

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA

- **Reseña Histórica**



Mangueras Indupol inicio sus operaciones el 28 de Octubre de 1993, en la zona norte de la ciudad de Quito. Luis Ramírez en calidad de propietario, fundó la empresa con in capital de 70000 dólares y cuenta con un punto de venta en la avenida Occidental, el sector El Condado.

Inicio sus actividades fabricando mangueras, con una capacidad de producción de 400 kilos diarios, ya que la empresa, solo contaba con una expulsadora, un calentador y un alador, siendo componentes importantes para la elaboración de las mangueras, la materia prima del plástico reciclado.

En 1995 la empresa amplia su capacidad e instalaciones, por lo que la producción de las mangueras se incremento en 1000 kilos.

En el 2001 Mangueras Indupol adquiere dos maquinas expulsadoras incrementando la capacidad de fabricación a 40000 kilos, cumpliendo con los objetivos de expansión que la empresa se había propuesto, por lo que el mercado de la empresa se expandió has las provincias de Imbabura y Cotopaxi, siendo las mismas el 10% de la cartera de clientes que maneja la empresa.

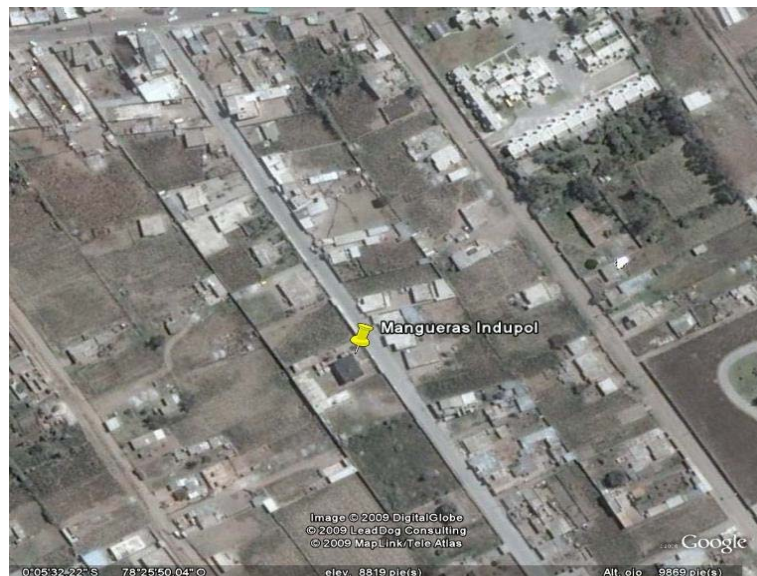
Hoy en día, la diversificación de sus productos fue necesaria, debido al constante crecimiento de la industria de polietileno, por lo que se fabrican mangueras de 1 1/4, 2, 3 y 4 pulgadas y mangueras para agua y cable eléctrico.

En la actualidad, la empresa cuenta con un área de producción de 600 metros cuadrados, 14 obreros y un punto de venta. Debido al constante crecimiento del sector la empresa ha visto la necesidad de mejorar e innovar con el propósito de convertirse en una de las empresas con mayores expectativas de crecimiento en el mercado.

- **Ubicación**

En la foto No 1 se muestra la planta de producción y oficinas administrativas que se encuentran ubicadas en la zona norte de Quito, Calderón.

Foto No 1: Planta de Producción y Oficinas Administrativas



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Patricio Aldaz

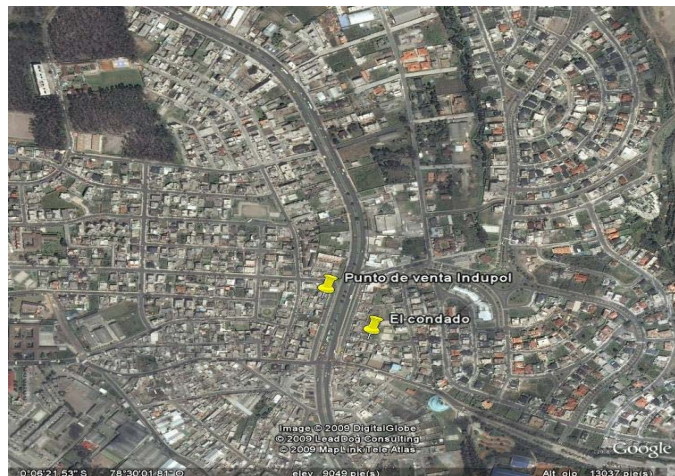
Foto No 2: Planta de Producción y Oficinas Administrativas



Fuente: Mangueras Indupol

Por el crecimiento que ha tenido la empresa, se vio la necesidad de contar con un punto de venta, el cual, está ubicado al Noroccidente de Quito, en la Avenida Occidental, sector El Condado N 70-324 y Rto Peripa, que se muestra en la foto No3.

Foto No 3: Punto de Venta

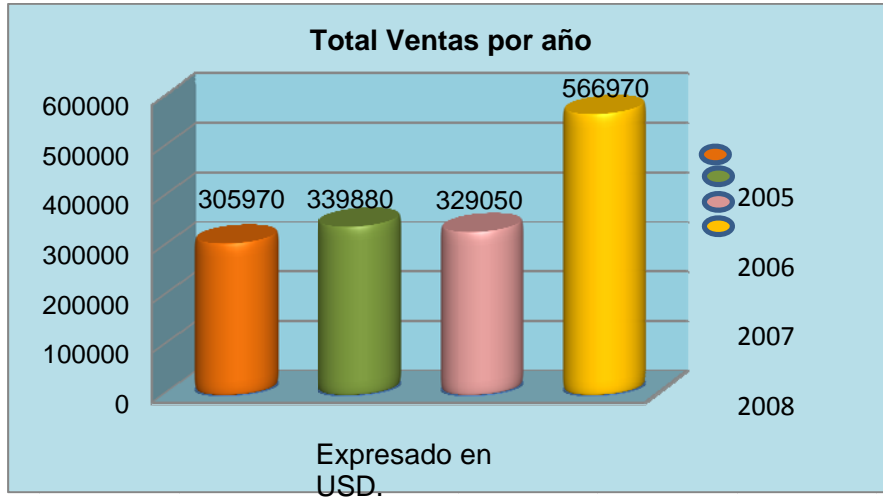


Fuente: Google Earth

Elaborado por: Patricio Aldaz

- Cuadros Estadísticos de Ventas

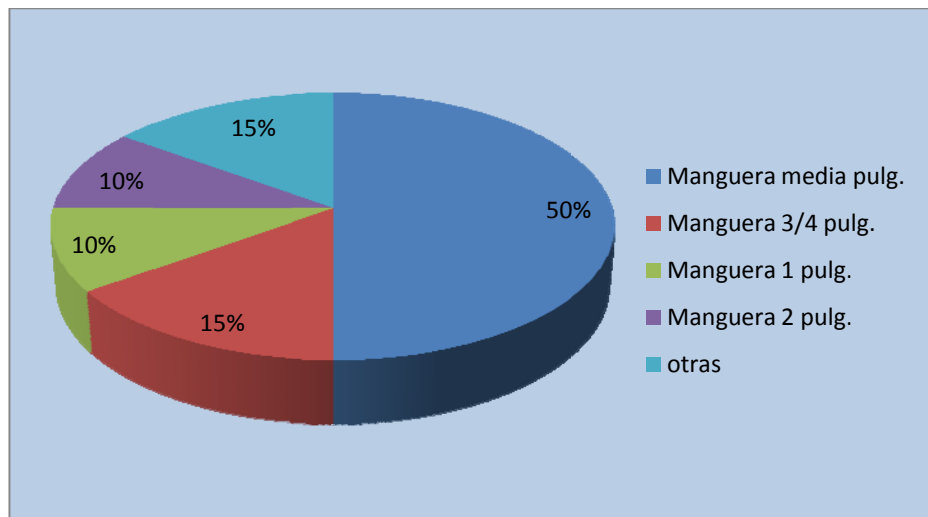
Grafico No 1: Total Ventas en dólares



Fuente: Mangueras Indupol

Elaborado por: Patricio Aldaz

Grafico No 2: Distribución total de ventas



Fuente: Mangueras Indupol

Elaborado por: Patricio Aldaz

1.2 Productos

La empresa ofrece al mercado mangueras de polietileno de diferentes medidas y pesos que se muestra en el cuadro No 1 y No 2, además de rollos de plástico para contrapiso y baldes de construcción. Estas son las clases de mangueras que la empresa produce y se presentan en la foto No 5:

Cuadro No 1: Productos de Indupol

TIPOS DE MANGUERA
Manguera para la construcción
Manguera para descarga de residuos en la industria minera y petrolera
Manguera agrícola
Manguera para Agua Potable
Manguera para ducto telefónico
Manguera para jardín
Manguera para gas doméstico e industrial
Manguera anillada
Manguera de polietileno desde 3/8 hasta 6 pulgadas

Fuente: Mangueras Indupol

Elaborado por: Patricio Aldaz

Foto No 4: Tipos de manguera



Fuente: Mangueras Indupol

Cuadro No 2: Especificaciones de tipos de manguera

MANGUERA	PESO /ROLLO	ESPESOR	PRESIÓN
	ROLLO 100 m.	mm.	PSI
MANGUERA DE 1/2 SENCILLA	8,5 KILOS	2,00	
MANGUERA DE 1/2 REFORZADA	10 KILOS	2,50	
MANGUERA DE 1/2 SUPER	13 KILOS	3,00	
MANGUERA DE 1/2 AGUA	18 KILOS	4,50	120 PSI
MANGUERA DE 3/4 LUZ	15 KILOS	3,50	
MANGUERA DE 3/4 AGUA	25 KILOS	4,50	110 PSI
MANGUERA DE 1' LUZ	20 KILOS	3,50	
MANGUERA DE 1' AGUA	35 KILOS	4,50	100 PSI
MANGUERA DE 1 1/4 LUZ	35 KILOS	4,00	
MANGUERA DE 1 1/4 AGUA	45 KILOS	5,00	90 PSI
MANGUERA DE 1 1/2 LUZ	45 KILOS	4,00	

MANGUERA DE 1 1/2 AGUA	55 KILOS	5,00	90 PSI
MANGUERA DE 2' LUZ	75 KILOS	4,00	
MANGUERA DE 2' AGUA	90 KILOS	5,00	80 PSI
MANGUERA DE 2 1/2'	125 KILOS	5,50	60 PSI
MANGUERA DE 3'	160KILOS	6,50	60 PSI
MANGUERA DE 4'	300 KILOS	8,00	60 PSI

Fuente: Mangueras Indupol

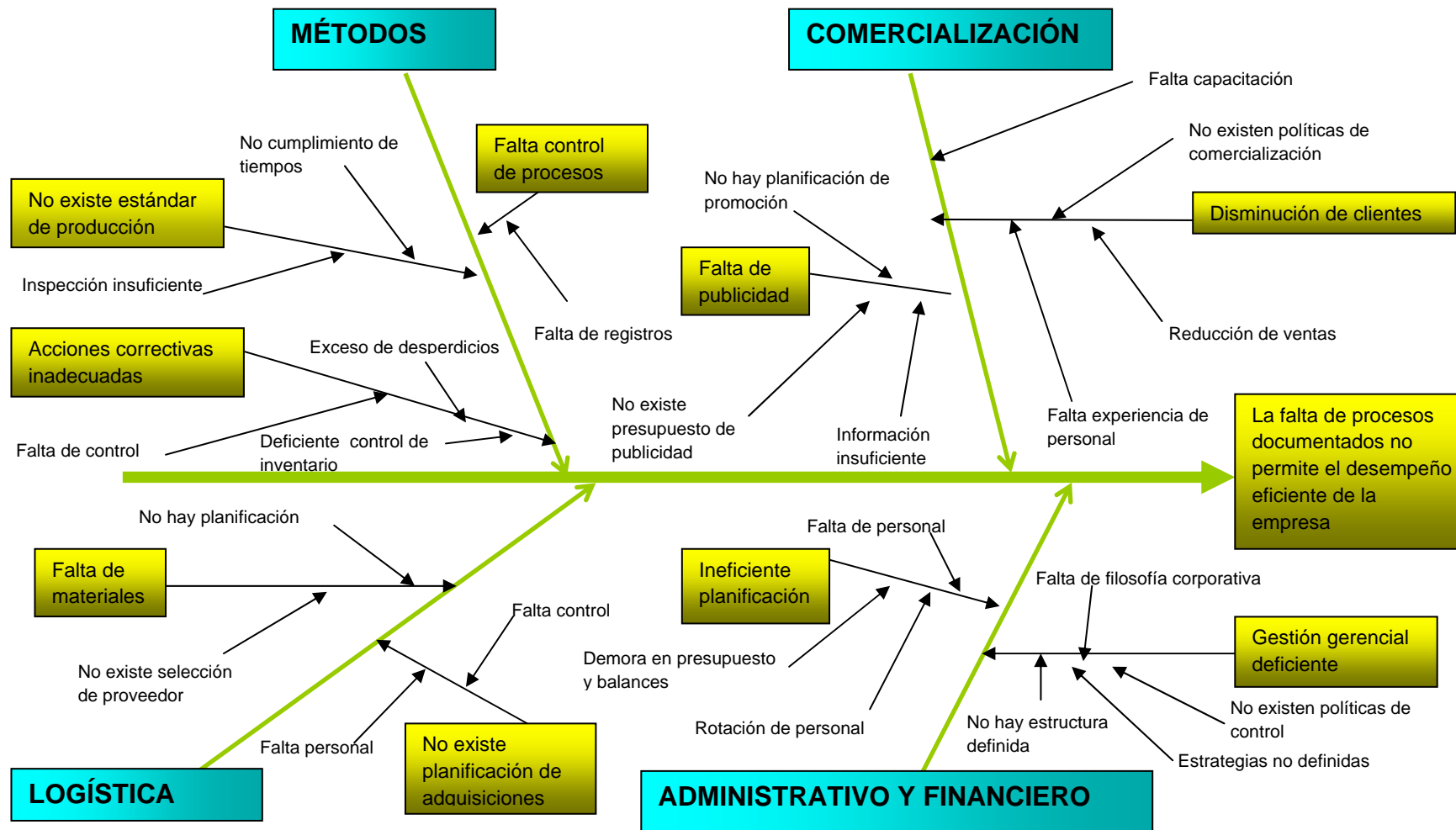
Elaborado por: Patricio Aldaz

Foto No 5: Tipos de manguera



Fuente: Mangueras Indupol

1.3 Diagrama de Ishikawa



Explicación y análisis

MÉTODOS

No existe estándar de producción.- Se produce por el incumplimiento de los tiempos programados para las actividades, la inspección deficiente y la falta de registro.

Acciones correctivas inadecuadas.- Se debe a que no existe la planificación preventiva y no hay un registro y control para su funcionamiento.

Falta de control de procesos.- La falta de control de los procesos se debe a que no existe un registro documentado de los procesos a realizarse.

COMERCIALIZACIÓN

Falta de publicidad.- La empresa no cuenta con una planificación de promoción, no existe la información suficiente para desarrollarlas y no hay presupuesto para publicidad.

Disminución de clientes.- Se debe a la falta de capacitación y experiencia del personal, además de no existir políticas de comercialización y reducción de ventas.

ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Ineficiente planificación.- No hay personal y su rotación es excesiva, además de haber registro ineficiente de las ventas.

Gestión gerencial deficiente.- Se debe a la falta de filosofía corporativa, estrategias deficientes, falta de un organigrama y control de las actividades administrativas y financieras.

LOGÍSTICA

Falta de materiales.- Se debe al deficiente control de inventarios, la existencia de un plan de compras y estrategia de selección del proveedor.

No existe planificación de adquisiciones.- Se produce por la falta de control, falta de experiencia del personal.

1.4 MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACION POR PROCESOS

“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”¹.

“Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman las entradas y salidas dentro de una organización. Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras. El enfoque de procesos forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas.

Las empresas líderes identifican los procesos importantes del negocio que afectan a la satisfacción del cliente. Estos generalmente se ubican en cuatro categorías

- Procesos de diseño
- Procesos de producción y entrega

¹ Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.

- Procesos de apoyo
- Procesos de proveeduría

La administración de procesos requiere de un esfuerzo disciplinado que involucra a todos los gerentes y a los trabajadores de una organización. Empresas reconocidas como líderes mundiales en calidad y satisfacción del cliente comparten algunas prácticas comunes.

Prácticas principales de la administración por procesos

- Se traducen las necesidades del cliente en necesidades del diseño del producto y servicio desde el principio del proceso de diseño
- Se asegura que la calidad está incorporada en los productos y servicios y durante el proceso de desarrollo utiliza herramientas y métodos apropiados de ingeniería
- Administran el proceso de desarrollo de productos para mejorar la comunicación interfuncional, reducir el tiempo de desarrollo del producto y asegurar la introducción libre de problemas tanto de productos como servicios.
- Definen las necesidades del desempeño para los proveedores, aseguran que se cumplen con los requerimientos y desarrollan relaciones de asociación.
- Se controla la calidad y desempeño operacional de los procesos clave y se utiliza métodos sistemáticos para identificar variaciones

significativas en el desempeño operacional y en la calidad de los resultados, para efectuar correcciones y verificar resultados.

- Se mejora continuamente los procesos para lograr una mejor calidad, un mejor tiempo del ciclo o un mejor desempeño general de operación”.²

¿Cómo se realiza la administración por procesos?

“La administración por procesos se encuentra dividida en las siguientes etapas:

1. **Identificar el proceso.-** Definir el área o servicio que se quiere mejorar (nicho de oportunidad), con el apoyo de los dueños de los procesos.
2. **Analizar la secuencia y su mapeo.-** Con el apoyo y compromiso de los dueños de los procesos, se realiza un diagrama de flujo que permite describir gráficamente cada proceso existente, o nuevo, señalando las actividades que los componen y su secuencia; así como identificando y eliminando duplicidades.
3. **Presentar y aplicar las recomendaciones.-** Una vez llenado el formato, se presenta a los directivos de la organización para su revisión, análisis y aprobación. En caso de ser aprobado se aplican las recomendaciones.
4. **Seguimiento a las recomendaciones.-** Periódicamente será necesario realizar valoraciones de riesgo e impacto de todas las acciones aprobadas”³.

² EVANS, James. Administración y control de la calidad. International Thompson Editores. México. 2000

Elementos de un proceso

“Entradas: Inicio del proceso.

Actividades: Secuencia de tareas.

Recursos: Personas, tecnología etc., necesarios para llevar a cabo el proceso.

Transformación: Lo que sucede entre los recursos y las actividades para producir la salida.

Salida: El resultado de las transformaciones.

Información: Apoya y controla el proceso, Habilita la mejora continua y los rediseños”.⁴

Diseño de procesos

“Los especialistas apoyan a los clientes mediante la conducción de proyectos orientados a diseñar procesos o mejorarlos ya son operativos y de soporte del negocio. El objetivo del diseño de procesos es lograr que las cosas se hagan:

- En el momento preciso
- Por quien debe hacerlas
- De manera correcta

³ <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmc1.pdf>. (30/09/09)

⁴ http://www.persys.com.mx/imagenesINTERIOR/Procesos/procesos_definicion01.jpg(30/09/09)

Adicionalmente se enfatiza en el control de los procesos de la empresa mediante el monitoreo en tiempo real de las actividades y provee las herramientas de gestión para apoyar la administración de procesos”.⁵

“El diseño de proceso resultará muy interesante al examinarlo y cuestionarlo varias veces. Al pasar las ideas a diseño es importante que el rediseño considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de la estructura organizacional

Estas consideraciones pueden ser limitantes para los diseñadores del proceso, así como para destacar nuevas posibilidades. Aunque en las repeticiones finales el diseño debe operar dentro de estas limitantes, es vital que estas restricciones se examinen a conciencia y donde sea posible, se simplifiquen.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- ELIMINAR O SIMPLIFICAR

- INTEGRAR (FUSIONAR)

- AUTOMATIZAR”⁶

⁵ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994

⁶ <http://www.gestiopolis.com/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos.htm> (16/09/09)

Control de procesos

“Control es el proceso continuado de evaluar el desempeño del proceso y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.

El control de proceso es necesario por dos razones: primero, las empresas necesitan mantener el desempeño de sus procesos, segundo, una empresa debe tener los procesos bajo control antes que pueda efectuar cualquier mejora. Sería imposible medir el efecto de nuevas mejoras, si el proceso estuviera afectado por causas de variaciones especiales. La necesidad de controlar tiene su razón de ser en la variación inherente a cualquier sistema o proceso.

Controlar un proceso, por lo tanto, es realmente igual a identificar y eliminar las causas especiales de las variaciones.

Cualquier sistema de control tiene tres componentes: una norma o meta, un medio para medir el desempeño y la comparación de resultados reales con la norma, junto con la retroalimentación, para sentar las bases de la acción correctiva”.⁷

Mapa de procesos

“Un Mapa de Procesos de una Organización, es la representación gráfica de los procesos de ésta y de sus interrelaciones.

A la hora de realizar el Mapa de Procesos, habrá que identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar.

⁷ EVANS, James. Administración y control de la calidad. International Thompson Editores. México. 2000

En el Mapa se deberán identificar tres tipos de procesos que se representan en el gráfico No 3:

Procesos estratégicos: Son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta.

Procesos clave u operativos: Hacen referencia a los Procesos de la cadena de Valor de la Organización y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.

Procesos de apoyo o soporte: Son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la Organización”.⁸

Gráfico No 3: Mapa de procesos



Fuente: <http://www.google.com.ec> (30/09/09)

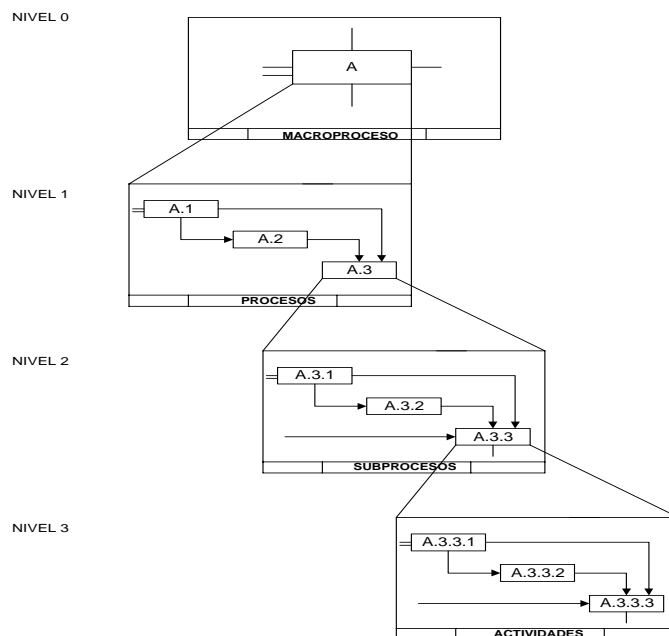
⁸ <http://www.google.com>. (30/09/09)

Jerarquía del Proceso

“Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y procesos muy sencillos, teniendo la necesidad de establecer jerarquías del proceso que se muestra en el gráfico No 4.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede subdividirse en subprocessos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocessos con el fin de minimizar el tiempo.”⁹

Gráfico No 4: Jerarquía de procesos



Fuente: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994

⁹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

Diagrama de procesos

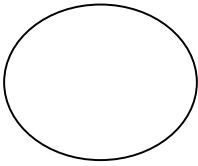
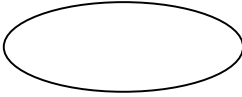
“Ayuda a comprender el trabajo como un proceso y a identificar en qué parte del proceso está el problema.

Es muy importante comprender que cada paso en el proceso crea relaciones o dependencias entre unos y otros para lograr la realización del trabajo. Cada paso del proceso depende en uno o varios proveedores de materiales o servicios y en algunos casos de información o recursos, los cuales deben ser: confiables, libres de defectos, oportunos y completos.


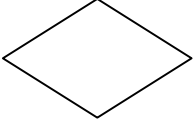
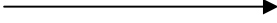




Cada proceso es un sistema y debe ser tratado de tal manera con todas las partes con las que conecta. Si se cambia una de las partes del subsistema siempre se verá afectado el cómo actúa el sistema en su totalidad”.¹⁰

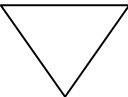
El diagrama de procesos se lo representa a través del diagrama de flujo, el cual utiliza formas y símbolos gráficos para mostrar las acciones y decisiones que involucran a un proceso de principio a fin.

Cuadro No 3: Simbología para la representación del proceso

	Proceso.- Este símbolo establece la actividad desarrollada en el proceso
	Límite.- Se utiliza en el inicio (materiales, información o acción que inicia el proceso) y en el final (resultados) del proceso.

¹⁰ <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmc1.pdf>. (30/09/09)

	<p>Documento.- Mediante este símbolo se establecen la cantidad de documentos y copias de los mismos que se requieren en el proceso.</p>
	<p>Decisión.- Muestra los momentos en el proceso, en los que una pregunta se hace (si/no) o una decisión es requerida y determinara el flujo a seguir dentro del proceso.</p>
	<p>Dirección del flujo.- Muestra el flujo que lleva el proceso.</p>
	<p>Conector.- Identifica cuando hay un cambio de hoja o departamento dentro del flujo para indicar donde continua el mismo, en la misma página o en otra.</p>
	<p>Datos.- Se utiliza para establecer el tipo de dato que se necesita para realizar la actividad y continuar con el proceso.</p>
	<p>Espera.- Se utiliza cuando exista un retraso luego del almacenamiento controlado y se necesita alguna solicitud para continuar con la actividad.</p>
	<p>Operación manual.- Se utiliza cuando dentro del proceso se necesite que la actividad sea</p>

	efectuado a través de una operación manual.
	Almacenamiento.- Se utiliza cuando exista la necesidad de almacenar ya sea algún objeto o documento para continuar con el proceso.

Fuente: <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmc1.pdf>. (30/09/09)
 Elaborado por: Patricio Aldaz

Mejora de procesos

“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.¹¹

Importancia del mejoramiento continuo

“La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

¹¹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad".¹²

Manual de procesos

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

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- El establecimiento de objetivos
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.

¹² [http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml\(16/09/09\)](http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml(16/09/09))

- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal". ¹³

Plástico

“Cualquiera de los materiales pertenecientes a un extenso y variado grupo que consta en su totalidad o parcialmente de combinaciones de carbono con oxígeno, nitrógeno, hidrógeno y otros elementos orgánicos o inorgánicos que, aunque son sólidos en su estado final, en ciertas etapas de su fabricación existen como líquidos y, por lo tanto, presentan la capacidad de ser conformados en diversas formas, generalmente por aplicación ya sea por separado o en combinaciones, de presión y calor.

Entre los materiales plásticos que se utiliza actualmente en la industria podemos citar los siguientes:

- Polietileno de baja densidad (LDPE)
- Polietileno de alta densidad (HDPE)
- Policloruro de vinilo (PVC)
- Polipropileno (PP)
- Poli estireno (PS)
- Poliuretano (PU)
- Poliéster termoplástico (PET)

¹³ http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm (16/09/09)

Las técnicas más importantes, para convertir estos materiales en productos son:

- Extrusión
- Moldeo por inyección
- Moldeo por soplado
- Producción de espuma de poliuretano
- Aplicaciones adhesivas de Fenólico
- Expansión de poliuretano”.¹⁴

USOS DE LOS PLÁSTICOS

“En la actualidad el uso de los plásticos es realmente ilimitado e insospechado, solo bastaría dar un vistazo en nuestro hogar y podremos enumerar una gran cantidad de artículos, como por ejemplo: vaso de la licuadora, mangos de los cuchillos, mangos de las ollas y planchas, juguetes, botellas de refrescos, yogurt, aceite, fundas de los alimentos que compramos, cestos de basura, fundas de basura; etc., etc.

Pero posiblemente el más beneficiado en el uso, y aplicación del plástico ha resultado la industria automotriz, pues ésta aumenta día tras día la tendencia hacia la construcción de autos más livianos: en este sentido los plásticos ofrecen cada vez con más frecuencia, posibilidades de reducción de peso en los cuales se ha empleado metales.

¹⁴ Industria del Plástico Richardson y Lokensgard

RECICLAJE DE PLÁSTICO

“La industria del plástico recicla anualmente varios miles de millones de kilogramos de termoplásticos procedentes de los recortes y canales secundarios de moldeo de su proceso de fabricación; esto se denomina regranulado, este material está relativamente limpio y generalmente formado por un solo polímero.

Los recortes se recolectan y después se densifican o se trituran para mezclarlos con la resina virgen al principio del proceso, la importancia de este proceso radica en el hecho de que demuestra la reusabilidad de un material que de otra forma sería desechado.

Para reciclar cualquier material plástico, tiene que poder ser procesado en una materia prima viable y limpia; esta materia prima debe fabricarse después en un producto, este producto tiene que comercializarse y distribuirse, hay que encontrar clientes y convencerles para comprar y seguir comprando dicho producto fabricado con materiales residuales.

Por lo tanto el reciclaje requiere de cuatro elementos, así:

- Recolección.
- Selección de materias primas.
- Recuperación de la materia prima para fabricar el producto.
- Mercados y clientes que compren el producto.

PRODUCCIÓN DE MANGUERA DE POLIETILENO

Una vez que hemos conseguido la materia prima de plástico reciclado, podemos utilizarlo en una amplia gama de procesos, así:

- Extrusión de láminas
- Extrusión de tubos
- Extrusión de perfiles
- Extrusión de películas
- Extrusión de soplado
- Extrusión de filamentos
- Recubrimiento de cables por extrusión

Para que la producción de manguera sea una actividad rentable, se debe contar con una máquina que por lo menos produzca 60 kilos / hora y esto es totalmente explicable , porque igual cantidad de energía consume una máquina que produce 40 kilos frente a una que produce 70 kilos/ hora.

La manguera que se fabrica con plástico reciclado, se emplea especialmente para construcción, es decir, para instalaciones eléctricas, para conducir cableado telefónico de las urbanizaciones que en la actualidad lo están haciendo en forma subterránea, de igual forma se lo emplea para conducción de agua de riego y en algunos casos para abastecimiento de agua potable, aunque su uso no es recomendable, por la posible contaminación que pudo haber sufrido el plástico en etapas anteriores al reciclado.

Una buena manguera para construcción es aquella que cumple dos condiciones que no son excluyentes entre sí; debe ser flexible o moldeable, pero al mismo tiempo debe tener rigidez (dureza) para poder resistir la presión de la loza que se coloca sobre sí”.¹⁵

¹⁵ <http://www.google.com.ec> (30/09/09)

1.5 MARCO CONCEPTUAL

Acopio.- Concentración de productos primarios, semielaborados o terminados en un punto estratégico de la zona de producción por lapsos no prolongados.

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.

Aglutinadora.- Máquina, cuya función principal es moler el plástico que se está reciclando.

Aglutinar.- Compactar y reducir a la mínima expresión las láminas de plástico que previamente han sido, clasificadas, limpiadas y cortadas en pequeños pedazos.

Almacenamiento.- Es guardar productos primarios o elaborados en instalaciones apropiadas para su conservación.

Canal de distribución.- Conjunto de empresas o personas que intervienen en el proceso de colocar un producto o servicio desde el productor hasta el consumidor.

Calentadora.- Máquina cuya función principal es *calentar* el material.

Capacidad de planta.- Se refiere a la capacidad de producción de una planta industrial en 24 horas / día.

Calidad.- Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Cliente.- Individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo.

Control.- Verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados.

Demanda.- Cantidad de un bien o servicio que el sujeto económico está dispuesto a comprar.

Estrategia.- Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Extrusora.- Máquina para extrudir, dar forma a una masa plástica, haciéndola salir por una abertura especialmente dispuesta para el efecto, con esto se pueden conseguir algunos productos, como tubería, manguera, perfiles etc.

Jalador.- Máquina cuya función principal es la de *halar* (hacer fuerza para traer) la manguera. La extrusora expulsa el tubo, el cual desemboca en un canal lleno de agua para que se *enfríe*.

Indicadores de Gestión.- Son indicadores no financieros que miden el cumplimiento de políticas, comportamiento y capacidad de gestión de los procesos.

Macroprocesos.- Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

Manguera.- Conducto hueco, similar a un tubo, cuya característica principal es su longitud, por el cual se puede conducir elementos, sólidos, líquidos o gaseosos.

Mercado.- Ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio.

Peletizar.- Producto obtenido de reciclar plásticos usados y que equivale a los productos plásticos de primera transformación.

Peletizadora.- Sistema de filtrado o purificado del material aglutinado que se obtuvo previamente, o en forma directa al introducir láminas de plástico en las extrusoras.

Polietileno.- Material termoplástico blanquecino, de transparente a translúcido, y es frecuentemente fabricado en finas láminas transparentes.

Plástico.- Materias artificiales formadas por macromoléculas de compuestos orgánicos obtenidos sintéticamente o bien o por transformación de productos naturales.

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.

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.

Requerimiento.- Condición o facilidad que debe proporcionar un sistema o algunos de sus subsistemas para satisfacer un contrato, norma, especificación o cualquier otra condición impuesta formalmente a través de un documento.

Reciclaje.- Proceso donde materiales de desperdicio son recolectados, clasificados y transformados en nuevos materiales que pueden ser utilizados o vendidos como nuevos productos o materias primas.

Residuo.- Todo material en estado sólido, líquido o gaseoso ya sea aislado o mezclado con otros.

Reutilizar.- Volver a usar un producto o material varias veces, sin tratamiento equivale a un reciclaje directo.

Sistema.- Conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

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.

Transporte.- Medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro.¹⁶

¹⁶ <http://www.wikipedia.org> (01/10/09)

CAPITULO 2

DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se establece, el análisis situacional de la empresa, que permitirá conocer la situación actual y real de la misma, tanto interna como externamente y brindar herramientas de gestión para la toma de decisiones que efectúe la empresa a futuro.

El análisis FODA es una herramienta analítica que es utilizada para conocer el diagnostico situacional de la empresa, de manera que se pueda recopilar toda la información sobre el negocio, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que puedan influir en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

2.1 ANALISIS EXTERNO

“El análisis externo está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño. El ambiente externo puede dividirse en dos tipos de ambientes. El ambiente de tarea, consiste en fuerzas con alto potencial para afectar la organización de manera inmediata. El ambiente general son las fuerzas que por lo común influyen en el ambiente externo de la organización”.¹⁷

2.1.1 Macroambiente

2.1.1.1 Aspecto económico

El análisis de este aspecto dentro del macroambiente, es importante para determinar las oportunidades y amenazas que influyan para con la empresa, ya que, factores como la inflación, tasa de interés activa y pasiva de los bancos, servicios bancarios que ofrece el sistema financiero y la fluctuación del PIB, serán indicadores y herramientas fundamentales para un desarrollo competitivo de la empresa en la industria.

Para el análisis económico se ha tomado en cuenta las siguientes variables:

- PIB
- Tasas de interés; activa y pasiva
- Inflación

¹⁷ HITT Michael. Administración. Pearson Educación. México. 2006

PIB

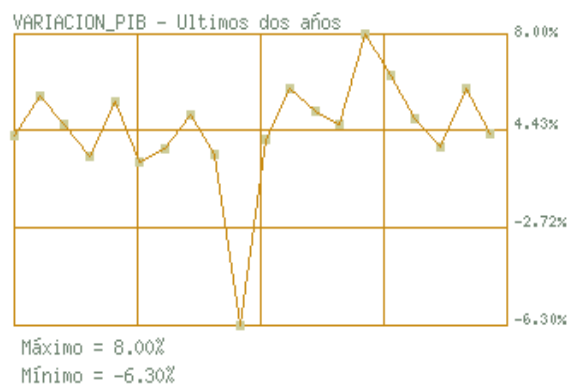
“El producto interno bruto, producto interior bruto (PIB) o producto bruto interno (PBI) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.)”.¹⁸

Cuadro No 4: PIB de Enero 2004 a Enero 2009

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Grafico No 5: Variación del PIB últimos dos años



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto (27/10/09)

De acuerdo a los cuadro 4 y gráfico 5 expuestos por el Banco Central, se observa que el PIB ha tenido fluctuaciones importantes, en la comparación del mes de enero de los últimos años.

El PIB ha reducido su porcentaje para el 2009 en 2.17%, en comparación al año anterior, lo que indica la disminución de los ingresos totales al país por actividades de producción, debido a la reciente reestructuración de las políticas comerciales por parte del gobierno.

Reducción del PIB **(AMENAZA MEDIA)**

TASA ACTIVA Y PASIVA

Tasa Activa

“Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca”.¹⁹

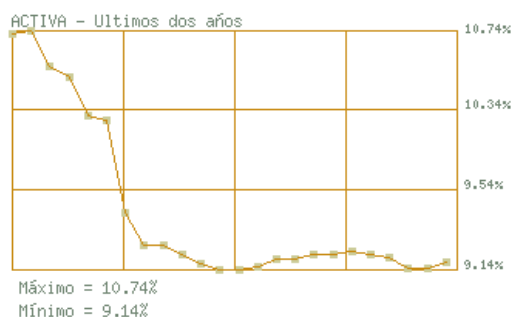
¹⁹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%25) (27/10/09)

Cuadro No 5: Tasa Activa de Diciembre 2008 a Octubre 2009

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Gráfico No 6: Tasa Activa de los dos últimos años



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

De acuerdo con los datos mostrados en el cuadro 5 y gráfico 6, la tasa activa presentó un incremento de 0,04% en octubre, en comparación al mes anterior. Sin embargo este porcentaje no mejora las expectativas de inversión de las empresas, en relación a meses anteriores, puesto que no se hace atractivo el realizar préstamos.

Incremento de la tasa activa **(AMENAZA MEDIA)**

Tasa Pasiva

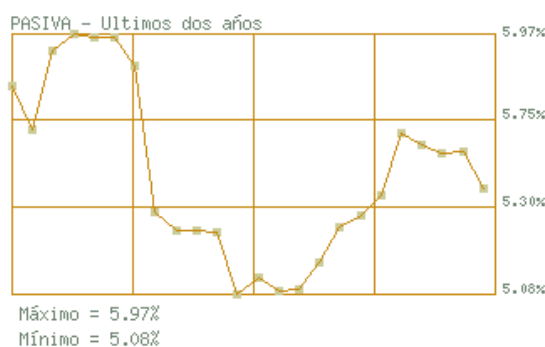
“La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros por el dinero captado, de los ahorristas. Asimismo, los bancos pagan diferentes tasas de interés (pasivas) al público según el tipo de depósito”.²⁰

Cuadro No 6: Tasa Pasiva de Diciembre 2008 a Octubre 2009

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Grafico No 7: Tasa Pasiva de los dos últimos años



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos58/tasa-interes> (27/10/09)

En el cuadro 6 y gráfico 7, la tasa pasiva del mes de octubre, presenta una reducción de 0,14% lo que indica que para las empresas en busca de un rendimiento financiero en la Banca Comercial, no es conveniente, por lo que se podrá obtener una mayor rentabilidad en otro tipo de inversión, provocando que las empresas en lugar de guardar el dinero lo inviertan en propiedad, planta y equipo.

Disminución de la tasa pasiva (**OPORTUNIDAD MEDIA**)

INFLACION

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

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

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia).

Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata solo de establecer

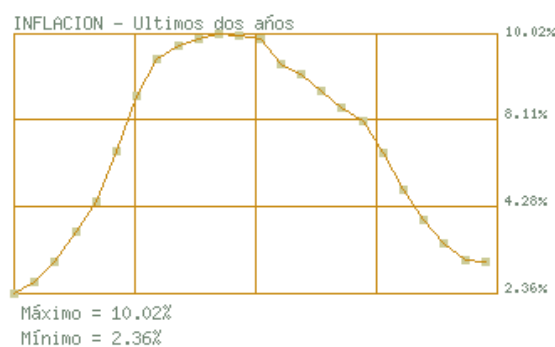
simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios”.²¹

Cuadro No 7: Inflación Agosto 2008 a Septiembre 2009

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Grafico No 8: Inflación de los dos últimos años



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

²¹ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php> (27/10/09)

La inflación en el cuadro 7 y gráfico 8, muestra una fluctuación importante en la comparación del mes de octubre con meses anteriores.

Se observa que en relación al mes de agosto del 2008, la inflación tuvo una reducción de 6.73%, esto muestra que ha mejorado el ambiente empresarial, para un mejor desenvolvimiento del sector productivo.

La inflación del mes de septiembre del presente año es la menor que se ha presentado en los últimos meses, esto permite que haya más estabilidad en cuanto a precios y actividades productivas se refiere, además de un mayor poder de adquisición de las personas, mejorando las ventas de las empresas.

Reducción de la inflación **(OPORTUNIDAD MEDIA)**

2.1.1.2 Aspecto político

El ambiente político en los últimos meses, ha tenido una serie de problemas, los cuales han influenciado notablemente en el desarrollo adecuado del país. Temas como la Ley de educación superior, la proyección de desarrollo del sector minero, implementación de nuevas políticas económicas y sociales, han generado inestabilidad en cuanto a la relación del gobierno con el sector productivo privado y la sociedad.

El resultado de estas problemática no ha permitido, la mejor comunicación del gobierno con las entidades más influyentes en el desarrollo del país, acarreando consecuencias importantes para el crecimiento del sector productivo del Ecuador.

Inestabilidad política **(AMENAZA MEDIA)**.

2.1.1.3 Aspecto social

El aspecto social dentro del análisis externo, permite determinar factores sociales los cuales pueden influenciar en la empresa, restringiendo o facilitando el logro de los objetivos propuestos dentro de la organización.

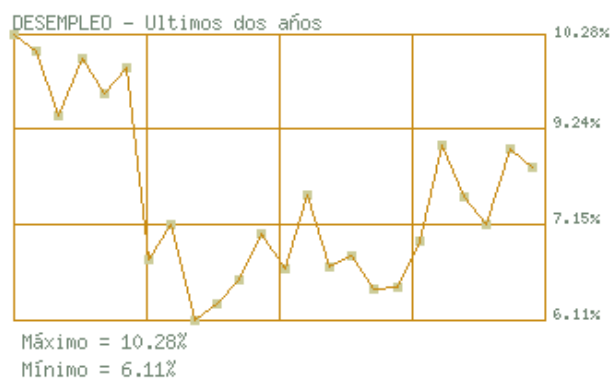
Factores sociales determinantes como el empleo, desempleo, crecimiento demográfico, nivel de educación de las personas, pueden representar oportunidades para la empresa, las cuales pueden ser aprovechadas para un mejor desarrollo y solución de problemas. Así mismo, estas pueden convertirse en amenazas lo que representaría para la organización parámetro influyente para convertir los problemas más graves.

Cuadro No 8: Desempleo Mayo 2008 a Junio 2009

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Grafico No 9: Desempleo en los dos últimos años



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

El desempleo, un indicador importante de la situación social de país, en el cuadro 8 y gráfico 9, muestra un incremento en los últimos meses, siendo para el mes de junio del presente año el 8.34%.

Esto se debe, a la inestabilidad económica del país que se ha presentado por las políticas económicas adoptadas por el gobierno, así como también por la recesión económica mundial, presentada en estos últimos años.

La incapacidad productiva de algunas empresas, la inestabilidad que perciben las mismas, por las políticas tomadas por el gobierno, hacen que muchas de las empresas consideren dentro de sus estrategias comerciales, el despido de personal, lo que ha incrementado el porcentaje de desempleo y subempleo en el país.

Aspectos como la delincuencia, asaltos y menos equidad social, han generado una mayor inestabilidad en la sociedad provocando que los sectores influyentes en el desarrollo económico, político, social del país, se vean amenazados en su desarrollo.

Ocasionado que exista gente desocupada que puede ser absorbida por la empresa.

Creación de nuevos empleos. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**.

2.1.1.4 Aspecto tecnológico

En los últimos meses, el cambio tecnológico internacional y nacional, ha permitido en las empresas, la actualización de sus actividades por medio de la renovación de la tecnología que usan, convirtiéndose en factor de diferenciación para algunas, y valor agregado para otras. La tecnología permite a las empresas un mayor desarrollo empresarial, permitiendo establecer nuevos segmentos y mayor participación en el mercado.

La creación de nuevos software empresariales, así como también, la innovación de maquinas e infraestructura, permiten a la empresa alcanzar con mayor facilidad, la eficiencia y eficacia de sus procesos.

Implementación de nuevas tecnologías. **(OPORTUNIDAD ALTA)**.

2.1.2 Microambiente

2.1.2.1 Clientes

“Individuo, hogar o compañía que con el tiempo genera un flujo de ingresos que supera con un margen aceptable el flujo de costos en que ha incurrido la empresa para atraer, conservar y atender a ese cliente.”²²

²² KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Pearson Hill. México. 2006.

En el cuadro 9 se muestra los principales clientes de la empresa, son empresas que pertenecen al sector productivo, entre las principales se encuentran:

Cuadro No 9: Principales Clientes de Indupol

PRINCIPALES CLIENTES
Herdoiza Crespo
Grupo Unifer
Disensa
Uribe & Schwarzkopf

Fuente: Mangueras Indupol

Elaborado por: Patricio Aldaz

La empresa al manejar también ventas al por menor, cuenta con los medios, que permiten aumentar la promoción y venta del producto, otros clientes son las ferreterías ubicadas en Quito, además de contar con el punto de venta, siendo los clientes personas naturales.

Para el análisis de los clientes se ha realizado encuestas, las cuales han arrojado resultados que se pueden encontrar en el anexo A.

2.1.2.2 Proveedores

“Persona natural o jurídica que hace llegar o proporciona lo necesario para alguna actividad, en particular, mercancías, las materias primas y otros elementos que utiliza una industria, un comercio, una sociedad”.²³

En el cuadro 10 se muestran los principales proveedores de la empresa:

Cuadro No 10: Proveedores de Indupol

PROVEEDORES DE PLASTICO	CIUDAD
RECIPLAST	QUITO
REPLASA	GUAYAQUIL
PROVEEDOR DE PIGMENTOS	
QUIMICOS COMERCIAL	QUITO
PROVEEDOR DE CABOS	
COMERCIAL APOLO	QUITO

Fuente: Mangueras Indupol

Elaborado por: Patricio Aldaz

Para el análisis de los proveedores se ha realizado encuestas, las cuales han arrojado resultados que se pueden encontrar en el anexo B.

²³ <http://diccionario.sensagent.com/proveedor/es-es> (27/10/09)

2.1.2.3 Competencia

“En economía se dice que existe competencia cuando diferentes firmas privadas concurren a una mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y constituyen la demanda”.²⁴

La industria de polietileno se encuentra desarrollada por pocas empresas, quienes han visto la oportunidad de obtener beneficios a través de esta actividad. En el cuadro 11, se encuentran las principales empresas de la industria:

Cuadro No 11: Empresas de la industria de polietileno

Empresas en la industria de POLIETILENO
Plastigama
Plásticos Grijalva
Mangueras Reinoso

Fuente: Mangueras Indupol

Elaborado por: Patricio Aldaz

Mangueras Reinoso representa para la empresa el competidor más influyente dentro del mercado, puesto que se encuentra en la ciudad de Quito y maneja el mismo segmento de mercado. Existen además otras empresas pequeñas en Quito que se dedican a la misma actividad.

Por lo tanto constituye para la empresa una **(OPORTUNIDAD MEDIA)**.

²⁴ <http://www.eumed.net/cursesecon/dic/c10.htm> (22/09/09)

2.2 Análisis Interno

“Este análisis puede llamarse también "De Recursos". Los objetivos, metas y estrategias actuales de la organización proporcionan un marco de referencia para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unas y otras se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.

Lo que la administración puede hacer está limitado por los recursos y capacidades que la organización posee, por sus recursos humanos, financieros y físicos. Lo que harán está limitado por lo que puedan hacer”²⁵.

Para el análisis interno de la empresa se ha realizado encuestas al personal, las cuales han arrojado resultados que se pueden encontrar en el anexo C.

²⁵ <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/analisis-interno.html> (22/10/09)

2.3 Matrices de impacto

2.3.1 Matriz de Impacto Interno

Cuadro No 12: Matriz de Impacto Interno

No	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
PLANIFICACIÓN										
1	Misión se desconoce				x			5		
2	Visión se desconoce				x			5		
3	Se aplica la ética profesional	x			x			5		
4	No existen estrategias en la empresa				x			5		
5	No se aplican políticas				x			5		
ORGANIZACIÓN										
6	No tiene estructura definida				x			5		
7	No tiene manual de procedimientos				x			5		
8	Buena Comunicación en la empresa	x						5		
9	Documentación desactualizada				x			5		
10	Ambiente físico	x						5		
DIRECCIÓN										
11	Liderazgo del gerente		x						3	
12	Capacitación del personal		x						3	
13	Buena motivación del personal		x						3	
14	Cumplimiento de metas	x						5		
15	Acceso al gerente		x						3	
CONTROL										
16	Estricto control en la empresa	x						5		
17	Instalaciones	x						5		
18	Control de inventarios	x						5		
19	Despacho de materiales					x			3	
20	Los Correctivos son deficientes					x			3	

FINANCIERO							
21	Estados financieros no actualizados			x		5	
22	Falta de presupuesto de compras			x		5	
23	Falta de presupuesto de ventas			x		5	
24	La empresa no realiza publicidad			x		5	
25	No aplica Indicadores financieros			x		5	
PRODUCCIÓN							
26	Disponibilidad de producción	x				5	
27	Generación de producción		x				3
28	Flexibilidad en la producción	x				5	
29	Funcionamiento de planta		x				3
30	Disponibilidad de equipo y material	x				5	
TECNOLOGÍA							
31	Tipo de tecnología				x		3
32	No cuenta con sistemas informáticos			x		5	
33	Buen Mantenimiento de planta y maquinaria	x				5	
34	Capacitación para uso de equipos nuevos		x				3
35	La empresa no realiza publicidad				x		3
TALENTO HUMANO							
36	Realización de actividades				x		3
37	Bajo nivel de instrucción del personal				x		3
38	Personal identificado con la empresa	x				5	
39	Proceso de inducción		x				3
40	Mejoramiento profesional		x				3

Elaborado por: Patricio Aldaz

2.3.2 Matriz de Impacto Externo

Cuadro No 13: Matriz de Impacto Externo

No		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJO (1)
	MACROAMBIENTE									
	ASPECTO ECONÓMICO									
1	Reducción del PIB					X			3	
2	Incremento Tasa de interés activa					X			3	
3	Reducción Tasa de interés pasiva		X						3	
4	Reducción de la Inflación		X						3	
5	Inestabilidad política					X			3	
6	Creación de nuevos empleos		X						3	
7	Implementación de nuevas tecnologías	X						5		
	MICROAMBIENTE									
	CLIENTES									
1	Diversificación de clientes		X						3	
2	Decisión de compra no definida					X			3	
3	Consumidores mas exigentes					X			3	
4	Atención del cliente eficiente	X						5		
5	Falta de seguimiento de servicio postventa				X			5		
6	Instalaciones adecuadas		X						3	
7	Posibles alianzas no detectadas					X			3	
8	Facilidad de Formas de pago al cliente		X						3	
9	Entrega inmediata del producto	X						5		
10	No hay expansión de línea de productos					X			3	
11	Accesibilidad a la Información del producto		X						3	
12	Popularidad de los productos	X						5		
13	Experiencia en el sector	X						5		
14	Solución de dificultades deficiente					X			3	
15	Precios del producto bajos en el mercado					X			3	
	PROVEEDORES									
16	Calidad del producto excelente de proveedores	X						5		
17	Mayoría de proveedores fijos		X						3	
18	Facilidad de Formas de pago proveedores		X						3	
19	Relación con la empresa buena		X						3	
20	Forma de pedido buena con proveedores		X						3	
21	Alianzas con otras empresas	X						5		
22	Proveedores no proporcionan cotizaciones.					X			3	
23	Bajo poder negociador con proveedores					X			3	
24	No hay ingreso de competidores		X						3	

Elaborado por: Patricio Aldaz

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

Cuadro No 14: Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Reducción Tasa de interés pasiva (3)	Reducción de la Inflación (3)	Creación de nuevos empleos (3)	Implementación de nuevas tecnologías (5)	Diversificación de clientes (3)	Atención del cliente eficiente (5)	Instalaciones adecuadas (3)	Facilidad de Formas de pago al cliente (3)	Entrega inmediata del producto (5)	Accesibilidad a la información del producto (3)	Popularidad del producto (5)	Experiencia en el sector (5)	Calidad del producto excelente de proveedores (5)	Mayoría de proveedores fijos (3)	Facilidad de Formas de pago proveedores (3)	Relación con la empresa buena proveedores (3)	Forma de pedido buena con proveedores (3)	Alianzas con otras empresas (5)	No hay ingreso de competidores (3)	
	Buena comunicación en la empresa (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Se aplica la ética profesional (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	89
Ambiente físico (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	87
Liderazgo del gerente (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	65
Capacitación del personal (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
Buena motivación del personal (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	63
Cumplimiento de metas (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	85
Acceso al gerente (3)	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	3	69
Estricto control en la empresa (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
Adecuadas instalaciones (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
Control de inventarios (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	87
Disponibilidad de producción (5)	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91
Generación de producción (3)	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
Flexibilidad en la producción (5)	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
Funcionamiento de planta (3)	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
Disponibilidad de equipo y material (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	91
Buen Mantenimiento de planta y maquinaria (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	91
Capacitación para uso de equipos nuevos (3)	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	61
Personal identificado con la empresa (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
Proceso de inducción (3)	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	5	3	69
Mejoramiento profesional (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	61
	85	87	85	91	87	93	79	85	93	87	95	95	95	79	85	77	81	93	85	

Elaborado por: Patricio Aldaz

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Cuadro No 15: Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES \ AMENAZAS	AMENAZAS													
	Reducción del PIB (3)	Incremento Tasa de interés activa (3)	Inestabilidad política (3)	Decisión de compra no definida (3)	Consumidores mas exigentes (3)	Falta de seguimiento de servicio postventa (5)	Posibles alianzas no detectadas (3)	No hay expansión de línea de productos (3)	Solución de dificultades deficiente (3)	Precios del producto bajos en el mercado (3)	Proveedores no proporcionan cotizaciones (3)	Bajo poder negociador con proveedores (3)		
Misión se desconoce (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
Visión se desconoce (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
No existen estrategias en la empresa (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
No se aplican políticas (5)	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
No tiene estructura definida (5)	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	49	
No tiene manual de procedimientos (5)	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	53	
Documentación desactualizada (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
Despacho de materiales (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
Los Correctivos son deficientes (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
Estados financieros no actualizados (5)	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	47	
Falta de presupuesto de compras (5)	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53	
Falta de presupuesto de ventas (5)	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	49	
La empresa no realiza publicidad (5)	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	35	
No aplica Indicadores financieros (5)	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	49	
Tipo de tecnología (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
No cuenta con sistemas informáticos (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	51	
La empresa no realiza publicidad (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
Realización de actividades (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
Bajo nivel de instrucción del personal (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
	79	79	81	79	73	83	77	77	79	77	75	79		

Elaborado por: Patricio Aldaz

2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

Cuadro No 16: Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal identificado con la empresa 2. Estricto control en la empresa 3. Se aplica la ética profesional 4. Buena comunicación en la empresa. 5. Disponibilidad total para la producción 6. Buen Mantenimiento de la planta y maquinaria 7. Adecuadas instalaciones 8. Cumplimiento de metas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas con otras empresas. 2. Popularidad el producto 3. Experiencia en el sector. 4. Implementación de nuevas tecnologías. 5. Atención al cliente eficiente. 6. Entrega inmediata del producto.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión se desconoce 2. Visión se desconoce 3. No se existen estrategias en la empresa 4. No se aplican políticas 5. Documentación desactualizada 6. No tiene manual de procedimientos y actividades 7. Falta de presupuesto de compras 8. No cuenta con sistemas informáticos 9. No tiene estructura definida 10. Falta de presupuesto de ventas 11. No aplica indicadores financieros 12. Estados financieros no actualizados 13. Bajo nivel de instrucción del personal 14. Los correctivos son deficientes. 15. La empresa no realiza publicidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de seguimiento postventa 2. Consumidores más exigentes. 3. Solución de dificultades deficientes. 4. Proveedores no proporcionan cotizaciones 5. Precios del producto más bajos en el mercado. 6. Bajo poder negociador con clientes y proveedores.

Elaborado por: Patricio Aldaz

2.3.6 Matriz estratégica FODA

Cuadro No 17: Matriz estratégica FODA

EXTERNAS INTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas con otras empresas. 2. Popularidad el producto 3. Experiencia en el sector. 4. Implementación de nuevas tecnologías. 5. Atención al cliente eficiente. 6. Entrega inmediata del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de seguimiento postventa 2. Consumidores más exigentes. 3. Solución de dificultades deficientes. 4. Proveedores no proporcionan cotizaciones 5. Precios del producto más bajos en el mercado. 6. Bajo poder negociador con clientes y proveedores.
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal identificado con la empresa 2. Estricto control en la empresa 3. Se aplica la ética profesional 4. Buena comunicación en la empresa. 5. Disponibilidad total para la producción 6. Buen Mantenimiento de la planta y maquinaria 7. Adecuadas instalaciones 8. Cumplimiento de metas 	<ol style="list-style-type: none"> a) Innovar y diversificar los productos b. Crear alianzas estratégicas con proveedores c) Ofrecer productos de calidad d) Crear presupuesto para adquisición de equipos y sistemas informáticos e) Establecer filosofía corporativa de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> a) Implementar estándares de calidad b) Establecer selección de proveedores c) Generar estudio de mercado d) Contar con plan de comunicación de la empresa e) Diseñar plan de marketing
DEBILIDADES	D.O	D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión se desconoce 2. Visión se desconoce 3. No se existen estrategias en la empresa 4. No se aplican políticas 5. Documentación desactualizada 6. No tiene manual de procedimientos y actividades 7. Falta de presupuesto de compras 8. No cuenta con sistemas informáticos 9. No tiene estructura definida 10. Falta de presupuesto de ventas 11. No aplica indicadores financieros 12. Estados financieros no actualizados 13. Bajo nivel de instrucción del personal 14. Los correctivos son deficientes. 15. La empresa no realiza publicidad 	<ol style="list-style-type: none"> a) Diseñar plan estratégico b) Levantamiento y mejoramiento de procesos c) Plan de capacitación d) Implementar indicadores de desempeño del personal e) Genera campañas promocionales y publicitarias f) Establecer perfil de puestos y actividades g) Implementar manual de procedimientos y actividades 	<ol style="list-style-type: none"> a) Implementar políticas con proveedores b) Establecer indicadores financieros y producción c) Mantener pagina web actualizada d) Diversificar mercados e) Implementar nuevos canales de distribución y ventas f) Implementar políticas de ventas

Elaborado por: Patricio Aldaz

2.3.7 ANALISIS FODA

FO

a) Innovar y diversificar los productos: F3, F6 y O2, O3. La innovación de productos permite tener una mejor participación en el mercado, además, de mejorar la imagen de la empresa.

b. Crear alianzas estratégicas con proveedores: F4, F8 y O1. Permite manejar una mejor relación con los proveedores, obteniendo las mejores materias primas que se ofrece en el mercado.

c) Ofrecer productos de calidad: F1, F3, F2 y O6, O4. Se realiza por medio de procesos eficientes los cuales reducen el costo de las actividades y estableciendo estándares de calidad, obteniendo mayor rentabilidad.

d) Crear presupuesto para adquisición de equipos y sistemas informáticos: F8, F7, F2 y O4, O1, O3. Mejora la capacidad de desarrollo de las actividades, y una mejor disponibilidad y capacidad de control de la gestión administrativa.

e) Establecer filosofía corporativa de la empresa: F3, F8 y O4, O5. Se implementan políticas, valores, misión y visión, las cuales mejoran la imagen de la empresa en el mercado, fortaleciendo las capacidades de relación con los integrantes del sector.

FA

a) Implementar estándares de calidad: F1, F2, F5, F6 y A2, A3. La implementación de estándares de calidad nos permite mejorar la calidad del producto y desarrollar procesos de atención eficientes para la solución de problemas, utilizando la capacidad y disponibilidad de producción, control que se ejecutan en la empresa.

- b) Establecer selección de proveedores:** F3, F7 y A4, A1, A6. Permite desarrollar de manera eficiente la relación con los proveedores y elegir la mejor materia prima para la organización, aprovechando los principios, valores implementados.
- c) Generar estudio de mercado:** F4, F1, F8 y A6, A2, A1. Con el estudio de mercado se determinará los gustos y preferencias del consumidor, mejorando los productos y servicios, análisis de la competencia, además de la relación con clientes y proveedores, empleando personal capacitado y la buena comunicación que mantiene la empresa.
- d) Contar con plan de comunicación de la empresa:** F4, F8, F3 y A3, A4, A6. Ofrece estrategias a largo plazo, que permitirá mantener la comunicación eficiente de la organización, así como la reducción de quejas y proporcionar mejores soluciones a los clientes, a través de la aplicación de los principios, valores y el interés del gerente por esta actividad.
- e) Diseñar plan de marketing:** F3, F4, F7 y A1, A3, A4, A1, A2. El plan de marketing permite desarrollar parámetros de diseño y comercialización del producto, que mejoran su calidad y presentación, logrando ofrecer un mejor producto, efectuando actividades de promoción y publicidad eficientes, con la utilización de las instalaciones que posee la empresa.

DO

- a) **Diseñar plan estratégico de la empresa:** D1, D2, D3, D4, D9 y O3, O4, O5. La elaboración de un plan estratégico permitirá identificar metas, objetivos, valores, políticas y situación en el mercado que, logrando un mejor posicionamiento en el mercado y ofrecer mejores productos y servicios.
- b) **Levantamiento y mejoramiento de procesos:** D5, D6, D11, D14 y O3, O4, O6. Permite estandarizar las actividades de la empresa, desarrollando procesos eficientes que reduzcan costos innecesarios, documentación actualizada y realizar correctivos que permitan mejorar continuamente, alcanzando la satisfacción total de los requerimientos del consumidor final.
- c) **Plan de capacitación:** D9, D12, D13 y O2, O5. Ofrece el mejoramiento profesional de los empleados, permitiendo un mejor desarrollo de las actividades, dando como resultado la atención eficaz del cliente y mayor participación en el mercado.
- d) **Implementar indicadores de desempeño del personal:** D11, D12, D14, D5 y O3, O6, O5. Permite determinar la gestión de cada integrante del talento humano pudiendo determinar cuáles son sus habilidades y debilidades.
- e) **Genera campañas promocionales y publicitarias:** D7, D8, D10, D15 y A2, O5, O6. Las campañas promocionales y publicitarias mejoran la imagen de la empresa en el mercado, permitiendo establecer presupuestos de compras y ventas, que logren la realización de una mejor mezcla de marketing de la organización.
- f) **Establecer perfil de puestos y actividades:** D4, D5, D6, D13 y O5, O6. Los procesos documentados de las competencias del talento

humano, logrará el desarrollo de actividades eficientes y poder ofrecer mejor atención.

- g) Implementar manual de procedimientos y actividades:** D5, D6, D8, D11, D14 y O1, O4, O3. Logra por medio de la documentación de los procesos, mejorar el desarrollo de las actividades y obtener mayor capacidad de gestión y mejor relación con los clientes y proveedores.

DA

- a) Implementar políticas con proveedores:** D3, D4, D5, D7 y A3, A4, A6. Permite mejorar la gestión de compras de la empresa, alcanzando relaciones comerciales con los proveedores eficientes y generar mejores soluciones para problemas y quejas.
- b) Establecer indicadores financieros y producción:** D5, D8, D11, D12 y A2, A3. Identifican la situación económica y productiva de la empresa, mejorando la gestión administrativa de la misma, logrando ofrecer producto y servicios de calidad.
- c) Mantener pagina web actualizada:** D8, D15 y A1, A3, A6. La página web es una herramienta que desarrolla una mejor publicidad del producto, así como, el mejor conocimiento de problemas y quejas del cliente, lo cual ayuda a determinar las posibles soluciones y ofrecer mejores servicios.
- d) Diversificar mercados:** D3, D13, D15 y A5. La diversificación de mercados permite encontrar consumidores potenciales del producto, desarrollando políticas de promoción y publicidad que permitan mejorar los productos y servicios que se ofrecen actualmente.
- e) Implementar nuevos canales de distribución:** D4, D10, D15 y A1, A3, A6. La implementación de nuevos canales de distribución logra la identificación de mejores rutas que minimicen costos para la empresa,

estableciendo un mejor presupuesto de ventas, desarrollando un servicio postventa y atención eficiente.

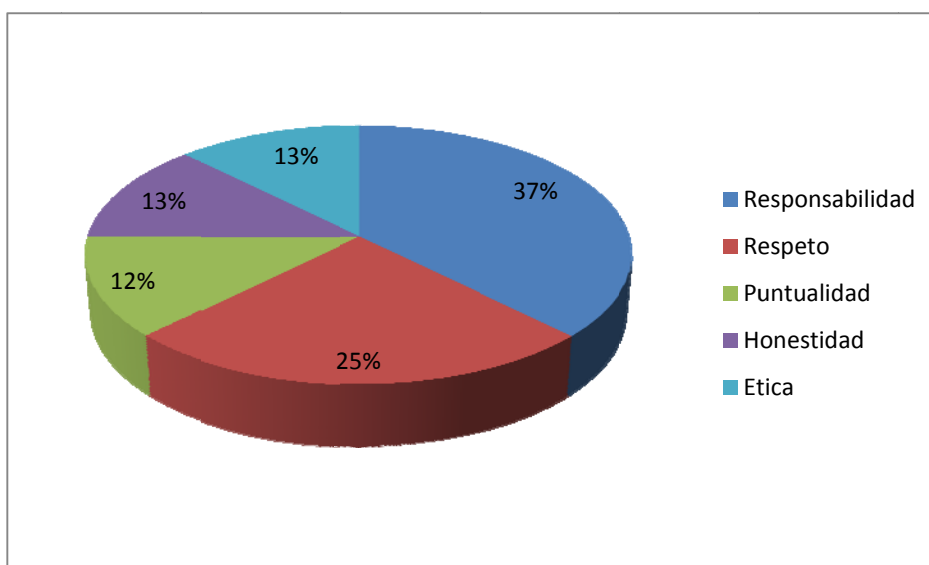
- f) **Implementar políticas de ventas:** D3, D10, D15 y A1, A2, A5. Ofrece parámetros de asignación y desarrollo de las actividades de ventas, mejorando la calidad del producto y la relación con los clientes y proveedores.

2.4 Direccionamiento estratégico

2.4.1 Matriz Axiológica

En el gráfico No 10 y cuadro No 17 se muestran los principios y valores que son desarrollados con frecuencia en la empresa:

Gráfico No 10: Principios y Valores de la empresa



Cuadro No 18: Matriz Axiológica

ACTORES	Cientes	Proveedores	Competencia	Empleados
VALORES Y PRINCIPIOS				
Responsabilidad	X	X		X
Respeto	X	X		X
Puntualidad	X	X		X
Honestidad	X	X	X	X
Ética	X	x	X	x

Fuente: Mangueras Indupol

Elaborado por: Patricio Aldaz

Responsabilidad

“La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural”.²⁶

Cientes.- Al producir el producto con los mejores estándares y ofrecer productos y servicio de calidad.

Proveedores.- En el cumplimiento de pagos y recepción de pedidos de acuerdo a políticas y de compras.

Empleados.- Cumplir con los pagos y velar por su seguridad, integridad y bienestar laboral

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad> (09/11/09)

Respeto

“Respeto es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética.

El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única, que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión”²⁷.

Clientes.- Al generar servicio de atención y solución de problemas y quejas de calidad.

Proveedores.- En el cumplimiento de pagos y acuerdos igualitarios de acuerdo a políticas de la empresa.

Empleados.- En el desarrollo del mejoramiento profesional y cumplimiento de pagos.

Puntualidad

“Es puntual quien llega a una cita o cumple con sus obligaciones a la hora exacta en que se ha comprometido a hacerlo. La puntualidad, por su parte, es el valor que se le reconoce a la persona puntual, al que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo”.²⁸

Clientes.- En el cumplimiento del tiempo de entrega del producto y la solución de reclamos y quejas en un tiempo determinado.

Proveedores.- En el cumplimiento de pagos en fechas establecidas.

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto> (09/11/09)

²⁸ <http://cajadecambios.blogspot.com/qu-es-la-puntualidad> (09/11/09)

Empleados.- En el cumplimiento de pagos y obligaciones patronales mensualmente y anualmente.

Honestidad

“La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo”.²⁹

Clientes.- El desarrollo e información del producto acorde a el desenvolvimiento del mercado, y no estimar la innovación de productos que no se van a realizar.

Proveedores.- En el cumplimiento de pagos de valores reales y devoluciones correctas.

Competencia.- Establecer una competencia igualitaria, sin efectos en el mercado.

Empleados.- En el pago de sueldos de acuerdo a la ley

Ética

Clientes.- En generar información verdadera y efectuar la gestión de comercialización, empleado la honestidad, veracidad, respeto.

Proveedores.- En el cumplimiento de contratos y pagos justos, empleando en la selección de proveedores valores, normas y principios.

²⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad> (09/11/09)

Competencia.- Efectuando las actividades en base a principios y valores, para que la competencia sea más equitativa.

Empleados.- En el mejoramiento personal y profesional que se realice, en el trato igualitario y el pago de sueldos de acuerdo a la ley

La ética se construye y se aplica en todas las actividades y decisiones que la sociedad desarrolla, ya que se usualmente se aplican costumbres, valores y normas.

2.4.2 Misión

“La misión de una empresa define su razón de existir; hace la pregunta ¿para qué estamos en el mercado? Pudiera incluir una definición de productos y servicios que proporciona la organización, las tecnologías usadas para dar estos productos y servicios, los tipos de mercado, las necesidades más importantes de los clientes y una aptitud distintiva, los conocimientos que separan a la empresa de las demás.

Establece el contexto en el cual se toman las decisiones operativas y traza límites en las opciones estratégicas disponibles, además, reglamenta el intercambio entre las diversas medidas de desempeño y metas a corto y largo plazo”³⁰.

“Para definir la misión se debe responder al menos las siguientes preguntas.

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

³⁰ EVANS, James. Administración y Control de la calidad. International Thompson Editores. México. 2000

- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- Compromiso con los grupos referenciales”³¹

La empresa no posee misión establecida por lo que se propone la siguiente:

MISION

“La misión de Mangueras Indupol es producir, comercializar y distribuir mangueras de polietileno de calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, por medio de la diferenciación de los productos y servicios, y el desarrollo de competencias”.

2.4.3 Visión

“La visión es la que describe a donde se dirige la empresa y que pretende ser; es una declaración a futuro que no ocurriría por sí solo, además da las características fundamentales que dan forma a la estrategia de la organización.

³¹ CERTO, S; Peter, P., Dirección Estratégica, tercera edición, España.

Una visión debe ser clara e interesante para los empleados de una organización. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para la consecución de la misión”.³²

Para la formulación de la visión de la empresa, se hace las siguientes preguntas:

- “¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa, unidad estratégica o área?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?”³³

La empresa no posee misión establecida por lo que se propone la siguiente:

VISION 2012

“Situarse entre las mejores empresas del sector y en continuo crecimiento en la producción, comercialización y distribución de mangueras de polietileno, proporcionando calidad de los productos a los clientes, contando con personal comprometido, infraestructura, tecnología de punta y compromiso con el desarrollo de la sociedad”

³² EVANS, James. Administración y Control de la calidad. International Thompson Editores. México. 2000

³³ CERTO, S; Peter, P., Dirección Estratégica, tercera edición, España.

2.4.4 Políticas

“La política organizativa implica aquellas actividades llevadas a cabo en las organizaciones para adquirir, desarrollar y utilizar el poder u otras fuentes para obtener los resultados deseados por un individuo en una situación donde haya incertidumbre o falta de consenso sobre la elección”.³⁴

Políticas administrativas financiera

- Realizar el trabajo con excelencia.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético y responsable.
- Evaluaciones periódicas, y permanentes en los procesos administrativos y financieros.
- Difusión permanentemente de la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Impulsar las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o superar las expectativas de los clientes.
- La contabilidad debe ser registrada con un software adquirido por la empresa.
- El crédito que requiere la empresa de los proveedores es de mínimo 30 días.
- Se debe realizar costos de productos mensualmente.

³⁴ HODGE. B.J. Teoría de la Organización. Pearson Educación. Madrid. 2003

- La administración desarrolla planificación publicitaria cada seis meses.
- Obtener Estados Financieros mensuales.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización
- Poseer una conciencia social y del ambiente.

Políticas de ventas

- Mantener el punto de venta siempre limpio y publicidad en el área de ventas.
- El responsable del punto de venta maneja información suficiente del producto y servicio.
- Abastecer con materiales impresos y/o audiovisuales de imagen corporativa y de apoyo para las ventas, tales como folletos, presentación institucional o de productos etc.
- Cumplir con las rutas de venta.

Políticas de producción

- Al finalizar cada turno se debe entregar la planta de producción limpia.
- El mantenimiento preventivo debe ser mensual de la maquinaria.
- El producto se debe fabricar de acuerdo a las especificaciones establecidas.
- La producción se genera totalmente de acuerdo a los pedidos de los clientes.
- Emitir un documento de producción diario.

2.4.5 Objetivos

“Un objetivo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente”.³⁵

Características de los objetivos

“Los objetivos deben ser:

Medibles

Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas mensuales en un 20%”.

Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Claros

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos

³⁵ TERRY. George. Principios de administración. Editorial Continental. México. 2001

(humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes

Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.

Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Realistas

Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes.

Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa³⁶.

OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Satisfacer la demanda de mangueras de polietileno, ofreciendo productos de calidad, a través de procesos eficientes, el desarrollo del personal y profesional del talento humano y excelente atención al cliente.

³⁶ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa> (05/11/09)

Objetivos específicos

Crecimiento

- Obtener una rentabilidad anual del 25%.
- Elevar la eficiencia de la producción en un 20%
- Lograr una participación de mercado del 20%
- Contar con un Manual de Procedimientos de los procesos claves y de apoyo (Compras, Producción, Ventas, Marketing, Administración y Finanzas, Gestión de personas).
- Contar con un estudio de mercado, que permita conocer mejor a sus clientes y mercado meta y a la competencia.
- Contar con plan estratégico, que permita establecer un direccionamiento estratégico y gestión de la empresa eficiente.
- Promover una cultura organizacional, en la cual los empleados busquen la satisfacción total de todos los clientes.
- Contar con las herramientas informáticas necesarias para la administración integral de la empresa.
- Contar con un Plan de Marketing diseñado para satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes, enfrentar exitosamente las acciones de la competencia y generar propuestas viables de crecimiento.
- Diagnosticar el Clima Organizacional, teniendo en cuenta la motivación y satisfacción del personal por medio de evaluaciones y talleres.

Mantenimiento

- Afianzar los valores que se practican en la empresa.
- Retener a los clientes mediante el valor agregado.
- Cumplir con los programas establecidos para la producción y las actividades.
- Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de nuestros clientes.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener la fidelidad de los clientes.

Reducción

- Eliminar quejas y reclamos por atención o calidad del producto
- Eliminar el tiempo improductivo
- Reducir en el 15% desperdicios en la planta de producción mediante el control continuo de los procesos.
- Reducir costos a través del manejo eficiente de los procesos de la empresa.

2.4.6 Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la liquidación y empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.

Además, afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa”.³⁷

Estrategias de la empresa

- Crear relaciones duraderas y rentables con los clientes.
- Ofrecer nuevos canales de comunicación, distribución y ventas.
- Diversificar los productos.
- Aumentar el número de puntos de ventas.
- Elevar el gasto en publicidad.
- Agregar nuevas promociones de ventas.
- Establecer nuevos sistemas de información.
- Adquirir nuevos equipos y maquinaria.
- Diversificar los mercados.
- Contar con un plan de capacitación para el personal
- Establecer estándares de producción
- Implementar indicadores de satisfacción de clientes

³⁷ FRED. David. Administración Estratégica. Pearson Educación. México. 2003

2.4.7 Mapa Estratégico



MISION

“La misión de Mangueras Indupol es producir, comercializar y distribuir mangueras de polietileno de calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, por medio de la diferenciación de los productos y servicios, y el desarrollo de competencias”.

2010

OBJETIVOS:

1. Elevar la eficiencia de la producción en un 20%
2. Mantener la fidelidad de los clientes.
3. Eliminar el tiempo improductivo

ESTRATEGIAS:

1. Levantamiento y mejoramiento de procesos.
2. Crear relaciones duraderas y rentables con los clientes.
3. Establecer nuevos sistemas de información.

POLITICAS:

1. Realizar levantamiento y mejoramiento de procesos.
2. Abastecer con materiales de imagen corporativa
3. Generar documento de producción.

2011

OBJETIVOS:

1. Lograr participación del mercado de 20%
2. Diagnosticar clima laboral y organizacional.
3. Cumplir con programas establecidos de producción.

ESTRATEGIAS:

1. Realizar estudio de mercado anual.
2. Diseñar plan de capacitación
3. Establecer estándares de producción.

POLITICAS:

1. Aumentar puntos de ventas.
2. Realizar evaluación de desempeño
3. La producción se genera de acuerdo a los pedidos de clientes.

VISION 2012

Situarse entre las mejores empresas del sector y en continuo crecimiento en la producción, comercialización y distribución de mangueras de polietileno, proporcionando calidad de los productos a los clientes, contando con personal comprometido, infraestructura, tecnología de punta y compromiso con el desarrollo de la sociedad

2012

OBJETIVOS:

1. Obtener una rentabilidad del 25%
2. Retener a los clientes incrementando el valor agregado.
3. Aumentar el crecimiento de la empresa en 10%

ESTRATEGIAS:

1. Aumentar el número de puntos de ventas
2. Diversificar productos y aumentar canales de comunicación y distribución.
3. Contar con un plan de marketing.

POLITICAS:

1. Impulsar actividades de innovación y desarrollo.
2. Realizar evaluación
3. Difusión permanente de la gestión de la empresa

Valores

Responsabilidad
Respeto
Puntualidad
Honestidad
Ética

CAPITULO 3

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Este capítulo identifica los problemas que la empresa tiene, mediante el análisis de los procesos y el desarrollo del levantamiento e inventario de procesos, los mismos que serán efectuados a través de la observación y preguntas realizadas al personal que determina la importancia de cada proceso y como afecta al desempeño de la organización.

Este permite la mejora del producto, acciones y calidad del proceso, obteniendo una mayor capacidad de producción, reducción de costos, y una mejor calidad del producto.

El inventario de procesos permite identificar los procesos que existen dentro de la organización, determinando a través de la selección los procesos a ser analizados de manera que se pueda desarrollar el mejoramiento de los procesos de forma eficiente.

La selección de procesos permite identificar los procesos críticos de la empresa, los cuales son en los que la gerencia, clientes internos o externos estén insatisfechos.

Para el análisis de procesos de Mangueras Indupol, por ser una pequeña empresa no se realizará selección de procesos, ya que se analizarán todos los procesos.

CADENA DE VALOR

“Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La cadena de valor como herramienta básica para ello, permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor y con menor costo que los rivales.

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades al que se le da el nombre de *sistema de valores*. Los proveedores cuentan con cadenas de valores que crea y entrega insumos utilizados en ellas.

No solo suministran un producto, sino que también pueden influir en el desempeño que la compañía tiene en muchas otras áreas. Además, numerosos productos pasan por las cadenas de los canales de distribución antes de llegar al comprador.

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que se realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y economía en que se basan dichas actividades.

La cadena valor consiste en el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen.

Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

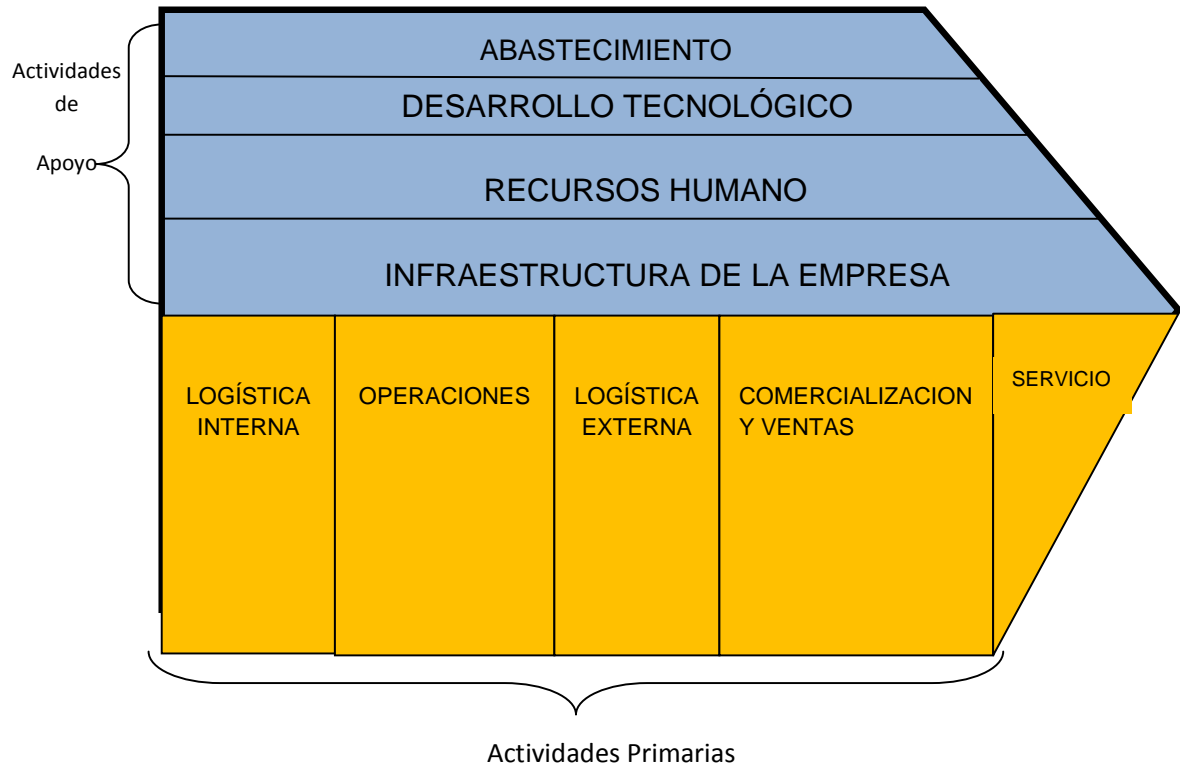
Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información y puede originar activos financieros. Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo.

Las primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo respaldan las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado".³⁸

³⁸ PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

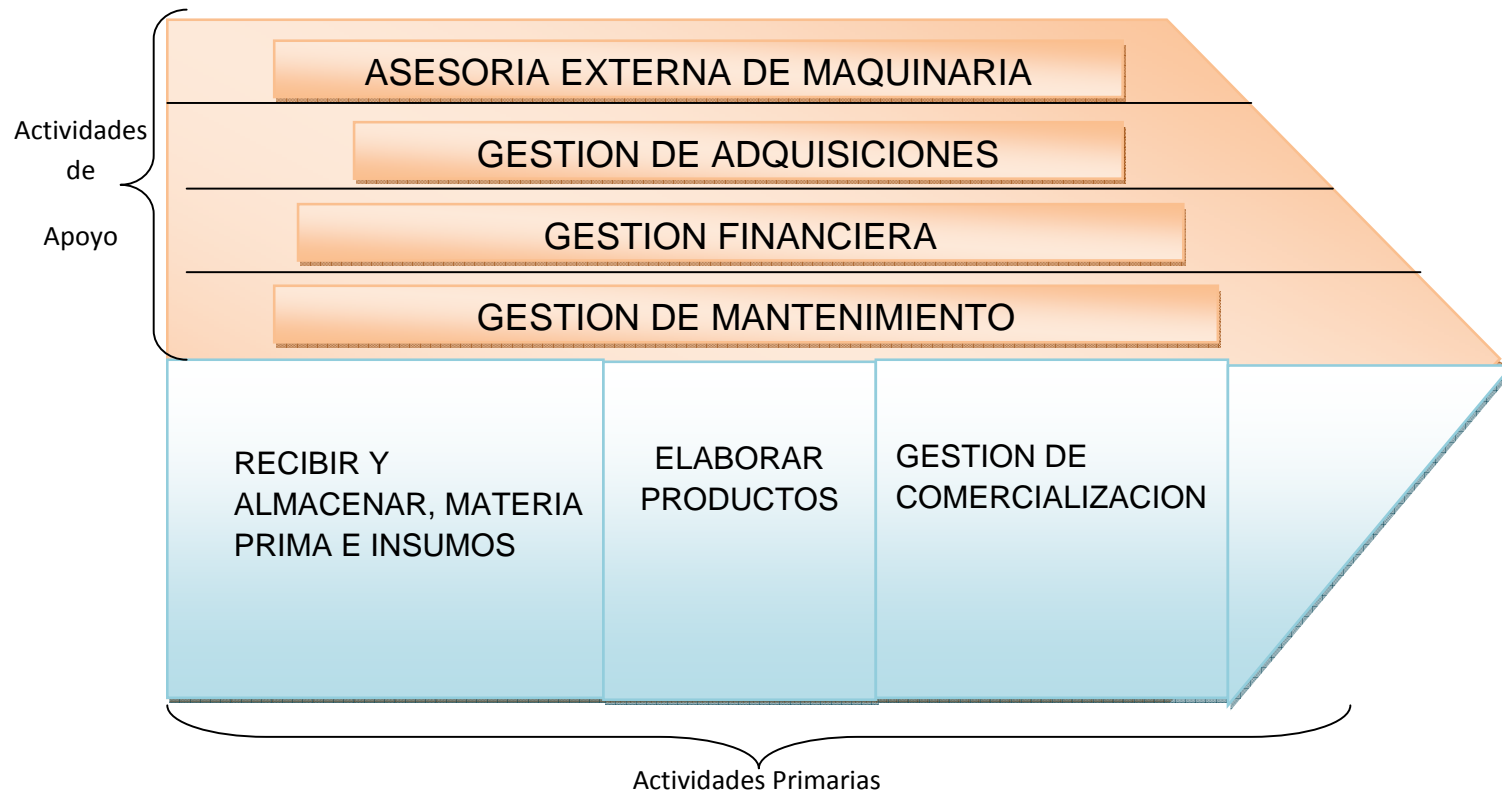
CADENA DE VALOR DE PORTER



Elaborado por: Patricio Aldaz

Fuente: PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

3.1 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”



Elaborado por: Patricio Aldaz

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

“Un mapa de procesos de una organización, es la representación gráfica de los procesos de ésta y de sus interrelaciones.

A la hora de realizar el mapa de procesos, habrá que identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar.

Procesos estratégicos: Son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta.

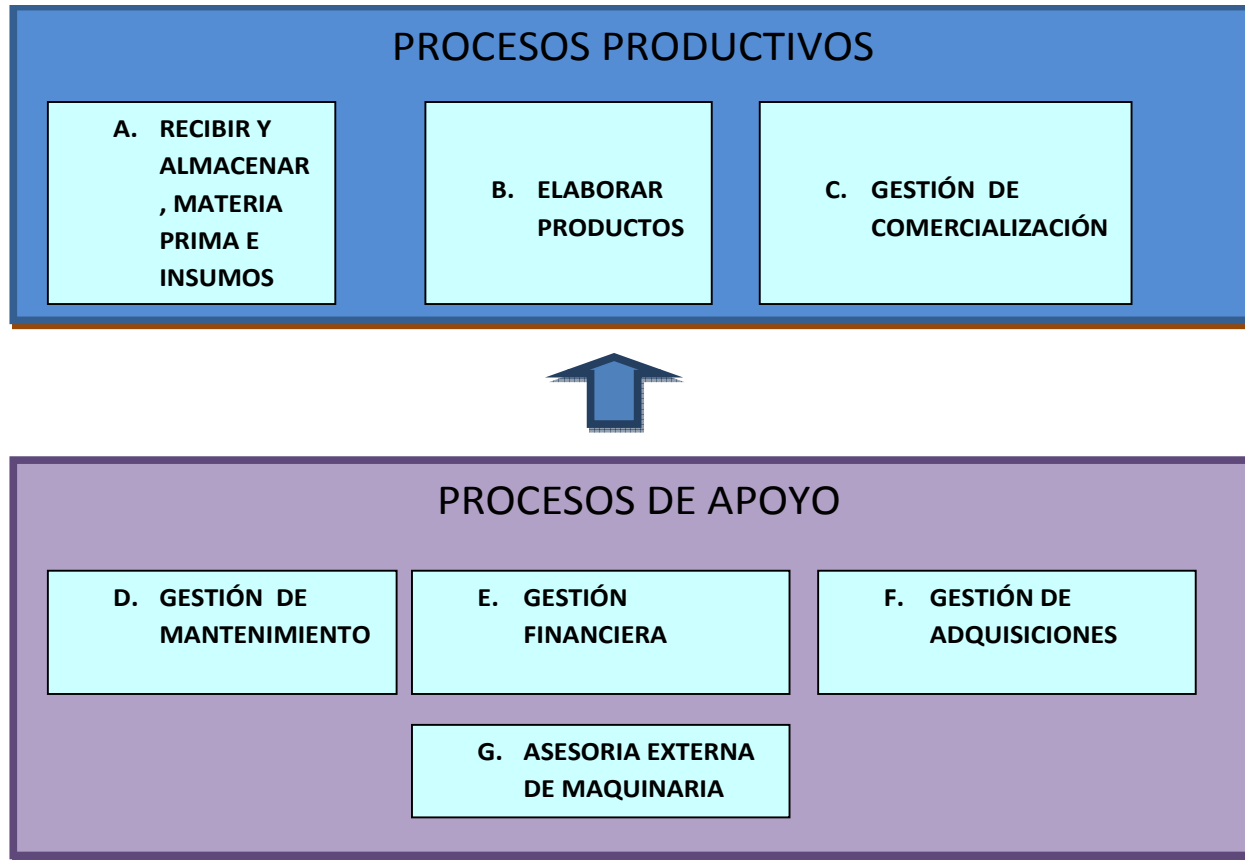
Procesos clave u operativos: Hacen referencia a los Procesos de la cadena de valor de la Organización y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.

Procesos de apoyo o soporte: Aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la Organización”.³⁹

³⁹ <http://www.google.com>. (27/11/09)

3.2 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”

C
L
L
I
E
N
T
E



C
L
L
I
E
N
T
E

Elaborado por: Patricio Aldaz

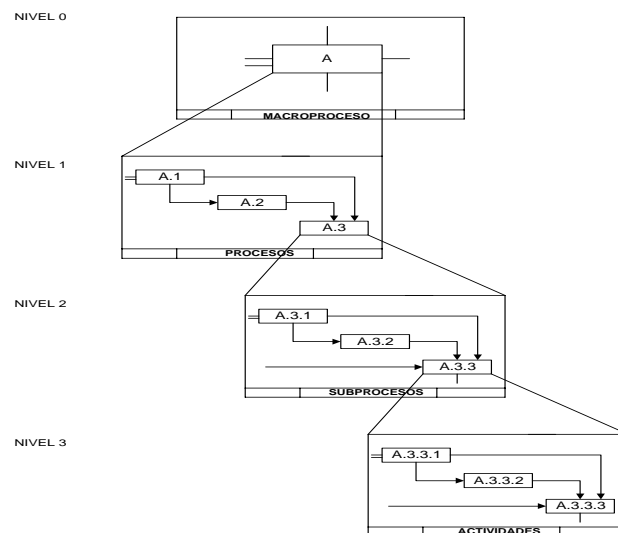
Fuente: Mangueras Indupol

JERARQUIA DE PROCESOS

“Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y procesos muy sencillos, teniendo la necesidad de establecer jerarquías del proceso que se muestra en el gráfico No 11.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo.”⁴⁰

Gráfico No 11: Jerarquía de procesos



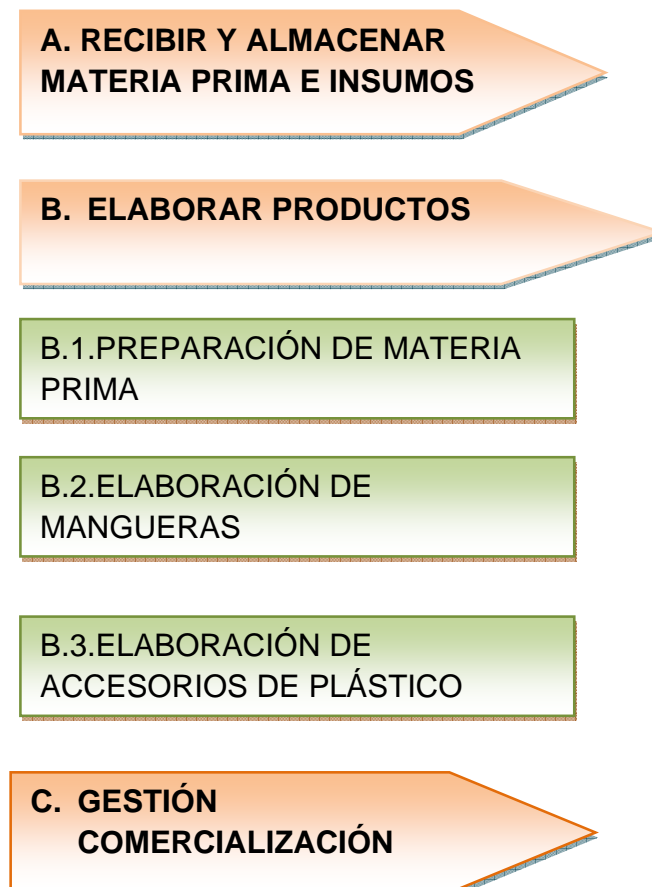
Fuente: HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994

⁴⁰HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994

3.3 INVENTARIO DE PROCESOS

Para realizar el inventario de los procesos en la empresa se recorrió cada sección de la empresa, se entrevistó a los actores involucrados y se revisó las actividades que realizan.

INVENTARIO DE PROCESOS DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”



D. GESTIÓN MANTENIMIENTO

E. GESTIÓN FINANCIERA

E.1. REALIZAR CONTABILIDAD

E.2. REALIZAR PAGOS

E.3. REALIZAR COBROS

E. GESTIÓN ADQUISICIONES

**G. ASESORIA EXTERNA DE
MAQUINARIA**

Para diferenciar macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades es necesario identificar los elementos de un proceso:

Elementos del Proceso

“En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente:

- a) **Entradas.-** Se dividen en recursos financieros, humanos, espacio físico, energía, software, equipamiento, información, conceptos, modelos de gestión, procedimiento y formas de proceder, especificaciones del cliente, marco legal, servicios, materias primas y bienes materiales.

- b) **Salidas, resultados o productos.-** Las salidas, resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente procesos cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo.

En resumen y como se indicó anteriormente, los resultados o productos puede ser bienes o servicios: servicios consumados, bienes materiales, bienes no materiales.

- c) **Clientes (internos, externos).-** Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende una o más veces. El término usuario denota a quien usa o se beneficia del servicio o bien que resulta del proceso.

- d) **Sistema de monitoreo, control y evaluación.-** Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para: Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos; controlar, corregir y suprimir las irregularidades; evaluar el desarrollo del proceso y sus implicaciones.

El monitoreo permite estar atento al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndole el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan medir estos avances, desarrollos o evoluciones.”⁴¹

- e) **“Transformación.-** Una serie de actividades que transforman o agregan valor a las entradas o inputs

Límites.- Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).”⁴²

3.4 Hoja de costos de personal

Los costos del personal de Mangueras Indupol son:

⁴¹ <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744>. 27/11/2009

⁴² http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial1.html#3_2 27/11/2009

Cuadro No 19: Costos de personal Mangueras Indupol

No	CARGO	SUELDO				CP*MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	
1	GERENTE	24000,00	2000,00	66,67	1,11	0,139
2	OBRERO 1	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
3	OBRERO 2	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
4	OBRERO 3	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
5	OBRERO 4	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
6	OBRERO 5	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
7	OBRERO 6	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
8	OBRERO 7	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
9	OBRERO 8	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025
10	ADMINISTRATIVO 1	4298,40	358,20	11,94	0,20	0,025
11	ADMINISTRATIVO 2	4298,40	358,20	11,94	0,20	0,025
12	CHOFER 1	3973,20	331,10	11,04	0,18	0,023
13	CHOFER 2	3973,20	331,10	11,04	0,18	0,023

Elaborado por: Patricio Aldaz

El valor mensual de cada empleado incluye: sueldo, aporte patronal, horas extras y beneficios de ley.

La fórmula utilizada para el costo del personal por minuto es:

$$CP*MINUTO = \frac{INGRESO ANUAL}{12*30*8*60}$$

Donde:

CP *MIN= Costo de persona por minuto

EJEMPLO:

$$OBRERO = \frac{4237,20}{12*30*8*60}$$

$$CP*MIN = 0,139$$

Los principales costos operativos que incurren Mangueras Indupol son:

Cuadro No 20: Costos de operación Mangueras Indupol

COSTOS DE OPERACION	
Servicio básicos	11920,15
Energía eléctrica	
Agua	
Teléfono	
Mantenimiento	18323,92
Útiles de oficina	298,00
Empaque	1569,20
Depreciación	9028,36
Gastos administrativos	37756,50
Gastos financieros	1658, 92
Combustible	4381,8
TOTAL	84936,87

Elaborado por: Patricio Aldaz

Fuente: Mangueras Indupol

Para determinar el costo de Operación por minuto (CO*M) se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{CO} * \text{M} = \frac{\text{Costo de Operación Anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

Donde:

$$\text{CO} * \text{M} = \frac{84936,87}{12 * 30 * 24 * 60}$$

$$\text{CO} * \text{M} = 0,17$$

CO*M= Costo de operación por minuto

El resultado obtenido se divide para el número de empleados obteniendo así el Costo Operacional por persona (CO*P)

$$\text{CO} * \text{P} = \frac{\text{CO} * \text{M}}{\# \text{ EMPLEADOS}}$$

Donde:

$$\text{CO} * \text{P} = \frac{0,17}{13}$$

$$\text{CO} * \text{P} = 0,013$$

Finalmente se obtiene el costo total por minuto que es igual al costo de personal por minuto más el costo operacional por persona.

Cuadro No 21: Costos de operación Mangueras Indupol

No	CARGO	SUELDO				CP*MIN	CO*MIN	CO*P	CT*MINUTO
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA				
1	GERENTE	24000,00	2000,00	66,67	1,11	0,139	0,17	0,013	0,152
2	OBRERO 1	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
3	OBRERO 2	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
4	OBRERO 3	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
5	OBRERO 4	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
6	OBRERO 5	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
7	OBRERO 6	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
8	OBRERO 7	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
9	OBRERO 8	4237,20	353,10	11,77	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
10	ADMINISTRATIVO 1	4298,40	358,20	11,94	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
11	ADMINISTRATIVO 2	4298,40	358,20	11,94	0,20	0,025	0,17	0,013	0,038
12	CHOFER 1	3973,20	331,10	11,04	0,18	0,023	0,17	0,013	0,036
13	CHOFER 2	3973,20	331,10	11,04	0,18	0,023	0,17	0,013	0,036

Elaborado por: Patricio Aldaz

3.5 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

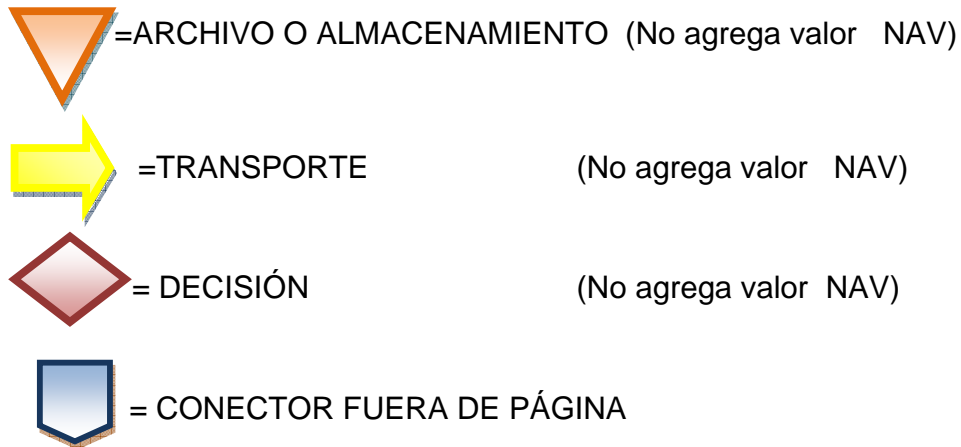
3.5.1. Flujo diagramación

Se realiza una representación gráfica de cada proceso mediante diagramas en los que se utiliza la siguiente simbología:

= OPERACIÓN (Agrega Valor AV)

= INSPECCIÓN O CONTROL (No agrega valor NAV)

=DEMORA O ESPERA (No agrega valor NAV)



Cada hoja de diagramación contiene la siguiente información:

- Nombre del proceso
- Responsable
- Lugar y Fecha
- Entrada
- Salida
- Frecuencia
- Volumen
- Simbología
- Tiempo (AV ó NAV)
- Costo (AV ó NAV)
- Eficiencias de tiempos y costos
- Actividades
- Observaciones





















A. RECIBIR Y ALMACENAR MATERIA PRIMA E INSUMOS

Responsable: Gerente	Tiempo: 108	Eficiencia en tiempo: 39,81%	Fecha: Diciembre 2009
Ingres: Materia prima	Costo: \$ 5,59	Eficiencia en costo: 55,81%	Frecuencia: Semanal
Salida: Materia prima almacenada			Volumen: 1

No. Actividad	Responsable	Diagrama	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
			AV	NAV	AV	NAV		
1 Recibir producto	Obreros							
2 Recibir documentos	Obreros							
3 Verificar documentos	Obreros							
ESTA BIEN								
4 Enviar producto a planta	Obreros							
5 Almacenar producto	Obreros							
6 Ingreso de factura a inventario	Gerente							
7 Ingreso de factura a pagos	Gerente							
			SUBTOTAL		43	65	\$ 3,12	\$ 2,47
			TOTAL		108		5,59	
			EFICIENCIA		39,81%		55,81%	
Eficiencia en tiempo =	Σ AV	43	39,81%	Eficiencia en costo =	Σ AV	3,12	55,81%	
	Σ AV + Σ NAV	108			Σ AV + Σ NAV	5,59		

B.1. PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA

Responsable: Obrero									Fecha: Diciembre 2009
Ingres: Materia prima almacenada	Tiempo: 97				Eficiencia en tiempo: 49,48%				Frecuencia: Semanal
Salida: Materia prima preparada	Costo: \$ 3,77				Eficiencia en costo: 49,07%				Volumen: 2

No.	Actividad	Responsable	     	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
			 inicio					
1	Clasificar plástico por colores, tipo y textura	Obreros			5		0,19	
2	Limpiar de impurezas el plástico	Obreros			17		0,65	
3	Cortar plástico en trozos pequeños	Obreros			17		0,65	Se lo realiza manualmente, en un tripode en el que está suspendido una cuchilla afilada.
4	Llevar plástico a la aglutinadora	Obreros				15	0,57	
5	Agregar agua	Obreros			2		0,08	
6	Aglutinar plástico	Obreros				20	0,76	Este proceso lo realiza la maquina aglutinadora
7	Controlar rotación de los gránulos de plástico	Obreros				8	0,3	Se verifica la evaporación del agua y secado de material
			 1					

			1									
8	Secar plástico	Obreros	↓					2	0,08			
9	Envasar plástico	Obreros	↓					2	0,08			
10	Pesado del plástico	Obreros	↓					1	0,04			
11	Limpieza del área de trabajo	Obreros	↓					2	0,08			
12	Inspección del área del trabajo	Obreros	↓					6	0,29			
			fin									
								SUBTOTAL	48	49	\$ 1,85	\$ 1,92
								TOTAL	97		3,77	
								EFICIENCIA	49,48%		49,07%	
	Eficiencia en tiempo =	Σ AV	48	49,48%				Eficiencia en costo =	Σ AV	1,85	49,07%	
		Σ AV + Σ NAV	97						Σ AV + Σ NAV	3,77		

B.2. ELABORACIÓN DE MANGUERAS

Responsable: Gerente

Fecha: Diciembre 2009

Ingresas: Materia prima preparada

Tiempo: 89

Eficiencia en tiempo: 42,70%
















Frecuencia: Diaria

Salida: Producto para la venta

Costo: \$ 3,97














Eficiencia en costo: 36,78%

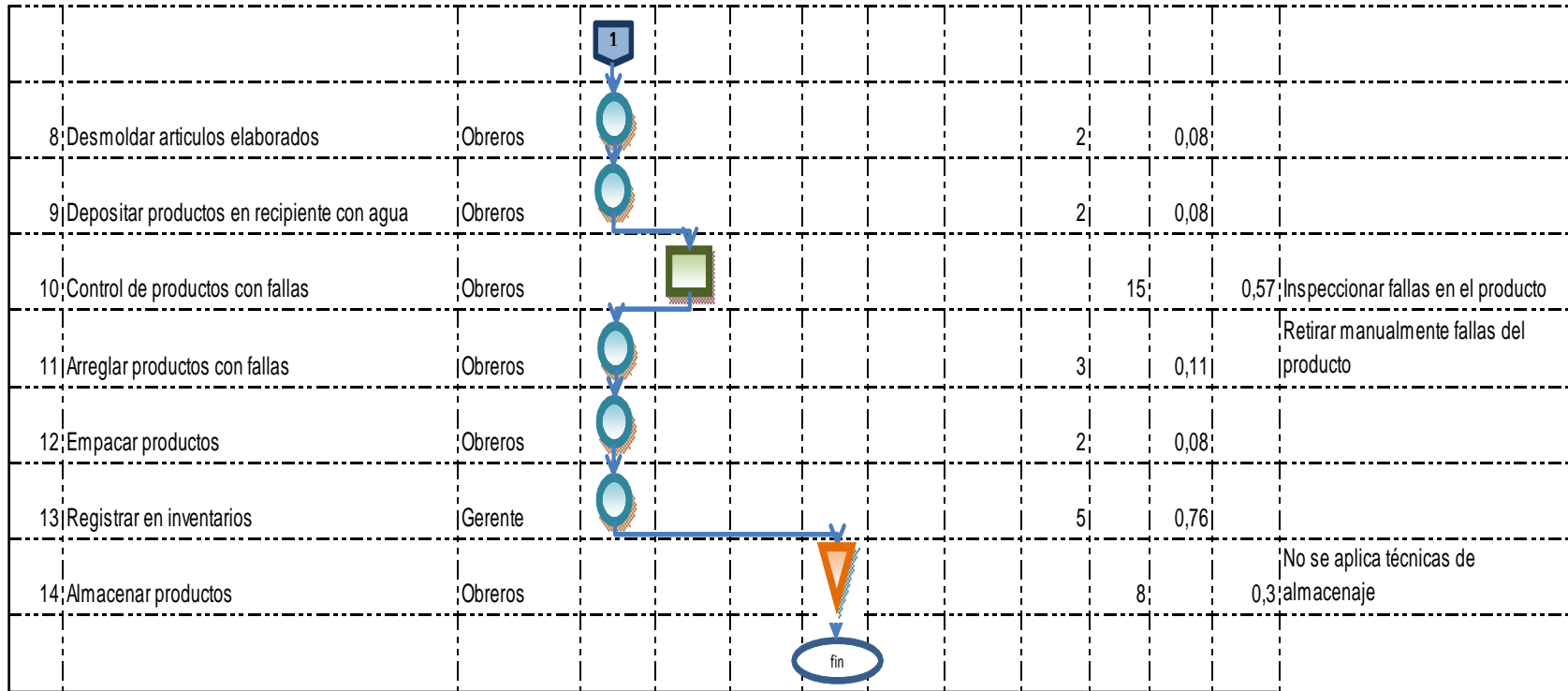
Volumen: 24

No.	Actividad	Responsable	     	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
			inicio					
1	Recibir materia prima	Obreros			5		0,19	
2	Escoger materia prima	Obreros			10		0,38	Se realiza en una mesa de trabajo y consiste en desechar algunas impurezas que frecuentemente están en el material
	Cumple con requisitos	Obreros						 SI NO
3	Mezclar materiales a utilizarse	Obreros			5		0,19	
4	Calentar el material	Obreros				10	0,38	Este proceso lo realiza la maquina calentadora
5	Controlar temperatura y tiempo de calentado	Obreros				10	0,38	No existe documento para control
6	Extruir el material	Obreros				10	0,38	Este proceso lo realiza la maquina extrusora
7	Moldear manguera	Obreros			5		0,19	
								

B.3. ELABORACIÓN DE ACCESORIOS DE PLÁSTICO

Responsable: Gerente	Fecha: Diciembre 2009		
Ingres: Materia prima preparada	Tiempo: 68	Eficiencia en tiempo: 51,47%	Frecuencia: Anual
Salida: Producto para la venta	Costo: \$ 3,17	Eficiencia en costo: 60,57%	Volumen: 24

No.	Actividad	Responsable	     	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
				AV	NAV	AV	NAV		
			inicio						
1	Recibir materia prima	Obreros				5	0,19		
2	Escoger materia prima	Obreros				10	0,38	Se realiza en una mesa de trabajo y consiste en desechar algunas impurezas que frecuentemente están en el material	
3	Colocar la materia prima en el mayal hidráulico	Obreros				2	0,08		
4	Ablandar materia prima	Obreros					5	0,19	Este proceso lo realiza la maquina mayal hidráulico
5	Control de funcionamiento del mayal	Obreros					5	0,19	Se verifica el funcionamiento correcto de la maquina
6	Injectar material blando por canales de moldes	Obreros				2	0,08		
7	Moldear productos	Obreros				2	0,08		
									



SUBTOTAL	35	33	1,92	1,25
TOTAL	68		3,17	
EFICIENCIA	51,47%		60,57%	

Eficiencia en tiempo =	ΣAV	35	51,47%
	$\Sigma AV + \Sigma NAV$	68	

Eficiencia en costo =	ΣAV	1,92	60,57%
	$\Sigma AV + \Sigma NAV$	3,17	

C. GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Responsable: Administrativo **Fecha:** Diciembre 2009
Ingreso: Producto para la venta **Tiempo:** 285 **Eficiencia en tiempo:** 29,82% **Frecuencia:** Diaria
Salida: Venta del producto **Costo:** \$ 10,41 **Eficiencia en costo:** 29,68% **Volumen:** 7

No.	Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Duración	Tipo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
			inicio								
1	Recibir pedidos	Choferes			8				0,29		Se lo realiza a través de llamadas telefónicas tanto en el punto de venta como en la ruta de reparto
	ESTABIEN										
2	Despachar el producto	Obreros			10				0,38		Se verifica que el producto este de acuerdo a las especificaciones del pedido
3	Colocar productos en el camión	Obreros			30				1,14		
4	Llevar a punto de venta	Choferes			90				3,24		Existe dos camiones para el reparto
5	Recibir productos en el punto de venta	Obreros			20				0,76		Se verifica que el producto este en buenas condiciones
6	Clasificar productos	Obreros			25				0,95		
7	Almacenar productos	Obreros			30				1,14		No se aplica técnicas de almacenaje
8	Llevar productos a clientes	Choferes			50				1,8		No esta establecido ruteo de entrega

			1		2				
9	Descargar producto pedido	Choferes					10		0,36
10	Vender a clientes	Administrativo					5		0,19
11	Emitir factura	Obreros					5		0,08
12	Recibir pagos	Administrativo					2		0,08

SUBTOTAL	85	200	\$ 3,09	\$ 7,32
TOTAL	285		10,41	
EFICIENCIA	29,82%		29,68%	

Eficiencia en tiempo =	Σ AV	85	29,82%
	Σ AV + Σ NAV	285	

Eficiencia en costo =	Σ AV	3,09	29,68%
	Σ AV + Σ NAV	10,41	

D. GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

Responsable: Gerente

Fecha: Diciembre 2009

Ingres: Mantenimiento de instalaciones

Tiempo: 725

Eficiencia en tiempo: 80,00%

Frecuencia: Trimestral

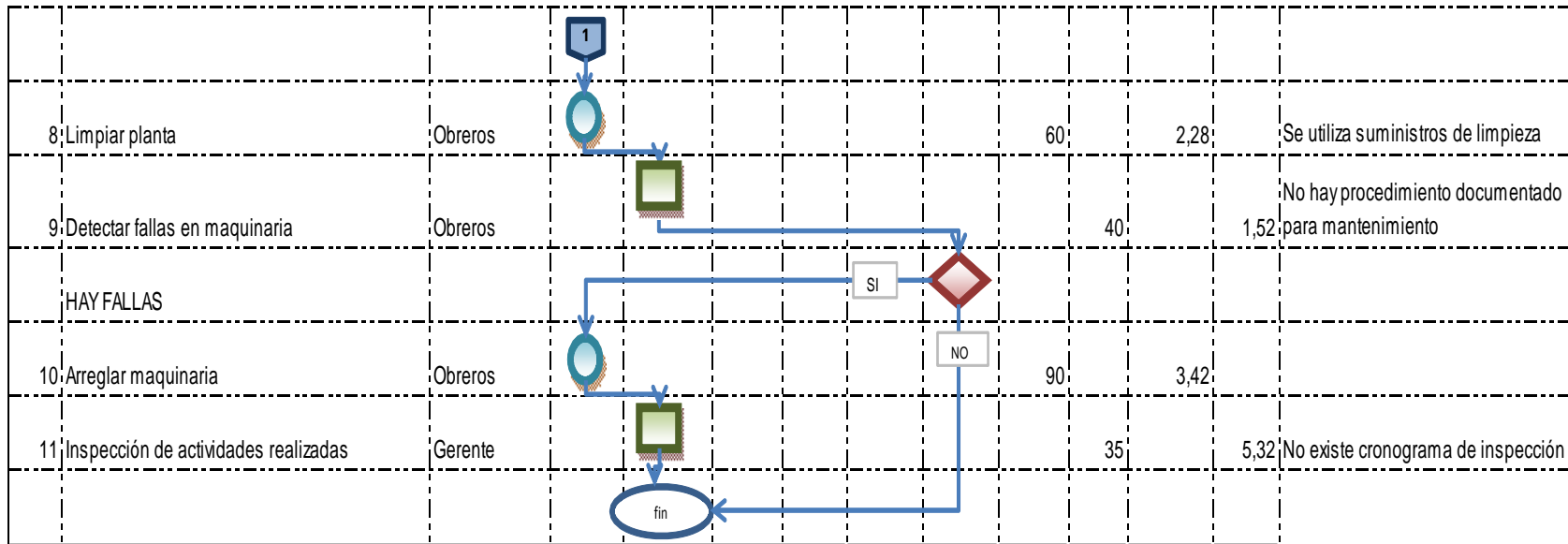
Salida: Instalaciones adecuadas

Costo: \$ 31,54

Eficiencia en costo: 69,88%

Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable							TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
			inicio										
1	Distribuir actividades	Obreros							10		0,38		
2	Lavar sistema	Obreros							120		4,56	Se utiliza suministros de limpieza	
3	Limpiar tornillos	Obreros							30		1,14		
4	Limpiar rodamientos	Obreros							60		2,28		
5	Limpiar chumaseras	Obreros							30		1,14		
6	Controlar desarrollo de actividades	Obreros								70		2,66	No existe cronograma para control
7	Arreglar bodegas de material	Obreros							180		6,84		



SUBTOTAL	580	145	\$ 22,04	\$ 9,50
TOTAL	725		31,54	
EFICIENCIA	80,00%		69,88%	

Eficiencia en tiempo =	ΣAV	580	80,00%
	$\Sigma AV + \Sigma NAV$	725	

Eficiencia en costo =	ΣAV	22,04	69,88%
	$\Sigma AV + \Sigma NAV$	31,54	

E.1. REALIZAR CONTABILIDAD

Responsable: Gerente

Fecha: Diciembre 2009

Ingresos: Documentos para contabilizar

Tiempo: 2995

Eficiencia en tiempo: 80,47%

Frecuencia: Semanal

Salida: Estados financieros

Costo: \$ 128,63

Eficiencia en costo: 76,22%

Volumen: 2

No.	Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Duración	Tipo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
			inicio								
1	Elaboración de informe de gastos	Gerente					10			1,52	
2	Esperar que el gerente entregue información								60		El gerente maneja el efectivo por lo que existe retraso de la información
3	El punto de venta envía documentación de compras y ventas	Administrativo							90		3,42 No hay control de envío
4	Ingresar compras	Administrativo					120			4,56	Se realiza solo dos veces a la semana
5	Generar retenciones	Administrativo					60			2,28	
6	Analizar e identificar documentos	Administrativo							240		9,12 Se realiza solo dos veces a la semana
7	Control y registro de documentos contables	Administrativo							180		6,84
8	Registrar ingresos	Administrativo					120			4,56	
			1								

			1												
9	Registrar egresos	Administrativo						60		2,28					
10	Realizar asientos contables	Administrativo						60		2,28					
11	Realizar conciliación bancaria	Administrativo						360		13,68					Se realiza solo dos veces a la semana
12	Revisión de conciliación bancaria	Administrativo								15				0,57	
13	Genera y emitir informe	Administrativo						180		13,68					
14	Emitir estados financieros	Administrativo						1440		54,72					
			fin												
								SUBTOTAL	2410	585	\$ 98,04	\$ 30,59			
								TOTAL	2995		128,63				
								EFICIENCIA	80,47%		76,22%				
Eficiencia en tiempo =		ΣAV	2410	80,47%	Eficiencia en costo =		ΣAV	98,04	76,22%						
		$\Sigma AV + \Sigma NAV$	2995				$\Sigma AV + \Sigma NAV$	128,63							

E.2. REALIZAR PAGOS

Responsable: Gerente

Fecha: Diciembre 2009

Ingresos: Facturas por pagar

Tiempo: 420

Eficiencia en tiempo: 63,10%

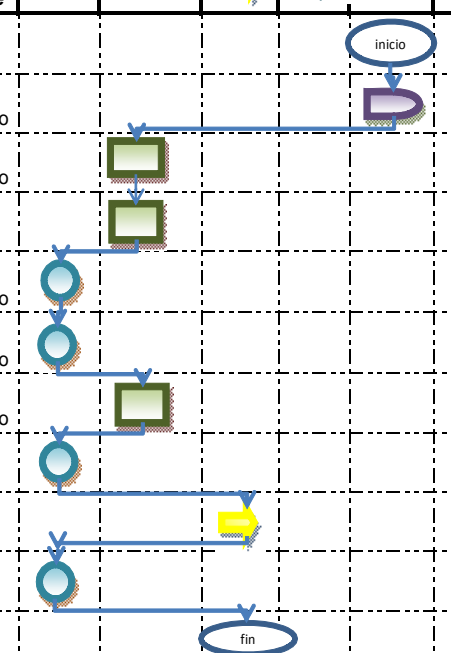
Frecuencia: Semanal

Salida: Cancelación de facturas

Costo: \$ 22,80

Eficiencia en costo: 54,17%

Volumen: 2

No.	Actividad	Responsable	Diagrama	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
				AV	NAV	AV	NAV		
									
1	Recibir facturas a crédito	Administrativo				45	1,71		
2	Revisar vencimiento de pagos	Administrativo				40	1,52	Falta de capacitación de personal	
3	Establecer prioridad de pago	Gerente				20	3,04	Centralización de toma de decisiones	
4	Emitir listado de facturas a cancelar	Administrativo			240		9,12		
5	Pagar a proveedores	Administrativo			5		0,19		
6	Revisar cambios de nómina	Administrativo				30	1,14	Falta de capacitación de personal	
7	Emitir rol de pagos	Gerente			10		1,52		
8	Entregar roles de pago a gerente	Gerente				20		Se realiza solo dos veces a la semana	
10	Pagar a empleados	Gerente			10		1,52		
				SUBTOTAL	265	155	\$ 12,35	\$ 10,45	
				TOTAL	420		22,8		
				EFICIENCIA	63,10%		54,17%		
Eficiencia en tiempo =		Σ AV	265	63,10%	Eficiencia en costo =		Σ AV	12,35	54,17%
		Σ AV + Σ NAV	420				Σ AV + Σ NAV	22,8	

E.3. REALIZAR COBROS											
Responsable: Chofer									Fecha: Diciembre 2009		
Ingres: Facturas por cobrar			Tiempo: 93			Eficiencia en tiempo: 30,11%			Frecuencia: Semanal		
Salida: Cancelación de facturas por cobrar			Costo: \$ 3,34			Eficiencia en costo: 29,94%			Volumen: 2		
No.	Actividad	Responsable	Diagrama			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
			Inicio	Fin	Relación	AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio								
1	Pedido de crédito del cliente		Inicio			5		0,18			
	APROBACIÓN										
2	Asignar fecha de cobro	Chofer	Inicio			8		0,28			
3	Registrar datos de localización	Chofer					15		0,54	Falta de capacitación de personal	
4	Verificar datos de localización	Chofer					10		0,36	Falta de capacitación de personal	
	ESTABIEN										
5	Informar a cliente fecha de cobro	Chofer	Inicio			5		0,18			
7	Visitar a cliente para recaudación	Chofer					40		1,44	No se aplican estrategias de cobranza	
	EL PAGO ES TOTAL										
8	Emitir factura	Chofer	Inicio			5		0,18			
9	Recibir cobros	Chofer	Inicio			5		0,18			
			Fin								
SUBTOTAL						28	65	\$ 1,00	\$ 2,34		
TOTAL						93		3,34			
EFICIENCIA						30,11%		29,94%			
Eficiencia en tiempo =			Σ AV	28	30,11%	Eficiencia en costo =			Σ AV	1	29,94%
			Σ AV + Σ NAV	93					Σ AV + Σ NAV	3,34	

F. GESTIÓN ADQUISICIONES

Responsable: Gerente

Fecha: Diciembre 2009

Ingres: Necesidad de compras

Tiempo: 1701

Eficiencia en tiempo: 4,76%















Frecuencia: Semanal







Salida: Efectuar compra

Costo: \$ 38,45

Eficiencia en costo: 28,84%

Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
				AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio					
1	Calculo de existencias de materia prima	Gerente			20		3,04	
2	Establecer necesidad de materia prima	Gerente			10		1,52	
3	Llamar a proveedores para consultar precios y disponibilidad de producto	Gerente			5		0,76	
	Decidir compra	Gerente		SI				
4	Comprar materia prima e insumos	Gerente			5		0,76	
5	Esperar entrega del pedido	Gerente				1440		El proveedor decide tiempo de entrega
6	Pesar materia prima	Gerente			20		3,04	
7	Firmar factura	Gerente			5		0,76	
	CREDITO			NO				
8	Enviar factura a pagos	Gerente				80		Centralización de toma de decisiones
								
								
								

			1		2		3					
9	Cancelar en efectivo	Gerente						8,				
10	Enviar factura a contabilidad	Gerente						80		12,16	No hay cronograma de actividades	
11	Registrar en inventarios	Gerente						8,	1,21			
12	Almacenar a bodega	Obrero						20		3,04	No se aplica técnicas de almacenaje	
												
												
								SUBTOTAL	81	1620	\$ 11,09	\$ 27,36
								TOTAL	1701		38,45	
								EFICIENCIA	4,76%		28,84%	
	Eficiencia en tiempo =	ΣAV	81	4,76%				Eficiencia en costo =	ΣAV	11,09	28,84%	
		$\Sigma AV + \Sigma NAV$	1701						$\Sigma AV + \Sigma NAV$	38,45		

G. ASESORIA EXTERNA DE MAQUINARIA

Responsable: Gerente

Fecha: Diciembre 2009

Ingres: Necesidad de asesoria

Tiempo: 180

Eficiencia en tiempo: 38,39%

Frecuencia: Bimestral

Salida: Necesidad de asesoria satisfecha

Costo: \$ 15,96

Eficiencia en costo: 23,81%

Volumen: 1

No.	Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Duración	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
						AV	NAV	AV	NAV	
			inicio							
1	Llamar a asesor	Gerente				5		0,76		Se efectúa mediante llamada telefónica
2	Inspeccionar estado de maquinaria						15			Esta actividad la efectúa el asesor
3	Inspeccionar trabajo de personal						15			Esta actividad la efectúa el asesor
4	Observación del desempeño de personal y maquinaria					30				
5	Emitir informe de problemas encontrados					15				
6	Emitir conclusiones y recomendaciones al gerente	Gerente				10		1,52		
7	Emitir factura	Gerente				5		0,76		
8	Efectuar pago	Gerente				5		0,76		
9	Enviar factura a contabilidad	Gerente					80		12,16	No hay cronograma de actividades
SUBTOTAL						70	110	\$ 3,80	\$ 12,16	
TOTAL						180		15,96		
EFICIENCIA						38,89%		23,81%		
Eficiencia en tiempo =		Σ AV	70	38,89%	Eficiencia en costo =		Σ AV	3,8	23,81%	
		Σ AV + Σ NAV	180				Σ AV + Σ NAV	15,96		

MATRIZ RESUMEN									
PROCESO	TIEMPO			COSTO			EFICIENCIA		OBSERVACIONES
	AV	NAV	TOTAL	AV	NAV	TOTAL	TIEMPO	COSTO	
A. RECIBIR Y ALMACENAR MATERIA PRIMA E INSUMOS	43	65	108	3,12	2,47	5,59	39,81%	55,81%	No se exige a los proveedores hoja técnica
B. ELABORAR PRODUCTOS									
B.1.PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA	48	49	97	1,85	1,92	3,77	49,48%	40,07%	No existe perfil de puesto y actividades
B.2.ELABORACIÓN DE MANGUERAS	38	51	89	1,46	2,51	3,97	42,70%	36,78%	No existe perfil de puesto para cada actividad
B.3.ELABORACIÓN DE ACCESORIOS DE PLÁSTICO	35	33	68	1,92	1,25	3,17	51,47%	60,57%	No existe perfil de puesto y actividad
C. GESTIÓN COMERCIALIZACIÓN	85	200	285	3,09	7,32	10,41	29,82%	29,68%	No existe un orden de actividades
D. GESTIÓN MANTENIMIENTO	580	145	725	22,04	9,5	31,54	80,00%	68,88%	
E. GESTIÓN FINANCIERA									
E.1. REALIZAR CONTABILIDAD	2410	585	2995	98,04	30,59	128,63	80,47%	76,22%	No existe un orden establecido en las actividades
E.2. REALIZAR PAGOS	265	155	420	12,35	10,45	22,8	63,10%	54,17%	No se emiten informes y no hay actividades
E.3. REALIZAR COBROS	28	65	93	1	2,34	3,34	30,11%	29,94%	No se aplican estrategias y técnicas de cobranza
F. GESTIÓN ADQUISICIONES	81	1620	1701	11,09	27,36	38,45	4,76%	28,84%	El gerente centraliza toma de decisiones
G. ASESORIA EXTERNA	70	110	180	3,8	12,16	15,96	38,89%	23,81%	El gerente centraliza toma de decisiones
TOTAL	3683	3078	6761	159,76	107,87	267,63	510,61%	504,77%	
				EFICIENCIA PROMEDIO			46,42%	45,89%	

CAPITULO IV

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una vez efectuado el levantamiento de procesos de la empresa en el capítulo anterior, se procede a presentar la propuesta de mejoramiento de procesos.

“La palabra mejoramiento parece tener diversas connotaciones. Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más eficaz, eficiente y adaptable. *Qué* cambiar y *Cómo* cambiar, dependerá del enfoque específico del encargado del mejoramiento de procesos y del proceso.

El recorrido hacia la satisfacción del cliente, y aún más allá, nos llevará a través de cuatro etapas:

Modernización: La aplicación de las herramientas básicas le permitirá realizar los cambios iniciales en el proceso.

Prevención: En esta etapa debe cambiar el proceso para asegurarse de que los errores nunca lleguen hasta el cliente. De este modo, se evitará la fase de corrección.

Corrección: Si la prevención no funcionó, se deben corregir las equivocaciones del proceso. Es mejor, confiar en la prevención, puesto que la corrección posterior de problemas usualmente incrementa los costos.

Excelencia: Al finalizar la etapa de corrección, el proceso es satisfactorio, es decir, funciona, tiene estabilidad y satisface las necesidades del cliente.

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

- Eliminen errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal”⁴³

4.1 HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO

“PRINCIPIOS DE MODERNIZACIÓN

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

Existen 12 herramientas básicas de la modernización, que se aplican en el orden siguiente:

Eliminación de la burocracia.- Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.

⁴³ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

Eliminación de la duplicación.- Suprimir actividades técnicas que se realizan en diferentes partes del proceso.

Evaluación del valor agregado.- Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a la empresa.

Simplificación.- Reducir la complejidad del proceso.

Reducción del tiempo del ciclo del proceso.- Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

Prueba de errores.- Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

Eficiencia en la utilización de los equipos.- Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

Lenguaje simple.- Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.

Estandarización.- Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.

Alianzas con proveedores.- El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.

Mejoramiento de situaciones importantes.- Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.

Automatización y/o mecanización.- Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades mas creativas.

Estas herramientas son técnicas comprobadas. En efecto, algunas han tenido tanto éxito en la empresa y en la industria durante las últimas tres décadas, que han evolucionado para convertirse en disciplinas”.⁴⁴

Se utilizará cuatro herramientas que son.

- Flujo diagramación
- Hoja de Mejoramiento
- Hoja de caracterización

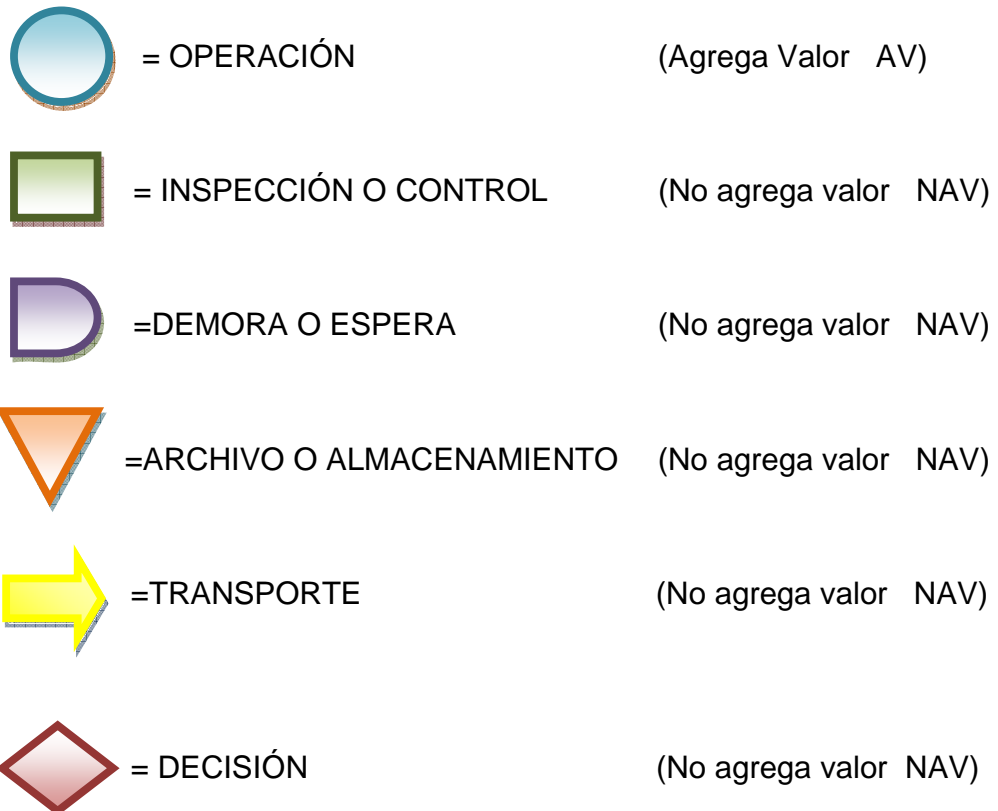
4.2 Flujo diagramación

“Los diagramas de flujo representa gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.”⁴⁵

⁴⁴ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

⁴⁵ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.

Se realiza una representación gráfica de cada proceso mediante diagramas en los que se utiliza la siguiente simbología:




Cada hoja de diagramación contiene la siguiente información:

- Nombre del proceso
- Responsable
- Lugar y Fecha
- Entrada
- Salida
- Frecuencia
- Volumen

- Simbología
- Tiempo (AV ó NAV)
- Costo (AV ó NAV)
- Eficiencias de tiempos y costos
- Actividades
- Observaciones

Gráfico No 12 Flujo diagramación

		NOMBRE DEL PROCESO		CODIGO:				
Objetivo:								
Alcance:								
		Tiempo:	Eficiencia en tiempo:	Frecuencia:				
		Costo:	Eficiencia en costo:	Volumen:				
No.	ACTIVIDAD	CARGO	CARGO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
FORMULARIOS:		SUBTOTAL						
TERMINOLOGIA:		TOTAL						
		EFICIENCIA						
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados:								
Fusionados:								
Suprimidos:		PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA		
Creados:		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		

Elaborado por: Patricio Aldaz

4.3 Hoja comparativa de beneficio

El mejoramiento de procesos permite obtener procesos más productivos y eficientes, logrando una mayor competitividad y participación en el mercado. Por medio de la hoja de mejoramiento identificamos los problemas del proceso, así como las propuestas para el mejoramiento del mismo.

Los elementos de la hoja comparativa de beneficio son los siguientes:

Nombre del proceso.- Es el nombre con el cual se identifica al proceso

Código del proceso.- Se coloca la codificación asignado al proceso

Problemas detectados.- Son los problemas identificados a través del análisis de los procesos realizados y otros que pudieron ser encontrados en el momento de desarrollar la propuesta de mejora.

Soluciones propuestas.- Se refiere a las alternativas de mejora para superar los problemas identificados del proceso.

Situación actual.- Se establecen los tiempos, costos y eficiencias actuales del proceso, antes de realizar el mejoramiento.

Situación propuesta.- Se colocan tiempos, costos y eficiencias una vez realizada las correcciones y mejoras del proceso.

Diferencia.- Es la diferencia entre la los tiempos, costos y eficiencias de la situación actual y la situación propuesta.


Beneficio del proceso.- Es el tiempo y el costo que la empresa ahorra al realizar el proceso.

Para obtener el ahorro esperado por año se calcula de la siguiente forma:

Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Gráfico No 13 Hoja comparativa de beneficio

											
NOMBRE DEL PROCESO						CODIGO:					
PROBLEMAS DETECTADOS											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
		EFICIENCIA				EFICIENCIA				EFICIENCIA	
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO

Elaborado por: Patricio Aldaz

4.4 Hoja de Caracterización

La hoja de caracterización nos permite identificar las características de cada proceso, por medio del conocimiento del alcance, objetivo, entradas, salidas, controles que determinarán los límites y alcances del mismo.

Gráfico No 14 Hoja de Caracterización

 <p>MANGUERAS INDUPOL</p>	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	
MACROPROCESO:	CÓDIGO:
PROCESO:	VERSIÓN:
SUBPROCESO:	F. ELABORACIÓN:
	F. REVISIÓN:
	PÁGINA: 1
OBJETIVO:	
ALCANCE:	
RESPONSABLE:	
REQUISITOS:	
INDICADORES:	
ENTRADAS:	
SALIDAS:	
CONTROLES:	



CODIGO: A

NOMBRE DEL PROCESO

RECIBIR Y ALMACENAR MATERIA PRIMA E INSUMOS


Objetivo: Recibir y almacenar materia prima e insumos

Alcance: Recibir y verificar los documentos de recepción de materia prima e insumos para su almacenaje

Tiempo: 75 **Eficiencia en tiempo:** 66,67% **Frecuencia:** Semanal
Costo: \$ 2,85 **Eficiencia en costo:** 66,67% **Volumen:** 1

No.	ACTIVIDAD	BODEGUERO	CARGO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir y verificar documentos			15		0,57		El bodeguero deberá pedir factura y guía de remisión
2	Recibir producto			20		0,76		Verificar estado de producto
3	Clasificar plástico por colores, tipo y textura			5		0,19		
4	Almacenar producto				25		0,95	Aplicar técnicas de almacenaje
5	Ingreso de factura a inventario			5		0,19		
6	Ingreso de factura a pagos			5		0,19		Ingresar inmediatamente la factura de la compra
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	50	25	\$ 1,90	\$ 0,95	
TERMINOLOGIA:			TOTAL	75		2,85		
			EFICIENCIA	66,67%		66,67%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Mejorados: 2								
Fusionados: 1								
Suprimidos: 1		PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA			ING. JAIME CADENA	
Creados: 1		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010			QUITO, ENERO 2010	

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO RECIBIR Y ALMACENAR MATERIA PRIMA E INSUMOS						CODIGO: A			
PROBLEMAS DETECTADOS											
1. No existe capacitación de personal 2. No se aplican técnicas de almacenaje 3. El proveedor no envía estabadores para almacenar el producto 4. No existe un encargado de planta quien realice el registro en inventarios y envío de facturas											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1. Crear un puesto de bodeguero para la recepción, verificación, registro en inventarios y envío de facturas 2. Establecer documentos para recepción del producto 3. Establecer estrategias de compras 4. Implementar técnicas de almacenaje											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
108	\$ 5,59	38,81%	55,81%	75	\$ 2,85	66,67%	66,67%	33	\$ 2,74	27,86%	10,86%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 4*33*12 Beneficio anual esperado en tiempo = 1584 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses Beneficio anual esperado en costos = 4*2,74*12 Beneficio anual esperado en costos= \$131,52											



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Recibir y almacenar materia prima e insumos

CÓDIGO: "A"

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Recibir y almacenar materia prima e insumos.

ALCANCE: Recibir y verificar los documentos de recepción de materia prima e insumos para su almacenaje.

RESPONSABLE: Bodeguero

REQUISITOS:

- Se debe realizar el pedido 24 horas antes para recibir la materia prima e insumos.
- El proveedor debe entregar factura y guía de remisión.
- Se necesita al menos cuatro personas para realizar la clasificación y almacenamiento de la materia prima e insumos.

INDICADORES:

Nivel de cumplimiento de despacho = $\# \text{ de despachos cumplidos} \times 100 / \# \text{ de despachos requeridos}$.

Costo de almacenamiento por unidad = $\text{costo total operativo de bodega} / \# \text{ de unidades almacenadas}$.

ENTRADAS: Materia prima

SALIDAS: Materia prima clasificada y almacenada

CONTROLES: Políticas de la empresa



NOMBRE DEL PROCESO

CODIGO: B.1.

PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA


Objetivo: Preparar la materia prima almacenada para su utilización en la elaboración e mangueras y accesorios de plásticos, eliminando residuos e impurezas.

Alcance: Recibir materia almacenada para su preparación antes de usarse en la elaboración de mangueras y accesorios de plástico.

Tiempo: 69 **Eficiencia en tiempo:** 56,52% **Frecuencia:** Semanal
Costo: \$ 2,63 **Eficiencia en costo:** 56,65% **Volumen:** 2

No.	ACTIVIDAD	OBRERO	CARGO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		inicio						
1	Limpiar de impurezas el plástico	↓		15		0,57		Se recibe materia prima almacenada
2	Cortar plástico en trozos pequeños	↓		15		0,57		Se lo realiza manualmente, en un trípode en el que está suspendido una cuchilla afilada.
3	Llevar plástico a la aglutinadora	↓			5		0,19	
4	Agregar agua	↓		2		0,08		
5	Agluitnar plástico	↓			20		0,76	Este proceso lo realiza la maquina aglutinadora
6	Controlar rotación de los gránulos de plástico	↓			5		0,19	Se verifica la evaporación del agua y secado de material
7	Secar plástico	↓		2		0,08		
8	Envasado y pesado de plástico	↓		3		0,11		
9	Limpieza del área de trabajo	↓		2		0,08		
		fin						
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	39	30	\$ 1,49	\$ 1,14	
TERMINOLOGIA:			TOTAL	69		2,63		
			EFICIENCIA	56,52%		56,65%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Mejorados: 3								
Fusionados: 1								
Suprimidos: 2		PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA			ING. JAIME CADENA	
Creados:		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010			QUITO, ENERO 2010	

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA						CODIGO: B.1.			
PROBLEMAS DETECTADOS											
1. No existe un control adecuado de las actividades para la preparación 2. No existe personal encargado específicamente para la preparación de la materia prima 3. Existe demora en las actividades que realiza maquinaria 4. No se cuenta con stock de materia prima preparada											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1. Se asignan dos obreros para que se encargue de este proceso 2. Se fusionan actividades 3. Manejar índice de productividad de mano de obra 4. Manejar stock de materia prima preparada.											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
		EFICIENCIA				EFICIENCIA				EFICIENCIA	
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
97	\$ 3,77	49,48%	49,07%	69	\$ 2,63	56,52%	56,65%	28	\$ 1,14	7,04%	7,58%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses											
Beneficio anual esperado en tiempo = 4*28*12											
Beneficio anual esperado en tiempo = 1334 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses											
Beneficio anual esperado en costos = 4*1,14*12											
Beneficio anual esperado en costos= \$ 54,72											



INDUPOL CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Elaborar productos

SUBPROCESO: Preparación de materia prima

CÓDIGO: "B.1."

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Preparar la materia prima almacenada para su utilización en la elaboración de mangueras y accesorios de plásticos, eliminando residuos e impurezas.

ALCANCE: Recibir materia almacenada para su preparación antes de usarse en la elaboración de mangueras y accesorios de plástico.

RESPONSABLE: Obrero

REQUISITOS:

- Recibir materia prima previamente almacenada y clasificada.
- Manejar orden de producción
- Asignar dos obreros para la preparación de materia prima

INDICADORES:

Nivel de utilización de materia prima preparada = $\frac{\text{Materia prima preparada utilizada}}{\text{Materia prima preparada disponible}}$

Productividad mano de obra = $\frac{\text{Producción real}}{\text{horas- hombres trabajadas}}$.

ENTRADAS: Materia prima almacenada

SALIDAS: Materia prima preparada

CONTROLES: Políticas de la empresa



NOMBRE DEL PROCESO

CODIGO: B.2.

ELABORACIÓN DE MANGUERAS


Objetivo: Elaborar mangueras de polietileno de calidad

Alcance: Recibir materia prima preparada para su procesamiento y obtener mangueras para la venta.

Tiempo: 81 Eficiencia en tiempo: 44,44% Frecuencia: Diaria
 Costo: \$ 3,10 Eficiencia en costo: 44,52% Volumen: 24

No.	ACTIVIDAD	OBRERO	CARGO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Recibir materia prima	○		5		0,19		
2	Escoger materia prima	○		10		0,38		Se realiza en una mesa de trabajo y consiste en desechar algunas impurezas que frecuentemente están en el material
	Cumple con requisitos	◇						
3	Mezclar materiales a utilizarse	○		5		0,19		
4	Calentar el material	U			10		0,38	Este proceso lo realiza la maquina calentadora
5	Controlar temperatura y tiempo de calentado	□			10		0,38	
6	Extruir el material	○			10		0,38	Este proceso lo realiza la maquina extrusora
7	Moldear manguera	○		5		0,19		
8	Imprimir aire	○		2		0,08		Este proceso lo realiza la maquina compresora
9	Enfriar manguera en agua fría	U			6		0,23	
10	Colocar manguera en jalador	○		2		0,08		
11	Controlar funcionamiento de jalador	□			2		0,08	Control de funcionamiento de rodillos del jalador
12	Amarrar manguera con piola de polipropileno y embalaje	○		7		0,27		Se realiza manualmente
13	Control de inventarios	□			2		0,08	
14	Almacenar producto	▽			5		0,19	Se aplican técnicas de almacenaje
		Fin						
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	36	45	\$ 1,38	\$ 1,72	
TERMINOLOGIA:			TOTAL	81		3,10		
			EFICIENCIA	44,44%		44,52%		
CAMBIOS			ELABORADO POR:	REVISADO POR:				APROBADO POR:
Mejorados: 3								
Fusionados: 1								
Suprimidos:								
Creados:			PATRICIO ALDAZ QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010				ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO ELABORACIÓN DE MANGUERAS						CODIGO: B.2.			
PROBLEMAS DETECTADOS											
1. No existe un control adecuado de las actividades para la elaboración de mangueras 2. Existen proceso manuales que demoran el proceso 3. Existe demora en las actividades que realiza maquinaria											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1. Establecer estándares de producción 2. Se fusionan actividades 3. Aplicar herramientas de mejoramiento productivo											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
89	\$ 3,97	42,70%	36,78%	81	\$ 3,10	44,44%	44,52%	8	\$ 0,87	1,74%	7,74%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 4*8*12 Beneficio anual esperado en tiempo = 384 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses Beneficio anual esperado en costos = 4*0,87*12 Beneficio anual esperado en costos= \$ 41,76											



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Elaborar productos

SUBPROCESO: Elaboración de mangueras

CÓDIGO: "B.2."

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Elaborar mangueras de polietileno de calidad.

ALCANCE: Recibir materia prima preparada para su procesamiento y obtener mangueras para la venta.

RESPONSABLE: Obrero

REQUISITOS:

- Recibir materia prima preparada.
- Manejar orden de producción

INDICADORES:

$\% \text{ Producción} = (\text{Producción real} / \text{producción programada}) \times 100.$

Productividad mano de obra = Producción real / horas- hombres trabajadas.

ENTRADAS: Materia prima preparada

SALIDAS: Producto para la venta

CONTROLES:

Políticas de la empresa

Estándar de producción.



NOMBRE DEL PROCESO

CODIGO: B.3.

ELABORACIÓN DE ACCESORIOS DE PLÁSTICO


Objetivo: Elaborar accesorios de plástico de calidad.

Alcance: Recibir materia prima preparada para su procesamiento y obtener accesorios de plástico para la venta.

Tiempo: 57 **Eficiencia en tiempo:** 56,14% **Frecuencia:** Anual
Costo: \$ 2,19 **Eficiencia en costo:** 56,62% **Volumen:** 24

No.	ACTIVIDAD	OBRERO	CARGO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Recibir materia prima	○		5		0,19		
2	Escoger materia prima	○		10		0,38		Se realiza en una mesa de trabajo y consiste en desechar algunas impurezas que frecuentemente están en el material
3	Colocar la materia prima en el mayal hidráulico	○		2		0,08		
4	Ablandar materia prima	D					0,19	Este proceso lo realiza la maquina mayal hidráulico
5	Control de funcionamiento del mayal	□					0,19	Se verifica correcto funcionamiento de la máquina
6	Injectar material blando por canales de moldes	○		2		0,08		
7	Moldear productos	○		2		0,08		
8	Desmoldar y depositar artículos en recipiente con agua	○		4		0,16		
9	Control de productos con fallas	□					0,38	Se desechan productos defectuosos
11	Empacar productos	○		2		0,08		
12	Registrar en inventarios	○		5		0,19		
13	Almacenar productos	▽					0,19	se aplican técnicas de almacenaje
		fin						
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	32	25	\$ 1,24	\$ 0,95	
TERMINOLOGIA:			TOTAL	57		2,19		
			EFICIENCIA	56,14%		56,62%		
CAMBIOS			ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Mejorados: 3								
Fusionados: 1								
Suprimidos: 1			PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA	
Creados:			QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010	

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO ELABORACIÓN DE ACCESORIOS DE PLÁSTICO						CODIGO: B.3.			
PROBLEMAS DETECTADOS 1. No existe un control adecuado de las actividades para la elaboración de accesorios de plástico 2. Existen proceso manuales que demoran el proceso 3. Las actividades se realizan empíricamente											
SOLUCIONES PROPUESTAS 1. Establecer estándares de producción 3. Aplicar herramientas de mejoramiento productivo											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
68	\$ 3,17	51,47%	60,57%	57	\$ 2,19	56,14%	56,62%	11	\$ 0,98	4,67%	-3,95%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 4*11*12 Beneficio anual esperado en tiempo = 528 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses Beneficio anual esperado en costos = 4*0,68*12 Beneficio anual esperado en costos= \$ 47,04											



INDUPOL CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Elaborar productos

SUBPROCESO: Elaboración de accesorios de plástico.

CÓDIGO: "B.3."

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Elaborar accesorios de plástico de calidad.

ALCANCE: Recibir materia prima preparada para su procesamiento y obtener accesorios de plástico para la venta.

RESPONSABLE: Obrero

REQUISITOS:

- Recibir materia prima preparada.
- Manejar orden de producción

INDICADORES:

$\% \text{ Producción} = (\text{Producción real} / \text{producción programada}) \times 100.$

$\text{Nivel de calidad} = (\text{Total de productos sin defectos} / \text{total productos elaborados}) \times 100$

ENTRADAS: Materia prima preparada

SALIDAS: Producto para la venta

CONTROLES:

Políticas de la empresa

Estándar de producción



NOMBRE DEL PROCESO
GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

CODIGO: C

Objetivo: Establecer el programa de entrega, venta y distribución de los productos tanto para el punto de venta y distribución al por menor
Alcance: Recibir el producto en el punto de venta y realizar la venta a los consumidores finales y distribución a intermediarios


Tiempo: 215 Eficiencia en tiempo: 39,53% Frecuencia: Diaria
 Costo: \$ 7,92 Eficiencia en costo: 40,28% Volumen: 7

No.	ACTIVIDAD	OBRERO	CHOFER	ADMINISTRATIVO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir pedidos				5		0,19		Se lo realiza a través de llamadas telefónicas tanto en el punto de venta como en la ruta de reparto
2	Identificar clientes				5		0,19		Se califica a los clientes en función a su potencial de compra
3	Elaborar lista de clientes				5		0,19		
4	Preparación de ventas enfocada a cada cliente							0,19	Presentación del producto
5	Colocar productos en el camión				20		0,76		
6	Llevar a punto de venta					60		2,16	Se diseña ruta de distribución
7	Recibir y clasificar productos en punto de venta				25		0,95		
8	Almacenar productos					20		0,76	Se aplican técnicas de almacenaje
9	Llevar productos a clientes					40		1,44	Se diseña ruta de distribución
10	Descargar producto pedido				8		0,29		
11	Verificación de entrega correcta					5		0,18	Verificar pedido, con hoja de pedido
12	Vender clientes				5		0,18		Presentación del producto
13	Emitir factura				5		0,18		
14	Recibir pago				2		0,07		
15	Realizar servicio postventa				5		0,19		Se realiza por medio de llamadas telefónicas

FORMULARIOS:				SUBTOTAL	85	130	\$ 3,19	\$ 4,73	
TERMINOLOGIA:				TOTAL	215			7,92	
				EFICIENCIA	39,53%			40,28%	

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Mejorados: 5 Fusionados: 1 Suprimidos: 1 Creados: 4	PATRICIO ALDAZ QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

				CODIGO: C							
NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN											
PROBLEMAS DETECTADOS											
1. No se ha establecido ruteo para entrega											
2. No se realiza servicio post-venta											
3. Falta de capacitación del personal											
4. No se aplican estrategias de comercialización											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1. Diseñar ruteo para distribución y entrega											
2. Implementa estrategias de comercialización											
3. Mejorar el proceso por medio de capacitación de personal											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
		EFICIENCIA				EFICIENCIA				EFICIENCIA	
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
285	\$ 10,41	29,82%	29,68%	215	\$ 7,92	39,53%	40,28%	70	\$ 2,49	9,71%	10,60%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses											
Beneficio anual esperado en tiempo = 4*70*12											
Beneficio anual esperado en tiempo = 3360 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses											
Beneficio anual esperado en costos = 4*2,19*12											
Beneficio anual esperado en costos= \$ 119,52											



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Gestión de comercialización

CÓDIGO: "C"

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Establecer el programa de entrega, venta y distribución de los productos tanto para el punto de venta y distribución al por menor.

ALCANCE: Recibir el producto en el punto de venta y realizar la venta a los consumidores finales y distribución a intermediarios.

RESPONSABLE: Obrero, Chofer, Administrativo

REQUISITOS:

- Establecer historial de ventas por día, mes, año y punto de venta
- Emitir facturas
- Establecer base de datos de clientes

INDICADORES:

Rentabilidad del tipo de producto = Ventas por tipo de producto / total de ventas

% de retención de cliente = (Clientes retenidos / Total de clientes) x 100

% de satisfacción del cliente = (clientes satisfechos / total de clientes) x 100

ENTRADAS: Producto para la venta

SALIDAS: Venta del producto

CONTROLES:

Políticas de la empresa

Estrategias de la empresa



NOMBRE DEL PROCESO
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

CODIGO: D

Objetivo: Realizar mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.
Alcance: Realizar la limpieza de las instalaciones y mantenimiento de maquinaria.


Tiempo: 625 Eficiencia en tiempo: 86,40% Frecuencia: Trimestral
Costo: \$ 23,75 Eficiencia en costo: 86,40% Volumen: 1

No.	ACTIVIDAD	OBRERO	CARGO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Distribuir actividades			10		0,38		Lo realiza el encargado del proceso
2	Lavar sisterna			100		3,8		Se utiliza suministros de limpieza
3	Limpiar tornillos			30		1,14		
4	Limpiar rodamientos y chumaseras			90		3,42		
5	Controlar desarrollo de actividades				55		2,09	
6	Arreglar bodegas de material			150		5,7		Se aplican técnicas de almacenaje
7	Limpiar planta			60		2,28		Se utiliza suministros de limpieza
8	Detectar fallas en maquinaria				30		1,14	Utilizar requisición de compras para repuestos
9	Arreglar maquinaria			90		3,42		
10	Emitir informe de actividades de mantenimiento realizadas			10		0,38		Lo realiza el encargado del proceso
		fin						

FORMULARIOS:	SUBTOTAL	540	85	\$ 20,52	\$ 3,23
TERMINOLOGIA:	TOTAL	625		23,75	
	EFICIENCIA	86,40%		86,40%	

CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Mejorados: 4 Fusionados: 1 Suprimidos: Creados: 1	PATRICIO ALDAZ QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHRIBOGA QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO						CODIGO: D			
PROBLEMAS DETECTADOS 1. No existe programa de mantenimiento preventivo 2. No se realiza informe de actividades 3. El personal no se encuentra capacitado											
SOLUCIONES PROPUESTAS 1. Implementar programa de mantenimiento preventivo 2. Realizar informe de mantenimiento trimestralmente 3. Realizar capacitación de personal											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
		EFICIENCIA				EFICIENCIA				EFICIENCIA	
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
725	\$ 31,54	80,00%	69,88%	625	\$ 23,75	86,40%	86,40%	100	\$ 7,79	6,40%	16,52%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 4*100*12 Beneficio anual esperado en tiempo = 4800 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses Beneficio anual esperado en costos = 4*7,79*12 Beneficio anual esperado en costos= \$ 573,48											



INDUPOL CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Gestión de mantenimiento

CÓDIGO: "D"

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Realizar mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.

ALCANCE: Realizar la limpieza de las instalaciones y mantenimiento de maquinaria.

RESPONSABLE: Obreros

REQUISITOS:

- Programa de mantenimiento preventivo

INDICADORES:

- Eficiencia de mantenimiento preventivo = Tareas de mantenimiento preventivas realizadas / tareas de mantenimiento preventivas programadas
- Indicador de mantenimiento = Costo de mantenimiento / costo de producción.

ENTRADAS: Mantenimiento de instalaciones

SALIDAS: Instalaciones adecuadas

CONTROLES:

Programa de mantenimiento preventivo

Políticas de la empresa

Estrategias de la empresa



CODIGO: E.1.

NOMBRE DEL PROCESO
REALIZAR CONTABILIDAD


Objetivo: Proporcionar información económica y financiera de la empresa a través de la emisión de estados financieros

Alcance: Recibir documentos e información financiera para su procesamiento y emitir estados financieros

Tiempo: 2405 Eficiencia en tiempo: 96,05% Frecuencia: Semanal
 Costo: \$ 92,53 Eficiencia en costo: 95,10% Volumen: 2

No.	ACTIVIDAD	GERENTE	CONTADOR	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Elaboración de informe de gastos			10		1,52		El gerente maneja el efectivo por lo que existe retraso de la información
	Esperar que el gerente entregue información				35		1,33	
2	El punto de venta envía documentación de compras y ventas				60		2,28	
3	Generar retenciones			60		2,28		
4	Registrar documentos contables			160		6,08		Tiempo promedio que utiliza el administrativo para realizar la actividad
5	Registrar ingresos			100		3,8		
6	Registra egresos			60		2,28		
7	Realizar asientos contables			70		2,66		
8	Realizar conciliación bancaria			300		11,4		
9	Generar y emitir informe			150		5,7		Se convierte en proceso operativo
10	Emitir estados financieros			1400		53,2		Tiempo promedio que utiliza el administrativo para realizar la actividad
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		2310	95	\$ 88,92	\$ 3,61	
TERMINOLOGIA:		TOTAL		2405		92,53		
		EFICIENCIA		96,05%		96,10%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 6								
Fusionados:								
Suprimidos: 2		PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA		
Creados:		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO REALIZAR CONTABILIDAD						CODIGO: E.1.			
PROBLEMAS DETECTADOS											
1. La gestión de contabilidad solo se realiza dos veces a la semana 2. El gerente maneja el efectivo por lo que existe retraso de envío de la información 3. No existe control de envío de la información											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1. La gestión de contabilidad se debe realizar diariamente 2. Se debe contratar un contador de tiempo completo 3. La información de ingresos y egresos se debe enviar diariamente 4. Implementar sistema informático contable 5. Realizar registro de documentos contables diariamente											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
2995	\$ 128,63	80,47%	76,22%	2405	\$ 92,53	96,05%	96,10%	590	\$ 36,10	15,58%	19,88%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses											
Beneficio anual esperado en tiempo = 4*590*12											
Beneficio anual esperado en tiempo = 24960 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses											
Beneficio anual esperado en costos = 4*36,10*12											
Beneficio anual esperado en costos= \$ 1732,8											



INDUPOL CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Gestión financiera

SUBPROCESO: Realizar contabilidad

CÓDIGO: "E.1."

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Proporcionar información económica y financiera de la empresa a través de la emisión de estados financieros.

ALCANCE: Recibir documentos e información financiera para su procesamiento y emisión de estados financieros.

RESPONSABLE: Gerente, Contador

REQUISITOS:

- Sistema informático contable
- Documentos comprobatorios de la transacción

INDICADORES:

Índice de liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente

Apalancamiento = Total pasivo / Total activo

Prueba ácida = (activo corriente – inventarios)/ pasivo corriente

ENTRADAS: Documentos para contabilizar

SALIDAS: Estados financieros

CONTROLES:

Políticas de la empresa

Ley del régimen tributario

PCGA



NOMBRE DEL PROCESO
REALIZAR PAGOS

CODIGO: E.2.


Objetivo: Establecer los lineamientos para la realización de los pagos de la empresa de forma eficiente y oportuna.

Alcance: Revisar facturas y documentos por pagar, para su cancelación.

Tiempo: 315 **Eficiencia en tiempo:** 74,60% **Frecuencia:** Semanal
Costo: \$ 16,53 **Eficiencia en costo:** 60,92% **Volumen:** 2

No.	ACTIVIDAD	GERENTE	CONTADOR	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio					
1	Recibir facturas a crédito		↓		30		1,14	Se espera el envío de las facturas del punto de venta y chofer
2	Revisar vencimiento de pagos		↓		20		0,76	
3	Establecer prioridad de pago	↓	↓		15		2,28	Centralización de toma de decisiones
4	Emitir listado de facturas a cancelar		↓	210		7,98		
5	Pagar a proveedores		↓	5		0,19		
6	Revisar cambios de nómina		↓		15		2,28	
7	Emitir rol de pagos		↓	10		0,38		El administrativo realiza esta actividad
8	Pagar a empleados	↓	↓	10		1,52		El administrativo realiza esta actividad
			fin					
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	235	80	\$ 10,07	\$ 6,46	
TERMINOLOGIA:			TOTAL		315		16,53	
			EFICIENCIA		74,60%		60,92%	
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 4								
Fusionados:								
Suprimidos: 1		PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA		
Creados:		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO REALIZAR PAGOS						CODIGO: E.2.			
PROBLEMAS DETECTADOS 1. Personal no capacitado 2. El gerente centraliza la realización de pagos											
SOLUCIONES PROPUESTAS 1. Realizar capacitación de personal 2. Crear base de datos de proveedores 3. Realizar transferencia bancaria para cancelación de roles											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
420	\$ 22,80	63,10%	54,17%	315	\$ 16,53	74,60%	60,92%	105	\$ 6,27	11,50%	6,75%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 4*105*12 Beneficio anual esperado en tiempo = 5040 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses Beneficio anual esperado en costos = 4*6,27*12 Beneficio anual esperado en costos= \$ 300,96											



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Gestión financiera

SUBPROCESO: Realizar pagos

CÓDIGO: "E.2."

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Establecer los lineamientos para la realización de los pagos de la empresa de forma eficiente y oportuna.

ALCANCE: Revisar facturas y documentos por pagar, para su cancelación.

RESPONSABLE: Gerente, Administrativo

REQUISITOS:

- Necesidad de pago
- Documentos comprobatorios de la transacción

INDICADORES:

Pagos realizados / pagos programados x 100

ENTRADAS: Facturas por pagar

SALIDAS: Cancelación de facturas

CONTROLES:

Políticas de la empresa

Ley del régimen tributario

Estrategias de la empresa



NOMBRE DEL PROCESO
REALIZAR COBROS

CODIGO: E.3.


Objetivo: Establecer los lineamientos para la realización de los cobros de la empresa de forma eficiente y oportuna.

Alcance: Revisar facturas y documentos por cobrar para su cancelación.

Tiempo: 88 **Eficiencia en tiempo:** 37,50% **Frecuencia:** Semanal
Costo: \$ 3,17 **Eficiencia en costo:** 37,54% **Volumen:** 2

No.	ACTIVIDAD	CHOFER	ADMINISTRATIVO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Pedido de crédito del cliente			5		0,18		Se verifica cliente en base de datos
2	APROBACIÓN							
3	Asignar fecha de cobro			8		0,28		
4	Registrar datos de localización				10		0,36	Personal capacitado
5	Verificar datos de localización				5		0,18	Personal capacitado
	ESTA BIEN							
6	Informar a cliente fecha de cobro			5		0,18		
7	Llamar cliente para recordar fecha de vencimiento de crédito			5		0,19		Se aplican estrategias de cobranzas
	Visitar a cliente para recaudación				40		1,44	Se aplican estrategias de cobranzas
	EL PAGO ES TOTAL							
	Emitir factura			5		0,18		
	Recibir cobros			5		0,18		
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		33	55	\$ 1,19	\$ 1,98	
TERMINOLOGIA:		TOTAL		88		3,17		
		EFICIENCIA		37,50%		37,54%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 2								
Fusionados:								
Suprimidos:		PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA		
Creados: 1		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO REALIZAR COBROS						CODIGO: E.3.			
PROBLEMAS DETECTADOS 1. Personal no capacitado 2. El gerente centraliza la realización de cobros 3. No existen estrategias de cobranzas											
SOLUCIONES PROPUESTAS 1. Realizar capacitación de personal 2. Crear base de datos de clientes 3. Aplicar estrategias de cobranzas											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
93	\$ 3,34	30,11%	29,94%	88	\$ 3,17	37,50%	37,54%	5	\$ 0,17	7,39%	7,60%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 4*5*12 Beneficio anual esperado en tiempo = 240 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses Beneficio anual esperado en costos = 4*0,17*12 Beneficio anual esperado en costos= \$ 8,16											



INDUPOL CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO: Gestión financiera

SUBPROCESO: Realizar cobros

CÓDIGO: "E.3."

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Establecer los lineamientos para la realización de los cobros de la empresa de forma eficiente y oportuna.

ALCANCE: Revisar facturas y documentos por cobrar, para efectuar los cobros correspondientes.

RESPONSABLE: Administrativo, Chofer

REQUISITOS:

- Necesidad de cobro
- Documentos comprobatorios de la transacción

INDICADORES:

Días de cuentas por cobrar = $\text{cuentas por cobrar} \times 360 / \text{total ventas}$

Rotación cuentas por cobrar = $\text{Ventas} / \text{cuentas por cobrar}$

ENTRADAS: Facturas por cobrar

SALIDAS: Cancelación facturas por cobrar

CONTROLES:

Políticas de la empresa

Ley del régimen tributario

Estrategias de la empresa



NOMBRE DEL PROCESO: GESTIÓN ADQUISICIONES

CODIGO: F


Objetivo: Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la empresa.

Alcance: La selección y contratación de proveedores para la compra del bien o servicio para satisfacer la necesidad de la empresa.

Tiempo: 1269 Eficiencia en tiempo: 8,20% Frecuencia: Semanal
 Costo: \$ 19,29 Eficiencia en costo: 41,89% Volumen: 1

No.	ACTIVIDAD	GERENTE	OBRERO	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio					
1	Calculo de existencias de materia prima			20		0,76		Se realiza capacitación de personal
	Establecer necesidad de materia prima			10		0,38		
2	Revisar cotizaciones de proveedores			8		1,23		Se crea una base de datos de proveedores
3	Llamar a proveedores para consultar precios y disponibilidad de producto			5		0,76		
	DECIDIR COMPRA							
4	Realizar orden de compra			5		0,76		Se elabora requisición de compra
5	Comprar materia prima e insumos			5		0,76		
6	Esperar entrega del pedido				1080			El pedido se realiza en base a políticas de la empresa
7	Recepción de materiales			10		0,38		
8	Pesar materia prima			20		0,76		
9	Firmar factura			5		0,76		
	CREDITO							
10	Cancelar en efectivo			8		1,23		
11	Enviar factura a contabilidad				70		10,64	Centralización de toma de decisiones
12	Registrar en inventarios			8		0,31		
13	Almacenar en bodega				15		0,57	Se aplica técnicas de almacenaje
			fin					
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	104	1165	\$ 8,08	\$ 11,21	
TERMINOLOGIA:			TOTAL	1269		19,29		
CAMBIOS			EFICIENCIA	8,20%		41,89%		
Mejorados: 3 Fusionados: Suprimidos: 1 Creados: 3			ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
			PATRICIO ALDAZ QUITO, ENERO 2010	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, ENERO 2010		ING. JAIME CADENA QUITO, ENERO 2010		

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN ADQUISICIONES						CODIGO: F			
PROBLEMAS DETECTADOS											
1. No existe una base de datos de proveedores											
2. No existe plan de compras											
3. El gerente centraliza la decision de compra											
4. No se utiliza documentos para la solicitud de pedido											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
1. Crear base de datos											
2. Implentar plan de compras											
3. Establecer documento para solicitud y requisición de compra											
4. Establecer políticas de compra para la empresa											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
		EFICIENCIA				EFICIENCIA				EFICIENCIA	
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
1701	\$ 38,45	4,76%	28,84%	1269	\$ 19,29	8,20%	41,89%	432	\$ 19,16	3,44%	13,05%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses											
Beneficio anual esperado en tiempo = 4*432*12											
Beneficio anual esperado en tiempo = 20736 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses											
Beneficio anual esperado en costos = 4*19,16*12											
Beneficio anual esperado en costos= \$ 919,68											



INDUPOL CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

SUBPROCESO: Gestión adquisiciones

CÓDIGO: "F"

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la empresa.

ALCANCE: La selección y contratación de proveedores para la compra del bien o servicio para satisfacer la necesidad de la empresa.

RESPONSABLE: Gerente, Obrero

REQUISITOS:

- Necesidad de un bien o servicio
- Requisición de compra

INDICADORES:

Calidad de pedidos generados = $(\text{productos sin problemas} \times 100) / \text{total de pedido}$

Entregas perfectamente recibidas = $(\text{pedidos rechazados} \times 100) / \text{total ordenes de compras recibidas}$

Nivel cumplimiento de proveedores = $(\text{pedidos recibidos a tiempo} \times 100) / \text{total pedidos recibidos}$

ENTRADAS: Necesidad de compra

SALIDAS: Efectuar compra

CONTROLES: Políticas de la empresa

Estrategias de la empresa



NOMBRE DEL PROCESO
ASESORÍA EXTERNA DE MAQUINARIA

CODIGO: G


Objetivo: Instalar capacidades en el personal y evaluar el funcionamiento de la maquinaria para realizar acciones correctivas.

Alcance: Analizar las necesidades de asesoría externa para realizar la contratación y realizar las acciones correctivas.

Tiempo: 170 **Eficiencia en tiempo:** 47,06% **Frecuencia:** Bimestral
Costo: \$ 14,44 **Eficiencia en costo:** 36,84% **Volumen:** 1

No.	ACTIVIDAD	GERENTE	ASESOR	TIEMPO		COSTO		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Analizar necesidades para asesoría	●		10		1,52		
2	Llamar a asesor	●		5		0,76		Se efectúa mediante llamada telefónica
3	Inspeccionar estado de maquinaria y trabajo de personal		■		30			Esta actividad la efectúa el asesor
5	Observación del desempeño de personal y maquinaria		●	30				Esta actividad la efectúa el asesor
6	Emitir informe de problemas encontrados		●	15				Seguimiento y análisis de resultados por parte del gerente
7	Emitir conclusiones y recomendaciones	●		10		1,52		
8	Emitir factura	●		5		0,76		
9	Efectuar pago	●		5		0,76		
10	Enviar factura a contabilidad	●			60		9,12	Centralización de las decisiones de pagos
		fin						
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	80	90	\$ 5,32	\$ 9,12	
TERMINOLOGIA:			TOTAL	170		14,44		
			EFICIENCIA	47,06%		36,84%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 1								
Fusionados:								
Suprimidos:		PATRICIO ALDAZ		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA		
Creados: 1		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		QUITO, ENERO 2010		

HOJA COMPARATIVA DE BENEFICIO

		NOMBRE DEL PROCESO ASESORÍA EXTERNA DE MAQUINARIA						CODIGO: G			
PROBLEMAS DETECTADOS 1. El personal no cuenta con capacitación para el realizar mantenimiento de maquinaria 2. No se hace el seguimiento y evaluación de acciones correctivas realizadas											
SOLUCIONES PROPUESTAS 1. Realizar capacitación de personal 2. Realizar seguimiento, evaluación y análisis de resultados obtenidos 3. Aplicar políticas para asesoría externa											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
180	\$ 15,96	38,89%	23,81%	170	\$ 14,44	47,06%	36,84%	10	\$ 1,52	8,17%	13,03%
Beneficio anual esperado= Frecuencia mensual * Ahorro * 12 meses Beneficio anual esperado en tiempo = 4*10*12 Beneficio anual esperado en tiempo = 480 minutos											
Beneficio anual esperado en costos = Frecuencia mensual* Ahorro*12 meses Beneficio anual esperado en costos = 4*1,52*12 Beneficio anual esperado en costos= \$ 72,96											



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

SUBPROCESO: Asesoría externa de maquinaria

CÓDIGO: "G"

VERSIÓN:

F. ELABORACIÓN: 01/10

PÁGINA: 1

OBJETIVO: Instalar capacidades en el personal y evaluar el funcionamiento de la maquinaria para realizar acciones correctivas.

ALCANCE: Analizar las necesidades de asesoría externa para realizar la contratación y realizar las acciones correctivas.

RESPONSABLE: Gerente, Asesor externo

REQUISITOS:

Informe del asesor

Análisis de resultados

INDICADORES:

Nivel de eficiencia de acciones correctivas = # Acciones correctivas realizadas / # de acciones correctivas recomendadas

ENTRADAS: Necesidad de asesoría

SALIDAS: Necesidad de asesoría satisfecha

CONTROLES:

Políticas de la empresa

Estrategias de la empresa



MATRIZ RESUMEN

PROCESO ANALIZADO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO		
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA ANUAL	TIEMPO	COSTO
			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			
A. RECIBIR Y ALMACENAR MATERIA PRIMA E INSUMOS	108	5.59	39,81%	55,81%	75	2.85	66,67%	66,67%	33	2.74	26,86%	10,86%	48	1584	131.52
B. ELABORAR PRODUCTOS															
B.1.PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA	97	3.77	49,48%	49,07%	69	2.63	56,52%	56,65%	28	1.14	7,04%	7,58%	96	2688	109,44
B.2.ELABORACIÓN DE MANGUERAS	89	3.97	42,70%	36,78%	81	3.1	44,44%	44,52%	8	0.87	1,74%	7,74%	5760	46080	5011.2
B.3.ELABORACIÓN DE ACCESORIOS DE PLÁSTICO	68	3.17	51,47%	60,67%	57	2.19	56,14%	56,62%	11	0.98	4,67%	-4,05%	5760	63360	5644.8
C. GESTIÓN COMERCIALIZACIÓN	285	10.41	29,82%	29,68%	215	7.92	39,53%	40,28%	70	2.49	9,71%	10,60%	1680	117600	4183.2
D. GESTIÓN MANTENIMIENTO	725	31.54	80,00%	69,88%	625	23.75	86,40%	86,40%	100	7.79	6,40%	16,52%	4	400	31.16
E. GESTIÓN FINANCIERA															
E.1. REALIZAR CONTABILIDAD	2995	128.63	80,47%	76,22%	2405	92.53	96,05%	96,10%	590	36.1	15,58%	19,88%	96	56640	3465.6
E.2. REALIZAR PAGOS	420	22.8	63,10%	54,17%	315	16.53	74,60%	60,92%	105	6.27	11,50%	6,75%	96	10080	601.92
E.3. REALIZAR COBROS	93	3.34	30,11%	29,94%	88	3.17	37,50%	37,54%	5	0.17	7,39%	7,60%	96	480	16.32
F. GESTIÓN ADQUISICIONES	1701	38.45	4,76%	28,84%	1269	19.29	8,20%	41,89%	432	19.16	3,44%	13,05%	48	20736	919.68
G. ASESORIA EXTERNA	180	15.96	38,89%	23,81%	170	14.44	47,06%	36,84%	10	1.52	8,17%	13,03%	6	60	91.2
TOTALES			510,61%	514,87%			613,11%	624,43%			102,50%	109,56%			
EFICIENCIA PROMEDIO			46,42%	46,37%			55,74%	56,77%			9,32%	9,96%			
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN TIEMPO															319708
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN COSTO															20206,04

CAPITULO 5

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se desarrolla la propuesta organizacional para la empresa “Mangueras Indupol”, a través de la cadena de valor de los procesos gobernantes, productivos y de apoyo, indicadores de gestión, organización por procesos y la definición de las responsabilidades y competencias que permitirá a la institución, mejorar su estructura organizacional, el desempeño y resultados esperados.

CADENA DE VALOR

“Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La cadena de valor como herramienta básica para ello, permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que se realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y economía en que se basan dichas actividades”⁴⁶.

¹ PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

5.1 FACTORES DE ÉXITO

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

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

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

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia dentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta”.⁴⁷

⁴⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm> (23/01/10)

5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

“Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos”.⁴⁸

“Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?”⁴⁹

⁴⁸ <http://www.aiteco.com/indicador.htm> (23/01/10)

⁴⁹ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm (23/01/10)

Según Senn los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- exactitud
- forma
- frecuencia
- extensión
- origen
- temporalidad
- relevancia
- oportunidad

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

“Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

- Medir comportamientos.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias”⁵⁰.

5.2.1 TIPOS DE INDICADORES

“Indicadores de cumplimiento:

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de evaluación:

Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia:

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de eficacia:

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.⁵¹

⁵⁰ <http://www.monografias.com/indicadores-de-gestion/.shtml> (23/01/10)

⁵¹ http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm(03/02/10)

¿Cómo se construyen los indicadores?

“Un indicador de proceso se construye desglosando en variables los atributos esenciales del proceso.

Debe tenerse en cuenta que cuando se trata de medir cualidades y no magnitudes, sólo es posible obtener el indicador (unidad de información) a través de un procedimiento que permita valorar las percepciones. El acercamiento a la valoración objetiva se realiza sintetizando las percepciones individuales subjetivas en una percepción global intersubjetiva. Se obtiene preguntando y preguntándose (sondeo), utilizando la observación, entrevistas, reuniones, cuestionarios, escalas de valoración, etc.

Un proceso de calidad, como ya se ha indicado en otros apartados, conduce a resultados de calidad. Hemos identificado los siguientes atributos de un proceso de calidad:

- Explícito: La meta, la razón de ser del proceso, su objetivo esencial, debe ser claro y manifiesto, debe “poder verse”.
- Participado: Las personas implicadas han aportado información y propuestas en el diseño del proceso.
- Asumido: Cada participante en el proceso conoce y comparte la importancia de su contribución al logro de los objetivos.
- Mejorable: Puede evaluarse e introducirse modificaciones.
- Interrelacionado: Se observa la conexión con otros procesos y la complementariedad para el cumplimiento de la misión.

- Efectivo: Se cumplen los objetivos tangibles (mejora en la actividad y resultados observables) y los intangibles (mejora de la cualificación, clima, imagen, etc.).⁵²

Elementos de un indicador

“Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- **La Definición**

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- **El Objetivo**

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- **Los Valores de Referencia**

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

⁵² <http://www.feaps.org/manuales/temas/0/0-indicadores.htm> (03/02/10)

- **Valor histórico:**

- Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
- Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
- El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
- El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

- **Valor estándar:**

El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

- **Valor teórico:**

- También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
- El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

- **Valor de requerimiento de los usuarios:**

Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

- **Valor de la competencia:**

Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la

competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

- **Valor por política corporativa:**

A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.

No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

- **Determinación de valores por consenso:**

Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- **La Responsabilidad**

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- **Los Puntos de Medición**

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cual es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- **La Periodicidad**

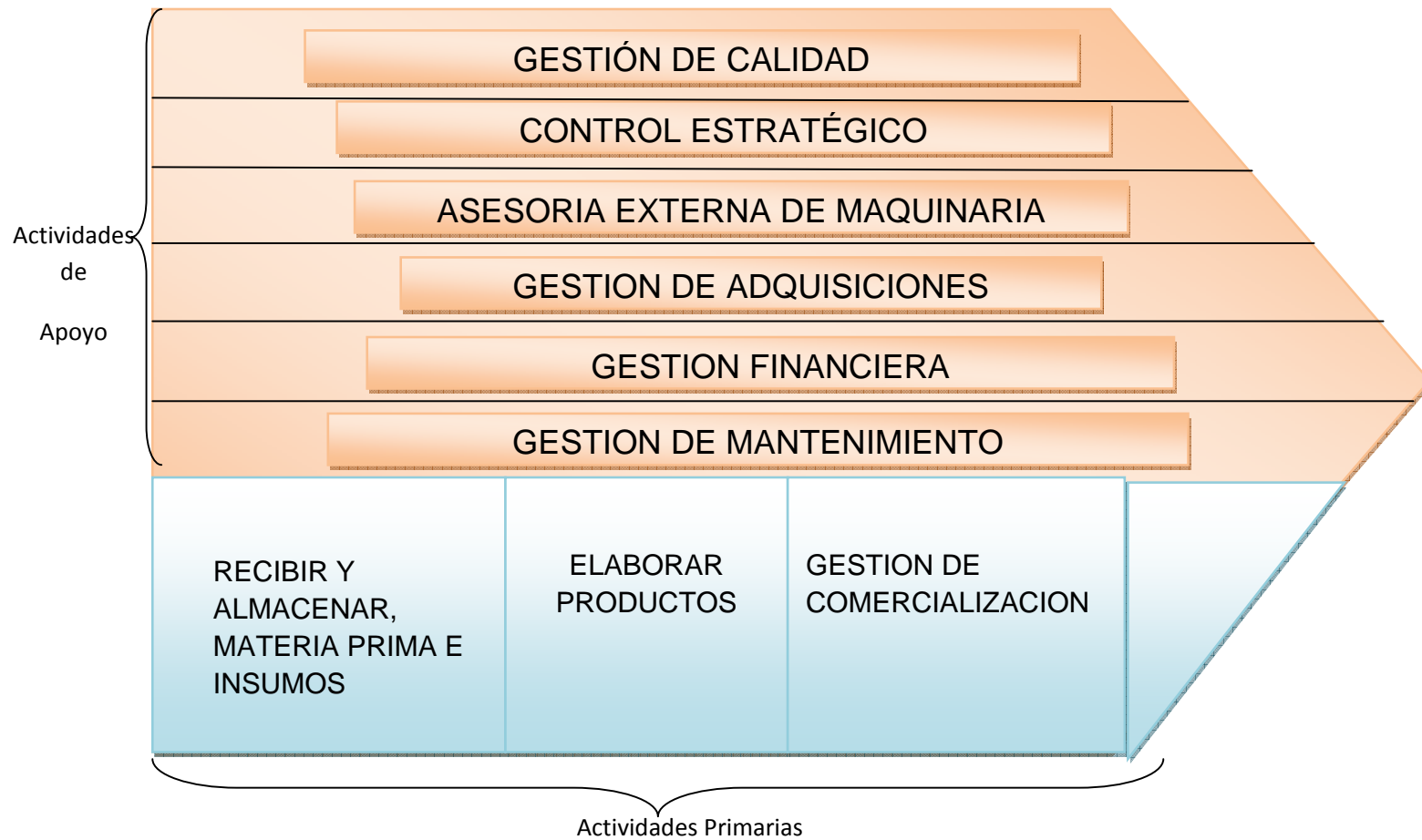
Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones**

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.”⁵³

⁵³[http://dgece.sev.gob.mx/indicador_gestion_2010/manual_general_para_construccion_indicadores.pdf\(03/02/10\)](http://dgece.sev.gob.mx/indicador_gestion_2010/manual_general_para_construccion_indicadores.pdf(03/02/10))

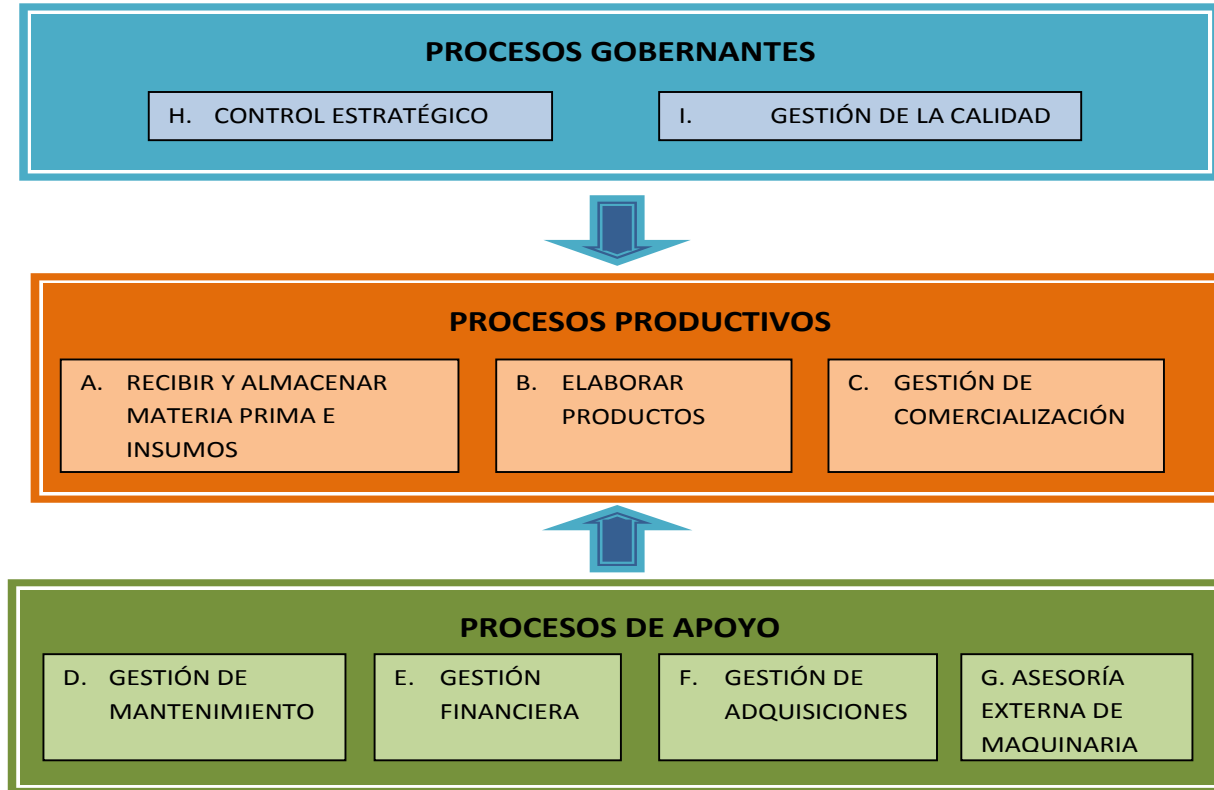
5.3 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”



Elaborado por: Patricio Aldaz

5.4 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”

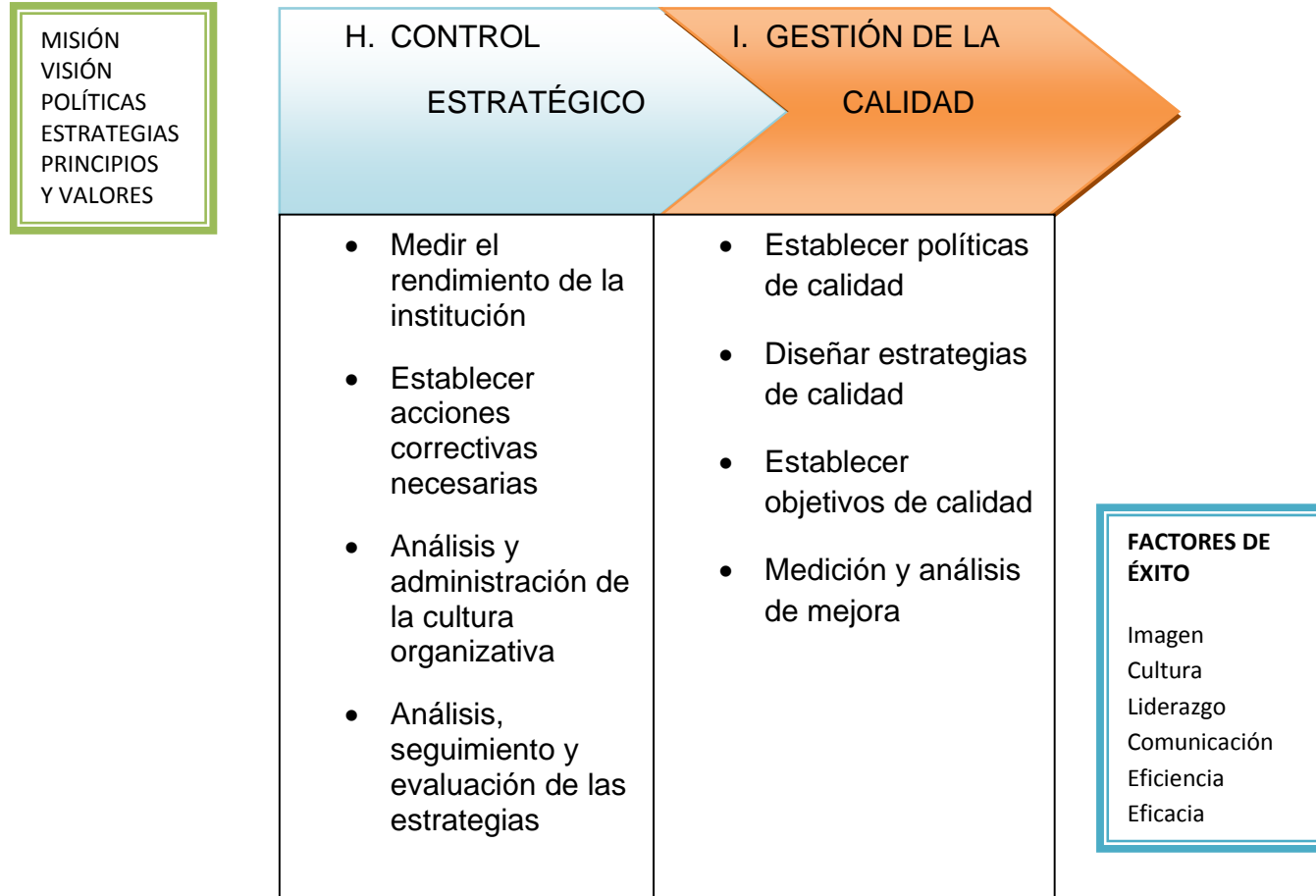
EFECTIVIDAD



EFECTIVIDAD

Elaborado por: Patricio Aldaz

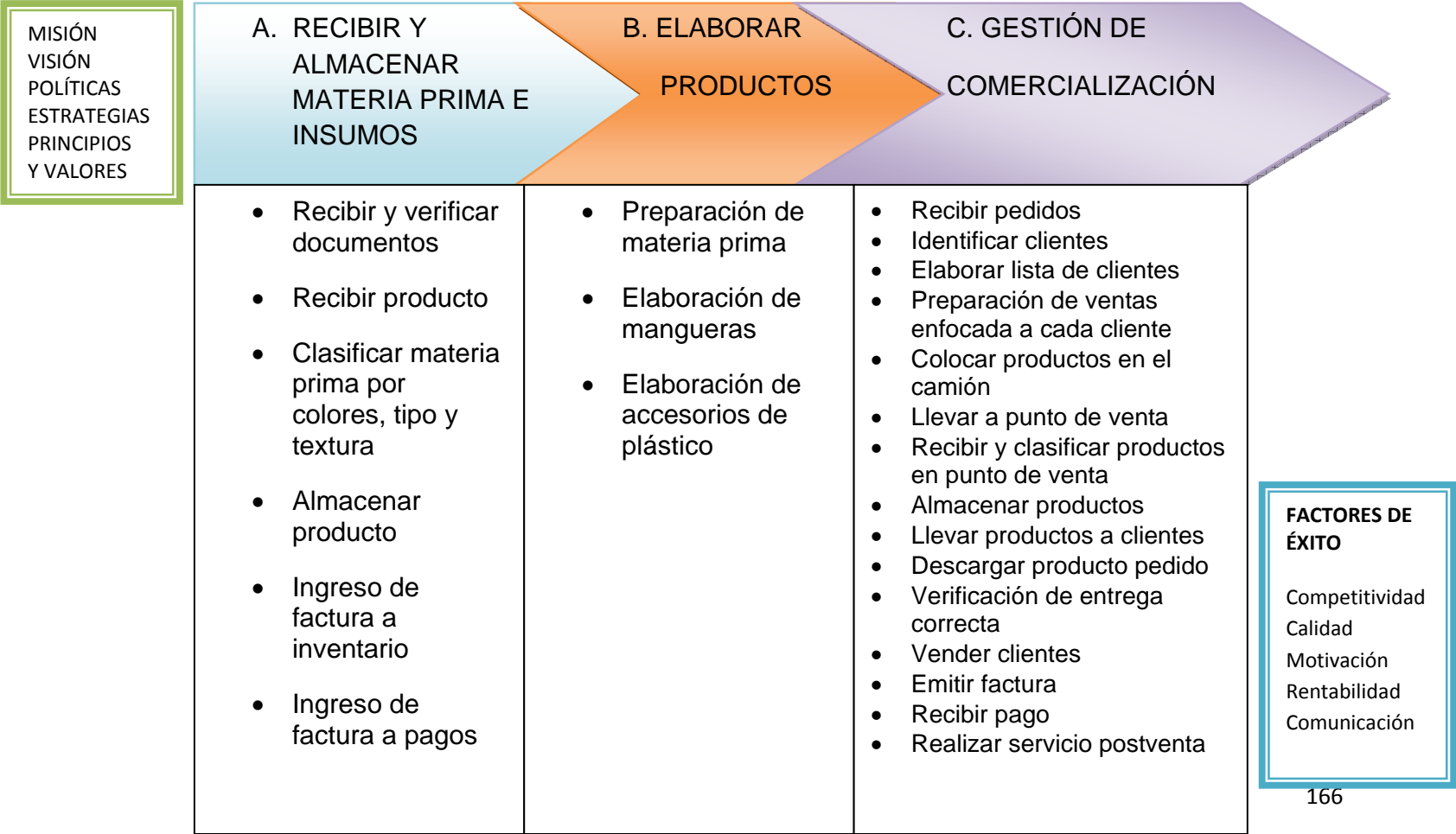
PROCESOS GOBERNANTES DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO GOBERNANTE DE LA EMPRESA
“MANGUERAS INDUPOL”**

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	META	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Eficiencia en la toma de decisiones	Permite medir la eficiencia de la resolución de problemas	$\frac{\text{Problemas resueltos} * 100}{\text{Problemas presentados}}$	En la empresa en el transcurso de la año se presentaron 30 problemas, de los cuales 27 fueron resueltos; $0,9 * 100 = 90\%$	100%		10	Se centraliza la toma de decisiones por parte del gerente general
2	Eficiencia en la utilización de recursos	Mide la eficiencia de la utilización de recursos asignados para cada proceso	$\frac{\text{Recursos utilizados} * 100}{\text{Recursos asignados}}$	La empresa asignó durante el año \$100000 en recursos, de los cuales \$95000 fueron utilizados; $0,98 * 100 = 98\%$	100%	5		
3	Eficiencia en capacitación de personal	Mide el cumplimiento de capacitaciones programadas	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas} * 100}{\text{Total de capacitaciones programadas}}$	La empresa realizó 3 capacitación en el año de las 6 programadas; $0,50 * 100 = 50\%$	90%		50	La empresa no realiza planificación estratégica y no cuenta con recursos para la capacitación
4	Eficiencia de actividades planificadas	Mide el cumplimiento de la planificación de actividades	$\frac{\text{Actividades realizadas} * 100}{\text{Actividades planificadas}}$	La empresa planificó 45 actividades de las cuales se realizaron 42; $0,92 * 100 = 92\%$	95%	3		

PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”



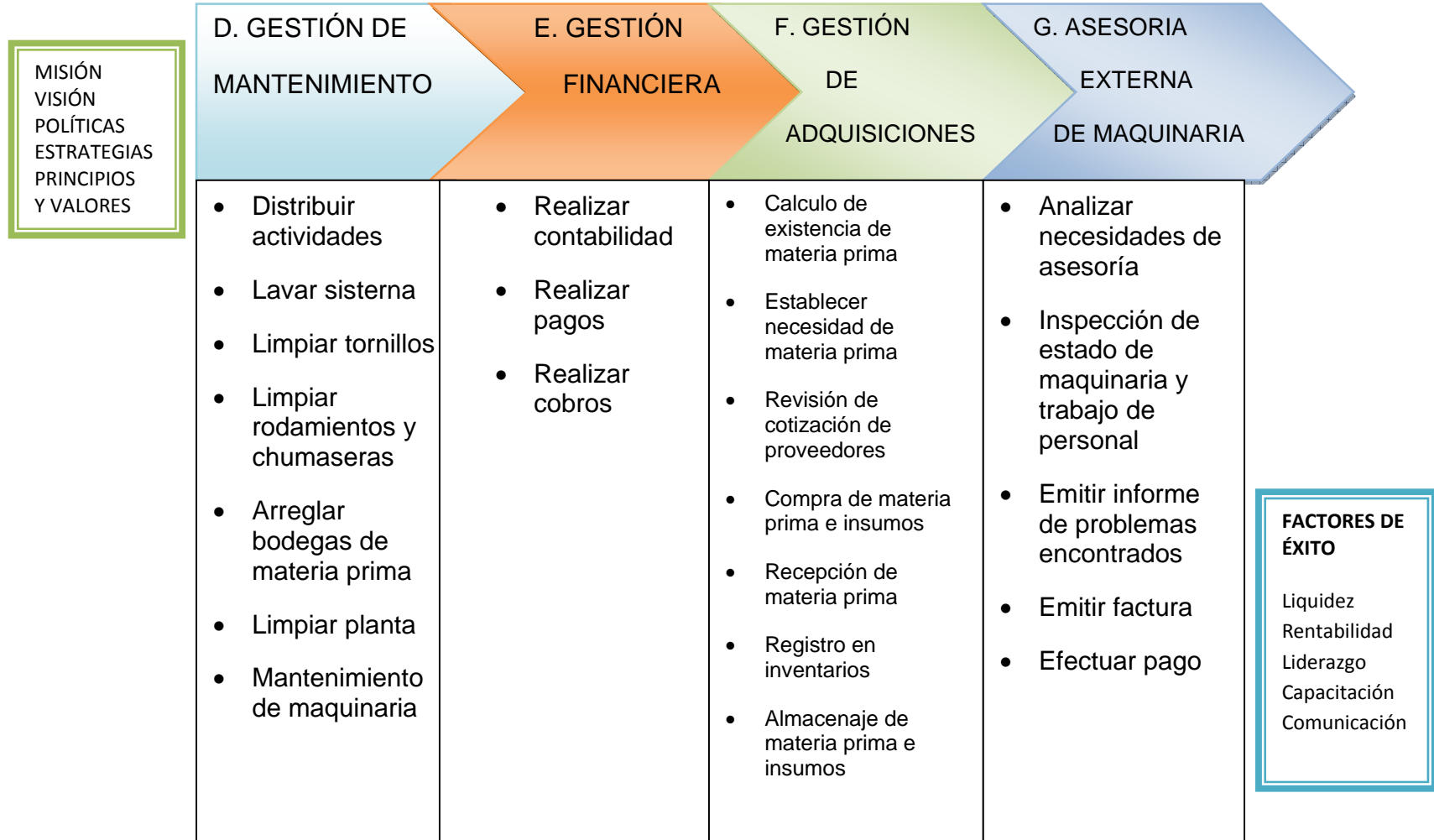
FACTORES DE ÉXITO

- Competitividad
- Calidad
- Motivación
- Rentabilidad
- Comunicación

**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA
“MANGUERAS INDUPOL”**

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	META	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Calidad del pedido	Mide el número de productos pedidos que no tienen ningún problema	$\frac{\text{Productos sin problemas} * 100}{\text{Total del pedido}}$	La empresa recibió 4000 unidades de las cuales 3500 no tenían problemas; $0,86 * 100 = 86\%$	95%		9	Falta de selección de proveedores
2	Eficiencia en preparación de materia prima	Mide el cumplimiento de la preparación de materia prima programada	$\frac{\text{Preparación real} * 100}{\text{Preparación programada}}$	La empresa preparó 6000 kilos de materia prima, de los 6500 kilos programados; $0,92 * 100$	95%		3	No existe estándar de producción
3	Porcentaje de producción	Mide el número de productos elaborados mensualmente	$\frac{\text{Preparación real} * 100}{\text{Preparación programada}}$	La empresa programó la elaboración de 4000 kilos de manguera para el mes, y la producción realizada fue de 4000; $1 * 100 = 100\%$	100%			
4	Nivel de calidad del producto	Mide el número de productos sin defectos	$\frac{\text{Total de productos sin defecto} * 100}{\text{Total productos elaborados}}$	De los 4000 kilos elaborados por la empresa, 3600 se encontraban sin defectos; $0,9 * 100 = 90\%$	95%	5		
5	Nivel de satisfacción del cliente	Mide el porcentaje de personas satisfechas por el producto y servicio	$\frac{\text{Clientes satisfechos} * 100}{\text{Total clientes}}$	Se atendieron 280 clientes de los cuales 265 estuvieron satisfechos; $0,95 * 100 = 95\%$		5		La empresa no cuenta con plan de marketing
6	Disminución de desperdicios	Mide el número de desperdicios ocasionados por el número de desperdicios programados	$\frac{\text{Desperdicios ocasionados} * 100}{\text{Desperdicios programados}}$	De los \$350 dólares en desperdicios programados se ocasionaron \$300; $0,85 * 100 = 85\%$	95%	10		

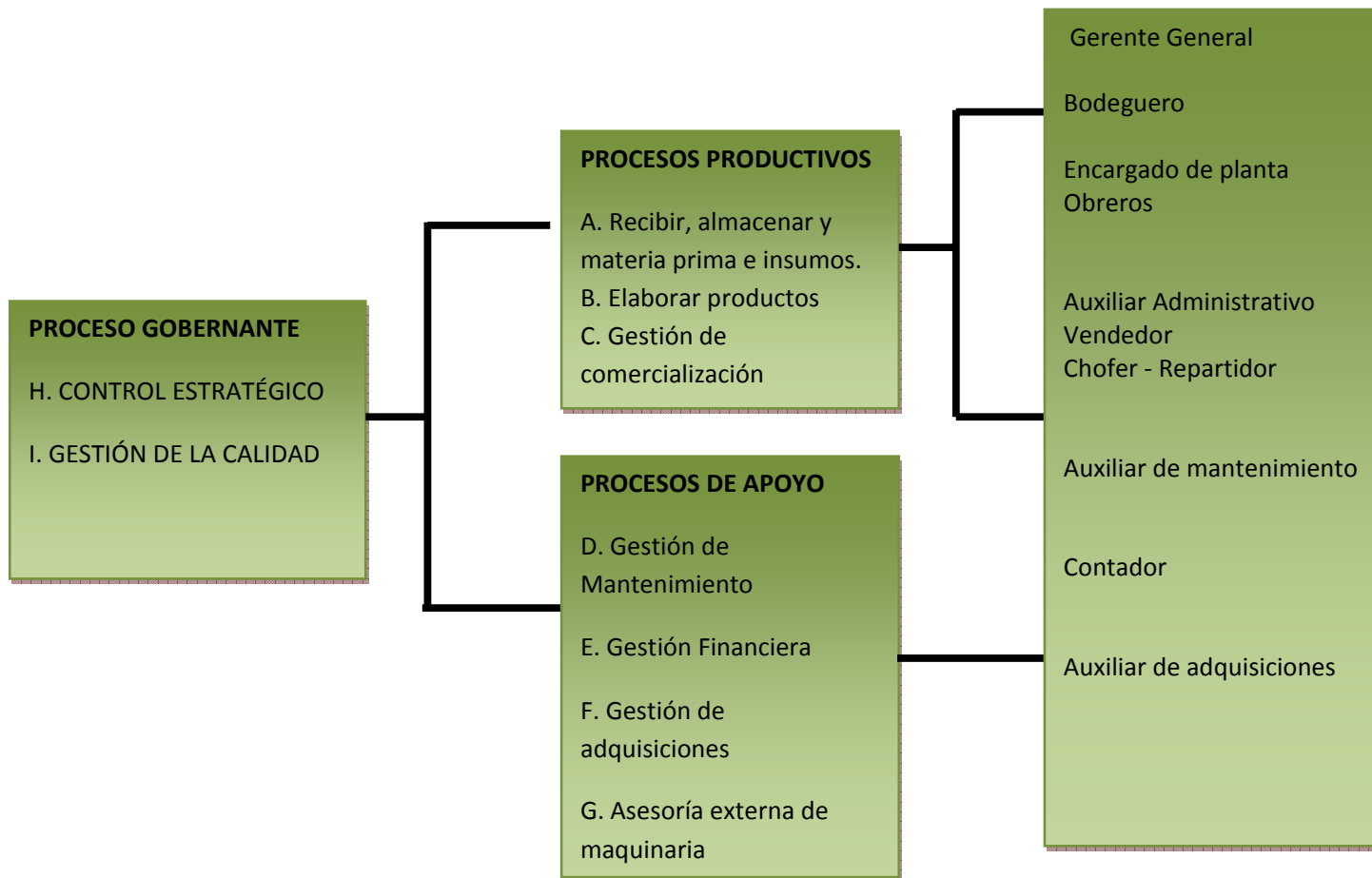
PROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA “MANGUERAS INDUPOL”



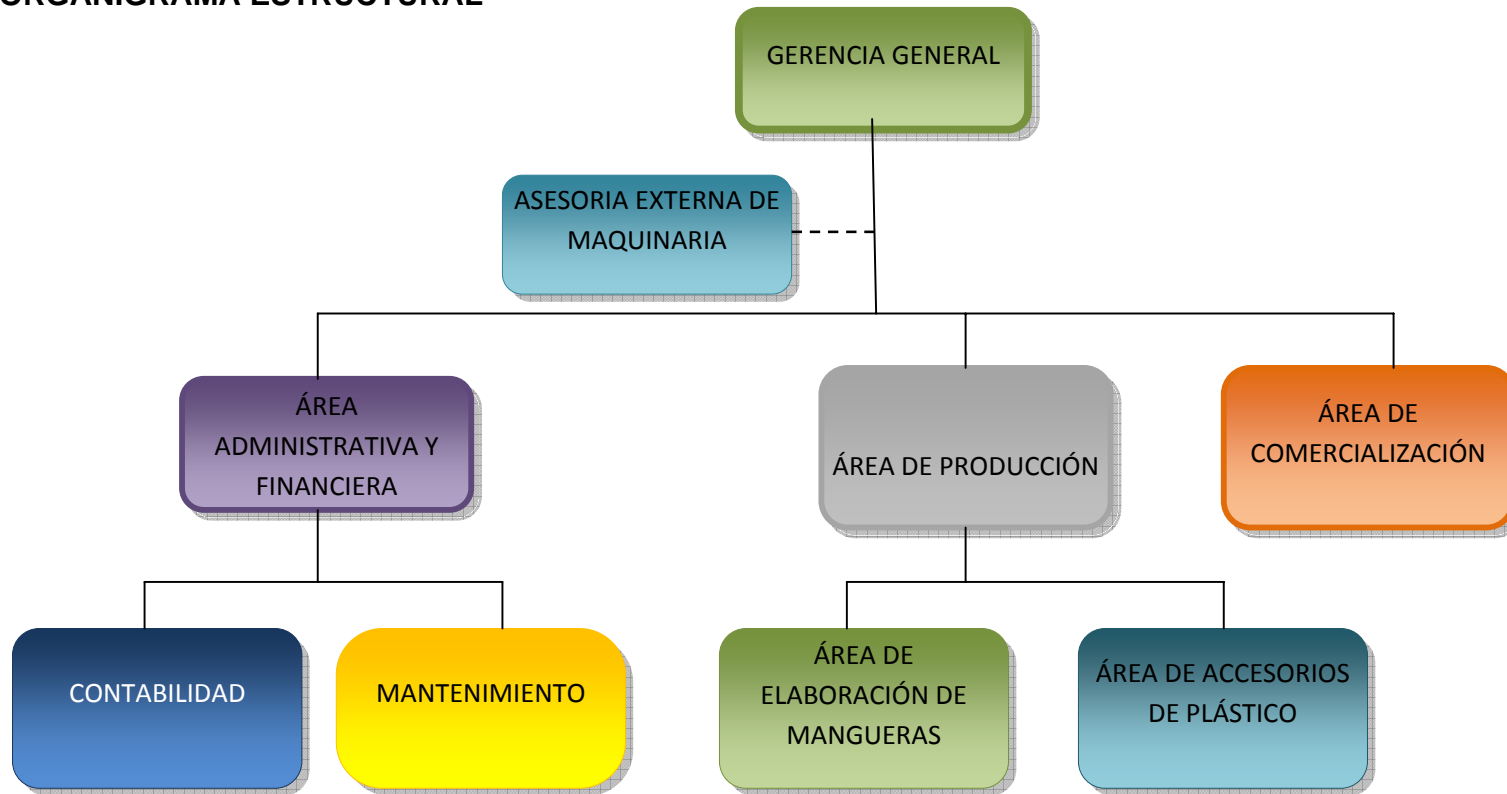
**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE APOYO DE LA EMPRESA
“MANGUERAS INDUPOL”**

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	META	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Eficiencia de mantenimiento preventivo	Mide el cumplimiento de las actividades de mantenimiento preventivo programadas	$\frac{\text{Tareas de mantenimiento preventivo realizadas} * 100}{\text{Tareas de mantenimiento preventivo programadas}}$	La empresa programó 240 actividades de mantenimiento preventivo, de las cuales se efectuaron 190; $0,79*100=79\%$	95%		16	No se realiza planificación de mantenimiento
2	Eficiencia en planificación de adquisiciones	Mide el cumplimiento del número de adquisiciones programadas	$\frac{\text{Compras realizadas} * 100}{\text{Compras programadas}}$	La empresa programó la compra de 2000 kilos de plástico mensuales, de los cuales 1900 fueron comprados; $0,95*100=95\%$	100%	5		
3	Eficiencia en cobros	Mide el el grado de recuperación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas cobradas} * 100}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$	De los \$3000 dólares que tenía la empresa por cuentas por cobrar \$ 2850 fueron recuperados; $0,95*100=95\%$	100%		5	La empresa no cuenta con estrategias de cobranza
4	Nivel de cumplimiento de los proveedores	Mide la eficiencia de entrega de los proveedores	$\frac{\text{Pedidos recibidos a tiempo} * 100}{\text{Total de pedidos recibidos}}$	De los 48 pedidos del año de la empresa a los proveedores, 40 fueron recibidos a tiempo; $0,83*100=83\%$	95%		12	No se realiza selección de proveedores
5	Nivel de cumplimiento de despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de Ips despachos del producto a los clientes	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} * 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	De los 60 despachos requeridos al mes, la empresa cumplió con 55; $0,91*100=91\%$	100%		9	La empresa no cuenta con un plan de ventas

5.5 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



5.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Patricio Aldaz

5.7 RESPONSABILIDADES

Proceso Gobernante: Gestión Directiva

Responsabilidades

- Planificación de actividades
- Planificación estratégica
- Análisis y toma de decisiones
- Control de presupuestos
- Elaborar el plan de acción para el cumplimiento de la planificación estratégica.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Dirección de actividades establecidas
- Determinación de programas de inversión y financiamiento.
- Determinación e implementación de estructura organizacional
- Establecimiento de políticas y objetivos
- Control de aplicación de normas y políticas
- Análisis y aplicación de indicadores de gestión
- Evaluación y análisis de niveles de ventas, inventarios y atención al cliente
- Análisis de la situación financiera de la empresa

Proceso Productivo: Recibir y almacenar materia prima e insumos

Responsabilidades

- Recepción de materia prima e insumos
- Almacenamiento por tipo de producto y fecha de ingreso a bodega
- Clasificación de materia prima
- Control de documentos de ingreso
- Control de stock
- Ingreso de facturas al módulo de inventarios
- Cumplimiento de actividades planificadas
- Aplicación estrategias establecidas
- Conservación de los materiales y reposición oportuna
- Manejo y control de inventarios

Proceso Productivo: Elaborar productos

Reponsabilidades

- Elaboración de mangueras de polietileno y accesorios de plástico
- Cumplir con ordenes de producción
- Control de la calidad del producto
- Cumplir con producción programada
- Cubrir los turnos de trabajo
- Disminución de desperdicios
- Empaque de productos
- Utilización de desperdicios

Proceso productivo: Gestión de comercialización

Responsabilidades

- Planificación de requerimiento de productos
- Planificación de ventas diarias, semanales y mensuales
- Descripción de políticas de ventas
- Establecimiento de objetivos de ventas
- Establecimiento de estrategias de ventas
- Distribución y abastecimiento de productos de la planta al punto de venta
- Evaluación del cumplimiento de políticas y objetivos
- Control de inventarios en el punto de venta
- Administración de inventarios
- Alcance del plan de marketing
- Análisis y control de indicadores de gestión
- Establecer estrategias para satisfacción del cliente

Proceso de apoyo: Gestión de mantenimiento

Responsabilidades

- Desarrollo del programa de mantenimiento preventivo
- Evitar detenciones inútiles o para de maquinas
- Evitar incidentes y aumentar la seguridad de las personas
- Desarrollo de cronograma de actividades de mantenimiento
- Diseño de políticas y estrategias de mantenimiento
- Análisis de resultados de actividades de mantenimiento

Proceso de apoyo: Gestión Financiera

Responsabilidades

- Asignación de recursos
- Diseño y aplicación del procesos financieros y contables
- Determinación de políticas de crédito
- Verificación de pagos a proveedores
- Registro de información contable
- Control de estados financieros
- Emisión de Estados de Financieros
- Elaboración de informes de evaluación y resultados del área financiera
- Control de ingreso y egresos
- Control de pago a proveedores

Proceso de apoyo: Gestión de Adquisiciones

Responsabilidades

- Desarrollo del plan de adquisiciones
- Establecimiento de estrategias de compras
- Cumplimiento de actividades planificadas
- Selección y calificación de proveedores
- Definición de políticas de compras
- Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS

- **Gerencia General**
 - **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Gerente General

Jefe Inmediato: No aplica

Personal a su cargo: Encargado de planta, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de adquisiciones

Naturaleza de su cargo:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras y administrativas de la empresa a través de la aplicación de la misión, visión, políticas y estrategias.

Actividades Principales

- Evaluar y analizar de niveles de ventas, inventarios y atención al cliente
- Establecer políticas y estrategias
- Desarrollar manual de procedimientos y calidad
- Determinar políticas y objetivos de calidad
- Determinar planes de inversión y financiamiento
- Aprobar plan de adquisiciones y marketing
- Tomar decisiones en relación con las actividades administrativas esenciales
- Planificar actividades a efectuarse en la empresa
- Formular planificación estratégica

- Establecer estructura organizativa
- Analizar resultados administrativos, ventas y de producción
- Analizar Estados Financieros
- Controlar el cumplimiento de estrategias, políticas y objetivos de la empresa
- Desarrollar plan de capacitación
- Administrar al personal
- Autorizar pagos

Equipos a utilizar

- Computador
- Calculadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniería Industrial, Administrador de empresas, Ingeniería comercial, o carreras afines.

Otros conocimientos: Manejo de recursos humanos, conocimientos en administración, desarrollo industrial, marketing, procesos.

Experiencia: Mínimo 4 años gerenciando una empresa productiva

Edad: Entre 27 y 50 años

- **Área Administrativa Financiera**

- **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Auxiliar Administrativo

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: Contador, Auxiliar de mantenimiento, Bodeguero,
Chofer – Repartidor, Vendedor

Naturaleza de su cargo:

Desarrollar actividades administrativas y financieras que generen un adecuado funcionamiento de la empresa.

Actividades Principales

- Verificar el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo
- Diseñar, verificar y controlar plan de capacitación
- Contribuir al desarrollo de presupuestos
- Determinar necesidades del recurso humano
- Contribuir al cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias
- Autorizar compras y pagos
- Controlar el uso de técnicas de almacenaje
- Verificar clacificación y almacenamiento de materia prima e almacenamiento.

Equipos a utilizar

Computadora

Sumadora

Impresora

Scanner

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero comercial, Administrador de empresas o carreras afines.

Otros conocimientos: Conocimientos básicos de computación, ventas, industria de polietileno.

Experiencia: 3 años en áreas afines al cargo

Edad: 24 - 50 años

▪ **Datos de Identificación**

Denominación del Cargo: Contador

Jefe Inmediato: Auxiliar Administrativo

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Cumplir con el desarrollo de actividades contables, que permitan un adecuado funcionamiento del proceso financiero – contable.

Actividades Principales

- Verificar el ingreso de información al sistema
- Procesar información
- Generar ingresos
- Generar egresos
- Realizar cheques

- Revisar movimientos contables
- Establecer el manejo de información financiera
- Realizar declaraciones
- Realizar conciliaciones bancarias
- Emitir Estados Financieros
- Emitir informes
- Diseñar estrategias de inversión y financiamiento
- Realizar presupuestos
- Efectuar el pago y cobros
- Determinar prioridades de pago
- Documentar y archivar
- Generar y controlar planillas del IESS
- Realizar rol de pagos

Equipos a utilizar

- Computadora
- Calculadora
- Impresora
- Contadora
- fax

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA

Otros conocimientos: Manejos de software contables, actualización tributaria, contabilidad de costos.

Experiencia: Mínimo 3 años en contabilidad de empresas productivos

Edad: 23 - 45 años

▪ **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Auxiliar de mantenimiento

Jefe Inmediato: Auxiliar Administrativo

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Contribuir con las actividades nescesarias para el correcto funcionamiento de las instalaciones y maquinaria.

Actividades Principales

- Planificar acciones preventivas
- Planificar acciones correctivas
- Determinar actividades de mantenimiento
- Realizar cronograma de actividades de mantenimiento
- Asignar actividades de mantenimiento
- Controlar actividades
- Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.
- Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas
- Realizar informe de actividades realizadas

Equipos a utilizar

- Computadora
- Impresora

Perfil por competencias

Formación Académica: Asesor de mantenimiento, Ingeniero Industrial

Otros conocimientos: Manejos de software de mantenimiento, manejo de recursos humanos.

Experiencia: 1 año en áreas afines al cargo

Edad: 23 - 40 años

▪ **Datos de Identificación**

Denominación del Cargo: Bodeguero

Jefe Inmediato: Auxiliar Administrativo

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Cumplir con actividades de recepción, clasificación y almacenaje de materia prima e insumos, que proporcionen mayor eficiencia en la empresa.

Actividades Principales

- Recibir materia prima e insumos
- Clasificar materia prima e insumos
- Almacenar materia prima e insumos
- Despachar materia prima a producción
- Mantener control de stocks
- Realizar inventarios periódicamente
- Verificar el cargamento con hoja técnica
- Realizar control de calidad de la materia prima

- Verificar peso de materia prima e insumos
- Realizar informes
- Aplicar técnicas de almacenaje

Equipos a utilizar

Computadora

Balanza

Estibador

Perfil por competencias

Formación Académica: Instrucción secundaria

Otros conocimientos: Conocimiento de técnicas de almacenaje, manejo de sistemas de inventario.

Experiencia: Al menos 1 año como bodeguero, encargado de planta o en manejo de inventarios

Edad: 20- 35 años

- **Área de Producción**
 - **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Encargado de planta

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Supervisar y coordinar las actividades de producción de la planta que generen una mayor rentabilidad de la organización.

Actividades Principales

- Controlar el manejo de materia prima
- Supervisar tareas durante el proceso productivo
- Realizar toma física de inventarios
- Planificar producción
- Supervisar actividades de bodega
- Controlar la producción diaria
- Control de calidad de los productos
- Emitir informes de producción diaria
- Distribuir actividades de producción
- Manejar índices de productividad
- Supervisar actividades de mantenimiento

Equipos a utilizar

Computadora

Impresora

Perfil por competencias

Formación Académica: Administrador de empresas, ingeniero comercial, ingeniero industrial, o carreras afines

Otros conocimientos: Manejo de sistemas de inventario

Experiencia: Al menos 3 años como bodeguero, jefe de producción o afines al cargo

Edad: 25-40 años

▪ **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Obrero

Jefe Inmediato: Encargado de planta

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Cumplir con las actividades de procesamiento de materia prima y elaboración de mangueras de polietileno de diferente tipo y accesorios de plástico.

Actividades Principales

- Elaborar de mangueras de polietileno y accesorios de plástico
- Procesar materia prima
- Cumplir con ordenes de producción
- Cumplir con producción programada
- Cubrir los turnos de trabajo
- Disminuir de desperdicios
- Empacar de productos
- Reutilizar desperdicios
- Verificar unidades producidas
- Manejar inventarios

Equipos a utilizar

Extrusora

Peletizadora

Mayal Hidráulico

Máquina de enfriamiento

Calentadora

Aglutinadora

Jalador

Sierra eléctrica

Perfil por competencias

Formación Académica: Estudios Básicos

Otros conocimientos: elaboración de mangueras de polietileno y accesorios de plástico, manejo de producción y procesamiento de plástico.

Experiencia: al menos 3 años en actividades industriales

Edad: 20 - 45 años

- **Área de Comercialización**
 - **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Chofer - Repartidor

Jefe Inmediato: Auxiliar Administrativo

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Contribuir con actividades de distribución y ventas de los diferentes productos y la gestión de cobranzas.

Actividades Principales

- Seguir la ruta preestablecida para la distribución de la mercancía
- Recibir el requerimiento de producto de las tiendas
- Realizar la gestión de cobranzas
- Hacer el cuadro de caja diario
- Elaborar diariamente reportes de ventas
- Contar el producto requerido por tienda
- Entregar el producto
- Realizar el cobro a diferentes clientes
- Realizar la limpieza del vehículo
- Recibir el requerimiento por ferretería
- Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo
- Realizar el mantenimiento del vehículo
- Recolectar documentos, facturas
- Descargar y entregar los productos de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Equipos a utilizar

Camión HINO

Faja de seguridad

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller

Otros conocimientos: Chofer con licencia profesional

Experiencia: Al menos 2 años de chofer, en ventas y como repartidor

Edad: 23 – 50 años

▪ **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Vendedor

Jefe Inmediato: Auxiliar Administrativo

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Cumplir con actividades de comercialización y promoción de los productos en el punto de venta.

Actividades Principales

- Verificar estado de producto para entrega
- Atender a clientes
- Mostrar los diferentes productos que ofrece la empresa
- Facturar las ventas realizadas
- Realizar limpieza en el punto de venta
- Cuadrar caja
- Realizar compras de productos terminados
- Realizar informe de ingreso de productos
- Hacer inventarios periódicamente
- Evaluar cumplimiento de metas comerciales

Equipos a utilizar

- Impresora
- Computadora
- Sumadora

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller

Otros conocimientos: Conocimiento de ventas, atención al cliente

Experiencia: Al menos 2 años en ventas y promotor comercial

Edad: 20-35 años

▪ **Datos de Indentificación**

Denominación del Cargo: Auxiliar de adquisiciones

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Contribuir con actividades de planificación y gestión de adquisición de materia prima e insumos.

Actividades Principales

- Desarrollar plan de adquisiciones
- Cumplir con el plan de adquisiciones
- Definir de políticas de compras

- Verificar proveedores
- Revisar cotizaciones de proveedores
- Seleccionar proveedores
- Crear base de datos de los proveedores
- Realizar informes
- Establecer estrategias de compras
- Cumplir de actividades planificadas
- Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible

Equipos a utilizar

Impresora

Computadora

Sumadora

Fax

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller

Otros conocimientos: Conocimiento de ventas y compras

Experiencia: al menos 2 años en ventas, gestión de adquisiciones

Edad: 24 - 35 años

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La falta de procesos documentados en la empresa, no permite el desempeño eficiente de las actividades que se realizan dentro de la organización.
- La empresa no cuenta con sistemas informáticos que permitan un mejor desarrollo de las actividades administrativas y financieras.
- La falta de misión, visión, políticas y estrategias en la empresa, impiden el correcto direccionamiento estratégico de la organización, disminuyendo la ventaja competitiva en el mercado.
- La empresa no tiene una estructura organizacional y responsabilidades definidas, por lo que las actividades se realizan de manera empírica.
- La falta de planificación y control estratégico disminuye la eficiencia de la gestión directiva, administrativa y financiera de la empresa.
- La empresa cuenta con adecuadas instalaciones lo que permite una mayor producción de productos y por lo tanto una mayor rentabilidad para la organización.
- La empresa indica oportunidades de crecimiento en el mercado por la popularidad y diferenciación de los productos de la organización en el sector.

- Tiene bajo poder de negociación con clientes y proveedores, que disminuye la efectividad de gestión en el mercado.
- No cuenta con gestión del talento humano, por lo que la selección, inducción y capacitación de personal tiene una baja eficiencia.
- No tiene un plan de marketing y estrategias de comercialización, generando menor participación en el mercado y beneficio esperado.
- Los procesos en la empresa se realizan de manera empírica, por lo que la eficiencia de tiempos y costos de cada proceso muestran porcentajes bajos.
- La empresa no cuenta con un plan de compras por lo que la eficiencia de la gestión de esta área es baja.
- La falta de un plan de mantenimiento en la empresa, hace que la empresa incurra en acciones correctivas innecesarias, por lo que genera un incremento de costos para la empresa.
- La centralización de las decisiones por parte del gerente, genera tiempos improductivos y actividades innecesarias, reflejándose en el incremento de los costos de cada proceso.
- Aplicando la propuesta de mejoramiento en la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos, el beneficio esperado en tiempo es de 319708 minutos y un beneficio anual en costos de \$ 20206, 04 dólares.

6.2 Recomendaciones

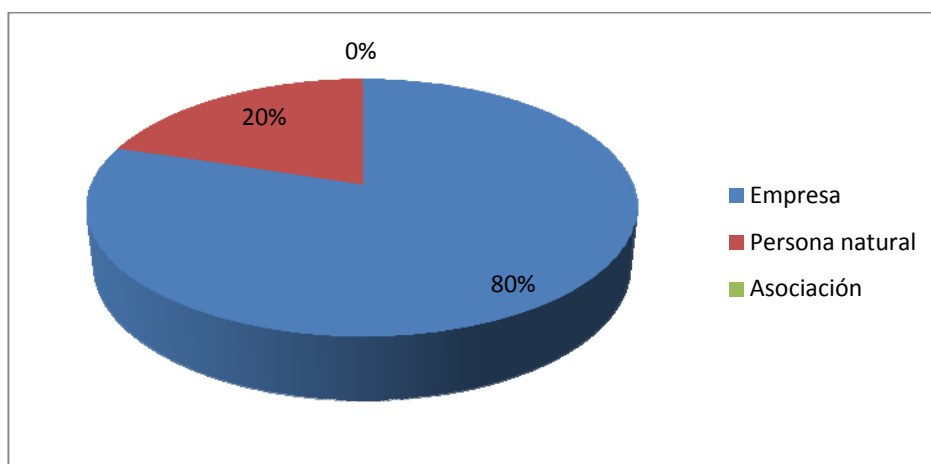
- Implementar la propuesta de mejoramiento de procesos de la presente tesis.
- Realizar la gestión administrativa más formal, aplicando estrategias que minimicen debilidades, contrarresten amenazas, aprovechen oportunidades y maximicen fortalezas.
- Elaborar el manual de procesos y procedimientos, los cuales permitirán un mejor desarrollo de las actividades, así como, un mayor beneficio esperado en tiempo y costo.
- Implementar el plan de marketing que permita mejorar la gestión de comercialización de manera que se obtenga mayor participación en el mercado y beneficio para la organización.
- Aplicar alianzas estratégicas que generen una mejor relación con el mercado y de esta manera incrementar la cartera de clientes de la empresa.
- Implementar la propuesta organizacional y estructura por procesos con el manejo de las funciones, responsabilidades y perfiles de puesto, expuestas en la presenta tesis.
- Crear la base de datos de proveedores y clientes, que mejoren la gestión de adquisiciones y ventas, de manera que se pueda implementar estrategias que mejorarán el poder de negociación con los mismos.
- Implementar sistemas informáticos administrativos y financieros, que permitan reducir tiempos innecesarios y costos de la empresa.

- Crear la filosofía corporativa basada en la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias, los cuales al ser promocionados de manera interna, incrementando el compromiso del personal con la empresa y un mejor direccionamiento de la misma.
- Crear el plan de capacitación en el cual promueva el mejoramiento de la relación del personal con sus procesos, así mismo, la motivación y compromiso con la organización.
- Aplicar un programa de mantenimiento preventivo, el cual permita establecer acciones correctivas adecuadas, reflejado en la reducción en los costos de mantenimiento.
- Implementar los procesos gobernantes propuestos en la presente tesis, de manera que se incremente la eficiencia de la gestión directiva de la empresa.
- Aplicar el plan estratégico que genere estrategias adecuadas para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades de la empresa.
- Capacitar al talento humano para la aplicación de la presente propuesta de mejoramiento.

ANEXOS

ANEXO A: Resultados de encuestas a clientes

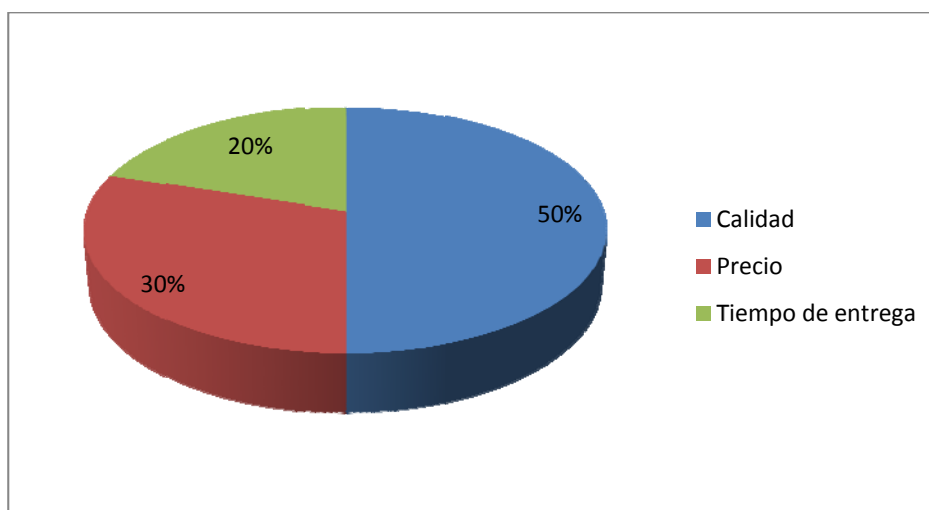
1. ¿Qué tipos de cliente es Usted?



El 80% de los clientes son empresas.

Diversificación de clientes. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**

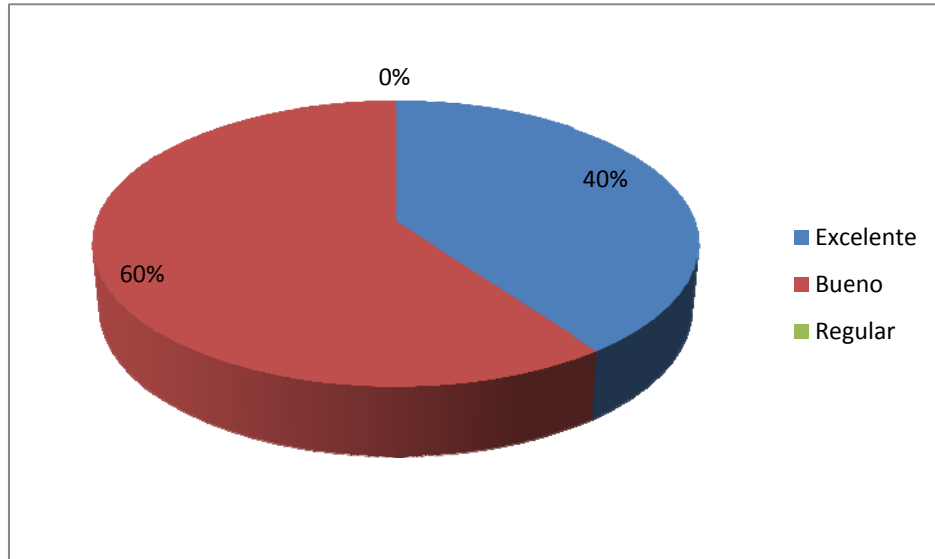
2. ¿Qué influye en el proceso de compra del producto de la empresa?



El 50% de los clientes considera que la calidad es el parámetro que más influye en su proceso de compra.

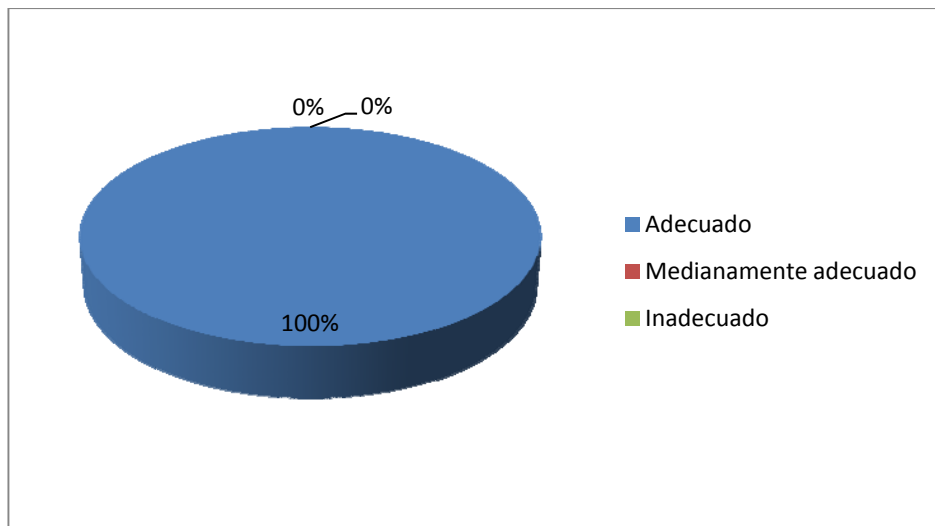
Decisión de compra no definida. **(AMENAZA MEDIA)**

3. ¿La calidad del producto que recibe es?



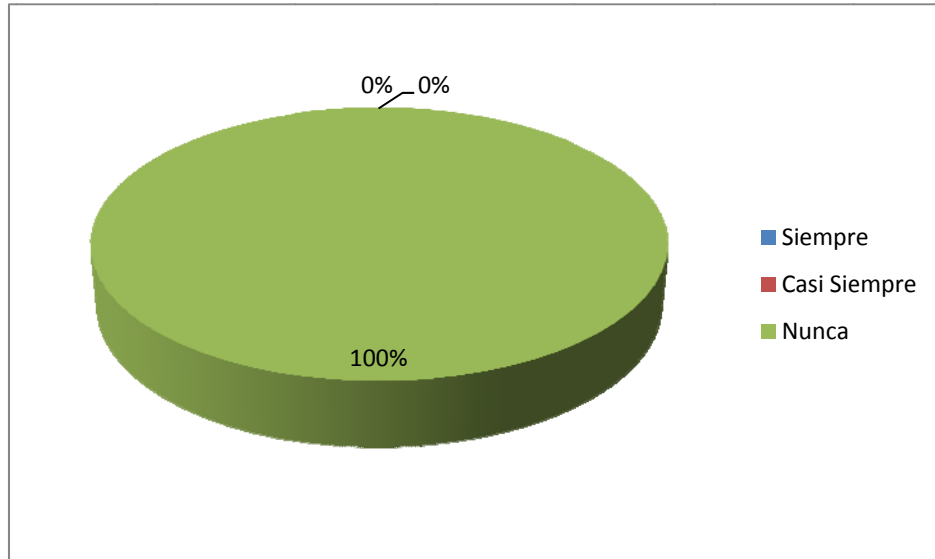
El 60% de los clientes considera que la calidad del producto es buena. Consumidores mas exigentes. **(AMENAZA MEDIA)**.

4. ¿El tiempo de entrega del servicio es?



El 100% de los clientes considera que que el tiempo atención es adecuado
Atención al cliente eficiente **(OPORTUNIDAD ALTA)**.

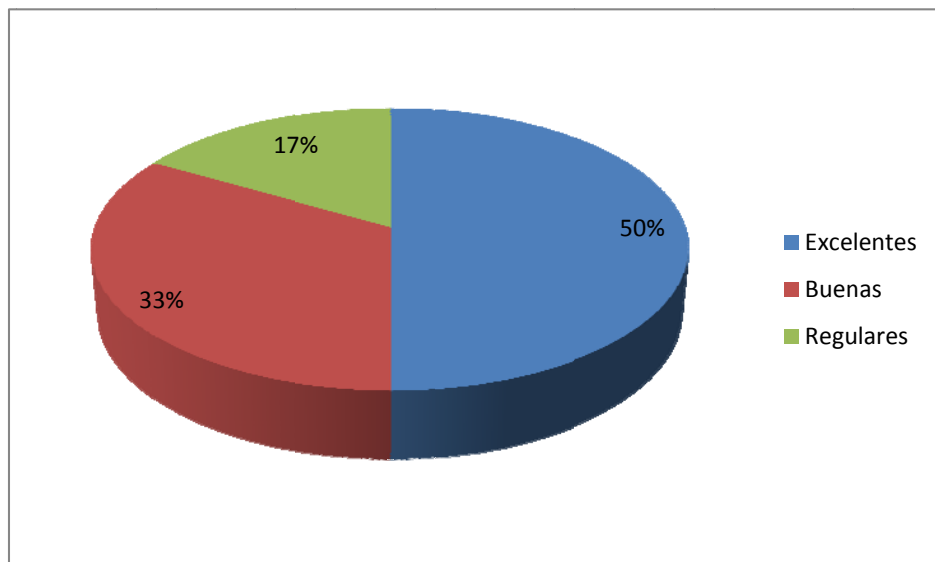
5. ¿La empresa ofrece servicio postventa?



La empresa no ofrece servicio post venta.

Falta de seguimiento de servicio postventa. **(AMENAZA ALTA)**.

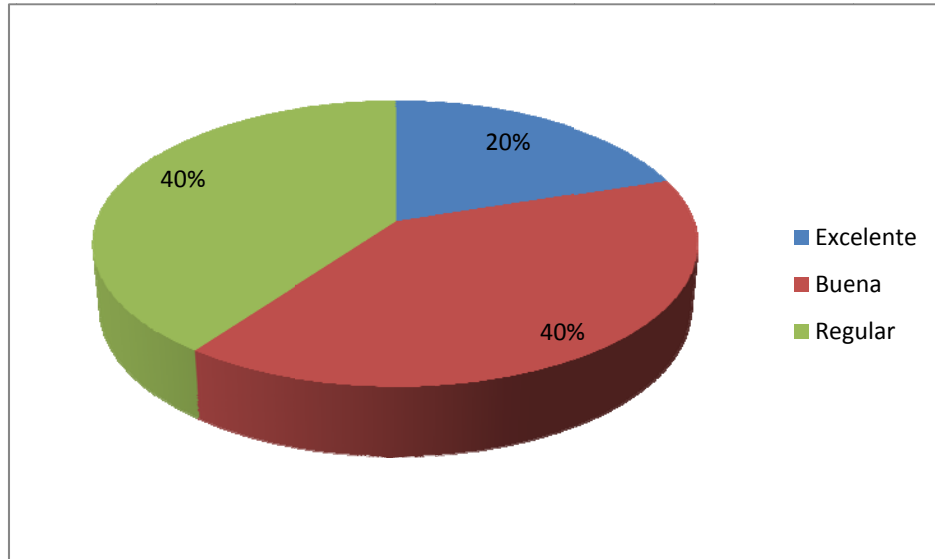
6. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?



El 50% de los clientes considera que las instalaciones de la empresa.

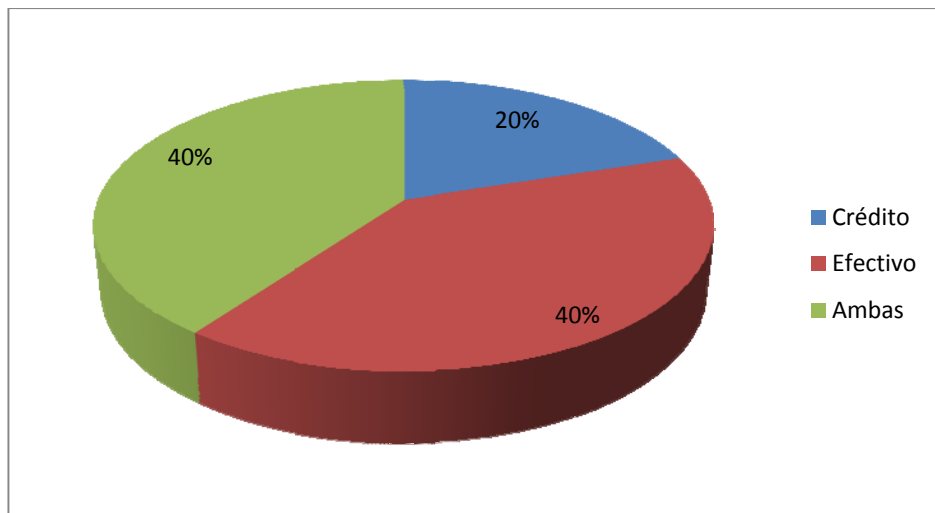
Instalaciones adecuadas. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**

7. La relación con la empresa es:



El 40% de los clientes considera que la relación con la empresa. Posibles alianzas no detectadas. **(AMENAZA MEDIA)**.

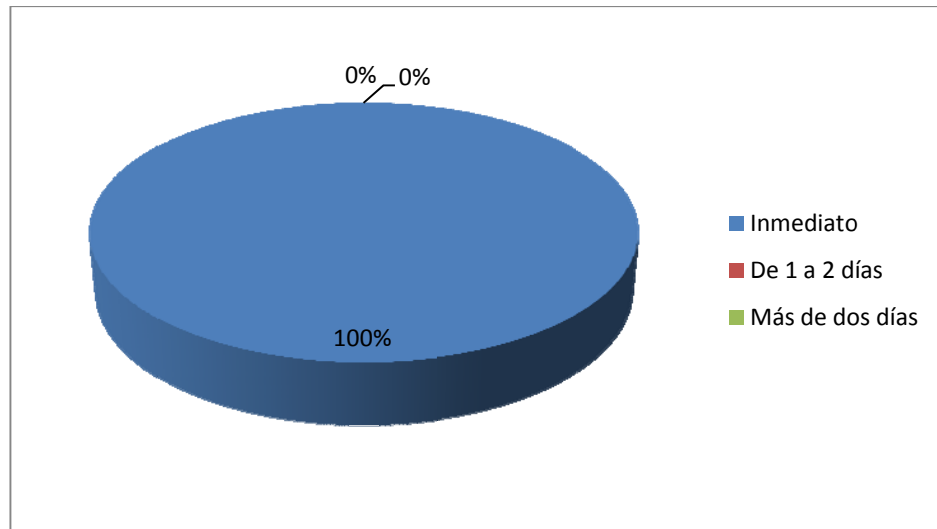
8. La forma de pago que aplica la empresa es:



La forma de pago se divide en un porcentaje del 40% en efectivo, el 40% en efectivo y crédito y el 20% solo a crédito.

Facilidad de Formas de pago al cliente. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**

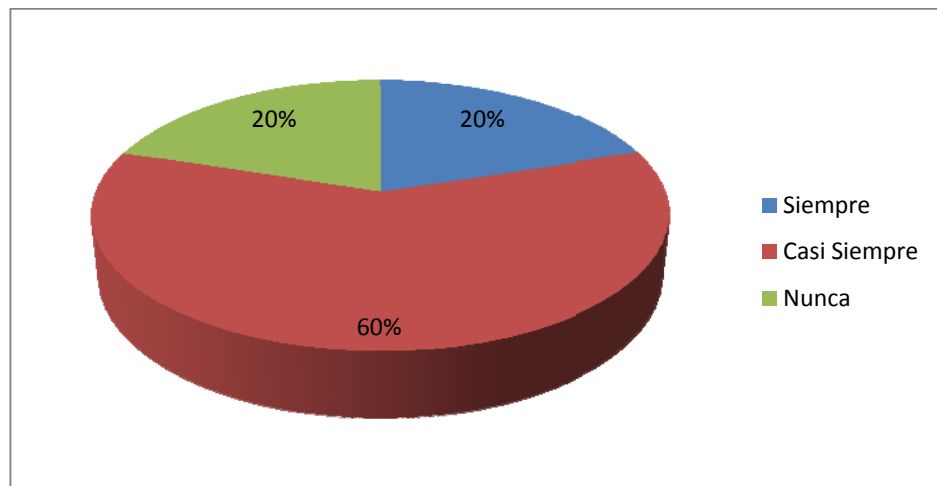
9. ¿El tiempo de entrega del producto es?



El 100% de los clientes considera que el tiempo de entrega del producto es inmediato.

Entrega inmediata del producto. **(OPORTUNIDAD ALTA).**

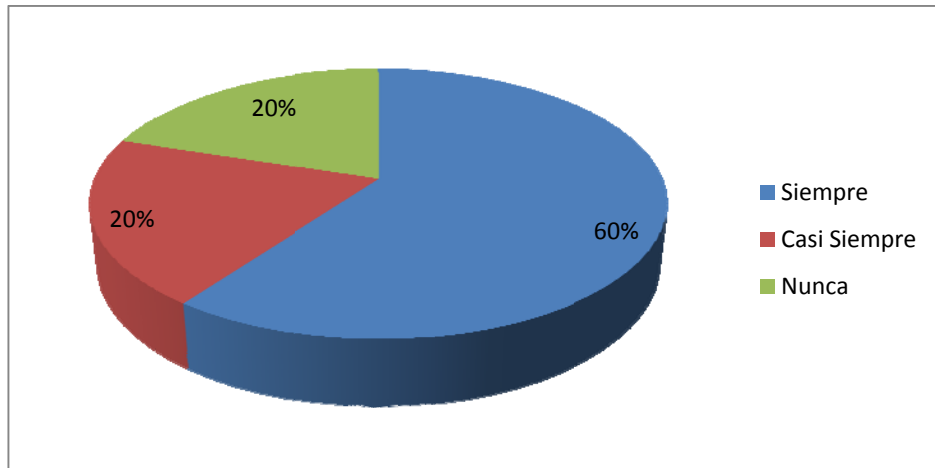
10. ¿Le ofrece la empresa a Usted nuevos productos?



El 60% de los clientes opina que la la empresa si ofrece nuevos productos.

No hay expansión de línea de productos. **(AMENAZA MEDIA).**

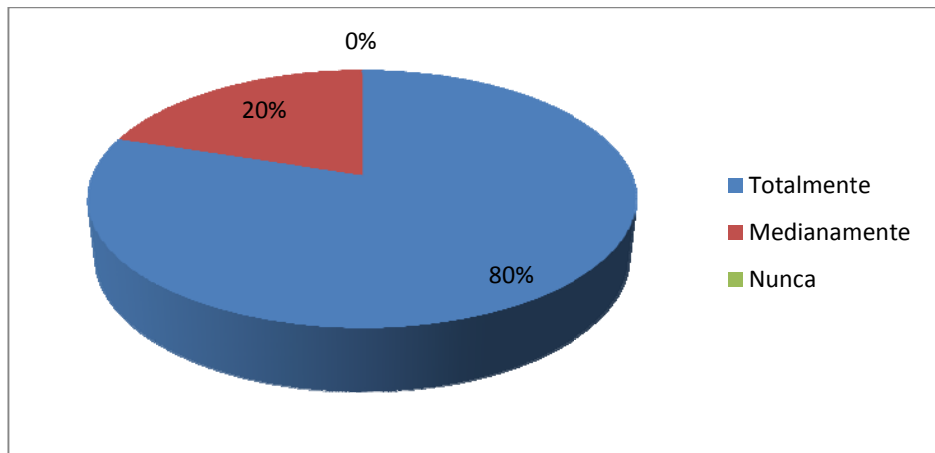
11. Recibe información detallada de los productos que adquiere en la empresa:



El 60% de los clientes opina que si recibe información detallada del producto.

Accesibilidad a la Información del producto. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**.

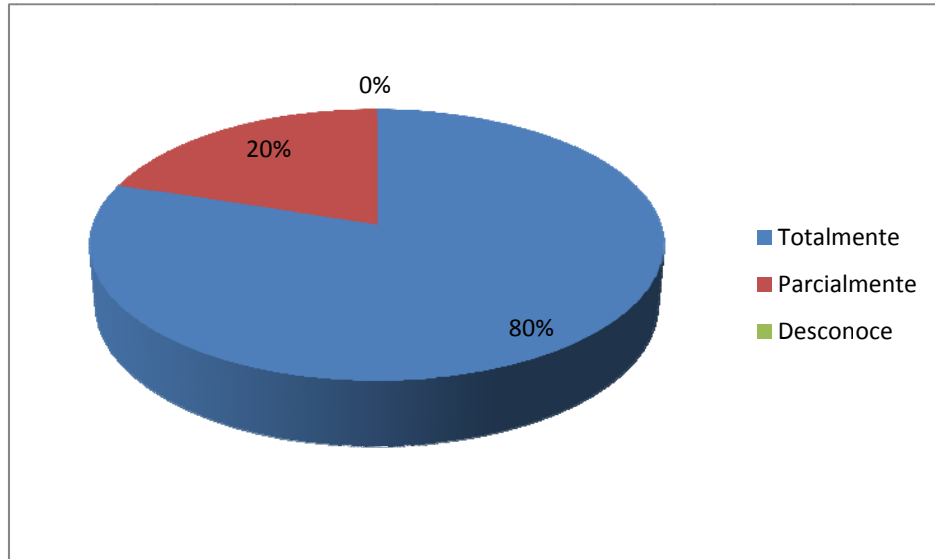
12. Recomendaría los productos de la empresa a otros clientes



El 80% de los clientes considera que si recomendaría los productos de la empresa a otros clientes.

Popularidad de los productos. **(OPORTUNIDAD ALTA)**.

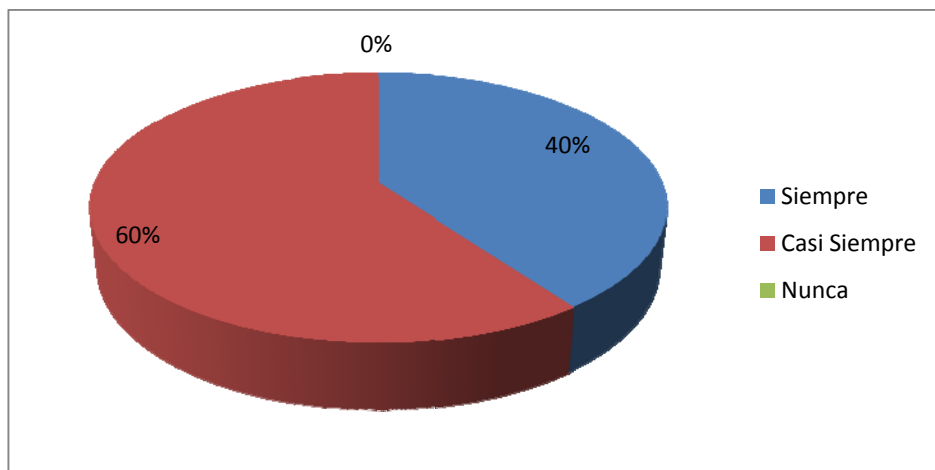
13. Los productos que ofrece la empresa se adaptan a sus necesidades



El 80% de los clientes considera que los productos de la empresa se adaptan a sus necesidades.

Experiencia en el sector. **(OPORTUNIDAD ALTA).**

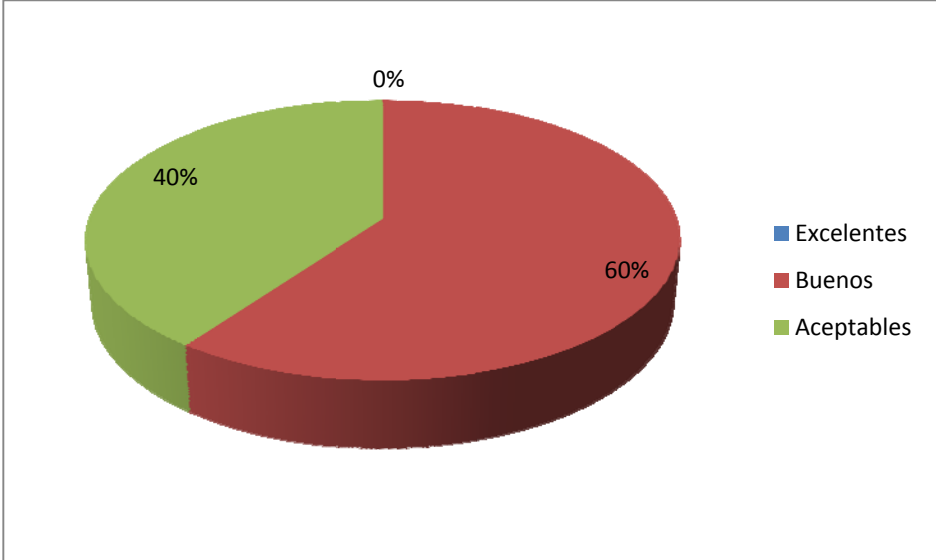
14. Recibe solución y atención a sus problemas y quejas



El 60% de los clientes opina que recibe solución y atención a sus problemas y quejas.

Solución de dificultades deficiente. **(AMENAZA MEDIA).**

15. Los precios de los productos de la empresa son:

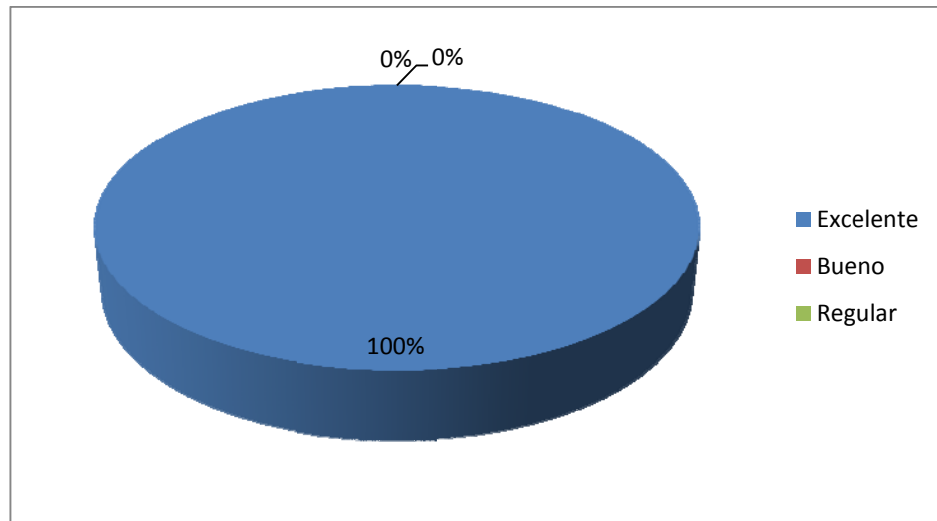


El 60% de los clientes considera que los precios de los productos de la empresa son buenos.

Precios del producto bajos en el mercado. **(AMENAZA MEDIA).**

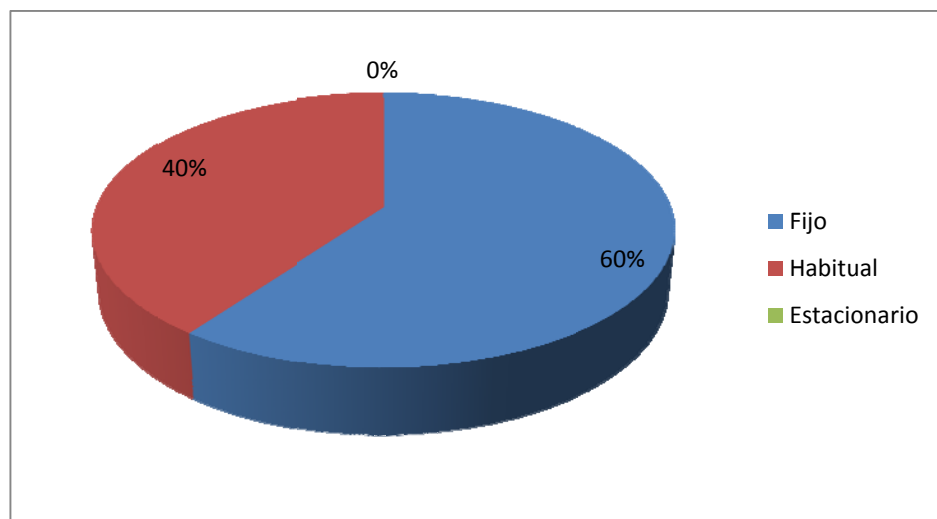
ANEXO B: Resultados de encuestas a proveedores

1. ¿La calidad del producto que ofrece es?



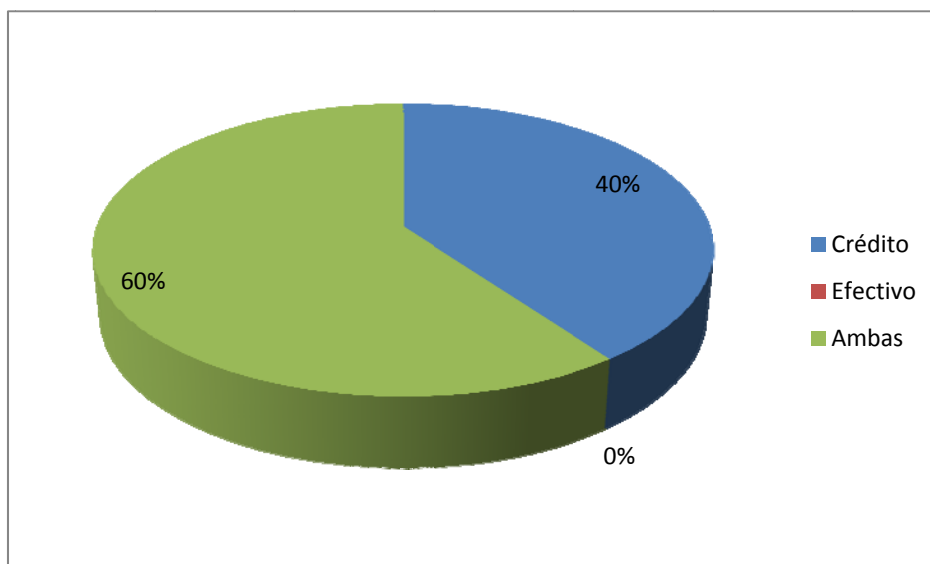
El 100% de los proveedores ofrece productos excelentes.
Calidad del producto excelente. **(OPORTUNIDAD ALTA)**.

2. ¿Es usted un proveedor de la empresa?



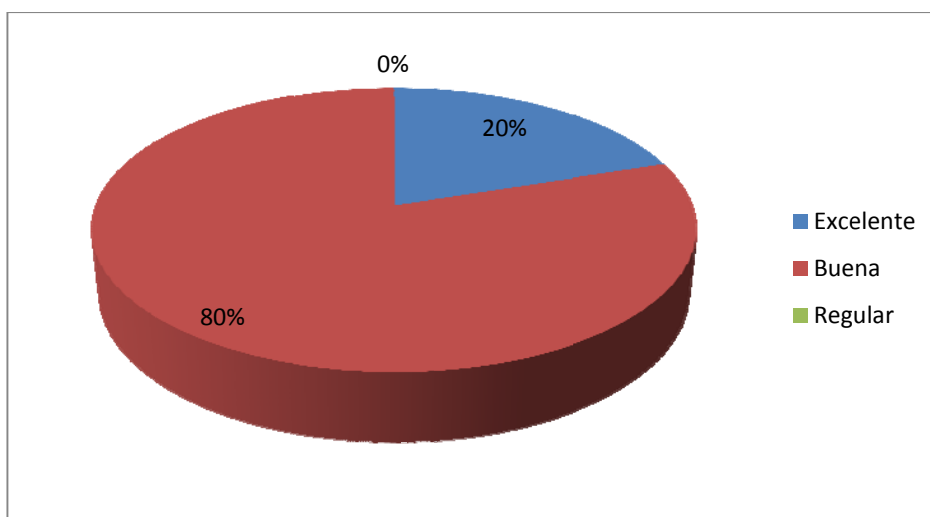
El 60% de los proveedores son fijos.
Mayoría de proveedores fijos. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**

3. La forma de pago que aplica la empresa es:



El 60% de los proveedores tienen forma de pago en efectivo y crédito
Facilidad de Formas de pago proveedores. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**.

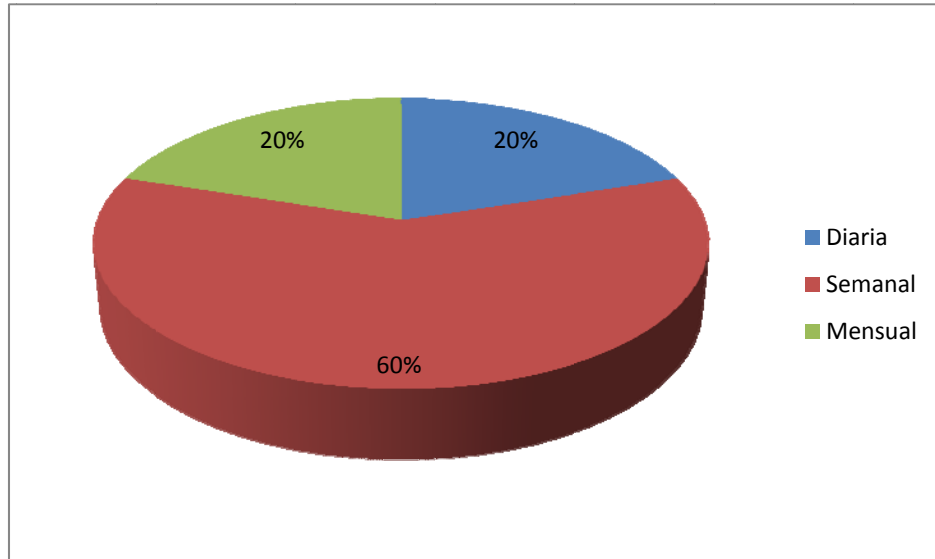
4. La relación con la empresa es:



El 80% de los proveedores considera que la relación con la empresa es buena.

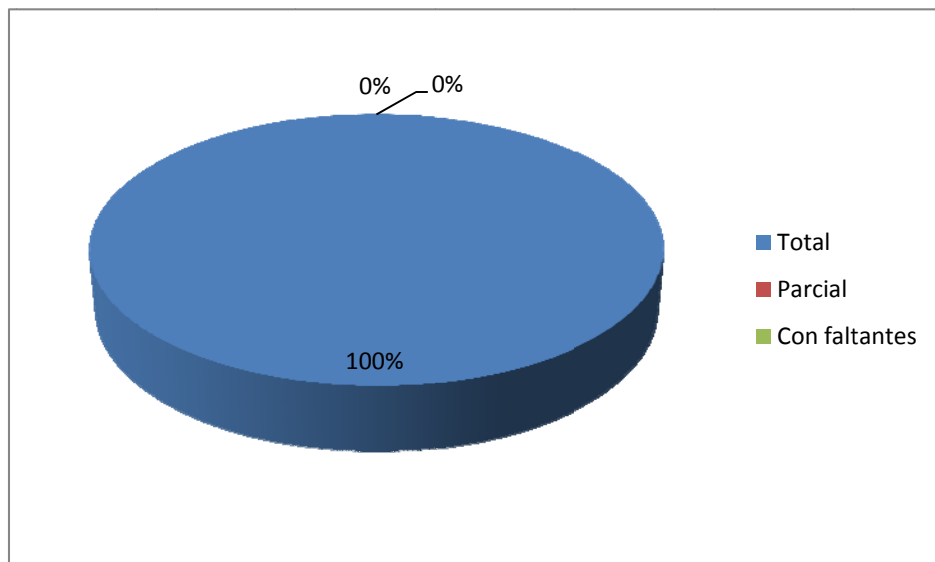
La relación con la empresa es buena. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**

5. Los pedidos de la empresa se hacen de forma:



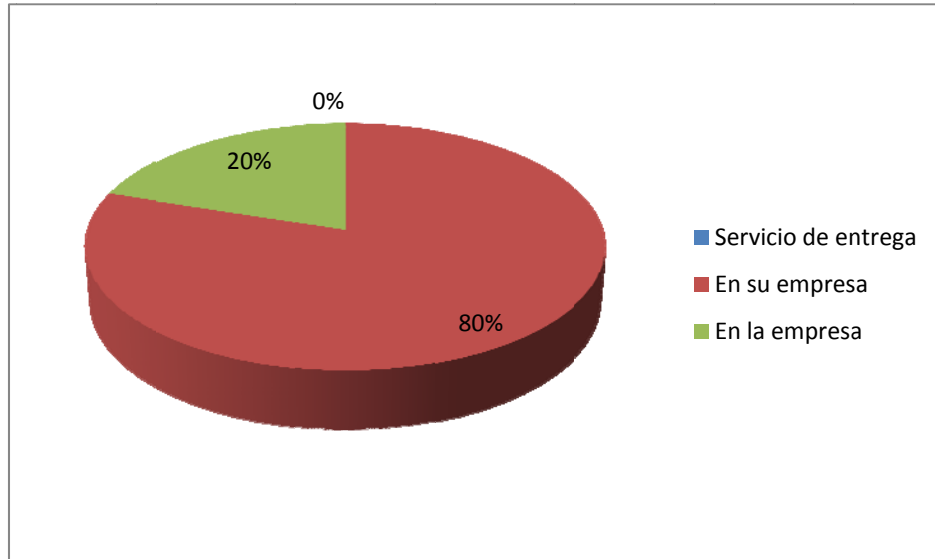
El 60% de los pedidos a los proveedores se hace en forma semanal
Forma de pedido buena con proveedores. **(OPORTUNIDAD MEDIA)**

6. La entrega del producto es:



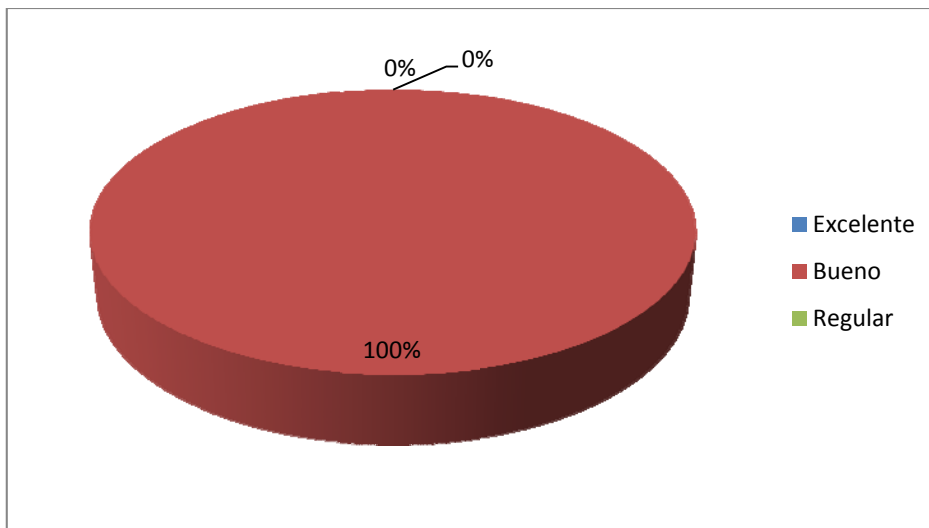
El 100% de la entrega del producto se hace totalmente
Predisposición a buscar alianzas. **(OPORTUNIDAD ALTA).**

7. La entrega del producto se realiza mediante:



La mayoría de la entrega de los productos se hace en la empresa
Bajo poder negociador con proveedores. **(AMENAZA MEDIA)**

8. El tiempo de entrega de cotizaciones es:



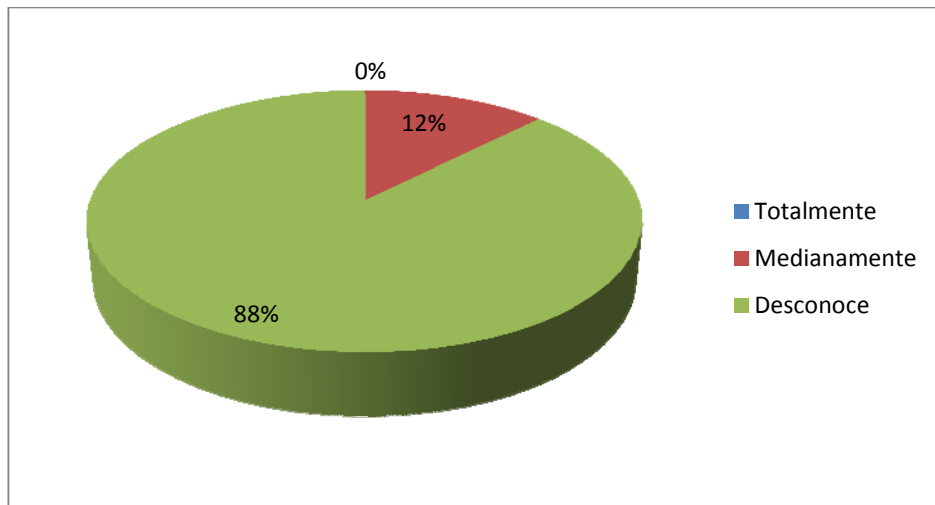
El tiempo de entrega de cotizaciones por parte de los proveedores es buena
Proveedores no proporcionan cotizaciones. **(AMENAZA MEDIA)**

ANEXO C: Resultados de encuestas de análisis interno

2.2.1 Administrativo

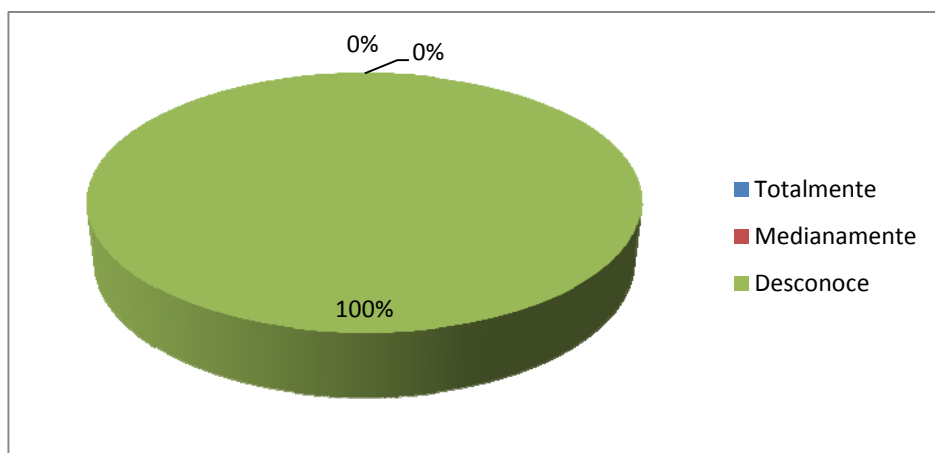
- **Planificación**

1. ¿Conoce la misión de la empresa?



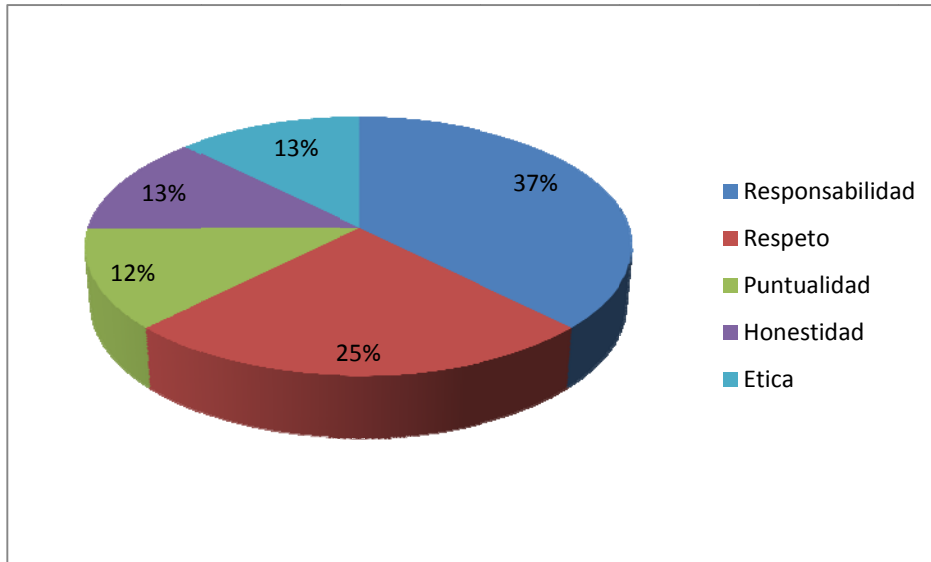
El 88% desconoce la misión de la empresa por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

2. ¿Conoce la visión de la empresa?



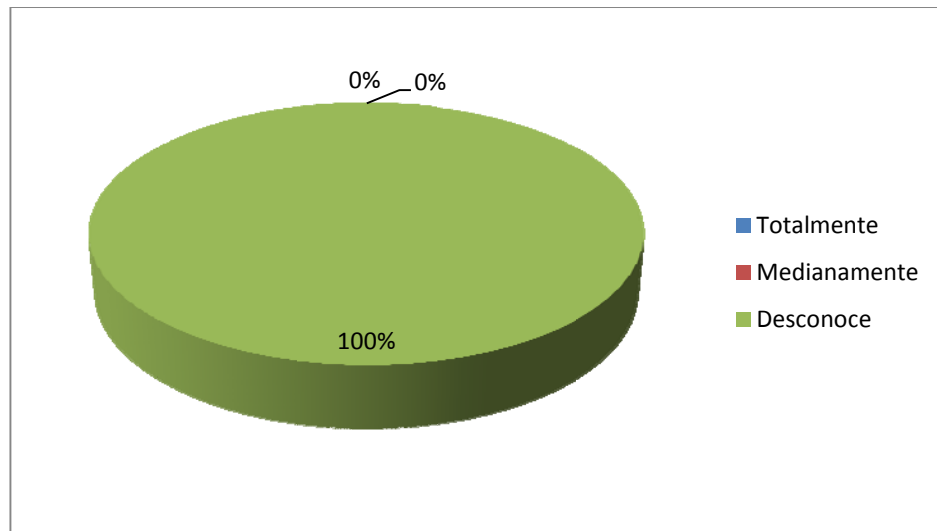
El 100% desconoce la visión de la empresa por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

3. Coloque en orden de importancia, los valores que se aplican en la empresa



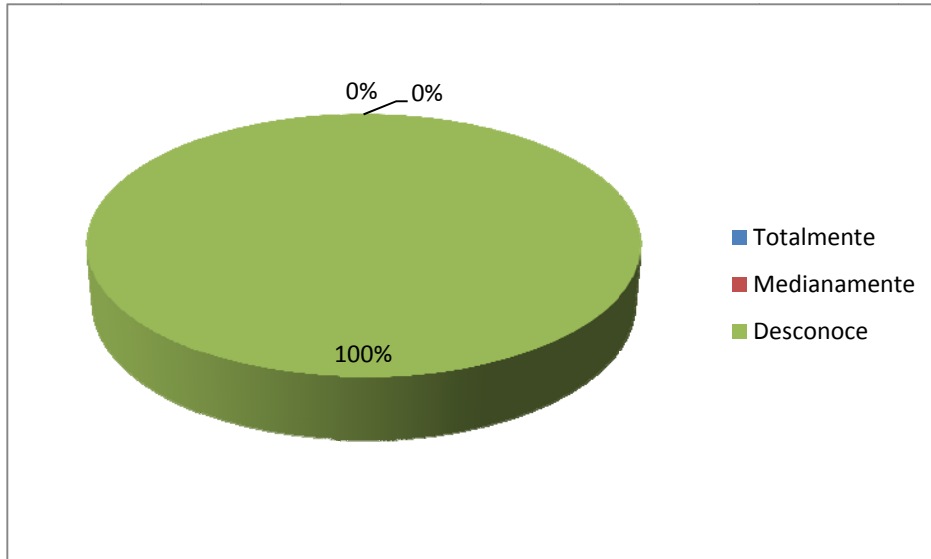
Al aplicar principios y valores en la empresa se considera una **FORTALEZA ALTA**

4. ¿Conoce las estrategias de la empresa?



El 100% desconoce las estrategias de la empresa por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

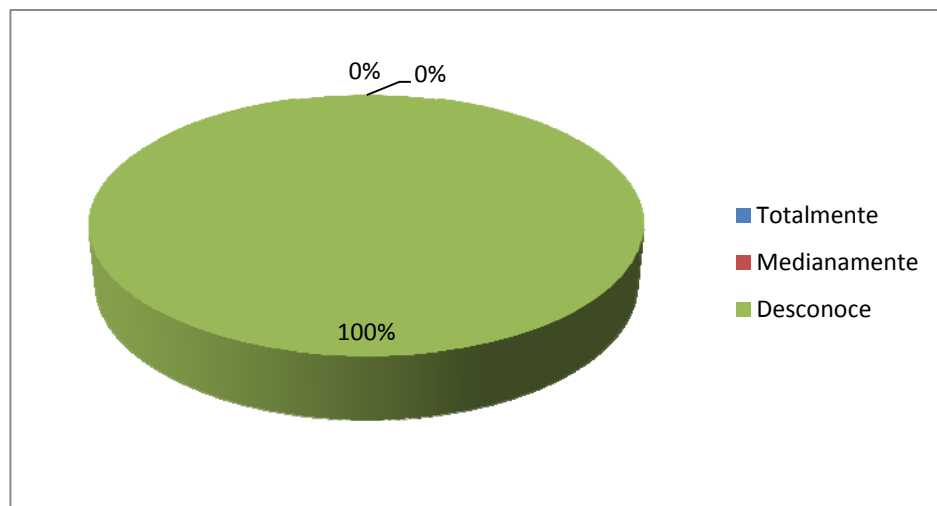
5. ¿Conoce las políticas de la empresa?



El 100% desconoce las políticas de la empresa por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

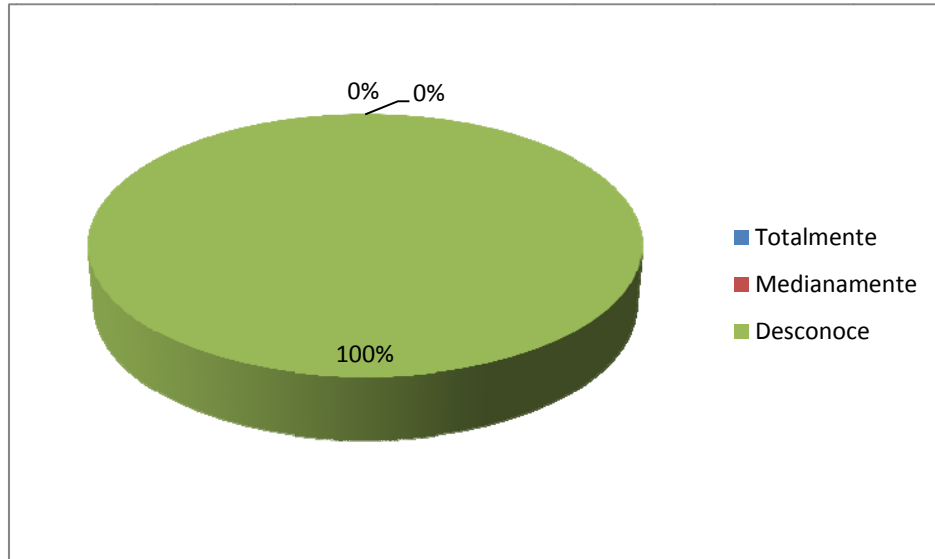
- **Organización**

1. ¿Existe un organigrama en la empresa?



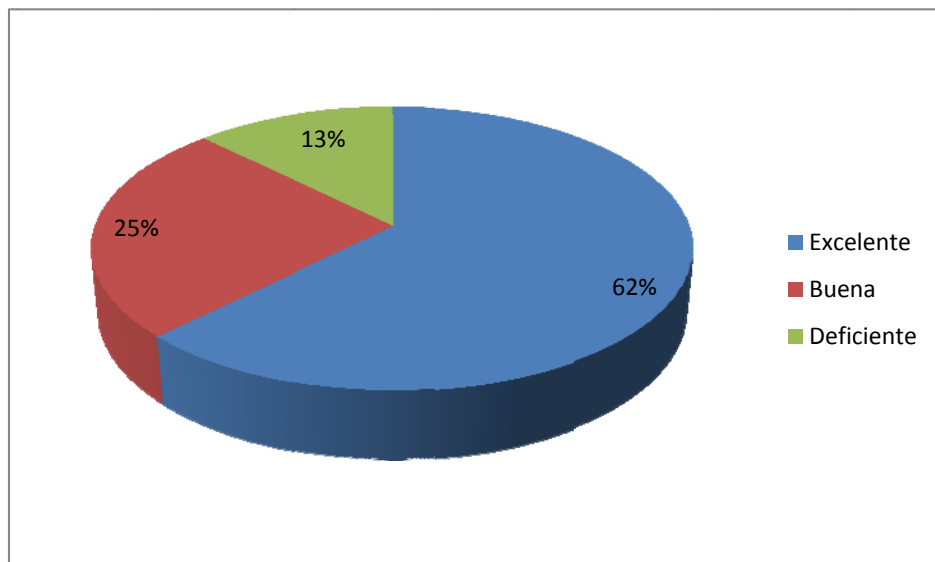
El 100% desconoce que existe un organigrama en la empresa por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

2. ¿Existe un manual de procedimientos en la empresa?



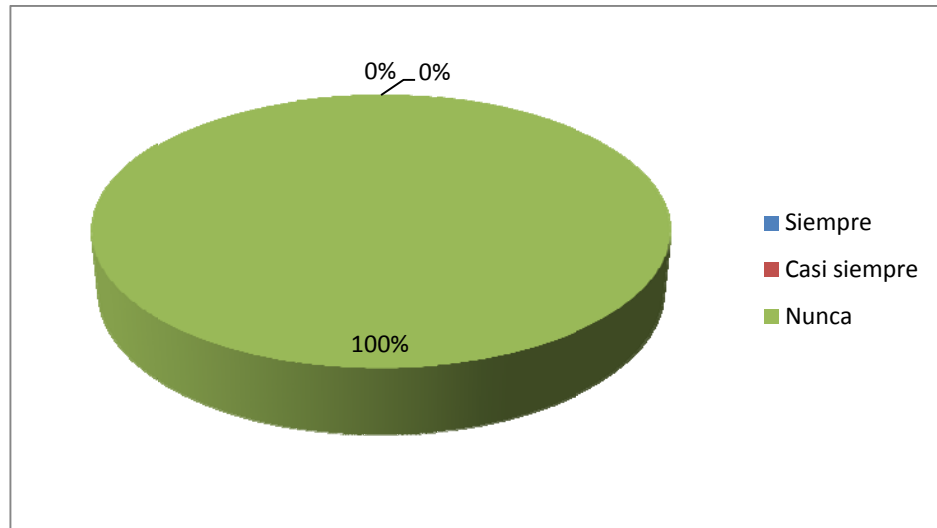
El 100% desconoce que existe un manual de procedimientos en la empresa por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

3. La comunicación que se aplica en la empresa es:



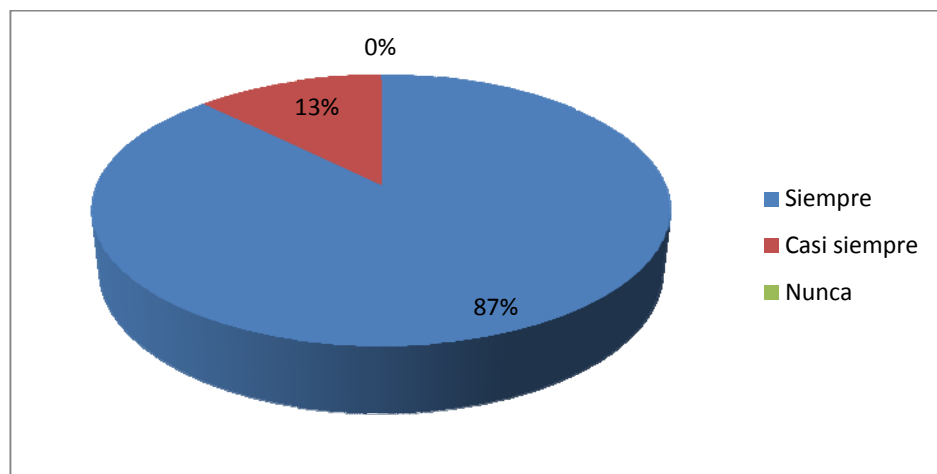
El 62% considera que la comunicación en la empresa es excelente, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

4. ¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo?



El 100% no cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo, por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

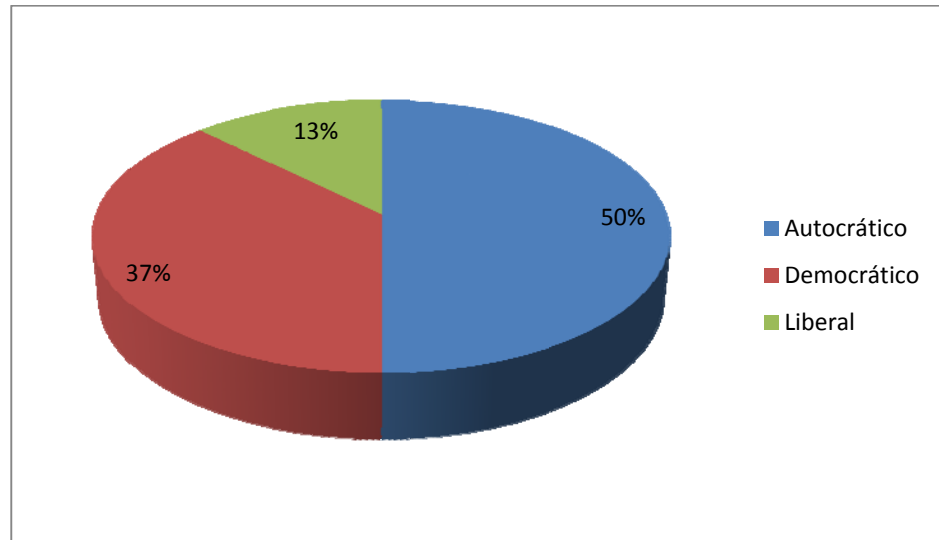
5. ¿El ambiente físico (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.) de trabajo es adecuado?



El 87% considera que el ambiente físico de trabajo es adecuado en la empresa por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

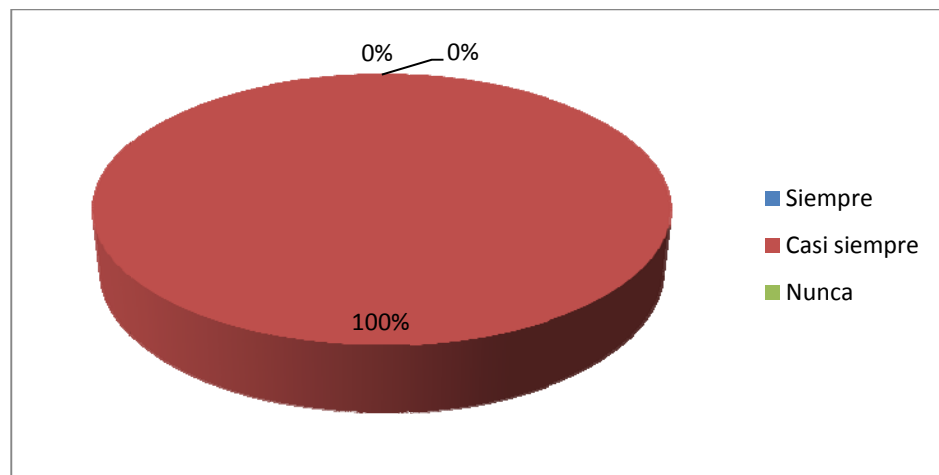
- **Dirección**

1. El liderazgo que practica el gerente es:



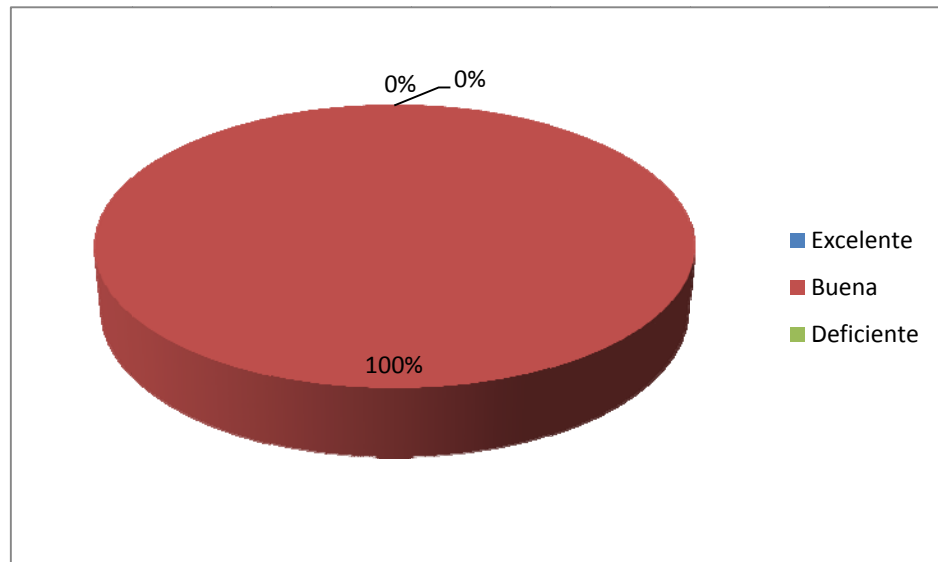
El 50% considera que el liderazgo practicado por el gerente es autocrático, por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

2. La capacitación del personal se realiza:



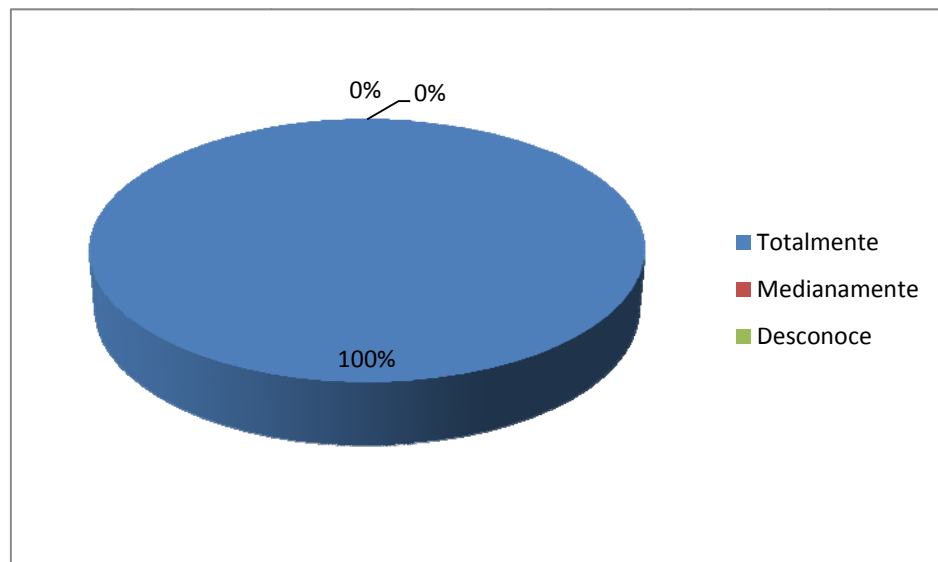
El 100% considera que casi siempre se recibe capacitación en la empresa, por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

3. El grado de motivación del personal es:



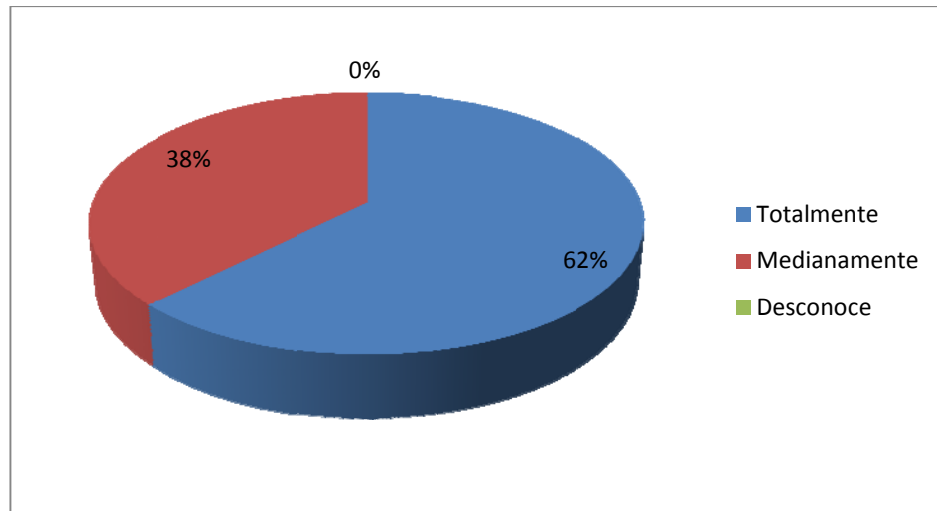
El 100% considera que es buena la motivación del personal que se practica en la empresa, por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

4. ¿El gerente tiene interés activo en las actividades que realiza?



El 100% opina que el gerente tiene interes activo, en sus actividades, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

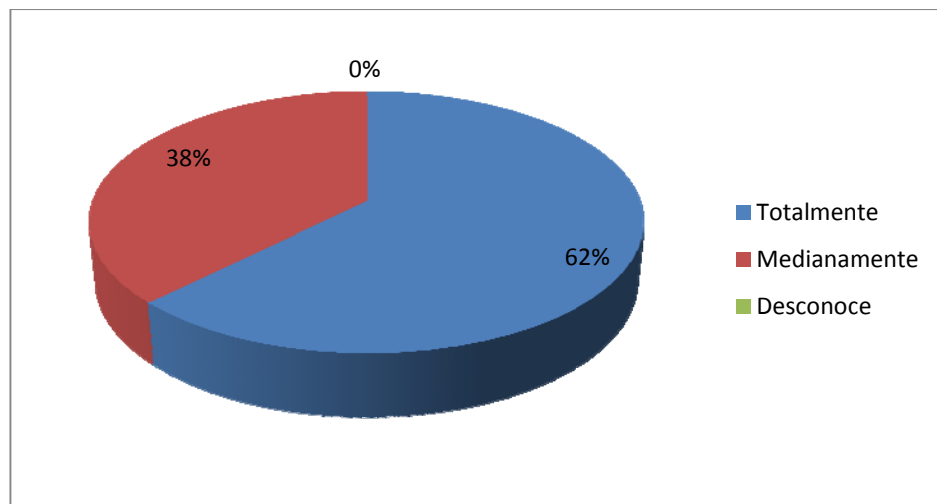
5. ¿Es fácil acceder al gerente cuando lo necesita?



El 62% considera que es fácil acceder al gerente cuando se lo necesita, por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

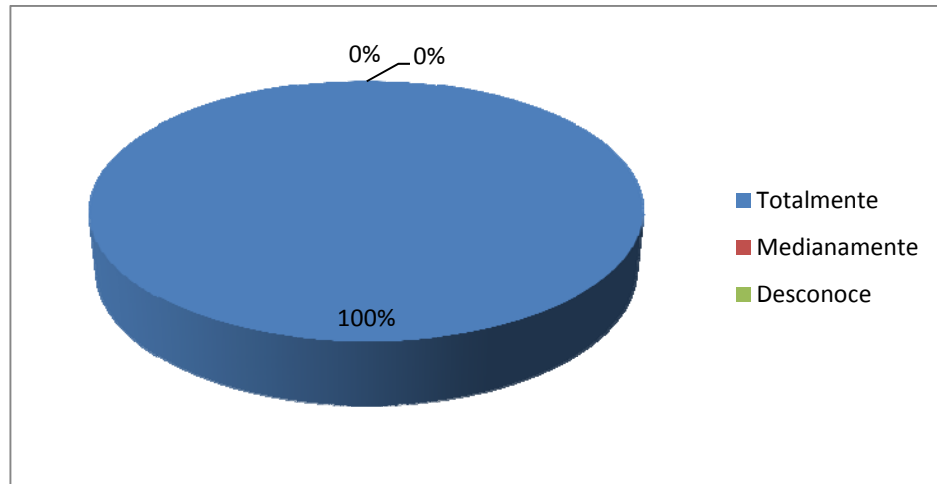
- **Control**

1. El control que se realiza en la empresa es:



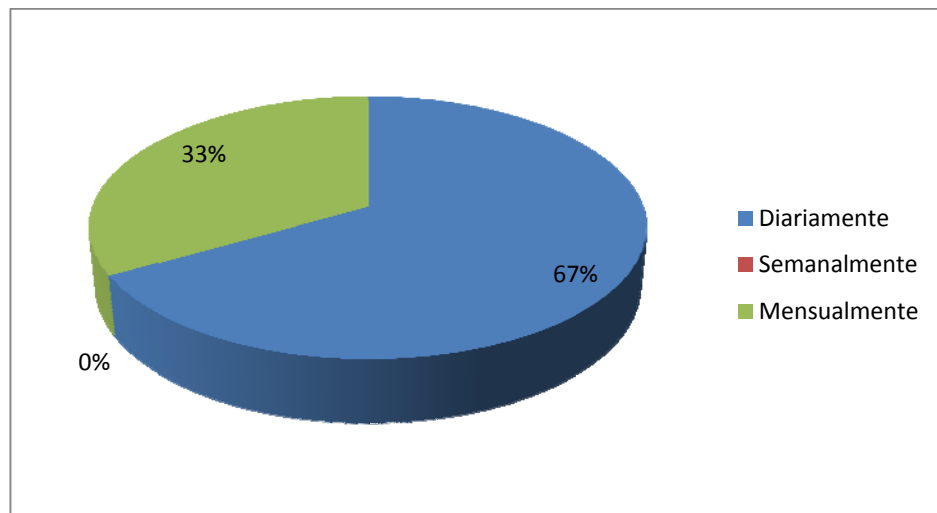
El 62% opina que el control que se realiza en la empresa es alto, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

2. Las instalaciones son adecuadas para el desarrollo de sus actividades:



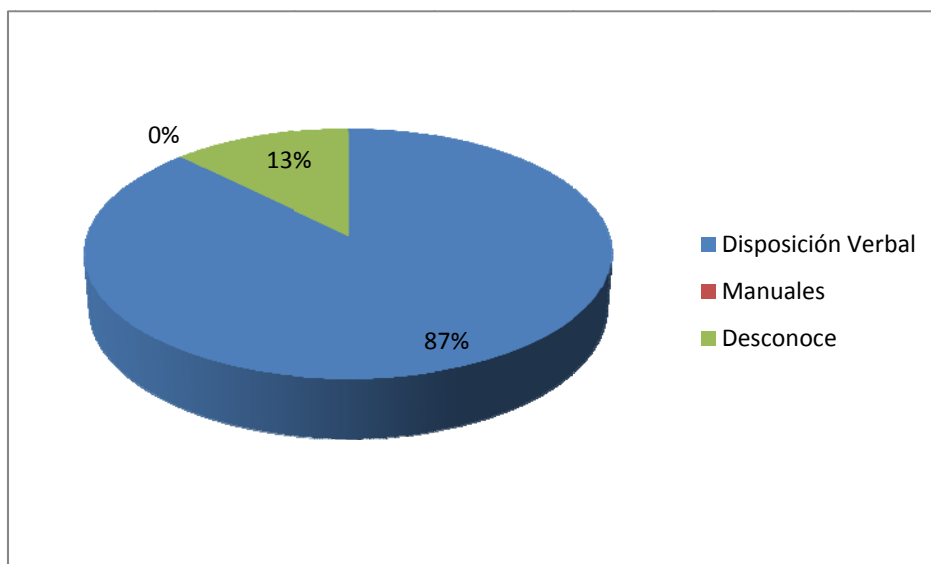
El 100% considera que las instalaciones de la empresa son adecuadas para el desarrollo de sus actividades, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

3. El control de inventarios se realiza:



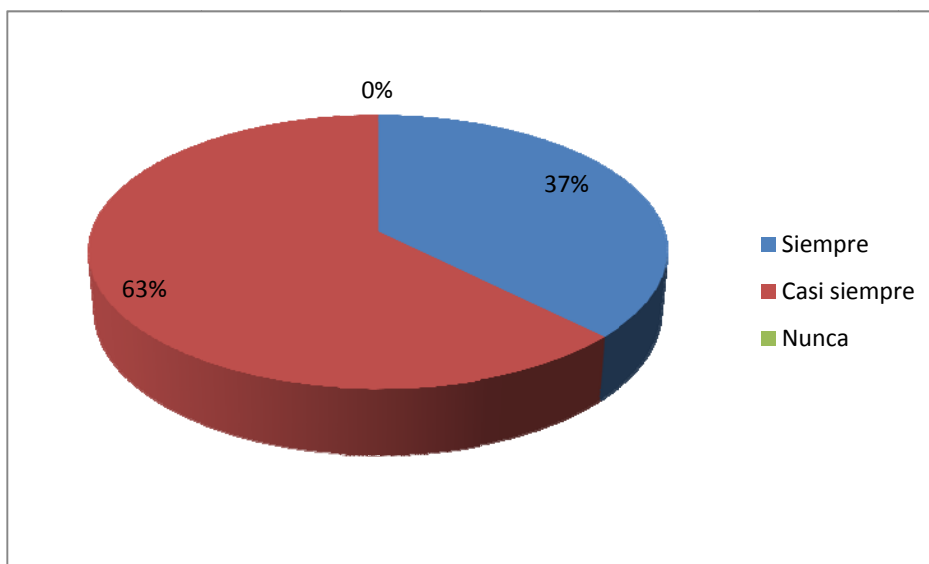
El 67% considera que el control de inventarios se realiza diariamente, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

4. El despacho de materiales se realiza por medio de:



El despacho de materiales se realiza solo por disposición verbal, por lo que es una **DEBILIDA MEDIA**

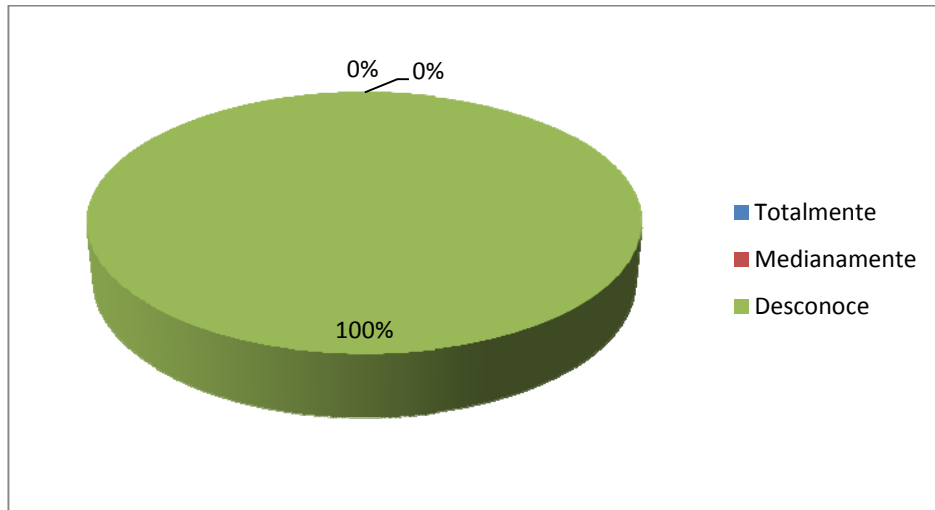
5. Los controles permiten hacer correctivos:



El 63% considera que casi siempre los controles realizados, permiten hacer correctivos, por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

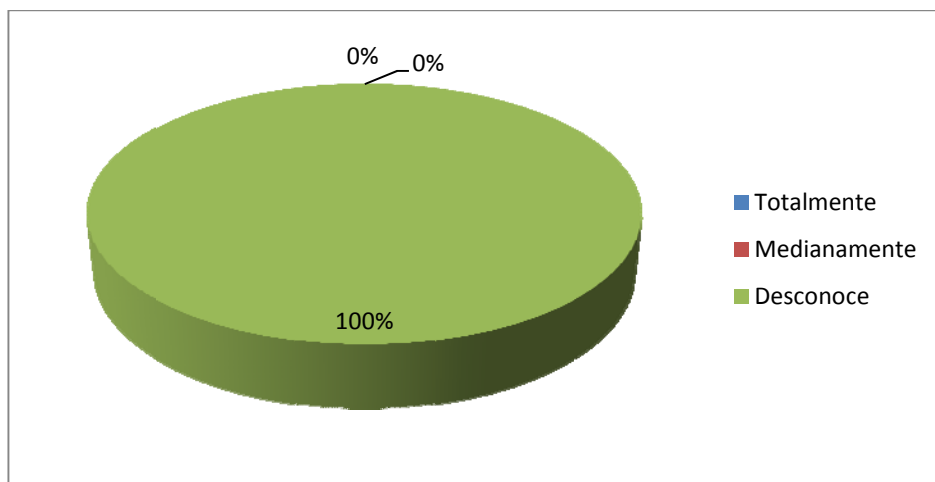
2.2.2 Financiera

1. ¿La empresa cuenta con estados financieros actualizados?



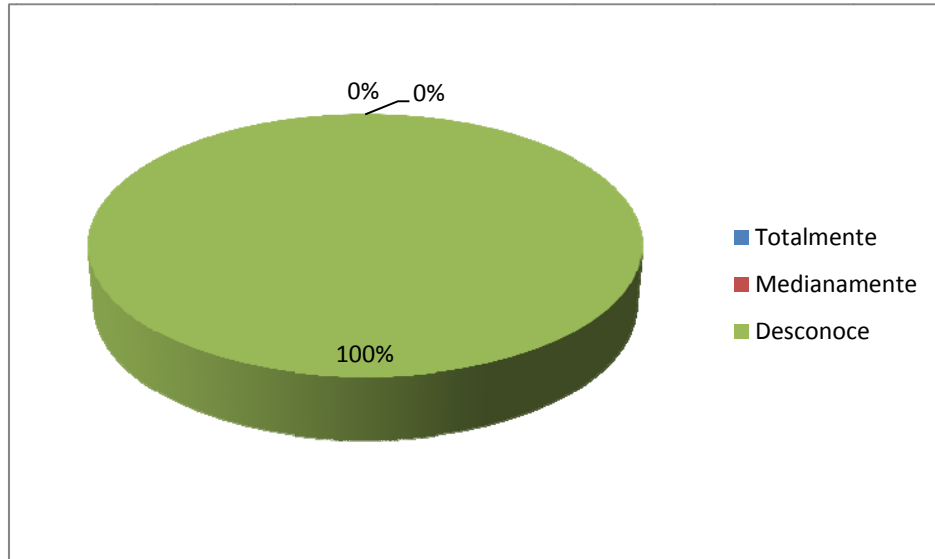
La empresa no posee Estados Financieros actualizados por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

1. ¿Existe presupuesto de compras en la empresa?



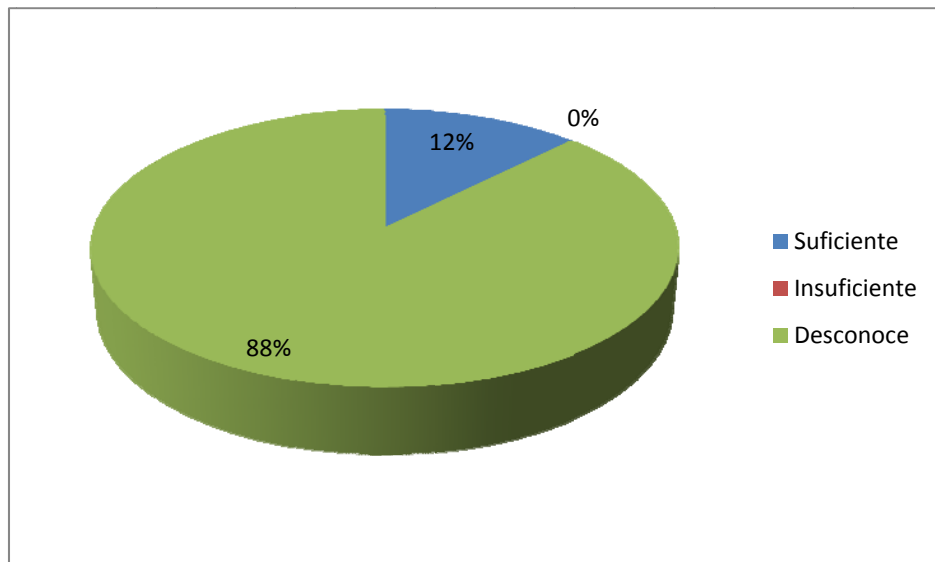
La empresa no posee presupuesto de compras, por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

2. ¿Existe presupuesto de ventas en la empresa?



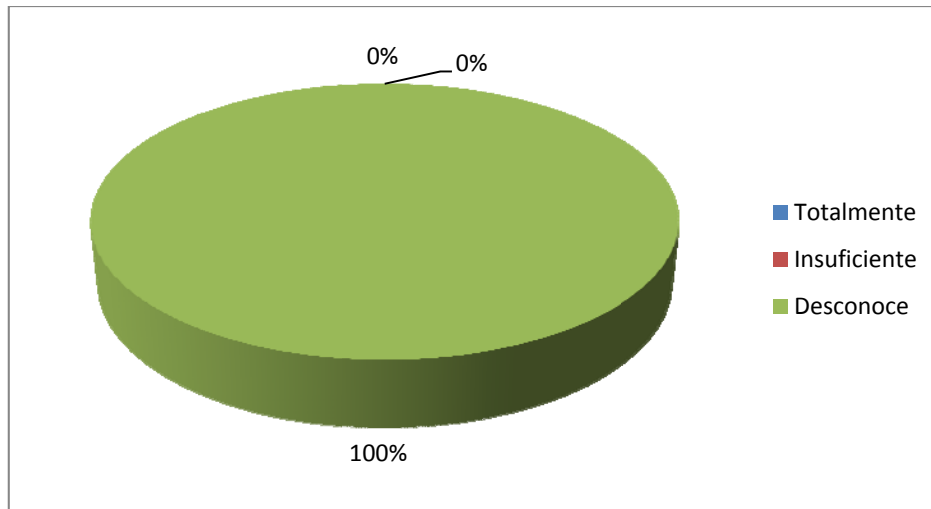
La empresa no posee presupuesto de ventas, por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

3. ¿Existe un fondo para gastos menores?



La empresa no posee un fondo de gastos menores, por lo que es **DEBILIDAD ALTA**

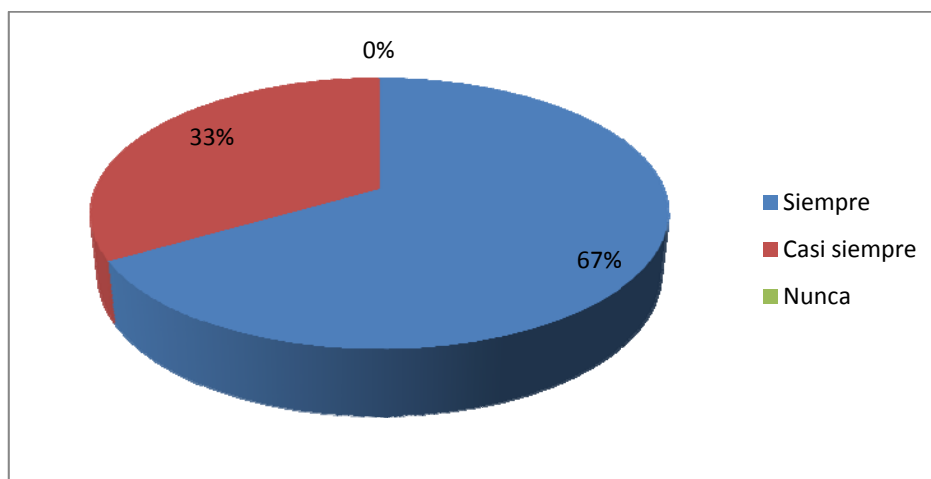
4. ¿Utiliza Indicadores financieros la empresa?



La empresa no maneja indicadores financieros por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**.

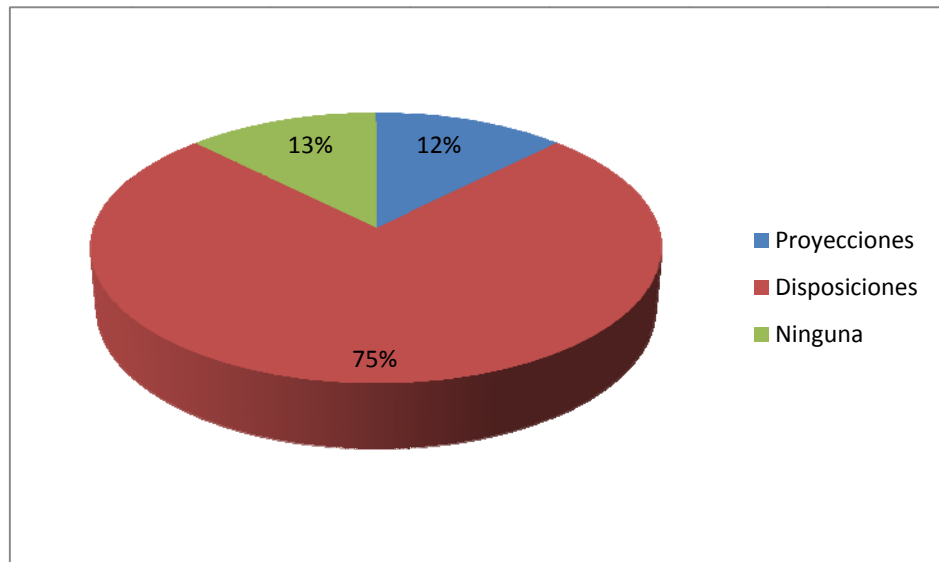
2.2.3 Producción – Servicio

1. ¿La producción cubre las necesidades de la empresa?



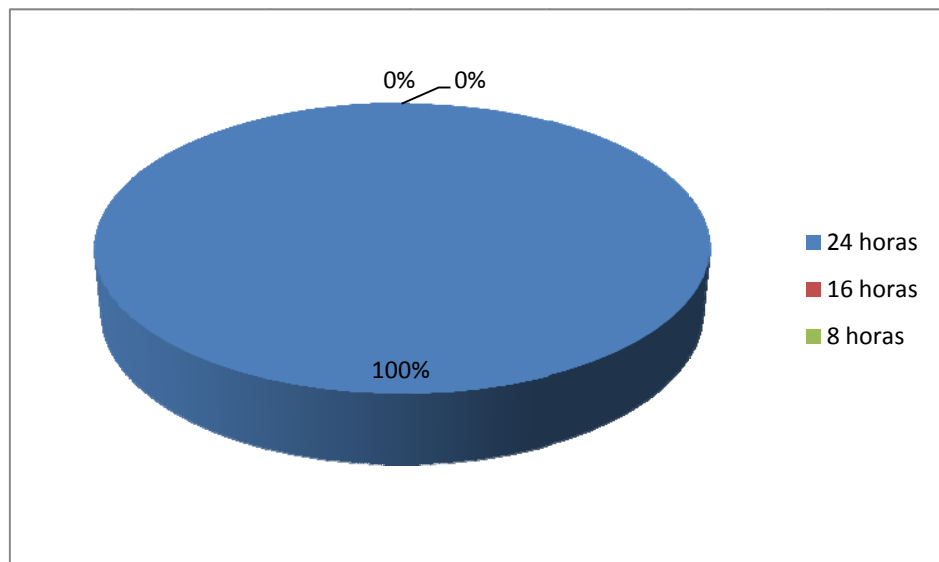
El 67% considera que siempre la producción cubre las necesidades de la empresa, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

2. La producción se hace en base a:



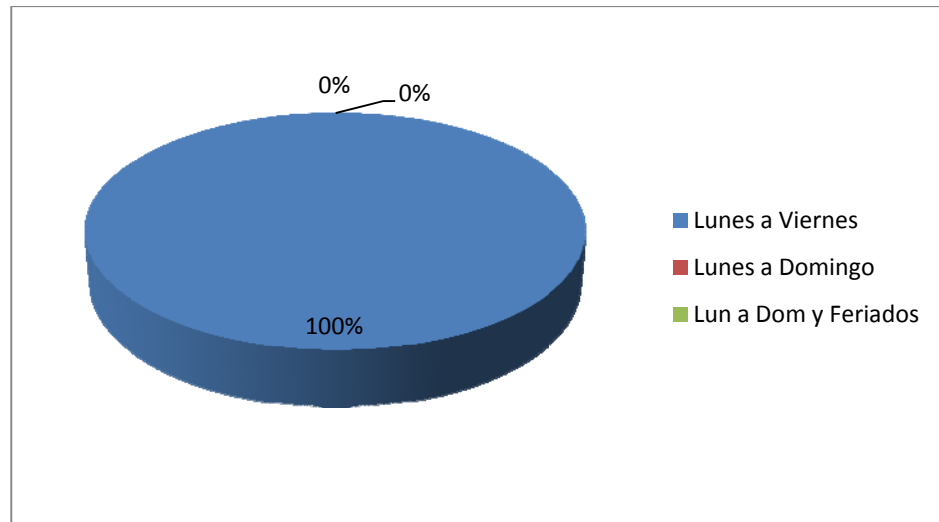
La mayoría de la producción efectuada se hace a través de disposiciones por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

3. La producción de la empresa se efectúa en:



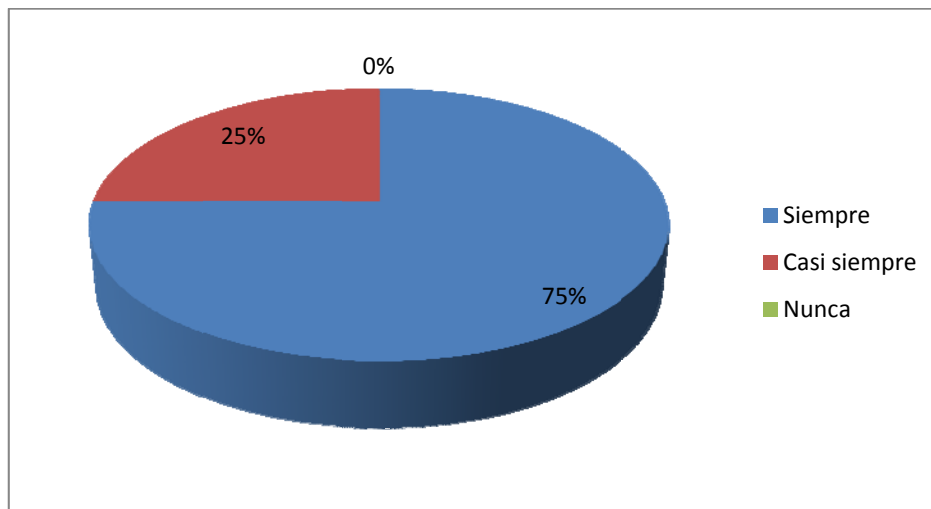
El 100% de la producción de la empresa se efectúa las 24 horas, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

4. La planta de producción funciona:



La planta de producción funciona de Lunes a Domingo por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

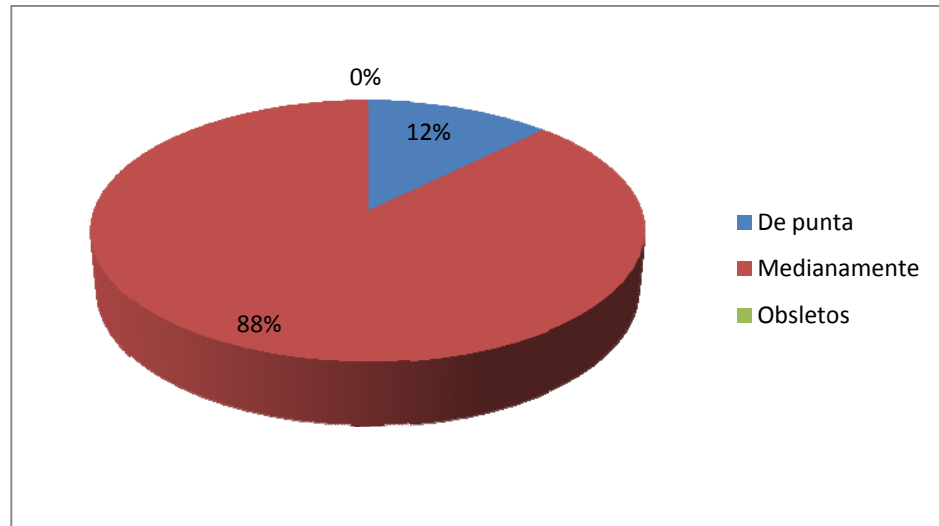
5. ¿Cuenta con las herramientas, equipos y material necesario para realizar su trabajo?



El 75% considera que siempre cuenta con las herramientas, equipos y material necesario para realizar su trabajo, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

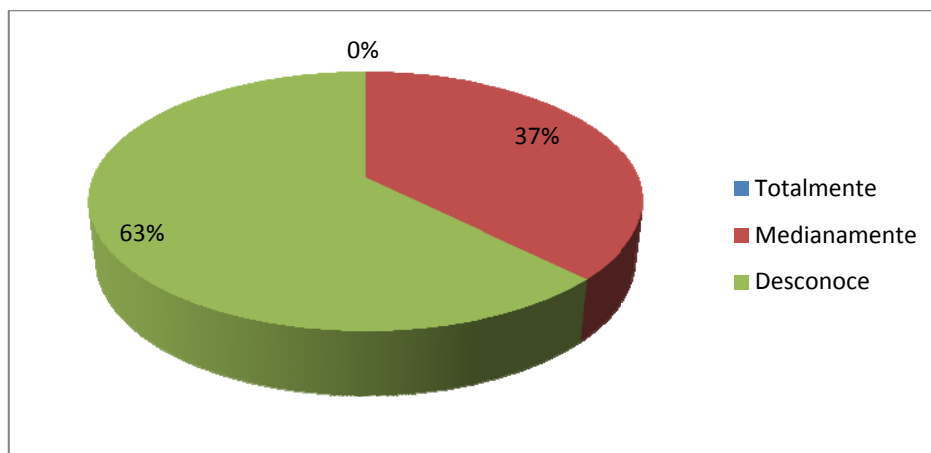
2.2.4 Tecnológica

1. Los equipos con los que cuenta la empresa son:



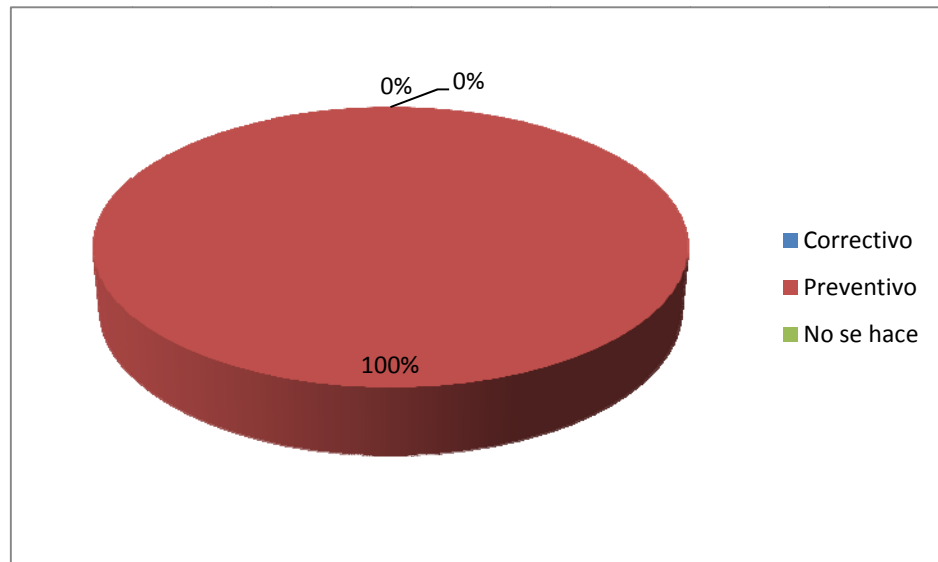
El 88% considera los equipos con los que cuenta la empresa son de media tecnología, por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

2. Los equipos y sistemas informáticos de la empresa, proveen agilidad para manejar cambios y requerimientos futuros:



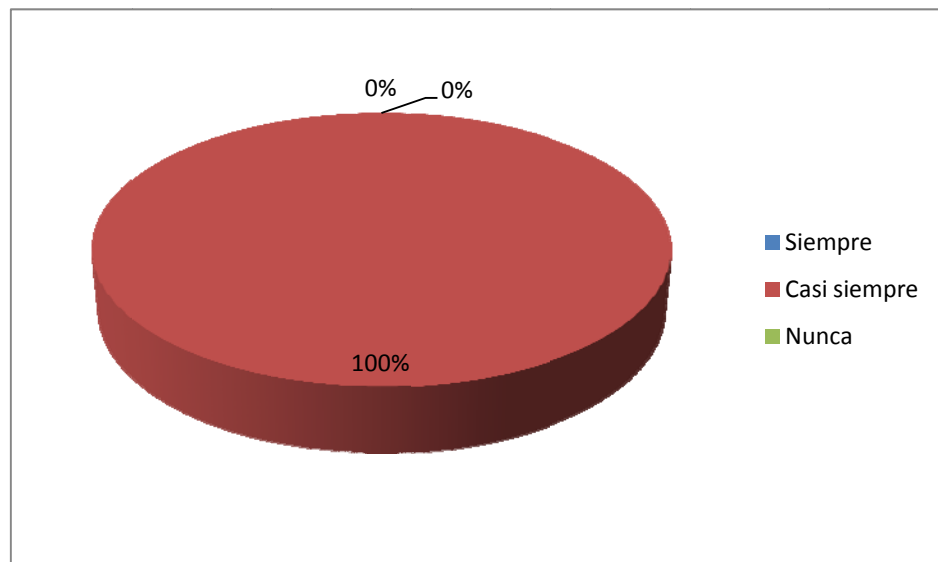
El 63% desconoce que haya equipos y sistemas informáticos en la empresa que proveen agilidad para manejar cambios, por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**

3. El mantenimiento de las maquinas es:



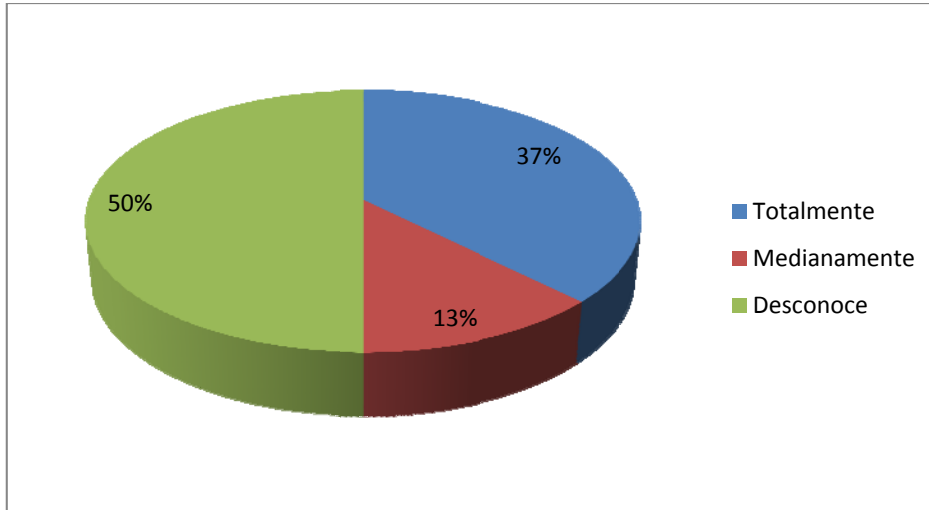
El 100% considera que el mantenimiento de maquinas es preventivo, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

4. ¿Existe capacitación para el uso de nuevos equipos?



El 100% considera que casi siempre existe capacitación para el uso de nuevos equipos, por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

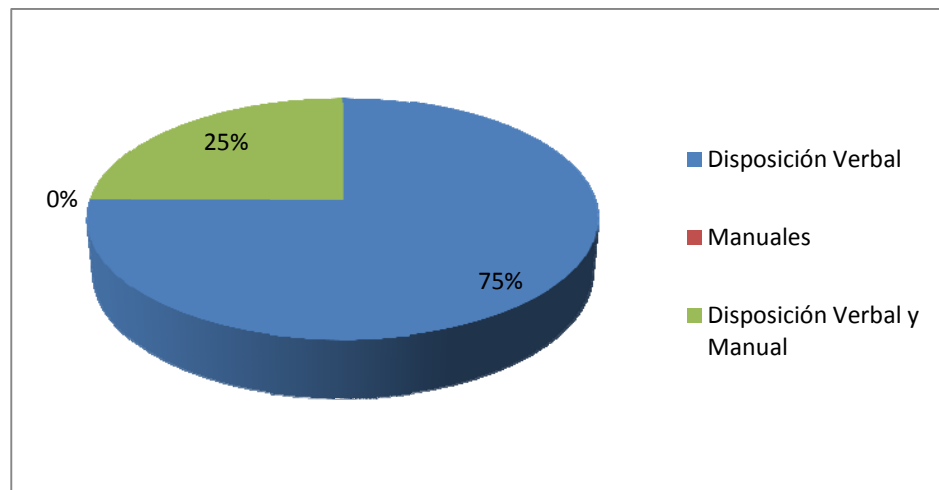
5. ¿Cuenta con una página web la empresa?



El 50% desconoce que la empresa cuenta con una página web, por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

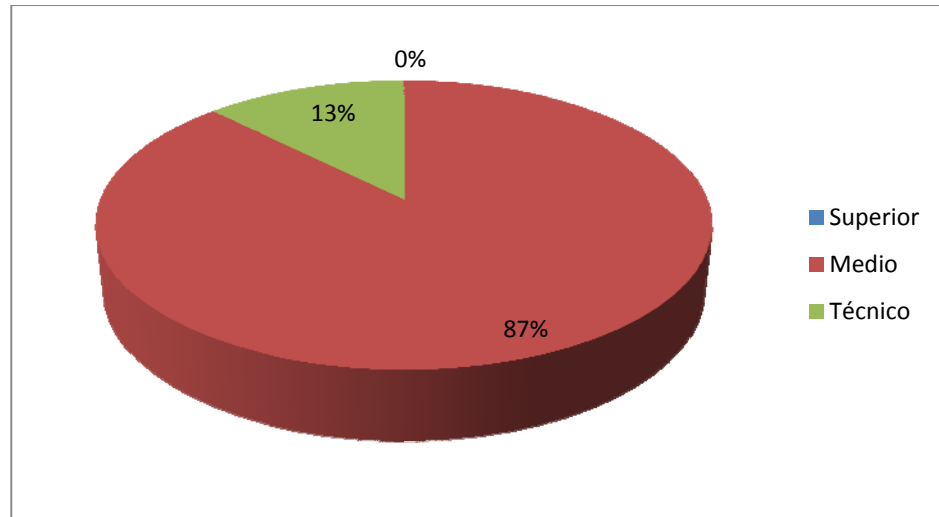
2.2.5 Talento humano

1. Cumple sus funciones de acuerdo a:



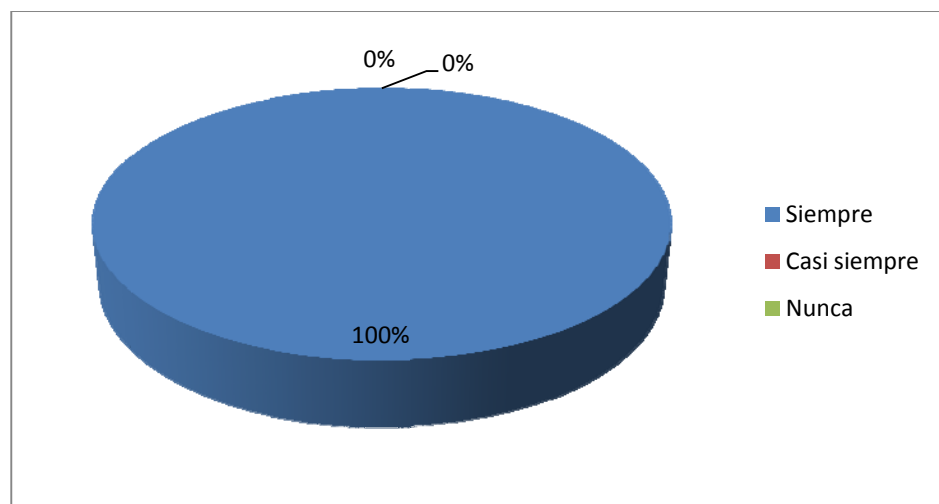
El 75% cumple sus funciones a través de disposiciones verbales, por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

2. El grado de preparación del personal es:



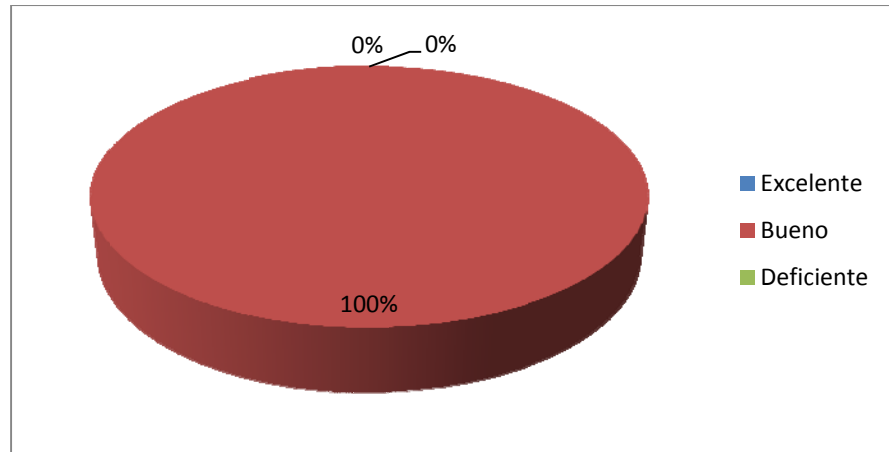
El 87% del personal tiene un grado de preparación medio, por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

3. El cumplimiento de sus responsabilidades es:



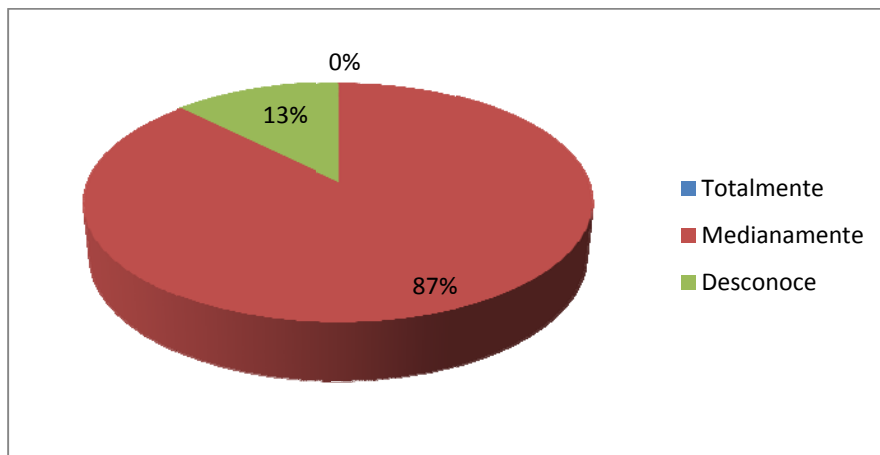
El 100% considera que siempre cumple sus responsabilidades en la empresa, por lo que es una **FORTALEZA ALTA**

4. El proceso de inducción en la empresa ha sido:



El 100% opina que es bueno el proceso de inducción en la empresa, por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

5. ¿Hay oportunidades de mejoramiento profesional en la organización?



El 87% considera que existen medianamente oportunidades de mejoramiento profesional en la empresa, por lo que es una **OPORTUNIDAD MEDIA**

6.3 BIBLIOGRAFÍA

- CELA, José. *Calidad, qué es, cómo hacerla?* Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CERTO - PETER. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* McGraw - Hill. Colombia. 1997.
- EVANS, James. Administración y control de la calidad. International Thompson Editores. México. 2000
- HAMMER – CHAMPY, *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- HITT Michael. Administración. Pearson Educación. México. 2006
- HODGE. B.J. Teoría de la Organización. Pearson Educación. Madrid. 2003
- Industria del Plástico Richardson y Lokensgard
- KOONTZ – WEHRICH. *Administración, una perspectiva Global.* McGraw- Hill. México. 1998
- MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos, Alfaomega*, Editores. Colombia. 2001.
- MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- MONTGOMERY, Douglas. Control estadístico de la calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1991.

- PALL, G. A. *Quality Process Management*. Prentice Hall. New Jersey. 1987.
- PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.

DIRECCIONES INTERNET:

- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.dgplades.salud.gob.mx
- www.wikipedia.org
- www.bce.fin.ec
- www.espol.edu.ec/gye/
- www.tqm.es
- www.google.com.ec