material	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	5	1
Desperdicios generados por mala manipulación de materiales	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1
Falta de conocimiento de la gaseosa en el mercado	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Demora en los despachos de las bebidas y falta de producto en bodega.		1	1	3	3	3	1	3	1	5	5	1	1	1	5
TOTAL	23	54	60	34	44	40	24	34	42	40	42	32	28	34	42

LARGO PLAZO						TOTAL
Mantener la asesoría externa con respecto a la administración y manejo de costos en la empresa hasta 2011.	Capacitar al personal de la empresa hasta el año 2011.	Mantener la credibilidad y confianza entre proveedor y la empresa hasta el año 2011.	Conservar al personal los próximos 3 años fomentando el trabajo en equipo.	Incrementar la cartera de clientes en un 15% hasta el año 2010.	Incrementar la publicidad y propaganda para el año 2011	
3	1	1	1	1	1	35
1	3	1	3	1	5	63
1	3	1	3	1	1	43
1	5	3	3	1	1	45
1	5	5	3	5	5	73
3	5	3	3	5	5	81
1	5	3	3	3	5	75
5	5	1	5	1	3	49
1	3	1	3	1	1	57
1	5	1	1	1	1	43
1	3	3	1	1	1	43
1	3	5	1	1	1	43
1	1	3	1	1	1	31
1	1	1	1	1	1	29
1	1	1	1	1	5	29
1	3	1	1	3	5	48
24	52	34	34	28	42	787

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.5.8 MATRIZ RESUMEN DE OBJETIVOS PRIORITARIOS

TABLA 87

RESUMEN DE OBJETIVOS PRIORITARIOS

AREA		OBJETIVOS PRIORITARIOS		
AREA	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
AREA FINANCIERA/CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área financiera – contable 100% durante el año 2007.			Capacitar al personal de la empresa hasta el año 2011.
	Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área administrativa al 100% durante el año 2007.			
	Disminuir de 7 días a 4 días la entrega de Balances a Gerencia en el año 2007.			
AREA DE PRODUCCION	Desarrollar la automatización del proceso de etiquetado durante el año 2007.		Incrementar la capacidad de producción en un 12% hasta el año 2009	
	Diseñar proyectos de mantenimiento preventivo en las máquinas hasta el año 2008.			
AREA DE INVENTARIOS	Mantener el suficiente stock de materiales las bodegas para cubrir la demanda del área de producción durante el año 2007		Disminuir de 35 minutos a 20 minutos el despacho de las gaseosas hasta el año 2009	
AREA DE COMERCIALIZACION				Incrementar la publicidad y propaganda para el año 2010

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. DIC/2006

3.6. POLITICAS Y ESTRATEGIAS

3.6.1 POLITICAS

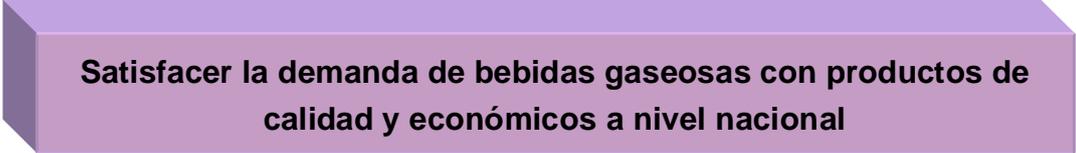
“Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.” ³⁸

3.6.2 ESTRATEGIAS

“La estrategia es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y logrará sus objetivos”³⁹

3.6.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PLANES DE ACCIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS.

OBJETIVO GENERAL



Satisfacer la demanda de bebidas gaseosas con productos de calidad y económicos a nivel nacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área financiero – contable y administrativa al 100% durante el año 2007.

Planes de Acción

- Levantamiento de actividades que generan y no generan valor.
- Planteamiento de políticas para evitar el gasto excesivo.
- Evaluaciones al personal cada 4 meses.

Políticas

³⁸ <http://www.definicion.org/politica>

³⁹ SALAZAR, Francis. *Gestión Estratégica de Negocios*. 2003. Pág. 151

- Se realizarán evaluaciones periódicas de los procesos mejorados
- Se documentarán los cambios adoptados en los procesos
- Se capacitará al personal cada 6 meses de acuerdo al campo de acción durante el año 2007.

Estrategias

- Reestructurar los procedimientos asignándoles un responsable e identificar tiempo de ejecución.
- Diseñar una propuesta que asegure la eficiencia en la administración y control del efectivo.
- Mejorar la imagen de la empresa ante clientes, colaboradores y proveedores a través de la capacitación continua.
- Realizar una retroalimentación de los procesos y hacer las correcciones oportunas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Disminuir de 7 días a 4 días la entrega de Balances a Gerencia en el año 2007.

Planes de Acción

- Elaborar un documento estándar que detalle la información necesaria para la presentación de balances.
- Plantear metas en el área contable y transmitirlos a las áreas involucradas.

Políticas.

- Cada responsable deberá respaldar con documentos la información del sistema y confirmar dicha información
- Durante los dos primeros días se deberá entregar toda la información solicitada.

Estrategia

- Mantener reuniones cada tres meses y evaluar el trabajo de cada área, analizar problemas y plantear soluciones oportunas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Capacitar al personal de la empresa cada 3 meses hasta el año 2009.

Planes de Acción

- Impulsar al talento humano para trabajar por resultados.
- Planificación y ejecución de capacitación por áreas.
- Implementar la administración por competencias.

Políticas

- Se realizarán pruebas de comportamiento y conocimiento para agrupar al personal.
- Cada departamento propondrá temas relacionados con el ámbito de acción.
- Se establecerán los cursos de capacitación de acuerdo al desempeño del personal.
- El financiamiento de los cursos de capacitación serán pagados el 50% por parte de la empresa, dependiendo del desempeño de las áreas.
- El horario de capacitación será fuera del horario de trabajo.

Estrategia

- Contratar paquetes corporativos con empresas que proporcionen capacitación al personal en varias áreas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desarrollar la automatización del proceso de etiquetado durante el año 2007

Planes de Acción

- Realizar pruebas pilotos para evaluar el nivel de producción con y sin la automatización.
- Diseñar un plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria.
- Realizar un análisis costo/beneficio.

Políticas

- Destinar recursos para la asesoría técnica.
- El análisis costo/beneficio se realizará en base a la capacidad de etiquetado de la maquinaria por minuto Vs. el etiquetado manual.
- Se realizarán mediciones de la capacidad de producción.
- La prueba piloto deberá desarrollarse mínimo dos veces para tomar decisiones.

Estrategia

- Adquirir la tecnología adecuada y con facilidad para ser adaptada a la maquinaria actual con el fin de mantener un proceso de etiquetado al ritmo de la capacidad de producción (Producción en línea).

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Incrementar la capacidad de producción en un 12% hasta el año 2009

Planes de Acción

- Determinar la demanda actual y la deseada.

- Diseñar un plan de producción mensual de acuerdo a datos históricos de ventas y capacidad de producción.

Políticas

- Se realizarán estudios de mercado previo al incremento en la capacidad de producción.
- Se evaluará al personal por lo menos cada 2 meses.

Estrategia

- Colocar la producción que se va a incrementar en segmentos de mercado desatendidos y con un trabajo coordinado con ventas realizar campañas publicitarias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Diseñar proyectos de mantenimiento preventivo en las máquinas hasta el año 2008

Planes de Acción

- Capacitar al personal para que realicen el mantenimiento de las maquinarias.
- Desarrollar un manual de los posibles daños y plantear soluciones.
- Mantener contactos con empresas encargadas del mantenimiento de maquinas industriales.

Políticas

- Se establecerá un presupuesto para el mantenimiento de la maquinaria.
- El mantenimiento de la maquinaria se lo realizará considerando la capacidad de horas de trabajo.

- Se utilizará como guía el manual para saber como actuar frente a los posibles daños.
- El mantenimiento de la maquinaria no deberá interrumpir la producción.
- El plan de mantenimiento deberá describir los materiales necesarios, el tiempo de ejecución y el número de personas que intervienen.

Estrategia

- Capacitar al personal que será el responsable del mantenimiento de la maquinaria de acuerdo a las habilidades, capacidades y grado de responsabilidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mantener el suficiente inventario de materiales en las bodegas para cubrir la demanda del área de producción.

Planes de Acción

- Generar un plan de adquisición de materiales
- Establecer un horario de entrega de materiales
- Elaborar un perfil del proveedor.

Políticas

- Los movimientos en el sistema (comprobantes de ingreso, egreso y órdenes de producción) deberán ser entregados a los responsables del control máximo hasta las 10:00 A.M. todos los días.
- Se realizarán mínimo dos veces al mes un control de inventarios sorpresivos.
- El jefe de producción comunicará todos los días lunes las proyecciones de producción para la semana y lo confirmará al iniciar el día.

- Compras e Inventarios deberán coordinar las necesidades de compras por prioridades.

Estrategia

- Mantener actualizada la información del sistema y hacer uso de los reportes que el módulo de Inventarios proporciona (Máximos y Mínimos) con el fin de adquirir el material necesario.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Disminuir de 30 minutos a 20 minutos el despacho de los productos de la bodega de producto terminado hasta el año 2010

Planes de Acción

- Incrementar personal en horas de mayor demanda de las bebidas.
- Distribuir adecuadamente las actividades entre el personal de la bodega.
- Elaborar un plan de necesidades de producción.

Políticas

- Se incrementará el personal en la bodega de producto terminado únicamente si existe el requerimiento.
- Se capacitará al personal para que proporcione una adecuada atención al cliente.
- Producto Terminado deberá mantenerse informado de los productos que se existen en inventario y dar opciones de compra al cliente.

Estrategia

- Establecer indicadores que permitan medir el desempeño de quienes laboran en la bodega de producto terminado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Incrementar la publicidad y propaganda para el año 2010.

Planes de Acción

- Identificar los atributos y características especiales de las gaseosas.
- Otorgar a los clientes corporativos material que identifique al producto de la competencia.
- Distribuir material publicitario en los principales lugares de mayor presencia personas.
- Contratar espacios publicitarios por radio, Televisión y vallas publicitarias en horarios especiales.
- Conocer el nivel de imagen transmitida de la gaseosa.

Políticas

- Se deberá identificar ventajas competitivas que tiene el producto y explotarlas.
- Cada distribuidor deberá tener en su vehículo la identificación con la marca **Orangine**.
- Se deberá presupuestar recursos económicos para la publicidad del producto.
- Al iniciar un programa publicitario se deberá realizar un estudio de la calidad del producto.

Estrategia

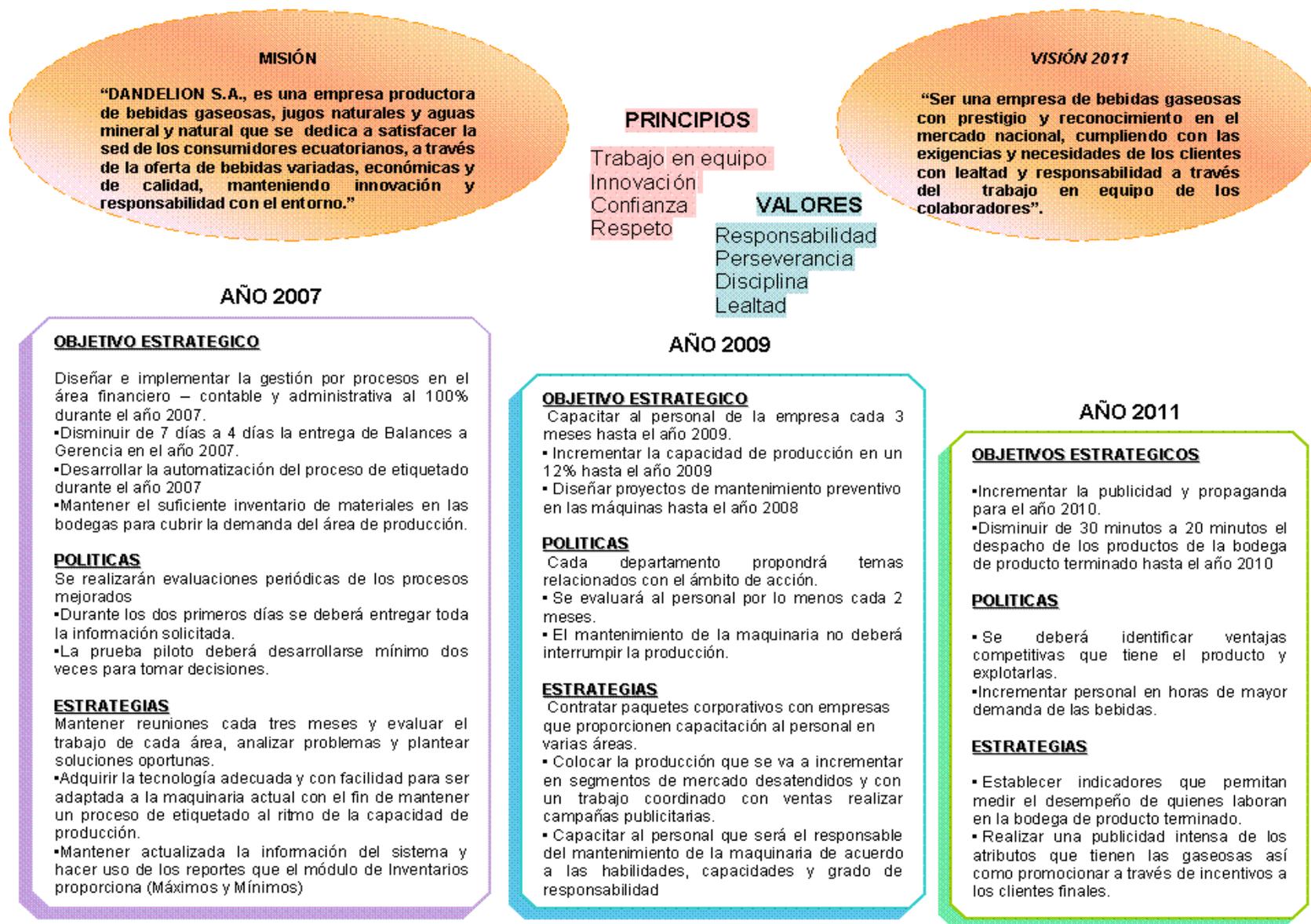
- Realizar una publicidad intensa de los atributos que tienen las gaseosas así como promocionar a través de incentivos a los clientes finales.

3.7 PLAN OPERATIVO

PROGRAMAS, PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																																																RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.					INGRESOS	EGRESOS	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
AREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA																																																				
Realizar un listado de las actividades por áreas																																																	Asesoría Técnica		320,00	
Mantener evaluaciones al personal																																																	Jefe de Área		100,00	
Planificar y Ejecutar la capacitación por áreas.																																																	Capacitador para cada área		1.500,00	
Impulsar al talento humano para trabajar por resultados.																																																	Motivador		450,00	
Implementar la administración por competencias.																																																	Jefe de Recursos Humanos y Asesor		500,00	
Realizar un análisis costo/beneficio.																																																	Gerente Financiero		250,00	
PRODUCCIÓN																																																				
Realizar pruebas pilotos para evaluar el nivel de producción con y sin la automatización del proceso de etiquetado																																																	Gerente de producción y Asistente		300,00	
Cotizar maquinaria para la automatización del proceso de etiquetado.																																																			50,00	
Diseñar un plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria.																																																			350,00	
Capacitar al personal para que realicen el mantenimiento de las maquinarias.																																																			450,00	
Desarrollar un manual de los posibles daños y plantear soluciones.																																																			300,00	
INVENTARIOS																																																				
Generar un plan de adquisición de materiales																																																	Responsable inventarios y Adquisiciones		160,00	
Elaborar un perfil del proveedor.																																																	Jefe de producción y Adquisiciones		300,00	
Incrementar personal en épocas de mayor demanda de las bebidas.																																																	Jefe de bodega Producto terminado		360,00	
COMERCIALIZACIÓN																																																				
Otorgar a los clientes corporativos material que identifique al producto.																																																	Gerente de Ventas		600,00	
Distribuir material publicitario																																																			600,00	
Contratar vallas publicitarias																																																		9.600,00		
Contratar espacios publicitarios por radio																																																		900,00		
Conocer el nivel de imagen transmitida de la gaseosa.																																																	Empresa Investigación de Mercados.		800,00	
INVERSION SERVICIOS PROFESIONALES																																																			17.890,00	
MANTENIMIENTO INVENTARIOS																																																			416.444,75	
VENTAS																																																		470.320,50		
PLAN OPERATIVO ANUAL 2008																																																	PLANIFICADOR EMPRESARIAL		850,00	
																																																	SUBTOTAL	470.320,50	435.184,75	
																																																	SUPERÁVIT		35.135,75	
																																																	TOTAL	470.320,50	470.320,50	

Elaborado por: Cristina Palomino Ayala. Dic 2006

3.8. MAPA ESTRATEGICO



CAPITULO 4

ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1 LOS MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA EMPRESA.

Para determinar los procesos que se desarrollan en la empresa se ha considerado el concepto de proceso, el mismo que para ser considerado como tal, deberá tener entradas, las mismas que tendrán una transformación para finalmente obtener una salida. A continuación se detallan los macro procesos, procesos y subprocesos de la empresa Dandelion S.A.

MACROPROCESO GESTION ADMINISTRATIVA

- Manejo Administrativo
- Manejo del Talento Humano
- Adquisiciones
- Manejo de Inventarios

MACROPROCESO FINANCIERA

- Manejo Contable

MACROPROCESO PRODUCCIÓN

- Elaboración de bebidas
- Planificación de producción

MACROPROCESO COMERCIALIZACION

- Logística y ventas
- Servicio al Cliente

4.2 ESTABLECER LA CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los **procesos gobernantes** son aquellos que permiten tomar las decisiones más importantes para la empresa, y están relacionados con la alta gerencia. Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas.

Los **procesos operativos** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Los **procesos de apoyo** son aquellos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión y son procesos de apoyo, por ejemplo: los relacionados con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

4.2.1 MAPA DE PROCESOS

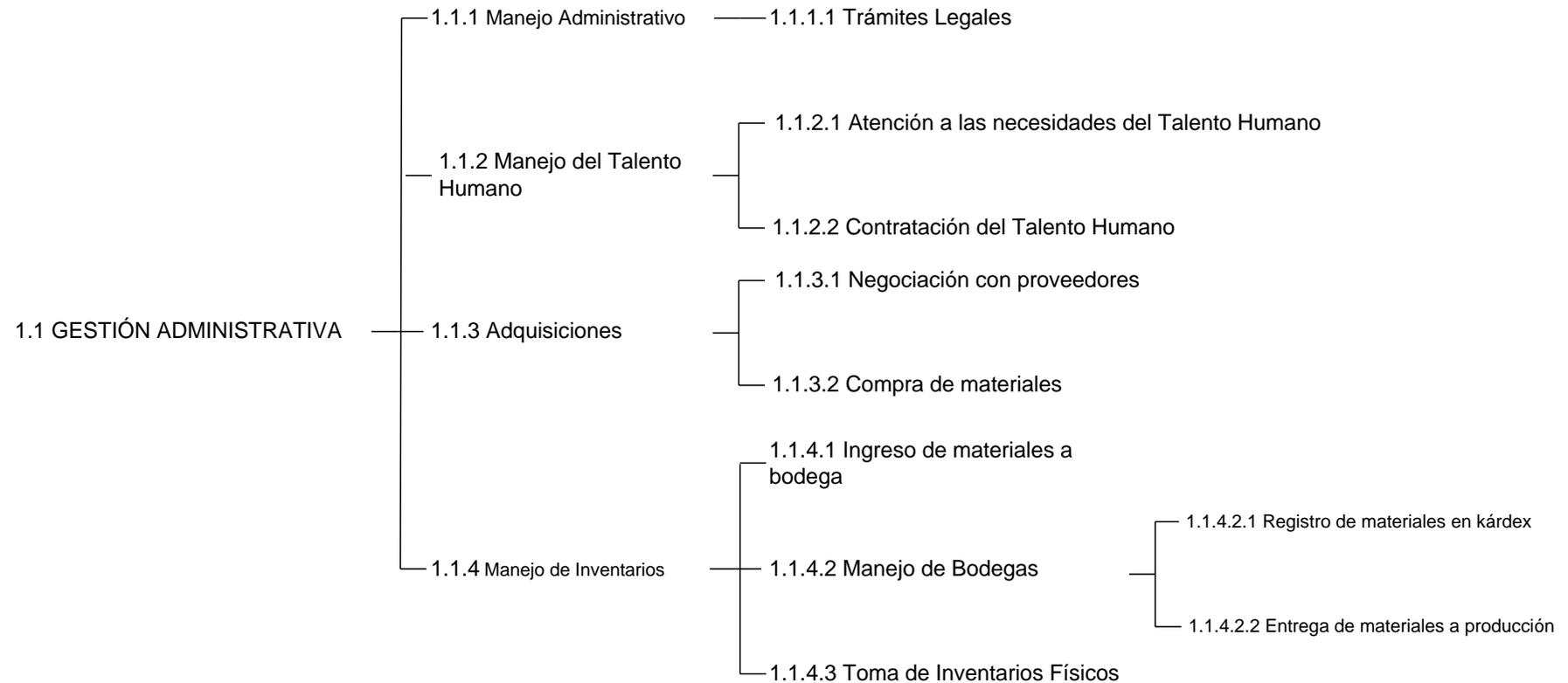
“El mapa de procesos es una representación gráfica de todos los procesos y su interacción en la empresa, además dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar”⁴⁰ El mapa de procesos de la empresa DANDELION S.A. es el siguiente:



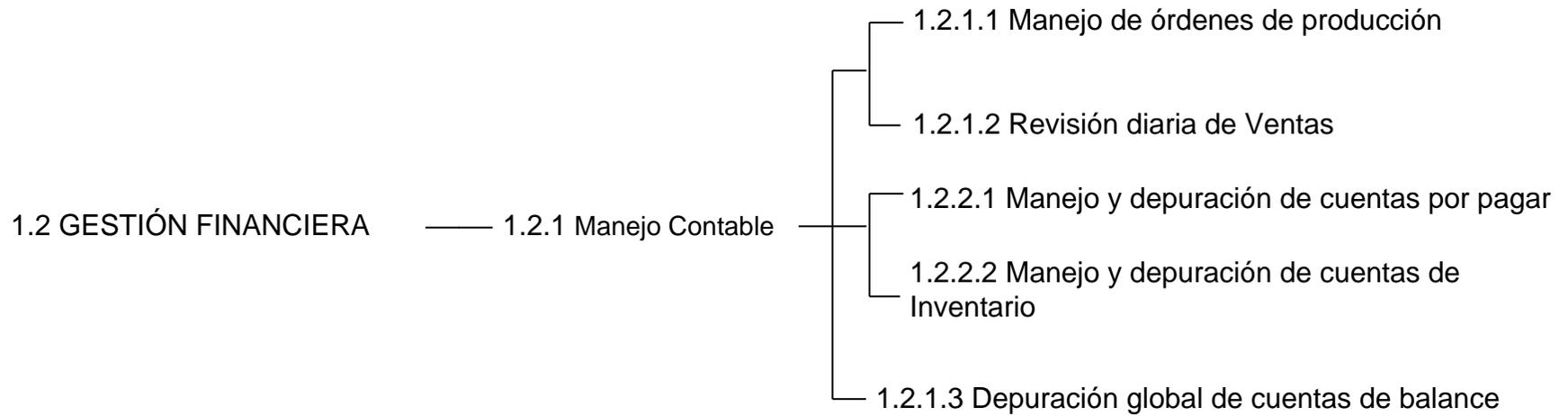
⁴⁰ <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>; http://libertad.univalle.edu.co/~procesos/M_proc.htm

4.3 ARBOL DE ACTIVIDADES

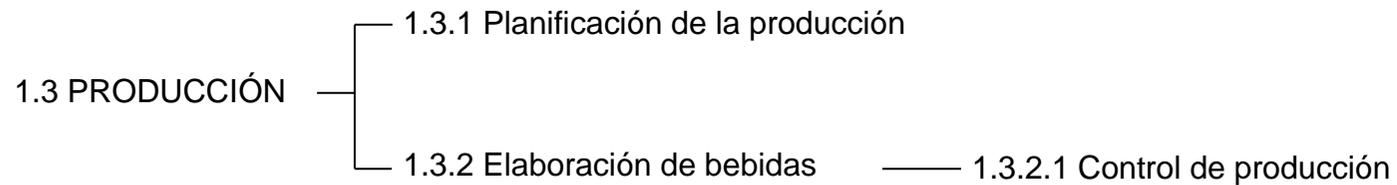
El **árbol de procesos** es una técnica empleada para representar los procesos y subprocesos, permitiendo visualizar de manera preliminar el alcance de los mismos.



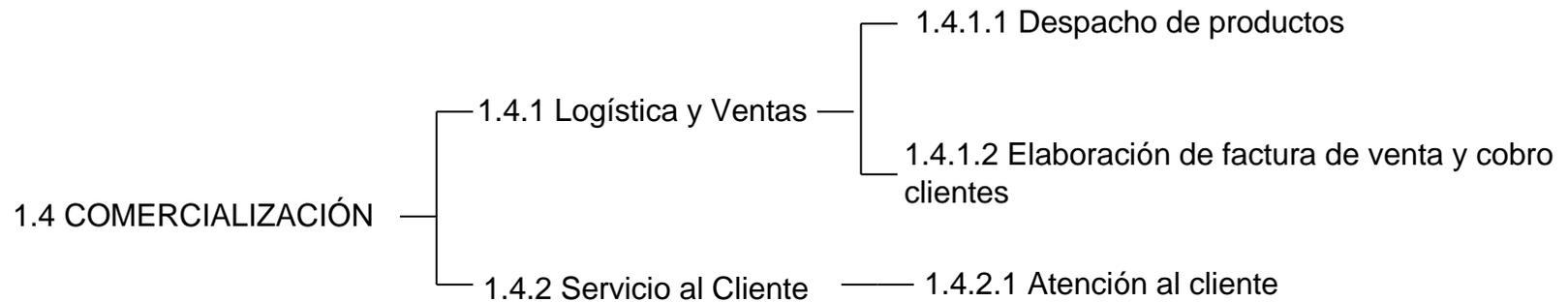
Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007



4.4 CADENA DE VALOR

“La **cadena de valor** es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.”⁴¹. El siguiente gráfico es la cadena de valor de la empresa DANDELION S.A:



⁴¹ Apuntes de la materia de Gestión de la Calidad. Sexto Nivel. Año 2005.

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

4.5 LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRIORITARIOS

Tabla 88
MATRIZ PRIORIDAD DE PROCESOS DANDELION S.A

<p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p>	<p>Diseñar e implementar la gestión por procesos en el área financiera – contable y administrativa 100% durante el año 2007.</p>	<p>Disminuir de 7 días a 4 días la entrega de Balances a Gerencia en el año 2007.</p>	<p>Capacitar al personal de la empresa hasta el año 2010.</p>	<p>Desarrollar la automatización del proceso de etiquetado durante el año 2007</p>	<p>Incrementar la capacidad de producción en un 12% hasta el año 2009</p>	<p>Diseñar proyectos de mantenimiento preventivo en las máquinas hasta el año 2008</p>	<p>Mantener el suficiente stock de materiales en las bodegas para cubrir la demanda del área de producción.</p>	<p>Disminuir de 35 minutos a 20 minutos para el despacho de los productos en la bodega de producto terminado.</p>	<p>Incrementar la publicidad y propaganda para el año 2011</p>
<p>PROCESOS</p>									
Manejo Administrativo	A	D	A	C	D	C	D	D	A
Manejo del Talento Humano	B	D	A	D	C	D	D	D	D
Adquisiciones	A	C	D	D	A	D	A	B	D
Manejo de Inventarios	A	A	D	D	B	D	A	A	D
Manejo Contable	A	A	A	D	D	D	D	D	D
Planificación de Producción	C	B	A	A	A	A	B	A	C
Elaboración de Bebidas	D	D	B	A	A	A	D	A	D
Logística y ventas	D	C	A	D	A	D	D	C	A
Servicio al cliente	D	D	A	D	D	D	D	D	D

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

4.5.1 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIDAD DE PROCESOS/SUBPROCESOS

Del análisis de la matriz de prioridad de procesos y subprocesos se obtuvo como prioritarios a los siguientes:

4.5.1.1 PROCESO MANEJO ADMINISTRATIVO

El proceso de manejo administrativo ayuda a la consecución de objetivos ya que contribuye en gran medida al progreso óptimo de la organización.

4.5.1.2 PROCESO ADQUISICIONES

El proceso de adquisiciones tiene gran prioridad para el alcance de los objetivos porque al adquirir los materiales adecuados y en la hora necesaria, se cubrirá las necesidades de producción oportunamente.

4.5.1.3 PROCESO MANEJO DE INVENTARIOS

El proceso manejo de inventarios contribuye con la consecución de los objetivos de producción ya que al comunicar de las necesidades de insumos a adquisiciones y una adecuada manipulación de los materiales se podrá alcanzar la producción deseada.

4.5.1.4 PROCESO PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

El proceso de planificación de la producción permitirá planificar la producción de acuerdo a datos de evolución del mercado con el fin de satisfacer la demanda en forma oportuna.

4.5.1.5 PROCESO ELABORACIÓN DE BEBIDAS

El proceso de elaboración de bebidas es muy importante para el alcance de los objetivos ya que dependerá del nivel de producción para que se genere un incremento en las ventas y se alcance una mayor participación en el mercado.

4.5.1.6 PROCESO MANEJO CONTABLE

El proceso de manejo contable permite presentar información real y verídica a la gerencia general de los movimientos generados en la empresa.

4.6 MODELAMIENTO DE PROCESOS Y SUBPROCESO PRIORITARIOS

4.6.1 MODELAMIENTO DE PROCESOS

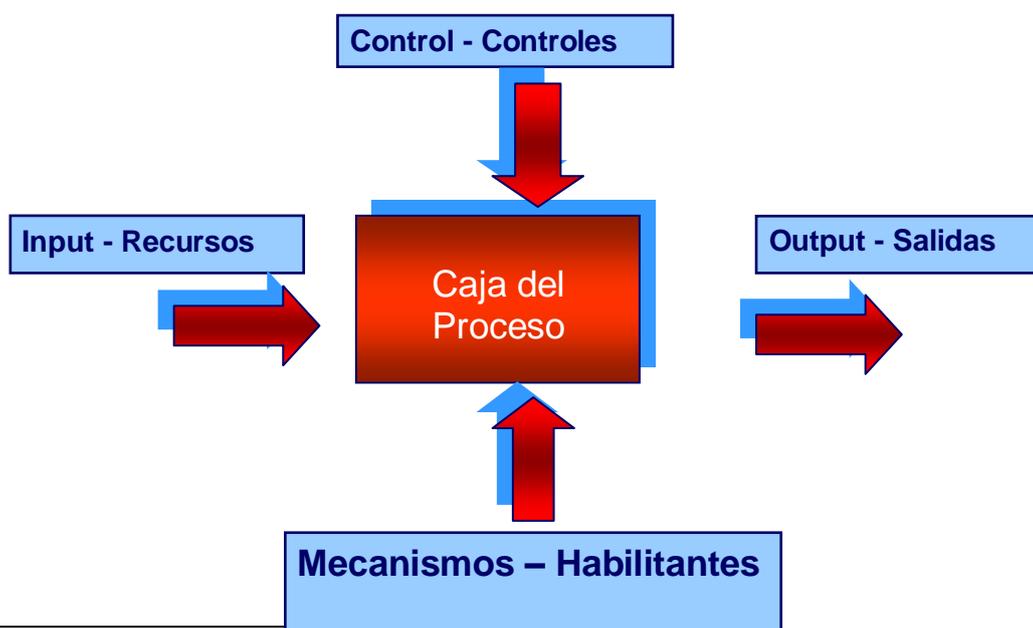
Con el modelamiento de procesos se puede observar en profundidad las interacciones, así como los enlaces de la organización que pueden ser analizados, entendidos, enfocando cuales pueden ser de más importancia, y comunicación con los demás procesos o sistemas de la organización.

- Técnica estructurada para analizar y diseñar procesos productivos
- Un medio para identificar los procesos ejecutados por una unidad y las relaciones con otros procesos
- Un medio para identificar gráficamente la interacción entre actividades, datos y sistemas manuales o computacionales

4.6.2 IDEF0

Para realizar un modelamiento de procesos existen varias técnicas que ayudan a identificar gráficamente la interacción entre procesos, subprocesos y actividades y una de ellas es el “**IDEF0**”, mismo que es usado para producir “**un modelo de función**”, que consiste en una representación estructurada de áreas, actividades o procesos”⁴².

- Estructura del modelo IDEF0

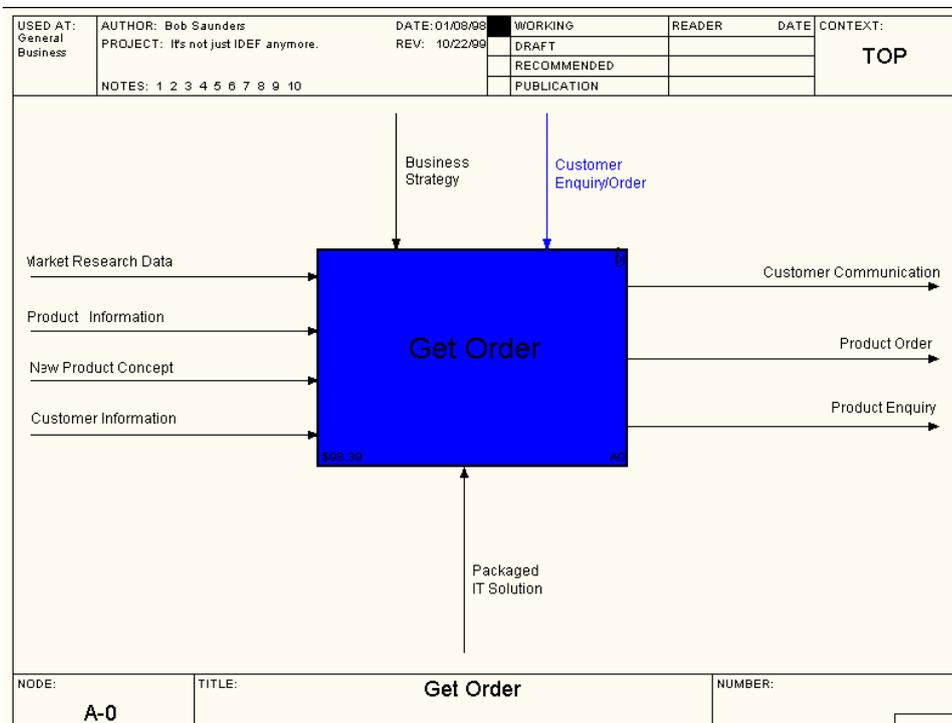


⁴² Apuntes de la materia de Gestión de la Calidad. Sexto Nivel. Año 2005.

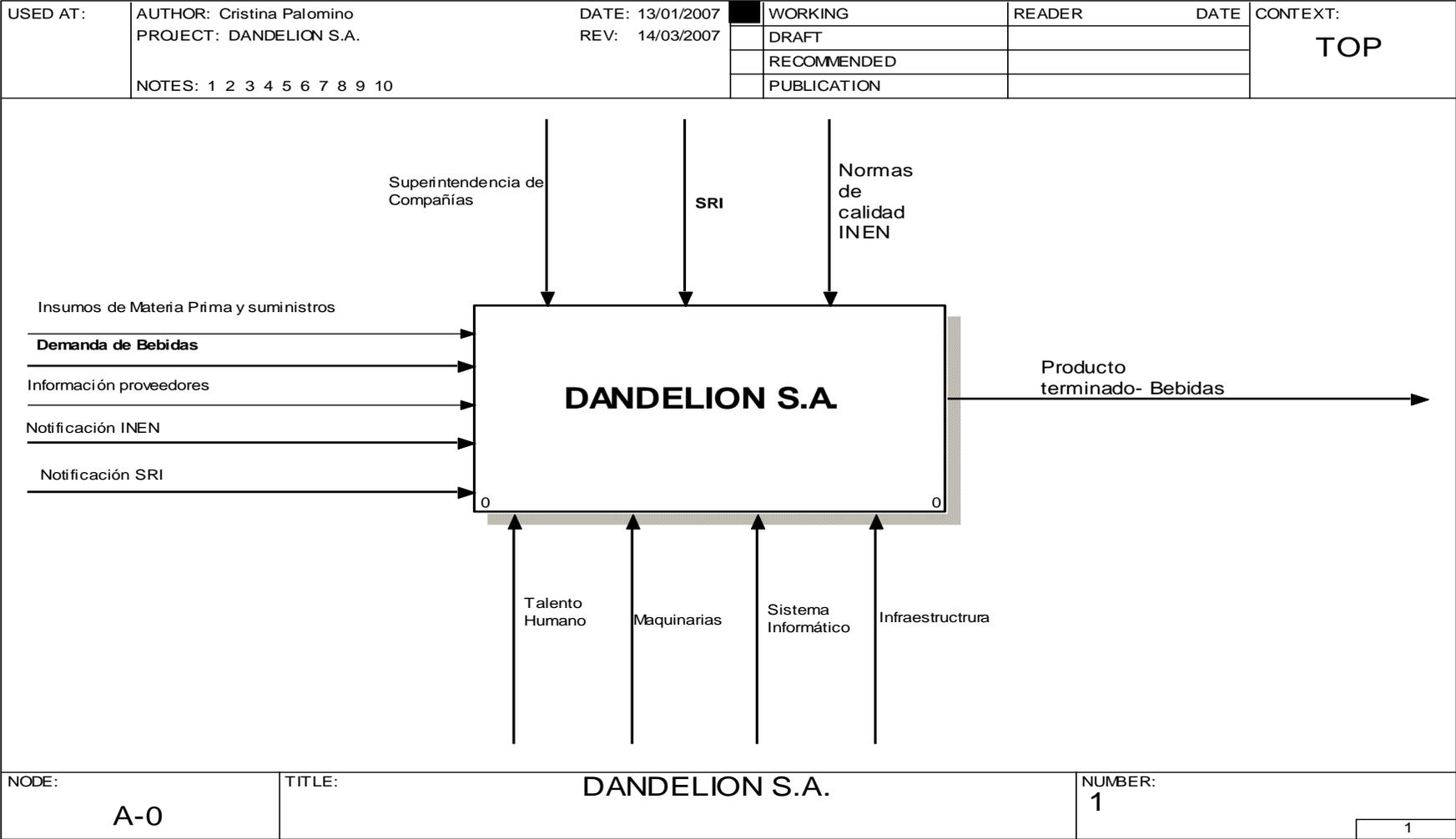
- **Input** = es algo que es consumido por o transformado por una actividad. Materiales, Problemas, Necesidades.
- **Control** = es algo que determina “cómo o cuando” una actividad ocurre, pero no es consumida por ésta. Restricciones, estándares, normas, políticas, procedimientos.
- **Output** = algo que es producido por o resultado de una actividad o proceso. Entregable, producto.
- **Mechanism** = persona, máquina, u otro agente que desempeña o permite que se ejecute la actividad

BPWIN

Para el modelamiento de procesos se empleará el programa del **BPWIN**, el mismo que nos permitirá representar de manera gráfica la interrelación entre procesos y subproceso de la empresa DANDELION S.A.

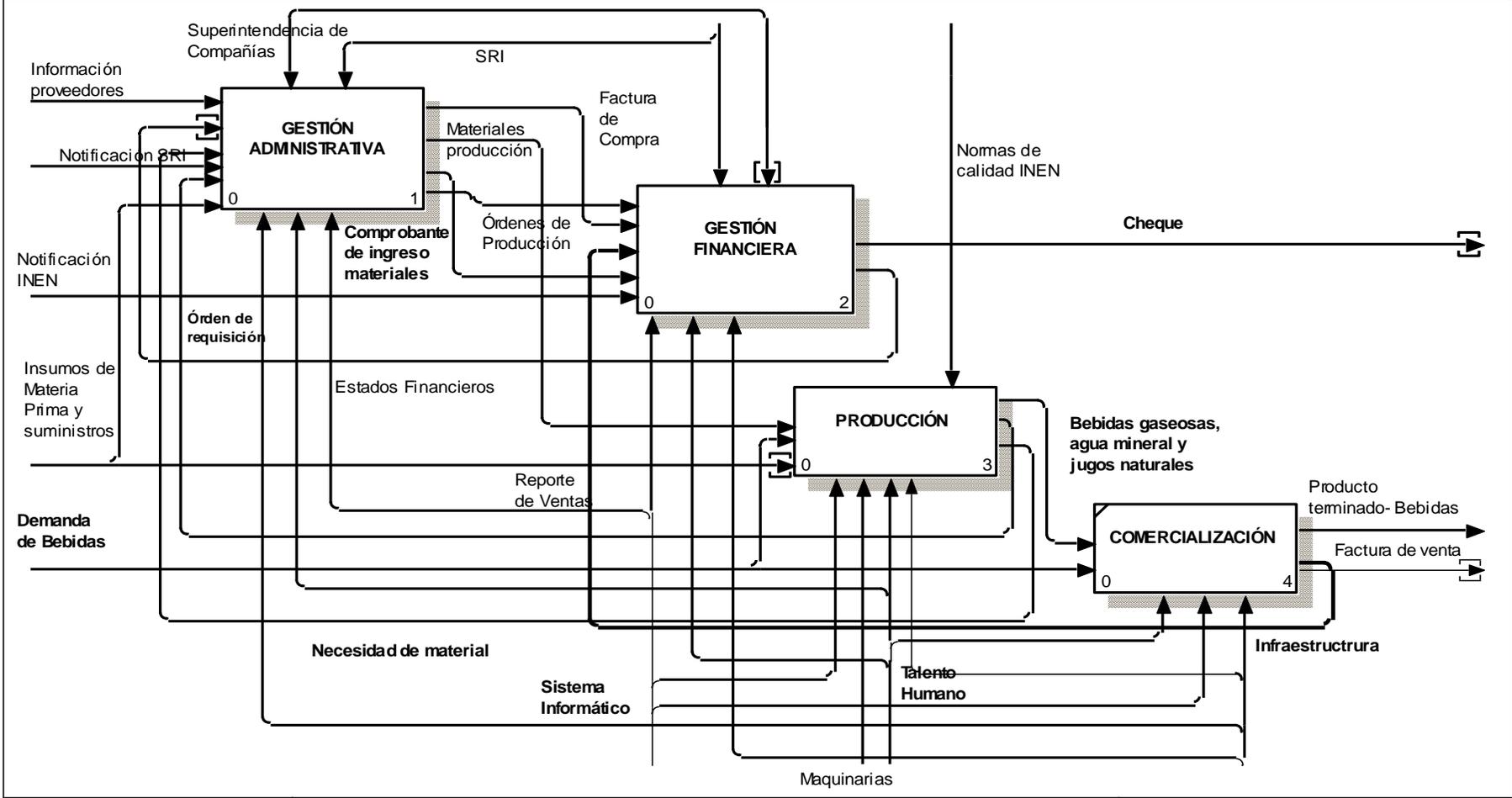


4.4.1 DESARROLLO DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS PRIORITARIOS MEDIANTE EL BPWIN.



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

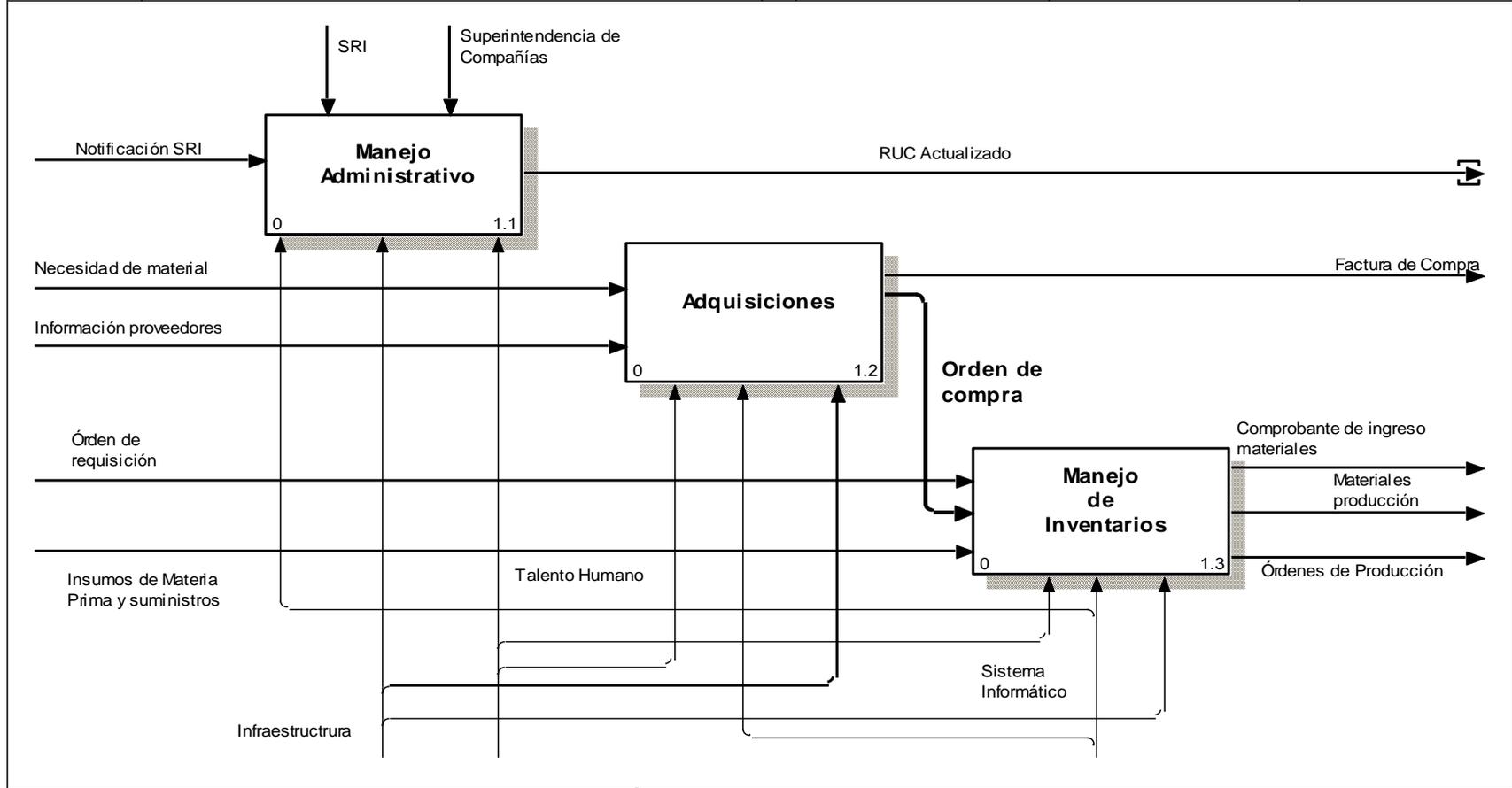
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A-0
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



NODE: A0	TITLE: DANDELION S.A.	NUMBER: 1.1	2
--------------------	---------------------------------	-----------------------	---

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

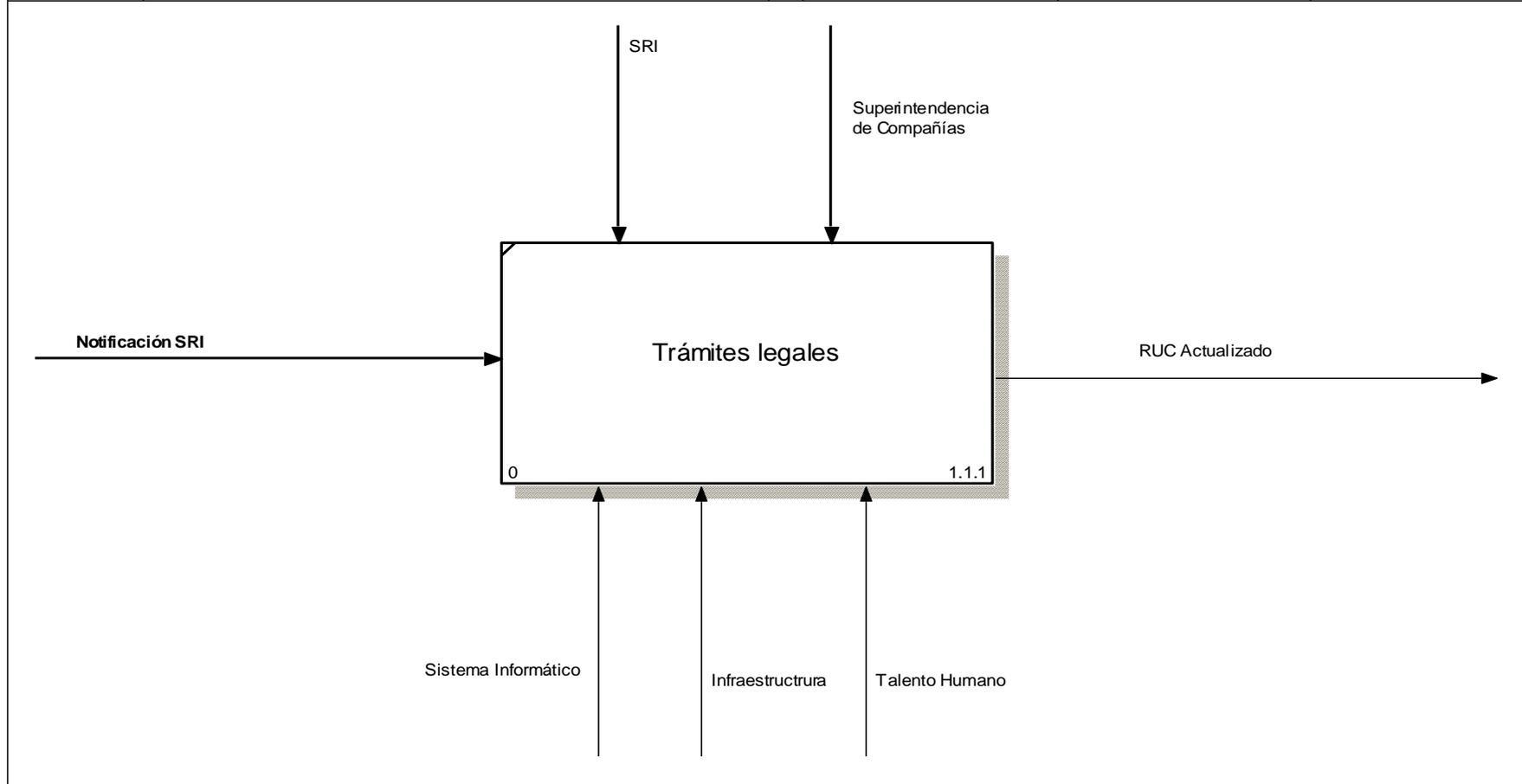
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino PROJECT: DANDELION S.A.	DATE: 13/01/2007 REV: 14/03/2007	WORKING DRAFT RECOMMENDED PUBLICATION	READER	DATE	CONTEXT: A0
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						



NODE: A1	TITLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	NUMBER: 1.1.1	3
--------------------	---	-------------------------	---

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

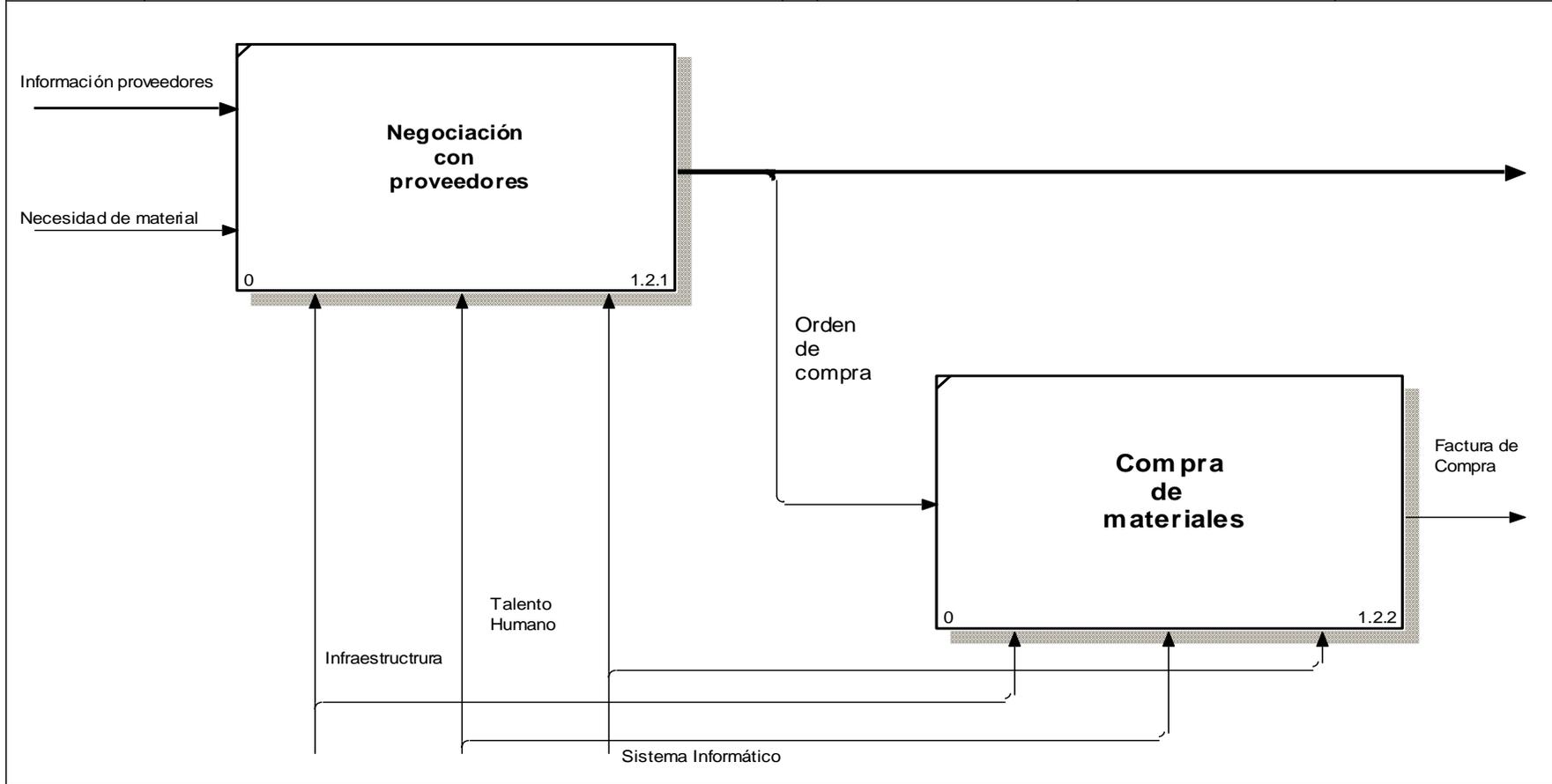
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A1
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			
			RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		PUBLICATION			



NODE: A1.1	TITLE: Manejo Administrativo	NUMBER: 1.1.1.1	4
----------------------	--	---------------------------	---

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

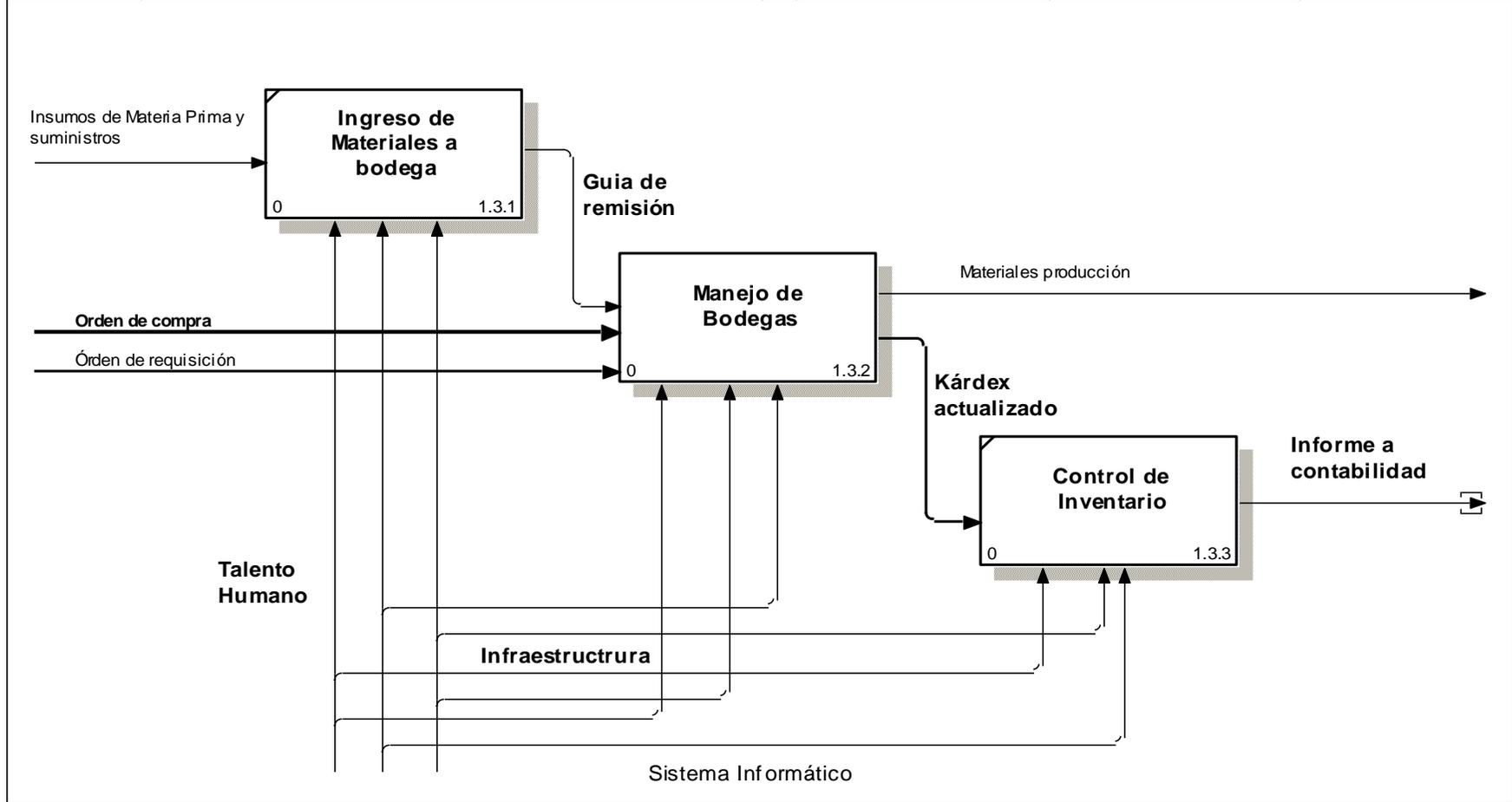
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A1
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



NODE: A1.2	TITLE: Adquisiciones	NUMBER: 1.1.1.2	5
----------------------	--------------------------------	---------------------------	---

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

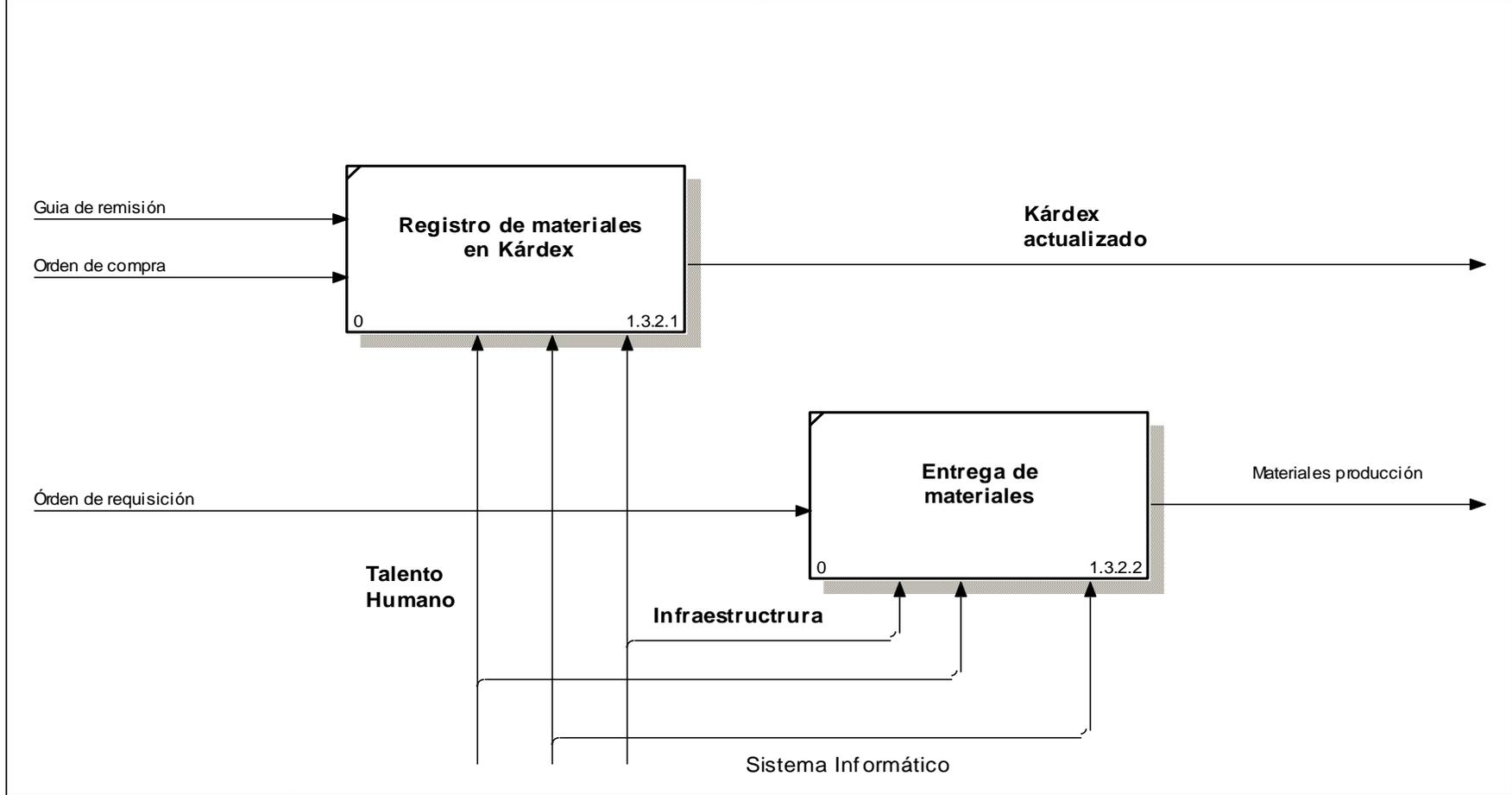
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 15/03/2007	DRAFT			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
			RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		PUBLICATION			A1



NODE: A1.3	TITLE: Manejo de Inventarios	NUMBER: 1.1.1.3	6
----------------------	--	---------------------------	---

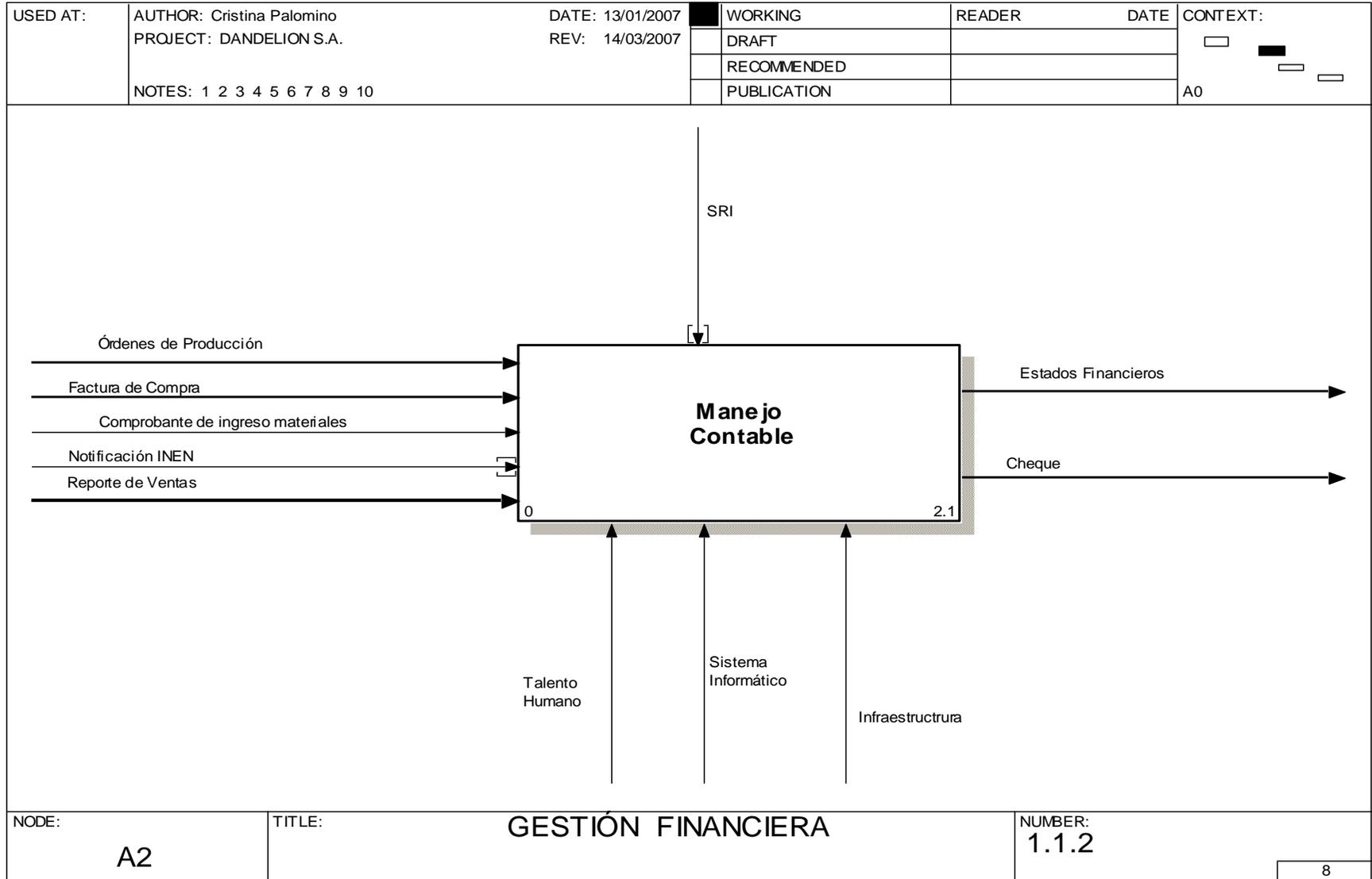
Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 22/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A1.3
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 15/03/2007	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						



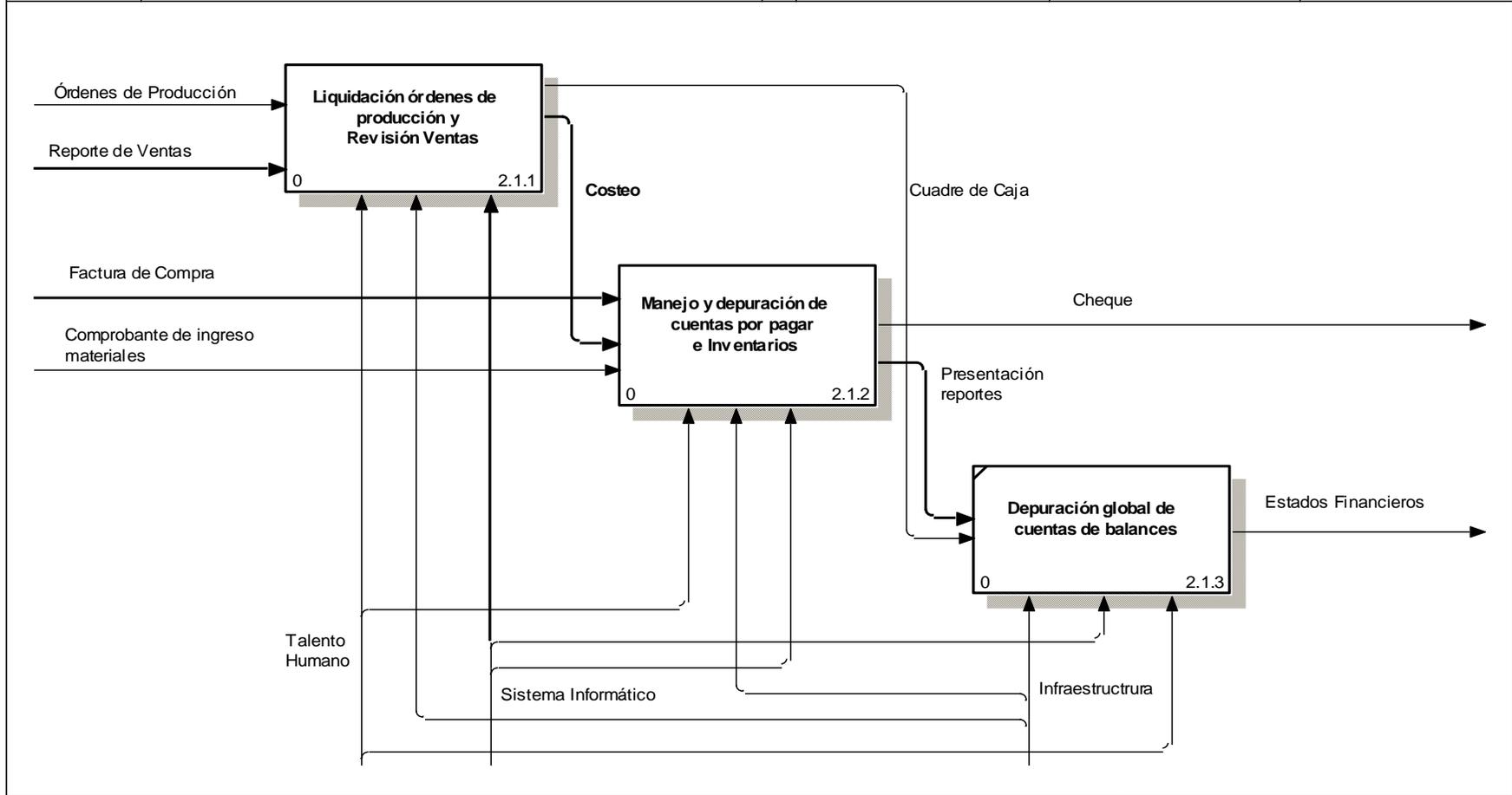
NODE: A1.3.2	TITLE: Manejo de Bodegas	NUMBER: 1.1.1.3.1	7
------------------------	------------------------------------	-----------------------------	----------

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

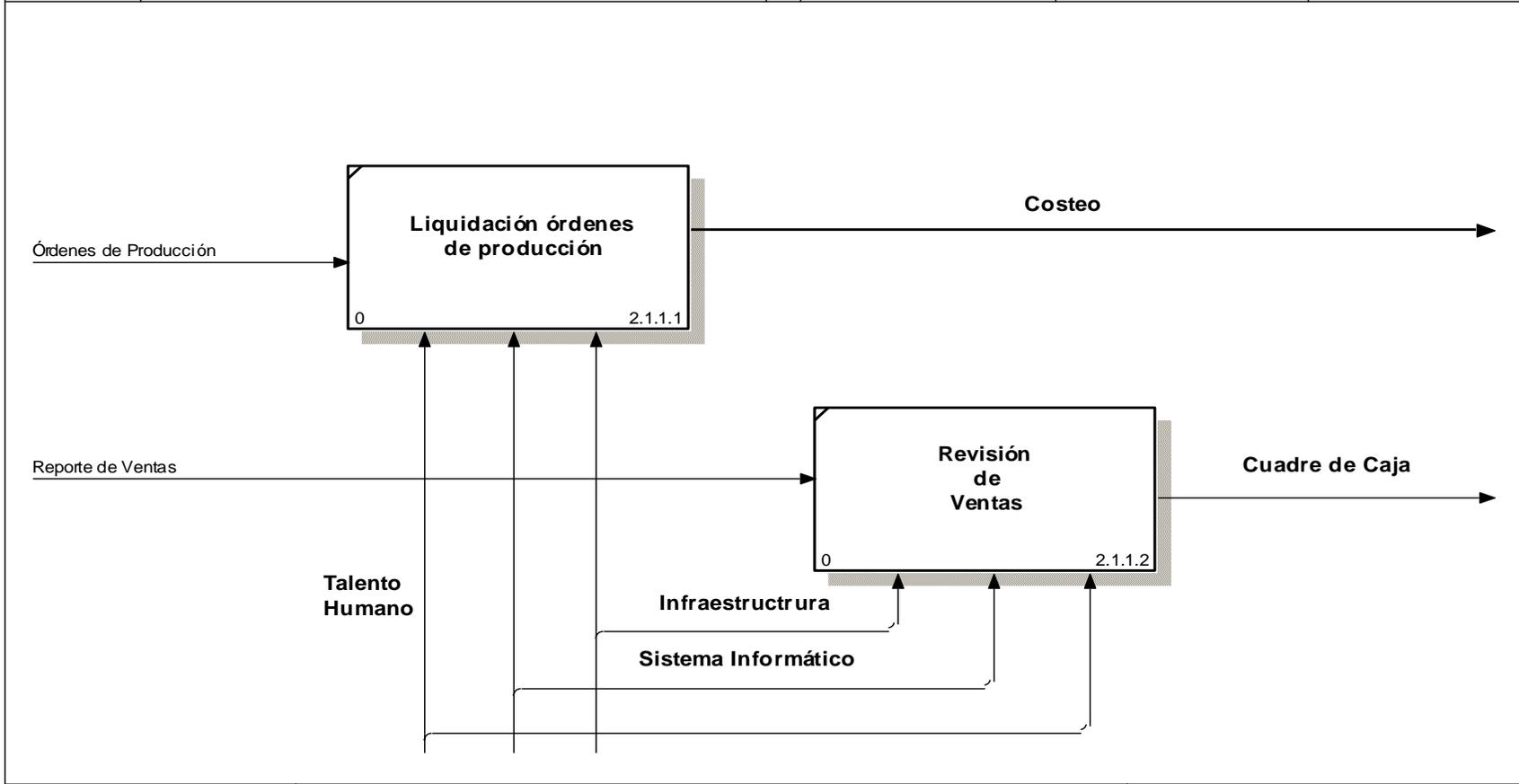
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: A2
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						



NODE: A2.1	TITLE: Manejo Contable	NUMBER: 1.1.2.1	9
----------------------	----------------------------------	---------------------------	---

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

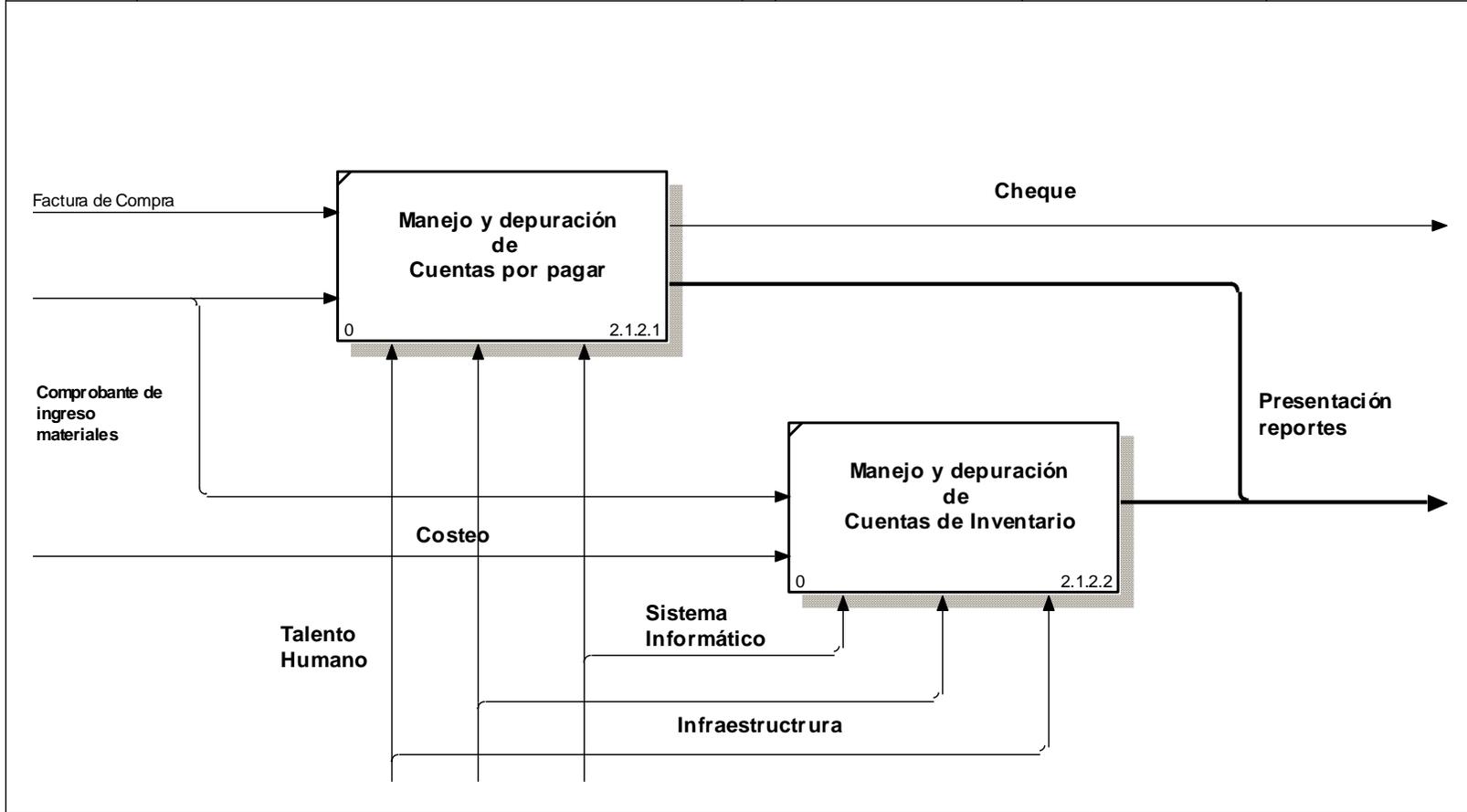
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 22/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			<input type="checkbox"/>
			RECOMMENDED			<input type="checkbox"/>
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		PUBLICATION			<input type="checkbox"/>



NODE:	TITLE:	NUMBER:
A2.1.1	Liquidación órdenes de producción y Revisión Ventas	10

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

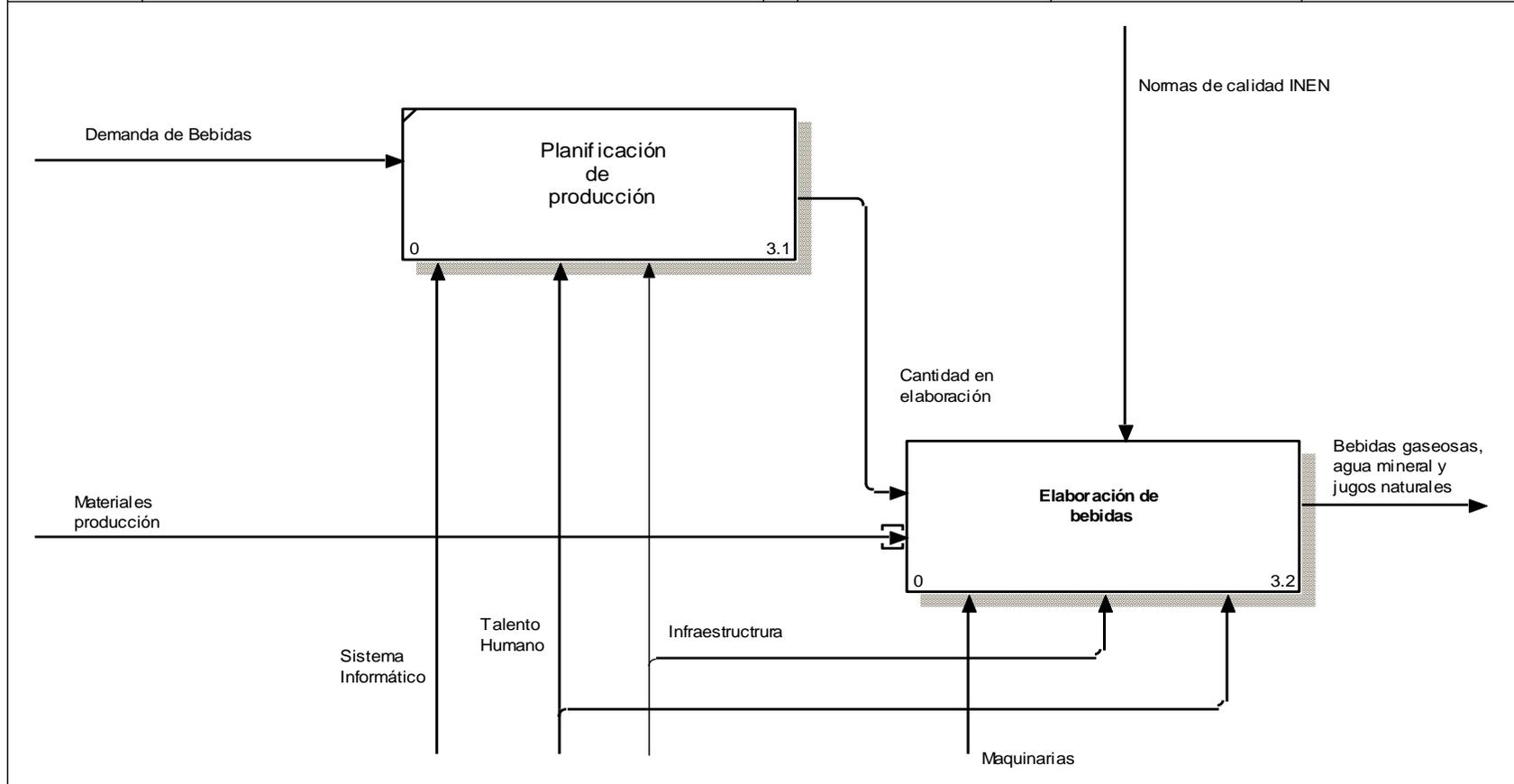
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 22/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A2.1
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						



NODE: A2.1.2	TITLE: Manejo y depuración de cuentas por pagar e Inventarios	NUMBER: 11
------------------------	---	----------------------

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

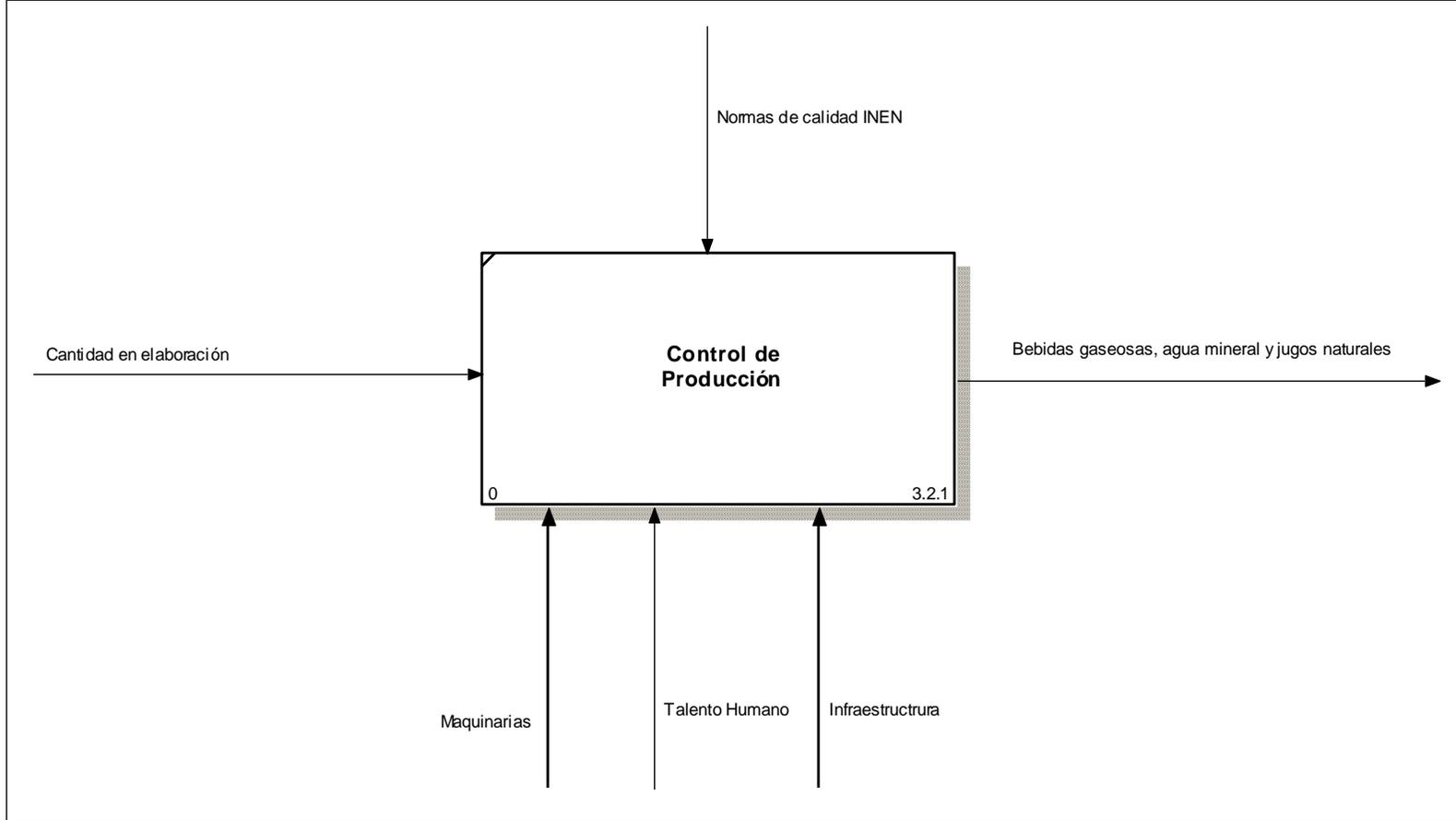
USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A0
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					



NODE: A3	TITLE: PRODUCCIÓN	NUMBER: 1.1.3	12
--------------------	-----------------------------	-------------------------	----

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 14/03/2007	DRAFT			<input type="checkbox"/>
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			<input type="checkbox"/>
			PUBLICATION			<input type="checkbox"/>

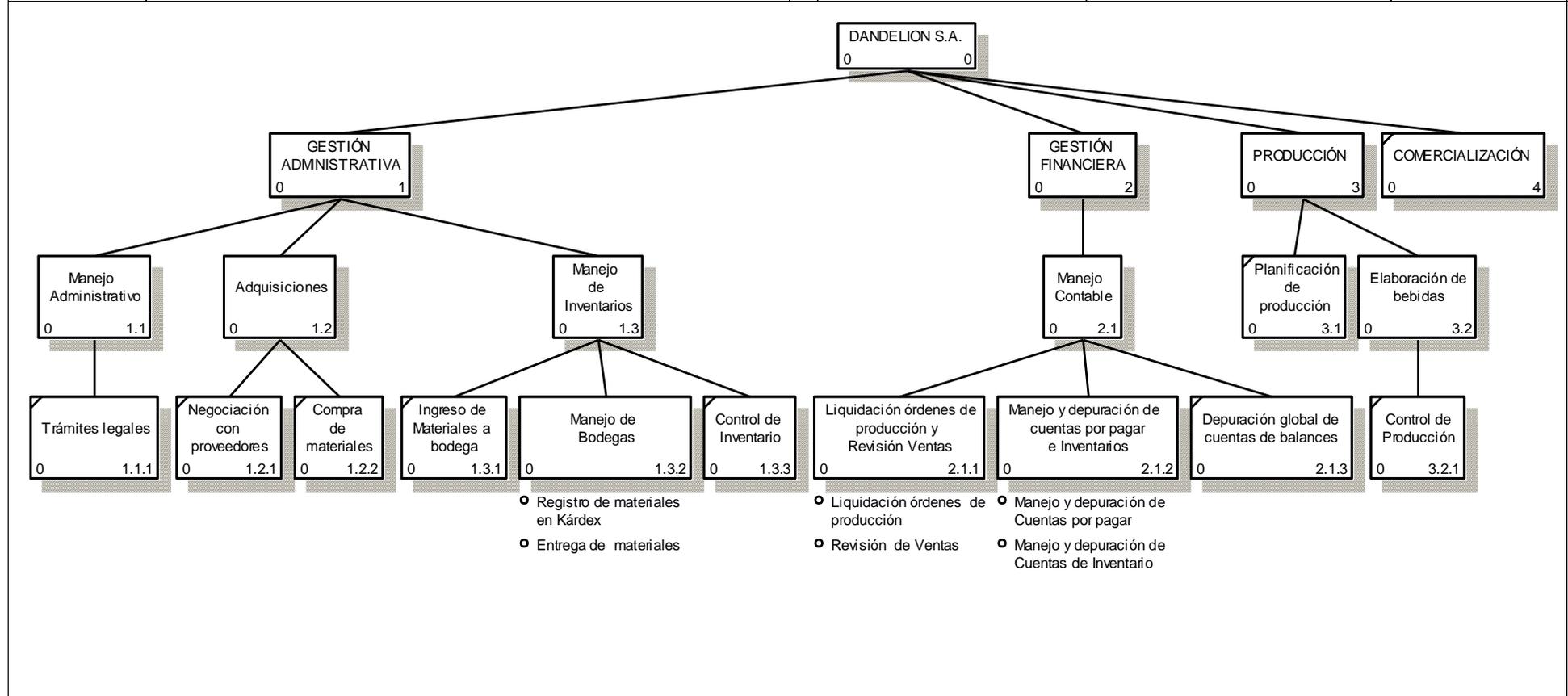


NODE: A3.2	TITLE: Elaboración de bebidas	NUMBER: 1.1.3.1	<input type="checkbox"/>
----------------------	---	---------------------------	--------------------------

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

4.7 ARBOL DE DIAGRAMAS

USED AT:	AUTHOR: Cristina Palomino	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: TOP A-0
	PROJECT: DANDELION S.A.	REV: 18/01/2007	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					



NODE: A0	TITLE: DANDELION S.A.	NUMBER: 11
--------------------	---------------------------------	----------------------

4.8 HOJA DE COSTOS

Las hojas de costos permiten a la organización identificar los costos en los cuales incurre la empresa para el desarrollo de actividades, entre los rubros de mayor relevancia se encuentran aquellos costos por el consumo de servicios básicos, mantenimiento de maquinaria y adquisiciones de materiales y también se debe considerar el costo del personal para determinar el costo total.

4.8.1 HOJA DE COSTOS OPERATIVOS

Tabla 89

HOJA DE COSTOS OPERATIVOS DANDELION S.A.

DETALLE	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO HORA	COSTO MINUTO
SERVICIOS BASICOS					
Agua Potable	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 8,33	\$ 0,63	\$ 0,0104
Energía Eléctrica	\$ 32.400,00	\$ 2.700,00	\$ 90,00	\$ 6,75	\$ 0,1125
Teléfono	\$ 1.200,00	100	\$ 3,33	\$ 0,42	\$ 0,0069
Internet	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 1,67	\$ 0,13	\$ 0,0021
Impuesto Predial	\$ 84,00	\$ 7,00	\$ 0,23	\$ 0,02	\$ 0,0003
Total servicios básicos	\$ 37.284,00	\$ 3.107,00	\$ 103,57	\$ 7,93	\$ 0,13
MANTENIMIENTO Y REPARACION					
Piezas de Maquinaria	\$ 10.500,00	\$ 875,00	\$ 29,17	\$ 2,19	\$ 0,0365
Reparación vehículos	\$ 18.204,00	\$ 1.517,00	\$ 50,57	\$ 3,79	\$ 0,0632
Otros Gastos (Publicidad)	\$ 14.004,00	\$ 1.167,00	\$ 38,90	\$ 2,92	\$ 0,0486
Total mantenimiento y reparación	\$ 42.708,00	\$ 3.559,00	\$ 118,63	\$ 8,90	\$ 0,15
CONSUMO CORRIENTE					
Materiales de Oficina	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 0,83	\$ 0,06	\$ 0,0010
Adquisición de Materia Prima	\$ 25.560,00	\$ 2.130,00	\$ 71,00	\$ 5,33	\$ 0,0888
Adquisición Suministros	\$ 150.820,00	\$ 12.568,33	\$ 418,94	\$ 31,42	\$ 0,5237
Total consumo corriente	\$ 176.680,00	\$ 14.723,33	\$ 490,78	\$ 36,81	\$ 0,6135
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$ 256.672,00	\$ 21.389,33	\$ 712,98	\$ 53,64	\$ 0,89

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

4.8.2. HOJA DE COSTOS PERSONAL DANDELION S.A.

Tabla 90

HOJA DE COSTOS PERSONAL DANDELION S.A.

CARGO	COSTO ANUAL \$	COSTO MENSUAL \$	COSTO DIARIO \$	COSTO HORA \$	COSTO MINUTO \$	COSTO OPERACIÓN (min) \$	COSTO TOTAL \$
PERSONAL ADMINISTRATIVO							
Gerente General	\$ 8.100,00	675	22,5	2,81	0,05	0,89	0,94
Gerente Financiero - Contable	\$ 6.600,00	550	18,3	2,29	0,04	0,89	0,93
Gerente de Ventas	\$ 7.000,00	550	18,3	2,29	0,04	0,89	0,93
Gerente Producción	\$ 7.000,00	550	18,3	2,29	0,04	0,89	0,93
Asistente Administrativa	\$ 4.200,00	350	11,7	1,46	0,02	0,89	0,92
Contadora General	\$ 5.520,00	460	15,3	1,92	0,03	0,89	0,93
Supervisora Contable	\$ 4.600,00	383	12,8	1,60	0,03	0,89	0,92
Asistente Contable	\$ 4.200,00	350	11,7	1,46	0,02	0,89	0,92
Supervisor de Ventas	\$ 5.400,00	450	15,0	1,88	0,03	0,89	0,93
Asistente de ventas	\$ 4.200,00	350	11,7	1,46	0,02	0,89	0,92
Asistente de producción	\$ 4.200,00	350	11,7	1,46	0,02	0,89	0,92
Recepcionista	\$ 3.600,00	300	10,0	1,25	0,02	0,89	0,91
Guardia	\$ 3.000,00	250	8,3	1,04	0,02	0,89	0,91
Jefe de Facturación y cobranzas	\$ 3.600,00	300	10,0	1,25	0,02	0,89	0,91
PERSONAL PLANTA DE PRODUCCIÓN							
Jefe de bodega de materiales	\$ 3.360,00	280	9,3	1,17	0,02	0,89	0,91
Fajilladores	\$ 2.400,00	200	6,7	0,83	0,01	0,89	0,91
Jefe de producción	\$ 3.600,00	300	10,0	1,25	0,02	0,89	0,91
Operarios de planta de producción	\$ 2.400,00	200	6,7	0,50	0,01	0,89	0,90
Jefe de bodega producto terminado	\$ 3.360,00	280	9,3	1,17	0,02	0,89	0,91
Ayudante bodega producto terminado	\$ 2.400,00	200	6,7	0,83	0,01	0,89	0,91
Despachadores bodega producto termiando	\$ 2.400,00	200	6,7	0,83	0,01	0,89	0,91
Mecánicos	\$ 2.760,00	230	7,7	0,96	0,02	0,89	0,91
TOTAL COSTO PERSONAL	\$ 93.900,00	\$ 7.758,33	\$ 258,61	7,54	0,53	19,67	20,20

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

4.9 ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS SELECCIONADOS

Tabla 91
SUBPROCESO TRÁMITES LEGALES

 Nombre del Subproceso: Trámites legales												
Entrada: Notificación SRI para actualización del RUC				Salida: RUC Actualizado								
Frecuencia: 1 vez al año				Tiempo: 35 min.				Costo: \$ 32,6				
No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Contadora identifica el período de actualización de RUC		✗						1		0,93	
2	Contadora recopila los documentos necesarios para el trámite	✗						5		4,66		
3	Financiero acude a las instalaciones del SRI					✗			20		18,64	
4	Financiero ingresa a la entidad y solicita un turno					✗			1		0,93	
5	Financiero presenta los documentos.	✗						5		4,66		
6	Retiro del RUC actualizado	✗						2		1,86		
7	Colocar el documento en la carpeta de documentos importantes					✗			1		0,93	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

Tabla 92
SUBPROCESO NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR

 Nombre del Subproceso: Negociación con el proveedor													
Entrada: Jefe de bodega solicita la compra de materiales Responsable: Asistente administrativo Frecuencia: 720 anuales						Salida: Orden de compra Tiempo: 16 min Costo: \$ 14,70							
No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente admnistrativa atiende la solicitud de material			X					3		2,75		
2	Asistente verifica el saldo en kárdex del material solicitado		X						2		1,84		
3	Asistente consulta información del proveedor en base de datos		X						5		4,59	1	
4	Asistente llama al proveedor y cotiza los materiales que se necesita	X							3		2,75	2	
5	Asistente negocia las condiciones de compra del material	X							2		1,84	3	
6	Asistente imprime la orden de compra	X							1		0,92	4	
TOTAL									6	10	5,5	9,2	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 93

SUBPROCESO COMPRA DE MATERIALES

		Nombre del Subproceso: Compra de materiales										
Entrada: Orden de compra para aceptar la adquisición Responsable: Asistente administrativo Frecuencia: 720 anual		Tiempo: 4 min						Salida: Factura de compra Costo: \$ 3,67				
No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente solicita la copia de la factura de compra vía fax	✗						1		0,92		1
2	Asistente acuerda el horario de entrega del material con el proveedor						✗		1		0,92	2
3	Asistente revisa y aprueba los documentos emitidos por el proveedor		✗						1		0,92	
4	Asistente entrega la factura de compra a contabilidad					✗			1		0,92	
TOTAL								1	3	0,92	2,75	
EFICIENCIAS								25,0%		25,00%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

Tabla 94

SUBPROCESO INGRESO DE MATERIALES A BODEGA



Nombre del Subproceso: Ingreso de materiales a bodega

Entrada: Proveedor entrega compras de materia prima y suministros a la empresa

Salida: Guia de remisión

Responsable: Jefe de bodegas

Frecuencia: 864 anual

Tiempo: 120min.

Costo: 109,60

No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Guardia solicita autorización para el ingreso del proveedor al jefe de bodegas.			X					5		4,56	
2	Guardia direcciona al proveedor a la respectiva bodega.	X						2		1,83		
3	Bodeguero verifica el peso o cantidad del material detallado en orden de compra.	X						13		11,875		
4	Bodeguero ubica el material en espacio establecido	X						90		82,21		1
5	Bodeguero firma la respectiva guia de remisión y despide al proveedor	X						2		1,83		
6	Bodeguero confirma el buen estado del material adquirido.	X						8		7,31		
TOTAL								115	5	105,05	4,56	
EFICIENCIAS								95,8%		95,84%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 95

SUBPROCESO REGISTRO DE MATERIALES EN KÁRDEX DEL SISTEMA



Nombre del Subproceso: Registro de materiales en kárdex del sistema

Entrada: Registro de materiales en kárdex del sistema.

Salida: Kárdex actualizado

Responsable: Jefe de bodegas

Frecuencia: 864 anual

Tiempo: 38 min.

Costo: \$ 34,71

No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Bodeguero agrupa las órdenes de compra y guías de remisión para ingresar información al sistema					X			4		3,65	
2	Bodeguero ingresa al módulo de Inventarios.	X						1		0,91		1
3	Bodeguero realiza el ingreso de los materiales adquiridos al kárdex del sistema	X						20		18,27		2
4	Bodeguero imprime comprobante de ingreso a kárdex.	X						2		1,83		
5	Bodeguero adjunta a la orden de compra o guía de remisión al comprobante		X						3	0,00	2,74	
6	Bodeguero recopila todos los ingresos de materiales realizados y entrega a contabilidad					X			8	0,00	7,31	
TOTAL								23	15	21,01	13,7	
EFICIENCIAS								60,5%		60,53%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 96

SUBPROCESO ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN

		 Nombre del Subproceso: Entrega de materiales a producción											
Entrada: Asistente de producción solicita materiales con la requisición de materiales Responsable: Jefe de bodegas Frecuencia: 1920 anual								Salida: Materiales producción Tiempo: 216 min. Costo: \$ 253,11					
No.	Actividad	○	□	◐	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Bodeguero acude al llamado para atender las necesidades de producción					×			3	0,00	2,74	1	
2	Gerente de producción emite la orden de producción de jarabes y producto terminado.	×						3		2,72	0,00		
3	Bodeguero recibe la orden de producción debidamente autorizada.		×						1	0,00	0,91		
4	Bodeguero acude a la respectiva bodega y pesa la cantidad exacta de materia prima detallada en la orden de producción	×						10		9,15	0,00		
5	Bodeguero se traslada a la bodega de suministros					×			3	0,00	2,74		
6	Bodeguero entrega y registra la cantidad de botella etiquetada de acuerdo a la producción estimada	×						180		162,42	0,00	2	
7	Bodeguero realiza los egresos de materiales del kárdex del sistema detallados en la orden de producción	×						3		2,73	0,00		
8	Bodeguero verifica que cada comprobante de egreso esté enlazado a una orden de producción		×						2	0,00	1,82	3	
9	Bodeguero solicita al finalizar la producción los materiales no utilizados (botella, etiqueta o tapa) para el respectivo reintegro tanto a la bodega como al kárdex del sistema	×						8		7,26	0,00		
10	Bodeguero entrega documentación a contabilidad.					×			3	0,00	60,60		
TOTAL								204	12	184,29	68,82		
EFICIENCIAS								94,4%		72,81%			

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 97

SUBPROCESO TOMA DE INVENTARIO FÍSICO

		 Nombre del Subproceso: Toma de inventario Físico										
Entrada: Kárdex actualizado								Salida: Informe a contabilidad				
Responsable: Jefe de bodegas												
Frecuencia: 12 anual		Tiempo: 492 min.						Costo: \$ 449,28				
No.	Actividad	○	□	◇	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Bodeguero coordina con producción la hora en la cuál se teminará el proceso.						×		3	0,00	2,74	
2	Bodeguero comunica a contabilidad la respuesta.					×			2	0,00	1,83	
3	Bodeguero ordena las bodegas y rotula los materiales por el nombre del proveedor	×						70		64,04		
4	Bodeguero imprime el reporte "Resumen de articulos en catidades" del kárdex.	×						2		1,80		
5	Bodeguero coordina con contabilidad la toma de inventario físico de materia prima	×						1		0,91		1
6	Bodeguero pesa los materiales de materia prima.	×						120		108,95		2
7	Bodeguero se traslada a la bodega de suministros para el inventario respectivo	×						2		1,82		
8	Bodeguero en el respectivo grupo realiza el conteo de los materiales.	×						150		137,02		
9	Supervisora contable realiza el conteo de producto terminado	×						30		27,62		
10	Realizar un cruce de información entre los grupos que realizaron el inventario	×						60		54,81		3
11	Contadora realiza un cuadro con las diferencias entre el saldo del sistema y la cantidad física		×						20	0,00	18,52	
12	Bodeguero realiza los respectivos ajustes en Kárdex	×						30		27,40		
13	Bodeguero entrega a contabilidad el reporte con saldos reales para la valoración de los mismos					×			2	0,00	1,83	
TOTAL								465	27	424,37	24,91	
EFICIENCIAS								94,5%		94,45%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 98

SUBPROCESO LIQUIDACIÓN DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN

		Nombre del Subproceso: Liquidación de órdenes de producción										
Entrada: Órdenes de producción Responsable: Supervisora contable Frecuencia: 1920 anual								Salida: Proceso de Costeo Costo: \$ 14,72				
								Tiempo: 18 min.				
No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Receptar órdenes de producción en proceso y producto terminado		✘						1		0,92	
2	Verificar que estén adjuntos comprobantes de ingreso y egreso		✘						2		1,84	
3	Comprobar que la cantidad de materiales este de acuerdo a la cantidad de unidades a producir.	✘						7		4,60		
4	Relacionar cada egreso de material con una orden de producción	✘						3		2,76		
5	Corregir los errores encontrados en las hojas de kárdex	✘						3		2,76		
6	Proceder a liquidar las órdenes de producción	✘						2		1,84		1
TOTAL								15	3	11,96	2,76	
EFICIENCIAS								83%		81,24%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 99

SUBPROCESO REVISIÓN DE VENTAS

 Nombre del Subproceso: Revisión de ventas												
Entrada: Reporte de ventas						Salida: Cuadre de Caja General						
Responsable: Supervisora contable												
Frecuencia: 288 anual						Tiempo: 82 min			Costo: \$ 75,49			
No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Receptar el reporte diario de ventas con las respectivas facturas y despachos		×						2		1,84	
2	Revisión de facturas físicas con la información del sistema	×						60		55,24		1
3	Contabilizar las ventas	×						8		7,36		
4	Imprimir y archivar los respectivos asientos de diario	×						2		1,84		
5	Verificar que la cuenta caja se encuentre con el saldo real.	×						10		9,21		
TOTAL								80	2	73,65	1,84	
EFICIENCIAS								97,6%		97,56%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 100

SUBPROCESO MANEJO DE CUENTAS POR PAGAR

		 Nombre del Subproceso: Manejo de cuentas por pagar										
Entrada: Factura de compra y Comprobante de Ingreso a kárdex del sistema								Salida: Cheque				
Responsable: Asistente contable												
Frecuencia: 720 anual		Tiempo: 41 min.						Costo: \$ 37,65				
No.	Actividad	○	□	◇	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente contable recibe las facturas de compra y comprobantes de ingreso de materiales a kárdex	×						3		2,75		
2	Asistente contable verifica los datos registrados en la factura		×						2		1,84	
3	Asistente contable verificar si es una cuenta de gasto o de inventario		×						1		0,92	
4	Asistente contable ingresa al módulo de cuentas por pagar	×						1		0,92		
5	Asistente contable registra la factura y realizar el asiento de diario	×						4		3,67		
6	Asistente contable realiza la respectiva retención en la fuente o del IVA	×						3		2,75		
7	Asistente contable imprime el comprobante de retención	×						2		1,84		
8	Asistente contable imprime el asiento de diario	×						1		0,92		
9	Asistente contable ingresa al módulo de Inventarios	×						1		0,92		
10	Asistente contable recupera el comprobante de ingreso por el número	×						2		1,84		
11	Asistente contable verificar que la cantidad ingresada sea la correcta		×						1		0,92	
12	Asistente contable valora los ingresos de materiales adquiridos en kárdex	×						4		3,67		
13	Asistente contable imprime el comprobante de ingreso valorado	×						1		0,92		
14	Asistente contable adjunta a la factura de compra en comprobante de ingreso	×						2		1,84		
15	Asistente contable fotocopia la factura y adjunta al asiento de diario	×						2		1,84		
16	Asistente contable entrega a la supervisora contable para que verifique y apruebe el registro		×						3		2,75	
17	Asistente contable archiva las facturas en la carpeta de proveedores para la emisión del cheque	×						8		7,35		1
TOTAL								34	7	31,22	6,43	
EFICIENCIAS								82,9%		82,93%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 101

SUBPROCESO MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO



Nombre del Subproceso: Manejo y depuración de cuentas de inventario

Entrada: Bodeguero entrega comprobantes de ingreso

Salida: Presentación de reportes

Responsable: Asistente contable

Frecuencia: 12 anual.

Tiempo: 156 min.

Costo: \$ 286,51

No.	Actividad	○	□	◇	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente contable realiza el inventario con el bodeguero	×						120		110,20		
2	Asistente contable realiza un reporte del inventario	×						20		18,37		
3	Bodeguero entrega los comprobantes de ingreso de botella etiquetada					×			1		0,91	
4	Asistente contable verifica que las cantidades estén correctas		×						8		7,35	
5	Asistente contable ingresa al módulo de inventarios	×						1		0,92		
6	Asistente contable recupera el comprobante de ingreso y valora las cantidades	×						6		5,51		1
7	Asistente contable imprime el documento	×						1		0,92		
8	Bodeguero entrega el comprobante para valorar los ajustes de fin de mes					×			1		0,91	
9	Asistente contable verifica el saldo del sistema con el saldo físico		×						30		27,55	
10	Asistente contable valora los ingresos de cada bodega	×						45		41,32		2
11	Asistente contable realiza un asiento de diario y registra el valor de botella etiquetada	×						25		22,96		
12	Asistente contable realiza un asiento de diario y registra los ajustes realizados en kárdex	×						20		18,37		
13	Asistente contable imprime un balance de comprobación	×						2		1,84		
14	Asistente contable compara los saldos del kárdex y del balance de comprobación	×						30		27,55		
15	Asistente contable archiva los respaldos.					×			2		1,84	
TOTAL								147	9	247,95	38,56	
EFICIENCIAS								94,2%		86,5%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 102
SUBPROCESO DEPURACIÓN GLOBAL DE CUENTAS DE BALANCE



Nombre del Subproceso: Depuración global de cuentas de balance

Entrada: Información de ventas, proveedores, inventarios, nómina y producción

Salida: Cuentas contables con saldos reales.

Responsable: Contadora general

Frecuencia: 12 anual

Tiempo: 593 min

Costo: \$521,31

No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisar los datos de inventarios físicos y la información del sistema	×						30		27,78		
2	Solicitar a los respaldos de los módulos de nómina, proveedores, costos y ventas						×		2		1,85	
3	Verificar que en el módulo de inventarios se encuentre costeadado todo ingreso		×						10		9,26	
4	Verificar que las órdenes de producción estén liquidadas		×						8		7,41	
5	Generar el proceso de costeo en inventarios y costos	×						3		2,78		
6	Analizar cada una de las cuentas de los balances	×						240		222,23		
7	Presentar reportes de gastos	×						120		111,11		
8	Presentar análisis de producción y costos	×						120		111,11		
9	Presentar y analizar la evolución del balance	×						60		55,56		
TOTAL								573	20	502,79	18,52	
EFICIENCIAS								96,6%		96,45%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 103
SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

		Nombre del Subproceso: Planificación de producción										
		Entrada: Necesidad de consumo del mercado					Salida: Proyecciones de producción					
Responsable: Gerente de producción												
Frecuencia: 12 anual												
Tiempo: 182 min.												
Costo: \$169,66												
No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente de producción y ventas coordinan la reunión.						×		2		1,86	
2	Gerente de producción solicita y analiza datos históricos de la demanda de bebidas	×						45		41,95		
3	Gerente de producción analiza la capacidad de producción de la maquinaria	×						15		13,98		
4	Gerente de producción establece un porcentaje de incremento estimado en la producción.	×						30		27,97		
5	Gerente de producción realiza la planificación mensual en función de ventas	×						60		55,93		
6	Gerente de ventas solicita un copia y evalúa el incremento.	×						30		27,97		
TOTAL								180	2	167,80	1,86	
EFICIENCIAS								98,9%		98,90%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

TABLA 104
SUBPROCESO CONTROL DE PRODUCCIÓN



Nombre del Subproceso: Control de producción

Entrada: Cantidad en elaboración

Salida: bebidas gaseosas, agua mineral y jugos naturales

Responsable: Asistentes de Producción

Frecuencia: 1920 anual

Tiempo: 110 min.

Costo: \$ 101,10

No.	Actividad	○	□	D	▽	⇒	◇	Tiempo		Costo		Observación
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistentes de producción planifican el mantenimiento de los tanques de almacenamiento						×	20		18,366		
2	Asistentes de producción verifica que se realice de manera adecuada los distintos jarabes	×						10		9,1831		
3	Asistentes de producción realizan control sobre la manipulación de cada botella etiquetada		×						8		7,346	
4	Asistentes de producción controlan el aseo de las máquinas previo el proceso de envasado		×						10		9,183	
5	Gerente de producción controla la calidad del liquido durante el proceso de envasado		×						6		5,593	
6	Asistentes de producción retiran los productos que no están con la etiqueta adecuada y el envase.	×						5		4,5915		
7	Asistentes de producción retiran de la bodega de producto terminado los productos caducados.	×						20		18,366		
8	Asistentes de producción verifican que se traslade el producto en condiciones adecuadas.		×						8		7,346	1
9	Asistentes de producción verifican que el personal labore con el equipo de trabajo adecuado	×						12		11,02		
10	Asistentes de producción verifican que no se consuma alimentos durante el proceso productivo.	×						8		7,3464		
11	Asistentes de producción verifican que no fumen en la planta de producción	×						3		2,7549		
TOTAL								78	32	71,63	29,47	
EFICIENCIAS								70,9%		70,85%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

4.10 OBSERVACIONES DE LOS SUBPROCESOS:

- **Negociación con el proveedor**

1. No existe un perfil del proveedor y base de datos desactualizada
2. Se llama a los proveedores que proveen por mayor tiempo el insumo
3. Se negociará las condiciones de pago, plazo del crédito, hora de entrega de material.
4. Se imprimen dos copias una para el jefe de bodega y otra para adquisiciones

- **Compra de insumos**

1. Cuando el pago debe ser inmediato
2. Desconocimiento de un horario

- **Recepción de materiales**

1. En el caso de la botella y etiqueta por ser grandes cantidades

- **Manejo de bodegas**

1. Identifica la respectiva bodega de materia prima/suministros
2. Se escoge el código del producto dependiendo del proveedor o insumo

- **Manejo de bodegas (Entrega de materiales)**

1. Bodega de suministros o materia prima
2. El etiquetado es un proceso manual y existen cambios frecuentes con los sabores que se etiquetan
3. Tiempo por una orden de producción

- **Control de Inventario**

1. Se lo realiza antes del inventario de suministros.
2. Se realiza el inventario en dos grupos, se cuenta la botella, etiqueta, tapas, láminas, por proveedor y presentación.
3. Si existe discrepancia en los datos se confirma

- **Liquidación órdenes de producción**

1. Al día se liquidan 25 a 30 órdenes

- **Revisión de Ventas**

1. Se verifica la cantidad facturada con el despacho, el secuencial de la factura, los valores y el tipo de cancelación.

- **Manejo de cuentas por pagar**

1. En la semana se ingresan hasta 15 facturas

- **Manejo y depuración de cuentas de inventario**

1. Costo de la botella mas el costo de la etiqueta
2. Bodega de materia prima, producción en proceso, suministros y producto terminado.

- **Control de producción**

1. Tiempo estimado durante todo el proceso productivo de cada sabor a elaborarse

4.11 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO

TABLA 105

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN DE LOS SUBPROCESOS SELECCIONADOS DE DANDELION S.A.

No.	SUBPROCESO ANALIZADO	TIEMPO (MIN.)				COSTO (\$)				FRECUENCIA (anual)	OBSERVACION
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
1	TRAMITES LEGALES	12	23	35	34,30%	\$ 11,20	\$ 21,40	\$ 32,60	34,36%	1 vez al año	-
2	NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR	6	10	16	37,50%	\$ 5,50	\$ 9,20	\$ 14,70	37,50%	720 anual	1
3	COMPRA DE INSUMOS	1	3	4	25,00%	\$ 0,92	\$ 2,75	\$ 3,67	25,00%	720 anual	2
4	INGRESO DE MATERIALES A BODEGA	115	5	120	95,80%	\$ 104,13	\$ 4,56	\$ 108,69	95,80%	864 anual	3
5	REGISTRO DE MATERIALES EN KARDEX DEL SISTEMA	23	15	38	60,53%	\$ 21,01	\$ 13,70	\$ 34,71	60,53%	864 anual	4
6	ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCION	204	12	216	94,40%	\$ 184,29	\$ 68,82	\$ 253,11	72,81%	1920 anual	
7	TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS	465	27	492	94,51%	\$ 424,37	\$ 24,91	\$ 449,28	94,45%	12 anual	5
8	LIQUIDACIÓN DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN	15	3	18	83,00%	\$ 11,96	\$ 2,76	\$ 14,72	81,25%	1920 anual	6
9	REVISIÓN DE VENTAS	80	2	82	97,56%	\$ 73,65	\$ 1,84	\$ 75,49	97,56%	288 anual	7
10	MANEJO Y DEPURACION DE CUENTAS POR PAGAR	34	7	41	82,90%	\$ 31,22	\$ 6,43	\$ 37,65	82,93%	720 anual	8
11	MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO	147	9	156	94,23%	\$ 247,94	\$ 38,56	\$ 286,50	86,54%	12 anual	9
12	DEPURACIÓN GLOBAL DE CUENTAS DE BALANCE	573	20	593	96,63%	\$ 502,79	\$ 18,52	\$ 521,31	96,45%	12 anual	-
13	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	180	2	182	98,90%	\$ 167,80	\$ 1,86	\$ 169,66	98,90%	12 anual	-
14	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	78	32	110	70,91%	\$ 71,63	\$ 29,47	\$ 101,10	70,85%	1920 anual	10
TOTALES		1933	170	2103	76%	1858,40	244,79	2103,19	74%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. ENERO 2007

4.11.1 OBSERVACIONES DE LOS SUBPROCESOS

- **SUBPROCESO TRÁMITES LEGALES**

El subproceso de trámites legales permite obtener cada año la actualización del RUC, el mismo que es importante para el desarrollo de las actividades diarias.

- **SUBPROCESO NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR**

El subproceso negociación con el proveedor permite negociar las condiciones en las cuales se va adquirir los insumos y especialmente que el material llegue lo más pronto a las bodegas de la empresa, además se pretende alcanzar descuentos en la cantidad comprada o un mayor plazo de cancelación.

- **SUBPROCESO COMPRA DE MATERIALES**

El subproceso de compra permite concretar la negociación y adquirir el producto con la debida garantía de calidad.

- **SUBPROCESO INGRESO DE MATERIALES A BODEGA**

En el subproceso ingreso de materiales a bodega lo realiza el bodeguero, quien es el responsable de verificar el el estado en el que llega el material, peso y cantidad, en el caso de haber comprado materia prima(esencias) se coloca el producto en la balanza y se toma el peso neto, el mismo que deberá ser igual al peso detallado en la guía de remisión y el envase, en el caso de ser botella se cuenta cada uno de los paquetes y se multiplica por el número de botellas en cada paquete, cantidad que es diferente en cada proveedor; además se verifica que la botella se encuentre en condiciones adecuadas.

- **SUBPROCESO MANEJO DE BODEGAS**

En el subproceso manejo de bodegas se realizan dos procedimientos, el primero consiste en realizar todos los ingresos de los materiales al kárdex del sistema y entregar los registros a contabilidad para el control y el respectivo pago. Y el segundo procedimiento es la entrega del material necesario para la producción, el mismo que se realiza con la requisición de materiales autorizada por la gerente, para en lo posterior registrar en el kárdex el egreso de los materiales, enlazando a una orden de producción, para el momento de la contabilización automática.

- **SUBPROCESO TOMA DE INVENTARIO FÍSICO**

Este subproceso se lo realiza con el fin de controlar los materiales que se encuentran en cada una de las bodegas, es decir, en materia prima, suministros, producción en proceso y producto terminado. La toma de inventarios físico consiste en realizarlo en dos grupos, los mismos que al término del inventario deberán cruzar la información, se lo realiza cada fin de mes.

- **SUBPROCESO LIQUIDACIÓN DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN**

Este subproceso se lo realiza todos los días con las órdenes de producción generadas por producción, las mismas que pueden órdenes de producción en proceso o de producto terminado, consiste en revisar cada comprobante de egreso de materiales de acuerdo a la cantidad a producir, y además el respectivo comprobante de ingreso

- **SUBPROCESO REVISIÓN DE VENTAS**

El subproceso revisión de ventas diarias permite tener un control del efectivo por ventas realizadas, además controlar que se registre todos los pagos en el sistema, el mismo que debe ser contabilizado a diario para mantener un saldo real de la cuenta Caja General.

- **SUBPROCESO MANEJO DE CUENTAS POR PAGAR**

Este subproceso nos permite registrar las facturas de compra de cada proveedor y mantener actualizado el reporte de “pagos pendientes por aprobarse” y controlar que se realicen la valoración de dicho producto.

- **SUBPROCESO MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO**

El subproceso manejo y depuración de cuentas de inventario permite mantener un control de cada uno de los productos que se registran como compras o como consumos, los mismos que deben ser valorados en el caso de los ingresos y en el caso de los egresos de materiales el proceso es automático, se debe tener mucho cuidado con la valoración manual porque un dato mal ingresado afecta al costo promedio y por ende al costo de producción.

- **SUBPROCESO DEPURACIÓN GLOBAL DE CUENTAS DE BALANCE**

Este subproceso depende de la información que se haya ingresado durante un mes, por ello la contadora general se encarga de solicitar los respaldos a cada responsable y analiza el movimiento de cada cuenta, así como la evolución.

- **SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN**

El subproceso planificación de producción permite desarrollar un plan de producción el mismo que pretende satisfacer la demanda del mercado con los productos que el cliente deseada. Se desarrolla un plan en función de los datos de ventas del mes anterior.

- **SUBPROCESO CONTROL DE PRODUCCIÓN**

El subproceso control de producción es desarrollado con el fin de colocar en el mercado productos de calidad, estos controles se los realiza dos veces en el día durante la producción y se pretende disminuir las devoluciones de producto terminado.

CAPITULO 5

PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El **mejoramiento de procesos** *“Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos”*⁴³

5.1.1 BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva

El mejoramiento de procesos se realizará sobre los procesos seleccionados el mismo que puede ser desarrollado a través de la fusión, eliminación ó la creación de procesos, con el objetivo de optimizar el funcionamiento del proceso.

5.2 PROCESOS MEJORADOS

El mejoramiento de procesos puede ser desarrollado empleando criterios como:

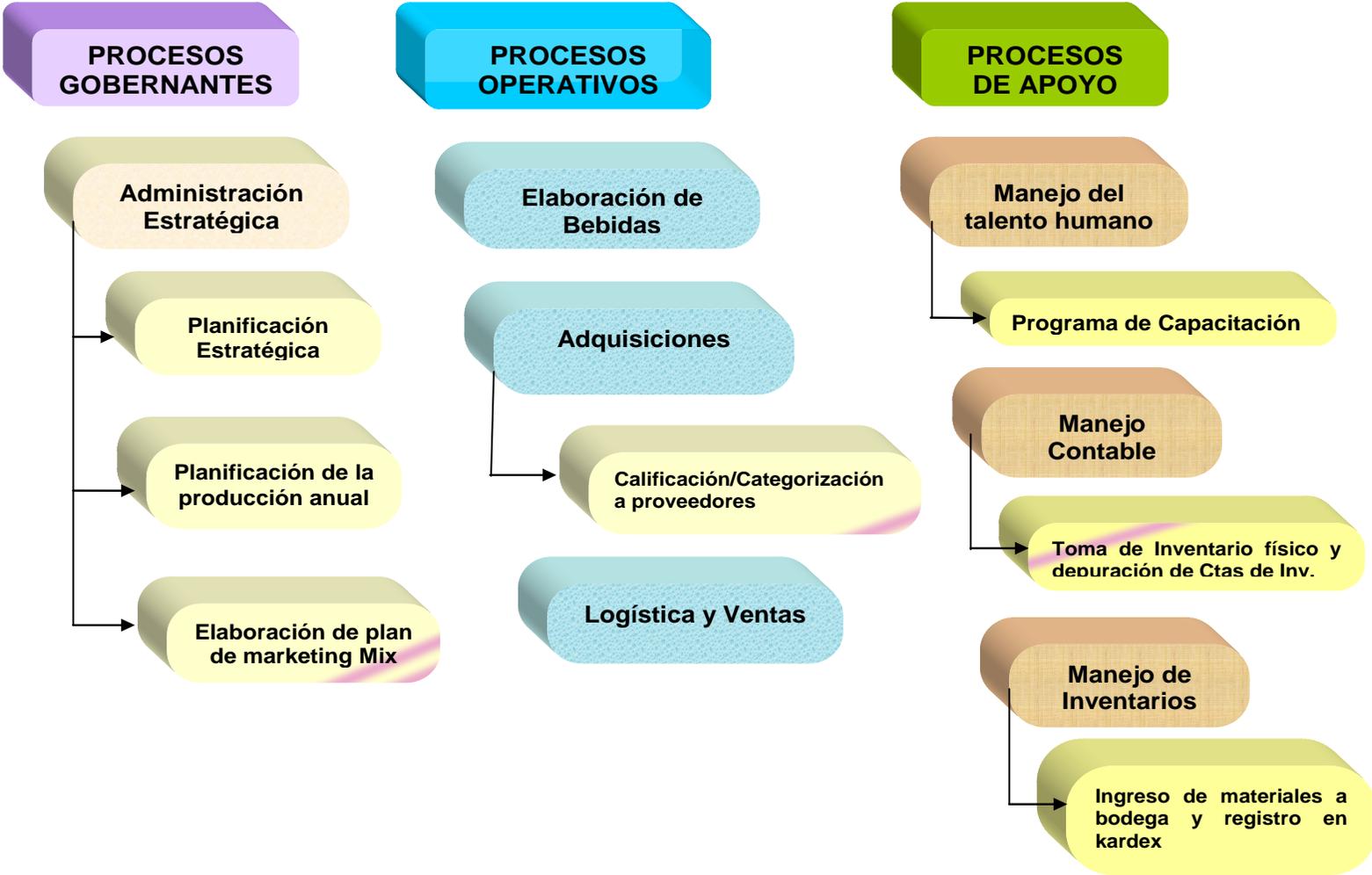
- **Mejoramiento.-** Se mejorará procesos o actividades que actualmente la empresa realiza buscando una reducción en los costos y en el tiempo de ejecución.

⁴³ HARRINGTON, James. (1993) *Mejoramiento de Procesos de la Empresa*. Ed. McGraw Hill. Bogotá D.C., Colombia

- **Fusión.-** Se fusionarán actividades o procesos con el fin de alcanzar la eficiencia en dicho proceso.
- **Eliminación o supresión.-** Se eliminarán o suprimirán actividades o procesos que no generen valor en la actividad de la empresa.
- **Creación.-** Se crearán actividades o procesos que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización y generen mayor satisfacción al cliente.

5.2.1 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA DANDELION S.A.



5.3 SUBPROCESOS MEJORADOS

Los procesos y subprocesos que mantiene actualmente la empresa Dandelion S.A han sido modificados de acuerdo a la propuesta que ha sido planteada en el mapa de procesos.

- **ELIMINACIÓN DEL PROCESO MANEJO ADMINISTRATIVO**

La eliminación de este proceso se la realizó debido a que las actividades que se realizaban no generaban valor para la empresa; además se considera que pueden ser desarrolladas por la parte financiera, específicamente por el área contable.

- **CREACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

La creación del proceso administración estratégica es considerado como un proceso gobernante ya que en el se pretende centralizar la administración de los recursos y el buen manejo de los mismos, para lo cual se ha creado varios subprocesos esenciales para el desempeño de cada una de las áreas de la entidad y tiene como subprocesos a los siguientes:

- Planificación Estratégica
- Planificación de la producción anual
- Elaboración de Plan de Marketing Mix

- **CREACION DEL SUBPROCESO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Este subproceso se plantea como parte del proceso Manejo del Recurso el mismo que tiene por objetivo mantener al personal motivado y con sólidos conocimientos para ser competitivos y aportar al desarrollo de la empresa.

- **CREACION DEL SUBPROCESO CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES**

Este subproceso forma parte del proceso de adquisiciones, y tiene como objetivo calificar y categorizar el desempeño de los proveedores a través de parámetros previamente definidos; además se pretende categorizar de acuerdo al desempeño y de esta manera garantizar la compra de insumos de calidad.

- **FUSIÓN DE LOS SUBPROCESOS RECEPCIÓN E INGRESO DE MATERIALES A BODEGA**

Se fusionaron los subprocesos recepción e ingreso de materiales a bodega los mismos que forman parte del proceso Manejo de Inventarios, fusión que tiene como finalidad el desempeño eficiente de actividades y el adecuado control de los productos que ingresan a bodegas.

- **FUSIÓN DE LOS SUBPROCESOS TOMA DE INVENTARIO FÍSICO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO**

La fusión de estos dos subprocesos se la ha realizado para que el control de los inventarios de fin de mes sea controlado directamente por el área contable, facilitando la entrega certera y rápida de información relacionada con los inventarios que posee la empresa para la toma de decisiones.

- **FUSIÓN DE LOS SUBPROCESOS NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES**

La fusión de los subprocesos negociación y compra de materiales, se la sugiere ya que existen actividades que no generan valor, además por el número de actividades que se desarrollan en cada uno de ellos, se considera innecesario mantenerlos como subprocesos independientes.

- **MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO CONTROL DE PRODUCCIÓN.**

En el subproceso control de la producción se sugiere un mejoramiento en el desarrollo de las actividades, el mismo que consiste en asignar un responsable por cada línea de producción (*línea Noll y Crown*), además para garantizar la calidad del producto se sugiere se desarrolle un control basado en un indicador denominado Brix, el mismo que mide el nivel de azúcar y dióxido de carbono al momento del envasado.

- **MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO ENTREGA DE MATERIALES**

Se sugiere un mejoramiento en la entrega de materiales, el mismo que consiste en coordinar de una manera adecuada las actividades entre producción e inventarios para que se eliminen las actividades que no genera valor y se desarrollen correctamente aquellas actividades que si generan con el fin de alcanzar una eficiencia óptima y no retrasar la elaboración de bebidas.

- **MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.**

En este subproceso se sugiere la eliminación de ciertas actividades que no generan valor y que se duplican durante el proceso, además mantener un solo control en el registro de cuentas para que la depuración de la cuenta sea de manera diaria.

5.4 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso. Muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades

- **Consideraciones para diagramar**

Tiene un único punto de inicio.

Puede tener varios puntos de finalización.

Incluye documentación numerada y con las copias necesarias.

Conectores deben ser los mínimos indispensables.

- **Tipos de diagramas de flujo**

Diagrama de Bloque.- Proporciona una visión rápida no compleja del proceso.

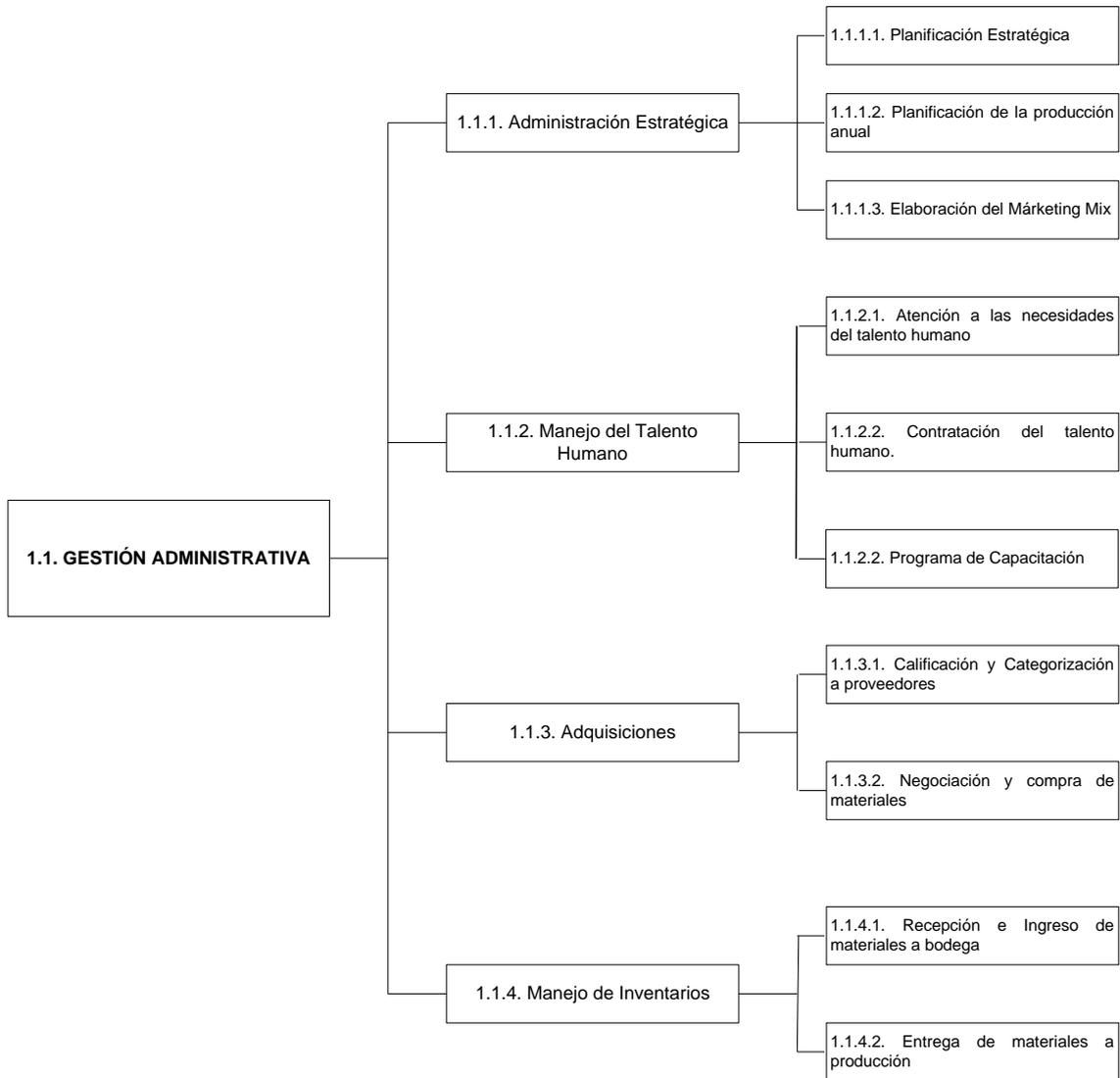
Diagrama de Flujo Detallado.- Proporciona una comprensión detallada del proceso

Diagrama de Flujo Funcional.- Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica cómo los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

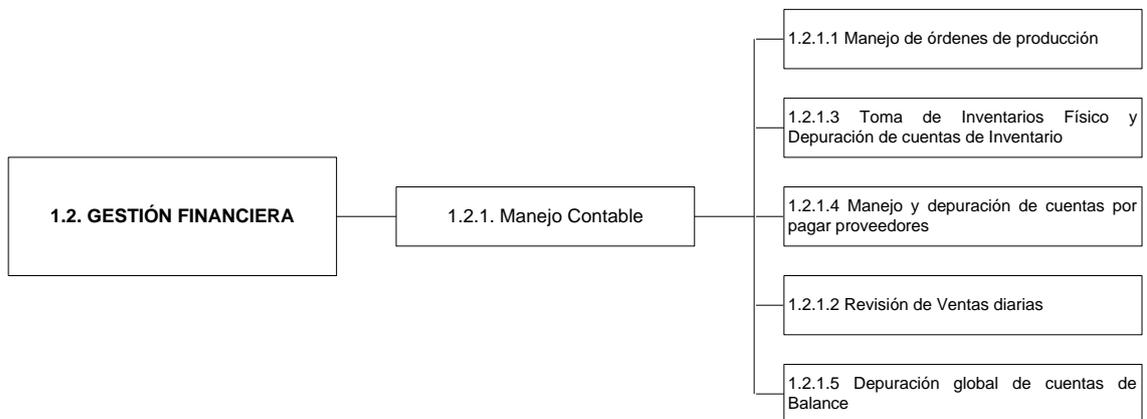
- **DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS MEJORADOS**

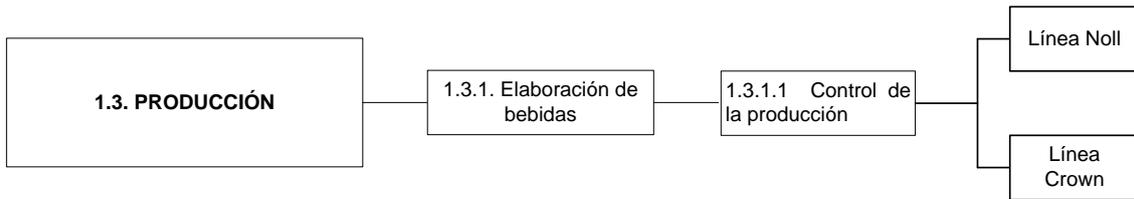
Los diagramas de flujo de procesos mejorados serán desarrollados en base a la propuesta del mapa de procesos realizada y de aquellos procesos que en el análisis de procesos actuales de la empresa fueron calificados como prioritarios y el grado de eficiencia en tiempo y costo.

5.5. ARBOL DE ACTIVIDADES PROPUESTO

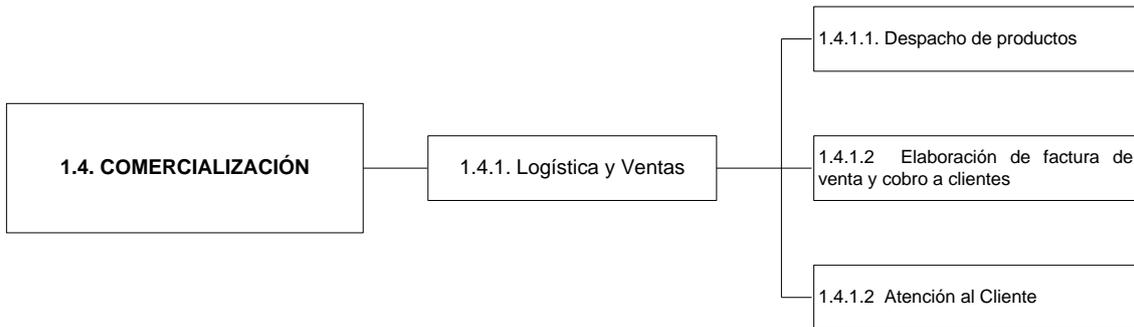


Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007





Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

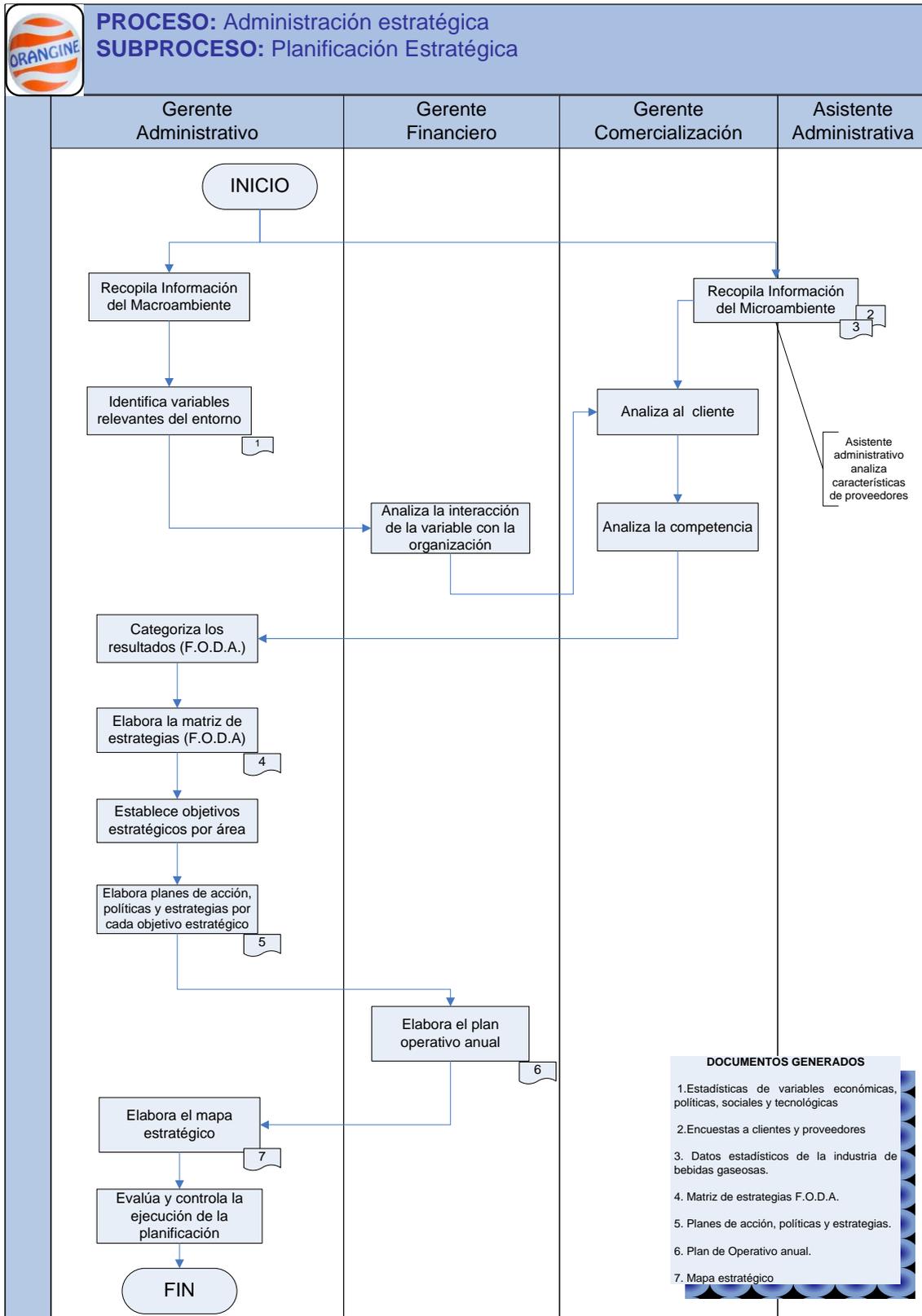
5.6. CADENA DE VALOR PROPUESTA

CADENA DE VALOR PROPUESTA EMPRESA DANDELION S.A.



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

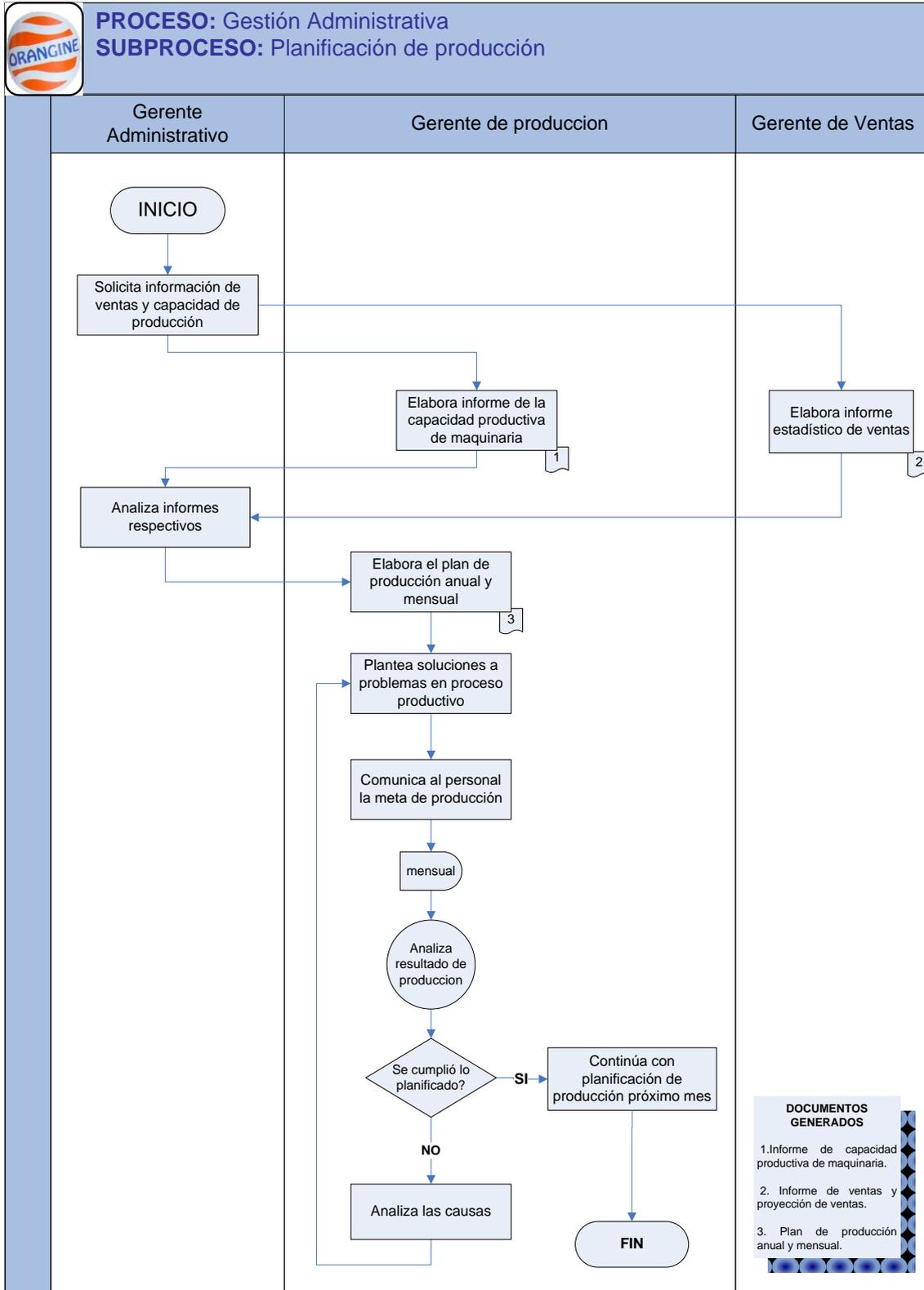
Gráfico 74
SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

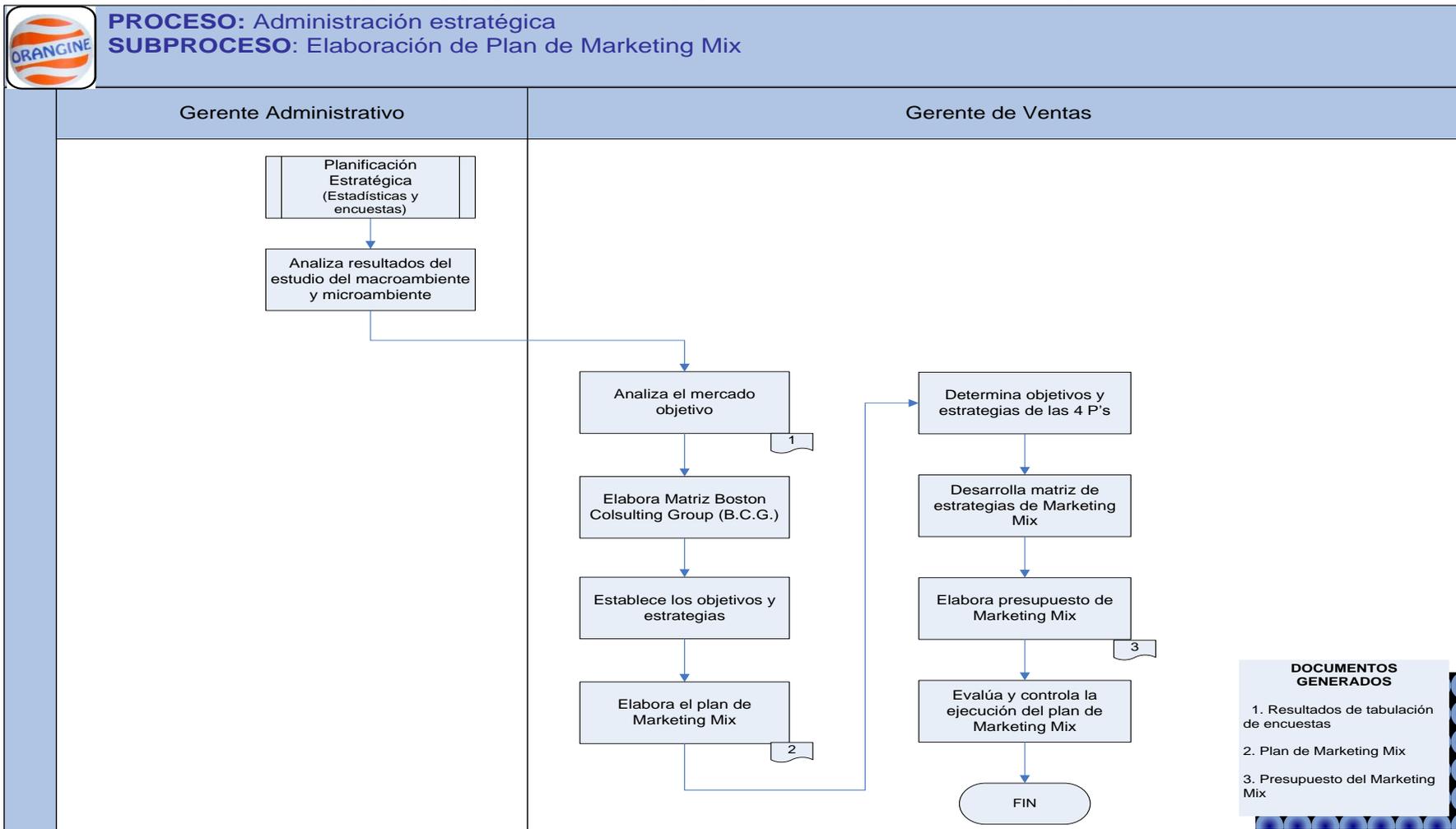
Gráfico 75

SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

Gráfico 76
SUBPROCESO ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING MIX



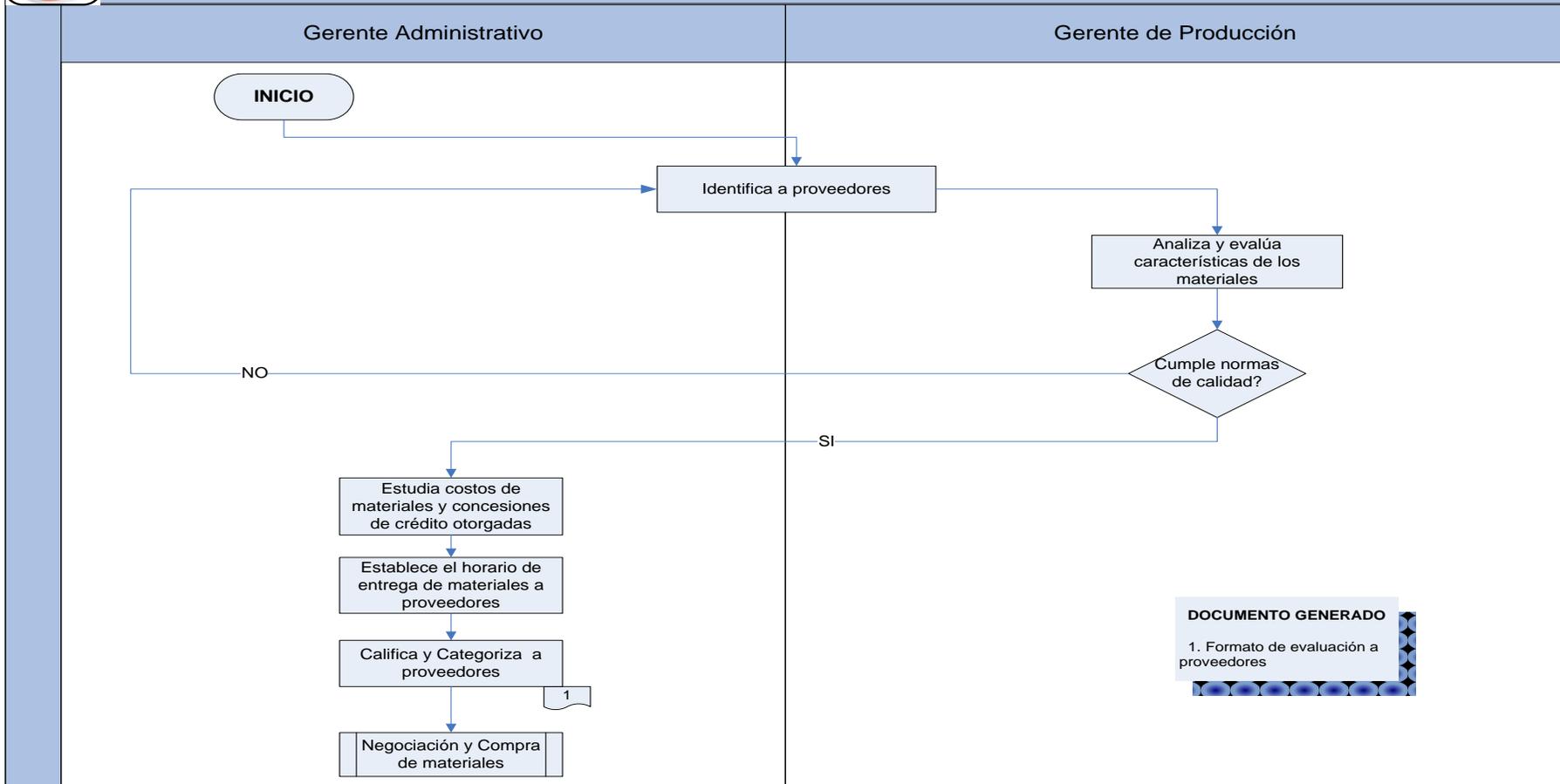
Elaboración: Cristina Palomino Ayala FEB/2007

Gráfico 77

SUBPROCESO CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES

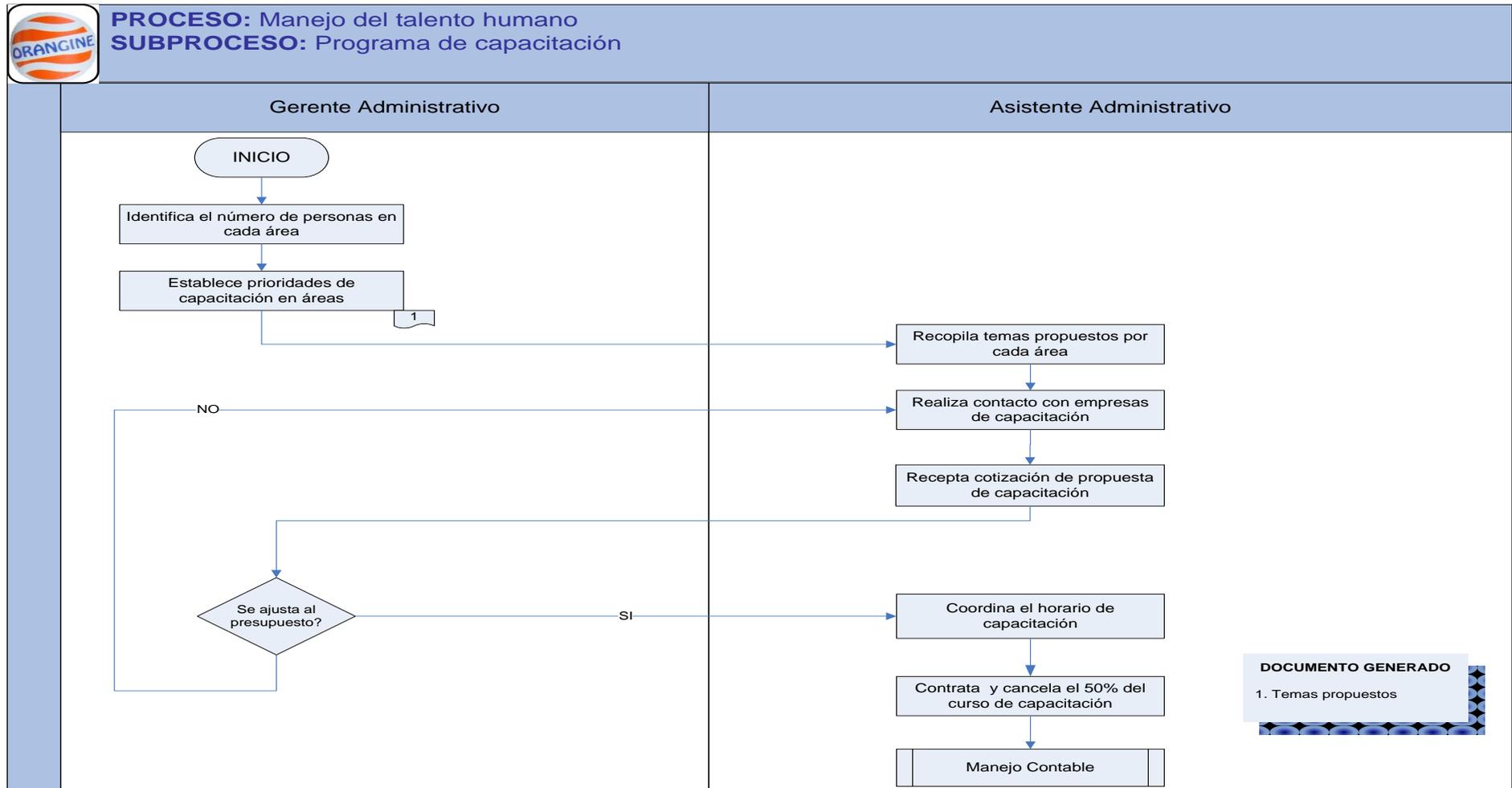


PROCESO: Adquisiciones
SUBPROCESO: Calificación y categorización a proveedores



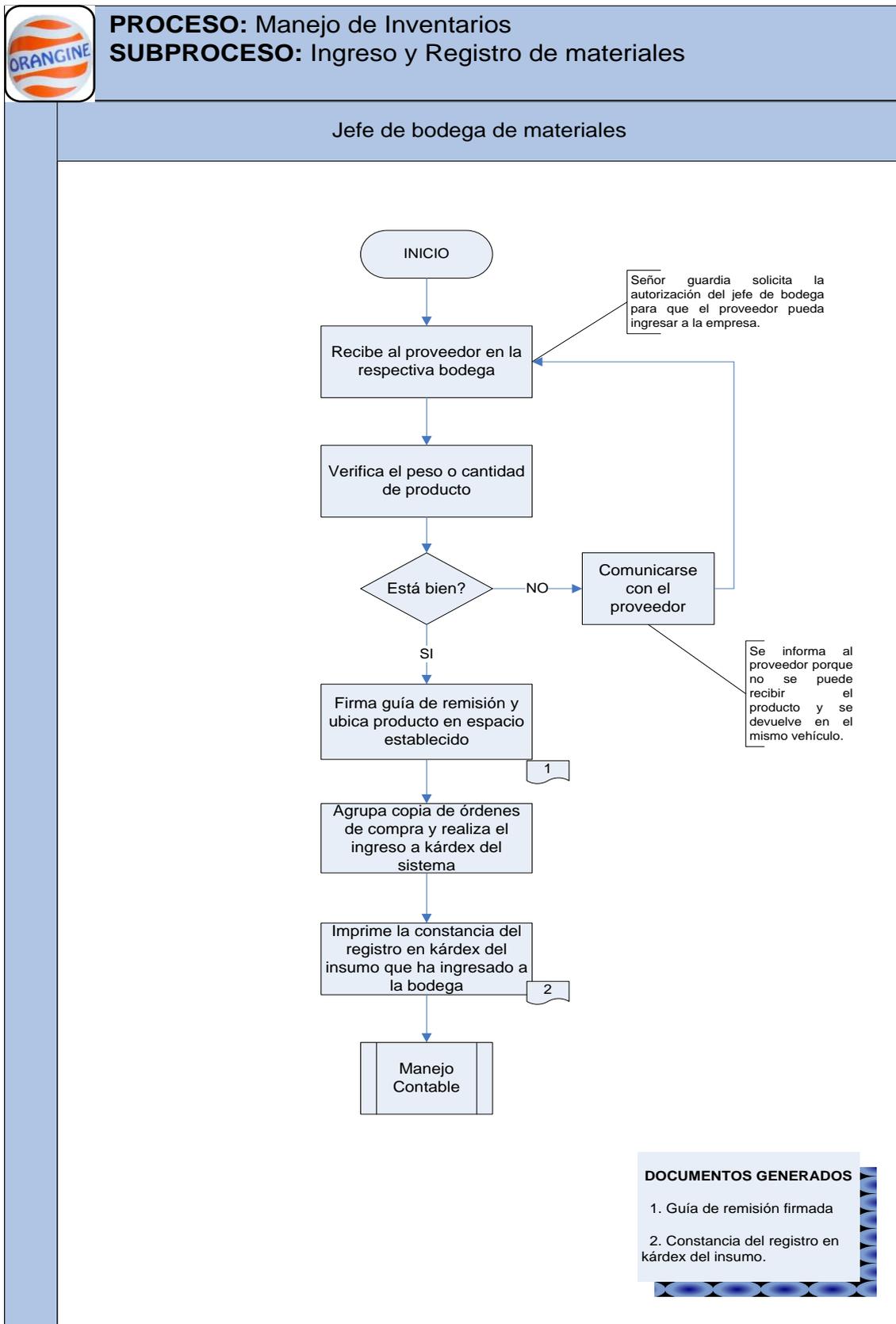
Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

Gráfico 78
SUBPROCESO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

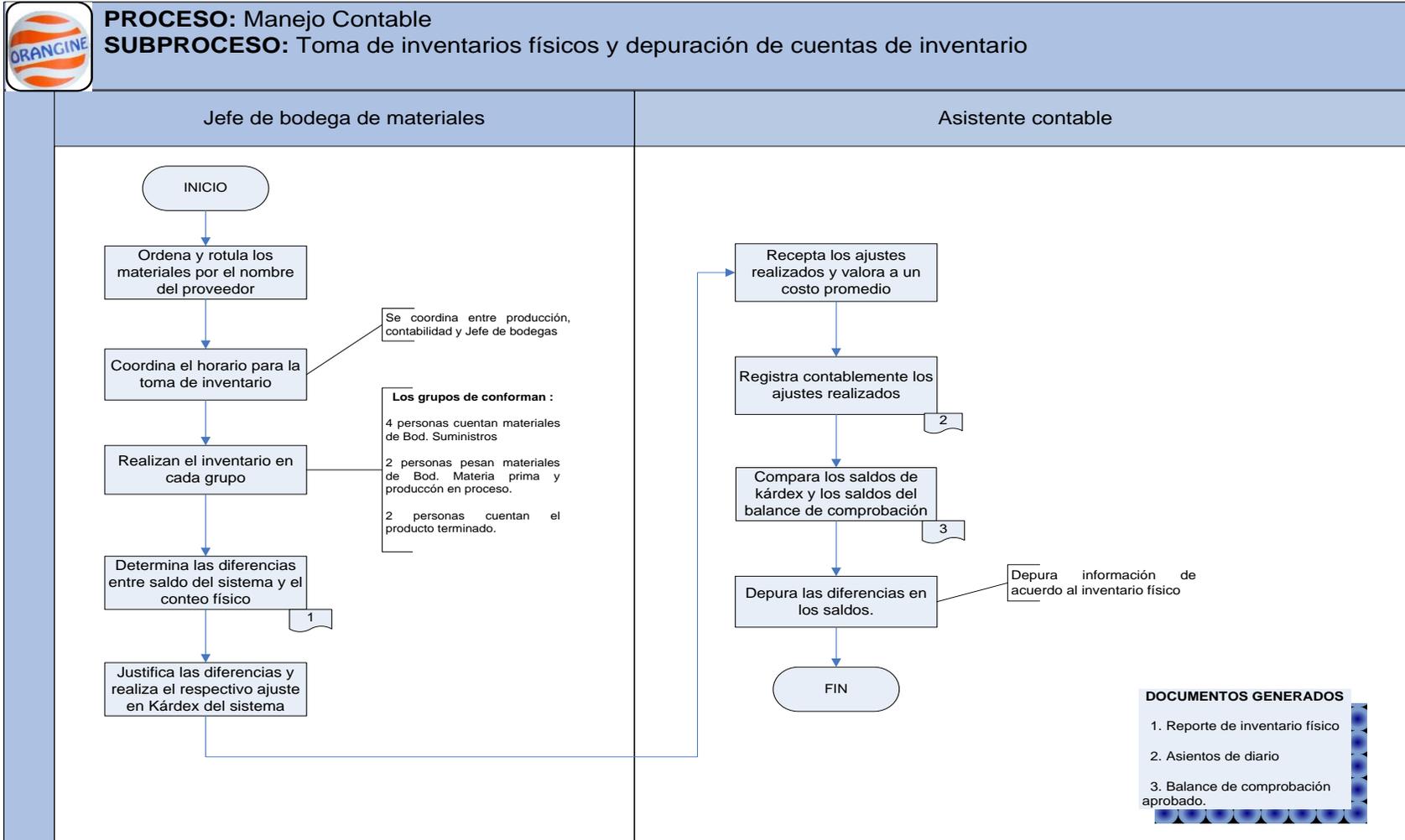
Gráfico 79 SUBPROCESO INGRESO DE MATERIALES A BODEGA Y REGISTRO DE MATERIALES EN EL KÁRDEX



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

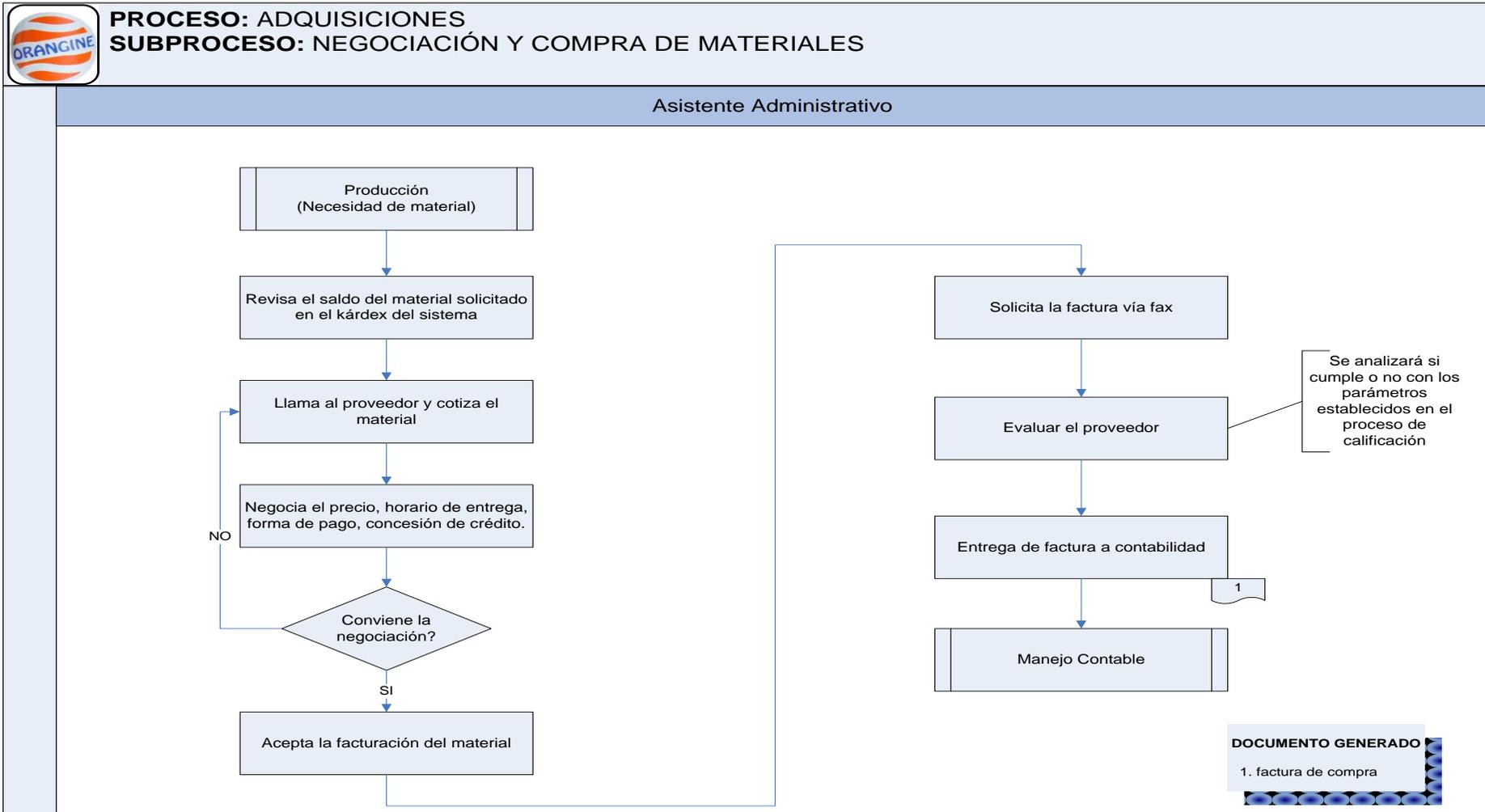
Grafico 80

SUBPROCESO TOMA DE INVENTARIOS FISICOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

Gráfico 81
SUBPROCESO COMPRA Y NEGOCIACIÓN DE MATERIALES

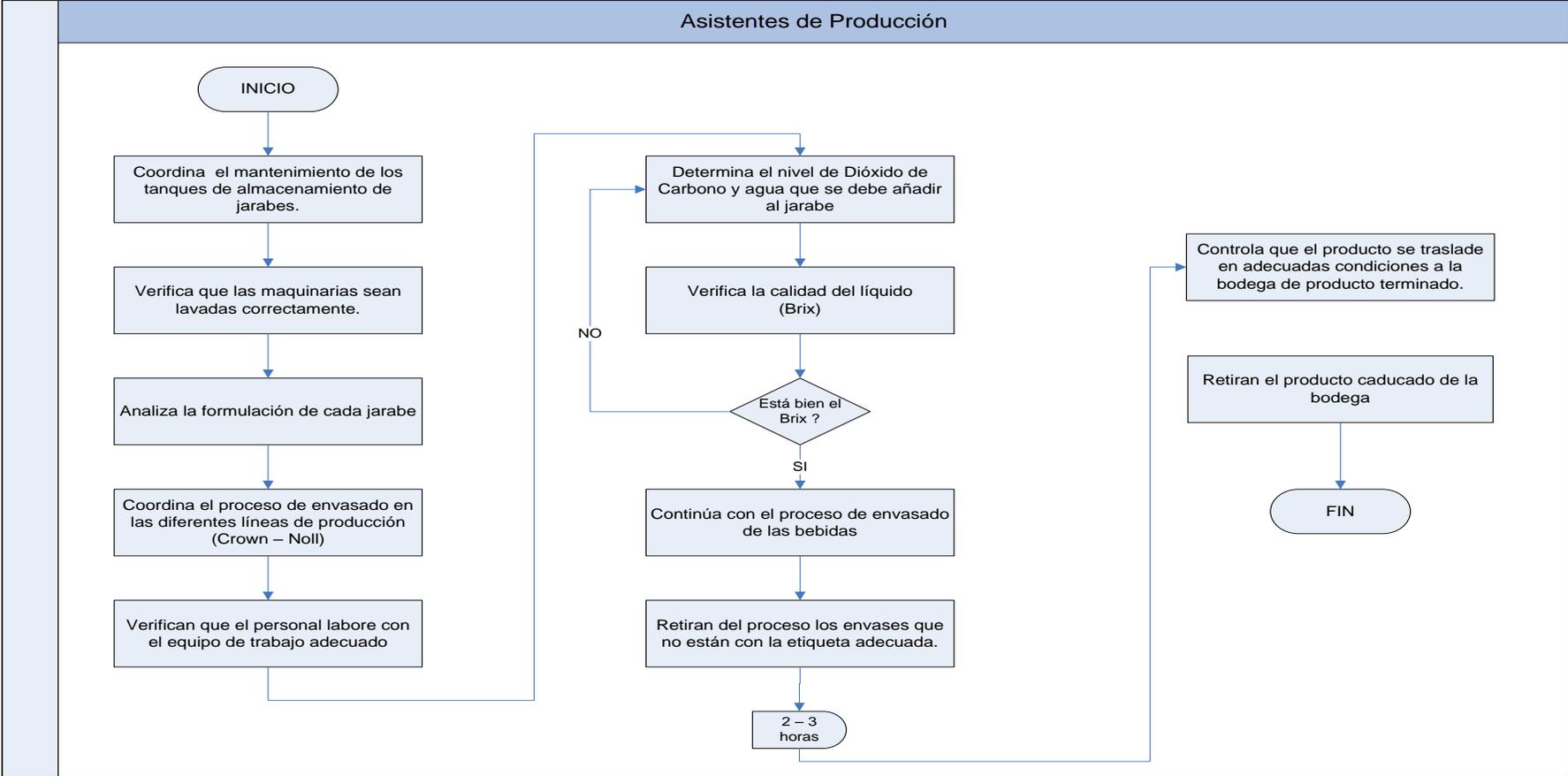


Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

Gráfico 82
SUBPROCESO CONTROL DE LA PRODUCCION EN LINEA CROWN Y NOLL

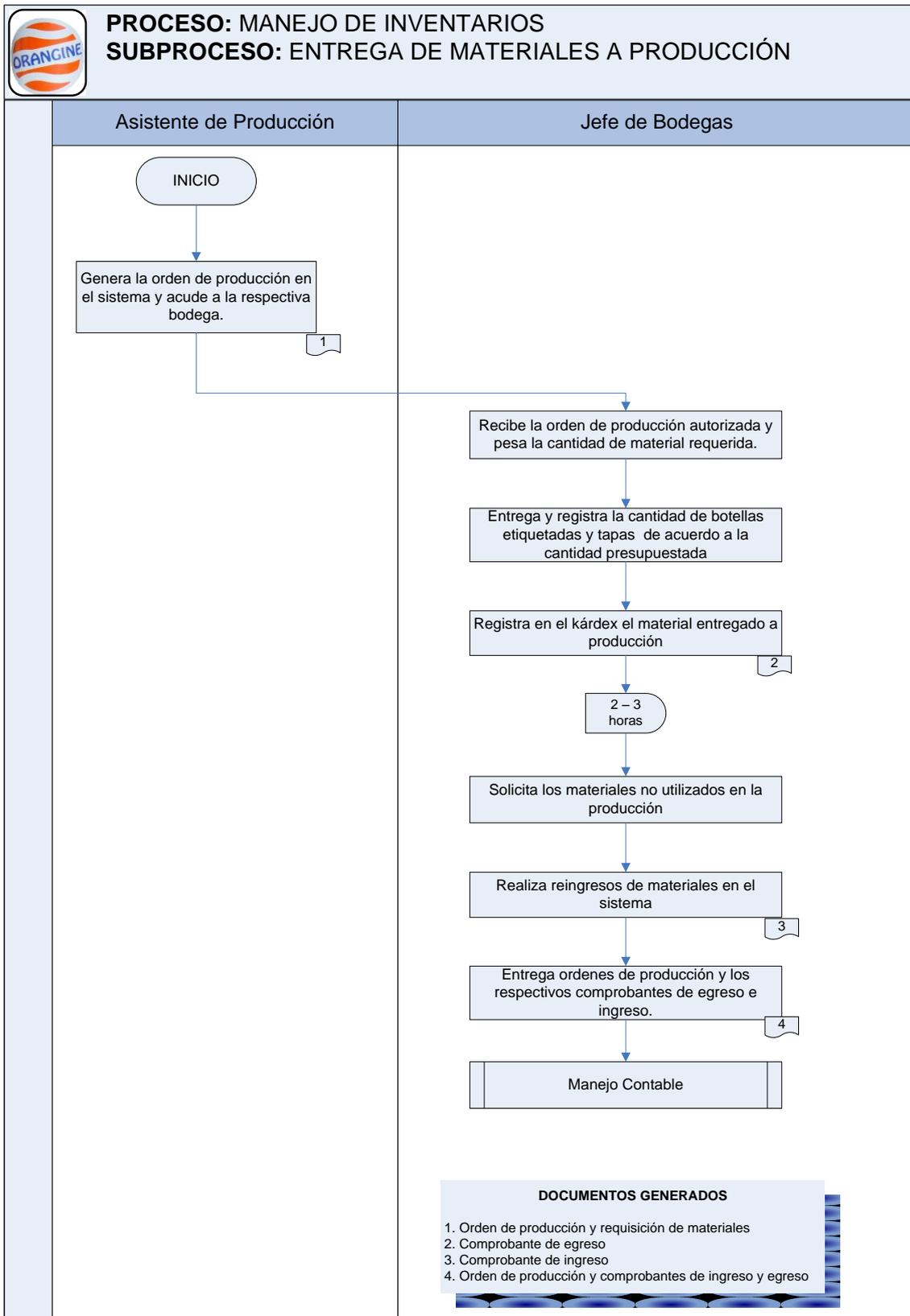


PROCESO: ELABORACIÓN DE BEBIDAS
SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCCIÓN EN LÍNEA CROWN Y NOLL



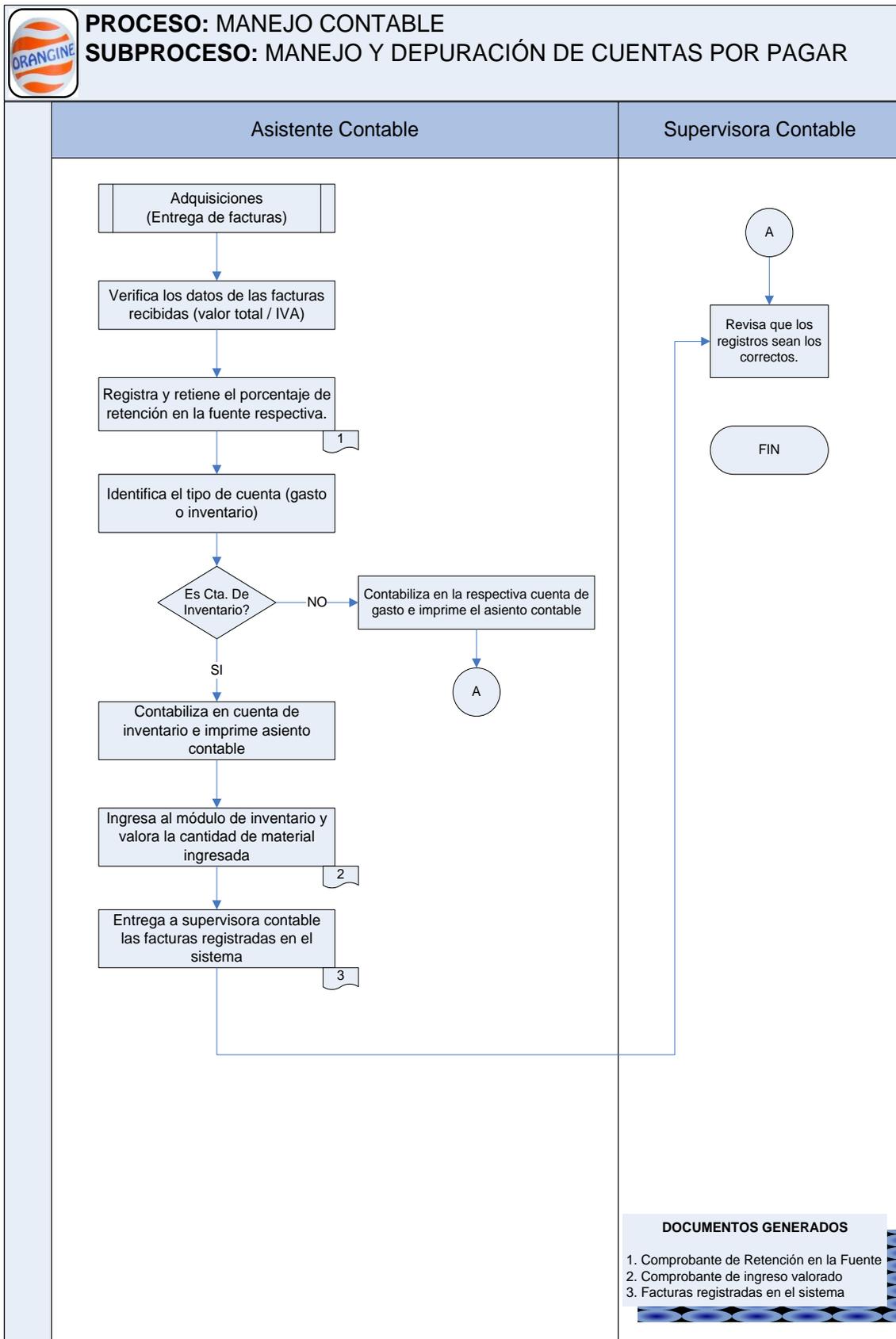
Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

Gráfico 83
SUBPROCESO ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

Gráfico 84
SUBPROCESO MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR



Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.7 HOJAS ISO, FLUJO DIAGRAMACIÓN Y HOJAS DE MEJORAMIENTO.

5.7.1 HOJAS ISO

Las hojas ISO son una herramienta que permiten detallar el objetivo y el alcance del subproceso mejorado; además los cambios realizados con los respectivos responsables y documentos que se incorporarán al proceso. Es decir permite especificar los cambios realizados en el proceso en estudio.

		HOJA ISO COG.: _____		
NOMBRE DEL PROCESO				
Objetivo: _____ _____				
Alcance: _____ _____				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
Grupos: _____ _____				
Concepto: _____ _____				
Formatos: _____ _____				
Elaborado:	Lugar y Fecha:	Revisado:	Aprobado:	Cambios:
_____	_____	_____	_____	_____

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.7.2 FLUJO DIAGRAMACIÓN

El Diagrama de Flujo horizontal, conocido también como gráfico de análisis de proceso, es una herramienta que permite establecer las actividades que se ejecutan en cada proceso/subproceso y la interrelación con cada uno de los responsables; además se puede determinar la eficiencia en tiempo y costo. El formato que se empleará es el siguiente:

5.7.3 HOJAS DE MEJORAMIENTO

Las hojas de mejoramiento son una herramienta que permiten visualizar en forma clara los problemas y las soluciones propuestas, diferenciando la situación actual y situación propuesta. Además se puede determinar beneficios esperados tanto en tiempo como en costo, el formato que se utilizará es el siguiente:

		HOJA DE MEJORAMIENTO COG.:			
NOMBRE DEL PROCESO					
Problemas detectados: _____ _____ _____					
Soluciones Propuestas: _____ _____ _____					
Tiempo (minutos):					
Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
Costo (USD. \$):					
Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
Eficiencia en Tiempo:					
Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
Eficiencia en Costos:					
Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
Frecuencia:					
Ahorro esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (US)		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8 ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

5.8.1 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

		HOJA ISO			COG: DA-PE-001
NOMBRE DEL SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA					
Objetivo: Definir estrategias de acción y ventajas sobre la competencia Alcance: Desde recopilar información del macroambiente y microambiente hasta evaluar y controlar la ejecución de la planificación estratégica.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD			
1	Gerente Administrativo	Recopila Información del macroambiente y microambiente			
2	Gerente Administrativo	Identifica variables relevantes del entorno			
3	Gerente Financiero	Analiza la interacción de las variables con la organización			
4	Gerente de comercialización	Analiza a clientes			
5	Gerente de comercialización	Analiza la competencia			
6	Asistente Administrativo	Analiza a proveedores			
7	Gerente Administrativo	Categoriza los resultados (F.O.D.A.)			
8	Gerente Administrativo	Elabora matriz de estrategias (F.O.D.A.)			
9	Gerente Administrativo	Establece objetivos estratégicos por área.			
10	Gerente Administrativo	Elabora planes de acción, políticas y estrategias para cada objetivo estratégico			
11	Gerente Financiero	Elabora el plan operativo anual			
12	Gerente Financiero	Elabora mapa estratégico			
13	Gerente Administrativo	Evalúa y controla la ejecución de la planificación			
Grupo: Gerente Administrativo, Gerente de comercialización y Asistente administrativo Concepto: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.- es una técnica que permite a la organización anticiparse a los hechos y minimizar el riesgo. Formato: -ANEXO 1- Matriz de Estrategias F.O.D.A.(1.1) / Mapa Estratégico(1.2) / Plan Operativo.(1.3)					
ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:	
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		C= 13 TOTAL=13	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Entrada: **Información del entorno interno y externo.**

Salida: **PLAN ESTRATÉGICO**

Responsable: **GERENTE ADMINISTRATIVO**

Frecuencia: 1 vez al año

Tiempo: **475 min.**

Costo: **\$ 445,06**

Nº	Actividad	Actores				Tiempo		Costo		Observación
		G.A.	G.F.	G.C.	A.A.	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO								
1	Recopila información del macroambiente y microambiente	●				30		\$ 28,23		1
2	Identifica variables relevantes del entorno	●				20		\$ 18,82		
3	Analiza la interacción de la variable con la organización		●			30		\$ 27,97		2
4	Analiza los clientes			●		40		\$ 37,29		3
5	Analiza competencia			●		40		\$ 37,29		
6	Analiza proveedores				●	40		\$ 36,73		
7	Categoriza los resultados (F.O.D.A.)	●				45		\$ 42,34		
8	Elabora matriz de estrategias (F.O.D.A.)	●				45		\$ 42,34		
9	Establece objetivos estratégicos por área.	●				45		\$ 42,34		
10	Elabora planes de acción, políticas y estrategias para cada objetivos estratégicos.	●				60		\$ 56,45		
11	Elabora el plan operativo		●			30		\$ 28,23		
12	Elabora mapa estratégico	●				30		\$ 28,23		
13	Evalúa y controla la ejecución de la planificación.	■					20	\$ -	\$ 18,82	
Total		8	2	2	1	455	20	\$ 426,24	\$ 18,82	
						96%		96%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-PE-001

NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Problema detectado:

La empresa DANDELION S.A. carece de planificación de actividades, no trabaja en base a objetivos, por lo tanto no existe planteamiento de estrategias para alcanzar los objetivos.

Solucion Propuesta:

Elaborar la Planificación Estratégica.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		475		475	

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		445,06		445,06	

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
		96%			

Eficiencia en Costos:

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
		96%			

Frecuencia: 1 vez al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
475	445,06

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Feb/2007

5.8.2 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCION

		HOJA ISO		
COG: DA-PP-002				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN				
Objetivo: Elaborar un plan de producción anual que permita satisfacer la demanda del mercado.				
Alcance: Desde solicitar informes al gerente de producción y ventas hasta analizar las causas y plantear soluciones para continuar con la producción del próximo mes.				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Gerente Administrativo	Solicita informes al gerente de Producción y Ventas		
2	Gerente de Comercialización	Elabora informe de ventas		
3	Gerente de Producción	Elabora informe de la capacidad productiva de la maquinaria		
4	Gerente Administrativo	Analiza los respectivos informes		
5	Gerente de Producción	Elabora el plan de producción anual y mensual		
6	Gerente de Producción	Plantea soluciones a problemas en proceso productivo.		
7	Gerente de Producción	Comunica al personal la meta de producción mensual		
8	Gerente de Producción	Analiza el resultado de la producción.		
9	Gerente de Producción	Analiza las causas si no se cumplió con lo planificado y se plantea soluciones		
10	Gerente de Producción	Continúa con la planificación de producción próximo mes.		
Grupo: Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Gerente de Comercialización				
Concepto:				
PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN: Es una técnica que permite proyectar la cantidad de unidades a producirse durante un año de acuerdo a la capacidad de producción de la maquinaria.				
Formato: Plan de producción				
ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		C= 10 TOTAL=10

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

COD: **DA-PP-002**

Entrada: **Informe de ventas y capacidad de producción**

Salida: **PLAN DE PRODUCCIÓN**

Responsable: **GERENTE DE PRODUCCION**

Frecuencia: **1 vez al año**

Tiempo: **455 min.**

Costo: **\$ 422,67**

Nº	Actividad	Actores			Tiempo		Costo		Observación
		G.A.	G.C.	G.P.	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Solicita informes al Gerente de producción y Ventas	●			10		\$ 9,41		
2	Elabora informe de ventas		●		45		\$ 41,95		
3	Elabora informe de capacidad productiva de la maquinaria.			●	45		\$ 41,95		
4	Analiza los respectivos informes.	●			60		\$ 56,45		
5	Elabora el plan de producción anual y mensual			●	60		\$ 55,93		
6	Plantea soluciones a problemas generados en proceso productivo.			●	30		\$ 27,97		
7	Comunica al personal la meta de producción mensual.			●		15		\$ 13,98	
8	Analiza el resultado de producción			●	20		\$ 18,64		
9	Analiza las causas si no se cumplió con lo planificado y se plantea soluciones.			●	20		\$ 18,64		
10	Continúa con la planificación de producción próximo mes.			●	150		\$ 137,75		
Total		2	1	7	440	15	\$ 408,69	\$ 13,98	
					97%		97%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Feb/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-PP-002

NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Problema detectado:

La planificación de la producción no se la realiza de manera teórica lo cual dificulta que se evalúe la producción.

Solucion Propuesta:

Elaborar el plan de producción anual y mensual

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		440	15	440	15

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		408,69	13,98	408,69	13,98

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
	97%	

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
	97%	

Frecuencia: 1 vez al año.

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
455	422,67

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8.3 SUBPROCESO ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

		HOJA ISO		
		COG: DA-PM-003		
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE PLAN DE MARKETING				
<p>Objetivo: Desarrollar un plan de marketing que posicione a los productos Orangine en el mercado</p> <p>Alcance: Desde receptar información del análisis del macroambiente y microambiente hasta evaluar y controlar la ejecución del plan de marketing mix.</p>				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Gerente Administrativo	Recepta información del análisis del macroambiente y microam		
2	Gerente de ventas	Analiza el mercado objetivo		
3	Gerente de ventas	Elabora Matriz Boston Consulting Group (B.C.G.)		
4	Gerente de ventas	Establece objetivos estratégicos		
5	Gerente de ventas	Elabora plan de Marketing mix		
6	Gerente de ventas	Determina objetivos y estrategias de las 4 P's		
7	Gerente de ventas	Desarrolla la matriz de estrategias de Marketing Mix		
8	Gerente de ventas	Elabora presupuesto de Marketing Mix		
9	Gerente de ventas	Evalúa y controla la ejecución del plan de Markting Mix		
<p>Grupo: Gerente Administrativo y Gerente de ventas</p> <p>Concepto:</p> <p>Plan de marketing: Es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su comercialización.</p> <p>Formato: -ANEXO 2- Encuesta mercado objetivo</p>				
ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		C= 9 TOTAL=9

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

COD: DA-PM-003

Entrada: **Información del mercado objetivo**

Salida: **PLAN DE MARKETING**

Responsable: **GERENTE DE VENTAS**

Frecuencia: 1 vez al año

Tiempo: **878 min.**

Costo: **\$ 818,54**

Nº	Actividad	Actores		Tiempo		Costo		Observación
		G.A.	G.V.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepta el análisis del macroambiente y microambiente.				8		\$ 7,53	1
2	Analiza el mercado objetivo.		●	320		\$ 298,30		2
3	Elabora Matriz Boston Consulting Group (B.C.G.)		●	180		\$ 167,80		
4	Establece objetivos y estrategias.		●	45		\$ 41,95		
5	Elabora plan de Marketing Mix		●	100		\$ 93,22		
6	Determina objetivos y estrategias de las 4 P's		●	60		\$ 55,93		
7	Desarrolla la matriz de estrategias de Marketing Mix.		●	100		\$ 93,22		
8	Elabora presupuesto de Marketing Mix		●	45		\$ 41,95		
9	Evalúa y controla la ejecución del plan de Marketing Mix		■		20	\$ -	\$ 18,64	
Total		1	8	850	28	\$ 792,37	\$ 26,17	
				97%			97%	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-PM-003

NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING MIX

Problema detectado:

La empresa no posee un plan de marketing mix que explote los atributos del producto, razón por la cual las personas desconocen la marca Orangine.

Solución Propuesta:

Elaborar el plan de Marketing Mix

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		850	28	850	28

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		792,37	26,17	792,37	26,17

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Diferencia
97%	

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
	97%	

Frecuencia: 1 vez al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
878	818,54

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Feb/2007

5.8.4 SUBPROCESO CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES

No.		RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Gerente Administrativo y Gerente de producción	Identifica a proveedores	
2	Gerente de Producción	Analiza y evalúa características de los productos	
3	Gerente Administrativo	Identifica otro proveedor si no cumple con normas de calidad	
4	Gerente Administrativo	Estudia costo de materiales y concesión de crédito otorgadas	
5	Gerente Administrativo	Establece horario de entrega de materiales a proveedores	
6	Gerente Administrativo	Califica y categoriza a proveedores	

Objetivo: Categorizar a los proveedores de acuerdo al desempeño que presenta durante y después del proceso de compra.

Alcance: Desde identificar a los proveedores hasta calificar y categorizar a los proveedores.

Grupo: Gerente Administrativo, Gerente de producción

Concepto:
Calificación y evaluación a proveedores.- es un proceso que permitirá establecer cuales son los proveedores calificados para proveer materiales de calidad a la empresa.

Formato: -ANEXO 3- Formato de evaluación a proveedores (3.1)

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		C = 6 TOTAL= 6

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES**

COD.: **DA-CP-004**

Entrada: Información de proveedores y productos.

Salida: Documento para calificar a proveedores

Responsable: GERENTE ADMINISTRATIVO

Frecuencia: 2 veces al año

Tiempo: **300 min.**

Costo: **\$ 282,26**

Nº	Actividad	Actores			Tiempo		Costo		Observación
		G.A.	G.P.	A.A.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Identifica a proveedores				90		\$ 84,68		
2	Analiza y evalúa características de los materiales					15	\$ -	\$ 14,11	1
3	Identifica otro proveedor si no cumple con normas de calidad.				45		\$ 42,34		
4	Estudia costo de materiales y concesiones de crédito otorgadas				40		\$ 37,64		
5	Establece horario de entrega de materiales a proveedores.				40		\$ 37,64		
6	Califica y categoriza a proveedores				70		\$ 65,86		
Total		5	1	6	285	15	\$ 268,15	\$ 14,11	
					95%		95%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-CCP-004

NOMBRE DEL PROCESO: CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES

Problema detectado:

No existe un formato que califique y categorice al proveedor y que garantice la compra de insumos de calidad.

Solucion Propuesta:

Elaborar un formato que permita calificar al proveedor periódicamente y se priorice la compra de acuerdo al tipo de proveedor y por ende a la calidad del material.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		285	15	285	15

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		268,15	14,11	268,15	14,11

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Diferencia
95%	

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Diferencia
95%	

Frecuencia: 2 veces al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
600	564,53

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8.5 SUBPROCESO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO

		HOJA ISO		
COG: DA-PC-005				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO				
<p>Objetivo: Mantener al personal capacitado y otorgar herramientas suficientes para ser competitivos</p> <p>Alcance: Desde identificar el número de personas en cada área hasta contratar y cancelar el 50% del curso de capacitación.</p>				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Gerente Administrativo	Identifica el número de personas en cada área		
2	Gerente Administrativo	Establece prioridad de capacitación en áreas		
3	Asistente Administrativo	Recopila temas propuestos por cada área		
4	Asistente Administrativo	Realiza contacto con empresas de capacitación		
5	Asistente Administrativo	Recepta cotización de propuesta de capacitación		
6	Gerente Administrativo	Analiza si se ajusta o nó al presupuesto		
7	Gerente Administrativo	Realiza contacto con empresas de capacitación si no se ajusta al presupuesto		
8	Asistente Administrativo	Coordina el horario de capacitación		
9	Asistente Administrativo	Contrata y cancela el 50% del curso de capacitación		
<p>Grupo: Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, Empresa de capacitación</p> <p>Concepto:</p> <p>Capacitación.- Dotar de nuevos conocimientos al personal de la empresa con la finalidad mantener personal con herramientas para ser competitivos y eficientes.</p> <p>Formato: Plan de capacitación por áreas</p>				
ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		C = 9 TOTAL= 9

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO**

COD.: **DA-PC-005**

Entrada: **Prioridad de capacitación en cada área de la empresa.**

Salida: **Contrato de capacitación**

Responsable: **GERENTE ADMINISTRATIVO**

Frecuencia: **1 vez al año**

Tiempo: **173 min.**

Costo: **\$ 160,29**

Nº	Actividad	Actores		Tiempo		Costo		Observación
		G.A	A.A.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Identifica el número de personas en cada área			15		\$ 14,11		
2	Establece prioridad de capacitación en áreas.			20		\$ 18,82		
3	Recopila temas propuestos por cada área.			20		\$ 18,37		
4	Realiza contacto con empresas de capacitación			20		\$ 18,37		
5	Analiza si se ajusta o nó al presupuesto.				8	\$ -	\$ 7,53	
6	Realiza contacto con empresas de capacitación si no se ajusta al presupuesto.			20		\$ 18,82		
7	Recepta y envía cotización de la propuesta de capacitación			10		\$ 9,18		
8	Si se ajusta al presupuesto coordina el horario de capacitación.			30		\$ 27,55		
9	Contrata y cancela el 50% del curso de capacitación.			30		\$ 27,55		
Total		5	4	165	8	\$ 152,76	\$ 7,53	
				95%		95%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-PM-005

NOMBRE DEL PROCESO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO

Problema detectado:

La empresa no desarrolla programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área, lo cual ha generado la desactualización de conocimientos en su talento humano.

Solucion Propuesta:

Elaborar un programa de capacitación para el personal y permitir que esos conocimientos sean de beneficio para la empresa.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		165	8	165	8

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		152,76	7,53	152,76	7,53

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
	95%	

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
	95%	

Frecuencia: 1 vez al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
173	160,29

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8.6 SUBPROCESO INGRESO DE MATERIALES A BODEGA Y REGISTRO DE MATERIALES EN KÁRDEX DEL SISTEMA

No.		RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de bodega	Recibe el material en la respectiva bodega	
2	Jefe de bodega	Verifica el peso o cantidad de producto	
3	Jefe de bodega	Firma la guía de remisión y ubica el producto en espacio disponible si todo esta bien.	
4	Jefe de bodega	Agrupar órdenes de compra y realiza el ingreso a kárdex del sistema	
5	Jefe de bodega	Imprime el comprobante y adjunta a la orden de compra.	
6	Jefe de bodega	Envía comprobante a manejo contable	

Objetivo: Realizar el ingreso de los materiales a bodega y el ingreso a kardex del sistema de manera simultánea.

Alcance: Desde recibir el material en la respectiva bodega hasta enviar comprobante a manejo contable

Grupo: Jefe de bodega

Concepto:

Comprobante de ingreso.- documento impreso que registra y refleja en kárdex el ingreso de los materiales ingresados a bodega.

Formato: -ANEXO 4- Kárdex del sistema (4.1)

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		F = 6 E = 4 TOTAL= 10

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Feb/2007



Nombre del Proceso: **INGRESO Y REGISTRO DE MATERIALES**

COD.: DA-IRM-006

Entrada: **Orden de compra**
 Responsable: **JEFE DE BODEGA**
 Frecuencia: 864 veces al año

Salida: **Comprobante de ingreso a kárdex**

Tiempo 130 min. Costo: \$ 118,71

Nº	Actividad	Actores			Tiempo		Costo		Observación
		J.B.	AV	NAV	AV	NAV			
1	Recibe al proveedor en la respectiva bodega		8		\$ 7,31				
2	Verifica el peso o cantidad del producto.			10	\$ -	\$ 9,10			
3	Firma la guía de remisión y ubica el producto en espacio disponible si todo esta bien		90		\$ 82,21			1	
4	Agrupar órdenes de compra y realiza el ingreso a kárdex del sistema.		15		\$ 13,70				
5	Imprime el comprobante y adjunta a la orden de compra.		5		\$ 4,57				
6	Envía comprobante a manejo contable			2		\$ 1,83			
Total		6	118	12	\$ 107,79	\$ 10,93			
			91%		91%				

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-RIM-006

NOMBRE DEL PROCESO: INGRESO Y REGISTRO DE MATERIALES

Problema detectado:

Existe actividades que no generan valor, razón por la cual el jefe de bodegas se demora en registrar los materiales adquiridos en el kárdex del sistema.

Solucion Propuesta:

Fusionar las actividades del subproceso de recepción de materiales y el ingreso de materiales con el fin de establecer actividades que generen valor .

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
138	20	118	12	20	8

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
126,06	18,26	107,79	10,93	18,27	7,33

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
78,17	91%	12,8%

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
78,17	91%	12,8%

Frecuencia 864 veces al año.

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
24192	22.121,47

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8.7 SUBPROCESO TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO

No.		RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Jefe de bodega	Ordena y rotula materiales por el nombre del proveedor	
2	Jefe de bodega	Coordina el horario para la toma de inventario	
3	Jefe de bodega	Realiza el inventario en cada grupo	
4	Jefe de bodega	Determina las diferencias entre el saldo del sistema y el conteo	
5	Jefe de bodega	Justifica las diferencias y realiza el respectivo ajuste en el kárdex del sistema.	
6	Asistente contable.	Recepta los ajustes realizados y valora a un costo promedio	
7	Asistente contable.	Registra contablemente los ajustes realizados	
8	Asistente contable.	Compara y depura los saldos de kárdex y los saldos del balance de comprobación.	

Objetivo: Realizar el conteo de los insumos de cada bodega el fin de mes e identificar las pérdidas o desperdicios de los insumos.

Alcance: Desde ordenar y rotular los materiales por el nombre del proveedor hasta comparar y depurar los saldos de kárdex y los saldos del balance de comprobación

Grupo: Jefe de Bodega y Asistente Contable

Concepto:

Toma de inventario.- actividad que se realiza dependiendo la necesidad de conocer y controlar la cantidad existente de materiales en las bodegas de la empresa.

Formato: -ANEXO 5- Formato de toma de inventario (5.1)

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		F = 8 E = 13 TOTAL= 21

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **TOMA DE INVENTARIOS FISICOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO**

COD.: **DA-IF-007**

Entrada: **Resumen de artículos en cantidades actualizado.**
 Responsable: **JEFE DE BODEGA Y ASISTENTE CONTABLE**
 Frecuencia: **12 veces anual**

Salida: **Reporte de saldo de kárdex y mayor contable de cada insumo.**

Tiempo **396 min.** Costo: **\$ 362,14**

Nº	Actividad	Actores		Tiempo		Costo		Observación
		J.B.	A.C.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de bodega y dos ayudantes ordena y rotula los materiales por el nombre del proveedor.			70		\$ 63,94		1
2	Jefe de bodega coordina el horario para la toma de inventario				1		\$ 0,91	
3	Jefe de bodega realiza el inventario en cada grupo.			150		\$ 137,02		2
4	Jefe de bodega determina las diferencias entre el saldo del sistema y el conteo físico			60		\$ 54,81		
5	Jefe de bodega justifica las diferencias y realiza el respectivo ajuste en del sistema			30		\$ 27,40		
6	Asistente contable receipta los ajustes realizados y valora al costo promedio			45		\$ 41,32		
7	Asistente contable registra contablemente los ajustes realizados.			30		\$ 27,55		
8	Asistente contable compara y depura los saldos de kárdex y los saldos del balance de comprobación.				10	\$ -	\$ 9,18	
Total		5	3	385	11	\$ 352,04	\$ 10,10	
				97%		97%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-IF-007

NOMBRE DEL PROCESO: TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO

Problema detectado:

Existe demora en el control de la información del inventario físico, lo cual genera demora para la presentación de Estados Financieros.

Solucion Propuesta:

Fusionar las actividades del subproceso toma de inventarios y depuración de cuentas de inventario, con el fin de eliminar aquellas actividades que no generan valor y presentar información durante los 4 primeros días de cada mes.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
612	36	385	11	227	25

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
672,31	63,47	352,04	10,10	320,27	53,38

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
94,37%	97%	2,6%

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
90,50%	97%	6,5%

Frecuencia: 12 veces anual

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
3.024,00	4.483,74

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8.8 SUBPROCESO NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES

No.		RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Asistente Administrativo	Recepta la solicitud de materiales de producción.	
2	Asistente Administrativo	Revisa el saldo del material solicitado en el kárdex del sistema	
3	Asistente Administrativo	Llama al proveedor y cotiza el material	
4	Asistente Administrativo	Negocia el precio, horario de entrega, forma de pago y concesión de crédito.	
5	Asistente Administrativo	Acepta la facturación del material si le conviene la negociación e imprime orden de compra	
6	Asistente Administrativo	Llama a otro proveedor si no le conviene la negociación.	
7	Asistente Administrativo	Solicita la factura vía fax	
8	Asistente Administrativo	Entrega la factura a manejo contable	

Objetivo: Negociar con los proveedores con el fin de adquirir materiales de calidad y a un costo económico.

Alcance: Desde recepción de solicitud de materiales de producción hasta la entrega de factura a manejo contable

Grupo: Asistente Administrativo

Concepto:
NEGOCIACIÓN.- Proceso en el cuál las dos partes negociadoras buscan acuerdos con el fin de obtener un beneficio mutuo.

Formato: -ANEXO 6- Orden de compra (7.1)

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		F = 6 C = 1 E = 3 TOTAL= 10

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES**

COD.: DA-NCM-008

Entrada: Solicitud de materiales

Salida: Factura de compra

Responsable: **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Frecuencia: 720 veces al año.

Tiempo 35 min.

Costo: \$ 32,14

Nº	Actividad	Actores	Tiempo		Costo		Observación
		A.A	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Recepta la solicitud de materiales de producción.	→		3		\$ 2,75	
2	Revisa el saldo del material solicitado en el kárdex del sistema.	●	2		\$ 1,84		
3	Llama al proveedor y cotiza el material.	●	3		\$ 2,75		
4	Negocia el precio, horario de entrega, formas de pago y concesiones de crédito.	●	2		\$ 1,84		
5	Acepta la facturación del material si le conviene la negociación e imprime la orden de compra.	●	6		\$ 5,51		
6	Llama a otro proveedor y cotiza el material si no le conviene la negociación.	●	3		\$ 2,75		
7	Solicita la factura vía fax	→		3	\$ -	\$ 2,75	
8	Evalúa al proveedor de la compra realizada.	●	10		\$ 9,18		
9	Entrega la factura de compra a contabilidad.	→		3		\$ 2,75	
Total		9	26	9	\$ 23,88	\$ 8,26	
			74%		74%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-NCM-008

NOMBRE DEL PROCESO: NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES

Problema detectado:

Para la ejecución de una compra se realiza dos procesos el primero por la negociación y otro por la compra, generandose actividades que no genran valor para la organización.

Solucion Propuesta:

Fusionar las actividades del subproceso negociación y compra de materiales, con el fin de eliminar aquellas actividades que no generan valor y que no retrase la producción.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
7	13	26	9	19	4

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
6,42	11,95	23,88	8,26	17,46	3,69

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
31,25%	74%	42,8%

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
31,25%	74%	42,8%

Frecuencia: 720 veces al año.

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
16560	15.224,58

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Feb/2007

5.8.9 SUBPROCESO CONTROL DE PRODUCCIÓN

		<h3 style="text-align: center;">HOJA ISO</h3>		
COG: DA-CP-009				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTROL DE LA PRODUCCIÓN LÍNEA CROWN Y NOLL				
<p>Objetivo: Realizar un adecuado control durante el proceso productivo asignando un responsable a cada línea de producción.</p> <p>Alcance: Desde coordinar el mantenimiento de los tanques de almacenamiento de jarabes hasta retirar el producto caducado de la bodega de producto terminado.</p>				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Asistente de Producción	Coordina el mantenimiento de los tanques de almacenamiento de jarabes		
2	Asistente de Producción	Verifica que las maquinarias sean lavadas correctamente.		
3	Asistente de Producción	Analiza la formulación de cada jarabe.		
4	Asistente de Producción	Coordina el proceso de ensado en las diferentes líneas de producción (Crown - Noll).		
5	Asistente de Producción	Verifica que el personal labore con el equipo de trabajo adecuado.		
6	Asistente de Producción	Determina el nivel de Dióxido de Carbono y agua que se debe añadir al jarabe.		
7	Asistente de Producción	Verifica la calidad del líquido (Brix)		
8	Asistente de Producción	Si está bien el Brix continúa con el proceso de envasado.		
9	Asistente de Producción	Analiza el nivel de dióxido de carbono y agua si no está bien el Brix.		
10	Asistente de Producción	Retiran del proceso de envasado los envases que no están con etiqueta adecuada.		
11	Asistente de Producción	Controla el adecuado traslado del producto en adecuadas condiciones.		
12	Asistente de Producción	Retiran el producto caducado de la bodega de producto terminado.		
<p>Grupo: Asistente de Producción.</p> <p>Concepto:</p> <p>CONTROL.- proceso en el cuál se controla que los procedimientos se cumplan con el fin de obtener resultados positivos y se pueden desarrollar dos controles el preventivo y el correctivo. Siento el más eficaz el control preventivo.</p> <p>Formato: Informe de control de producción</p>				
ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		M = 7 C = 5 TOTAL= 12

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

COD.: DA-CP-009

Entrada: Órden de producción

Salida: Producto de calidad

Responsable: **ASISTENTE DE PRODUCCIÓN**

Frecuencia: 1920 veces al año.

Tiempo **138 min.**

Costo: **\$ 126,73**

Nº	Actividad	Actores	Tiempo		Costo		Observación
		A.P	AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Coordina el mantenimiento de los tanques de almacenamiento de jarabes.	●	20		\$ 18,37	\$ -	
2	Verifica que las maquinarias sean lavadas correctamente.	■		10	\$ -	\$ 9,18	
3	Analiza la formulación de cada jarabe.	●	10		\$ 9,18		
4	Coordina el proceso de envasado en las diferentes líneas de producción (Crown - Noll)	●	12		\$ 11,02		
5	Verifica que el personal labore con el equipo de trabajo adecuado.	■	12		\$ 11,02		
6	Determina el nivel de Dióxido de carbono y agua que se debe añadir a ljarabe.	●	10		\$ 9,18		
7	Verifica la calidad del líquido (Brix)	■		6	\$ -	\$ 5,51	
8	Si la calidad del líquido está bien se continúa con el proceso de envasado.	●	10		\$ 9,18		
9	Si el Brix no está bien se analiza nuevamente el nivel de dióxido de carbono y agua.	●	15		\$ 13,77		
10	Retiran del proceso de envasado los envases que no están con etiqueta adecuada.	●	5		\$ 4,59		
11	Controla el adecuado traslado del producto en adecuadas condiciones	●		8		\$ 7,35	
12	Retiran el producto caducado de la bodega de producto terminado.	●	20		\$ 18,37		
Total		12	114	24	\$ 104,69	\$ 22,04	
			83%		83%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-CP-009

NOMBRE DEL PROCESO: CONTROL DE LA PRODUCCIÓN LINEA NOLL Y CROWN

Problema detectado:

No existe una actividad en la cuál se analice y controle la calidad del líquido durante el proceso de envasado, además es necesario delegar las funciones por cada línea de producción.

Solucion Propuesta:

Mejorar el proceso de control de la producción delegando funciones a las asistentes de producción y controlar la calidad de líquido mediante el análisis del brix.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
78	32	114	24	36	8

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
71,63	29,47	104,69	22,04	33,25	7,43

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
70,90%	83%	12,1%

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
70,85%	83%	12,2%

Frecuencia: 1920 veces al año.

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
84480	78.105,60

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8.10 SUBPROCESO ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN

		HOJA ISO		
		COG: DA-EMP-010		
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN				
<p>Objetivo: Coordinar de manera adecuada la entrega de materiales evitando el retraso en la elaboración de bebidas.</p> <p>Alcance: Desde la generación de la orden de producción hasta la entrega de ordenes de producción y comprobantes de ingreso y egreso a manejo contable</p>				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Asistente de Producción	Genera la orden de producción en el sistema y acude a la respectiva bodega		
2	Jefe de bodegas	Recibe la orden de producción autorizada y pesa la cantidad de material requerida.		
3	Jefe de bodegas	Entrega y registra la cantidad de botellas etiquetadas y tapas de acuerdo a la cantidad presupuestada.		
4	Jefe de bodegas	Registra en el kárdex el material entregado a producción		
5	Jefe de bodegas	Solicita los materiales no utilizados en la producción.		
6	Jefe de bodegas	Realiza el reingreso de materiales en el sistema		
7	Jefe de bodegas	Entrega ordenes de producción y los respectivos		
<p>Grupo: Asistente de Producción y Jefe de bodegas</p> <p>Concepto:</p> <p>Orden de producción.- documento que mediante una formulación estándar se establece la cantidad de unidades que puede producirse con una determinada cantidad de materiales.</p> <p>Formato: -ANEXO 7- Orden de producción (7.1)</p>				
ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		M = 7 TOTAL= 7

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN**

COD.: DA-EMP-010

Entrada: **Orden de producción**

Salida: **Egresos de material para la elaboración de bebidas**

Responsable: **ASISTENTE DE PRODUCCIÓN**

Frecuencia: **1920 veces al año.**

Tiempo 159 min.

Costo: \$ 146,26

Nº	Actividad	Actores		Tiempo		Costo		Observación
		A.P.	J.B.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Genera la orden de producción en el sistema y acude a la respectiva bodega			5		\$ 4,60	\$ -	
2	Recibe la orden de producción autorizada y pesa la cantidad de material requerida.			10		\$ 9,18	\$ -	
3	Entrega la cantidad de botellas etiquetadas y tapas de acuerdo a la cantidad presupuestada.			110		\$ 101,20		1
4	Registra en el kárdex el material entregado a producción.			8		\$ 7,36		
5	Solicita los materiales no utilizados en la producción.			10		\$ 9,20		
6	Realiza reingresos de materiales al sistema.			10		\$ 9,20		
7	Entrega ordenes de producción y comprobantes de ingreso y egreso a manejo contable.				6	\$ -	\$ 5,52	
Total		1	6	153	6	\$ 140,74	\$ 5,52	
				96%		96%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-EMP-010

NOMBRE DEL PROCESO: ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN

Problema detectado:

Existe demora en la entrega de materiales para la elaboración de bebidas, lo cual se debe al desarrollo de actividades que no generan valor.

Solucion Propuesta:

Analizar las actividades que se desarrollan en el subproceso y fusionar aquellas que no generan valor con el fin de incrementar la eficiencia del proceso.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
204	12	153	6	51	6

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
184,29	68,82	140,74	5,52	43,55	63,30

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
94,20%	96%	1,8%

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
72,81%	96%	23,2%

Frecuencia: 1920 veces anual

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
109440	205.152,00

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.8.11 SUBPROCESO MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.

		HOJA ISO		
		COG: DA-CxP-011		
NOMBRE DEL SUBPROCESO: MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR				
Objetivo: Identificar aquellas actividades que no generan valor y controlar la cuenta por pagar periódicamente con el fin eliminar la depuración al final del mes.				
Alcance: Desde la recepción de facturas hasta la revisión de facturas registradas.				
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
1	Asistente Contable	Recepción de facturas		
2	Asistente Contable	Verifica los datos de las facturas recibidas (valor total / IVA)		
3	Asistente Contable	Registra y retiene el porcentaje de retención en la fuente respectiva		
4	Asistente Contable	Identifica el tipo de cuenta (gasto o inventario)		
5	Asistente Contable	Si no es cuenta de inventario se contabiliza en la respectiva cuenta de gasto e imprime el asiento de diario.		
6	Asistente Contable	Si es cuenta de inventario se contabiliza en la respectiva cuenta e imprime registro contable		
7	Asistente Contable	Ingresa al módulo de inventarios y valora la cantidad de material ingresada la kárdex.		
8	Asistente Contable	Entrega facturas registradas a supervisora contable		
9	Supervisora Contadora	Revisa que los registros esten correctos.		
Grupo: Asistente Contable y Supervisora Contable				
Concepto:				
FACTURA.- Documento autorizado por el SRI que registra la transacción comercial entre dos personas naturales y/o jurídicas.				
Formato: Registro de facturas				
ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Cristina Palomino	Quito, Febrero del 2007	Director: Ing. Arturo Ron Codirectora: Ing. Ena Tandazo		M = 9 TOTAL= 9

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



Nombre del Proceso: **MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

COD.: DA-CxP-011

Entrada: Factura de compra

Salida: Registro de contable de Facturas de compra

Responsable: **ASISTENTE CONTABLE**

Frecuencia: 720 veces al año.

Tiempo **61 min.**

Costo: \$ **56,09**

Nº	Actividad	Actores	Tiempo		Costo		Observación
		A.C	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción de factura de compra				\$ -	\$ 2,75	
2	Verifica los datos de las facturas recibidas (valor total / I.V.A.)		10		\$ 9,18	\$ -	
3	Registra y retiene el porcentaje de retención en la fuente respectiva		11		\$ 10,12		
4	Identifica el tipo de cuenta (gasto o inventario)		5		\$ 4,60		
5	Si no es cuenta de inventario se contabiliza en la respectiva cuenta de gasto e imprime el registro contable		5		\$ 4,60		
6	Si es cuenta de inventario se contabiliza en la cuenta correspondiente e imprime registro contable.		8		\$ 7,36		
7	Ingresa al kárdex del sistema y valora la cantidad de material ingresada.		5		\$ 4,59	\$ -	
8	Entrega las facturas y comprobantes contables a supervisora contable				\$ -	\$ 2,76	
9	Revisa los registros contables de acuerdo a principios contables.		11		\$ 10,12		
Total		9	55	6	\$ 50,57	\$ 5,51	
			90%		90%		

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007



HOJA DE MEJORAMIENTO

COG.: DA-CxP-011

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJO Y DEPURACION DE CUENTAS POR PAGAR

Problema detectado:

Existe demora para el registro de facturas y tambien se duplican actividades durante el subproceso, retrasando el pago a los proveedores.

Solucion Propuesta:

Eliminar aquellas actividades que no generan valor y retrasan el subproceso y controlar que se cumpla con el tiempo fijado para el registro.

Tiempo (minutos):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
34	7	55	6	21	1

Costo (USD. \$):

Situación actual		Situación propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
31,22	6,43	50,57	5,51	19,35	0,92

Eficiencia en Tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
83,00%	90%	7,0%

Eficiencia en Costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
83,00%	90%	7,0%

Frecuencia: 720 veces anual

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (US)
15840	14.594,40

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. FEB/2007

5.9 OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS

- **Planificación Estratégica**

1. Se obtiene información de variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas con el fin de realizar un análisis del entorno externo a la empresa, esta información pueden ser datos estadísticos, artículos, comentarios, los mismos que faciliten un análisis profundo.
2. El Gerente Administrativo del análisis de la interacción de las variables con la organización, deberá obtener conclusiones y clasificarlas (F.O.D.A.) de acuerdo al grado de influencia.
3. En la recopilación de información del microambiente, se deberá considerar información de la competencia, proveedores y clientes, a través de la aplicación de encuestas.

- **Plan de marketing mix**

1. En el desarrollo de una propuesta de un plan de marketing mix, se deberá tomar como referencia el análisis realizado por el administrador durante la planificación estratégica.
2. Para el análisis del mercado objetivo se aplicará encuestas a los clientes actuales y potenciales, con el fin de identificar las características de nuestro mercado y en base a las necesidades y preferencias destinar los recursos para el plan de marketing.

- **Calificación y categorización a proveedores**

1. Se deberá identificar los productos que son prioritarios en el proceso productivo y la importancia definir parámetros para la adquisición de los mismos.

- **Ingreso de materiales a bodega y registro de materiales en el kárdex**

1. El jefe de bodega realiza el ingreso de botellas a la bodega con la ayuda de personal de la planta de producción con la menor carga de trabajo; además la mayoría de proveedores envía ayudantes para la ubicación del producto en las bodegas de los clientes.

- **Toma de inventarios y depuración de cuentas de inventario**

1. Se realiza la rotulación de materiales en el caso de botella ya que existen diferentes proveedores, y cada uno de ellos envía paquetes con cantidades diferentes.
2. Los grupos para la toma de inventario físico, se determina en base a la cantidad de insumos y al grado de dificultad, siendo la cantidad de personas destinadas el siguiente:

4 personas	Bodega de suministros
2 personas	Bodega de materia prima y producción en proceso
2 personas	Bodega de producto terminado.

- **Entrega de materiales a producción**

En este subproceso se pretende formar un inventario de botella etiquetada por pocos días con el fin de mantener disponible la botella cuando se necesite envasar.

5.10 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

La matriz de análisis comparativo permite identificar las diferencias existentes entre los procesos de la situación actual y la situación propuesta para la empresa, para lo cual se considera el tiempo empleado y el costo de cada proceso.

Nº	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				Frecuencia anual	BENEFICIOS		TIPO DE MEJORA
		Tiem. min.	Costo (\$)	Efic. Tiem. %	Efic. Ct %	Tiem. min.	Costo (\$)	Efic. Tiem. %	Efic. Ct %	Tiem. min.	Costo (\$)	Efic. Tiem. %	Efic. Ct %		Tiempo (min.)	Costo (\$)	
1	Tramites Legales	35	32,6268	34,30%	34,30%												Elimino
2	Registro de Materiales en kárdex	38	34,71	60,53%	60,53%	130	118,72	91%	91%	28	24,68	12,80%	12,80%	864	24192	22121,47	Fusión
3	Ingreso de materiales a bodega	120	108,69	95,80%	95,80%												
4	Toma de Inventario fin de mes	492	449,281	94,50%	94,50%	396	373,65	97%	97%	252	373,65	2,60%	6,50%	12	3024	4483,74	Fusión
5	Depuración de cuentas de Inventario	156	286,502	94,20%	94,20%												
6	Negociación con proveedores	16	14,7	37,50%	37,50%	35	32,14	74%	74%	23	21,15	42,80%	42,80%	720	16560	15224,58	Fusión
7	Compra de materiales	4	3,67	25,00%	25,00%												
8	Control de la producción	110	101,1	70,90%	70,90%	138	126,96	83%	83%	44	40,64	12,10%	12,10%	1920	84480	78028,8	Mejora
9	Entrega de materiales a producción	216	159	94,20%	72,81%	159	146,26	96%	96%	57	12,74	1,80%	23,20%	1920	109440	205.152,00	Mejora
10	Manejo y depuración de cuentas por pagar.	41	37,65	83,00%	83,00%	61	56,08	90%	90%	21	20,27	7,00%	7,00%	720	15840	14.594,40	Mejora
11	Planificación Estratégica					475	445,04	96%	96%	475	445,04			1	475	445,04	Creación
12	Planificación de la producción					455	122,67	97%	97%	455	122,67			1	465	422,67	Mejora
13	Elaboración del Plan de marketing mix					878	818,54	97%	97%	878	818,54			1	878	818,54	Creación
14	Calificación y categorización a proveedores					300	282,26	95%	95%	300	282,26			2	600	564,56	Creación
15	Capacitación al talento humano					173	160,29	95%	95%	173	160,29			1	173	160,29	Creación
TOTAL		1228	1.227,93			3200	2.682,61			2706	2.321,93						
EFICIENCIAS PROMEDIO				69,32%	67,19%			92,00%	92,00%			12,92%	17,13%				
BENEFICIO TOTAL ESPERADO															23284	31092,3718	

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. MARZO 2007

5.10.1 BENEFICIO ESPERADO

La propuesta planteada para la empresa DANDELION S.A. deberá ser analizada en el corto plazo como en el largo plazo y determinar si el resultado final será un ahorro o una inversión, en aquellos subprocesos que fueron fusionados, mejorados o creados como una propuesta de cambio. En cada subproceso se busca la eficiencia de quienes ejecutan el trabajo, y el manejo adecuado de recursos.

En el caso de los subprocesos planteados como una creación se considera que se obtendrá un beneficio en el largo plazo, la planificación estratégica, planificación de la producción, plan de marketing y calificación y categorización a proveedores, se consideran subprocesos esenciales para el buen desarrollo de actividades en la organización ya que permitirán la planificación de actividades, designación de recursos y la evaluación del resultado alcanzado.

Además la propuesta pretende incrementar la participación de mercado con el planteamiento de estrategias enfocadas a los atributos del producto y a las ventajas competitivas de la organización.

Por lo tanto el beneficio esperado en dólares en el corto plazo se considera que no es un dinero en efectivo del cual dispondría la empresa, al contrario con los cambios propuestos la empresa deberá realizar una inversión que reflejará un beneficio a largo y se compensará con el ahorro de aquellos subprocesos actuales que fueron fusionados y que se pretende alcanzar una mejora en el desarrollo de actividades.

CAPITULO 6

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

6.1 CADENA DE VALOR DE PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN

- **CADENA DE VALOR DE PROCESOS**

“La **cadena de valor** es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.”⁴⁴.

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

- **INDICADORES DE GESTIÓN**

“Permiten evaluar la calidad, su progreso en el tiempo, diseñados para cuantificar los aspectos más relevantes de un proceso (número de errores, plazos, características, costos, satisfacción del cliente, etc). El análisis de indicadores permite identificar oportunidades de mejora, establecer estándares más realistas, mejorar continuamente los procesos.”⁴⁵

FACTORES PARA ESTABLECER LOS INDICADORES

- El aspecto a medir del proceso
- El valor objetivo deseado
- Cuándo se debe medir (momento y frecuencia)
- Quién lo debe medir (responsable del indicador)
- Quién proporciona los datos
- Cómo se debe medir (fórmula)

⁴⁴ *Apuntes de la materia de Gestión de la Calidad. Sexto Nivel. Año 2005.*

⁴⁵ *Apuntes de la materia de Gestión de la Calidad. Sexto Nivel. Año 2005.*

- Qué herramientas se utilizan para la medida
- Cómo se representará gráficamente los resultados

REQUISITOS DE UN INDICADOR

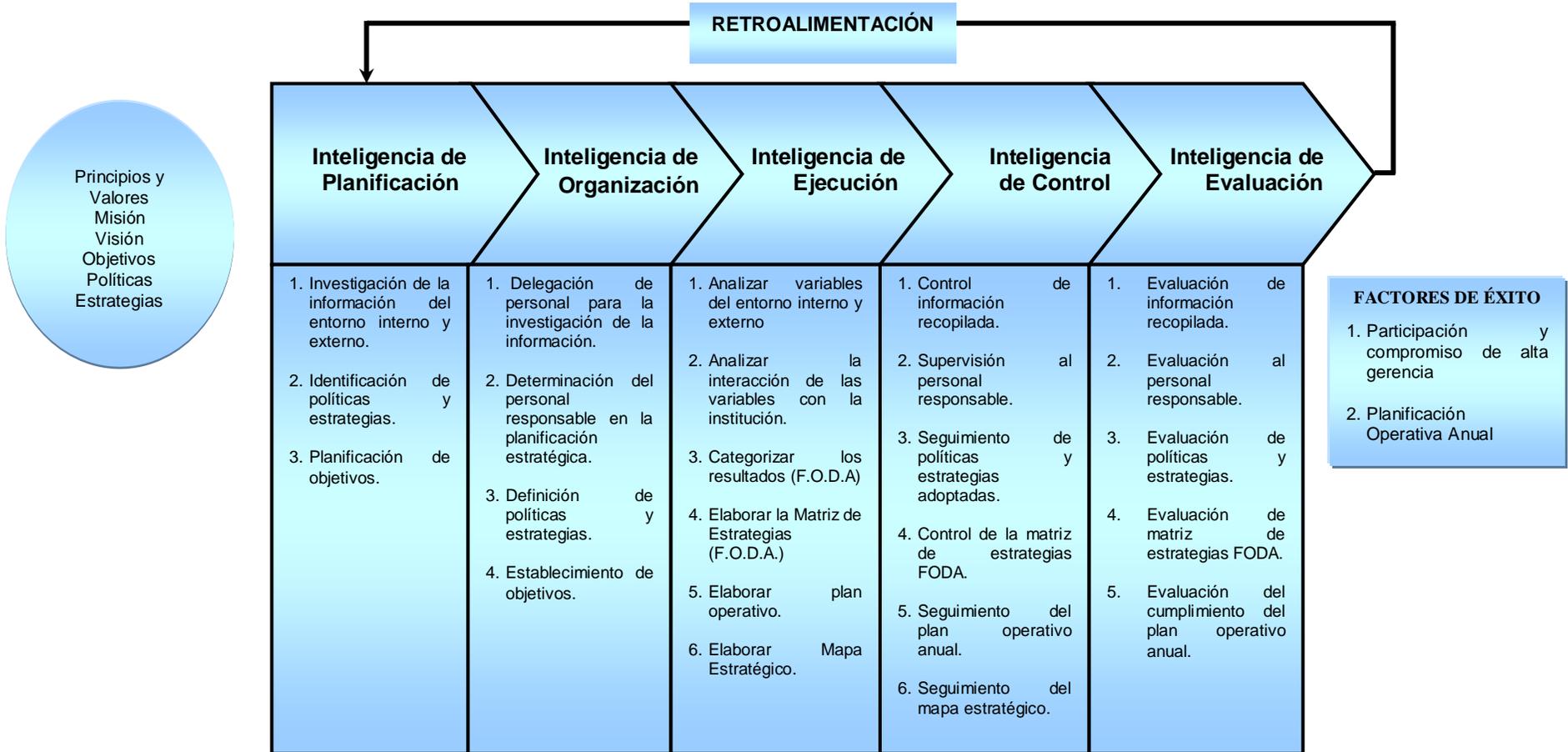
- **Selectividad:** esenciales o críticos del producto, servicio o proceso
- **Simplicidad:** debe ser de fácil comprensión y aplicación para las personas involucradas con la recolección y cálculo y para quienes lo planean, “producen”, controlan y evalúan
- **Representatividad:** debe correlacionarse directamente al proceso o producto al que se refiere
- **Estabilidad:** debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados.
- **Rastreabilidad:** debe existir un sistema de registro que permita identificar quién, cuándo, dónde, qué “causó” el indicador.
- **Disponibilidad de datos:** el costo de generar el indicador no debe ser mayor que su utilidad

ELEMENTOS QUE DEBEN TENER LOS INDICADORES

- Nombre
- Objetivo
- Forma de Cálculo
- Fuente de información
- Responsabilidad
- Periodicidad
- Estándar (meta)

6.1.1. CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”



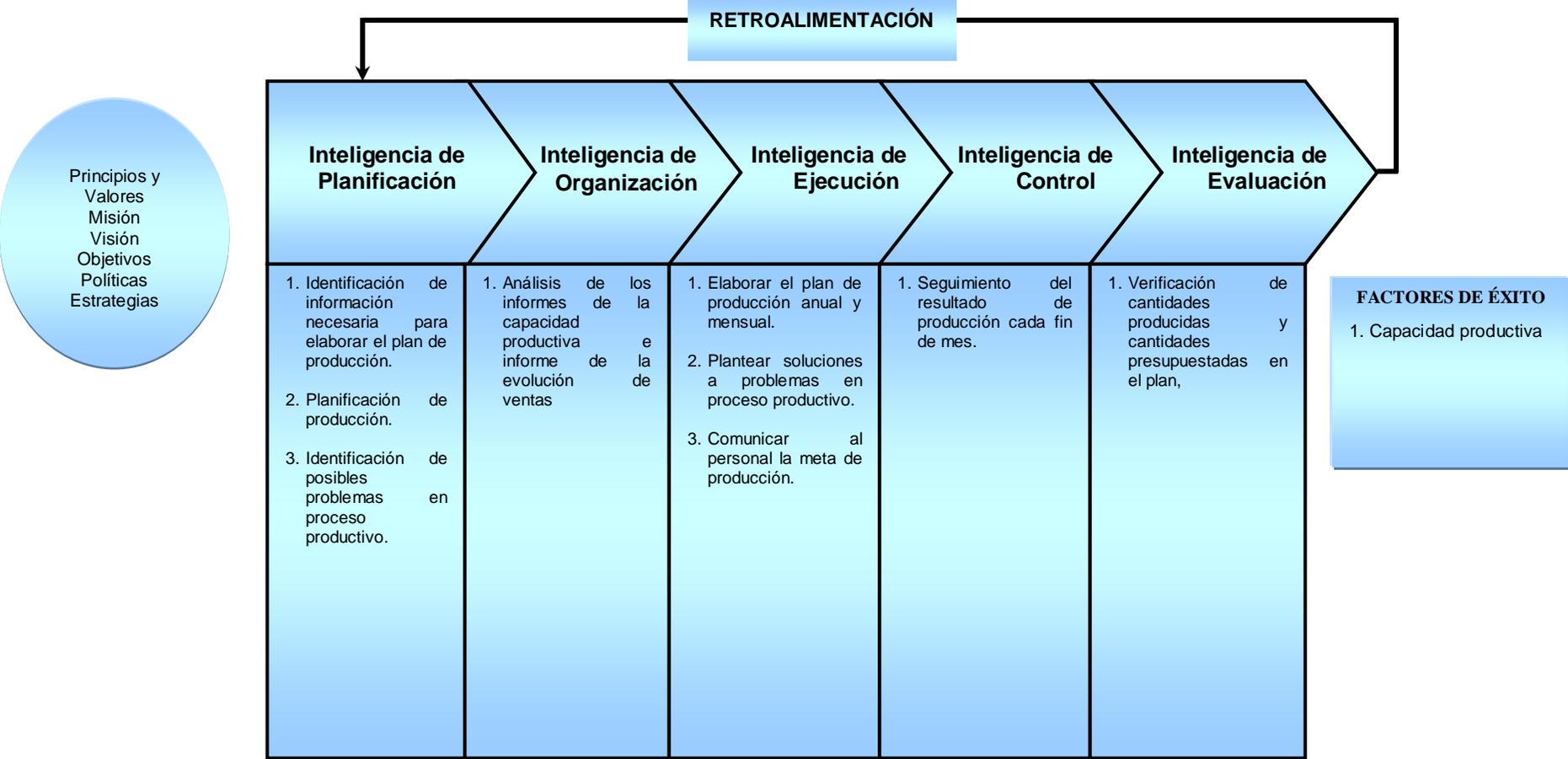


INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCIÓN	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Cumplimiento de objetivos por la Empresa.	Mide el total de Objetivos alcanzados	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Planificados.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente Administrativo
2	Utilización de estrategias cumplidas.	Mide el total de las Estrategias utilizadas	$\frac{\text{Estrategias Utilizadas}}{\text{Total Estrategias Elaboradas.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente Administrativo
3	Ejecución del Plan Operativo Anual.	Mide el total de actividades realizadas	$\frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Total Actividades Planificadas.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente Administrativo

**6.1.2. CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.
 “PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN”**





INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

PLANIFICACION DE PRODUCCIÓN

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCIÓN	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Control de producción	Mide el nivel de producción en un período.	$\frac{\text{Producción anual alcanzada.}}{\text{Producción anual proyectada}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente de producción
1	Retraso en producción.	Mide el tiempo de retraso de producción por problemas en proceso productivo	$\frac{\# \text{ unidades no producidas}}{\# \text{ unidades que se pudieron producir}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente de producción

6.1.3. CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.

“ELABORACION DEL PLAN DE MARKETING”





INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING MIX.

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Objetivos de las 4 P's alcanzados	Mide el total de Objetivos alcanzados contra los planificados.	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Planificados.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente de Comercialización
2	Posicionamiento en el mercado	Mide el posicionamiento de mercado actual y el posicionamiento esperado	$\frac{\text{Posicion. de mercado alcanzado}}{\text{Posicion. de mercado esperado}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente de Comercialización
3	Cumplimiento del presupuesto del marketing mix	Mide presupuesto ejecutado y Presupuesto planificado.	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente de Comercialización

6.1.4. CADENA DE VALOR DEL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.

“CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES.”





INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES.

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLES
1	Proveedores calificados	Mide el número de proveedores actuales y el número de proveedores con calificación A.	$\frac{\text{\# de proveedores calificados}}{\text{\# total de posibles proveedores}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente Administrativo
2	Cumplimiento de acuerdos	Mide el número de acuerdos cumplidos y el número de acuerdos	$\frac{\text{Total de acuerdos cumplidos}}{\text{Total de acuerdos establecidos.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente Administrativo

**6.1.5 CADENA DE VALOR DEL PROCESO OPERATIVO DE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.
 “NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES”**





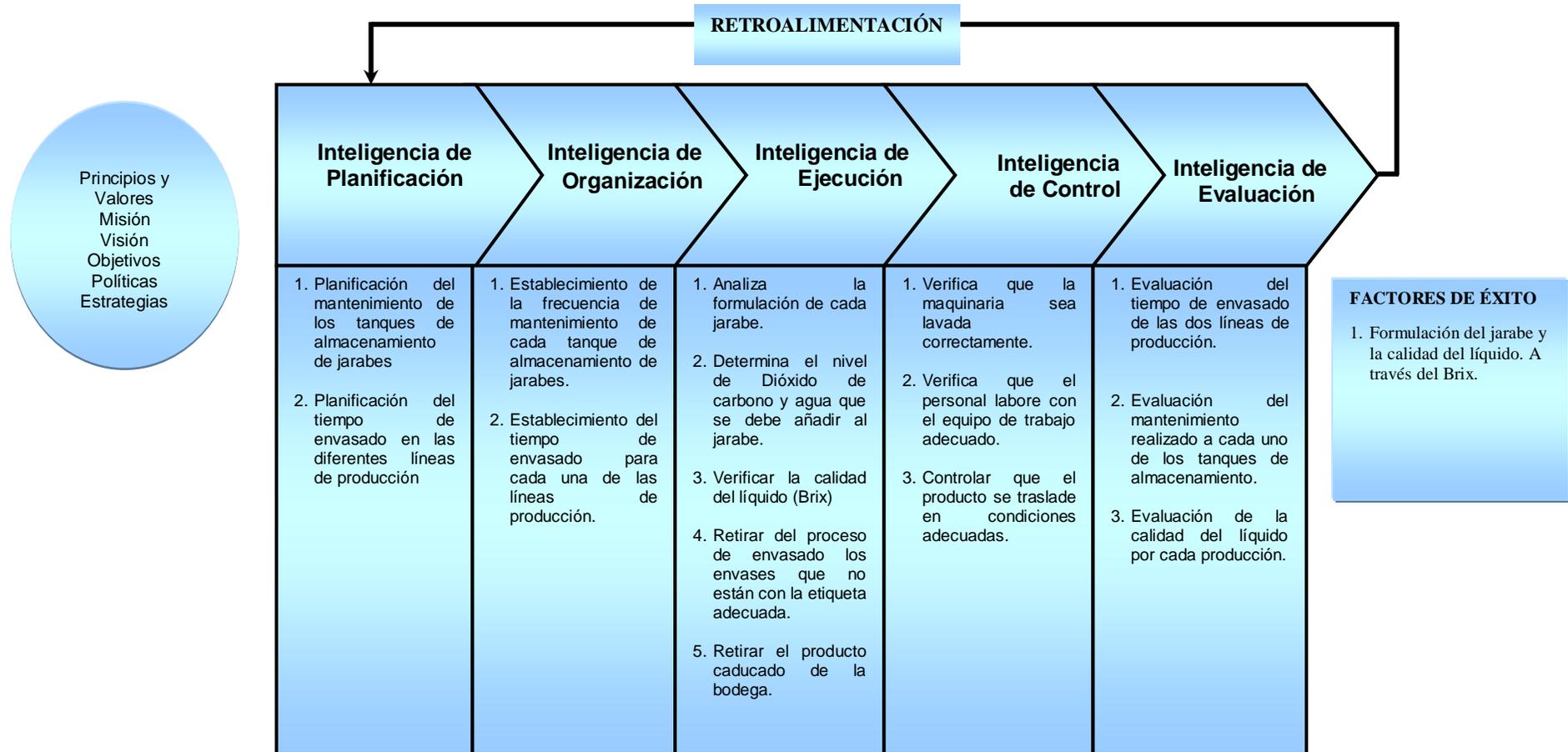
INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA " DANDELION S.A."

NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Acuerdos negociados antes de la compra.	Mide el numero de acuerdos cumplidos con el número de acuerdos negociados.	$\frac{\text{\# de acuerdos cumplidos}}{\text{\# de acuerdos negociados.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente administrativo
2	Evalaución proveedor	Mide el puntaje que obtiene el proveedor después de haber sido evaluado	$\frac{\text{Puntaje obtenido de la evaluación}}{\text{Categorización obtenida.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente administrativo

6.1.6 CADENA DE VALOR DEL PROCESO OPERATIVO DE DE LA EMPRESA DANDELION S.A.

“CONTROL DE LA PRODUCCIÓN”





INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN EN LÍNEA NOLL Y CROWN

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Tiempo de envasado.	Mide el tiempo que se demora en envasar una determinada cantidad de unidades y el estándar de envasado de la máquina.	$\frac{\text{\# de horas utilizadas para envasar}}{\text{La capacidad de la máquina para envasar}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente de producción
2	Cantidad de jarabe desperdiciado. (Lt)	Mide la cantidad de litros desperdiciados de jarabe y la cantidad de producción de jarabe.	$\frac{\text{Litros desperdiciados de jarabe}}{\text{Total de producción de jarabe}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente de producción

6.1.7 CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO”



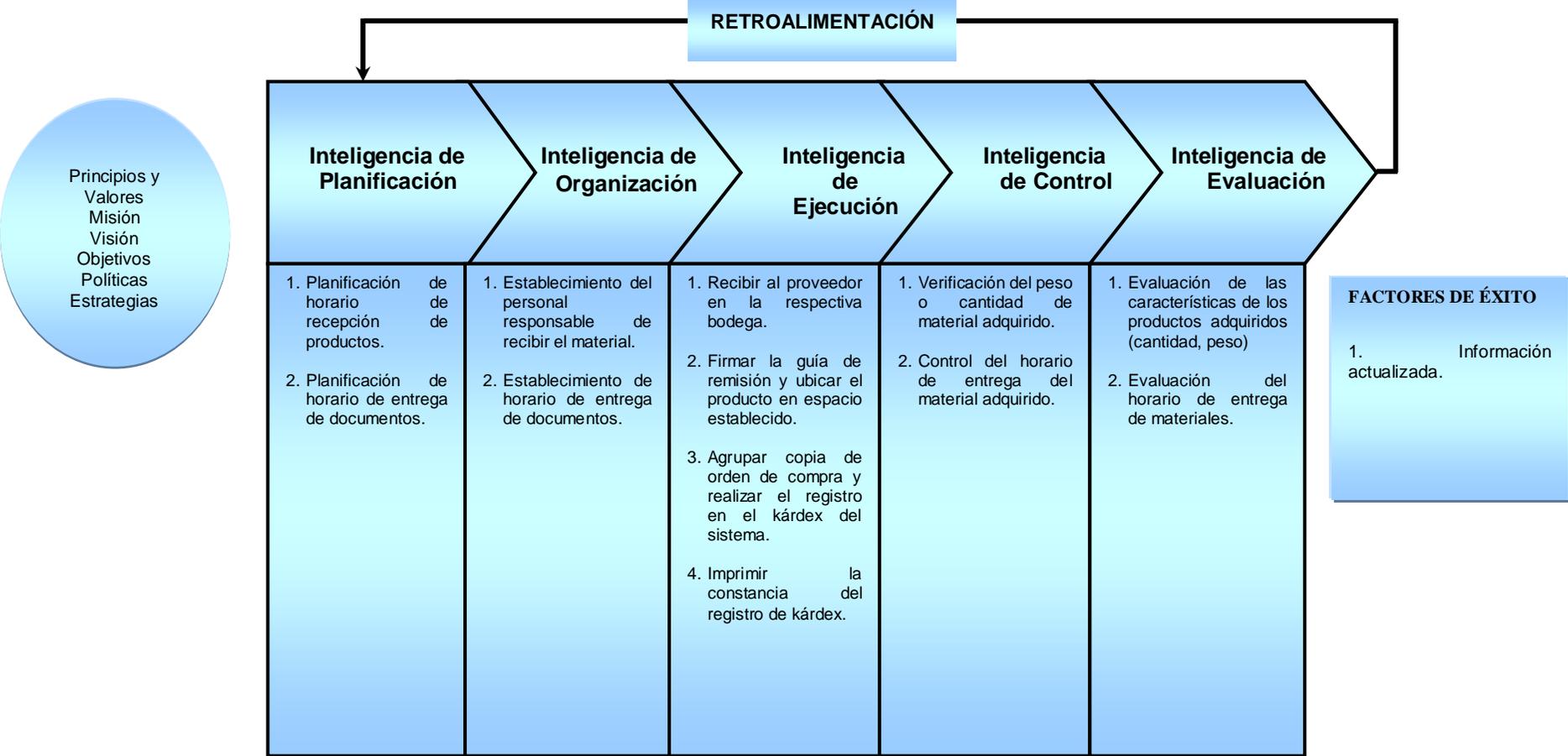


INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA " DANDELION S.A. "

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Evaluación de cursos programados	Mide el cumplimiento de los cursos programados y los planificados.	$\frac{\text{Cursos realizados}}{\text{Cursos planificados}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente Admnsitrativo y Asistente
2	Evaluación del calendario de capacitación.	Evalúa el número de horas dictadas y el número de horas cotizadas.	$\frac{\# \text{ horas de capacitación}}{\# \text{ horas cotizadas}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Gerente Admnsitrativo y Asistente

**6.1.8 CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.
 “INGRESO DE MATERIALES A BODEGA Y REGISTRO DE MATERIALES.”**





INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

INGRESO Y REGISTRO DE MATERIALES

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Evaluación de la información del sistema	Mide el resultado de la constatación física de bodegas y la información en kárdex del sistema	$\frac{\text{Resultado de constatación física}}{\text{Información de kárdex del sistema}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Jefe de Bodegas
2	Evaluación del horario de registro de materiales en kárdex.	Evalúa el horario ejecutado en el ingreso y registro de materiales y el horario planificado.	$\frac{\text{Horario ejecutado}}{\text{Horario planificado.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Jefe de Bodegas

6.1.9 CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.

“TOMA DE INVENTARIOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO”





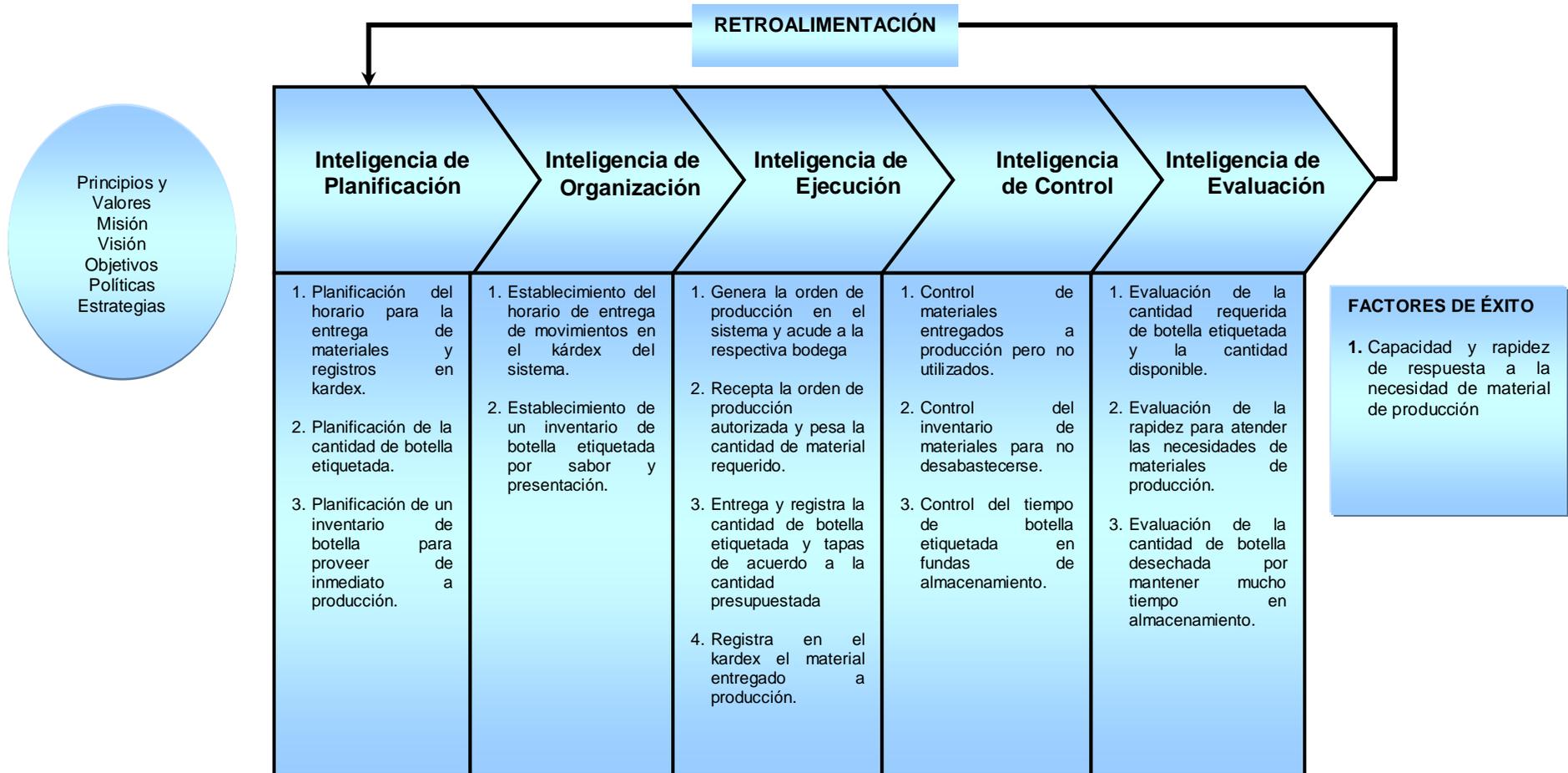
INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

TOMA DE INVENTARIOS Y DEPURACIÓN DE CUENTA DE INVENTARIOS

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Evaluación de desperdicios.	Mide el nivel de desperdicios generados en el mes Vs. Desperdicios generados en mes anterior.	$\frac{\text{Desperdicios generados en el mes}}{\text{Desperdicios generados mes anterior}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Jefe de Bodegas
2	Evaluación del número de ajustes realizados.	Mide el valor en dólares por ajustes en el mes de inventario Vs. El valor de ajustes mes anterior	$\frac{\text{Valor por ajustes realizados en el mes}}{\text{Valor por ajustes mes anterior}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Jefe de Bodegas

6.1.10 CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.

“ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN”



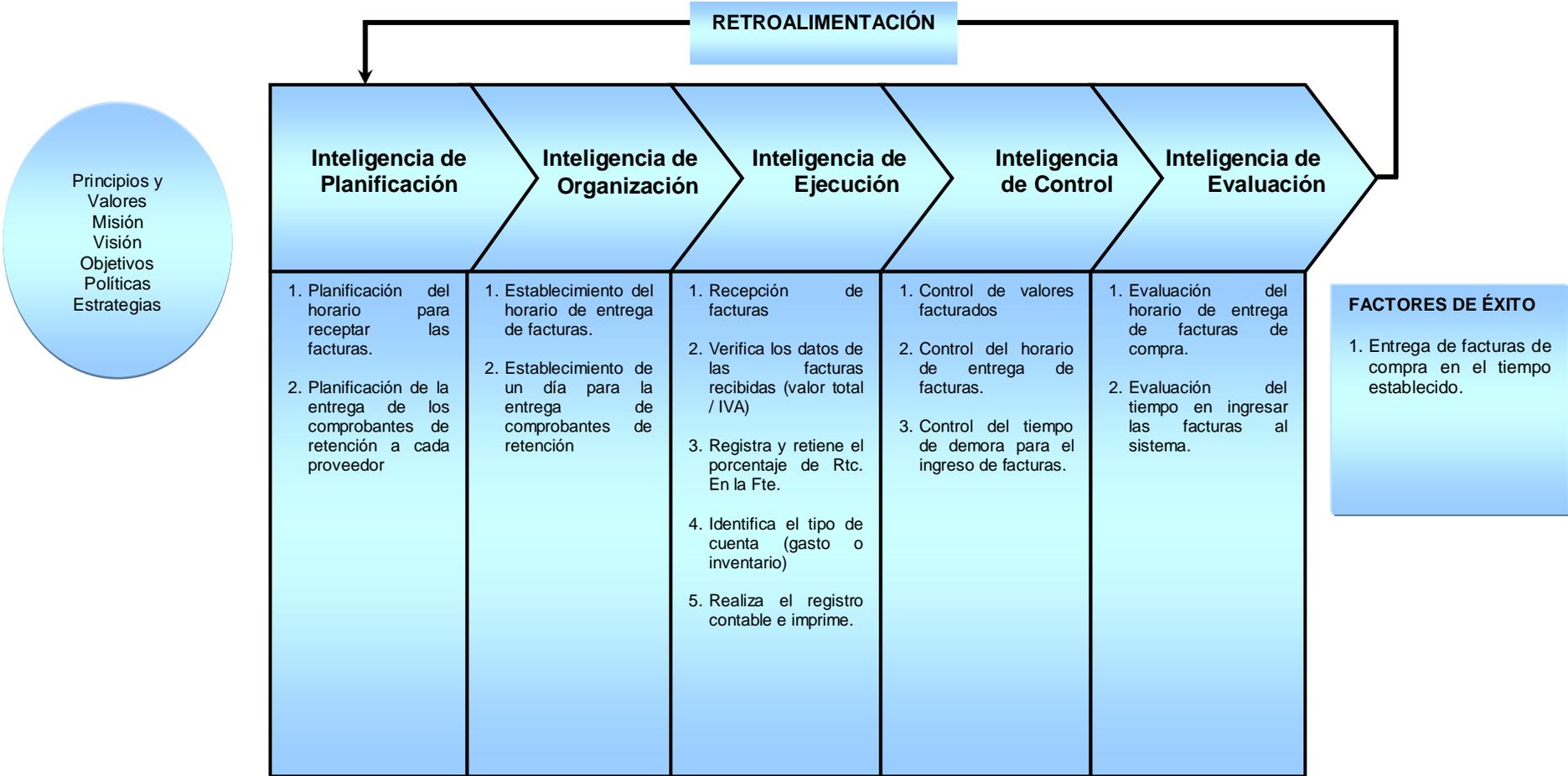


INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCION

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Cantidad de botella etiquetada disponible	Mide la cantidad de botella etiquetada en inventario y la cantidad de botella solicitada por producción.	$\frac{\# \text{ botellas etiquetadas en inventario}}{\text{botellas etiquetadas requeridas.}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Jefe de bodegas
2	Cantidad de material entregado	Mide la cantidad de materia prima entregada y el jarabe producido con esa cantidad de material	$\frac{\text{Materia prima entregada}}{\text{Jarabe producido}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Jefe de bodegas

**6.1.11 CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA DANDELION S.A.
 “MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.”**



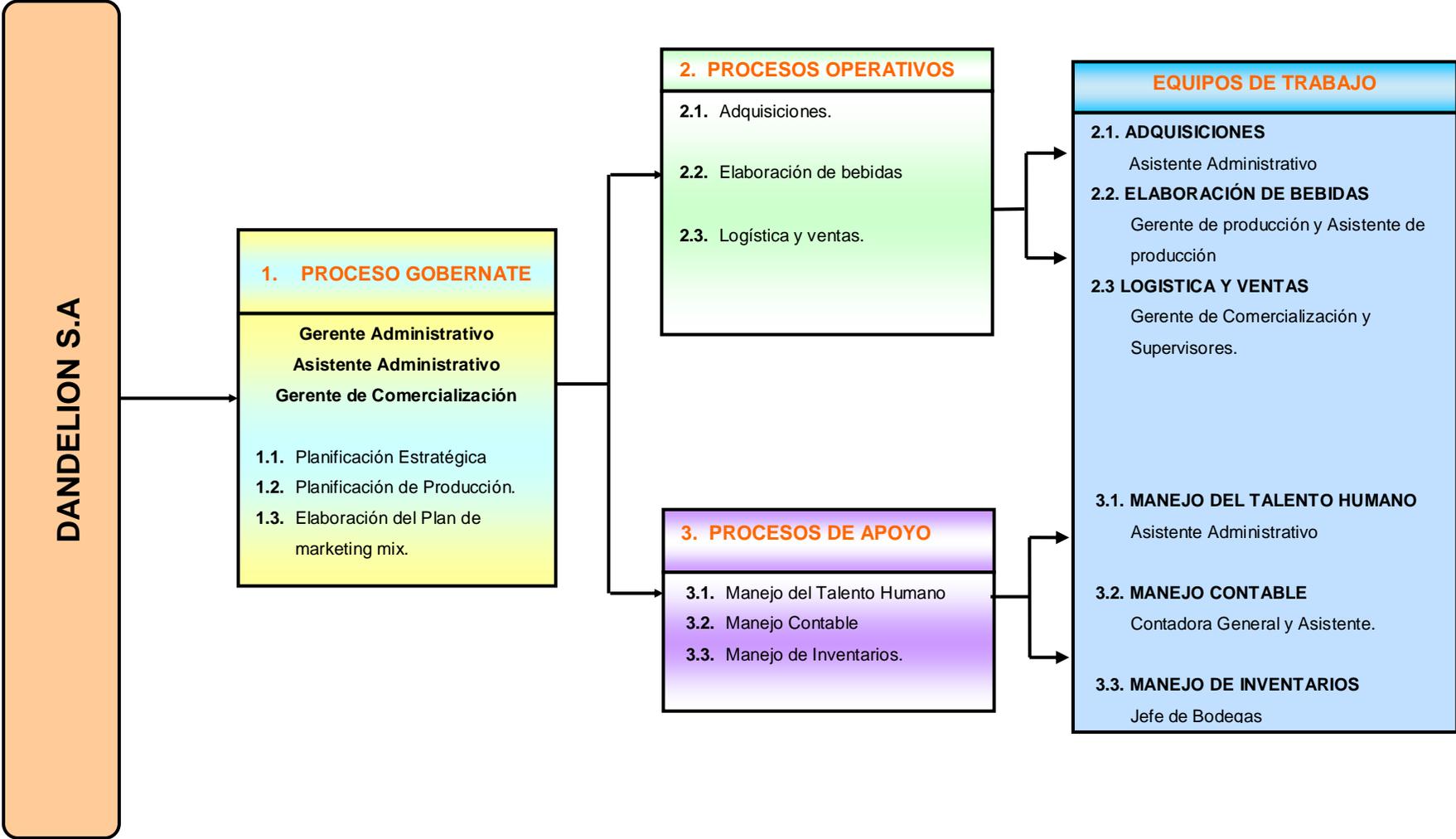


INDICADOR DE GESTION PARA EL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA "DANDELION S.A."

MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Nº	INDICE DE GESTION	DESCRIPCION	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	# de registros por hora	Mide el # de registros realizados en una hora, sobre el total de facturas recibidas.	$\frac{\text{\# de registros realizados en una hora}}{\text{Total de facturas recibidas}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente contable
2	# de registros mal ingresados.	Mide el # de registros mal ingresados sobre el tiempo total empleado para el registro	$\frac{\text{\# de registros mal ingresados}}{\text{Tiempo empleado para la correccion}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	Asistente contable

6.2. PROPUESTA ORGANIZACIONAL



6.3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

6.3.1 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO GOBERNANTE “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Investigación de la información del entorno interno y externo.
- Identificación de políticas y estrategias.
- Planificación de objetivos.
- Delegación de personal para la investigación de la información.
- Determinación del personal responsable en la planificación estratégica.
- Definición de políticas y estrategias.
- Establecimiento de objetivos.
- Analizar variables del entorno interno y externo
- Analizar la interacción de las variables con la institución.
- Categorizar los resultados (F.O.D.A)
- Elaborar la Matriz de Estrategias (F.O.D.A.)
- Elaborar plan operativo.
- Elaborar Mapa Estratégico.
- Control de información recopilada.
- Supervisión al personal responsable.
- Seguimiento de políticas y estrategias adoptadas.
- Control de la matriz de estrategias FODA.
- Seguimiento del plan operativo anual.
- Seguimiento del mapa estratégico.
- Evaluación de información recopilada.
- Evaluación al personal responsable.
- Evaluación de políticas y estrategias.
- Evaluación de matriz de estrategias FODA.
- Evaluación del cumplimiento del plan operativo anual.

6.3.2 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO GOBERNANTE “PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN”

- Identificación de información necesaria para elaborar el plan de producción.

- Planificación de producción.
- Identificación de posibles problemas en proceso productivo.
- Análisis de los informes de la capacidad productiva e informe de la evolución de ventas
- Elaborar el plan de producción anual y mensual.
- Plantear soluciones a problemas en proceso productivo.
- Comunicar al personal la meta de producción.
- Seguimiento del resultado de producción cada fin de mes.
- Verificación de cantidades producidas y cantidades presupuestadas en el plan de producción

6.3.3 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO GOBERNANTE “ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING”

- Recopilación de información del mercado objetivo.
- Identificación de objetivos y estrategias.
- Identificación de objetivos y estrategias de las 4 P's.
- Planificación del presupuesto del marketing mix.
- Identificación del personal responsable del plan de marketing mix.
- Delegación de personal para la recopilación de la información del mercado objetivo.
- Determinación del personal responsable del plan de marketing mix.
- Determinación de objetivos y estrategias de las 4 P's.
- Recopilación de documentación necesaria para el presupuesto del marketing mix.
- Analizar el mercado Objetivo.
- Elaborar Matriz Boston Consulting Group (B.C.G)
- Elaborar el Plan de Marketing Mix.
- Desarrollar Matriz de Estrategias del Marketing Mix.
- Elaborar el presupuesto del Marketing Mix.
- Control de información recopilada.
- Supervisión al personal responsable.
- Seguimiento de objetivos y estrategias del plan.

- Seguimiento de objetivos y estrategias de las 4 P's.
- Seguimiento del presupuesto del marketing mix.
- Control del plan de marketing
- Evaluación de información recopilada.
- Evaluación al personal responsable.
- Evaluación de objetivos y estrategias del plan
- Evaluación de objetivos y estrategias de las 4P's.
- Control del presupuesto de marketing mix.
- Evaluación del plan de marketing

6.3.4 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO OPERATIVO “CALIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN A PROVEEDORES”

- Identificación a proveedores.
- Identificación de normas de calidad de productos.
- Identificación de condiciones de negociación con proveedores.
- Programación de la frecuencia de evaluación al proveedor.
- Determinación del personal responsable de calificar y evaluar al proveedor.
- Definición de normas de calidad de los productos.
- Establecimiento de los condiciones de negociación con proveedores
- Determinación de la frecuencia de calificación y evaluación al proveedor.
- Analizar y evaluar características de los productos.
- Analizar si cumplen normas de calidad los productos.
- Analizar el precio y concesiones de crédito.
- Analizar el plazo y horario de entrega de insumos.
- Calificar y categorizar a proveedores.
- Supervisión de la calidad de productos.
- Seguimiento de la calificación y evaluación al proveedor.
- Seguimiento de las condiciones de negociación (precio, concesiones de crédito, horario de entrega y plazo) con el proveedor.
- Evaluación de calidad de los productos.

6.3.5 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO OPERATIVO “NEGOCIACIÓN Y COMPRA DE MATERIALES”

- Planificación de la cantidad necesaria de material para cubrir la producción
- Planificación del horario en el cual se necesita que el producto llegue a las bodegas de la empresa.
- Establecimiento del horario con el proveedor para la entrega del material.
- Establecimiento de opciones de compra con otros proveedores.
- Llamar al proveedor y cotizar el material.
- Negociar el precio, horario de entrega, forma de pago y concesión de crédito.
- Acepta la facturación del material.
- Revisar el saldo del material solicitado en el kárdex del sistema
- Controlar las condiciones de negociación con el proveedor.
- Controlar la cantidad y valor facturado.
- Categorizar al proveedor después de la compra realizada.

6.3.6 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO OPERATIVO “CONTROL DE LA PRODUCCIÓN”

- Planificación del mantenimiento de los tanques de almacenamiento de jarabes
- Planificación del tiempo de envasado en las diferentes líneas de producción
- Establecimiento de la frecuencia de mantenimiento de cada tanque de almacenamiento de jarabes.
- Establecimiento del tiempo de envasado para cada una de las líneas de producción.
- Analiza la formulación de cada jarabe.
- Determina el nivel de Dióxido de carbono y agua que se debe añadir al jarabe.
- Verificar la calidad del líquido (Brix)
- Retirar del proceso de envasado los envases que no están con la etiqueta adecuada.
- Retirar el producto caducado de la bodega.

- Verifica que la maquinaria sea lavada correctamente.
- Verifica que el personal labore con el equipo de trabajo adecuado.
- Controlar que el producto se traslade en condiciones adecuadas.
- Evaluación del tiempo de envasado de las dos líneas de producción.
- Evaluación del mantenimiento realizado a cada uno de los tanques de almacenamiento.
- Evaluación de la calidad del líquido por cada producción.

6.3.7 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO”

- Identificación del número de personas en cada área.
- Identificación de prioridades de capacitación por área.
- Planificación del presupuesto.
- Planificación del calendario de capacitación.
- Identificación de temas de interés por cada área.
- Asignación de personal que necesita capacitación.
- Establecimiento de temas de capacitación.
- Indicar al personal el calendario de capacitación.
- Establecer la prioridad de capacitación en áreas.
- Realizar contacto con empresas capacitadoras.
- Analizar la cotización de la capacitación.
- Contratar el servicio con la empresa.
- Control de asistencia al curso de capacitación.
- Control del cumplimiento de temas de capacitación.
- Evaluación al personal de los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación.
- Evaluación del cumplimiento del calendario de capacitación.

6.3.8 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “INGRESO DE MATERIALES A BODEGA Y REGISTRO DE MATERIALES EN KARDEX”

- Planificación de horario de recepción de productos.

- Establecimiento del personal responsable de recibir el material.
- Establecimiento de horario de entrega de documentos.
- Recibir al proveedor en la respectiva bodega.
- Firmar la guía de remisión y ubicar el producto en espacio establecido.
- Agrupar copia de orden de compra y realizar el ingreso a kárdex del sistema.
- Imprimir la constancia del ingreso en kárdex.
- Verificación del peso o cantidad de material adquirido.
- Control del horario de entrega del material adquirido.
- Evaluación del horario de entrega de materiales.

6.3.9 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “TOMA DE INVENTARIOS Y DEPURACIÓN DE CUENTAS DE INVENTARIO”

- Planificación del horario para la realización del inventario.
- Planificación de los grupos para toma de inventarios.
- Establecimiento del horario de ejecución del inventario.
- Delegación del personal encargado del conteo de materiales en la respectiva bodega
- Realizar el inventario en cada grupo.
- Determinar las diferencias entre el saldo del sistema y el conteo físico.
- Justificar las diferencias y realizar los respectivos ajustes.
- Receptar y valorar los respectivos ajustes.
- Registrar contablemente los ajustes.
- Depurar las diferencias en saldos.
- Control de saldos del kárdex sean iguales a los saldos del balance de comprobación.
- Control los datos tomados en cada grupo encargado del conteo.
- Control de los desperdicios generados durante el mes.
- Control de los daños de materiales generados en la producción del mes.
- Evaluación del personal responsable del conteo físico de materiales.
- Evaluación de los desperdicios generados.

6.3.10 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “ENTREGA DE MATERIALES A PRODUCCIÓN”

- Planificación del horario para la entrega de materiales y registros en kardex.
- Planificación de la cantidad de botella etiquetada.
- Planificación de un inventario de botella para proveer de inmediato a producción.
- Establecimiento del horario de entrega de movimientos en el kárdex del sistema.
- Establecimiento de un inventario de botella etiquetada por sabor y presentación.
- Genera la orden de producción en el sistema y acude a la respectiva bodega
- Receta la orden de producción autorizada y pesa la cantidad de material requerido.
- Entrega y registra la cantidad de botella etiquetada y tapas de acuerdo a la cantidad presupuestada
- Registra en el kardex el material entregado a producción.
- Control de materiales entregados a producción pero no utilizados.
- Control del inventario de materiales para no desabastecerse.
- Control del tiempo de botella etiquetada en fundas de almacenamiento.
- Evaluación de la cantidad requerida de botella etiquetada y la cantidad disponible.
- Evaluación de la rapidez para atender las necesidades de materiales de producción.
- Evaluación de la cantidad de botella desechada por mantener mucho tiempo en almacenamiento.

6.3.11 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE APOYO “MANEJO Y DEPURACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR”

- Planificación del horario para receiptar las facturas.
- Planificación de la entrega de los comprobantes de retención a cada proveedor

- Establecimiento del horario de entrega de facturas.
- Establecimiento de un día para la entrega de comprobantes de retención
- Recepción de facturas
- Verifica los datos de las facturas recibidas (valor total / IVA)
- Registra y retiene el porcentaje de Rtc. En la Fte.
- Identifica el tipo de cuenta (gasto o inventario)
- Realiza el registro contable e imprime.
- Control de valores facturados
- Control del horario de entrega de facturas.
- Control del tiempo de demora para el ingreso de facturas.
- Evaluación del horario de entrega de facturas de compra.
- Evaluación del tiempo en ingresar las facturas al sistema.

6.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

6.4.1 GERENTE ADMINISTRATIVO

1. Denominación del cargo:

Gerente Administrativo.

2. Naturaleza del cargo:

El Gerente Administrativo es responsable de elaborar y aplicar planes de acción, políticas y estrategias encaminadas al desarrollo de la organización; además deberá mantener evaluaciones a las actividades planificadas con el fin de mejorarlas o eliminarlas de acuerdo a si agrega o no valor. Además para un adecuado desempeño de actividades deberá tener un conocimiento funcional de todas las fases operativas de la institución, con el fin de emitir correctamente disposiciones que modifique la ejecución de cierta actividad.

3. Responsabilidades y Competencias:

- **Planificar:** El gerente administrativo deberá determinar el curso de acción a seguir en la organización, fijando políticas, estrategias y procedimientos que orienten a los responsables de cada proceso.
- **Organizar:** El gerente administrativo establecerá la estructura organizativa en cuanto a funciones y obligaciones en cada área. Además

delegará autoridad en los mandos medios y fijará la responsabilidad de cada individuo. La organización consiste en:

- Determinar las actividades de manera lógica para cumplir con los objetivos planteados.
- Designar a las personas adecuadas las actividades a desarrollarse.
- Asignar los recursos necesarios de acuerdo a la necesidad.
- **Dirigir:** El gerente administrativo será el encargado de impulsar, coordinar y dirigir la ejecución de actividades de acuerdo a lo planificado.
- **Controlar:** El gerente administrativo controlará que se cumplan con todo lo planificado, estableciendo instrumentos que permitan evaluar los resultados alcanzados con los estimados, con el fin de realizar correcciones oportunas.

Además será necesario que el gerente administrativo considere lo detallado a continuación entre sus actividades:

- a) Establecer políticas y estrategias que contribuyan al desempeño eficiente de cada área de la organización.
- b) Determinar los objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de programas.
- d) Tomar decisiones oportunas con el fin de corregir las desviaciones operativas en la ejecución de programas.
- e) Determinar los procedimientos y métodos para el desarrollo del trabajo.
- f) Proponer cambios que contribuyan al crecimiento de la organización.
- g) Determinar las necesidades de capacitación del talento humano

4. Requisitos para ocupar el puesto:

Estudios:

- Instrucción superior.
- Título de Ingeniero Comercial o Administrador de empresas.
- Conocimientos de manejo del talento humano.
- Conocimiento del idioma inglés
- Tener iniciativa y espíritu colaborador.

Edad:

- Mínimo 35 años, máximo 60 años

Experiencia Laboral:

- 5 años en cargos similares

Género:

- Indiferente

6.4.2 ASISTENTE ADMINISTRATIVO**1. Denominación del cargo:**

Asistente Administrativo

2. Naturaleza del cargo:

El asistente administrativo como su palabra lo indica deberá asistir al gerente administrativo en el diseño y ejecución de proyectos encaminados al desarrollo organizacional, además tener conocimientos del proceso de adquisiciones relacionado con el área alimenticia.

3. Responsabilidades y competencias

- Asistir al gerente administrativo en el diseño y ejecución de proyectos.
- Receptar los pedidos de materiales de producción
- Contactar a los proveedores y solicitar los insumos
- Calificar y evaluar a los proveedores.
- Coordinar con empresas de capacitación al talento humano.
- Manejo del Talento humano.

4. Requisitos para ocupar el puesto:**Estudios:**

- Instrucción Superior (Egresado ó cursando los últimos años de universidad en las carreras de administración).
- Conocimientos de programas computacionales (Visio, Word, Excel,)
- Conocimientos de la industria alimenticia.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.

Edad:

Mínimo 22 años y máximo 40 años.

Experiencia Laboral:

- 2 años en áreas relacionadas con compras y administración.

Género:

- De preferencia mujer.

6.4.3 GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN CON CONOCIMIENTO EN MARKETING.**a. Denominación del cargo:**

Gerente de comercialización

b. Naturaleza del cargo:

El gerente de comercialización deberá diseñar y elaborar estudios de mercado utilizando la mezcla del marketing para obtener un eficiente manejo del producto, precio, plazo y promoción en función de las características del mercado.

c. Responsabilidades y competencias

- Identificar, formular, analizar y utilizar investigación de mercados y obtener una base de datos de carácter cualitativa y cuantitativa, de productos y/o servicios, que nos permitan determinar: oferta, demanda, mercados objetivos y fundamentalmente las necesidades de los consumidores.
- Diseñar y organizar el departamento comercial mediante la utilización de principios organizacionales que nos permitan realizar una eficiente gestión comercial a través del control y supervisión de las zonas y equipos de ventas.
- Capacidad de negociación para manejar con solvencia los conflictos y oportunidades dentro y fuera de la institución de la empresa, en base del principio ganar-ganar.

- Gestionar planes y proyectos de marketing en base a un análisis del entorno empresarial, que nos permitan determinar estrategias, políticas y metas, mediante la aplicación de un plan de acción, que nos apoye a lograr un crecimiento sostenido en el mercado.
- Administrar y tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en beneficio de la empresa.

5. Requisitos para ocupar el puesto:

Estudios:

- Título de Ingeniero Comercial con conocimiento en marketing
- Conocimientos de programas computacionales (Visio, Corel Drawn, Publisher, Word y Excel)
- Conocimiento avanzado del manejo de Internet Explorer.
- Conocimiento en el diseño de nuevos productos.
- Conocimientos en negociación con los clientes.
- Altamente competitivo
- Disposición de trabajar bajo presión.

Edad:

Mínimo 27 años

Experiencia Laboral:

- 4 años en áreas relacionadas con ventas ó marketing

Género:

- Indiferente.

6.4.4 CONTADORA / ASISTENTE CONTABLE.

1. Denominación del cargo:

Contador (a)

2. Naturaleza del cargo:

El contador deberá estar en la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos relacionados con la administración del recurso

económico, al igual que elaborar y estructurar los informes de la situación económica de la empresa y de la gestión realizada por la gerencia.

3. Responsabilidades y Competencias:

- Elaborar el Presupuesto Anual.
- Llevar la contabilidad mensual de la empresa
- Elaborar y presentar Estados Financieros
- Controlar que se ejecuten los procesos de la empresa
- Controlar el manejo de los inventarios.
- Evaluar el desempeño de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

4. Requisitos para ocupar el puesto:

Estudios:

- Título de Contador Público o estudios relacionados con el área financiera.
- Conocimiento práctico, de procesador de textos, hojas de cálculo y aplicaciones informáticas.
- Conocimiento de la contabilidad de costos.
- Conocimiento en el manejo de inventarios
- Capacidad de liderazgo

Edad:

Mínimo 20 años

Experiencia Laboral:

2 años y que en 5 meses anteriores haya realizado tareas descritas anteriormente.

Género:

Indiferente

6.4.5 JEFE DE BODEGA

1. Denominación del cargo:

Jefe de Bodegas

2. Naturaleza del cargo:

El jefe de bodegas desempeñará actividades relacionadas con el manejo y control de insumos adquiridos para la producción de las bebidas, además registrar el movimiento de los insumos en los kárdex del sistema.

3. Responsabilidades y Competencias:

- Receptar los insumos que se adquieren
- Verificar el estado de los insumos
- Controlar el peso y cantidad de cada insumo.
- Llevar un registro en kárdex de los movimientos de los insumos (Ingreso y entrega)
- Atender las necesidades de materiales a producción.
- Verificar que las bodegas tengan suficiente inventario de materiales.
- Controlar el desperdicio de los insumos.

4. Requisitos para ocupar el puesto:

Estudios:

- Estudios secundarios especialidad en contabilidad.
- Estudios relacionados con el manejo de bodegas en empresas alimenticias.
- Conocimiento en el manejo de kárdex manuales y en sistema informático.
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para trabajar bajo presión

Edad:

Mínimo 20 años

Experiencia Laboral:

2 años en el manejo de bodegas o trabajos afines.

Género:

Preferencia hombre.

6.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA								RESPONSABLE	RECURSO	HORA	
	MAYO				JUNIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4				
Entrega de copia de propuesta de mejoramiento al Gerente Administrativo										Cristina Palomino	Fotocopia del documento de la propuesta de mejoramiento	11:00 A.M.
Aprobación de la implementación del mejoramiento de procesos para la empresa.										Gerente Administrativo	Fotocopia del documento de la propuesta de mejoramiento	10:00 AM
Elaboración de la planificación estratégica de la empresa										Cristina Palomino	Recurso Tecnológico, Recurso Humano y Recurso Financiero	10:00 AM
Diseño del formato y parámetros para la calificación y categorización a proveedores.										Cristina Palomino	Información de proveedores.	10:00 AM
Elaboración de la planificación de la producción										Cristina Palomino	Recurso Tecnológico e Información de producción	9:00 AM
Elaboración del plan de marketing mix.										Cristina Palomino	Recurso Tecnológico e Invenstigación al mercado objetivo.	10:00 AM
Planificación y Ejecución del programa de capacitación al talento humano.										Cristina Palomino	Cronograma de capacitación	10:00 AM

Elaboración: Cristina Palomino Ayala. Feb/2007

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- La empresa DANDELION S.A. opera en una industria altamente competitiva, lo cual significa que debe mantener productos de calidad y al menor costo posible, por lo tanto la propuesta de mejoramiento que se plantea, pretende reducir los tiempos ociosos a través de la eficiencia en el desempeño de actividades del talento humano.
- En la actualidad las empresas deben ser competitivas en mercados tanto nacionales como mundiales ya que el fenómeno de la globalización así lo exige, por lo tanto el mejoramiento de procesos es una manera diferente de administrar las empresas, a través de la identificación de actividades que generan valor y la eliminación de actividades o procesos que no generan valor.
- Con el mejoramiento de procesos la empresa DANDELION S.A. podrá reducir los tiempos en la ejecución de actividades ya que de acuerdo al análisis se han identificado actividades que no generan valor y su eficiencia es baja, por tal motivo esta propuesta pretende mejorar la eficiencia en procesos operativos y de apoyo
- La deficiencia en los procesos actuales ha generado centralización de actividades e independencia en el trabajo, lo cual ha dificultado que se identifiquen los problemas y se tomen las correcciones oportunas para evitar una mala administración de recursos y la insatisfacción del cliente.
- El talento humano desconoce la misión y visión de la empresa por tanto no dedica sus esfuerzos al cumplimiento de un objetivo empresarial, para lo cual se sugiere la creación del subproceso planificación estratégica, que oriente mediante la creación de objetivos, estrategias y políticas el trabajo de cada proceso y subproceso.

- La falta de capacitación al talento humano es uno de los factores que impiden el crecimiento de la empresa y el desarrollo de las actividades de manera óptima, en esta propuesta se ha planteado como uno de los subprocesos prioritarios la creación de un programa de capacitación que sea ejecutado una vez al año.
- El control de inventarios es uno de los procesos que en la actualidad requiere de personal capacitado y recursos necesarios para reducir los desperdicios de materiales, para lo cual se ha plantea un trabajo en equipo entre manejo contable, inventarios y producción, fusionando actividades que no generan valor y el mismo que sea evaluado.
- No existe un plan de producción elaborado de manera técnica, lo cual dificulta la evaluación del objetivo de producción, para lo cual se sugiere la planificación de la producción, que deberá ser evaluada para evitar la sobreproducción de uno o varios sabores de bebidas.
- Además se desconoce si la cantidad de bebidas Orangine colocadas en el mercado satisface a los clientes, por tal motivo se ha sugerido que sea desarrolle un plan de marketing que permita estudiar las características del mercado objetivo para conocer los gustos y preferencias y el nivel de aceptación de los productos.
- El beneficio esperado se obtendrá tanto en el corto plazo como en el largo plazo ya que de acuerdo al análisis realizado, la empresa deberá invertir en el desarrollo de procesos, que a través del tiempo reflejarán una eficiencia óptima.
- El análisis de los procesos de la empresa DANDELION S.A. ha permitido identificar aquellas actividades que generan y no generan valor con el fin plantear mejoras enfocadas al desarrollo de la organización a través de la reducción de costos.

7.2. RECOMENDACIONES

- Realizar la planificación estratégica de la empresa con el fin de que el talento humano se sienta identificado con el objetivo institucional y destine su conocimiento y habilidades.
- Realizar un plan de producción basado en la capacidad de producción de la maquinaria y del nivel de ventas, el mismo que permita evaluar el cumplimiento del objetivo planteado e identificar los problemas generados en el proceso productivo.
- Elaborar un plan de marketing basado en las características del mercado objetivo y explotar los atributos de las bebidas Orangine, con el fin de alcanzar una mayor participación de mercado y el incremento en el nivel de ventas.
- Diseñar el programa de capacitación para el talento humano con el fin de mantener personas capaces de competir ante un mercado globalizado.
- Realizar la fusión de procesos diseñada en la propuesta de mejoramiento con el fin de suprimir aquellas actividades que no generan valor para la organización.
- Realizar controles frecuentes de los inventarios con el fin de reducir los desperdicios de materiales, además mantener una evaluación a los proveedores con el fin de adquirir materiales de calidad.
- Realizar evaluaciones a los proveedores de materias primas y suministros, para evitar problemas en la calidad de las bebidas, o un incremento en el costo de producción. Además el proveedor estará comprometido con la venta de materiales de calidad, al saber que la empresa comprará de acuerdo al desempeño durante el proceso de compra.

BIBLIOGRAFÍA

- HARRINGTON, James. **(1993) Mejoramiento de Procesos de la Empresa.** Ed. McGraw Hill. Bogotá D.C., Colombia
- MARIÑO, Navarrete Hernando. **Gerencia de Procesos.** 1era. Edición. Ed. Alfa – Omega. Bogotá D.C., Colombia.
- DUBRIN, J Andrew. **(2000) Fundamentos de Administración.** 5ta Edición. Internacional Thomson Editores. México.
- DÁVILA, Zambrano Sandra. **Reingeniería de Procesos, Cinco Momentos Estratégicos.**
- GUTIERREZ, Abraham. (1999) **Curso de Métodos de Investigación y Elaboración de monografía.** 2da edición. Ed. Serie Didáctica A.G. Quito, Ecuador.
- BERNAL, César Augusto. **Metodología de la Investigación para Administración y Economía.** Ed. Prentice Hall. Santa Fé de Bogotá D.C.
- BEKER, Víctor y MOCHON Francisco. **Elementos de Micro Y Macro Economía.** Ed. Mc-GRAW-Hill. Santiago de Chile.
- *SALAZAR PICO Francis*, **Gestión Estratégica de Negocios.** Management Advise & Consulting Group.

INTERNET:

http://www.alimentosargentinos.gov.ar/03/bebidas/Ficha_gaseosas_04/Gaseosas.htm

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

<http://www.ingenieroambiental.com/?pagina=767>

<http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

http://web.jet.es/amazarrain/Gestion_procesos.htm

<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

[www.elpais.es/articulo/semana/Globalizacion. Joaquín Estefanía. BABELIA -](http://www.elpais.es/articulo/semana/Globalizacion.Joaquín%20Estefanía.BABELIA)

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/39/estructura.htm>

<http://www.wordreference.com/definicion/proveedor>

<http://www.definicion.org/mision>

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

[http://www.aiteco.com/gestproc.htm;](http://www.aiteco.com/gestproc.htm)

http://libertad.univalle.edu.co/~procesos/M_proc.htm

ANEXOS

ANEXO 1

1.1 Matriz de Estrategias F.O.D.A.

EXTERNAS	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
INTERNAS		
FORTALEZAS:	FO	FA
DEBILIDADES:	DO	DA

1.2 Formato Plan Operativo

PROGRAMAS, PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO									
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.		INGRESOS	EGRESOS								
AREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
PRODUCCIÓN																							
INVENTARIOS																							
COMERCIALIZACIÓN																							
INVERSION SERVICIOS PROFESIONALES																							
MANTENIMIENTO INVENTARIOS																							
VENTAS																							
PLAN OPERATIVO ANUAL 2008																							
																					SUBTOTAL		
																					SUPERAVIT		
																					TOTAL		

1.3 Mapa Estratégico



ANEXO 2

2.1 Formato de encuesta al mercado objetivo

EMPRESA DE BEBIDAS GASEOSAS "DANDELION S.A."

MARCA ORANGINE

ENCUESTA

OBJETIVO:

1. Establecer el grado de satisfacción del cliente.
2. Identificar el producto de mayor demanda.

DATOS INFORMATIVOS DEL ENCUESTADO:

- Persona Natural _____
- Persona Jurídica _____
- Sector _____

INSTRUCCIONES:

3. Solicitamos la mayor veracidad en las respuestas de esta encuesta.
4. Marcar con una "X" su respuesta
5. Donde sea pertinente calificar de 1 a 3, siendo 3 la calificación de mayor puntaje.

CONTENIDO:

1. Conoce UD. los productos con la marca "Orangine"?

Si

No

2. A través de que medio publicitario conoce el producto de Orangine?

- a. Televisión _____
- b. Radio _____
- c. Vallas Publicitarias _____
- d. Afiches _____

3. Adquiere usted los productos "Orangine"

Si

No

4. Cuál de los siguientes productos de Orangine es el más vendido?

- Gaseosa de mora _____
- Gaseosas en envase no retornable _____
- Jugos naturales _____
- Agua mineral/natural _____

5. Su grado de satisfacción con respecto a la atención de los empleados de DANDELION S.A. en cuanto a:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Amabilidad en la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad del empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solución a inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Usted espera mucho tiempo para recibir el producto adquirido en el despacho?

Si No

7. Considera que existe suficiente producto para abastecer su pedido?

Si No

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 3

3.1. Formato de calificación a proveedores.

	EMPRESA DANDELION S.A.		
	Carlos Freile e Isidro Barriga # 450 2629-074		
CALIFICACIÓN A PROVEEDORES			
Nombre del Proveedor:	_____		Fecha: _____
Tipo de Insumo que provee:	<input type="checkbox"/> Botell	<input type="checkbox"/> Tapas	<input type="checkbox"/> Etiquetas
	<input type="checkbox"/> Láminas	<input type="checkbox"/> Esencias	<input type="checkbox"/> Edulcorantes
	<input type="checkbox"/> Colorantes		
Observaciones:	_____		
Las siguientes preguntas deberán ser llenadas de acuerdo a la frecuencia de compra que se realice, y deberán ser evaluadas de la siguiente manera:			
Muy satisfecho:	4	Insatisfecho	2
Satisfecho	3	Muy Insatisfecho	1
1. Las características del insumo se ajustan a las requeridas por la empresa.			_
2. Existe una metodología para resolver reclamos			_
3. Poseen un sistema de higiene y seguridad de los productos.			_
4. Cumple con los horarios de entrega de los insumos			_
5. Existe velocidad de respuesta ante el pedido solicitado			_
6. Los precios están de acuerdo a la calidad del producto			_
7. El desempeño histórico del proveedor.			_
8. Existe facilidad de comunicación con el proveedor.			_
9. Las características del trato comercial			_
10. La innovación del proveedor con respecto a facilidades de compra y productos.			_

LAS POLITICAS DE EVALUACION A PROVEEDORES SERÁN:

Para la evaluación será necesario ponderar los criterios, estableciendo así su importancia.

Se determinará el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada.

De acuerdo a los resultados obtenidos los proveedores se agrupan en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras.

Esta categorización se mantendrá actualizada a través de la evaluación continua, o sea cada vez que el proveedor realiza una entrega se registra su grado de cumplimiento con los criterios que tienen la mayor ponderación.

Periódicamente se reevalúa a los proveedores a fin de determinar si, en base a la evaluación continua, deben llevarse a cabo cambios en sus categorías.

ANEXO 4

4.1 Kárdex del sistema

DANDELION S.A.

Código del material : _____

Nombre del material : _____

Unidad de medida : _____

Tipo de material : _____

Método de valoración promedio _____

Proveedor: _____

FECHA	MATERIAL	INGRESOS	EGRESOS	SALDO EN CANTIDAD	DEBE	HABER	SALDO VALORADO

ANEXO 5

5.1. Formato para la toma de inventario

INVENTARIO DE FIN DE MES						
Mes:						
Hora Inicio:			Hora de finalización:			
Personas Responsables:						
Código	Producto	Cantidad Física	Cantidad Sistema	Diferencias en cantidades	Diferencias valoradas.	Pérdida / Faltante o Sobrante
			Saldos que deberán ser tomados automáticamente de los kárdex del sistema.			

Este formato deberá ser desarrollado como parte de los reportes que el software informático proporciona y en la actualidad este reporte de inventarios es desarrollado en una hoja de cálculo de Excel y está sujeto a errores por la persona que ingresa la información. Además será una manera de mantener datos históricos que pueden facilitar la toma de decisiones y la reducción de costos.

ANEXO 6

6.1. Orden de compra

 DANDELION S.A.				
Orden de compra # : _____			Fecha: _____	
Proveedor: _____			Tipo de pago: _____	
N°	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
			Subtotal	_____
			12 % IVA	_____
			Descuento	_____
			Total	_____

ANEXO 7

7.1 Orden de producción



DANDELION S.A.

Orden de producción # : _____

Fecha : _____

Cantidad presupuestada: _____

Hora de proceso O.P : _____

Producto a realizarse : _____

Materiales a emplearse	Cantidad

Cantidad real de producción : _____

Responsable : _____