

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**



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

**INGENIERIA COMERCIAL**

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

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS  
DE LA EMPRESA MULTISA**

**CRISTIAN SANTIAGO SALAZAR GUANOLUISA**

**DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA**

**CODIRECTOR: ING. ENA TANDAZO**

**SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DEL 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

*Definitivamente, Dios, mi Señor, mi Guía; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, mi tesis, que la hice para entregártela y así podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria.*

*Para poder realizar esta tesis de la mejor manera posible fue necesario el apoyo de muchas personas a las cuales debo agradecer.*

*En primer lugar a mis padres, Hugo y Mariana, quienes han sido un apoyo moral y económico para lograr este fin. Gracias por su paciencia.*

*A mis hermanos Víctor, Gabriel y Daniel quienes son el motivo y la razón; para poder llegar a este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes.*

*A mi novia Marcela muchas gracias por el apoyo moral y sentimental para continuar y seguir con mi camino, gracias por estar siempre a mi lado y recuerda que eres muy importante para mí.*

*Quiero dedicar un agradecimiento especial a mi Director Ing. Armando Mora y a mi Co-directora Ing. Ena Tandazo, por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas, han sido un aporte invaluable.*

*A todos mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría*

*Finalmente a los colaboradores de MULTISA quienes con su valiosa información y compromiso ayudaron a realizar la presente tesis.*

*Cristian Santiago Salazar Guanoluisa*

## **DEDICATORIA**

*La presente tesis le dedico con todo mi amor y cariño a ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.*

*Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, gracias por todo mamá y papá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.*

*A mis hermanos que son la fuente de inspiración, motivación y constancia.*

*Finalmente a todas las personas que tuvieron que ver directa e indirectamente en el cumplimiento de una meta más en mi vida, les dedico con toda mi alma mi tesis; el haber llegado a mi vida y el compartir momentos agradables y momentos tristes, pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean.*

*Cristian Santiago Salazar Guanoluisa*

# **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL**

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

**CRISTIAN SANTIAGO SALAZAR GUANOLUISA**

### **DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada Mejoramiento de Procesos de la Empresa “MULTISA”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre de 2008

Cristian Santiago Salazar Guanoluisa

# **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL**

## **AUTORIZACION**

Yo, Cristian Santiago Salazar Guanoluisa, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Mejoramiento de Procesos de la Empresa “MULTISA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre de 2008

Cristian Santiago Salazar Guanoluisa

# **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL**

## **CERTIFICADO**

Ing. Armando Mora Zambrano e Ing. Ena Tandazo Regalado

## **CERTIFICAN**

Que la tesis titulada Mejoramiento de Procesos de la empresa “MULTISA”, realizada por el señor Cristian Santiago Salazar Guanoluisa, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido, representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la empresa “MULTISA”, así como por la capacidad investigativa demostrado por el autor, si se recomienda su publicación.

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

Autorizan a nombre del autor, señor Cristian Santiago Salazar Guanoluisa para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Director de la Carrera de Ingeniería Comercial

Sangolquí, Septiembre de 2008

Ing. Armando Mora Zambrano

**DIRECTOR**

Ing. Ena Tandazo Regalado

**CODIRECTOR**

# ÍNDICE TEMÁTICO CONTENIDO

## PÁGINAS

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN.....	IV
CERTIFICADO DEL DIRECTOR Y CODIRECTOR.....	V
INTRODUCCIÓN.....	XIII

### **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

1.1 LA EMPRESA.....	1
1.1.1 Reseña Histórica .....	1
1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	2
1.2.1 Productos que ofrece MULTISA.....	2
1.2.2 Servicio que ofrece MULTISA.....	14
1.2.3 Ubicación de la Empresa .....	15
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA .....	15
1.3.1 Diagrama de Ishikawa de la empresa MULTISA.....	16
1.3.2 Interpretación de Ishikawa de la empresa MULTISA.....	17
1.3.3 Organigrama Estructural de MULTISA (Situación Actual, Mayo 2008).....	19
1.3.4 Interpretación del Organigrama .....	20
1.4 MARCO TEÓRICO.....	20
1.4.1 La administración por procesos .....	20
1.4.1.1 Gestión de los procesos de una organización .....	20
1.4.2 ¿Qué es un proceso?.....	21
1.4.3 Mejoramiento continua de procesos .....	23
1.4.3.1 ¿Que es un mejoramiento continuo?.....	24
1.4.4 Consumo Masivo .....	24
1.4.4.1 Ideas para el mercadeo de productos de consumo masivo .....	25
1.4.5 Morochillo o maíz de costa.....	26
1.4.6 Los balanceados .....	29
1.4.6.1 Zonas de cultivo.....	30
1.4.7 Materia Prima para balanceados .....	30
1.4.8 Canales de distribución .....	31
1.4.8.1 Los Intermediarios .....	32
1.4.8.2 Clasificación de los Canales de Distribución.....	33
1.4.9 Marketing Mix .....	34
1.5 MARCO CONCEPTUAL .....	35

### **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	40
2.1.1. Macro ambiente .....	40
2.1.1.1. Factor político legal .....	40
2.1.1.2. Factor Económico .....	42
2.1.1.3. Factor Social / Cultural .....	46
2.1.1.4. Factor Tecnológico .....	49
2.1.2. Micro Ambiente .....	50
2.1.2.1. Cliente, Preguntas, Tabulación, Gráfico e Interpretación.....	50
2.1.2.2. Proveedor, Preguntas, Tabulación, Gráfico e Interpretación.....	61

2.1.2.3.	Competencia .....	65
2.1.2.4.	Normativa .....	66
2.2.	ANÁLISIS INTERNO, Preguntas, Tabulación, Gráfico e Interpretación.....	66
2.2.1.	Capacidad de Gestión Empresarial .....	67
2.2.2.	Capacidad de Gestión Financiera.....	75
2.2.3.	Capacidad de Gestión Comercialización .....	75
2.2.4.	Capacidad de Gestión de Servicio .....	79
2.2.5.	Capacidad de Gestión de Inventarios.....	82
2.2.6.	Capacidad de Gestión Tecnológica.....	83
2.2.7.	Capacidad de Gestión de Talento Humano.....	85
2.3.	MATRICES .....	88
2.3.1.	Matriz de Impacto Externo .....	89
2.3.2.	Matriz de Impacto Interno .....	90
2.3.3.	Matriz de Aprovechabilidad .....	91
2.3.4.	Matriz de Vulnerabilidad. ....	92
2.3.5.	Hoja de Trabajo FODA.....	93
2.3.6.	Matriz de Estrategia FODA .....	94
2.3.7.	Síntesis de Estrategia FODA .....	96

### **CAPITULO III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1.	MATRIZ AXIOLÓGICA .....	99
3.2.	MISIÓN Y VISIÓN.....	106
3.2.1.	Misión .....	106
3.2.2.	Visión.....	107
3.3.	OBJETIVOS .....	108
3.3.1.	Objetivo General.....	108
3.3.2.	Objetivo Específico.....	108
3.3.2.1.	Objetivos de Crecimiento .....	109
3.3.2.2.	Objetivo de Mantenimiento .....	110
3.3.2.3.	Objetivo de Disminución .....	111
3.4.	POLÍTICAS .....	111
3.4.1.	Política General.....	111
3.4.1.1.	Políticas al Recurso Humano .....	112
3.4.1.2.	Políticas de Compras.....	114
3.4.1.3.	Políticas de Ventas .....	115
3.4.1.4.	Políticas de Inventarios .....	116
3.4.1.5.	Políticas de transporte .....	116
3.5.	ESTRATEGIAS.....	117
3.5.1.	Plan Operativo .....	117
3.5.2.	Mapa Estratégico 2009-2013 .....	121

### **CAPITULO IV: LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANALISIS DE PROCESOS**

4.1.	CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISA .....	122
4.2.	DIAGRAMA IDEF-0 .....	124
4.2.1.	Uso del IDEF-0.....	124
4.3.	INVENTARIO DE PROCESOS .....	126
4.4.	SELECCIÓN DE PROCESOS .....	127

4.4.1.	Preguntas Claves.....	127
4.4.2.	Matriz de Selección.....	128
4.4.3.	Mapa de Procesos Seleccionados.....	128
4.5.	HOJA DE COSTOS POR MINUTO.....	129
4.5.1.	Costo del Personal.....	130
4.5.2.	Costo de Operación.....	131
4.6.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS .....	131
4.6.1.	Diagramación y Simbología .....	132
4.6.2.	Análisis de cada proceso seleccionado .....	133
	▪ Planificación Mensual de Actividades.....	134
	▪ Presupuestación Semanal de fondos .....	135
	▪ Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra.....	136
	▪ Control de Calidad y Recepción de Materia Prima .....	137
	▪ Preparación de Balanceados de pollos y cerdos .....	138
	▪ Preparación de Morochillo Partido .....	139
	▪ Control de Calidad y Recepción de Mercadería .....	140
	▪ Fijación de precios .....	141
	▪ Ventas en el Comisariato (Autoservicio).....	142
	▪ Ventas en el Comisariato (Asistida) .....	143
	▪ Ventas al por mayor (Comisariato).....	144
	▪ Ventas al por mayor (Pre Ventas).....	145
	▪ Administración de Recurso Humano .....	146
	▪ Manejo Publicitario.....	147
	▪ Atención y Solución a reclamos .....	148
	▪ Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas).....	149
4.6.3.	Informa de Novedades Encontradas .....	150
	▪ Planificación Mensual de Actividades.....	150
	▪ Presupuestación semanal de fondos.....	151
	▪ Cancelación de facturas por compras y negociación de nueva compra.....	152
	▪ Control de Calidad y Recepción de Materia Prima .....	153
	▪ Preparación de Balanceados de pollos y cerdos .....	154
	▪ Preparación de morochillo partido.....	155
	▪ Control de Calidad y Recepción de Mercadería .....	156
	▪ Fijación de precios .....	157
	▪ Ventas en el Comisariato (Autoservicio).....	158
	▪ Ventas en el Comisariato (Asistida) .....	159
	▪ Ventas al por mayor (Comisariato).....	160
	▪ Ventas al por mayor (Preventas).....	161
	▪ Administración de Recurso Humano .....	162
	▪ Manejo Publicitario.....	163
	▪ Atención y Solución a reclamos .....	164
	▪ Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas).....	165
4.6.4.	Matriz de Análisis Resumida.....	166
4.6.5.	Novedades Generales Detectadas en los Subprocesos Seleccionados.....	167

## **CAPITULO V: MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

5.1.	DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	168
5.1.1.	Flujodiagramación y Hoja ISO .....	168
5.1.2.	Hoja de Mejoramiento .....	171

▪ Planificación mensual de actividades .....	172
▪ Presupuestación semanal de fondos.....	176
▪ Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra.....	179
▪ Control de Calidad y Recepción de Materia Prima .....	183
▪ Preparación de Balanceados de pollos y cerdos .....	187
▪ Preparación de morochillo partido.....	191
▪ Control de Calidad y Recepción de Mercadería .....	194
▪ Fijación de precios .....	199
▪ Ventas en el Comisariato (Autoservicio).....	200
▪ Ventas en el Comisariato (Asistida) .....	203
▪ Ventas al por mayor (Bodega) .....	206
▪ Ventas al por mayor (Preventas).....	209
▪ Administración de Recurso Humano .....	212
▪ Manejo Publicitario.....	217
▪ Atención y Solución a reclamos .....	220
▪ Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas).....	224
5.3. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO .....	228
5.4. BENEFICIO ESPERADO.....	229

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

6.1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISA EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	230
6.2. FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR.....	232
6.3. INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	232
6.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE MULTISA (PROPUESTO).....	236
6.5. ORGANIGRAMA PERSONAL O DE POSICIÓN DE MULTISA .....	237
6.5.1. Asignación de responsabilidades y competencias por áreas .....	238
6.5.2. Diseño de la Organización por Proceso de la Empresa “MULTISA” .....	243
6.6. DESEMPEÑO O ESPECIFICACIÓN POR CARGO .....	244

## **CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1. CONCLUSIONES .....	266
7.2. RECOMENDACIONES.....	270
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>273</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>275</b>

## **INDICE DE TABLAS**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>Tabla 1.1</b> Cuadro de Ventas desde el Año 2004 hasta Marzo del 2008 .....	13
<b>Tabla 1.2</b> Valor Nutritivo.....	26
<b>Tabla 1.3</b> País de Destino.....	28
<b>Tabla 1.4</b> Demanda del morochillo.....	29
<b>Tabla 2.1</b> Inflación .....	43
<b>Tabla 2.2</b> Proyección de la población del Ecuador.....	47
<b>Tabla 2.3</b> Cliente del Comisariato- La atención que le brinda la empresa .....	50
<b>Tabla 2.4</b> Cliente del Comisariato- La calidad del producto .....	51
<b>Tabla 2.5</b> Cliente del Comisariato- El precio de los productos .....	52
<b>Tabla 2.6</b> Cliente del Comisariato-Tiempo de entrega de la mercadería.....	52

<b>Tabla 2.7</b> Cliente del Comisariato- El Pago de los producto .....	53
<b>Tabla 2.8</b> Cliente del Comisariato- Los producto que compran con frecuencia.....	54
<b>Tabla 2.9</b> Cliente del Comisariato- Devolución o reclamo.....	55
<b>Tabla 2.10</b> Clientes al por Mayor- La atención que le brinda la empresa .....	55
<b>Tabla 2.11</b> Clientes al por Mayor- La calidad del producto .....	56
<b>Tabla 2.12</b> Clientes al por Mayor- El precio de los productos .....	57
<b>Tabla 2.13</b> Clientes al por Mayor- Tiempo de entrega de la mercadería.....	57
<b>Tabla 2.14</b> Clientes al por Mayor- El Pago de los producto .....	58
<b>Tabla 2.15</b> Clientes al por Mayor- Los producto que compran con frecuencia.....	59
<b>Tabla 2.16</b> Clientes al por Mayor- Devolución o reclamo.....	60
<b>Tabla 2.17</b> Proveedor- Periodicidad para proveer .....	61
<b>Tabla 2. 18</b> Proveedor- Pedidos que le realiza MULTISA .....	61
<b>Tabla 2.19</b> Proveedor- Los pedidos que usted recibe de MULTISA.....	62
<b>Tabla 2.20</b> Proveedor- La forma de pago .....	63
<b>Tabla 2.21</b> Proveedor- La forma de entrega .....	63
<b>Tabla 2.22</b> Proveedor- La garantía de los productos .....	64
<b>Tabla 2.23</b> Análisis de competencia del comisariato.....	65
<b>Tabla 2.24</b> Análisis de Competencia de las Ventas al por Mayor .....	65
<b>Tabla 2.25</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Conoce los principios y valores .....	67
<b>Tabla 2.26</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Conoce la Misión y Visión.....	67
<b>Tabla 2.27</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Conoce los Objetivos, Políticas y Estrategias .....	68
<b>Tabla 2.28</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Conoce los Organigramas .....	69
<b>Tabla 2.29</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Conoce las Funciones.....	69
<b>Tabla 2.30</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Distribución del Espacio Físico .....	70
<b>Tabla 2.31</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Como conoce los procesos.....	71
<b>Tabla 2.32</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Liderazgo del jefe.....	71
<b>Tabla 2.33</b> Capacidad de Gestión Empresarial- La comunicación .....	72
<b>Tabla 2.34</b> Capacidad de Gestión Empresarial- La Motivación .....	73
<b>Tabla 2.35</b> Capacidad de Gestión Empresarial- El Control .....	73
<b>Tabla 2.36</b> Capacidad de Gestión Empresarial- Los Informes .....	74
<b>Tabla 2.37</b> Capacidad de Gestión Financiera – Conoce el presupuesto de la empresa .....	75
<b>Tabla 2.38</b> Capacidad de Gestión Comercialización- Plan de comercialización.....	75
<b>Tabla 2.39</b> Capacidad de Gestión Comercialización- Conoce los productos y servicios de la empresa .....	76
<b>Tabla 2.40</b> Capacidad de Gestión Comercialización- El logotipo y Campaña de ventas ...	77
<b>Tabla 2.41</b> Capacidad de Gestión Comercialización- Los clientes .....	77
<b>Tabla 2.42</b> Capacidad de Gestión Comercialización- El Precio de los productos.....	78
<b>Tabla 2.43</b> Capacidad de Gestión de Servicio – La prestación de servicios.....	79
<b>Tabla 2.44</b> Capacidad de Gestión de Servicio- La atención de clientes .....	79
<b>Tabla 2.45</b> Capacidad de Gestión de Servicio- Los servicios que posee MULTISA .....	80
<b>Tabla 2.46</b> Capacidad de Gestión de Servicio- La información que da a los clientes .....	81
<b>Tabla 2.47</b> Capacidad de Gestión de Servicio- Los reclamos.....	81
<b>Tabla 2.48</b> Capacidad de Gestión de Inventarios- Los registros de ingreso y egreso.....	82
<b>Tabla 2.49</b> Capacidad de Gestión de Inventarios- La supervisión.....	83
<b>Tabla 2.50</b> Capacidad de Gestión Tecnológica- Los equipos y herramientas .....	83
<b>Tabla 2.51</b> Capacidad de Gestión Tecnológica- Los sistemas informáticos.....	84
<b>Tabla 2.52</b> Capacidad de Gestión de Talento Humano- Capacitación .....	85
<b>Tabla 2.53</b> Capacidad de Gestión de Talento Humano- Capacitación orientada.....	86
<b>Tabla 2.54</b> Capacidad de Gestión de Talento Humano- El salario .....	86

<b>Tabla 2.55</b> Capacidad de Gestión de Talento Humano- Ambiente Laboral .....	87
<b>Tabla 2.56</b> Capacidad de Gestión de Talento Humano- Habilidades y conocimiento .....	88
<b>Tabla 4.1</b> Inventario de Procesos .....	126
<b>Tabla 4.2</b> Preguntas Claves .....	127
<b>Tabla 4.3</b> Matriz de selección .....	128
<b>Tabla 4.4</b> Mapa de procesos seleccionados .....	129
<b>Tabla 4.5</b> Hoja de costo.....	130
<b>Tabla 4.6</b> Costo de operación.....	131
<b>Tabla 6.1</b> Indicadores de gestión .....	235

## INDICE DE CUADROS CONTENIDO

	PÁGINAS
<b>Cuadro 1.1</b> Arroz .....	3
<b>Cuadro 1.2</b> Azúcar .....	3
<b>Cuadro 1.3</b> Víveres .....	4
<b>Cuadro 1.4</b> Morochillo .....	4
<b>Cuadro 1.5</b> Balanceados .....	5
<b>Cuadro 1.6</b> Sal .....	5
<b>Cuadro 1.7</b> Detergente y Jabón.....	6
<b>Cuadro 1.8</b> Aceite y Mantecas.....	6
<b>Cuadro 1.9</b> Materia Prima para Balanceado .....	7
<b>Cuadro 1.10</b> Confitería .....	7
<b>Cuadro 1.11</b> Aseo General.....	8
<b>Cuadro 1.12</b> Licores y Cigarrillos .....	8
<b>Cuadro 1.13</b> Papel y Plásticos .....	9
<b>Cuadro 1.14</b> Bebidas y Helados .....	9
<b>Cuadro 1.15</b> Varios.....	10
<b>Cuadro 1.16</b> Cárnicos y Lácteos.....	10
<b>Cuadro 1.17</b> Farmacia.....	11

## INDICE DE GRÁFICOS CONTENIDO

	PÁGINAS
<b>Grafico 1.1</b> Estadística de ventas por grupo de artículos .....	12
<b>Grafico 1.2</b> Estadística de ventas hasta Marzo/2008 .....	13
<b>Gráfico 1.3</b> Ubicación de la Empresa .....	15
<b>Grafico 1.4</b> Diagrama de Ishikawa .....	16
<b>Grafico 1.5</b> Jerarquía de los procesos .....	22
<b>Grafico 1.6</b> Mapa Maicero del Ecuador.....	27
<b>Grafico 1.7</b> Consumo de Balanceados .....	30
<b>Grafico 1.8</b> Funciones de los canales de distribución.....	32
<b>Grafico 1.9</b> Clasificación de Canales de Distribución .....	33
<b>Grafico 1.10</b> Marketing Mix .....	34
<b>Gráfico 2.1</b> Recaudación Tributaria.....	41
<b>Gráfico 2.2</b> Tasa de Inflación Acumulada y Mensual .....	43
<b>Gráfico 2.3</b> Crecimiento Anual del PIB.....	45

<b>Gráfico 2.4</b> Desempleo .....	46
<b>Gráfico 4.1</b> Cadena de Valor de MULTISA .....	123
<b>Gráfico 4.2</b> Diagrama IDEF-0 .....	124
<b>Gráfico 4.3</b> Diagrama IDEF-0 de MULTISA .....	125
<b>Gráfico 4.4</b> Diagrama de análisis de proceso.....	132
<b>Gráfico 4.5</b> Diagramación y Simbología .....	132
<b>Gráfico 5.1</b> Planificación Mensual de Actividades.....	175
<b>Gráfico 5.2</b> Presupuestación Semanal de fondos .....	178
<b>Gráfico 5.3</b> Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra.....	182
<b>Gráfico 5.4</b> Control de Calidad y Recepción de Materia Prima .....	186
<b>Gráfico 5.5</b> Preparación de Balanceados de pollos y cerdos .....	190
<b>Gráfico 5.6</b> Preparación de Morochillo Partido .....	193
<b>Gráfico 5.7</b> Control de Calidad y Recepción de Mercadería .....	196
<b>Gráfico 5.8</b> Fijación de precios .....	199
<b>Gráfico 5.9</b> Ventas en el Comisariato (Autoservicio).....	202
<b>Gráfico 5.10</b> Ventas en el Comisariato (Asistida) .....	205
<b>Gráfico 5.11</b> Ventas al por mayor (Bodega).....	208
<b>Gráfico 5.12</b> Ventas al por mayor (Preventas).....	211
<b>Gráfico 5.13</b> Administración de Recurso Humano.....	216
<b>Gráfico 5.14</b> Manejo Publicitario.....	219
<b>Gráfico 5.15</b> Atención y Solución a reclamos .....	223
<b>Gráfico 5.16</b> Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas) .....	226
<b>Gráfico 6.1</b> Cadena de valor de MULTISA en base al proceso administrativo.....	231

## **INDICE DE FOTOS**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>FOTO 1.1</b> EMPRESA MULTISA HACE 12 AÑOS .....	1
<b>FOTO 1.2</b> EMPRESA MULTISA AÑO 2008 .....	1
<b>FOTO 1.3</b> Morochillo.....	26
<b>FOTO 1.4</b> Planteles Avícolas .....	28

## INTRODUCCIÓN

La Administración por Procesos se fundamenta en la necesidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las organizaciones, que deben estar acorde con las necesidades del mercado, debido a que en la actualidad las empresas e instituciones trabajan en un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se proyecten en el corto, mediano y largo plazo.

Multicomercio Salazar “MULTISA” ha venido funcionando durante muchos años sin la implementación de un sistema de procesos; esta particularidad no ha permitido optimizar el uso de los recursos con una adecuada y racional distribución.

Es por ésta razón que la empresa necesita un mejoramiento de procesos a fin de dotarle las herramientas necesarias que contribuyan al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, para así alcanzar grandes cambios en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia, eficacia y calidad para llegar a tener una empresa competitiva.

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

**Capítulo I** Se trata de las generalidades de la empresa, la reseña histórica, ubicación, productos y servicios que ofrece, así como también la identificación de los problemas internos con el Diagrama Ishikawa, y finalmente el marco teórico y conceptual que ayudará a comprender la naturaleza del negocio.

**Capítulo II** Comprende un diagnóstico situacional de la empresa MULTISA con relación a los factores externos e internos de la misma, con el propósito de determinar el FODA y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

**Capítulo III** Se refiere a la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa MULTISA, definiendo los principios y valores de la empresa, la misión y visión, los objetivos que persigue, las políticas que la rigen y la estrategia que llevará a cabo.

**Capítulo IV** Abarca el análisis de procesos, en donde se realiza un inventario de los procesos, una selección y estudio, identificando los problemas, determinando sus costos, tiempos y eficiencias.

**Capítulo V** Trata la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados apoyado en dos herramientas como flujodiagramación - hojas ISO y hoja de mejoramiento. Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones de: mejoramiento, fusión, eliminación y creación

**Capítulo VI** Se presenta la propuesta de organización por procesos para la empresa MULTISA, aquí se encuentra la cadena de valor institucional, se determina los factores de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos planificados, se establece el organigrama estructural y se determinan los perfiles profesionales por cargos.

**Capítulo VII** Se determina las conclusiones y recomendaciones para que la investigación desarrollada ayude a la empresa a ser competitiva en el mercado.

## INTRODUCTION

The Administration for Processes is based in the necessity of giving answers to the new conditions of development of the organizations, that should be according to the necessities of the market, because at the present time the companies and institutions work in a system of objectives, strategies and action plans that serve as reference point to assure that the decisions that take daily are projected in the short, medium and long term.

Multicomercio Salazar "MULTISA" has been working during many years without the implementation of a system of processes; this particularity has not allowed to optimize the use of the resources with an appropriate and rational distribution.

For this reason, the company needs an improvement of processes in order to give the necessary tools that contribute to improve the ruling, basic and enabling processes, is this way to reach big changes in the organization, it should be focused in working with efficiency, effectiveness and quality to end up having a competitive company.

The present investigation work has been developed containing its content in six different chapters:

**Chapter I** is about the generalities of the company, the historical review, location, products and services that it offers, as well as the identification of the internal problems with the Diagram Ishikawa, and finally the theoretical and conceptual mark that will help to understand the nature of the business.

**Chapter II** includes a situational diagnostic of the company MULTISA in relation to the external and internal factors of it, with the purpose of determine FODA and to establish the necessary strategies to develop the strengths and opportunities; to decrease or to eliminate the weaknesses and threats.

**Chapter III** refers to the proposal of strategic way for the company MULTISA, defining the principles and values of the company, the mission and vision, the objectives that it pursues, the politicians that govern it and the strategy that will be carry out

**Chapter IV** whole the analysis of processes where is carried out an inventory of the processes, a selection and study, identifying the problems, determining their costs, times and efficiencies.

**Chapter V** Treats the proposal of improvement of the selected processes supported in two tools such as diagramation - ISO papers and improvement documents. Changes are proposed that can mean a reduction of time and of costs, taking the following actions of: improvement, coalition, elimination and creation.

**Chapter VI** It's presented the organization proposal for processes for the company MULTISA, here there is the chain of institutional value, it is determined the factors of success and the management indicators that will allow to control and to evaluate the planned objectives, the structural flowchart it's been down and the professional profiles are determined by positions.

**Chapter VII** the conclusions and recommendations are determined so that the developed investigation helps to the company to be competitive in the market.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 LA EMPRESA

FOTO 1.1

#### EMPRESA MULTISA HACE 12 AÑOS



Elaborado por : Autor

FOTO 1.2

#### EMPRESA MULTISA AÑO 2008



Elaborado por : Autor

#### 1.1.1 Reseña Histórica

MULTISA inició hace 23 años con la transportación y comercialización de legumbres y morochillo en las provincias de los Ríos y Cotopaxi respectivamente. Con la experiencia adquirida durante los primeros 12 años el Sr. Hugo Salazar y la Sra. Mariana Guanoluisa tuvieron la visión de crear un mini comisariato en el sector este de Latacunga, se empezó como una tienda de barrio de 80 m<sup>2</sup>, para luego construir un comisariato de 350m<sup>2</sup> hace 8 años, desarrollándose así la empresa en tres etapas:

- I. Se empezó a construir los cimientos del comisariato en el año 2000 – 2001 en un terreno de 350 m<sup>2</sup>, ocupando tan solo el 25% del mismo. Sin embargo la actividad principal en estos años es la Comercialización de Morochillo, Balanceados para pollos y cerdos (Pronaca, Nutril y Grupo Oro) y Materia Prima para Balanceado,
- II. En los años 2002 – 2004 se implemento software y hardware para sistematizar la actividad en el comisariato, incorporando dos computadoras, la primera computadora registraba todos los datos comerciales de la empresa y la segunda computadora funcionaba como caja. Pero por desconocimiento del Sr. Propietario los paquetes informáticos adquiridos nunca fueron aprovechado en un 100%.
- En este tiempo se descubrió que en el mercado cotopaxense había pocos proveedores de consumo masivo, morochillo, balanceado para pollos, balanceado para cerdos y materia prima para balanceado, es allí donde se decide formar una empresa que comercialice dichos productos a las PYMES y tiendas en los sectores de Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí y Lasso de la Provincia de Cotopaxi, y las primeras estrategias para competir en el mercado fueron:
- Las estrategias de Preventas y
  - El envío de los productos a los negocios sin recargo. (Puerta a Puerta)
- III. Desde el 2005 – hasta la presente fecha se ocupa el total del terreno de 350m<sup>2</sup> para el funcionamiento del comisariato. Además de comercialización de productos de consumo masivo, MULTISA decide elaborar Balanceado para pollos y Balaceado para cerdos como también transformar el morochillo en grano a morochillo partido, dando como resultado un incremento en ventas en los últimos años. Actualmente MULTISA cuenta con cuatro vendedores para las ventas externas, tres vendedores que realizan Preventas y un vendedor local.

## **1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **1.2.1 Productos que ofrece MULTISA**

MULTISA tiene un total de 2380 Ítems en su inventario pero lo cual se ha distribuido en grupos de artículos, y para mejor interpretación se detalla los 10 primeros productos de cada grupo existente, es decir son los productos que mayores ventas y margen de utilidad dejan a la empresa.

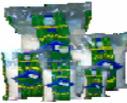
## Cuadro 1.1 Arroz

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:43:21 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 20 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: arroz •						
Best Sellers: Cantidad						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
ARL	AR. REY LEON	688718.55	242998.46	259908.43	17009.97	6.54%
69G	ARROZ GALLITO VIEJO	248113.15	92750.71	99049.50	6299.77	6.35%
AR	ARROZ REY	172250.00	61858.54	65612.84	3754.30	5.72%
73	ARROZ PREC. DOÑA BELLA	118900.00	36582.13	41277.80	4697.54	11.37%
ABL	ARROZ BLANCO FLOR	34459.05	9732.79	10722.05	989.25	9.22%
91	ARROCILLO MEDIO DELG	33949.50	5502.82	6900.12	1397.29	20.25%
91G	ARROCILLO GRUESO	31886.00	6365.54	7947.20	1581.65	19.90%
401	ARROZ MIL UNO PALMA	16697.50	5402.39	5816.27	413.87	7.11%
81	ARROZ DE CEBADA	9650.50	3076.58	3658.81	582.23	15.91%
72	ARROZ AMARILLO	8262.00	1865.73	2356.58	490.84	20.82%
ALB	ARROZ LIRA B	6581.50	1780.96	1978.81	197.85	9.99%
69	ARROZ VIEJO PALMA	5860.50	1969.55	2151.53	181.97	8.45%
7861015101822	ARROZ GUSTADINA 5LERA	80.00	140.00	159.55	19.55	12.25%
7861015160317	ARROZ GUSTADINA 10LB	31.00	112.95	125.20	12.24	9.78%
<b>Total:</b>		<b>1,375,439</b>	<b>470,039.2</b>	<b>507,664.73</b>	<b>37,628.38</b>	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.1:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de arroz; Se agrupa por separado este producto, porque representa la mayor inversión y comercialización de la empresa

## Cuadro 1.2 Azúcar

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:45:37 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: azucar •						
Best Sellers: Cantidad						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
74	AZUCAR A GRANEL	864921.00	204609.45	214608.97	9999.52	4.65%
7861049300024	AZUC VAL X 2 KL	128231.00	132792.97	145461.85	12668.87	8.70%
7861049300017	AZUC VALD 1 KL	19865.00	10727.10	11405.45	678.34	5.94%
7861049300062	AZUC VALD ½ KL	8841.00	2387.07	2587.34	200.26	7.74%
7861049300123	AZUC 2K MORENA	7881.00	8410.65	8946.88	536.22	5.99%
7861049300055	AZUC VALD 5 KL	4905.00	13243.50	13991.70	748.19	5.34%
7861049300093	AZUCAR VALDRZ 250GR	2243.00	306.68	343.14	36.45	10.62%
7861049300079	AZUC VALD 10KL	1806.00	9752.40	10322.67	570.26	5.52%
7861008900210	AZUCAR MICROPUL. 500GR	43.00	30.02	37.19	7.16	19.27%
7861049300284	AZUCAR LIGHT 80/CAJ	35.00	14.56	19.25	4.69	24.36%
<b>Total:</b>		<b>1,038,771</b>	<b>382,274.4</b>	<b>407,724.45</b>	<b>25,450.02</b>	
		.00		2		

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.2:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Azúcar; de igual manera se agrupa por separado porque el volumen de comercialización que realiza la empresa es alto.

### Cuadro 1.3 Viveres

MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<u>Best Sellers</u>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 07:04:39 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: viveres *						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
HP	POULTIER KLS	145025.50	39766.55	44487.12	4720.56	10.61%
HV	HUEVOS	95899.00	7223.47	8425.17	1201.70	14.26%
FPAC	FIDRO PACA GRANEL	59246.50	24574.79	27742.68	3167.89	11.41%
HPO	HARINA POULTIER	51757.40	11072.05	14062.17	2990.12	21.26%
AVC	AVENA AGRANEL	43844.50	19077.78	21071.35	1993.56	9.46%
09038800792	ATUN REAL AF 180G	32774.00	26032.92	27804.50	1771.58	6.37%
78601727	SI CAFE 10 GR SOBRE	24745.00	2520.58	2817.77	297.18	10.54%
LC	LEGUMERES EN FUNDA	23601.40	4725.04	5900.40	1175.35	19.91%
090388111115	SARDINA REAL 425 GR OVAL	20480.00	18374.49	19494.18	1119.69	5.74%
LJ	LENTEJA	18832.50	8917.88	11676.50	2758.62	23.62%
<b>Total:</b>		516,205.8	162,285.6	183,481.90	21,196.29	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.3:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de viveres; Cabe recalcar que estos productos son un complemento para las ventas a las PYMES y tiendas de la Provincia de Cotopaxi.

### Cuadro 1.4 Morochillo

MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<u>Best Sellers</u>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:57:05 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: morochillo *						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
256	MOROCHIL GRANO	1051148.8	140892.10	162833.32	21941.22	13.47%
MPQ	MOROCHIL PARTIDO	532222.00	76268.69	83989.44	7720.74	9.19%
<b>Total:</b>		1,583,370.80	217,160.79	246,822.76	29,661.97	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.4:** Se detalla los productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de morochillo, existe solo dos tipos de morochillo que la empresa registra, el primero es el morochillo en grano y el segundo es el producto que transforma MULTISA a morochillo partido.

## Cuadro 1.5 Balanceados

MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<u>Best Sellers</u>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:46:31 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: balanceado para animales •						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
BP	BALANC DE POLLOS	27708.00	4710.84	5377.05	666.21	12.38%
BCH	BALANC CHANCHOS CREC-ENG	25220.00	4111.69	4538.77	427.07	9.40%
PCG	PROCAN CACHORROS GRANEL	345.00	173.60	198.38	24.77	12.45%
PAG	PROCAN ADUKTOS GRANEL	258.50	101.29	128.16	26.87	20.96%
PCH	PRO-CAN CACHOROS 3LIBRAS	26.00	43.74	51.07	7.32	14.34%
7861002830155	PRO-CAN ADULTOS 3LBR	18.00	22.74	27.27	4.53	16.60%
7861002830148	PRO-CAN 1LBR CACHORROS	13.00	7.59	8.98	1.38	15.44%
PCA	PRO-CAN ADULTOS 10LIBRAS	9.00	40.32	45.00	4.68	10.40%
CPE	PRO-CAN 10LIBRAS CACHOROS	8.00	45.76	51.07	5.31	10.40%
7861002830650	PRO-CAN GOURMEN ADUL 1LB	4.00	1.60	2.00	0.40	20.00%
7861002830667	PRO-CAN GOURMENT ADULT 1LB	4.00	1.60	2.00	0.40	20.00%
		Total: 53,613.50	9,260.81	10,429.78	1,168.97	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.5:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de balanceado. En este grupo excite productos elaborados por la empresa y estos son el balanceado para pollos y el balanceado para cerdos.

## Cuadro 1.6 Sal

MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<u>Best Sellers</u>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:59:36 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: sal •						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
7861057500027	SAL CRISAL 2 KG	107646.00	45952.21	51266.88	5314.66	10.36%
SCP	SAL CRISAL 1KL	34295.00	8771.53	9654.00	882.46	9.14%
7862108300047	SAL VAL 2KL	6431.00	1901.85	2332.93	431.07	18.47%
7862108300030	SAL VAL 1KL	1935.00	309.64	382.25	72.60	18.99%
SDP	SAL DELISAL 1KL	971.00	124.10	152.43	28.32	18.58%
		Total: 151,278.00	57,059.36	63,788.49	6,729.13	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.6:** Se detalla los 5 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Sal; También se detalla por separado porque este producto es una de los principales que comercializa la empresa.

## Cuadro 1.7 Detergente y Jabón

MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE						
032810742			RUC: 0501145635001			
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:53:11 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: detergentes y jabon *						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
JA	JABON ALES AZUL	78580.00	19396.56	22685.06	3288.49	14.49%
7861001336061	DEJA 200GR	37373.00	13338.42	13930.27	591.85	4.24%
LTB	JABON LAVATODO ZUND	32803.55	21532.22	24131.10	2598.87	10.76%
JV	JABON VERDE	23713.00	5265.64	6586.96	1321.31	20.05%
JPL	JABON PERLA 200GR	5700.00	1149.60	1348.05	198.44	14.72%
7861001340853	DEJA 450GR.	4053.00	2934.81	3166.88	232.06	7.32%
7861001336054	DEJA . 100GR	3544.00	829.90	879.21	49.31	5.60%
MG	MACHO GRANDE JABON	2830.00	1651.77	1791.06	139.29	7.77%
LSF	LACARTO SURF 200 GR	2145.00	656.39	726.12	69.73	9.60%
7861001336085	DEJA IKL	1642.00	2692.20	2897.29	205.09	7.07%
Total:		192,383.5	69,447.56	78,142.04	8,694.47	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.7:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Detergente y Jabón. Estos productos son un complemento para las ventas al por mayor, porque existen competidores exclusivamente dedicados con estos productos.

## Cuadro 1.8 Aceite y Mantecas

MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE						
032810742			RUC: 0501145635001			
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:33:12 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: aceite y manteca *						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
7861048690133	FAVORITA 1LTR.	45570.00	69893.94	80783.11	10889.16	13.47%
S	ACEITE ALESOL 1 LTR0	22304.00	34500.39	36962.70	2464.17	6.66%
7861002511108	ACEITE COCINERO 1LT	13643.00	22136.10	24368.12	2232.02	9.15%
7861048617703	ACE SABROSON ¼ LITRO	10842.00	6567.71	7677.59	1109.87	14.45%
7861002521107	MANTE. 3CHAN. FUNDA	8736.00	7166.86	7889.85	722.99	9.16%
MGR	MANTREQUILLA AGRANEL	8453.00	5145.11	5865.90	720.78	12.28%
7861001722826	ACEITE ALESOL 900CM3	6999.00	10291.50	11328.91	1037.40	9.15%
7861048690140	FAVORITA 1/2 LT.	6220.00	5854.23	6322.81	468.57	7.41%
7861002500478	PALMA DE ORO 650CM	4353.00	3915.41	4281.33	365.92	8.54%
7861002500294	MANT FUNDA 320G 3CHAN	2400.00	1079.73	1124.77	45.04	4.00%
7861002500393	MANT 3CHAN FUN 350GR	2400.00	1080.00	1131.92	51.92	4.58%
Total:		131,920.0	167,631.0	187,737.05	20,107.90	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.8:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Aceite y mantecas; De igual manera se agrupa por separado porque este producto se comercializa con mayor énfasis a la PYMES y tiendas, debido a que, tiene un porcentaje de exclusividad para vender dentro del mercado cotopaxense.

## Cuadro 1.9 Materia Prima para Balanceado

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE 032810742				RUC: 0501145635001		
<u>Best Sellers</u>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:55:55 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: materia prima para balanceado *						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
SSTAQ	SEMISEMITA ECU	124085.50	12626.87	14448.14	1821.26	12.60%
322	POLVILLO CONO	100272.00	9280.74	10880.48	1599.73	14.70%
STAQ	SEMITA QQ	61620.00	7538.04	8713.91	1175.87	13.49%
TRR	TERCERILLA	58229.50	7649.99	8630.04	980.04	11.35%
AFR	AFRECHO	44977.00	4214.64	4958.47	743.82	15.00%
SOYAQ	SOYA QQ	17934.00	4027.01	4275.50	248.48	5.81%
SCT	SEMITA CATEDRAL	10467.00	1357.57	1516.40	158.83	10.47%
GERQQ	GERMEN DE TRIGO QQ	3987.50	443.05	499.07	56.01	11.22%
SP	SUBPRODUCTO	1584.00	192.01	220.74	28.73	13.01%
CAR	CARBONATO CRIT	580.00	588.69	1186.80	598.10	50.39%
<b>Total:</b>		<b>423,736.5</b>	<b>47,918.66</b>	<b>55,329.58</b>	<b>7,410.91</b>	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.9:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa del 1 de enero hasta 13 de mayo del 2008, estos productos pertenecen al grupo de Materia Prima para Balanceado; hay que recalcar que estos productos fueron los principales en un inicio de la empresa MULTISA.

## Cuadro 1.10 Confitería

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE 032810742				RUC: 0501145635001		
<u>Best Sellers</u>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:52:10 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: confiteria *						
<i>Best Sellers: Cantidad</i>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
AM	GALLETAS AMOR 100GR. MED	7008.00	2316.39	2609.63	293.23	11.23%
7861091157225	GALLETAS RICAS 54GR	5213.00	908.55	1020.78	112.23	10.99%
AG	GALLETAS AMOR 170GR GRAND	4612.00	2465.78	2822.78	356.99	12.64%
603210620015	GALLETAS WAFER COSTA 140GR	3096.00	987.46	1038.10	50.64	4.87%
FS	FRESCO SOLO SOBRES 10GR	2772.00	375.65	428.49	52.83	12.33%
78600973	TANGO NESTLE 25GR.	2727.00	278.39	395.36	119.63	29.58%
7861053000156	GALLETAS COCADA	1817.00	370.42	423.26	52.84	12.48%
AGO	CHICLE AGOGO MENT- FRUTAS	1225.75	1467.52	1671.19	203.67	12.18%
7862101250059	GALLETAS EL CONDOR 350 GR	1202.00	813.60	883.11	69.51	7.87%
7861091157539	GALLETAS ZOOLOGIA FUNDA	1069.00	886.34	1017.19	130.85	12.86%
<b>Total:</b>		<b>30,741.75</b>	<b>10,870.15</b>	<b>12,309.94</b>	<b>1,442.45</b>	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.10:** Se agrupa los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Confitería. Los cuales son un complemento para entregar variedad de productos a los clientes.

## Cuadro 1.11 Aseo General

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:44:40 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: aseo general •						
Best Sellers: Cantidad						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
7861030001992	AJAX SACHET	29525.50	2622.57	3235.08	612.53	18.93%
F	FRESHLIN SURT SACHET	2609.00	717.52	854.82	137.30	16.06%
7702010344435	COLGATE FAMILIAR 75CM3	2607.00	1259.02	1498.57	239.55	15.98%
LVP	LAVA 250GR SURTIDO PEQ	2171.00	1015.76	1154.74	138.97	12.03%
AXP	AXION 250GR SURTIDO PEQ.	1531.00	695.37	759.51	64.13	8.44%
LVM	LAVA 500GR SURTIDO MED	1412.00	1168.23	1294.71	126.47	9.76%
AXM	AXION 500GR SURTIDO MED	1379.00	1090.98	1270.86	179.87	14.15%
7861003120354	FAMILIA PLUS X 6	869.00	642.72	757.81	115.08	15.18%
7861006000110	ESPONJA DE ACERO ESTRELLA	798.00	221.55	300.11	78.55	26.17%
7861006000066	LUSTRE 3X1 ESTRELLA	721.00	35.64	99.34	63.69	64.11%
<b>Total:</b>		<b>43,622.50</b>	<b>9,469.41</b>	<b>11,225.58</b>	<b>1,756.19</b>	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.11:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Aseo General. Este grupo se concentra más en el comisariato.

## Cuadro 1.12 Licores y Cigarrillos

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE			RUC: 0501145635001			
032810742						
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:55:02 PM		
DETALLE DEL REPORTE						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: licores y cigarrillos •						
Best Sellers: Cantidad						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
VE	VINO BALDORE DURAZNO - SURTIDO	5755.00	3408.74	3880.84	472.10	12.16%
VC	VINO CAMPINA DURAZ-SURTIDO	4496.00	2931.45	3320.41	388.95	11.71%
CLG	LARK X 20	4244.35	6413.73	6764.48	350.74	5.18%
CLP	LARK X 10	3170.30	2395.47	2506.99	114.68	4.44%
7861003412343	ESTELAR SUAVE ORO 750 CM3	2299.00	6411.90	6834.45	422.54	6.18%
5010327224107	WILLIAM GRANTS ESTUCHE	1240.00	10298.29	11975.71	1677.41	14.00%
CEU	BELMONT X 20	1014.05	1361.94	1436.08	74.14	5.16%
7861003412541	ESTELAR LIMON 750 CC	1012.00	2800.28	3000.84	200.55	6.68%
CEP	BELMONT X 10	708.20	474.86	506.60	31.74	6.26%
7861003412329	ESTELAR 1/2 SUAVE ORO	635.00	896.39	1022.22	125.83	12.30%
<b>Total:</b>		<b>24,573.90</b>	<b>37,393.11</b>	<b>41,248.68</b>	<b>3,858.73</b>	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.12:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Licores y Cigarrillos.

### Cuadro 1.13 Papel y Plásticos

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE						
032810742				RUC: 0501145635001		
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:58:25 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: papeleria y plasticos •						
<b>Best Sellers: Cantidad</b>						
Código	Descripción	Cant	Cost.Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
7861023202221	PAPEL SCOTT PLUS ROLLO	4429.00	990.39	1056.63	66.24	6.26%
7861023202092	PAPEL FLOR ROLLO	4035.00	950.77	1027.11	76.34	7.43%
7861003110010	PAPEL FAMILIA ROLLO	2648.00	474.70	551.84	77.13	13.97%
7861064801025	SERVILLETAS PRIMAVERA	1342.00	347.61	387.55	39.94	10.30%
V	VASOS DESECHABLES	893.76	317.56	443.12	125.55	28.33%
SF*75	SERV. ECONOMICA X 75	711.00	129.97	149.66	19.68	13.15%
7861003101483	PAPEL FAMILIA X 4 PEQ.	488.00	311.41	371.55	60.13	16.18%
FAL	FUNDAS DE ALAR PEQ.	410.00	161.79	204.10	42.30	20.72%
7861023202740	PAPEL SCOTT X 4 JUNIOR	393.00	228.78	281.69	52.91	18.78%
7	PAÑALIN GRANDE X 24	392.37	1115.77	1269.44	153.66	12.10%
Total:		15,742.13	5,028.79	5,742.72	713.92	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.13:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Papel y Plásticos.

### Cuadro 1.14 Bebidas y Helados

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE						
032810742				RUC: 0501145635001		
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:50:03 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: bebidas / helados •						
<b>Best Sellers: Cantidad</b>						
Código	Descripción	Cant	Cost.Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
CC3L	COCA COLA 3LTR.	4507.00	4424.73	4968.33	543.59	10.94%
759494001009	TESALIA S. G. 500 CC	588.00	105.00	133.23	28.22	21.18%
MAS	COLAS MAS 3LITROS	400.00	357.84	440.95	83.10	18.84%
7750670000833	PULP SACHET 150ML	385.00	59.40	72.16	12.76	17.68%
CCC	COCA COLA 1.35L	292.00	158.35	179.86	21.50	11.95%
759494004376	V 220 380CM3	272.00	175.52	225.24	49.71	22.07%
7861047708938	HELADO MINI YOG	267.00	28.60	35.75	7.15	20.00%
TMP	TAMPICO 250 CM3	254.00	47.62	67.94	20.32	29.90%
CC3	COLA VIDRIO PERSONAL	242.00	33.16	43.10	9.94	23.06%
TAMPICO	TAMPICO CITRUS PUNCH 500ML	239.00	89.85	109.45	19.60	17.91%
Total:		7,446.00	5,480.12	6,276.06	795.93	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.14:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Bebidas y Helados.

## Cuadro 1.15 Varios

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE						
032810742			RUC: 0501145635001			
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 07:00:15 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: varios*						
<b>Best Sellers: Cantidad</b>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
VE	VELAS 1,2, 3,4,5,6,8,10,12,20 LBRA	4583.00	3015.86	3356.03	340.16	10.13%
FCH	POSFOROS CHISPAS	3874.45	1905.37	2063.24	157.87	7.65%
FSL	POSFORO EL SOL	1853.05	1056.42	1156.67	100.24	8.66%
7861007906008	PALILLO CHINO CAJA	817.00	133.59	158.58	24.99	15.75%
EST	ESTROPÁJO	342.00	24.80	38.15	13.34	34.97%
7861007051760	FOCOS OSRAM 100VL	310.00	176.70	195.34	18.64	9.54%
7861007051746	FOCOS OSRAM 60W	290.00	165.30	188.11	22.81	12.12%
PEC	PILAS EVEREDY GRANDES X 2 UND	154.50	100.74	113.87	13.12	11.52%
PEM	PILAS EVEREDY X 2 UND AA MEDIANA	126.00	48.99	67.24	18.24	27.13%
ECC	ESPUMA DE CARNAVAL PIKABU 330SML	123.00	127.51	141.75	14.23	10.04%
<b>Total:</b>		<b>12,473.00</b>	<b>6,755.32</b>	<b>7,479.02</b>	<b>723.69</b>	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.15:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Varios. Y por lo general son comercializados en el comisariato.

## Cuadro 1.16 Cárnicos y Lácteos

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE						
032810742			RUC: 0501145635001			
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:50:53 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos *GRUPO DE ARTICULOS: carnicos y lácteos*						
<b>Best Sellers: Cantidad</b>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
7861015800893	PURA CREMA FDA.	1359.00	108.72	128.40	19.67	15.32%
Q	QUESO ESPECIAL	1324.00	1448.21	1669.10	220.88	13.23%
PLL	POLLO ENTERO	775.50	3185.70	3627.11	441.41	12.16%
LL	LECHE EN FUNDA	736.00	326.92	407.29	80.36	19.73%
C	CARNE DE RES 1LB	674.00	714.69	877.20	162.50	18.52%
7861006540012	LECHE LA FINCA 1000 CC	638.00	320.30	353.10	32.79	9.28%
7861000139717	LECHE LATINA ½	500.00	111.00	135.97	24.96	18.36%
7862106360043	LECHE LA AVELINA LITRO	430.00	196.75	236.50	39.75	16.80%
7861012500406	LECHE TONNY SABORES	410.00	157.39	183.04	25.64	14.01%
M	MENUDENCIA DE POLLO	361.00	266.54	391.55	125.00	31.92%
<b>Total:</b>		<b>7,207.50</b>	<b>6,836.25</b>	<b>8,009.26</b>	<b>1,173.01</b>	

Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.16:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Cárnicos y Lácteos. Estos productos se comercializan por lo general en el comisariato.

## Cuadro 1.17 Farmacia

<b>MULTICOMERCIO SALAZAR - MULTISA</b>						
AV. 5 DE JUNIO N° 342 Y PASAJE ISINCHE						
032810742				RUC: 0501145635001		
<b>Best Sellers</b>						
Desde: 01/01/2008		Hasta: 13/05/2008		Fecha del Reporte: 13/05/2008 06:54:14 PM		
<b>DETALLE DEL REPORTE</b>						
SE OBTUVO LOS: 10 más altos • GRUPO DE ARTICULOS: farmacia •						
<b>Best Sellers: Cantidad</b>						
Código	Descripción	Cant	Cost. Tot.	PVP Tot.	Margen USD	Margen
P	PASTILLA APROMAX	91.00	13.94	31.15	17.20	55.22%
PALK	PASTILLA ALKALERT	30.00	3.40	6.00	2.60	43.33%
8004092000124	ACEITE ARBOLITO 1/4	22.00	55.05	70.00	14.94	21.34%
FF	PASTILLA FINALIN FORTE	19.00	2.62	3.80	1.17	30.89%
PCF	PASTILLA CONTREX	18.00	1.54	2.75	1.20	43.90%
PSA	PASTILLA SAL ANDREWS	13.00	1.10	2.40	1.29	53.95%
PASE	PASTILLA ASPIRINA EFERV.	12.00	1.20	1.80	0.60	33.33%
PAS	PASTILLA ASPIRINA 500MG	10.00	0.37	1.50	1.12	75.16%
7861097204114	FINALIN GRIPE	5.00	0.83	1.25	0.41	33.33%
PTEI	PASTILLA TEMPRA INFANTIL	5.00	0.40	0.97	0.57	59.12%
<b>Total:</b>		225.00	80.48	121.62	41.14	

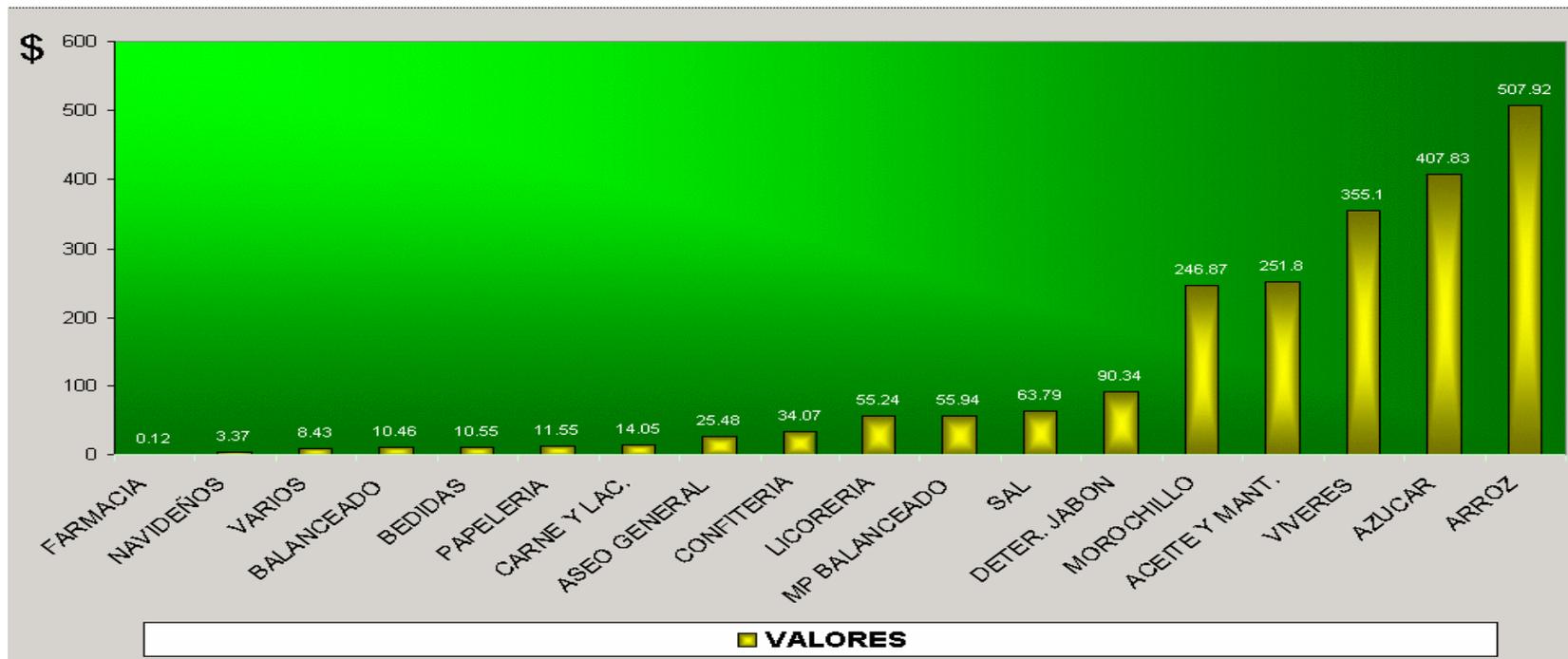
Fuente: Sistema informático FENIX

**Cuadro 1.17:** Se detalla los 10 productos mas vendidos por la empresa, estos productos pertenecen al grupo de Farmacia

Cabe recalcar que no todos los productos son para la ventas al por mayor (PYMES y Tiendas), sin embargo existen productos que son complementos para abastecer a las tiendas de la región, es decir los principales productos que comercializa la empresa son: Arroz, Azúcar, Morochillo, Aceites y Detergentes, siendo los productos restantes un complemento, como por ejemplo Harina, Arrocillo, Galletas, Jabón, etc.

Pero el éxito de la empresa está en brindar variedad de productos a las PYMES y tiendas, ya sean estos para producir algún bien o para comercializar.

**Grafico 1.1**  
**Estadística de ventas por grupo de artículos**



Fuente: Sistema informático FENIX

**Análisis grafico 1.1:** En el grafico se muestra el grupo de productos más representativo del 2008, sobresaliendo el Arroz, Azúcar, Víveres, Aceite y morochillo (maíz de costa) como los más vendido.

**Tabla 1.1**

**Cuadro de Ventas desde el Año 2004 hasta Marzo del 2008**

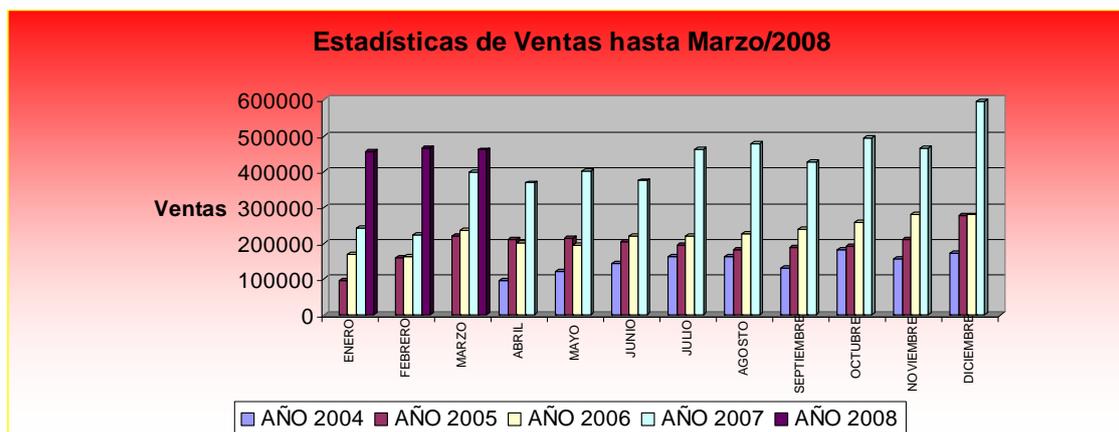
MESES	2004	2005	2006	2007	2008
ENERO		95.590,52	168.006,62	243.724,01	455.215,54
FEBRERO		158.215,04	163.351,83	223.666,59	466.115,42
MARZO		219.330,77	235.620,80	399.309,68	461.080,53
ABRIL	96.615,17	209.504,15	201.839,91	368.523,12	
MAYO	121.068,65	214.417,46	193.862,76	402.405,58	
JUNIO	143.222,62	204.853,46	220.081,00	375.013,96	
JULIO	162.066,57	195.289,45	219.268,67	463.429,70	
AGOSTO	162.527,00	183.300,47	228.140,35	477.847,59	
SEPTIEMBRE	130.749,40	186.924,81	238.971,33	426.723,85	
OCTUBRE	182.975,40	192.531,75	258.079,28	493.222,27	
NOVIEMBRE	155.478,45	209.474,51	281.546,28	467.111,74	
DICIEMBRE	173.736,64	276.511,84	279.209,44	597.572,89	
TOTAL		2.347.949,23	2.689.984,27	4.938.550,98	

Fuente: Reporte de ventas de MULTISA

Autor: Lic. Mercedes Vargas (Contadora)

Tabla 1.1 Se muestra las estadísticas de ventas de MULTISA desde el año 2004 hasta marzo del presente año

**Grafico 1.2**



En el Gráfico 1.2 se observa que las ventas del 2007 fueron superiores a los años anteriores, debido a que la Empresa tuvo un crédito financiero de \$ 100.000, sin embargo se puede ver que en el transcurso de este año a tenido un incremento en ventas en el primer mes del 87%, pero hay que tomar en cuenta la inflación que incidido en el presente año.

### 1.2.2 Servicio que ofrece MULTISA

Comercializar productos de consumo masivo (arroz, azúcar, sal, morochillo, etc.), y materia prima para balanceado (Morochillo, Polvillo, vitaminas, etc.) a todas las Pymes, tiendas y consumidor final, que existe en el sector de Cotopaxi, especialmente la zona centro de la provincia como Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí y Lasso.

Los siguientes servicios son:

- **Envíos a domicilio sin recargo:** Las ventas al por mayor que realizan a MULTISA, los entrega sin recargo a los domicilios o en los negocios de los clientes, la cobertura que realiza continuamente es Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí, Lasso.
- **Pre ventas:** La empresa posee tres vendedores externos, lo cuales recorren los cantones mencionado anteriormente. Y un vendedor local, el cual se encarga de atender las ventas al por mayor en el comisariato.
- **Ventas Telefónicas:** Prácticamente son las ventas que realiza esporádicamente la vendedora local, para cumplir así con los objetivo de venta propuestos.
- **Servicios financieros (Créditos):** MULTISA posee una cartera de crédito buena para poner a disposición a los clientes fieles y responsables, como también realiza créditos a los clientes internos de la empresa. El periodo de crédito de la empresa es de:
  - 1 - 8 días con precio de contado
  - 9 - 15 días con un incremento de precio del 15%.
  - Más de 15 días con un incremento del 25%
- **Atención a Clientes:** La empresa aplica los elementos promocionales para las ventas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Así como también los demás elementos como:
  - Contacto cara a cara
  - Relación con el cliente
  - Reclamos y cumplidos
  - Instalaciones

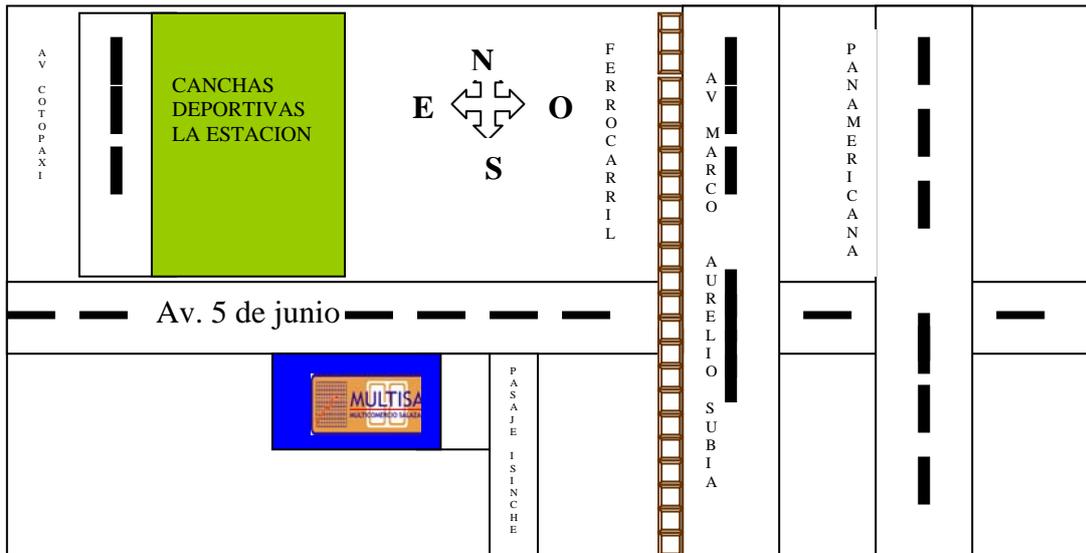
### 1.2.3 Ubicación de la Empresa

Multicomercio Salazar conocido comercialmente en el mercado cotopaxense como “MULTISA” Las oficinas y comisariato se encuentra ubicado en la Av. 5 de junio N 3-6 y Marco Aurelio Subía

Telefax: (593)3 2810742; 099305113

Gráfico 1.3

Ubicación de la Empresa

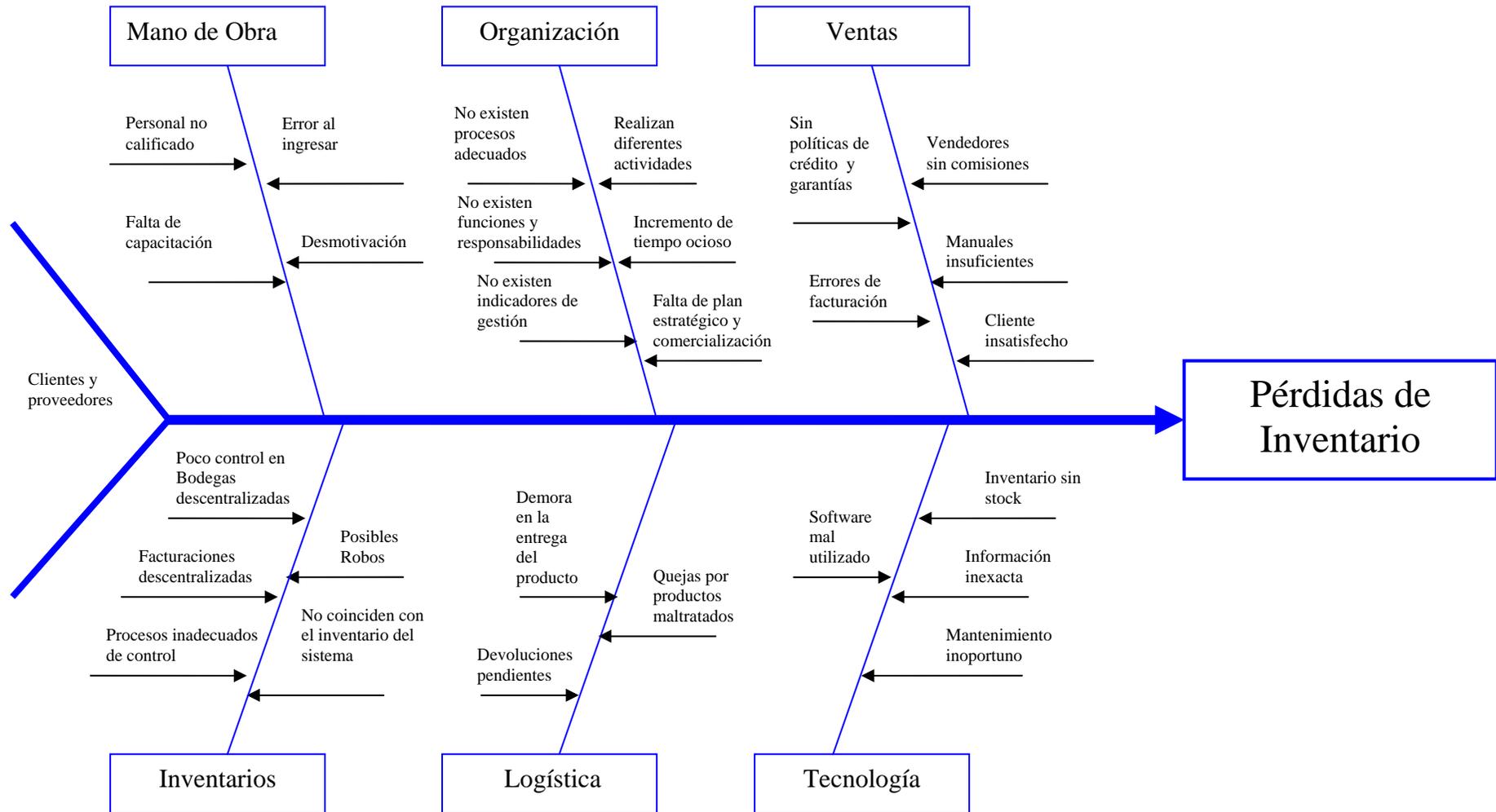


### 1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

La empresa MULTISA presenta algunos problemas en los diferentes procesos que ejecuta es así que se ha visto la necesidad de implantar procesos adecuados, para que la empresa pueda ser competitiva y productiva. Los diferentes problemas se encuentran en mano de obra, organización, ventas, inventario, logística y tecnología, dan como efecto la pérdida de inventario de los bienes y productos lo que ocasiona una disminución de beneficios para la empresa en gran escala, estas causas y su respetivo efecto se expresan en el Diagrama Ishikawa (Ver gráfico 1.4)

1.3.1 Diagrama de Ishikawa de la empresa MULTISA

Grafico 1.4



### **1.3.2 Interpretación de Ishikawa de la empresa MULTISA**

**Mano de Obra.-** Prácticamente esta área es vulnerable, debido a que existe mano de obra no calificada, ocasionando pérdidas de inventario al momento de ingresar al sistema informático, hay que tomar en cuenta que las pérdidas se les recargan a los empleados de la empresa produciendo una desmotivación y afectando el ambiente laboral.

**Organización.-** Como la empresa ha tenido un crecimiento rápido en los últimos años, el gerente contrataba personal inadecuado, simplemente para cubrir puestos que necesitaba la organización, sin embargo se creaba puesto sin funciones y responsabilidades, produciendo problemas en la empresa, es más no posee un plan estratégico y tampoco un plan de comercialización.

**Ventas.-** Cotopaxi es un nicho de mercado no aprovechado, y es por esta razón que MULTISA surgió y evolucionó en el mercado local, pero fue tanto el crecimiento que no se ha tomado precaución en la cartera, comisiones a vendedores, y no se ha innovado los procesos de los vendedores desde que empezó la empresa.

**Inventario.-** Las bodegas de MULTISA actúan de forma descentralizada y esta se ubica a 600 m de la matriz, por ello la información del sistema informático se lleva de una manera superficial y poco control que a veces no coinciden con los datos registrados por los bodegueros, por esta razón se necesita un mejoramiento de procesos en esta área debido a que es el corazón de la actividad de la empresa.

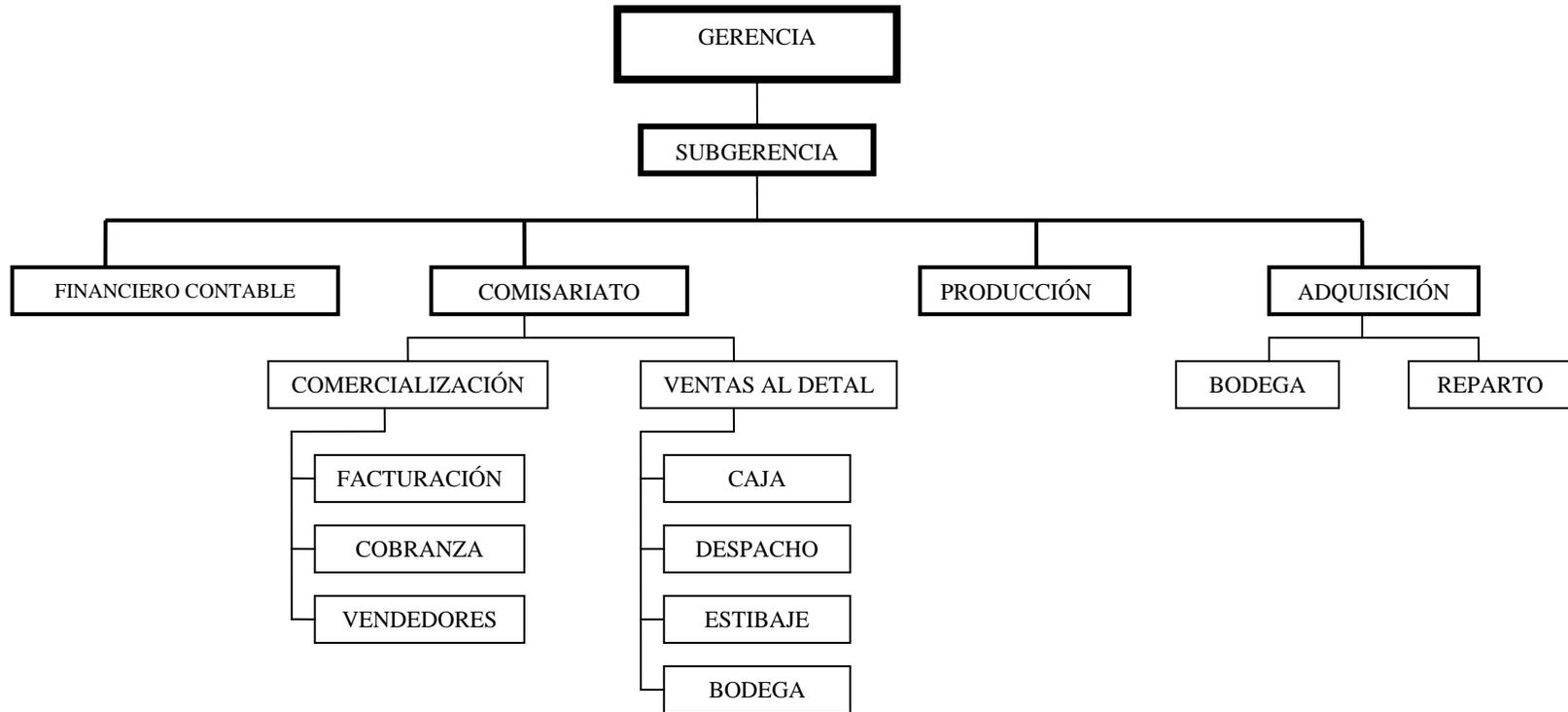
**Logística.-** El canal de distribución es un problema más, debido a que existen demoras en las entregas, además de maltratar la mercadería existe devoluciones ya sea por mal despachado por las bodegas, o por realizar mal los pedidos por parte de los vendedores, así como también hay errores de facturación, por ende el mejoramiento en procesos es esencial en esta área.

**Tecnología.-** La tecnología es un atributo que debe ser bien utilizado, pero como se mencionó anteriormente la falta de mano obra capacitada da como consecuencia errores en el sistema informático, por ende se tiene información inexacta, entonces se concluye que en la empresa hace falta cambios trascendentales para ser eficientes y eficaces en el mercado.

De igual manera las modificaciones que se están produciendo en el ámbito de la comercialización y su incidencia en los resultados, muestra al sector de la distribución como el de mayor cambio en un mercado globalizado.

Todos los puntos citados son importantes dentro y fuera de la empresa, porque los nuevos desafíos a los que se enfrenta la gestión comercial requieren altas dosis de innovación para que las estrategias que se apliquen se transformen en resultados satisfactorios.

### 1.3.3 Organigrama Estructural de MULTISA (Situación Actual, Mayo 2008)



Elaborado por : Autor

### **1.3.4 Interpretación del Organigrama**

Prácticamente este Organigrama estructural se ha construido de acuerdo a la evolución que ha tenido durante los últimos años por lo que no está bien definido, es decir no hay el estudio suficiente para justificar el organigrama presentado. Es allí donde entra la necesidad de investigar si los aspectos funcionales, estructurales y de procesos están acordes con la actividad de negocio que tiene la empresa.

Las empresas como es el caso de MULTISA se ha organizado desmembrándolos en partes debido al crecimiento y desarrollo de la empresa, y este se ha estructurado en base a la agrupación de tareas especializadas como es la utilización de departamentos.

Este es un caso típico de la mayoría de empresas ecuatorianas, porque no conocen o no quieren reconocer que el mejoramiento de proceso es una inversión para que las organizaciones puedan ser competitivas y productivas en un mundo globalizado.

## **1.4 MARCO TEÓRICO**

### **1.4.1 La administración por procesos**

#### **1.4.1.1 Gestión de los procesos de una organización**

Una organización, con o sin fines de lucro, es un ente vivo dentro de la sociedad, que pone en movimiento los flujos de energía, dinero y capacidades humanas, transformando los recursos en bienes y servicios que requiere el entorno social.

*“En otras palabras, una organización es un sistema abierto, un conjunto de recursos, subsistemas, procesos, procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptable al entorno. Este enfoque sistémico permite reunir y organizar los elementos del sistema, así como sus interacciones con miras a una mayor eficacia de la acción”<sup>1</sup>.*

Como se puede notar, toda empresa tiene procesos los cuales nacieron como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial y se desarrolla rápidamente para afrontar la necesidad de la población interna y externa.

---

<sup>1</sup> Mejía, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998. p. 40.

### 1.4.2 ¿Qué es un proceso?

El concepto de proceso puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

**Proceso** es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, *“por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”*<sup>2</sup>.

Este concepto define claramente lo que es un proceso en general, pero existen procesos de diferente tipo que cumpliendo con la concepción básica de un proceso tienen características particulares.

Dentro de los tipos de procesos se puede diferenciar claramente los siguientes:

- **Procesos gobernantes o de dirección:** se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:
  - Planificación Financiera
  - Planificación Estratégica
  - Planificación Operativa
  
- **Procesos operativos, de producción o institucionales:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:
  - Desarrollo de productos
  - Servicio al cliente
  - Formación profesional
  
- **Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:
  - Administrativo

---

<sup>2</sup> Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3

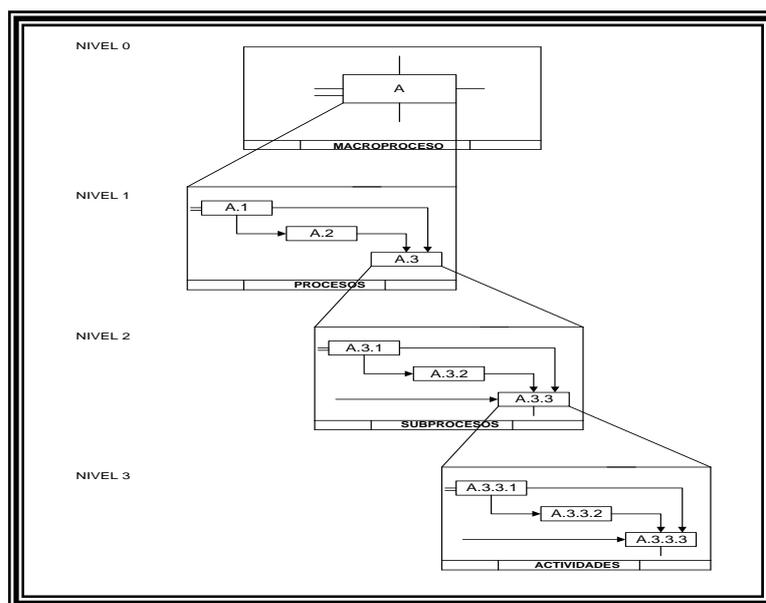
- Financiero
- Gestión de recursos humanos
- Mantenimiento

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

De acuerdo a la complejidad de los procesos en el gráfico 1.5 se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

**Gráfico 1.5**  
**Jerarquía de los procesos**



Fuente: Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

### **1.4.3 Mejoramamiento continua de procesos**<sup>3</sup>

A través de los años, los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Un proceso de Mejoramiento Continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Para llevar a cabo el Mejoramiento Continuo, tanto en un proceso determinado como en toda la organización, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el aprovechamiento total del nuevo nivel de desempeño logrado.

---

<sup>3</sup> Moreno Galo, Apuntes de clases

### 1.4.3.1 ¿Que es un mejoramiento continuo?

De algunos conceptos de mejoramiento continuo, realizado por varios autores, se puede establecer que:

El **mejoramiento de un proceso**, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

El Mejoramiento Continuo es entonces un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo tiempo. Este proceso es útil en los siguientes casos:

- Para planear, controlar y mejorar los procesos de forma prolongada.
- Para elevar los estándares de desempeño del proceso, superando las expectativas del cliente.
- Cuando se pretenda optimizar el proceso de una manera gradual.
- Cuando exista un proceso ya implementando con un funcionamiento rutinario.

### 1.4.4 Consumo Masivo

*“Las compañías de Consumo Masivo y Manufactura se enfrentan continuamente a demandas y desafíos en un mercado altamente competitivo. Las complejas relaciones con proveedores, los numerosos contactos con clientes y consumidores directos, la alta diversidad de productos y los temas de logística y distribución hacen más difícil que nunca sobrevivir o crecer en una industria cada vez más dinámica. Compañías exitosas han respondido a estos desafíos obteniendo el mayor provecho de sus datos por medio de análisis que brinden soporte a las decisiones y acciones estratégicas. La tecnología surge entonces como un diferenciador clave, permitiendo a las compañías de consumo masivo y manufactura dar una respuesta inmediata a las demandas del mercado y de la industria.”*<sup>4</sup>

Gran parte del mercado ecuatoriano han dejado de ser estables para pasar a caracterizarse por mayores niveles de complejidad, incertidumbre, dinamismo y competitividad. Esto supone transformaciones en las organizaciones, en sus formas de competir y en la gestión, lo que supone una mayor búsqueda de competitividad. Como se puede apreciar la

---

<sup>4</sup> <http://dixitcomunicacion.wordpress.com/2008/04/21/limpieza-sexista/>

tecnología en este negocio es de mucha ayuda ya que las empresas que mayor rentabilidad han tenido en este campo son las que ingresan al cambio continuo , además las empresas dedicadas a esta actividad deben especializarse en dar un valor agregado al producto como al servicio de distribución

#### **1.4.4.1 Ideas para el mercadeo de productos de consumo masivo<sup>5</sup>**

La comercialización de productos de consumo masivo se tropieza hoy en día con situaciones que eran impensables y hasta desconocidas hace algunos años.

Apuntar a todo un mercado o a amplios segmentos, sin enfocar el esfuerzo en aquellos consumidores que representan un verdadero potencial de negocios para la empresa, puede resultar en un error costoso.

Dentro de esta nueva perspectiva, J. Eisenberg (2006), propone un modelo basado en tres filtros que sirven para comprender mejor el uso de “personas” para visualizar y comprender el mercado y hacer más efectivo el esfuerzo comercial:

- Topología: La topología revela ángulos específicos sobre patrones de compra y cómo se comporta el consumidor cuando debe enfrentar su necesidad con nuestro producto.
- Psicografía: La Psicografía no es más que el mapa de modos en las cuales es posible asociar las reacciones de un consumidor para su estudio.
- Demografía: Se refiere a los límites cuantitativos de nuestro universo de clientes o consumidores.

*“El aspecto emocional está de moda y, en el caso de los commodities, genéricos o productos básicos, es necesario considerar las siguientes alternativas como vías para la construcción de nexos sólidos”.<sup>6</sup>*

El secreto para que una empresa sobreviva es la adaptación a los cambios que nos impone un medio ambiente que no se puede predecir ni mucho menos controlar. Prácticamente al adaptarse al mercado es más factible si se enfoca en la búsqueda de la lealtad de esas “personas” que crean el mercado objetivo.

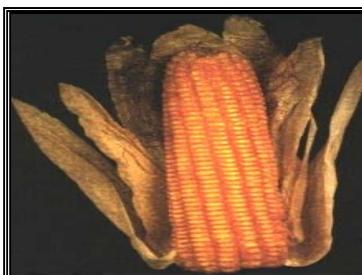
---

<sup>5</sup> Eisenberg Jeffrey, Persuadiendo consumidores que ignoran el mercadeo. Nelson Business, Boston, USA. 2006.

<sup>6</sup> La estrategia según Trout. Jack Trout. Mc Graw Hill. España. 2004

### 1.4.5 Morochillo o maíz de costa<sup>7</sup>

**Foto 1.3**  
**Morochillo**



Fuente: Corporación de promoción de exportación e inversión

El maíz pertenece a la familia de las gramíneas, tribu *maideas*. Es una planta con un gran desarrollo vegetativo, que puede alcanzar hasta 5 metros de altura (lo normal son 2 a 2,50 m) Muy robusto su tallo es nudoso y macizo y lleva de 15 a 30 hojas.

En la tabla 1.2 siguiente puede verse el valor nutritivo del maíz:

**Tabla 1.2**  
**Valor Nutritivo**

Valor nutritivo	Materia nitrogenada	Materia grasa	Hidratos de carbono
81.5	7.1	3.9	67

Fuente: Corporación de promoción de exportación e inversión

Su alto contenido en grasa le da alto poder energético, pero también impide que pueda ser almacenado por largo tiempo una vez molido el grano, pues se enrancia con facilidad.

#### a) Variedades

En Ecuador se produce principalmente maíz amarillo y maíz blanco. Tanto el maíz amarillo, como el blanco tienen una sub-clasificación de la gramínea de acuerdo a las características del grano:

- *Zea mays everta* (pop-corn): maíz de granos pequeños y puntiagudos.
- *Zea mays indurata* (flint-corn): también llamado maíz duro. De granos grandes, redondeados y de consistencia madura.
- *Zea mays indentada* (dent-corn): conocido también por maíz dentado. Generalmente los granos tienen una forma aplanada.

<sup>7</sup> [http://www.ecuadorexporta.org/productos\\_down/perfil\\_producto\\_maiz555.pdf](http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_producto_maiz555.pdf)

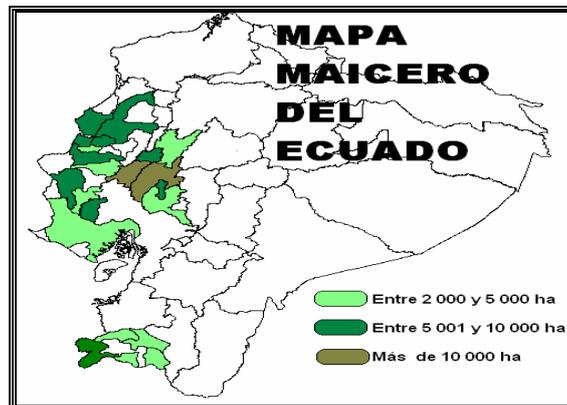
- *Zea mayz amilacea* (soft-corn): maíz blando.
- *Zea mayz saccharata* (sweet-corn): maíz dulce. Granos de apariencia traslúcida, superficie arrugada, incompletamente formados.
- *Z. mayz tunicata* (pod-corn): maíz vestido. Tiene los granos protegidos por glumas.
- *Z. mayz cerotina* (waxy-corn): maíz ceroso, con granos de textura viscosa o ccrea.

#### b) Zonas de cultivo

En la Costa se concentra el 78% de la superficie (Los Ríos 32%, Manabí 22% y Guayas 21%); en la Región Sierra, un 14%, ubicadas básicamente en Loja (8%); en la Amazonía un 6% y en las denominadas zonas no asignadas un 2%.

**Grafico 1.6**

**Mapa Maicero del Ecuador**



Fuente: Banco Central Del Ecuador

#### c) Temporada de cultivo

Debido a que el maíz se puede cultivar todo el año, Ecuador se ve privilegiado. La temporada de cosecha más alta se da en el ciclo de invierno en los meses de Abril y Julio.

#### d) Canales de comercialización

El 95% de la comercialización de este producto se la realiza a través de intermediarios, mientras que tan solo el 5% es un intercambio directo entre el productor y el consumidor, refiriéndonos al consumidor como la industria de consumo humano, las fábricas de balanceado.

### e) Destino de la producción

De la producción nacional, la avicultura consume el 57%, alimentos balanceados para otros animales el 6%, un 25% se exporta a Colombia, el 4% se destina a las industrias de consumo humano y el resto sirve para autoconsumo y semilla

En los planteles avícolas nacionales, el alimento más utilizado es el maíz de la costa o morochillo y soya, que se utiliza en dos formas, como pasta o tostada. Además se combinan con premezclas que incluyen vitaminas, minerales, fosfatos, harina de pescado, máximo el 2-3%, a pesar de que el pescado tiene muy buenas características nutritivas, pero el sabor no es del agrado del consumidor, por lo que se utiliza en cantidades muy limitadas, especialmente en las fases iniciales.

**Foto 1.4**

### Planteles Avícolas



Fuente: Pronaca

### f) Países de destino

Se puede ver que el principal destino de las exportaciones del Ecuador es Colombia abarcando hasta un 99.5% de la totalidad exportada por año.

**Tabla 1.3**

### País de Destino

AÑOS	PAIS	TONELADAS Métricas	FOB (Miles USD)
2004	COLOMBIA	36,320.19	5,024.12
	ESPAÑA	1.06	0.70
	ESTADOS UNIDOS	1,966.38	328.93
	ITALIA	3.84	2.23
	<b>total</b>	<b>38,291.46</b>	<b>5,355.99</b>
2005	COLOMBIA	30,722.21	4,284.96
	ESPAÑA	1.25	1.48
	ESTADOS UNIDOS	84.17	15.15
	ITALIA	0.20	1.68
	REINO UNIDO	0.48	0.91
	<b>total</b>	<b>30,808.31</b>	<b>4,304.18</b>
2006	COLOMBIA	34,409.22	4,921.10
	ESPAÑA	14.29	24.21
	ESTADOS UNIDOS	3.83	11.05
	ITALIA	6.14	4.02
	<b>total</b>	<b>34,433.48</b>	<b>4,960.38</b>

Fuente: Banco Central Del Ecuador

### g) Demanda

Ecuador es un país con gran capacidad de producción, pero debido al deficiente sistema de comercialización y a la escasa tecnología, su participación frente a los demás exportadores es marginal; nuestro país no eleva su nivel competitivo frente al resto de exportadores de maíz, pese a ser un país con altos niveles de calidad en sus productos.

En la siguiente tabla 1.4 se muestra comparativamente las exportaciones de Ecuador con las de algunos de los exportadores más importantes.

**Tabla 1.4**

#### **Demanda del morochillo**

<b>Participación del Ecuador en las exportaciones 2002 (TM)</b>	
Japon	16,420,532
Corea	9,112,503
Mexico	5,512,911
China	5,061,526
Egipto	4,720,569
Ecuador	387,501

**Fuente:** Corporación de Promoción de Exportación e Inversión

El morochillo es el principal componente de los alimentos balanceados (que se elaboran en el país) para la producción de aves, cerdos y en menor porcentaje es usado para la alimentación humana, en la forma de harinas, hojuelas, entre otras. MULTISA se encuentra ubicado en el sector, en donde abundan los planteles avícolas y prácticamente la mayor parte de población se dedica a la crianza de animales, por ello la comercialización del morochillo en la Provincia de Cotopaxi cada vez demanda estándares de calidad y cantidad.

#### **1.4.6 Los balanceados<sup>8</sup>**

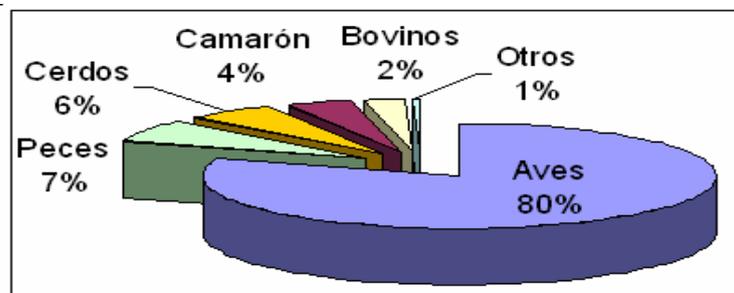
Los alimentos balanceados son alimentos elaborados para animales, de tal manera que cumplan con los requerimientos nutricionales de éstos. Así, la materia prima utilizada en la fórmula de la dieta alimenticia es transformada en alimento, lo que a su vez contribuye a uno de los factores más importantes para la producción de animales (*alrededor de un 50 % de los costos de producción se deben a la alimentación*). Este caso lo podemos ejemplarizar con los alimentos balanceados para el sector avícola donde encontramos la cadena maíz - soya - avicultura. Como se observa en el gráfico 1.7 la industria avícola es la

<sup>8</sup>[http://72.14.205.104/search?q=cache:JpVvX5b\\_WIJ:www.ecuadorexporta.org/productos\\_down/perfil\\_producto\\_alimentos\\_balanceados540.pdf+balanceado++caracter%C3%ADsticas&hl=es&ct=clnk&cd=3&gl=ec&lr=lang\\_es](http://72.14.205.104/search?q=cache:JpVvX5b_WIJ:www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_producto_alimentos_balanceados540.pdf+balanceado++caracter%C3%ADsticas&hl=es&ct=clnk&cd=3&gl=ec&lr=lang_es)

más grande en la producción de animales en el país, seguida por la de peces, cerdos, y camarón, en la que Ecuador se sitúa entre los principales productores a nivel mundial.

**Grafico 1.7**

**Consumo de Balanceados**



Fuente: [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

#### **1.4.6.1 Zonas de cultivo**

“Existen en el país 107 plantas de balanceados, de las cuales 15 tienen tecnología adecuada y 4 de éstas con tecnología de punta”. Este último dato no es actualizado, y no contamos con las cifras actuales hoy en día, pero se sabe que muchas industrias quebraron al caer la producción del camarón por la mancha blanca y la inestabilidad política de la que ha sido presa ésta, como otras muchas industrias en el país. Dentro de los principales proveedores se encuentran: Pofasa, AFABA, Unicol, Grupo Anhazel y Champion. Tanto los balanceados del sector acuícola y avícola forman parte de grupos verticalmente constituidos, AFABA Y PRONACA cubren el 85%

#### **1.4.7 Materia Prima para balanceados**

La materia prima es indispensable para el estudio de rentabilidad del producto en estudio, ya que la materia prima representa el 85% del costo del balanceado. Por lo tanto a continuación se presenta un breve análisis de los principales insumos empleados para la elaboración de los alimentos balanceados avícola y porcino que son: maíz y soya.

#### **Morochillo o Maíz de costa**

El maíz es el principal insumo para la elaboración de alimentos balanceados en el país, ya que todas las formulaciones para el sector avícola (80% del total de la producción nacional de alimentos balanceados), contienen como mínimo 60% de este producto.

## **Soya**

La soya (torta de soya) es otro de los insumos de mayor demanda para la fábrica de alimento balanceado, ya que la formulación de toda dieta para el sector avícola cuenta con un mínimo de 15% hasta un máximo del 20%, la cantidad de este insumo dependerá del costo de la soya, que tiene incidencia directa en como formular al mínimo costo (idea básica de la industria de alimentos balanceados).

## **Harina de pescado**

La harina de pescado es un subproducto de la industria pesquera en la cual piezas enteras o trozos de pescado son aprovechados. Es la principal fuente de proteínas de más alta calidad.

## **Trigo**

El trigo es el segundo componente en orden de importancia de la formulación del alimento para el sector avícola porcino aproximadamente entre el 20% y 25% del valor importado es requerido por la industria de balanceados

### **1.4.8 Canales de distribución**

*“Es el camino que un fabricante debe seguir para hacer llegar sus productos al consumidor final, propiciando así el intercambio comercial. Este camino no siempre es directo, muchas veces puede pasar por intermediarios que se encuentran entre el fabricante el consumidor y hacen las funciones mayoristas y minoristas”<sup>9</sup>.*

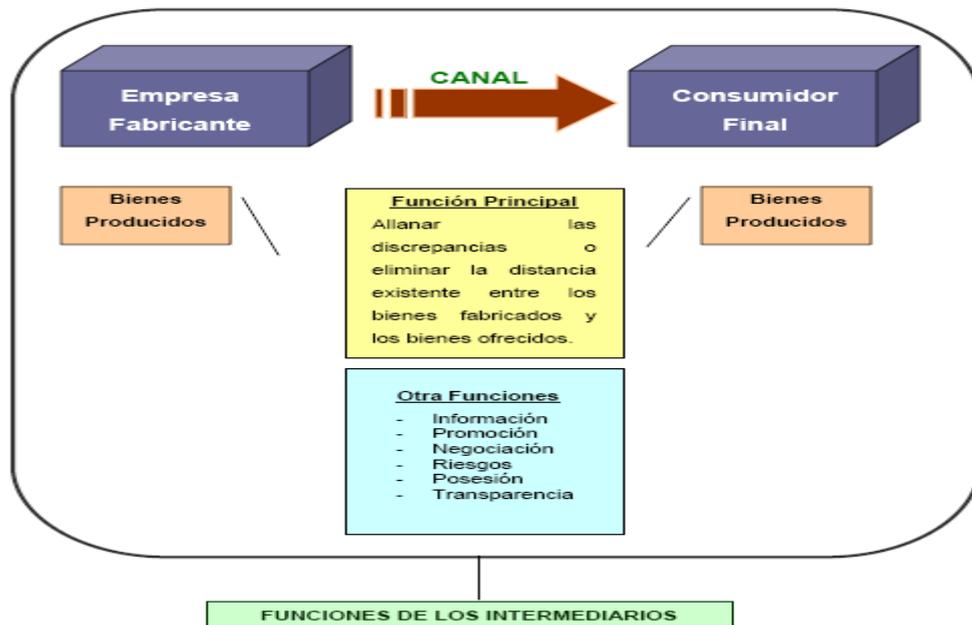
Básicamente la empresa MULTISA se encuentra de intermediario y productor, y especializarse en temas como los canales de distribución es el paso previo para el mejoramiento continuo de la empresa, y consiste en determinar qué es lo que quieren los clientes, y qué es lo que le ofrecen los competidores directos. Además la distribución representa un 70% de las ventas totales de la empresa, por lo que es esencial aplicar procesos productivos y competitivos.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.

**Grafico 1.8**

**Funciones de los canales de distribución**



Fuente: [www.marketing10.xm.com/curso/prec.html](http://www.marketing10.xm.com/curso/prec.html)

En el Gráfico 1.8 Se observa que la empresa MULTISA se encuentra en dos fases, la primera es la de Empresa Fabricante por los productos balanceados para pollos, balanceados para cerdos y procesadora de Morochillo partido. Y la segunda es la de un Intermediario porque comercializa productos de consumo masivo a las PYMES y tiendas de la Provincia de Cotopaxi.

**1.4.8.1 Los Intermediarios**

En algunos mercados, tradicionalmente, los intermediarios no han gozado de muy buena reputación ante los ojos de los consumidores; el motivo ha sido que las personas no pueden entender porque un quintal de papas vale \$5.00 en el agricultor y el consumidor en el punto de venta debe pagar \$20.

Para la mayoría de los productos los costos de almacenamiento, transporte y gestión del sistema de distribución son parte importante del precio de venta al público del producto. Inclusive en algunos productos ese precio de distribución excede al costo de fabricación. En la empresa generalmente los economistas se preguntan por qué existen los intermediarios y el mismo fabricante no traslada su producto directamente al consumidor.

La respuesta se puede ver con dos características fundamentales:

- a) La especialización: al tener los intermediarios el conocimiento y los recursos necesarios para distribuir el producto de manera adecuada.

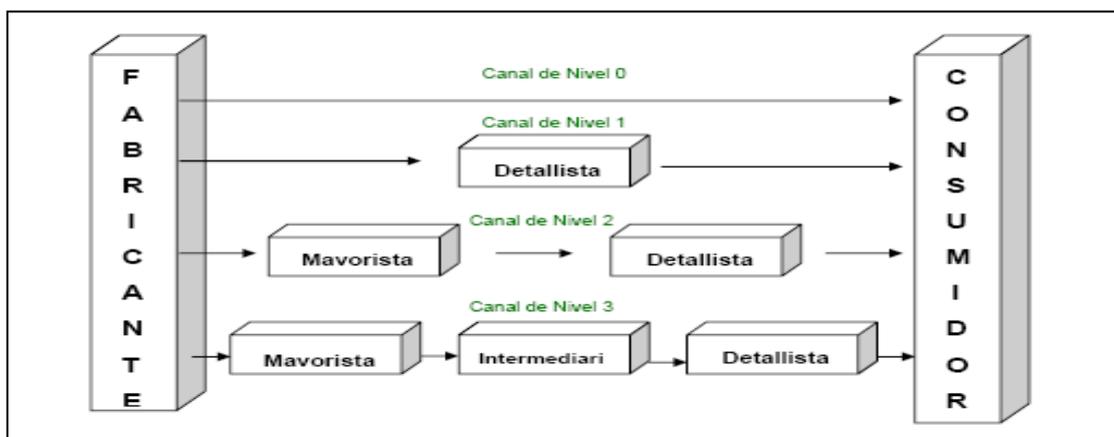
- b) El número de contactos: los intermediarios tienen una base de datos ya establecida de los posibles puntos de distribución y que cumplirán con el perfil de nuestro público objetivo, la empresa tendría que comenzar a elaborarla si se decide hacer las veces de distribuidor.

### 1.4.8.2 Clasificación de los Canales de Distribución

Dependiendo las etapas de recorrido que tenga que realizar el producto desde el fabricante hasta el consumidor, así será la denominación que reciba el canal.

**Grafico 1.9**

**Clasificación de Canales de Distribución**



Fuente: [www.marketing10.xm.com](http://www.marketing10.xm.com)

Como se puede ver en este gráfico 1.9 MULTISA realiza actividades de en todos los niveles del canal de distribución, el cual vende los productos al consumidor final, al detallista (tiendas), al intermediario (minoristas).

**1.4.8.2.1 ¿Qué buscan los clientes en la Distribución?** Para la realización de dicho proceso logístico, al cual se le denomina en el mundo empresarial como distribución, el punto de partida será el diseño un sistema de distribución física que empleará durante el proceso de traslado del producto.

*“Según Philip Kotler menciona los posibles intereses que pueden tener los clientes en cuanto a la distribución física de los productos”<sup>10</sup>*

Para proyecto de tesis a desarrollar, se buscará que la empresa termine con procesos que den valor agregado al cliente y los siguientes son:

- Entrega puntual

<sup>10</sup> [http://www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=439](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439)

- Entregas urgentes
- Manipulación muy cuidadosa de los productos
- Aceptar devoluciones
- Agilidad en las entregas

### 1.4.9 Marketing Mix

“El Marketing Mix representa la combinación de diferentes herramientas con las que dispone una empresa para alcanzar los objetivos comerciales que se plantea para un producto, servicio o para su propia imagen corporativa, así como también para la ejecución de estrategias y tácticas de Marketing. Se puede decir que el Marketing Mix intenta elegir y coordinar las políticas de Marketing más adecuadas para lograr los objetivos que se plantea la empresa”.<sup>11</sup>

La eficacia del proceso de comercialización de una empresa se ve reflejada, por la rapidez que tenga para identificar las necesidades del consumidor. Esta identificación de las necesidades y deseos debe de ser percibida y satisfecha antes que pueda hacerlo la competencia.

Estas herramientas del Marketing son las variables del producto, precio, plaza y promoción, que no son otra cosa que:

El producto que la empresa pone a disposición del consumidor, el precio fijado o PVP (precio de venta al público), el sistema o canales de distribución y la promoción o publicidad que se realizará para comunicar este producto y sus virtudes (así se estimula la demanda). Ver gráfico 1.10

**Gráfico 1.10**  
**Marketing Mix**



Fuente: [www.marketing10.xm.com](http://www.marketing10.xm.com)

<sup>11</sup> <http://www.marketing10.xm.com/curso/prod.html>

Pero siempre hay que tener presente que la empresa no sólo debe enfrentarse al mercado con las variables de Marketing Mix (variables controlables), sino que debe tener en cuenta que en su entorno (social, político, económico, etc.) se encuentra la competencia que persigue fines similares, existen proveedores con comportamientos de negociación determinados y recursos humanos que componen la fuerza de trabajo de la empresa. A estas variables se denominan “**no controlables**”.

MULTISA como empresa innovadora siempre ha impulsado desconocidamente el marketing mix, sin embargo si la empresa utilizara al cien por ciento esta estrategia, obtendría incremento en ventas y por ende una rentabilidad mayor.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL<sup>12</sup>

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

**Benchmarking.**- Es un proceso continuo, que se usa en el Management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo

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

**Calidad Total.**- Gestión Total de la Calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa; implica a todo el personal y todo el personal de la empresa.

**Consistencia:** Los productos genéricos o de consumo masivo tienen el problema de variar en su contenido. Son comunes los problemas de abastecimiento de materias primas y al cambiar su fórmula, dejan de ser percibidos como tal.

**Cultura organizacional.**- Conjunto de ideas, actitudes y sentimientos, etc., que conforman la ideología de una empresa en lo relativo a la calidad

---

<sup>12</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

**Demografía:** Se refiere a los límites cuantitativos de nuestro universo de clientes o consumidores.

**Diferencia:** Debe desarrollarse un atributo que distinga el producto, bien su empaque, su mensaje, algún atributo especial del contenido, elementos de uso.

**Eficacia.-** Es definida como el grado en que los output actuales del sistema se corresponden con los output deseados.

**Eficiencia.-** Se define como la relación entre output e input actuales

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

**Estrategia.-** Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

**Imagen:** Los productos de consumo masivo y especialmente los alimentos, deben llevar una imagen que apoye la calidad del contenido

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

**Input:** son los factores o recursos que se requieren para realizar esa producción

**Localización:** Hoy más nunca el producto debe estar accesible siempre. Esto quiere decir que dependiendo de los patrones de consumo asociados, es necesario que el producto se pueda adquirir sin trabas y que sea posible hacerlo en lugares asociados al producto.

**Macroprocesos.-** Constituyen un conjunto de proceso de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

**Mejoramiento Continuo:** Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

**Misión:** Parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por qué existe la organización?

**Ouput:** Es el producto que sale de una empresa o industria

**Plaza o distribución:** En este caso se define donde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado.

**Precio:** Valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un producto o servicio.

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salidas

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

**Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad, en muchos casos los procedimientos se expresan en un documento que contiene el objetivo y el campo de aplicación de una actividad, que debe hacerse y quién debe hacerlo, cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipo y documentos deben utilizarse, y como debe controlarse y registrarse.

**Promoción:** Como instrumento de marketing la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia del producto o servicio, es decir dar a conocer sus características, ventajas y desventajas

**Proveedor.-** Persona u organización, interna o externa a la empresa, que nos suministra algún bien o servicio.

**Psicografía:** La Psicografía no es más que el mapa de modos en las cuales es posible asociar las reacciones de un consumidor para su estudio.

**Servicio:** Es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Los servicios son intangibles, perecederos y no se puede almacenar.

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

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

**Tareas.-** Son las actividades de la microvisión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo.

**Tiempo de ciclo.-** Tiempo que cubre un conjunto de actividades.

**Topología:** La topología revela ángulos específicos sobre patrones de compra y cómo se comporta el consumidor cuando debe enfrentar su necesidad con nuestro producto.

**Valor.-** Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

**Valor agregado.-** Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

**Valor agregado social.-** Costos de producción utilizados para la preservación de la naturaleza que no aumentan el valor de uso para el cliente individual pero sí para la sociedad, al no atender contra la naturaleza.

**Valor de uso.**- Valor que el mercado aprecia en un producto por la utilización que puede prestarle.

**Variables.**- Es cualquier característica o cualidad observable (capaz de Variar) en una persona, objeto o hecho.

**Visión.**- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA MULTISA

Mediante este capítulo se pretende obtener un diagnóstico situacional de MULTISA, realizando un análisis externo que comprende el Macro Ambiente y Micro Ambiente a fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como un análisis interno que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de MULTISA, y en base de estos diseñar las estrategias más convenientes para la empresa.

#### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Se realiza un análisis de los factores del Macro Ambiente y del Micro Ambiente para identificar las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las amenazas son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos.

##### 2.1.1. Macro ambiente

Constituye todos los elementos externos de una empresa que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta.

A continuación se presenta una descripción de cada una de las variables como: los factores políticos y legales, las condiciones económicas, los factores socioculturales, así como la tecnología.

##### 2.1.1.1. Factor político legal

Está integrado por las leyes, instituciones y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad y en este caso indirectamente a MULTISA.

##### 2.1.1.1.1. Ley de Régimen Tributario

*“Para efectos tributarios se considerarán partes relacionadas a las personas naturales o sociedades, domiciliadas o no en el Ecuador, en las que una de ellas participe directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de la otra; o en las que un tercero, sea persona natural o sociedad, domiciliado o no en el Ecuador, participe directa o indirectamente, en la dirección, administración, control o capital de éstas”.*<sup>13</sup>

---

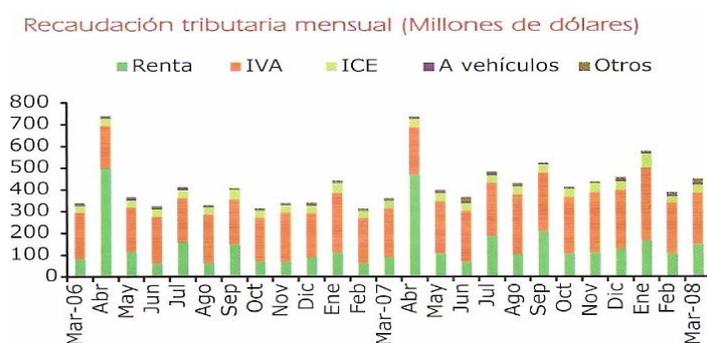
<sup>13</sup> <http://www.sri.gov.ec/sri/baseLegal/gen--002903.4%20RALRTI.pdf>

La estructura tributaria ecuatoriana es un complejo entrelazado de leyes, que gravan muchas actividades. Con el afán de ordenar el universo de impuestos en Ecuador, se ha clasificado la estructura tributaria en:

- Impuestos a la renta
- Impuestos al consumo
- Impuestos específicos
- Impuestos a los activos
- Impuestos al comercio exterior
- Impuestos de gobiernos seccionales y
- Otros costos fiscales.

*“Los recursos tributarios, y de acuerdo al SRI han aumentado en el primer trimestre en 25.7 % (Gráfico2.1) frente al mismo periodo de 2007, no obstante, los principales problemas son el manejo de estos recursos frente al incremento del gasto que se ha presentado, que ya no se ajusta a lo presupuestado y el mayor poder de Ministerio de Finanzas, que reduce la eficiencia de la gestión gubernamental”<sup>14</sup>.*

**Gráfico 2.1**



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Lamentablemente en el Ecuador implica cobrar más impuestos a los que ya pagan, con lo cual se logra que la mayor parte pague menos o evada más impuestos.

Las decisiones sobre los impuestos, sin embargo, ya afectan más directamente, a las empresas, debido a la toma de decisiones de la Asamblea Constituyente con la creación de la “Ley de Equidad Tributaria”, cosa que, es obligación del Estado mejorar la distribución de la riqueza, para dar cumplimiento a lo que establece el Código Tributario. Directamente es una **Amenaza Alta** para la empresa porque al aumentar impuestos perjudica tanto para

<sup>14</sup> Revista Ekos Economía y negocios, Edición N: 169, PG. 97

las empresas como para el poder adquisitivo de los clientes, ya que, son ellos quienes son afectados al momento de adquirir algún bien o servicio.

#### **2.1.1.1.2. Asamblea Constituyente**

*“la Asamblea Constituyente como órgano independiente que fue aprobado en abril del 2007, esta desarrollando su actividad mediante la interpretación de que su poder constituyente se encuentra por sobre el poder constituido – Gobierno y sistemas vigentes- y del texto específico “plenos poderes” contenido en el artículo primero, con el cual su poder no se limita a las funciones de redactar una nueva Constitución y reorganizar el marco institucional del estado, si no que en base a la referida interpretación asumió la facultad de legislar y fiscalizar”<sup>15</sup>*

Si bien la Asamblea Nacional Constituyente es una institución democrática, se le puede considerar como una **Amenaza Media** porque se encuentra legitimada en la voluntad popular manifestada en urnas en abril de 2007 pero se observa que todavía existen intereses políticos y económicos, así como las políticas del partido que gobierna no son las más apropiadas para la pequeña empresa ya que, se puede notar un bajo crecimiento de inversión en el sector privado. Las reglas de juego son inestables lo que refleja incertidumbre por la actividad comercial e industrial.

#### **2.1.1.2. Factor Económico**

Existen variables que responden rápidamente a los acontecimientos y políticas económicas, entre ellas se encuentran la inflación, los niveles de confianza, los depósitos y el crédito bancario y la percepción de riesgo.

##### **2.1.1.2.1. La inflación<sup>16</sup>.**

La inflación se define como el aumento constante y sostenido del nivel de precios en la economía y se calcula a partir de la Variación de Precio al Consumidos (IPC). El impacto de esta variable macroeconómica sobre el poder adquisitivo se ha sentido en todos los hogares. En efecto, abril del 2008 registró la inflación mensual más alta de los últimos cuatro años (1.52%) y la inflación anual acumulada esta en 8.18%, el cual, a su vez produjo la mayor reducción mensual del salario real para el mismo periodo.

---

<sup>15</sup> Revista EKOS, Responsabilidad Estatal, N: 169 mayo 2008, PG. 48

<sup>16</sup> Revista líderes, N 548, 12 mayo 2008, PG. 40

El hecho preocupante es que la situación de los precios comienza a convertirse en un problema crónico de difícil solución, pues hasta el momento se han estructurado políticas para aliviar el síntoma y no la causa de la enfermedad, los precios de los productos alimenticios suben porque la producción no satisface la demanda.

Por esta razón se hace imprescindible un plan de mejoramiento de producción, entrega de semillas certificadas por parte de INIAP, transferencia de tecnología, subsidios para abonos y fertilizantes, entre otras políticas que debería implementarse inmediatamente para convertir el problema de precios en una oportunidad de producción de bienes primarios.

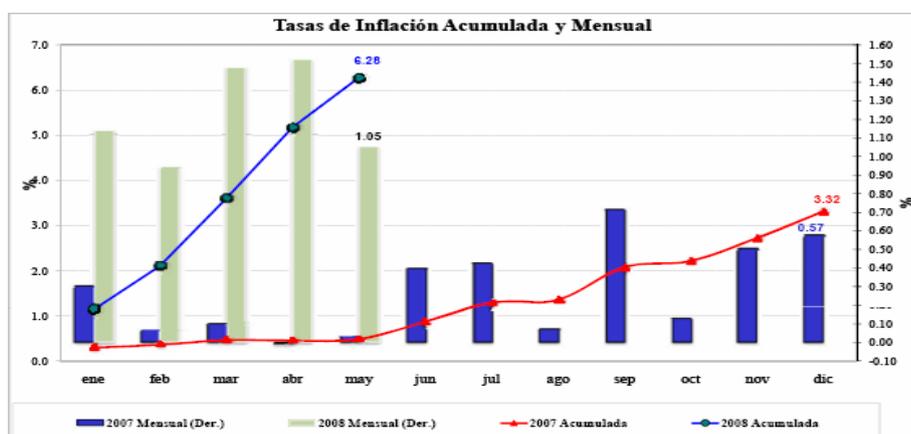
Finalmente es importante mencionar que la inflación para la empresa es una **Amenaza Alta** por los problemas de especulación, generación de mercados negros y una inflación que podría bordear los dos dígitos a fines de años.

**Tabla 2.1**

<b>Inflación</b>		
Anual	8,18	9,29
Mensual	1,52	1,05
Acumulada	5,18	6,28
<b>Indice de Precios al Consumidor</b>	<b>115,66</b>	<b>116,88</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 2.2**



Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 2.1.1.2.2. *Producto Interno Bruto*<sup>17</sup>

Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta.

<sup>17</sup> [www.elnuevoempresario.com/noticia\\_964\\_el-producto-interno-bruto-pib-latinoamericano-habria-crecido-un-56-este-ano-segun-cepal.php](http://www.elnuevoempresario.com/noticia_964_el-producto-interno-bruto-pib-latinoamericano-habria-crecido-un-56-este-ano-segun-cepal.php)

El informe de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) reporta superávit de la cuenta corriente, una nueva mejoría de los términos de intercambio, resultados positivos de las cuentas fiscales, menor desempleo, mayores reservas internacionales y reducción porcentual de la deuda externa.

En su Balance Preliminar, la CEPAL indicó que de confirmarse estos pronósticos, se completarían seis años de aumento consecutivo. El producto por habitante habría acumulado un incremento del 24%, equivalente a un 3,5% anual.

Además, afirma que se mantuvo el dinamismo de la inversión y aumentó significativamente el consumo privado.

Sin embargo, la situación actual no está exenta de riesgos el país tiene una ventana de oportunidades realmente extraordinaria como no se daba posiblemente en décadas, un contexto externo muy favorable, y da la impresión de que el Ecuador no está aprovechando como debiera esta oportunidad por ello se deduce que es un **Oportunidad baja**, porque el país no está haciendo lo suficiente para crear las bases para un desarrollo más sostenible tanto para la empresas privadas como públicas, a la larga, si el Ecuador no es capaces de mejorar un poco más la competitividad tendrá problemas para crear las bases sustentables para el crecimiento.

#### **2.1.1.2.3. Crecimiento económico<sup>18</sup>**

América Latina y el Caribe registraría un crecimiento económico de 4,7% en 2008, de acuerdo a las proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), cifra que representa una reducción de 0,2% respecto al último pronóstico dado por el organismo de Naciones Unidas en diciembre pasado (4,9%). De acuerdo a las proyecciones de la CEPAL, los países que más crecerían durante 2008 son Panamá (8%) y Argentina, Cuba y Perú, los que alcanzarían una cifra de 7%. México y Ecuador registrarían los crecimientos más bajos, con 2,7% y 3%, respectivamente. En tanto, los países que se acercarían al promedio regional serían Bolivia y Paraguay (5%), Brasil (4,8%) y Chile, Costa Rica, Guatemala y Honduras con 4,5%. El año pasado el producto interno bruto de América Latina y el Caribe alcanzó 5,7% y se completaron cinco años consecutivos de crecimiento. Los países latinoamericanos más pobres como el Ecuador, serán afectados por el alza en los precios de los alimentos.

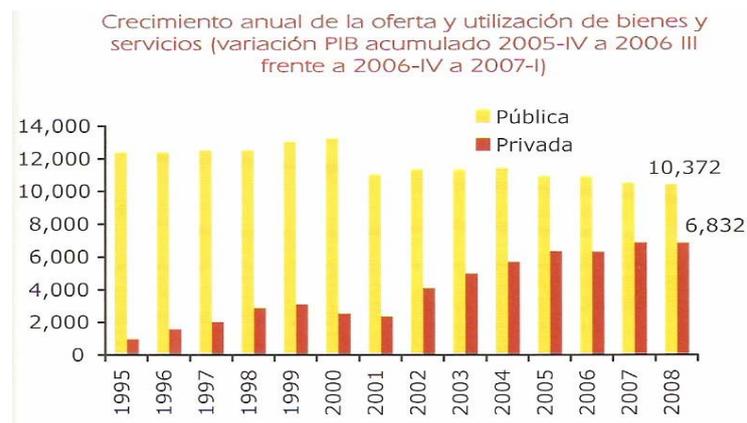
También será afectado porque recibe altos flujos de remesas y las que muestran grandes necesidades de financiamiento. Por ende se concluye que es una **Amenaza Alta** para la

---

<sup>18</sup> [www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados)

empresa porque la mayor parte se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, afectado por el incremento de precios en dichos productos. Es fundamental para la economía del país, en general, no solo para las empresas comercializadoras, ya que si la economía pasa por una etapa de expansión, todo será favorecido con el aumento de la renta de los particulares, y si por el contrario se ve atravesando un período de recesión será muy perjudicial porque aumentarán seguramente los impuestos, por lo que disminuirá la renta de los particulares que son la causa de que disminuyan también los beneficios.

**Gráfico 2.3**



Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 2.1.1.2.4. Empleo

El mandato constituyente # 8 de la Asamblea Constituyente en el cual elimina la tercerización, la intermediación y regula el trabajo por horas, también apunta desde el poder constituyente a limitar ciertos privilegios de los sindicatos públicos, algunos de los cuales sin duda han cometido exageraciones y abusos mediante los denominados contratos colectivos. Por ello el gobierno y las empresas privadas deben desempeñar un papel más activo en la preparación de los empleados para hacer frente a los cambios y así disminuir el nivel de desempleo.

De otro lado, con cuatro millones de ecuatorianos y ecuatorianas adultos en edad de trabajar que se hallan subempleados o simplemente desempleados, el derecho a una ocupación digna es algo relativo en el Ecuador. La tasa de desempleo del mes de mayo es de 6.90% (Gráfico 2.5). Sin embargo se estima que por la eliminación de la tercerización en el país, la tasa de desempleo podría ser de un 10,3 %.

## Gráfico 2.4

### Desempleo

<b>MERCADO LABORAL (2)</b>	<b>Abr-08</b>	<b>May-08</b>
Tasa Desocupación total	7,93%	6,90%
Quito	6,75%	4,90%
Guayaquil	9,86%	9,10%
Cuenca	5,00%	4,67%
Ambato	3,65%	4,05%
Machala	5,77%	5,26%
Tasa subocupación total	44,14%	43,58%
Quito	36,20%	35,91%
Guayaquil	48,79%	48,52%
Cuenca	36,67%	32,73%
Ambato	55,45%	55,69%
Machala	56,03%	55,05%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En realidad, tener un trabajo bien remunerado, que cumpla con las mínimas expectativas, resulta más bien una especie de situación privilegiada en un país donde el desempleo y subempleo impulsan la migración hacia otras naciones, en la mayor parte en pequeñas ciudades.

Esto se constituye en una **Amenaza alta** ya que al existir desempleo en el país, la personas no tienen poder adquisitivo ni para completar la canasta básica familiar que en el mes de mayo fue de \$ 495.82 y la vital fue de \$355.50, todo esto es el resultado de la subida de la inflación. De otro lado, sectores como el de los trabajadores agrícolas se encuentran en una situación crítica, sea por efecto de la cruda temporada invernal, o por el desmesurado aumento de abonos, fungicidas y más insumos para la agricultura y la ganadería, lo cual obliga a muchos campesinos a abandonar el agro y engrosar por lo tanto la marginalidad urbana.

### 2.1.1.3. Factor Social / Cultural

#### 2.1.1.3.1. Crecimiento Poblacional

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

**Tabla 2.2**

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

Fuente: INEC

Esto se constituye en una **Oportunidad Media** ya que al incrementarse anualmente y a un ritmo constante la población del Ecuador también se incrementan los potenciales consumidores, lo cual garantizaría ventas anuales siempre y cuando se siga mejorando el nivel de calidad de los productos y servicios de MULTISA, así como también se realice las respectivas planificaciones estratégicas.

#### **2.1.1.3.2. Crédito Informal**

La triste historia de los pequeños comerciantes y productores de la ciudad y el campo es la historia del crédito informal que se aprovecha de cientos de miles de ecuatorianos que no son sujeto de crédito de los bancos, o que para pagar créditos bancarios formales o instalar su negocio, recurren al llamado “chulco”, pagando escandalosos intereses que superan el 10% mensual y aún llegan al 5% diario. Esta práctica de explotación se intensifica con ocasión de la época navideña afectando tanto a los dueños de los negocios como a los consumidores.

El chulquero es la persona que se dedica a la “jugosa profesión de dar dinero en préstamo a tasas de interés más altas que las permitida por la ley”. Quienes lo practican lo hacen en forma directa o través de intermediarios, casi siempre con la contra entrega de letras, pagarés, escrituras, cheques post fechados, prendas y bienes para garantizar el pago del capital e intereses. Los chulqueros por lo general se mantienen en la penumbra pues saben que su oficio es ilegal.

*“Según la encuesta de CEDATOS, el 26% de los hogares hicieron préstamos recurriendo en un 40% a amigos y familiares y en el 9% a prestamistas; y de aquellos que tenían negocios propios, el 24% recurrió a amigos y familiares y el 15% a prestamistas; en el sector agropecuario, a amigos y familiares recurrió el 44% y a prestamistas el 18%.Las modas y los estilos de vida: está estrechamente relacionado con el anterior, y lo que más*

*nos preocupa en estos momentos es que lo que ofrecemos no está del todo integrado en la población”<sup>19</sup>*

Esto se constituye en una **Amenaza Media**, porque la mayor parte de ventas de MULTISA se realiza a PYMES y tiendas de la provincia, en consecuencia dichos clientes buscan créditos informales, que muchas veces solo viven para pagar las deudas e interese a los chulqueros, dejando de la lado las deudas directas que tiene con la empresa.

#### **2.1.1.3.3. Pobreza**

La pobreza en Ecuador alcanza al 51 por ciento de la población, mientras que la pobreza extrema llega al 16 por ciento, según datos de la publicación “Cómo va la inversión social” del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

El problema se complica porque el presupuesto para el sector social es bajo en Ecuador en comparación con los países de la región. Sólo Trinidad y Tobago, en unos casos, y Nicaragua, en otros, han sacado a Ecuador, del último lugar de las estadísticas de los últimos años. A la baja inversión hay que agregarle la inequidad con la cual se distribuyen los recursos y la falta de calidad en el gasto público. Según la UNICEF, se invierte mal lo poco que se tiene. Para el organismo no hay una relación entre los recursos asignados a cada provincia y su nivel de pobreza. Tampoco hay una lógica clara de distribución de recursos, por todo esto constituye una Amenaza Alta para la empresa.

#### **2.1.1.3.4. La educación**

Para la empresa esto constituye una **Amenaza Media**, porque, si bien es cierto en los últimos años ha bajado el porcentaje de la pobreza, pero se ha incrementado una brecha enorme entre un rico y un pobre, y en lo que compete a la empresa se debe mencionar que la mayor parte de clientes son de nivel medio – bajo, entonces, la pobreza está estrechamente vinculada con la distribución y rendimiento de los activos económicos de la empresa. Así como también, con la propiedad de los factores de la producción (capital, recursos naturales, trabajo).

Cualquiera que sea el concepto de desarrollo que se asuma, la educación desempeña un papel central. Los beneficios derivados de este proceso alcanzan cuestiones tan diversas como la capacidad para alcanzar una alimentación adecuada, prevención de enfermedades, la salud reproductiva, para consolidar la democracia. También se encuentra asociada a la

---

<sup>19</sup> [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec)

capacidad de emprendimiento, al rendimiento productivo y a la adaptación a los nuevos conocimientos y tecnologías.

El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), cuando la UNESCO aconseja que el monto mínimo sea el 6%. Y con relación al gasto total del presupuesto del Gobierno Central es de 12.89%.

Sin embargo el 68% del Impuesto a la Renta se destina a gastos del Gobierno Central: los gastos en sueldos son de 43% del gasto primario; las asignaciones para bienes y servicios de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas requieren más recursos que para la educación y la salud; esto quiere decir que el Estado ecuatoriano no prioriza la inversión en el área de la educación. Allí está su debilidad, su fragilidad y su fracaso, pues está regularizado de tal modo que el 91% del presupuesto ya tiene dueño, previamente establecido: sueldos y subsidios, servicio de la deuda, pago de bienes y servicios, y transferencias corrientes.

La Mano de Obra calificada es esencial para todas las empresas ecuatorianas, sin embargo MULTISA se ve afectado con este factor, debido a que, la causa de los problemas trascendentales se encuentra en la falta de mano de obra calificada, la mayor parte de personal posee una formación hasta el primer grado de escuela primaria.

#### **2.1.1.4. Factor Tecnológico**

La inversión extranjera en telecomunicaciones va en aumento. Según los expertos, América Latina se posiciona como la región con mayor potencial de crecimiento en el negocio de telecomunicaciones IP (Protocolo de la Internet) y de servicios convergentes.

##### **2.1.1.4.1. Internet**

El factor tecnológico es predominante para que las empresas sean competitivas, pues dependen de la comunicación en todos sus ámbitos, así el Internet ayuda con algunos de los servicios disponibles como son:

- El acceso remoto a otras máquinas
- Transferencia de archivos
- Correo electrónico
- Boletines electrónicos,
- Conversaciones en línea,
- Mensajería instantánea

- Transmisión de archivos, etc.

Es adecuado que la empresa aproveche los beneficios del Internet Banda Ancha con el objetivo de obtener una **Oportunidad Alta** con el resto de la competencia. Además como se comentó en el primer Capítulo, la empresa posee una gran deficiencia de inventario en las bodegas por ser descentralizado. Por ello, con el Internet se puede ejecutar y controlar actividades que se genere en cada una de las bodegas.

### 2.1.2. Micro Ambiente

Está constituido por aquellos actores que están muy relacionados con las actividades y resultados de las operaciones de MULTISA esto es:

- Usuarios o Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Normativa

#### 2.1.2.1. Cliente

A fin de conocer la opinión que tienen los clientes respecto a la actividad de MULTISA se ha diseñado una encuesta cuyos resultados se expresan más adelante.

La encuesta a los clientes fue aplicada de dos maneras. La primera encuesta se realizó a los clientes del Comisariato MULTISA, y la segunda encuesta se realizó a los clientes de ventas al por mayor que posee la empresa.

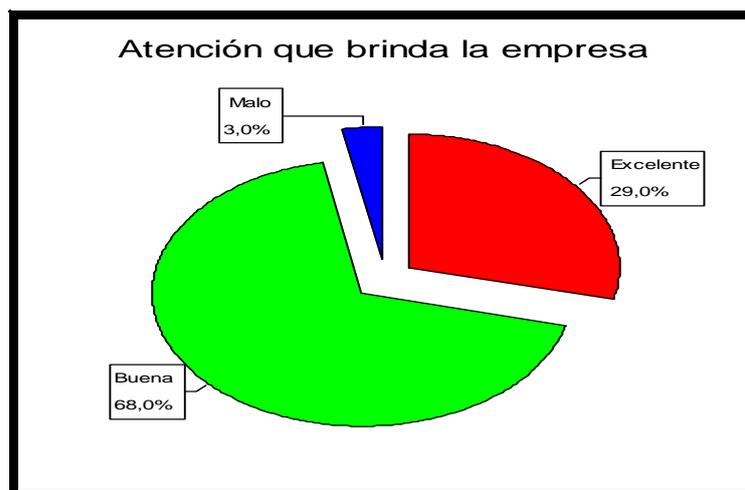
## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS CLIENTES DEL COMISARIATO

Se realizó una encuesta a una muestra de 100 personas; en base al número de clientes que compra en el comisariato, cuyo resultado se expresa a continuación:

### 1. La atención que le brinda la empresa la considera usted

**Tabla 2.3**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	29	0.29	29,0	29,0
	Buena	68	0.68	68,0	97,0
	Malo	3	0.30	3,0	100,0
	Total	100	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.3** Constituye una **Oportunidad Media**, porque se puede observar que la mayor parte de clientes responden que la atención brindada por MULTISA es Buena, sin embargo la empresa debe tomar en cuenta que tiene un 3% de clientes que no se encuentra satisfecha con la atención brindada por la empresa

## 2. La calidad del producto y los servicios los considera:

**Tabla 2.4**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	30	0.30	30,0	30,0
	Buena	70	0.70	70,0	100,0
	Malo	0	0.00	0	
	Total	100	1	100,0	



Elaborado por: Autor

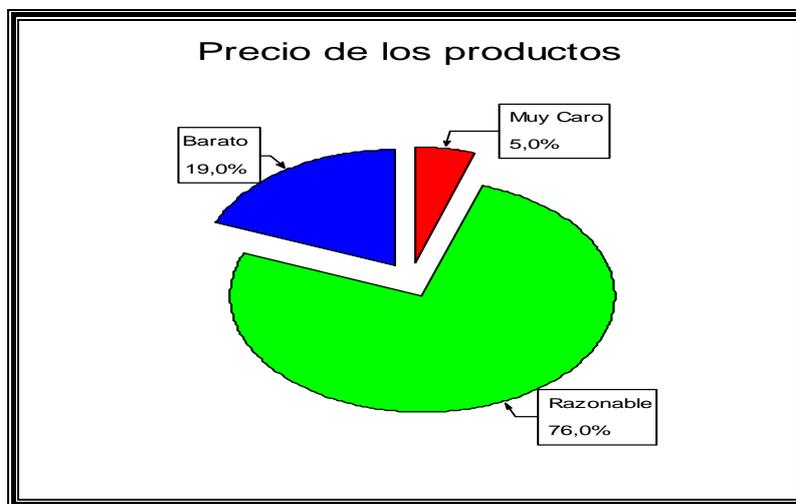
**Tabla 2.4** Como se puede observar la Calidad de los Productos y Servicios, los clientes del comisariato lo consideran en un 70% Buena, 30% Excelente y 0% Mala. Y el promedio de

estos se constituye en una **Oportunidad Media** para la empresa, ya que los productos y servicios que comercializa MULTISA siempre busca los más altos estándares de calidad.

**3. El precio de los productos que usted adquiere lo considera:**

**Tabla 2.5**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Caro	5	0.05	5,0	5,0
	Razonable	76	0.76	76,0	81,0
	Barato	19	0.19	19,0	100,0
	Total	100	1	100,0	



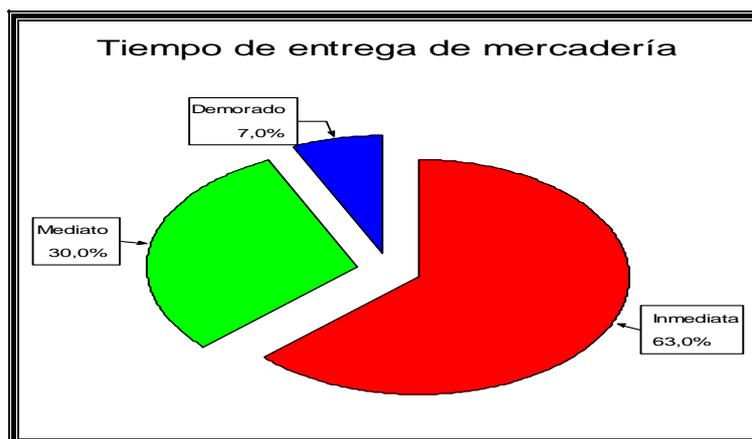
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.5** Para la empresa constituye una **Oportunidad Alta**, debido a que la mayor parte de clientes consideran que los precios son razonables, ha pesar de que en los últimos meses se ha incrementado, pero también se nota que una pequeña parte de clientes consideran que los productos ofrecidos por la empresa son caros, demostrando que la empresa debe poner atención en dichos productos, con el objetivo de mantener a los clientes actuales y atraer a los potenciales.

**4. Tiempo de entrega de la mercadería adquirida es:**

**Tabla 2.6**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Inmediata	63	0.63	63,0	63,0
	Mediato	30	0.30	30,0	93,0
	Demorado	7	0.07	7,0	100,0
	Total	100	1	100,0	



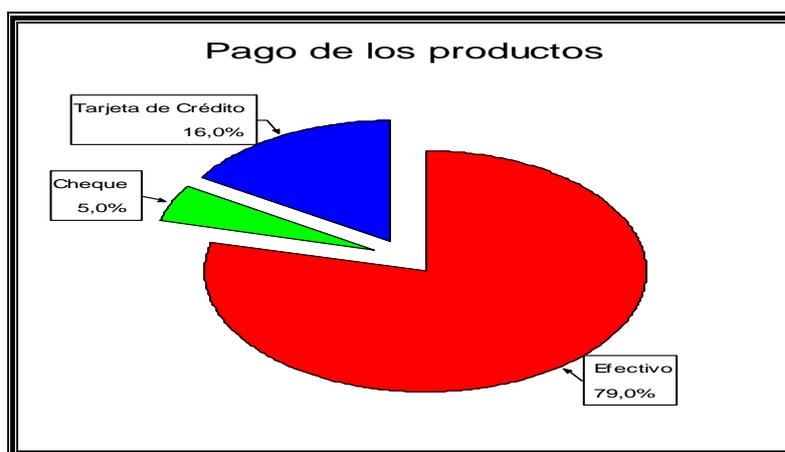
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.6** El tiempo de entrega de mercadería que realiza la empresa constituye una **Oportunidad Media** para la empresa, porque los productos son entregados a los clientes de manera inmediata (63%), sin embargo MULTISA debe eliminar los tiempo de demora, lo cual podría acarrear posibles clientes insatisfechos.

#### 5. El Pago de los producto los desearía hacer en :

**Tabla 2.7**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Efectivo	79	0.79	79,0	79,0
	Cheque	5	0.05	5,0	84,0
	Tarjeta de Crédito	16	0.16	16,0	100,0
	Total	100	1	100,0	



Elaborado por: Autor

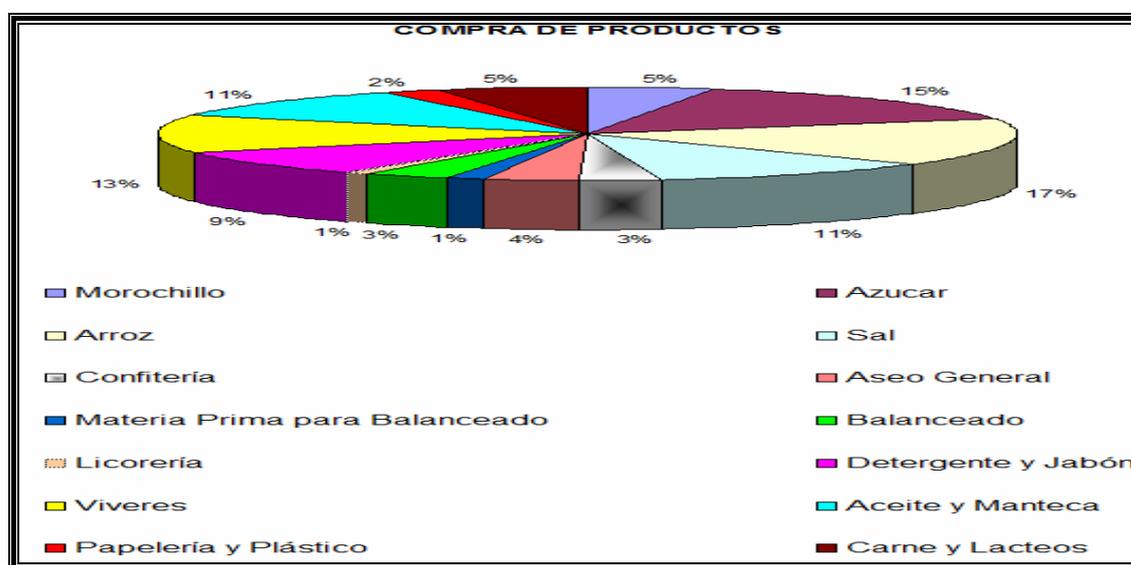
**Tabla 2.7** MULTISA es una empresa con mucha liquidez, debido a que la mayor parte de clientes prefieren pagar al contado, dando como consecuencia una **Oportunidad Alta**, además esta pregunta ayuda a conocer que existen clientes que desean pagar con tarjetas de crédito, el resultado fue del 16%, la empresa en los últimos meses ha estado pensando incorporar las tarjetas de crédito sin un estudio adecuado. Pero de acuerdo a las

encuestas, existe un número de clientes que desean cancelar los productos adquiridos en el comisariato, la empresa deberá poner atención a este número de clientes que actualmente no se encuentra cubierto, tomando en cuenta que el mercado local cada vez es más competitivo y buscan satisfacer las necesidades del cliente.

## 6. Indique los producto que usted compra con frecuencia

**Tabla 2.8**

Productos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Morochillo	23	0,048	4,8%
Azúcar	71	0,149	14,9%
Arroz	79	0,166	16,6%
Sal	51	0,107	10,7%
Confitería	15	0,032	3,2%
Aseo General	17	0,036	3,6%
Materia Prima para Balanceado	7	0,015	1,5%
Balanceado	16	0,034	3,4%
Licorería	4	0,008	0,8%
Detergente y Jabón	41	0,086	8,6%
Viveres	63	0,133	13,3%
Aceite y Manteca	51	0,107	10,7%
Papelería y Plástico	11	0,023	2,3%
Carne y Lácteos	26	0,055	5,5%
Total	475	1	100%



Elaborado por: Autor

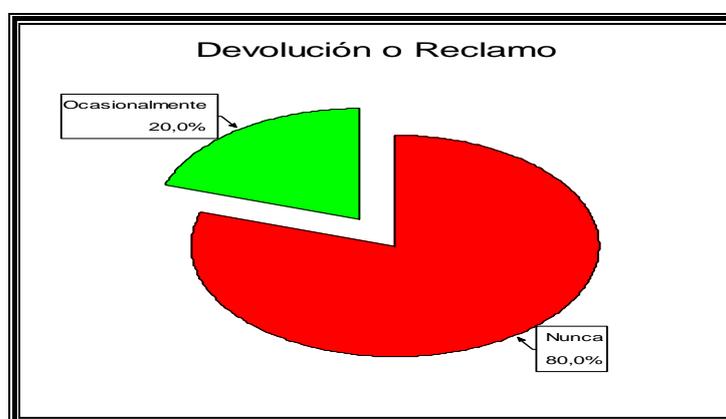
**Tabla 2.8** Según los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los encuestados consume Arroz 16.6%, Azúcar 14.9%, Sal 10.7% y Aceite 10.7%, estos productos mencionados son el eje principal del comisariato, ya que, dichos productos sirven de enganche para vender otros productos complementarios como es el caso de víveres el cual

representa el 10.7%, sumando los porcentajes de los principales productos más vendidos en el comisariatos es de 63.6%, considerando estos aspectos se convierte para la empresa en una **Oportunidad Media**.

## 7. Ha realizado alguna devolución o reclamo a la empresa

**Tabla 2.9**

		Frecuencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	80	0.8	80,0	80,0
	Ocasionalmente	20	0.2	20,0	100,0
	Siempre	0	0.0	0	
	Total	100	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.9** Como se puede observar, los encuestados en su mayoría nunca han realizado una queja o devolución del producto que han adquirido constituyéndose así en una **Amenaza Baja** para la empresa, puesto que se evidencia de esta forma la alta calidad de los productos y servicios de MULTISA en todas sus etapas, además, esto ayuda a proyectar una buena imagen institucional y mejorar la competitividad en el mercado.

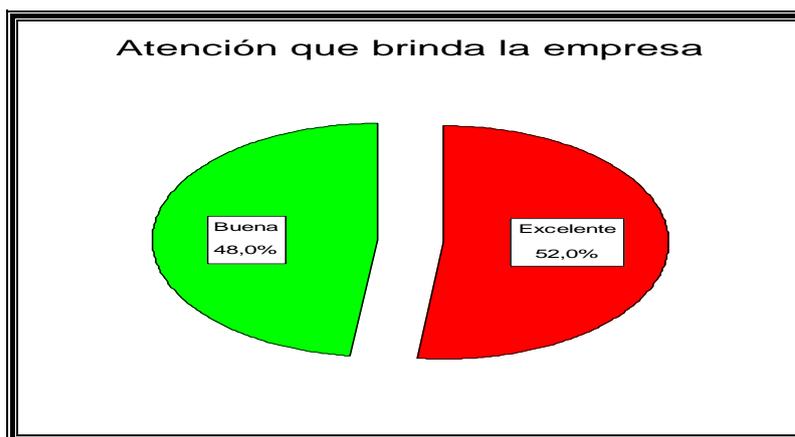
## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### CLIENTES AL POR MAYOR

#### 1. La atención que le brinda la empresa la considera usted:

**Tabla 2.10**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	52	0.52	52,0	52,0
	Buena	48	0.48	48,0	100,0
	Mala	0	0.00	0,00	
	Total	100	1	100,0	



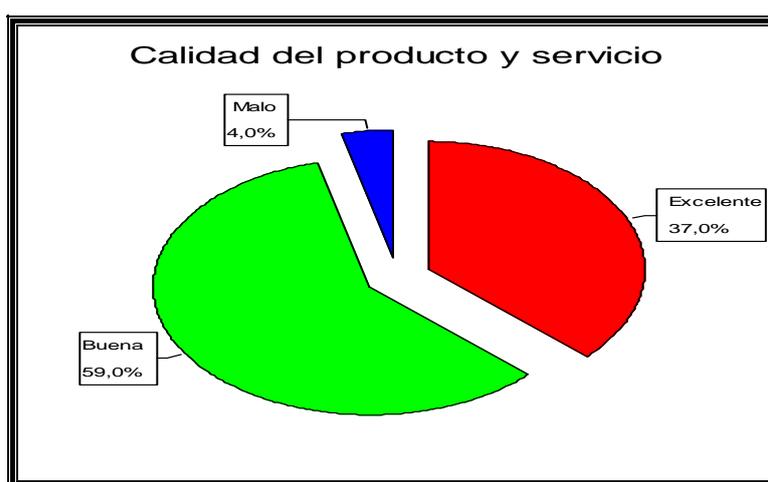
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.3** Constituye una **Oportunidad Media**, porque se puede observar que la mayor parte de clientes responden que la atención brindada de MULTISA a las ventas al por mayor es Excelente, con este aspecto positivo se puede considerar que la empresa es competitiva en el mercado regional.

## 2. La calidad del producto y los servicios los considera:

**Tabla 2.11**

	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	37	0.37	37,0
	Buena	59	0.59	96,0
	Malo	4	0.04	100,0
	Total	100	1	100,0



Elaborado por: Autor

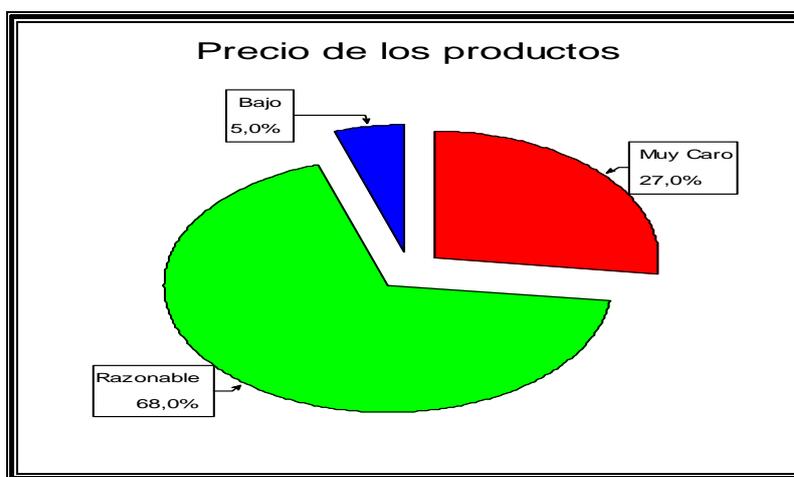
**Tabla 2.11** Como se puede observar la Calidad de los Productos y Servicios, los clientes de ventas al por mayor lo consideran en un 59% Buena, 37% Excelente y 4% Mala. Y el promedio entre excelente y buena constituye en una **Oportunidad Media** para la empresa,

sin embargo debe tener cuidado con el pequeño porcentaje del 4% (Mala), el cual refleja una insatisfacción al cliente.

### 3. El precio de los productos que usted adquiere lo considera:

**Tabla 2.12**

		Frecuencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Caro	27	0.27	27,0	27,0
	Razonable	68	0.68	68,0	95,0
	Bajo	5	0.05	5,0	100,0
	Total	100	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.12** Como se puede apreciar la mayor parte de encuestados, mencionan que MULTISA vende los productos con precios razonables, a pesar del constante incremento que ha venido afectando a la economía de los consumidores, pero existe un 27% de individuos que contestan que los productos son caros, por todos estos detalles se le considera como una **Amenaza Baja** para la empresa. Hay que tomar en cuenta que en las ventas al por mayor, la empresa tiene un margen de utilidad bajo, sin embargo, la ventaja es que se vende por volumen, el cual representa una rentabilidad alta.

### 4. Tiempo de entrega de la mercadería adquirida es:

**Tabla 2.13**

		Frecuencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inmediata (24 horas)	92	92,0	92,0	92,0
	Mediato (48 horas)	8	8,0	8,0	100,0
	Demorado (8 días)	0	0.00	0.00	
	Total	100	100,0	100,0	



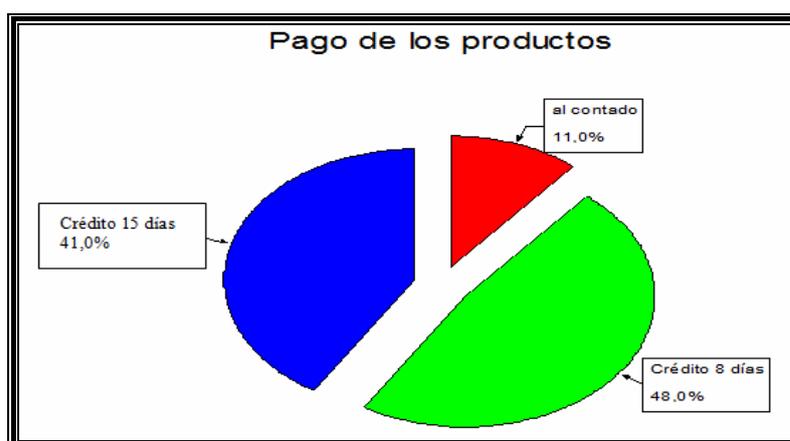
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.13** La empresa siempre se ha catalogado por brindar el servicio de manera rápida, y según las encuestas se afirma dicha intención, el cual reporta que las entregas de productos a las PYMES y tiendas se las realizan de manera inmediata en un lapso de 24 horas, por ello este factor se le considera como una ventaja competitiva, por tanto es una **Oportunidad Alta** para la empresa.

### 5. La compra que usted realiza es:

**Tabla 2.14**

	Frecuencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	al contado	11	0,11	11,0
	Crédito 8 días	48	0,48	59,0
	Crédito 15 días	41	0,41	100,0
	Total	100	1	100,0



Elaborado por: Autor

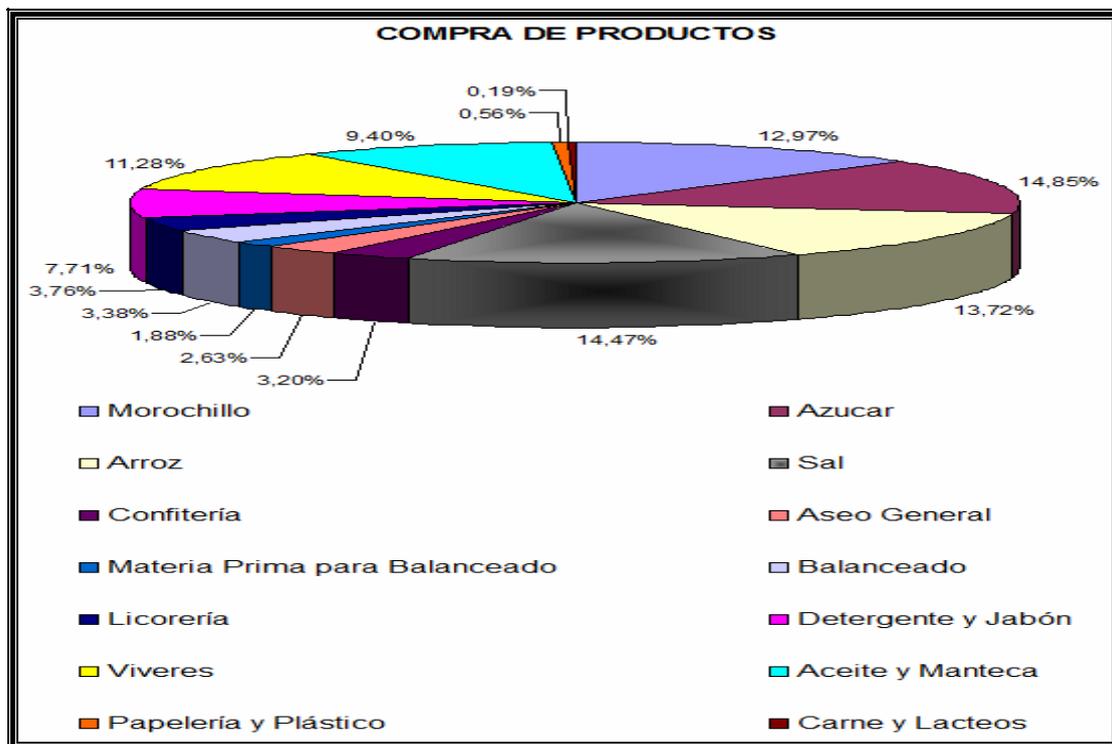
**Tabla 2.14** Como se puede observar. Existe un porcentaje satisfactorio de cartera de cobros, porque el plazo de crédito que maneja MULTISA en cuanto al pago a proveedores es de 30 días. Sin embargo, también existe un porcentaje del 11% el cual

representa a los clientes que compran al contado, debido a que hay una política interna para los clientes nuevos, y esta se refiere a que los clientes deben realizar las 3 primeras compras al contado para otorgarles el crédito. Según lo analizado, para la empresa constituye una **Amenaza baja**.

## 6. Indique los productos que usted compra con frecuencia

**Tabla 2.15**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Morochillo	69	0,130	13,0%	13,0%
Azúcar	79	0,148	14,8%	27,8%
Arroz	73	0,137	13,7%	41,5%
Sal	77	0,145	14,5%	56,0%
Confitería	17	0,032	3,2%	59,2%
Aseo General	14	0,026	2,6%	61,8%
Materia Prima para Balanceado	10	0,019	1,9%	63,7%
Balanceado	18	0,034	3,4%	67,1%
Licorería	20	0,038	3,8%	70,9%
Detergente y Jabón	41	0,077	7,7%	78,6%
Viveres	60	0,113	11,3%	89,8%
Aceite y Manteca	50	0,094	9,4%	99,2%
Papelería y Plástico	3	0,006	0,6%	99,8%
Carne y Lácteos	1	0,002	0,2%	100,0%
Total	532	1	100%	



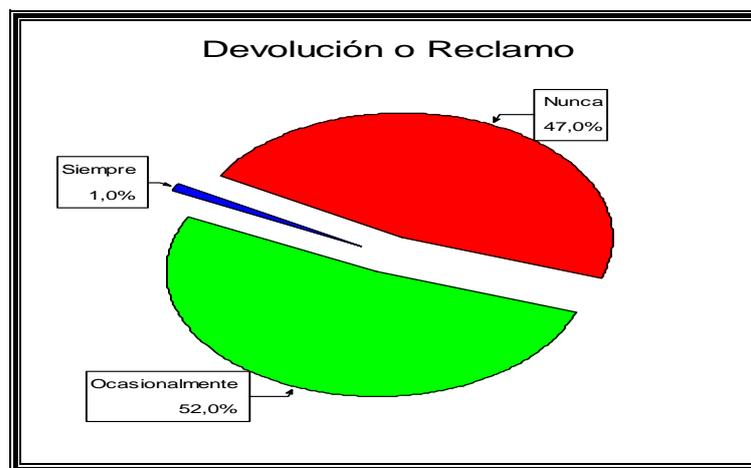
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.15** Según los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los encuestados consume Azúcar 14.8%, Sal 14.5%, Arroz 13.7% , Morochillo 13% y Aceite 9.4% estos productos mencionados son el eje principal de las ventas externas, ya que, dichos productos sirven de enganche para vender otros productos complementarios como es el caso de víveres el cual representa el 11.3%, sumando los porcentajes de los principales productos más vendidos en el comisariatos es de 67.3%, considerando estos aspectos se convierte para la empresa en una **Oportunidad Media**. Hay que tomar en cuenta que el morochillo o maíz de costa se vende para los avicultores y porcicultores de la provincia.

**7. Ha realizado alguna devolución o reclamo a la empresa**

**Tabla 2.16**

	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	47	0.47	47,0
	Ocasionalmente	52	0.52	99,0
	Siempre	1	0.01	100,0
	Total	100	1	100,0



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.16** Los encuestados de la ventas externas en su mayoría responden que ocasionalmente han realizado una queja o devolución del producto que han adquirido, constituyéndose así en una **Amenaza Media** para la empresa.

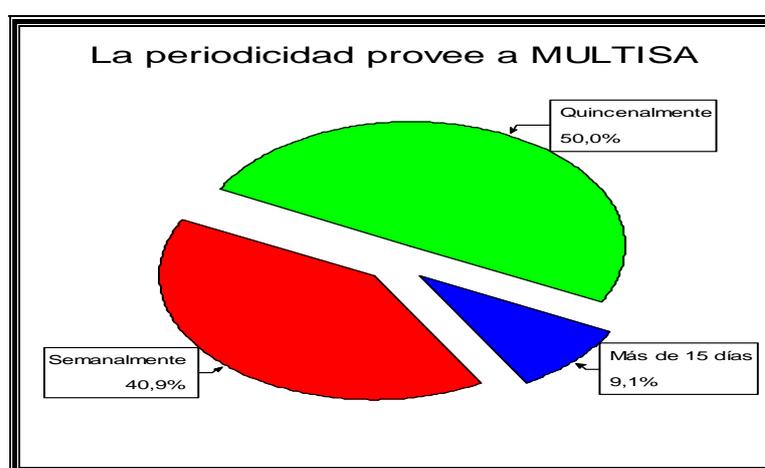
### 2.1.2.2. Proveedor

Con el propósito de conocer cual es la opinión que tienen los proveedores de MULTISA se ha elaborado una encuesta, cuyos resultados se enuncian a continuación.

#### 1. Con qué periodicidad provee UD a MULTISA?

**Tabla 2.17**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanalmente	9	0.409	40,9	40,9
	Quincenalmente	11	0.50	50,0	90,9
	Más de 15 días	2	0.091	9,1	100,0
	Total	22	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.17** Esto se constituye en una **Oportunidad media** para MULTISA ya que al recibir de la mayoría de los proveedores el producto semanalmente y quincenal se asegura un producto no caducado y que las bodegas se mantengan con un stocks adecuado, lo cual asegurará de que la distribución de productos se realicen en intervalos de corto tiempo y también que se establezcan un volumen constante de venta que es fundamental para atender a los clientes en especial a las tiendas de barrio.

#### 2. ¿Los pedidos que le realiza MULTISA los atiende UD?

**Tabla 2. 18**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Inmediato	14	0.636	63,6	63,6
	Mediato	8	0.364	36,4	100,0
	Demorado	0	0.00	0,00	
	Total	22	1	100,0	



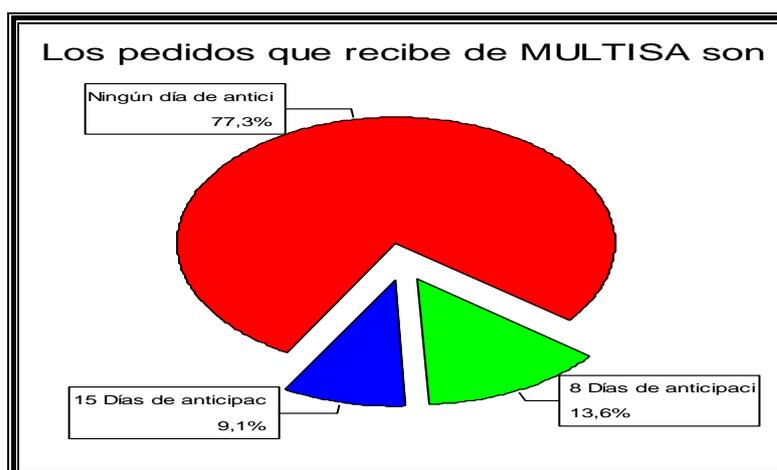
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.18** Al parecer la mayor parte de proveedores procuran satisfacer los pedidos de MULTISA de manera Inmediata, lo cual es positivo para la empresa, porque así puede cubrir las necesidades de los clientes oportunamente, en especial a los clientes de PYMES y tiendas. Todo aquello constituye una **Oportunidad Media** para la empresa.

### 3. ¿Los pedidos que usted recibe de MULTISA para atenderlo son con?

**Tabla 2.19**

	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ningún día de anticipación	17	0.773	77,3
	8 Días de anticipación	3	0.136	90,9
	15 Días de anticipación	2	0.091	100,0
	Más días de anticipación	0	0.00	0.00
	Total	22	1	100,0



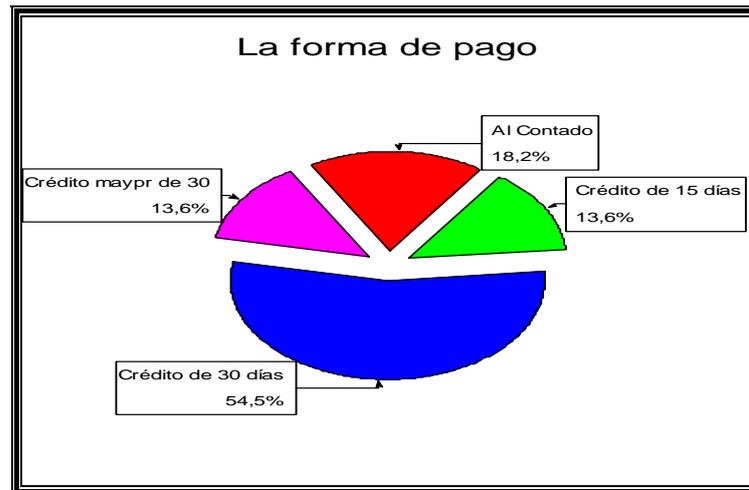
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.19** Como se puede observar, MULTISA no tiene un plan de pedidos, lo cual constituye una **Amenaza Alta** porque puede significar que la empresa no posee información adecuada del mercado, como también falta de organización.

4. ¿La forma de pago es?

Tabla 2.20

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Al Contado	4	0.182	18,2	18,2
	Crédito de 15 días	3	0.136	13,6	31,8
	Crédito de 30 días	12	0.545	54,5	86,4
	Crédito mayor de 30 días	3	0.136	13,6	100,0
	Total	22	1	100,0	



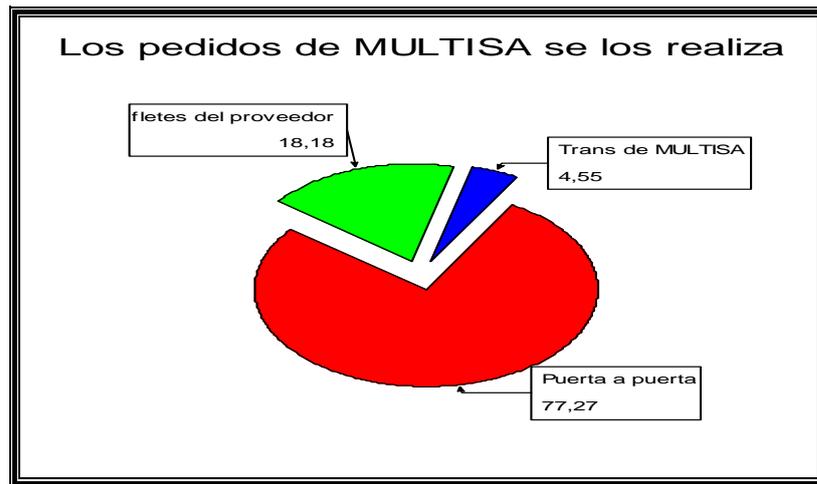
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.19** Es una **Oportunidad Media** para MULTISA, porque al comparar el plazo de crédito de los clientes de la empresa con el plazo de los proveedores, hay una lapso de tiempo de 15 y 22 días, esto quiere decir que la empresa puede utilizar el efectivo de los proveedores hasta que cumpla el plazo determinado, dejando a la empresa algo de liquidez para que haga inversiones a corto plazo.

5. La forma en que UD. entrega los productos pedidos por MULTISA los realiza:

Tabla 2.21

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Puerta a puerta	17	0.773	77,3	77,3
	Con fletes a cargo del proveedor	4	0.182	18,2	95,5
	Transporte a cargo de MULTISA	1	0.045	4,5	100,0
	Total	22	1	100,0	



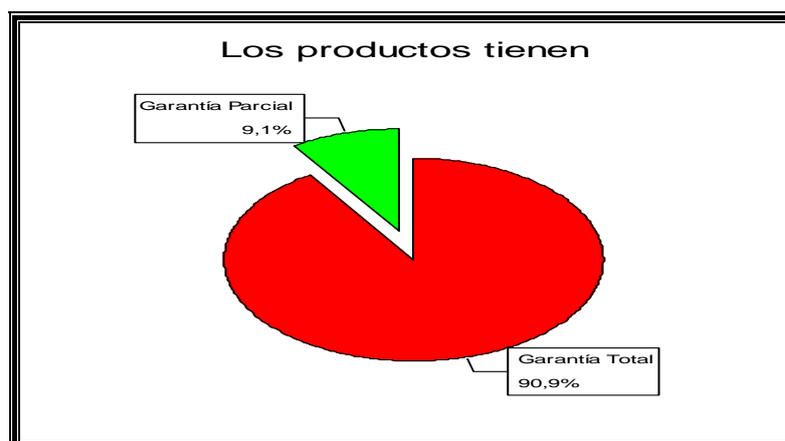
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.19** Productos como Morochillo, Arroz, Arrocillo, Azúcar, Sal, Polvillo, Semita y Semisemita son exclusivamente traídos con transporte a cargo de MULTISA, pero hay que recalcar que la empresa posee transporte propio, lo que es una ventaja en cuanto a costos. De igual manera según las encuestas la mayor parte de proveedores dejan la mercadería en las bodegas de MULTISA lo que refleja una **Oportunidad Alta**.

## 6. Los productos que UD. vende los realiza con:

**Tabla 2.22**

		Frecuencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Garantía Total	20	0.909	90,9	90,9
	Garantía Parcial	2	0.091	9,1	100,0
	Sin Garantía	0	0.00	0.0	
	Total	22	1	100,0	



Elaborado por: Autor

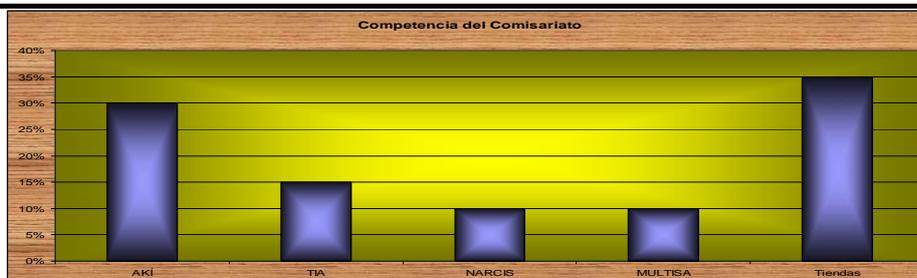
**Tabla 2.22** Según la encuesta realizada a los proveedores en lo que se refiere a la garantía de los productos, la mayoría responden que entregan la mercadería con garantía total, lo que viene a constituir una **Oportunidad Alta** para la empresa.

### 2.1.2.3. Competencia

Para analizar este importante factor, primero se analizará la competencia del supermercado, segundo se analizará la competencia de las ventas al por mayor dependiendo de cada uno de los grupos de productos.

**Tabla 2.23**  
**Análisis de Competencia**  
**Comisariato**

N	Empresa	Porcentaje
1	Súper despensas AKÍ	30%
2	Tiendas Industriales Asociados (TIA)	15%
3	Supermercados NARCIS	10%
4	MULTISA	10%
5	Tiendas de Barrio	35%
TOTAL		100%



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.23** Para realizar este análisis, se realizó una entrevista a clientes y administradores con el propósito de conocer la competencia que tiene MULTISA con relación al comisariato. Y el resultado de ésta entrevista reflejó que constituye una **Amenaza Alta** para el comisariato.

**Tabla 2.24**  
**Análisis de Competencia**  
**Ventas al por Mayor**

N	Empresa	Producto	Porcentaje
1	MULTISA	Consumo Masivo	30%
2	Distribuidora Martha Corrales	Consumo Masivo	20%
3	DIPOR	Sal	5%
4	CODELITESA	Aceite, Jabón	5%
5	DANEC	Aceite, mantecas, jabón, detergente	10%
6	LA FABRIL	Aceite, mantecas, jabón, detergente	10%
7	JABOCENTRO	Jabón, Detergente	10%
8	Distribuir Juan de la Cruz	Aseo General	5%
9	Distribuir Huilcamaigua	Morochillo, Balanceado	5%
TOTAL			100%



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.24** Para realizar este análisis, se realizó una entrevista a clientes y administradores con el propósito de conocer la competencia que tiene MULTISA con relación al comisariato. Y el resultado de ésta entrevista reflejó que constituye una **Oportunidad Baja** para las ventas al por mayor.

#### 2.1.2.4. Normativa

Con relación a la normativa que rige la comercialización de productos de consumo masivo y materia prima para balanceado como también la producción de balanceado de pollo y cerdos, se detalla a continuación:

1. Normas Sanitarias
  - Permisos sanitarios
2. Ordenanzas Municipales del Cantón Latacunga
  - Permisos de Funcionamiento
  - Autorización del Cuerpo de Bomberos de Latacunga
3. Normas Tributarias (SRI)

Esto se constituye en una **Oportunidad Baja** ya que MULTISA cumple con la mayoría de exigencias para este tipo de actividad frente a sus competidores directos que debido a la dificultad para cumplir con los mismos obvian el cumplimiento de algunas normas. Sin embargo, actualmente la empresa no posee registro sanitario para la producción de balanceado, lo cual puede ocasionar sanciones a largo plazo.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales (o procesos) de la organización. Es decir permite fijar las fortalezas y debilidades de la

organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

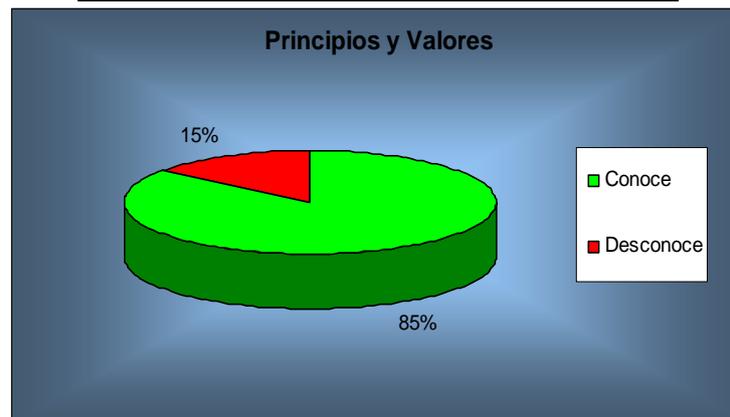
## 2.2.1. Capacidad de Gestión Empresarial

### 2.2.1.1. Planificación

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

**Tabla 2.25**

PRINCIPIOS Y VALORES DE MULTISA	
Valores	n de respuesta de 29
Disciplina	21
Atención al clientes	26
Responsabilidad	29
Honradez	27
Ética profesional	22
Solidaridad	24
Lealtad	22
Respeto	27
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>



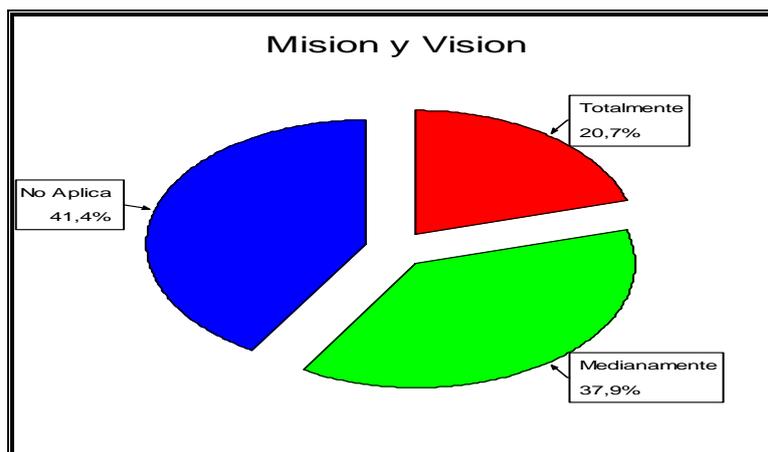
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.25** Para la empresa constituye una **Fortaleza Alta**, porque, a pesar de que la empresa no posee los principios y valores por escrito, casi todo el personal conoce y aplica dicho factor.

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

**Tabla 2.26**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	6	0,207	20,7	20,7
	Medianamente	11	0,379	37,9	58,6
	No Aplica	12	0,414	41,4	100,0
	Total	29	1	100,0	



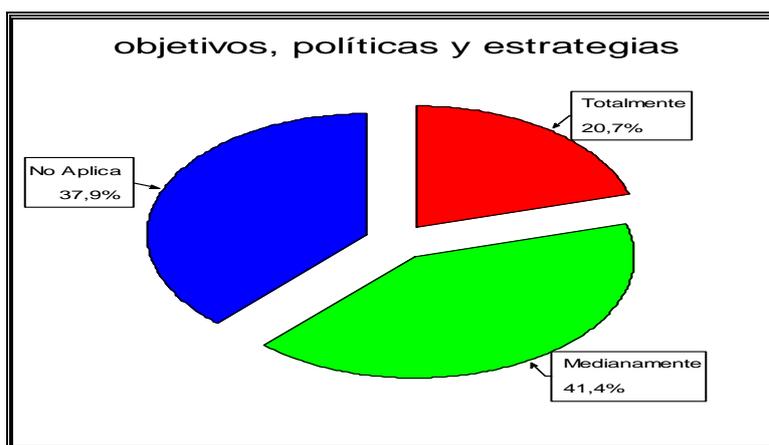
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.26** Se puede observar que los administradores no comunican bien la misión, visión de la empresa, es decir el personal no conoce hacia donde esta dirigida la empresa, por ello este factor constituye una **Debilidad Alta**.

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

**Tabla 2.27**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	6	0.207	20,7	20,7
	Medianamente	12	0.414	41,4	62,1
	No Aplica	11	0.379	37,9	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.27** Constituye para la empresa una **Debilidad Alta**, porque lo primordial para toda empresa competitiva es saber, conocer, aplicar los objetivos, políticas y estrategias y a base de éstas llegar a la meta planeada por la empresa. Hay que resaltar que los objetivos,

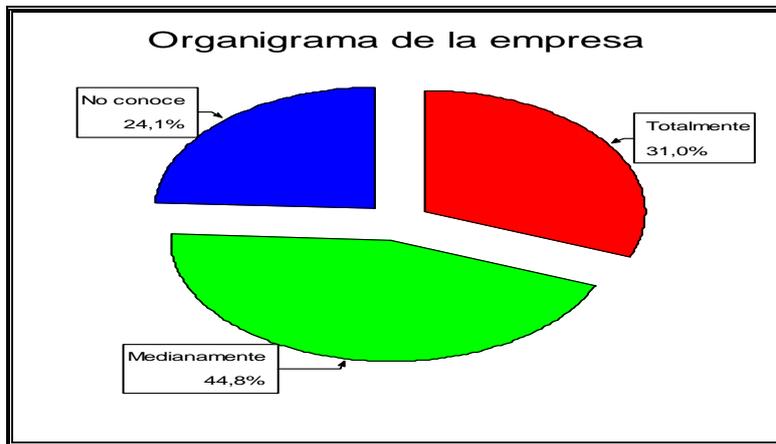
políticas y estrategias son de conocimiento de todo el personal para que una empresa sea competitiva con la industria.

2.2.1.2. Organización

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

Tabla 2.28

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	9	0,31	31,0	31,0
	Medianamente	13	0,448	44,8	75,9
	No conoce	7	0,241	24,1	100,0
	Total	29	1	100,0	



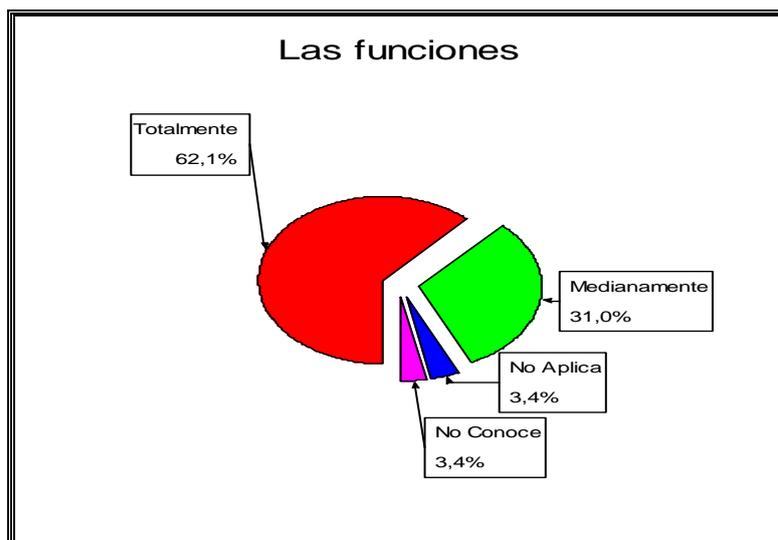
Elaborado por: Autor

Tabla 2.28 La mayor parte de personal responde que conocen medianamente, lo cual viene a constituir una **Debilidad Media** para la empresa, por esta razón, la presente tesis es orientada para que el personal de MULTISA conozca y aplique el Organigrama estructural, funcional y posicional, favoreciendo de esta manera a los objetivos de la empresa.

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

Tabla 2.29

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	18	0,621	62,1	62,1
	Medianamente	9	0,31	31,0	93,1
	No Aplica	1	0,034	3,4	96,6
	No Conoce	1	0,034	3,4	100,0
	Total	29	1	100,0	



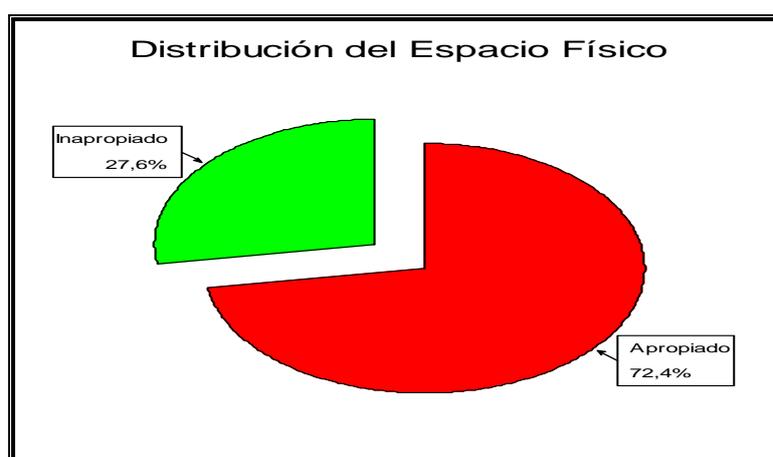
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.29** Según los encuestados la mayor parte conocen las funciones asignadas, sin embargo hay que tomar en cuenta, que en la empresa no existe un manual de funciones, el cual es de mucha importancia para las actividades de la empresa. Por ello es una **Fortaleza media** para la empresa.

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

**Tabla 2.30**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Apropiado	21	0,724	72,4	72,4
	Inapropiado	8	0,276	27,6	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.30** Esto constituye una **Fortaleza Alta** para la empresa la mayor parte de personal ve con agrado la construcción y la remodelación que se ha realizado en el último año, pero la empresa debe tomar en cuenta una parte del personal, ya que, éste se encuentra con

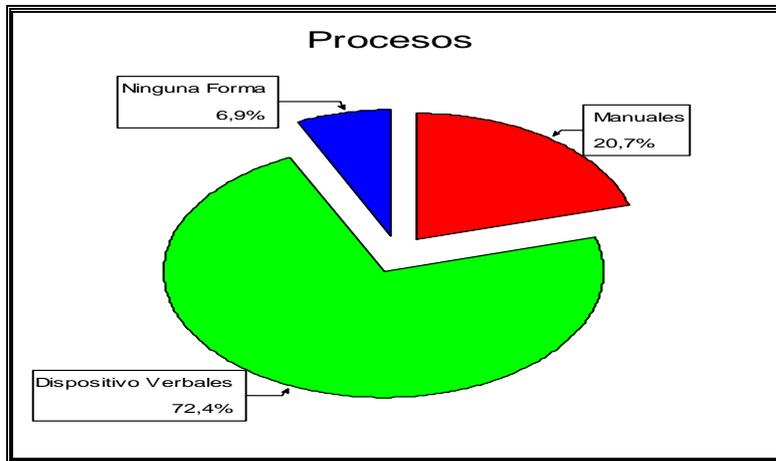
problemas de espacio físico, esto puede ocasionar una inestabilidad emocional dentro de la empresa.

**2.2.1.3. Procesos**

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

**Tabla 2.31**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Manuales	6	0,207	20,7	20,7
	Dispositivo Verbales	21	0,724	72,4	93,1
	Ninguna Forma	2	0,069	6,9	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

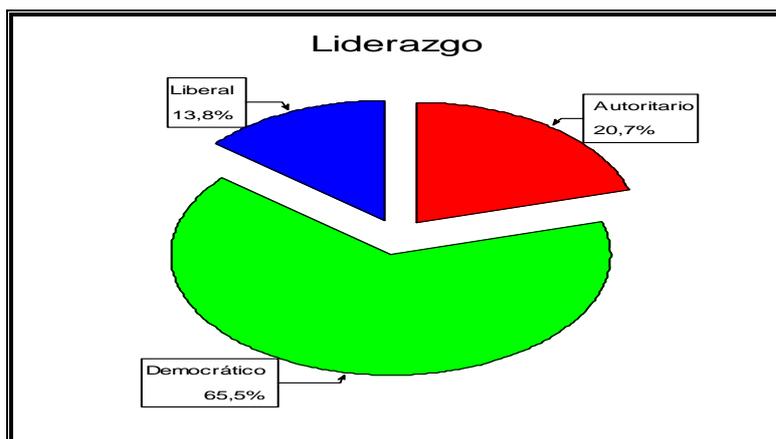
**Tabla 2.31** Como se ha venido mencionando, MULTISA no posee un manual de funciones por escrito, sin embargo se puede observar que la mayor parte se le ha asignado funciones de manera verbal. Este factor para la empresa constituye una **Debilidad Alta**.

**2.2.1.4. Dirección**

**8. ¿El liderazgo que aplica su jefe lo considera?**

**Tabla 2.32**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Autoritario	6	0,207	20,7	20,7
	Democrático	19	0,655	65,5	86,2
	Liberal	4	0,138	13,8	100,0
	Total	29	1	100,0	



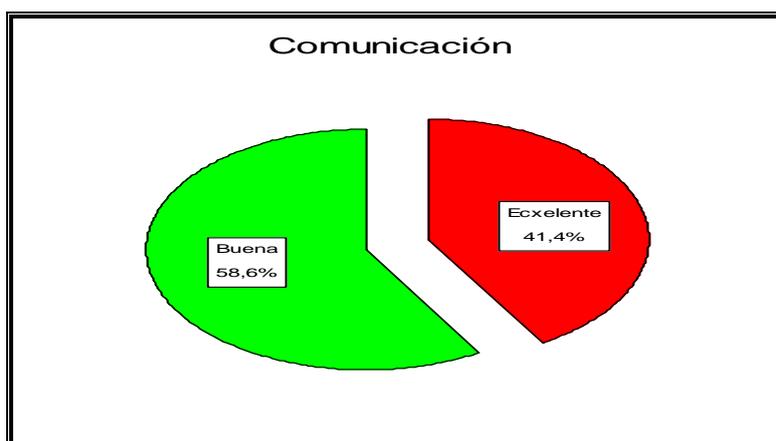
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.32** El personal según las encuestas, considera que el liderazgo del jefe es democrático, lo que constituye una **Fortaleza Media** para la empresa, esto es algo positivo, ya que, en la actualidad se necesita el trabajo en equipo para ser competitivos en el mercado.

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

**Tabla 2.33**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	12	0.414	41,4	41,4
	Buena	17	0.586	58,6	100,0
	Mala	0	0.000	0,00	
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.33** La comunicación es primordial dentro de una organización, por ello este punto es una **Fortaleza Media** para la empresa, a pesar que no tiene un organigrama bien estructurado.

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

**Tabla 2.34**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	10	0,345	34,5	34,5
	Buena	18	0,621	62,1	96,6
	Mala	1	0,034	3,4	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

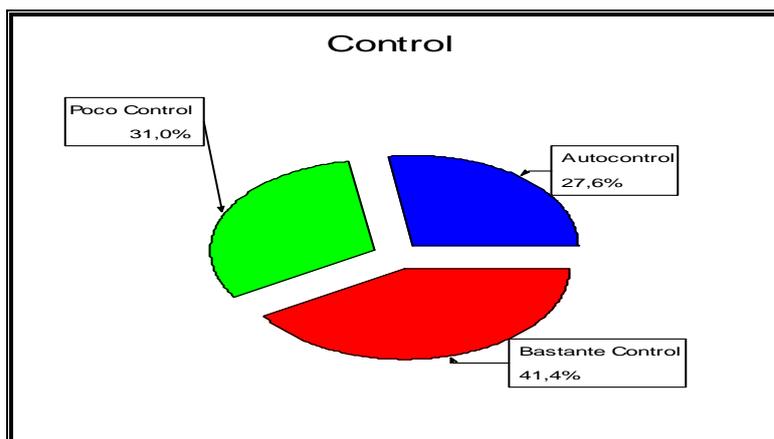
**Tabla 2.34** La motivación es una de las materias importantes dentro de la sociedad, y que mejor si la motivación es un factor importante dentro de la organización; la motivación es una herramienta que ayuda a explotar todas las actitudes y aptitudes de una persona, beneficiando a la sociedad o a la empresa. Por eso para la empresa es una **Fortaleza Media**.

**2.2.1.5. Control**

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

**Tabla 2.35**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante Control	12	0.4140	41,4	41,4
	Poco Control	9	0.31	31,0	72,4
	Autocontrol	8	0.276	27,6	100,0
	Total	29	1	100,0	



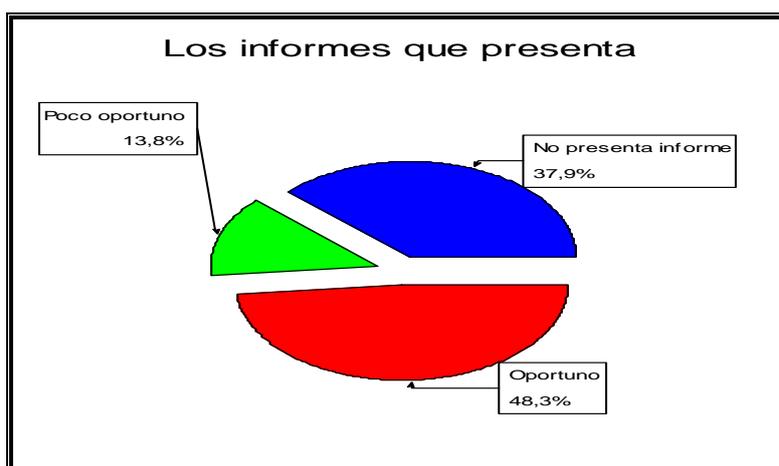
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.35** A este factor se le considerado como una **Debilidad Media** pues algunos de los encuestados respondieron que les es necesario bastante control para poder desempeñar sus actividades lo cual determina que existen trabajadores que aun no tienen un total conocimiento de las funciones que debe realizar en su cargo lo que se podría desembocar en una disminución de la eficacia, eficiencia y efectividad.

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

**Tabla 2.36**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Oportuno	14	0,483	48,3	48,3
	Poco oportuno	4	0,138	13,8	62,1
	No presenta informe	11	0,379	37,9	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.36** Una parte del personal no presenta informe alguno sobre su trabajo, se establece como una **Debilidad media** para la empresa, pues al no contar con documentación de las actividades se hace difícil el control y evaluación de los objetivos

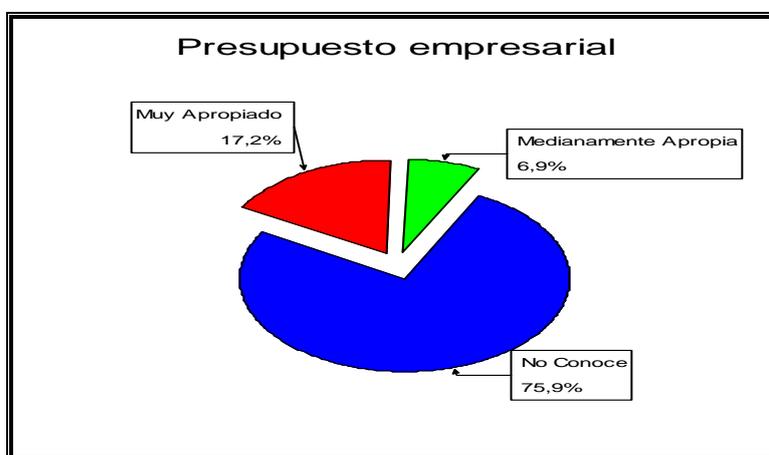
planteados por los administradores de la empresa, además de que impide realizar la valoración del desempeño de los empleados.

### 2.2.2. Capacidad de Gestión Financiera

#### 13. ¿El presupuesto que tiene MULTISA para su actividad lo considera?

**Tabla 2.37**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Apropiado	5	17,2	17,2	17,2
	Medianamente Apropiado	2	6,9	6,9	24,1
	No Conoce	22	75,9	75,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	



Elaborado por: Autor

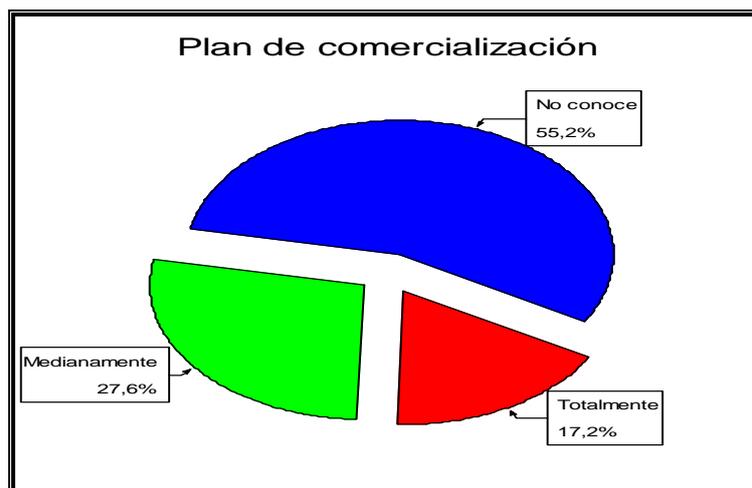
**Tabla 2.37** Esto se constituye en una **Debilidad Alta**, ya que no cuenta con un presupuesto lo suficientemente adecuado y capaz de satisfacer los requerimientos de cada uno de los procesos, influyendo así en el cumplimiento de objetivos empresariales.

### 2.2.3. Capacidad de Gestión Comercialización

#### 14. ¿Conoce y aplica el Plan de Comercialización de la empresa?

**Tabla 2.38**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	5	0,172	17,2	17,2
	Medianamente	8	0,276	27,6	44,8
	No conoce	16	0,552	55,2	100,0
	Total	29	1	100,0	



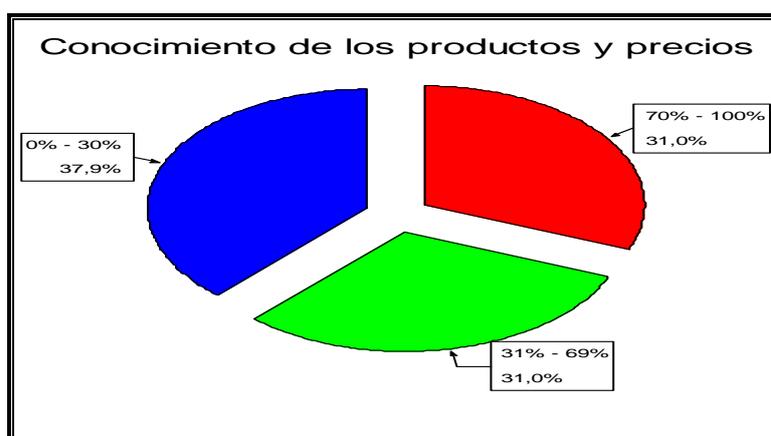
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.38** El alto porcentaje de desconocimiento que presenta el personal de MULTISA con relación al Plan de Comercialización se considera como una **Debilidad Media** porque esto dificulta la aplicación de estrategias planteadas en este tipo de herramientas gerenciales y por ende se ve reflejado en los bajos índices de consecución de objetivos de la empresa.

**15. ¿En que porcentaje conoce los productos y precios que comercializa la empresa?**

**Tabla 2.39**

	Frecuencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	70% - 100%	9	0,310	31,0
	31% - 69%	9	0,310	62,1
	0% - 30%	11	0,379	100,0
	Total	29	1	100,0



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.39** Esto se constituye en una **Debilidad Media** pues el que exista personal que desconozca de los productos o los precios que comercializa MULTISA, puede obstaculizar

el desarrollo de otro tipo de procesos como; información a los clientes de los productos, mejora la atención que se brinda al consumidor.

**16. ¿El logotipo y las campañas de ventas las considera?**

**Tabla 2.40**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	19	0,655	65,5	65,5
	Buena	10	0,345	34,5	100,0
	Malo	0	0,00	0,00	
	Total	29	1	100,0	



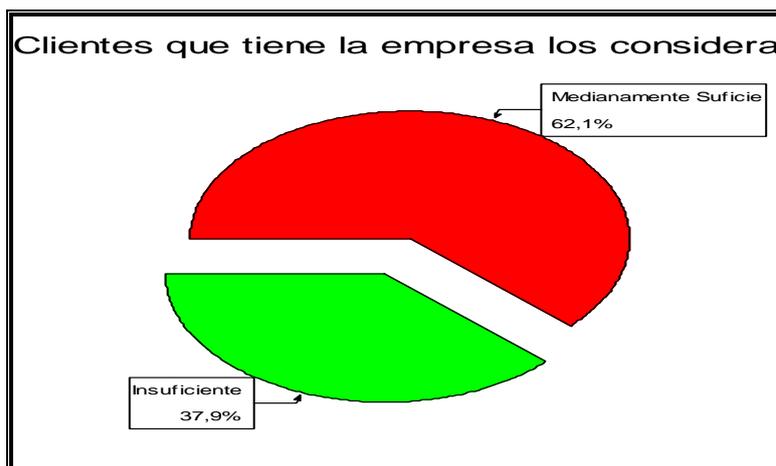
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.40** La mayoría de los encuestados consideran que es excelente el logotipo y las campañas de venta que tiene y realiza la empresa prueba de esto son los buenos resultados obtenidos (medidos en nivel de ventas) en sus frecuentes participaciones en las ferias libres que organiza el gobierno, por esto se considera a este factor como una **Fortaleza Media** para la empresa.

**17. ¿Los clientes que tiene la empresa los considera?**

**Tabla 2.41**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente	0	0,00	00,0	62,1
	Medianamente Suficiente	18	0,621	62,1	100,0
	Insuficiente	11	0,379	37,9	
	Total	29	1	100,0	



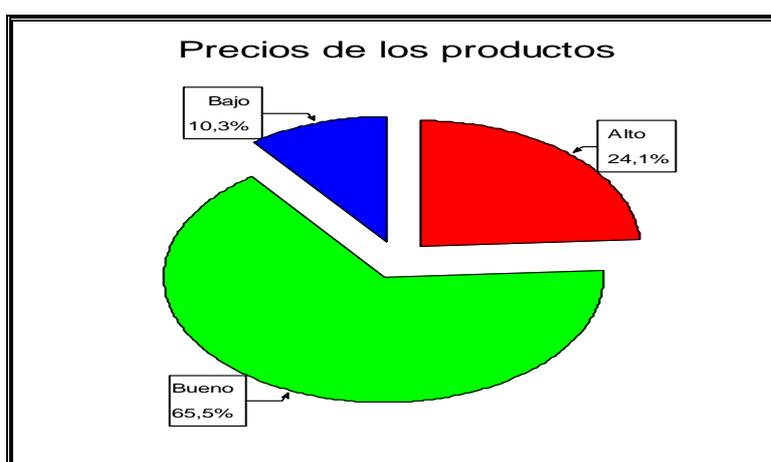
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.41** La mayor parte de las empresas buscan incrementar sus ventas y que mejor el deseo de incrementar clientes, según el personal encuestado, a la empresa le falta clientes lo cual se constituye en una **Debilidad Alta**.

### 18. ¿Los precios de los productos los considera?

**Tabla 2.42**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	7	0,241	24,1	24,1
	Bueno	19	0,655	65,5	89,7
	Bajo	3	0,103	10,3	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.42** La encuesta hecha, arroja resultados de una **Debilidad Baja** para la empresa, porque existe un porcentaje el cual opina que los precios de los productos son altos, esto podría acarrear una desventaja competitiva dentro y fuera de la empresa. Éste resultado tiene similitud con las encuestas hechas a los clientes, por lo que los administradores deben corregir la rentabilidad y beneficio de los productos.

## 2.2.4. Capacidad de Gestión de Servicio

19. ¿La prestación de servicio (Atención al cliente, ventas puerta a puerta) que tiene MULTISA los considera?

**Tabla 2.43**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	18	0,621	62,1	62,1
	Buena	11	0,379	37,9	100,0
	Mala	0	0,00	00,0	
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.43** Este factor constituye **Fortaleza Media** para la empresa, ya que, el personal encuestado opina que la prestación de servicios es razonable, hay que tomar en cuenta que la mayor inversión que tiene MULTISA son en la ventas al por mayor que se las realiza a la PYMES y tiendas de la provincia.

20. ¿La atención al cliente que se aplica en la empresa los considera?

**Tabla 2.44**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	11	0,379	37,9	37,9
	Buena	18	0,621	62,1	100,0
	Mala	0	0,00	00,0	
	Total	29	100,0	100,0	



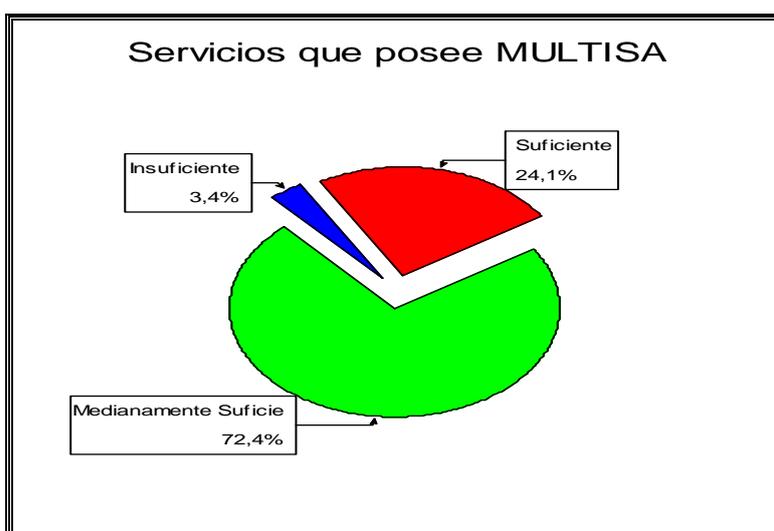
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.44** Si se compara con la respuesta de los clientes, se comprueba que es una ventaja competitiva de la empresa, por lo que se considera una **Fortaleza Media**.

**21. ¿Los servicios que posee MULTISA cree usted son?**

**Tabla 2.45**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente	7	0,241	24,1	24,1
	Medianamente Suficiente	21	0,724	72,4	96,6
	Insuficiente	1	0,034	3,4	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.45** La encuesta realizada al personal indica que, a la empresa le hace falta incrementar servicios o más bien mejorar los servicios disponibles, con el objetivo de crear una mejor imagen los administradores tiene la obligación de mejorar e innovar los mencionados servicios, por ejemplo mejorar la metodología de visitas a los clientes al por

mayor, así como también mejorar la distribución de mercadería. Para la empresa éste factor se le considera **Debilidad Alta**.

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

**Tabla 2.46**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	13	0,448	44,8	44,8
	Buena	16	0,552	55,2	100,0
	Mala	0	0,000	00,0	
	Total	29	100,0	100,0	



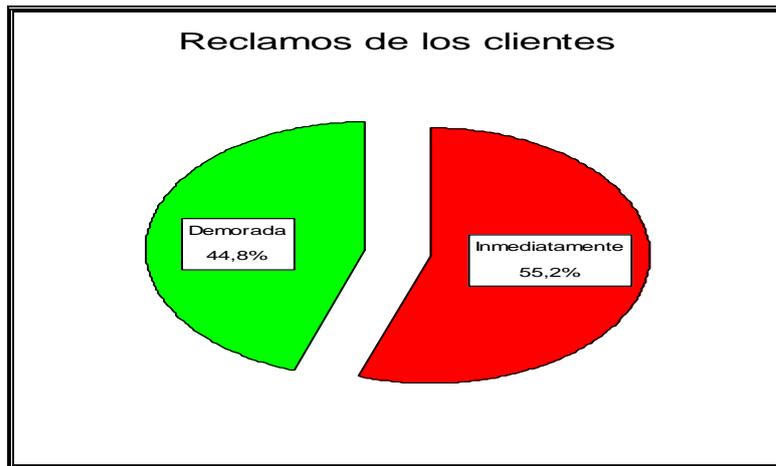
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.46** A pesar de que se proporciona información a los clientes sobre los diferentes productos de la empresa, este aspecto es considerado como una **Fortaleza media**, pues hace falta proporcionar a los clientes al detal y al por mayor información variada y de forma constante sobre diferentes aspectos de los productos y servicios que presta MULTISA.

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

**Tabla 2.47**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Inmediatamente	16	0,552	55,2	55,2
	Demorada	13	0,448	44,8	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

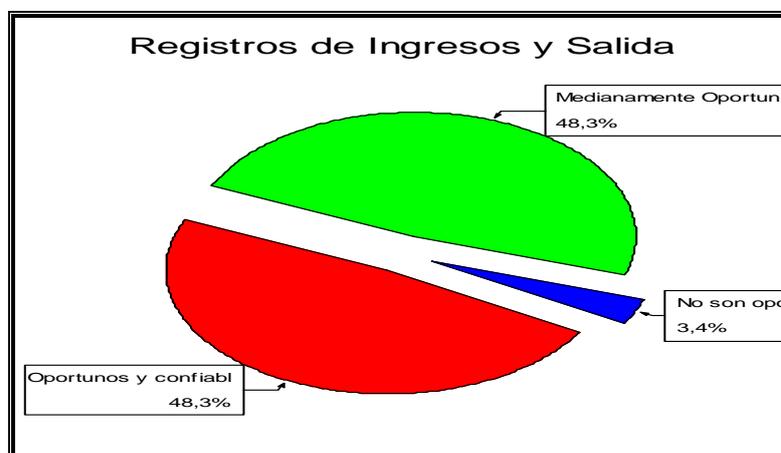
**Tabla 2.47** El atender de forma inmediata las quejas logra proyectar una imagen buena de la empresa, genera un sentimiento de que el consumidor es importante para la organización, pero también existe un porcentaje de demora que muestra la encuesta, por ésta razón no hay que descuidar este aspecto; se debe seguir trabajando en él para poder entregar un servicio de alta calidad y de ser posible disminuir el nivel de quejas, esto constituye una **Debilidad Media**.

### 2.2.5. Capacidad de Gestión de Inventarios

24. ¿Los registros de ingresos y salidas de mercadería que se realiza en las bodegas de MULTISA los considera?

**Tabla 2.48**

	Frecuencia		%	Porcentaje acumulado
Válidos	Oportunos y confiables	14	0,483	48,3
	Medianamente Oportunos y confiables	14	0,483	96,6
	No son oportunos ni confiables	1	0,034	100,0
Total	29	1	100,0	



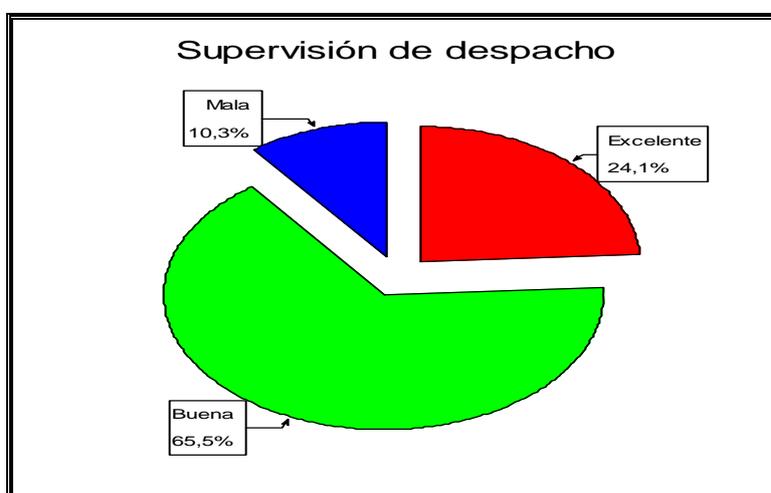
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.48** Como se observa los resultados, el personal encuestado opina que el control de mercadería es una **Debilidad Media**, porque la mitad del personal no siente que es seguro el control de mercadería, además hay que tomar en cuenta que uno de los problemas más importante es la pérdida de inventario.

**25. ¿La supervisión para despachar la mercadería en los carros lo considera?**

**Tabla 2.49**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	7	0,241	24,1	24,1
	Buena	19	0,655	65,5	89,7
	Mala	3	0,103	10,3	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

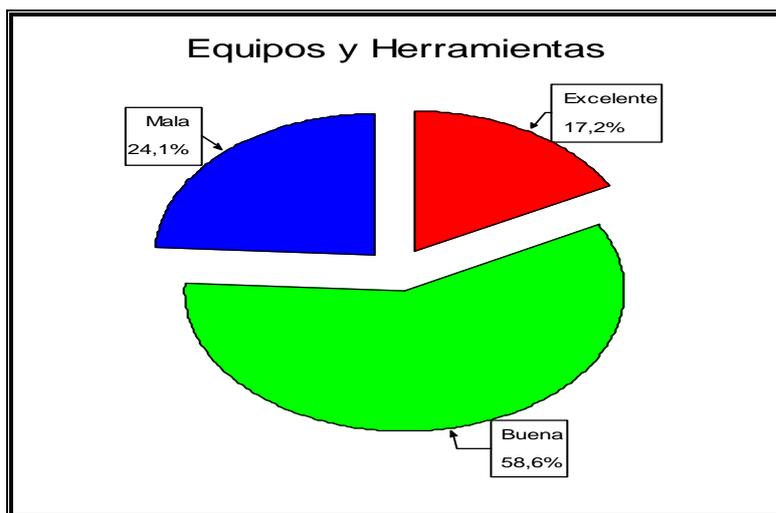
**Tabla 2.49** La encuesta realizada al personal consideró en su mayor parte que el despacho es bueno, sin embargo existe un porcentaje el cual demuestra que la supervisión es mala; hay que tomar en cuenta que uno de los problemas de MULTISA es la pérdida de inventarios, demostrando que para la empresa es una **Debilidad Baja**.

**2.2.6. Capacidad de Gestión Tecnológica**

**26. ¿Los equipos y herramientas que tiene UD para realizar su trabajo los considera?**

**Tabla 2.50**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	0,172	17,2	17,2
	Buena	17	0,586	58,6	75,9
	Mala	7	0,241	24,1	100,0
	Total	29	1	100,0	



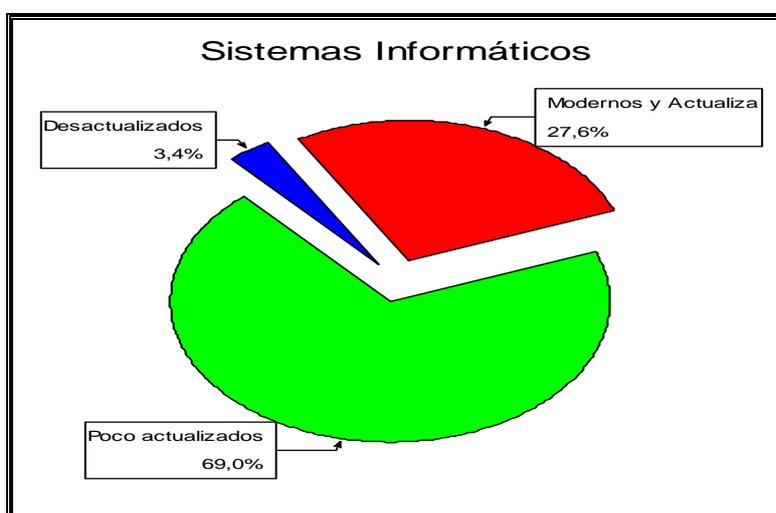
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.50** Los equipos y herramientas que dispone el personal en todas las Área de la empresa para desempeñar sus funciones es una **Fortaleza Media**, dichos instrumentos facilitan la ejecución de los procesos, haciendo de éstos generadores de valor y por ende ayuda a entregar los servicios y productos de calidad ayudando así a incrementar la competitividad en el mercado.

**27. ¿Los sistemas informáticos para ejecutar la comercialización de los productos los considera?**

**Tabla 2.51**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Modernos y Actualizados	8	0,276	27,6	27,6
	Poco actualizados	20	0,690	69,0	96,6
	Desactualizados	1	0,034	3,4	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

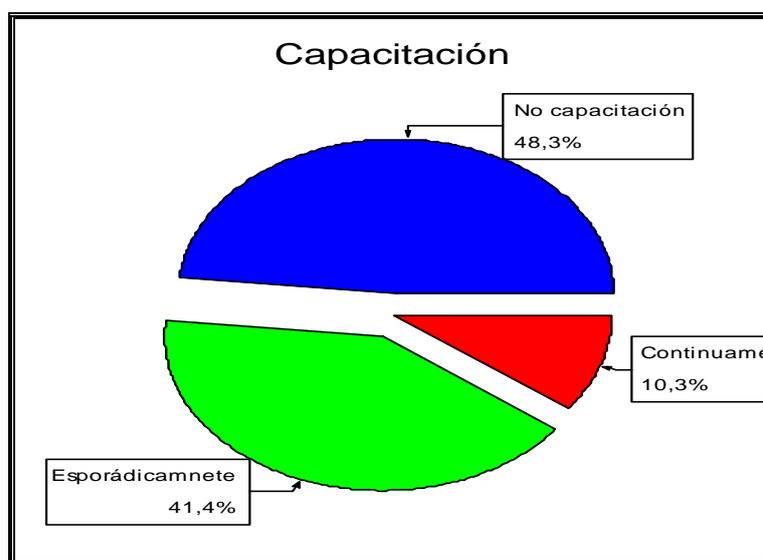
**Tabla 2.51** Actualmente los sistemas informáticos de los que dispone la empresa son considerados por la mayoría de sus usuarios como poco actualizados lo que lo convierte en un factor de **Debilidad Media**, este aspecto dificulta la actividad porque a corto o largo plazo puede ocasionar deficiencia en la empresa. Al no tener tecnología actualizada no permite la integración del proceso entre las bodegas descentralizadas de MULTISA dificultando así la circulación y acceso a la información generada en los diferentes procesos, lo que converge en la disminución de calidad servicio.

### 2.2.7. Capacidad de Gestión de Talento Humano

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

**Tabla 2.52**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Continuamente	3	0,103	10,3
	Esporádicamente	12	0,414	51,7
	No recibe capacitación	14	0,483	100,0
	Total	29	1	100,0



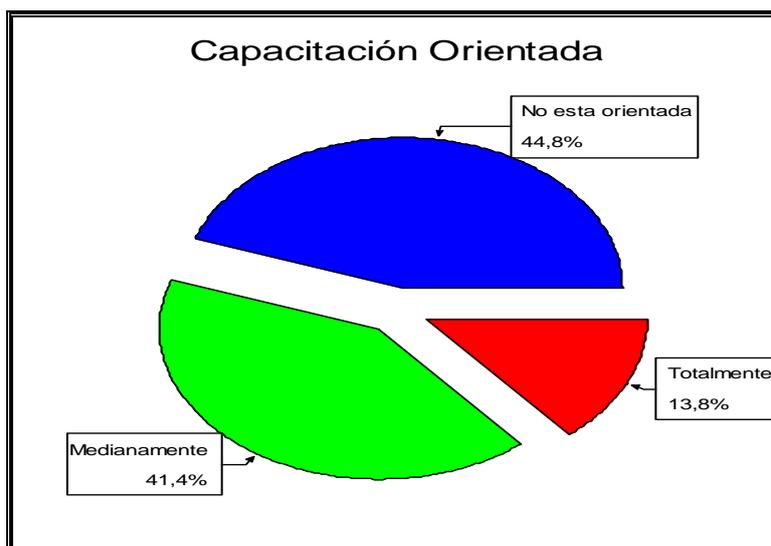
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.52** Según las encuestas la mayor parte de personal no ha recibido capacitación, lo cual se constituye en una **Debilidad Alta**, pues al no actualizar los conocimientos del Talento Humano afecta directamente en la calidad de trabajo que generan, son menos competitivos frente a sus similares de la competencia dando como resultado final una empresa poco efectiva.

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

Tabla 2.53

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	4	0,138	13,8	13,8
	Medianamente	12	0,414	41,4	55,2
	No esta orientada	13	0,448	44,8	100,0
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

Tabla 2.53 Los encuestados consideran que la orientación de la poca capacitación que reciben no esta orientada a mejorar sus conocimientos o habilidades para ejecutar sus actividades es por esto que se constituye en una **Debilidad Alta**, la capacitación debe estar encaminada a mejorar, actualizar o enseñar conocimientos que mejoren su desempeño y que ayuden a incrementar un valor agregado al cliente.

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

Tabla 2.54

		Frecuencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	1	0,034	3,4	3,4
	Justo	19	0,655	65,5	69,0
	Bajo	9	0,310	31,0	100,0
	Total	29	1	100,0	



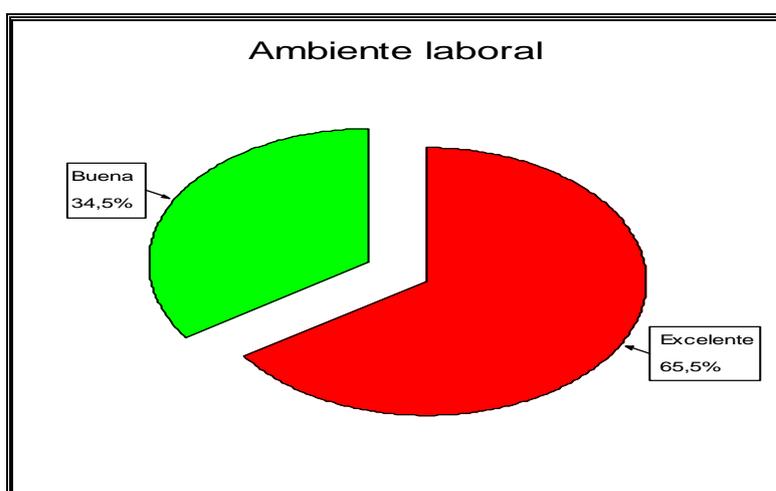
Elaborado por: Autor

**Tabla 2.54** Existe inequidad en lo que corresponde al salario, fácilmente se visualiza en el gráfico, el cual representa que un porcentaje responde que su salario es justo, sin embargo existe un personal que se encuentra inconforme con el salario, el mismo que puede ocasionar una baja motivación en la empresa, por ello se constituye en una **Fortaleza Media**.

### 31. ¿El ambiente laboral de MULTISA lo considera?

**Tabla 2.55**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	19	0,655	65,5	65,5
	Buena	10	0,345	34,5	100,0
	Malo	0	0,000	00,0	
	Total	29	1	100,0	



Elaborado por: Autor

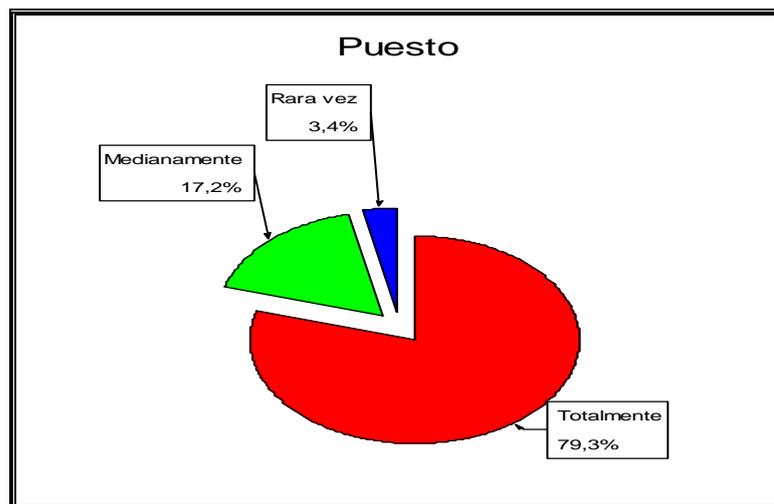
**Tabla 2.55** La mayoría de los encuestados afirmaron tener un excelente ambiente laboral en la empresa por lo tanto es una **Fortaleza Media**, un ambiente amigable favorece el

desarrollo de otros aspectos como la fluidez en la comunicación, aplicación de principios y valores, mejora la motivación del personal, ayuda a que se alcancen más fácilmente los objetivos debido a que el personal se siente más comprometido con la organización, es decir éste factor nos puede ayudar a realizar el cambio de procesos que tanto necesita la empresa.

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

**Tabla 2.56**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	23	79,3	79,3	79,3
	Medianamente	5	17,2	17,2	96,6
	Rara vez	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	



Elaborado por: Autor

**Tabla 2.56** Este factor es considerado como una **Fortaleza Alta** ya que la mayor parte de encuestados pueden explotar sus capacidades y habilidades totalmente en su actual puesto de trabajo puede ser tomado como una oportunidad de mejorar las áreas de la empresa siempre y cuando se capacite a los empleados, porque al tener el talento humano subutilizado puede disminuir la motivación lo que convergerá en un decremento de su desempeño laboral.

**2.3. MATRICES**

En este apartado se recogen los resultados del análisis realizado tanto externos como internos de la empresa MULTISA, mismos que se expresan en las siguientes matrices.

### 2.3.1. Matriz de Impacto Externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES Macro Ambiente	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>Factor Político Legal</b>									
Ley de Régimen Tributario				x			5-A		
Asamblea Constituyente					x			3-A	
<b>Factor Económico</b>									
Inflación				x			5-A		
Producto Interno Bruto			x						1-O
Crecimiento Económico				x			5-A		
Empleo				x			5-A		
<b>Factor Socio - Cultural</b>									
Crecimiento Poblacional		x						3-O	
Crédito Informal					x			3-A	
Pobreza				x			5-A		
Educación					x			3-A	
<b>Factor Tecnológico</b>									
Internet	x						5-O		
<b>Micro Ambiente</b>									
<b>Cliente - Comisariato</b>									
Atención		x						3-O	
Calidad		x						3-O	
Precio	x						5-O		
Tiempo de Entrega		x						3-O	
Forma Pago	x						5-O		
Frecuencia de Producto		x						3-O	
Reclamo						x			1-A
<b>Cliente - Ventas al Mayor</b>									
Atención		x						3-O	
Calidad		x						3-O	
Precio - Altos						x			1-A
Tiempo de Entrega	x						5-O		
Forma de Pago						x			1-A
Frecuencia de Producto		x						3-O	
Reclamo					x			3-A	
<b>Proveedores</b>									
Periodicidad		x						3-O	
Pedidos		x						3-O	
Pedidos no planificados				x			5-A		
Forma de Pago		x						3-O	
Forma de Entrega	x						5-O		
Garantía	x						5-O		
<b>Competencia</b>									
Comisariato				x			5-A		
Ventas al por Mayor			x						1-O
<b>Normativa</b>									
Obligaciones			x						1-O

Elaborado por: Autor

### 2.3.2. Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>Gestión Empresarial</b>									
<b>Planificación</b>									
Conocimiento de Principio y Valores	x						5-F		
Conocimiento de Misión y Visión				x			5-D		
Conocimiento de Objetivos y políticas				x			5-D		
<b>Organización</b>									
Conocimiento de Organigrama					x			3-D	
Conocimiento de Funciones		x						3-F	
Distribución	x						5-F		
<b>Proceso</b>									
Proceso				x			5-D		
<b>Dirección</b>									
Liderazgo		x						3-F	
Comunicación		x						3-F	
Motivación		x						3-F	
<b>Control</b>									
Supervisión					x			3-D	
Informes					x			3-D	
<b>Gestión Financiera</b>									
Presupuesto				x			5-D		
<b>Gestión Comercial</b>									
Conocimiento del plan comercial					x			3-D	
Conocimiento de productos y precios					x			3-D	
Logo y campaña de venta		x						3-F	
Cliente				x			5-D		
Precios						x			1-D
<b>Gestión Servicios</b>									
Prestación de Servicios		x						3-F	
Atención al cliente		x						3-F	
Servicios que posee				x			5-D		
Información a clientes		x						3-F	
Atención de reclamos					x			3-D	
<b>Gestión Inventario</b>									
Registro de Ingresos y Salidas					x			3-D	
Supervisión de mercadería						x			1-D
<b>Gestión Tecnológico</b>									
Equipo y Herramientas		x						3-F	
Sistemas Informáticos					x			3-D	
<b>Gestión Talento Humano</b>									
Capacitación				x			5-D		
Capacitación Orientada				x			5-D		
Salario		x						3-F	
Ambiente Laboral		x						3-F	
Explotación de habilidades	x						5-F		

Elaborado por: Autor

**2.3.3. Matriz de Aprovechabilidad.-** La Matriz es una herramienta en la cual se puede llegar a determinar cuales son las oportunidades que el medio le ofrece y que debe aprovecharlas basándose en las fortalezas que posee.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																						
OPORTUNIDADES	Macro			Cliente - Comisariato						Clientes al por mayor				Proveedores				TOTAL	Promedio Fortaleza			
	Producto Interno Bruto	Crecimiento Poblacional	Tecnología Internet	Atención	Calidad	Precio - Razonable	Tiempo de Entrega	Forma Pago Efectivo	Frecuencia de Producto	Atención	Calidad	Tiempo de Entrega	Frecuencia de Producto	Periodicidad	Pedidos	Forma de Pago	Forma de Entrega			Garantía	Competencia - Venta Externa	Obligaciones
<b>FORTALEZAS</b>	1	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	1	1	68	
Conocimiento de Principio y Valores	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	82	2
Conocimiento de Funciones	3	1	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	64	
Distribución del Espacio Físico	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	80	3
Liderazgo	3	1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	64	
Comunicación	3	1	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	74	4
Motivación	3	1	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	
Logo y campaña de venta	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	70	5
Prestación de Servicios	3	1	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	66	
Atención al cliente	3	1	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	66	
Información a clientes	3	1	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	66	
Equipo y Herramientas	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1	58	
Salario	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	
Ambiente Laboral	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	56	
Explotación de habilidades	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	1	84	1
<b>TOTAL</b>	18	42	56	48	48	60	48	64	44	48	48	64	44	42	42	44	56	54	46	38	954	
<b>Promedio Oportunidad</b>	48		5		3		1			2						4	6					

Elaborado por: Autor

**2.3.4. Matriz de Vulnerabilidad.-** Esta matriz determinan cuales son los aspectos que más pueden ser vulnerables ante las amenazas del medio; así como también identificara cuales son las debilidades significativas de la empresa, además es una técnica de análisis estratégico que hace énfasis a las amenazas y debilidades como base de la formulación de estrategias.

<b>MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>																	
	<b>AMENAZAS</b>	Macro Ambiente							C.C	C.V.M.		P		<b>TOTAL</b>	<b>Promedio Debilidad</b>		
		Ley de Régimen Tributario	Asamblea Constituyente	Inflación	Crecimiento Económico	Desempleo	Crédito Informal	Pobreza	Educación	Reclamos Y Devoluciones	Precio - Alto	Forma de Pago	Reclamos y Devoluciones			Pedidos No Planificados	Competencia - Comisariato
<b>DEBILIDADES</b>		5	3	5	5	5	3	5	3	1	1	1	3	5	5		54
Desconocimiento de Misión y Visión	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	62	8
Desconocimiento de Objetivos y políticas	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	1
Desconocimiento de Organigrama	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	1	1	3	5	5	44	
Proceso No Aplicados	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	2
Supervisión Muy Necesaria	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
Informes No Presentados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
Desconocimiento de Presupuesto	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	3
Desconocimiento del plan comercial	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	52	
Desconocimiento de productos y precios	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	48	
Falta Clientes	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	64	7
Precios Altos	1	5	3	5	5	5	3	5	3	1	1	1	3	5	5	50	
Servicios que posee Insuficientes	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	66	6
Atención de Reclamos Demorados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	44	
Registro de Ingresos y Salidas Insuficientes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	46	
Supervisión de mercadería Insuficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	22	
Sistemas Informáticos no adecuados	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	54	9
Falta de Capacitación	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	4
Capacitación no Orientada	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68	5
<b>TOTAL</b>		70	52	74	74	78	62	74	68	66	62	62	70	82	84	978	
<b>Promedio Amenazas</b>	70	7		6	4	3		5					8	2	1		

Elaborado por: Autor

### 2.3.5. Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA						
AMBIENTE INTERNO	n:	FORTALEZA	Q	n:	OPORTUNIDADES	Q
	1	Explotación de habilidades	84	1	Forma Pago Efectivo - Comisariato	64
	2	Conocimiento de Principio y Valores	82	2	Tiempo de Entrega Inmediato CVM	64
	3	Distribución del Espacio Físico	80	3	Precio Razonable -Comisariato	60
	4	Comunicación	74	4	Forma de Entrega -Proveedores	58
	5	Logo y Campaña de Ventas	70	5	Tecnología de Internet	56
				6	Garantía	54
	n:	DEBILIDADES	Q	n:	AMENAZAS	Q
	1	Desconocimiento de Objetivos y políticas	68	1	Competencia - Comisariato	84
	2	Proceso No Aplicados	68	2	Pedidos No Planificados	82
3	Desconocimiento de Presupuesto	68	3	Empleo	78	
4	Falta de Capacitación	68	4	Crecimiento Económico	74	
5	Capacitación no Orientada	68	5	Pobreza	74	
6	Servicios que posee Insuficientes	66	6	Inflación	74	
7	Falta Clientes	64	7	Ley de Régimen Tributario	70	
8	Desconocimiento de Misión y Visión	62	8	Reclamos y Devoluciones CVM	70	
9	Sistemas Informáticos no Adecuados	54				

Elaborado por: Autor

#### Significado

CC= Clientes Comisariato

P= Proveedores

CVM = Clientes de Ventas al por mayor

### 2.3.6. Matriz de Estrategia FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
	E X T E R N A	n:	OPORTUNIDADES	n:	AMENAZAS
		1	Forma Pago Efectivo - Comisariato	1	Deficiente Competencia - Comisariato
		2	Tiempo de Entrega Inmediato - CVM	2	Pedidos No Planificados
		3	Precio Razonable - Comisariato	3	Desempleo creciente
		4	Forma de Entrega - Proveedores	4	Bajo Crecimiento Económico
		5	Tecnología de Internet	5	Altos índices de Pobreza
		6	Garantía - Proveedor	6	Alto crecimiento de Inflación
		7	Ley de Régimen Tributario Deficiente		
		8	Excesos Reclamos y Devoluciones CVM		
n:	FORTALEZA	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA		
1	Explotación de habilidades Totalmente	<b>F1-F3-F4-O1-O2-O3-O6</b> Aumento de la capacidad productiva y aprovechamiento de la capacidad instalada para incrementar las ventas  <b>F2-F4-O2</b> Diseño y aplicación de principios y valores de la empresa, para mejorar la atención al cliente  <b>F5-O2-O3-O5-O6</b> Desarrollo de campañas publicitarias para resaltar los atributos y características de la empresa  <b>F3-O2-O5-O6</b> Énfasis en el uso de tecnología con mano de obra adecuada, para disminuir los costos y mejorar los procesos  <b>F3-F4-O2-O4-O5</b> Diseño de página Web para entregar información relevante de los productos y servicios de la empresa	<b>F1-F4-F5-A1-A8</b> Diseño de programas de fidelidad para incrementar el nivel competitivo en el comisariato  <b>F1-A1-A2-A8</b> Rediseño y aplicación de los Procesos de servicio para los clientes ya existentes  <b>F2-A2-A3-A6-A7</b> Diseño y aplicación de un plan estratégico para la empresa a fin de facilitar el mejoramiento continuo  <b>F3-A1-A3-A6</b> Desarrollo de nuevos productos para incrementar la capacidad competitiva y productiva de la empresa  <b>F1-F2-F4-A1-A8</b> Mejoramiento de procesos a fin De detectar fallas y poder reducir tiempo y costo  <b>F1-F4-A1-A8</b> Diseño y aplicación de procesos de control de ingreso y egreso de mercadería  <b>F1-F5-F4-A1-A2-A6-A7-A8</b> Diseño y aplicación de un plan de comercialización para que la empresa compre directamente a los productores		
2	Conocimiento de principios y valores				
3	Distribución de Espacio Físico				
4	Comunicación				
5	Logo y Campaña de Ventas				

Elaborado por: Autor

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

 INTERNA		EXTERNA		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
				n:		n:	
		1	Forma Pago Efectivo - Comisariato	1	Deficiente Competencia - Comisariato		
		2	Tiempo de Entrega Inmediato - CVM	2	Pedidos No Planificados		
		3	Precio Razonable - Comisariato	3	Desempleo creciente		
		4	Forma de Entrega - Proveedores	4	Bajo Crecimiento Económico		
		5	Tecnología de Internet	5	Altos índices de Pobreza		
		6	Garantía - Proveedor	6	Alto crecimiento de Inflación		
				7	Ley de Régimen Tributario Deficiente		
				8	Excesos Reclamos y Devoluciones CVM		
n:	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO		ESTRATEGIA DA			
1	Desconocimiento de Objetivos y políticas	D2-D3-D7-O1-O3-O6 Diseño y aplicación del presupuesto de ventas		D1-D2-D6-D7-D8-A1-A2-A8 Diseño de un programa de motivación al personal para incrementar las ventas y le eficiencia del personal D2-D4-D5-D7-D9-A1-A2-A6-A8 Mejoramiento de los procesos de la empresa para reducir los reclamos y devoluciones D6-D7-A1-A8 Diseño y aplicación de garantías para los productos comercializados por la empresa D3-D6-D7-A1-A6-A8 Desarrollo de incentivos de precios para los clientes actuales y potenciales D2-D3-D6-D7-A1-A3-A5-A8 Diseño y aplicación de indicadores de gestión que le permita corregir a tiempo los problemas y desviaciones en los diferentes procesos de la empresa			
2	Proceso No Aplicados	D1-D2-D3-D8-O2-O3 Diseño y aplicación del manual de funciones para cada puesto					
3	Desconocimiento de Presupuesto	D4-D5-D6-D9-O2-O5 Diseño de un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa					
4	Falta de Capacitación	D2-D4-D5-O2-O6 Diseño de un proceso de sistema de Administración de Recurso Humano para los colaboradores de la empresa					
5	Capacitación no Orientada	D2-D4-D5-D9-O2-O5-O6 Diseño y aplicación de un proceso de mantenimiento preventivo, correctivo y remplazo de equipos y herramientas para cumplir las necesidades de los empleados					
6	Servicios que posee Insuficientes						
7	Falta Clientes						
8	Desconocimiento de Misión y Visión						
9	Sistemas Informáticos no Adecuados						

Elaborado por: Autor

### **2.3.7. Síntesis de Estrategia FODA**

#### **2.3.7.1. Estrategias FO**

- **F1-F3-F4-O1-O2-O3-O6** Aumento de la capacidad productiva y aprovechamiento de la capacidad instalada para incrementar las ventas, es decir, la empresa debe explotar todos los recursos de planta y equipo que utiliza realmente para la comercialización de bienes y servicios durante un periodo de tiempo especificado.
- **F2-F4-O2** Diseño y aplicación de principios y valores de la empresa, para mejorar la atención al cliente y así proporcionar un valor agregado en el momento y lugar de la transferencia de bienes y servicios.
- **F5-O2-O3-O5-O6** Desarrollo de campañas publicitarias para resaltar los atributos y características de la empresa.
- **F3-O2-O5-O6** Énfasis en el uso de tecnología con mano de obra adecuada, para disminuir los costos y mejorar los procesos. La tecnología permite a las empresas hacer cosas que antes eran imposible, como realizar las labores tradicionales de forma más productiva.
- **F3-F4-O2-O4-O5** Diseño de página Web para entregar información relevante de los productos y servicios de la empresa, además el Internet ayuda a mejorar la productividad de los proceso de servicios, al mismo tiempo, la facilidad para combinar el control que permite la centralización de las operaciones.

#### **2.3.7.2. Estrategias FA**

- **F1-F4-F5-A1-A8** Diseño de programas de fidelidad para incrementar el nivel competitivo en el comisariato, es necesario crear dicha fidelidad con los clientes y empleados porque al participar en forma activa en la operación de la empresa produce un impacto significativo en la productividad.
  - **F1-A1-A2-A8** Rediseño y aplicación de los procesos de servicio para los clientes ya existentes, el cual puede ayudar a disminuir costos, mejorar la reputación de la calidad de la empresa, aumentar la concienciación de los empleados de la importancia de la calidad en sus puestos de trabajo.
- F2-A2-A3-A6-A7** Diseño y aplicación de un plan estratégico para la empresa a fin de facilitar el mejoramiento continuo el cual permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que lleva a la empresa a aumentar su

competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- **F3-A1-A3-A6** Desarrollo de nuevos productos para incrementar la capacidad competitiva y productiva de la empresa.
- **F1-F2-F4-A1-A8** Mejoramiento de procesos a fin de detectar fallas y poder reducir tiempo y costo, la manera en que una empresa maneja las quejas y resuelve los problemas puede determinar la lealtad de sus clientes o por lo contrario, dejarlos escapar hacia la competencia.
- **F1-F4-A1-A8** Diseño y aplicación de procesos de control de ingreso y egreso de mercadería con el propósito de asegurar el cumplimiento en todas las partes de la organización.
- **F1-F5-F4-A1-A2-A6-A7-A8** Diseño y aplicación de un plan de comercialización para que la empresa compre directamente a los productores, de esta manera la empresa puede reducir costos y aumentar la rentabilidad.

### **2.3.7.3. Estrategias DO**

- **D2-D3-D7-O1-O3-O6** Diseño y aplicación de un presupuesto de ventas para que los directivos tomen decisiones sobre como distribuirlos para alcanzar los objetivos de la empresa con la máxima eficacia.
- **D1-D2-D3-D8-O2-O3** Diseño y aplicación del manual de funciones para cada puesto, estos manuales puede proporcionar una codificación excelente de lo represente una organización.
- **D4-D5-D6-D9-O2-O5** Diseño de un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa, así mejorar los conocimientos, destreza, actitudes y rendimiento. La capacitación se considera esencial para la mejora de los resultados, así como para el crecimiento de la organización.
- **D2-D4-D5-O2-O6** Diseño de un proceso de sistema de Administración de Recurso Humano para los colaboradores de la empresa, cuyo objetivo primordial es mantener una dotación de personal continuo y adecuado, además de asegurar que la plantilla de la empresa dispone de la experiencia adecuada para afrontar las necesidades de la organización.

- **D2-D4-D5-D9-O2-O5-O6** Diseño y aplicación de un proceso de mantenimiento preventivo, correctivo y remplazo de equipos y herramientas para cumplir las necesidades de los empleados.

#### **2.3.7.4. Estrategias DA**

- **D1-D2-D6-D7-D8-A1-A2-A8** Diseño de un programa de motivación al personal para incrementar las ventas, la motivación es importante para cumplir los objetivos empresariales, además de crear un valor agregado para los clientes.
- **D2-D4-D5-D7-D9-A1-A2-A6-A8** Mejoramiento de los procesos de la empresa para reducir los reclamos y devoluciones, es necesario realizar cambios incrementales con el objetivo de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.
- **D6-D7-A1-A8** Diseño y aplicación de garantías para los productos comercializados por la empresa; es necesario crear estrategias efectivas para recuperarse de las fallas del servicio y poder mantener la confianza del cliente.
- **D3-D6-D7-A1-A6-A8** Desarrollo de incentivos de precios para los clientes actuales y potenciales, antes que nada, es fundamental que el precio monetario refleje un buen conocimiento de los costos fijos y variables, las políticas de precios de la competencia y el valor de servicio para el cliente.
- **D2-D3-D6-D7-A1-A3-A5-A8** Diseño y aplicación de indicadores de gestión que le permita corregir a tiempo los problemas y desviaciones en los diferentes procesos de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MULTISA**

Mediante este capítulo se pretende determinar los objetivos, políticas y estrategias que debe seguir la empresa a corto, mediano y largo plazo, su contenido es el siguiente:

- Principios y Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias

El Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro, es decir, es un proceso que permitirá construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado, construido colectivamente y asumido con actitud consciente puesto que constituye una herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca del que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro la empresa MULTISA.

#### **3.1. MATRIZ AXIOLÓGICA**

La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de escala de valores.

*“El proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios, valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.*<sup>20</sup>

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre los principales principios y valores existentes en la empresa MULTISA; realizada en el capítulo II; se construye la matriz axiológica, la cual relaciona dichos principios y valores con los diferentes actores internos y externos, la cual se expresa a continuación:

---

<sup>20</sup> Sallénave, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma.

MATRIZ AXIOLÓGICA									
GRUPOS DE REFERENCIA  PRINCIPIOS Y VALORES	1			0					
	Cliente Comisariato	Cliente - VXM	Proveedores	Dueños accionistas	Trabajadores	Estado	Competencia	Sociedad	Medio Ambiente
Disciplina	x	x		x	x				
Cordialidad	x	x	x	x	x			x	
Responsabilidad	x	x	x	x	x	x		x	x
Ética Profesional	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Solidaridad	x	x	x	x	x			x	x
Lealtad	x	x	x	x	x				
Respeto	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Trabajo en Equipo	x	x	x	x	x			x	
Honestidad	x	x	x	x	x	x		x	x
Puntualidad	x	x	x	x	x	x			

## Disciplina

*“Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona”<sup>21</sup>*

- Con los Clientes del comisariato y Ventas al por Mayor: Entregando productos y servicios cada vez de mayor calidad que cumplan con sus expectativas.
- Con los Proveedores: Cumpliendo eficazmente con los compromisos adquiridos con éstos.
- Con los Dueños o Accionistas: Cumplir con los objetivos y metas propuestos por los directivos a fin de crear fuentes de trabajo.
- Con los Trabajadores: Generando procesos de calidad.

## Cordialidad

*“La Cordialidad (dar con el corazón) es una de las habilidades distintivas sobre las cuales las empresas pueden desarrollar una verdadera ventaja competitiva para diferenciarse en los casos en que resulte difícil hacerlo por precio o calidad del producto o servicio de base.”<sup>22</sup>*

<sup>21</sup> <http://www.rincondwelvago.com>

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

- Con los Clientes porque, para tener un buen servicio al cliente, necesariamente todos los colaboradores deben tener cordialidad, cuyo propósito es, diferenciarnos de la competencia, así como también, brindar un valor agregado a los clientes; la empresa debe recordar que, Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.
- Con los Proveedores: La cordialidad es una herramienta muy útil al momento de negociar con ellos, porque se puede conseguir promociones, descuentos e información relevante que pueda beneficiar a la empresa.
- Con los Dueños: Para que exista un buen ambiente de trabajo, es necesario que la cordialidad sea un valor fundamental, para una buena toma de decisiones.
- Con los Trabajadores: La cordialidad entre colaboradores puede mejorar la productividad de la empresa, así como también, mejorar el ambiente, la calidad de vida y estabilidad laboral.
- Con la Sociedad: Dentro de la sociedad existe cliente potenciales, por ello la empresa debe diferenciarse de la competencia, mostrando cordialidad con toda la comunidad en general, con la posibilidad de atraer clientes a un futuro no muy lejano.

## **Responsabilidad**

*“Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.”<sup>23</sup>*

- Con los Clientes: La empresa es responsable de la entrega de productos y servicios de calidad satisfagan las necesidades y expectativas.
- Con los Proveedores: Es importante que MULTISA cumpla con los compromisos, a fin de mantener una adecuada relación e información.
- Con los Trabajadores: Los directivos deben aceptar plenamente las consecuencias de su actuación profesional aun más sabiendo que las normas legales implica la generación de responsabilidades legales.
- Con los Socios: Son responsables al ejecutar las decisiones tomadas en las distintas actividades que se desarrollan en la organización

---

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

- Con el Estado: Cumpliendo responsablemente con las exigencias del Estado, en cuanto a las obligaciones tributarias, leyes, normas, etc., que rigen la actividad de la empresa.
- Con el medio ambiente: Velando por el cuidado del ecosistema, creando alternativas para reducir la contaminación.

### **Ética Profesional**

*“Tanto la ética como la moral señalan la línea demarcatoria entre lo lícito y lo ilícito, lo correcto y lo incorrecto, lo aceptable y lo inaceptable. La ética anida en la conciencia moral de todo ser humano y le sirve de motor, de freno o de dirección, según los casos, al momento de actuar”.*<sup>24</sup>

- Con los Clientes: Entregando productos y servicios de calidad que atiendan a sus necesidades y expectativas de la manera más eficiente.
- Con los Proveedores: Cumpliendo a cabalidad los acuerdos de ventas tanto en las promociones y descuentos.
- Con los Dueños o Accionistas: Aplicando en la empresa los mejores conocimientos científicos, valores y principios tanto personales como profesionales para obtener una organización eficiente y eficaz que arroje los resultados esperados por los dueños.
- Con los Trabajadores: Considerándolos como parte fundamental de las decisiones que se tomen en la empresa, velando siempre por conseguir un beneficio mutuo y equitativo.
- Con el Estado: La empresa tiene que cumplir las normativas con el fin de acatar todas las disposiciones impuestas.
- Con los Competidores: Aplicando estrategias transparentes.
- Con la Sociedad: Es importante que la empresa cree una buena imagen corporativa dentro de la sociedad, con la finalidad de atraer clientes potenciales y ser competitiva en el mercado.
- Con el Medio Ambiente: Básicamente es el tema actual, por ende la empresa debe considerar en buscar alternativas para cuidar el medio ambiente.

---

<sup>24</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## Solidaridad

“Es la determinación firme y perseverante de comprometerse por el bien común. Estamos ante un hábito o virtud, ante una decisión estable de colaborar con los demás”<sup>25</sup>

- Con los Clientes: Mantenerse al pendiente de sus necesidades por medio de la aplicación de herramientas gerenciales.
- Con los Proveedores: Estando al pendiente de sus necesidades, problemáticas para poder brindar ayuda oportuna.
- Con los Dueños o Accionistas: Contribuyendo a la solución de sus necesidades de forma oportuna y efectiva.
- Con los Trabajadores: Vigilando constantemente por el bienestar tanto profesional como personal de los empleados para entregar una ayuda oportuna.
- Con la Sociedad: Crear o buscar alternativas para mejorar la calidad de vida de las personas.
- Con el Medio Ambiente: Colaborar con las fundaciones para disminuir el calentamiento global.

## Lealtad

*“El valor de la lealtad implica estar convencidos de la importancia de ser fiel a aquello en lo que creemos, de mantener una posición consecuente para todo lo que tiene que ver con nuestros principios (valores no negociables) y nuestras relaciones significativas. La lealtad se relaciona estrechamente con otras virtudes como la amistad, el respeto, la responsabilidad y la honestidad entre otras.”*<sup>26</sup>

- Con los clientes: Hacer que los clientes hablen, y “se quejen”, es la mejor manera para conocer si el cliente se encuentra satisfecho con los producto o servicio.
- Con los Proveedores: La ventaja de que la empresa sea leal con los proveedores es fomentar la amistad, dando como consecuencia oportunidades relevantes para la empresa a corto y largo plazo.
- Con los Dueños o Accionistas: La gerencia no debe descuidar a sus clientes, a esos que ha conquistado y que se han identificado con los productos ofrecidos, con su servicio, para ello debe estar vigilante de su comportamiento y de su lealtad.

---

<sup>25</sup> [http://www.monografias.com/solidaridad\\_hombre](http://www.monografias.com/solidaridad_hombre)

<sup>26</sup> <http://www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm>

- Con los Trabajadores: En este caso la lealtad hace referencia al ámbito interno de la empresa en la cual cada miembro de la organización debe velar por el cumplimiento de los objetivos.

## **Respeto**

*“Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás es la verdadera manera de ganar respeto. Respeto es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida”<sup>27</sup>.*

- Con los clientes: La empresa tiene que estar siempre atenta, tiene que comprender las necesidades de los clientes.
- Con los proveedores: Se debe tomar en cuenta las creencias, necesidades y obligaciones adquiridas para poder mantener una buena relación.
- Con los Dueños o Accionistas: Las responsabilidades de desarrollo de la empresa, el crecimiento y la continuidad dependen de las inversiones apropiadas por los accionistas.
- Con los Trabajadores: Crear un entorno que permita a los trabajadores desarrollar sus capacidades, su creatividad y su motivación para beneficio de los clientes.
- Con el Estado: Cumpliendo con las disposiciones y obligaciones que el Estado propone para cumplir la actividad de comercialización de productos de consumo masivo y materia prima para balanceado
- Con la Competencia: Comprendiendo y respetando las estrategias que apliquen en el mercado.
- Con la sociedad: Respetar los derechos de la sociedad a tener diferentes opiniones y creencias que las propias de la empresa.
- Con el Medio Ambiente: Formar parte del medio ambiente. Con el propósito de alargar la vida del planeta tierra.

## **Trabajo en Equipo**

*“Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el*

---

<sup>27</sup> <http://www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm>

*contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes”<sup>28</sup>*

- Con los Clientes: Para lograr cumplir los objetivos es necesario que los elementos de una negociación tengan un objetivo en común.
- Con los Proveedores: Cumplir con los acuerdos pactados para alcanzar los objetivos tanto personales como empresariales.
- Con los Dueños o Accionistas: coordinando esfuerzos, ideas, estrategias que ayuden a cumplir son los objetivos de la empresa.
- Con los Trabajadores: Comunicando los planes y estrategias, coordinando esfuerzos, haciendo de la comunicación una actividad común y fluida.
- Con la sociedad: Un equipo eficaz es aquél que consigue coordinar de manera óptima el esfuerzo de sus componentes (Sociedad) obteniendo el máximo rendimiento.

## **Honestidad**

*“Honestidad es hablar de lo que se piensa y hacer lo que se ha dicho. No hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Esta integración proporciona claridad y ejemplo a los demás”.<sup>29</sup>*

- Con los clientes: Esta actitud siembra confianza al cliente y en aquellos quienes están en contacto con la actividad de la empresa.
- Con los Proveedores: La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una, por ello, los proveedores y la empresa deben practicar la honestidad al momento realizar los contratos.
- Con los Dueños o Accionistas: Se debe exigir y trabajar con honestidad para mantener las relaciones adecuadas en la empresa.
- Con los Trabajadores: Esta cualidad es vital para los empleados, la cual proporciona garantía de calidad profesional y moral que demandan sus actividades.
- Con el Estado: Las leyes y obligaciones impuestas por el Estado deben ser honestas y transparentes, con la finalidad de ayudar, para que el país progrese de manera significativa.

---

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo>

<sup>29</sup> <http://www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm>

- Con el Medio Ambiente: El calentamiento global es culpa de todos los seres humanos, por ende la empresa debe ayudar de una manera u otra a reducir la contaminación en el planeta.

## **Puntualidad**

*“La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades. También es un reflejo de respeto al tiempo de los demás”<sup>30</sup>*

- Con los Clientes: Entregando en los plazos acordados los productos, y servicios prometidos.
- Con los Proveedores: Cumpliendo con lo estipulado en los acuerdos con relación a tiempos de pago, devoluciones, y otros para que estos cumplan de igual manera con nuestras necesidades y para mantener una buena relación comercial.
- Con los Dueños o Accionistas: Entregando información oportuna que ayude a la toma de decisiones.
- Con los Trabajadores: Con el pago a tiempo de sus salarios, entregando información oportuna que ayude al desempeño eficiente y eficaz de sus actividades diarias.
- Con el Estado: Procurar que las declaraciones sean cubiertas en las fechas establecidas por el Estado, para no crear problemas que pueda afectar a corto y largo plazo.

## **3.2. MISIÓN Y VISIÓN**

### **3.2.1. Misión**

La misión es la razón de la Organización; formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la organización; implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la empresa

*“La misión de la empresa debe ser capaz de transmitir de lo que se es y a la vez motivara quien la lea hacia su logro”<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> <http://www.redescolar.ilce.edu.mx/>

<sup>31</sup> <http://www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf>

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles sus objetivos?
- ¿Cuáles sus cliente?
- ¿Cuáles sus prioridades?
- ¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y la sociedad?

Una declaración de misión contiene elementos como:

- Que cliente se atiende
- Cuales necesidades se suple
- Que tipo de productos o servicios ofrece
- Que interrelación se tiene con el entorno
- El proceso de transformación o prestación
- La idea innovadora
- Propietarios de la organización

En base a estas consideraciones la misión de MULTISA sería la siguiente:

*“MULTISA es una empresa productora de alimento balanceado avícola y porcino; y comercializadora de productos de consumo masivo y materia prima para balanceado, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de sus clientes con cordialidad, responsabilidad, ética, respeto y honestidad, en la ciudad de Latacunga - Provincia de Cotopaxi”*

### **3.2.2. Visión**

*“¿Qué queremos ser? La pregunta es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo. Supone evaluar nuestras posibilidades de alcanzar el futuro deseado. La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo. Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo”.*<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

En base a estas consideraciones la visión de MULTISA sería la siguiente:

*“Ser la mejor empresa de la región Centro del País en la producción de alimento balanceado avícola y porcino y la comercialización de productos de consumo masivo y materia prima para balanceado, con calidad, puntualidad, contando con personal comprometido, capacitado y motivado, en beneficio de sus clientes”*

### **3.3. OBJETIVOS**

*“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión. Involucran a toda la organización y definidos al más alto nivel sirven de marco para los objetivos funcionales”<sup>33</sup>*

#### **3.3.1. Objetivo General**

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

*“Comercializar productos de consumo masivo a precios bajos y peso justo, así como también, producir balanceado avícola y porcino en los mejores estándares de calidad, para satisfacer plenamente la demanda de nuestros clientes”*

#### **3.3.2. Objetivo Específico**

*“Representa los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación”<sup>34</sup>*

Con el propósito de desglosar el objetivo general se ha dividido en tres segmentos: objetivo de crecimiento, de mantenimiento y de disminución, los mismos que permitirán ejecutar y controlar de mejor manera las actividades durante el periodo 2009 al 2013, a continuación se detallan los objetivos:

---

<sup>33</sup> <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>

<sup>34</sup> <http://www.mistareas.com.ve/GeneralyEspecifico.htm>

### **3.3.2.1. Objetivos de Crecimiento**

- Dar a conocer y aplicar en MULTISA, en enero del año 2009, la misión, visión, objetivos y políticas, para lograr incrementar en un 10%, el nivel de compromiso de los trabajadores para con la empresa, ayudando a mejorar las actividades de la empresa.
- Establecer y comunicar los respectivos organigramas estructurales, funcionales y posicionales en enero del 2009, a fin de incrementar el buen desempeño de los trabajadores.
- Crear y aplicar manuales de procesos desde el mes de enero del 2009 permitiendo mejorar el desempeño de los empleados al menos en un 20% generando una ventaja competitiva frente a su competencia
- Adquirir los permisos sanitarios para los productos fabricados por MULTISA a partir de enero 2010, de esta manera proteger a la empresa de posibles sanciones, así como también mejorar la imagen del producto.
- Actualizar el sistema informático en las Bodegas de la empresa, en el primer semestre del 2009, a fin de que se ajuste a las necesidades del área, proporcionando información oportuna y confiable.
- Planificar reuniones mensuales con los colaboradores de la empresa, desde el primer semestre del año 2009, para que los trabajadores expongan ideas, sugerencias o quejas para mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan.
- Diseñar un sistema de Administración de Recursos Humanos en el primer semestre del 2009 para seleccionar mejor la mano de obra, cuyo propósito es generar valor agregado al cliente.
- Brindar capacitación al personal cada cuatrimestre desde el 2009 hasta finales del 2013 para elevar su eficiencia y eficacia en al menos un 30%, mejorando así todos los procesos a implementarse.
- Diseñar un plan de Marketing en el primer semestre del 2009 para que los clientes potenciales conozcan de la ubicación, productos y servicios que ofrece la empresa, con esto se logrará incrementar las ventas en un 15%.
- Incrementar una Bodega central en el sector norte de la ciudad de Latacunga en el primer semestre del 2010 a fin de incrementar las ventas, brindar un mejor servicio a los clientes y mejorar los procesos de control de mercadería.

- Aplicar índices de gestión e indicadores de desempeño a finales del 2009 y a principio del 2010, para medir el grado de eficiencia y eficacia de los cambios continuos de procesos que tendrá la empresa.
- Crear un plan de abastecimiento (Stock), a partir de julio del 2010, cuyo propósito es, satisfacer la demanda de los clientes y mejorar la imagen de la empresa.
- Diseñar y aplicar un Plan Comercial para cada año, iniciando el primer semestre del 2012, para mejorar la capacidad productiva y competitiva de la empresa.
- Realizar alianzas estratégicas con productores directos, productos como: morochillo, arroz, azúcar, etc. Cuyo propósito es incrementar el arca de la empresa, desde el primer semestre del 2013.
- Crear un Departamento de Marketing con personal especializado en el tema hasta el primer semestre del 2010, con el fin de incrementar las ventas y controlar el desempeño de los vendedores.
- Realizar adecuaciones cada año de las instalaciones del comisariato para aprovechar el espacio físico al 100% en beneficio de la mayor funcionalidad del negocio, a partir de enero del 2010.
- Crear planteles avícolas, para aprovechar el 100% de la capacidad productiva e instalaciones de la empresa, a partir del segundo semestre del 2013.

### **3.3.2.2. Objetivo de Mantenimiento**

- Diseñar un plan mantenimiento preventivo, correctivo y de reposición de maquinaria e instalaciones de manera anual, para poder desempeñar las funciones con altos estándares de calidad, iniciando a partir del segundo semestre del 2009.
- Estandarizar procedimientos a utilizarse en las bodegas en los próximos cinco años para optimizar los recursos que se utilicen para la comercialización de los productos de la empresa, desde el segundo semestre del 2009.
- Mantener y recordar cada mes el trato amable y cordial del personal hacia el usuario para asegurar su satisfacción y mantener su buen concepto de la empresa, iniciando el primer semestre del 2009 hasta el año 2013.
- Mantener relaciones justas y transparentes con los proveedores, para promover un mutuo desarrollo, a partir del año 2009 hasta el final de la empresa.
- Cuidar de los clientes frecuentes por medio de estrategias de preventas para poder asegurar las ventas e imagen de la empresa desde el primer semestre del 2009 hasta el 2013.

### 3.3.2.3. Objetivo de Disminución

- Disminuir la rotación de personal de la empresa en un 10%, a inicios del segundo semestre del 2009, para disminuir costos y tiempo, de esta manera conseguir que la empresa sea más competitiva.
- Establecer nuevas políticas para la gestión de cuentas por cobrar, a partir de marzo del 2009, así se logrará disminuir la cartera vencida ayudando a la liquidez de la empresa.
- Incorporar sistemas de seguridad para disminuir las pérdidas del comisariato en un 80%, a partir del primer semestre del 2009.
- Disminuir el tiempo del ciclo de los procesos de entrega de productos con el propósito de mejorar la imagen corporativa de MULTISA, a partir del segundo semestre del 2009.
- Diseñar y aplicar en forma ágil y oportuna las actividades del ciclo presupuestario, a partir de enero del 2012, a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, reducción costo hora hombre y el uso apropiado de los sistemas informáticos.
- Disminuir las devoluciones de productos a un 1% por medio de la aplicación de estrategias de mejoramiento continuo y el control de stock, desde el primer semestre del 2009.
- Reducir los reclamos de los clientes por el producto o servicio a un 1% por medio de la aplicación de estrategias de mejoramiento continuo y el seguimiento del stock, desde el segundo semestre del 2009.

## 3.4. POLÍTICAS

Las políticas son *“el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”*<sup>35</sup>

### 3.4.1. Política General

***“El cliente tendrá la prioridad y la empresa mantendrá su permanencia.”***

---

<sup>35</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.

A continuación se describe varias políticas que una vez implementadas, permitirán alcanzar los objetivos planteados.

### **3.4.1.1. Políticas al Recurso Humano**

#### **3.4.1.1.1. Contratación**

- El personal nuevo que ingrese a la empresa deberá participar previamente en procesos técnicos de selección y posteriormente deberán ser capacitados por un responsable designado por los dueños.
- Se contratará personal con experiencia de 2 años, para que aporte solución a los problemas de administración, laborales y de operación con soluciones oportunas y prácticas que contribuyan con los fines de la organización.
- Se desterrará toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Los puestos de trabajo en la empresa serán de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Se explicarán las actividades que deberá llevar a cabo de forma inmediata y en el futuro cercano, el lugar que ocupan en la organización y cuáles son sus objetivos concretos.
- El horario de entrada del personal será a las 8:00 AM y el horario de salida será a las 6:00 PM, y si la Gerencia lo pide terminará sus obligaciones laborales a la 8:00 PM con sus respectivas horas extras.
- Se considera que los colaboradores de la empresa tendrán una hora y media para el almuerzo, sus turnos serán intercalados para que el local no se cierre en este lapso.
- El empleado deberá usar correctamente el uniforme de acuerdo a sus funciones, si el empleado no se rige a esta política será multado de acuerdo a la disposición de la gerencia.
- El personal de la empresa será afiliado después de estar tres meses cumpliendo sus labores dentro de la empresa en el puesto que se lo haya designado.
- Los empleados que por fuerza mayor vayan a faltar deberán comunicar a la gerencia con anticipación para que posteriormente no existan problemas o reclamos en la cancelación de sueldos.

#### **3.4.1.1.2. Remuneración**

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

#### **3.4.1.1.3. Comunicación**

- Se mantendrá en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Se establecerá las comunicaciones internas en un ambiente de participación efectiva y flexible que garantice el cumplimiento de los propósitos de la organización, estableciendo coherencia en las comunicaciones tanto en el orden interno y externo.
- Todas las quejas y reclamos presentadas por los clientes, deberá ser comunicado al gerente para la solución respectiva
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico

#### **3.4.1.1.4. Capacitación**

- Proporcionar al personal, permanentes programas de Capacitación y Formación, acorde a las necesidades internas, con la finalidad de cumplir los objetivos.
- Se facilitará la adquisición de nuevos conocimientos que cubran las necesidades de superación personal en su desarrollo y el de las áreas de la organización.
- Se reducirá las brechas de competencia del personal en cada una de las áreas implementando programas dirigidos de Administración y Operaciones, que permitan el crecimiento profesional.
- Se tomará conocimiento y contacto con centros de Formación y Capacitación, como de sus valores profesionales internos, que permitan alcanzar los logros específicos.
- La capacitación, asimismo, deberá vincularse en forma directa con el nivel de cumplimiento de las metas de gestión comprometidas tanto a nivel del equipo de trabajo como a nivel de la institución, como parte de sus objetivos y productos estratégicos en el contexto de su misión institucional.
- Las acciones de capacitación deberán desarrollarse dentro de la jornada de trabajo, salvo que, por circunstancias extraordinarias y no previsibles, ello resultare

imposible. En este último caso, se deberá conciliar con el jefe directo la forma en la que se facilitará el acceso a la capacitación.

#### **3.4.1.1.5. Desarrollo y Promoción**

- Se desarrollará una sesión trimestral documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Se revisará mensualmente todos los procesos de la organización, para prevenir problemas futuros, de esta manera la empresa puede recurrir a mejoramiento continuo, para ser competitivo en el mercado.
- Se preservará el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Se procurará que los trabajadores sean competentes, estén motivados, estén adecuadamente remunerados y se desempeñen de manera eficiente en el momento en que se los necesita.
- Se reconocerá con transparencia el potencial y actitud de sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de promover a quienes demuestran mayores méritos y que se distinguen por su eficiencia y capacidad.
- Se presentará los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.

#### **3.4.1.2. Políticas de Compras**

- El personal encargado de compras será el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, transferencia de mercadería entre bodegas, condiciones comerciales y trámites de pago, por ejemplo:
  - Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.
  - Cuando se haga un trato con el proveedor, deberá asegurarse de la seriedad del mismo
  - No se tendrá un solo proveedor, se buscará proveedores que le den un buen servicio
  - Deberá cuidarse que no falte mercadería, para cumplir las necesidades del cliente.

- Antes de comprar, se verificará la cantidad de mercadería que tiene las bodegas en existencia.
- Se delegará al personal de compras, documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades fiscales y de auditoría.
- Se deberá poseer un amplio stock de productos tanto en bodega como en el comisariato para satisfacer todas las necesidades de los clientes.

#### **3.4.1.3. Políticas de Ventas**

- El personal de ventas tendrá como remuneración por sus servicios un sueldo básico más una comisión sobre el valor de ventas del mes.
- Será responsable el personal de cobranza y atención al cliente el seguimiento que se realice a los clientes desde la visita de los vendedores hasta la entrega de mercadería.
- Cada pedido será tratado con el mayor compromiso y seriedad; se brindará el servicio de entrega puerta a puerta a los clientes mayoristas (PYMES y tiendas)
- Podrá escogerse entre cualquiera de las siguientes formas de pago (Dependiendo el tipo de cliente): Pago en Efectivo en dólares, Pago con cheques y Depósito en Cuenta Bancaria.
- Los cupos de venta que tienen cada uno de los clientes se deberá tomar en cuenta, si algún cliente desea incrementar su cupo, tendrá que hablar con la persona encargada en los créditos, además de revisar que las últimas facturas hayan sido canceladas sin ningún retraso, a fin de ayudar a tener control en los cobros.
- La empresa deberá establecer, el uso de las facturas con la finalidad de no tener problemas con el SRI, el administrador deberá controlar diariamente; todos los precios son en dólares estadounidenses, y ya incluyen I.V.A.
- La factura Original emitida por la empresa, quedará bajo resguardo de la empresa. La copia se enviará al cliente en el momento de la entrega del producto.
- Las facturas de contado serán pagadas con la entrega del producto. En caso de la factura a crédito, se entregará copia de la misma con la firma de recibido del cliente.
- Mientras la factura no haya sido pagada totalmente por el cliente todas las cantidades debidas, el producto se considerará propiedad de la empresa, con todos los derechos inherentes a la reserva del dominio.

- Si al vencimiento del plazo para el pago, el cliente no cubriere su importe, la empresa podrá optar por exigir el inmediato pago de la obligación.

#### **3.4.1.3.1. Devoluciones**

La empresa admitirá cualquier cambio o devolución siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- Las devoluciones deberán notificarse antes de 5 días, siempre y cuando el artículo se encuentre en perfectas condiciones, con el empaque, etiquetas y haya sido comprado a la empresa
- MULTISA no admitirá ninguna reclamación por daños, malos tratos o defectos ocasionados por el transporte de terceros.
- Los cambios se realizarán tras la recepción de los productos a cambiar y la comprobación parte de la empresa de que todo lo anteriormente especificado se cumple.

#### **3.4.1.4. Políticas de Inventarios**

La Empresa garantiza el mantenimiento de los niveles de inventarios que permitan proveer de manera oportuna y económica a las operaciones de la empresa, para ello deberá cumplir con las siguientes políticas:

- Toda mercadería deberá registrarse su ingreso y salida mediante Kárdex y un sistema informático que permita tener información en tiempo real.
- Todo ingreso de mercadería debe contar con una orden de compra, además de contar con el producto, lugar, cantidad y momento correctos.
- Todo egreso de mercadería deberá estar respaldado con la firma del responsable de bodega, como también, el documento debidamente autorizado.
- Cada 4 meses se realizará el conteo físico de mercadería, con su respectivo informe en donde debe incluirse las novedades encontradas.
- Si existieren faltantes se elaborará un acta de la mercadería inexistente y se establecerá los responsables, para los descuentos y multas respectivas.

#### **3.4.1.5. Políticas de transporte**

- Todo egreso de dinero que demanden las actividades de logística y despachos de productos deberán ser documentados y respaldados por sus respectivos recibos.

### 3.5. ESTRATEGIAS

*"Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla"*<sup>36</sup>

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y actualizarla conforme se necesite.

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

A continuación se muestra el Plan Operativo Anual 2009 para la empresa MULTISA.

#### 3.5.1. Plan Operativo

*"El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una empresa (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada empresa (departamento, sucursal, oficina...)"*<sup>37</sup>.

Como se puede observar en el plan operativo se puede cubrir los objetivos que se pueden cumplir en el corto plazo, la mayoría de estas son de fácil desarrollo y requieren de un mínimo de inversión pero que ayudarán a conseguir los objetivos a largo plazo. Por tanto, es común, en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

---

<sup>36</sup>Mintzberg H y Quinn J.B., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.

<sup>37</sup> [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)

PLAN OPERATIVO ANUAL 2009																		
N:	PROGRAMAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Responsables	Presupuesto		Evaluación	Observación
															En miles			
															Ingreso	Egreso		
	<b>Dar a conocer y aplicar la misión, visión, objetivos, políticas y organigrama estructural de la empresa MULTISA</b>													Gerente General Subgerente		0,10		
1	Planificar una reunión con todos los colaboradores	■																
	Comunicar a los colaboradores la fecha, lugar y motivo del evento	■																
	Ejecución de la planificación		■													0,05		
	<b>Dar a conocer el manual de funciones a los colaboradores de MULTISA</b>													Gerente General Subgerente		0,10		
2	Planificar la reunión con los colaboradores	■																
	Comunicar a los colaboradores la fecha, lugar y motivo del evento	■																
	Ejecución de la planificación		■													0,05		
	<b>Brindar capacitación a los colaboradores en los próximos 5 años para proporcionar un eficiente y oportuno servicio a los clientes</b>													Gerente General Subgerencia Jefes de áreas		0,05		Atención al cliente Manejo de sistemas Control de bodega Incremento en ventas
3	Planificar la capacitación		■															
	Establecer los instructores que intervendrán		■															
	Coordinar el lugar de realización		■															
	Ejecución de la planificación		■													5,00		
	Realizar el informe de cumplimiento		■															
	<b>Formulara el presupuesto anual con el propósito de preveer los recursos económicos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa</b>													Gerente Subgerente Jefe de adquisición	6.430,00			
4	Proyección de ventas anuales																	
	Estimación de requerimiento de mercadería y MP															5.460,00		
	Estimación de gastos administrativos y ventas															302,00		
	Estimación gastos indirectos de fabricación															513,00		
	Presupuesto de Mano de Obra Directa															60,00		
	Elaboración de la proyección de costo de ventas															0,02		
	Elaboración de balances proyectados															0,02		
	<b>Incorporar y actualizar el sistema informático en las bodegas que se ajuste en las necesidades del área, para que proporcione información oportuna y confiable</b>													Subgerencia Jefe de Bodega		0,05		
5	Planificar la actualización del sistema																	
	Seleccionar y establecer las herramientas y equipo de trabajo																	
	Capacitar al personal															0,10		
	Ejecutar el plan															1,50		
	<b>Realizar reuniones mensuales entre los administradores y los colaboradores de la empresa, para que expongan ideas, quejas y sugerencias así mejorar las actividades de la empresa</b>													Gerente General Subgerente Colaboradores				Cada primer lunes de cada mes 7:00 AM
6	Ejecución del plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			0,10		
	<b>SUBTOTAL</b>																6.430,00	6.342,14

Elaborado por: Autor

PLAN OPERATIVO ANUAL 2009																			
N:	PROGRAMAS PROYECTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	Responsables	Presupuesto		Evaluación	Observación	
															En miles				
															Ingreso	Egreso			
7	<b>Diseñar una campaña publicitaria, para que los clientes potenciales conozcan los productos y servicios de la empresa</b>													Subgerente		0,05		Escoger entre prensa radio y televisión	
	Planificar la campaña publicitaria																		
	Seleccionar el medio y tipo de comunicación																		
	Ejecución de la campaña publicitaria															3,00			
8	<b>Diseñar un sistema de administración de recursos humanos, para coordinar los recursos humanos y los recursos materiales y conseguir los objetivos de la empresa</b>													Subgerente		0,05			
	Planificar el sistema															0,05			
	Informar a los administradores															0,05			
	Ejecución del sistema por temporadas															0,05			
9	<b>Diseñar un plan de Marketing, para lograr impulsar en un 15% las ventas del comisariato y las ventas al por mayor</b>													Subgerente		0,05			
	Planificar la reunión con los directivos															0,05			
	Informar el plan de marketing a los directivos															5,00			
	Ejecución del plan																		
10	<b>Diseñar un plan mantenimiento preventivo, correctivo y de replazo de maquinaria e instalaciones de manera anual para poder desempeñar las funciones con altos estándares de calidad</b>													Gerente General		0,05		Contratar a la persona idónea para el mantenimiento de equipos	
	Determinar los equipos que necesitan mantenimiento															0,10			
	Buscar el profesional adecuado de mantenimiento															3,00			
	Ejecución de mantenimiento																		
11	<b>Estandarizar procedimientos a utilizarse en las bodegas en los próximos cinco años para optimizar los recursos y disminuir las pérdidas de mercaderías</b>													Subgerente Jefes de bodega		0,10			
	Planificar la reunión con un equipo de trabajo															0,05			
	Generar una lluvia de ideas															0,10			
	Realizar una prueba piloto																		
12	<b>Establecer nuevas políticas para la gestión de cobros</b>													Subgerente Facturador		0,10			
	Formar equipos de trabajo															0,05			
	Designar y comunicar el personal encargado															0,10			
	Desarrollar las nuevas políticas																		
13	<b>Disminuir el tiempo del ciclo de los procesos de entrega de productos con el propósito de mejorar la imagen de la empresa</b>													Subgerente Jefe de bodega Facturador		0,10			
	Formar equipos de trabajo															0,05			
	Designar y comunicar el personal encargado																		
	Desarrollar los nuevos procesos con prueba piloto															0,10			
SUBTOTAL																-	12,20		

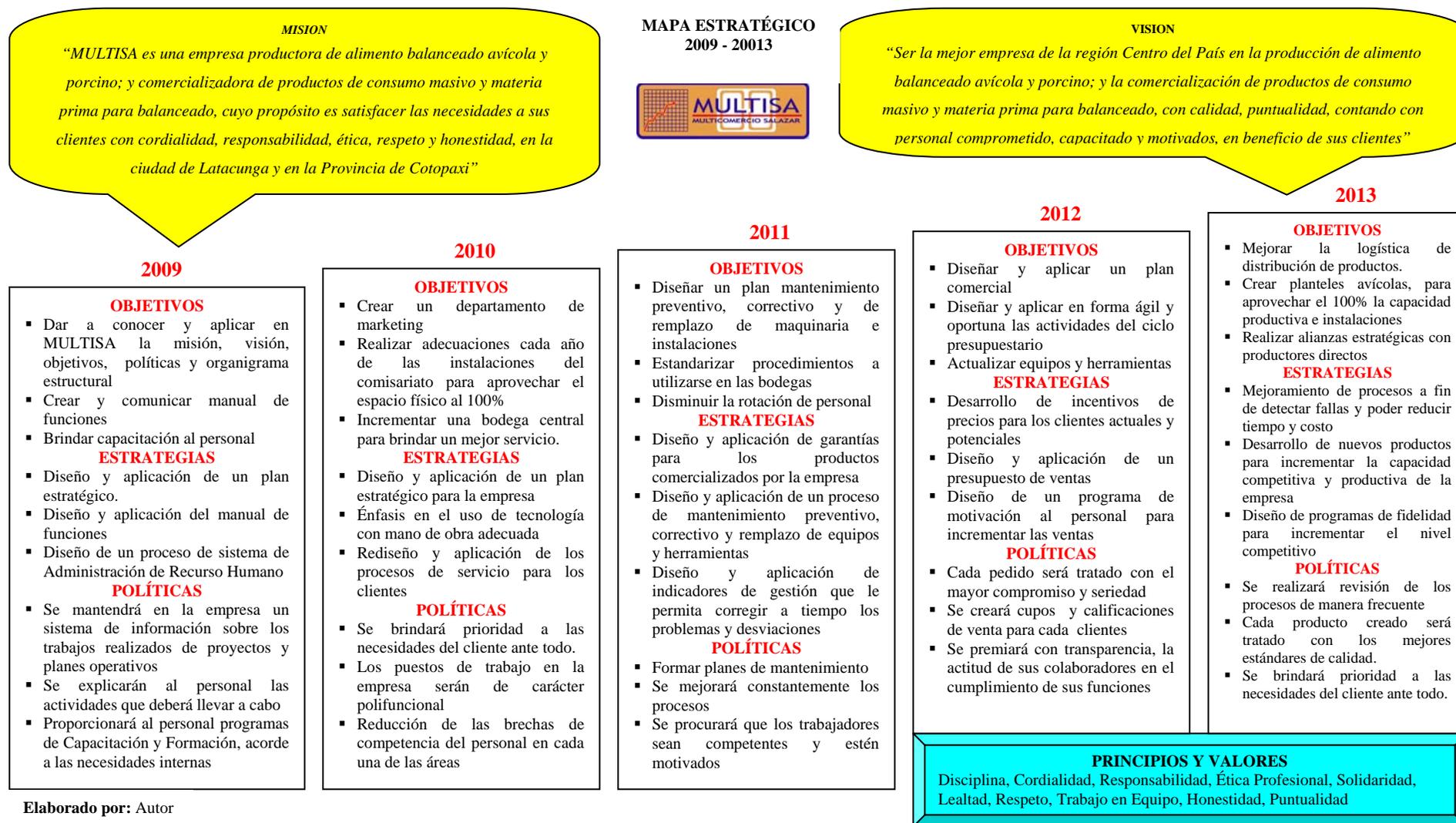
Elaborado por: Autor

PLAN OPERATIVO ANUAL 2009																			
N:	PROGRAMAS PROYECTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Responsables	Presupuesto En miles		Evaluación	Observación	
															Ingreso	Egreso			
14	<b>Realizar un análisis financieros de MULTISA basados en los balances presentados por el área de contabilidad para tomar decisiones que ayuden a incrementar las ventas</b>													Contador Asistente Contable					
	Planificar la reunión con los administradores	■						■									0,05		
	Recolectar los informes necesarios	■						■									0,01		
	Realizar los análisis	■						■									0,05		
	Presentar los resultados	■	■					■											
	Tomar decisiones en base a los resultados	■	■					■											
15	<b>Iniciar el proceso de disminución de las devoluciones de los productos</b>													Subgerente					
	Formar un equipo de trabajo					■											0,10		
	Detectar los problemas de las devoluciones					■											0,05		
	Generar una lluvia de ideas					■	■										0,05		
	Realizar una prueba piloto					■	■	■									0,05		
	Ejecutar el plan					■	■	■	■	■	■	■	■		■		0,10		
16	<b>Iniciar el proceso de reducción de los reclamos de los clientes</b>													Subgerente					
	Formar un equipo de trabajo									■							0,10		
	Detectar los problemas de las devoluciones									■							0,05		
	Generar una lluvia de ideas									■	■						0,05		
	Realizar una prueba piloto									■	■	■					0,05		
	Ejecutar el plan									■	■	■	■		■		0,10		
17	<b>Establecer nuevas políticas para el conteo físico de inventario para que ayude a tomar decisiones de los resultados obtenidos</b>													Todos los colaboradores					
	Formar el equipo de trabajo	■								■							0,01		El inventario se realizará cada 4 meses
	Conteo físico de la bodegas	■								■						0,92			
	Entregar un informe	■								■						0,05			
	Presentar los resultados	■								■						0,02			
<b>Crear un plan de abastecimiento (Stock), para satisfacer la demanda de los clientes y mejorar la imagen de la empresa</b>													Gerente General Subgerente Jefe de bodega						
Reunión con las personas adecuadas									■							0,05			
Realizar el análisis respectivo									■							0,02			
Presentar los resultados									■							0,01			
Ejecutar el plan									■	■	■	■		■		0,10			
SUBTOTAL																			
TOTAL															6.430,00	6.356,23			
SUPERAVIT																73,77			
SUMA															6.430,00	6.430,00			

Elaborado por: Autor

### 3.5.2. Mapa Estratégico 2009-2013

A continuación se presenta el respectivo Mapa Estratégico formulado la empresa MULTISA, proporcionando un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa a seguir durante el periodo 2009 al 20013.



Elaborado por: Autor

## CAPÍTULO IV

### LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANALISIS DE PROCESOS DE LA EMPRESA MULTISA

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

Las actividades de este capítulo es realizar un inventario de procesos a la empresa MULTISA, seleccionar los más importantes, diseñar el mapa de procesos, clasificarlos en estrategias básicas y de apoyo, para luego realizar un análisis de cada uno de ellos, todo esto con el objetivo de determinar el tiempo que se utiliza en el proceso, las personas responsables, los productos o servicios que se entregan al cliente interno o externo, los costos. Así como también los problemas de personal, de tecnología, comunicación espacio físico, repetición de pasos innecesarios y otros aspectos que ameriten cambiar o mejorar, con la finalidad de mejorar los productos y servicios que ofrece MULTISA.

#### 4.1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISA

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

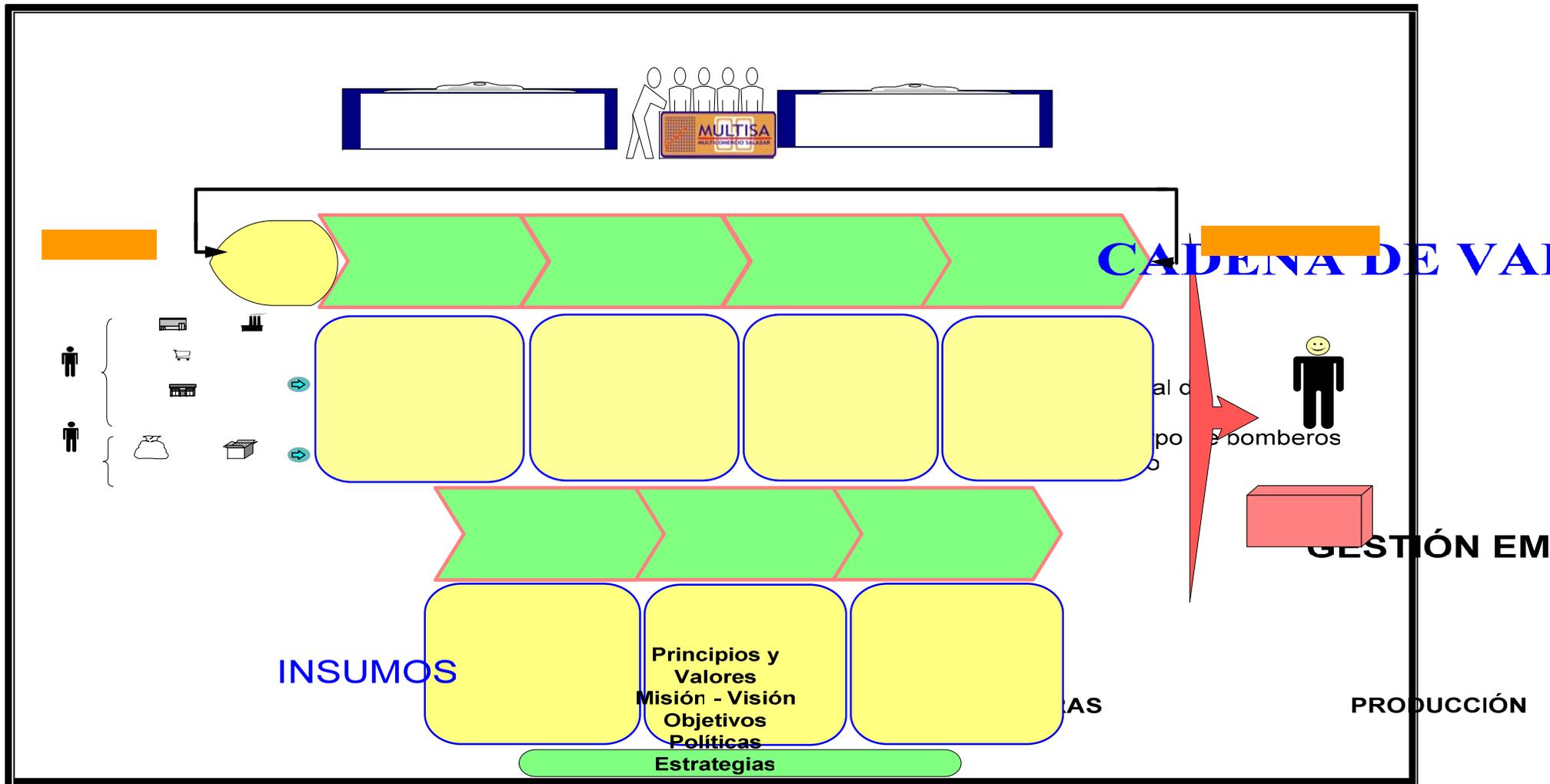
Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, de lo que se trata es de crear valor para el cliente.

A continuación se puede observar la Cadena de Valor de MULTISA, ahí se puede ver cada uno de los procesos, desde los Procesos Estratégicos, después encontramos a los Procesos Básicos con sus respectivos Subprocesos, para finalizar con los Procesos de Apoyo, adicionalmente se encuentran las normas, leyes y reglamentos con los que funciona la empresa.

---

<sup>38</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio)

Gráfico 4.1



Elaborado por: Autor

Tienda - Mayorista PYMES

Consumidor Final

Tienda - minorista

Pedido de Cliente

- Registro de proveedores
- Revisión de muestra de la mercadería y Materia Prima
- Control de inventario de cada bodega
- Elaboración de Pro forma de mercadería y materia prima
- Control de calidad final

- Revisión de Stock de materia prima
- Control de calidad y Recepción de materia prima
- Preparación de balanceados de pollo cerdo
- Preparación de moro

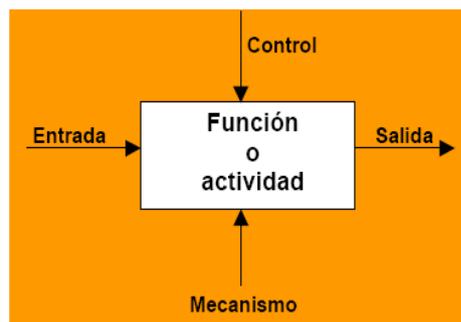
## 4.2. DIAGRAMA IDEF-0

La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones), es una metodología que permite dar forma a los procesos de la organización de tal forma que permite establecer jerarquizar, partiendo de los macros procesos a los procesos y subprocesos; además de identificar controles, mecanismos, entradas y salidas de los mismos.

### 4.2.1. Uso del IDEF-0

- Medio para comunicar reglas y procesos de negocios
- Obtener una vista estratégica de un proceso
- Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora
- IDEF-0 se puede utilizar para modelar una variedad amplia de sistemas automatizados y no automatizados
- IDEF-0 se puede utilizar primero para definir los requisitos y para especificar las funciones y después para diseñar una puesta en práctica que resuelva los requisitos y realice las funciones.
- IDEF-0 se puede utilizar para analizar las funciones que el sistema realiza y registrar los mecanismos por los cuales éstos son hechos.

**Gráfico 4.2**  
**Diagrama IDEF-0**

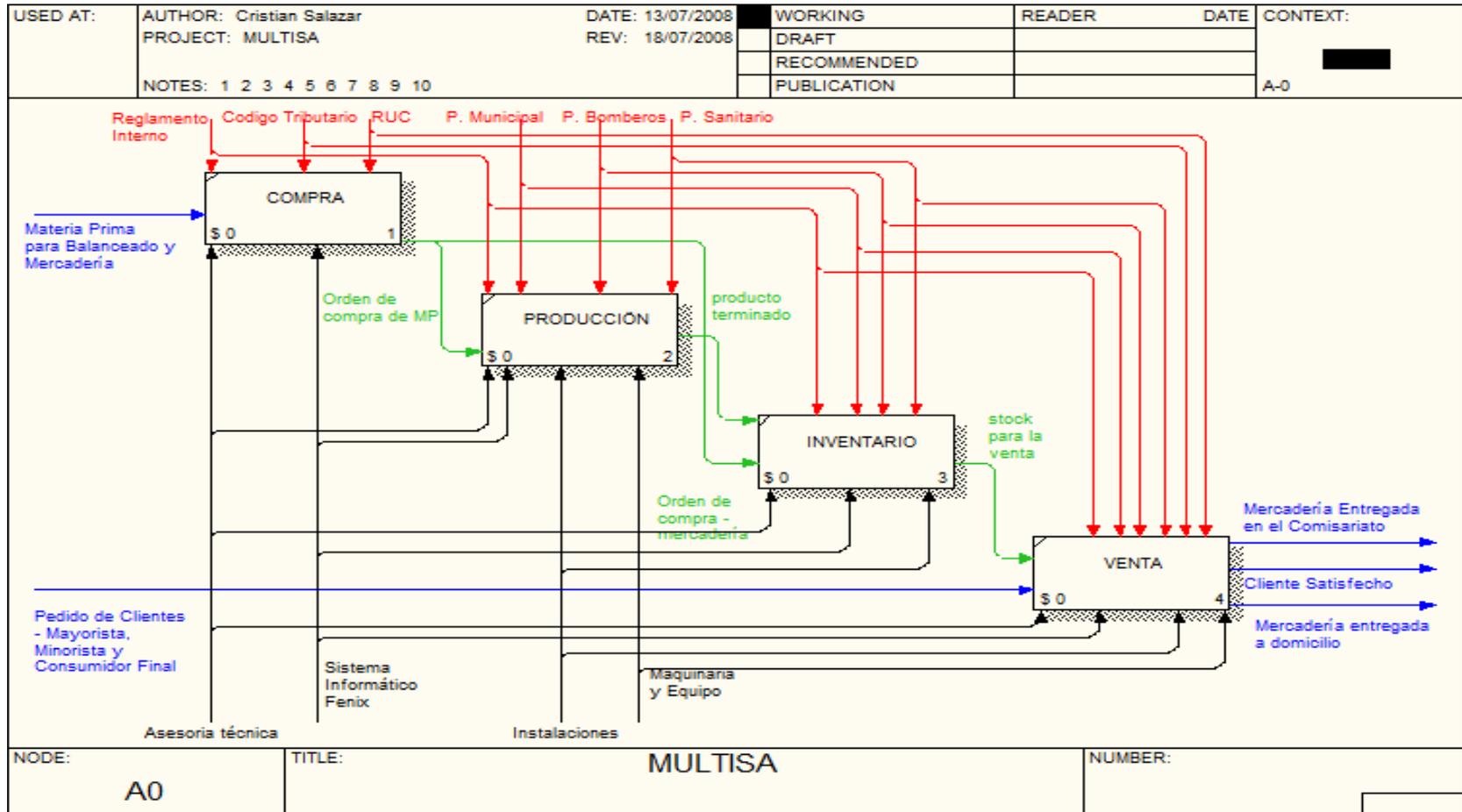


Fuente: [www.pdca.es/documentos/metodologiaidef.ppt](http://www.pdca.es/documentos/metodologiaidef.ppt)

A continuación se presenta la modelización de los procesos generadores de valor de la empresa MULTISA, mediante el IDEF0:

Gráfico 4.3

DIAGRAMA IDEF-0 DE MULTISA



Elaborado por: Autor

### 4.3. INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de proceso proporcionará información más detallada de cómo se jerarquizará los procesos estratégicos o gobernantes, básicos y de apoyo, llegando a identificar hasta los subprocesos.

A continuación se detalla todos los procesos que están involucrados en el Macroprocesos de Gestión Empresarial:

**Tabla 4.1**

<b>INVENTARIO DE PROCESOS</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>		
	<b>GOBERNANTE</b>	<b>BÁSICO</b>	<b>HABILITANTE</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>			
Planificación Mensual de Actividades	x		
Presupuestación Semanal de Fondos	x		
<b>Compras</b>			
Registro de Proveedores		x	
Revisión de muestras de la mercadería y Materia Prima		x	
Control de inventario de cada bodega		x	
Elaboración de Pro forma de Mercadería y Materia Prima		x	
Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra		x	
<b>Producción</b>			
Revisión de stock de materia prima		x	
Control de calidad y recepción de Materia prima		x	
Preparación de Balanceado de Pollos y cerdos		x	
Preparación de Morochillo Partido		x	
Envío a las bodegas de la empresa		x	
<b>Inventario</b>			
Revisión de stocks		x	
Control de calidad y recepción de mercadería			
Codificación de mercadería		x	
Registro de mercadería (Kárdex)		x	
<b>Ventas</b>			
Fijación de Precios		x	
Venta en el comisariato (Autoservicio)		x	
Ventas en el comisariato (Asistido)		x	
Ventas al Por Mayor (Comisariato)		x	
Ventas al Por Mayor (Preventas)		x	
Descuentos y Promociones para las ventas		x	
Gestión de cobros		x	
Facturación		x	
<b>Administrativo</b>			
Administración de Recursos Humanos			x
Manejo Publicitario			x
Administración de Mantenimiento			x
Manejo de Seguridad			x
Atención y solución a reclamos			x
Control y Evaluación			x
<b>Financiero</b>			
Gestión Contable			x
Gestión de Índices Estadísticos			x
Gestión de pagos			x
<b>Logística</b>			
Fijación de Rutas			x
Embarque de mercadería			x
Distribución de mercadería a domicilio			x

Elaborado por: Autor

#### 4.4. SELECCIÓN DE PROCESOS

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

##### 4.4.1. Preguntas Claves

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

**Tabla 4.2**

Preguntas Claves	
	1. Este proceso se considera importante y necesario para conseguir los objetivos y mejorar las ventas de MULTISA?
	2. Si se mejora éste proceso, se logrará obtener una mejor utilidad y mejorar la imagen empresarial?
	3. Este proceso está relacionado directamente con las estrategias FODA?

Elaborado por: Autor

#### 4.4.2. Matriz de Selección

Tabla 4.3

PROCESO	SUBPROCESO	CALIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS						TOTAL 100%	TIPO DE PROCESO		
		OBJETIVO Y VENTAS		IMAGEN		ESTRATEGIAS			G	B	H
		40%		30%		30%					
		CALIF.	Result	CALIF.	Result	CALIF.	Result.				
Planificación	Planificación Mensual de Actividades	5	2	5	1,5	5	1,5	5	x		
	Presupuestación Semanal de Fondos	5	2	5	1,5	5	1,5	5	x		
Compra	Registro de Proveedores	1	0,4	1	0,3	1	0,3	1		x	
	Revisión de muestras de la mercadería y Materia Prima	5	2	5	1,5	3	0,9	4,4		x	
	Control de inventario de cada bodega	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3		x	
	Elaboración de Pro forma de Mercadería y M.P.	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3		x	
	Cancelación de la factura por compra y negociación de nueva compra	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
Producción	Revisión de stocks	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3		x	
	Control de calidad y recepción de materia prima	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Preparación de Balanceado de Pollos y cerdos	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Preparación de Morochillo Partido	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Envío a las bodegas de la empresa	1	0,4	3	0,9	1	0,3	1,6		x	
Inventario	Revisión de stocks	3	1,2	3	0,9	5	1,5	3,6		x	
	Control de calidad y recepción de mercadería	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Codificación de Mercadería	3	1,2	1	0,3	1	0,3	1,8		x	
	Registro de Mercadería (Kárdex)	5	2	3	0,9	5	1,5	4,4		x	
Ventas	Fijación de Precios	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Ventas en el comisariato (Autoservicio)	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Ventas en el comisariato (Asistido)	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Ventas al por mayor (Comisariato)	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Ventas al por Mayor (Preventas)	5	2	5	1,5	5	1,5	5		x	
	Descuentos y Promociones para las ventas	5	2	3	0,9	5	1,5	4,4		x	
	Gestión de Cobro	5	2	3	0,9	5	1,5	4,4		x	
	Facturación	3	1,2	3	0,9	5	1,5	3,6		x	
Administrativo	Administración de Recursos Humanos	5	2	5	1,5	5	1,5	5			x
	Manejo Publicitario	5	2	5	1,5	5	1,5	5			x
	Administración de Mantenimiento	5	2	3	0,9	5	1,5	4,4			x
	Manejo de Seguridad	3	1,2	3	0,9	5	1,5	3,6			x
	Atención y solución a reclamos	5	2	5	1,5	5	1,5	5			x
	Control y Evaluación	5	2	3	0,9	5	1,5	4,4			x
Financiero	Gestión Contable	5	2	3	0,9	3	0,9	3,8			x
	Gestión de Índices Estadísticos	5	2	3	0,9	3	0,9	3,8			x
	Gestión de pagos	5	2	5	1,5	3	0,9	4,4			x
Logística	Fijación de Rutas	5	2	3	0,9	1	0,3	3,2			x
	Embarque de mercadería	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3			x
	Distribución de mercadería a domicilio	5	2	5	1,5	5	1,5	5			x

Elaborado por: Autor

#### 4.4.3. Mapa de Procesos Seleccionados

En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

**Gobernantes.-** Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

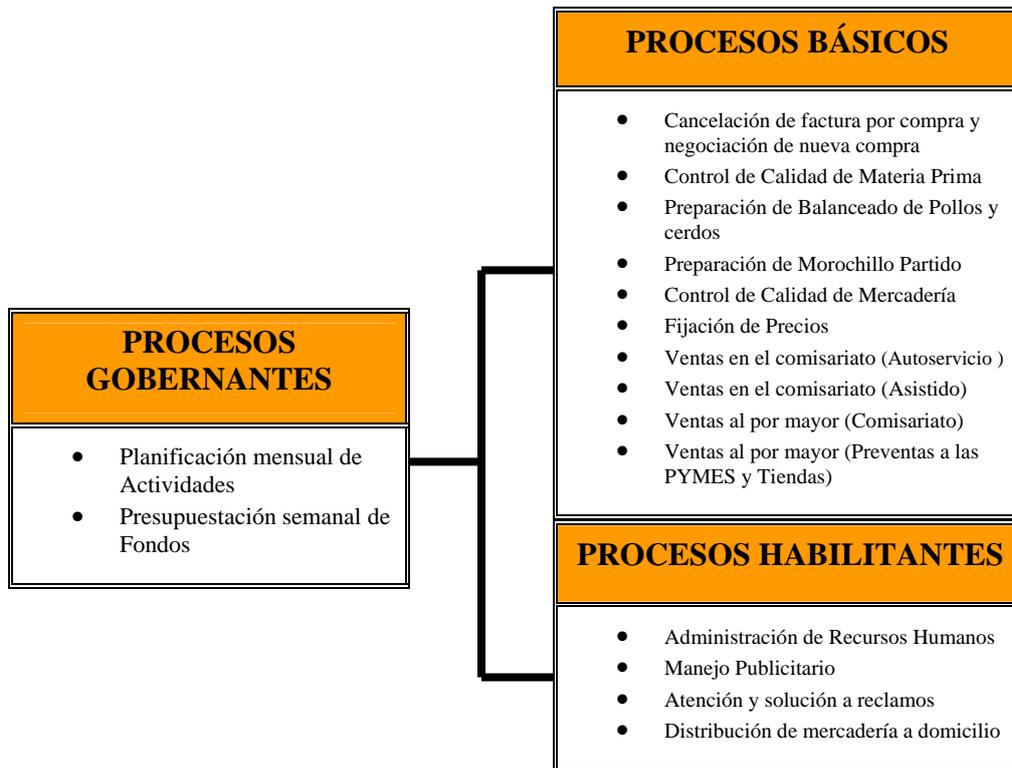
**Procesos Básicos.-** Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción; se identifican con la naturaleza de la Institución.

**Procesos Habilitantes.-** Ayudan a que las actividades se efectúen de manera adecuada.

La determinación del Mapa de Procesos, aportará al cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa y guiará a identificar los Procesos con sus actividades que agregan valor a los productos y servicios los cuales van a satisfacer los requerimientos de los clientes.

**Tabla 4.4**

**Mapa de Procesos Seleccionados**



Elaborado por: Autor

**4.5. HOJA DE COSTOS POR MINUTO**

La hoja de Costos considera el gasto de personal y el gasto operativo, dato con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación.

- Costo de Personal
- Costo de Operación con Materia Prima
- Costo de Operación sin Materia Prima

A Través de estas herramientas se determina los costos por minuto tanto de operación, personal y consolidado que son importantes para el análisis y determinación del costo y tiempo.

#### 4.5.1. Costo del Personal

Tabla 4.5

HOJA DE COSTO														
CARGO	Sueldo Mensual	Horas Extras	Anual 12	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Al IESS 12,15%	Fondo de Reserva	Total Anual	Costo de Personal X minuto	Costo operación X minuto con Materia prima	Costo operación X minuto sin Materia prima	Costo total X minuto con Materia prima	Costo total X minuto sin Materia prima
Gerente General	600		7200	600	200	300	874,8	600	9774,8	0,0566	0,9887	0,32501	1,0452	0,38158
Subgerente	300		3600	300	200	150	437,4	300	4987,4	0,0289	0,9887	0,32501	1,0175	0,35387
Jeje de Adquisición	500		6000	500	200	250	729	500	8179	0,0473	0,9887	0,32501	1,0360	0,37234
Asistente de adquisición	200		2400	200	200	100	291,6	200	3391,6	0,0196	0,9887	0,32501	1,0083	0,34464
Contador	500		6000	500	200	250	729	500	8179	0,0473	0,9887	0,32501	1,0360	0,37234
Asistente Contable	220		2640	220	200	110	320,76	220	3710,8	0,0215	0,9887	0,32501	1,0101	0,34648
Facturador	200		2400	200	200	100	291,6	200	3391,6	0,0196	0,9887	0,32501	1,0083	0,34464
Cobranza – Atención al cliente	260		3120	260	200	130	379,08	260	4349,1	0,0252	0,9887	0,32501	1,0138	0,35018
Cajera	200		2400	200	200	100	291,6	200	3391,6	0,0196	0,9887	0,32501	1,0083	0,34464
Ejecutivo de Ventas	200		2400	200	200	100	291,6	200	3391,6	0,0196	0,9887	0,32501	1,0083	0,34464
Jefe de Producción	270	40	3720	270	200	135	451,98	270	5087	0,0294	0,9887	0,32501	1,0181	0,35445
Jefe de Bodega	270		3240	270	200	135	393,66	270	4508,7	0,0261	0,9887	0,32501	1,0148	0,35110
Ayudante de bodega	200		2400	200	200	100	291,6	200	3391,6	0,0196	0,9887	0,32501	1,0083	0,34464
Guardia	240		2880	240	200	120	349,92	240	4029,9	0,0233	0,9887	0,32501	1,0120	0,34833
Chofer - Trailer	450		5400	450	200	225	656,1	450	7381,1	0,0427	0,9887	0,32501	1,0314	0,36772
Chofer - Reparto	250		3000	250	200	125	364,5	250	4189,5	0,0242	0,9887	0,32501	1,0129	0,34925
Estibador de Reparto	200	40	2880	200	200	100	349,92	200	3969,9	0,0230	0,9887	0,32501	1,0116	0,34798
Estibador de Bodega	200	40	2880	200	200	100	349,92	200	3969,9	0,0230	0,9887	0,32501	1,0116	0,34798
Pesador -Despachador	200	40	2880	200	200	100	349,92	200	3969,9	0,0230	0,9887	0,32501	1,0116	0,34798
Perchador	200		2400	200	200	100	291,6	200	3391,6	0,0196	0,9887	0,32501	1,0083	0,34464

Elaborado por: Autor

#### 4.5.2. Costo de Operación

Tabla 4.6

COSTOS DE OPERACIÓN					
CONCEPTO		COSTO		COSTO OPERACIÓN X MINUTO CON M.P.	COSTO OPERACIÓN X MINUTO SIN M.P.
		MENSUAL	ANUAL		
<b>Depreciación total</b>		4.780,40	57.364,82	0,9887	0,32501
Depreciación de edificio	2.500,00				
Depreciación Muebles y encerres	294,94				
Depreciación Equipos de oficina	136,09				
Depreciación de Computación	136,04				
Depreciación de vehículos	1.713,33				
<b>Mantenimiento Total</b>		2.600,00	31.200,00		
Mantenimiento de edificio e instalaciones	50,00				
Mantenimiento de equipo	50,00				
Mantenimiento de Vehículo	2.500,00				
<b>Seguridad</b>		60,00	720,00		
<b>Suministros y materiales</b>		1.206,05	14.472,55		
<b>Combustible</b>		2.561,45	30.737,40		
<b>Gastos básicos</b>		422,52	5.070,24		
Luz	246,65				
Telefona	122,44				
Agua	53,43				
<b>Materia Prima</b>		28.669,75	344.037,00		
<b>Comida y refrigerios</b>		1.444,00	17.328,00		
<b>Honorarios de trabajos ocasionales</b>		672,00	8.064,00		
<b>Uniformes</b>		25,66	307,92		
<b>Comisiones a vendedores</b>		60,00	720,00		
<b>Programas vacacional</b>		208,33	2.500,00		
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>42.710,16</b>			
<b>TOTAL ANUAL CON MATERIA PRIMA</b>			<b>512.521,93</b>		
<b>TOTAL ANUAL SIN MATERIA PRIMA</b>			<b>168.484,93</b>		

Elaborado por: Autor

#### 4.6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

*El diagrama de procesos es una “representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido.”<sup>39</sup>*

<sup>39</sup> <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>



#### 4.6.2. Análisis de cada proceso seleccionado

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

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la empresa MULTISA

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

$$\text{Eficiencia En Tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones AV}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo NAV +Tiempo AV}}$$

$$\text{Eficiencia En Costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones AV}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo NAV +Costo AV}}$$

**Donde:**

AV = Agrega Valor ya sea en tiempo o costo.

NAV = No agrega valor ya sea en tiempo o costo

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO

		NOMBRE DEL PROCESO		Planificación Mensual de Actividades										
		INGRESO		Necesidades de planificar mensualmente objetivos y metas										
		SALIDA		Plan mensual elaborado y difundido										
FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	104 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		67%								
VOLUMEN	1	COSTO	\$ 239,90	EFICIENCIA COSTO		95%								
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Dist	NOVEDADES	
			●	■	→	▼	D	◆	AV	NAV	AV			NAV
1	Gerente	Convoca reunión con el personal					X			2		0,76		Existe impuntualidad
2	Gerente	Fija el día y el lugar de la reunión					X			2		0,76		Desacuerdo con el día de la reunión
3	Gerente	Inicia la reunión	X							20		7,60		No existe motivación
4	Colaboradores	Exponen los problemas y necesidades de la empresa	X							30		211,78		Tienen recelo exponer los problemas y necesidades
5	Gerente	Solicita al personal que aporte con ideas						X		30		11,40		No todo el personal apoya con ideas de solución
6	Gerente	Difunde los objetivos y metas mensuales	X							20		7,60		No existe documento para detallar los objetivos y metas
			<b>TOTAL</b>					<b>70</b>	<b>34</b>	<b>226,98</b>	<b>12,92</b>			

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



		NOMBRE DEL PROCESO		Presupuestación Semanal de fondos											
		INGRESO		Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos											
		SALIDA		Presupuesto de trabajo semanal											
FRECUENCIA	Semanal	TIEMPO	125minutos	EFICIENCIA TIEMPO		36%									
VOLUMEN	1	COSTO	\$ 58,82	EFICIENCIA COSTO		48%									
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distancia	NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	D	◆	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente	Convoca reunión con la contadora, subgerente y Jefe de adquisición					X				10		3,82		Interrupciones frecuentes
2	Gerente	Inicia la reunión y expone las necesidades de poseer un presupuesto semanal	X							15		5,72			S/N
3	Gerente	Solicita al personal que aporte con ideas para formar el presupuesto					X				10		3,82		Existe variedad de propuestas sin ningún valor
4	Jefe de adquisición	Entrega información de las compras, ventas y pagos semanales	X							15		5,56			Información poco eficiente
5	Contador	Da información de las obligaciones tributarias, bancos y gastos	X							15		5,56			S/N
6	Gerente	Reúne la información para generar el presupuesto					X				60		22,89		Existe dudas acerca de la certeza del presupuesto y no existe documento de respaldo
7	Gerente	Da a conocer al personal pertinente el presupuesto semanal de la empresa	X							30		11,45			Falta de seguimiento para la ejecución del presupuesto
<b>TOTAL</b>									<b>45</b>	<b>80</b>	<b>28,29</b>	<b>30,53</b>			

Elaborado por: Autor

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
			NOMBRE DEL PROCESO		Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra								
			INGRESO		Reunión con el proveedor								
			SALIDA		Orden de compra								
FRECUENCIA		Semanal		TIEMPO		37 min		EFICIENCIA TIEMPO		49%			
VOLUMEN		15		COSTO		\$ 13,69		EFICIENCIA COSTO		49%			
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distancia	NOVEDADES
			●	■	→	▼	D	◆	AV	NAV	AV		
1	Jefe de adquisición	Inicia la reunión con el proveedor									3	1,11	Existe bastante interrupciones
2	Contador	Verifica saldo de facturas anteriores		X							1	0,37	Falta de selección de proveedores
3	Jefe de adquisición	Cancela factura anterior									15	5,55	Exceso de demora se cancela solo en monedas
4	Jefe de adquisición	Demanda productos al proveedor	X								3	1,11	Algunos Proveedores no tiene descuentos ni promociones
5	Jefe de adquisición	Recepta información de promoción y descuentos	X								5	1,85	Los proveedores no cumple con la negociación en un 20%
6	Jefe de adquisición	Genera la Compra	X								10	3,70	No existe un formato de orden de compra
				<b>TOTAL</b>				<b>18</b>	<b>19</b>	<b>6,66</b>	<b>7,03</b>		

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



		NOMBRE DEL PROCESO		Control de Calidad y Recepción de Materia Prima										
		INGRESO		Materia Prima										
		SALIDA		Materia prima lista para producción										
FRECUENCIA	Semanal	TIEMPO	83 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		57%								
VOLUMEN	2	COSTO	\$ 84,51	EFICIENCIA COSTO		57%								
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Dist	NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV			NAV
1	Jefe de producción	Verifica la calidad de materia prima		X						6		6,11		Falta de experiencia del jefe de producción para observar la calidad de materia prima
2	Jefe de producción	Control de peso de materia prima		X						6		6,11		A veces los quintales de morochillo no vienen con el peso acordado
3	Jefe de producción	En el caso de Materia Prima mala se realiza una llamada telefónica al gerente								2		2,04		Falta de toma de decisión oportunas
4	Jefe de producción	Limpia y arregla el espacio físico junto a los estibadores para recibir la materia prima								10		10,18		Espera a que llegue la materia prima para realizar el espacio físico
5	Jefe de producción	Recibe la cantidad acordada de Materia Prima	X							45		45,81	100m	Mucho tiempo para desembarcar
6	Jefe de producción	Registro de mercadería (Kárdex)	X							2		2,04		S/N
7	Jefe de producción	Entregar el documento de recibido al proveedor								2		2,04		Documento mal estructurado
8	Jefe de producción	Se alista para producir balanceados y morochillo partido								10		10,18		Demora en ponerse el overol y ubicar las herramientas
<b>TOTAL</b>										<b>47</b>	<b>36</b>	<b>47,85</b>	<b>36,66</b>	

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO

		NOMBRE DEL PROCESO		Preparación de Balanceados de pollos y cerdos											
		INGRESO		Materia Prima para la elaboración de balanceado											
		SALIDA		Producto terminado y repartido a cada bodega											
FRECUENCIA	Semanal	TIEMPO	146 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		56%									
VOLUMEN	2 tonelada	COSTO	\$178,79	EFICIENCIA COSTO		64%									
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distancia	NOVEDADES		
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV			NAV	
1	Jefe de producción	Ingreso la materia prima se alista para la preparación de balanceado					X				10		10,18		Demora en ubicar el overol y buscar las herramientas
2	Jefe de producción	Organiza los productos a mezclar	X								20		20,36		Cuando no existe alguna materia prima se busca otras alternativas si las hay
3	Jefe de producción	Da mantenimiento a la mezcladora de balanceado		X							10		10,18		Falta de herramientas
4	Jefe de producción	Enciende la máquina	X								1		1,02		S/N
5	Jefe de producción	Ingresa la materia prima en la mezcladora	X								5		5,09		S/N
6	Jefe de producción	Controla la producción de balanceado		X							30		30,54		Si es necesario utiliza más tiempo la mezcladora, debido a la dureza de la manteca de palma
7	Jefe de producción	Ensaca, pesa, y cose el balanceado	X								24		24,43		Falta de mantenimiento de las máquinas cosedora o los hilos son baja calidad
8	Jefe de producción	Ubica y organiza el producto terminado				X					12		12,22	15 m	Falta un cinturón industrial
9	Estibador y Chofer de reparto	Embarca a los camiones para trasladar a la bodega	X								30		60,69		Falta de carros para trasladar la mercadería a tiempo
10	Jefe de producción	Llena el comprobante de traslado de producto a su respectiva bodega	X								2		2,04		Debe mejorar la estructura del documento de traslados
11	Jefe de producción	Registra la salida del producto terminado				X					2		2,04		Capacitar al operario la manera de registrar el producto en el Kárdex
<b>TOTAL</b>								<b>82</b>	<b>64</b>	<b>113,63</b>	<b>65,16</b>				

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



FRECUENCIA		Semanal		NOMBRE DEL PROCESO		Preparación de Morochillo Partido								
				INGRESO		Materia Prima para la Transformación a Morochillo Partido								
				SALIDA		Producto terminado y repartido a cada bodega								
VOLUMEN		1 lote (200 QQ)		TIEMPO		418 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		78%				
VOLUMEN		1 lote (200 QQ)		COSTO		\$455,69		EFICIENCIA COSTO		80%				
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de producción	Ya ingresado la materia prima se alista para la transformación de morochillo partido					X			10		10,18		Demora en ubicar el overol y buscar las herramientas
2	Jefe de producción	Mantenimiento de la máquina de moler		X						10		10,18		No hay repuestos de martillo y zarandas
3	Jefe de producción	Verifica y selecciona el estado del mochillo engrano		X						2		2,04		A veces el morochillo viene semi húmedo o absorbe la humedad del ambiente
4	Jefe de producción	Descose los sacos del morochillo en grano	X							8		8,14		El morochillo partido es ensacado con los mismos sacos del morochillo en grano
5	Jefe de producción	Llena la tolva con morochillo en grano	X							20		20,36		S/N
6	Jefe de producción	Enciende el molino	X							1		1,02		S/N
7	Jefe de producción	Producción de morochillo partido	X							200		203,60		Depende de la malla y del estado del Insumo para mejorar el tiempo
8	Jefe de producción	Ensaca, pesa, y cose el morochillo	X							67		68,21		Los repuestos de cosedora limitados
9	Jefe de producción	Ubica y organiza el producto terminado					X			66		67,19	15 m	Falta un cinturón industrial
10	Estibador y Chofer de reparto	Embarca a los camiones para trasladar a la bodega	X							30		60,69		Falta de carros para trasladar la mercadería a tiempo
11	Jefe de producción	Llena el comprobante de traslado de producto a su respectiva bodega	X							2		2,04		Debe mejorar la estructura del documento de traslados para mejor entendimiento
12	Jefe de producción	Registra la salida de producto terminado					X			2		2,04		Capacitar al operario la manera de registrar el producto en el Kárdex
<b>TOTAL</b>									<b>328</b>	<b>90</b>	<b>364,06</b>	<b>91,63</b>		

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



		NOMBRE DEL PROCESO		Control de Calidad y Recepción de Mercadería									
		INGRESO		Factura de compra									
		SALIDA		Mercadería lista para ser comercializada y distribuida									
FRECUENCIA	Semanal	TIEMPO	68 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		63%							
VOLUMEN	15	COSTO	\$ 47,60	EFICIENCIA COSTO		63%							
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distancia	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◆	AV	NAV	AV		
1	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Recibe factura de compra	X					1		0,70			Proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería
2	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Verifica la calidad de mercadería		X					1		0,70		No existe un Administrador ni Bodeguero especializado en el comisariato
3	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Controla el volumen de la mercadería		X					2		1,40		Llama al Gerente en el caso de mercadería defectuosa
4	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Limpia y arregla el espacio físico para recibir la mercadería					X		10		7,00		Demora Injustificada para recibir la mercadería
5	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Recibe la mercadería	X					40		28,00			Falta de toma de decisión oportuna para repartir la mercadería entre las bodegas
6	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Llena el comprobante ingreso de mercadería	X					2		1,40			Comprobante de ingreso mal estructurado
7	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Registra la mercadería en la computadora				X			2		1,40		Actualizar el software y el equipo de computo
8	Jefe de bodega y bodeguero (comisariato)	Se alista para embarcar los carros repartidores					X		10		7,00		S/N
<b>T</b>			<b>TOTAL</b>					<b>43</b>	<b>25</b>	<b>30,10</b>	<b>17,50</b>		

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



		NOMBRE DEL PROCESO		Fijación de precios											
		INGRESO		Información de descuentos y promociones de compras											
		SALIDA		Precios accesibles para los clientes											
FRECUENCIA	Semanal	TIEMPO	36 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		42%									
VOLUMEN	15	COSTO	\$ 13,32	EFICIENCIA COSTO		42%									
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distancia	NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de adquisición	Comunica a la asistente de adquisición													La reunión a veces no es posible, sin embargo ya se tiene establecido un margen de rentabilidad para cada producto
2	Jefe de adquisición	Expone el costo, promociones y descuentos de la mercadería y Materia Prima	X							5		1,85			Solo se reúne para mercadería comprada de volúmenes grandes
3	Asistente de adquisición	Verifica los costos anteriores y actuales		X						1		0,37			S/N
4	Jefe de adquisición	Genera el porcentaje de utilidad	X							10		3,70			Interrupciones frecuentes
5	Asistente de adquisición	Codifica la mercadería nueva con su respectivo costo					X			3		1,11			Los problemas de inflación han afectado el volumen de los productos
6	Asistente de adquisición	Registra en el sistema el precio de la Mercadería y Materia Prima para las ventas al por mayor y menor					X			8		2,96			Al momento de actualizar los nuevos precios, las otras computadoras se paralizan
7	Asistente de adquisición	Entrega información de los cambios de precios de la mercadería a los vendedores externos						X		4		1,48			S/N
<b>TOTAL</b>									<b>15</b>	<b>21</b>	<b>5,55</b>	<b>7,77</b>			

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



FRECUENCIA		Diario		NOMBRE DEL PROCESO		Ventas en el Comisariato (Autoservicio)								
				INGRESO		Consumidor Final								
				SALIDA		Consumidor Final Satisfecho								
VOLUMEN		260 por cajera (3 cajeras)		TIEMPO		4min		EFICIENCIA TIEMPO		75%				
COSTO		\$ 1,39		EFICIENCIA COSTO		76%								
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	→	▼	D	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Guardia	Saluda al cliente y recepta las maletas	X						0,5		0,175			Falta de agilidad al guardia
2	Pesador - Despachador	Ofrece los productos con sus respectivos precios	X						1		0,35			El Pesador no conoce los precios de la mayoría de productos
3	Pesador - Despachador	Pesa los productos para el cliente	X						1		0,35			En horas pico, falta ayuda en el área de pesaje y despacho y necesita mejorar el espacio físico
4	Cajera	Registran y cobran los productos					X			1		0,34		Falta contratar cajeras a tiempo competo
5	Guardia	Entrega las maletas a los clientes	X						0,5		0,175			
<b>TOTAL</b>									<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1,05</b>	<b>0,34</b>		

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



FRECUCENCIA		DIARIO		NOMBRE DEL PROCESO		Ventas en el Comisariato (Asistida)								
				INGRESO		Consumidor final y Cliente de microempresa								
				SALIDA		Consumidor Final satisfecho								
VOLUMEN		40		TIEMPO		6 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		50%				
VOLUMEN		40		COSTO		\$2,07		EFICIENCIA COSTO		50%				
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Guardia	Saluda al cliente y recepta las maletas	X						1		0,35			Falta de agilidad al guardia
2	Cajera	Recepta pedido del cliente e informa el valor del producto	X						1		0,34			Cientes reclaman por el precio y por la falta de productos
3	Cajera	Emite la nota de venta								1		0,34		S/N
4	Cajera	Entrega la nota de venta al estibador								1		0,34		Los estibadores se encuentra ocupado realizando otras actividades
5	Estibador de Bodega	Busca y traslada los productos al cliente			X					1		0,35		No existe una persona que verifique la salida de productos
6	Estibador de Bodega	Entrega el producto al cliente	X						1		0,35			Ineficiencia de servicio
<b>TOTAL</b>									<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1,04</b>	<b>1,03</b>		

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



		NOMBRE DEL PROCESO		Ventas al por mayor (Comisariato)									
		INGRESO		Cliente al por mayor									
		SALIDA		Cliente al por mayor satisfechos									
FRECUENCIA	Diario	TIEMPO	30 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		43%							
VOLUMEN	15	COSTO	\$13,96	EFICIENCIA COSTO		58%							
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◆	AV	NAV	AV		
1	Cobranza -Atención al cliente	Saluda al clientes al por mayor del comisariato	X					1		0,35			No saludan a todos los clientes
2	Cobranza -Atención al cliente	Verifica e informa la factura anterior		X					2		0,70		S/N
3	Cobranza -Atención al cliente	Cobra la factura anterior	X					2		0,7			S/N
4	Cobranza -Atención al cliente	Entrega el recibo de cobro				X			1		0,35		S/N
5	Cobranza -Atención al cliente	Recepta y factura el pedido del cliente			X				5		1,75		Falta de productos y precios elevados
6	Cobranza -Atención al cliente	Envía al cliente a la bodega			X				5		1,75	600m	Molesta a los clientes por enviar a Bodega de la Maldonado
7	Ayudante de bodega	Reciben las facturas para despachar productos				X			2		0,68		S/N
8	Jefe de bodega y estibador	Entregan los productos indicados en la factura	X					10		7,00			Se encuentra a veces ocupado atendiendo a otros clientes o proveedores
9	Ayudante de Bodega	Registra los productos entregados a los clientes al por mayor		X					2		0,68		Falta de actualizar los equipos de computo y software
<b>TOTAL</b>							<b>13</b>	<b>17</b>	<b>8,05</b>	<b>5,91</b>			

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



FRECUENCIA		Diario		NOMBRE DEL PROCESO		Ventas al por mayor (Pre Ventas)									
				INGRESO		Visita del vendedor al cliente (PYMES y Tiendas)									
				SALIDA		Recibo de cobro de factura y orden de pedido recibida									
VOLUMEN		60 (de 107 visitas)		TIEMPO		20 minutos		EFICIENCIA TIEMPO		70%					
COSTO		\$6,80		EFICIENCIA COSTO		70%									
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Ejecutivo de Ventas	Se traslada a visitar a los clientes dependiendo de las rutas			X						3		1,02		El traslado depende de las rutas de cada vendedor
2	Ejecutivo de Ventas	Saluda al cliente e informa el saldo de factura anterior	X								2		0,68		Solo el 56% de las visitas se transforman en pedidos
3	Ejecutivo de Ventas	Genera el recibo de cobro	X								2		0,68		S/N
4	Ejecutivo de Ventas	Ofrece productos y promociones	X								5		1,70		Vendedores a veces no toman en cuenta la información de los precios e inventario, no poseen catálogo
5	Ejecutivo de Ventas	Recepta pedido de cliente	X								5		1,70		Recepta pedido de manera informal porque no existe un documento estructurado con los productos
6	Ejecutivo de Ventas	Se traslada al siguiente cliente			X						3		1,02		S/N
<b>TOTAL</b>									<b>14</b>	<b>6</b>	<b>4,76</b>	<b>2,04</b>			

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



FRECUENCIA		Anual	NOMBRE DEL PROCESO		Administración de Recurso Humano									
			INGRESO		Necesidad de Administrar el Recurso Humano									
			SALIDA		Recurso Humano competitivo									
VOLUMEN		2	TIEMPO	135 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		67%							
			COSTO	\$56,65	EFICIENCIA COSTO		59%							
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente	Planifica, organiza y Coordina	X						20		7,6			S/N
2	Subgerente	Detecta necesidades de cubrir un puesto	X						10		3,5			Generalmente no verifican si existe presupuesto
3	Gerente y Subgerente	Analizan el puesto a crear u ocupar					X			20		14,6		S/N
4	Gerente	Publica en prensa o carteles	X						10		3,8			No se define un manual de función para el puesto creado
5	Subgerente	Recepta curriculum					X			5		1,75		No se puede explicar concretamente el área de trabajo
6	Gerente	Realiza entrevista	X						20		7,60			No se realiza la inducción, para el nuevo personal
7	Gerente	Selecciona al personal	X						10		3,80			No se realiza contrato de trabajo
8	Subgerente	Detecta necesidad de capacitación	X						10		3,5			S/N
9	Subgerente	Reúne al Gerente					X			20		7,00		No existe comprometimiento para capacitar al personal
10	Subgerente	Selecciona las capacitaciones requeridas	X						10		3,5			No todas las capacitaciones sirven personal
<b>TOTAL</b>									<b>90</b>	<b>45</b>	<b>33,3</b>	<b>23,35</b>		

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



FRECUENCIA		Anual	NOMBRE DEL PROCESO		Manejo Publicitario										
			INGRESO		Convoca al personal para definir la publicidad										
			SALIDA		Publicidad a aplicar										
VOLUMEN		2	TIEMPO	35 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		43%								
COSTO		\$18,49	EFICIENCIA COSTO		41%										
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente	Convoca a una reunión con el personal administrativo						X			3		1,14		Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad
2	Gerente	Expone la necesidad de hacer publicidad, para impulsar las ventas	X								5		3,8		El encargado de la publicidad no verifica si existe presupuesto para publicidad
3	Gerente	Selecciona el medio de difusión para la publicidad	X								5		1,9		Solo se realiza en un medio de comunicación (Prensa, Radio y TV)
4	Asistente Contable	Llama al publicista						X			2		0,70		S/N
5	Gerente y subgerente	Se reúne con publicista						X			10		7,30		Gerente no tiene tiempo para analizar las ventajas y desventajas del medio publicitario
6	Gerente	Aprueba la pro forma y diseño de la publicidad							X		5		1,75		S/N
7	Gerente	Asigna fondos para la ejecución de publicidad	X								5		1,9		S/N
<b>TOTAL</b>									<b>15</b>	<b>20</b>	<b>7,60</b>	<b>10,89</b>			

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



		NOMBRE DEL PROCESO		Atención y Solución a reclamos											
		INGRESO		Reclamos											
		SALIDA		Reclamos Solucionados											
FRECUENCIA	Diaria	TIEMPO	12 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		50%									
VOLUMEN	6	COSTO	\$5,40	EFICIENCIA COSTO		53%									
N:	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV			
1	Estibadores y Chóferes de reparto	Recepta los reclamos de los clientes	X							1		0,70			Generalmente el estibador o el chofer son los que reciben los reclamos reciben
2	Estibadores y Chóferes de reparto	Informa a cobranza o facturadora									1		0,70		Los reclamos frecuentes son por los productos que ofrecen los vendedores y que no existe en inventarios
3	Cobranza – Atención al cliente	Recepta reclamos por intermedio del estibador o chofer	X							2		0,70			No existe buzón de sugerencias y reclamos
4	Cobranza – Atención al cliente	Da información de los reclamos al gerente									2		0,7		Regularmente no se le encuentra al gerente por lo que se informa a la persona encargada en su momento
5	Gerente	Recibe el reclamo y pide las circunstancias de las mismas									2		0,76		El gerente reacciona de una manera impulsiva hacia los colaboradores
6	Gerente	Toma una decisión que favorezca al cliente									1		0,38		S/N
7	Cobranza – Atención al cliente	Llama al cliente perjudicado para arreglar el problema	X							2		0,70			El cliente generalmente no acepta la solución
8	Gerente	Conversa con los colaboradores implicados	X							1		0,38			S/N
<b>TOTAL</b>										<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2,86</b>	<b>2,54</b>		

Elaborado por: Autor

## DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO



FRECUENCIA		Diario	NOMBRE DEL PROCESO		Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)									
			INGRESO		Facturas de ventas									
			SALIDA		Productos entregados en el negocio del cliente									
VOLUMEN		6 de 3 carros	TIEMPO	203 minutos	EFICIENCIA TIEMPO		65%							
COSTO		\$124,76	EFICIENCIA COSTO		74%									
N :	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		Distan	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ayudante de bodega	Recoge las facturas para trasladar a bodega M			X					5		1,72	600m	Existen clientes con pedidos inmediatos, afectando a la planificación que tienen los carros repartidores
2	Chofer de reparto	Organiza las facturas para determinar rutas						X		5		1,75		Las facturas no coinciden con las rutas de reparto
3	Jefe de bodega M.	Ordena a los estibadores y chofer de reparto subir mercadería	X							1		0,35		S/N
4	Estibadores y chóferes de reparto	Cargan los carros repartidores	X							30		21,00		Exceso de mercadería, no entra en el carro
5	Jefe de bodega M.	Verifica la carga		X						8		2,80		S/N
6	Chofer de reparto	Firma la guía de remisión x factura					X			1		0,35		No existe una guía de remisión legal
7	Estibadores y chóferes de reparto	Salen a la distribución de productos					X			10		7,00		Exceso de tiempo para embarcar el carro repartidor
8	Ayudante de bodega	Registra la mercadería saliente						X		1		0,34		Falta de actualizar equipo de cómputo y entregar materiales de oficina
9	Estibadores y chóferes de reparto	Llegan al negocio del cliente y Saludan							X	1		0,70		S/N
10	Estibadores y chóferes de reparto	Hacen espacio físico para dejar la mercadería							X	20		14,00		Para bajar el producto, los clientes piden que se haga espacio para ubicar los productos
11	Estibadores y chóferes de reparto	Desembarcan la mercadería a entregar	X							100		70,00		Hay que esperar la voluntad del cliente para que reciba los productos
12	Chófer de reparto	Hace firmar la factura al cliente	X							1		0,35		S/N
13	Estibadores y chóferes de reparto	Retoman al comisariato		X						10		0,70		S/N
14	Cobranza – Atención al cliente	Realiza cuentas de las facturas canceladas al carro repartidor y verifica las devoluciones					X			10		3,50		Llegan muy tarde los carros repartidores
			<b>TOTAL</b>						<b>132</b>	<b>71</b>	<b>91,70</b>	<b>32,86</b>		

Elaborado por: Autor

#### 4.6.3. Informa de Novedades Encontradas

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de "MULTISA"

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Planificación Mensual de Actividades

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Planificación Mensual de Actividades se encontraron las siguientes novedades:

#### Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Necesidades de planificar mensualmente objetivos y metas	<b>Tiempo</b>	<b>104 minutos</b>
<b>Salida</b>	Plan mensual elaborado y difundido	<b>Costo</b>	<b>\$ 239,90</b>
<b>Frecuencia</b>	Mensual	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>67%</b>
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>95%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 104 minutos, de los cuales corresponde 70 minutos que agrega valor y 34 minutos restantes no agregan valor y representa el 67% de eficiencia. El costo empleado es de \$239,90 de los cuales corresponde \$226,98 agregan valor y \$12,92 no agregan valor generando una eficiencia del 95%

#### Novedades Cualitativas

- Existe impuntualidad
- Desacuerdo con el día de la reunión
- No existe motivación
- Tienen recelo exponer los problemas y necesidades de la empresa
- No todo el personal apoya con ideas de solución
- No existe documento para detallar los objetivos y metas

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Presupuestación semanal de fondos

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Presupuestación semanal de fondos se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos	<b>Tiempo</b>	125 minutos
<b>Salida</b>	Presupuesto de trabajo semanal	<b>Costo</b>	\$ 58,82
<b>Frecuencia</b>	Semanal	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	36%
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia (Costo)</b>	48%

El tiempo de ciclo de proceso es de 125 minutos, de los cuales corresponde 45 minutos que agrega valor y 80 minutos restantes no agregan valor y representa el 36% de eficiencia. El costo empleado es de \$58,82 de los cuales corresponde \$28,29 agregan valor y \$30,53 no agregan valor generando una eficiencia del 48%.

## Novedades Cualitativas

- Interrupciones frecuentes
- Existe variedad de propuestas sin ningún valor
- Información poco eficiente
- Existe dudas acerca de la certeza del presupuesto y no existe documento de respaldo
- Falta de seguimiento para la ejecución del presupuesto

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de "MULTISA"

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Cancelación de facturas por compras y negociación de nueva compra

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: : Cancelación de facturas por compras y negociación de nueva compra, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Reunión con el proveedor	<b>Tiempo</b>	<b>37 minutos</b>
<b>Salida</b>	Orden de compra	<b>Costo</b>	<b>\$ 13,69</b>
<b>Frecuencia</b>	Semanal	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>49%</b>
<b>Volumen</b>	15	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>49%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 37 minutos, de los cuales corresponde 18 minutos que agrega valor y 19 minutos restantes no agregan valor y representa el 49% de eficiencia. El costo empleado es de \$13,69 de los cuales corresponde \$6,66 agregan valor y \$7,03 no agregan valor generando una eficiencia del 49%.

## Novedades Cualitativas

- Existe bastante interrupciones
- Falta de selección de proveedores
- Exceso de demora, porque se cancela solo en monedas a los pequeños proveedores
- Algunos Proveedores no tiene descuentos ni promociones
- Los proveedores no cumple con la negociación en 20%, ya sea por incremento de precios como también no se cumple con los cupos determinados de compras
- No existe un formato de orden de compra, que pueda constar las compras, como también, las promociones y descuentos

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Control de Calidad y Recepción de Materia Prima

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Control de Calidad de Materia Prima, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Materia Prima	<b>Tiempo</b>	<b>83 minutos</b>
<b>Salida</b>	Materia prima lista para producción	<b>Costo</b>	<b>\$ 84,51</b>
<b>Frecuencia</b>	Semanal	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>57%</b>
<b>Volumen</b>	2	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>57%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 83 minutos, de los cuales corresponde 47 minutos que agrega valor y 36 minutos restantes no agregan valor y representa el 57% de eficiencia.

El costo empleado es de \$84,51 de los cuales corresponde \$47,85 agregan valor y \$33,66 no agregan valor generando una eficiencia del 57%.

## Novedades Cualitativas

- Falta de experiencia del Jefe de producción para observar la calidad de materia prima
- Los quintales de morochillo no vienen con el peso acordado, también el producto llega húmedo perdiendo peso al momento de secar.
- Falta de toma de decisión oportunas por parte del operario.
- Espera a que llegue la materia prima para realizar el espacio físico, es decir, la bodega no se encuentra organizada.
- Mucho tiempo para desembarcar porque los estibadores tiene que subir 2 pisos para ubicar el producto.
- Documento mal estructurado para el traslado de mercadería.
- Demora en ponerse el overol y ubicar las herramientas para empezar a producir

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Preparación de Balanceados de pollos y cerdos

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Preparación de Balanceados de pollos y cerdos, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Materia Prima para la elaboración de balanceado	<b>Tiempo</b>	<b>146 minutos</b>
<b>Salida</b>	Producto terminado y repartido a cada bodega	<b>Costo</b>	<b>\$ 178,79</b>
<b>Frecuencia</b>	Semanal	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>56%</b>
<b>Volumen</b>	2 toneladas	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>64%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 146 minutos, de los cuales corresponde 82 minutos que agrega valor y 64 minutos restantes no agregan valor y representa el 56% de eficiencia. El costo empleado es de \$178,79 de los cuales corresponde \$113,63 agregan valor y \$65,16 no agregan valor generando una eficiencia del 64%.

## Novedades Cualitativas

- Jefe de producción se demora en ubicar el overol y buscar las herramientas
- Cuando no existe alguna materia prima se busca otras alternativas si las hay.
- Falta de herramientas actualizadas.
- Utiliza más tiempo la mezcladora, por la dureza de la manteca de palma.
- Falta de mantenimiento de las máquinas cosedora o los hilos son de baja calidad, como también los repuestos de agujas no se encuentran en cantidad.
- Falta un cinturón industrial
- Falta de carros para trasladar la mercadería a tiempo a cada uno de las bodegas de la empresa.
- Debe mejorar la estructura del documento de traslados, para mejor entendimiento
- Capacitar al operario la manera de registrar el producto en el Kárdex

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Preparación de morochillo partido

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Preparación de morochillo partido, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Materia Prima para la transformación a morochillo partido	<b>Tiempo</b>	<b>418 minutos</b>
<b>Salida</b>	Producto terminado y repartido a cada bodega	<b>Costo</b>	<b>\$ 455,69</b>
<b>Frecuencia</b>	Semanal	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>78%</b>
<b>Volumen</b>	1 lote (200QQ)	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>80%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 418 minutos, de los cuales corresponde 328 minutos que agrega valor y 90 minutos restantes no agregan valor y representa el 78% de eficiencia. El costo empleado es de \$455,69 de los cuales corresponde \$364,06 agregan valor y \$91,63 no agregan valor generando una eficiencia del 80%.

## Novedades Cualitativas

- Jefe de producción demora en ubicar el overol y buscar las herramientas
- No hay repuestos de martillos y zarandas
- A veces el morochillo viene semi húmedo o absorbe la humedad del ambiente
- El morochillo partido es ensacado con los mismos sacos del morochillo en grano, para lo cual hay que descoser con mucho cuidado
- Depende de la malla y del estado del Insumo para mejorar el tiempo de producción
- Los repuestos de cosedora limitados
- Falta un cinturón industrial
- Falta de carros para trasladar la mercadería a tiempo a cada bodega
- El documento de traslados hay que mejorara para mejor entendimiento
- Capacitar al operario la manera de registrar el producto en el Kárdex

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Control de Calidad y Recepción de Mercadería

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Control de Calidad de Mercadería, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Factura de compra	<b>Tiempo</b>	<b>68 minutos</b>
<b>Salida</b>	Mercadería lista para ser comercializada y distribuida	<b>Costo</b>	<b>\$ 47,60</b>
<b>Frecuencia</b>	Semanal	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>63%</b>
<b>Volumen</b>	15	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>63%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 68 minutos, de los cuales corresponde 43 minutos que agrega valor y 25 minutos restantes no agregan valor y representa el 63% de eficiencia. El costo empleado es de \$47,60 de los cuales corresponde \$30,10 agregan valor y \$17,50 no agregan valor generando una eficiencia del 63%.

## Novedades Cualitativas

- Proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería
- No existe un Administrador ni un Bodeguero especializado en el comisariato, para que se encargue de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar el comisariato
- Llama al Gerente General en el caso de mercadería defectuosa
- Demora Injustificada para recibir la mercadería por la mala organización de productos.
- Falta de toma de decisión oportuna para repartir la mercadería entre las bodegas
- Comprobante de ingreso mal estructurado
- Actualizar el software y el equipo de computo

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Fijación de precios

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Fijación de precios, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Información de descuentos y promociones de compras	<b>Tiempo</b>	<b>36 minutos</b>
<b>Salida</b>	Precios accesibles para los clientes	<b>Costo</b>	<b>\$ 13,32</b>
<b>Frecuencia</b>	Semanal	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>42%</b>
<b>Volumen</b>	15	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>42%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 36 minutos, de los cuales corresponde 15 minutos que agrega valor y 21 minutos restantes no agregan valor y representa el 42% de eficiencia.

El costo empleado es de \$13,32 de los cuales corresponde \$5,55 agregan valor y \$7,77 no agregan valor generando una eficiencia del 42%.

## Novedades Cualitativas

- La reunión a veces no es posible, sin embargo ya se tiene establecido un margen de rentabilidad para cada producto.
- Solo se reúne para mercadería de volúmenes grandes, o cambios de precios en el mercado.
- Interrupciones frecuentes.
- Los problemas de inflación han afectado el volumen de los productos.
- Al momento de actualizar los nuevos precios, las otras computadoras se paralizan, ocasionando un malestar a los clientes del comisariato.

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Ventas en el Comisariato (Autoservicio)

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Ventas en el Comisariato (Autoservicio), se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Consumidor Final	<b>Tiempo</b>	<b>4min</b>
<b>Salida</b>	Consumidor Final Satisfecho	<b>Costo</b>	<b>\$ 1,39</b>
<b>Frecuencia</b>	Diario	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>75%</b>
<b>Volumen</b>	260 por cajera (3 cajeras)	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>76%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 4min, de los cuales corresponde 3 minutos que agrega valor y 1min restantes no agregan valor y representa el 75% de eficiencia. El costo empleado es de \$1,39 de los cuales corresponde \$ 1,05 agregan valor y \$0,34 no agregan valor generando una eficiencia del 76%.

## Novedades Cualitativas

- Falta de agilidad al guardia.
- El Pesador-Despachador no conoce los precios de la mayoría de productos.
- En horas pico, falta ayuda en el área de pesaje y despacho y necesita mejorar el espacio físico, para disminuir las pérdidas del comisariato.
- Falta contratar cajeras a tiempo completo.

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Ventas en el Comisariato (Asistida)

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Ventas en el Comisariato (Asistida), se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Consumidor final y Cliente de microempresa	<b>Tiempo</b>	<b>6 minutos</b>
<b>Salida</b>	Consumidor Final y Cliente de microempresa satisfechos	<b>Costo</b>	<b>\$ 2,07</b>
<b>Frecuencia</b>	Diario	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>50%</b>
<b>Volumen</b>	40	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>50%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 6 minutos, de los cuales corresponde 3 minutos que agrega valor y 3 minutos restantes no agregan valor y representa el 50% de eficiencia. El costo empleado es de \$2,07 de los cuales corresponde \$1,04 agregan valor y \$1,03 no agregan valor generando una eficiencia del 50%.

## Novedades Cualitativas

- Falta de agilidad y experiencia al guardia. Porque no controla las maletas de la mayoría de clientes. No posee un manual de funciones
- Clientes reclaman por el precio y por la falta de productos
- Los estibadores se encuentra ocupado realizando otras actividades o están atendiendo a otros clientes. No poseen un manual de funciones.
- No existe una persona que verifique la salida de productos
- Ineficiencia de servicio, porque se demoran en entregar los productos, ya sea por la falta de productos en la bodega o la falta de organización de los productos.

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Ventas al por mayor (Comisariato)

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Ventas al por mayor (Comisariato), se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Cliente al por mayor	<b>Tiempo</b>	<b>30 minutos</b>
<b>Salida</b>	Cliente al por mayor satisfechos	<b>Costo</b>	<b>\$ 13,96</b>
<b>Frecuencia</b>	Diario	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>43%</b>
<b>Volumen</b>	15	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>58%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 30 minutos, de los cuales corresponde 13 minutos que agrega valor y 17 minutos restantes no agregan valor y representa el 43% de eficiencia.

El costo empleado es de \$16,64 de los cuales corresponde \$8,05 agregan valor y \$5,91 no agregan valor generando una eficiencia del 58%.

## Novedades Cualitativas

- Cobranza – atención al cliente, necesita ser llamada la atención con el objetivo de mejorar el trato al cliente.
- Falta de productos y precios elevados
- Molesta a los clientes por enviar a Bodega de la Maldonado que se encuentra a 600m del comisariato
- El Jefe de bodega se encuentra a veces ocupado atendiendo a otros clientes o proveedores
- Falta de actualizar los equipos de computo y software de la bodega

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Ventas al por mayor (Preventas)

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Ventas al por mayor (Preventas), se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Visita del vendedor al cliente (PYMES y Tiendas)	<b>Tiempo</b>	<b>20 minutos</b>
<b>Salida</b>	Recibo de cobro de factura y la orden de pedido recibida	<b>Costo</b>	<b>\$6.80</b>
<b>Frecuencia</b>	Diario	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>70%</b>
<b>Volumen</b>	60 (de 107 visitas)	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>70%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 20 minutos, de los cuales corresponde 14 minutos que agrega valor y 6 minutos restantes no agregan valor y representa el 70% de eficiencia.

El costo empleado es de \$6,80 de los cuales corresponde \$4,76 agregan valor y \$2,04 no agregan valor generando una eficiencia del 70%.

## Novedades Cualitativas

- El traslado depende de las rutas de cada vendedor
- Solo el 56% de las visitas se transforman en pedidos
- Los ejecutivos de ventas a veces no toman en cuenta la información de los precios e inventario, no poseen catálogo
- Receta pedido de manera informal porque no existe un documento estructurado con los productos

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Administración de Recurso Humano

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Administración de Recurso Humano, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Necesidad de Administrar el Recurso Humano	<b>Tiempo</b>	<b>135 minutos</b>
<b>Salida</b>	Recurso Humano competitivo	<b>Costo</b>	<b>\$ 56,65</b>
<b>Frecuencia</b>	Anual	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>67%</b>
<b>Volumen</b>	2	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>59%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 135 minutos, de los cuales corresponde 90 minutos que agrega valor y 45 minutos restantes no agregan valor y representa el 67% de eficiencia.

El costo empleado es de \$56,65 de los cuales corresponde \$33,30 agregan valor y \$23,35 no agregan valor generando una eficiencia del 59%.

## Novedades Cualitativas

- El Gerente generalmente no verifican si existe presupuesto
- No hay un manual de función para el puesto
- Como no se tiene un manual de funciones no se puede explicar concretamente el área de trabajo
- Gerente no posee una técnica de selección por ende no se realiza la inducción, para el nuevo personal
- No se realiza contrato de trabajo, como también solo el 50% se encuentran afiliado al IESS
- No existe comprometimiento para capacitar al personal
- No todas las capacitaciones sirven personal

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Manejo Publicitario

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Manejo Publicitario, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Convoca al personal para definir la publicidad	<b>Tiempo</b>	<b>35 minutos</b>
<b>Salida</b>	Publicidad a aplicar	<b>Costo</b>	<b>\$ 18,49</b>
<b>Frecuencia</b>	Anual	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	<b>43%</b>
<b>Volumen</b>	2	<b>Eficiencia (Costo)</b>	<b>41%</b>

El tiempo de ciclo de proceso es de 35 minutos, de los cuales corresponde 15 minutos que agrega valor y 20 minutos restantes no agregan valor y representa el 43% de eficiencia.

El costo empleado es de \$18,49 de los cuales corresponde \$7,60 agregan valor y \$10,89 no agregan valor generando una eficiencia del 41%.

## Novedades Cualitativas

- Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad
- El encargado de la publicidad no verifica se existe presupuesto para publicidad
- Solo se realiza en un medio de comunicación (Prensa, Radio y TV)
- Gerente no tiene tiempo para analizar las ventajas y desventajas de la publicidad

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de "MULTISA"

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Atención y Solución a reclamos

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Atención y Solución a reclamos, se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Reclamos	<b>Tiempo</b>	12 minutos
<b>Salida</b>	Reclamos solucionados	<b>Costo</b>	\$ 5,40
<b>Frecuencia</b>	Diario	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	50%
<b>Volumen</b>	6	<b>Eficiencia (Costo)</b>	53%

El tiempo de ciclo de proceso es de 12 minutos, de los cuales corresponde 6 minutos que agrega valor y 6 minutos restantes no agregan valor y representa el 50% de eficiencia.

El costo empleado es de \$5,40 de los cuales corresponde \$2,86 agregan valor y \$2,54 no agregan valor generando una eficiencia del 53%.

## Novedades Cualitativas

- Generalmente el estibador o el chofer son los que reciben los reclamos reciben.
- Los reclamos frecuentes son por los productos que ofrecen los vendedores y que no existe en inventarios o por el incremento de precios.
- No existe buzón de sugerencias y reclamos.
- Regularmente no se le encuentra al gerente por lo que se informa a la persona encargada en su momento.
- El gerente reacciona de una manera impulsiva hacia los colaboradores.
- El cliente generalmente no acepta la solución.

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

# INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS



**Para:** Hugo Salazar

Gerente General de “MULTISA”

**De:** Cristian Salazar

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)

**Lugar y Fecha:** Latacunga, 25 de julio del 2008

En base al análisis del diagrama de proceso: Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas), se encontraron las siguientes novedades:

## Novedades Cuantitativas

<b>Entrada</b>	Facturas de ventas	<b>Tiempo</b>	203 minutos
<b>Salida</b>	Productos entregados en el negocio del cliente	<b>Costo</b>	\$ 124,76
<b>Frecuencia</b>	Diario	<b>Eficiencia (Tiempo)</b>	65%
<b>Volumen</b>	6 de 3 carros	<b>Eficiencia (Costo)</b>	74%

El tiempo de ciclo de proceso es de 203 minutos, de los cuales corresponde 132 minutos que agrega valor y 71 minutos restantes no agregan valor y representa el 65% de eficiencia. El costo empleado es de \$124,76 de los cuales corresponde \$91,70 agregan valor y \$32,86 no agregan valor generando una eficiencia del 74%.

## Novedades Cualitativas

- Existen clientes con pedidos inmediatos, afectando a la planificación que tienen los carros repartidores
- Las facturas no coinciden con las rutas de reparto
- Exceso de pedidos, por lo que, se sobrecarga a los carros.
- No existe una guía de remisión legal
- Exceso de tiempo para embarcar el carro repartidor
- Falta de actualizar equipo de computo y entregar materiales de oficina
- Para bajar el producto, los cliente piden que se haga espacio por lo que conlleva una demora representativa
- Hay que esperar la voluntad del cliente para que reciba los productos
- Llegan muy tarde los carros repartidores

**Atentamente:**

*Cristian Salazar*

#### 4.6.4. Matriz de Análisis Resumida

Tabla 4.7

N:	PROCESO	TIEMPO			COSTO			FRECUENCIA	VOLÚMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	EFICIENCIA	AV	NAV	EFICIENCIA			
<b>PLANIFICACIÓN</b>										
1	Planificación mensual de actividades	70	34	67%	226,98	12,92	95%	Mensual	1	No existe una real participación de los colaboradores para cumplir los objetivos, además falta planificación y seguimiento adecuada para presupuesto.
2	Presupuestación semanal de fondos	45	80	36%	28,29	30,53	48%	Semanal	1	
<b>COMPRA</b>										
3	Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra	18	19	49%	6,66	7,03	49%	Semanal	15	Como no existe un formato de orden de compra bien establecido, las promociones y descuentos no son las acordadas en la negociación
<b>PRODUCCIÓN</b>										
4	Control de Calidad y Recepción de Materia Prima	47	36	57%	47,85	36,66	57%	Semanal	2	Falta de experiencia del jefe de producción para observar la calidad de materia prima, por ende la toma de decisión son pocos oportuna, como también se necesita actualizar equipos y herramientas y por último se utiliza tiempos en exceso que no agregan valor
5	Preparación de Balanceados de pollos y cerdos	82	64	56%	113,63	65,16	64%	Semanal	2 toneladas	
6	Preparación de morochillo partido	328	90	78%	364,06	91,63	80%	Semanal	1 (200QQ)	
<b>INVENTARIO</b>										
7	Control de Calidad y Recepción de Mercadería	43	25	63%	30,10	17,50	63%	Semanal	15	Lo que más afecta en la empresa es la falta de un Administrador y bodeguero para el comisariato, así como también la de capacitación al jefe de bodega, además los proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería, como también falta de actualizar equipo de computo, para mayor agilidad
<b>VENTAS</b>										
8	Fijación de precios	15	21	42%	5,55	7,77	42%	Semanal	15	El margen de rentabilidad de cada producto ya se encuentra determinados, sin embargo existe errores al momento de establecer precios ya sea por la mala información que recibe la asistente de adquisición como también la falta de capacitación, además falta de comprometimiento de los colaboradores porque no tienen manual de funciones ni obligaciones. El proceso de Ventas al por mayor (Comisariato), molesta al cliente, porque tiene que trasladarse a las bodegas de la empresa.
9	Ventas en el Comisariato (Autoservicio)	3	1	75%	1,05	0,34	76%	Diario	260 por cajera	
10	Ventas en el Comisariato (Asistida)	3	3	50%	1,04	1,03	50%	Diario	40	
11	Ventas al por mayor (Comisariato)	13	17	43%	8,05	5,91	58%	Diario	15	
12	Ventas al por mayor (Pre Ventas)	14	6	70%	4,76	2,04	70%	Diario	60 (de 107 visitas)	
<b>ADMINISTRATIVO</b>										
13	Administración de Recurso Humano	90	45	67%	33,3	23,35	59%	Anual	2	Básicamente la falta de un manual de funciones afecta a la administración de recursos humanos, porque no se estableces funciones ni responsabilidad, así como también afecta a la selección de personal, y el personal administrativo poco le interesa la publicidad, los elevados reclamos son causados por la falta de productos y elevados precios
14	Manejo Publicitario	15	20	43%	7,60	10,89	41%	Anual	2	
15	Atención y Solución a reclamos	6	6	50%	2,86	2,54	53%	Diario	6	
<b>LOGÍSTICA</b>										
16	Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)	132	71	65%	91,70	32,86	74%	Diario	6 de 3 carros	La falta de planificación para generar una ruta de los carros como de los vendedores afectan los tiempos que no agregan valor

Elaborado por: Autor

#### **4.6.5. Novedades Generales Detectadas en los Subprocesos Seleccionados**

De las novedades detalladas en los diagramas de procesos se puede generalizar lo siguiente:

##### **Planificación**

No existe una real participación de los colaboradores para cumplir los objetivos, además falta planificación y seguimiento adecuada para presupuesto.

##### **Compra**

Como no existe un formato de orden de compra bien establecido, las promociones y descuentos no son las acordadas en la negociación

##### **Producción**

Falta de experiencia del jefe de producción para observar la calidad de materia prima, por ende la toma de decisión son pocos oportuna, como también se necesita actualizar equipos y herramientas y por último se utiliza tiempos en exceso que no agregan valor

##### **Inventario**

Lo que más afecta en la empresa es la falta de un administrador y un bodeguero en el comisariato, así como también la falta de capacitación al jefe de bodega, además los proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería, como también falta de actualizar equipo de computo, para mayor agilidad

##### **Ventas**

El margen de rentabilidad de cada producto ya se encuentra determinados, sin embargo existe errores al momento de establecer precios ya sea por la mala información que recibe la asistente de adquisición como también la falta de capacitación, además falta de comprometimiento de los colaboradores porque no tienen manual de funciones ni obligaciones. El proceso de Ventas al por mayor (Comisariato), molesta al cliente, porque tiene que trasladarse al las bodegas de la empresa para retirar su producto.

##### **Administrativo**

Básicamente la falta de un manual de funciones afecta a la administración de recursos humanos, porque no se estableces funciones ni responsabilidad, así como también afecta a la selección de personal, y el personal administrativo poco le interesa la publicidad, los elevados reclamos son causados por la falta de productos y elevados precios

##### **Logística**

La falta de planificación para generar una ruta de los carros como de los vendedores afectan los tiempos que no agregan valor.

## CAPÍTULO V

### MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA MULTISA

En el presente capítulo se elabora una propuesta de mejoramiento, basada en el análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

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

#### 5.1. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las Herramientas que se utilizarán son las siguientes:

- Flujodiagramación y Hoja de ISO
- Hoja de Mejoramiento

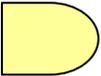
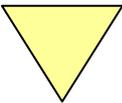
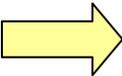
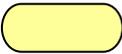
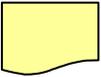
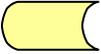
##### 5.1.1. Flujodiagramación y Hoja ISO

**Flujodiagramación:** *“Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujo grama, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”*<sup>40</sup>

La simbología que se va a utilizar es la siguiente:

---

<sup>40</sup> Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

	Hay una <b>operación</b> cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.	Agrega valor
	Hay una <b>inspección</b> cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.	No agrega valor
	Ocurre una <b>demora</b> a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.	No agrega valor
	Ocurre <b>almacenamiento</b> cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.	No agrega valor
	Hay un <b>transporte</b> cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.	No agrega valor
	Terminal, indica el <b>inicio</b> o la <b>terminación</b> del flujo, que puede ser acción o lugar.	No agrega valor
	Documento, representa cualquier tipo de <b>documento</b> que entre, se utilice, se genere o salga de l procedimiento.	Agrega valor cuando está junto a una operación
	Conector, representa una <b>conexión</b> o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo	No agrega valor
	<b>Decisión o alternativa</b> , indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios cambios.	No agrega valor
	Actividad de <b>procesamiento o almacenamiento automático de datos</b> , con computadores, impresoras, etc.	Agrega valor cuando está junto a una operación
//	Pasa a otro proceso	No agrega valor
	<b>Línea de Comunicación:</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Recibe información).	No Agrega Valor
	<b>Línea de Comunicación:</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Emite información).	No Agrega Valor



### 5.1.2. Hoja de Mejoramiento

Este formato destaca la situación actual en tiempos, costos, eficiencia y problemas así como las mejoras respectivas expresadas en la Flujodiagramación y Hoja ISO. Además expresa la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados.

HOJA DE MEJORAMIENTO																																																																													
<b>PROCESO</b>																																																																													
<b>RESPONSABLE</b>				<b>CODIGO</b>																																																																									
<b>ENTRADA</b>			<b>SALIDA</b>																																																																										
PROBLEMAS DETECTADOS																																																																													
SOLUCIONES PROPUESTAS																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">SITUACIÓN ACTUAL</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFICIENCIA TIEMPO</th> <th>EFICIENCIA COSTO</th> <th>FRECUENCIA</th> <th>VOLUMEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">SITUACIÓN PROPUESTA</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFICIENCIA TIEMPO</th> <th>EFICIENCIA COSTO</th> <th>FRECUENCIA</th> <th>VOLUMEN</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">SITUACIÓN DIFERENCIA</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFICIENCIA TIEMPO</th> <th>EFICIENCIA COSTO</th> <th>FRECUENCIA</th> <th>VOLUMEN</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">BENEFICIO ESPERADO</th> </tr> <tr> <td colspan="3">TIEMPO</td> <td colspan="3">COSTO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						SITUACIÓN ACTUAL						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN							SITUACIÓN PROPUESTA						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN							SITUACIÓN DIFERENCIA						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN							BENEFICIO ESPERADO						TIEMPO			COSTO								
SITUACIÓN ACTUAL																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN																																																																								
SITUACIÓN PROPUESTA																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN																																																																								
SITUACIÓN DIFERENCIA																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN																																																																								
BENEFICIO ESPERADO																																																																													
TIEMPO			COSTO																																																																										

Elaborado por: Autor

## 5.2. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN CADA PROCESO, SELECCIONADO Y ANALIZADO

MULTISA		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO								
<b>Proceso:</b>	Planificación mensual de Actividades									
<b>Codigo:</b>	FM PA-001	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Gobernante Propuesto					
<b>Objetivo:</b>	Determinar mensualmente los objetivos y metas, para alcanzar a corto plazo beneficios para los clientes internos y externos de la empresa									
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	Contempla desde la reunión con los representantes de las áreas de la empresa, detección de necesidades e identificación de problemas								
	<b>Hasta:</b>	Aprobación y difusión del plan								
<b>Entradas:</b>	Necesidades de planificar objetivos y metas									
<b>Salidas:</b>	Plan mensual elaborado y difundido									
<b>Responsable:</b>	Gerente General									
<b>Frecuencia:</b>	Mensual				<b>Volumen:</b>	1				
<b>Tiempo:</b>	60				<b>Costo:</b>	83,76				
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	95%				<b>Eficiencia en Costos:</b>	99%				
Nº	ACTIVIDAD	Gerente General	Representante de áreas	Auxiliar Contable	Subgerente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Organiza la reunión con los representantes de cada área, los cuales concurren con la información de los problemas y necesidades de cada área	(INICIO) 1				2		0,76		La reunión se realizará el primer día Lunes de cada mes a las 8 AM
2	Identifican problemas de la empresa, establecen y depuran los objetivos y metas para solucionarlos mediante el planteamiento de iniciativas estratégicas		2			35		74,88		Llevar la información de los problemas y soluciones de la cada uno de las áreas con sus respectivos costos
3	Toma nota del plan de actividad mensual los objetivos y metas			3		5		1,73		El documento del plan de actividades mensual contará con las firmas de todos los participantes
4	Transcribe el documento en el computador e imprime			4		5		1,73		S/N
5	Revisa y aprueba los objetivos y metas de la empresa	3					2		0,76	Gerente General debe aprobar con su respectiva firma
6	Difunde a los colaboradores de la empresa				6	10		3,54		Visita en cada área de trabajo para informar los objetivos y metas del mes y envía por internet a cada una de las bodegas
7	Archiva una copia del documento para su posterior seguimiento			7			1		0,35	S/N
<b>TOTAL</b>						<b>57</b>	<b>3</b>	<b>82,65</b>	<b>1,11</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	2	P.A.= plan mensual de actividades			Planificación Estratégica				Plan mensual de actividades	
<b>FUSIÓN</b>	0	Planificación Estratégica=es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos			Todos los demás					
<b>CREACIÓN</b>	4	Objetivos= es una situación deseada que la empresa intenta lograr								
<b>ELIMINACIÓN</b>	2	Metas= es el punto final alcanzado								
		Representante de áreas= Son los jefes del área de trabajo								
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluísa			Sr. Hugo Salazar				

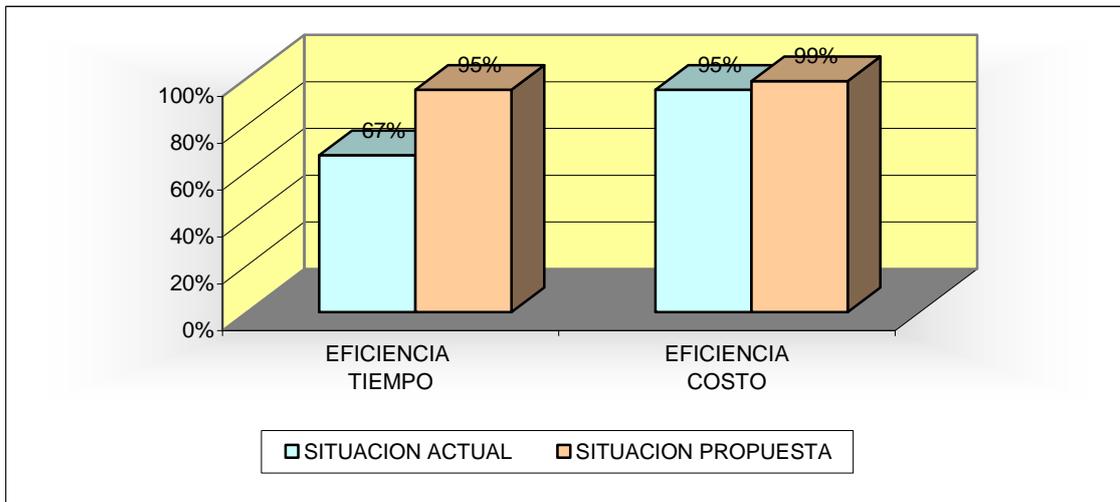
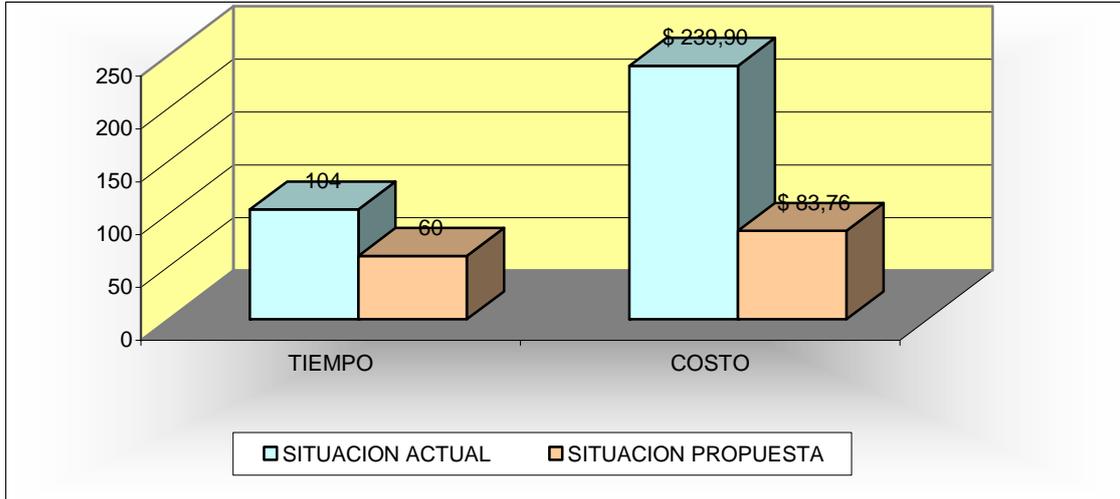
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>						
<b>PROCESO</b>	Planificación Mensual de Actividades					
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General			<b>CODIGO</b>	FM PA-001	
<b>ENTRADA</b>	Necesidades de planificar objetivos y metas		<b>SALIDA</b>	Plan mensual elaborado y difundido		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe impuntualidad</li> <li>▪ Desacuerdo con el día de la reunión</li> <li>▪ No existe motivación</li> <li>▪ Tienen recelo exponer los problemas y necesidades de la empresa</li> <li>▪ No todo el personal apoya con ideas de solución</li> <li>▪ No existe documento para detallar los objetivos y metas</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La reunión se realizará el primer día Lunes de cada mes a las 8 AM</li> <li>▪ Los representantes de áreas llevan la información de los problemas y soluciones de cada una de las áreas con sus respectivos costos</li> <li>▪ El documento del plan de actividades mensual contará con las firmas de todos los participantes</li> <li>▪ Gerente General debe aprobar con su respectiva firma</li> <li>▪ Subgerente visita en cada área de trabajo para informar los objetivos y metas del mes y envía por Internet a cada una de las bodegas</li> </ul>						
<b>SITUACION ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
104	239,9	67%	95%	Mensual	1	
<b>SITUACION PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
60	83,76	95%	99%	Mensual	1	
<b>SITUACION DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
44	156,14	28%	4%	Mensual	1	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
44*12		528	156,14*12		\$ 1.873,69	

 <b>PLAN MENSUAL DE ACTIVIDADES</b>							
RESPONSABLE:		MES DE:		CODIGO:			
PROGRAMAS PROYECTOS Y ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PRESUPUESTO		FECHA		OBSERVACIONES
OBJETIVO:			INGRESO	EGRESO	INICIO	FINAL	
<b>ACTIVIDADES</b>							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
<b>CUBRIR OBLIGACIONES FIJAS</b>							
1							
2							
3							
4							
<b>TOTAL</b>							
Desarrollo porcentual _____				%			
Aplicación porcentual _____				%			
		_____		_____		_____	
		ELABORADO POR		APROBADO POR		REPRESENTANTE DE ÁREA CARGO	

Elaborado por: Autor

Gráfico 5.1

CUADRO COMPARATIVO				
Planificación mensual de Actividades	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	104	67%	\$ 239,90	95%
SITUACION PROPUESTA	60	95%	\$ 83,76	99%



Elaborado por: Autor

MULTISA										FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
<b>Proceso:</b>		Presupuestación semanal de fondos													
<b>Código:</b>		FM PF-001		<b>Fecha:</b>		01/08/2008		<b>Status:</b>		Gobernante Propuesto					
<b>Objetivo:</b>		Determinar el presupuesto semanal a fin de conocer los ingresos y egresos pertinentes, para el desarrollo normal de las actividades de la empresa													
<b>Alcance:</b>		<b>Desde:</b> Contempla desde la reunión con el personal administrativo y financiero y la detección de necesidades requerida semanales													
		<b>Hasta:</b> Aprobación del presupuesto semanal													
<b>Entradas:</b>		Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos													
<b>Salidas:</b>		Presupuesto de trabajo semanal													
<b>Responsable:</b>		Gerente General													
<b>Frecuencia:</b>		Semanal								<b>Volumen:</b>		1			
<b>Tiempo:</b>		31								<b>Costo:</b>		11,20			
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>				90%				<b>Eficiencia en Costos:</b>				90%			
Nº	ACTIVIDAD	Gerente General	Contador	Jefe de adquisición	Cobranza - atención al cliente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA					
						AV	NAV	AV	NAV						
1	Reúne al personal Administrativo y Financiero	INICIO 1				2		0,7632		La reunión se realizará todos los días sábados					
2	Entrega información del presupuesto semanal de ventas				2	5		1,7509		Reunir la información necesaria del presupuesto de ventas y enviará vía intranet al área de contabilidad					
3	Entrega información del presupuesto semanal de compras			3		5		1,8617		Reunir la información necesaria del presupuesto de compras y enviará vía intranet al área de contabilidad					
4	Elabora el presupuesto semanal consolidado con las actividades que se van a realizar durante al semana proyectando los ingresos que se obtendrán y las obligaciones que se van a cubrir		4			5		1,8617		Será enviado vía intranet al Gerente General para su aprobación					
5	Revisa el presupuesto semanal consolidado	5					2	0,763153		S/N					
6	Aprueba el presupuesto semanal consolidado	6 P.F.				1		0,3816		Imprime el presupuesto con la respectiva firma					
7	Difunde el presupuesto semanal consolidado a los representantes de cada área				7	10		3,4464		Visita en cada área de trabajo para informar el presupuesto semanal de fondos y envía por Internet al área de bodega y producción					
8	Archiva el presupuesto consolidado para su posterior seguimiento				8 FIN		1	0,37		S/N					
<b>TOTAL</b>						<b>28</b>	<b>3</b>	<b>10,065</b>	<b>1,14</b>						
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>						
<b>MEJORA</b>	2	P.F.= Presupuesto Semanal consolidado			Planificación Estratégica				Presupuesto Semanal consolidado						
<b>FUSIÓN</b>	0					Todos los demás procesos									
<b>CREACIÓN</b>	3														
<b>ELIMINACIÓN</b>	2														
<b>Elaborado por:</b>				<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>							
Cristian Salazar				Sra. Mariana Guanoluisa				Sr. Hugo Salazar							

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Presupuestación semanal de fondos					
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General			<b>CODIGO</b>	FM PF-001	
<b>ENTRADA</b>	Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos			<b>SALIDA</b>	Presupuesto de trabajo semanal	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interrupciones frecuentes</li> <li>▪ Existe variedad de propuestas sin ningún valor</li> <li>▪ Información poco eficiente</li> <li>▪ Existe dudas acerca de la certeza del presupuesto y no existe documento de respaldo</li> <li>▪ Falta de seguimiento para la ejecución del presupuesto</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La reunión se realizará todos los días sábados par evitar las interrupciones frecuentes.</li> <li>▪ Cobranza – atención al cliente, reúne la información necesaria del presupuesto de ventas y enviará vía intranet al área de contabilidad para que la información sea más real.</li> <li>▪ El Jefe de Adquisición reúne la información necesaria del presupuesto de compras y enviará vía intranet al área de contabilidad.</li> <li>▪ El contador consolidará toda la información para realizar el presupuesto.</li> <li>▪ El contador enviará vía intranet al Gerente General para su aprobación.</li> <li>▪ Gerente General imprime el presupuesto con la respectiva firma.</li> <li>▪ El Jefe de Adquisición visita en cada área de trabajo para la información y seguimiento del presupuesto semanal de fondos y envía por Internet al área de bodega y al área de producción</li> </ul>						
<b>SITUACION ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
125	58,82	36%	48%	Semanal	1	
<b>SITUACION PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
31	11,20	90%	90%	Semanal	1	
<b>SITUACION DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
94	47,62	54%	42%	Semanal	1	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
94*52		4888	47,62*52		\$ 2.476,19	



 <b>FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO</b>										
<b>Proceso:</b>	Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra									
<b>Código:</b>	FM PDC-001	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Básicos Propuesto					
<b>Objetivo:</b>	Buscar promociones y descuentos de los proveedores para incrementar en un 10% el nivel de ventas y generar beneficios para los clientes.									
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	Cancelación de la factura anterior al proveedor								
	<b>Hasta:</b>	Generación de la orden de compra con sus respectivo descuento y promoción								
<b>Entradas:</b>	Reunión con el proveedor y cancelación de facturas									
<b>Salidas:</b>	Orden de compra									
<b>Responsable:</b>	Jefe de adquisición									
<b>Frecuencia:</b>	Semanal						<b>Volumen:</b>	15		
<b>Tiempo:</b>	20						<b>Costo:</b>	7,00		
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	90%						<b>Eficiencia en Costos:</b>		90%	
Nº	ACTIVIDAD	Jefe de adquisición	Contador	Asistente de adquisición	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Elabora reporte impreso de las cuentas por pagar a proveedores y remite al jefe de adquisición		INICIO CxP 1			1		0,3723		Se reunirán 2 días a la semana, los días lunes y jueves para cancelar las facturas y realizar a la vez la orden de compra
2	Realiza reunión con el proveedor	2				1		0,3723		La reunión debe realizarse en una oficina independiente para que no exista contacto con los clientes e interrupciones
3	Verifica saldo de factura con el reporte de cuentas por pagar y Orden de compra	3	O.C. CxP				1	0,344637		La orden de compra servirá para que el acuerdo de la negociación quede en constancia y no existe novedades al momento de cancelar las facturas de compras.
4	Cancela de factura anterior	4				2		0,7447		Se procurará cancelar solo con cheques y se registra la cancelación en la computadora
5	Entrega la orden de requisición de bodega al jefe de adquisición			5	O.R.	1		0,3446		La información de la Orden de requisición constará el respectivo stock de bodegas
6	Comienza la negociación - Oferta de producto, promoción y descuentos	6				8		2,7571		Capacitación semestral con temas de negociación
7	Realiza la compra y genera la orden de compra	7	O.C.			5		1,7232		Toda compra se registrará en el documento de orden de compra
8	Registra el documento de orden de compra para su seguimiento			8	FIN		1	0,344637		S/N
<b>TOTAL</b>						<b>18</b>	<b>2</b>	<b>6,3143</b>	<b>0,69</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	5	O.R. = Orden de Requisición			Fijación de precios				Orden de requisición	
<b>FUSIÓN</b>	1	O.C. = Orden de compra			Control de mercadería				Orden de compra	
<b>CREACIÓN</b>	2	Stock=Las existencias son aquellos bienes e la empresa necesita almacenar para incorporarlos al proceso productivo o como mercaderías			Control de Materia Prima					
<b>ELIMINACIÓN</b>	0				Presupuestación de fondos					
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluisa			Sr. Hugo Salazar				

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra					
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de adquisición			<b>CÓDIGO</b>	FM PDC-001	
<b>ENTRADA</b>	Reunión con el proveedor y cancelación de facturas			<b>SALIDA</b>	Orden de compra	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe bastante interrupciones</li> <li>▪ Falta de selección de proveedores</li> <li>▪ Exceso de demora, porque se cancela solo en monedas a los pequeños proveedores</li> <li>▪ Algunos Proveedores no tiene descuentos ni promociones</li> <li>▪ Los proveedores no cumple con la negociación en 20%, ya sea por incremento de precios o por incumplimiento de los cupos determinados de compras</li> <li>▪ No existe un formato de orden de compra, que pueda constar las compras, como también, las promociones y descuentos</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Jefe de Adquisición y proveedor se reunirán 2 días a la semana, los días lunes y jueves para cancelar las facturas y realizar a la vez la orden de compra, de ésta manera se evitara las interrupciones.</li> <li>▪ La reunión debe realizarse en una oficina independiente para que no exista contacto con los clientes de la empresa, de igual manera la asistente de adquisición se encargara de registrar a todos los proveedores de la empresa.</li> <li>▪ La orden de compra servirá para que el acuerdo de la negociación quede en constancia y no existe novedades al momento de cancelar las facturas de compras.</li> <li>▪ Se procurará cancelar solo con cheques para mayor control y se registra la cancelación en la computadora</li> <li>▪ La información de la Orden de requisición constará el respectivo stock de bodegas y firmado por el bodeguero</li> <li>▪ El Jefe de Adquisición tendrá capacitación semestral con temas de negociación para que pueda obtener promociones y descuentos.</li> <li>▪ Toda compra se registrará en el documento de orden de compra</li> </ul>						
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
37	13,69	49%	49%	Semanal	15	
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
20	7,00	90%	90%	Semanal	15	
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
17	6,69	41%	41%	Semanal	15	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
17*15*52			6,69*15*12			
13260			\$ 5.215,43			

ORDEN DE REQUISICIÓN			
			N:000
BODEGA QUE SOLICITA			
FECHA DE PEDIDO		FECHA DE ENTREGA	
N:	CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULOS
1			
2			
3			
4			
5			

\_\_\_\_\_  
Firma del bodeguero

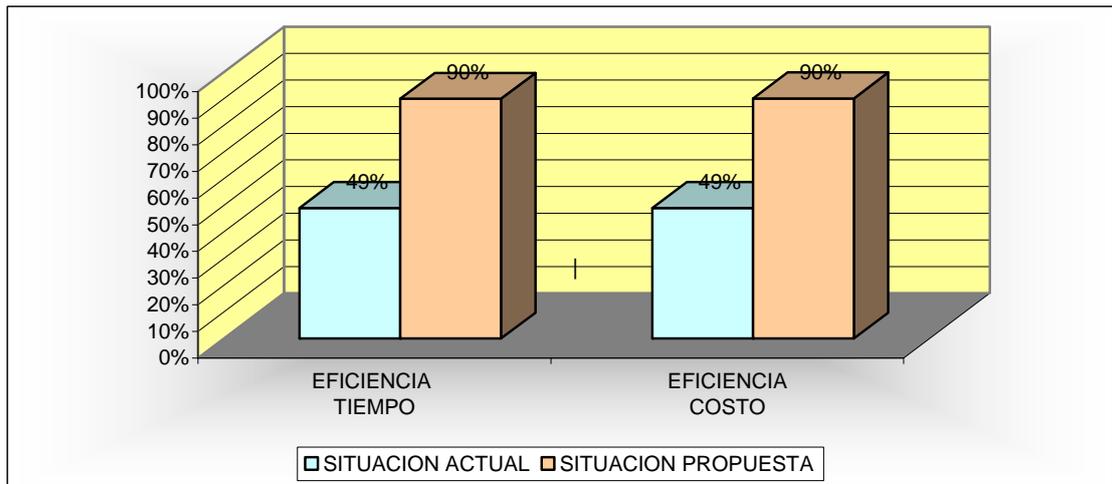
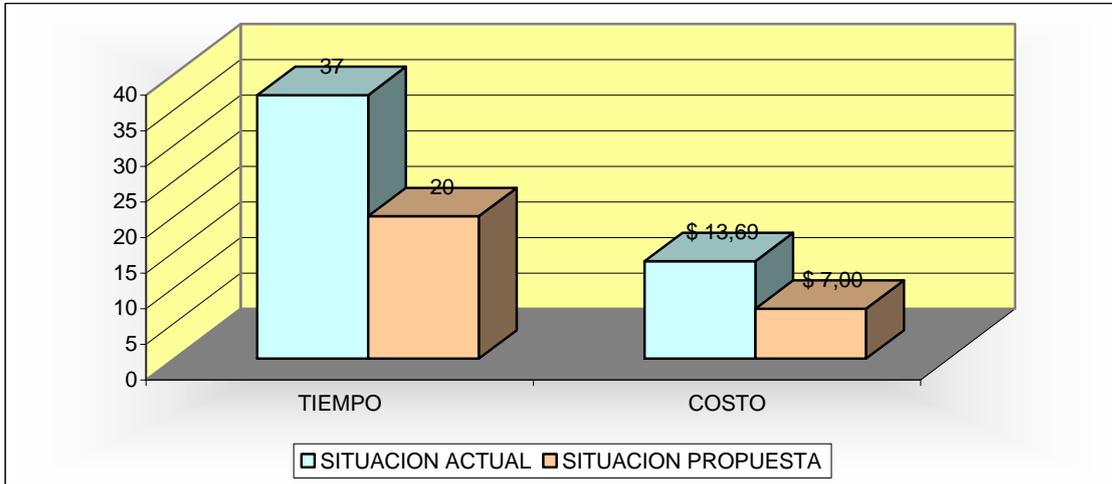
\_\_\_\_\_  
Firma del comprador

ORDEN DE COMPRA								
							N:000	
PROVEEDOR :			NOMBRE DEL VENDEDOR:			TELÉFONO		
FORMA DE PAGO								
Orden de Requisición N:								
FECHA DE PEDIDO		FECHA DE ENTREGA						
N:	ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PROMOCIONES	DESCUENTOS	PVP Unitario	PVP Cajas o bultos
1								
2								
3								
4								
5								
<b>COSTO TOTAL</b>								
_____ Firma del comprador			_____ Firma del proveedor			_____ Supervisado por		

Elaborado por: Autor

Gráfico 5.3

CUADRO COMPARATIVO				
Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	37	49%	\$ 13,69	49%
SITUACION PROPUESTA	20	90%	\$ 7,00	90%



Elaborado por: Autor

MULTISA		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
Proceso:	Control de Calidad y Recepción de Materia Prima										
Código:	FM CCR-001	Fecha:	01/08/2008	Status:	Básico Propuesto						
Objetivo:	Mejorar la calidad de producto procesado para incrementar la productividad en un 15% y de esta manera cubrir con la demanda de los clientes										
Alcance:	Desde	Ingreso de la factura de compra									
	Hasta	Ubicación y organización de la materia prima lista para la producción									
Entradas:	Materia Prima										
Salidas:	Materia prima lista para producción										
Responsable:	Jefe de producción										
Frecuencia:	Semanal			Volumen:	2						
Tiempo:	50			Costo:	50,92						
Eficiencia en Tiempo:		84%			Eficiencia en Costos:		84%				
Nº	ACTIVIDAD	Asistente de adquisición	Jefe de producción	Subgerente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					AV	NAV	AV	NAV			
1	Recibe factura de compra	INICIO 1 F.				1		1,0083	S/N		
2	Verifica la Factura con la Orden de compra	2 F. O.C.					2		2,017		
3	Controla el peso y calidad de Materia Prima y llena orden de ingreso a bodega y destino			3 OID			2		2,090	Llena y firma el formulario de orden de ingreso y destino,	
4	Envía la autorización al Jefe de producción para recibir la Materia Prima	4 OID				1		1,008	La autorización es la orden de ingreso y destino		
5	Revisa frecuentemente el peso y calidad de Materia Prima		5				2		2,036	Jefe de producción tiene que tener organizado el espacio físico para recibir la materia prima	
6	Recibe la materia prima		6			40		40,724	Construcción de un trasportador sin fin y su respectiva tolva		
7	Registra el ingreso de materia prima						2		2,036	Se registra en el kárdex del sistema fénix y enviará por internet la información de ingreso de materia prima	
TOTAL						42	8	42,741	8,18		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS			
MEJORA	4	OID= Orden de ingreso y destino			Fijación de precios			Orden de ingreso y destino			
FUSIÓN	0	Materia Prima=son los recursos a partir de los cuales se obtienen productos elaborados o semi elaborados			Cancelación de facturas de y negociación de nueva compra						
CREACIÓN	3				Control de mercadería						
ELIMINACIÓN	2				Distribución de mercadería a domicilio						
					Ventas en el comisariato						
					Ventas al por mayor						
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:					
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluísa			Sr. Hugo Salazar					

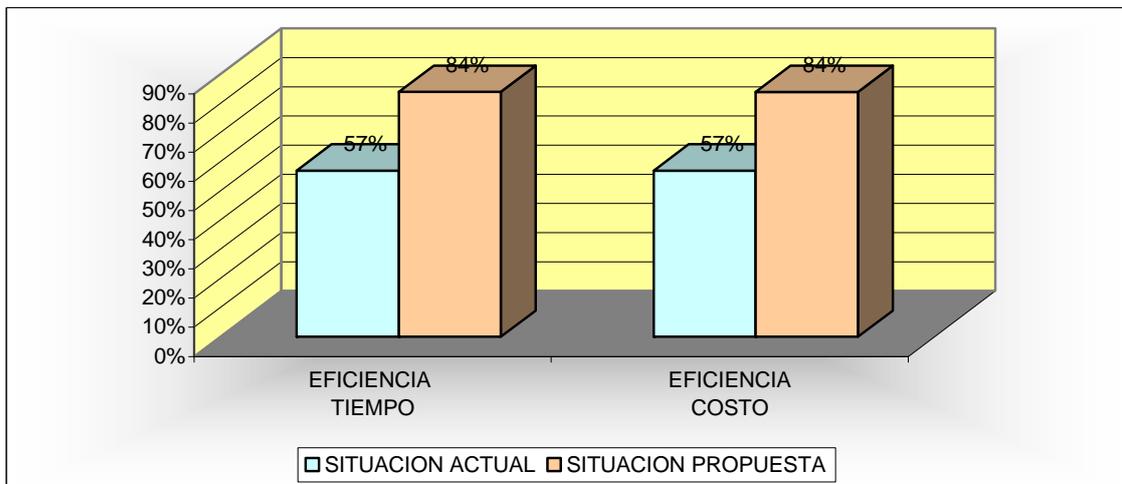
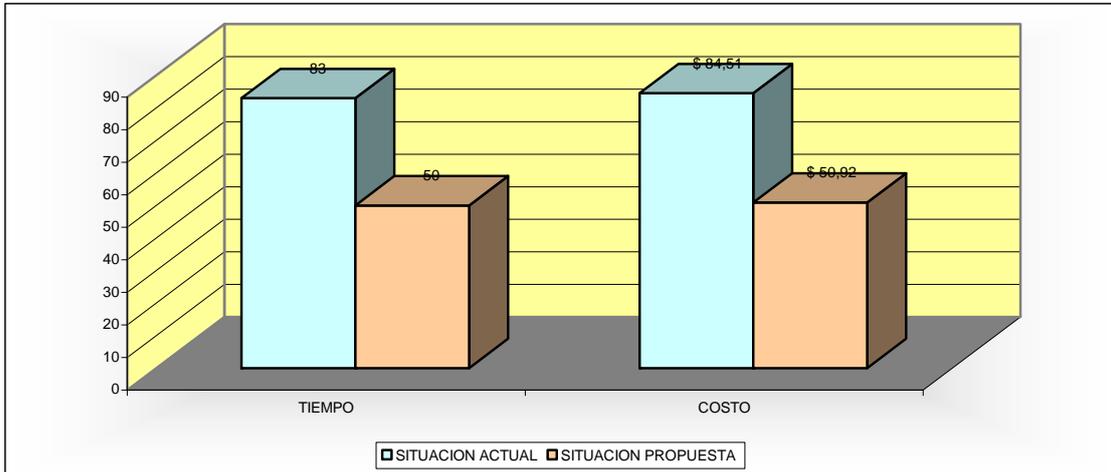
HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Control de Calidad y Recepción de Materia Prima				
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de producción	<b>CODIGO</b>	FM CCR-001		
<b>ENTRADA</b>	Materia Prima	<b>SALIDA</b>	Materia prima lista para producción		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de experiencia del Jefe de Producción para observar la calidad de materia prima</li> <li>▪ Los quintales de morochillo no vienen con el peso acordado, también el producto llega húmedo perdiendo peso al momento de secar.</li> <li>▪ Falta de toma de decisión oportunas por parte del operario.</li> <li>▪ Espera a que llegue la materia prima para realizar el espacio físico, es decir, la bodega no se encuentra organizada.</li> <li>▪ Mucho tiempo para desembarcar porque los estibadores tiene que subir 2 pisos para ubicar el producto.</li> <li>▪ Documento mal estructurado para el traslado de mercadería.</li> <li>▪ Demora en ponerse el overol y ubicar las herramientas para empezar a producir.</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La calidad de materia prima es controlada por el Subgerente, además llena y firma el formulario de orden de ingreso a bodega y destino,</li> <li>▪ La autorización para el ingreso de materia prima es la <i>orden de ingreso a bodega y destino</i>.</li> <li>▪ Jefe de Producción tiene que tener organizado el espacio físico para recibir la materia prima</li> <li>▪ Para mayor agilidad y optimizar el tiempo se deberá construir un trasportador sin fin y su respectiva tolva para subir el producto.</li> <li>▪ El ingreso de Materia Prima se registra en el kárdex del Sistema Fénix y enviará por Internet la información de ingreso de Materia Prima. Además se construirá un closet para la ropa de trabajo y herramientas.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
83	84,51	57%	57%	Semanal	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
50	50,92	84%	84%	Semanal	2
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
33	33,59	27%	27%	Semanal	2
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
33*2*52		3432	33,59*2*52		\$ 3.493,36

ORDEN DE INGRESO Y DESTINO						
						N:000
Fecha:		Proveedor:		Traslado N:		
Factura N:		Carro N:				
Orden de compra N:		Referencia de ingreso N:				
TIPO DE ENTRADA						
		Compra	Traslado	Devolución	Ajuste	otros
		<input type="checkbox"/>				
N°	Detalle	Unidad de medida	Bodega Principal	Bodega Maldonado	Bodega Pichul	TOTAL
		<b>TOTAL</b>				
_____		_____		_____		_____
Autorizado Por:		Entregado Por		Recibido Por:		Contabilizado Por

Elaborado por: Autor

Gráfico 5.4

CUADRO COMPARATIVO				
Control de Calidad y Recepción de Materia Prima	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	83	57%	\$ 84,51	57%
SITUACION PROPUESTA	50	84%	\$ 50,92	84%



Elaborado por: Autor

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
<b>Proceso:</b>		Preparación de Balanceados de Pollos y Cerdos								
<b>Código:</b>	FM P-001	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Básico Propuesto					
<b>Objetivo:</b>	Aprovechar los recursos necesarios para que empresa sea más competitiva y productiva en el mercado con la producción de balanceados									
<b>Alcance:</b>	Desde Orden de producción									
<b>Entradas:</b>	Hasta Repartir el balanceado a cada bodega de la empresa									
<b>Salidas:</b>	Materia Prima para la elaboración de balanceado de pollos y cerdos									
<b>Responsable:</b>	Producto terminado y repartido a cada bodega									
<b>Frecuencia:</b>	Jefe de producción									
<b>Tiempo:</b>	Semanal									
<b>Volúmen:</b>	2 (Tonelada)									
<b>Costo:</b>	114,74									
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	82%									
<b>Eficiencia en Costos:</b>	81%									
Nº	ACTIVIDAD	Asistente de adquisición	Jefe de producción	Chofer, estibador de reparto	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Envía la orden de producción al jefe producción	INICIO 1 O.P.				1		1,01		La producción de Balanceado se realiza los días Miércoles y Sábados por la mañana y la orden de producción será enviada por Internet
2	Se pone la ropa de trabajo		2				1		1,018	Para realizar el balanceado el operario tiene que utilizar los equipos y herramientas caso contrario será sancionado
3	Realiza mantenimiento preventivo a la máquina de mezclar, cosedora		3				2		2,036	Limpiar, engrasar y ajustar las partes de la máquina de mezcla y cosedora
4	Traslada la materia prima a la máquina mezcladora		4				5		5,090	Se transporta con la ayuda del transportador metálico de rodillo
5	Enciende la mezcladora		5			1		1,02		Activa la máquina mediante PLC computarizado
6	Mezcla los componentes de balanceado en la mezcladora		6			5		5,09		Buscar Materia Prima (Manteca de Palma) de contextura suave para optimizar el tiempo
7	Elabora el balanceado		7			20		20,36		Con PLC computarizado la producción tendrá un tiempo de 30 min. máximo para terminar de elaborar el balanceado
8	Inspección de la producción		8				1		1,018	Anticipar la compra de repuestos para no detener la producción
9	Ensacado, pesado y cosido		9			15		15,27		En la Pesadora y ensacadora automática
10	Arruma el producto terminado		10			10		10,18		Arruma con la ayuda de una transportador metálica de rodillo
11	Registra la producción		11				1		1,018	Registro de producción en la computadora y es enviado por Internet la cantidad producida.
12	Embarca en los carros repartidores		12			20		40,49		Se repartirá a las bodega 2 veces por semana, los días Miércoles y Sábados por la tarde, y para embarcar se utilizará el transportador metálico de rodillo
13	Registra el traslado de productos y entrega el comprobante de traslado al chofer		13		D.T.		1		1,018	Registro en la computadora e imprime el documento de traslado y para cada reparto a bodega existe un documento de traslado firmado por el Jefe de producción y chofer responsable
14	Carro repartidor se traslada a las bodegas		14		FIN		5		10,123	Una vez que llegue el carro repartidor a la bodega pasa al proceso de control y recepción de mercadería
<b>TOTAL</b>						<b>72</b>	<b>16</b>	<b>93,422</b>	<b>21,32</b>	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	7	<b>D.T.= Documento de traslado</b>				Control de Calidad y Recepción de materia prima			Orden de producción	
<b>FUSION</b>	1	<b>PLC= Son dispositivos electrónicos muy usados en Automatización</b>							Control de Calidad y Recepción de mercadería	
<b>CREACIÓN</b>	2	<b>Transportador sinfin= Transportadores sinfin para toda clase de productos</b>								
<b>ELIMINACIÓN</b>	0	<b>O.P.= Orden de Producción</b>								
		<b>Transportador Metálico=Elevadores y transportadores en construcción metálica con rodamientos auto lubricados</b>								
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluísa			Sr. Hugo Salazar				

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>			
<b>PROCESO</b>	Preparación de Balanceados de Pollos y Cerdos		
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de producción	<b>CODIGO</b>	FM P-001
<b>ENTRADA</b>	Materia Prima para la elaboración de balanceado de pollos y cerdos	<b>SALIDA</b>	Producto terminado y repartido a cada bodega
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El jefe de producción se demora en ubicar el overol y buscar las herramientas</li> <li>▪ Cuando no existe alguna materia prima se busca otras alternativas si las hay.</li> <li>▪ Falta de herramientas actualizadas.</li> <li>▪ Utiliza más tiempo la mezcladora, por la dureza de la manteca de palma.</li> <li>▪ Falta de mantenimiento de las máquinas cosedora o los hilos son de baja calidad, como también los repuestos de agujas no se encuentran en cantidad.</li> <li>▪ Falta un cinturón industrial</li> <li>▪ Falta de carros para trasladar la mercadería a tiempo a cada uno de las bodegas de la empresa.</li> <li>▪ Debe mejorar la estructura del documento de traslados, para mejor entendimiento</li> <li>▪ Capacitar al operario la manera de registrar el producto en el Kárdex</li> </ul>			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La producción de Balanceado se realiza los días Miércoles y Sábados por la mañana y la orden de producción será enviada por Internet</li> <li>▪ Con la construcción de un closet para ubicar la ropa de trabajo y herramientas y para realizar el balanceado el operario tiene que utilizar los equipos y herramientas caso contrario será sancionado.</li> <li>▪ Antes de producir el Jefe de producción tiene la obligación de limpiar, engrasar y ajustar las partes de la máquina de mezcla y cosedora</li> <li>▪ Con la construcción de un transportador metálico de rodillo facilita la transportación del producto, ayudando a la integridad física del personal.</li> <li>▪ Activa la máquina mediante PLC computarizado</li> <li>▪ Buscar Materia Prima (Manteca de Palma) de contextura suave para optimizar el tiempo.</li> <li>▪ Con la tecnología de PLC computarizado la producción tendrá un tiempo de 30 min. máximo para terminar de elaborar el balanceado y poder definir costos de</li> </ul>			

operación más exactos.

- Anticipar la compra de repuestos para no detener la producción
- Para sellar el producto terminado se utilizará la pesadora y ensacadora automática de esta manera se puede ahorrar costos.
- El Jefe de producción será capacitado periódicamente hasta que pueda registrar la producción en la computadora y pueda enviar por Internet la información de la cantidad producida a la ayudante de adquisición.
- Se repartirá a las bodega 2 veces por semana, los días Miércoles y Sábados por la tarde, y para embarcar se utilizará el transportador metálico de rodillo
- Registro en el kárdex del sistema Fénix e imprime el documento de traslado y para cada reparto a bodega existe un documento de traslado firmado por el jefe de producción y chofer responsable
- Una vez que llegue el carro repartidor a la bodega pasa al proceso de control y recepción de mercadería

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
146	178,79	56%	64%	Semanal	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
88	114,74	82%	81%	Semanal	2
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
58	64,05	26%	17%	Semanal	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
58*2*52			6032	64,05*2*52	\$ 6.660,78

DOCUMENTO DE TRASLADO						
				N:000		
Fecha:			Referencia de ingreso N:			
Carro N:			Responsable:			
Motivo del Traslado			SALIDA DE:	Bodega Principal	Bodega Maldonado	Bodega Pichul
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESTINO						
N°	Artículo	Unidad de medida	Bodega Principal	Bodega Maldonado	Bodega Pichul	TOTAL
TOTAL						
Entregado por _____			Recibido por _____		Contabilizado Por _____	



MULTISA										FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO			
<b>Proceso:</b>		Preparación de Morochillo Partido											
<b>Código:</b>		FM P-002		<b>Fecha:</b>		01/08/2008		<b>Status:</b>		Básico Propuesto			
<b>Objetivo:</b>		Preparar el morochillo partido con los mejores estándares de calidad para brindar al cliente valor agregado en el producto											
<b>Alcance:</b>		<b>Desde:</b> Orden de producción <b>Hasta:</b> Repartir el morochillo partido a cada bodega de la empresa											
<b>Entradas:</b>		Materia Prima para la Transformación a Morochillo Partido											
<b>Salidas:</b>		Producto terminado y repartido a cada bodega											
<b>Responsable:</b>		Jefe de producción											
<b>Frecuencia:</b>		Semanal						<b>Volumen:</b>		1 (lote 200QQ)			
<b>Tiempo:</b>		324						<b>Costo:</b>		365,08			
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		97%						<b>Eficiencia en Costos:</b>		96%			
Nº	ACTIVIDAD	Asistente de adquisición	Jefe de producción	Chofer, estibador de reparto	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA				
					AV	NAV	AV	NAV					
1	Envía la orden de producción al Jefe de producción para que empiece a producir	INICIO 1 O.P.				1		1,01		La Transformación de morochillo partido se realiza los días lunes y jueves por la mañana y la orden de producción será enviada por Internet al bodeguero-operario			
2	Se pone la ropa de trabajo y revisa herramientas		2				1		1,018	Para realizar el morochillo partido el operario tiene que utilizar los equipos y herramientas caso contrario será sancionado			
3	Realiza mantenimiento preventivo a la máquina de moler y cosedora		3				2		2,036	Limpiar, engrasar y ajustar las partes de la máquina de moler y cosedora, requerir repuestos con anticipación			
4	Prepara la tolva y enciende el molino		4			2		2,04		El morochillo engrano se traslada con el transporte sin fin desde el silo hasta la tolva del molino			
5	Realiza la transformación del morochillo en grano		5			200		203,62		El Morochillo tiene que estar seco (13° De humedad)			
6	Ejecutar al ensacado, pesado y cosido		6			40		40,72		En la Pesadora y ensacadora automática			
7	Arruma el producto terminado		7			40		40,72		Arruma con la ayuda de una trasportador metálica de rodillo			
8	Registra la producción		8				1		1,02	Se registra la producción en el sistema fénix y es enviado por Internet a la matriz la cantidad producida			
9	Embarca en los carros repartidores		9			30		60,736		Se repartirá a las bodegas, 2 veces por semana, los días Miércoles y Sábados por la tarde, y para embarcar se utilizará el transportador metálico de rodillo			
10	Registra el traslado de productos y entrega el comprobante de traslado al chofer		10		D.T.		2		2,04	Registro en la computadora e imprime el documento de traslado y para cada reparto a bodega existe un documento de traslado firmado por el Jefe de producción y chofer responsable			
11	Carro repartidor se traslada a las bodegas		11		FIN		5		10,12	Una vez llegado a la bodega pasa al proceso de control y recepción de mercadería			
<b>TOTAL</b>						313	11	348,85	16,23				
<b>CAMBIOS</b>					<b>TERMINOLOGÍA</b>					<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	4	<b>Tolva=</b> Es un depósito y canalización de materiales granulares			Control de Calidad y Recepción de materia prima			Orden de producción					
<b>FUSIÓN</b>	2	<b>Morochillo=</b> Maíz de Costa			Control de Calidad y Recepción de mercadería			Documento de traslado					
<b>CREACION</b>	2	<b>D.T.=</b> Documento de traslado											
<b>ELIMINACIÓN</b>	0	<b>O.P.=</b> Orden de Producción											
<b>Elaborado por:</b>				<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>					
Cristian Salazar				Sra. Mariana Guanoluísa				Sr. Hugo Salazar					

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>			
<b>PROCESO</b>	Preparación de Morochillo Partido		
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Producción	<b>CODIGO</b>	FM P-002
<b>ENTRADA</b>	Materia Prima para la Transformación a Morochillo Partido	<b>SALIDA</b>	Producto terminado y repartido a cada bodega
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El jefe de producción se demora en ubicar el overol y buscar las herramientas</li> <li>▪ No hay repuestos de martillos y zarandas</li> <li>▪ A veces el morochillo viene semi húmedo o absorbe la humedad del ambiente</li> <li>▪ El morochillo partido es ensacado con los mismos sacos del morochillo en grano, para lo cual hay que descoser con mucho cuidado</li> <li>▪ Depende de la malla y del estado del Insumo para mejorar el tiempo de producción</li> <li>▪ Los repuestos de cosedora limitados</li> <li>▪ Falta un cinturón industrial</li> <li>▪ Falta de carros para trasladar la mercadería a tiempo a cada bodega</li> <li>▪ El documento de traslados hay que mejorarlo para mejor entendimiento</li> <li>▪ Capacitar al operario la manera de registrar el producto en el Kárdex</li> </ul>			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Transformación de morochillo partido se realiza los días lunes y jueves por la mañana y la orden de producción será enviada por Internet al jefe de producción</li> <li>▪ Para realizar el morochillo partido el operario tiene que utilizar los equipos y herramientas caso contrario será sancionado</li> <li>▪ Antes de producir el Jefe de producción tiene la obligación de limpiar, engrasar y ajustar las partes de la máquina de moler y cosedora, además de requerir repuestos con anticipación</li> <li>▪ Con la construcción un silo de almacenamiento y del transportador sin fin que llegue a la tolva de la máquina de moler, ayudará a mejorar los tiempos de producción.</li> <li>▪ El Morochillo tiene que estar seco (13° De humedad) y para ello hay que adquirir un termómetro para medir la humedad de granos.</li> <li>▪ Sellar el producto terminado con la pesadora y ensacadora automática</li> <li>▪ El producto terminado será arrumado con la ayuda de una trasportador metálico de rodillo, cuidando así la integridad física del personal</li> <li>▪ La capacitación al Jefe de Producción será periódica hasta que pueda registrar la producción en el sistema Fénix y pueda enviar por Internet a la matriz la cantidad</li> </ul>			

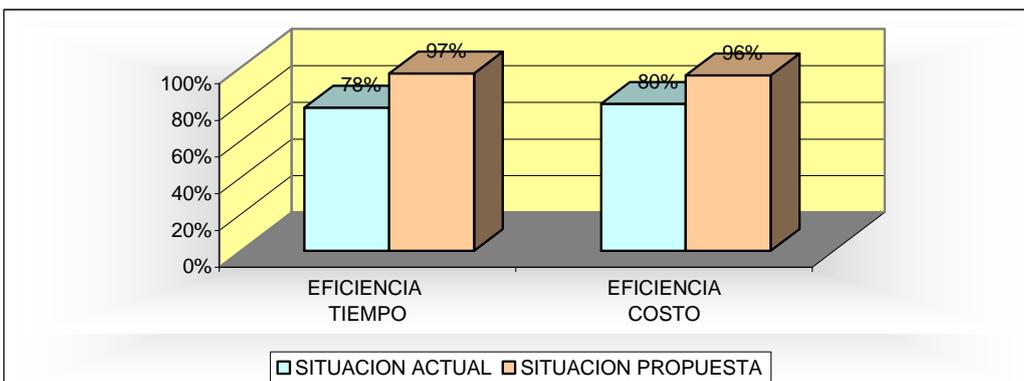
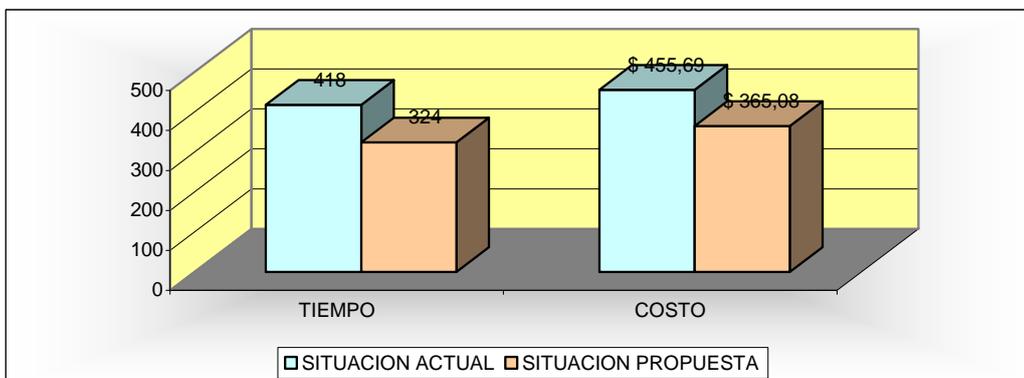
producida

- Se repartirá a las bodega 2 veces por semana, los días Miércoles y Sábados por la tarde, y para embarcar se utilizará el transportador metálico de rodillo
- Registro en la computadora e imprime el documento de traslado y para cada reparto a bodega existe un documento de traslado firmado por el Jefe de Producción y Chofer responsable
- Una vez llegado a la bodega pasa al proceso de control y recepción de mercadería

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
418	455,69	78%	80%	Semanal	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
324	365,08	97%	96%	Semanal	1
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
94	90,61	19%	16%	Semanal	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
94*1*52			4888	90,61*1*52	
				\$	4.711,72

Gráfico 5.6

CUADRO COMPARATIVO				
Preparación de Morochillo Partido	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	418	78%	\$ 455,69	80%
SITUACION PROPUESTA	324	97%	\$ 365,08	96%



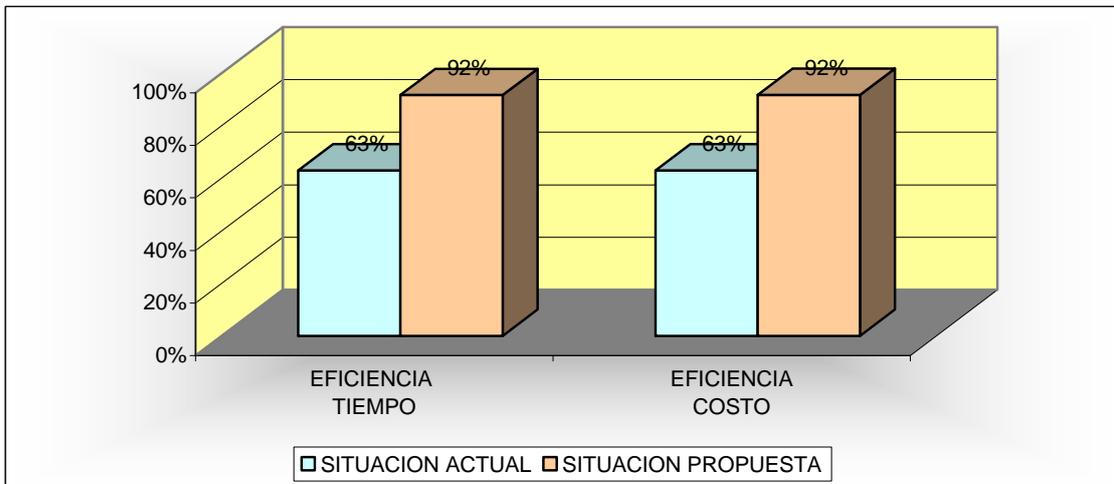
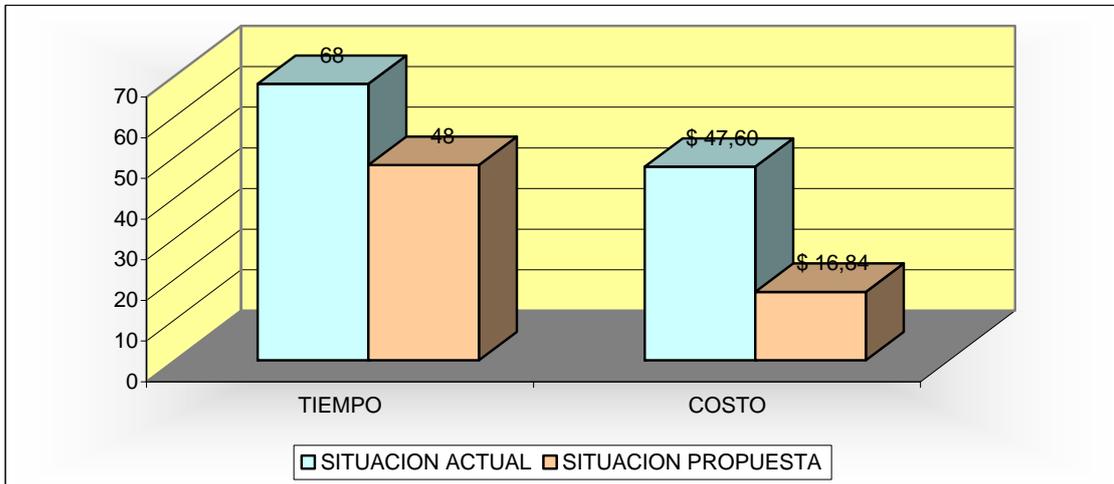
Elaborado por: Autor

MULTISA		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO								
<b>Proceso:</b>	Control de Calidad y Recepción de Mercadería									
<b>Código:</b>	FM CCR-002	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Básico Propuesto					
<b>Objetivo:</b>	Mejorar el control de calidad de mercadería con el propósito de brindar al cliente un servicio eficiente y eficaz									
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	Ingreso del proveedor								
	<b>Hasta:</b>	Registro de mercadería y lista para comercializar								
<b>Entradas:</b>	Factura de compra									
<b>Salidas:</b>	Mercadería registrada y lista para ser comercializada y distribuida									
<b>Responsable:</b>	Jefe de Bodega									
<b>Frecuencia:</b>	Semanal				<b>Volumen:</b>	15				
<b>Tiempo:</b>	48				<b>Costo:</b>	16,84				
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		92%				<b>Eficiencia en Costos:</b>		92%		
Nº	ACTIVIDAD	Asistente de adquisición	Jefe de Bodega o Administrador-Bodeguero	Ayudante de Bodega o Cajero supervisor	Subgerente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe factura de compra del proveedor	INICIO 1				1		0,3446		La mercadería se recibirá todos los días, con los horario de 8 AM - 12 AM
2	Verifica la Factura con la Orden de compra	2					1		0,345	Control de negociación
3	Aprueba la factura de compra e informa al subgerente	3				1		0,3446		Información por intranet
4	Verifica en el sistema el stock de cada bodega				4		1		0,354	S/N
5	Reparte la mercadería a las bodegas				6	OID	1		0,3539	Llena la <b>Orden de Ingreso y Destino</b> para repartir a cada bodega.
6	Controla el peso, volumen y calidad de Mercadería		6				1		0,351	En caso de encontrarse la mercadería en mal estado debe notificar al subgerente.
7	Recibe la mercadería		7				40		14,045	Estibador de Bodega tiene que tener organizado el espacio físico para recibir la mercadería
8	Registra el ingreso de mercadería			8				2	0,702	Se registra en el kárdex del sistema fénix y se envía mediante internet la información de ingreso de mercadería
<b>TOTAL</b>						<b>44</b>	<b>4</b>	<b>15,439</b>	<b>1,40</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA</b>	3	K= Documento de ingreso			Fijación de precios			Orden de Ingreso y Destino		
<b>FUSIÓN</b>	0	Mercadería= Son productos para comercializar			Cancelación de facturas y negociación de nueva compra			Orden de compra		
<b>CREACIÓN</b>	4	Intranet=es un conjunto de contenidos compartidos por un grupo bien definido dentro de una organización			Control de mercadería			Factura		
<b>ELIMINACIÓN</b>	1	OID= Orden de Ingreso y Destino			Distribución de mercadería a domicilio					
					Ventas en el comisariato					
					Ventas al por mayor					
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluisa			Sr. Hugo Salazar				

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Control de Calidad y Recepción de Mercadería				
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Bodega de la Maldonado o el Administrador-Bodeguero del Comisariato	<b>CODIGO</b>	FM CCR-002		
<b>ENTRADA</b>	Factura de compra	<b>SALIDA</b>	Mercadería registrada y lista para ser comercializada y distribuida		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería</li> <li>▪ No existe un Administrador -Bodeguero especializado en el comisariato</li> <li>▪ Llama al Gerente en el caso de mercadería defectuosa</li> <li>▪ Demora Injustificada para recibir la mercadería por la mala organización de productos.</li> <li>▪ Falta de toma de decisión oportuna para repartir la mercadería entre las bodegas</li> <li>▪ Comprobante de ingreso mal estructurado</li> <li>▪ Actualizar el software y el equipo de computo</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mercadería se recibirá todos los días, con los horario de 8 AM - 12 AM</li> <li>▪ La Asistente de Adquisición controla la negociación del proveedor con la factura y orden de compra</li> <li>▪ Información de aprobación por intranet al subgerente</li> <li>▪ Subgerente llena la Orden de Ingreso y Destino para repartir a cada bodega.</li> <li>▪ Contratar un Administrador-Bodeguero con experiencia para que organice el comisariato y controle la entrada y salida de mercadería en las bodegas del comisariato</li> <li>▪ Los Estibadores de bodegas tiene que tener organizado el espacio físico para recibir la mercadería.</li> <li>▪ Ayudante de Bodega o Cajero-Supervisor registra en el kárdex del sistema Fénix y se envía mediante Internet la información de ingreso de mercadería</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Este proceso es para la bodega de la Maldonado y para la bodega del comisariato y la responsabilidad del proceso es el Jefe de Bodega y Administrador-Bodeguero respectivamente</p>					
<b>SITUACION ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
68	47,6	63%	63%	Semanal	15
<b>SITUACION PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
48	16,84	92%	92%	Semanal	15
<b>SITUACION DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
20	30,76	29%	29%	Semanal	15
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
20*15*52		15600	30,76*15*52		\$ 23.993,18

Gráfico 5.7

CUADRO COMPARATIVO				
Control de Calidad y Recepción de Mercadería	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	68	63%	\$ 47,60	63%
SITUACION PROPUESTA	48	92%	\$ 16,84	92%



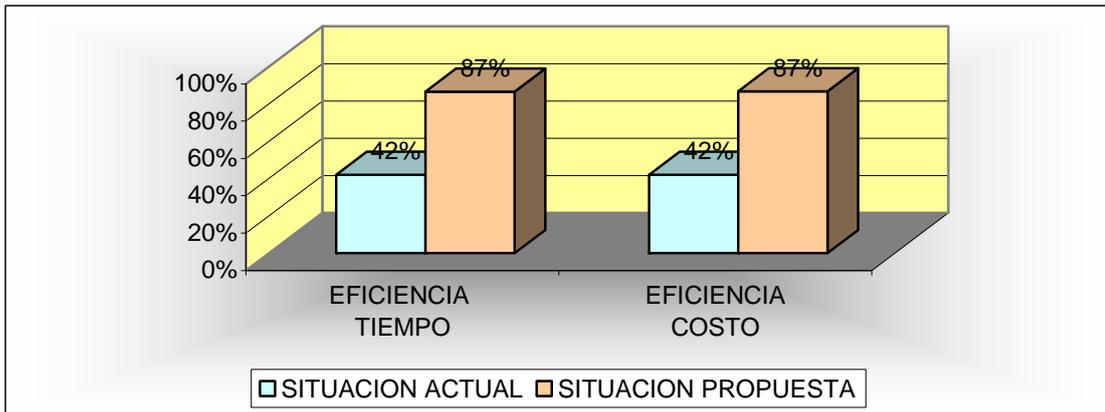
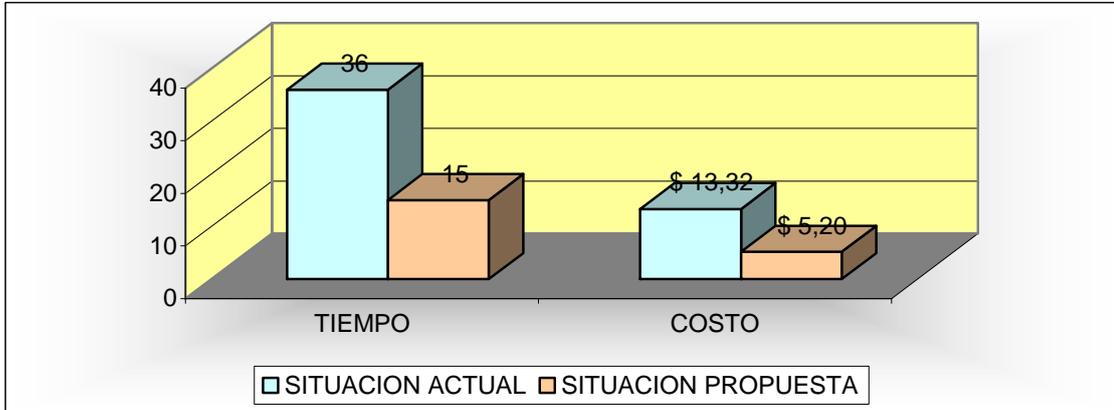
Elaborado por: Autor

 <b>FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO</b>										
<b>Proceso:</b>	<b>Fijación de precios</b>									
<b>Código:</b>	<b>FM FP-001</b>	<b>Fecha:</b>	<b>01/08/2008</b>	<b>Status:</b>	<b>Básico Propuesto</b>					
<b>Objetivo:</b>	Fijar precios que beneficien a los clientes internos y externos de la empresa									
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	El control de la negociación con la orden de compra								
	<b>Hasta:</b>	Fijación de precios e información de las variables de precios								
<b>Entradas:</b>	Recepción y control de Factura									
<b>Salidas:</b>	Precios de venta al público									
<b>Responsable:</b>	Asistente de adquisición									
<b>Frecuencia:</b>	Semanal				<b>Volumen:</b>	15				
<b>Tiempo:</b>	15				<b>Costo:</b>	5,20				
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	87%				<b>Eficiencia en Costos:</b>	87%				
Nº	ACTIVIDAD	Asistente de adquisición	Estibador de Bodega	Jefe de Adquisición	Facturador	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepta la factura	1 INICIO F.				1		0,3446		La reunión no es necesario, porque el margen de rentabilidad será extraído de la Orden de Compra
2	Verifica la factura de compra con la orden de compra	2 F. O.C.					1		0,345	Revisa las negociaciones pactadas con los proveedores
3	Entrega ejemplares de los productos ingresados a bodegas		3			2		0,6893		S/N
4	Codifica los productos nuevos	4				1		0,3446		S/N
5	Ingresar los costos de los productos de la factura	5				3		1,0339		S/N
6	Ingresar el Precio de Venta al público en el sistema	6				2		0,689		S/N
7	Guarda la información en el sistema e inmediatamente desarrolla e imprime la retención	7 R.				1		0,345		La retención se realiza para todas las compras con facturas a nombre de Hugo Salazar o MULTISA
8	Entrega la factura de compra al jefe de ventas			8 F.		1		0,372		La factura es firmada solamente por el Jefe de Adquisición
9	Archiva la factura y copia de la retención e informa las variaciones de precios						1		0,345	Las copias de la factura y retención son entregadas e informa vía Internet las variaciones de precios
10	Informa los cambios de precios a los vendedores externos				9 FIN	2		0,689		Con la solución de facturar desde la Bodega Maldonado, se disminuirán el flujo de datos que colapsa el sistema informático
<b>TOTAL</b>						<b>13</b>	<b>2</b>	<b>4,508</b>	<b>0,69</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA</b>	<b>3</b>	<b>F =Facturas</b>			Control de calidad y recepción de materia prima			Orden de compra		
<b>FUSIÓN</b>	<b>0</b>	<b>R= Retenciones</b>			Control de calidad y recepción de mercadería					
<b>CREACIÓN</b>	<b>3</b>				Ventas al por mayor					
<b>ELIMINACIÓN</b>	<b>2</b>				Ventas en el comisariato					
<b>Elaborado por:</b>				<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>			
Cristian Salazar				Sra. Mariana Guanoluísa			Sr. Hugo Salazar			

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Fijación de precios					
<b>RESPONSABLE</b>	Asistente de adquisición			<b>CODIGO</b>	FM FP-001	
<b>ENTRADA</b>	Recepción y control de Factura		<b>SALIDA</b>	Precios de venta al público		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>La reunión a veces no es posible, sin embargo ya se tiene establecido un margen de rentabilidad para cada producto.</li> <li>Solo se reúne para mercadería de volúmenes grandes, o cambios de precios en el mercado.</li> <li>Interrupciones frecuentes.</li> <li>Los problemas de inflación han afectado el volumen de los productos.</li> <li>Al momento de actualizar los nuevos precios, las otras computadoras se paralizan, ocasionando un malestar a los clientes del comisariato</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>La reunión no es necesario, porque el margen de rentabilidad será extraído de la Orden de Compra que es generado por el Jefe de Adquisición ya sea para compras pequeñas o grandes.</li> <li>Asistente de Adquisición revisa las negociaciones pactadas con los proveedores y controla que las facturas lleguen a nombre de Hugo Salazar o MULTISA y con sus respectivo RUC</li> <li>La retención se realiza para todas las compras con facturas a nombre de Hugo Salazar o MULTISA</li> <li>La factura es firmada solamente por el Jefe de Adquisición</li> <li>Las copias de la factura y retención son entregadas al proveedor e informa a los cajeros vía Intranet las variaciones de precios, que generalmente es por la variación de la inflación</li> <li>Con la solución de facturar desde la Bodega Maldonado, se disminuirán el flujo de datos que colapsa el sistema informático.</li> </ul>						
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
36	13,32	42%	42%	Semanal	15	
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
15	5,20	87%	87%	Semanal	15	
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
21	8,12	45%	45%	Semanal	15	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
21*15*52			8,12*15*52			
			\$ 6.335,74			

**Gráfico 5.8**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Fijación de precios</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>36</b>	<b>42%</b>	<b>\$ 13,32</b>	<b>42%</b>
<b>SITUACION PROPUESTA</b>	<b>15</b>	<b>87%</b>	<b>\$ 5,20</b>	<b>87%</b>



Elaborado por: Autor



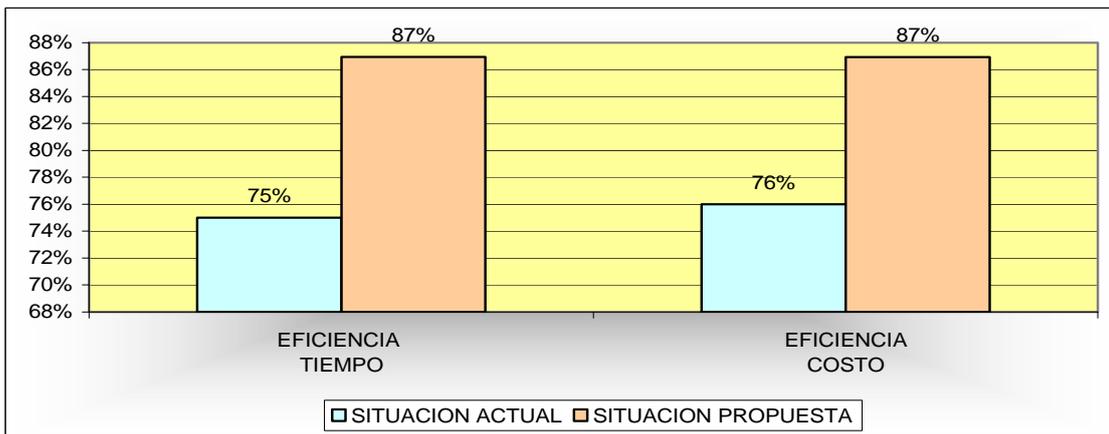
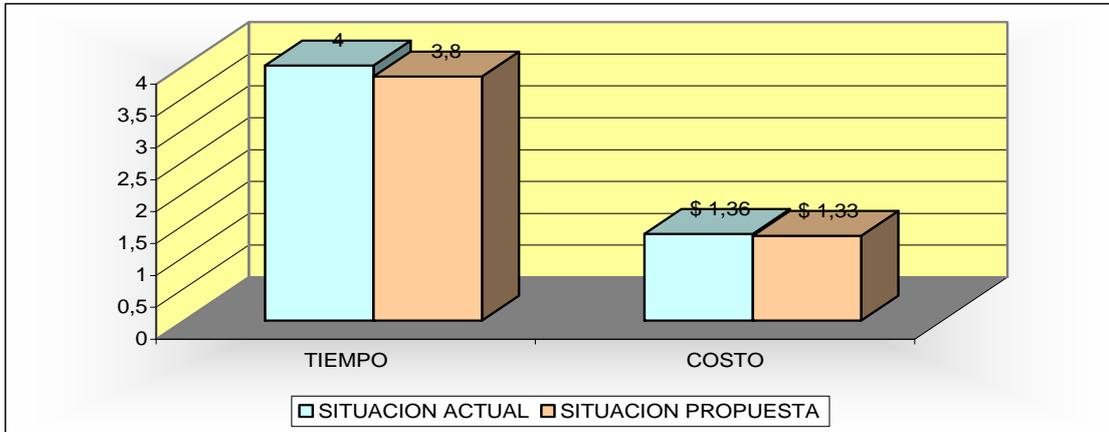
FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

<b>Proceso:</b>		Ventas en el Comisariato (Autoservicio)							
<b>Codigo:</b>	FM VC-001	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Básico Propuesto				
<b>Objetivo:</b>	Brindar un servicio de eficiencia y eficacia al consumidor final para cubrir las necesidades insatisfechas								
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	Entrada del cliente, selección de productos y pesado							
	<b>Hasta:</b>	Cancelación y entrega del producto al cliente							
<b>Entradas:</b>	Consumidor Final								
<b>Salidas:</b>	Entrega de productos a clientes								
<b>Responsable:</b>	Cajera								
<b>Frecuencia:</b>	Diario				<b>Volumen:</b>	260 por cajera (3 Cajeras)			
<b>Tiempo:</b>	3,8				<b>Costo:</b>	1,33			
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		87%				<b>Eficiencia en Costos:</b>		87%	
Nº	ACTIVIDAD	Guardia	Pesador- Despachador	Cajera	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Saluda al cliente, recepta todo tipo de maletas y da información a los clientes	INICIO 1			0,5		0,17		Informa al cliente el lugar en donde se encuentra los productos, como también el lugar en donde se realiza las ventas asistidas.
2	Ofrece los productos		2		0,83		0,29		Comprar un lector óptico y ubicar en un lugar estratégico en donde los clientes puedan conocer el precio del producto
3	Pesa los productos deseados por los clientes		3		1		0,35		Para cubrir las horas pico el perchador debe ayudar a realizar dicho rol
4	Cobra los productos adquiridos por los cliente y entrega la nota de venta			4 N.V.	1		0,34		Contratar cajeras con tiempos rotativos que cumplan el código de trabajo
5	Guardia entrega las maletas		2			0,5	0,17		S/N
<b>TOTAL</b>					<b>3,33</b>	<b>0,5</b>	<b>1,16</b>	<b>0,17</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	1	N. V.= Nota de venta			Ventas en el comisariato (asistido)			Nota de venta	
<b>FUSIÓN</b>	0	Maletas= Artículos que trae el cliente de afuera			Ventas al por mayor (Comisariato)				
<b>CREACIÓN</b>	1								
<b>ELIMINACIÓN</b>	0								
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>			
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluisa			Sr. Hugo Salazar			

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>						
<b>PROCESO</b>	Ventas en el Comisariato (Autoservicio)					
<b>RESPONSABLE</b>	Cajera			<b>CODIGO</b>	FM VC-001	
<b>ENTRADA</b>	Consumidor Final	<b>SALIDA</b>	Entrega de productos a clientes			
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de agilidad al guardia.</li> <li>▪ Los colaboradores no conoce los precios de la mayoría de productos.</li> <li>▪ En horas pico, falta ayuda en la percha y necesita mejorar el espacio físico, para disminuir las pérdidas del comisariato.</li> <li>▪ Falta contratar cajeras a tiempo competo.</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guardia de seguridad informa al cliente el lugar en donde se encuentra los productos, como también el lugar en donde se realiza las ventas asistidas.</li> <li>▪ Comprar un lector óptico y ubicar en un lugar estratégico en donde los clientes puedan conocer el precio del producto y capacitar todos los lunes al Pesador-Despachador</li> <li>▪ Para cubrir las horas pico el Perchero debe ayudar a realizar dicho rol para ayudar a evacuar a los clientes.</li> <li>▪ Contratar cajeras con tiempos rotativos que cumplan el código de trabajo</li> </ul>						
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
4	1,39	75%	76%	Diario	260 x cajera	
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
3,83	1,33	87%	87%	Diario	260 x cajera	
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
0,17	0,06	12%	11%	Diario	260 x cajera	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
0,17*(260*52*7)*3		48266,4	0,06*(260*52*7)*3		\$ 17.147,64	

**Gráfico 5.9**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
Ventas en el Comisariato (Autoservicio)	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
<b>SITUACION ACTUAL</b>	4	75%	\$ 1,36	76%
<b>SITUACION PROPUESTA</b>	3,8	87%	\$ 1,33	87%



Elaborado por: Autor

<b>MULTISA</b>			
RUC 0501145635001 SALAZAR VELA HUGO MARCIAL AV. 5 DE JUNIO 342 Y MARCO AURELIO SUBIA TELF: 03-2810742 / 099300617 LATACUNGA-ECUADOR			
NOTA DE VENTA N° 001-001-00001 AUTORIZACIÓN N° 11000365XX			
SR. (ES) :			
RUC:		CAJERA:	
FECHA:			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
			

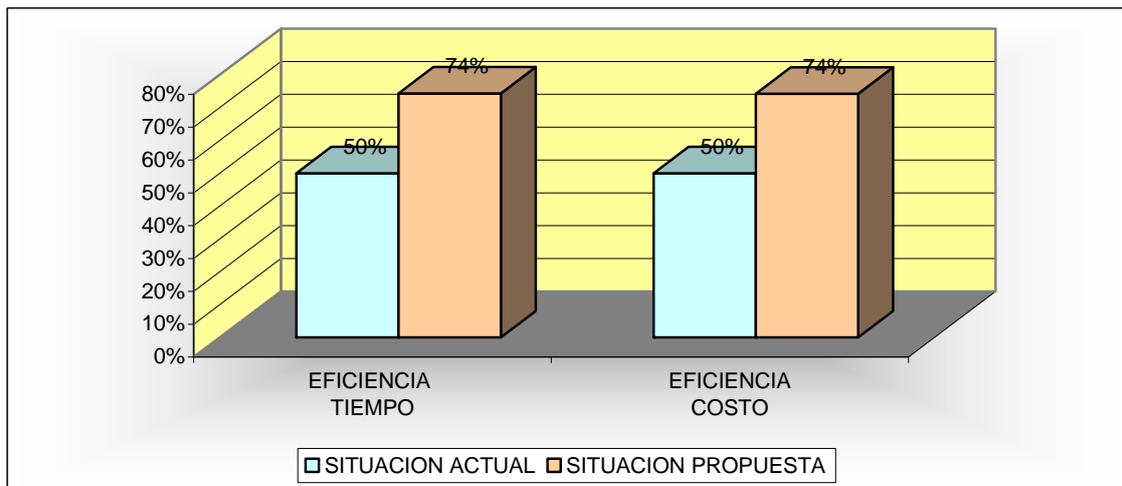
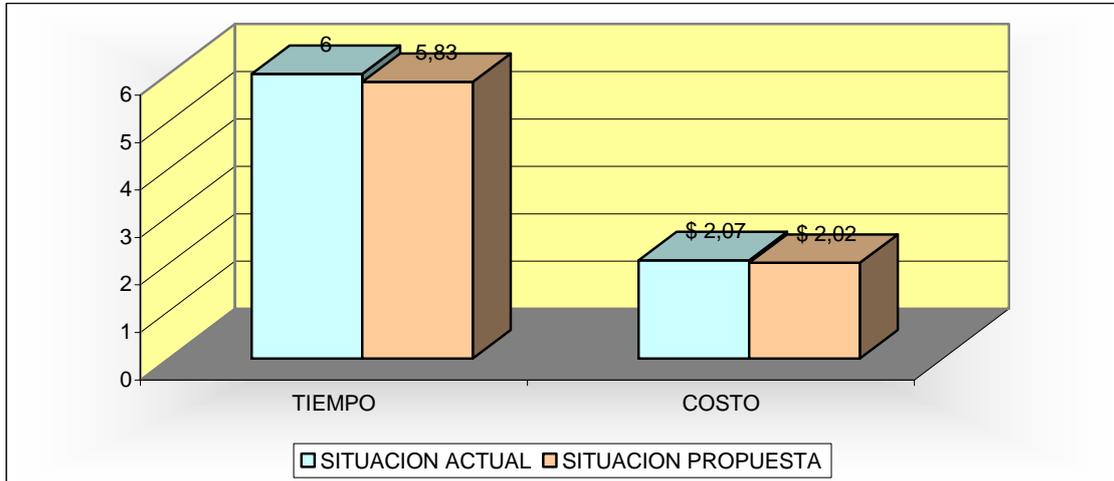
\_\_\_\_\_  
CLIENTE      BODEGUERO      VENDEDOR

MULTISA		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO								
<b>Proceso:</b>	Ventas en el Comisariato (Asistida)									
<b>Codigo:</b>	FM VC-002	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Básico Propuesto					
<b>Objetivo:</b>	Brindar un servicio de eficiencia y eficacia al consumidor final y microempresario para cubrir las necesidades insatisfechas									
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	Entrada del cliente, ofrecimiento de productos, precios								
	<b>Hasta:</b>	Cancelación y entrega del producto al cliente								
<b>Entradas:</b>	Consumidor final y microempresario									
<b>Salidas:</b>	Producto trasladado y entregado al clientes									
<b>Responsable:</b>	Administrador-Bodeguero									
<b>Frecuencia:</b>	Diario				<b>Volumen:</b>	40				
<b>Tiempo:</b>	5,83				<b>Costo:</b>	2,02				
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		74%				<b>Eficiencia en Costos:</b>		74%		
Nº	ACTIVIDAD	Guardia	Cajero - Supervisor	Administrador-Bodeguero	Estibador de Bodega-comisariato	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Saluda a los clientes, recepta las maletas y da información a los clientes	INICIO 1				0,33		0,11		Da información al cliente
2	Saluda al cliente y recepta pedidos de los clientes		2			1		0,34		Para disminuir las pérdidas de inventario en el comisariato, y mejorar la atención al cliente se contratará un bodeguero con experiencia
3	Ofrece otros productos, promociones y descuentos		3			1		0,34		Para mejorar el servicio, se contará exclusivamente con Estibador de Bodega para agilizar el despacho de productos
4	Informa el precio de los productos que va adquirir		4			1		0,34		S/N
5	Cobra la factura, entrega la factura original al cliente y entrega la copia de la factura al Administrador-Bodeguero		5	F		0,5		0,17		Toda factura debe ser ingresada y registrada en el sistema informático
6	Ordena al estibador de bodega sacar los productos				6	0,5		0,18		S/N
7	Transporta y entrega los producto al cliente				7		1		0,35	S/N
8	Verifica la salida de los productos				8		0,50		0,17	Los responsables de la bodega es el Administrador-Bodeguero y Estibador de Bodega
<b>TOTAL</b>						<b>4,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,50</b>	<b>0,52</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	1	F= Factura			Ventas en el comisariato (Autoservicio)				Factura	
<b>FUSIÓN</b>	2				Ventas al por mayor (Comisariato)					
<b>CREACIÓN</b>	1									
<b>ELIMINACIÓN</b>	1									
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluisa			Sr. Hugo Salazar				

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Ventas en el Comisariato (Asistida)					
<b>RESPONSABLE</b>	Cajero – Supervisor			<b>CODIGO</b>	FM VC-002	
<b>ENTRADA</b>	Consumidor microempresario	Final	y	<b>SALIDA</b>	Producto trasladado y entregado al cliente	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería</li> <li>▪ No existe un Administrador ni un Bodeguero especializado en el comisariato, para que se encargue de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar el comisariato</li> <li>▪ Llama al Gerente General en el caso de mercadería defectuosa</li> <li>▪ Demora Injustificada para recibir la mercadería por la mala organización de productos.</li> <li>▪ Falta de toma de decisión oportuna para repartir la mercadería entre las bodegas</li> <li>▪ Comprobante de ingreso mal estructurado</li> <li>▪ Actualizar el software y el equipo de computo</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación constante para que el Guardia de Seguridad brinde la información necesaria al cliente</li> <li>▪ Para disminuir las pérdidas de inventario en el comisariato, y mejorar la atención al cliente se contratará un Administrador-Bodeguero para el comisariato con experiencia</li> <li>▪ Para mejorar el servicio, se contará exclusivamente con estibador de bodega para agilizar el despacho de productos y se buscará dentro del personal una persona idónea para la función de Cajero - Supervisor</li> <li>▪ Toda factura de venta debe ser ingresada y registrada en el sistema informático y será responsable el Cajero-Supervisor</li> <li>▪ Los responsables de la Bodega del comisariato es el Administrador-Bodeguero y Estibador de Bodega</li> </ul>						
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
6	2,07	50%	50%	Diario	40	
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
5,83	2,02	74%	74%	Diario	40	
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
0,17	0,053	24%	24%	Diario	40	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
0,17*(40*52*7)		2475,2	0,053*(40*52*7)		\$ 771,15	

Gráfico 5.10

CUADRO COMPARATIVO				
Ventas en el Comisariato (Asistida)	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	6	50%	\$ 2,07	50%
SITUACION PROPUESTA	5,83	74%	\$ 2,02	74%



Elaborado por: Autor

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
Proceso:	Ventas al por mayor (Bodega)*									
Codigo:	FM VM-001	Fecha:	01/08/2008	Status:	Básico Propuesto					
Objetivo:	Satisfacer las necesidades de clientes que compran al por mayor y menor, como también mejorar el control de salida de productos									
Alcance:	Desde	El ingreso del cliente, cobro de factura anterior, recepción de pedidos								
	Hasta	Entrega de productos al cliente								
Entradas:	Cliente al por mayor y cancelación de factura anterior									
Salidas:	Factura de venta y entrega de productos al cliente									
Responsable:	Cobranza- Atención al cliente									
Frecuencia:	Diario				Volumen:	15				
Tiempo:	25				Costo:	12,25				
Eficiencia en Tiempo:	76%				Eficiencia en Costos:	83%				
Nº	ACTIVIDAD	Cobranza - Atención al cliente	Jefe de bodega	Estibador de Bodega	Cliente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Saluda al cliente y busca la factura anterior correspondiente	INICIO 1				1		0,35		Busca en el sistema informático y en el archivero para constatar el saldo de la factura
2	Verifica si el cliente ha cancelado su último pedido	no 2 si					1		0,35	Para cada cliente un sola factura
3	Cobra y genera el recibo de cobro de la factura anterior	3 R.C				2		0,70		Registra el pago del cliente e imprime el Recibo de cobro
4	Ofrece los productos con los descuentos y promociones	4				5		1,75		S/N
5	Recepta los pedidos de los clientes al por mayor	5					2		0,70	Cobranza - atención al cliente, tiene la obligación de conocer la existencia de stock y precios de los principales productos de la empresa.
6	Cobranza - atención al cliente ofrece el servicio a domicilio sin recargo				no 6 si					Si: desea el servicio de transporte sin recargo pasa al proceso de Distribución de mercadería a domicilio No: Continúa con el proceso
7	Genera la factura y envía la orden de pedido por internet a la Bodega de la Maldonado	F.					1		0,35	La orden de entrega se hará llegar automáticamente por internet al momento de imprimir la facturación del cliente
8	Jefe de bodega recepta la orden y ordena la entrega de productos		8 O.E			1		0,35		S/N
9	Entrega el producto al cliente			9		10		6,99		En la bodega habrá un montacargas para la salida de productos
10	Verifica la salida de producto			10			1		0,35	Todo Orden de pedido será revisado y firmado por los responsables de despacho
11	Registra y archiva el documento de la orden de compra			11			1		0,35	S/N
TOTAL						19	6	10,14	2,10	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS		
MEJORA	1	O.E.= Orden de entrega			Ventas al por mayor (Preventas)			Orden de Entrega		
FUSIÓN	2	R.C.=Recibo de cobro			Ventas en el comisariato (Autoservicio)					
CREACIÓN	3				Ventas en el comisariato (Asistido)					
ELIMINACIÓN	1									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluisa			Sr. Hugo Salazar				
* Este proceso se llevaba a cabo en el comisariato, pero para mejor control y atención al cliente se ha visto conveniente realizar este proceso en la Bodega de la Maldonado										

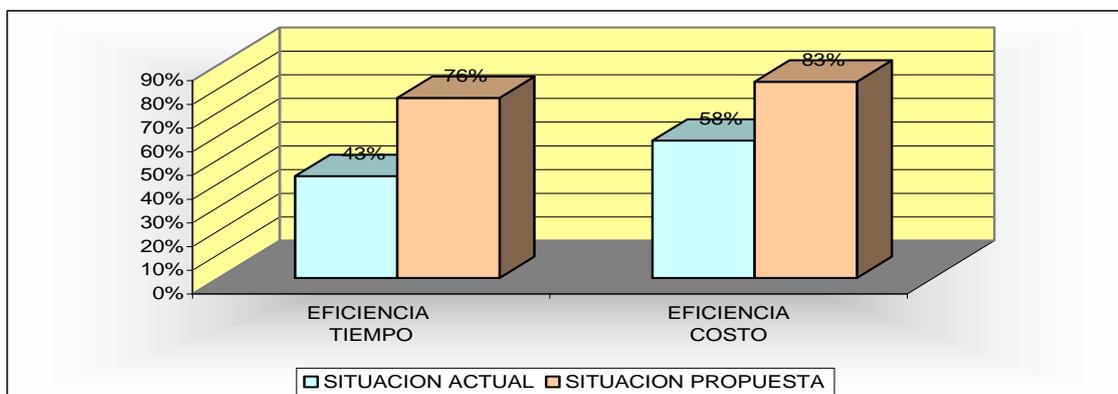
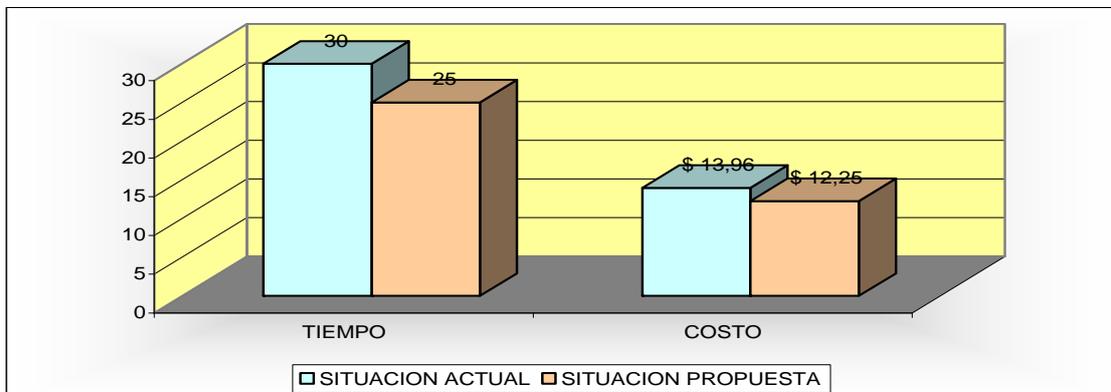
HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Ventas al por mayor (Bodega)					
<b>RESPONSABLE</b>	Cobranza- Atención al cliente			<b>CODIGO</b>	FM VM-001	
<b>ENTRADA</b>	Cliente al por mayor y cancelación de factura anterior		<b>SALIDA</b>	Factura de venta y entrega de productos al cliente		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobranza – atención al cliente, necesita ser llamada la atención con el objetivo de mejorar el trato al cliente.</li> <li>▪ Falta de productos y precios elevados</li> <li>▪ Molesta a los clientes por que tiene que trasladarse a Bodega de la Maldonado que se encuentra a 600m del comisariato</li> <li>▪ El bodeguero se encuentra a veces ocupado atendiendo a otros clientes o proveedores</li> <li>▪ Falta de actualizar los equipos de computo y software de la Bodega</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para mejorar el servicio al cliente y el control de inventario, es recomendable facturar y cobrar desde la Bodega de la Maldonado.</li> <li>▪ La capacitación que debe recibir todo el personal es “la atención al cliente”, para mejorar el servicio cada vez que se reciba un cliente</li> <li>▪ Busca en el sistema informático y el archivero para constatar el saldo de la factura</li> <li>▪ Para cada cliente una sola factura.</li> <li>▪ Registra el pago del cliente e imprime el Recibo de cobro</li> <li>▪ Cobranza - atención al cliente, tiene la obligación de conocer la existencia de stock y precios de los principales productos de la empresa.</li> <li>▪ <i>El cliente toma la decisión</i>, en donde <b>Si</b> él desea el servicio de transporte sin recargo pasa a otro proceso de distribución de mercadería a domicilio. Caso contrario, <b>No</b> desea el transporte continua con el proceso.</li> <li>▪ La orden de pedido se hará llegar automáticamente por Internet al momento de imprimir la facturar del cliente.</li> <li>▪ En la bodega habrá un montacargas para la salida de productos</li> <li>▪ Todo Orden de pedido será revisado y firmado por los responsables de despacho</li> </ul>						
<b>SITUACION ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
30	13,96	43%	58%	Diario	15	
<b>SITUACION PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
25	12,25	76%	83%	Diario	15	
<b>SITUACION DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
5	1,714	33%	25%	Diario	15	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
5*(15*52*6)		23400	1,714*(15*52*6)		\$ 8.019,48	

ORDEN DE ENTREGA		
		N:000
Fecha:	Hora	
Cliente:	N° de Factura	
Código del cliente	Cajero:	
N:	ARTÍCULO	CANTIDAD
<b>TOTAL</b>		
Entregado Por		Revisado Por

Elaborado por: Autor

Gráfico 5.11

CUADRO COMPARATIVO				
Ventas al por mayor (Bodega)	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	30	43%	\$ 13,96	58%
SITUACION PROPUESTA	25	76%	\$ 12,25	83%



Elaborado por: Autor



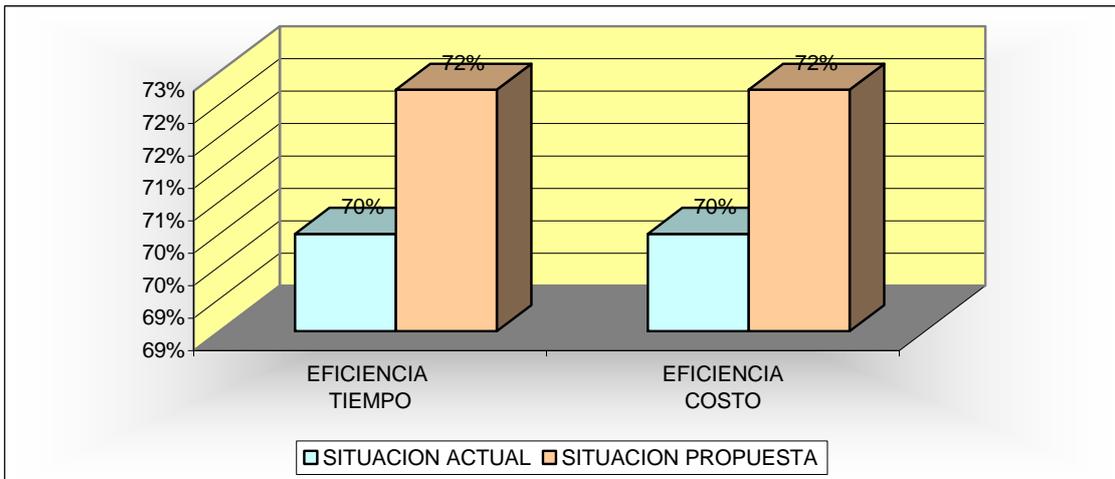
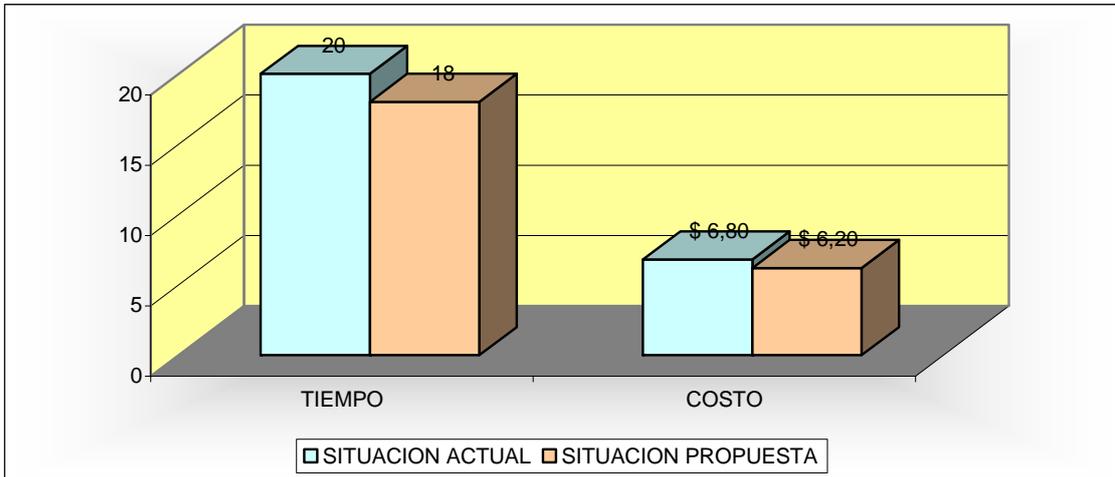
FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

<b>Proceso:</b>		Ventas al por mayor (Preventas)					
<b>Codigo:</b>	FM VM-002	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Básico Propuesto		
<b>Objetivo:</b>	Proveer productos de consumo masivo y materia prima para balanceado a las PYMES y tiendas						
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	Visita al cliente y cancelación de factura anterior					
	<b>Hasta:</b>	Generar la orden de pedido					
<b>Entradas:</b>	Visita del vendedor al cliente (PYMES y Tiendas)						
<b>Salidas:</b>	Recibo de cobro de factura y la orden de pedido						
<b>Responsable:</b>	Ejecutivo de Ventas						
<b>Frecuencia:</b>	Diario			<b>Volumen:</b>	60 (de 107 visitas)		
<b>Tiempo:</b>	18			<b>Costo:</b>	6,20		
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		72%			<b>Eficiencia en Costos:</b>		72%
Nº	ACTIVIDAD	Ejecutivo de Ventas	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Se traslada a visitar al cliente			2		0,69	El subgerente debe encargarse de supervisar las rutas de los vendedores
2	Saluda y da información del valor de la factura anterior			1		0,34	Si: Desea cancelar sigue con el proceso No: Desea cancelar pasa al paso 7
3	Cobra la factura anterior		3		1,03		Para cada cliente debe existir una sola de facturas
4	Genera el recibo de cobro		2		0,69		Los datos de cobro deben ser registrados en el sistema Palm
5	Ofrece los productos y promociones		3		1,03		Los sistemas palm deben actualizarse todos los días, con el cual se mantendrá información actualizada de cuentas x cobrar, precios, promociones y stock
6	Registra los pedidos en el sistema Palm		5		1,72		Los pedidos se ingresaran en el sistema Palm
7	Se traslada a visitar al siguiente cliente			2		0,69	La responsabilidad del sistema Palm es exclusivamente de los ejecutivos de ventas
<b>TOTAL</b>			13	5	4,48	1,72	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	3	R.C.= Recibo de cobro		Ventas al por mayor (Comisariato)		Recibo de cobro	
<b>FUSIÓN</b>	0	Sistema palm= es un computador de mano		Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y Tiendas)			
<b>CREACIÓN</b>	1						
<b>ELIMINACIÓN</b>	0						
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>		
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluisa		Sr. Hugo Salazar		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Ventas al por mayor (Pre ventas)				
<b>RESPONSABLE</b>	Ejecutivo de Ventas			<b>CODIGO</b>	FM VM-002
<b>ENTRADA</b>	Visita del vendedor al cliente (PYMES y Tiendas)		<b>SALIDA</b>	Generar recibo de cobro de factura anterior y recepta la orden de pedido	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El traslado depende de las rutas de cada vendedor</li> <li>▪ Solo el 56% de las visitas se transforman en pedidos</li> <li>▪ Los Ejecutivos de ventas a veces no toman en cuenta la información de los precios e inventario, no poseen catálogo</li> <li>▪ Recepta pedido de manera informal porque no existe un documento estructurado con los productos</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El subgerente debe encargarse de supervisar las rutas de los Ejecutivos de Ventas, como también generar comisiones para los vendedores de acuerdo al nivel de ventas con el propósito de llegar al 80% de las visitas se trasformen en pedidos</li> <li>▪ La toma decisión depende , <b>Si</b> el cliente desea cancelar continua con el proceso y <b>No</b> Desea cancelar la factura anterior pasa al siguiente cliente (Paso 7)</li> <li>▪ Para cada cliente debe existir una sola de facturas</li> <li>▪ Los datos de cobro deben ser registrados en el sistema Palm</li> <li>▪ Los sistemas Palm deben actualizarse todos los días, con el cual se mantendrá información actualizada de cuentas x cobrar, precios, promociones y stock</li> <li>▪ Los pedidos se ingresaran en el sistema Palm</li> <li>▪ La responsabilidad del sistema Palm es exclusivamente de los Ejecutivos de Ventas</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
20	6,8	70%	70%	Diario	60 (de 107 visitas)
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
18	6,20	72%	72%	Diario	60 (de 107 visitas)
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
2	0,597	2%	2%	Diario	60 (de 107 visitas)
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
2*(60*52)*6		37440	0,597*(60*52)*6		\$ 11.167,18

Gráfico 5.12

CUADRO COMPARATIVO				
Ventas al por mayor (Preventas)	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	20	70%	\$ 6,80	70%
SITUACION PROPUESTA	18	72%	\$ 6,20	72%



Elaborado por: Autor

MULTISA		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO								
<b>Proceso:</b>		Administración de Recurso Humano								
<b>Codigo:</b>	FM ARRHH-001	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Habilitante Propuesto					
<b>Objetivo:</b>	Conseguir mano de obra calificada que ayude a la productividad y competitividad de la empresa									
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b> Detectar necesidades del personal									
	<b>Hasta:</b> Personal con mano de obra calificada									
<b>Entradas:</b>	Reunión con representantes de áreas e identificar las necesidades de cada área									
<b>Salidas:</b>	Recurso Humano competitivo									
<b>Responsable:</b>	Subgerente									
<b>Frecuencia:</b>	Anual				<b>Volumen:</b>	2				
<b>Tiempo:</b>	74				<b>Costo:</b>	48,18				
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		92%				<b>Eficiencia en Costos:</b>		95%		
Nº	ACTIVIDAD	Subgerente	Representante de áreas	Gerente	Contador	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Convoca a reunión	INICIO 1				1		0,38		La reunión se realizará 2 veces al año la primera será en enero y la segunda junio, y se informara mediante la pagina Web de la empresa
2	Exponen las necesidades de cada área		2			10		21,40		Se determina si las áreas necesitan personal y capacitación
3	Realiza un informe de las necesidades del personal y envía por intranet al contador	3	I.N.			5		1,77		S/N
4	Confirma si existe presupuesto y envía por intranet el informe al Gerente				4	5		1,86		Informa si existe presupuesto
5	Revisa y autoriza las necesidades del personal				5		3	1,14		La autorización será impresa y firmada por el gerente
6	Busca solucionar necesidades de personal	6				5		1,77		Se convocará por prensa escrita y carteleras
7	Recepta las carpetas y selecciona al personal	7				10		3,54		Debe estar preparado con una buena técnica de selección e inducción
8	Realiza la entrevista con el nuevo personal seleccionado				8	10		3,82		El nuevo personal debe firmar su respectivo contrato
9	Busca solucionar necesidades de capacitación	9				10		3,54		S/N
10	Entregan la lista de capacitación requerida al Gerente				10	2		4,28		La capacitación será de acuerdo a la necesidad del personal
11	Revisa y autoriza las necesidades de capacitación				11		3	1,14		S/N
12	Busca y selecciona centros de capacitación	12				10		3,54		Se buscará en centros de capacitación local y nacional o personal de capacitación
<b>TOTAL</b>						<b>68</b>	<b>6</b>	<b>45,89</b>	<b>2,29</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	2	I.N.=Informe de necesidades			Todos los procesos				Informe de necesidades de personal	
<b>FUSION</b>	1	L.C.= Lista de Capacitación								
<b>CREACION</b>	4									
<b>ELIMINACION</b>	3									
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluísa			Sr. Hugo Salazar				

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>					
<b>PROCESO</b>	Administración de Recurso Humano				
<b>RESPONSABLE</b>	Subgerente		<b>CODIGO</b>	FM ARRHH-001	
<b>ENTRADA</b>	Reunión con representantes de áreas e identificar las necesidades de cada área		<b>SALIDA</b>	Recurso Humano competitivo	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Gerente generalmente no verifican si existe presupuesto</li> <li>▪ No hay un manual de función para el puesto nuevo</li> <li>▪ Como no se tiene un manual de funciones no se puede explicar concretamente el área de trabajo</li> <li>▪ Gerente no posee una técnica de selección por ende no se realiza la inducción, para el nuevo personal</li> <li>▪ No se realiza contrato de trabajo, como también solo el 50% se encuentran afiliado al IESS</li> <li>▪ No existe comprometimiento para capacitar al personal</li> <li>▪ No todas las capacitaciones sirven al personal</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La reunión se realizará 2 veces al año la primera será en enero y la segunda junio, y se informara mediante la pagina Web de la empresa</li> <li>▪ Representante de áreas se determina si las áreas necesitan personal y capacitación</li> <li>▪ Contador Informa si existe presupuesto</li> <li>▪ La autorización será impresa y firmada por el gerente</li> <li>▪ Se convocará por prensa escrita y carteleras para buscar personal</li> <li>▪ Subgerente debe estar preparado con una buena técnica de selección e inducción</li> <li>▪ El nuevo personal debe firmar su respectivo contrato</li> <li>▪ La capacitación será de acuerdo a la necesidad del personal y de la empresa.</li> <li>▪ Se buscará en centros de capacitación local y nacional o personal de capacitación</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
135	56,65	67%	59%	Anual	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
74	48,18	92%	95%	Anual	2
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
61	8,47	25%	36%	Anual	2
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
61*2		122	8,47*2		\$ 16,94

# INFORME DE NECESIDADES DE PERSONAL

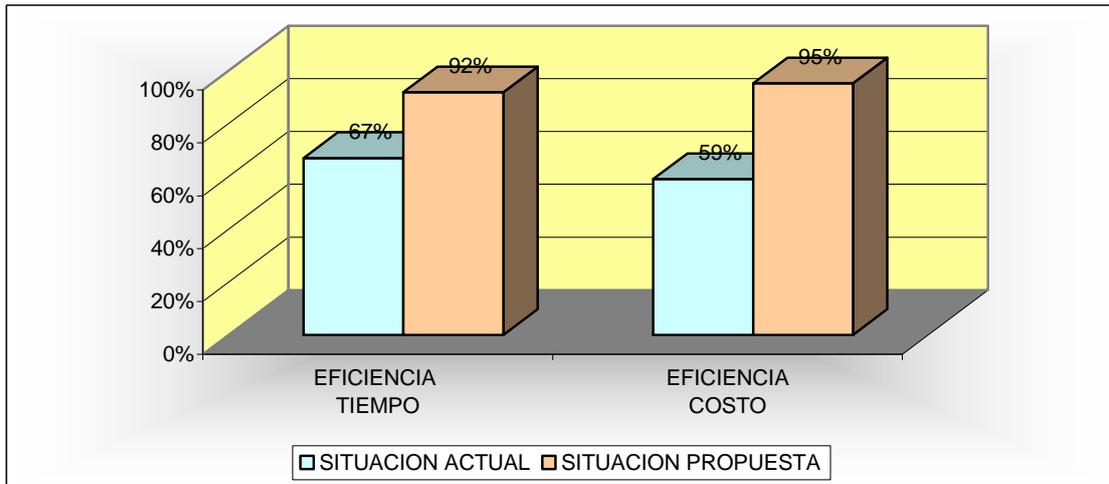
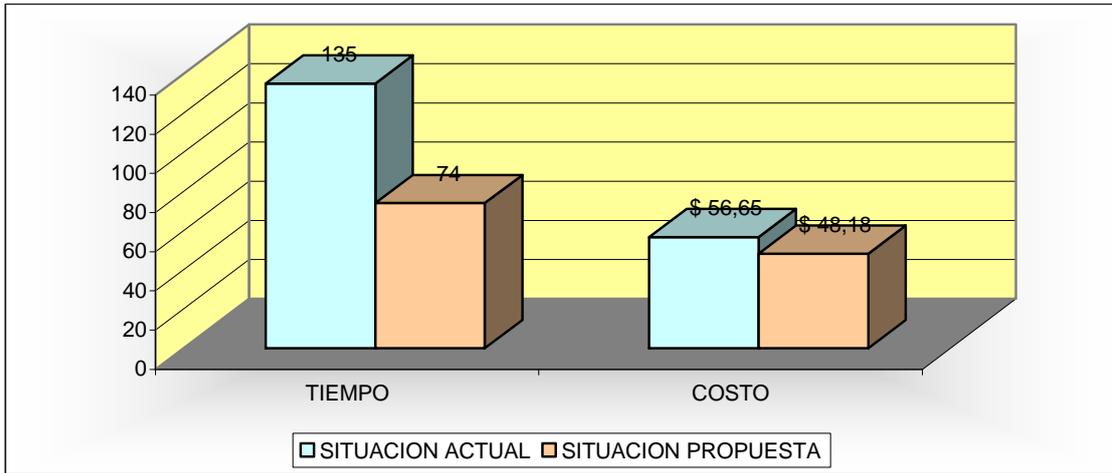


FECHA:
DE:
PARA:
ASUNTO:
ÁREA:
Detalla el texto de necesidades
_____ Firma del Representante de área



Gráfico 5.13

CUADRO COMPARATIVO				
Administración de Recurso Humano	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	135	67%	\$ 56,65	59%
SITUACION PROPUESTA	74	92%	\$ 48,18	95%



Elaborado por: Autor



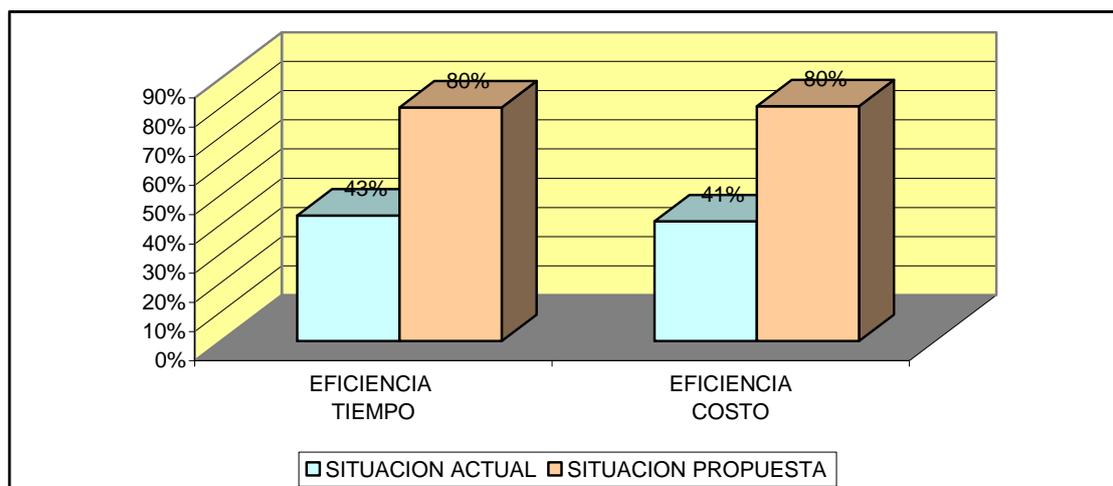
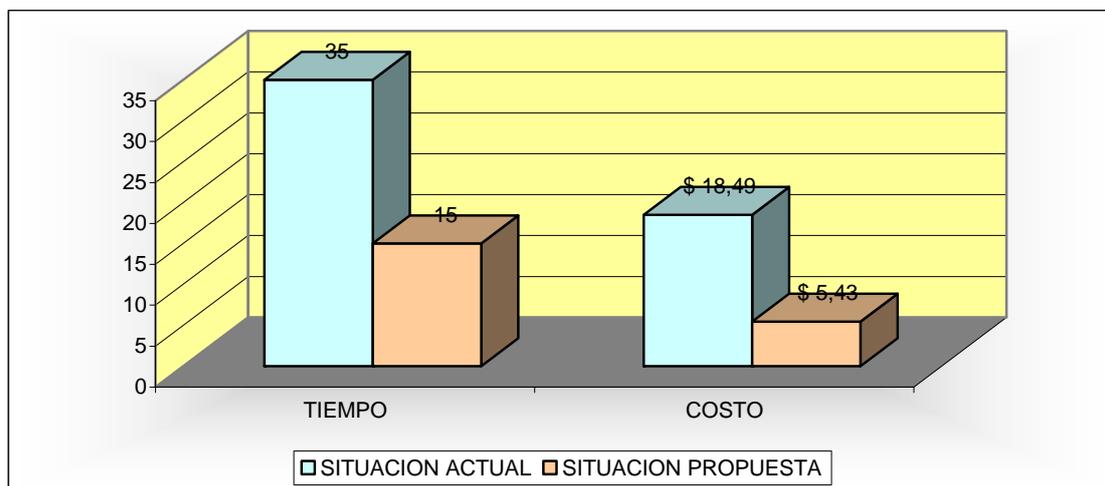
FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

<b>Proceso:</b>	Manejo Publicitario									
<b>Codigo:</b>	FM MP-001	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Habilitante Propuesto					
<b>Objetivo:</b>	Publicar productos y servicios de la empresa, en fechas especiales para incrementar las ventas en un 15%									
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	Selección de medio publicitario, pruebas pilotos								
	<b>Hasta:</b>	Trasmisión de un mensaje publicitario eficiente								
<b>Entradas:</b>	Ubica las fechas de publicidad y selecciona el medio de comunicación									
<b>Salidas:</b>	Publicidad aprobada									
<b>Responsable:</b>	Subgerente									
<b>Frecuencia:</b>	Anual				<b>Volumen:</b>	4				
<b>Tiempo:</b>	15				<b>Costo:</b>	5,43				
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		80%				<b>Eficiencia en Costos:</b>		80%		
Nº	ACTIVIDAD	Subgerente	Contador	Gerente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Ubica las fechas en que se va a contratar la publicidad y selecciona los medios de comunicación para publicidad	INICIO 1				2		0,71		La publicidad se realizará 4 veces al año, en especial los días festivos (Navidad, San Valentín, Día de la madre y el padre)
2	Recibe por internet las propuestas y costo de publicidad	2				2		0,71		Para estas fechas especiales lo mejor es publicar en 2 medios publicitarios de mayor audiencia
3	Envía por intranet la información del presupuesto para publicidad al contador	3				2		0,71		Para todo gasto publicitario es necesario consultar el presupuesto al contador
4	Asigna presupuesto		3			2		0,74		Comprobar costo y beneficios para elegir un medio de comunicación
5	Recibe por internet un demo del medio de difusión	4				1		0,35		S/N
6	Revisa el mensaje publicitario	5					3		1,06	La publicidad se analizará con los administradores y financieros de la empresa
7	Aprueba y firma el contrato de publicidad			6		3		1,14		S/N
<b>TOTAL</b>						<b>12</b>	<b>3</b>	<b>4,37</b>	<b>1,06</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>	1	<b>Medio de comunicación</b> =se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional <b>Demo</b> = es una abreviatura de la palabra demostración en este caso es una demostración de la publicidad			Plan de actividades mensual					
<b>FUSIÓN</b>	0				Presupuestación semanal de fondos					
<b>CREACIÓN</b>	3									
<b>ELIMINACIÓN</b>	4									
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>				
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluiza			Sr. Hugo Salazar				

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>						
<b>PROCESO</b>	Manejo Publicitario					
<b>RESPONSABLE</b>	Subgerente			<b>CODIGO</b>	FM MP-001	
<b>ENTRADA</b>	Se ubica las fechas para publicidad y selección del medio de comunicación			<b>SALIDA</b>	Aprobación del contrato de publicidad	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad</li> <li>▪ El encargado de la publicidad no verifica se existe presupuesto para publicidad</li> <li>▪ Solo se realiza en un medio de comunicación (Prensa, Radio y TV)</li> <li>▪ Gerente no tiene tiempo para analizar las ventajas y desventajas de la publicidad</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La publicidad se realizará 4 veces al año, en especial los días festivos (Navidad, San Valentín, Día de la madre y el padre)</li> <li>▪ Para estas fechas especiales lo mejor es publicar en 2 medios publicitarios de mayor audiencia</li> <li>▪ Para todo gasto publicitario es necesario consultar el presupuesto al contador</li> <li>▪ Comprobar costo y beneficios para elegir un medio de comunicación</li> <li>▪ La publicidad se analizará con los administradores y financieros de la empresa</li> </ul>						
<b>SITUACION ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
35	18,49	43%	41%	Anual	2	
<b>SITUACION PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
15	5,43	80%	80%	Anual	4	
<b>SITUACION DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
20	13,06	37%	39%	Anual	4	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
20*(4)		80	13,06*4		\$ 52,25	

Gráfico 5.14

CUADRO COMPARATIVO				
Manejo Publicitario	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	35	43%	\$ 18,49	41%
SITUACION PROPUESTA	15	80%	\$ 5,43	80%



Elaborado por: Autor

MULTISA										FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO			
<b>Proceso:</b>		Atención y Solución a reclamos											
<b>Codigo:</b>		FM ASR-001		<b>Fecha:</b>		01/08/2008		<b>Status:</b>		Habilitante Propuesto			
<b>Objetivo:</b>		Disminuir los reclamos de clientes para mejorar la imagen corporativa de MULTISA											
<b>Alcance:</b>		<b>Desde:</b>		Detección del problema que causan los reclamos									
		<b>Hasta:</b>		Solucion de reclamos efectuados por los clientes									
<b>Entradas:</b>		Reclamos en buzón de sugerencias, pagina Web y llamada telefónica											
<b>Salidas:</b>		Reclamos Solucionados											
<b>Responsable:</b>		Subgerente											
<b>Frecuencia:</b>		Diaria						<b>Volumen:</b>		1			
<b>Tiempo:</b>		10						<b>Costo:</b>		5,32			
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		80%						<b>Eficiencia en Costos:</b>		87%			
Nº	ACTIVIDAD	Subgerente	Representante de areas	Gerente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA				
					AV	NAV	AV	NAV					
1	Contesta personalmente los reclamos de las ventas al por mayor	INICIO 1				1		0,35		Crear una línea telefónica exclusiva para los reclamos de los clientes			
2	Controla y evalúa el buzón de sugerencias del comisariato	2 S.					2		0,71	Incorporar un buzón de sugerencias en el comisariato con su respectivo formato y un buzón de sugerencia en la pagina Web de la empresa			
3	Pide información de la causa de los reclamos a los representantes de area	3				1		0,35		En la medida en que los clientes reclamen, la empresa, tiene la oportunidad de corregir lo que esta haciendo mal.			
4	Entregan información de la causa del reclamo		4			1		2,14		Generalmente los reclamos de las ventas al por mayor son por los precios y la falta de productos, cuyos reclamos están solucionados con el sistema Palm			
5	Informa la causa de los reclamos junto con posibles soluciones al gerente	5				2		0,71		En el caso de ser un reclamo de fuerza mayor se debe notificar al gerente general			
6	Solución aprobada por gerente			6		1		0,35		S/N			
7	Llama al cliente perjudicado para disculparse y brindar una solución al problema	7 FIN				2		0,71		Dar toda todas las posibles soluciones al cliente, para obtener la mejor satisfacción del mismo			
<b>TOTAL</b>						<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4,62</b>	<b>0,71</b>				
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
<b>MEJORA</b>	1	S.= Documento de sugerencias			Ventas en el comisariato (Autoservicio)				Documento de sugerencias				
<b>FUSIÓN</b>	0	Buzón de sugerencias= medio de convertir a colaboradores y clientes externos en capitales de la organización.			Ventas en el comisariato (Asistido)								
<b>CREACIÓN</b>	1				Ventas al por mayor (Comisariato)								
<b>ELIMINACION</b>	2				Ventas al por mayor (Preventas)								
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>							
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluisa			Sr. Hugo Salazar							

HOJA DE MEJORAMIENTO						
<b>PROCESO</b>	Atención y Solución a reclamos					
<b>RESPONSABLE</b>	Subgerente			<b>CODIGO</b>	FM ASR-001	
<b>ENTRADA</b>	Reclamos en buzón de sugerencias, pagina Web y llamada telefónica			<b>SALIDA</b>	Reclamos Solucionados	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalmente el estibador o el chofer son los que reciben los reclamos reciben.</li> <li>▪ Los reclamos frecuentes son por los productos que ofrecen los vendedores y que no existe en inventarios o por el incremento de precios.</li> <li>▪ No existe buzón de sugerencias y reclamos.</li> <li>▪ Regularmente no se le encuentra al gerente por lo que se informa a la persona encargada en su momento.</li> <li>▪ El gerente reacciona de una manera impulsiva hacia los colaboradores.</li> <li>▪ El cliente generalmente no acepta la solución.</li> </ul>						
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear una línea telefónica exclusiva para los reclamos de los clientes</li> <li>▪ Incorporar un buzón de sugerencias en el comisariato con su respectivo formato y un buzón de sugerencia en la pagina Web de la empresa</li> <li>▪ En la medida en que los clientes reclamen, la empresa, tiene la oportunidad de corregir lo que esta haciendo mal.</li> <li>▪ Generalmente los reclamos de las ventas al por mayor son por los precios y la falta de productos, cuyos reclamos están solucionados con el sistema Palm</li> <li>▪ En el caso de ser un reclamo de fuerza mayor se debe notificar al gerente general</li> <li>▪ Dar toda todas las posibles soluciones al cliente, para obtener la mejor satisfacción del mismo</li> </ul>						
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
12	5,4	50%	53%	Diario	6	
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
10	5,32	80%	87%	Diario	1	
<b>SITUACION DIFERENCIA</b>						
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>	
2	0,08	30%	34%	Diario	1	
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>						
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>			
2*(6*1)*52		624	0,08*(6*1)*52		\$ 23,60	

# DOCUMENTO DE SUGERENCIAS



Fecha:

Área:

**OBJETIVO::** Mejorar la atención y disminuir los reclamos y devoluciones

### Instrucción

1. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
2. En la mayoría de preguntas debe responder marcando una X.

### ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que usted realiza a la empresa?

- Es por la atención que se le brinda
- Demora en atención
- La calidad del producto
- El peso de producto
- El precio del producto
- El empaque en el que recibe el producto
- Otros: \_\_\_\_\_

### ¿Cuáles son las devoluciones más frecuentes que usted realiza a la empresa?

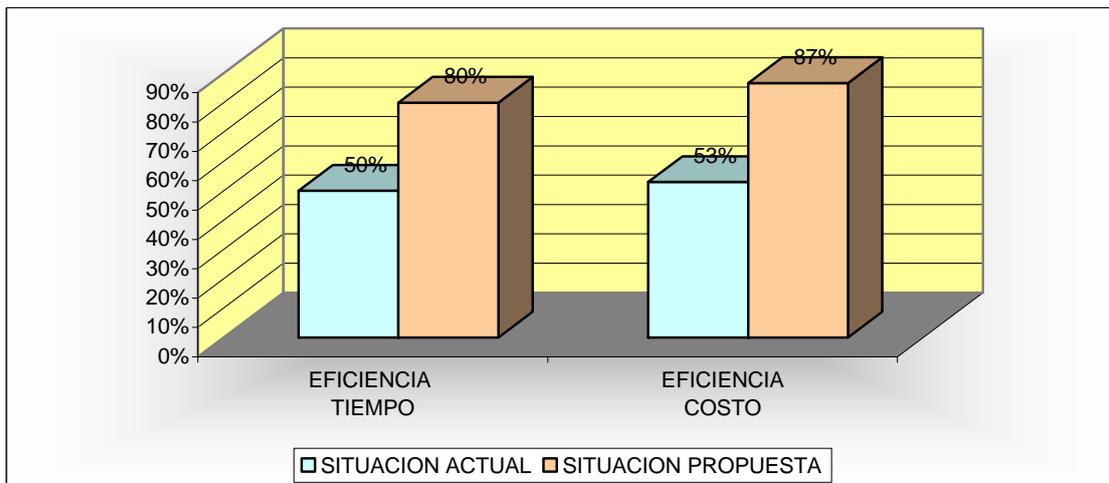
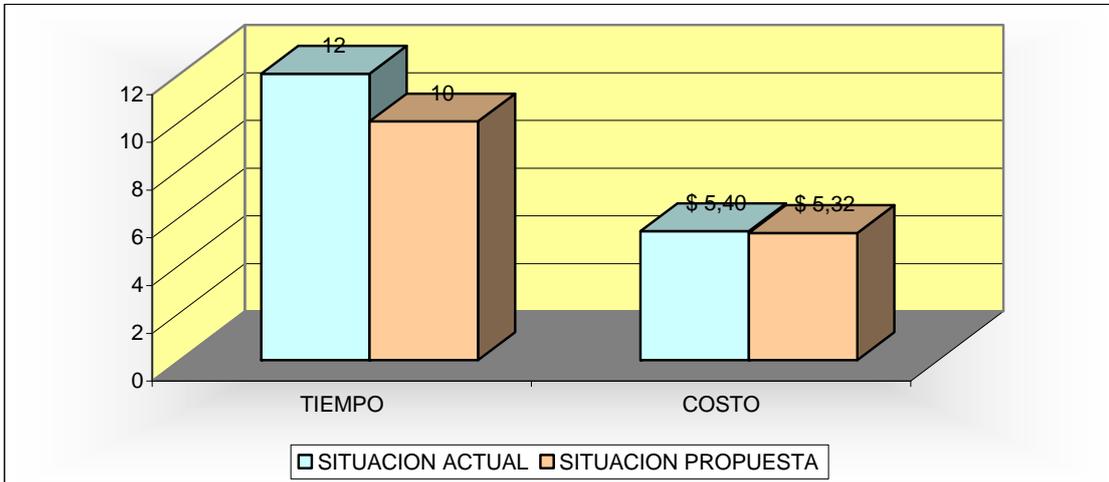
- Morochillo
- Azucar
- Arroz
- Sal
- Confitería
- Aseo General
- Materia Prima para balanceado
- Balanceado
- Licorería
- Detergente y Jabón
- Víveres
- Aceite y Mantecas
- Papelería y Plásticos
- Carne y Lácteos

Comentario:

\_\_\_\_\_  
Firma

**Gráfico 5.15**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Atención y Solución a reclamos</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>12</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 5,40</b>	<b>53%</b>
<b>SITUACION PROPUESTA</b>	<b>10</b>	<b>80%</b>	<b>\$ 5,32</b>	<b>87%</b>



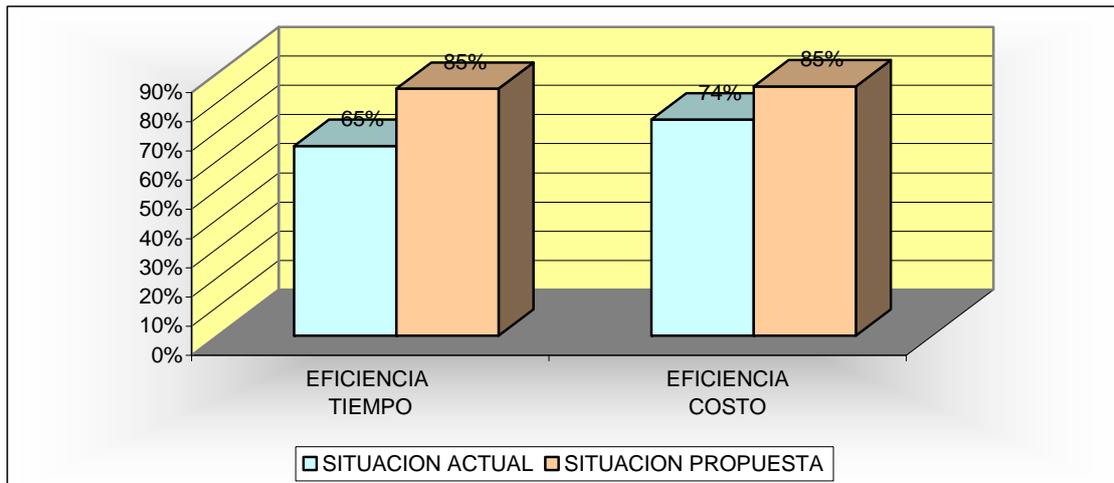
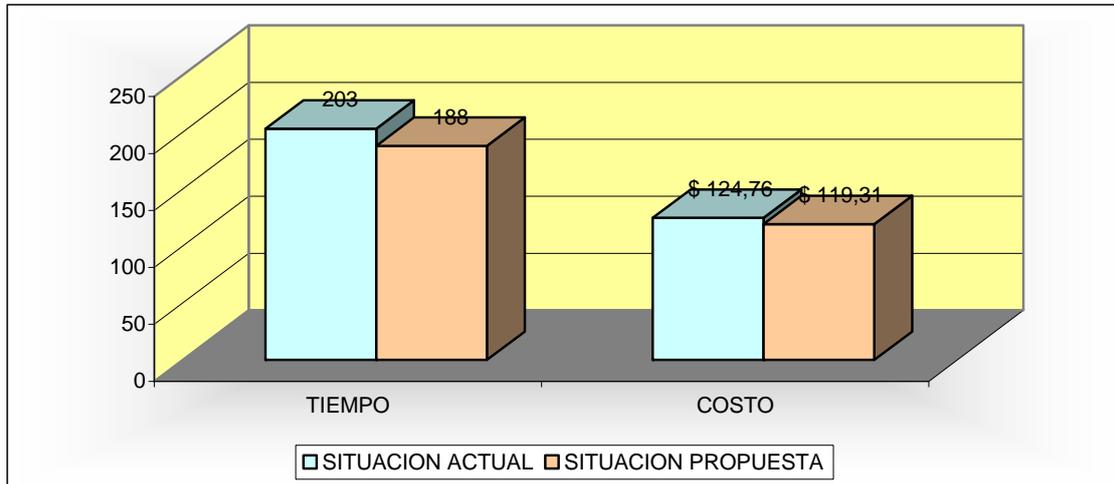
Elaborado por: Autor

 <b>FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO</b>									
<b>Proceso:</b>		<b>Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)</b>							
<b>Código:</b>	FM DM-001	<b>Fecha:</b>	01/08/2008	<b>Status:</b>	Habilitante Propuesto				
<b>Objetivo:</b>	Brindar un servicio adicional al cliente, para que la empresa incremente la competitividad en el mercado								
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b>	ingreso de factura de ventas, embarque la mercadería al carro repartidor y registro en las hojas de remisión							
	<b>Hasta:</b>	La organización del espacio físico y desembarque de mercadería en el negocio del cliente							
<b>Entradas:</b>	Facturas de ventas								
<b>Salidas:</b>	Productos entregados en el negocio del cliente								
<b>Responsable:</b>	Chofer y estibador de reparto								
<b>Frecuencia:</b>	Diario				<b>Volumen:</b>	6 de 3 carros			
<b>Tiempo:</b>	188				<b>Costo:</b>	119,31			
<b>Eficiencia en Tiempo:</b>		85%			<b>Eficiencia en Costos:</b>				85%
Nº	ACTIVIDAD	Facturador	Jefe de Bodega	Chofer, estibador de reparto y estibador de bodega	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Entrega las facturas de ventas al bodeguero	INICIO 1			1		0,34		Facturar y cobrar desde la misma bodega
2	Recepta las facturas de ventas, organiza las rutas y ordena embarcar al carro de reparto al Chofer de reparto, estibador y estibador de bodega		2		5		1,76		Las facturas serán enviadas de acuerdo a las rutas ya establecidas
3	El estibador de bodega, chofer, estibador de reparto embarcan el carro de reparto			3	20		7,02		Todo el personal de bodega debe ayudar a embarcar el carro de reparto
4	Supervisa la mercadería que embarcan en el carro de reparto		4			8	2,81		El embarque de mercadería se realizará con un montacargas
5	Firma la guía de remisión			5 G. R.	1		0,70		La guía de remisión debe ser firmado por el chofer de reparto y la guía se encontrará en cada factura
6	Se trasladan a dejar la mercadería			6		10	6,97		S/N
7	Saludan al cliente e informan el producto de la factura			7	2		1,39		S/N
8	Organizan y limpian un espacio físico para la mercadería del cliente			8	20		13,94		Es una necesidad que todos clientes desean, lo más apropiado es mejorar cada vez éste servicio y tener paciencia.
9	Desembarcan la mercadería en el negocio del cliente			9	100		69,72		Hay que fijar tiempos de llegada a los negocios, para inculcar una costumbre al cliente.
10	Verifica con el cliente la mercadería y el chofer de reparto hace firmar la factura de venta			10		1	0,70		S/N
11	Retoman a la bodega			11		10	6,97		S/N
12	Entregan las facturas y recibos de cobros de los clientes a facturador y cobranza respectivamente			11 F. R.C. FIN	10		6,97		El chofer tiene que reportarse inmediatamente al facturador y cobranza para entregar los documentos
<b>TOTAL</b>					<b>159</b>	<b>29</b>	<b>101,86</b>	<b>17,45</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>
<b>MEJORA</b>	1	G.R.= Guía de remisión			Ventas al por mayor (Preventas)				Guía de remisión
<b>FUSIÓN</b>	0	F. = Factura			Ventas al por mayor (Comisariato)				Factura para pedidos al por mayor
<b>CREACIÓN</b>	1	R.C= Recibo de cobro							
<b>ELIMINACIÓN</b>	2								
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>			<b>Autorizado por:</b>			
Cristian Salazar			Sra. Mariana Guanoluísa			Sr. Hugo Salazar			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>		Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)			
<b>RESPONSABLE</b>		Chofer y estibador de reparto		<b>CODIGO</b>	FM DM-001
<b>ENTRADA</b>	Facturas de ventas	<b>SALIDA</b>	Productos entregados en el negocio del cliente		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen clientes con pedidos inmediatos, afectando a la planificación que tienen los carros repartidores</li> <li>▪ Las facturas no coinciden con las rutas de reparto</li> <li>▪ Exceso de pedidos, por lo que, se sobrecarga a los carros.</li> <li>▪ No existe una guía de remisión legal</li> <li>▪ Exceso de tiempo para embarcar el carro repartidor</li> <li>▪ Falta de actualizar equipo de computo y entregar materiales de oficina</li> <li>▪ Para bajar el producto, los cliente piden que se haga espacio por lo que conlleva una demora representativa</li> <li>▪ Hay que esperar la voluntad del cliente para que reciba los productos</li> <li>▪ Llegan muy tarde los carros repartidores</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facturar y cobrar desde la misma bodega y generar una cultura a los clientes de pedidos inmediatos para que respeten las rutas ya establecidas.</li> <li>▪ Las facturas serán enviadas de acuerdo a las rutas ya establecidas</li> <li>▪ Todo el personal de bodega (Jefe de bodega, estibador de bodega, chofer de reparto y estibador) debe ayudar a embarcar el carro de reparto</li> <li>▪ El embarque de mercadería se realizará con un montacargas</li> <li>▪ La guía de remisión debe ser firmado por el chofer de reparto y la guía se encontrará en cada factura</li> <li>▪ La organización y limpieza del local del cliente es una necesidad que todos clientes desean, lo más apropiado es mejorar cada vez éste servicio y tener paciencia.</li> <li>▪ Hay que fijar tiempos de llegada a los negocios, para inculcar una costumbre al cliente.</li> <li>▪ El chofer tiene que reportarse inmediatamente al facturador y cobranza para entregar los documentos</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
203	124,76	65%	74%	Diario	6 de 3 carros
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
188	119,31	85%	85%	Diario	6 de 3 carros
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
15	5,45	20%	11%	Diario	6 de 3 carros
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
15*(6**6)52		28080	5,45*(6*6)*52		\$ 10.209,90

Gráfico 5.16

CUADRO COMPARATIVO				
Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACION ACTUAL	203	65%	\$ 124,76	74%
SITUACION PROPUESTA	188	85%	\$ 119,31	85%



Elaborado por: Autor



**HUGO SALAZAR**

**FACTURA**

N° 001-001-0198329

RUC 0501145635001      AUTORIZACIÓN S.R.I N° 1105728884  
AV. 5 DE JUNIO 342 Y MARCO AURELIO SUBIA  
LATACUNGA-ECUADOR  
TELF: 03-2810742 / 099300617

<b>CLIENTE:</b> <b>RUC/C.I.:</b> <b>RAZÓN SOCIAL:</b> <b>DIRECCIÓN:</b> <b>REFERENCIA:</b>	<b>TELÉFONO:</b>	<b>CÓDIGO CLIENTE:</b> <b>FORMA DE PAGO:</b> <b>VENDEDOR:</b> <b>NOTA DE PEDIDO:</b> <b>CIUDAD:</b>	<b>FECHA DE VENCIMIENTO:</b> <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> <b>TELÉFONO VENDEDOR:</b> <b>BODEGA:</b> <b>ZONA:</b>
--	------------------	---	---

CÓDIGO	PRODUCTO	CANTIDAD		PRECIOS UNITARIOS	VALOR
		CAJAS	UNIDADES		

Debo y pagaré incondicionalmente a la orden de Salazar Vela Hugo Marcial el valor expresado en éste documento, el que cumplido el plazo de crédito, devengará el máximo del interés convencional y a la tasa de interés por mora autorizado por la ley, acepto que Salazar Vela Hugo Marcial ceda, transfiera en cualquier momento los derechos que emanen del presente documento, sin que sea necesario notificación alguna, ni nueva aceptación de mi parte, renuncio domicilio y me someto a los jueces competentes de ésta jurisdicción, así como, al juicio verbal sumario o ejecutivo a la elección de mis acreedores. Así mismo, autorizo a ser consultado y reportado en un buró de crédito autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador	<b>SUBTOTAL SIN IVA</b> <b>SUBTOTAL CON IVA</b> <b>Dcto (s) 0%</b> <b>TOTAL IVA 12%</b> <b>TOTAL</b>
--	--

_____ SALAZAR VELA HUGO MARCIAL	_____ FIRMA DEL CLIENTE
------------------------------------	----------------------------

<b>PUNTO DE PARTIDA:</b> <b>PUNTO DE LLEGADA:</b> <b>TRANSPORTISTA:</b> <b>C.I. N°</b>	<b>GUÍA DE REMISION:</b> <b>FECHA DE INICIO DEL TRASLADO:</b> <b>FECHA DE TERMINACIÓN DEL TRASLADO:</b> <b>MOTIVO DE TRASLADO</b>	<b>VENTA</b> <b>OTROS</b>	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>		

### 5.3. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA DE LA EMPRESA "MULTISA"																					
N:	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						DIFERENCIA				BENEFICIO			
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO				
1	Planificación mensual de Actividades	104	\$ 239,90	67%	95%	Mensual	1	60	\$ 83,76	95%	99%	Mensual	1	44	\$ 156,14	28%	4%	Mensual	1	528	\$ 1.873,69
2	Presupuestación semanal de fondos	125	\$ 58,82	36%	48%	Semanal	1	31	\$ 11,20	90%	90%	Semanal	1	94	\$ 47,62	54%	42%	Semanal	1	4888	\$ 2.476,19
3	Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra	37	\$ 13,69	49%	49%	Semanal	15	20	\$ 7,00	90%	90%	Semanal	15	17	\$ 6,69	41%	41%	Semanal	15	13260	\$ 5.215,43
4	Control de Calidad y Recepción de Materia Prima	83	\$ 84,51	57%	57%	Semanal	2	50	\$ 50,92	84%	84%	Semanal	2	33	\$ 33,59	27%	27%	Semanal	2	3432	\$ 3.493,36
5	Preparación de Balanceados de Pollos y Cerdos	146	\$ 178,79	56%	64%	Semanal	2	88	\$ 114,74	82%	81%	Semanal	2	58	\$ 64,05	26%	17%	Semanal	2	6032	\$ 6.660,78
6	Preparación de Morochillo Partido	418	\$ 455,69	78%	80%	Semanal	1	324	\$ 365,08	97%	96%	Semanal	1	94	\$ 90,61	19%	16%	Semanal	1	4888	\$ 4.711,72
7	Control de Calidad y Recepción de Mercadería	68	\$ 47,60	63%	63%	Semanal	15	48	\$ 16,84	92%	92%	Semanal	15	20	\$ 30,76	29%	29%	Semanal	15	15600	\$ 23.993,18
8	Fijación de precios	36	\$ 13,32	42%	42%	Semanal	15	15	\$ 5,20	87%	87%	Semanal	15	21	\$ 8,12	45%	45%	Semanal	15	16380	\$ 6.335,74
9	Ventas en el Comisariato (Autoservicio)	4	\$ 1,36	75%	76%	Diario	260 x cajera	3,8	\$ 1,33	87%	87%	Diario	260 x cajera	0,17	\$ 0,03	12%	11%	Diario	260 x cajera	48266,4	\$ 17.147,64
10	Ventas en el Comisariato (Asistida)	6	\$ 2,07	50%	50%	Diario	40	5,8	\$ 2,02	74%	74%	Diario	40	0,17	\$ 0,05	24%	24%	Diario	40	2475,2	\$ 771,15
11	Ventas al por mayor (Bodega)*	30	\$ 13,96	43%	58%	Diario	15	25	\$ 12,25	76%	83%	Diario	15	5	\$ 1,71	33%	25%	Diario	15	23400	\$ 8.019,48
12	Ventas al por mayor (Preventas)	20	\$ 6,80	70%	70%	Diario	60 (de 107 visitas)	18	\$ 6,20	72%	72%	Diario	60 (de 107 visitas)	2	\$ 0,60	2%	2%	Diario	60 (de 107 visitas)	37440	\$ 11.167,18
13	Administración de Recurso Humano	135	\$ 56,65	67%	59%	Anual	2	74	\$ 48,18	92%	95%	Anual	2	61	\$ 8,47	25%	36%	Anual	2	122	\$ 16,94
14	Manejo Publicitario	35	\$ 18,49	43%	41%	Anual	2	15	\$ 5,43	80%	80%	Anual	4	20	\$ 13,06	37%	39%	Anual	4	80	\$ 52,25
15	Atención y Solución a reclamos	12	\$ 5,40	50%	53%	Diaria	6	10	\$ 5,32	80%	87%	Diario	1	2	\$ 0,08	30%	34%	Diario	5	3120	\$ 117,99
16	Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)	203	\$ 124,76	65%	74%	Diaria	6 de 3 carros	188	\$ 119,31	85%	85%	Diario	6 de 3 carros	15	\$ 5,45	20%	11%	Diario	6 de 3 carros	28080	\$ 10.209,90
<b>TOTAL DEL BENEFICIO</b>		<b>1462</b>	<b>\$ 1.321,81</b>					<b>975,66</b>	<b>\$ 854,78</b>					<b>486,34</b>	<b>\$ 467,03</b>					<b>207992</b>	<b>\$ 102.262,62</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>91</b>	<b>\$ 82,61</b>	<b>57%</b>	<b>61%</b>			<b>61</b>	<b>\$ 53,42</b>	<b>85%</b>	<b>86%</b>			<b>30</b>	<b>\$ 29,19</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>				

#### **5.4. BENEFICIO ESPERADO**

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a las dos herramientas: Flujodiagramación - Hoja ISO y la Hoja de Mejoramiento, aplicadas a cada proceso, de las cuales se han obtenido resultados positivos que reflejan el cambio organizacional con su inmediata aplicación.

Según la propuesta de mejoramiento en los procesos seleccionados, se propone una participación en equipo de los representantes de áreas, para solucionar los problemas de cada una de sus áreas.

Con las propuestas de mejoramiento del control y recepción de mercadería y materia prima, incrementará la calidad de mercadería para comercializar y la calidad de producción de Balanceado y Morochillo Partido, generando de ésta manera un valor agregado al cliente.

Con los documentos de soporte ayudará a disminuir las pérdidas de inventario que aqueja actualmente a la empresa, además la determinación clara de los procesos ayuda a determinar el perfil de puesto, la capacitación y necesidades que requiere el personal y el manual de funciones, resolviendo así los problemas de funciones y responsabilidades del personal.

Con el mejoramiento de los procesos de ventas al por mayor y ventas en el comisariato, ayuda a incrementar la eficiencia en un 6%, creando así beneficios para los clientes internos y externos.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a **207992** minutos y **\$ 102.262,62**; los cuales se sugiere:

- Para la producción se invierta en la adquisición de una máquina de pesado y ensacadora automático, construcción de silos de almacenamiento para morochillo con sus respectivos transportadores y tecnología que ayude a obtener un producto terminado de calidad.
- Para la comercialización se invierta en la adquisición de un Sistema Palm para los vendedores externos, de ésta manera disminuirá los reclamos frecuentes que se obtiene por los precios y el stock de productos.
- Y para el Recurso Humano se invierta en capacitación y en equipo y herramientas necesarias para aprovechar las actitudes y aptitudes de los colaboradores.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA**

Mediante este capítulo, se desarrolla una propuesta de organización de la empresa con la aplicación de los procesos mejorados, utilizando el proceso administrativo, esto es la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, tomando las actividades respectivas de los procesos mejorados, definiendo una cadena de valor institucional, en base de ello se diseñan los factores de éxito y los indicadores de gestión.

#### **6.1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MULTISA EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO**

*“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas.”<sup>41</sup>*

La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, dirección o ejecución, control y evaluación.

La cadena de valor de la empresa MULTISA se desprende del mapa de procesos ya establecida, la misma que comprende:

---

<sup>41</sup>[http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la\\_cadena\\_de\\_va.html](http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html)



## 6.2. FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR

<b>CLIENTE</b>
Lograr la satisfacción del consumidor final en calidad y en precios con las ventas en el comisariato , así como también satisfacer las necesidades a los clientes de PYMES y tiendas con las ventas al por mayor
<b>FINANZAS (Directivos o Dueños)</b>
Maximizar la rentabilidad y utilidades de la empresa con el cumplimiento de objetivos y metas, además de realizar una buena Presupuestación semanal de fondos, para la buena distribución de los ingresos, que irá de la mano de una contabilidad oportuna y eficiente al igual que el incremento de utilidades que beneficiarán a todos los miembros de la empresa.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>
Procesos modernos, actualizados y diseñados según las actividades, necesidades comportamiento y reacción de la empresa, porque al poseer un buen control y mejora continua de los procesos constituye un método para que la empresa sea competitiva y productiva en el mercado
<b>PROVEEDORES</b>
Proveedores seguros y confiables, puntuales en sus entregas y en la negociación, que posean productos de calidad, cantidad y precio justo ya sea de para la producción o comercialización.
<b>PERSONAL</b>
Contar con personal comprometido, capacitado y motivado con la actividad de la empresa y con satisfacción del cliente

## 6.3. INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**¿Qué es un indicador de gestión?** *“Es una expresión cuantitativa relacionada con el comportamiento de una variable, dentro de una empresa, gerencia, departamento, etc.; cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”.*<sup>42</sup>

<sup>42</sup> <http://www.ingenieroambiental.com/?pagina=1462>

Podría decirse que el objetivo de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

*Los indicadores de gestión empresarial deben satisfacer los siguientes objetivos<sup>43</sup>:*

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Hay distintas clases de indicadores entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y calidad:

- a. **Indicador de eficiencia** *“Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos recursos. Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa.”<sup>44</sup>*
  
- b. **Indicador de Eficacia** *“Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que las empresas sean eficaces.*

---

<sup>43</sup> [http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_medir\\_y\\_para\\_que](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que)

<sup>44</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno\\_sistema\\_gestion\\_continuacion1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm)

*La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.”<sup>45</sup>*

c. **Indicadores de efectividad (calidad)** *“Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo. Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado, debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa”.*<sup>46</sup>

*“Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”<sup>47</sup>*

---

<sup>45</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

<sup>46</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno\\_sistema\\_gestion\\_continuacion1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm)

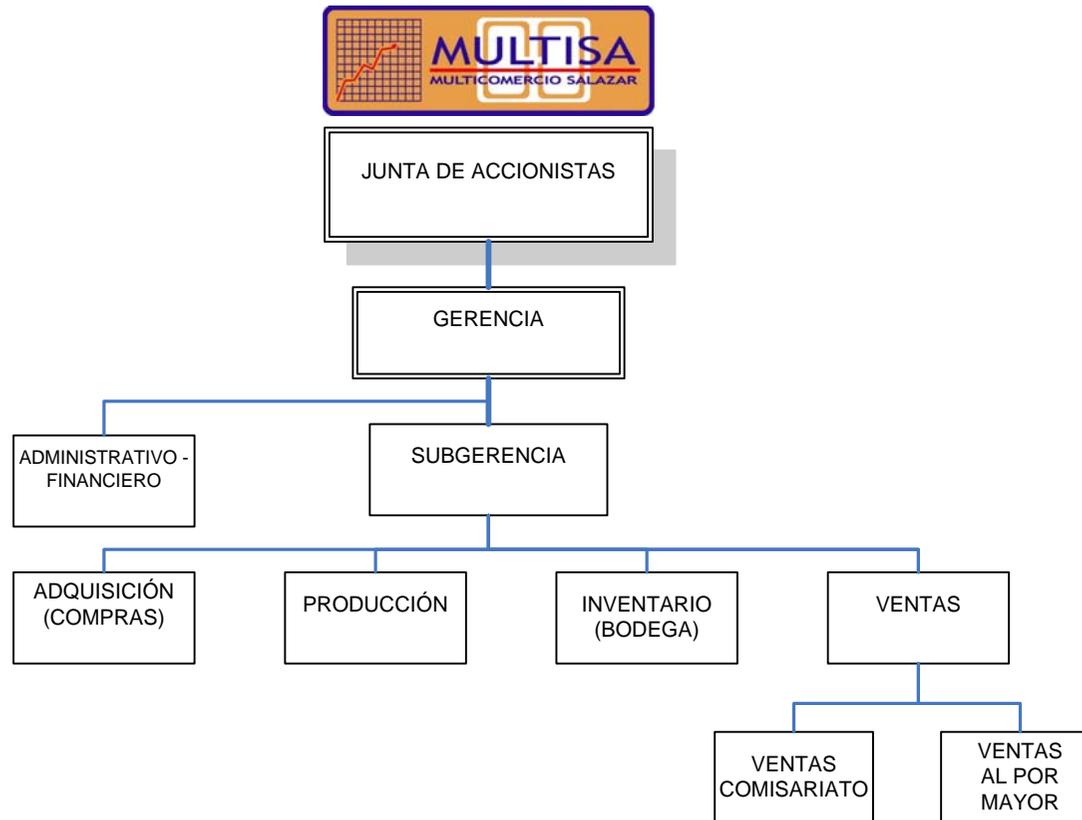
<sup>47</sup> *Ibíd.*

Tabla 6.1

INDICADORES DE GESTIÓN											
N:	NOMBRE DE INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	
							+	-			
1	Cumplimiento de objetivos	Mide el nivel de objetivos planteados	# de objetivos cumplidos *100	3	*100=	43%	100%		-57%	Encuesta	Eficacia
			Total de objetivos propuestos	7							
2	Cumplimiento de estrategias	Mide las estrategias propuestas por la empresa	# de estrategias ejecutadas *100	5	*100=	83%	100%		-17%	Entrevista	Eficacia
			Total de estrategias propuestas	6							
3	Planificación mensual de actividades	Mide el grado de ejecución dentro de lo planificados en el mes	# de actividades ejecutadas *100	5	*100=	100%	100%		0%	Entrevista	Eficacia
			Total de actividades planificadas	5							
4	Presupuestación semanal de fondos	Mide la cantidad utilizada del presupuesto real asignado	Presupuesto ejecutado (miles)	30	*100=	60%	100%		-40%	Levantamiento de información	Eficacia
			Presupuesto real asignado (miles)	50							
5	Capacitación del personal	Mide la aplicación de la capacitación recibida por el personal en su trabajo	# de personas que aplican su capacitación en su trabajo * 100	18	*100=	78%	100%		-22%	Encuesta	Eficacia
			# de personas que recibió capacitación	23							
6	Cumplimiento con la planificación de compras	Mide el grado de cumplimiento de las compras efectuadas con respecto a las planificadas de la empresa	# de compras efectuadas *100	8	*100=	53%	100%		-47%	Levantamiento de información	Eficacia
			# Compras planificada	15							
7	Cumplimiento con la planificación de mantenimiento de equipo, maquinaria y bienes inmuebles	Mide el grado de cumplimiento de mantenimiento efectuadas con la programación de la empresa	# de equipos, maquinaria y bienes inmueble en un buen estado *100	16	*100=	50%	100%		-50%	Encuesta	Efectividad (Calidad)
			Total de equipos, maquinarias y bienes inmuebles	32							
8	Evaluación del desempeño del personal	Mide el grado de ejecución dentro de los tiempos determinados para realizar sus funciones	Tiempo que utiliza los colaboradores	212	- 1=	13%	100%		-13%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
			Tiempo determinado para realizar las funciones	188							
9	Cumplimiento del programa productivo	Mide el grado de cumplimiento de la producción programada	Producción alcanzada *100	180	*100=	90%	100%		-10%	Estadísticas de producción	Eficacia
			Producción programada	200							
10	Solución a reclamos	Mide el tiempo que se demora en solucionar los reclamos	Tiempo utilizado para solucionar reclamos	12	- 1=	20%	100%		20%	Encuesta	Eficiencia
			Tiempo estimado para atender los reclamos	10							
11	Nivel de cumplimiento de proveedores	Mide el nivel de cumplimientos de las facturas de compras con las ordenes de compras negociadas	# de ordenes de compras y facturas similares a las negociadas *100	13	*100=	87%	100%		-13%	Encuesta	Eficacia
			Total facturas de compras	15							
12	Distribución del espacio físico	Mide el grado de conformidad de los colaboradores con relación al espacio físico	# de colaboradores conformes con el espacio físico* 100	23	*100=	100%	100%		0%	Encuesta	Eficiencia
			Total de colaboradores	23							
13	Efectividad de la labor comercial	Mide el grado de las ventas concretadas con respecto a las visitas realizadas a los clientes	# de visitas con orden de pedido *100	60	*100=	56%	100%		-44%	Estadísticas de Preventas	Efectividad (Calidad)
			Total de visitas efectuadas a los clientes	107							
14	Evaluación de la satisfacción de cliente	Mide la satisfacción del cliente	Cientes Satisfechos *100	70	*100=	70%	100%		-30%	Encuesta	Eficacia
			Total de clientes atendidos	100							
15	Evaluación de la satisfacción de los colaboradores	Mide la satisfacción de los colaboradores	# de colaboradores que se encuentran comodis *100	19	*100=	83%	100%		-17%	Encuesta	Eficacia
			Total de Colaboradores	23							
16	Cumplimiento del programa de distribución de mercadería	Mide el cumplimiento de los pedidos de clientes en el tiempo previamente establecido	# de pedidos distribuidos a tiempo *100	40	*100=	67%	100%		-33%	Encuesta	Eficiencia
			# de pedidos recibidos	60							

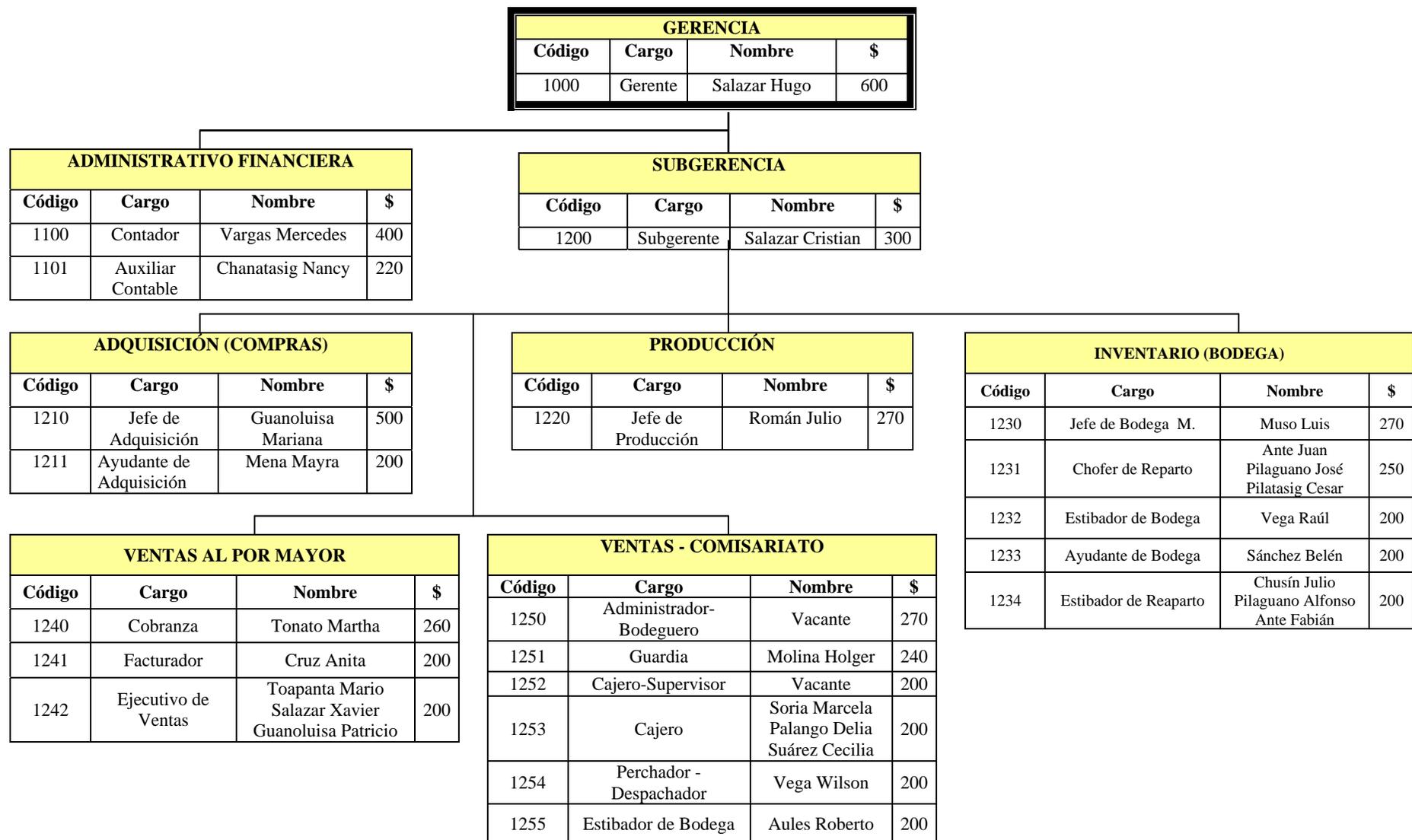
Elaborado por: Autor

#### 6.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE MULTISA (PROPUESTO)



Elaborado por: Autor

## 6.5. ORGANIGRAMA PERSONAL O DE POSICIÓN DE MULTISA



Elaborado por: Autor

### **6.5.1. Asignación de responsabilidades y competencias por áreas**

#### **PROCESO GOBERNANTE**

##### **Proceso de Gerencia**

**Responsable:** Gerente General

- Planificación de los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Planificar el mantenimiento de equipos, vehículos, maquinarias y bienes inmuebles.
- Planificar el traslado de mercadería con el transporte pesado
- Tomar decisiones oportunas
- Análisis de la presupuestación semanal de fondos
- Análisis del plan estratégico y el plan anual y mensual
- Administración del Recurso Humano
- Analizar los costos y gastos de la empresa
- Establecer y aplicar indicadores de gestión
- Revisar y controlar la presupuestación semanal de fondos
- Determinar sistemas de evaluación y control

##### **Proceso de Subgerencia**

**Responsable:** Subgerente

- Realizar la planificación estratégica
- Realizar y coordinar la planificación anual
- Planificación mensual de Actividades
- Planificación de marketing
- Organización de la empresa
- Determinación de políticas y reglamentos

#### **PROCESO BÁSICOS**

##### **Proceso de Compras**

**Responsable:** Jefe de Adquisición

- Realizar el plan de compras
- Registrar a los proveedores
- Elaborar Pro forma de mercadería

- Realizar cancelación de factura anterior por compra y negociación de nueva compra
- Elaborar ordenes de compras con los proveedores
- Revisar las muestras de la mercadería y materia prima
- Codificar los productos nuevos
- Establecer Precios de Venta al Público
- Controlar la mercadería y materia prima de la negociación acordada en la orden de compra
- Controlar el inventario de cada bodega
- Evaluar el cumplimiento de la planificación de compras

### **Proceso de producción**

**Responsable:** Jefe de producción

- Planificar la producción
- Gestionar el mantenimiento de maquinarias, equipos y herramientas
- Gestionar repuestos de maquinarias
- Revisar el Stock de materia prima
- Preparar balanceados de pollo y cerdo
- Preparar de morochillo partido
- Receptar la materia prima
- Enviar a las bodegas de la empresa
- Controlar la calidad de materia prima
- Controlar la calidad del producto terminado
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad

### **Proceso de Inventario**

**Responsable:** Jefe de Bodega

- Realizar la planificación de bodega
- Gestionar el mantenimiento de maquinarias, equipos y herramientas
- Gestionar el mantenimiento de vehículos de reparto
- Recibir la mercadería
- Registrar la mercadería de ingreso y egreso
- Fijar rutas en los carros repartidores

- Realizar embarque de mercadería en los carros repartidores
- Despachar el pedido de los clientes
- Distribuir la mercadería en los domicilio de los clientes (PYMES y Tiendas)
- Revisar y controlar el Stock de bodega
- Controlar la calidad de mercadería

### **Proceso de Ventas al por mayor**

**Responsable:** Subgerente

- Realizar el plan de ventas
- Determinar políticas de créditos y cobranza
- Determinar las comisiones para los vendedores
- Diseñar la publicidad
- Realizar estudio de mercado y demanda de productos
- Fijar de precio para las ventas al por mayor
- Realizar ventas al por mayor en la Bodega
- Realizar ventas al por mayor (Preventas)
- Establecer descuentos y promociones para las ventas al por mayor
- Atender y solucionar los reclamos
- Realizar la facturación de pedidos
- Fijar rutas para los ejecutivos de ventas
- Realizar catálogos de ventas
- Actualizar lista de precios y cartera de clientes en el Sistema Palm
- Elaboración de informes de ventas semanales y mensuales
- Elaborar el presupuesto semanal de venta
- Cobrar las facturas a los clientes
- Visitar en los domicilios a los clientes (PYMES y Tiendas)
- Controlar los valores recaudados y facturados
- Controlar y Evaluar la rotación de cuentas por cobrar
- Evaluar y supervisar las actividades de los ejecutivos de ventas

### **Proceso de Ventas Comisariato**

**Responsable:** Jefe de adquisición

- Realizar el plan de ventas
- Elaboración de informes de ventas semanales y mensuales

- Elaborar el presupuesto semanal de venta
- Organizar y limpiar las perchas del comisariato
- Gestionar el mantenimiento de equipo, maquinaria y bien inmueble del comisariato
- Gestionar la capacitación pertinente para los empleados del comisariato
- Diseñar la publicidad
- Establecer horario de trabajo de los empleados del comisariato para que trabajen de lunes a domingo
- Elaborar descuentos y promociones para las ventas del comisariato
- Fijar y ubicar en las perchas los precios para el consumidor final
- Cobrar los productos adquiridos por los clientes
- Atender y solucionar reclamos
- Actualizar lista de precios
- Registrar y controlar la salida y entrada de productos (Cajas y Bultos)
- Realizar y controlar la venta en el comisariato (autoservicio)
- Realizar y controlar la venta en el comisariato (asistido)
- Revisar y controlar el Stock de bodega
- Evaluación de la satisfacción de los clientes

### **PROCESO HABILITANTES**

#### **Proceso de apoyo administrativo**

**Responsable:** Subgerente

- Realizar el Plan Anual Operativo
- Organizar la empresa
- Establecer políticas y reglamentos
- Administrar el Recurso Humano
- Determinar políticas de negociación
- Elaborar de manual de procesos
- Coordinar con el área de producción
- Administrar mantenimiento de equipos, maquinarias y bienes inmuebles.
- Administrar el sistema informático y mantenimiento de Hardware y Software
- Realizar el manejo de seguridad
- Distribuir el espacio físico de la empresa
- Analizar el plan estratégico
- Analizar el cumplimiento de objetivos y metas

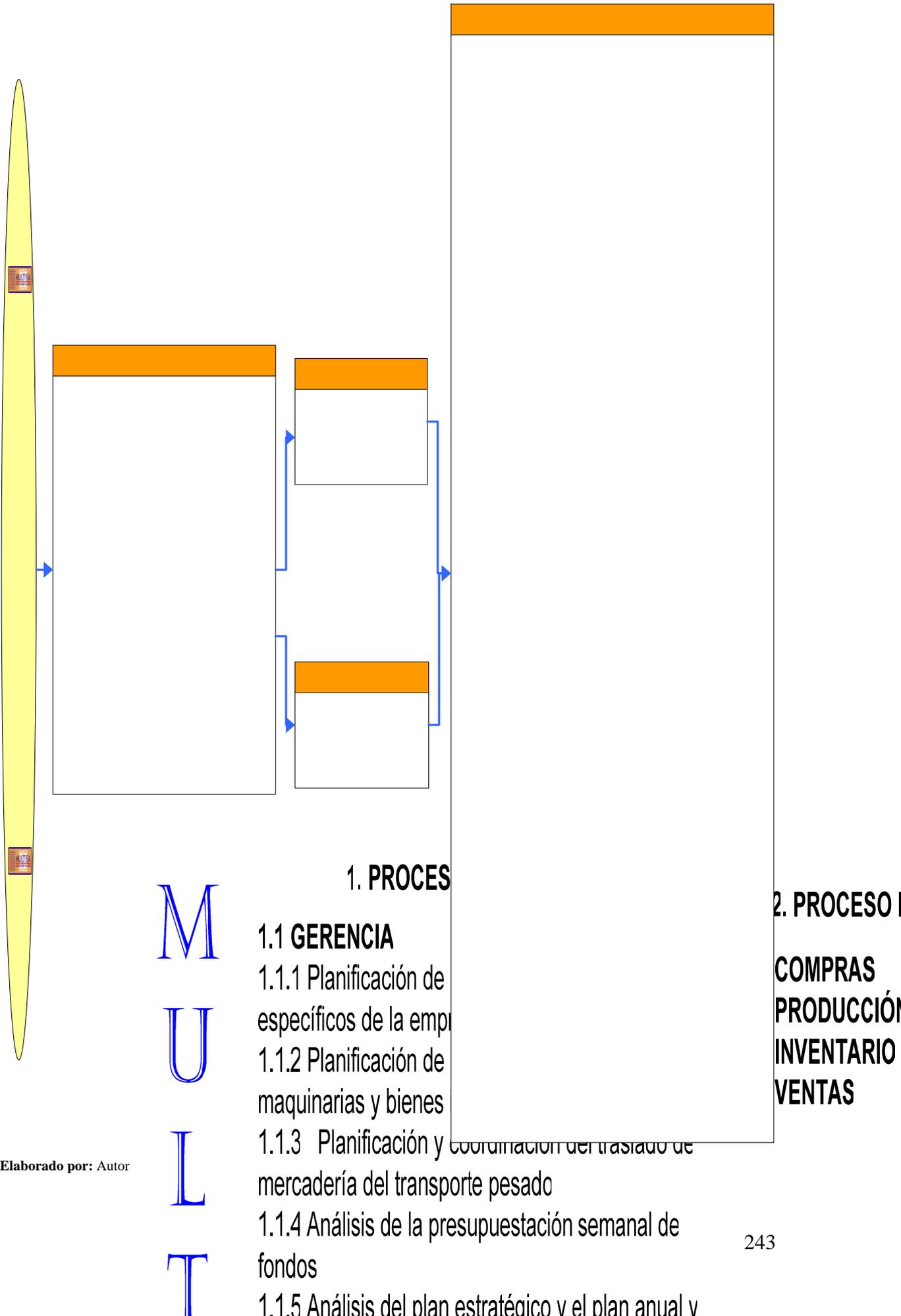
- Analizar los costos y gastos
- Evaluar el desempeño del personal

### **Proceso de apoyo financiero**

**Responsable:** Contador

- Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras
- Organizar el área financiera contable
- Gestión Contable
- Elaborar los balances, estados financieros y flujo de caja proyectados.
- Realizar la presupuestación semanal de fondos
- Diseñar y aplicar procesos financieros contables
- Asignar recursos por áreas
- Realizar la reposición de caja chica
- Gestión de pago de obligaciones
- Asignación de recursos por áreas
- Manejo de Efectivo y Cuentas Bancarias
- Establecer y evaluar indicadores financieros

**6.5.2. Diseño de la Organización por Proceso de la Empresa “MULTISA”**



## 6.6. DESEMPEÑO O ESPECIFICACIÓN POR CARGO

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	Jefes de Áreas
<b>RESPONDE A</b>	Junta Accionistas
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos organizacionales, además de contratar al personal adecuado
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>▪ Planificar y coordinar el traslado de mercadería del transporte pesado</li> <li>▪ Planificar el mantenimiento de equipos, vehículos, maquinarias y bienes inmuebles.</li> <li>▪ Administrar al Recurso Humano</li> <li>▪ Dirigir la empresa, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de ésta.</li> <li>▪ Entrevistar y contratar al personal nuevo</li> <li>▪ Revisar, aprobar y controlar la planificación anual</li> <li>▪ Revisa, aprobar y controlar la planificación mensual de actividades</li> <li>▪ Revisar, aprobar y controlar informes y reportes de capacitación, necesidades del personal y de la empresa.</li> <li>▪ Analizar, aprobar y controlar la presupuestación semanal de fondos</li> <li>▪ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detecta las desviaciones o diferencias</li> <li>▪ Determinar sistemas de evaluación y control</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Economista, Ingeniero en Administración de Empresas</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Marketing, Administración, Economía, Presupuesto y afines sectoriales</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 5 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Planificación, Direccionamiento Estratégico y todo lo relacionado en ventas de autoservicio y ventas al por mayor (Preventas)</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de liderazgo</li> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Pensamiento crítico</li> <li>▪ Habilidad analítica</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Manejo de Personal</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Subgerente
<b>SUPERVISA A</b>	Jefes de Adquisición, Jefe de Producción, Jefe de Bodega, Jefe de Ventas
<b>RESPONDE A</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, diseñar, controlar y evaluar los procesos organizacionales de la empresa
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la planificación estratégica</li> <li>▪ Planificación Anual</li> <li>▪ Planificación mensual de Actividades</li> <li>▪ Planificación de marketing</li> <li>▪ Organizar la empresa</li> <li>▪ Establecer políticas y reglamentos</li> <li>▪ Seleccionar, capacita y ubica el personal adecuado para cada cargo</li> <li>▪ Elaborar el manual de procesos</li> <li>▪ Administrar el mantenimiento de maquinaria, equipos, vehículos y bien inmueble</li> <li>▪ Manejar la Seguridad de la empresa</li> <li>▪ Distribuir el espacio físico de la empresa</li> <li>▪ Realizar, coordinar y controlar la planificación anual</li> <li>▪ Realizar, coordinar y controlar la planificación mensual de actividades</li> <li>▪ Establecer, aplicar y analizar indicadores de gestión</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido</b> - Título profesional universitario que incluya estudios relacionados con la especialidad</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Administración de procesos y Direccionamiento estratégico</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 3 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Planificación, Organización y Gestión de procesos</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Trabaje bajo presión</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Manejo de Personal</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Planificador</li> <li>▪ Administración de tiempo</li> <li>▪ Seguimiento y Control</li> <li>▪ Manejo de computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Contador
<b>SUPERVISA A</b>	Auxiliar contable
<b>RESPONDE A</b>	Gerente, Subgerente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Ejecutar y coordinar las actividades contables de acuerdo a las disposiciones legales vigentes
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar los objetivos, estrategias y políticas financieras</li> <li>▪ Organizar el área financiera contable</li> <li>▪ Gestionar el pago de obligaciones</li> <li>▪ Gestión Contable</li> <li>▪ Manejar las Cuentas Bancarias</li> <li>▪ Elaborar los balances, estados financieros y flujo de caja proyectados</li> <li>▪ Realizar la presupuestación semanal de fondos</li> <li>▪ Diseñar y aplicar procesos financieros contables</li> <li>▪ Realizar la reposición de caja chica</li> <li>▪ Asignar recursos a las áreas</li> <li>▪ Informar a la Junta Directiva las cuentas trimestrales de gastos e ingresos</li> <li>▪ Controlar y evaluar los gastos operacionales de la empresa</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido</b> Contador Público Autorizado (CPA)</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Contabilidad y Auditoria</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 3 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Contabilidad General y de Costos, Estados Financieros, Conciliación Bancaria y Administración presupuestaria</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Habilidad analítica</li> <li>▪ Destreza matemática</li> <li>▪ Constancia y orden</li> <li>▪ Trabajo - Puntualidad y dedicación.</li> <li>▪ Sencillez y precisión.</li> <li>▪ Dominio de la profesión.</li> <li>▪ Social del Persona - Entusiasta y optimista.</li> <li>▪ Ágil y dinámico.</li> <li>▪ Comprensivo y humano.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Respeto y discreción.</li> <li>▪ Ética.</li> <li>▪ Independencia mental.</li> <li>▪ Honradez y confiabilidad.</li> <li>▪ Manejo Computacional</li> </ul>	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Auxiliar Contable
<b>SUPERVISA A</b>	Cobranza y Cajeras
<b>RESPONDE A</b>	Contador
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Manejar la Documentación y Software Contable, apoyar y colaborar con la contadora en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de la empresa
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar las actividades contables</li> <li>▪ Manejar el programa contable de la empresa</li> <li>▪ Ayudar en la elaboración de los balances.</li> <li>▪ Registrar en libros (Sistema Fénix) todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen la empresa.</li> <li>▪ Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas</li> <li>▪ Ayudar en la elaboración del presupuesto anual y semanal de fondos</li> <li>▪ Ayudar en la depuración de cuentas</li> <li>▪ Recibir y revisar los cortes de caja parciales que le sean entregados a través del personal de cajero-supervisor y cobranzas</li> <li>▪ Registrar depósito en cuentas bancarias</li> <li>▪ Archivar toda la documentación que se genere y reciba</li> <li>▪ Reporte diario por concepto de ventas totales al Gerente General</li> <li>▪ Realizar el arqueo de caja a las cajeras y cobranza</li> <li>▪ Revisar orden o solicitud de combustible de cada cliente, orden de compra producto preferencial.</li> <li>▪ Controlar y evaluar los actividades contables</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Contador Bachiller</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Contabilidad, Administración</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Contabilidad, Tributación, Manejo de Inventarios, Manejo de software contable.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extrovertido.</li> <li>▪ Organizado.</li> <li>▪ Planificador.</li> <li>▪ Seguimiento y Control.</li> <li>▪ Orientado a resultados.</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación.</li> <li>▪ Manejo de Personal.</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Habilidad analítica</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Jefe de Adquisición
<b>SUPERVISA A</b>	Asistente de Adquisición
<b>RESPONDE A</b>	Gerente y Subgerente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Responsable de la adquisición de mercadería y materia prima necesarios para que la empresa desarrolle su actividad normal
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el plan de compras semanal</li> <li>▪ Realizar la cancelación de factura anterior por compra y negociación de nueva compra</li> <li>▪ Elaborar ordenes de compras con los proveedores</li> <li>▪ Revisar las muestras de la mercadería y materia prima</li> <li>▪ Evaluar el cumplimiento de la planificación de compras</li> <li>▪ Establecer Precios de Venta al Público</li> <li>▪ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.</li> <li>▪ Buscar proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.</li> <li>▪ Controlar el inventario de cada bodega</li> <li>▪ Controlar y evaluar las ventas del comisariato</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Ingeniero Comercial o formación universitaria media o conocimientos equivalentes</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Abastecimiento, Control de inventario y Técnicas de Negociación</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> Experiencia de 2 a 3 años en departamento similar.</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Gestión de compras y stocks, gran importancia en la formación específica en Técnicas de Negociación. Idioma más requerido: inglés</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Habilidades de negociación altas</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Facilidad de trato y relación</li> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Seriedad</li> <li>▪ Gran capacidad de comunicación</li> <li>▪ Simpatía</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Asistente de Adquisición
<b>SUPERVISA A</b>	Facturador
<b>RESPONDE A</b>	Jefe de adquisición
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Registrar, codificar e ingresar en el Sistema Fénix información necesaria para realizar la actividad normal de la empresa
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar las actividades</li> <li>▪ Registra a los proveedores</li> <li>▪ Realizar reportes de documentos de pago y es enviado al Jefe de Adquisición</li> <li>▪ Codifica los productos nuevos</li> <li>▪ Ingresar en el sistema informático el Precios de Venta al Público de acuerdo a la Orden de Compra</li> <li>▪ Realizar la orden de producción y enviar al Jefe de Producción</li> <li>▪ Vigilar e informa al jefe de adquisición la situación de los stocks</li> <li>▪ Controlar las condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización</li> <li>▪ Controla la mercadería y materia prima de la negociación acordada en la orden de compra</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido</b> Tecnólogo en Administración de Empresas</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Compras, Administración</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Manejo del Sistema Fénix, Administración en compras y stock</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Planificador</li> <li>▪ Seguimiento y Control</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Jefe de Producción
<b>SUPERVISA A</b>	-----
<b>RESPONDE A</b>	Gerente y Subgerente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Elaborar el Morochillo Partido y Balanceado de Pollo y Cerdo y abastecer a las bodegas de la empresa
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el plan de producción</li> <li>▪ Gestionar el mantenimiento de maquinarias, equipos y herramientas</li> <li>▪ Gestionar repuestos de maquinarias</li> <li>▪ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para la producción, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato</li> <li>▪ Realizar la Orden de Requisición de Materia Prima</li> <li>▪ Revisar el Stock de materia prima</li> <li>▪ Receptar la orden de producción</li> <li>▪ Preparar balanceados de pollo y cerdo</li> <li>▪ Preparar el morochillo partido</li> <li>▪ Abastecer a las bodegas de la empresa</li> <li>▪ Receptar la materia prima</li> <li>▪ Mantener el espacio físico ordenado y limpio</li> <li>▪ Elaborar el documento de traslado para cada reparto de bodega</li> <li>▪ Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad</li> <li>▪ Controlar la calidad de materia prima</li> <li>▪ Controlar la calidad del producto terminado</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido</b> Tecnólogo en Alimentos Balanceado</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Química, Veterinaria y Manejo de sistema informático</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Elaboración de Balanceados</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Planificador</li> <li>▪ Seguimiento y Control</li> <li>▪ Orientado a resultados</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Jefe de Bodega
<b>SUPERVISA A</b>	Ayudante de Bodega, Estibador de Bodega, Chofer y Estibador de Reparto
<b>RESPONDE A</b>	Gerente y Subgerente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Controlar y distribuir productos de consumo masivo, materia prima para balanceado y balanceado de pollo y cerdos
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar la distribución de mercadería a los domicilio de los clientes</li> <li>▪ Revisar y controlar el Stock de bodega</li> <li>▪ Gestionar el mantenimiento de maquinarias, equipos y herramientas</li> <li>▪ Gestionar el mantenimiento de vehículos de reparto</li> <li>▪ Coordinar con el Área de Ventas y Adquisiciones</li> <li>▪ Coordinar con el Administrador-Bodeguero del comisariato los productos, para abastecer el comisariato</li> <li>▪ Responsable de recepcionar toda la mercadería que ingresa a bodega</li> <li>▪ Recibir el producto terminado enviado por el área de producción</li> <li>▪ Fijar rutas en los carros repartidores</li> <li>▪ Ordenar el embarque de mercadería en los carros repartidores</li> <li>▪ Responsable del correcto uso y conservación de todos los activos de la bodega</li> <li>▪ Verificar y controla el despacho de productos por parte del estibador de bodega</li> <li>▪ Controlar los plazos de entrega de los carros repartidores</li> <li>▪ Controlar la calidad de mercadería y producto terminado</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Tecnólogo en Administración</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Logística de distribución de mercadería y Administración de bodega</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 2 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Calculo de stock, Control y supervisión de bodegas</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Planificador</li> <li>▪ Seguimiento y Control</li> <li>▪ Orientado a resultados</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Ayudante de Bodega
<b>SUPERVISA A</b>	Estibador de Bodega
<b>RESPONDE A</b>	Jefe de Bodega
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Registra la entrada y salida de mercadería, coordina las rutas de reparto e informa los stock de bodega
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar la actividad del estibador de bodega</li> <li>▪ Organizar y archiva todos los documentos que se utilice en las bodegas</li> <li>▪ Registrar la mercadería de ingreso; registrando en el sistema los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Factura del proveedor</li> <li>○ Fecha de ingreso</li> <li>○ Nombre y detalle de artículos</li> <li>○ Fecha de vencimiento</li> </ul> </li> <li>▪ Registrar la mercadería de egreso; registrando en el sistema los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Numero de factura de venta</li> <li>○ Numero de guía de remisión</li> <li>○ Nombre del transportista</li> <li>○ Numero de Carro de reparto</li> <li>○ Fecha y hora de salida</li> </ul> </li> <li>▪ Responsable de hacer firmar la guía de remisión al transportista</li> <li>▪ Realizar un informe diario de stock de productos</li> <li>▪ Realizar la Orden de Requisición y envía al asistente adquisición</li> <li>▪ Ayuda a verificar y controlar el despacho de los productos por parte del estibador de bodega</li> <li>▪ Mantiene contacto diario con el Bodeguero del comisariato para el abastecimiento</li> <li>▪ Controlar de inventario de la bodega</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Bachiller en contabilidad</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Administración de Bodega, Contabilidad de Costos</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Calculo de stock y costos de almacenamiento y manejo de un Sistema Informático</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Planificador</li> <li>▪ Seguimiento y Control</li> <li>▪ Orientado a resultados</li> <li>▪ Honradez</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Estibador de Bodega
<b>SUPERVISA A</b>	-----
<b>RESPONDE A</b>	Jefe de Bodega y Ayudante de Bodega
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Organiza el espacio físico de la bodega, despacha a los clientes y ayuda a embarcar los productos al carro repartidor
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar, Organizar y limpiar el espacio físico de la bodega</li> <li>▪ Empacar y los productos al detal de las facturas de venta</li> <li>▪ Despachar la factura de venta a los clientes</li> <li>▪ Ayuda a embarcar los productos al carro repartidor</li> <li>▪ Subir las cajas empacadas con productos al detal al carro repartidor</li> <li>▪ Realizar arrobos de acuerdo a los productos que más se venden</li> <li>▪ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato</li> <li>▪ Controlar el periodo de caducidad de los productos</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Cualquiera</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Organización de Bodega</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Organización de Bodega</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Honradez</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Chofer de Reparto
<b>SUPERVISA A</b>	Estibador de Reparto
<b>RESPONDE A</b>	Jefe de Bodega y Ayudante de Bodega
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Distribuir las facturas de venta a los domicilio de los cliente
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y organizar los productos para embarcar</li> <li>▪ Responsable de manejar el vehículo de reparto hasta el domicilio del cliente</li> <li>▪ Distribuir la mercadería en los domicilio de los clientes (PYMES y Tiendas)</li> <li>▪ Ayudar a desembarca los productos en el domicilio de los clientes</li> <li>▪ Responsable de hacer firmar la factura de venta al cliente</li> <li>▪ Cobrar la factura de venta si el caso amerita</li> <li>▪ Realizar el mantenimiento del vehículo de reparto</li> <li>▪ Informar las necesidades de arreglo mecánico que requiere el vehículo reparto</li> <li>▪ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato</li> <li>▪ Verificar y controlar el pedido del cliente con la factura</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Chofer Profesional “Tipo C”</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Mecánica Automotriz</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Reparto de mercadería</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Honradez</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Estibador de Reparto
<b>SUPERVISA A</b>	-----
<b>RESPONDE A</b>	Jefe de Bodega y Ayudante de Bodega
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Desembarcar los productos en el domicilio del cliente
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y organizar y limpiar el espacio físico del domicilio en donde se va a desembarcar el producto</li> <li>▪ Desembarcar los productos en el domicilio de los clientes</li> <li>▪ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato</li> <li>▪ Verifica y controla los productos con la factura del cliente</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Cualquiera siempre y cuando pueda transportar los productos con su integridad física y pueda conducir vehículos</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Ninguna</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> Ninguno</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Reparto de mercadería</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Honradez</li> </ul>	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Subgerente
<b>SUPERVISA A</b>	Cobranza, Facturador y Ejecutivo de Ventas
<b>RESPONDE A</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar la comercialización, producción y distribución de las ventas al por mayor.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un plan de venta mensual</li> <li>▪ Realizar estudio de mercado y demanda de productos</li> <li>▪ Coordinar con el Ejecutivo de Venta, aumentar el número y calidad de clientes</li> <li>▪ Coordinar con el área de producción</li> <li>▪ Manejar de la publicidad</li> <li>▪ Cumplir con los objetivos de ventas, utilidad y margen asignados por la empresa</li> <li>▪ Fijar de precio para las ventas al por mayor</li> <li>▪ Elaborar el presupuesto semanal de venta</li> <li>▪ Distribuir y llenar el formulario de Orden de Ingreso y Destino, para repartir el producto a las bodegas de la empresa</li> <li>▪ Establecer descuentos y promociones para las ventas al por mayor</li> <li>▪ Atender y solucionar los reclamos</li> <li>▪ Determinar políticas de créditos y cobranza</li> <li>▪ Determinar las comisiones para los ejecutivos de ventas</li> <li>▪ Fijar rutas para los ejecutivos de ventas</li> <li>▪ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato</li> <li>▪ Evaluar la satisfacción del cliente de las ventas al por mayor</li> <li>▪ Controlar y evaluar la rotación de cuentas por cobrar</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido</b> Ingeniero en Administración de Empresas,</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Marketing, Administración, Presupuesto y afines sectoriales</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 3 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Planificación Comercial y Administrativa de ventas al por mayor (Preventas)</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de Negociación</li> <li>▪ Habilidades para el cierre de ventas</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Planificador</li> <li>▪ Seguimiento y Control</li> <li>▪ Orientado a resultados</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Manejo de Conflictos</li> <li>▪ Manejo de Personal</li> <li>▪ Gusto por las ventas</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Cobranza
<b>SUPERVISA A</b>	Facturador y Ejecutivo de Ventas
<b>RESPONDE A</b>	Subgerente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Cobrar todas las facturas de venta y controlar los cobros de los ejecutivos de ventas por concepto de la Pre ventas
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar las cuentas por cobrar</li> <li>▪ Organizar y archivar todas cuentas por cobrar y recibos de cobros</li> <li>▪ Cobrar las facturas de venta a los clientes</li> <li>▪ Generar recibos de cobro, entrega el original al cliente y la copia archiva</li> <li>▪ Registrar los cheques de cliente por concepto de pago de factura anterior</li> <li>▪ Ayudar a realizar ventas al por mayor en la bodega cuando el facturador no se encuentre en la empresa o exista bastante afluencia de clientes</li> <li>▪ Monitoreo permanente para anticipar las conductas financieras de los clientes y prevenir la morosidad</li> <li>▪ Realizar el arqueo de caja a los vendedores ejecutivos</li> <li>▪ Administrar la caja chica</li> <li>▪ Preparar el cierre de recaudación diaria</li> <li>▪ Preparar el informe de reporte de ingresos por concepto de recaudación</li> <li>▪ Controlar los valores recaudados y facturados</li> <li>▪ Controlar los recibos de cobros emitidos por los Ejecutivos de Ventas</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Bachiller en contabilidad</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Contabilidad, Archivo y Servicio al Cliente.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Manejo de Sistemas Informáticos de Cobranza</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Discreción</li> <li>▪ Relaciones Humanas</li> <li>▪ Facilidad de Palabra</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Cortesía</li> <li>▪ Manejo de equipo de cómputo y de oficina</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Facturador
<b>SUPERVISA A</b>	Ejecutivo de Ventas
<b>RESPONDE A</b>	Cobranza
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Elaboración de las facturas por ventas efectuadas a clientes.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y Organizar las emisión de facturas de ventas</li> <li>▪ Confeccionar las facturas que corresponde a cada venta y registrar con la firma del cliente.</li> <li>▪ Recibir la orden de pedido del cliente o del ejecutivo de ventas, verificar que la información contenida sea correcta, verificar el pago, ya sea por cheque o en efectivo y la cantidad de producto solicitado.</li> <li>▪ Controlar el cupo limite de compra de los clientes</li> <li>▪ Realizar ventas al por mayor en la Bodega</li> <li>▪ Realizar las transacciones de ventas durante el día con facturas o pedidos enviados por el ejecutivo de ventas mediante fax</li> <li>▪ Elabora Pro forma de mercadería</li> <li>▪ Realizar la emisión de notas de débito/crédito</li> <li>▪ Actualizar lista de precios y cartera de clientes en el Sistema Palm</li> <li>▪ Coordinar el stock con la Bodega de la Maldonado</li> <li>▪ Mantener el registro de firmas de clientes autorizados</li> <li>▪ Realizar y mantener actualizado el catálogo de venta</li> <li>▪ Prepara el cierre de ventas diario, confeccionando el reporte de ventas facturadas, reporte de facturas nulas</li> <li>▪ Controlar los precios de venta al público</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Bachiller en administración</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Contabilidad, Archivo y Servicio al Cliente.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Manejo de Sistemas Informáticos de facturación</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Discreción</li> <li>▪ Relaciones Humanas</li> <li>▪ Facilidad de Palabra</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Iniciativa</li> <li>▪ Cortesía</li> <li>▪ Manejo de equipo de cómputo y de oficina</li> </ul>	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Ejecutivo de Ventas
<b>SUPERVISA A</b>	-----
<b>RESPONDE A</b>	Subgerente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Pre ventas y recaudación de dinero por concepto de las ventas
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar las rutas de visitas</li> <li>▪ Ayudar a cumplir los objetivos de ventas propuestas</li> <li>▪ Visitar al cliente (PYMES y Tiendas) en su domicilio</li> <li>▪ Cobrar el saldo de la factura anterior</li> <li>▪ Generar el recibo de cobro y entrega la original al cliente</li> <li>▪ Ofrecer los productos de la empresa con sus respectivas promociones y descuentos</li> <li>▪ Receptar el pedido del cliente</li> <li>▪ Realizar el cierre de caja con personal de cobranza</li> <li>▪ Entregar un informe diario de ventas y visitas</li> <li>▪ Controlar y evaluar la cartera de clientes</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Formación universitaria media o conocimientos equivalentes de ventas</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Servicio al Cliente, Ventas</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Manejo de Sistemas Informáticos de facturación</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de Negociación.</li> <li>▪ Habilidades para el cierre de ventas.</li> <li>▪ Extrovertido.</li> <li>▪ Organizado.</li> <li>▪ Planificador.</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación.</li> <li>▪ Manejo de Conflictos.</li> <li>▪ Gusto por las ventas</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO</b>	Administrador-Bodeguero
<b>SUPERVISA A</b>	Estibador de Bodega
<b>RESPONDE A</b>	Jefe de Adquisición
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar las ventas del comisariato.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar las ventas del comisariato</li> <li>▪ Planificar y Organizar los productos de la bodega y ayuda a organizar las percha del comisariato</li> <li>▪ Dirigir el comisariato, tomar decisiones, supervisar y es un líder dentro de ésta</li> <li>▪ Almacenar físicamente con los medios disponibles en los espacios dispuestos.</li> <li>▪ Reportar informes semanales a su superior jerárquico, respecto del estado de las existencias y ventas del comisariato</li> <li>▪ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el comisariato, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.</li> <li>▪ Recibir los productos que ingresan a la bodega del comisariato, con su respectivo documento y estos pueden ser: <i>Factura de compra, Documento de Traslado y Orden de Ingreso y Destino</i></li> <li>▪ Ordenar al Estibador de bodega del comisariato sacar y trasladar los productos</li> <li>▪ Coordinar con la Bodega de la Maldonado para el abastecimiento de productos</li> <li>▪ Controlar el stock de la bodega del comisariato</li> <li>▪ Controlar y evaluar las ventas del comisariato</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Formación universitaria media o conocimientos equivalentes de administración</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Servicio al Cliente, Ventas, Administración</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 2 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Administración de bodega y Organización de supermercado</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Capacidad de Negociación</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Planificador</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Manejo de Conflictos</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Gusto por las ventas</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Cajero-Supervisor
<b>SUPERVISA A</b>	Cajeras, Pesador-Despachador y Perchador
<b>RESPONDE A</b>	Administrador-Bodeguero
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Atender al cliente, cobrar los productos adquiridos por los clientes y responsable de la caja
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar las ofertas de productos</li> <li>▪ Organizar los productos de las perchas</li> <li>▪ Ayudar a organiza los horarios del personal del comisariato</li> <li>▪ Proporcionar a las cajeras sueltos para el inicio de operaciones</li> <li>▪ Tomar registro en el sistema informático de los productos que ingresan egresan de la bodega del comisariato</li> <li>▪ Recoger cada cierto tiempo el dinero de las cajeras</li> <li>▪ Realizar arqueo de caja sorpresivo</li> <li>▪ Atiende al cliente (Consumidor final y microempresario)</li> <li>▪ Cobrar y facturar el pedido del cliente</li> <li>▪ Realizar el cierre de caja con la auxiliar de contabilidad</li> <li>▪ Informar el mantenimiento de instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para cobrar, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato</li> <li>▪ Controlar y supervisar a las cajeras</li> <li>▪ Controlar y verificar la salida de productos (Cajas y Bultos) de las bodegas del comisariato con el documento de factura de venta</li> <li>▪ Controla la limpieza del comisariato</li> <li>▪ Evaluar las habilidades de las cajeras y al personal que se encuentra en el comisariato</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Superior</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Tecnólogo en marketing</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Servicio al Cliente, Ventas</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Manejo del Sistema Informático de cobro</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Capacidad de Negociación.</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Manejo de Conflictos</li> <li>▪ Gusto por las ventas</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Cortesía</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Cajero
<b>SUPERVISA A</b>	Pesador-Despachador
<b>RESPONDE A</b>	Cajero-Supervisor
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Atender al cliente, cobrar los productos adquiridos por los clientes y responsable de la caja
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar, organizar y ubicar los precios de los productos que se encuentren en la percha</li> <li>▪ Realizar la atención al cliente</li> <li>▪ Cobrar los productos adquiridos por los clientes</li> <li>▪ Registrar y entregar la nota de venta y productos al cliente</li> <li>▪ Responsable de la caja hasta la entrega de dinero al cajero-supervisor</li> <li>▪ Realizar el cierre de caja con la auxiliar de contabilidad</li> <li>▪ Informar el mantenimiento de instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para cobrar, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato</li> <li>▪ Limpiar frecuentemente el área de trabajo</li> <li>▪ Controlar la salida de productos</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Cualquiera</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Servicio al Cliente, Ventas</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Manejo del Sistema Informático de cobro</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Capacidad de Negociación.</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Manejo de Conflictos</li> <li>▪ Gusto por las ventas</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Cortesía</li> <li>▪ Manejo Computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Pesador-Despachador
<b>SUPERVISA A</b>	-----
<b>RESPONDE A</b>	Cajero-Supervisor
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Atención al cliente
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar actividades de productos de la despensa</li> <li>▪ Realizar la atención al cliente (Pesar los productos e informa la calidad y precios de los productos del comisariato)</li> <li>▪ Limpiar el espacio físico en donde realiza su actividad</li> <li>▪ Observar frecuentemente el comisariato</li> <li>▪ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato</li> <li>▪ Controlar la caducidad y calidad de los productos</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Cualquiera</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Servicio al Cliente, Ventas</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> Ninguna</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Ninguna</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Cortesía</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Perchador
<b>SUPERVISA A</b>	-----
<b>RESPONDE A</b>	Cajero-Supervisor
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Organizar las perchas y mantener limpio el comisariato
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y Organizar los productos de la percha</li> <li>▪ Mantener las perchas del comisariato con productos</li> <li>▪ Mantener el local limpio</li> <li>▪ Ayudar en horas de bastante afluencia en el área de pesado y despacho</li> <li>▪ Observar frecuentemente el comisariato</li> <li>▪ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato</li> <li>▪ Controlar la caducidad y calidad de los productos de la percha</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Cualquiera</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Ninguna</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> Ninguna</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Ninguna</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Alto Nivel de Comunicación</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Cortesía</li> <li>▪ Conocimiento computacional</li> </ul>	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO</b>	Estibador de Bodega del Comisariato
<b>SUPERVISA A</b>	-----
<b>RESPONDE A</b>	Administrador-Bodeguero y Cajero-Supervisor
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Organiza el espacio físico de la bodega, despacha a los clientes y ayuda a embarcar los productos al carro repartidor
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar los productos para empacar</li> <li>▪ Organizar y limpiar el espacio físico de la bodega</li> <li>▪ Empacar los productos al detal de las facturas de venta</li> <li>▪ Despachar la factura de venta a los clientes</li> <li>▪ Empacar los productos (Condimentos, legumbres, granos secos, etc.)</li> <li>▪ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por su superior inmediato</li> <li>▪ Observar frecuentemente el comisariato</li> <li>▪ Controlar la caducidad y calidad de los productos de la bodega del comisariato</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller</li> <li>▪ <b>Título requerido:</b> Cualquiera</li> <li>▪ <b>Área de conocimiento:</b> Organización de Bodega</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo de experiencia:</b> 6 meses a 1 años en cargos similares</li> <li>▪ <b>Especificidad de la experiencia:</b> Organización de Bodega</li> </ul>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>▪ Extrovertido</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Honradez</li> <li>▪ Manejo computacional</li> </ul>	

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras haber realizado el estudio de todas las áreas de la empresa Multicomercio Salazar “MULTISA”, el desarrollo de la presente tesis permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **7.1. CONCLUSIONES**

- La presente tesis pretende conseguir el desarrollo a nivel empresarial mediante el continuo mejoramiento de procesos, ayudando a optimizar los recursos necesarios y disponibles, lo cual permitirá mayores niveles de rentabilidad, mejorar la imagen empresarial y a cumplir con los objetivos.
- “MULTISA” es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo y materia prima para balanceado, como también a la producción de balanceado de pollo y cerdo y la transformación de mochillo partido, con el fin de permanecer en el mercado cotopaxense y mejorar el servicio a los clientes internos y externos, se ha propuesto hacer cambios de mejoramiento para convertirse en una empresa con solidez, liquidez y confianza
- Por la falta de una planificación estratégica la empresa “MULTISA” no ha podido definir la misión, visión, políticas y valores de la empresa, como también no posee objetivos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo en el Capítulo III de direccionamiento estratégico se define éstas definiciones los cuales pueden ser utilizados para identificar la razón de ser de la empresa y como debería actuar en el futuro.
- El Diagrama Causa – Efecto realizado definió de manera general los siguientes orígenes que ocasionan defectos en los procesos realizados por MULTISA: mano de obra no calificada, organización con personal sin funciones y responsabilidades y falta de comprometimiento, ventas con procesos inadecuados, inventario sin control suficiente, logística con altos índices de problema y tecnología inadecuada

o caduca, dan como efecto la pérdida de inventario de los bienes y productos lo que ocasiona una disminución de beneficios para la empresa en gran escala.

- Todos los procesos citados son importantes dentro y fuera de la empresa, porque los nuevos desafíos a los que se enfrenta la gestión comercial requieren altas dosis de innovación para que las estrategias que se apliquen se transformen en resultados satisfactorios y el incremento de las ventas de la empresa sean un reflejo de la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Dentro del ámbito externo del macroambiente se puede establecer que las oportunidades para la empresa son: la forma pago en efectivo que tiene en el comisariato, el tiempo de entrega inmediata de las ventas al por mayor, el precio razonable en el comisariato, la forma de entrega de los proveedores, la tecnología de Internet y la garantía de los productos que ofrecen los proveedores. Y las amenazas de la empresa son: La competencia del comisariato, los pedidos de compra no planificados, el desempleo, el bajo crecimiento económico, el incremento de la pobreza, el incremento de la inflación, la Ley de Régimen Tributario, el exceso de reclamos y devoluciones en las ventas al por mayor.
- Dentro del ámbito interno la empresa posee fortalezas que puede ser aprovechadas y éstas son: los colaboradores se encuentran a gusto en su puesto porque pueden explotar las habilidades y conocimiento, el personal tiene conocimiento de principio y valores de la empresa, la distribución del espacio físico es el adecuado, existe una comunicación buena y el logo y campaña de ventas es el apropiado. En cuanto a las debilidades son: el desconocimiento de los colaboradores de objetivos y políticas, desconocimiento de la misión y visión, proceso no aplicados, desconocimiento de presupuesto, falta de capacitación, capacitación no orientada, los servicios para los clientes son insuficientes, falta de clientes y sistemas informáticos no adecuados.
- En base a la hoja de trabajo FODA se determinó las estrategias que la empresa puede aprovechar para mejorar su posición en el mercado, pero de igual manera se descubrió que la empresa tiene vulnerabilidad en ciertos aspectos, los cuales necesitan solución, y así obtener una empresa competitiva en el mercado.

- Los principios y valores planteados en la matriz axiológica se cumple y se aplica de manera lógica en su totalidad con el personal interno y externo de la empresa.
- Con la determinación de un Mapa Estratégico la empresa posee una representación gráfica de la forma, en la que, debe actuar para alcanzar la misión y visión establecida, en el mapa estratégico se encuentra los objetivos, políticas y estrategias aplicables hasta el 2013.
- Para identificar adecuadamente los procesos, se utilizaron las herramientas como la Cadena de Valor y diagrama IDEF-0, para posteriormente inventariar los procesos, y luego seleccionar los procesos mediante preguntas claves y así identificar los procesos gobernantes, básico y habilitantes.
- Al inventariar los procesos de MULTISA, se determinaron un total de 36 procesos de los cuales, para el análisis se seleccionaron a 16 procesos los mismos que tienen mayor relevancia para la actividad normal de la empresa y mediante el análisis de los procesos seleccionados se logró identificar los tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones
- Posterior al análisis se identificaron problemas como: la falta de planificación mensual de actividades, poca importancia a la utilización de un presupuesto semanal de fondos, documentos con formatos inadecuados, poca importancia en aspectos de capacitación de personal y la falta de un manual de funciones y responsabilidades. Y finalmente a través de un Informe de Novedades por procesos se detalló la información de las actividades encontradas que causan que los procesos sean deficientes, y el promedio porcentual actual de la eficiencia de tiempo es de 57% y en la eficiencia de costos es de 61%.
- Mediante la Flujodiagramación y hojas ISO se pudo mejorar, fusionar, crear, eliminar actividades, que ayuden a optimizar los tiempos y costos de los procesos seleccionados
- Luego de aplicar las herramientas de mejoramiento en los procesos seleccionados se obtiene una eficiencia promedio en tiempo de 85% y una eficiencia promedio de

costos de 86%, con relación a la situación actual existe un incremento de eficiencia en tiempo de 28% y eficiencia de costo de 25%.

- El ahorro generado con el mejoramiento de procesos determinaron que MULTISA puede logra un beneficio esperado de 207992 minutos y \$ 102.262,62 al año, claro está, se obtendrá el ahorro siempre y cuando se aplique el mejoramiento de procesos.
- Una vez concretado el mejoramiento de procesos, pasa a la propuesta organizacional de procesos, en donde incluye la cadena de valor en base al proceso administrativo en el cual se apoya para definir los factores de éxito e indicadores de gestión.
- Posteriormente se determina el organigrama estructural, funcional y posicional para así poder definir el manual de funciones y responsabilidades por cargo, que tanto necesita la empresa.

## 7.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar la Planificación Estratégica propuesta por ésta tesis, para orientar a la empresa a cumplir con las actividades, objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Ejecutando las diferentes propuestas de mejoramiento a los procesos analizados, facilitará la ejecución de las actividades e incrementará la eficiencia tanto en tiempo como en costos lo cual permitirá cumplir con los objetivos de la empresa, y mejor aún la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Para que la propuesta se transforme en realidad es necesario que todo el personal de la empresa, desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo se comprometa en apoyar y facilitar la implantación de la propuesta, para lo cual es deber del nivel ejecutivo capacitar y motivar de acuerdo al plan operativo anual, y de ésta manera agilizar y omitir los errores de los procesos, logrando contar con un personal que ayude a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Es necesario implementar estrategias que ayuden a incrementar la competitividad de empresa, y para ello se utilizó el diagnostico F.O.D.A., en donde se determinó que por medio del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas se puede enfrentar a las amenazas del entorno y disminuir las debilidades que con un análisis adecuado pueden transformarse en oportunidades.
- La propuesta del Diagnóstico Estratégico debe ser de conocimiento público e identifique el compromiso del personal de MULTISA con la misión, visión, principios, valores y políticas que posee la empresa, de ésta manera puede ayudar a mejorar el desarrollo de los procesos y cumplir los objetivos de la empresa.
- Es de suma importancia generar y fortalecer los principios y valores de la empresa como la disciplina, cordialidad, responsabilidad, ética profesional, solidaridad, lealtad, respeto, trabajo en equipo, honestidad y puntualidad para buscar que el ambiente de trabajo sea el adecuado para los colaboradores.

- Una vez establecida la planificación mensual de actividades y el presupuestación semanal de fondos, es recomendable la aplicación, difusión y control de la misma, con el objetivo de cumplir con la planificación estratégica.
- Es necesario realizar un eficiente reclutamiento, selección, y contratación del personal para cualquier área de la empresa, con el propósito de encontrar la persona adecuada que pueda canalizar, controlar y mejorar el proceso para el que fue contratado.
- Considerar y aplicar las herramientas como la cadena de calor y diagrama IDEF-0 para identificar la los procesos y subprocesos que permiten transformar las entradas en resultados o salidas que generan un valor añadido al cliente.
- Ejecutar los procesos seleccionados propuestos, para mejorar la eficiencia en tiempo y costo, como también puede eliminar o reducir los problemas actuales de los procesos. Si se aplicara ésta propuesta podría generar un ahorro de 207992 minutos y \$ 102.262,62 al año.
- Con el ahorro anteriormente citado se puede invertir para: la construcción de un silo para el morochillo, la construcción de la primera etapa de una bodega central, la incorporación de maquinarias y herramientas para la producción, el Sistema Palm para mejorar las Pre ventas, la capacitación del personal y la adquisición de un software eficiente que integre las ventas del comisariato y las ventas al por mayor.
- Para poder mejorar el manejo de la bodega del comisariato y el comisariato en si, se recomienda la contratación de un Administrador-Bodeguero y además, buscar entre los colaboradores la persona idónea para que ocupe el cargo de Cajero-Supervisor, con el que se obtendrá una mejor organización y control tanto en la bodega como en las ventas asistidas del comisariato.
- Utilizar los factores de éxito e indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos en forma oportuna y corregida a tiempo, mejorando así las actividades de la empresa.

- Los procesos no deben detenerse, deberán ejecutarse sin demoras, en razón de que están definidos los lineamientos de carácter general y los procedimientos, de tal manera que la ausencia de algún superior jerárquico, por cualquier motivo, no tenga incidencia en el tiempo de ejecución de los procesos.
- Es necesario difundir el manual de funciones por Áreas y Cargos esto ayudará a mejorar el desempeño de los empleados en las actividades encomendadas a éstos. Además para cada contratación o rotación de personal, se debe tomar en cuenta los requisitos mínimos que tiene cada puesto.



## ENCUESTA AL CLIENTE

COMISARIATO

NUMERO.....

CODIGO.....

### OBJETIVO

- La presente encuesta tiene como propósito conocer la opinión que tiene el cliente de los productos y servicios que brinda la empresa

### INSTRUCCIONES

1. La encuesta es anónima para que UD. responda con toda confianza.
2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. En la mayoría de preguntas debe responder marcando una X.

### CONTENIDO

**1. La atención que le brinda la empresa la considera usted:**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Malo

**2. La calidad del producto y los servicios los considera:**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Malo

**3. El precio de los productos que usted adquiere lo considera:**

- a. Muy Caro
- b. Razonable
- c. Barato

**4. Tiempo de entrega de la mercadería adquirida es:**

- a. Inmediata
- b. Mediato
- c. Demorado

**5. El Pago de los producto los desearía hacer en :**

- a. Efectivo
- b. Cheque
- c. Tarjeta de crédito

**6. Indique los producto que usted compra con frecuencia**

- |                                 |                          |                         |                          |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| • Morochillo                    | <input type="checkbox"/> | • Balanceado            | <input type="checkbox"/> |
| • Azucar                        | <input type="checkbox"/> | • Licorería             | <input type="checkbox"/> |
| • Arroz                         | <input type="checkbox"/> | • Detergente y Jabón    | <input type="checkbox"/> |
| • Sal                           | <input type="checkbox"/> | • Víveres               | <input type="checkbox"/> |
| • Confitería                    | <input type="checkbox"/> | • Aceite y Mantecas     | <input type="checkbox"/> |
| • Aseo General                  | <input type="checkbox"/> | • Papelería y Plásticos | <input type="checkbox"/> |
| • Materia Prima para balanceado | <input type="checkbox"/> | • Carne y Lácteos       | <input type="checkbox"/> |

**7. Ha realizado alguna devolución o reclamo a la empresa**

- a. Nunca
- b. Ocasionalmente
- c. Siempre

GRACIAS POR SU TIEMPO



## ENCUESTA AL CLIENTE

### VENTAS AL MAYOR

NUMERO..... CODIGO.....

#### OBJETIVO

- La presente encuesta tiene como propósito conocer la opinión que tiene el cliente de los productos y servicios que brinda la empresa

#### INSTRUCCIONES

- La encuesta es anónima para que UD. responda con toda confianza.
- Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
- En la mayoría de preguntas debe responder marcando una X.

#### CONTENIDO

**1. La atención que le brinda la empresa la considera usted:**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Malo

**2. La calidad del producto y los servicios los considera:**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Malo

**3. El precio de los productos que usted adquiere lo considera:**

- a. Muy Caro
- b. Razonable
- c. Barato

**4. Tiempo de entrega de la mercadería adquirida es:**

- a. Inmediata (24 horas)
- b. Mediato (48 horas)
- c. Demorado (8 Días)

**5. La compra que usted realiza es:**

- a. Al contado
- b. Crédito 8 días
- c. Crédito 15 días

**6. Indique los producto que usted compra con frecuencia**

- |                                 |                          |                         |                          |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| • Morochillo                    | <input type="checkbox"/> | • Balanceado            | <input type="checkbox"/> |
| • Azucar                        | <input type="checkbox"/> | • Licorería             | <input type="checkbox"/> |
| • Arroz                         | <input type="checkbox"/> | • Detergente y Jabón    | <input type="checkbox"/> |
| • Sal                           | <input type="checkbox"/> | • Víveres               | <input type="checkbox"/> |
| • Confitería                    | <input type="checkbox"/> | • Aceite y Mantecas     | <input type="checkbox"/> |
| • Aseo General                  | <input type="checkbox"/> | • Papelería y Plásticos | <input type="checkbox"/> |
| • Materia Prima para balanceado | <input type="checkbox"/> | • Carne y Lácteos       | <input type="checkbox"/> |

**7. Ha realizado alguna devolución o reclamo a la empresa**

- a. Nunca
- b. Ocasionalmente
- c. Siempre

GRACIAS POR SU TIEMPO



## ENCUESTA AL PROVEEDOR

### OBJETIVO

- ✚ La presente encuesta tiene como propósito mejorar la relación con los proveedores, con el fin de desarrollar estándares de calidad para satisfacer los requerimientos del los cliente

PROVEEDOR.....

NUMERO.....

### INSTRUCCIONES

1. La encuesta es anónima para que UD. responda con toda confianza.
2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. En la mayoría de preguntas debe responder marcando una X.

### CONTENIDO

**1. Con qué periodicidad provee UD a MULTISA?**

- a. Diariamente
- b. Semanalmente
- c. Quincenalmente
- d. Más de 15 días

**2. ¿Los pedidos que le realiza MULTISA los atiende UD?**

- a. Inmediato
- b. Mediato
- c. Demorado

**3. Los pedidos que usted recibe de MULTISA para atenderlo son con:**

- a. Ningún día de anticipación
- b. 8 días de anticipación
- c. 15 días de anticipación
- d. Más días de anticipación

**4. ¿La forma de pago es?**

- a. al contado
- b. crédito de 15 días
- c. crédito de hasta 30 días
- d. Crédito mayor a 30 días

**5. La forma en que UD. entrega los productos pedidos por MULTISA los realiza:**

- a. Puerta a puerta
- b. Con fletes a cargo del Proveedor
- c. Transporte a cargo de MULTISA

**6. Los productos que UD. vende los realiza con:**

- a. Garantía Total
- b. Garantía Parcial
- c. Sin Garantía



## ENCUESTA AL PERSONAL

### OBJETIVO

- La presente encuesta tiene como propósito mejorar la gestión empresarial e integral de MULTISA, por lo cual se solicita llenar la presente encuesta de la manera más objetiva.

PUESTO.....

NUMERO.....

### INSTRUCCIONES

1. La encuesta es anónima para que UD. responda con toda confianza.
2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. En la mayoría de preguntas debe responder marcando una X.

### CONTENIDO

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

- a. Disciplina
- b. Atención a los clientes
- c. Responsabilidad
- d. Honradez
- e. Ética profesional
- f. Solidaridad
- g. Lealtad
- h. Respeto

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

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. No aplica

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

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. No aplica

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

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. No conoce

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

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. No aplica
- d. No Conoce



6. **¿La distribución de espacio físico para realizar su trabajo lo considera?**
- a. Apropiaada
  - b. No apropiada
7. **¿Los procesos que usted realiza los tiene UD en?**
- a. En manuales
  - b. En dispositivos verbales
  - c. En ninguna forma
8. **¿El liderazgo que aplica su jefe lo considera?**
- a. Autoritario
  - b. Democrático
  - c. Liberal
9. **¿La comunicación que tiene con sus superiores la considera?**
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Mala
10. **¿La motivación que recibe de sus superiores la considera?**
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Mala
11. **¿El control (supervisión) que UD necesita en su trabajo es?**
- a. Bastante control
  - b. Poco control
  - c. Ningún control (autocontrol)
12. **¿Los informes que UD presenta mensualmente de su trabajo son?**
- a. Oportuno
  - b. Poco oportuno
  - c. No presenta informe
13. **¿El presupuesto que tiene MULTISA para su actividad lo considera?**
- a. Muy apropiado
  - b. Medianamente apropiado
  - c. No es apropiado
  - d. No conoce
14. **¿Los registros de ingresos y salidas de mercadería que se realiza en las bodegas de MULTISA los considera?**
- a. Oportunos y confiables
  - b. Medianamente Oportunos y confiables
  - c. No son Oportunos y ni confiables
15. **¿Conoce y aplica el Plan de Comercialización de la empresa?**
- a. Totalmente
  - b. Medianamente
  - c. No conoce



16. ¿En que porcentaje conoce los productos y precios que comercializa la empresa?
- a. 70 % - 100 %
  - b. 31 % - 69 %
  - c. 0 % - 30 %
17. ¿La prestación de servicio (Atención al cliente, ventas puerta a puerta) que tiene MULTISA los considera?
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Mala
18. ¿El logotipo y las campañas de ventas las considera?
- a. Excelente
  - b. Buenos
  - c. Malos
19. ¿Los servicios que posee MULTISA cree usted son?
- a. Suficientes
  - b. Medianamente Suficiente
  - c. Insuficientes
20. ¿Los clientes que tiene la empresa los considera?
- a. Suficientes
  - b. Medianamente Suficiente
  - c. Insuficientes
21. ¿Los precios de los productos los considera?
- a. Altos
  - b. Buenos
  - c. Bajos
22. ¿La información que la empresa da a sus clientes respecto a cada uno de los productos que vende los considera?
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Mala
23. ¿Los reclamos que recibe de los clientes son atendidos?
- a. Inmediatamente
  - b. En forma demorada
  - c. No se los atiende
24. ¿La atención al cliente que se aplica en la empresa los considera?
- a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Malo



25. **¿La supervisión para despachar la mercadería en los carros lo considera?**
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Mala
26. **¿Los equipos y herramientas que tiene UD para realizar su trabajo los considera?**
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Mala
27. **¿Los sistemas informáticos para ejecutar la comercialización de los productos los considera?**
- a. Modernos y actualizados
  - b. Poco actualizados
  - c. Desactualizados
28. **¿Recibe UD capacitación para realizar su trabajo en forma?**
- a. Continuamente ( cada 2 meses)
  - b. Esporádicamente (1 vez al año)
  - c. No recibe capacitación
29. **¿La capacitación que UD recibe está orientada a perfeccionar sus actividades y trabajos?**
- a. Totalmente
  - b. Medianamente
  - c. No está orientada
30. **¿El salario que UD recibe por el volumen y calidad de su trabajo lo considera?**
- a. Excelente
  - b. Justo
  - c. Bajo
31. **¿El ambiente laboral de MULTISA lo considera?**
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Mala
32. **¿Considera que en el puesto en el que se desempeña actualmente puede explotar y demostrar todas sus habilidades y conocimientos?**
- a. Totalmente
  - b. Medianamente
  - c. Rara vez



**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA  
DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI  
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

Nº 41400

ESPECIE VALORADA  
USD 1,00

Latacunga, a 9 de MAYO del 2008

LA DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD Y EL DEPARTAMENTO DE CONTROL SANITARIO DE COTOPAXI, LUEGO DE HABER REALIZADO LA INSPECCION CORRESPONDIENTE AL ESTABLECIMIENTO:

CODIGO:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL ESTABLECIMIENTO:

MULTISA

NOMBRE DEL PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL:

HUGO MARCIAL SALAZAR VELA

UBICACION DEL ESTABLECIMIENTO / CANTON / PARROQUIA / DIRECCION:

ELOY ALFARO. 5 DE JUNIO Y MARCO A SUBIA

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: CONSIGNACION Y BODEGA

CATEGORIA: PRIMERA

ACTIVIDAD: EXPENDE VIVERES

FECHA DE EXPEDICION: 9-05-2008

FECHA DE VENCIMIENTO: 31-12-2008

ORDEN DE PAGO DE LA D.P.S.C. No.

VALOR \$ 24.00

Y UNA VEZ CUMPLIDO LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CODIGO DE LA SALUD VIGENTE CONCEDEN LA PRESENTE AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO VALIDO PARA EL AÑO 2008



DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI



COORDINADOR DE VIGILANCIA SANITARIA



# CUERPO DE BOMBEROS DE LATACUNGA

RUC. 0560022510001

La Jefatura del Cuerpo de Bomberos de Latacunga, en uso de las atribuciones concedidas en la Ley de Defensa Contra Incendios promulgada en el registro oficial N°. 815 de Abril de 1979, concede a:

.....TIENDA DE ABARROTES MULTISA (sr. HUGO SALAZAR).....

Ubicada en el Cantón:.....LATACUNGA..... Provincia COTOPAXI  
Parroquia:.....ELC7 ALFARO..... Calle:.....AV.....CINCO DE JUNIO Y PASAJE  
N°.....3-36..... la respectiva **AUTORIZACION** para <sup>INSINCHE</sup> que pueda funcionar de acuerdo a  
la Ley por el año 200.....g.....

Latacunga, a 28 de marzo del 2008

Nº 000316

.....  
PRIMER JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LATACUNGA



 <b>MINISTERIO DE GOBIERNO Y POLICIA</b> <b>PERMISO ANUAL DE FUNCIONAMIENTO</b> (válido sin enmiendas) <b>AÑO 2008</b>		N°. P.A.F. <b>0052755</b> VALOR USD\$ * <b>15,00</b>
52755 15 <b>INFORMACION BASICA</b> COD. CATASTRO <b>68</b>		<b>ADVERTENCIAS</b>
<b>RAZON SOCIAL:</b> MULTISA <b>N°. R.U.C.:</b> 050114563-5  <b>NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE:</b> SALAZAR VELA HUGO MARCIAL <b>N°. CEDULA CIUDADANIA:</b> 050114563-5  <b>TIPO DE ESTABLECIMIENTO:</b> ABACERIA-ABARROTES  <b>PROVINCIA:</b> COTOPAXI <b>CANTON:</b> LATACUNGA <b>CIUDAD/PARROQUIA:</b> ELOY ALFARO (SAN FELIPE) <b>DIRECCION:</b> AV. 5 DE JUNIO Y PASAJE ISINCHE  <small>SEGUN DECRETO 3310-B Y ACUERDO MINISTERIAL N°. 0176 DEL 07-IX-2005</small>		<b>1. AUTORIZACION</b> El Intendente de conformidad a las responsabilidades y competencias que le otorgan la Ley y reglamentos autoriza: 1.1 Permanecer abierto hasta las: <i>puéd 06</i> Horas <i>24 horas.</i> 1.2 Funcionar con sonido exterior hasta las: Horas  <b>2. RETIRO DEL PERMISO</b> Este PERMISO podrá ser RETIRADO por una persona autorizada por la INTENDENCIA DE POLICIA, en los siguientes casos: * Si el Establecimiento funciona pasada la hora autorizada * Si no cumple con el volumen de música permitido * Si en el interior se promueven escándalos * Si en el interior se encuentran menores de edad, si es el caso * Si se infringe cualquier disposición legal sobre la materia  <b>3. SANCION</b> El retiro del Permiso trae consigo la respectiva SANCION. De todo retiro de Permiso debe INFORMARSE a la Dirección Financiera en la Provincia de Pichincha y al Recaudador Fiscal de la Gobernación, en las Provincias.
<b>DIRECTOR FINANCIERO</b>  Fecha de Emisión <b>22-Abr-08</b>	<b>RECAUDADOR FISCAL</b>  Fecha de Recaudación <b>24-AGO-2008</b>	<b>INTENDENTE GENERAL DE POLICIA</b>  Fecha de Firma y Entrega <b>21-UM-08</b> <b>Dr. Christian Cordero T.</b> INTENDENTE GENERAL DE POLICIA
<b>UBICAR ESTE PERMISO EN UN LUGAR VISIBLE</b> CONTRIBUYENTE		

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
2. DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.
3. Eisenberg Jeffrey, Persuadiendo consumidores que ignoran el mercadeo. Nelson Business, Boston, USA. 2006.
4. Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288
5. Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3
6. La estrategia según Trout. Jack Trout. Mc Graw Hill. España. 2004
7. Mejía, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998. p. 40.
8. Mintzberg H y Quinn J.B., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
9. Moreno Galo, Apuntes de clases
10. Revista Ekos Economía y negocios, Edición N: 169, PG. 97
11. Revista EKOS, Responsabilidad Estatal, N: 169 mayo 2008, PG. 48
12. Revista líderes, N 548, 12 mayo 2008, PG. 40
13. Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma.
14. Paginas WEB
  - <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>
  - [http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la\\_cadena\\_de\\_va.htm](http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.htm)
  - <http://dixitcomunicacion.wordpress.com/2008/04/21/limpieza-sexista/>
  - <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>
  - [http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio)
  - [www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=439](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439)
  - [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec)
  - [www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_medir\\_y\\_para\\_que](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que)
  - [www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados)
  - [www.ecuadorexporta.org/productos\\_down/perfil\\_producto\\_alimentos\\_balance\\_dos540](http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_producto_alimentos_balance_dos540)
  - [www.ecuadorexporta.org/productos\\_down/perfil\\_producto\\_maiz555.pdf](http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_producto_maiz555.pdf)

- [www.elnuevoempresario.com/noticia\\_964\\_el-producto-interno-bruto-pib-latinoamericano-habria-crecido-un-56-este-ano-segun-cepal.php](http://www.elnuevoempresario.com/noticia_964_el-producto-interno-bruto-pib-latinoamericano-habria-crecido-un-56-este-ano-segun-cepal.php)
- [www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf](http://www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf)
- [www.ingenieroambiental.com/?pagina=1462](http://www.ingenieroambiental.com/?pagina=1462)
- [www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm](http://www.livingvalues.net/espanol/valores/respeto.htm)
- [www.marketing10.xm.com/curso/prod.html](http://www.marketing10.xm.com/curso/prod.html)
- [www.mistareas.com.ve/GeneralEspecifico.htm](http://www.mistareas.com.ve/GeneralEspecifico.htm)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.monografias.com/solidaridad\\_hombre](http://www.monografias.com/solidaridad_hombre)
- [www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml)
- [www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml)
- [www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo](http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo)
- [www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm](http://www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm)
- [www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm](http://www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/lealtad.htm)
- [www.redescolar.ilce.edu.mx/](http://www.redescolar.ilce.edu.mx/)
- [www.rincondwelvago.com](http://www.rincondwelvago.com)
- [www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)
- [www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico](http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico)
- [www.sri.gov.ec/sri/baseLegal/gen--002903.4%20RALRTI.pdf](http://www.sri.gov.ec/sri/baseLegal/gen--002903.4%20RALRTI.pdf)
- [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno\\_sistema\\_gestion\\_continuacion1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.wordreference.com/definicion/responsabilidad](http://www.wordreference.com/definicion/responsabilidad)