

RESUMEN

Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA., se constituye una compañía con responsabilidad limitada, que tiene por objeto la explotación para el aprovechamiento forestal del recurso maderero, desarrollando la infraestructura necesaria para el abastecimiento a terceros de madera proveniente de bosques nativos o reforestados, entra en funcionamiento a partir de Febrero del 1991.

Con la finalidad de que logren establecer los lineamientos para el manejo adecuado del recurso humano, es que se propone la Formulación, mejoramiento e implementación de Procedimientos y Procesos para el Área de Recursos Humanos, ya que lo ha desarrollado de forma inadecuada.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

El objetivo de este trabajo, es determinar por medio de una investigación los procesos y procedimientos del Área de Recursos Humanos.

Como se puede apreciar en desarrollo de la tesis se ha utilizado como instrumento la administración por procesos, encuestas para el análisis interno, mediante las cual se ha podido determinar, que los empleados tienen desconocimiento de las objetivos, políticas, reglamentos, falta de estructura organización, con lo que se demuestra que existe una oportunidad para la formulación y mejoramiento para el manejo adecuado del talento humano.

Abstract

Services and forestry jobs SETRAFOR CIA. LTDA., is a company with limited liability, which aims to forest exploitation lumber, developing the necessary infrastructure for supply to third parties from wood native or secondary, forest comes into operation from February 1991 resource exploitation. In order to achieve set the guidelines for the appropriate management of human resources, is that you proposed the development, enhancement and implementation of procedures and processes for the area of human resources, since has developed it improperly.

Currently employees have different expectations about work wanting to play. Some employees want to work in the direction of their jobs, and want to participate in financial gains for your organization. Others have so few abilities market entrepreneurs must redesign jobs and provide extensive training of hire. Likewise, are changing the rates of population and labour force.

Even though the financial assets, equipment and plant are resources for the Organization, employees - the human talent - have very considerable importance. Human resources provides the creative spark in any organization.

People is responsible for designing and producing goods and services, control quality, distributing products, allocate financial resources and establish objectives and strategies for your organization.

Without efficient people cannot be an organization achieve its goals. The work of the director of human talent is influencing this relationship between an organization and its employees.

The objective of this work is determined by a research processes and procedures of the human resources area. As it can be seen in the thesis development has been used as a management tool by processes, surveys for internal, through analysis which has been determined, employees have ignorance of the objectives, policies, regulations, lack of structure organization, which demonstrates that there is an opportunity of formulation and improvement of human resources management

CAPITULO I

“GENERALIDADES”

1. GENERALIDADES

En este capítulo se realiza un detalle de la historia de la empresa, así también la descripción del producto que actualmente ofrece Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA., la problemática, además se describirá el marco teórico y conceptual que permite, fundamentar, sustentar y facilitar el presente estudio e investigación.

1.1 Antecedentes de la empresa

De acuerdo a escritura número dos mil ochenta y seis (2.086), en la ciudad de Quito, el 12 de Noviembre de 1990. Los señores Manuel Francisco Durini, Diego Armijos Hidalgo, Cantón Arteta Cárdenas y Jaime Guarderas a nombre y en representación de las Compañías: ENCHAPES DECORATIVOS S.A. ENDESA, BOSQUES TROPICALES S.A. BOTROSA Y MADEROTECNIA C.A., respectivamente, en sus calidades de representantes legales de las mismas, Acuerdan constituir una compañía de Responsabilidad Limitada, llamada SERVICIOS Y TRABAJOS FORESTALES SETRAFOR COMPAÑÍA LIMITADA.

“Con la denominación de SERVICIOS Y TRABAJOS FORESTALES SETRAFOR CIA. LTDA., se constituye una compañía con responsabilidad limitada, que tendrá por objeto la explotación para el aprovechamiento forestal del recurso maderero, desarrollando la infraestructura necesaria para el abastecimiento a terceros de madera proveniente de bosques nativos o reforestados. Para el desarrollo de este objeto la sociedad podrá adquirir, conservar, gravar y enajenar toda clase de bienes raíces y muebles

necesarios para sus fines; girar, aceptar, negociar, cancelar toda clase de instrumentos negociables y demás documentos civiles o comerciales; concurrir a la constitución de otras compañías, suscribir o adquirir acciones o partes de interés en ellas o incorporarse a ellas, siempre que tengan por objeto la explotación de actividades similares o conexas a las expresadas anteriormente y que en algún modo estén relacionadas con las mismas o puedan servir para la prestación de estos servicios o a la propaganda de los mismos y efectuar, celebrar y ejecutar todo acto de contrato que se relacione directamente con el objeto de la Compañía.”¹

La compañía se constituye con un capital social de Sesenta Millones de Sucres (S/. 60.000.000,00), el mismo que se detalla a continuación.

Tabla No. 1: Capital Social

ACCIONISTA	NACIONALIDAD	CAPITAL ACTUAL SUCRES S/.
Enchapes Decorativos S.A. ENDESA	Ecuatoriana	24.000.000
Bosques Tropicales S.A. BOTROSA	Ecuatoriana	33.000.000
MADEROTECNIA C.A.	Ecuatoriana	3.000.000

Fuente: “Escritura de Constitución de la Compañía”

Elaborado por: “Soledad Hidalgo”

De acuerdo al cuadro descrito anteriormente, y sobre la base del análisis y revisión a la documentación existente en la empresa, el capital actual aún se

¹ De la Escritura de Constitución de la Compañía: Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA

mantiene en sucres, sin que exista legal y procedimentalmente una conversión a la moneda actual que es el dólar americano; de la misma manera se puede comentar que no ha existido hasta la presente fecha aumento de capital accionario en el contexto de las decisiones de la compañía.

Así la Compañía con la denominación SERVICIOS Y TRABAJOS FORESTALES SETRAFOR COMPAÑÍA LIMITADA se constituye, el 21 de febrero de 1991.

Diagrama No. 1: Logo de la Empresa



Fuente: "SETRAFOR CIA. LTDA."

En Setrafor Cía. Ltda. Han existido diferentes administraciones que han ayudado que la empresa se mantenga como líder de acuerdo al manejo sustentable y al efectivo aprovechamiento maderero.

La producción en los últimos dos años no ha sido la mejor, por el constante acoso de acción ecológica, al no investigar a fondo la mejor manera del manejo del bosque así como el aprovechamiento forestal que hace Setrafor. Las trabas que ha puesto el gobierno también son otras de las causas por las

que la producción se ha mantenido. Como resultado de este mecanismo, Setrafor en el ámbito de su operación y funcionamiento anual, ha proporcionado anualmente valores y cantidades mínimas no usuales en el mercado de esta actividad económica, en otros países de la región por concepto de utilidades.

En la zona de Hoja Blanca en la Provincia de Quininde y el Sector de Silanche como parte de Los Bancos, están establecidas extensiones de plantaciones ya aprovechadas y sembradas. En la actualidad Setrafor, se encuentra aprovechando hectáreas de bosque húmedo el Sector de Silanche, estas son plantaciones propias de ENDESA BOTROSA.

Sus únicos clientes son ENDESA BOTROSA, que pertenecen al mismo grupo económico. ENDESA en la Sierra; recibe madera del Oriente, Quevedo y Esmeraldas y de Terceros (personas que aprovechan sus bosques y venden la madera ya en trozas); y BOTROSA en la costa, recibe madera de Quevedo, Esmeraldas.

EFOCOL y ONIX son dos empresas más del grupo maderero. EFOCOL se dedica a realizar el mantenimiento de la maquinaria y realiza algunas importaciones de maquinarias para el aprovechamiento forestal, así también de los repuestos para cada una de ellas. ONIX es la empresa que nos provee con el transporte de la madera desde las diferentes zonas de aprovechamiento.

La empresa actualmente tiene 202 empleados, que se encuentra dividida en dos partes: Área de Producción en las zonas de Quevedo, Lago Agrio, Esmeraldas y Área Administrativa en la zona de Quito.

A continuación, en el contexto de su organización administrativa, es importante dentro del presente estudio e investigación describir las funciones

y competencias que cumplen y ejecutan los diferentes puestos establecidos en la empresa:

1. Gerente General

FUNCIONES:

- Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar las operaciones de la empresa para garantizar el cumplimiento de su política de calidad y objetivos.
- Dirigir la gestión de la empresa, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la entidad para el logro de los objetivos organizacionales.
- Planificar, dirigir, controlar el crecimiento y desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a políticas preestablecidas por el Directorio y disposiciones legales vigentes.

2. Gerente Administrativo Financiera / Representante De La Dirección

FUNCIONES:

- Diseñar un sistema de información gerencial que permita medir oportunamente los aspectos básicos del funcionamiento de las empresas.
- Homologar criterios de recopilación y registro de datos en la empresa.
- Proporcionar información oportuna y veraz a la Gerencia que apoye a la toma de decisiones.

3. Gerente De Operaciones

FUNCIONES

- Planificar con Jefes Forestales y Gerente General las posibles zonas a cosechar

- Elaborar el presupuesto tomando en cuenta el volumen anual requerido por los clientes

4. Jefe Del Departamento Técnico

FUNCIONES

- Coordinar con el Jefe Forestal el área que se negociará para ingresar a cosechar (tentativo hasta que exista la inspección), con resultados favorables para la empresa.
- Realizar una inspección del área prevista para la cosecha; con un grupo de dos personas.

5. Técnico Forestal

FUNCIONES

- Elaborar informe de inspección de Zona
- Determinar el punto de partida de línea madre
- Tomar coordenadas con el GPS
- Determinar rumbo de línea madre con ayuda de brújula
- Iniciar el trazado de las transectas

6. Practico Forestal

FUNCIONES

- Realizar un muestreo de la zona para verificar aspectos como:
Existencia de madera, especies existentes, abundancia, topografía
- Revisar todo el equipo que debe llevar a campo
- Tomar coordenadas con el GPS
- Apertura de mangas de censo
- Censo de árboles e inventario de parcelas

7. Jefe Forestal

FUNCIONES

- Coordinar transporte de barqueo y tangos
- Velar por un buen ambiente de trabajo y relaciones entre compañeros.
- Coordina la cosecha forestal con el jefe de montaña.
- Revisión y autorizar de liquidación de proveedores (transporte, alimentación, limpieza, motosierra, etc.)
- Supervisar los trabajos diarios de toda la zona forestal.
- Planificar inspección de posibles zonas a ser aprovechadas.

8. Operador De Retroexcavadora

FUNCIONES

- Minar el material (río o tierra)
- Cargar el material a la volqueta
- Mantener en buen estado el equipo asignado

9. Operador De Moto niveladora

FUNCIONES

- Mantener en buen estado las vías
- Apertura de caminos
- Realizar rasanteo
- Mantener en buen estado el equipo asignado

10. Motorista

FUNCIONES

- Cruzar la gabarra en ambos sentidos, tomando en cuenta el estado del río para no ocasionar accidentes.
- Mantener en buen estado el equipo asignado

11. Operador De Transportador

FUNCIONES

- Transportar madera
- Mantener en buen estado el equipo asignado

12. Operador De Oruga

FUNCIONES

- Hacer patio de acopio
- Realizar los caminos de arrastre
- Realizar el punteo

13. Operador De KMC – Skider

FUNCIONES

- Arrastre de madera hasta el patio de carga o barqueo con Pack Back
- Acomodar madera en el patio de acopio.
- Realizar labores de mantenimiento preventivo.
- Operar maquinaria en condiciones adecuadas y seguras.
- Mantener en buen estado el equipo asignado

14. Motosierrista

FUNCIONES

- Cruzar la gabarra en ambos sentidos, tomando en cuenta el estado del río para no ocasionar accidentes.
- Mantener en buen estado el equipo asignado

15. Operador Pack A Back

FUNCIONES

- Acomodar o apilar trozas de acuerdo a longitudes.
- Ayudar al trazador acomodando árboles para su medida y trazado.

- Cargar mulas para barqueo interno.
- Mantenimiento preventivo de máquina.
- Barqueo y descarga de madera.

16. Operador Grúa

FUNCIONES

- Enganchar las trozas y botar al río.
- Cargar las trozas y apilar en la plataforma del vehículo.
- Apilar trozas en patio de acopio.
- Mantener en buen estado el equipo asignado

17. Ayudante

FUNCIONES

- Halar cable del winche hasta llegar al árbol.
- Envolver y enganchar la punta del árbol con el cable.
- Da la señal al operador para que inicio el punteo o arrastre.
- Retirar cable del árbol.
- Grapar y retirar las grapas de las trozas.
- Poner combustible a la máquina
- Dar soporte al operador en el mantenimiento de la máquina diaria

18. Despachador De Madera

FUNCIONES

- Llevar el control diario de los árboles despachados a fabrica, tanto en especie, y cantidad

19. Despachador De Combustible

FUNCIONES

- Cubicación para respectivos pagos de madera y barqueo

- Recepción y despacho de combustible
- Llevar kardex de diesel
- Llevar registros de las licencias forestales
- Llenar liquidaciones de compras de servicios y retenciones de impuestos

20. Jefe De Montaña

FUNCIONES

- Reportar novedades al Jefe Forestal.
- Ubica y remarca la zona de corte del árbol a ser aprovechado.
- Controlar el mapa de aprovechamiento forestal.
- Planifica e identifica las vías de saca que señala el plan de manejo
- Control de combustible

21. Anotador Monitor

FUNCIONES

Trabajar en equipo con el Motosierrista, para pasar un informe de árboles tumbados, producto no conforme e impacto ambiental.

22. Guardia Cuidador

FUNCIONES

Vigilar y cuidar los bienes de la empresa.

23. Contador General

FUNCIONES:

- Preparación de Balance General.
- Coordinación Balance General para Directorio.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Conciliaciones Bancarias Mensuales.

- Control contable y registro de activos fijos y sus depreciaciones.
- Control contable seguros pagados por anticipado (vehículos, maquinaria, transporte interno.)
- Análisis de cuentas (Balance General)
- Control seguimiento reparaciones mayores (EFOCOL)
- Revisión de egresos – ingresos

24. Coordinador Del Sistema De Gestión De La Calidad

FUNCIONES:

- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Control de Calidad para obtener un sistema de calidad de acuerdo a los requerimientos a los requisitos de la Norma ISO 9001-2000
- Diseñar los puntos de control de calidad del proceso de producción en las diferentes zonas donde opera la compañía.
- Informar a la Gerencia Financiera sobre el desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para su revisión.
- Revisar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el control de calidad

25. Coordinador De Sistemas

FUNCIONES

- Borrar archivos temporales que se generan en el UNIX
- Respalda la información que mantiene el Personal Administrativo en su PC
- Mejoras requeridas por usuarios a los módulos de sistemas VERSYSS
- Instalación, actualización de programas o sistemas varios
- Cuadro de Balance para Directorio
- Soporte Anexo Transaccional

26. Asistente Contable Quevedo

FUNCIONES:

- Analizar las cuentas de anticipos de la zona
- Ingresar madera de gestión propia
- Realizar varias tareas dentro y fuera de la oficina
- Pagar proveedores y servicios básicos
- Atención al cliente interno y externo

27. Asistente Contable San Lorenzo

FUNCIONES

- Codificar las cuentas de fondos rotativos
- Llenar Liquidaciones de compra y retenciones
- Llevar registro de las asistencias del personal de los diferentes frentes
- Llevar el control de alimentación, y registro de operación de máquina
- Llevar un kardex de diesel y control de combustible
- Cubicar madera de los diferentes frentes
- Llevar el control de los anticipos a proveedores

28. Asistente Técnico Administrativa

FUNCIONES

- Elaboración de planes de manejo (PMI – PAFSU)
- Elaboración de planes de corta
- Procesamiento de datos de censos, conteos e inspecciones de lotes en distintas zonas.
- Ubicación de lotes en distintas zonas en cartas geográficas (cartografía)
- Cálculo de coordenadas para dibujo de los mapas de árboles, parcelas de inventarios y zonificación forestal.
- Presentar informe mensual de lo realizado por el Departamento Técnico para el cálculo de incentivos del personal.

- Control, calibración y verificación de Equipos Controlados (Metrología)

29. Secretaria General

FUNCIONES

- Archivar y custodiar los documentos relacionados con la Gerencia.
- Organizar y supervisar la recepción y distribución de correspondencia, llamadas telefónicas, y radio.
- Elaborar, archivar y custodiar actas, informes y otros documentos considerados como calificados o confidenciales de la Gerencia.
- Revisar los faxes y correspondencia que han llegado para distribuir para distribuir a los respectivos destinatarios.
- Ordenar y priorizar la agenda de llamadas de la Gerencia.
- Realizar la requisición de materiales de limpieza.
- Recibir y distribuir facturas.
- Cancelar cheques y detener el comprobante del mismo con su respectivo soporte.
- Llevar el archivo de los comprobantes.
- Sacar copias de documentación de la empresa y llevar un control de las mismas.

30. Mensajero

FUNCIONES

- Realizar trámites en bancos e instituciones por renovación de inversiones, cobros y depósitos de cheques, estados de cuentas, varios.
- Llevar y traer correspondencia varia.
- Realizar pagos de luz, teléfono, aportes IESS, fondos de reserva.
- Realizar trámites en el Ministerio de Trabajo.

- Traer y entregar en nómina las planillas de descuento por préstamos quirografarios del personal de la empresa

31. Asistente Contable Nomina

FUNCIONES:

- Elaboración de roles del Personal Administrativo
- Elaboración de anticipo del Personal Operativo
- Elaboración de nómina Guardabosque
- Elaboración de nómina Provemundo
- Avisos de entrada, salida, novedades días en el IESS
- Elaboración de contratos de trabajo
- Elaboración de actas de finiquito
- Calculo de liquidación de haberes
- Cálculo de Incentivos del Personal Operativo
- Cálculo de roles del personal Eventual
- Elaboración de cheques del personal eventual
- Elaboración de roles del Personal Operativo
- Contabilización y cierre de Rol
- Planillas de aportes, prestamos y fondos de reserva del IESS
- Elaboración de Diarios / Notas Contables
- Pruebas detalladas cuentas anticipos personales
- Control 13er, 14to Sueldo y Fondos de Reserva
- Control de documentación en carpetas de personal
- Entrega y elaboración de kardex de EPP
- Entrega y elaboración de kardex de medicinas
- Entrega y elaboración de kardex de caducidad de extintores
- Pagos de Vacaciones
- Pago de Utilidades

- Pagó Décimo tercer sueldo
- Pagó Décimo cuarto sueldo
- Pago Fondo de Reserva
- Dotación de Uniformes
- Agasajos Navideño
- Coordinación de cheques médicos en el IESS
- Tramites con empleados en Riesgos del Trabajo IESS

32. Asistente Contable Júnior

FUNCIONES:

- Elaboración de Notas Contables
- Revisión y Contabilización de facturas de Efocol
- Impresión de facturas
- Revisión analítica de cuentas (contratistas y fondos rotativos)
- Caja de Ahorros
- Proporcionar dato informativo para pago de impuestos
- BACKUP de Asistente Contable Tesorería

33. Asistente Contable Tesorería

FUNCIONES

- Elaboración de comprobantes de egreso / cheques
- Elaboración de comprobantes de ingreso
- Elaboración de Conciliaciones Bancarias

34. Asistente Contable Maderas

FUNCIONES:

- Recepción y liquidación de madera
- Elaboración de reportes de ingreso de madera y plantas (Endesa – Botrosa)


- Elaborar base de datos de licencias forestales
- Contabilizar automáticamente transporte, proveedor y madera
- Imprimir reportes por proveedor y transportista para pagos Quevedo y Oriente
- Pagos proveedores y transportistas
- Imprimir reporte de transporte y para pagos Oriente, San Francisco y Borbón

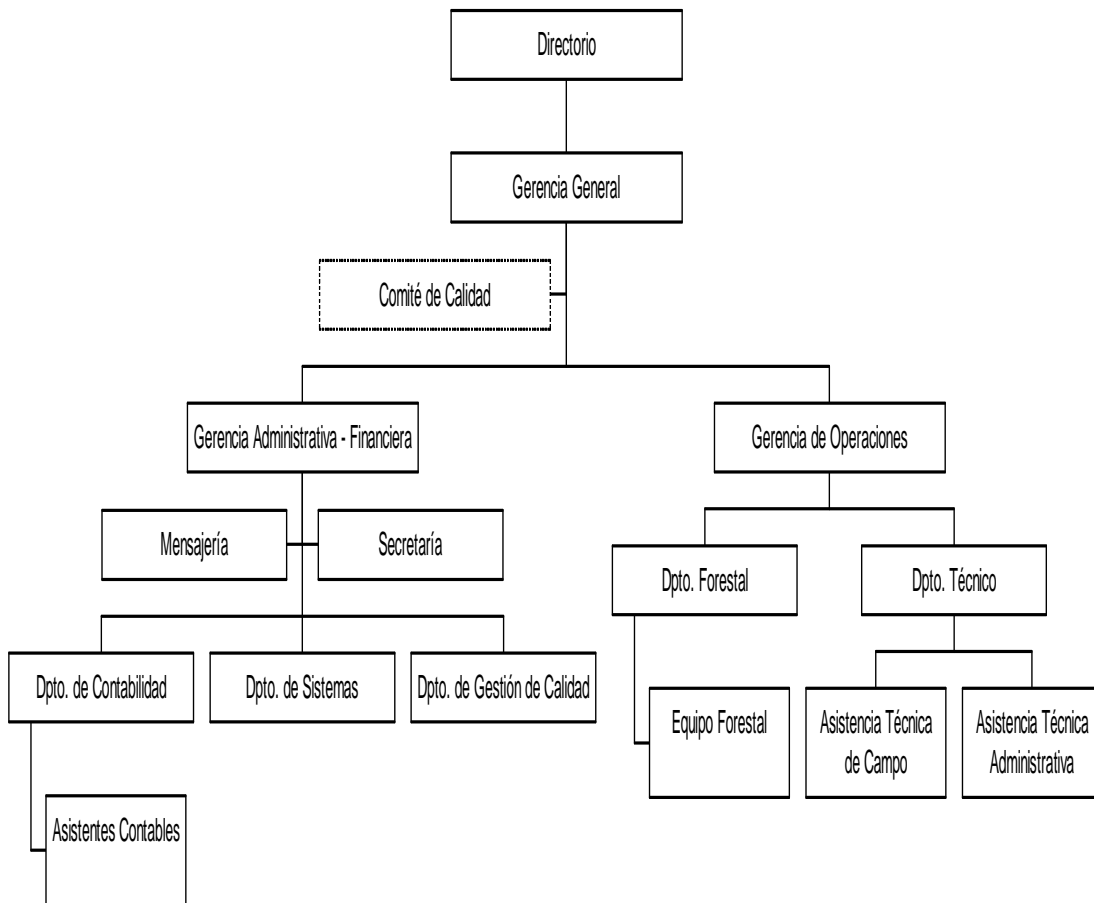
35. Asistente Contable Quininde

FUNCIONES

- Elaboración de comprobantes de egreso / cheques
- Tramite Licencias Forestales y entrega reporte al Ministerio de Medio ambiente.

Diagrama No. 2: Organigrama Funcional “SETRAFOR CIA. LTDA.”

		Codigo: DREF 3.4.1-1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL		
Elaborado: Coordinador de Calidad	Revisado: Representante de la Gerencia	Aprobado: Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Fuente: “SETRAFOR CIA. LTDA.”

1.2 Base legal – estatutos

Estatutos:

Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. “ se constituye con domicilio principal en la ciudad de Quininde, Provincia de Esmeraldas, una compañía de Responsabilidad limitada, que tendrá por objeto la explotación para el aprovechamiento forestal del recurso maderero, desarrollando ala infraestructura necesaria para el abastecimiento a terceros de madera proveniente de bosques nativos o reforestados. Para el desarrollo de este objeto la sociedad podrá adquirir, conservar, gravar y enajenar toda clase de bienes raíces y muebles necesarios para sus fines; girar, aceptar, negociar, cancelar toda clase de instrumentos negociables y demás documentos civiles o comerciales; concurrir a la constitución de otras compañías, suscribir o adquirir acciones o partes de interés en ellas o incorporarse a ellas, siempre que tengan por objeto la explotación de actividades similares o conexas a las expresadas anteriormente y que en algún modo estén relacionas con las mismas o puedan servir para la prestación de estos servicios o a la propaganda de los mismos y efectuar, celebrar o ejecutar todo acto o contrato que se relacione directamente con el objeto de la Compañía. Sin perjuicio de otras prohibiciones emanadas por otras disposiciones legales, la compañía no podrá dedicarse a realizar ninguna de las actividades señaladas en el Art. 27 de la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, en concordancia con la Regulación 120-03 de la Junta Monetaria. En cualquier momento podrá la Compañía abrir sucursales, agencias o dependencias en cualquier otro lugar de la república o del exterior.

La compañía tendrá un plazo de duración de veinticinco años a partir de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil. Podrá disolverse o liquidarse antes del vencimiento de dicho plazo, así como prorrogar la duración del mismo, previo acuerdo de la Junta General de socios, tomado en la forma establecida en la ley.

El capital social de la Compañía es el de sesenta millones de sucres (S/.60'000.000), y estará dividido en sesenta mil participaciones sociales de un valor nominal de un mil sucres cada una, iguales, acumulativas e indivisibles.

Los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios son los establecidos en la Ley de Compañías, párrafo cuarto, sección quinta, artículos 116 y 117.

La compañía se gobierna por medio de la Junta general y se administra por medio del Presidente y Del Gerente General.

La Junta General de Socios se regula en su organización, funcionamiento, atribuciones y más aspectos por las pertinentes disposiciones legales y en particular por las contenidas en el párrafo quinto, sección quinta de la Ley de Compañías, inclusive respecto a la época y forma de convocarlas, lo que se hará por la prensa. La convocatoria la realizará el Gerente General. Las resoluciones de la Junta General se tomarán por mayoría de votos del capital concurrente, presidirá la Junta el Presidente de la Compañía o quien haga sus veces. Actuará como Secretario el Gerente General o quien sea designado por la Junta General en su falta. Las Actas de la junta Generales se llevarán de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 22 del Reglamento de Juntas Generales.

El Presidente y el Gerente General serán elegidos por la Junta general para el plazo de dos años. Podrán ser indefinidamente reelegidos y continuarán en sus funciones hasta ser legalmente reemplazados. Para ser Presidente o Gerente General no se requiere ser socio de la Compañía.

Las facultades administrativas y responsabilidades del Gerente general son las determinadas en el párrafo quinto, sección quinta de la Ley de Compañías y en los artículos 128 y 129 de la misma. El Gerente General es el Representante legal de la Compañía. Tiene facultad para apoderar una o más de sus atribuciones, en concordancia con lo establecido en el Art. 302 de la Ley de Compañías. Tiene facultad para obligar discrecionalmente a la Compañía hasta por la suma equivalente a doscientos salarios mínimos vitales. En todos los casos de falta o ausencia del Gerente General, hará sus veces de Presidente de la Compañía.”²

Es importante en estudios de esta naturaleza analizar muy brevemente cierta normativa general que no obstante regulan el funcionamiento del aprovechamiento forestal, es necesario tomar como referencia este marco regulatorio con el propósito de aplicar aquel principio o axioma que señala lo siguiente: “en la empresa privada debe aplicarse todo aquello que la ley no le permite, contrario a lo dispuesto para las empresas del sector público que debe cumplir todo lo que la ley determina, y no extensible bajo ningún punto de vista a un criterio o interpretación de quien la debe cumplir y hacer cumplir.”

² De la Escritura de Constitución de la Compañía: Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA

Base Legal

- **Ley Forestal y Medio Ambiente**

Título XIII

De las Industrias Forestales

Art. 161.- Para los efectos legales y del presente Texto Unificado de Legislación Secundaria Ambiental Libro III Del Régimen Forestal se entenderá por industria forestal toda planta de procesamiento parcial o total de materias primas provenientes del bosque.

Para los mismos efectos y en atención a la clase de materia prima utilizada, las industrias forestales se clasifican en:

- a) Industrias de la madera, que transforman materia prima leñosa;
- b) Industrias procesadoras de materia prima diferente de la madera proveniente del bosque; y,
- c) Industrias de la vida silvestre, que utilizan como materia prima especímenes o elementos constitutivos de la flora y la fauna silvestres.

Así mismo, en atención al producto resultante, las industrias forestales se clasifican en:

- a) Primarias o de primer procesamiento, cuyos productos son susceptibles de posterior transformación; y,
- b) Secundarias, cuyos productos permiten la incorporación de un mayor valor agregado, hasta llegar a un producto final.

Art. 164.- El Ministerio del Ambiente autorizará la instalación y funcionamiento de aserraderos, depósitos, industrias forestales, comerciantes de madera y empresas comercializadoras, que trabajan con madera en su estado natural o primario y que cumplen con la norma establecida en el artículo anterior, a través de la aceptación de inscripción en el Registro Forestal y del pago del valor de inscripción que será fijado por el Ministerio mediante acuerdo.

Art. 46.- Prohíbese la exportación de madera rolliza, con excepción de la destinada a fines científicos y experimentales en cantidades limitadas, y previa la autorización del Ministerio del Ambiente y en las condiciones que éste determine.

CAPITULO XI

De las Industrias Forestales

Art. 61.- Los Ministerios del Ambiente y de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, determinarán el nivel tecnológico mínimo de las industrias de aprovechamiento primario.

Art. 62.- El Ministerio del Ambiente promoverá y controlará el mejoramiento de los sistemas de aprovechamiento, transformación primaria e industrialización de los recursos forestales y de fauna y flora silvestres.

- **Código de Trabajo**.- esta información es solamente para el ámbito maderero.

Del empleador y del obrero agrícola

Art. 331.- Relaciones entre empleador y obrero agrícola.- Las disposiciones de este Capítulo regulan las relaciones entre el empleador agricultor y el obrero Agrícola.

Art. 332.- Empleador agrícola.- Empleador agrícola es el que se dedica por cuenta propia al cultivo de la tierra, sea que dirija la explotación personalmente o por medio de representantes o administradores.

Art. 333.- Obrero agrícola, jornalero o destajero.- Obrero agrícola es el que ejecuta para otras labores agrícolas mediante remuneración en dinero en efectivo. Puede ser jornalero o destajero.

1.3 SETRAFOR CIA. LTDA.

Setrafor Cía. Ltda. Debe llevar a cabo algunas actividades propias de la empresa a fin de entregar el producto a sus clientes, el mismo que es troza de madera que constituye la materia prima fundamental para la empresa ENDESA – BOTROSA, siendo necesario describir y aplicar, los siguientes procesos:

Tumba, consiste en controlar de forma adecuada las características que debe cumplir un árbol al momento de la caída, para que no afecte la calidad del producto

Foto No. 1: Control Árbol Tumbado

CONTROL ARBOL TUMBADO

- NO SE HAYA RAJADO EN LA CAIDA



Fuente.- Sistema de Gestión de la Calidad

Foto No. 2: Control Árbol Tumbado

CONTROL ARBOL TUMBADO

- QUE NO ESTE PODRIDO

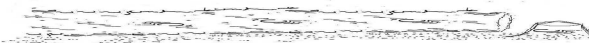


Fuente.- Sistema de Gestión de la Calidad

Foto No. 3: Control Árbol Tumbado

CONTROL ARBOL TUMBADO

- QUE NO ESTE HUECO



Fuente.- Sistema de Gestión de la Calidad


Diagrama No. 3: Proceso de tumba

PC2.4.1 Tumba

ACTIVIDAD	VARIABLE O ATRIBUTO	ESPECIFICACIÓN	TOLERANCIA	ACCIÓN A TOMAR	FRECUENCIA	EQUIPO	DOCUMENTO /REGISTRO
	8 Penetración del Corte	Corte diagonal hasta cruzar el corte anterior	NA	NA	Cada Tumba de Árbol	Motosierra	VEC 2.4.1 Tumba
	9 Ubicación del motosierrista	Parte lateral del árbol contrario a la dirección de caída del mismo					
	9 Altura del corte	5 cm. Arriba del primer corte	+5 cm.	NA	Cada Tumba de Árbol	Motosierra	VEC 2.4.1 Tumba
	9 Penetración del corte	¾ partes del diámetro del árbol					
	11 Características de árbol	- no este hueco - no se haya rajado en la caída - no este podrido	NA	NA	Cada Tumba de Árbol	Motosierra	VEC 2.4.3-1 Tumba ITR 2.4.1-1 Control Árbol Tumbado
	12 Distancia del Despate	Al final del ángulo de corte o dependiendo de la forma del árbol	NA	NA	Cada Tumba de Árbol	Motosierra	VEC 2.4.1 Tumba
	13 Longitud del árbol	Si el árbol mide más de 10.4 mts. se cortará en dos partes Considerar volumen del árbol con relación a lo que puede forzar la máquina	NA	NA	Siempre que un árbol tenga más de 10.4 mts	Vara calibrada de medida	VEC 2.4.1 Tumba
	14 Distancia del descope	Al inicio de la copa A criterio del motosierrista para aprovechar mejor el árbol	NA	NA	Cada Tumba de Árbol	Motosierra	VEC 2.4.1 Tumba
	15 Medidas de corte	Aprovechando de mejor forma la longitud total del árbol para no causar desperdicio y para facilitar el arrastre		Realiza limpieza superficial	Cuando el árbol tenga más de 10.4 metros de longitud se lo divide en dos partes		
	15 Condición de la Vara	Que tenga la señal de calibración		Calibrar la vara con flexómetro calibrado	Cada vez que se realice este proceso	Vara de medida Flexómetro Machele	VEC 2.4.1 Tumba
	15 Medidas a señalar	Trozcos de 1.3 metros 2.6 metros 5.2 metros	+10 cm.	Se ajusta la troza a la medida inmediata o se desecha			
	15 Características del corte	Que sea lo más recto posible					

Arrastre, consiste en controlar el transporte de la madera, después de haber sido tumbada y cortada en las medidas de trozas que solicita nuestro cliente y a su vez entregar a este, un producto de calidad, en las condiciones requeridas por el mismo.

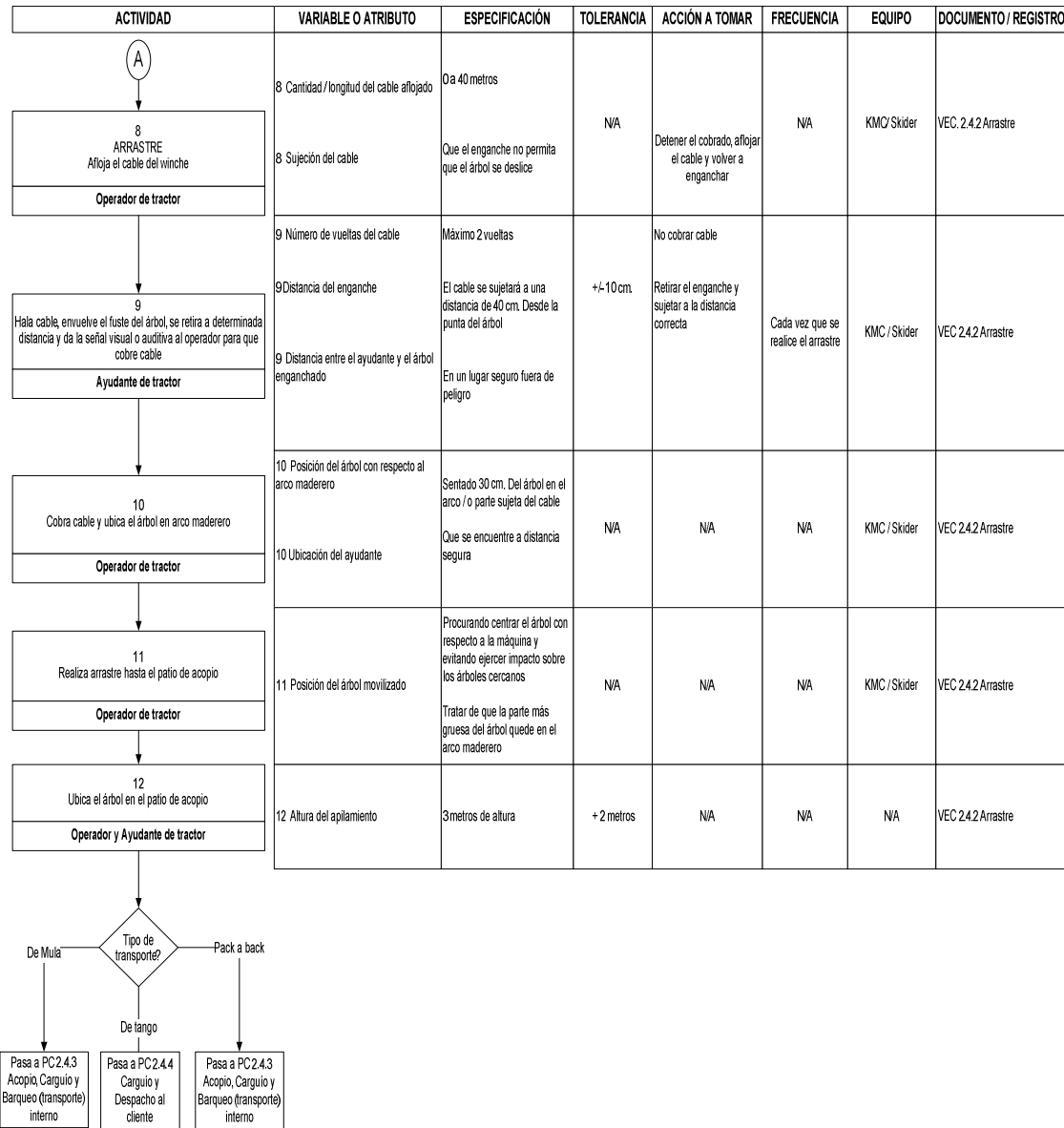
Diagrama No. 4: Proceso de Arrastre

		PC ARRASTRE				Código: PC2.42	
Elaborado: Coordinador de Calidad		Revisado: Gerente de Operaciones				Revisión: 00	
Fecha: 2006-04-10		Fecha: 2006-05-19				Aprobado: Gerente General	
						Fecha: 2006-06-02	
ACTIVIDAD	VARIABLE O ATRIBUTO	ESPECIFICACIÓN	TOLERANCIA	ACCIÓN A TOMAR	FRECUENCIA	EQUIPO	DOCUMENTO / REGISTRO
	1 Tipo de maquinaria	Oruga o KMC según disponibilidad de maquinaria en el frente					
	1 Posición de la máquina con relación al árbol	Ubicar la máquina de retro en posición segura de punteo					
	1 Distancia de la máquina en relación al árbol	De 0 a 40 metros	N/A	Revisar que maquina este completamente segura y en posición correcta	Posterior a cada tumba	Oruga	VEC2.42 Arrastre
	1 Estado de seguridad de la máquina	Que este la marcha en neutro (oruga) o colocado el freno de bloqueo (KMC)					
	2 Cantidad de cable aflojado	Hasta que el ayudante disponga del cable suficiente para iniciar el enganche Dejar mínimo 3 vueltas de cable en el tambor	N/A	N/A	Cada vez que se realice el punteo	Oruga Cable de acero	VEC2.42 Arrastre
	3 Cantidad de cable halado	Hasta que disponga del cable suficiente para iniciar el enganche	N/A	Detener el cobrado, aflojar el cable y volver a enganchar	Cada vez que se realice el arrastre	Oruga Cable	VEC2.42 Arrastre
	3 Sujeción del cable	Que el enganche no permita que el árbol se deslice					
4 Número de vueltas del cable	Mínimo una vuelta o dependiendo de la condición del terreno		No cobrar cable				
4 Distancia del enganche	El cable se sujetará a una distancia de 40 cm. Desde la punta del árbol	+/- 10 cm.	Retirar el enganche y sujetar a la distancia correcta	N/A	Oruga Cable	VEC2.42 Arrastre	
4 Distancia entre el ayudante y el árbol a cobrar	Distancia necesaria para evitar peligro						
5 Altura de suspensión	A la altura del arco maderero en caso de KMC y a la altura del castillo maderero en caso de Oruga	N/A	N/A	Cada vez que se realice un punteo	Oruga Cable	VEC2.42 Arrastre	
5 Ubicación del ayudante	Que se encuentre a una distancia segura						
6 Posición de árbol movilizado	Procurando centrar la troza con respecto a la máquina y evitando ejercer impacto sobre los árboles cercanos	N/A	N/A	Siempre que se realice este proceso	Oruga	VEC2.42 Arrastre	
7 Ubicación del árbol	A un lado de la vía de tal forma que facilite la siguiente actividad	N/A	N/A	Siempre que se realice este proceso	Oruga	VEC2.42 Arrastre	

Fuente: Setrafor

Diagrama No. 5: Proceso de Arrastre


PC 2.4.2 Arrastre

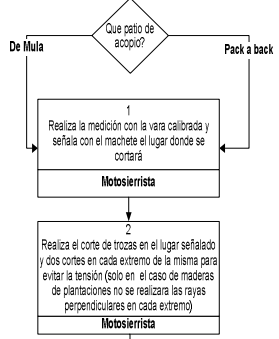
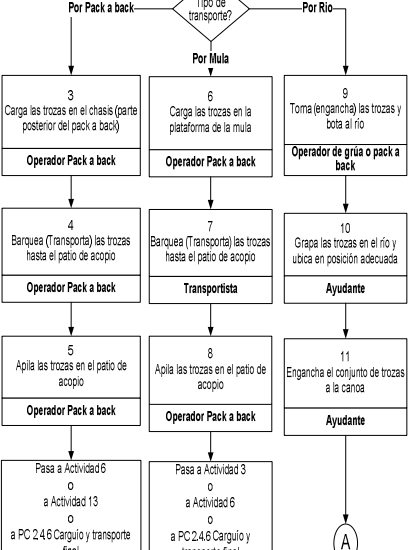
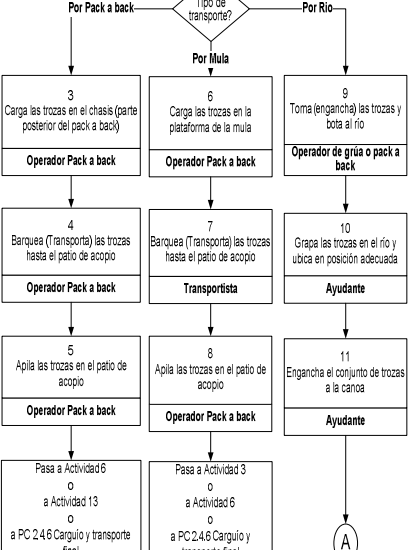
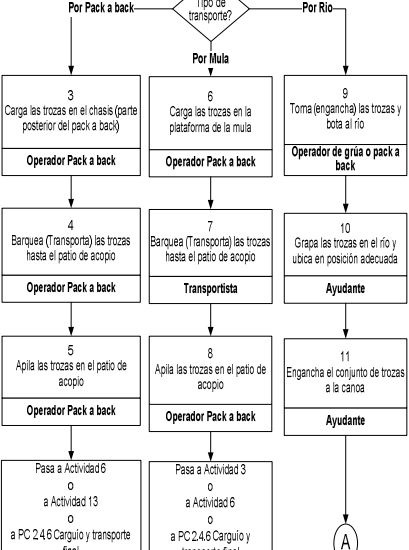
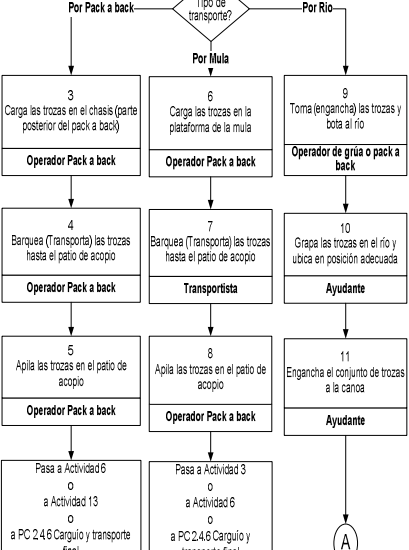
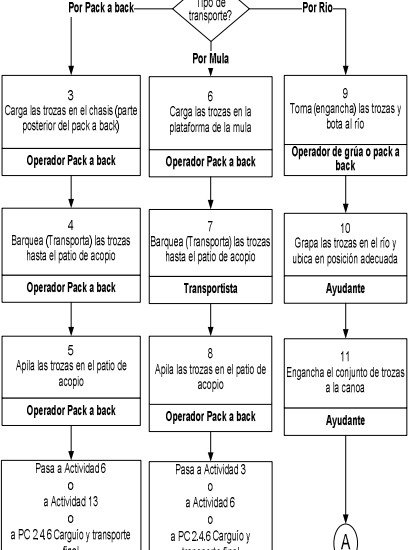


Fuente: Setrafor

Acopio, carguío y barqueo interno, consiste en y establecer y determinar la madera de primera y segunda calidad, según sus características, con el propósito de enviar a la fabrica, cuidando que las mismas se almacenen de forma adecuada, hasta que el Pack Back las suba a los tráiler y sean trasladadas.

Diagrama No. 6: Proceso de Acopio, carguío y barqueo interno

	PC ACOPIO, CARGUIO Y BARQUEO INTERNO	Código: PC2.4.3 Revisión: 02
Elaborador: Coordinador de Calidad	Revisador: Gerente de Operaciones	Aprobado: Gerente General
Fecha: 2008-01-28	Fecha: 2008-01-28	Fecha: 2008-02-18

ACTIVIDAD	VARIABLE O ATRIBUTO	ESPECIFICACIÓN	TOLERANCIA	ACCIÓN A TOMAR	FRECUENCIA	EQUIPO	DOCUMENTO / REGISTRO
	1 Condición previa del árbol	Que este limpio para que permita observar las características del árbol y ubicar la señal donde se cortará		Realizar limpieza superficial (ruidos y ramas si es necesario)			
	1 Condición de la vara	Que tenga la señal de calibración	+10 cm.	Calibrar la vara con flexómetro calibrado	Cada corte de trozas	Vara calibrada Flexómetro calibrado Machete	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	1 Medidas a señalar	Trozas de 1.3 metros 2.6 metros 5.2 metros 7.8 metros		Se ajusta la troza a la medida mínima inmediata o se desecha			
	2 Características de Corte	Que sea lo más recto posible sobre la señal		Nivelar el corte			
	2 Posición de la troza a cortar	Que al realizar el corte no afecte la seguridad de las personas ni la calidad del producto	NA	N/A	Cada vez que se trace	Motosierra	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	2 Dirección del corte en los extremos	Dos cortes paralelos en los extremos de la troza para evitar la tensión en la misma		N/A			
	3 Forma de ubicación de las trozas	Ubicar las trozas procurando cargar la mayor cantidad, se ubican trozas de diferentes longitudes para asegurar su traslado en una forma eficiente	NA	N/A	Cada vez que exista la cantidad necesaria para barquear	Pack a Back	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	5 Altura de apilamiento	A 3 metros de altura	+2 metros	Desmontar pirámide de trozas hasta alcanzar altura máxima	Cada vez que se realice la actividad	Pack a Back	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	5 Forma de apilamiento	Formando una pirámide que permita mantener las trozas seguras y evitar deslizamientos					
	6 Forma de ubicación de las trozas	Según lo especificado en el documento de referencia	NA	N/A	Cada vez que exista la cantidad necesaria para transportar	Grúa, Pack a Back, Mula o Volqueta	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	7 Condiciones de seguridad del transporte	Que las cadenas en la plataforma estén bien sujetas evitando que las trozas se deslicen	NA	Volver a sujetar y asegurar cadenas	Cada vez que se tenga que barquear (transportar) madera	Mula o tráiler (tango)	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	8 Las mismas condiciones que se establecen en actividad #6	-	-	-	-	-	-

Fuente: Setrafor

Diagrama No. 7: Proceso de Acopio, carguío y barqueo interno


PC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno

ACTIVIDAD	VARIABLE O ATRIBUTO	ESPECIFICACIÓN	TOLERANCIA	ACCIÓN A TOMAR	FRECUENCIA	EQUIPO	DOCUMENTO / REGISTRO
	9 Características del Enganche	Que se realice en el centro de la troza y que las uñas del gancho penetren en la troza		Soltar enganche inadecuado y realizar nuevo enganche			
	9 Posición del ayudante	Que este frente a frente con el operador y fuera de peligro		N/A			
	9 Movimiento de la pluma	Que no sea brusco	N/A	N/A	Cada vez que se necesite enviar madera por río	Grapas Martillo Cabo grueso	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	9 Condición de la trayectoria del gancho	Que este despejado hasta el río			Esperar hasta que este despejado para maniobrar		
	10 Ubicación de las trozas	Una a cada lado formando una espina de pescado (balsa)		N/A			VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	10 Condición del río	Que la marea este baja	N/A	Esperar que la marea este baja	Cada vez que esta lista la balsa a transportar	Grúa Grapas Cabo grueso	ITR.2.4.3-1 Control e identificación de restos de metales en las trozas
	10 Posición de la grapa	Clavada hasta el tope		Golpear hasta que cumpla condición			
	11 Lugar de enganche	Atrás del motor de la lancha					
	11 #de trozas	En verano 80 trozas En invierno hasta 300 trozas	N/A	N/A	Cada vez que esta lista la balsa a transportar	Balsa con motor Cabo grueso	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	13 Características del retiro	Que se saque la grapa completa		Ubicar señal con spray en el extremo donde quedó el pedazo de grapa	Siempre que se tenga que saltar madera	Spray	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	13 Posición para iniciar el retiro	Altar cabo de balsa en la orilla y empezar a desgrapar por el extremo más cercano a esta	N/A			Pata de cabra	
	14 Características del enganche	Que se realice en el centro de la troza y que las uñas del gancho penetren en la misma		Soltar enganche inadecuado y realizar nuevo enganche			
	14 Posición del ayudante	Que esté frente a frente con el operador y fuera de peligro		N/A	Siempre que se tenga que saltar madera		
	14 Movimiento de la pluma	Que no sea brusco	N/A	N/A		Grúa	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno
	14 Condición de la trayectoria del gancho	Que se encuentre despejado hasta el patio donde será ubicadas las trozas		Esperar hasta que este despejado el trayecto del gancho			
	14 Altura de apilamiento	A 3 metros de altura	+2 metros				
	14 Forma de apilamiento	Formando una pirámide que permita mantener las trozas seguras, evitando deslizamientos		Desmontar pirámide de trozas hasta alcanzar altura máxima	Cada vez que se realice la actividad	Grúa o Pack a Back	VEC2.4.3 Acopio, Carguío y Barqueo Interno

Fuente: Setrafor

Carguío y despacho al cliente.- este proceso permite trasladar las trozas de madera a la fábrica de nuestro cliente ENDESA – BOTROSA.

Diagrama No. 8: Proceso de carguío y despacho al cliente

		PC CARGUIO Y DESPACHO AL CLIENTE	Código: PC2.4.4 Revisión: 01
Elaborado: Coordinador de Calidad	Revisado: Gerente de Operaciones	Aprobado: Gerente General	
Fecha: 2006-04-18	Fecha: 2006-05-22	Fecha: 2006-06-02	

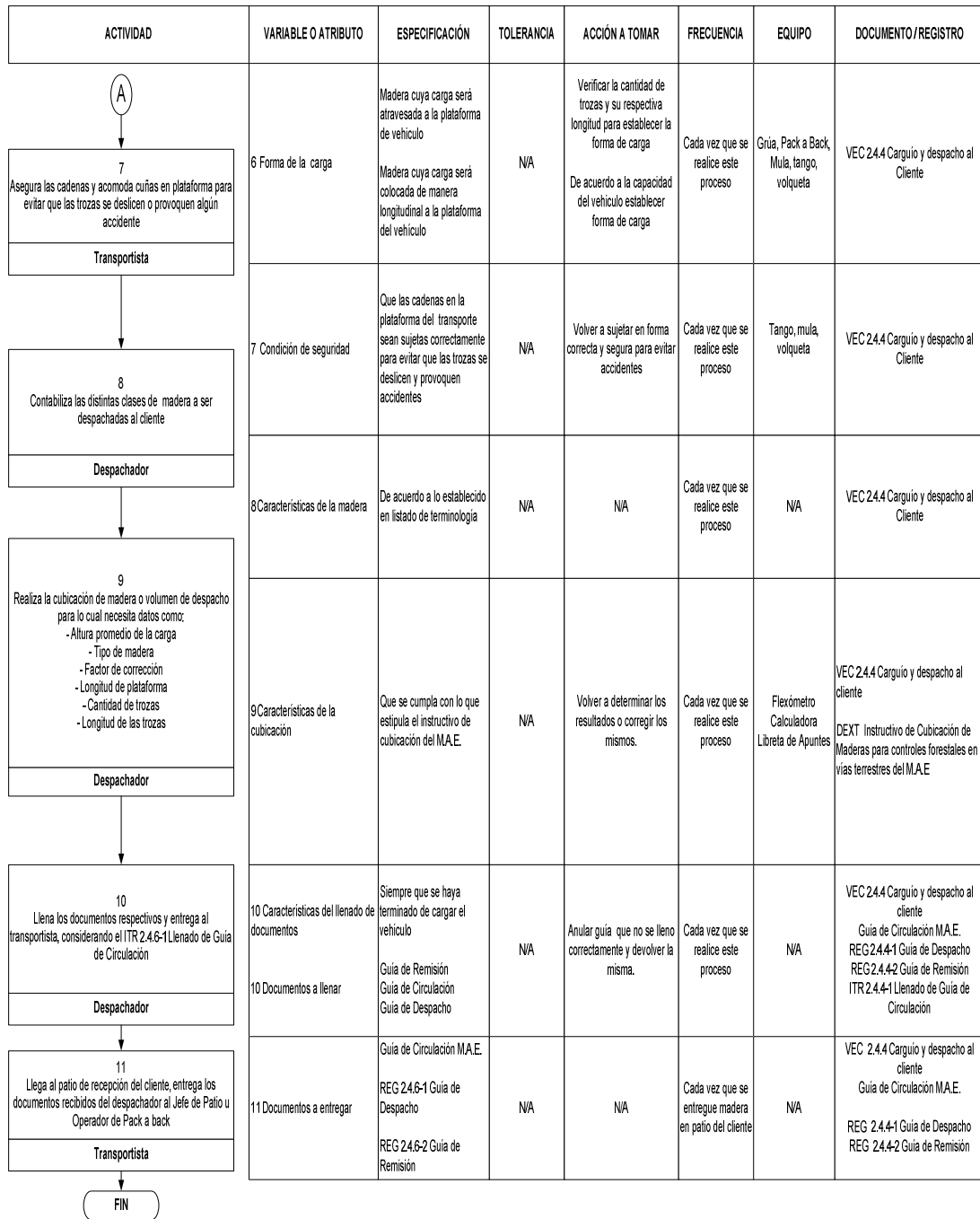
ACTIVIDAD	VARIABLE O ATRIBUTO	ESPECIFICACIÓN	TOLERANCIA	ACCIÓN A TOMAR	FRECUENCIA	EQUIPO	DOCUMENTO / REGISTRO
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">1</p> <p>Contacta a Onix u otro proveedor de transporte para coordinar el envío de un Tango, mula o volqueta</p> <p style="text-align: center;">Jefe Forestal / Asistente Contable de la zona</p> </div>	1 Coordinación con Onix u otro proveedor de servicio de transporte	Llamar para realizar el pedido del transporte	N/A	N/A	Cada vez que se realice esta actividad	radio teléfono celular	N/A
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">2</p> <p>Contacta al vehículo disponible vía radio o teléfono y emite la disposición correspondiente</p> <p style="text-align: center;">Onix u otro</p> </div>	2 Disposición al transportista	Que sea clara para donde se dirigirá el transportista	N/A	N/A	N/A	radio teléfono celular	N/A
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">3</p> <p>Se dirige al Campamento o al Patio de despacho dependiendo de las instrucciones recibidas</p> <p style="text-align: center;">Transportista</p> </div>	4 Ubicación del Vehículo	Siempre de retro para que la plataforma quede ubicada en posición correcta para acomodar las trozas	N/A	Estacionar de manera adecuada el transporte para que el operador pueda cargar correctamente las trozas	Cada vez que se realice esta actividad	Grúa Pack a Back	VEC 2.44 Carguío y despacho al Cliente
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">4</p> <p>Ubica el vehículo en posición correcta para que se proceda a realizar el carguío de las trozas</p> <p style="text-align: center;">Transportista</p> </div>	5 Medidas de las trozas	De acuerdo a los requisitos del cliente 1.3 metros 2.6 metros 5.2 metros 7.8 metros	+ 10 cm.	Proceder según procedimiento de PNC	Cada vez que se realice esta actividad	Flexómetro Vara calibrada	REG 3.22-1 Control PNC
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">5</p> <p>Realiza una inspección de las trozas para verificar medidas y calidad de troza antes de despachar al cliente</p> <p style="text-align: center;">Despachador</p> </div>	6 Características del Enganche	Que se realice en el centro de la troza y que las uñas del gancho penetren en la troza	N/A	Soltar enganche inadecuado y realizar nuevo enganche			
	6 Posición del ayudante	Que este frente a frente con el operador y fuera de peligro	N/A	N/A	Cada vez que se realice esta actividad	Grúa Pack a Back	VEC 2.44 Carguío y despacho al Cliente
	6 Movimiento de la pluma	Que no sea brusco					
	6 Condición de la trayectoria del gancho	Que este despejado hasta el patio de acopio		Esperar hasta que este despejado para maniobrar			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">6</p> <p>Engancha las trozas y las apila en la plataforma del vehículo</p> <p style="text-align: center;">Ayudante / Operador de grúa o Pack a Back</p> </div>	6 Forma de apilamiento	Formando una pirámide que permita mantener las trozas seguras, evitando deslizamientos		Desmontar pirámide de trozas y acomodar en forma segura y correcta	Cada vez que se realice esta actividad	Grúa Pack a Back Flexómetro o vara de medida	VEC 2.44 Carguío y despacho al Cliente
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; text-align: center; line-height: 30px; margin: 0 auto;"> A </div>	6 Longitud de trozas	De 1.3 metros De 2.6 metros De 5.2 metros De 7.8 metros	+ 10 cm.	Verificar que cumpla condición establecida			

* Punto crítico de control

Fuente: Setrafor

Diagrama No. 9: Proceso de carguío y despacho al cliente

PC244 Carguío y Despacho al cliente



Fuente: Setrafor

1.4 Productos y servicios

La empresa en el ámbito de su actividad, procede a la entrega a sus respectivos clientes, trozas de madera de las siguientes medidas según el procedimiento de aprovechamiento: 1,30 c.m. 2,60 c.m. y 5.20 c.m.

Foto 4: Producto tumbado



Fuente: "SETRAFOR CIA. LTDA."

Los árboles son aprovechados y se realiza cortes para evitar la tensión, esto ayuda que la troza cuando es transportada no se trise o sufra rajaduras, luego son transportados hacia el patio de acopio para que el proveedor de transporte las traslade hacia la fábrica, para su procesamiento.

Foto 5: Producto en patio de acopio



Fuente: "SETRAFOR CIA. LTDA."

Elabora por: Soledad Hidalgo

Foto 6: Producto en fábrica



Fuente: "SETRAFOR CIA. LTDA."

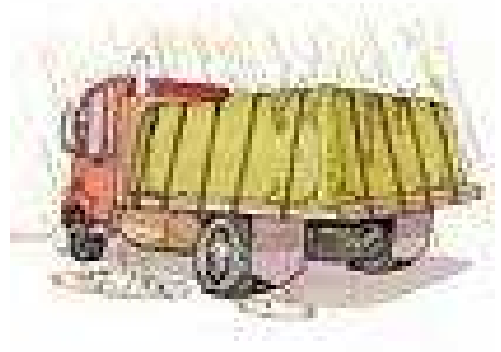
Elaborado por: Soledad Hidalgo

SETRAFOR CIA. LTDA.

Entrega trozas de madera (árboles cortados en pedazos) de las medidas antes mencionadas, este producto es dividido entre primera y segunda calidad en patio.

ENDESA recibe las trozas de madera y las procesa, posteriormente las ingresa en las piscinas que tienen químicos específicos, para que pierdan la dureza y se transformen, al igual que se realiza con los textiles, para luego ingresarlas al torno y desenvolverles. Así se obtiene las caras y las almas.

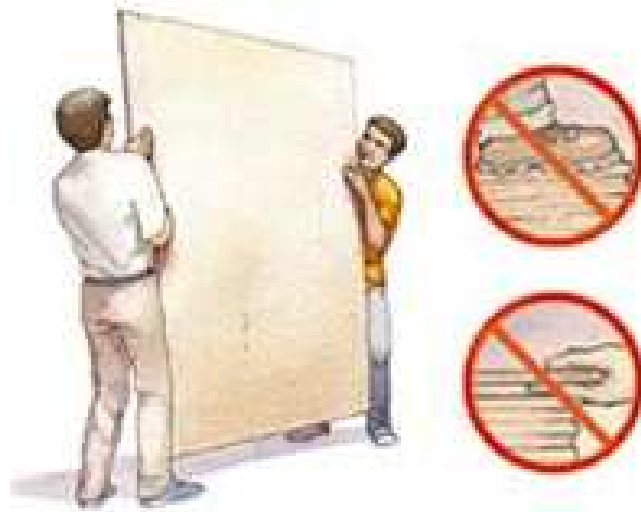
Diagrama No.10: Cliente



Al unir estas, de lados contrarios se obtienen los tableros de diferentes líneas y de acuerdo al tipo de madera.

El producto terminado para ENDESA es el tablero de contrachapado decorativo. Los de mejor calidad son exportados a Brasil, Estados Unidos, Canadá y Europa. Y aquellos que no tienen una calidad que sea aceptable en términos de características, condiciones, estilos, tipos y otros, serán comercializados dentro del país.

Diagrama No. 11: Cliente – Tableros de madera



Fuente: Enchapes Decorativos S. A.

SERVICIOS

Foto 7: Suministro de madera en trozas



Fuente: "ENDESA"

Elaborado por: Soledad Hidalgo

- Servicio de suministro de trozas de madera

El servicio de suministro de trozas de madera se realiza a través del tipo de especie de madera, que necesite el cliente, previa autorización de las guías forestales, en cumplimiento de la normativa forestal vigente y que se detalla con mayor amplitud en la base legal detallada anteriormente.

CLIENTE

Dada la naturaleza y particularidad de la empresa Setrafor cuyo objetivo está determinado en su estatuto de creación y constitución, esta tiene como único cliente cautivo sobre la base de su actividad a la empresa ENDESA BOTROSA.



El **objetivo principal** de ENDESA-BOTROSA es mantenerse como líder en su ramo, mediante el constante desarrollo de su recurso humano y el uso de las mejores tecnologías disponibles para sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, con una permanente preocupación por incrementar el recurso forestal, mediante programas de manejo sostenible tanto del bosque nativo como de plantaciones.

Visión.- Consolidar un patrimonio forestal importante bajo Manejo Forestal Sostenible que permita el abastecimiento permanente a nuestra industria, cuidando el entorno socio ambiental.

Certificaciones



Productos terminados de ENDESA BOTROSA que se comercializan en el país.

Tablero contrachapado - tríplex

Características generales

Es un tablero fabricado a partir de un conjunto de láminas o chapas de madera desenrolladas o laminadas, unidas entre sí con adhesivos de tal forma que la fibra de una chapa queda perpendicular a la adyacente.



Es un producto fabricado con maderas tropicales.

Tiene un peso moderado, lo que facilita su transporte, instalación y mantenimiento. Ofrece mayor estabilidad dimensional comparada con otros productos de madera, sin tendencia a curvarse o a deformarse. Tiene un excelente terminado superficial, debido a su proceso de triple lijado. Brinda una superficie satinada. Se constituye en un elemento aislante con óptimos resultados, tanto acústicos como térmicos. Presenta mayor resistencia a la combustión que otro tipo de madera. Las capas se carbonizan convirtiéndose en un elemento “contra fuego”.

Metodología de utilización y recomendaciones

El tablero Contrachapado (Tríplex) puede ser trabajado con herramientas típicas de carpintería, cortar en cualquier lugar, cepillar en cantos, perforar, calar y atornillar al igual que la madera aserrada. A diferencia de otros materiales, el Contrachapado (Tríplex) retiene clavos, tornillos y otros herrajes con firmeza sin que se produzcan rajaduras.

Alistonado

Características generales

Es un tablero fabricado para uso interior, con el centro de listón de madera sólida y chapas desenrolladas dispuestas en forma longitudinal y transversal, adheridas entre sí con resinas de alta calidad, formando tableros de cinco capas.



Usos y aplicaciones

Se utiliza en muebles de cocina, baño, puertas de closet, puertas de paso, juguetes, cajas, estanterías, superficies de trabajo y casas rodantes.

Chapas decorativas

Características generales

Es una chapa de madera que tiene vetas con figuras decorativas y elegantes. La chapa decorativa se obtiene de la laminación de bloques de madera. Para la obtención de estos bloques de madera, se cortan los trozos de acuerdo a la figura que se quiere obtener en la chapa. El



bloque es macerado y laminado para la obtención de la chapa decorativa de un espesor 6/10 mm. Luego la chapa es secada, dimensionada y clasificada. Este producto puede ser comercializado en paquetes sueltos de láminas, las mismas que pueden juntarse para generar hojas de chapa decorativa debidamente hermanada.

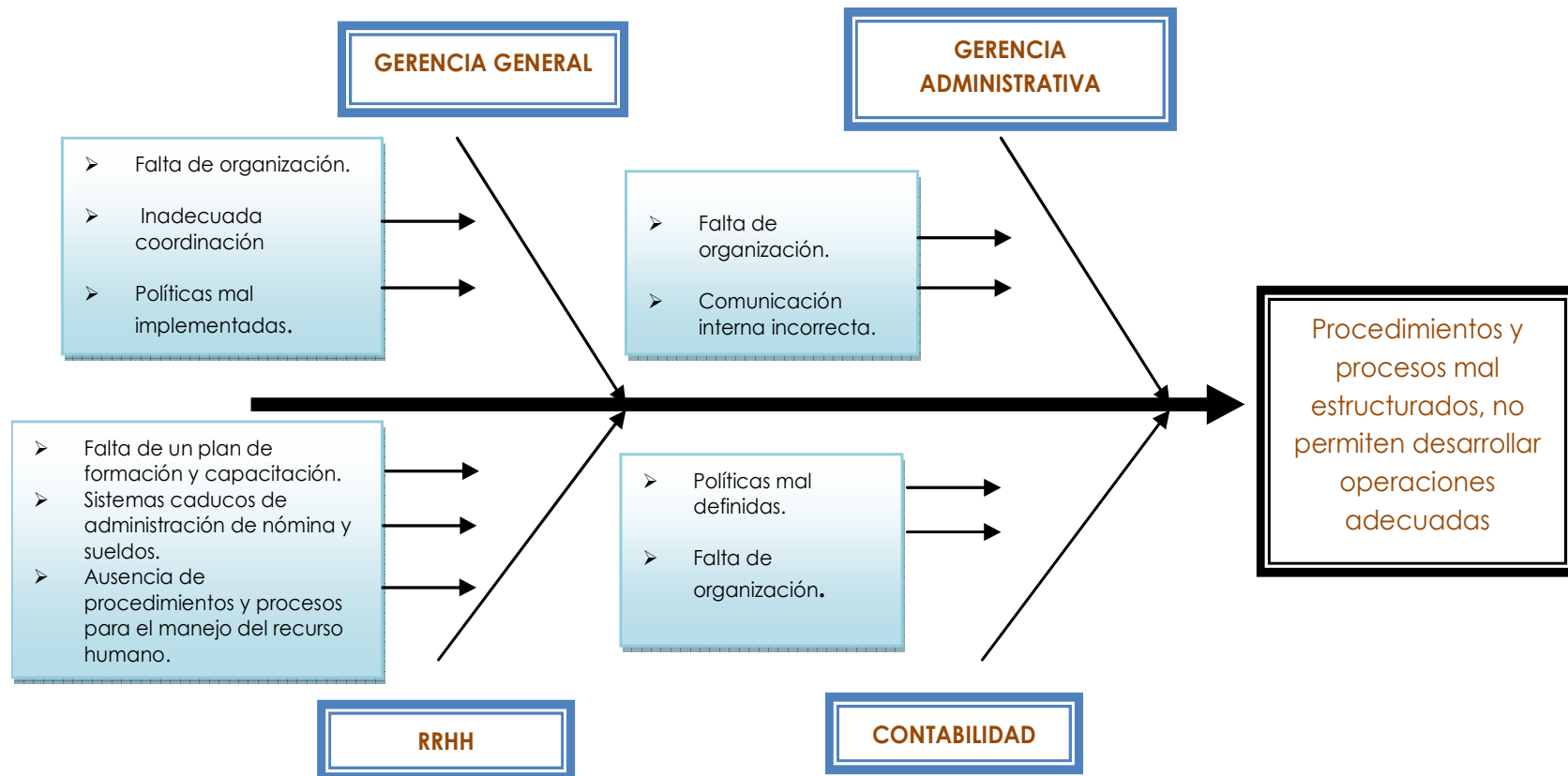
Usos y aplicaciones

Se utiliza en aplicaciones de decoración de interiores o arquitectura. En la fabricación de muebles finos, puertas, divisiones de interiores, revestimiento de muros, o donde se quiere resaltar la belleza natural de la madera.

Variedades disponibles

Anime ó Roble, Cedro, Eucalipto, Etimoe, Fresno (ash), Haya, Laurel, Maple, Mascarey, Marfil, Marfil Boliviano ó Sande, Roble rojo y blanco, Sapelli, Seike, Tangare, entre otras.

1.5 Problemática de la empresa – Diagrama Causa Efecto



GERENCIA GENERAL

- Falta de organización.
- Inadecuada coordinación
- Políticas mal implementadas.

En la Gerencia General, la coordinación de las actividades operativas no se realizan adecuadamente, las actividades del personal deben ser supervisadas del nivel más bajo al nivel más alto, y estos informes deben ser enviados a gerencia para que pueda decidir de cómo será la planificación de cada área.

GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- Falta de organización.
- Comunicación interna incorrecta.

En la Gerencia Administrativa Financiera, la coordinación de las actividades administrativas y de recursos humanos no se realizan adecuadamente, lo que da como resultado una comunicación inadecuada, con falencias y trabajos procesados duplicados al no tener canales de comunicación bien establecidos.

RECURSOS HUMANOS

- Falta de un plan de formación y capacitación.
- Sistemas caducos de administración de nómina y sueldos.
- Ausencia de procedimientos y procesos para el manejo del recurso humano.

Los Recursos Humanos, la falta de un plan adecuado de formación y capacitación, no tener procedimientos y procesos claros y adecuadamente delimitados que permita una efectiva administración de los recursos, y la falta de un sistema actualizado para la administración de sueldos y salarios, ha

generado que el personal se sienta desorientado y desincentivado, causando algunas veces que estos se encuentren desmotivados.

CONTABILIDAD

- Políticas mal definidas.
- Falta de organización.

La Contabilidad al no poseer procesos y procedimientos definidos, dificulta a los asistentes contables el manejo de fondos de reposición, impuestos, y emisión de cheques; por otra parte la falta de organización y el sistema caduco complica y demora la entrega de información efectiva y a tiempo.

1.6 Marco teórico y conceptual

1.6.1 Marco teórico

ADMINISTRACION POR PROCESOS

“Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.”²

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Por la complejidad los procesos se clasifican en:

- **Macro proceso.**- Conjunto de procesos que están interrelacionados.
- **Proceso.** "Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo".
- **Subproceso.**- Partes definidas dentro de un proceso.
- **Actividad.**- Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado.
- **Tarea.**- Trabajo que ha de hacerse en un tiempo determinado³

² http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8

³ Apuntes de clase. Gestión de la Calidad ESPE

TEORIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

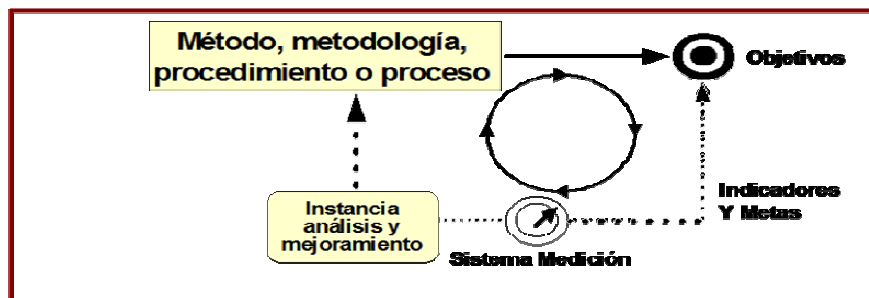
Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

"Ningún proceso es realmente bueno desde el inicio. Llega a ser bueno mediante rediseños y mejoramientos. La forma de mejorar un proceso es basándose en DATOS que midan el nivel de cumplimiento de su objetivo"



Para que un método llegue a ser realmente eficaz y eficiente debe poseer un Sistema de Evaluación y Mejora

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

Serna (1997) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa"

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como: todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

TEORIAS GERENCIALES DE DOUGLAS MC GREGOR

Fundamentos de su teoría.- La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

Primera: En la teoría de los valores y acciones, de Marx Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento. determina sus acciones y procesos de ejercer el mando,

tomar decisiones y motivar.

Segunda: En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: El pesimista tradicional o tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

TEORIA "X"

Mc. Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta:

La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo, personas, todo en interés de sus fines económicos.

Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones.

Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

Valores del supervisor

La teoría "X" Sostiene que:

- El hombre medio es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad.
- Es indiferente a las actividades organizativas.
- Por naturaleza es reacio al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

TEORIA "Y"

Mc. Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que esta tiene de válido. Además estas teorías, dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando" bajo valores congruentes en el comportamiento real del hombre, lo que genera un trabajo altamente productivo.

Supuestos:

En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho.

Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: Una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta.

El hombre cuya necesidad se frustra, está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos

equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a "su naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conductas, son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de auto realismo.

Valores del supervisor:

Por las razones expuestas, sostiene Mc Gregor, que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de auto controlarse y auto dirigirse.
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por sus sigüientes vigentes.

La teoría "Y" es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

Dificultades de implantación.-

Mc Gregor elaboró un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica debido a la mentalidad del supervisor y del trabajador, ambos, tiene patrones de conducta diferentes entre sí y al mismo tiempo vigentes durante muchas generaciones. Los trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, los manipulen, los controlen y repriman en la realización de sus

necesidades sociales, del ego y de autorrealización. Después de generaciones sujetas a estas condiciones, no podemos esperar el cambio de la noche a la mañana, sino mediante pasos pequeños.⁴

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Los niveles organizacionales

El administrador es una figura esencial e indispensable para las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño o la clase. En las organizaciones, el administrador puede ser el presidente o el director, el gerente o el supervisor, dependiendo del nivel que ocupa.

En otros términos, el administrador puede estar situado en alguno de los tres niveles organizacionales: institucional, intermedio u operacional de una organización. En cada uno de estos niveles organizacionales, el papel de administración es diferente.⁵

Nivel Institucional

Es el nivel administrativo más elevado de la organización y está constituido por el presidente y los directores que conforman la alta administración y toman las principales decisiones de la organización.

En las grandes empresas existe el consejo de administración, que determina lo que deben hacer el presidente y la dirección. El nivel institucional es el más periférico de la organización, pues está en contacto directo con el ambiente externo, con el mundo que rodea la organización y recibe el efecto de los cambios y las presiones ambientales. También recibe el nombre de

⁴ <http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/diremini.nsf/Teorias20gerenciales20de20Douglas20Mc20Gregor/>

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, Editorial Mc Graw Hill, 2002

nivel estratégico porque responde por la definición del futuro del negocio en conjunto. En este nivel, el administrador debe poseer visión estratégica para definir la misión y los objetivos fundamentales del negocio.

Nivel Intermedio

Nivel administrativo que articula internamente el nivel institucional con el nivel operacional de la organización. Es el nivel de medio campo y está conformado por los gerentes. Recibe el nombre de nivel gerencial o táctico y funciona como una capa amortiguadora de los impactos ambientales, pues recibe las decisiones globales tomadas en el nivel institucional y las transforma en programas de acción para el nivel operacional. Interpreta la misión y los objetivos fundamentales del negocio y los traduce en medios de acción cotidianos para que el nivel operativo pueda transformarlos en ejecuciones. En este nivel, el administrador debe poseer visión táctica.

Nivel operacional

Nivel administrativo más bajo de todos; es el más interno de la organización y constituye la base inferior del organigrama. Administra la ejecución y la realización de las tareas y actividades cotidianas. En este nivel, el administrador debe poseer visión operacional. Recibe el nombre de supervisión de primera línea porque tiene contacto directo con la ejecución y la operación realizadas por los empleados no administrativos y los obreros que se encargan de realizar tareas y actividades rutinarias de la organización⁷.

1.6.2 Marco conceptual

Accidentes: es un hecho súbito, inesperado e imprevisto, que no es premeditado ni deseado y que es causante de daños considerables, aún cuando no se especifique se trata de daños económicos o daño físico a las personas.

Administración de Recursos Humanos: es la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas – es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización.

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al nivel más alto.

Calidad: es un juicio positivo que realiza un usuario/cliente/observador, basado en sus expectativas y necesidades, sobre un producto o servicio que recibe.

Capital Humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

Clima organizacional: comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

Competencias: ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía.

Comunicación: es la transferencia de información o de significados de una persona a otra. Manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.

Datos: son los elementos que sientan las bases para formar juicios o para resolver problemas, índice, registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis.

Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión.

Eficacia: extensión en la que se realizan actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Entrenamiento o coaching: es una relación que involucra a dos personas: al líder y subordinado, o sea al entrenador y al aprendiz.

Evaluación del Desempeño: es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Evaluación: P&S son examinados y comparados con las normas

Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo.

Gestión de calidad: es las “cosas” que hace una organización para lograr que el cliente/usuario quede satisfecho con el bien o servicio que recibe, afectando positivamente su juicio de calidad.

Gestión: Es la acción de producir y distribuir productos o servicios de acuerdo a los requerimientos y expectativas de los clientes o usuarios.

Incentivos: son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.)

Operación: Es la acción en que una persona o una máquina actúa sobre un objeto.

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la misma.

Procedimiento administrativo: Es la sucesión de actos de tramitación vinculados entre sí que emanan de la propia Administración y, en su caso, de los particulares interesados, teniendo por finalidad producir un acto administrativo Terminal (decisión).

Proceso: es un conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para lograr un objetivo

Reclutamiento: conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Reclutamiento: es un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes internas o externas.

Recompensas: proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizaciones, estímulos.

Sanción: medidas disciplinaria.

Selección de personal: elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado.

Sistema de Información administrativa: es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces.

Transporte: producto es llevado desde un lugar a otro

1.6.2.1 Marco conceptual – EMPRESA

Actividad forestal: Es la suma de acciones que se realizan en torno al recurso forestal (bosque o madera) para mejorar e incrementar su crecimiento; contempla actividades que van desde la siembra de la semilla hasta la elaboración y comercialización de productos provenientes de la madera.

Bosques cultivados: Están formados por los árboles plantados por el hombre para abastecer la industria forestal.

Cosecha forestal: Consiste en la corta de los árboles maduros para obtener madera.

Deforestación: Es cortar árboles en un lugar determinado sin reponerlos.

Especies nativas: Son aquellas especies de flora y fauna que naturalmente encontramos en nuestro país.

Forestación: Actividad de poblar con especies arbóreas o arbustivas, en terrenos que carezcan de ella, o que estando cubiertos de vegetación éstos no sean susceptibles de aprovechamiento económico ni mejoramiento mediante manejo. La reforestación es básicamente lo mismo, salvo que se realiza en terrenos que han sido explotados extractivamente con anterioridad.

Manejo forestal: Es la aplicación de técnicas destinadas a obtener el máximo rendimiento de los recursos forestales en forma permanente y sin llegar a agotarlos.

Troza: tronco principal del árbol cortado en pedazos, que son el producto dentro de la empresa.

CAPITULO II

“ANALISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO”

2. ANALISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

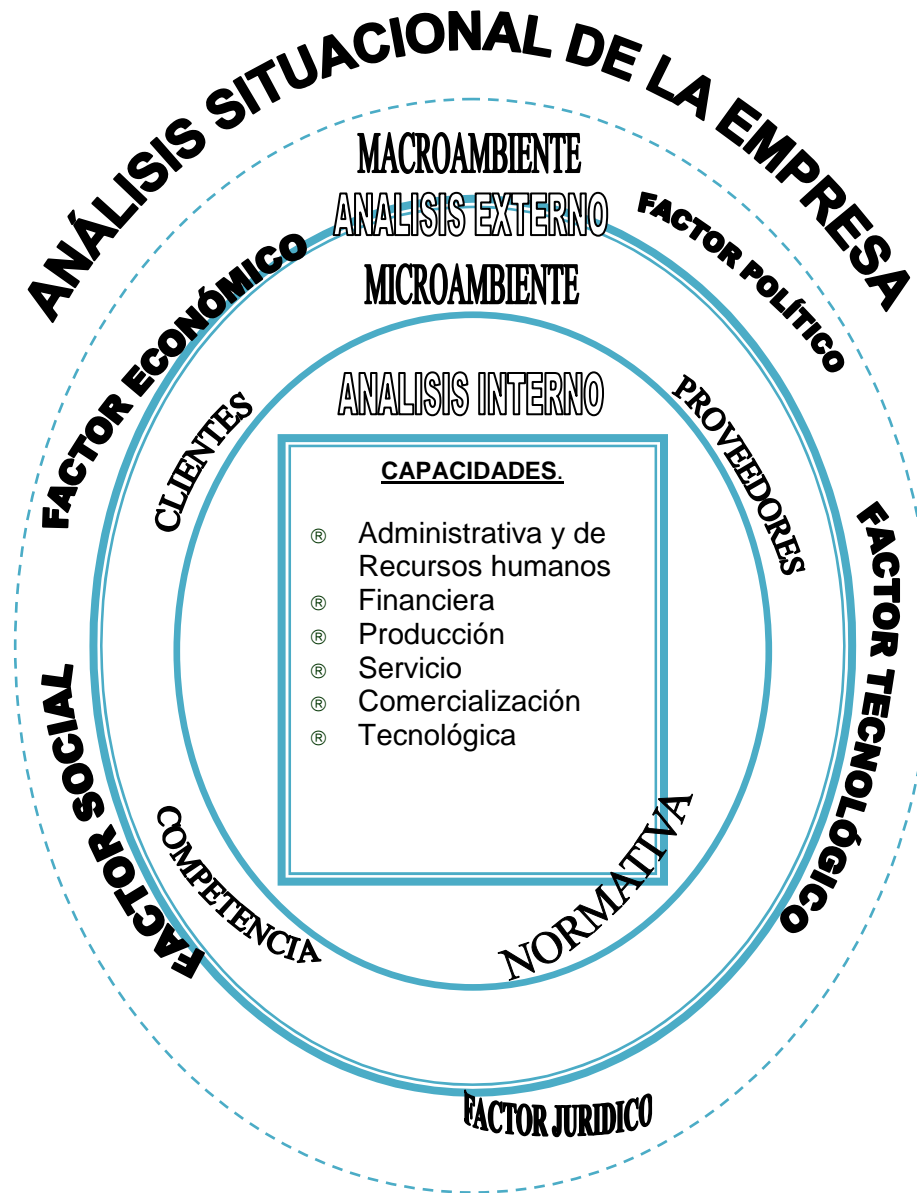
En este capítulo se realizara el análisis del ambiente externo que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, que se compone de las fuerzas de la sociedad que afecta al macro ambiente como son: los factores económicos, jurídicos, políticos, sociales y tecnológicos.

En el micro ambiente son los factores cercanos que no permiten su total desenvolvimiento como los clientes, proveedores, competencia, normativa.

En el ambiente interno se considera las capacidades que posee la empresa para enfrentar al microambiente como la capacidad Administrativa y de Recursos Humanos, financiera, de producción, de servicio, de comercialización, tecnológica.

Estos ambientes serán analizados mediante, situaciones presentes y pasadas, donde se utilizaran fuentes primarias como las encuestas, entrevistas al personal de la empresa, igualmente a individuos ajenos a ella, también se manejará las fuentes secundarias, los materiales de investigación, revistas, folletos, catálogos entre otras, que estarán relacionados con el plan de tesis.

Diagrama No. 12: Análisis Situacional



Elaborado por: Soledad Hidalgo

2.1 Análisis externo

Dentro del análisis situacional de la Compañía Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA., se realiza un estudio de las condiciones económicas, jurídico, político, social y tecnológico, etc., que no se puede influenciar o cambiar lo cual no permite un normal desenvolvimiento para la organización.

2.1.1 Macro Ambiente

Se analiza el macro ambiente con el propósito de identificar cual es la situación de la institución en relación con las fuerzas y elementos del mercado, en particular y de aquellos que son generadores en el ámbito del Estado, toda vez que la institución se encuentra en la posibilidad de controlar todo lo que concierne al servicio que brinda, producción, contratación de personal, estrategias, pero además no es factible prever el comportamiento de los elementos externos, que son de responsabilidad del Estado, de acuerdo a la situación histórica y actual.

El macro ambiente está conformado por los siguientes factores:

2.1.1.1 Factor Económico

El factor económico es importante al momento de analizar y entender los resultados del País, pues se puede ver con claridad con qué niveles de liquidez funciona la economía y de dónde proviene dicha liquidez, por lo tanto dentro de este factor se hace el análisis de los siguientes factores:

➤ Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada

índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”⁶

El riesgo país es un indicador de la situación general de la economía, pues este se obtiene tomando datos muy generales, donde cualquier variable por cualquier crecimiento o disminución, espontáneamente reducirá o aumentará este índice; por otro lado frente a la presente economía globalizada, este índice es importante para la toma de decisiones de inversionistas, por lo cual es de suma primordial disminuirlo con referencia a períodos anteriores.

El riesgo país es un indicador determinante en cualquier región y en sus niveles para atracción de inversión extranjera, por dos lo siguiente:

- Por ser un indicador de la situación económica de un país, muestra una auditoría a su economía, y de esta manera se puede crear expectativas de crecimiento de la misma, tomando en cuenta los niveles de endeudamiento con instituciones multilaterales y países desarrollados, donde su capacidad de repago es constantemente controlada, transformándose en una ventaja o desventaja en contra de muchos para la apertura de nuevas líneas de crédito o inversiones.
- El riesgo país determinará el costo de endeudamiento, es decir a mayor riesgo país mayor costo y viceversa, por otro lado si el costo de

¹ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

endeudamiento para el país es muy alto, el riesgo país aumenta disminuyendo la inversión extranjera por lo tanto reduciendo la capacidad de pago y aumentando aún más el costo de endeudamiento.

El riesgo país del Ecuador, se encuentra formado por aspectos importantes sobre los cuales se basa su variación, entre los que tenemos:

- Estabilidad política, en el Ecuador este aspecto es el más complicados de manejar, pues ha existido, existe y existirá demasiada pugna de poderes e intereses políticos que conllevan a una diferencia de ideología.
- Estabilidad jurídica, una variable que no muestra índices positivos, por conformarse por entidades de manejos legales críticos y criticados.
- Realidad social, las altas tasas de empleo y desempleo, las relaciones negativa entre sueldos y salario, y; la canasta básica familiar, se convierten en una forma indirecta en un factor que aumenta nuestro índice de riesgo país.
- Manejo de políticas económicas, en la actualidad el país se encuentra en un cambio de políticas internas del manejo y control de los sectores más críticos, generando mucha incertidumbre y ocasionando un aumento en nuestro indicador de riesgo país.

Tabla No. 2: Principales indicadores de la economía ecuatoriana⁷

Variación de PIB 2008	6,52%
PIB 2008 (provisional) (miles de millones)	54.686
PIB per Cápita	3.961 USD
Inflación Mensual (sep.)	0,63%
Inflación Anual (a sep.-09)	3,29%
Salario Unificado	218
Canasta Básica (sep.)	521,26
Canasta Vital (sep.)	369,56
Tasa de Interés Activa (referencial) (nov.)	9,19%
Tasa de Interés Pasiva (referencial) (nov.)	5,44
Población (millones)	14,06
Tasa de Desempleo (sep.)	9,10%
Tasa de Subempleo (sep.)	51,70%
Ocupados Plenos (sep.)	37,10%
RILD (miles de millones) (23-oct.)	4.876,24
Índice Riesgo País (30-sep.)	983
Barril Petróleo (WTI)	80,58 USD
Oro (100 oz)	1.092,70 USD/t oz.
Precio Cacao (USD/MT)	3.278,00 USD/MT

Fuente: Banco Central

De acuerdo a la tabla anterior concluimos que los 983 se justifican por las siguientes conclusiones:

- Ecuador tiene un alto nivel de endeudamiento, debido a que en el 2008 a pesar de los altos ingresos generados por el petróleo para el año 2009 el Ecuador ha tenido que recurrir a muchas fuentes de financiamiento pues mantiene un déficit fiscal alto difícil de cubrir.
- Aspecto político, no se refleja mediante índices o porcentajes, se observa mediante las relaciones internacionales mantenidas por el gobierno actual y sus constantes complicaciones con varios sectores a nivel interno, ocasionando inestabilidad política, que no está orientada a un cambio de poder, si no a tratar de convertir al Ecuador en un estado socialista, con intereses de mantenerse por períodos consecutivos en el poder, lo cual a provocado una visión en el exterior del Ecuador democrático al Ecuador Socialista. También cabe destacar que las políticas fiscales, tributarias y

⁷ Fuente: INEC,SBS,BCE,Bloomberg (<http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=93>)

de proteccionismo tampoco han generado confianza en los inversionistas internacionales.

- El desempleo y subempleo que unidos superan el 60%, una canasta vital superior a 350 USD mientras que se maneja un salario mínimo de 218 USD, son los factores que afectan negativamente la realidad social, aumento de delincuencia, mayor diferenciación de clases, mayor desconfianza en sectores públicos, menor capacidad de ahorro; pero esto no lleva a que exista liquidez en el mercado, sino mas bien a que las riquezas se concentren.

Los 983 puntos de riesgo país se justifican por los aspectos analizados y por las dificultades que el país tiene para controlarlos, o por lo menos reducir su impacto a nivel internacional; los niveles de endeudamiento en los que ha tenido que entrar el país en el presente año se verán reflejados para el próximo año, pues con las políticas actuales es difícil garantizar las capacidades de pago, y mucho más si la inversión extranjera no encuentra factores alentadores y positivos para ingresar al mercado ecuatoriano.

➤ **PIB (Producto Interno Bruto).**

“Valor final de la totalidad de los bienes y servicios producidos en un país durante un período determinado, tal como está representado por su valoración a precios corrientes o constantes.”⁸

“El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (las exportaciones menos las importaciones). Suele calcularse a precios de mercado. Sin embargo, si

⁸ Diccionario Contable y Más - ABACO

se resta los impuestos indirectos y se suma los subsidios y las transferencias del Estado se obtiene el PIB al coste de los factores, lo que permite una visión más precisa de la remuneración de cada factor de producción.”⁹

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas que se presenta en este cuadro correspondiente a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme propuesta por Naciones Unidas.

Grafico No. 1: Variación PIB últimos 2 años



Fuente: Banco Central¹⁰

El cuadro anterior nos muestra que en los dos últimos años el producto interno bruto a tenido un máximo del 8% y un mínimo del -6.30%. Provocando mejoras en algunos sectores, y bajas en otros.

⁹ Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

¹⁰ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

Tabla No 3: Producto Interno Bruto¹¹

PRODUCTO INTERNO BRUTO	2008(*)	2009
		(previs.)
Tasa de variación anual (USD 2000)	6,52%	0,98%
PIB (millones USD 2000)	23.530	23.760
PIB per cápita (USD 2000)	1.704	1.696
PIB (millones USD corrientes)	54.686	51.386
PIB per cápita (USD corrientes)	3.961	3.669
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2009.I	2009.II
PIB TOTAL	-1,31%	-0,26%
Explotación de minas y canteras	-0,39%	-0,57%
Servicios (+)	0,60%	-0,09%
Comercio al por mayor y menor	-3,06%	-1,25%
Industria manuf. (excluye refinación de petróleo)	-2,03%	-0,49%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,56%	-0,92%
Construcción	-0,46%	2,04%
Otras ramas (++)	-1,21%	3,41%

Fuente: Banco Central

En tabla anterior observamos la variación que se ha sufrido el PIB en el segundo trimestre del presente año, demuestra la debilidad en la que se encuentran los sectores productivos del país, el único porcentaje positivo esta en el ítem general de "OTRAS RAMAS DEL PIB" , mientras que los sectores del: comercio manufactura y silvicultura, presentan una variación negativa, ocasionando desconfianza para el presente año, todo esto es el resultado que no existan políticas que promueven el crecimiento de estos

¹¹ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

sectores que participación directamente en el cálculo del PIB, después del petróleo.

En las tablas siguientes podemos observar la tasa de variación del PIB por medio de clases de actividad económica, donde nos muestra que la silvicultura y extracción de madera ha tenido una recaída debido diferentes factores como: políticas no claras para el aprovechamiento de maderas tropicales, bosques húmedos y madera primaria, teniendo como principales trabas a los grupos extremistas como Acción Ecológica. También tenemos el cambio de la constitución del país y nuevas reformas a las políticas de medio ambiente.

Tabla No. 4: Producto Interno Bruto por actividad económica 1¹²

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Tasas de variación (a precios de 2000)

Ramas de actividad \ Años	2005	2006	2007	2008	2009
CIIU CN		(sd)	(p)	(p)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,8	5,1	4,1	5,4	2,8
1. Cultivo de banano, café y cacao	3,1	3,3	5,1	1,3	1,0
2. Otros cultivos agrícolas	6,2	2,5	3,8	8,0	3,2
3. Producción animal	4,5	5,2	5,0	2,6	3,4
4. Silvicultura y extracción de madera	7,2	4,7	3,6	9,9	2,0
5. Productos de la caza y de la pesca	25,5	14,1	2,4	6,5	4,6
B. Explotación de minas y canteras	-0,1	-4,7	-9,7	-4,8	-4,5
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	1,1	1,0	-4,9	-0,2	-4,7
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-3,3	-10,9	-2,4	-6,1	4,6
8. Otros productos mineros	1,7	4,1	2,1	6,3	4,8
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	9,2	7,1	4,9	8,1	1,7
9. Carnes y pescado elaborado	19,9	14,4	5,4	5,9	4,9
10. Cereales y panadería	3,4	2,9	-1,9	2,6	0,3
11. Elaboración de azúcar	6,7	3,1	2,1	2,8	0,0
12. Productos alimenticios diversos	3,9	3,8	8,5	4,7	4,8
13. Elaboración de bebidas	4,6	4,0	14,3	16,5	4,0
14. Elaboración de productos de tabaco	5,1	0,3	0,1	18,7	0,0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	1,8	0,8	2,6	2,6	-2,0
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	9,2	3,1	4,3	16,0	-4,8
17. Papel y productos de papel	4,6	4,6	4,3	14,1	1,0
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1,2	0,5	2,2	16,4	2,1
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	7,3	8,4	4,7	8,6	2,5
20. Fabricación de maquinaria y equipo	11,6	13,0	9,1	21,6	-7,5
21. Industrias manufactureras n.c.p.	10,7	21,0	0,8	2,9	6,7
D. Suministro de electricidad y agua	1,3	0,5	15,5	12,7	5,5
22. Suministro de electricidad y agua	1,3	0,5	15,5	12,7	5,5
E. Construcción y obras públicas	7,3	3,8	0,1	13,8	-1,0
23. Construcción	7,3	3,8	0,1	13,8	-1,0
F. Comercio al por mayor y al por menor	5,2	4,7	3,3	6,5	1,4
24. Comercio al por mayor y al por menor	5,2	4,7	3,3	6,5	1,4
G. Transporte y almacenamiento	2,3	5,2	3,1	5,4	2,8
25. Transporte y almacenamiento	2,3	5,2	3,1	5,4	2,8
H. Servicios de Intermediación financiera	18,3	20,6	8,0	11,2	1,8
26. Intermediación financiera	18,3	20,6	8,0	11,2	1,8
I. Otros servicios	9,4	5,8	6,0	7,1	-1,0
27. Otros servicios	9,4	5,8	6,0	7,1	-1,0
J. Servicios gubernamentales	1,9	2,8	5,9	14,6	2,5
28. Servicios gubernamentales	1,9	2,8	5,9	14,6	2,5
K. Servicio doméstico	-4,5	3,2	0,1	-5,5	0,0
29. Servicio doméstico	-4,5	3,2	0,1	-5,5	0,0
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-8,8	-24,2	-11,6	-12,5	5,4
Otros elementos del PIB	7,6	7,0	5,9	7,8	2,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6,0	3,9	2,5	6,5	1,0

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

Fuente: Banco Central

¹² Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

Tabla No. 5: Producto Interno Bruto por actividad económica 2¹³

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años CIU CN	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.462.811	2.790.042	3.026.977	3.448.631	3.572.293
1. Cultivo de banano, café y cacao	537.155	648.468	736.406	831.323	831.240
2. Otros cultivos agrícolas	850.291	940.464	1.034.469	1.237.523	1.282.717
3. Producción animal	505.879	544.521	596.125	676.272	716.747
4. Silvicultura y extracción de madera	260.556	282.101	297.854	331.778	349.886
5. Productos de la caza y de la pesca	308.930	374.488	362.123	371.735	391.704
B. Explotación de minas y canteras	5.396.171	6.539.760	7.480.889	9.990.146	5.284.610
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	7.383.041	9.308.877	10.571.720	14.539.646	8.263.890
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-2.078.955	-2.867.058	-3.190.170	-4.662.544	-3.100.713
8. Otros productos mineros	92.085	97.941	99.339	113.045	121.433
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3.295.962	3.697.641	4.081.430	5.003.894	5.235.143
9. Carnes y pescado elaborado	856.514	998.211	1.051.518	1.307.966	1.412.191
10. Cereales y panadería	150.724	162.974	162.442	195.909	201.999
11. Elaboración de azúcar	111.928	126.322	133.464	154.077	158.545
12. Productos alimenticios diversos	386.128	417.902	485.417	583.741	634.566
13. Elaboración de bebidas	170.426	176.896	211.929	252.414	272.431
14. Elaboración de productos de tabaco	13.903	15.673	16.507	20.398	21.112
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	450.969	469.328	513.767	565.419	571.842
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	381.300	434.142	496.827	640.560	639.832
17. Papel y productos de papel	168.495	181.753	203.653	265.205	278.368
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	260.330	265.640	284.637	331.621	346.033
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	227.730	288.809	328.524	435.610	457.144
20. Fabricación de maquinaria y equipo	112.891	147.563	177.578	230.981	218.999
21. Industrias manufactureras n.c.p.	4.624	12.428	15.167	19.994	22.080
D. Suministro de electricidad y agua	541.106	538.496	610.907	611.509	661.270
22. Suministro de electricidad y agua	541.106	538.496	610.907	611.509	661.270
E. Construcción y obras públicas	3.099.723	3.822.000	4.162.006	5.343.693	5.448.964
23. Construcción	3.099.723	3.822.000	4.162.006	5.343.693	5.448.964
F. Comercio al por mayor y al por menor	4.402.323	4.822.321	5.357.175	6.399.465	6.499.072
24. Comercio al por mayor y al por menor	4.402.323	4.822.321	5.357.175	6.399.465	6.499.072
G. Transporte y almacenamiento	2.861.705	3.039.363	3.106.832	3.306.757	3.433.339
25. Transporte y almacenamiento	2.861.705	3.039.363	3.106.832	3.306.757	3.433.339
H. Servicios de Intermediación financiera	895.357	1.086.617	1.121.868	1.290.494	1.313.722
26. Intermediación financiera	895.357	1.086.617	1.121.868	1.290.494	1.313.722
I. Otros servicios	10.118.180	11.186.777	12.232.997	13.827.845	13.963.358
27. Otros servicios	10.118.180	11.186.777	12.232.997	13.827.845	13.963.358
J. Servicios gubernamentales	1.945.857	2.147.631	2.396.406	2.773.194	3.268.902
28. Servicios gubernamentales	1.945.857	2.147.631	2.396.406	2.773.194	3.268.902
K. Servicio doméstico	48.163	53.680	60.804	61.108	62.941
29. Servicio doméstico	48.163	53.680	60.804	61.108	62.941
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-783.616	-1.005.368	-1.147.967	-1.316.708	-1.257.342
Otros elementos del PIB	2.903.200	3.044.270	3.299.050	3.945.854	3.899.281
PRODUCTO INTERNO BRUTO	37.186.942	41.763.230	45.789.374	54.685.881	51.385.555

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

Fuente: Banco Central

¹³ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

La baja en las ventas externas de productos tradicionales mantiene alerta al sector. Los empresarios esperan la inyección de recursos internacionales, la concreción de acuerdos comerciales y la apertura de nuevos mercados. Aunque la reducción de las exportaciones era un hecho desde noviembre pasado, el sector productivo espera soluciones.

Uno de los sectores más golpeados es el palmito. Los precios de este producto cayeron un 30% y los volúmenes han caído hasta el 70%, dependiendo el mercado de destino. Además, existe sobreoferta, lo que causa que el precio disminuya.

El panorama en el sector florícola tampoco es alentador. Por segundo año consecutivo, cayeron las exportaciones a los EEUU, Rusia y a Ucrania. También los volúmenes de ventas de las flores tropicales han caído un 40% y los precios registran una baja del 20%.

Debido a la disminución de la construcción en los EEUU, las exportaciones de madera y muebles se han reducido en un 20% y 60%, respectivamente.

El banano también ha sido afectado, aunque en menor escala. El crecimiento de este producto, en el presente año, es solo del 2,5%, el problema radica en la forma de pago. "Hay iliquidez en el sector".

Grafico No. 2: Exportaciones ecuatorianas



Fuente: Banco Central

➤ Inflación

“Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.”¹⁴

La inflación en el Ecuador ha tenido fuertes inconvenientes, pero ante control que se tiene sobre el este, debido al sistema monetario que se maneja actualmente, un sistema de salarios estandarizado pero no mejorado, entre otros aspectos que hacen que el factor inflación sea más medible, se puede analizar que el país ha logrado regularizar su crecimiento y decrecimiento, lo cual no implica que los índices de precio al consumidor urbano, bajen, más bien en este caso tienden a subir progresivamente cada mes, mientras que los salarios presentan una actividad contraria a estos precios.

Tabla No. 6: Índice de precios al consumidor y salarios¹⁵

Precios y salarios	ago-09	sep-09
Inflación		
Anual	3,33%	3,29%
Mensual	-0,30%	0,63%
Acumulada	2,48%	3,12%
Índice de Precios al	122,65	123,41
Salarios (USD)	ago-09	sep-09
Salario mínimo vital	254,21	254,21
Salario unificado nominal	218	218
Salario real (a)	207,27	205,98

Fuente: Banco Central

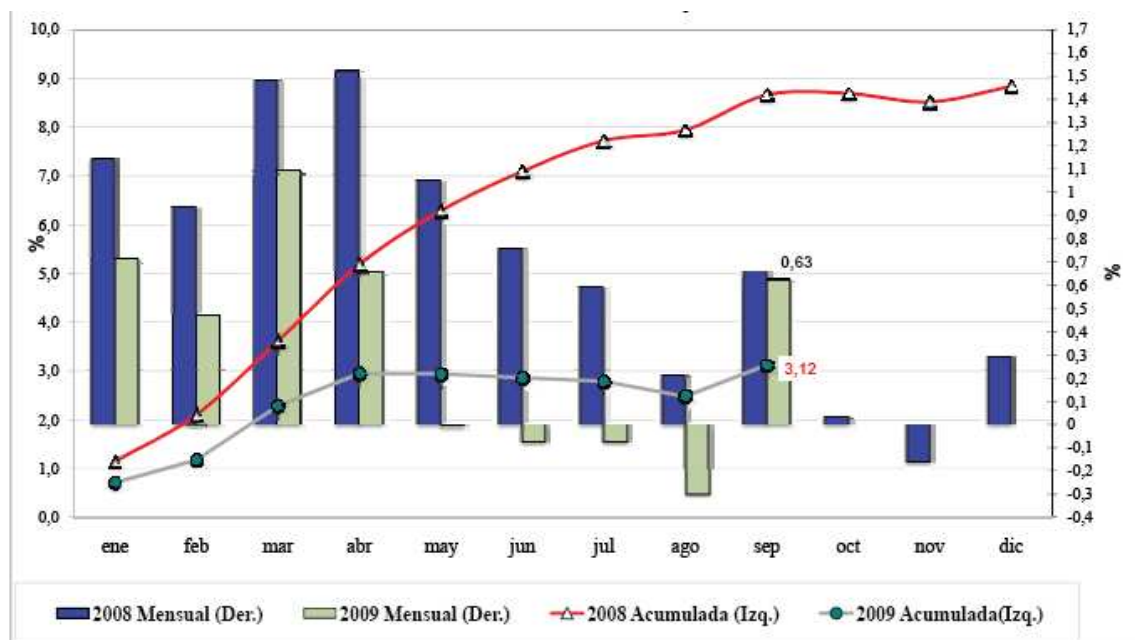
¹⁴ www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticascatorce.htm

¹⁰ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

En la actualidad el país se encuentra con una inflación sobre el 3% lo cual en comparación a otros años no es un aspecto negativo, pero esto es después de varios meses en que el país entró en recesión demostrada por una leve deflación.

Lo cual no da garantías que la inflación mensual pueda estabilizarse hasta fin de año, otorgando un índice no confiable y sin mejoras para este último trimestre, pues con los salarios y precios, que son dos variables importantes en este factor, no existe acuerdo para la mejora y control de estos.

Gráfico No 3: Tasas de Inflación Acumulada y Mensual¹⁶



Fuente: Banco Central

¹⁶ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

Tabla No. 7: Tasas de Inflación Acumulada y Mensual¹⁷

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	3.37 %
Septiembre-30-2009	3.12 %
Agosto-31-2009	2.48 %
Julio-31-2009	2.79 %
Junio-30-2009	2.86 %
Mayo-31-2009	2.94 %
Abril-30-2009	2.95 %
Marzo-31-2009	2.28 %
Febrero-28-2009	1.18 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	8.51 %
Octubre-31-2008	8.69 %
Septiembre-30-2008	8.65 %
Agosto-31-2008	7.94 %
Julio-31-2008	7.72 %
Junio-30-2008	7.09 %
Mayo-31-2008	6.28 %
Abril-30-2008	5.18 %
Marzo-31-2008	3.61 %
Febrero-29-2008	2.10 %
Enero-31-2008	1.14 %

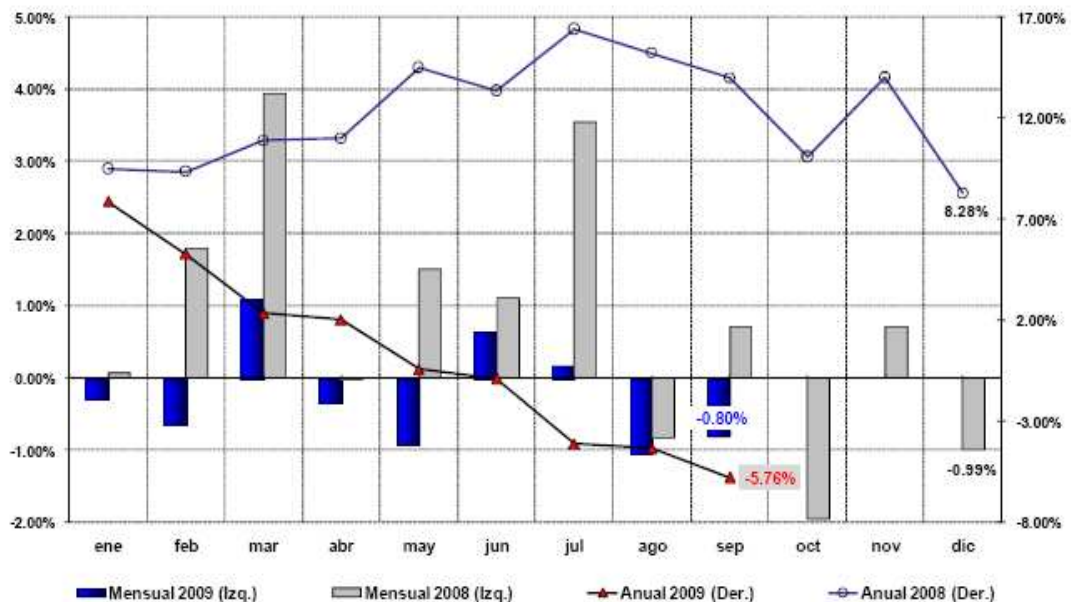
Fuente: Banco Central

¹⁷ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

En el gráfico y tabla anterior vemos el comportamiento de la inflación en el año 2009 con respecto al 2008 ha sido parecido, pero los meses de junio, julio y agosto donde existió deflación debido a que el país entró en recesión, no se pueden afirmar que esto solo fue causa de la crisis económica, también por una falta de políticas de incentivos fiscales, financieros, entre otros para los sectores productivos.

Cabe destacar que tanto los productos y los índices de precios para el consumidor como para el productor fueron afectados por la deflación de los meses pasados, como lo indican el cuadro a continuación.

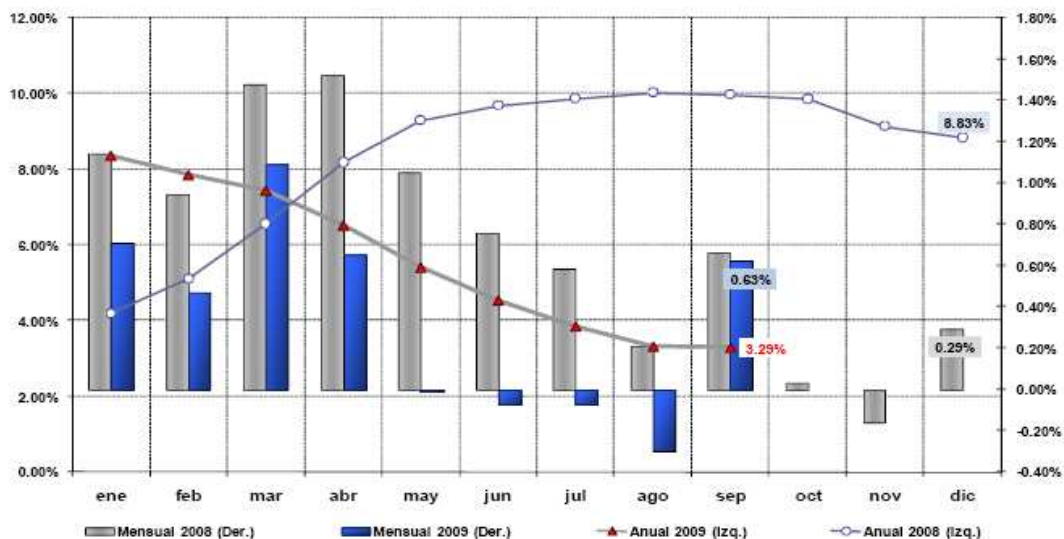
Gráfico No. 4: Índice de precios al productor nacional¹⁸



Fuente: Banco Central

¹⁸ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

Gráfico No. 5. Índice de precios al consumidor¹⁹



Fuente: Banco Central

Se observa en el primer cuadro, los precios al productor nacional en septiembre, registran una tasa mensual deflacionaria de -0,80%, el porcentaje anual continúa siendo negativo, ya que se ubica en -5,76%, siendo el quinto mes con deflación.

En el segundo cuadro, los precios al consumidor en septiembre, registran una tasa de inflación mensual del 0,63%, porcentaje similar al obtenido en igual mes del año anterior (septiembre de 2008) que fue de 0,66%. A nivel anual, se mantienen el ritmo de crecimiento de los precios al ubicarse en 3,29%.

Como proyección, es difícil afirmar que existirá una mejora para fin de año pues el aumento en de la inflación para noviembre y diciembre puede ser normal pues son temporadas de fuertes gastos por parte de los

¹⁴ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

consumidores, y tanto para la industria maderera como para otras industrias y sectores es una temporada para mejora de precios pero en lo que respecta al salario se mantiene.

➤ **Tasas de Interés**

“Tasas de interés: Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Tasa de interés activa: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: Precio que se recibe por un depósito en los bancos”.²⁰

La mayoría de la economía ecuatoriana, confía en instituciones financieras después de la crisis por quiebre, cierre o falta de liquidez de las mismas. A pesar de los ingresos tiene el mercado financiero, no ha logrado disminuir las tasas de interés activas.

Como se observa en la tabla no es muy aconsejable, ni es tentador para los diferentes sectores el endeudamiento para inversión, cuando las tasas de interés activas se han mantenido en los mismos rangos disminuyendo la posibilidad del fomento de actividades productivas.

Para el sector corporativo y empresarial, destacamos el hecho que a pesar de los altos niveles de importaciones en materias primas, productos especiales y productos terminados, no obtiene un beneficio por parte de la

²⁰ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm>

banca en el manejo de créditos, por esto, las empresas prefieren buscar créditos fuera que disminuyan su pago de intereses, aunque esto también se ha visto perjudicado por el aumento del impuesto a la salida de divisas.

Tabla No. 8: Indicadores Monetarios²¹

Tasas de interés	ago-09	sep-09
Activa referencial productivo corporativo	9,15	9,15
Activa referencial productivo empresarial (b)	9,88	9,93
Activa referencial productivo PYMES	11,1	11,38
Activa referencial consumo	17,95	18
Activa referencial consumo minorista (c)	-	-
Activa referencial vivienda	11,16	11,16
Activa referencial micro ac ampliada	24,34	23,92
Activa referencial micro ac simple	27,87	28,15
Activa referencial micro minorista	30,81	30,91

Fuente: Banco Central

Actividades PYMES hasta micro minoristas, es muy riesgoso el obtener créditos para: capital de trabajo, inversiones, planes de crecimiento, y otros, pues las tasas activas crean inseguridad en los clientes, ya que provoca que bajen las ganancias esperadas de los negocios y se amplían los riesgos de inversión.

Podemos observar también que se ha logrado un manejo continuo y medible de las tasas, que en cierto monto han beneficiado a la programación de endeudamiento. El Ecuador debería planificar y plantear planes para que

²¹ Fuente: Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas a septiembre 2009

esta tasa, que es la de mayor afectación, vaya disminuyendo, pues estos planes pueden llegar a incentivar mejores planes de inversión.

Analizando entendemos que estas tasas no buscan aumentar los créditos de inversión ni de consumo, más bien buscan limitar los niveles de endeudamiento de la población, afectando aún más el ambiente macroeconómico, no ayudan a la creación de fuentes de trabajo y mucho menos a la expansión de las industrias actuales.

Por lo tanto las tasas de interés del año 2009 no pueden ser consideradas como un apoyo a los sectores nacionales, sino como una respuesta a una política económica poco clara, eficiente y eficaz por parte del actual gobierno, que no genera confianza en el sistema.

➤ **Empleo y desempleo**

El índice de desempleo aumenta según las cifras del INEC. En el último trimestre, ha pasado del 8,3% al 9,1% con relación al segundo trimestre de este año. El subempleo también. En el Ecuador, existen 7,6 millones de personas en edad de trabajar según esas mismas estadísticas pero, de esas, solo 1,6 millones trabajan la jornada laboral normal de ocho horas diarias y tienen ingresos mayores a al salario unificado, que está en los \$218.

Los subempleados llegan a los 2,2 millones. El empleo formal no ha mejorado, pese al mandato 8 de la Asamblea de Montecristi que terminó con la tercerización laboral, una forma de explotación según el discurso oficialista.

Desde el discurso oficial, la culpa de todo es la crisis internacional. El presidente de la República ha dicho, sin embargo, en su última cadena

sabatina, que, gracias a la inteligente política del Gobierno, la crisis no ha golpeado tanto como se creía. ¿Qué es no golpear tanto? ¿Qué significa una política inteligente? En total, existen en la actualidad 402 965 ecuatorianos en el desempleo, de una Población Económicamente Activa (PEA) de menos de 5 millones de personas.

Esas cifras, en lugar de preocupar al Gobierno, al parecer, sirven solo para su vanagloria. Solo sirven para decir que el país está bien, pese a que la gente compra cada vez menos porque tiene menos dinero, porque más empresas cierran sus puertas.

Los anuncios de más inversiones para dinamizar la producción quedan solo en el discurso. Hasta ahora, no se ven las grandes obras que ha venido ofreciendo el Gobierno desde que se instaló en Carondelet hace dos años y medio. Coca-Codo Sinclair es una promesa; la gran refinería del Pacífico que traería inversiones por \$10000 millones es otra promesa.

Gráfico No. 6: Indicadores laborales a nivel nacional



Fuente: Diario Hoy

2.1.1.2 Factor Jurídico

A la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. le corresponde cumplir con todas las obligaciones legales que se impone para su respectivo funcionamiento, a continuación señalaré alguno de ellos:

- Afiliación a la cámara de comercio.
- Inscripción a la Superintendencia intendencia de compañías.
- Inscripción en el servicio de rentas internas
- Obtención licencia ambiental (Ministerios de medio ambiente)

2.1.1.3 Factor Político

Los conflictos políticos que envuelven al país definitivamente están generando un clima de inestabilidad y crisis institucional del estado, que ponen en peligro hasta la misma democracia.

Más allá de dedicarse a trabajar en la búsqueda de las soluciones a los graves problemas que afectan especialmente a los sectores más vulnerables, irresponsablemente han generado una verdadera tormenta que sacude al Ecuador entero degenerando su imagen en las esferas internacionales.

La actitud beligerante de los Congresistas, del Tribunal Supremo Electoral, del Tribunal Constitucional, de los Grupos sociales cuando salen a agredir a otros seres humanos, no hace otra cosa que hacer aparecer como si este país estuviera habitado por gente con inteligencia, donde prevalece el odio, el revanchismo, la zancadilla y donde somos capaces de sentarnos a dialogar, porque hasta el dialogo se ha prostituido, si al Presidente de la república se le ocurre sentarse a dialogar con sus opositores,

inmediatamente es juzgado como que está negociando, cuando lo razonable en un sistema democrático y racional, es dialogar y llegar a acuerdos más aun cuando se trata de encontrar soluciones y buscar el bienestar común.

2.1.1.4 Factor Social

La sociedad actual se ha convertido en una realidad compleja y multidimensional. Comprender los acontecimientos y procesos que vivimos no es una tarea fácil. Y, sin embargo, es algo urgente para quien ha de vivir en un mundo que cambia constantemente y a un ritmo cada vez más rápido. Nuestra sociedad se está convirtiendo en un problema difícil de entender.

Las tensiones entre los valores declarados y las prácticas cotidianas son patentes; la identidad cultural de las diversas nacionalidades se intenta reafirmar a la vez que se transforma inexorablemente; las pretensiones de igualdad social originan nuevas desigualdades.

Cabe mencionar la empresa debe poseer aceptación de las comunidades aledañas, lo cual es un factor que genera intranquilidad, por el mismo hecho de ser un recurso natural y que afecta al ecosistema, a la naturaleza, pero que las personas no entiende el concepto de un recurso renovable, el rechazo puede darse el momento menos pensado.

2.1.1.5 Factor Tecnológico

Las innovaciones tecnológicas le permiten el desarrollo de nuevas oportunidades a todo negocio, sin embargo la inexistencia de organizaciones

que desarrollan tecnología propia hacen que tengan que adquirirlas a grandes costos.

Por esa razón el desarrollo de la empresa el aprovechar de la naturaleza realizando un manejo sustentable del bosque y ocasionando el menor impacto posible al ecosistema, con maquinaria nueva e innovadora.

En función de lo señalado anteriormente ENDESA dispone de la siguiente maquinaria y en quipo tecnológico que se detalla a continuación.

A continuación presentamos un breve resumen gráfico de las instalaciones de Endesa:

Foto No. 8: Área de Carga



Área de carga y descarga
de madera

Elaborado: Soledad Hidalgo

Foto No. 9: Área de lijado

Tramo de lijado y acabado



Elaborado: Soledad Hidalgo

Foto No. 10: Área de corte

Área de corte



Elaborado: Soledad Hidalgo

Foto No. 11: Control de producción

Control de la producción



Elaborado: Soledad Hidalgo

Foto No. 12: Área de despacho

Área de despacho



Elaborado: Soledad Hidalgo

2.1.2 Micro Ambiente

2.1.2.1 Cliente

Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. tiene como un único cliente ENDESA BOTROSA.

La industria requiere seguridad abastecimiento forestal planificado y seguridad de provisión de materia prima para su operación normal a largo plazo.

Las empresas ENDESA y BOTROSA con Fundación Forestal Durini (FFJMD) inician sus programas de plantaciones forestales desde 1978 en la costa del Ecuador, y a partir de 1990 se impulsa los programas de Manejo Forestal Sostenible en bosque nativo mediante la compra de tierra con bosque nativo y la suscripción de convenios con comunidades como una política de abastecimiento de largo plazo. ENDESA y BOTROSA han organizado y especializado el abastecimiento forestal, que incluye cosecha de bosques con impacto reducido, construcción de caminos y transporte de madera.

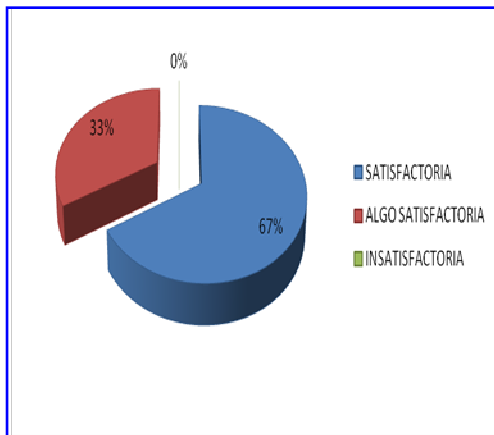
Tenemos El devenir de los tiempos marca la necesidad de que miraremos más allá del próximo lustro y empecemos a y pensar en los próximos treinta o más años, pues somos responsables por aquel recurso renovable que mañana representará el pilar de nuestro desarrollo económico, social y ambiental, en función del agotamiento de otros recursos no renovables, cuyo fin parece cada vez más cercano. Es así que Bosques

Para Siempre es una alternativa presente y futura liderada por empresas que creen y practican el uso racional del recurso forestal del país.

Los bosques son recursos naturales renovables. BPS hace uso económico del recurso bosque y lo hace renovable favoreciendo y cuidando la regeneración natural de las especies, regenerándolo al abrir el dosel selectivamente mediante elección y extracción de árboles maduros, cuidando la regeneración pequeña y mediana, disminuyendo los impactos ambientales, cuidándolo de las actividades destructoras y, para el caso de las plantaciones, mediante la reposición de las áreas cosechadas con nuevas plantaciones forestales.

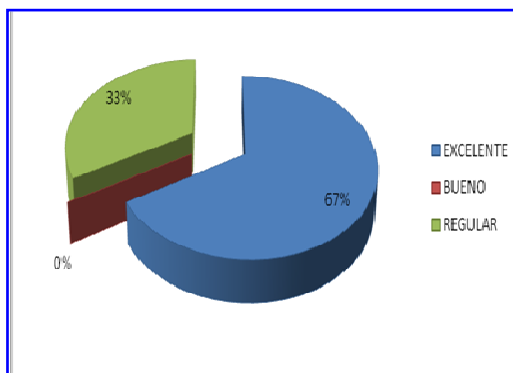
A continuación se detalla los resultados de las encuestas aplicadas:

¿Cuál es la atención general de nuestra empresa?



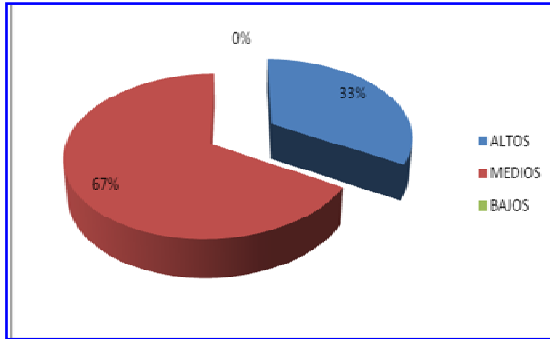
Las encuestas indican, que el 67% de los fiscalizadores del producto están satisfechos, y el 33% se muestran algo satisfactorias. Por lo tanto tenemos una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El producto que ofrece la empresa es:



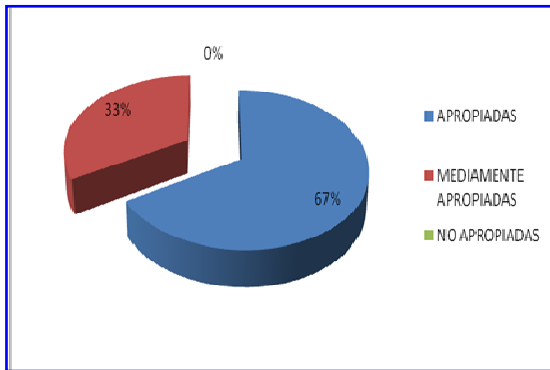
Las encuestas indican que el 67% manifiesta que el producto es excelente y el 33% que el producto posee alguna falla, la cual es una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

Considera que los precios de la empresa, son:



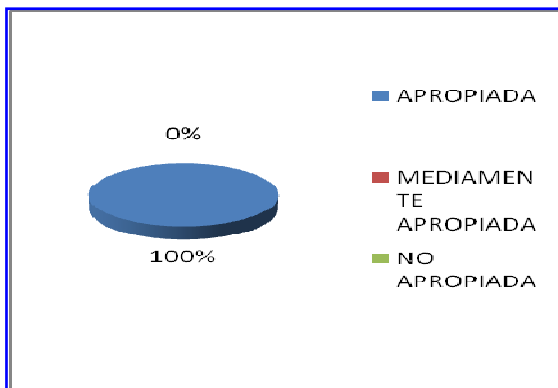
El 67% de los encuestados establecen que nuestros precios están en un nivel medio, y un 33% que los precios son altos. En consecuencia es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

Las facilidades de pago son:



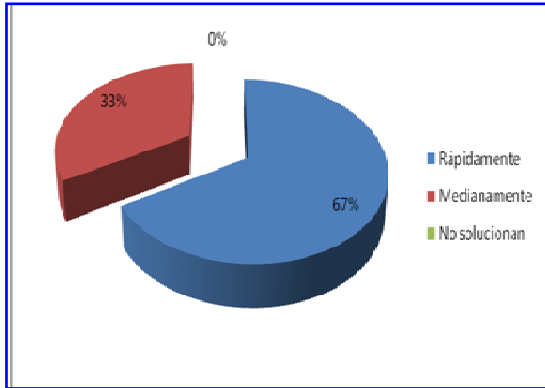
El 67% de los encuestados determinan que las facilidades de pago son las apropiadas y un 33% establece que son medianamente apropiadas. **OPORTUNIDAD ALTA.**

¿Cuál es su satisfacción con el servicio prestado?



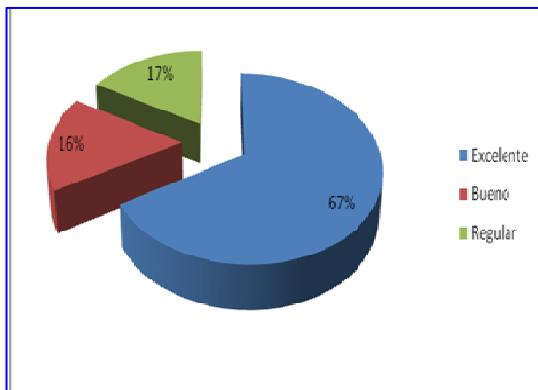
El 100% de los encuestados determinan que el servicio prestado es apropiado. Por tanto tenemos una **OPORTUNIDAD ALTA.**

¿Cuándo se comunica con la empresa le solucionan su problemas?



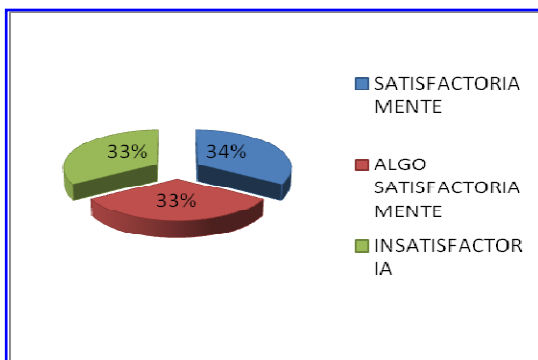
El 67% de los encuestados determina que la empresa soluciona sus problemas rápidamente, y el 33% medianamente. En consecuencia tenemos una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El ambiente de la empresa es:



El 67% de los encuestados determina que el ambiente de la empresa es excelente, el 16% establece que es buena y el 17% que es regular. Por tanto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El producto cumple con lo requerido por el cliente



El 34% está satisfecho con el producto, 33% establece que el producto es algo satisfactorio y un 33% establece insatisfacción. En consecuencia es una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

Responsabilidad Social y el Programa Bosques para Siempre:

La responsabilidad social es uno de las condiciones básicas de la Sostenibilidad ambiental y forestal, en ese marco las empresas ENDESA BOTROSA, han creado el Programa Bosques para Siempre el cual contribuye en forma significativa al desarrollo socio ambiental de las comunidades asentadas en las Provincias de Esmeraldas y Pichincha. Existen 5 comunidades de influencia cerca de la Unidad de Manejo Forestal Río Pitzara donde el programa Bosques para Siempre trabaja permanentemente con proyectos sociales.

En estas 5 comunidades Nueva Esperanza, Nuevo Ecuador, 15 de Mayo, Unidos Venceremos Uno y Unidos Venceremos Dos se ha centralizado la labor social.

En ese contexto se desarrollan un conjunto de Programas que apuntan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las diferentes comunidades que se encuentran en las zonas de influencia del predio el Pitzara.

En el área educativa se ha implementado un sistema de apoyo a través de becas, ayudas al mejoramiento de infraestructura escolar, Concurso de pintura escolar orientados a la conservación bosque, recorridos a zonas de Manejo Forestal Sostenible con niños y niñas; alrededor de 380 niños y niñas son beneficiarios de este programa.

En el área de salud se realizan campañas periódicas orientadas a la prevención de enfermedades tropicales, alrededor de cuatro mil prestaciones, es preciso mencionar la coparticipación eficiente y decidida del Ministerio de Salud Pública a través de Hospital Padre Alberto Buffonni; la vialidad ha sido otro eje de trabajo en ese contexto se co-participa con la

comunidad y las diferentes Instituciones Pública de acción provincial y cantonal (Consejo Provincial de Pichincha: Municipios de Puerto Quito y Pedro Vicente Maldonado) para fortalecer y mantener el sistema vial de la zona Pitzara

La capacitación hacia la gestión comunitaria es otro de los campos que el Programa ejecuta, en ese contexto se han desarrollado alrededor de ocho talleres de capacitación con una participación aproximada de trescientos cincuenta líderes comunitarios.

La proyección del aprovechamiento forestal se realiza en base al pedido del cliente, ya que este es accionista mayoritario de Setrafor, y el aprovechamiento total es vendido a ENDESA BOTROSA.

2.1.2.2 Proveedores

Servicios y Trabajos Forestales tiene una serie de proveedores, que intervienen en el desarrollo de las actividades entre los que podemos mencionar:

- EFOCOL.- empresa que pertenece al grupo maderero y nos provee del servicio de mantenimiento de maquinaria y equipo. Adicionalmente está realiza las importaciones de la maquinaria que ENDESA compra.
- ONIX.- empresa que pertenece al grupo maderero y nos provee del servicio de transporte interno (barqueo) y transporte externo (a fabricas ENDESA-BOTROSA).
- TERCEROS.- son personas naturales que nos provee de madera en pie (en bosque) o madera en trozas.

- TRANSPORTISTAS.- son personas naturales que nos provee del transporte de madera en trozas.
- Paulina Jaramillo.- persona natural brinda el servicios tecnológico.
- Comercial Kiwy.- varios
- Calzado Venus.- persona jurídica nos provee del calzado para uniformes institucionales.
- Plasticauchos.- varios
- Fybeca.- insumos varios para los botiquines.
- Sana Sana.- insumos varios para los botiquines.
- Constructora Noboa.- servicio de construcción y mantenimiento de caminos.
- Cristina Altamirano.- servicio de uniformes para el personal femenino
- Husqvarna.- equipos de protección personal
- Entre otros.

2.1.2.3 Competencia

Setrafor en realidad no posee competencia, ya que la empresa se encarga de entregar la materia prima para la Empresa ENDESA BOTROSA, adicionalmente pertenece al grupo maderero, que es quien en realidad tiene competencia y la más importante es:

“Plywood Ecuatoriana S.A. fue fundada el 31 de julio de 1962. La visión de futuro y confianza en el país conjugaron la inversión de capitales y la tecnología de Ecuatorianos y Españoles para lograr como fruto una industria sólida, de alto nivel técnico y amplios



horizontes, tanto en la fabricación de productos transformados de madera contrachapada o triplex, como en el importante campo de la producción forestal que a esa fecha Plywood Ecuatoriana S.A. ya la consideraba de vital proyección para el manejo del medio ambiente. Desde entonces ha venido manejando el bosque de una manera sustentable.

En los últimos treinta y nueve años Plywood Ecuatoriana S.A. ha sembrado más de 2'200.000 árboles, que representa nueve veces más de lo que ha utilizado. "La empresa reafirma su vocación conservacionista e intensificará la reforestación hasta lograr un autoabastecimiento de su materia prima. Proyecta ampliar su programa de reforestación y manejo sustentable en aproximadamente 800 hectáreas por año.

Las labores de investigación de la empresa sobre adaptación de especies, registro de germinación, índices de prendimiento, establecimiento de tablas volumétricas y control fitosanitario son sin duda una valiosa contribución al país.

En el año 2000 la empresa fue la primera industria ecuatoriana en obtener la certificación de calidad ISO 9001:2000 con las acreditaciones ANSI-RAB de los Estados Unidos de América y UKAS del Reino Unido."²²

2.1.2.4 Normativa

Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. se encuentra actualmente desarrollando su reglamento interno, es por esto que sus

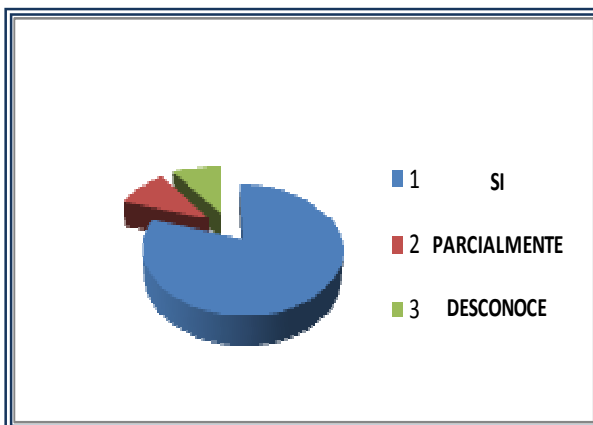
²² <http://www.plywood.com>

normas y reglamentos están basados de acuerdo a lo que dispone el Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, con relación a salud y riesgos laborales; y disposiciones internas emitidas directamente desde la Gerencia General; esto hasta la terminación y aprobación del reglamento en el Ministerio de Trabajo.

2.2 Análisis Interno

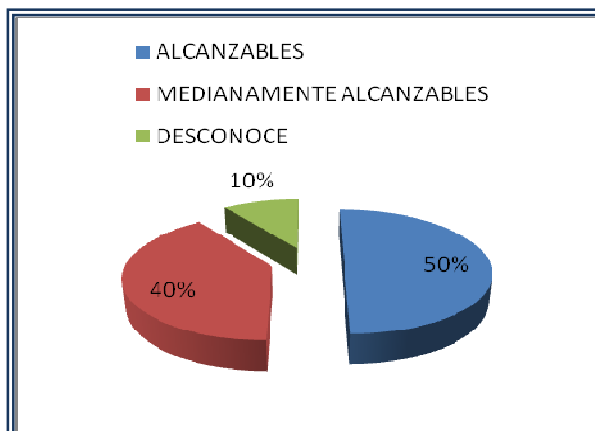
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

¿Los procesos están documentados?



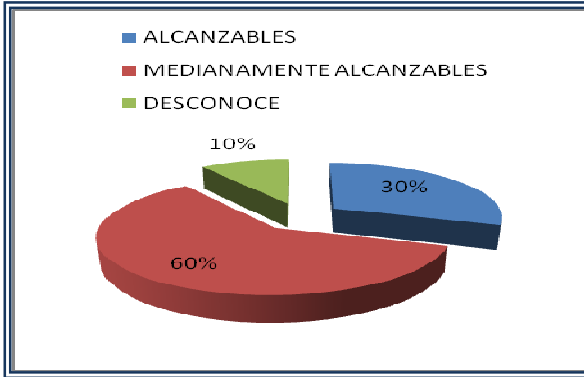
El 80% de los encuestados, saben que los procesos estén documentados esto significa una **OPORTUNIDAD ALTA.**

¿Los objetivos planteados por la empresa son?



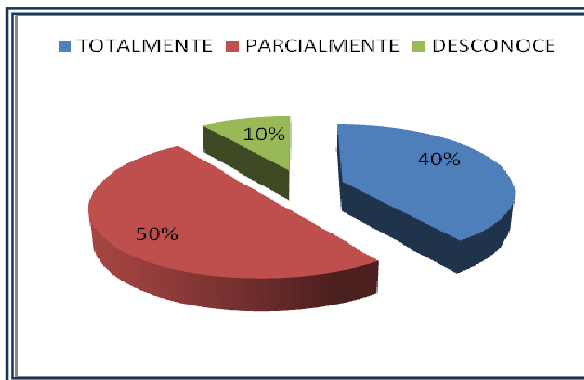
El 80% de los encuestados, desconocen que los procesos estén documentados esto significa una **DEBILIDAD ALTA.**

¿Las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos son?



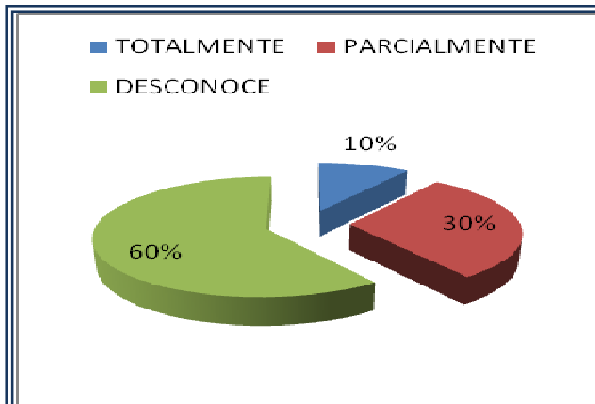
El 60% de los encuestados indican que los objetivos pueden ser medianamente alcanzados, y el 30% establece que son alcanzables, esto significa una **FORTALEZA MEDIA**.

¿Las políticas planteadas por la empresa son?



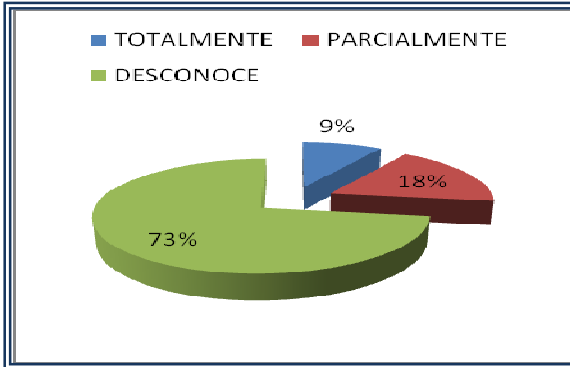
El 50% de los encuestados afirman que los políticas son planteadas parcialmente, y el 40% totalmente planteadas, lo cual es una **FORTALEZA ALTA**.

¿Considera que la misión de la empresa se aplica?



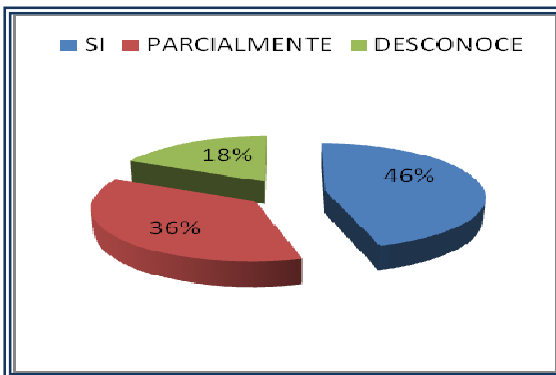
El 60% de los encuestados desconoce si la misión de la empresa se aplica y el 30% indica que se aplica parcialmente, esto significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

¿Considera que la visión de la empresa se aplica?



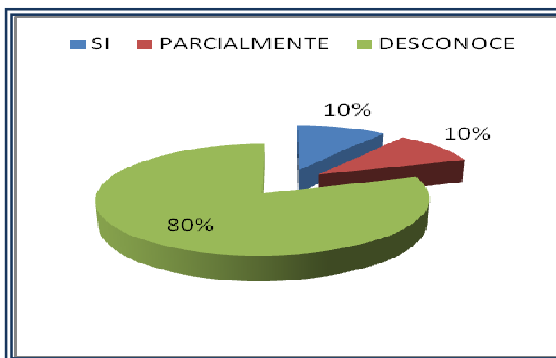
El 73% de los encuestados desconoce si la visión de la empresa se aplica y el 18% indica que se aplica parcialmente, esto significa una **DEBILIDAD ALTA**.

¿La empresa posee planes de acción para el año en curso?



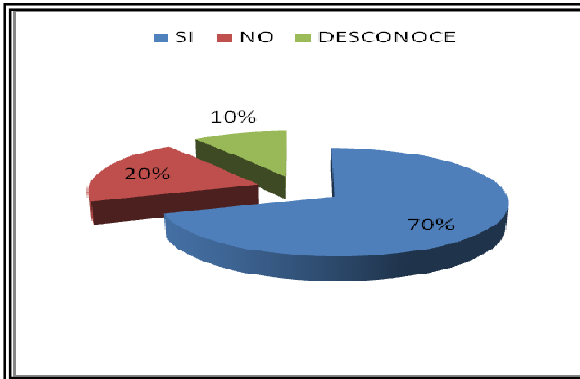
El 46% de los encuestados, indica que la empresa posee planes de acción para el año en curso y el 36% parcialmente, esto significa una **FORTALEZA ALTA**

¿La empresa posee mapa estratégico?



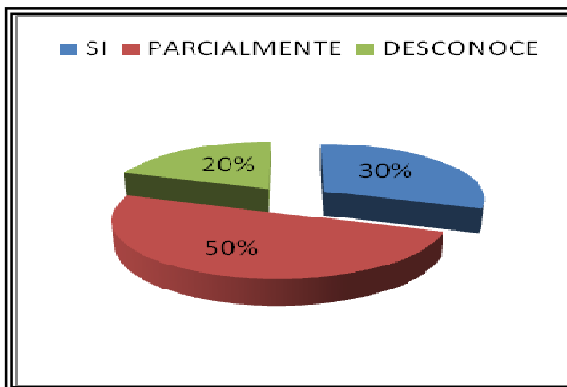
El 80% de los encuestados desconoce del mapa estratégico esto significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

¿La empresa tiene estatutos?



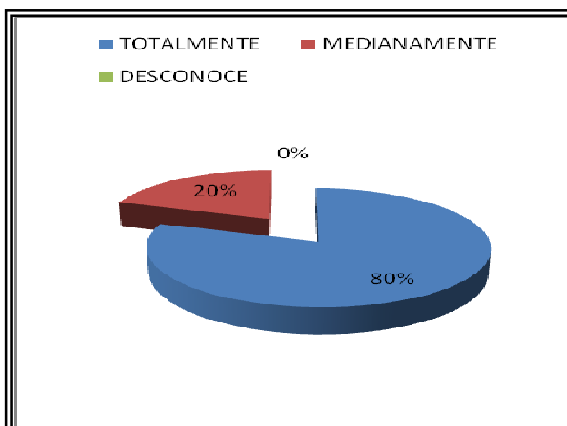
El 70% de los encuestados indica que la empresa no tiene estatutos, el 20% tienen y el 10% desconoce, esto significa una **DEBILIDAD ALTA.**

¿La empresa tiene organigrama?



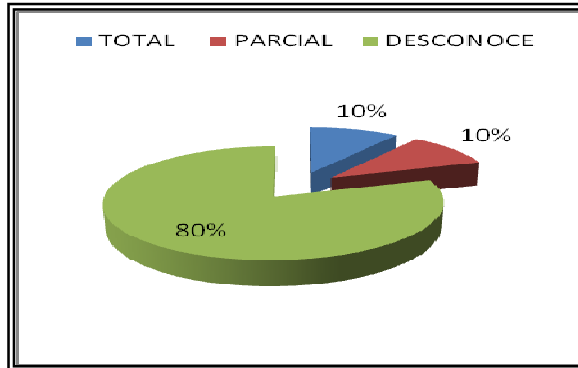
El 50% de los encuestados manifiesta que la empresa tiene organigrama parcialmente, el 30% si tienen y el 20% desconoce, esto significa una **FORTALEZA ALTA.**

¿El personal se encuentra distribuido según el organigrama?



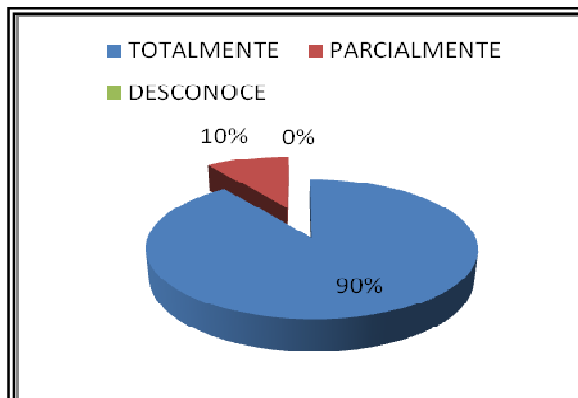
El 80% de los encuestados está distribuido según el organigrama totalmente y el 20% medianamente, esto significa una **DEBILIDAD MEDIA.**

¿La empresa cuenta con manual de funciones?



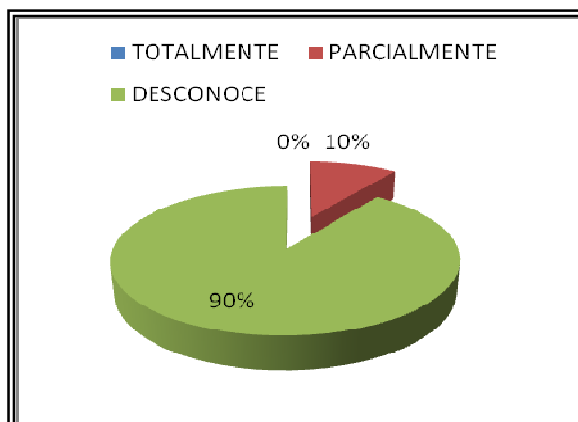
El 80% de los encuestados desconoce que la empresa posea manual de funciones, el 10% parcial y el 10% total, esto significa una **DEBILIDAD ALTA**.

¿Se cumplen las funciones designadas a cada persona?



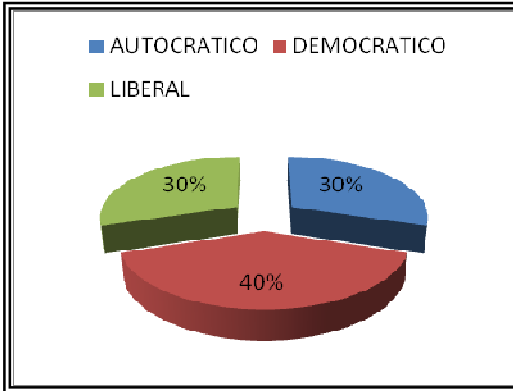
El 90% de los encuestados cumple con las funciones designadas y el 10% parcialmente, esto significa una **FORTALEZA ALTA**.

¿Los procesos están documentados y graficados?



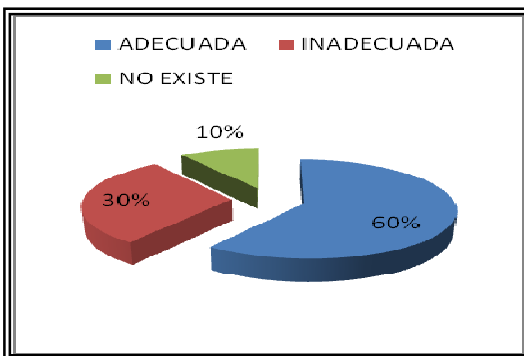
El 90% de los encuestados desconocen que los procesos se encuentren documentados y graficados y el 10% parcialmente, esto significa una **DEBILIDAD ALTA**.

¿El liderazgo que maneja el gerente de La empresa es?



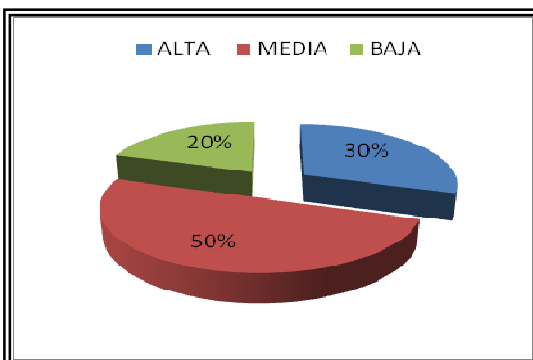
El 40% de los encuestados indica que el manejo es democrático, el 30% es autocrático y el 30% liberal, esto significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

¿La comunicación de LA EMPRESA es?



El 60% de los encuestados tienen una comunicación adecuada, el 30% inadecuada y el 10% no existe, esto significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

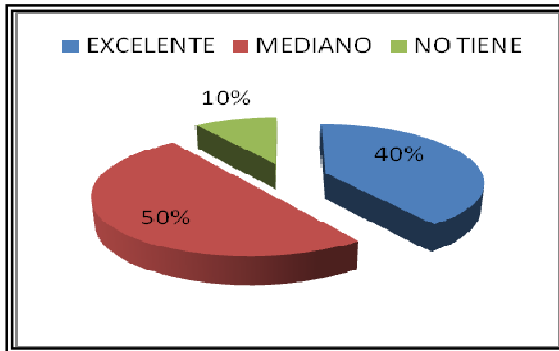
¿La motivación y compromiso de los colaboradores de LA EMPRESA es?



El 50% de los encuestados manifiesta que la motivación y compromiso de los colaboradores es media, el 30% es alta y el 20% baja, esto significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

¿El control que realiza LA EMPRESA, a las siguientes áreas es?

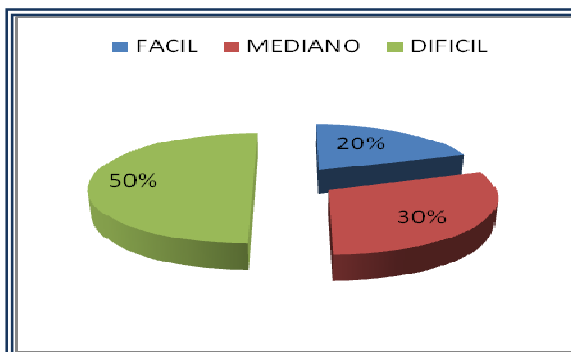
- **Recurso Humano (Administrativo, operativo, técnico).**



El 50% de los encuestados establece que el control en el área de recurso humano es mediano, 40% es excelente y 10% no tiene, esto significa una **DEBILIDAD ALTA**.

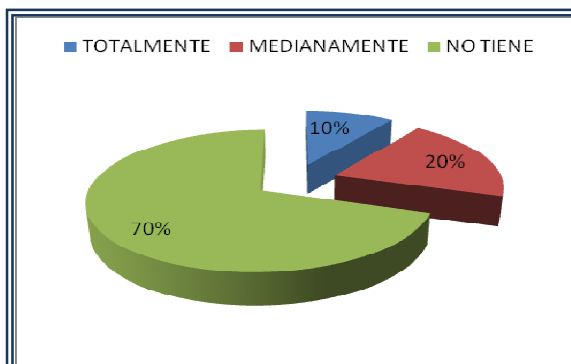
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERO:

¿Las líneas de crédito son de acceso?



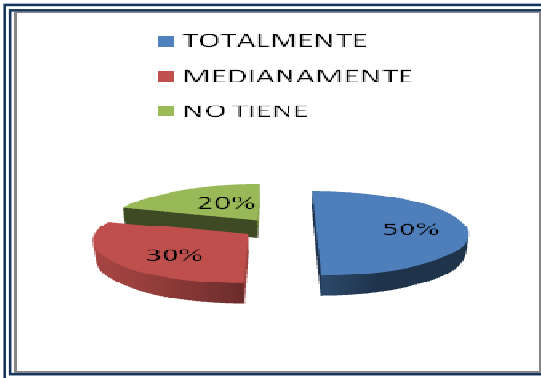
El 50% de los encuestados establece que el acceso a las líneas de crédito son difíciles, el 30% mediano y el 20% fácil, esto significa una **DEBILIDAD ALTA**.

¿LA EMPRESA cuenta con un presupuesto para atención al cliente?



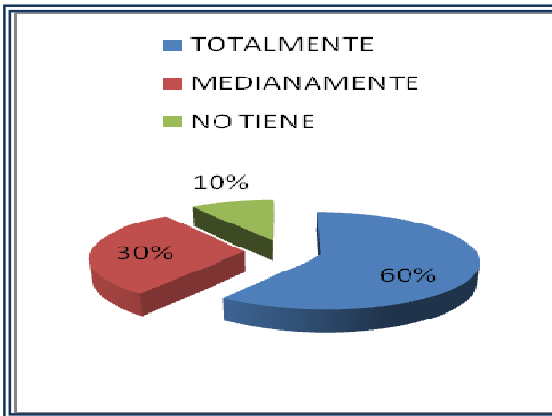
El 70% de los encuestados, manifiesta que la empresa no tiene presupuesto para la atención al cliente, el 20% medianamente y el 10% totalmente, en consecuencia tenemos una **DEBILIDAD ALTA**.

¿LA EMPRESA cuenta con un presupuesto de adquisiciones?



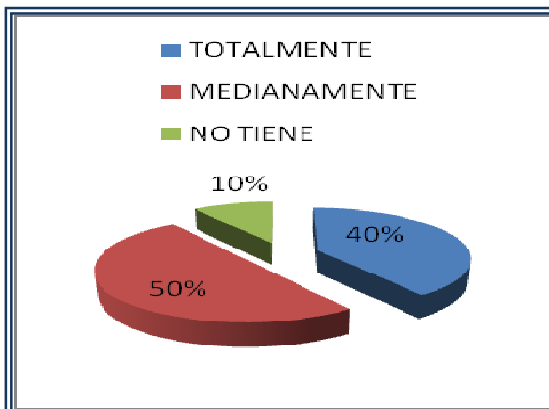
El 50% de los encuestados posee totalmente un presupuesto de adquisiciones, el 30% medianamente y el 20% no tiene, esto significa una **FORTALEZA ALTA**.

¿LA EMPRESA cuenta con un presupuesto de gastos?



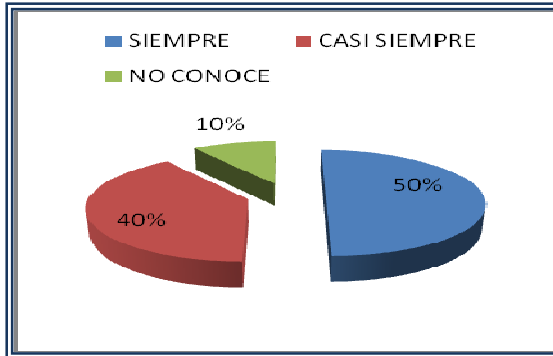
El 60% de los encuestados posee totalmente un presupuesto de gastos, el 30% medianamente y el 10% no tiene, esto significa una **FORTALEZA ALTA**.

¿LA EMPRESA cuenta con un presupuesto de ingresos?



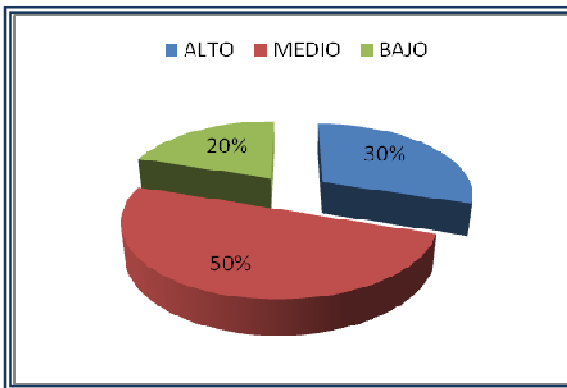
El 50% de los encuestados posee medianamente presupuesto de ingresos, el 40% totalmente y el 10% no tiene, esto significa una **FORTALEZA MEDIA**.

¿La contabilidad permite obtener estados financieros a tiempo?



El 50% de los encuestados indica que la contabilidad siempre permite obtener estados financieros a tiempo, el 40% casi siempre y el 10% no conoce, esto significa una **FORTALEZA ALTA.**

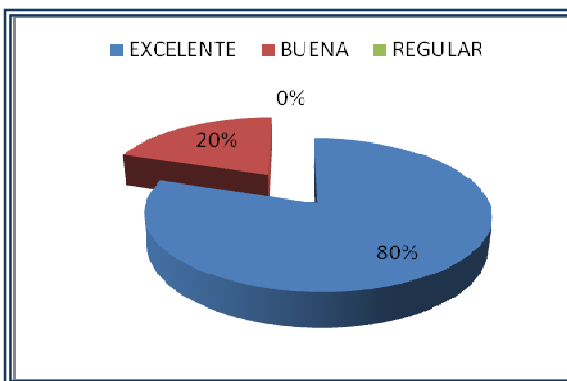
¿La liquidez de LA EMPRESA es?



El 50% de los encuestados manifiesta que la liquidez de la empresa es media, el 30% es alta y el 20% es baja, esto significa una **FORTALEZA MEDIA.**

2.2.3 CAPACIDAD DE PRODUCCION

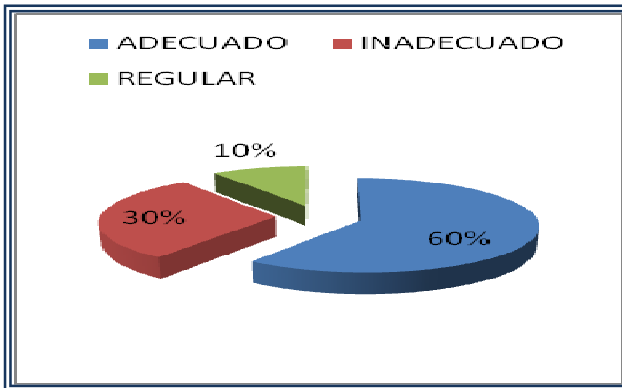
¿La calidad del producto que brinda LA EMPRESA es?



El 80% de los encuestados establece que el producto que brinda es excelente y el 20% es buena, esto significa una **FORTALEZA ALTA.**

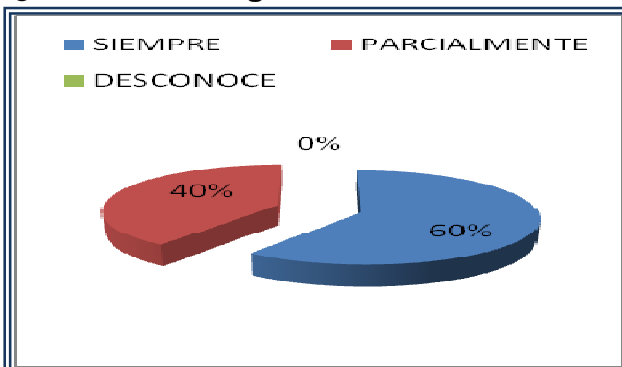
2.2.4 CAPACIDAD DE SERVICIO

¿El proceso que maneja LA EMPRESA para atención a los clientes es?



El 60% de los encuestados indica que el proceso para atención a los clientes es adecuado, el 30% inadecuado y el 10% regular, esto significa una **FORTALEZA MEDIA**.

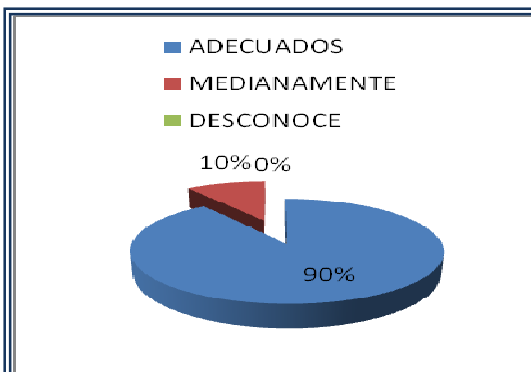
¿Se hace un seguimiento de los clientes?



El 60% de los encuestados indica que la empresa siempre hace un seguimiento de su cliente y el 40% parcialmente, esto significa una **FORTALEZA ALTA**.

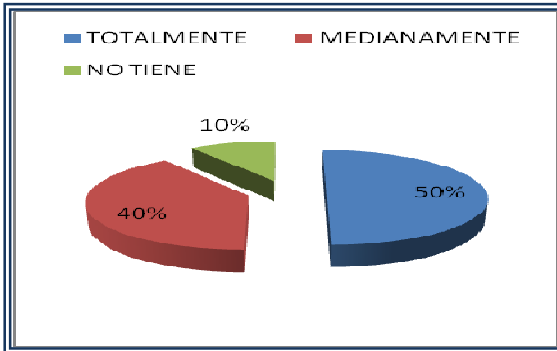
2.2.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA:

¿Los sistemas informáticos utilizados en LA EMPRESA son?



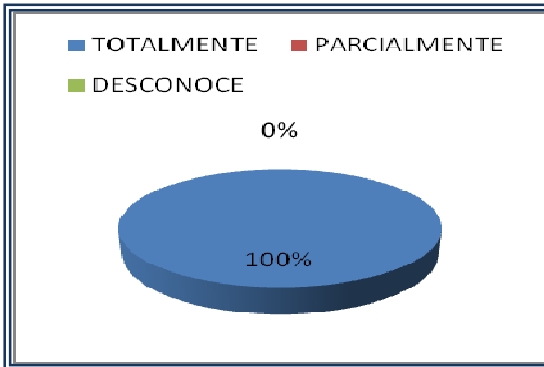
El 90% de los encuestados determina que los sistemas informáticos utilizados son inadecuados y el 10% son medianamente, esto significa una **DEBILIDAD ALTA**.

¿La capacidad instalada del Hardware le parece adecuada?



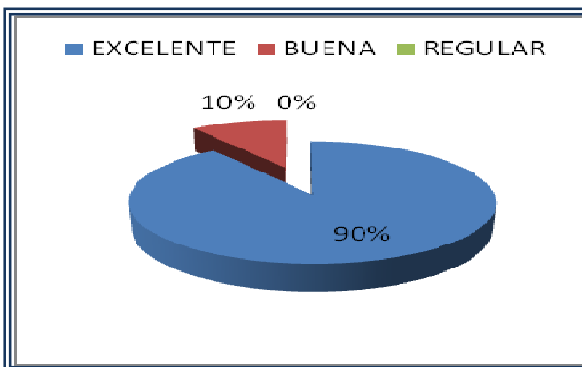
El 50% de los encuestados opina que la capacidad instalada es totalmente adecuada, el 40% es medianamente, y el 10% no tiene, esto significa una **DEBILIDAD**

¿Cuenta con un sistema de Internet?



El 100% de los encuestados establece que la empresa cuenta totalmente con un sistema de internet, esto significa una **FORTALEZA ALTA.**

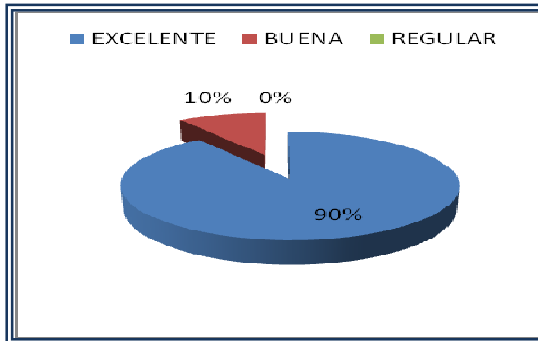
¿Los equipos y maquinaria utilizados para el aprovechamiento de madera son?



El 90% de los encuestados determina que los equipos utilizados son excelentes y el 10% buena, esto significa una **FORTALEZA ALTA.**

2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

¿La empresa necesita abrir su campo de comercialización?



El 90% de los encuestados determina que la empresa no necesita abrir el campo de comercialización de su producto, el 10% piensa que si, esto significa una **FORTALEZA ALTA**.

2.3 Análisis Matricial

2.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA nos permite analizar la situación competitiva de la empresa. En un marco conceptual para un análisis sistemático que facilite el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la empresa para el mejoramiento al análisis situacional.

Con esta herramienta analizaremos la situación competitiva de nuestra empresa con la presentación de las cuatro estrategias alternativas, basadas en el análisis de las condiciones externas y de las condiciones internas.

Fortalezas: Son la parte positiva de la distribuidora de combustibles, de carácter interno; es decir aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja, y la acertada

toma de decisiones. La empresa posee cualidades administrativas, operativas y de comercialización.

Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

Entre estas tenemos las siguientes:

- La empresa realiza un adecuado manejo sustentable del bosque a través del manejo de planes de aprovechamiento y de corta aprobado mediante las guías forestales por el Ministerio de Ambiente, utilizando equipos y maquinarias en buen estado y que causen el menor impacto posible.
- Diseño de herramientas de control administrativo, contable y tributario.
- Recurso financiero
- Cuenta con la suficiente herramienta tanto en producto y atención al cliente para solucionar problemas y entregar el mismo.

Oportunidades: son aquellos factores que resultas positivos, favorables, explotables, y que permiten obtener ventajas competitivas para la empresa. Pueden convertirse en fortalezas o amenazas.

Las oportunidades que se presenta son:

- La producción del año, está solicitada con anticipación por el cliente y este a su vez asegura su recepción.
- Tener a Efofol empresa que es parte del grupo maderero quien se encarga de su mantenimiento preventivo de las maquinarias.
- Tener a ONIX empresa que es parte del grupo maderero quien se encarga del transporte del producto y de la maquinaria de acuerdo a la zona que lo solicita.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia. Como recurso de los que se carece, habilidades no desarrolladas.

Como debilidades están:

- Deficiencias de hardware que ayude al departamento de contabilidad a obtener balances a tiempo.
- Comunicación difícil, ya que los campamentos se encuentran en la selva.
- Falta de internet en los campamentos, por problemas de logística
- Falta de dispensario médico
- Falta de un departamento de recursos humanos.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno. Entre estas tenemos:

- Tener un único cliente
- Clima
- Cambios a la normativa forestal vigente.

2.3.2 Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad

Matriz de aprovechabilidad

Oportunidades frente a fortalezas

En esta matriz se mira los factores que son de mayor aprovechabilidad para la empresa, es decir los que impactan positivamente en su funcionamiento, tanto a nivel externo como interno, esto es, oportunidades y fortalezas,

Los factores que fueron tomados de las matrices de impacto, se realiza la confrontación, que permitan identificar cuantitativamente los factores de

mayor importancia para la empresa, para desarrollar estrategias que contribuyan a su crecimiento; seguido de esto se realizó una comparación de cómo el elemento que se encuentra internamente, es decir una fortaleza, puede ayudar a la consecución de una oportunidad, que se encuentra externamente.

Posteriormente se obtienen las debilidades y amenazas de mayor importancia para la empresa, es decir las que tienen mayor puntuación; las cuales posteriormente servirán para la elaboración de la hoja de trabajo FODA que es el resumen de todas las matrices.

Tabla No. 9: Matriz de aprovechabilidad 1

Matriz de aprovechabilidad

Oportunidades	Tasas de Interés (5)	Factor Tecnológico (5)	Calidad del servicio (5)	Calidad del producto entregado (3)	Total
Fortalezas					
Aplicación de principios y valores (5)	5	5	5	3	18
Cumplimiento de estrategias (3)	3	5	5	3	16
Aplicación de políticas (5)	5	5	5	3	18
Plan de acción año 2009 (5)	5	5	5	5	20
Estatutos (5)	5	5	5	5	20
Organigrama (5)	5	5	5	5	20
Cumplimiento de funciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de adquisiciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de gastos (5)	5	5	5	3	18
Presupuestos de ingresos (3)	3	3	3	3	12
Contabilidad eficiente (5)	5	5	5	5	20
Liquidez (3)	5	3	5	3	16
Calidad del producto (5)	5	5	5	5	20
Proceso de atención a los clientes (5)	5	5	5	5	20
Seguimiento de los clientes (5)	5	5	5	5	20
Sistemas informáticos (3)	3	3	3	3	12
Sistemas de internet (5)	5	5	5	5	20
Equipos para la producción (5)	5	5	5	5	20
Abrir campo de comercialización (5)	5	5	5	5	20
TOTAL	89	89	91	81	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 10: Matriz de aprovechabilidad 2

Oportunidades	Solución de problemas (5)	Precios de los productos (5)	Facilidades de pago (5)	Satisfacción servicio prestado (5)	Total
Fortalezas					
Aplicación de principios y valores (5)	5	5	5	5	20
Cumplimiento de estrategias (3)	3	5	3	5	16
Aplicación de políticas (5)	5	5	5	5	20
Plan de acción año 2009 (5)	5	5	5	5	20
Estatutos (5)	5	5	5	5	20
Organigrama (5)	5	5	5	5	20
Cumplimiento de funciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de adquisiciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de gastos (5)	5	5	5	5	20
Presupuestos de ingresos (3)	5	3	5	3	16
Contabilidad eficiente (5)	3	5	5	5	18
Liquidez (3)	3	3	3	3	12
Calidad del producto (5)	5	5	5	5	20
Proceso de atención a los clientes (5)	5	5	5	5	20
Seguimiento de los clientes (5)	5	5	5	5	20
Sistemas informáticos (3)	3	3	3	3	12
Sistemas de internet (5)	5	5	5	5	20
Equipos para la producción (5)	5	5	5	5	20
Abrir campo de comercialización (5)	5	5	5	5	20
TOTAL	87	89	89	89	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 11: Matriz de aprovechabilidad 3

Oportunidades	Entrega de productos a tiempo (5)	Ambiente de la empresa (5)	Producto cumple con lo requerido (3)	Abastecer ante un requerimiento inesperado (5)	Total
Fortalezas					
Aplicación de principios y valores (5)	5	5	3	5	18
Cumplimiento de estrategias (3)	3	3	3	5	14
Aplicación de políticas (5)	5	5	5	5	20
Plan de acción año 2009 (5)	5	5	3	5	18
Estatutos (5)	5	5	3	5	18
Organigrama (5)	5	5	5	5	20
Cumplimiento de funciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de adquisiciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de gastos (5)	5	5	3	5	18
Presupuestos de ingresos (3)	3	5	5	3	16
Contabilidad eficiente (5)	5	3	3	3	14
Liquidez (3)	3	3	3	3	12
Calidad del producto (5)	5	5	5	5	20
Proceso de atención a los clientes (5)	5	5	5	5	20
Seguimiento de los clientes (5)	5	5	3	5	18
Sistemas informáticos (3)	3	3	3	5	14
Sistemas de internet (5)	5	5	3	5	18
Equipos para la producción (5)	5	5	5	5	20
Abrir campo de comercialización (5)	5	5	5	5	
TOTAL	87	87	75	89	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 12: Matriz de aprovechabilidad 4

Oportunidades	Relación con la empresa (5)	Competencia (5)	Certificados de calidad (5)	Precios de los productos (5)	Total
Fortalezas					
Aplicación de principios y valores (5)	5	5	5	5	20
Cumplimiento de estrategias (3)	3	3	5	5	16
Aplicación de políticas (5)	5	5	5	5	20
Plan de acción año 2009 (5)	5	5	5	5	20
Estatutos (5)	5	5	5	5	20
Organigrama (5)	5	5	5	5	20
Cumplimiento de funciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de adquisiciones (5)	5	5	5	5	20
Presupuesto de gastos (5)	5	5	3	5	18
Presupuestos de ingresos (3)	3	5	3	3	14
Contabilidad eficiente (5)	5	5	5	5	20
Liquidez (3)	3	3	3	3	12
Calidad del producto (5)	5	5	5	5	20
Proceso de atención a los clientes (5)	5	5	5	5	20
Seguimiento de los clientes (5)	5	5	5	5	20
Sistemas informáticos (3)	5	3	3	5	16
Sistemas de internet (5)	5	5	5	5	20
Equipos para la producción (5)	5	5	5	5	20
Abrir campo de comercialización (5)	5	5	5	5	20
TOTAL	89	89	87	91	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

➤ Matriz de vulnerabilidad

Debilidades con amenazas

En esta matriz nos indica los diferentes factores que son vulnerables para la empresa, cada uno de los valores se confrontaron entre debilidades y amenazas desarrolladas bajo la puntuación Alta (5), media (3) y baja (1) siendo una forma de ponderar el impacto es decir los factores que influye negativamente en su funcionamiento a nivel interno versus externo.

Posteriormente se obtienen las debilidades y amenazas de mayor importancia para la empresa, es decir las que tienen mayor puntuación; las cuales posteriormente servirán para la elaboración de la hoja de trabajo FODA que es el resumen de todas las matrices.

Tabla No. 13: Matriz de Vulnerabilidad

Matriz de Vulnerabilidad							
Debilidades	Riesgo País (5)	Inflación (5)	Político (5)	Juridico (5)	Social (3)	Normativa	TOTAL
	Amenazas						
Documentación de los procesos (5)	5	5	3	5	5	5	28
Cumplimiento de objetivos (5)	5	5	3	5	5	5	28
Aplicación de la misión (3)	3	5	3	3	5	3	22
Aplicación de la visión (5)	5	5	3	5	5	5	28
Mapa estratégico(3)	3	3	3	5	5	3	22
Personal distribuido según organigrama (3)	3	3	3	3	3	5	20
Manual de funciones (5)	5	5	3	5	5	5	28
Procesos documentados y graficados (5)	5	5	3	5	5	5	28
Liderazgo del gerente (3)	3	3	3	5	5	5	24
Comunicación en la empresa (3)	3	3	3	5	5	3	22
Motivación y compromiso (3)	3	3	3	3	5	3	20
Control del recurso humano (5)	3	3	3	3	3	3	18
Control de la materia prima (5)	5	5	3	5	5	5	28
Acceso a las líneas de crédito (5)	5	5	3	5	5	5	28
Presupuesto de atención al cliente (3)	5	5	5	5	5	5	30
Capacidad instalada del hardware (3)	5	3	3	5	3	5	24
TOTAL	66	66	50	72	74	70	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

2.3.3 Hoja de trabajo FODA

Oportunidades frente a fortalezas

Tabla No. 14: Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO.	
FORTALEZAS.	OPORTUNIDADES.
1. Aplicación de políticas	1. Tasa de interes
2. Plan de acción año 2009	2. Calidad del servicio.
3. Aplicación de principios y valores	3. Precios de los productos
4. Cumplimiento de estrategias	4. Facilidades de pago
5. Organigrama	5. Satisfacción de servicio prestado
6. Cumplimiento de funciones	6. Solución de problemas
7. Presupuesto de adquisiciones	7. Abastecer ante un requerimiento inesperado
8. Presupuesto de gastos	8. Ambiente en la empresa
9. Contabilidad eficiente	9. Entrega de productos a tiempo
10. Presupuestos de ingresos	10. Certificados de calidad de proveedores
11. Calidad del producto	11. Precios de los productos
12. Proceso de atención a los clientes	12. Relacion con la empresa
13. Seguimiento de los clientes	13. Condiciones de pago
14. Abrir campo de comercialización	14. Competencia
15. Sistemas de internet	15. Factor Tecnológico
16. Equipos para la producción	
HOJA DE TRABAJO.	
DEBILIDADES.	AMENAZAS.
1. Inadecuada documentación del procesos	1. Inflación
2. Incumplimiento de los objetivos	2. Riesgo país
3. Inadecuada aplicación de la visión	3. Factor Jurídico
4. Falta de personal distribuido según organigrama.	4. Factor Social
5. No existe manual de funciones	5. Factor político
6. Estatutos	5. Normativa
7. Sistemas informáticos	
8. Acceso limitado a las líneas de crédito.	
9. No se elabora presupuesto de atención al cliente.	
10. Falta de Liderazgo del gerente	
11. Falta de Motivación y compromiso	
12. Comunicación inadecuada	
13. No cuenta con un departamento de Recursos Humanos	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

2.3.4 Matriz de Impacto: Interna y Externa para el área

Tabla No. 15: Matriz de Impacto Externo

Matriz de Impacto Externo									
Valoración:	5 - Alta			3 - Media			1 - Baja		
CONCEPTO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
MACROAMBIENTE									
Factor Económico									
Riesgo País				X			5		
PIB (Producto Interno Bruto)				X			5		
Inflación				X			5		
Tasas de Interés	X						5		
Factor Político				x				3	
Factor Jurídico				X			5		
Factor Social				X			5		
Factor Tecnológico	X						5		
MICROAMBIENTE									
Cientes.									
Calidad del servicio	X						5		
Calidad del producto entregado		X						3	
Precios de los productos	X						5		
Facilidades de pago	X						5		
Satisfacción servicio prestado	X						5		
Solución de problemas	X						5		
Ambiente de la empresa	X						5		
Producto cumple con lo requerido		X						3	
Proveedores									
Abastecer ante un requerimiento inesperado	X						5		
Calidad de la materia prima de los proveedores	X						5		
Entrega de productos a tiempo	X						5		
Certificados de calidad de proveedores	X						5		
Precios de los productos	X						5		
Relación con la empresa	X						5		
Condiciones de pago	X						5		
Competencia	X						5		
Normativa				X			5		

Elaborado por: Soledad Hidalgo

En esta matriz se observa el grado de impacto que tienen los factores externos en la Empresa, tanto oportunidades como amenazas.

Entre las oportunidades de mayor incidencia para en la Empresa tenemos: tasa de interés, factor tecnológico, calidad del servicio, precio del producto, facilidades de pago, satisfacción del servicio prestado, solución de problemas, ambiente de la empresa, abastecer ante un requerimiento inesperado, entrega del producto a tiempo, certificados de calidad, relación con la empresa, condiciones de pago, competencia cada uno de estos factores aportan al beneficio de la empresa.

Así también, se muestra las amenazas que atentan contra la empresa, entre las principales se tiene a la PIB, inflación, riesgo país, tasa de empleo y desempleo, factor político, factor social y factor jurídico.

Tabla No. 16: Matriz de Imparto Interno

Matriz de Impacto Interna									
Valoración:	5 - Alta			3 - Media			1 - Baja		
CONCEPTO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y RRHH									
Aplicación de principios y valores	X						5		
Documentación de los procesos				X			5		
Cumplimiento de objetivos				X			5		
Cumplimiento de estrategias		X						3	
Aplicación de políticas	X						5		
Aplicación de la misión					X			3	
Aplicación de la visión				X			5		
Plan de acción año 2009	X						5		
Mapa estratégico					X			3	
Estatutos				X			5		
Organigrama	X						5		
Personal distribuido según organigrama					X			3	
Manual de funciones				X			5		
Cumplimiento de funciones	X						5		
Procesos documentados y graficados				X			5		
Liderazgo del gerente					X			3	
Comunicación					X			3	
Motivación y compromiso					X			3	
Recurso humano					X			3	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a las líneas de crédito				X			5		
Presupuesto de atención al cliente				X			5		
Presupuesto de adquisiciones	X						5		
Presupuesto de gastos	X						5		
Presupuesto de ingresos		X						3	
Contabilidad eficiente	X						5		
Liquidez		X						3	
CAPACIDAD DE PRODUCCION									
Calidad de los productos	X						5		
CAPACIDAD DE SERVICIO									
Proceso de atención a los clientes	X						5		
Seguimiento de los clientes	X						5		
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION									
Abrir campo de comercialización	X						5		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistemas informáticos				X			5		
Capacidad instalada de hardware					X			3	
Sistema de Internet	X						5		
Equipos para la producción	X						5		

Elaborado por: Soledad Hidalgo

En esta matriz se observa el grado de impacto que tienen los factores externos en la Empresa, tanto fortalezas como debilidades.

Entre las fortalezas de mayor incidencia para la Empresa, tenemos: aplicación de principios y valores, aplicación de políticas, organigramas, cumplimiento de funciones, presupuesto de adquisiciones, presupuesto de gastos, contabilidad eficiente, calidad del producto, proceso de atención a los clientes, seguimiento de clientes, sistemas informáticos, sistema de internet.

Así también, se muestra las debilidades que atentan contra la empresa, entre las principales se tiene: cumplimiento de objetivos, aplicación de la visión, estatutos, manual de funciones, procesos documentados y graficados, recurso humano, acceso a las líneas de crédito, presupuesto de atención al cliente, sistemas informáticos deficientes.

2.3.5 Matriz de estrategia FODA para el área

Tabla No. 17: Matriz de FODA

INTERNAS	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
	EXTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de interes 2. Calidad del servicio. 3. Precios de los productos 4. Facilidades de pago 5. Satisfacción de servicio prestado 6. Solución de problemas 7. Abastecer ante un requerimiento inesperado 8. Ambiente en la empresa 9. Entrega de productos a tiempo 10. Certificados de calidad de proveedores 11. Precios de los productos 12. Relacion con la empresa 13. Normativa 14. Condiciones de pago 15. Competencia 16. Factor Tecnológico
FORTALEZAS.	F. O.	F. A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de políticas 2. Plan de acción año 2009 3. Aplicación de principios y valores 4. Cumplimiento de estrategias 5. Organigrama 6. Cumplimiento de funciones 7. Presupuesto de adquisiciones 8. Presupuesto de gastos 9. Contabilidad eficiente 10. Presupuestos de ingresos 11. Calidad del producto 12. Proceso de atención a los clientes 13. Seguimiento de los clientes 14. Abrir campo de comercialización 15. Sistemas de internet 16. Equipos para la producción 	<ol style="list-style-type: none"> a) Difundir los principios y valores. b) Invertir en capacitación y tecnología. c) Diseñar un direccionamiento estratégico hasta el 2013. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Documentar las políticas del certificado de calidad. b) Mejorar el proceso de atención a los clientes.
DEBILIDADES.	D. O	D. A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada documentación del procesos 2. Incumplimiento de los objetivos 3. Inadecuada aplicación de la visión 4. Falta de personal distribuido según organigrama. 5. No existe manual de funciones 6. Estatutos 7. Sistemas informáticos 8. Acceso limitado a las líneas de crédito. 9. No se elabora presupuesto de atención al cliente. 10. Falta de Liderazgo del gerente 11. Falta de Motivación y compromiso 12. Comunicación inadecuada 13. No cuenta con un departamento de Recursos Humanos 	<ol style="list-style-type: none"> a) Diseñar el plan de acción para el año 2009 b) Realizar un inventario de los procesos. c) Mejorar y documentar los procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Diseñar procesos de control a las diferentes áreas de la empresa. b) Capacitación del recurso humano en el área de ventas.

Elaborado por: Soledad Hidalgo

2.3.6 Síntesis

ESTRATEGIAS FODA.

F. O.

- a) **Fortaleza 1, 2, 7 y oportunidad 1, 2, 4, 6:** Realizar una campaña de difusión de los principios y valores que se desarrolla para mejorar el trato a los clientes y la comunicación en la empresa
- b) **Fortaleza 1 y oportunidad 2, 3, 7, 9, 10:** Invertir recursos en la capacitación del personal y en la adquisición de maquinaria para el aprovechamiento forestal, que permitan mejorar la calidad del producto, reducir sus costos y daños al medio ambiente.
- c) **Fortaleza 1, 2, 3, 7 y oportunidad 1:** Diseñar un direccionamiento estratégico de la empresa, hasta el 2013 que permita conocer la filosofía de la empresa, así como también los objetivos planteados hasta esta fecha.

F. A.

- a) **Fortaleza 2 y amenaza 3, 4:** Documentar las políticas del certificado de calidad de la empresa, que garanticen proceso de aprovechabilidad de las trozas de madera, por lo tanto contribuyan a dar un producto eficiente
- b) **Fortaleza 1, 2 y amenaza 4:** Mejorar el proceso de atención a los proveedores que permitan dar un servicio de calidad al cliente .

D. O

- a) Todas las debilidad y todas las oportunidad:** Diseñar el plan de acción para el año 2009 a partir del mes de septiembre del 2009, a través de este plan se pondrá a conocimiento del personal, las diferentes actividades que se programará para cumplir con los objetivos planteados hasta ese año y los del próximo año.
- b) Debilidad 1, 2, 3, 4 y oportunidad 2, 3, 7, 8, 9, 10:** Realizar un inventario de los procesos de la empresa, que permitan siempre mejorar las actividades que se desarrollan en éste, tratando siempre de optimizar los recursos.
- c) Debilidad 1, 2, 3, 4 y oportunidad 2, 3, 7, 8, 9, 10:** Mejorar y documentar los procesos de la empresa, que permitan un buen desarrollo de las actividades que en éste se efectúen, de forma coordinada y optimizando tiempo y recursos.

D. A.

- a) Todas las debilidad y amenaza 3, 4:** Diseñar procesos de control a las diferentes áreas de la empresa, que permitan inspeccionar el desarrollo de actividades, y que contribuyan a mejorar el producto, servicio y se diferencien de la competencia.
- b) Debilidad 1, 2, 6, 7 y amenaza 4:** Invertir en la capacitación del recurso humano en el área forestal que permita dar una mejor atención al cliente, para que pueda mejorar la entrega de las trozas de madera.

2.4 Direccionamiento Estratégico

Estrategias (FO): usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias (DO): minimizar debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias (FA): usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Estrategias (DA): minimizar las debilidades y evitar amenazas.

Uno de los propósitos de la planificación estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, serán fundamentales los aspectos claves sobre los que deba reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos. Y sea cual sea el tipo de empresa, Pyme o multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo:

- **Planificar:** prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa.
- **Organizar:** será necesario conseguir los objetivos propuestos a través de la estructura de los procesos y procedimientos de recursos humanos
- **Dirigir la Actividad:** para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En tiempos de cambio, de competitividad, de turbulencia, como los que enfrentan las empresas en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano ya su participación en los procesos proporcionará ventajas competitivas.

El proceso de planeación estratégica deberá ser lo más participativo posible, haciendo que todos sus colaboradores se sientan comprometidos con los principios y valores, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.

2.4.1 Principios y Valores

➤ PRINCIPIOS

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida del aprovechamiento maderero y del manejo sustentable del bosque en cada uno de sus procesos.

Son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Respeto.- Un principio que rige en la empresa es el respeto al personal operativo, administrativo, clientes, personal de organismos de control y sociedad en general

Cantidad y calidad.- El principio es entregar a Endesa Botrosa un producto de primera calidad a tiempo, en la cantidad y especie de madera solicitada.

Excelencia.- El principio de excelencia y rapidez en el despacho de madera a Endesa Botrosa, incide en la entrega de tableros y contrachapados de primera calidad.

Eficiencia.- El logro de los fines con la menor cantidad de recursos y la obtención de objetivos con menor costo operativo.

Eficacia.- El logro de los fines deseados y la consecución de los objetivos. El principio de cumplir y hacer cumplir con las diferentes tareas y actividades que diariamente demanda el negocio.

Productividad.- Consiste en aprovechar el máximo los diferentes recursos disponibles en la empresa, maximizando las utilidades, reduciendo los costos, no obstante el margen de utilidad está determinado por el organismo de control.

Trabajo en equipo.- Es necesario que el personal operativo, administrativo y directivo de la empresa, privilegien la coordinación y la comunicación relacionada con las diferentes actividades que cumplen cada uno según sus ámbitos de competencias, y con la aplicación de criterios de pertinencia y pertenencia.

➤ VALORES

Se conciben como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días.

Ética.- Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio, moral y el deber. El buen comportamiento moral de las personal dentro

y fuera de la empresa, y el mantener las buenas costumbres hacia las personas.

Moral.- Establece las normas que determinan lo que se debe y lo que no se debe hacer en las emisiones de guías forestales, documentación confidencial, y madera protegida, lo que es permitido y lo prohibido para el buen funcionamiento de la empresa.

Honestidad.- Representando en el comportamiento de cada uno de los colaboradores de la organización, en todos los niveles, con sentido de justicia, honradez y la gestión transparente de los procesos administrativos internos y las acciones de desarrollo que impulse la empresa.

Compromiso.- Refleja la identificación y lealtad del trabajador con la empresa que permita el logro del desarrollo empresarial.

Participación.- Propiciando una cultura que valora y motiva la generación compartida de ideas y de acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la empresa y de sus colaboradores.

Excelencia.- Reflejado en la búsqueda de la calidad de procesos y de mejora continua de la empresa.

Transparencia.- Implica la presencia de información relevante, de manera suficiente, fidedigna y oportuna sobre el aprovechamiento y el manejo forestal.

Responsabilidad.- A través de la obligación de mantener su trabajo en orden que tiene el personal de la organización y entregar reportes e informes a sus jefes inmediatos, como una manera de lograr los resultados esperados.

2.4.2 Matriz axiológica

La elaboración de la matriz axiológica puede ayudar como guía para la formulación de la escala de valores. Para la elaboración de la matriz axiológica la empresa debe definir.

- Los principios y valores, debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en el logro de sus objetivos. Por ejemplo:
- Una vez definido esto, debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- Realizada la matriz, servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Esta es la base de la cultura empresarial y por ello deben ser divulgados y conocidos por la organización.

Tabla No. 18: Matriz Axiológica

Matriz Axiologica

Principios y valores.	GRUPO DE REFERENCIA					
	Estado	Clientes	Proveedores	Competencia	Sociedad	Colaboradores
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Compromiso		X	X		X	X
Participación	X	X	X		X	X
Trabajo en equipo						X
Excelencia	X	X	X		X	X
Competitividad				X	X	
Transparencia	X	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X		X	X
Moral	X	X	X		X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Eficiencia	X	X			X	X
Eficacia	X	X			X	X

Elabora por: Soledad Hidalgo

2.4.3 Misión y Visión

➤ MISIÓN

Misión o Propósito.- es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Un buen propósito debe servir para guiar e inspirar a la organización durante muchos años.

La misión no necesita ser exclusiva de la empresa, sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar.

La misión define dónde se está y para qué se encuentra la corporación desarrollando su actividad

La misión de la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. es la siguiente:

MISION:

Entregar trozas de madera de primera, tanto en calidad, cantidad y costos según lo que solicite el cliente, en forma permanente, basados en la aplicación de criterios de eficiencia y eficacia, y productividad, privilegiando la excelencia en la atención y satisfacción al cliente.

➤ **VISIÓN**

“La visión establece lo que requiere ser en el futuro la empresa, qué posición en la sociedad quiere ocupar. La visión marca sentido idealizado de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada, y percibida en el futuro”.²³

Elementos de una visión:

- Es formulada para los líderes de la organización.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista posible. “Una visión sin acción es una utopía”. “Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.
- Debe ser consistente
- De ser difundida interna y externamente.

²³ Emilio Pablo Diez de Castro, Julio García, Francisca Martín, Rafael Periañes. Administración y dirección

La visión de Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. Es para el año 2013 es la siguiente:

Visión:

Para el año 2013: “Situarse entre uno de los mejores en aprovechamiento forestal y manejos sustentable de bosque y de sus recursos renovables, con altos estándares de calidad, y con apoyo de personal calificado, comprometido, motivado a cumplir los objetivos con responsabilidad y honestidad, que le permita ser productivo y competitivo”.

2.4.4 Objetivos

“Los objetivos son metas. Usando estos términos indistintamente. ¿Qué significan estos términos? se refiere a los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos. Por eso es el fundamento de la planificación”.²⁴

➤ **OBJETIVO GENERAL**

Aprovechar los principios de desarrollo empresarial con eficiencia y eficacia trabajando en conjunto con las áreas de producción y administración con la finalidad de generar altos niveles de conciencia sobre el medio ambiente, y

²⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter - Administración - Quinta edición

así llegar a situarse entre las mejores mediante una continua renovación e innovación de la tecnología.

➤ **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Para alcanzar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos.

▪ **De crecimiento**

- Establecer políticas de control al personal para que cumplan con sus actividades.
- Proveer al cliente una solución integral por medio de alianzas.
- Crear y mantener plazas de trabajo productivas.
- Proveer al cliente un producto innovador y garantizado.
- Optimizar capacidad instalada y renovar tecnología de operaciones.
- Capacitar a todo el personal de la empresa.
- Implementar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.
- Mejorar los procesos de producción.
- Mejorar la calidad, eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales.

▪ **De mantenimiento y disminución**

- Proteger y apoyar el prestigio e imagen Institucional en la sociedad, adquirida por la entrega de un buen producto y servicio a los clientes.
- Mantener una adecuada comunicación que existe entre el personal de la empresa y los fiscalizadores de la dirección de control ambiental (clientes).

- Reducir la improductividad de la maquinaria por medio de un mantenimiento continuo, hasta alcanzar un óptimo nivel de aprovechamiento.
- Reducir el nivel de error de la empresa en el aprovechamiento forestal y manejo del bosque, de esta manera evitar impacto ambiental..
- Reducir los desperdicios en las materia prima para Endesa Botrosa al entregar producto con rajaduras.
- Disminuir la desmotivación del personal hasta alcanzar un nivel alto.

2.4.5 Políticas

“Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización de manera que éstas sean congruentes con los objetivos de la empresa”.²⁵

Área administrativa

- Ofrecer estímulos al personal que manifieste mejora en procesos productivos.
- Evaluar a todo el personal para determinar su mejora y crecimiento profesional.
- Evaluar mensualmente el cumplimiento del plan operativo.
- Elaborar el presupuesto para el próximo año conjuntamente con cada área de la empresa antes del mes de Noviembre.

²⁵ James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert - Administración - Sexta edición

Producción

- Comunicarse directamente entre al personal de producción, y administrativo, para establecer coordinación entre las áreas y rendimiento en el mejoramiento continuo de los procesos.
- Realizar mantenimiento preventivo a las maquinas cada 3 meses para evitar mal funcionamiento y se dé una paralización en la producción.
- Establecer estándares de calidad para el producto y servicio, que serán supervisados diariamente.
- Realizar control de calidad del producto y servicio.
- Los empleados serán responsables del aseo de toda el área de trabajo.
- Las herramientas y los equipos de trabajo se deberá dejar en las respectivas bodegas.
- Diseñar e implementar el nuevo direccionamiento estratégico en el cual se establezca planes y políticas de acción.

Compra

- Las compras en la empresa se harán de acuerdo a requerimientos.
- Realizar un control de suministros de oficinas y de insumos de producción cada mes para verificar sus existencias.
- Realizar el pago a los proveedores con cheque, solo los viernes en la tarde.
- Mantener con los proveedores líneas de crédito a 30 días.

Talento Humano

- Establecer requisitos de cada puesto que estarán en el manual y perfil de cargos.

- Realizar exámenes médicos cada año para mantener la salud de los trabajadores.
- Mantener reuniones con los trabajadores para que el nivel de integración sea adecuado.
- Establecer políticas para el control al personal para que cumplan con sus actividades.
- Solicitar permiso con un día de anterioridad para colocar el relevo correspondiente.
- Realizar capacitaciones constantes para el personal, de acuerdo a las necesidades.
- Capacitar al personal operativo cada cinco meses.
- Capacitar al personal administrativo dos veces al año.

2.4.6 Estrategias

“Determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos”.²⁶

Las estrategias que se ha formulado para lograr los objetivos propuestos son las siguientes:

Corto plazo

- Suscribir alianzas estratégicas con transportistas de madera.
- Implementar plan de capacitación especializada.

²⁶ Emilio Pablo Diez de Castro, Julio García, Francisca Martín, Rafael Periañes. Administración y dirección.

- Mantener el “Sistema de Gestión de Calidad”.
- Implementar el “Sistema de Seguridad y salud ocupacional”
- Invertir recursos en capacitación para el personal que permitan mejorar la calidad del producto y servicio.

Mediano y largo plazo

- Modernizar y renovar tecnológicamente las líneas de producción y servicio.

2.4.7 Mapa estratégico y plan operativo

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de la entrega de trozas de madera y demuestran claramente por que una imagen es más poderosa que mil palabras.

El mapa se diseña bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirve para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

- Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para general ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, si el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente que tareas (capital humano), que tecnología (capital de la información) y que entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

Una vez creado, el mapa estratégico es una excelente herramienta de comunicación, ya que permite que todos los empleados, tanto de despacho como administrativo y contable comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

En síntesis el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de la organización.

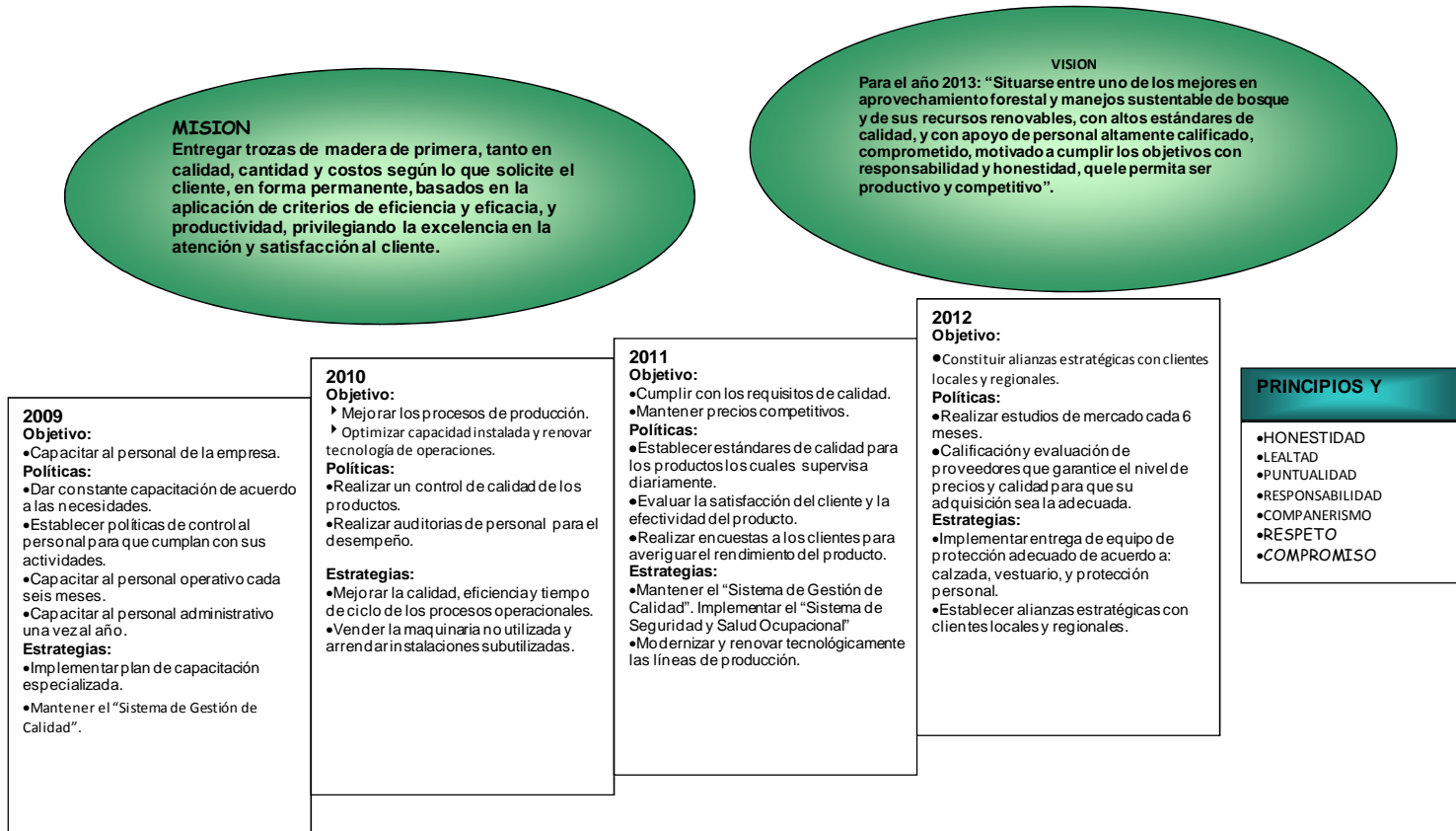
Por último, la mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

A continuación se presenta el mapa estratégico de la Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. para el año 2009 al 2013.

En este mapa estratégico se observa la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas que se desarrollará en cada año, así también los principios y valores que se aplican en la empresa.

Gráfico No. 7: Mapa Estratégico

MAPA ESTRATEGICO SETRAFOR CIA. LTDA.



Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 19: Plan Operativo

PROCESO DE COMPRA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
COMPRAS HASTA \$ 200,00																												
Recibe solicitud de compra autorizada por el gerente administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Llamar proveedor (despacho)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
COMPRAS DE \$200 HASTA \$2000																												
Clasificación lista proveedores	X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X						
Recibe 3 cotizaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Realiza cuadro comparativo analiza relación costo beneficio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Elección empresa proveedora	X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X					
Presentación informe al gerente de adquisiciones				X			X			X			X			X			X			X						
Aprobación y adquisición				X			X			X			X			X			X			X						
COMPRAS MAYORES A \$2000																												
Clasificación lista proveedores			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X				
Reunión comité de adquisiciones							X			X			X			X			X			X						
Presentación informe							X			X			X			X			X			X						
Aprobación y adquisición							X			X			X			X			X			X						
Registro de las compras							X			X			X			X			X			X						
Distribución órdenes de producción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
PROCESO DE PRODUCCIÓN																												
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
Preparación materiales	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Tumba	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Arrastre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Acopio, cagio y barqueo interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Cargio y despacho al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Mantenimiento maquina	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Combustible	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Limpieza maquina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Revisión del producto	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Calidad de la troz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Almacenamiento	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Despacho en patio acopio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Despacho a planta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					

Elaborado por: Soledad Hidalgo

CAPITULO III

“LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS”

3. Levantamiento y Análisis de procesos

En el presente capítulo se desarrolla la cadena de valor de Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA., en donde se especifica los procesos de entrada, transformación y salida que se presume deben ser formulados y aplicados de acuerdo a su actividad y competencias determinadas en su estatuto; el levantamiento de los procesos de las diferentes áreas de la empresa; la selección de procesos en base a ciertas interrogantes previamente definidas según la metodología establecida, y que serán aplicadas a cada proceso; y además se configura el mapa de procesos clasificándolos en gobernantes, básicos o agregadores de valor; y de apoyo; consecuentemente en función de lo señalado, se plantea además el estudio de los procesos a través de una hoja de costos y tiempos; construyendo el mapa de procesos; el análisis respectivo de los procesos y finalmente la matriz resumen.

3.1 Cadena de valor empresarial

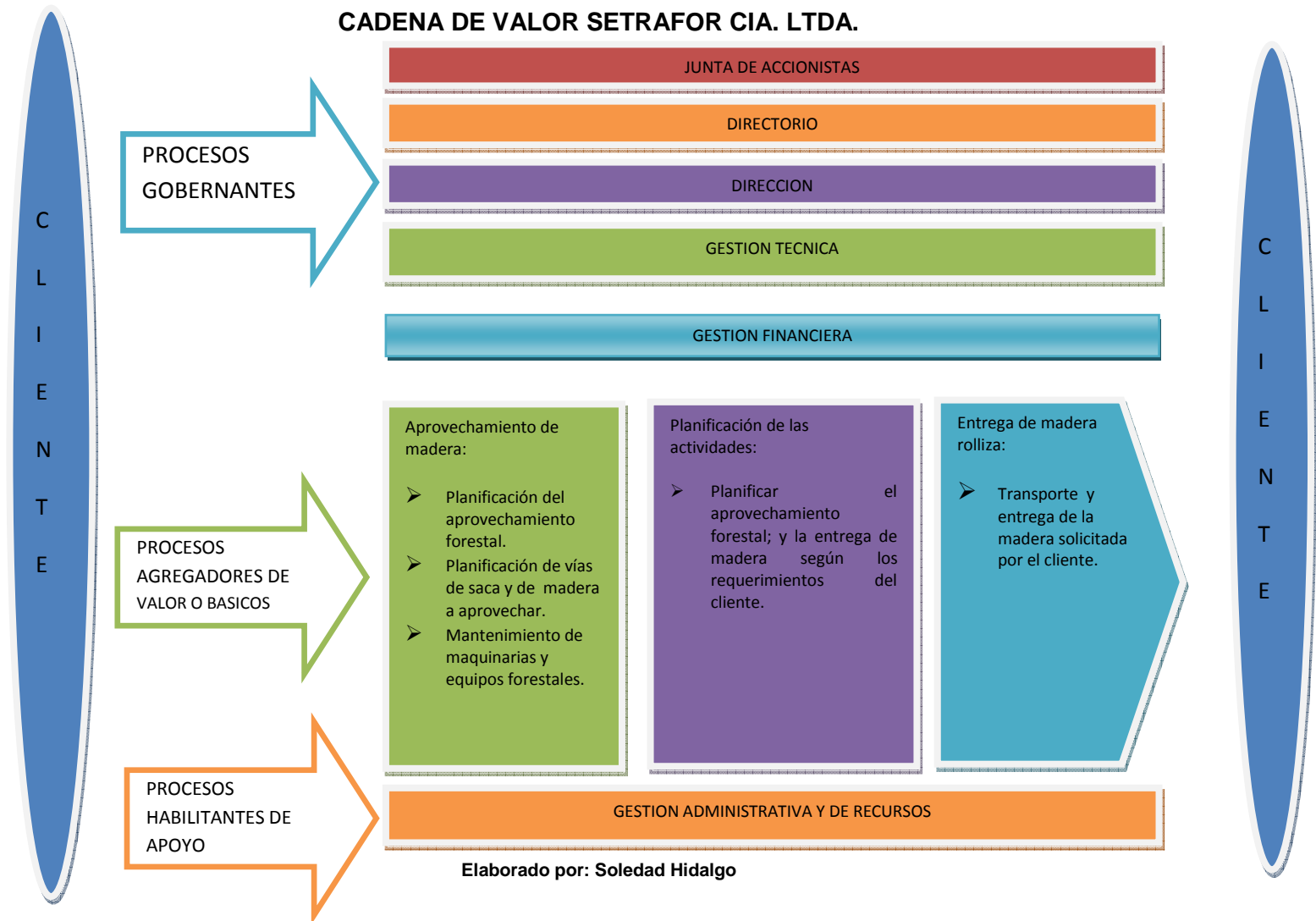
“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su experiencia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica”.²⁷

La cadena de valor identifica a las diferentes actividades que se efectúa en una empresa, permitiendo definir los procesos y competencias que le diferencia de otra organización con los costos menores posibles, en este sentido a continuación se detalla la cadena de valor de SETRAFOR CIA. LTDA.

²⁷ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

Gráfico No. 8: Cadena de Valor
CADENA DE VALOR SETRAFOR CIA. LTDA.



Elaborado por: Soledad Hidalgo

3.2 Inventario de procesos por áreas

Este análisis nos ayuda a identificar cuáles son los procesos que se ejecutan en el centro para su normal funcionamiento, es decir cuáles son las actividades que se deben realizar para la operación de la institución en sus diferentes niveles, ya sea en los procesos básicos o agregadores de valor, así como gobernantes, y de apoyo.

Proceso gobernante.- son los que se encuentran a cargo de las autoridades de la organización y ayudan a la gestión de la misma, planificando, dirigiendo, y autorizando, así como controlando y evaluando; de esta manera aporta con un alto valor agregado.

Proceso básico o agregadores de valor.- son aquellos cuyos resultados, consisten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, satisface las necesidades y aspiraciones del cliente tanto interno como externo.

Proceso de habilitantes de apoyo.- son los procesos que sin necesidad de ser los básicos o indispensables, son importantes para la realización y entrega del servicio, sin estos no habría un correcto control de la empresa ni su funcionamiento sería el adecuado.

A continuación se describe el inventario de procesos que se identifican y se aplican en las diferentes áreas que existen en SETRAFOR CIA. LTDA.:

1. PLANEACION

1.1 Planificación

1.1.1 Planificación y Monitoreo del negocio

1.1.2 Planificación de la calidad

1.2 Verificación de efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad

1.2.1 Revisión Gerencial

1.2.2 Auditorias Internas

1.3 Gestión de documentos

1.3.1 Elaboración, control y difusión de documentos

1.3.2 Elaboración y control de registros

1.4 Mejoramiento continuo

1.4.1 Planificación y ejecución de mejoras

2. CADENA DE VALOR

2.1 Ventas

2.1.1 Determinación y revisión de requisitos del cliente

2.2. Estudio de factibilidad

2.2.1 Inspección de zona

2.2.2 Elaboración plan de manejo en campo

2.2.3 Elaboración plan de manejo oficina

2.2.4 Trámites legales

2.2.5 Planificación de las operaciones

2.2.6 Diseño y construcción de caminos

2.3 Compras

2.3.1 Compras y contrataciones

2.3.2 Evaluación de proveedores

2.3.3 Compra a terceros

2.4 Aprovechamiento

2.4.1 Tumba

- 2.4.2 Arrastre
- 2.4.3 Acopio, carguío y barqueo interno
- 2.4.4 Carguío y despacho al cliente

3 SOPORTE

3.1 GESTIÓN FINANCIERA

- 3.1.1 Planificación presupuestaria
- 3.1.2 Tesorería
- 3.1.3 Fondo rotativo
- 3.1.4 Maderas
- 3.1.5 Obligaciones tributarias
- 3.1.6 Contabilización y emisión estados financieros

3.2 CONTROL DE CALIDAD

- 3.2.1 Control en la cosecha
- 3.2.2 Control o disposición de producto no conforme
- 3.2.3 Control de post cosecha
- 3.2.4 Trazabilidad

3.3. MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

- 3.3.1 Planificación y ejecución del mantenimiento
- 3.3.2 Mantenimiento hardware y software
- 3.3.3 Calibración y metrología

3.4 GESTION DEL TALENTO HUMANO

- 3.4.1 Selección, contratación e inducción
- 3.4.2 Capacitación
- 3.4.3 Gestión de seguridad industrial
- 3.4.5 Nómina

3.5 GESTION COMUNITARIA Y AMBIENTAL

- 3.5.1 Gestión comunitaria

3.6 SERVICIO AL CLIENTE

- 3.6.1 Medición de satisfacción del cliente
- 3.6.2 Seguimiento de quejas

Tabla No. 20: Inventario de Procesos 1

PROCESOS		CALIFICACIÓN
1.1	Planeación	GOBERNANTE
	1.1.1 Planificación y Monitoreo del negocio	GOBERNANTE
	1.1.2 Planificación de la calidad	GOBERNANTE
1.2	Verificación de efectividad del Sistema Gestión de Calidad	GOBERNANTE
	1.2.1 Revisión Gerencial	GOBERNANTE
	1.2.2 Auditorías Internas	GOBERNANTE
1.3	Gestión de documentos	GOBERNANTE
	1.3.1 Elaboración, control y difusión de documentos	GOBERNANTE
	1.3.2 Elaboración y control de registros	GOBERNANTE
1.4	Mejoramiento continuo	GOBERNANTE
	1.4.1 Planificación y ejecución de mejoras	GOBERNANTE

Elaborado Por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 21: Inventario de Procesos 2

PROCESOS		CALIFICACIÓN
2.1	Ventas	BASICO
	2.1.1 Determinación y revisión de requisitos del cliente	BASICO
2.2.	Estudio de factibilidad	BASICO
	2.2.1 Inspección de zona	BASICO
	2.2.2 Elaboración plan de manejo en campo	BASICO
	2.2.3 Elaboración plan de manejo oficina	BASICO
	2.2.4 Tramites legales	BASICO
	2.2.5 Planificación de las operaciones	BASICO
	2.2.6 Diseño y construcción de caminos	BASICO
2.3	Compras	BASICO
	2.3.1 Compras y contrataciones	BASICO
	2.3.2 Evaluación de proveedores	BASICO
	2.3.3 Compra a terceros	BASICO
2.4	Aprovechamiento	BASICO
	2.4.1 Tumba	BASICO
	2.4.2 Arrastre	BASICO
	2.4.3 Acopio, carguío y barqueo interno	BASICO
	2.4.4 Carguío y despacho al cliente	BASICO

Elaborado Por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 22: Inventario de Procesos 3

PROCESOS		CALIFICACIÓN
3.1	Gestión financiera	HABILITANTE
	3.1.1 Planificación presupuestaria	HABILITANTE
	3.1.2 Tesorería	HABILITANTE
	3.1.3 Fondo rotativo	HABILITANTE
	3.1.4 Ingresos por producción de maderas	HABILITANTE
	3.1.5 Obligaciones tributarias	HABILITANTE
	3.1.6 Contabilización y emisión estados financieros	HABILITANTE
3.2	Control de Calidad	BASICO
	3.2.1 Control en la cosecha	BASICO
	3.2.2 Control o disposición de producto no conforme	BASICO
	3.2.3 Control de postcosecha	BASICO
3.3	Mantenimiento de Infraestructura	HABILITANTE
	3.3.1 Planificación y ejecución del mantenimiento	HABILITANTE
	3.3.2 Mantenimiento hardware y software	HABILITANTE
	3.3.3 Calibración y metrología	HABILITANTE
3.4	Gestión del Talento Humano	HABILITANTE
	3.4.1 Selección, contratación e inducción	HABILITANTE
	3.4.2 Capacitación	HABILITANTE
	3.4.3 Gestión de seguridad industrial	HABILITANTE
	3.4.5 Nómina	HABILITANTE
3.5	Gestión Comunitaria y Ambiental	HABILITANTE
	3.5.1 Gestión comunitaria y ambiental	HABILITANTE
3.6	Servicio al cliente	HABILITANTE
	3.6.1 Medición de satisfacción del cliente	HABILITANTE
	3.6.2 Seguimiento de quejas	HABILITANTE

Elaborado Por: Soledad Hidalgo

3.3 Selección de procesos.

La selección de los diferentes procesos se efectúa a través de preguntas que permitirá la selección de los procesos más importantes para SETRAFOR CIA. LTDA.

Preguntas claves:

1. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la imagen de SETRAFOR?
2. ¿Al mejorar este proceso se optimiza la utilización de los recursos y reduce los tiempos?
3. ¿Al mejorar este proceso incrementa los ingresos para SETRAFOR?
4. ¿Al mejorar este proceso mejora la eficiencia del aprovechamiento forestal?
5. ¿Al mejorar este proceso se obtiene mayor satisfacción del cliente interno?

A continuación se indica la valoración:

Nota.

Al plantear estas interrogaciones se evaluará a la respuesta “no” con 0 y la respuesta “sí” con 1, y luego se sumarán en manera horizontal para saber el puntaje que corresponde a cada pregunta.

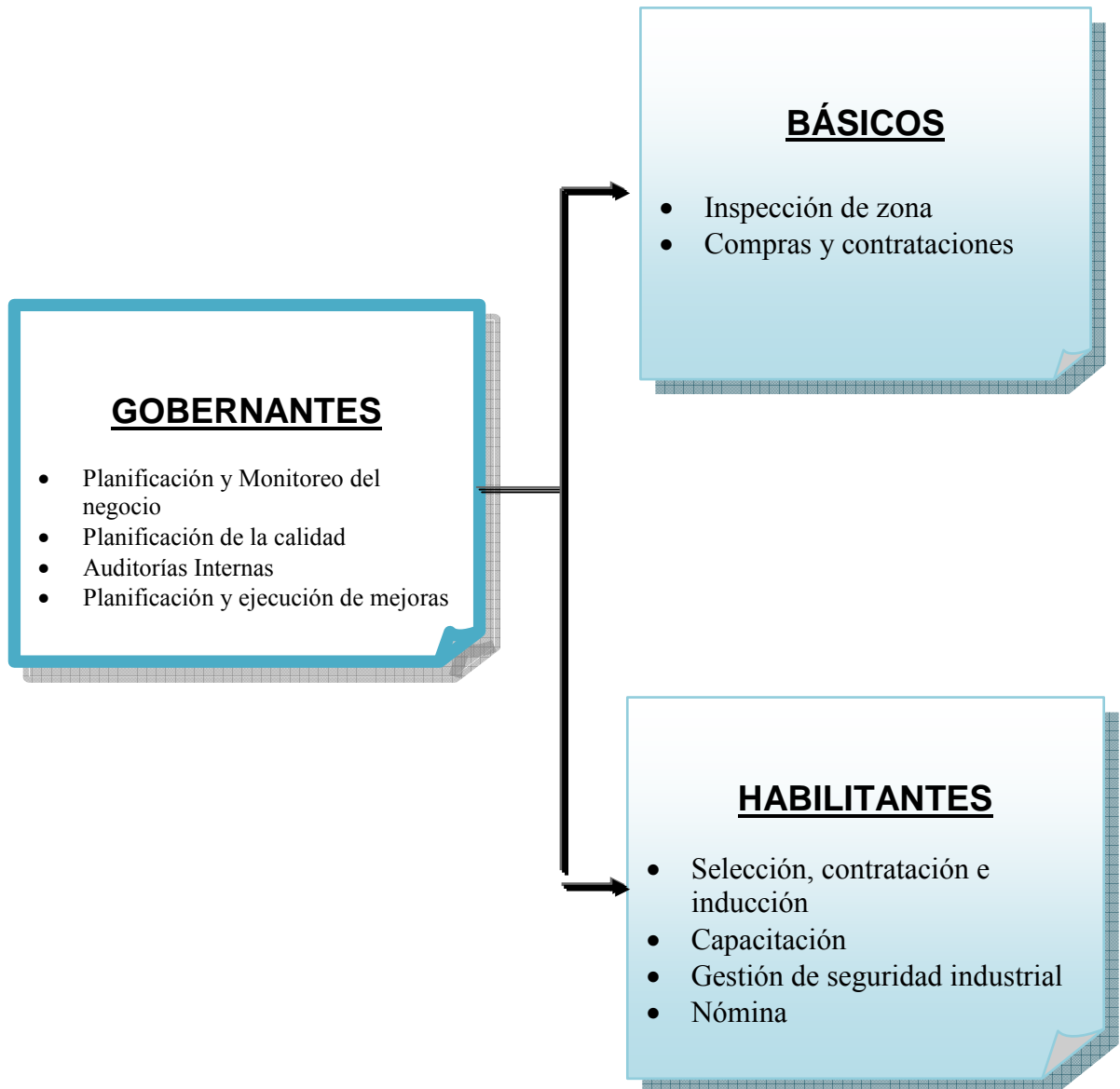
3.4 Mapa de procesos seleccionados

Tabla No. 23: Tabla procesos seleccionados

MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS								
PROCESOS		PREGUNTAS					TOTAL	CALIFICACIÓN
		1	2	3	4	5		
1.1.1	Planificación y Monitoreo del negocio	1	1	1	1	1	5	GOBERNANTE
1.1.2	Planificación de la calidad	1	1	1	1	1	5	GOBERNANTE
1.2	Verificación de efectividad del Sistema Gestión de Calidad							GOBERNANTE
1.2.1	Revisión Gerencial	1	0	0	0	0	1	GOBERNANTE
1.2.2	Auditorías Internas	1	1	1	1	1	5	GOBERNANTE
1.3	Gestión de documentos							GOBERNANTE
1.3.1	Elaboración, contral y difusión de documentos	0	0	0	0	0	0	GOBERNANTE
1.3.2	Elaboración y control de registros	0	0	0	0	0	0	GOBERNANTE
1.4	Mejoramiento continuo							GOBERNANTE
1.4.1	Planificación y ejecución de mejoras	1	1	1	1	1	5	GOBERNANTE
2.1	Ventas							BASICO
2.1.1	Determinación y revisión de requisitos del cliente	1	1	1	0	0	3	BASICO
2.2.	Estudio de factibilidad							BASICO
2.2.1	Inspección de zona	1	1	1	1	1	5	BASICO
2.2.2	Elaboración plan de manejo en campo	0	1	1	1	0	3	BASICO
2.2.3	Elaboración plan de manejo oficina	0	1	1	1	0	3	BASICO
2.2.4	Tramites legales	1	1	0	1	0	3	BASICO
2.2.5	Planificación de las operaciones	1	1	1	0	0	3	BASICO
2.2.6	Diseño y construcción de caminos	1	1	1	1	0	4	BASICO
2.3	Compras							BASICO
2.3.1	Compras y contrataciones	1	1	1	1	1	5	BASICO
2.3.2	Evaluación de proveedores	1	1	1	0	0	3	BASICO
2.3.3	Compra a terceros	0	1	1	0	0	2	BASICO
2.4	Aprovechamiento							BASICO
2.4.1	Tumba	0	1	1	1	0	3	BASICO
2.4.2	Arrastre	0	1	1	1	0	3	BASICO
2.4.3	Acopio, carguío y barqueo interno	0	1	1	1	0	3	BASICO
2.4.4	Carguío y despacho al cliente	0	1	1	1	0	3	BASICO
3.1	Gestión financiera							HABILITANTE
3.1.1	Planificación presupuestaria	0	1	1	0	1	3	HABILITANTE
3.1.2	Tesorería	0	1	1	0	1	3	HABILITANTE
3.1.3	Fondo rotativo	0	1	1	0	1	3	HABILITANTE
3.1.4	Ingresos por producción de maderas	0	1	1	0	1	3	HABILITANTE
3.1.5	Obligaciones tributarias	1	1	1	0	0	3	HABILITANTE
3.1.6	Contabilización y emisión estados financieros	0	1	0	0	0	1	HABILITANTE
3.2	Control de Calidad							
3.2.1	Control en la cosecha	0	1	0	1	0	2	BASICO
3.2.2	Control o disposición de producto no conforme	0	1	1	1	0	3	BASICO
3.2.3	Control de postcosecha	0	1	0	1	0	2	BASICO
3.3	Mantenimiento de Infraestructura							
3.3.1	Planificación y ejecución del mantenimiento	0	1	1	0	1	3	HABILITANTE
3.3.2	Mantenimiento hardware y software	0	1	1	0	1	3	HABILITANTE
3.3.3	Calibración y metrología	0	1	0	0	0	1	HABILITANTE
3.4	Gestión del Talento Humano							
3.4.1	Selección, contratación e inducción	1	1	1	1	1	5	HABILITANTE
3.4.2	Capacitación	1	1	1	1	1	5	HABILITANTE
3.4.3	Gestión de seguridad industrial	1	1	1	1	1	5	HABILITANTE
3.4.5	Nómina	1	1	1	1	1	5	HABILITANTE
3.5	Gestión Comunitaria y Ambiental							
3.5.1	Gestión comunitaria y ambiental	0	0	0	0	0	0	HABILITANTE
3.6	Servicio al cliente							
3.6.1	Medición de satisfacción del cliente	1	1	0	0	0	2	HABILITANTE
3.6.2	Seguimiento de quejas	1	1	0	0	0	2	HABILITANTE

Elaborado Por: Soledad Hidalgo

Selección de Procesos.



3.5 Caracterización de procesos

La caracterización de procesos nos ayuda a identificar en orden secuencial cuales son las actividades que están dentro de cada proceso y nos ayudan también para posteriormente poder elaborar los diagramas de flujo.

Tabla No. 24: Caracterización proceso No. 1

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 1		
ENTRADAS	Información histórica, técnica, administrativa y financiera sobre la operación y funcionamiento de la empresa.	
SALIDAS	Planes técnicos y financieros aprobados, ejecutados y evaluados.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Planificación y Monitoreo del negocio	Coordina reuniones con Gerente General, Gerente Financiero Administrativo y Comité de Calidad; para la planificación y desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad en la organización.	Coordinador de calidad
	Definen, analizan y aprueban la política de calidad de la organización.	Comite de calidad
	Establecen la metodología de comunicación de los objetivos y metas a los colaboradores de la empresa.	Comite de calidad
	Determinan los objetivos estratégicos, derivados de la política de la calidad; y definen las metas e indicadores.	Comite de calidad
	Definen los Objetivos Operacionales por proceso, en función de las gestiones que realizan, el grado de desempeño o productividad que generan.	Comite de calidad
	Establecen metodología de comunicación de los objetivos y metas a los colaboradores de la empresa	Comite de calidad
	Determina los puntos a tratar en la reunión según actas de reuniones anteriores.	Coordinador de calidad
	Determina las acciones de mejoras, conforme a resultados obtenidos, acciones que son delegadas a los responsables de cada área.	Coordinador de calidad
	Elabora el acta de reunión del comité y realiza el informe de las acciones que se cumplieron o estén pendientes, en la misma acta se determinan, análisis, resultados y nuevas actividades que se originen.	Coordinador de calidad

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 25: Caracterización proceso No. 2

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 2		
ENTRADAS	Conjunto de normas y estándares relacionados con planes de calidad.	
SALIDAS	Resultados de calidad eficientes y efectivos de según requerimientos nacionales.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Planificación de la calidad	Levantar procesos.	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso
	Elaboran o modifican el mapa de procesos, detallando las entradas y salidas de cada uno de los procesos .	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso
	Levantar la solicitud de acción para el cambio del proceso.	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso
	Definen las variables y atributos. Establecen los procesos que son parte del área de producción para levantar los planes de calidad.	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso
	Identifican y determinan las variables críticas dentro del Plan de Calidad, para dar seguimiento a cada proceso.	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso
	Definen la utilización de los registros que sean necesarios, para proporcionar evidencia que se está monitoreando los puntos de control dentro de cada proceso del plan de calidad	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso
	Solicita revisión y autorización del proceso.	Coordinador de calidad
	Elimina el proceso anterior colocando el sello de obsoleto y archiva originales.	Coordinador de calidad

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 26: Caracterización proceso no. 3

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 3		
Entradas	Procesos ejecutados en las diferentes áreas de la empresa.	
Salidas	Informes de gestión o resultados de la auditoría con conclusiones y recomendaciones.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Auditorías Internas	Prepara un plan de auditorías en el cual constan los meses en que se realizarán las auditorías Internas.	Coordinador de calidad
	Realiza la reunión de auditores.	Coordinador de calidad
	Informa quienes serán los auditores y auditados.	Coordinador de calidad
	Realiza la reunión de apertura de auditoría, para ver puntos en auditorías anteriores tratadas y que se deben tomar en cuenta.	Coordinador de calidad
	Elaboran la auditoría de procesos.	Auditor interno (Equipo)
	Preparan un informe de Auditoría (deberá estar listo en un tiempo máximo de 3 días laborables después de terminada la auditoría).	Auditor interno
	Chequea que el seguimiento de los hallazgos sean implementados oportunamente. Si el Auditado falla persistentemente en desarrollar el seguimiento de los hallazgos, el auditor debe informar al Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, quién tomará medidas para asegurar que las acciones se lleven a cabo.	Auditor interno
	Mientras el seguimiento y corrección de los hallazgos están siendo cumplidos, el Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, los registra en la matriz de solicitudes de Acción la cual será presentada a la Gerencia General para que sirva como información de entrada para la revisión Gerencial del Sistema, este informe contiene un resumen de los hallazgos encontrados durante la auditoría (cantidad de solicitudes de acción preventivas, correctivas y de mejora en la empresa)	Coordinador de calidad
Una vez completado el seguimiento de los hallazgos, y su correspondiente acción, el Coordinador de Calidad debe registrarlo como "cerrado" en la Matriz de Solicitudes de Acción y en el Plan Anual de Auditorías Internas	Coordinador de calidad	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 27: Caracterización proceso no. 4

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 4		
ENTRADAS	Análisis de informes relacionados con la ejecución de los diferentes procesos.	
SALIDAS	Aplicación de los planes de mejoras y monitoreo permante de la retroalimentación.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Planificación y ejecución de mejoras	Prepara la solicitud de acción para evidenciar los problemas o dificultades del proceso y realizar las correcciones necesarias.	Solicitante
	Entrega la solicitud de acción para seguimiento y archivo	Solicitante
	Recibe y revisa la Solicitud, la registra en el archivo electrónico: Matriz de Solicitudes de Acción.	Coordinador de Calidad
	Analiza, y si se trata de acciones correctivas o acciones preventivas, procede a identificar la(s) causa(s) del problema o no-conformidad, y registra el análisis en la parte posterior de la solicitud de acción.	Coordinador de Calidad
	Coordina y/ o ejecuta las acciones correctivas, preventivas o de mejoras a tomar.	Coordinador de Calidad
	Recibe la solicitud, registra en la Matriz de Solicitudes de Acción, las fechas de implantación de las acciones correctivas, preventivas o de mejoras.	Coordinador de Calidad
	En las fechas establecidas para la implantación de las solicitudes de acciones designa a los auditores internos que él crea conveniente, para que revisen que las acciones hayan sido ejecutadas.	Coordinador de Calidad
	En las fechas previstas y designadas en coordinación con el Coordinador de Calidad, visita el área y/ o responsables de tomar las acciones previstas, consignando en la tercera parte de la solicitud de acción la evidencia de que las actividades y acciones han sido realizadas	Solicitante
	En concordancia con las acciones implantadas establece fecha próxima para la verificación de la efectividad de las acciones tomadas, las que evidencian que el problema o debilidad no ha vuelto a aparecer o que se eliminaron las causas previamente establecidas.	Coordinador de Calidad

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 28: Caracterización procesos no. 5

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 5		
ENTRADAS	Información relacionada con el aprovechamiento del producto en las zonas.	
SALIDAS	Autorización del organismo competente para el aprovechamiento forestal.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Inspección de zona	Ubica el predio ha ser aprovechado.	Jefe forestal
	Recibe información y verifica en el Mapa de Zonificación Forestal, que el predio no se encuentre con ningún impedimento para ser aprovechado.	Jefe forestal
	Comunica al Jefe Técnico o Líder de Equipo los detalles de la inspección.	Jefe forestal
	Realizan un muestreo del 10% de la zona, para verificar: existencia de madera, especies existentes, abundancia y topografía del terreno.	Equipo Técnico
	Elabora el Informe de Inspección.	Jefe Técnico
	Analiza el informe levantado y toma decisión sobre factibilidad de Elaboración de Plan de Manejo en campo,	Jefe Técnico
	Archiva el Informe de inspección de predios para tener referencia de las zonas	Jefe Técnico

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 29: Caracterización proceso no. 6

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 6		
ENTRADAS	Requerimientos y necesidades de suministros, materiales y equipos. (bienes)	
SALIDAS	Suministros, materiales y equipos adquiridos.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Compras y contrataciones	Busca posibles proveedores de los servicios y productos críticos que requiere la empresa.	Secretaria
	Solicita la información general de la empresa para conocer su capacidad de cumplir los requisitos de la empresa.	Secretaria
	Realiza la respectiva calificación de proveedores	Secretaria
	Ingresa al proveedor en el Listado de Proveedores Calificados y notifica vía telefónica/ mail / fax la decisión tomada de trabajar con él	Secretaria
	Archiva la información del proveedor en forma individual para su seguimiento y evaluación periódica.	Secretaria
	Detecta la necesidad de comprar o contratar algún bien o servicio	Solicitante de compra
	Analiza las opciones de proveedores, considerando la mejor opción en cuanto a cumplimiento de requisitos y costos.	Solicitante de compra
	Realiza la contratación para la compra, sea de servicios o producto	Solicitante de compra
	Verifica que el proveedor sea calificaco o solicita su calificación a la Secretaria	Solicitante de compra
	Solicita la cotización respectiva	Solicitante de compra
	Aprueba o rechaza la cotización del proveedor	Solicitante de compra
	Emite la orden de compra para autorización.	Solicitante de compra
	Recibe el servicio y/o producto	Solicitante de compra
	Solicita el cheque para el pago de la compra	Solicitante de compra

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 30: Caracterización proceso no. 7

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 7		
ENTRADAS	Requerimiento o necesidad de recurso humano o mano de obra calificada.	
SALIDAS	Personal seleccionado, contratado e inducido y con pertinencia en la empresa.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Selección, contratación e inducción	Determinan la necesidad de cubrir una posición.	Gerentes / Jefes de área
	Realiza entrevistas con posibles candidatos en cada zona. (personal operativo)	Jefe Forestales
	Realiza entrevistas con posibles candidatos, selecciona el candidato idóneo, verifica datos y referencias (personal administrativo)	Gerente Financiero Administrativo
	Envían documentos necesarios para apertura de carpeta de personal	Jefes Forestales / Gerente Financiero Administrativo
	Abre carpeta personal, ingresa aviso de entrada al IESS y crea código de empleado en el sistema.	Asistente nómina
	Elabora contrato de trabajo.	Asistente nómina
	Entrega el contrato para firma	Asistente nómina
	Entrega el contrato para su legalización	Asistente nómina
	Entrega contrato legalizado	Mensajero
	Realiza la inducción a la empresa	Asistente nómina
	Realiza la inducción al Sistema de Gestión de Calidad	Coordinador de calidad

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 31: Caracterización proceso no. 8

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 8		
ENTRADAS	Detección de necesidades de capacitación según los objetivos de la empresa.	
SALIDAS	Personal capacitación, adiestrado y con formación específica.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Capacitación	Identifican necesidades de capacitación, la cual se realizará en forma anual a través de: - Evaluación de desempeño, y/o - Actualización de conocimientos solicitados por el jefe de área	Gerentes y Jefes de área
	Realiza reunión con Gerente Administrativo Financiera para definir la capacitación requerida de acuerdo a las necesidades de capacitación y/o evaluación de desempeño	Asistente de nómina
	Definen los temas prioritarios para el personal y dentro de la misma matriz establecen prioridades de capacitación a corto y mediano plazo.	Gerente Adm. Financiero / Asistente de nómina
	Levanta el plan de capacitación de acuerdo a lo desplegado anteriormente y lo envía a Gerente Administrativo Financiera	Asistente de nómina
	Realiza reunión con Gerente General, para revisión y aprobación del Plan de Capacitación	Gerente Adm. Financiero
	Considera la factibilidad y necesidad de realizar los cursos de capacitación que no estén dentro de lo aprobado por Gerente General,	Gerente Adm. Financiero
	Coordinan la logística del curso a dictarse con Gerentes / Jefes de Área	Gerente Adm. Financiero / Asistente de nómina / Coordinador de Calidad
	Reciben el curso previsto y registran su asistencia en el Registro de Asistencia de Capacitación	Participantes del curso
	Remiten a Personal el REG Evaluación del curso y del Instructor, en el cual se detallan aspectos importantes sobre el desarrollo del curso	Participantes del curso
	Recibe los resultados de la evaluación para definir si el proveedor cumplió con las expectativas planteadas o si se debe realizar alguna modificación en la metodología o aspecto logístico	Asistente de nómina
	Analiza los resultados de evaluación y archiva la Evaluación del curso y del instructor de cada capacitación En caso de que el resultado de la evaluación en términos generales no sea satisfactoria respecto al curso o al instructor, se puede canalizar a través de una solicitud de acción para tomar las acciones correctivas, necesarias según el curso.	Asistente de nómina
Actualiza las Horas Capacitación y archiva	Asistente de nómina	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 32: Caracterización proceso no. 9

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 9		
ENTRADAS	Normas técnicas y procedimientos de seguridad industrial y ocupacional y control de perdidas (Incapacidad).	
SALIDAS	Plan de seguridad industrial y ocupacional acorde a las necesidades de la empresa.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Gestión de seguridad industrial	Analiza el requerimiento de compra de equipos de protección personal	Jefe de área
	Autoriza la compra y entrega los equipos de protección personal	Gerencia financiera administrativa
	Realiza la compra de los equipos necesarios	Asistente de nómina
	Ingresa al kardex personal de equipos y entrega al solicitante	Asistente de nómina
	Realiza el analisis he investigación del accidente	Coordinar de Seguridad
	Emite el informe de accidentes a la Gerencia para su análisis.	Coordinar de Seguridad
	Envía el aviso de accidente al IESS.	Asistente de nómina
	Realiza la calificación del accidente en el IESS	Asistente de nómina
	Realiza la cita médica en medicina de riesgos para cerrar el caso de accidente	Asistente de nómina
	Ingresa el incidente al indicador anual.	Asistente de nómina
	Realiza el seguimiento de enfermedad	Coordinar de Seguridad
	Emite el informe de enfermedades}a la Gerencia para su análisis.	Coordinar de Seguridad
	Toma la cita en el IESS para revisión medica en medicina general	Asistente de nómina
	Ingresa el incidente al indicador anual.	Asistente de nómina

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 33: Caracterización proceso no. 10

Caracterización de los procesos seleccionados: No. 10		
ENTRADAS	Información mensual sobre costos fijos, variables y novedades del recurso humano.	
SALIDAS	Sistema de nomina mensual.	
PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Nómina	Envía detalle de factura de seguros y alimentación a contabilidad para emisión de cheques y cargos a cuentas personales como anticipos.	Asistente nómina
	Genera los anticipos (35%) para el personal Operativo y pasa para revisión y autorización de Gerente Administrativo Financiera los sueldos del personal administrativo.	Asistente nómina
	Realiza el rol del personal administrativo	Asistente nómina
	Realiza el cálculo de incentivos y horas extras para el personal operativo.	Asistente nómina
	Remite a la Gerencia para su revisión y aprobación, los roles administrativos e incentivos	Asistente nómina
	Ingresa en Sistema de Roles los valores correspondientes a incentivos, descuentos y genera roles.	Asistente nómina
	Imprime del sistema la nómina de pagos, liquidación de roles y roles de pago para el personal operativo como administrativo.	Asistente nómina
	Genera planillas de aportes para pago de IESS	Asistente nómina
	Remite la planilla de aportes	Asistente nómina
	Remite la planilla de préstamos quirografarios	Asistente nómina
	Remite la planilla de fondos de reserva	Asistente nómina
Realiza la contabilización de la nómina.	Asistente nómina	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

3.6 Análisis de procesos seleccionados, diagramación

En la tabla que se muestran a continuación se describe el costo por cargo del personal que trabaja en Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA., y de igual manera los costos fijos y variables que cubre en el desarrollo de sus actividades por mes, día, hora y minuto.

Hoja de Costo y tiempo

NOTA:

- **Ingreso por día** = Ingreso mensual / 30 días.
- **Ingreso por hora** = Ingreso por día / 8 horas.
- **Ingreso por minuto** = Ingreso por hora / 60 minutos.

Se ha tomado en cuenta costos como, depreciación, gastos operativos, de administración y ventas, y otros gastos no operacionales, con un costo total \$548000,00 aproximadamente y dando por minuto para cada colaborador de \$0,17

GASTOS OPERATIVOS

- Arriendo oficina, planta
- Servicios básicos
- Combustible, mantenimiento vehículos
- Útiles aseo y limpieza
- Útiles de oficina y computación
- Refrigerios

GASTOS ADMINISTRATIVOS

- Aportes IESS
- Fondo de reserva
- Decimo cuarto sueldo

- Decimo tercer sueldo
- Vacaciones

Tabla No. 34: Hoja de costos y tiempos

Hoja de costos y tiempo Servicios y Trabajos Forestales

CARGO	Ingreso mensual	Ingreso diario	Ingreso por hora	Ingreso por minuto	Costos fijos y variables por minuto	Costo Total por minutos
1. Gerente General	4.690,72	156,36	19,54	0,33	0,17	0,50
2. Gerente Administrativo Financiera	2.910,00	97,00	12,13	0,20	0,17	0,37
3. Gerente De Operaciones	1.800,67	60,02	7,50	0,13	0,17	0,30
4. Jefe Del Departamento Técnico	990,35	33,01	4,13	0,07	0,17	0,24
5. Técnico Forestal	880,99	29,37	3,67	0,06	0,17	0,23
6. Practico Forestal	445,12	14,84	1,85	0,03	0,17	0,20
7. Jefe Forestal	3.210,44	107,01	13,38	0,22	0,17	0,39
8. Operador De Retroexcavadora	610,86	20,36	2,55	0,04	0,17	0,21
9. Operador De Motoniveladora	1.000,00	33,33	4,17	0,07	0,17	0,24
10. Motorista	385,86	12,86	1,61	0,03	0,17	0,20
11. Operador De Transportador	610,86	20,36	2,55	0,04	0,17	0,21
12. Operador De Oruga	610,86	20,36	2,55	0,04	0,17	0,21
13. Operador De KMC – Skider	610,86	20,36	2,55	0,04	0,17	0,21
14. Motosierrista	225,86	7,53	0,94	0,02	0,17	0,19
15. Operador Pack A Back	610,86	20,36	2,55	0,04	0,17	0,21
16. Operador Grúa	610,86	20,36	2,55	0,04	0,17	0,21
17. Ayudante	385,86	12,86	1,61	0,03	0,17	0,20
18. Despachador De Madera	385,86	12,86	1,61	0,03	0,17	0,20
19. Despachador De Combustible	385,86	12,86	1,61	0,03	0,17	0,20
20. Jefe De Montaña	684,86	22,83	2,85	0,05	0,17	0,22
21. Contador General	1.678,90	55,96	7,00	0,12	0,17	0,29
22. Coordinador Del Sistema De Gestión De La Calidad	1.567,84	52,26	6,53	0,11	0,17	0,28
23. Coordinador De Sistemas	678,45	22,62	2,83	0,05	0,17	0,22
24. Asistente Contable Quevedo	322,00	10,73	1,34	0,02	0,17	0,19
25. Asistente Contable S. L.	620,00	20,67	2,58	0,04	0,17	0,21
26. Asistente Técnico Administrativo	880,00	29,33	3,67	0,06	0,17	0,23
27. Secretaria General	425,78	14,19	1,77	0,03	0,17	0,20
28. Mensajero	310,00	10,33	1,29	0,02	0,17	0,19
29. Asistente Contable Nomina	800,00	26,67	3,33	0,06	0,17	0,23
30. Asistente Contable Júnior	460,00	15,33	1,92	0,03	0,17	0,20
31. Asistente Contable Tesorería	340,00	11,33	1,42	0,02	0,17	0,19
32. Asistente Contable Maderas	340,00	11,33	1,42	0,02	0,17	0,19
33. Asistente Contable Quininde	550,00	18,33	2,29	0,04	0,17	0,21
34. Monitor	225,86	7,53	0,94	0,02	0,17	0,19
35. Guardia - Cuidador	308,26	10,28	1,28	0,02	0,17	0,19

Fuente: Setrafor

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 35: Flujo diagramación actual proceso no. 1

Proceso Nº 1											
PLANIFICACIÓN Y MONITOREO DEL NEGOCIO											
Responsable: COORDINADOR DE CALIDAD						Lugar y fecha:		dic-09			
Entrada: Información histórica, técnica, administrativa y financiera sobre la operación y funcionamiento de la empresa.						Salida:		Planes técnicos y financieros aprobados, ejecutados y evaluados.			
Frecuencia: Anual						Costo por proceso: \$		430		Tiempo: 120,4	
Nº	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO		COSTOS	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Coordinador de calidad	Coordina reuniones con Gerente General, Gerente Financiero Administrativo y Comité de Calidad; para la planificación y desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad en la organización.	x					10		2,80	
2	Comite de calidad	Definen, analizan y aprueban la política de calidad de la organización.	x					50		14,00	
3	Comite de calidad	Establecen la metodología de comunicación de los objetivos y metas a los colaboradores de la empresa.	x					60		16,80	
4	Comite de calidad	Determinan los objetivos estratégicos, derivados de la política de la calidad; y definen las metas e indicadores.	x					10		2,80	
5	Comite de calidad	Definen los Objetivos Operacionales por proceso, en función de las gestiones que realizan, el grado de desempeño o productividad que generan.	x					60		16,80	
6	Comite de calidad	Establecen metodología de comunicación de los objetivos y metas a los colaboradores de la empresa		x				60		16,80	
7	Coordinador de calidad	Determina los puntos a tratar en la reunión según actas de reuniones anteriores.			x				100		28,00
8	Coordinador de calidad	Determina las acciones de mejoras, conforme a resultados obtenidos, acciones que son delegadas a los responsables de cada área.	x					60		16,80	
9	Coordinador de calidad	Elabora el acta de reunión del comité y realiza el informe de las acciones que se cumplieron o estén pendientes, en la misma acta se determinan, análisis, resultados y nuevas actividades que se originen.		x				20		5,60	
SUB TOTAL.								330,000	100,000	92,400	28,000
TOTAL.								430,000		120,400	
EFICIENCIA								76,74%		76,74%	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 36: Flujo diagramación actual proceso no. 2

Proceso Nº 2											
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD											
Responsables: COORDINADOR DE CALIDAD						Lugar y fecha:		dic-09			
Entrada: Conjunto de normas y standares realcionados con planes de calidad.						Salida:		Resultados de calidad eficientes y efectivos de según requerimientos nacionales.			
Frecuencia: bimestralmente						Costo por proceso: \$		375		Tiempo: 105,00	
Nº	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO		COSTOS	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Levantar procesos.	x					30		8,40	
2	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Elaboran o modifican el mapa de procesos, detallando las entradas y salidas de cada uno de los procesos .	x					120		33,60	
3	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Levantar la solicitud de acción para el cambio del proceso.	x					30		8,40	
4	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Definen las variables y atributos. Establecen los procesos que son parte del área de producción para levantar los planes de calidad.	x					60		16,80	
5	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Identifican y determinan las variables críticas dentro del Plan de Calidad, para dar seguimiento a cada proceso.	x					60		16,80	
6	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Definen la utilización de los registros que sean necesarios, para proporcionar evidencia que se está monitoreando los puntos de control dentro de cada proceso del plan de calidad	x					10		2,80	
7	Coordinador de calidad	Solicita revisión y autorización del proceso.		x				5		1,40	
8	Coordinador de calidad	Elimina el proceso anterior colocando el sello de obsoleto y archiva originales.				x			60	0,00	16,80
SUB TOTAL.								315	60	88,2	16,8
TOTAL.								375			105,00
EFICIENCIA								84%		84%	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 37: Flujo diagramación actual proceso no. 3

Proceso Nº 3											
AUDITORIAS INTERNAS											
Responsables: COORDINADOR DE CALIDAD						Lugar y fecha:		dic-09			
Entrada: Procesos ejecutados en las diferentes áreas de la empresa.						Salida:		Informes de gestión o resultados de la auditoría con conclusiones y recomendaciones.			
Frecuencia: semestralmente						Costo por proceso: \$		460			
								Tiempo: 128,8			
Nº	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Coordinador de calidad	Prepara un plan de auditorías en el cual constan los meses en que se realizarán las auditorías Internas.	x					40		11,20	
2	Coordinador de calidad	Realiza la reunión de auditores.	x					30		8,40	
3	Coordinador de calidad	Informa quienes serán los auditores y auditados.	x					30		8,40	
4	Coordinador de calidad	Realiza la reunión de apertura de auditoría, para ver puntos en auditorías anteriores tratadas y que se deben tomar en cuenta.	x					40		11,20	
5	Auditor interno (Equipo)	Elaboran la auditoría de procesos.		x				60		16,80	
6	Auditor interno	Preparan un informe de Auditoría (deberá estar listo en un tiempo máximo de 3 días laborables después de terminada la auditoría).	x					60		16,80	
7	Auditor interno	Chequea que el seguimiento de los hallazgos sean implementados oportunamente. Si el Auditado falla persistentemente en desarrollar el seguimiento de los hallazgos, el auditor debe informar al Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, quién tomará medidas para asegurar que las acciones se lleven a cabo.					x	40		11,20	
8	Coordinador de calidad	Mientras el seguimiento y corrección de los hallazgos están siendo cumplidos, el Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, los registra en la matriz de solicitudes de Acción la cual será presentada a la Gerencia General para que sirva como información de entrada para la revisión Gerencial del Sistema, este informe contiene un resumen de los hallazgos encontrados durante la auditoría (cantidad de solicitudes de acción preventivas, correctivas y de mejora en la empresa)	x					40		11,20	
9	Coordinador de calidad	Una vez completado el seguimiento de los hallazgos, y su correspondiente acción, el Coordinador de Calidad debe registrarlo como "cerrado" en la Matriz de Solicitudes de Acción y en el Plan Anual de Auditorías Internas					x		120		33,60
SUB TOTAL.								340	120	95,2	33,6
TOTAL.								460		128,8	
EFICIENCIAS.								74%		74%	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 38: Flujo diagramación actual proceso no. 4

Proceso Nº 4											
PLANIFICACION Y EJECUCION DE MEJORAS											
Responsables: COORDINADOR DE CALIDAD					Lugar y fecha:		dic-09				
Entrada: Analisis de informes relacionados con la ejecución de los diferentes procesos.					Salida:		Aplicación de los planes de mejoras y monitoreo permante de la retroalimentación.				
Frecuencia: bimestralmente					Costo por proceso: \$		730		Tiempo:	204,4	
Nº	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO		COSTOS	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Solicitante	Prepara la solicitud de acción para evidenciar los problemas o dificultades del proceso y realizar las correcciones necesarias.	x					120		33,60	
2	Solicitante	Entrega la solicitud de acción para seguimiento y archivo					x		10		2,80
3	Coordinador de Calidad	Recibe y revisa la Solicitud, la registra en el archivo electrónico: Matriz de Solicitudes de Acción.				x			120		33,60
4	Coordinador de Calidad	Analiza, y si se trata de acciones correctivas o acciones preventivas, procede a identificar la(s) causa(s) del problema o no-conformidad, y registra el análisis en la parte posterior de la solicitud de acción.	x					120		33,60	
5	Coordinador de Calidad	Coordina y/ o ejecuta las acciones correctivas, preventivas o de mejoras a tomar.		x				60		16,80	
6	Coordinador de Calidad	Recibe la solicitud, registra en la Matriz de Solicitudes de Acción, las fechas de implantación de las acciones correctivas, preventivas o de mejoras.					x		120		33,60
7	Coordinador de Calidad	En las fechas establecidas para la implantación de las solicitudes de acciones designa a los auditores internos que él crea conveniente, para que revisen que las acciones hayan sido ejecutadas.	x					60		16,80	
8	Solicitante	En las fechas previstas y designadas en coordinación con el Coordinador de Calidad, visita el área y/ o responsables de tomar las acciones previstas, consignando en la tercera parte de la solicitud de acción la evidencia de que las actividades y acciones han sido realizadas	x					60		16,80	
9	Coordinador de Calidad	En concordancia con las acciones implantadas establece fecha próxima para la verificación de la efectividad de las acciones tomadas, las que evidencian que el problema o debilidad no ha vuelto a aparecer o que se eliminaron las causas previamente establecidas.	x					60		16,80	
SUB TOTAL.								480	250	134,4	70
TOTAL.								730			204,4
EFICIENCIAS.								66%			66%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 39: Flujo diagramación actual proceso no. 5

Proceso N° 5											
INSPECCION DE ZONAS											
Responsables: JEFE FORESTAL						Lugar y fecha:		dic-09			
Entrada: Información relacionada con el aprovechamiento del producto en las zonas.						Salida:		Autorización del organismo competente para el aprovechamiento forestal.			
Frecuencia: semanalmente						Costo por proceso: \$		1167		Tiempo:	458,01
N°	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	V	⇒	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Jefe forestal	Ubica el predio ha ser aprovechado.	x					560		218,40	
2	Jefe forestal	Recibe información y verifica en el Mapa de Zonificación Forestal, que el predio no se encuentre con ningún impedimento para ser aprovechado.	x					60		23,40	
3	Jefe forestal	Comunica al Jefe Técnico o Líder de Equipo los detalles de la inspección.	x					30		11,70	
4	Equipo Técnico	Realizan un muestreo del 10% de la zona, para verificar: existencia de madera, especies existentes, abundancia y topografía del terreno.		x				72		30,96	
5	Jefe Técnico	Elabora el Informe de Inspección.	x					45		17,55	
6	Jefe Técnico	Analiza el informe levantado y toma decisión sobre factibilidad de Elaboración de Plan de Manejo en campo,		x				80		31,20	
7	Jefe Técnico	Archiva el Informe de inspección de predios para tener referencia de las zonas				x			320		124,80
SUB TOTAL.								847	320	333,21	124,8
TOTAL.								1167		458,01	
EFICIENCIAS.								73%		73%	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 40: Flujo diagramación actual proceso no. 6

Proceso Nº 6											
COMPRAS Y CONTRATACIONES											
Responsables: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERA						Lugar y fecha:		dic-09			
Entrada: Requerimientos y necesidades de suministros, materiales y equipos. (bienes)						Salida:		Suministros, materiales y equipos adquiridos.			
Frecuencia: semanalmente						Costo por proceso: \$		365			
						Tiempo:		73,00			
Nº	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Secretaria	Busca posibles proveedores de los servicios y productos críticos que requiere la empresa.	x					30		6,00	
2	Secretaria	Solicita la información general de la empresa para conocer su capacidad de cumplir los requisitos de la empresa.		x					30		6
3	Secretaria	Realiza la respectiva calificación de proveedores	x					60		12	
4	Secretaria	Ingresa al proveedor en el Listado de Proveedores Calificados y notifica vía telefónica/ mail / fax la decisión tomada de trabajar con él	x					45		9	
5	Secretaria	Archiva la información del proveedor en forma individual para su seguimiento y evaluación periódica.				x			40		8
6	Solicitante de compra	Detecta la necesidad de comprar o contratar algún bien o servicio	x					60		12	
7	Solicitante de compra	Analiza las opciones de proveedores, considerando la mejor opción en cuanto a cumplimiento de requisitos y costos.		x				10		2	
8	Solicitante de compra	Realiza la contratación para la compra, sea de servicios o producto	x					20		4	
9	Solicitante de compra	Verifica que el proveedor sea calificado o solicita su calificación a la Secretaría		x				5		1	
10	Solicitante de compra	Solicita la cotización respectiva	x					15		3	
11	Solicitante de compra	Aprueba o rechaza la cotización del proveedor		x				10		2	
12	Solicitante de compra	Emite la orden de compra para autorización.	x					10		2	
13	Solicitante de compra	Recibe el servicio y/o producto	x					20		4	
14	Solicitante de compra	Solicita el cheque para el pago de la compra	x					10		2	
SUB TOTAL.								295	70	59	14
TOTAL.								365		73,00	
EFICIENCIAS.								81%		81%	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 41: Flujo diagramación actual proceso no. 7

Proceso Nº 7											
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN											
Responsables: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERA						Lugar y fecha:		dic-09			
Entrada: Requerimiento o necesidad de recurso humano o mano de obra calificada.						Salida:		Personal seleccionado, contratado e inducido y con pertinencia en la empresa.			
Frecuencia: cada vez que exista vacante o el requerimiento de contratación de nuevo personal						Costo por proceso: \$		960		Tiempo: 220,8	
Nº	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Gerentes / Jefes de área	Determinan la necesidad de cubrir una posición.	x					20		4,60	
2	Jefe Forestales	Realiza entrevistas con posibles candidatos en cada zona. (personal operativo)			x				480		110,4
3	Gerente Financiero Administrativo	Realiza entrevistas con posibles candidatos, selecciona el candidato idóneo, verifica datos y referencias (personal administrativo)		x					30		6,9
4	Jefes Forestales / Gerente Financiero Administrativo	Envían documentos necesarios para apertura de carpeta de personal					x		10		2,3
5	Asistente nómina	Abre carpeta personal, ingresa aviso de entrada al IESS y crea código de empleado en el sistema.	x					60		13,8	
6	Asistente nómina	Elabora contrato de trabajo.	x					60		13,8	
7	Asistente nómina	Entrega el contrato para firma	x					30		6,9	
8	Asistente nómina	Entrega el contrato para su legalización	x					60		13,8	
9	Mensajero	Entrega contrato legalizado	x					30		6,9	
10	Asistente nómina	Realiza la inducción a la empresa	x					60		13,8	
11	Coordinador de calidad	Realiza la inducción al Sistema de Gestión de Calidad	x					120		27,6	
SUB TOTAL.								440	520	101,2	119,6
TOTAL.								960			220,8
EFICIENCIAS.								46%			46%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 42: Flujo diagramación actual proceso no. 8

Proceso Nº 8										
CAPACITACIÓN										
Responsables: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO						Lugar y fecha:		dic-09		
Entrada: Detección de necesidades de capacitación según los objetivos de la empresa.						Salida:		Personal capacitación, adiestrado y con formación específica.		
Frecuencia: Cada vez que se necesite formar al personal						Costo por proceso: \$		655		
								Tiempo: 150,65		
Nº	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)	
							AV	NAV	AV	NAV
1	Identifican necesidades de capacitación, la cual se realizará en forma anual a través de: - Evaluación de desempeño, y/o - Actualización de conocimientos solicitados por el jefe de área	x					60		13,8	
2	Realiza reunión con Gerente Administrativo Financiera para definir la capacitación requerida de acuerdo a las necesidades de capacitación y/o evaluación de desempeño	x					45		10,35	
3	Definen los temas prioritarios para el personal y dentro de la misma matriz establecen prioridades de capacitación a corto y mediano plazo.		x				85		19,55	
4	Levanta el plan de capacitación de acuerdo a lo desplegado anteriormente y lo envía a Gerente Administrativo Financiera	x					40		9,2	
5	Realiza reunión con Gerente General, para revisión y aprobación del Plan de Capacitación	x						120		27,6
6	Considera la factibilidad y necesidad de realizar los cursos de capacitación que no estén dentro de lo aprobado por Gerente General,	x					15		3,45	
7	Coordinan la logística del curso a dictarse con Gerentes / Jefes de Área	x					20		4,6	
8	Reciben el curso previsto y registran su asistencia en el Registro de Asistencia de Capacitación		x				30		6,9	
9	Remiten a Personal el REG Evaluación del curso y del Instructor, en el cual se detallan aspectos importantes sobre el desarrollo del curso		x				25		5,75	
10	Recibe los resultados de la evaluación para definir si el proveedor cumplió con las expectativas planteadas o si se debe realizar alguna modificación en la metodología o aspecto logístico					x		120		27,6
11	Analiza los resultados de evaluación y archiva la Evaluación del curso y del instructor de cada capacitación En caso de que el resultado de la evaluación en términos generales no sea satisfactoria respecto al curso o al instructor, se puede canalizar a través de una solicitud de acción para tomar las acciones correctivas, necesarias según el curso.		x				35		8,05	
12	Actualiza las Horas Capacitación y archiva					x		60		13,8
SUB TOTAL.							355	300	81,65	69
TOTAL.							655		150,65	
EFICIENCIAS.							54%		54%	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 43: Flujo diagramación actual proceso no. 9

Proceso N° 9											
GESTION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL											
Responsables: COORDINAR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL						Lugar y fecha:		dic-09			
Entrada: Normas técnicas y procedimientos de seguridad industrial y ocupacional y control de pérdidas (incapacidad).						Salida:		Plan de seguridad industrial y ocupacional acorde a las necesidades de la empresa.			
Frecuencia:						Costo por proceso: S		1690		Tiempo: 388,7	
N°	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Jefe de área	Analiza el requerimiento de compra de equipos de protección personal	x					30		6,90	
2	Gerencia financiera administrativa	Autoriza la compra y entrega los equipos de protección personal		x					120		27,6
3	Asistente de nómina	Realiza la compra de los equipos necesarios	x					45		10,35	
4	Asistente de nómina	Ingresa al kardex personal de equipos y entrega al solicitante	x					10		2,3	
5	Coordinar de Seguridad	Realiza el analisis he investigación del accidente		x				360		82,8	
6	Coordinar de Seguridad	Emite el informe de accidentes a la Gerencia para su análisis.	x					60		13,8	
7	Asistente de nómina	Envía el aviso de accidente al IESS.					x		360		82,8
8	Asistente de nómina	Realiza la calificación del accidente en el IESS	x					25		5,75	
9	Asistente de nómina	Realiza la cita médica en medicina de riesgos para cerrar el caso de accidente	x					60		13,8	
10	Asistente de nómina	Ingresa el incidente al indicador anual.	x					15		3,45	
11	Coordinar de Seguridad	Realiza el seguimiento de enfermedad		x				360		82,8	
12	Coordinar de Seguridad	Emite el informe de enfermedades a la Gerencia para su análisis.					x		120		27,6
13	Asistente de nómina	Toma la cita en el IESS para revisión medica en medicina general	x					120		27,6	
14	Asistente de nómina	Ingresa el incidente al indicador anual.	x					5		1,15	
SUB TOTAL.								1090	600	250,7	138
TOTAL.								1690			388,7
EFICIENCIAS.								64%			64%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 44: Flujo diagramación actual proceso no. 10

Proceso Nº 10											
NOMINA											
Planificación de la producción											
Responsables: ASISTENTE DE NOMINA					Lugar y fecha:		dic-09				
Entrada: Información mensual sobre costos fijos, variables y novedades del recurso humano.					Salida:		Información mensual sobre costos fijos, variables y novedades del recurso humano.				
Frecuencia: mensualmente					Costo por proceso: \$		430		Tiempo:	98,9	
Nº	Responsable por actividad	Actividad	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Asistente nómina	Envía detalle de factura de seguros y alimentación a contabilidad para emisión de cheques y cargos a cuentas personales como anticipos.					x		60		13,80
2	Asistente nómina	Genera los anticipos (35%) para el personal Operativo y pasa para revisión y autorización de Gerente Administrativo Financiera los sueldos del personal administrativo.	x					45		10,35	
3	Asistente nómina	Realiza el rol del personal administrativo	x					20		4,60	
4	Asistente nómina	Realiza el cálculo de incentivos y horas extras para el personal operativo.	x					45		10,35	
5	Asistente nómina	Remite a la Gerencia para su revisión y aprobación, los roles administrativos e incentivos		x				45		10,35	
6	Asistente nómina	Ingresa en Sistema de Roles los valores correspondientes a incentivos, descuentos y genera roles.	x					30		6,90	
7	Asistente nómina	Imprime del sistema la nómina de pagos, liquidación de roles y roles de pago para el personal operativo como administrativo.	x					30		6,90	
8	Asistente nómina	Genera planillas de aportes para pago de IESS	x					20		4,60	
9	Asistente nómina	Remite la planilla de aportes					x		40		9,20
10	Asistente nómina	Remite la planilla de préstamos quirografarios					x		40		9,20
11	Asistente nómina	Remite la planilla de fondos de reserva					x		40		9,20
12	Asistente nómina	Realiza la contabilización de la nómina.	x					15		3,45	
SUB TOTAL.								250	180	57,5	41,4
TOTAL.								430		98,9	
EFICIENCIAS.								58%		58%	

Elaborado por: Soledad Hidalgo







DIAGRAMA DE PROCESOS.

La Diagramación es una representación grafica de la consecución ordenada de actividades que conllevan un proceso.

A continuación se especifica gráficamente los procesos seleccionados con las diferentes actividades que lo conforman en los que se detallan:

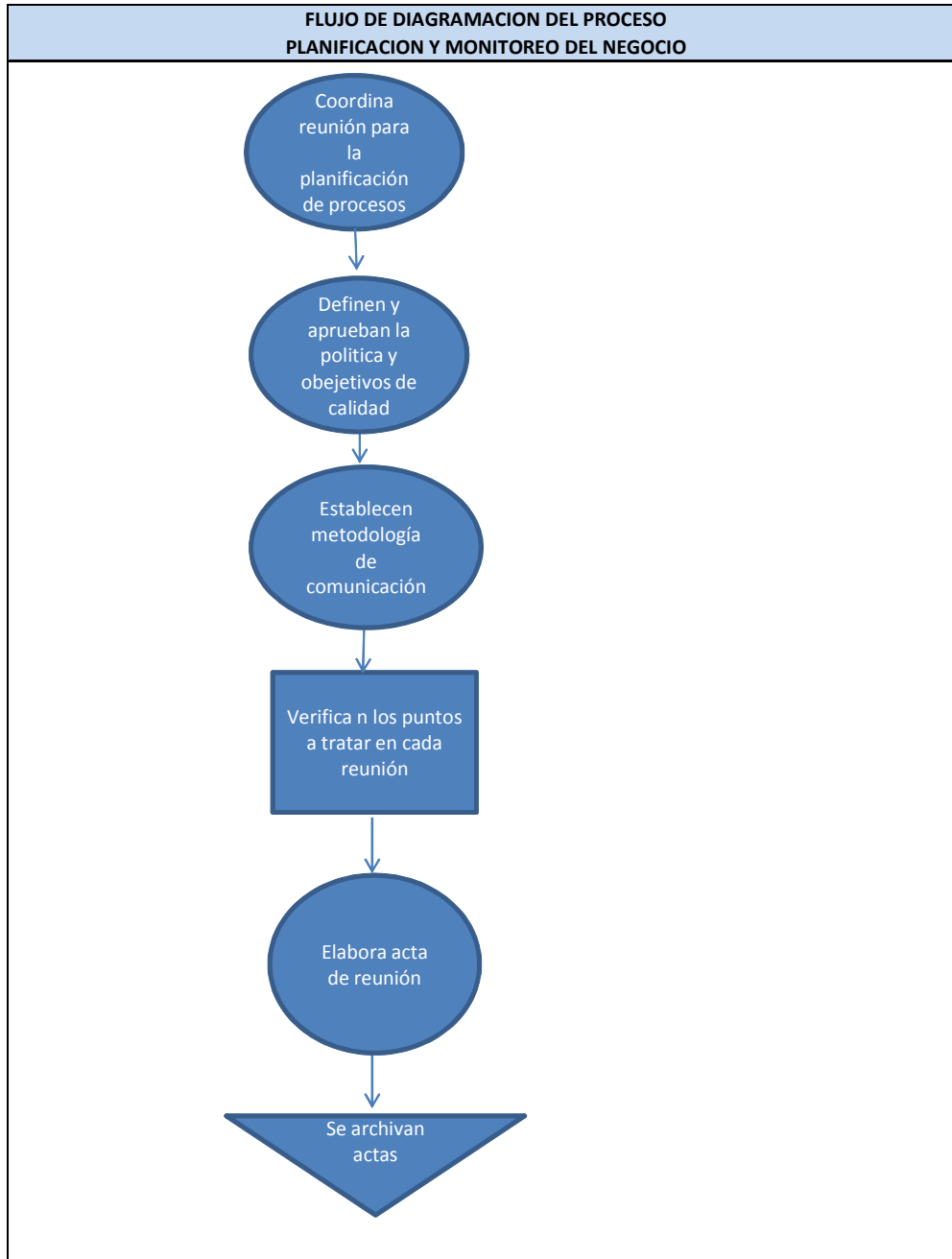
- Responsable del proceso.
- Lugar y fecha.
- Frecuencia.
- Entrada.
- Salida.
- Actividad.

La simbología a usarse en el diagrama es la utilizada con el sistema ASME y es la siguiente:

	OPERACIÓN.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	INSPECCIÓN Y CONTROL.- Indica que proceso se ha detenido, de manera que puede evaluarse la calidad del mismo.
	DEMORA O ESPERA.- Se utiliza cuando se debe esperar.
	DECISION.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	TRANSPORTE - Se utiliza para indicar movimiento entre locaciones.
	ARCHIVO.- Indica que se guarda en forma temporal o permanente un ítem.

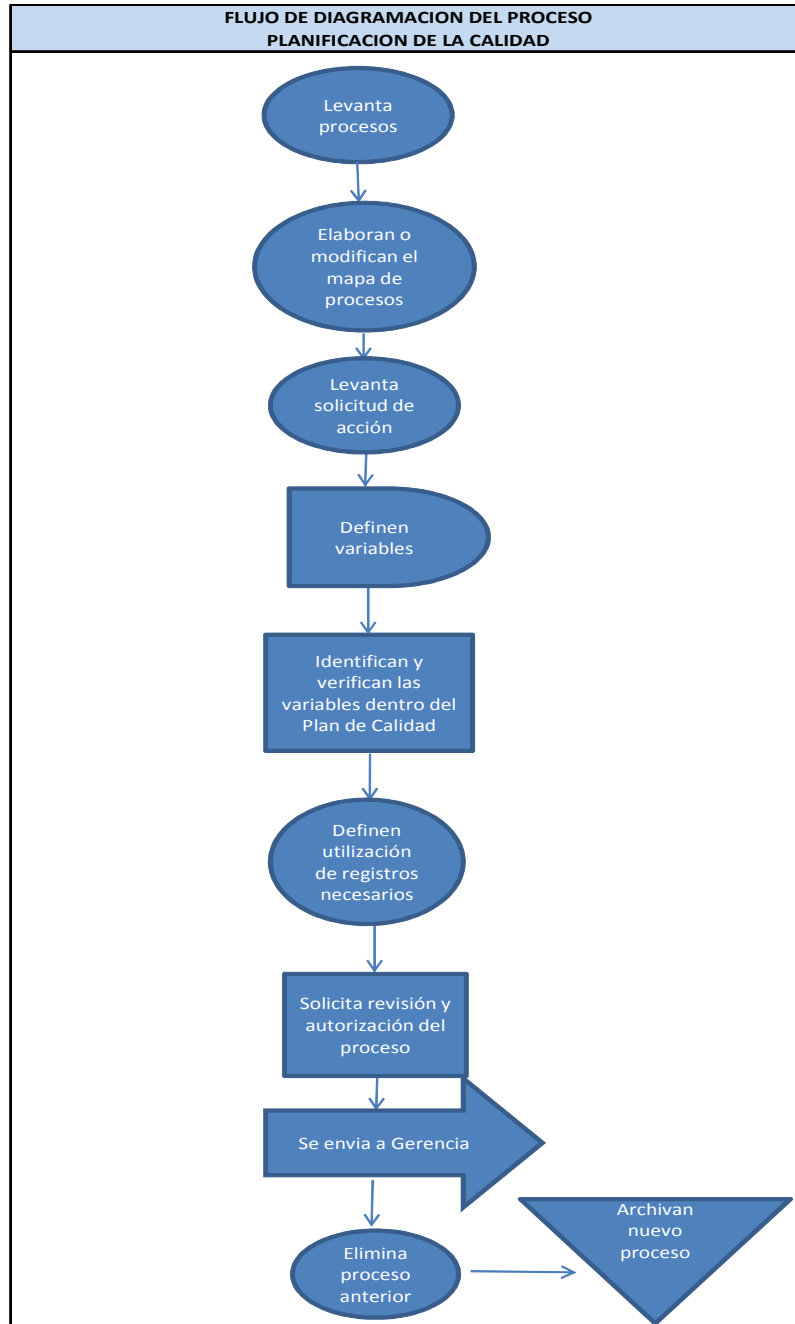
A continuación se presenta la diagramación de cada proceso según la situación actual de la empresa y basado en la caracterización de procesos realizada anteriormente.

Gráfico No. 9.- Diagramación proceso no. 1



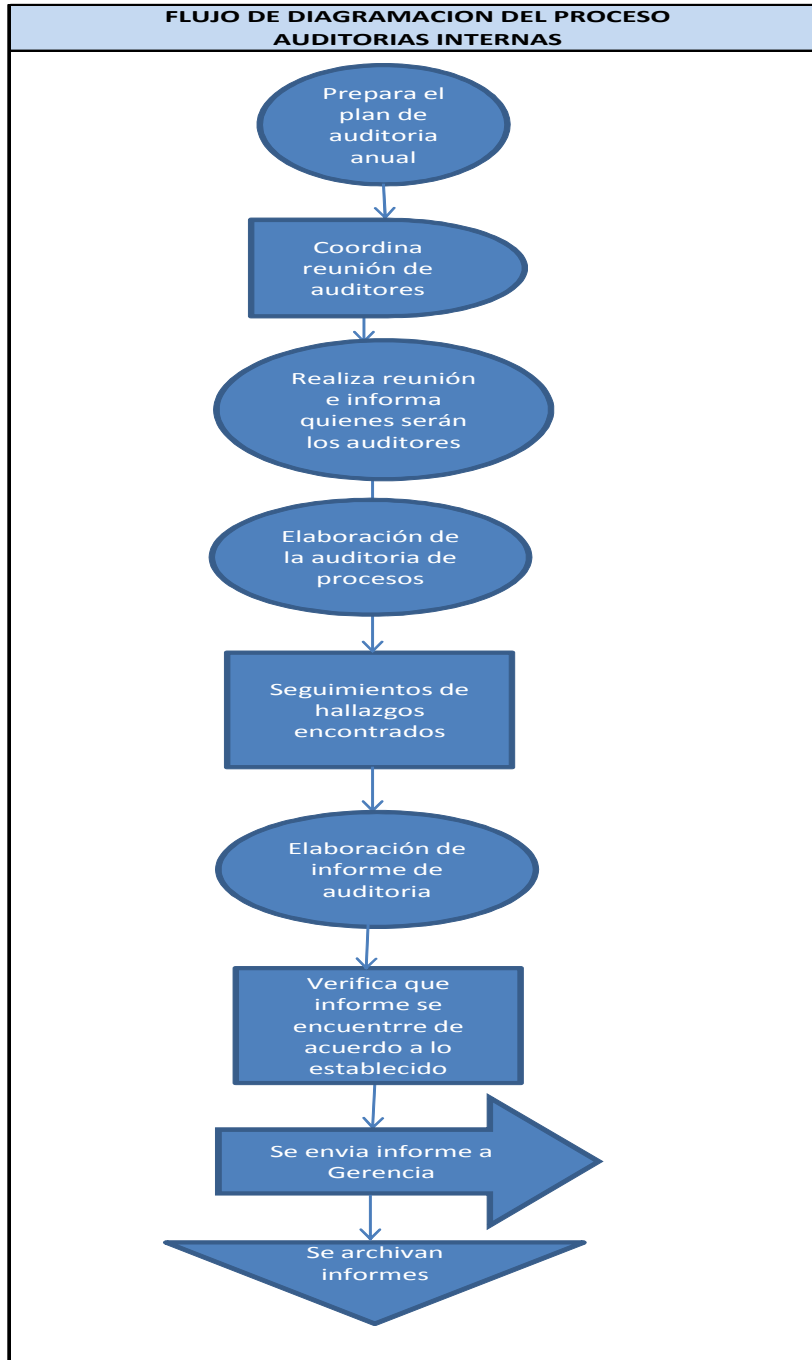
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 10.- Diagramación proceso no. 2



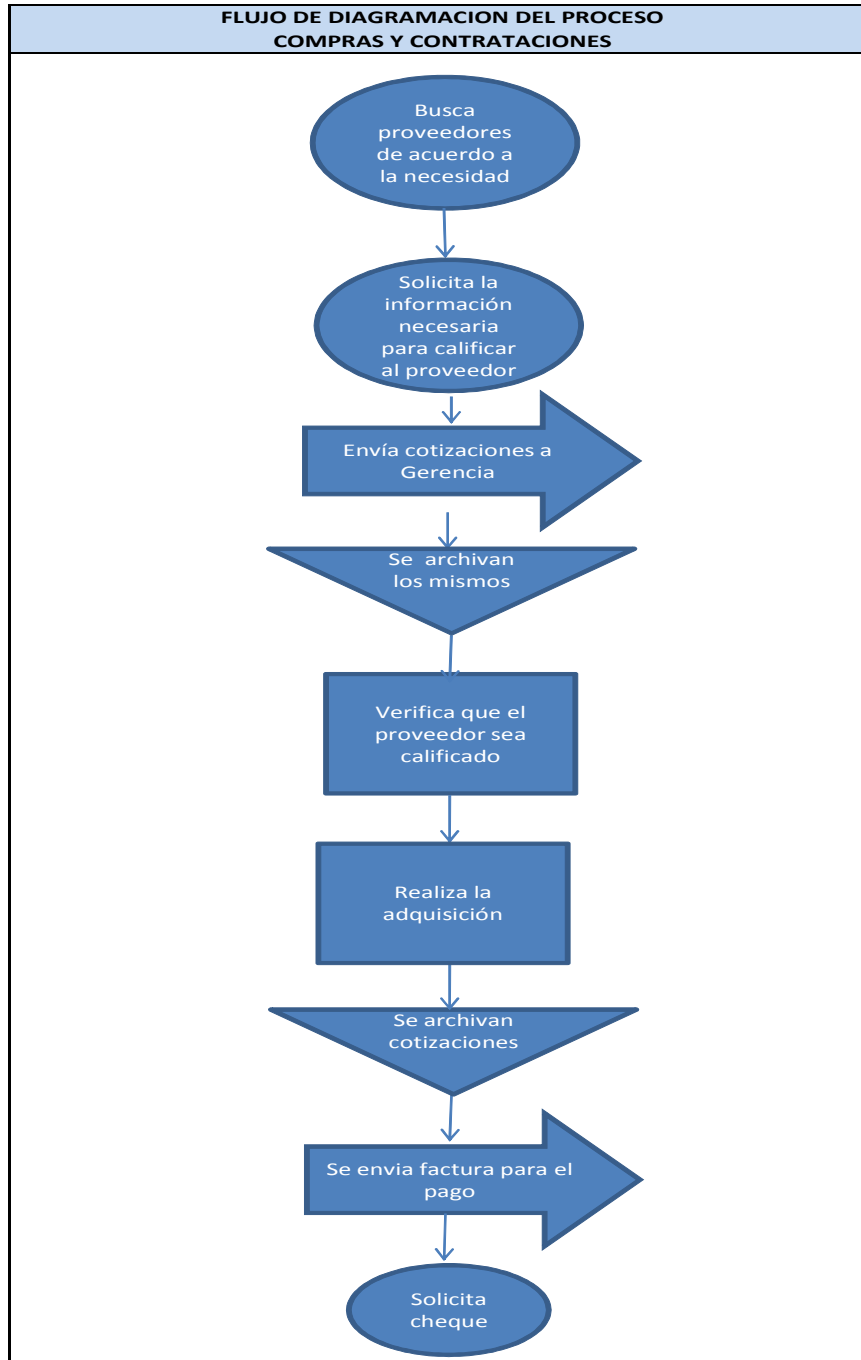
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 11.- Diagramación proceso no. 3



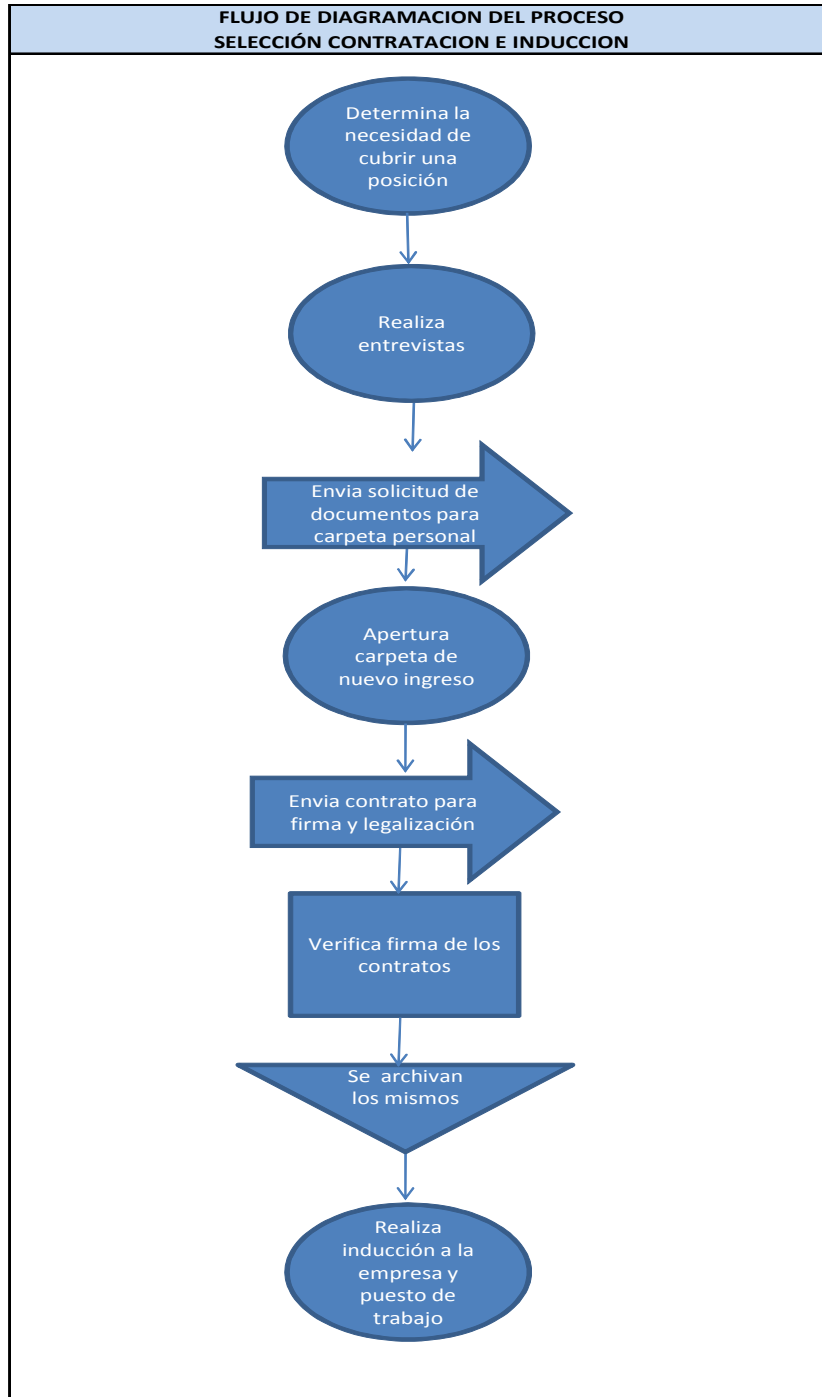
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 12.- Diagramación proceso no. 4



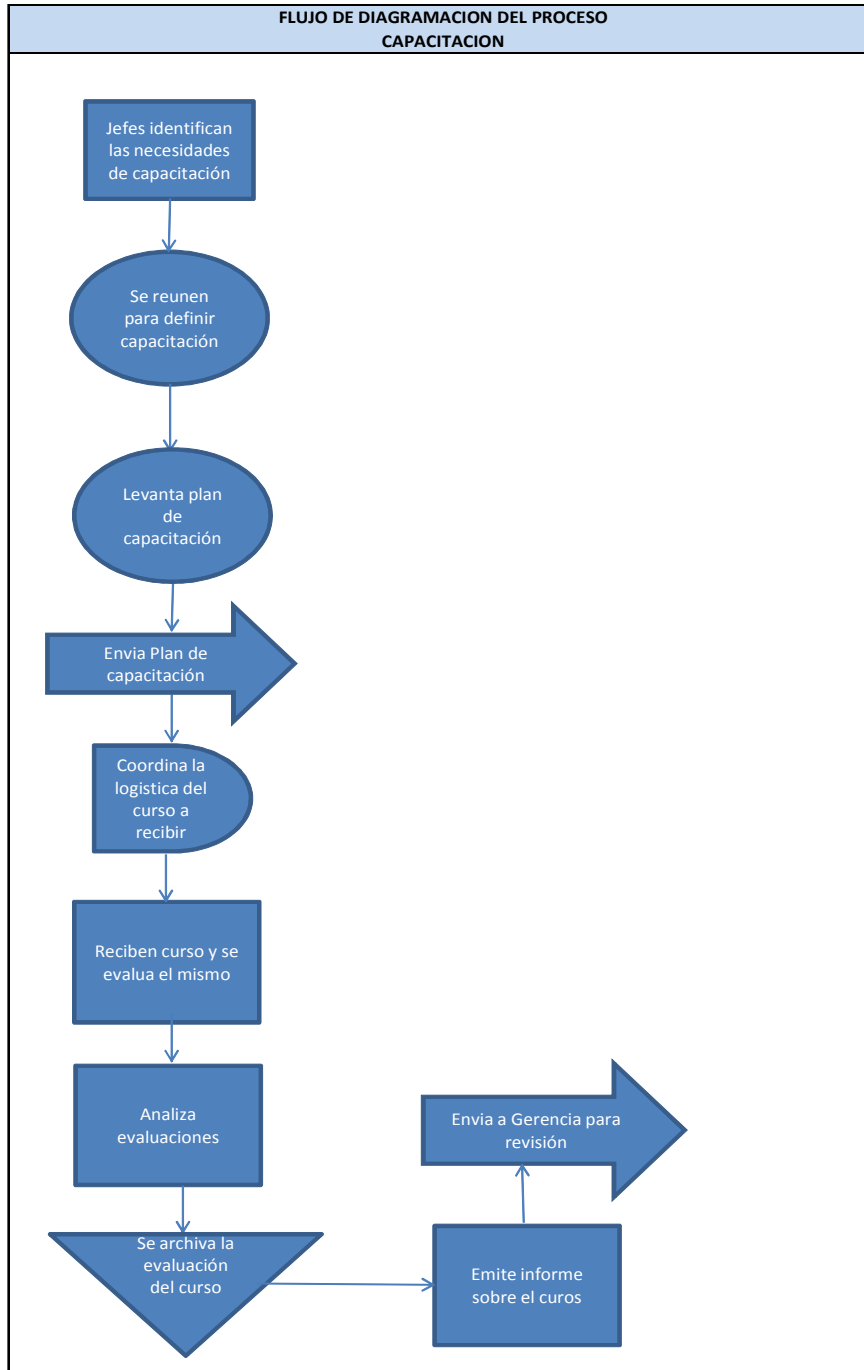
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 13.- Diagramación proceso no. 5



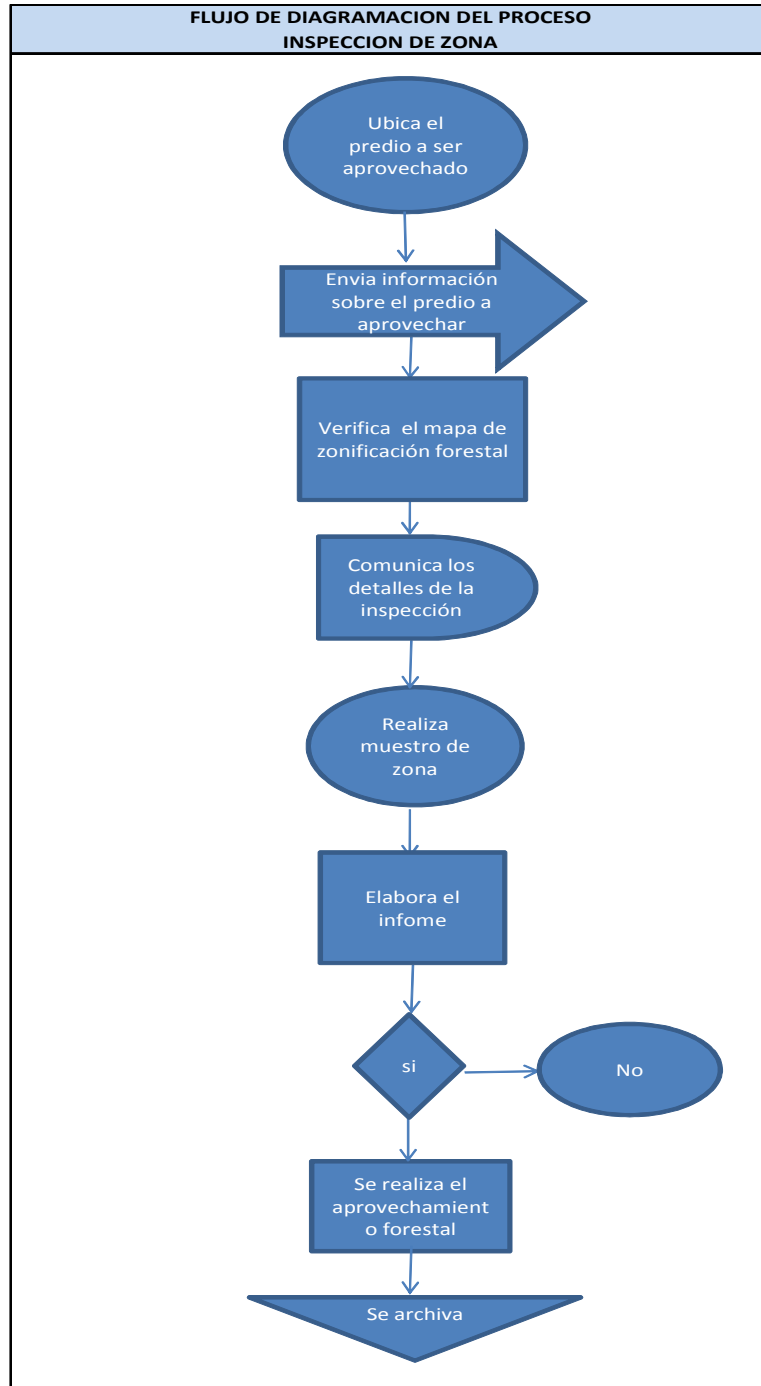
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 14.- Diagramación proceso no. 6



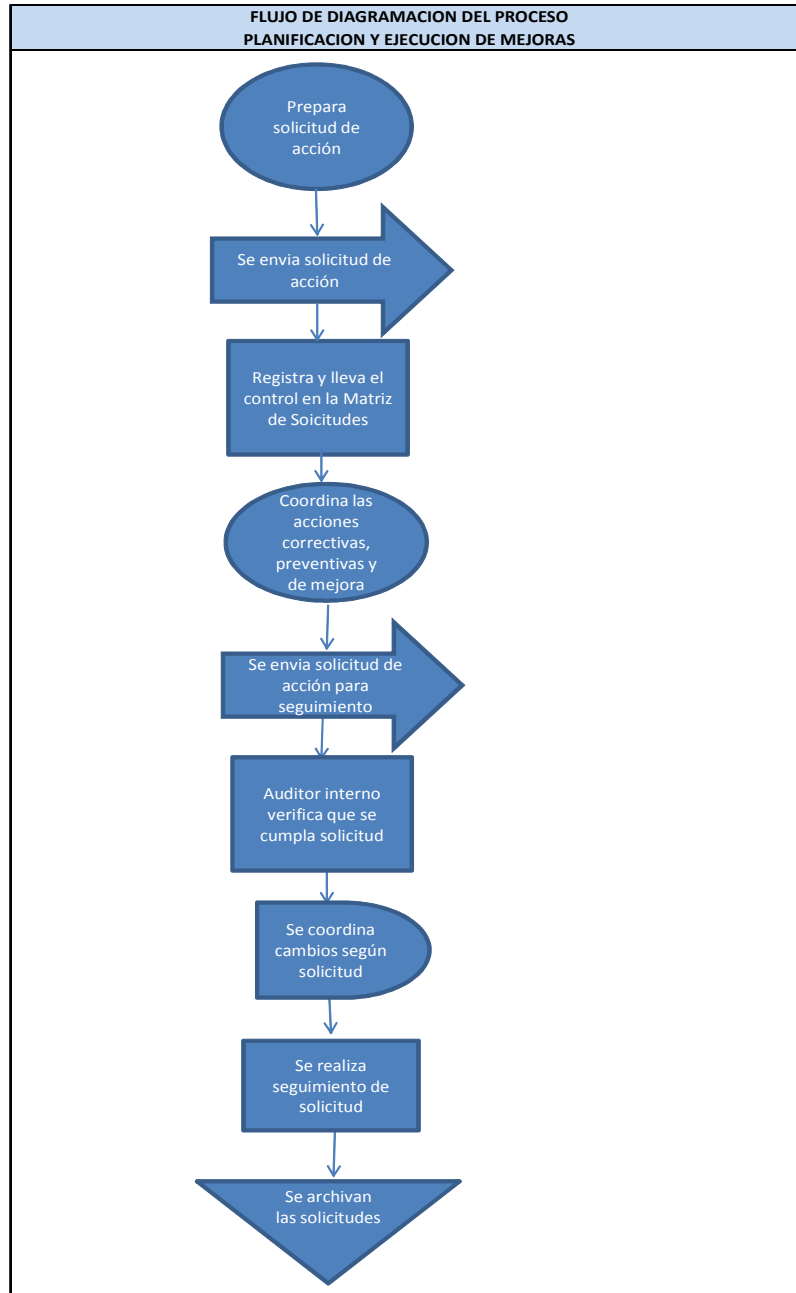
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 15.- Diagramación proceso no. 7



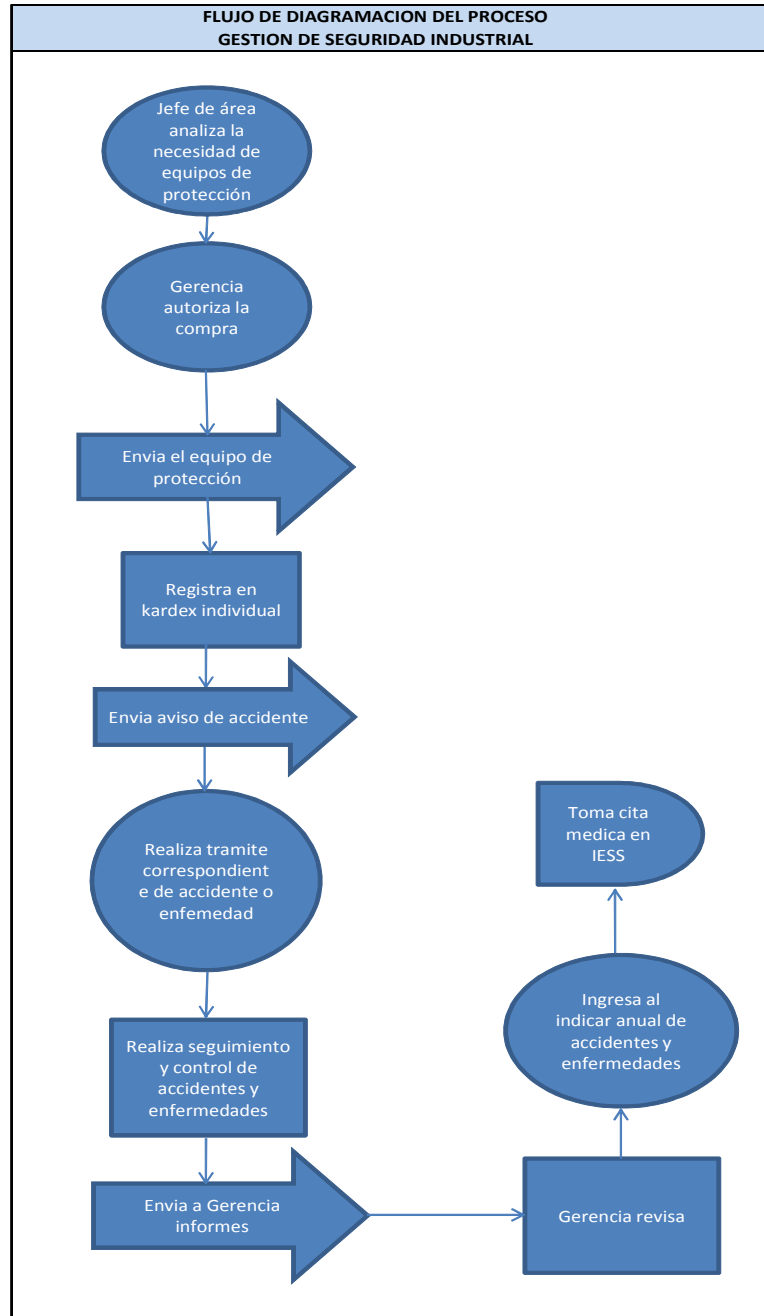
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 16.- Diagramación proceso no. 8



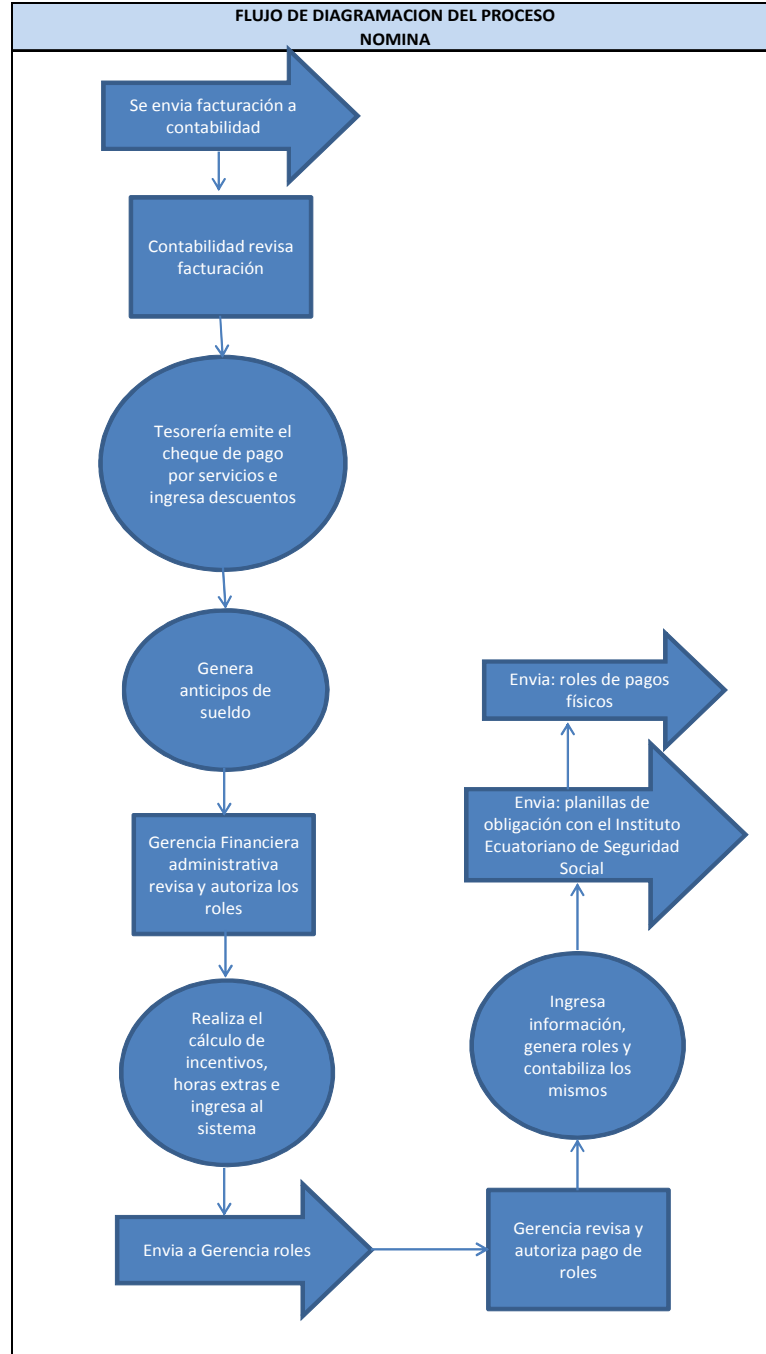
Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 17.- Diagramación proceso no. 9



Elaborado por: Soledad Hidalgo

Gráfico No. 18.- Diagramación proceso no. 10



Elaborado por: Soledad Hidalgo

3.7 Matriz de análisis

Esta matriz nos facilita la visualización de los procesos, es decir cuántas actividades tiene cada proceso, cuántas personas intervienen y si estos procesos generan o no generan valor de acuerdo a la operación de Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA..

Tabla No. 45: Tabla de Análisis de procesos seleccionados y diagramados

Matriz de Analisis Resumida de Procesos seleccionados y diagramados

No.	PROCESO		NO. ACTIVIDADES	NO. DE PERSONAS O PUESTOS	GENERAN VALOR	NO GENERAN VALOR
1	1.1.1	Planificación y Monitoreo del negocio	9	2	X	
2	1.1.2	Planificación de la calidad	8	2	X	
3	1.2.2	Auditorias Internas	9	2	X	
4	1.4.1	Planificación y ejecución de mejoras	9	2		X
5	2.2.1	Inspección de zona	7	2	X	
6	2.3.1	Compras y contrataciones	14	2		X
7	3.4.1	Selección, contratación e inducción	11	6	X	
8	3.4.2	Capacitación	12	4	X	
9	3.4.3	Gestión de seguridad industrial	14	4	X	
10	3.4.5	Administración de Nómina	12	1	X	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

CAPITULO IV

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS”

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La propuesta de mejoramiento es lo que se va a plantear después de haber realizado el levantamiento de los procesos y las actividades, para lo cual se va a realizar un análisis del conjunto de las actividades que conforman el proceso, determinando los costos y tiempos para de esta manera incorporar criterios que permitan mejorar su eficiencia.

➤ PROCESOS MEJORADOS.

Se implantan opciones de solución a los problemas mostrados en los procesos seleccionados y a continuación se genera mejoras a dichos procesos de acuerdo a su objetivo.

Para realizar el mejoramiento de los procesos se podrá realizar lo siguiente:

Suprimir: Significa que las actividades en el proceso que no son necesarias hay que eliminarlas.

Fusionar: Unir dos o más actividades entre sí, tomándolas como una sola.

Crear: Significa implantar una actividad en el proceso para conseguir la mejora.

Mejorar: Su objetivo es disminuir los costos y tiempos de las actividades para que el proceso sea más eficiente.

Como herramientas para el mejoramiento de los procesos, se utiliza los siguientes:

- Hoja ISO.
- Flujo diagramación.

- Hoja de Mejoramiento de procesos.

4.1. Herramientas a utilizar en cada proceso

Las siguientes herramientas coadyuvan a realizar el análisis de cada proceso y de esta manera identificar en que actividad se encuentran las demoras u obstrucciones dentro de los procesos, para posteriormente proceder a mejorarlos.







4.1.1. Cadena de valor propuesta

Gráfico No. 19: Cadena de Valor Mejorada



4.1.2. Simbología, hoja de análisis, flujo diagramación, hoja de mejoramiento y hoja ISO

Flujo diagramación.- es la representación gráfica y secuencial de las actividades que involucra cada proceso y para su elaboración se utilizará:

	OPERACIÓN.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	INSPECCIÓN Y CONTROL.- Indica que proceso se ha detenido, de manera que puede evaluarse la calidad del mismo.
	DEMORA O ESPERA.- Se utiliza cuando se debe esperar.
	DECISION.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	TRANSPORTE.- Se utiliza para indicar movimiento entre locaciones.
	ARCHIVO.- Indica que se guarda en forma temporal o permanente un ítem.

Hoja de análisis: es el instrumento que ayudará a identificar cuáles son las actividades que componen cada proceso, cual es el costo de cada una, cual es el tiempo que se demora en ejecutarlas, a que área pertenecen, cual es el responsable de su ejecución y en base a este análisis se podrá detectar cual es la eficiencia del proceso, para posteriormente detectar cuales son aquellas actividades que deben mejorarse, suprimirse, fusionarse o crearse.

La hoja ISO es un documento el que contiene el objetivo, alcance del proceso, las actividades que se elaboran con su correspondiente responsable, así como también todos los cambios que se han efectuado.

Se utilizará el siguiente formato:

HOJA ISO PROCESO NO.		
AREA:		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
PROCESO:		
OBJETIVO:		
ALCANCE:		
CONCEPTO:		
No.	Responsable	Actividad
Fecha:	Cambios	

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA:													
PROCESO:													
OBJETIVO:													
Eficiencia tiempo:								Tiempo					
Eficiencia costo:								Costo					
No.	Responsable	Ac tividad	○	□	⌋	◇	⇨	▽	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	

Responsable	Costo total por minuto	

Frecuencia (en 1 año)	
-----------------------	--

Hoja de mejoramiento: es un instrumento que permite identificar cuáles son los problemas que se detectan en cada proceso, y cuáles son las posibles soluciones que se plantean para poder mejorarlo, además en esta hoja se resume cual era la eficiencia antes del mejoramiento y después del mejoramiento, permitiendo de esta manera observar cual es la diferencia de la mejora, en términos de eficiencia y eficacia.

Se utilizará el siguiente formato:

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:			
Responsable:			
Ingresa:			
Resultado:			
PROBLEMAS DETECTADOS			
SOLUCIONES PROPUESTAS:			
SITUACION ACTUAL			
Tiempo		Costo	
Minutos	Eficiencia	Dolares	Eficiencia
SITUACIÓN PROPUESTA			
Tiempo		Costo	
Minutos	Eficiencia	Dolares	Eficiencia
SITUACIÓN DIFERENCIAL			
Tiempo		Costo	
Minutos	Eficiencia	Dolares	Eficiencia

4.2. Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas

Sobre la base de la revisión y análisis de los diferentes procesos en general, y en particular de todas y cada una de las actividades que se describen en los mismos, es de suma importancia presentar a la organización o institución un detalle de los procesos mejorados, para lo cual se incorporan criterios de racionalidad, simplificación, agilidad en la ejecución de ese proceso por parte de los responsables, tratando en lo posible de que ciertas actividades por las características y naturaleza de las mismas, sean adicionadas (creadas), fusionadas, eliminadas, con el propósito de reducir costos, minimizar tiempos, maximizar la producción, aumentar la productividad, en ciertos casos y proceso; en otros para que el servicio sea más eficiente, se visualiza incrementos en los tiempos y en los costos, sin embargo el producto surge una alteración en términos de mejora hacia el usuario y consumidor final según sea el caso.

Diagrama No. 13: Flujo diagramación proceso no. 1

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: GERENCIA													
PROCESO:	Planificación y Monitoreo del negocio												
ENTRADAS:	Información histórica, técnica, administrativa y financiera sobre la operación y funcionamiento de la empresa.												
SALIDAS:	Planes técnicos y financieros aprobados, ejecutados y evaluados.												
OBJETIVO:	Formular planes operativos de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa, afin de lograr eficiencia y productividad en la utilización de los recursos.												
Eficiencia tiempo:	82,09%							Tiempo	335				
Eficiencia costo:	81,43%							Costo	103,4				
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	➡	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
1	Coordinador de calidad	Coordina reuniones con Gerente General, Gerente Financiero Administrativo y Comité de Calidad; para la planificación y desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad en la organización.	x						35		9,8		
2	Comite de calidad	Definen, analizan y aprueban la política de calidad de la organización.	x						60		19,2		
3	Comite de calidad	Establecen la metodología de comunicación de los objetivos y metas a los colaboradores de la empresa.	x						60		19,2		
4	Comite de calidad	Determinan los puntos a tratar en la reunión según actas de reuniones anteriores.							60		19,2		
5	Comite de calidad	Determinan las acciones de mejoras, conforme a resultados obtenidos, acciones que son delegadas a los responsables de cada área.	x						60		19,2		
6	Coordinador de calidad	Elabora el acta de reunión del comité y realiza el informe de las acciones que se cumplieron o estén pendientes, en la misma acta se determinan, análisis, resultados y nuevas actividades que se originen.	x						60		16,8		
									Subtotal	275	60	84,2	19,2
									Total	335		103,4	
Responsable	Costo total por minuto	Cambios										Frecuencia	trimestralmente
Coordinador de calidad	0,3	Eliminación de actividades 5, 6 y 7.										(en 1 año)	4 veces
Comité de Calidad	0,32												

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 46: Hoja de Mejoramiento proceso no. 1

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Planificación y Monitoreo del negocio						
Responsable:	Coordinador de calidad						
Ingresas:	Información						
Resultado:	Planificación y monitoreo						
PROBLEMAS DETECTADOS							
Existe demoras al momento de solicitar los requerimientos de las necesidades							
No se definen con claridad los mecanismos para determinar la política y objetivos de calidad							
No se definen los responsables							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Convocar a reunión de comité de calidad y establecer los puntos prioritarios para la planificación y monitoreo del negocio							
Definir los mecanismos de comunicación y las variables para determinar la política y objetivos de calidad							
Definir responsables y coresponsables de los procesos							
SITUACION ACTUAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	430	Eficiencia	76%	Dolares	120,4	Eficiencia	76%
SITUACIÓN PROPUESTA							
Tiempo				Costo			
Minutos	335	Eficiencia	82%	Dolares	93,8	Eficiencia	82%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	-95	Eficiencia	6%	Dolares	-26,6	Eficiencia	6%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 47: Hoja ISO Proceso no. 1

HOJA ISO PROCESO NO. 1		
AREA: GERENCIA		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiuinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Planificación y Monitoreo del negocio	
OBJETIVO:	Determinar las directrices para la planeación y monitoreo del negocio, a través de la política de calidad, objetivos estratégicos y su cumplimiento dentro del sistema de gestión de Calidad de Setrafor Cia.Ltda.	
ALCANCE:	Desde la declaración de la política hasta el despliegue de los objetivos por proceso con sus indicadores y metas, incluyendo la frecuencia del monitoreo.	
CONCEPTO:	<p>Política de Calidad La política de calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad. Debe ser adecuada al propósito de la organización. Además proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.</p> <p>La política de la calidad debe ser comunicada y entendida dentro de la organización, y debe ser revisada para su continua adecuación.</p> <p>Objetivos de la Calidad La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.</p> <p>Mejora Continua La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.</p>	
No.	Responsable	Actividad
1	Coordinador de calidad	Coordina reuniones con Gerente General, Gerente Financiero Administrativo y Comité de Calidad; para la planificación y desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad en la organización.
2	Comite de calidad	Definen, analizan y aprueban la política de calidad de la organización.
3	Comite de calidad	Establecen la metodología de comunicación de los objetivos y metas a los colaboradores de la empresa.
4	Comite de calidad	Determinan los puntos a tratar en la reunión según actas de reuniones anteriores.
5	Comite de calidad	Determinan las acciones de mejoras, conforme a resultados obtenidos, acciones que son delegadas a los responsables de cada área.
6	Coordinador de calidad	Elabora el acta de reunión del comité y realiza el informe de las acciones que se cumplieron o estén pendientes, en la misma acta se determinan, análisis, resultados y nuevas actividades que se originen.
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Eliminación de actividades 5, 6 y 7.

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 14: Flujo diagramación de proceso no. 2

ANÁLISIS DE PROCESOS														
AREA: GERENCIA														
PROCESO:	Planificación de la calidad													
ENTRADAS:	Conjunto de normas y estándares relacionados con planes de calidad.													
SALIDAS:	Resultados de calidad eficientes y efectivos de según requerimientos nacionales.													
OBJETIVO:	Estructurar un programa que permita en el corto mediano y largo plazo aprovechar la materia prima requerida por el cliente con los más eficientes estándares de calidad, y cumpliendo la normativa ambiental.													
Eficiencia tiempo:	86,44%							Tiempo	295					
Eficiencia costo:	86,44%							Costo	82,6					
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Levantar procesos.	x						60		16,8		Jefes y Gerentes de área	
2	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Elaboran o modifican el mapa de procesos, detallando las entradas y salidas de cada uno de los procesos .	x						45		12,6		Jefes y Gerentes de área	
3	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Detalla en el proceso los estándares de calidad tanto en cantidad, calidad y costos de las trozas de madera.	x						45		12,6		Jefes y Gerentes de área	
4	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Definen las variables y atributos. Establecen los procesos que son parte del área de producción para levantar los planes de calidad.	x						30		8,4		Jefes y Gerentes de área	
5	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Identifican y determinan las variables críticas dentro del Plan de Calidad, para dar seguimiento a cada proceso.	x						45		12,6		Jefes y Gerentes de área	
6	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Definen la utilización de los registros que sean necesarios, para proporcionar evidencia que se está monitoreando los puntos de control dentro de cada proceso del plan de calidad	x						30		8,4		Jefes y Gerentes de área	
7	Coordinador de calidad	Envía para revisión								5		1,4		
8	Coordinador de calidad	Recibe proceso revisado y autorizado.								30		8,4		
9	Coordinador de calidad	Elimina el proceso anterior colocando el sello de obsoleto y archiva originales.								5		1,4		
									Subtotal	255	40	71,4	11,2	
									Total	295		82,6		
Responsable	Costo total por minuto	Cambios										Frecuencia	semestral	
Coordinador de calidad	0,28	Restructuración actividad 3										(en 1 año)	2 veces	
		Aumento actividad 7												

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 48: Hoja de Mejoramiento proceso no. 2

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Planificación de la calidad						
Responsable:	Coordinador de calidad						
Ingres:	La necesidad de mejorar o cambiar un proceso o procedimiento de calidad						
Resultado:	Procesos y procedimientos eficientes y claros						
PROBLEMAS DETECTADOS							
No se realiza seguimiento a las mejoras de cada proceso							
No se presenta actividad para autorización de cada proceso							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Realizar seguimiento de los procesos mejorados a través de las solicitudes de acción.							
Entregar a Gerencia para revisión y autorización de los procesos							
SITUACION ACTUAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	375	Eficiencia	84%	Dolares	105	Eficiencia	84%
SITUACIÓN PROPUESTA							
Tiempo				Costo			
Minutos	295	Eficiencia	86%	Dolares	82,6	Eficiencia	86%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	-80	Eficiencia	2%	Dolares	-22,4	Eficiencia	2%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 49: Hoja ISO proceso no. 2

HOJA ISO PROCESO NO. 2		
ÁREA: GERENCIA		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiuinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Planificación de la calidad	
OBJETIVO:	Definir los procesos de la empresa, mediante la estructuración de un mapa de procesos, que nos permita mantener un control sobre nuestros puntos críticos en el área de operaciones	
ALCANCE:	Desde la definición del Mapa de Procesos, determinación clara de los planes de Calidad que involucran los procesos de operación; que a su vez incluirán las variables críticas, hasta el monitoreo mediante los registros generados	
CONCEPTO:	<p>Proceso Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman en salidas</p> <p>Mapa de Procesos Diagrama de la disposición de procesos que se manejan en la empresa, que incluye al responsable de cada proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Gerencia: Son los procesos estratégicos que generalmente serán manejados por la Alta Dirección o sus delegados - Procesos de Cadena de Valor: Son aquellos procesos que inician y terminan en el CLIENTE. <p>Son procesos que se consideran claves para el funcionamiento de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Soporte: Son aquellos procesos que le dan valor agregado a la gestión de la empresa 	
No.	Responsable	Actividad
1	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Levantar procesos.
2	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Elaboran o modifican el mapa de procesos, detallando las entradas y salidas de cada uno de los procesos.
3	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Detalla en el proceso los estándares de calidad tanto en cantidad, calidad y costos de las trozas de madera.
4	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Definen las variables y atributos. Establecen los procesos que son parte del área de producción para levantar los planes de calidad.
5	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Identifican y determinan las variables críticas dentro del Plan de Calidad, para dar seguimiento a cada proceso.
6	Coordinador de calidad / responsable de cada proceso	Definen la utilización de los registros que sean necesarios, para proporcionar evidencia que se está monitoreando los puntos de control dentro de cada proceso del plan de calidad
7	Coordinador de calidad	Envía para revisión
8	Coordinador de calidad	Recibe proceso revisado y autorizado.
9	Coordinador de calidad	Elimina el proceso anterior colocando el sello de obsoleto y archiva originales.
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Reestructuración actividad 3
		Aumento actividad 7

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 15: Flujo diagramación de proceso no. 3

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: GERENCIA													
PROCESO:	Auditorías Internas												
ENTRADAS:	Procesos ejecutados en las diferentes áreas de la empresa.												
SALIDAS:	Informes de gestión o resultados de la auditoría con conclusiones y recomendaciones.												
OBJETIVO:	Verificar y controlar los diferentes procesos y procedimientos aplicados que permiten la operación y funcionamiento adecuado de la empresa.												
Eficiencia tiempo:	86,19%							Tiempo	905				
Eficiencia costo:	86,19%							Costo	253,4				
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Coordinador de calidad	Prepara un plan de auditorías en el cual constan los meses en que se realizarán las auditorías Internas.								15		4,2	
2	Coordinador de calidad	Realiza la reunión de auditores.								15		4,2	
3	Coordinador de calidad	Realiza la reunión de apertura de auditoría, para ver puntos en auditorías anteriores tratadas y que se deben tomar en cuenta.								60		16,8	
4	Auditor interno	Elaboran la auditoría de procesos.								240		67,2	Equipo auditor
5	Auditor interno	Preparan un informe de Auditoría (deberá estar listo en un tiempo máximo de 3 días laborables después de terminada la auditoría).								360		100,8	Equipo auditor
6	Auditor interno	Chequea que el seguimiento de los hallazgos sean implementados oportunamente. Si el Auditado falla persistentemente en desarrollar el seguimiento de los hallazgos, el auditor debe informar al Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, quién tomará medidas para asegurar que las acciones se lleven a cabo.								25		7	Equipo auditor
7	Coordinador de calidad	Mientras el seguimiento y corrección de los hallazgos están siendo cumplidos, el Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, los registra en la matriz de solicitudes de Acción la cual será presentada a la Gerencia General para que sirva como información de entrada para la revisión Gerencial del Sistema, este informe contiene un resumen de los hallazgos encontrados durante la auditoría (cantidad de solicitudes de acción preventivas, correctivas y de mejora en la empresa)								180		50,4	
8	Coordinador de calidad	Una vez completado el seguimiento de los hallazgos, y su correspondiente acción, el Coordinador de Calidad debe registrarlo como "cerrado" en la Matriz de Solicitudes de Acción y en el Plan Anual de Auditorías Internas								10		2,8	
									Subtotal	780	125	218,4	35
									Total	905		253,4	
Responsable	Costo total por minuto	Cambios										Frecuencia	semestral
Coordinador de calidad	0,28	Eliminación actividad 3										(en 1 año)	2 veces

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 50: Hoja de Mejoramiento proceso no. 3

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Auditorias Internas						
Responsable:	Coordinador de Calidad						
Ingres:	Procesos ejecutados en las diferentes áreas de la empresa.						
Resultado:	Informes de gestión o resultados de la auditoria con conclusiones y recomendaciones.						
PROBLEMAS DETECTADOS							
Demora al establecer planes de auditoria							
No se presenta los canales adecuados para realizar las auditorias							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Convocar a una reunión de auditores para plantear los canales de comunicación y realizar el plan de auditoria							
SITUACION ACTUAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	460	Eficiencia	74%	Dolares	128,8	Eficiencia	74%
SITUACIÓN PROPUESTA							
Tiempo				Costo			
Minutos	435	Eficiencia	86%	Dolares	121,8	Eficiencia	86%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	-25	Eficiencia	12%	Dolares	-7	Eficiencia	12%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 51: Hoja ISO proceso no. 3

HOJA ISO PROCESO NO. 3		
AREA: GERENCIA		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiuinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Auditorías Internas	
OBJETIVO:	Asegurar que el Sistema de Calidad sea operado correcta y efectivamente con la realización de chequeos planificados, para verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, descritas en el Manual de Calidad de la empresa, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo	
ALCANCE:	Aplica a todas las áreas pertenecientes a "SETRAFOR Cia. Ltda."	
CONCEPTO:	<p>Auditoría de Calidad Es un examen estructurado, que determina si los procesos de la empresa y sus resultados cumplen con lo descrito en el Manual de Calidad, en los procedimientos e instructivos, y si éstos son implementados eficazmente</p> <p>El propósito de las Auditorías Internas no es buscar culpables o encontrar faltas en los trabajos de cada persona, sino la búsqueda de posibilidades de mejoras. Cabe recalcar que es el Sistema el que está siendo auditado, no las personas</p> <p>Las personas que realizan las auditorías, (el equipo auditor), han sido adecuadamente calificados con base en:</p> <p>Haber recibido entrenamiento en: - Interpretación de la Norma - Auditoría Interna</p> <p>Experiencia - Mínimo 6 meses de experiencia en la compañía - Acompañar a un Auditor tutor por lo menos durante 8 horas</p> <p>Atributos Personales observados durante el desempeño en la compañía, como son: - Imparcialidad - Objetividad - Facilidad de Expresión - Facilidad de Trabajo en Equipo</p>	
No.	Responsable	Actividad
1	Coordinador de calidad	Prepara un plan de auditorías en el cual constan los meses en que se realizarán las auditorías Internas.
2	Coordinador de calidad	Realiza la reunión de auditores.
3	Coordinador de calidad	Realiza la reunión de apertura de auditoría, para ver puntos en auditorías anteriores tratadas y que se deben tomar en cuenta.
4	Auditor interno	Elaboran la auditoría de procesos.
5	Auditor interno	Preparan un informe de Auditoría (deberá estar listo en un tiempo máximo de 3 días laborables después de terminada la auditoría).
6	Auditor interno	Chequea que el seguimiento de los hallazgos sean implementados oportunamente. Si el Auditado falla persistentemente en desarrollar el seguimiento de los hallazgos, el auditor debe informar al Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, quién tomará medidas para asegurar que las acciones se lleven a cabo.
7	Coordinador de calidad	Mientras el seguimiento y corrección de los hallazgos están siendo cumplidos, el Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, los registra en la matriz de solicitudes de Acción la cual será presentada a la Gerencia General para que sirva como información de entrada para la revisión Gerencial del Sistema, este informe contiene un resumen de los hallazgos encontrados durante la auditoría (cantidad de solicitudes de acción preventivas, correctivas y de mejora en la empresa)
8	Coordinador de calidad	Una vez completado el seguimiento de los hallazgos, y su correspondiente acción, el Coordinador de Calidad debe registrarlo como "cerrado" en la Matriz de Solicitudes de Acción y en el Plan Anual de Auditorías Internas
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Eliminación actividad 3

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 16: Flujo diagramación de proceso no. 4

ANÁLISIS DE PROCESOS														
AREA: GERENCIA														
PROCESO:	Planificación y ejecución de mejoras													
ENTRADAS:	Informes resultantes y relacionados con la ejecución de los diferentes procesos.													
SALIDAS:	Planes de mejorados y monitoreados permante de acuerdo a los resultados obtenidos en la retroalimentación.													
OBJETIVO:	Formular herramientas instrumentos de planificación que incorpore acciones inmediatas y mediatas de mejoramiento.													
Eficiencia tiempo:	83,69%								Tiempo	705				
Eficiencia costo:	80,33%								Costo	205,7				
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	➔	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Solicitante	Prepara la solicitud de acción para evidenciar los problemas o dificultades del proceso y realizar las correcciones necesarias.								30		11,7		Dueño de proceso o responsables del mismo
2	Solicitante	Entrega la solicitud de acción para seguimiento y archivo								30		11,7		Dueño de proceso o responsables del mismo
3	Coordinador de Calidad	Recibe y revisa la Solicitud, la registra en el archivo electrónico: Matriz de Solicitudes de Acción.								30		8,4		
4	Coordinador de Calidad	Analiza, y si se trata de acciones correctivas o acciones preventivas, procede a identificar la(s) causa(s) del problema o no conformidad, y registra el análisis en la parte posterior de la solicitud de acción.							480		134,4			
5	Coordinador de Calidad	Coordina y/ o ejecuta las acciones correctivas, preventivas o de mejoras a tomar.							60		16,8			
6	Coordinador de Calidad	Recibe la solicitud, registra en la Matriz de Solicitudes de Acción, las fechas de implantación de las acciones correctivas, preventivas o de mejoras.								10		2,8		
7	Coordinador de Calidad	En las fechas establecidas para la implantación de las solicitudes de acciones designa a los auditores internos que él crea conveniente, para que revisen que las acciones hayan sido ejecutadas.							50		14			
8	Solicitante	En las fechas previstas y designadas en coordinación con el Coordinador de Calidad, visita el área y/ o responsables de tomar las acciones previstas, consignando en la tercera parte de la solicitud de acción la evidencia de que las actividades y acciones han sido realizadas								10		3,9		Dueño de proceso o responsables del mismo
9	Coordinador de Calidad	En concordancia con las acciones implantadas establece fecha próxima para la verificación de la efectividad de las acciones tomadas, las que evidencian que el problema o debilidad no ha vuelto a aparecer o que se eliminaron las causas previamente establecidas.								5		1,95		
									Subtotal	590	115	165,2	40,45	
									Total	705		205,7		
Responsable	Costo total por minuto	Cambios												
Coordinador de calidad	0,28	Eliminación actividad 3												
Solicitante	0,39													
											Frecuencia	semestral		
											(en 1 año)	2 veces		

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 52: Hoja de Mejoramiento proceso no. 4

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Planificación y ejecución de mejoras					
Responsable:	Informes resultantes y relacionados con la ejecución de los diferentes procesos.					
Ingresos:	Planes de mejorados y monitoreados permante de acuerdo a los resultados obtenidos en la retroalimentación.					
Resultado:	Formular herramientas instrumentos de planificación que incorpore acciones inmediatas y mediatas de					
PROBLEMAS DETECTADOS						
No se presentan los lineamentos especificos para poder levantar una solicitud de acción						
No se establece como se debe plantear una mejora al proceso						
SOLUCIONES PROPUESTAS:						
Establecer el proceso para levantar la solicitud de acción y quien es el responsable del manejo de esta						
Establecer el proceso para levantar solicitudes de mejora al proceso						
SITUACION ACTUAL						
Tiempo			Costo			
Minutos	730	Eficiencia	66%	Dolares	204,4	Eficiencia 66%
SITUACIÓN PROPUESTA						
Tiempo			Costo			
Minutos	700	Eficiencia	84%	Dolares	196	Eficiencia 80%
SITUACIÓN DIFERENCIAL						
Tiempo			Costo			
Minutos	-30	Eficiencia	18%	Dolares	-8,4	Eficiencia 14%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 53: Hoja ISO proceso no. 4

HOJA ISO PROCESO NO. 1		
ÁREA: GERENCIA		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiungu Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Planificación y ejecución de mejoras	
OBJETIVO:	Planificar y ejecutar de una manera sistemática y ordenada las acciones preventivas, correctivas u oportunidades de mejora que se encuentren en las diversas áreas.	
ALCANCE:	Este procedimiento abarca a todas las áreas involucradas en el sistema de calidad y aplica desde la generación de la mejora, su implantación y posterior verificación.	
CONCEPTO:	<p>Acción Inmediata Son acciones o actividades generadas para solucionar o dar una propuesta rápida a un problema o una debilidad del sistema de calidad.</p> <p>Acción Preventiva Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable antes que se presente.</p> <p>Acción Correctiva Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable después de ocurrida.</p>	
No.	Responsable	Actividad
1	Solicitante	Prepara la solicitud de acción para evidenciar los problemas o dificultades del proceso y realizar las correcciones necesarias.
2	Solicitante	Entrega la solicitud de acción para seguimiento y archivo
3	Coordinador de Calidad	Recibe y revisa la Solicitud, la registra en el archivo electrónico: Matriz de Solicitudes de Acción.
4	Coordinador de Calidad	Analiza, y si se trata de acciones correctivas o acciones preventivas, procede a identificar la(s) causa(s) del problema o no-conformidad, y registra el análisis en la parte posterior de la solicitud de acción.
5	Coordinador de Calidad	Coordina y/o ejecuta las acciones correctivas, preventivas o de mejoras a tomar.
6	Coordinador de Calidad	Recibe la solicitud, registra en la Matriz de Solicitudes de Acción, las fechas de implantación de las acciones correctivas, preventivas o de mejoras.
7	Coordinador de Calidad	En las fechas establecidas para la implantación de las solicitudes de acciones designa a los auditores internos que él crea conveniente, para que revisen que las acciones hayan sido ejecutadas.
8	Solicitante	En las fechas previstas y designadas en coordinación con el Coordinador de Calidad, visita el área y/ o responsables de tomar las acciones previstas, consignando en la tercera parte de la solicitud de acción la evidencia de que las actividades y acciones han sido realizadas
9	Coordinador de Calidad	En concordancia con las acciones implantadas establece fecha próxima para la verificación de la efectividad de las acciones tomadas, las que evidencian que el problema o debilidad no ha vuelto a aparecer o que se eliminaron las causas previamente establecidas.
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Eliminación actividad 3

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 17: Flujo diagramación de proceso no. 5

ANÁLISIS DE PROCESOS													
ÁREA: OPERACIONES													
PROCESO:	Inspección de zona												
ENTRADAS	Información relacionada con el aprovechamiento del producto en las zonas.												
SALIDAS	Autorización del organismo competente para el aprovechamiento forestal.												
OBJETIVO:	Cumplir la normativa general y conexas en el ámbito forestal, a fin de realizar el aprovechamiento forestal de acuerdo a las necesidades del cliente												
Eficiencia tiempo:	87,56%							Tiempo	1045				
Eficiencia costo:	86,57%							Costo	309,8				
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	→	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Jefe forestal	Ubica el predio ha ser aprovechado.	x						60		23,4		
2	Jefe forestal	Recibe información								30		11,7	
3	Jefe forestal	Verifica en el Mapa de Zonificación Forestal, que el predio no se encuentre con ningún impedimento para ser aprovechado.			x				45		17,55		
4	Jefe forestal	Envía a Gerencia para analisis de la zonas, las especies para aprovechar.								20		7,8	
5	Asistente técnico administrativo	Elabora mapa de zonificación, aprovechamiento y censo forestal.							210		48,3		
6	Asistente técnico administrativo	Crea la carpeta de aprovechamiento.	x						30		30,23		
7	Asistente técnico administrativo	Envía carpetas de aprovechamiento forestal para legalización								30		6,9	
8	Regente forestal	Emita licencia forestal para aprovechamiento	x						60		13,8		
9	Gerente de Operaciones	Solicita recursos financieros necesarios de acuerdo a los metros de aprovechamiento								30		9	
10	Jefe forestal	Comunica al Jefe Técnico o Líder de Equipo Forestal los detalles de la inspección.	x						30		11,7		
11	Equipo Técnico	Realizan un muestreo del 10% de la zona, para verificar: existencia de madera, especies existentes, abundancia y topografía del terreno.							400		92		
12	Jefe Técnico	Elabora el Informe de Inspección.	x						80		31,2		
13	Jefe Técnico	Archiva el Informe de inspección de predios para tener referencia de las zonas								10		3,9	
14	Asistente técnico administrativo	Archiva la carpeta de aprovechamiento autorizada								10		2,3	
									Subtotal	915	130	268,18	41,6
									Total	1045		309,78	
Responsable	Costo total por minuto	Cambios											
Jefe forestal	0,39	Eliminación actividad 7											
Asistente técnico administrativo	0,23	Aumento actividades de la 3 a la 8 y 13											
Regente Forestal	0,23												
Gerente Operaciones	0,3												
										Frecuencia	semanal		
										(en 1 año)	siempre		

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 54: Hoja Mejoramiento proceso no. 5

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Inspección de Zona						
Responsable:	Información relacionada con el aprovechamiento del producto en las zonas.						
Ingresa:	Autorización del organismo competente para el aprovechamiento forestal.						
Resultado:	Cumplir la normativa general y conexas en el ámbito forestal, a fin de realizar el aprovechamiento forestal de						
PROBLEMAS DETECTADOS							
El proceso no cuenta con actividades secuenciales para poder llevar a cabo la ejecución del mismo							
No se solicita presupuesto para emisión de licencias forestales							
No se solicita autorización de licencias forestales							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Incluir al proceso las actividades para solicitar presupuesto y la autorización del mismo							
Incluir al proceso las actividades para la creación de carpetas forestales y la emisión de la licencia forestal							
SITUACIÓN ACTUAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	1167	Eficiencia	73%	Dolares	458,01	Eficiencia	73%
SITUACIÓN PROPUESTA							
Tiempo				Costo			
Minutos	1045	Eficiencia	88%	Dolares	309,78	Eficiencia	87%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	-122	Eficiencia	15%	Dolares	-148,23	Eficiencia	14%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 55: Hoja ISO proceso no. 5

HOJA ISO PROCESIO NO. 1		
AREA: GERENCIA OPERACIONES		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiquinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Inspección de zona	
OBJETIVO:	Establecer un procedimiento para normar las actividades que competen al departamento Técnico de Setrafor Cia. Ltda. Para ejecutar correctamente el proceso de inspección a posibles áreas donde se ejecutarán labores de aprovechamiento forestal	
ALCANCE:	Desde el contacto inicial con el dueño del predio o comunidad hasta el conteo general	
CONCEPTO:	<p>Factibilidad Posterior a la Inspección del predio, el mismo deberá cumplir con los siguientes requisitos para que se proceda a la elaboración del Plan de Manejo en Campo:</p> <p>Accesibilidad Que tenga facilidad para sacar la madera o para construir caminos, que se arrastre madera hasta 2 km. El río se considera vía, únicamente cuando hay como balsear. Justifica abrir camino si por cada km. existen 4000 mts. cúbicos de madera y el costo no supera los US\$20.000 / km.</p> <p>Especies y abundancia Que existan las especies de mayor demanda, requerida por nuestros clientes.</p> <p>Topografía Que permita el acceso de las máquinas, y que las condiciones del suelo no sean terrenos anegados, ni muy pedregosos.</p>	
No.	Responsable	Actividad
1	Jefe forestal	Ubica el predio ha ser aprovechado.
2	Jefe forestal	Recibe información
3	Jefe forestal	Verifica en el Mapa de Zonificación Forestal, que el predio no se encuentre con ningún impedimento para ser aprovechado.
4	Jefe forestal	Envía a Gerencia para analisis de la zonas, las especies para aprovechar.
5	Asistente técnico administrativo	Elabora mapa de zonificación, aprovechamiento y censo forestal.
6	Asistente técnico administrativo	Crea la carpeta de aprovechamiento.
7	Asistente técnico administrativo	Envía carpetas de aprovechamiento forestal para legalización
8	Regente forestal	Emite licencia forestal para aprovechamiento
9	Gerente de Operaciones	Solicita recursos financieros necesarios de acuerdo a los metros de aprovechamiento
10	Jefe forestal	Comunica al Jefe Técnico o Líder de Equipo Forestal los detalles de la inspección.
11	Equipo Técnico	Realizan un muestreo del 10% de la zona, para verificar: existencia de madera, especies existentes, abundancia y topografía del terreno.
12	Jefe Técnico	Elabora el Informe de Inspección.
13	Jefe Técnico	Archiva el Informe de inspección de predios para tener referencia de las zonas
14	Asistente técnico administrativo	Archiva la carpeta de aprovechamiento autorizada
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Eliminación actividad 7
		Aumento actividades de la 3 a la 8 y 13

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 18: Flujo diagramación de proceso no. 6

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA													
PROCESO:	Compras y contrataciones												
ENTRADAS	Requerimientos y necesidades de suministros, materiales y equipos. (bienes)												
SALIDAS	Suministros, materiales y equipos adquiridos.												
OBJETIVO:	Estructurar la metodología de adquisiciones, de suministros, materiales y equipos, sobre la base de las políticas emitidas por la empresa.												
Eficiencia tiempo:	88,24%							Tiempo	340				
Eficiencia costo:	88,24%							Costo	68				
No.	Responsable	Actividad	Diagrama de Flujo					Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
			●	■	D	◇	→	▽	A.V.	N.A.V	A.V.		N.A.V.
1	Asistente de compras	Planificación de las compras. Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparado antes de que surja la necesidad.	x							35		7	
2	Asistente de compras	Análisis de las necesidades. El departamento de compras recibe las ordenes de solicitud de suministros y materiales, analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.	x							45		9	
3	Asistente de compras	Solicitud de ofertas y presupuesto. Es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.	x							120		24	
4	Asistente de compras	Evaluación de las ofertas recibidas. Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.		x						30		6	
5	Asistente de compras	Selección del proveedor. Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.			x						40		8
6	Asistente de compras	Negociación de las condiciones. Durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables.	x							20		4	
7	Asistente de compras	Solicitud del pedido. Cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme).	x							20		4	
8	Asistente de compras	Seguimiento del pedido y los acuerdos. Se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.			x					30		6	
							Subtotal	300	40	60	8		
							Total	340		68			
Responsable	Costo total por minuto	Cambios											
Asistente de compras	0,2	Proceso reformulado completamente											
										Frecuencia (en 1 año)			

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 56: Hoja Mejoramiento proceso no. 6

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Compras y contrataciones						
Responsable:	Requerimientos y necesidades de suministros, materiales y equipos. (bienes)						
Ingresos:	Suministros, materiales y equipos adquiridos.						
Resultado:	Estructurar la metodología de adquisiciones, de suministros, materiales y equipos, sobre la base de las políticas						
PROBLEMAS DETECTADOS							
El proceso no cuenta con una persona como responsable, se encuentra repartido en diferentes partes y no existe secuencia lógica de actividades.							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Proceso reformulado, tomando como principal situación la creación de una sola persona como responsable de las compras de suministros, materiales y equipos (bienes).							
SITUACION ACTUAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	365	Eficiencia	81%	Dolares	73	Eficiencia	73%
SITUACIÓN PROPUESTA							
Tiempo				Costo			
Minutos	340	Eficiencia	88%	Dolares	68	Eficiencia	88%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	-25	Eficiencia	7%	Dolares	-5	Eficiencia	15%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 57: Hoja ISO proceso no. 6

HOJA ISO PROCESO NO. 1		
AREA: GESTION FINANCIERA		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiquinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Compras y contrataciones	
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos para el control de compras en Setrafor Cia. Ltda.	
ALCANCE:	Desde la calificación inicial a proveedores hasta la compra y revisión de productos / Servicios comprados.	
CONCEPTO:	Calificación: Proceso en el cual SETRAFOR define si el proveedor cumple con los requerimientos mínimos iniciales para integrar el listado de proveedores calificados.	
	Selección: Tomar decisión con respecto a calificación obtenida de los proveedores, enfocado a satisfacer el requerimiento específico de compra.	
	Evaluación: Seguimiento cuantitativo del servicio del proveedor bajo los criterios definidos por SETRAFOR.	
	Proveedor: Persona natural o jurídica que provee un bien o servicio	
No.	Responsable	Actividad
1	Asistente de compras	Planificación de las compras. Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparado antes de que surja la necesidad.
2	Asistente de compras	Análisis de las necesidades. El departamento de compras recibe las ordenes de solicitud de suministros y materiales, analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
3	Asistente de compras	Solicitud de ofertas y presupuesto. Es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
4	Asistente de compras	Evaluación de las ofertas recibidas. Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
5	Asistente de compras	Selección del proveedor. Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.
6	Asistente de compras	Negociación de las condiciones. Durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables.
7	Asistente de compras	Solicitud del pedido. Cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme).
8	Asistente de compras	Seguimiento del pedido y los acuerdos. Se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Proceso reformulado completamente

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 19: Flujo diagramación de proceso no. 7

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO													
PROCESO:	Reclutamiento, selección, contratación e inducción												
ENTRADAS	Requerimiento o necesidad de recurso humano o mano de obra calificada.												
SALIDAS	Personal seleccionado, contratado e inducido y con pertinencia en la empresa.												
OBJETIVO:	Establecer un proceso eficiente y eficaz para la selección y contratación del candidato idoneo que cumpla con los perfiles exigidos por la organización.												
Eficiencia tiempo:	92,55%								Tiempo	940			
Eficiencia costo:	92,55%								Costo	216,2			
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	→	▼	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.	
RECLUTAMIENTO	Convertir a una persona ajena en candidato para ocupar un puesto de trabajo en la empresa.												
1	Jefes o Gerentes de área	Solicita a Talento Humanos los candidatos necesarios para cubrir la vacante o la creación de nuevo puesto.	x						60		13,8		
2	Jefe de Talento Humano	Autoriza el reclutamiento de acuerdo a lo requerido	x						20		4,6		
3	Asistente de selección	Inicia reclutamiento interno y/o externo	x						10		2,3		
4	Asistente de selección	Busca en base de datos interna y/o externa al personal idoneo de acuerdo a las necesidades				x			60		13,8		
5	Asistente de selección	Envía 10 candidatos externos al Jefe que solicito la contratación						x		15		3,45	
6	Asistente de selección	Envía 3 candidatos internos al Jefe que solicito la contratación						x		15		3,45	
7	Jefes o Gerentes de área	Escoge los candidatos idoneos de acuerdo a su hoja de vida y a las necesidades del puesto		x					60		13,8		
8	Jefes o Gerentes de área	Envía a Asistente de selección los candidatos elegidos						x		10		2,3	
SELECCIÓN	Escoger entre los candidatos al mejor para realizar las funciones de esa función.												
1	Jefe de Talento Humano	Realiza entrevista inicial	x						60		13,8		
2	Asistente de selección	Toma pruebas psicométricos (personalidad, inteligencia, interes, rendimiento, aptitud)	x						120		27,6		
3	Asistente de selección	Toma pruebas de conocimiento sobre el puesto de trabajo	x						60		13,8		
4	Asistente de selección	Verificación de referencias (investigación de antecedentes de: trabajo, penales, cartas de recomendación, domicilio)	x			x			60		13,8		
5	Asistente de selección	Solicita exámenes médicos	x						30		6,9		
6	Asistente de selección	Envía a Jefe o Gerenten información sobre candidato	x						20		4,6		
7	Asistente de selección	Coordina entrevista	x						15		3,45		
8	Jefes o Gerentes de área	Envía candidato seleccionado a RRHH para contratación						x		25		5,75	

CONTRATACIÓN	Convertir al candidato en parte de la empresa									0		
1	Asistente de selección	Entrega al candidato seleccionado la lista de documentos necesarios para apertura de carpeta	x						30	6,9		
	Jefe de Talento Humano	Indica condiciones de contrato (tiempo, cargo, sueldo y beneficios)	x						10	2,3		
2	Asistente de selección	Firma contrato con el candidato seleccionado	x						10	2,3		
3	Asistente de selección	Crea carpeta de personal	x						10	2,3		
4	Asistente de selección	Ingresa al less	x						5	1,15		
5	Asistente de selección	Envía a Gerencia el contrato para firma	x						5	1,15		
6	Gerencia	Entrega contrato firmado	x						5	1,15		
7	Asistente de selección	Envía a mensajero para su legalización	x								5	1,15
INDUCCIÓN	Entregar todo el conocimiento sobre el puesto de trabajo y la empresa.										0	
1	Asistente de selección	Inducción en la Gestión de Talento Humano (beneficios, políticas y reglamento interno)	x						60	13,8		
2	Coordinador de Calidad	Inducción en el Sistema de Gestión de Calidad	x						60	13,8		
3	Jefe o Gerente de área	Inducción a puesto de trabajo	x						60	13,8		
4	Jefe de Talento Humano	Presentación del nuevo compañero	x						15	3,45		
5	Asistente de selección	Entrega manual de funciones	x						25	5,75		
								Subtotal	870	70	200,1	16,1
Responsable	Costo total por minuto	Cambios						Total	940		216,2	
Jefe de Talento Humanos		Proceso reformulado										
Asistente de Selección	0,23											Frecuencia siempre
Jefes y Gerentes de área	0,31											(en 1 año) que exista vacante

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 58: Hoja ISO proceso no 7

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Reclutamiento, selección, contratación e inducción					
Responsable:	Requerimiento o necesidad de recurso humano o mano de obra calificada.					
Ingresos:	Personal seleccionado, contratado e inducido y con pertinencia en la empresa.					
Resultado:	Establecer un proceso eficiente y eficaz para la selección y contratación del candidato idoneo que cumpla con los perfiles exigidos por la organización.					
PROBLEMAS DETECTADOS						
No existe en el proceso la parte de reclutamiento del personal						
No existe una persona que se encargue del proceso de selección						
Proceso no claro						
SOLUCIONES PROPUESTAS:						
Proceso reformulado para dar los lineamientos desde el reclutamiento hasta la inducción						
SITUACION ACTUAL						
	Tiempo			Costo		
Minutos	960	Eficiencia	46%	Dolares	220,8	Eficiencia 46%
SITUACIÓN PROPUESTA						
	Tiempo			Costo		
Minutos	940	Eficiencia	93%	Dolares	216,2	Eficiencia 93%
SITUACIÓN DIFERENCIAL						
	Tiempo			Costo		
Minutos	-20	Eficiencia	47%	Dolares	-4,6	Eficiencia 47%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 59: Hoja ISO proceso 7

HOJA ISO PROCESO		
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiuinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Reclutamiento, selección, contratación e inducción	
OBJETIVO:	El presente procedimiento proporciona los lineamientos para seleccionar al aspirante idóneo que satisfaga los requerimientos del puesto de trabajo, para su contratación e inducción	
ALCANCE:	Aplica desde la selección hasta la inducción en el puesto de trabajo de la persona contratada para Setrafor Cia. Ltda.	
CONCEPTO:	<p>Trabajador Nuevo</p> <p>Es aquella persona que desempeña funciones en la empresa desde su primer día de ingreso hasta 12 (doce) meses posteriores a la fecha del mismo.</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la empresa.</p> <p>Puesto</p> <p>Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.</p> <p>Selección</p> <p>Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitado para una posición en particular.</p> <p>Contratación</p> <p>Es firmar un contrato laboral entre el aspirante seleccionado y el empleador, para desempeñar las funciones indicadas y establecidas en la empresa.</p> <p>Inducción</p> <p>Es lograr que el nuevo personal se integre en el menor tiempo posible a la empresa, mediante conocimientos generales de la misma y de su puesto de trabajo.</p>	
No.	Responsable	Actividad
RECLUTAMIENTO		
Convertir a una persona ajena en candidato para ocupar un puesto de trabajo en la empresa.		
1	Jefes o Gerentes de área	Solicita a Talento Humano los candidatos necesarios para cubrir la vacante o la creación de nuevo puesto.
2	Jefe de Talento Humano	Autoriza el reclutamiento de acuerdo a lo requerido
3	Asistente de selección	Inicia reclutamiento interno y/o externo
4	Asistente de selección	Busca en base de datos interna y/o externa al personal idóneo de acuerdo a las necesidades
5	Asistente de selección	Envía 10 candidatos externos al Jefe que solicito la contratación
6	Asistente de selección	Envía 3 candidatos internos al Jefe que solicito la contratación
7	Jefes o Gerentes de área	Escoge los candidatos idóneos de acuerdo a su hoja de vida y a las necesidades del puesto
8	Jefes o Gerentes de área	Envía a Asistente de selección los candidatos elegidos

SELECCIÓN		
	Escoger entre los candidatos al mejor para realizar las funciones de esa función.	
1	Jefe de Talento Humano	Realiza entrevista inicial
2	Asistente de selección	Toma pruebas psicométricos (personalidad, integencia, interes, rendimiento, aptitud)
3	Asistente de selección	Toma pruebas de conocimiento sobre el puesto de trabajo
4	Asistente de selección	Verificación de referencias (investigación de antecedentes de: trabajo, penales, cartas de recomendación, domicilio)
5	Asistente de selección	Solicita exámenes médicos
6	Asistente de selección	Envía a Jefe o Gerenten información sobre candidato
7	Asistente de selección	Coordina entrevista
8	Jefes o Gerentes de área	Envía candidato seleccionado a RRHH para contratación
CONTRATACIÓN		
	Convertir al candidato en parte de la empresa	
1	Asistente de selección	Entrega al candidato seleccionado la lista de documentos necesarios para apertura de carpeta
	Jefe de Talento Humano	Indica condiciones de contrato (tiempo, cargo, sueldo y beneficios)
2	Asistente de selección	Firma contrato con el candidato seleccionado
3	Asistente de selección	Crea carpeta de personal
4	Asistente de selección	Ingrea al less
5	Asistente de selección	Envía a Gerencia el contrato para firma
6	Gerencia	Entrega contrato firmado
7	Asistente de selección	Envía a mensajero para su legalizaciónn
INDUCCIÓN		
	Entregar todo el conocimiento sobre el puesto de trabajo y la empresa.	
1	Asistente de selección	Inducción en la Gestión de Talento Humano (beneficios, políticas y reglamento interno)
2	Coordinador de Calidad	Inducción en el Sistema de Gestión de Calidad
3	Jefe o Gerente de área	Inducción a puesto de trabajo
4	Jefe de Talento Humano	Presentación del nuevo compañero
5	Asistente de selección	Entrega manual de funciones
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Proceso reformulado

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 20: Flujo diagramación de proceso no. 8

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO													
PROCESO:	Capacitación												
ENTRADAS	Detección de necesidades de capacitación según los objetivos de la empresa.												
SALIDAS	Personal capacitado, adiestrado y con formación y experiencia específica en el ámbito de competencia de la empresa.												
OBJETIVO:	Formar a los empleados para cada puesto de trabajo, fortaleciendo e impulsando la fuerza de trabajo de la organización.												
Eficiencia tiempo:	83%								Tiempo	460			
Eficiencia costo:	82%								Costo	138,4			
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	→	▼	Tiempo A.V.	Costo A.V.	N.A.V.	N.A.V.	OBSERVACIONES
1	Jefe de Talento Humano	Envía evaluaciones de desempeño					x				25		8
2	Jefe de Talento Humano	Envía cuestionario de necesidades de					x			25			8
3	Asistente de capacitación	Recibe evaluaciones, las revisa y tabula			x				60	16,8			
4	Asistente de capacitación	Elabora el cuadro de necesidades de	x						20	5,6			
5	Jefe de Talento Humano	Envía cuadro de necesidades de capacitación					x				25		8
6	Jefe de Talento Humano	Se reúne con Gerencia, para en base del cuadro de necesidades de capacitación elaborar el Plan anual de capacitación	x						120	38,4			
	Jefe de Talento Humano	Entrega plan de capacitación	x						15	4,2			
7	Gerencia Financiera Administrativa	Envía a Gerencia General para revisión y autorización de Plan de capacitación.					x		20	7,4			
8	Asistente de capacitación	Coordina logística de los cursos autorizados en	x						35	9,8			
9	Asistente de capacitación	Entrega en cada curso las evaluaciones para: instructor y curso	x						10	2,8			
10	Asistente de capacitación	Tabula los resultados y emite el informe	x						10	2,8			
11	Asistente de capacitación	Archiva documentación física de capacitación						x			5		1,4
12	Jefe y/o Gerentes área	Solicitan autorización a Gerencia, en caso de tomar algún curso que no se encuentre autorizado dentro del plan de capacitación.	x						30	8,4			
13	Asistente de capacitación	Realiza evaluación de la capacitación recibida a los participantes	x						60	16,8			
Subtotal									380	80	113	25,4	
Total									460		138,4		
Responsable	Costo total por minuto	Cambios											
Jefe de Talento Humano	0,32	Proceso reformulado											
Asistente de capacitación	0,23												
Gerencia Administrativa financiera	0,37												
											Frecuencia	permanente	
											(en 1 año)	De acuerdo al Plan de Capacitación	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 60: Hoja Mejoramiento proceso no. 8

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Capacitación						
Responsable:	Detección de necesidades de capacitación según los objetivos de la empresa.						
Ingresos:	Personal capacitado, adiestrado y con formación y experiencia específica en el ámbito de competencia de la empresa.						
Resultado:	Formar a los empleados para cada puesto de trabajo, fortaleciendo e impulsando la fuerza de trabajo de la organización.						
PROBLEMAS DETECTADOS							
No existe lógica en el proceso.							
Actividades repetitivas y en desorden.							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Proceso reformulado dando los lineamientos para realizar la capacitación y la evaluación de la misma.							
SITUACION ACTUAL							
	Tiempo			Costo			
Minutos	655	Eficiencia	54%	Dolares	150,65	Eficiencia	54%
SITUACIÓN PROPUESTA							
	Tiempo			Costo			
Minutos	460	Eficiencia	83%	Dolares	128,8	Eficiencia	83%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
	Tiempo			Costo			
Minutos	-195	Eficiencia	29%	Dolares	-21,85	Eficiencia	29%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 61: Hoja ISO proceso no. 8

HOJA ISO PROCESO		
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiquina Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Capacitación	
OBJETIVO:	Este procedimiento ha sido elaborado con el objeto de identificar, programar, ejecutar, registrar y evaluar todos los eventos de capacitación y entrenamiento que recibe el personal que trabaja en Setrafor Cia. Ltda.	
ALCANCE:	Aplica para todo el personal que labora en Setrafor Cia Ltda.	
CONCEPTO:	Capacitar Transmitir conocimientos a una persona o grupo de personas, con el fin de informar, formar, instruir, habilitar, sobre cualquier aspecto o tema específico referente a su puesto de trabajo y al sistema de aseguramiento de calidad.	
No.	Responsable	Actividad
1	Jefe de Talento Humano	Envía evaluaciones de desempeño
2	Jefe de Talento Humano	Envía cuestionario de necesidades de capacitación
3	Asistente de capacitación	Recibe evaluaciones, las revisa y tabula
4	Asistente de capacitación	Elabora el cuadro de necesidades de capacitación
5	Jefe de Talento Humano	Envía cuadro de necesidades de capacitación
6	Jefe de Talento Humano	Se reúne con Gerencia, para en base del cuadro de necesidades de capacitación elaborar el Plan anual de capacitación
7	Jefe de Talento Humano	Entrega plan de capacitación
8	Gerencia Financiera Administrativa	Envía a Gerencia General para revisión y autorización de Plan de capacitación.
9	Asistente de capacitación	Coordina logística de los cursos autorizados en el Plan
10	Asistente de capacitación	Entrega en cada curso las evaluaciones para: instructor y curso
11	Asistente de capacitación	Tabula los resultados y emite el informe
12	Asistente de capacitación	Archiva documentación física de capacitación
13	Jefe y/o Gerentes área	Solicitan autorización a Gerencia, en caso de tomar algún curso que no se encuentre autorizado dentro del plan de capacitación.
14	Asistente de capacitación	Realiza evaluación de la capacitación recibida a los participantes
Fecha:		Cambios
Sangoquí, enero 2010		Proceso reformulado

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 21: Flujo diagramación de proceso no. 9

ANÁLISIS DE PROCESOS													
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO													
PROCESO:	Gestión de seguridad industrial												
ENTRADAS	Normas técnicas y procedimientos de seguridad industrial y ocupacional y control de pérdidas (incapacidad).												
SALIDAS	Plan de seguridad industrial y ocupacional acorde a las necesidades de la empresa.												
OBJETIVO:	Lograr la eliminación de los riesgos laborales y optimizar la gestión de los procesos involucrados.												
Eficiencia tiempo:	98%								Tiempo	1395			
Eficiencia costo:	98%								Costo	338,9			
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	→	▽	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL													
1	Comité de seguridad y salud ocupacional	Creación de un comité de Seguridad y Salud ocupacional (organismo paritario o tripartito)	x						60		13,8		
2	Comité de seguridad y salud ocupacional	Creación de la política de seguridad	x						30		6,9		
3	Comité de seguridad y salud ocupacional	Realizar el programa de Higiene y Seguridad Ocupacional	x						120		27,6		
4	Comité de seguridad y salud ocupacional	Crear planes de emergencia	x						85		19,55		
5	Comité de seguridad y salud ocupacional	Formar brigadas de emergencia	x						45		10,35		
6	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Comunicar al personal las normas, políticas sobre Seguridad y Salud Ocupacional	x						60		13,8		
7	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Realizar el análisis de riesgos en el trabajo	x						40		9,2		
8	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Establecer estadísticas de seguridad ocupacional	x						25		5,75		
9	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de prevención de accidentes en el trabajo.	x						30		11,4		
10	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de protección contra incendios	x						30		11,4		
11	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de protección de bienes y personalidades	x						30		11,4		
12	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de protección ambiental	x						30		11,4		
PREVENCIÓN DE ACCIDENTES													
1	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Dictar charlas al personal sobre el cumplimiento de las normas de Seguridad contra accidentes	x						30		6,9		
2	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Entregar el equipo de protección necesario en cada puesto de trabajo.								30		6,9	Cada vez que sea necesario
3	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Dictar charlas de uso y manejo de equipo de protección personal	x						30		6,9		
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Inspeccionar las instalaciones (maquinarias, equipos, herramientas)	x						35		8,05		
5	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Investigar posibles causas de accidentes	x						25		5,75		

PREVENCIÓN DE INCENDIOS												
1	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar medidas de prevención y comportamiento que ayuden a reducir los incendios.	x							25	5,75	
2	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Investigar incendios		x						25	5,75	
3	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Inspección de actos que puedan causar incendios			x					25	5,75	
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Mantenimiento de equipos contra incendios		x						25	5,75	
5	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Formar brigadas contra incendios	x							25	5,75	
PROTECCIÓN DE BIENES Y PERSONALIDADES												
1	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar medidas para reglamentar los procesos de comportamiento organizacional, para proteger los recursos materiales y humanos.	x							25	5,75	
2	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Elaboración de políticas y normas		x						60	13,8	
3	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas de actuación internas para inspectores de Seguridad (trabajadores y visitantes)		x						25	5,75	
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Control de rondas			x					20	4,6	Cada vez que sea necesario
PROTECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE												
1	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección de medio ambiente	x							60	13,8	
2	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección de las aguas	x							60	13,8	
3	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección de los suelos	x							60	13,8	
4	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección del aire o atmosfera respirable.	x							60	13,8	
ERGONOMÍA LABORAL												
1	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Realizar el estudio de las medidas corporales de todos los trabajadores de la empresa.	x							45	10,35	Cada vez que sea necesario
2	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Realizar el estudio del entorno laboral, (se miden espacios, distancias, alturas, pesos de las diferentes máquinas, adaptación de las mismas a los trabajadores)		x						45	10,35	Cada vez que sea necesario
3	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Estudio de tiempos y movimientos		x						45	10,35	Cada vez que sea necesario
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Re-entregamiento a los trabajadores		x						30	6,9	Cada vez que sea necesario

MEDICINA OCUPACIONAL														
1	Médico	Atención médica inmediata (dispensario médico que atiende al trabajador enfermo o lesionado)	x											Cada vez que sea necesario
2	Médico	Control de enfermedades	x											Cada vez que sea necesario
3	Médico	Control periódicos y especiales	x											Cada vez que sea necesario
4	Médico	Educación especializada (charlas informativas)	x											Cada vez que sea necesario
5	Médico	Visitas de diagnóstico y estudio (detectar fuentes de riesgo)	x											Cada vez que sea necesario
									Subtotal	1365	30	332	6,9	
Responsable	Costo total por minuto	Cambios												
Jefe de Seguridad y Salud ocupacional	0,38	Proceso reformulado												
Asistente de seguridad y salud ocupacional	0,23													
Médico	0,42													
									Total	1395		338,9		
													Frecuencia	anual
													(en 1 año)	

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 62: Hoja Mejoramiento proceso no. 0

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Gestión de seguridad industrial						
Responsable:	Normas técnicas y procedimientos de seguridad industrial y ocupacional y control de perdidas (incapacidad).						
Ingres:	Plan de seguridad industrial y ocupacional acorde a las necesidades de la empresa.						
Resultado:	Lograr la eliminación de los riesgos laborales y optimizar la gestión de los procesos involucrados.						
PROBLEMAS DETECTADOS							
No existe lógica en el proceso.							
Actividades repetitivas y en desorden.							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Proceso reformulado dando los lineamientos para logara disminuir los riesgos laborales							
SITUACION ACTUAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	1690	Eficiencia	64%	Dolares	388,7	Eficiencia	64%
SITUACIÓN PROPUESTA							
Tiempo				Costo			
Minutos	1395	Eficiencia	98%	Dolares	320,9	Eficiencia	98%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	-295	Eficiencia	34%	Dolares	-67,8	Eficiencia	34%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 63: Hoja ISO proceso no. 9

HOJA ISO PROCESO		
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Llumiuinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Gestión de seguridad industrial	
OBJETIVO:	Lograr la eliminación de los riesgos laborales y optimizar la gestión de los procesos involucrados.	
ALCANCE:	Inicia con la creación y responsabilidades del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, y termina en la aplicación de normas de seguridad industrial y salud ocupacional	
CONCEPTO:	Consiste en crear y aplicar normas y procedimientos que garanticen la seguridad de los trabajadores en los diferente ámbitos de trabajo	
No.	Responsable	Actividad
ADMINISTRACIÓN SE SEGURIDAD INDUSTRIAL		
1	Comité de seguridad y salud ocupacional	Creación de un comité de Seguridad y Salud ocupacional (organismo paritario o tripartito)
2	Comité de seguridad y salud ocupacional	Creación de la política de seguridad
3	Comité de seguridad y salud ocupacional	Realizar el programa de Higiene y Seguridad Ocupacional
4	Comité de seguridad y salud ocupacional	Crear planes de emergencia
5	Comité de seguridad y salud ocupacional	Formar brigadas de emergencia
6	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Comunicar al personal las normas, políticas sobre Seguridad y Salud Ocupacional
7	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Realizar el análisis de riesgos en el trabajo
8	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Establecer estadísticas de seguridad ocupacional
9	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de prevención de accidentes en el trabajo.
10	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de protección contra incendios
11	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de protección de bienes y personalidades
12	Jefe de Seguridad y salud ocupacional	Incentivar medidas de protección ambiental
PREVENCIÓN DE ACCIDENTES		
1	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Dictar charlas al personal sobre el cumplimiento de las normas de Seguridad contra accidentes
2	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Entregar el equipo de protección necesario en cada puesto de trabajo.
3	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Dictar charlas de uso y manejo de equipo de protección personal
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Inspeccionar las instalaciones (maquinarias, equipos, herramientas)
5	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Investigar posibles causas de accidentes
PREVENCIÓN DE INCENDIOS		
1	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar medidas de prevención y comportamiento que ayuden a reducir los incendios.
2	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Investigar incendios
3	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Inspección de actos que puedan causar incendios
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Mantenimiento de equipos contra incendios
5	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Formar brigadas contra incendios

PROTECCIÓN DE BIENES Y PERSONALIDADES		
1	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar medidas para reglamentar los procesos de comportamiento organizacional, para proteger los recursos materiales y humanos.
2	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Elaboración de políticas y normas
3	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas de actuación internas para inspectores de Seguridad (trabajadores y visitantes)
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Control de rondas
PROTECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE		
1	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección de medio ambiente
2	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección de las aguas
3	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección de los suelos
4	Comité de Seguridad y salud ocupacional	Dictar normas para la protección del aire o atmósfera respirable.
ERGONOMÍA LABORAL		
1	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Realizar el estudio de las medidas corporales de todos los trabajadores de la empresa.
2	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Realizar el estudio del entorno laboral, (se miden espacios, distancias, alturas, pesos de las diferentes máquinas, adaptación de las mismas a los trabajadores)
3	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Estudio de tiempos y movimientos
4	Asistente de seguridad y salud ocupacional	Re-entrenamiento a los trabajadores
MEDICINA OCUPACIONAL		
1	Médico	Atención médica inmediata (dispensario médico que atienda al trabajador enfermo o lesionado)
2	Médico	Control de enfermedades
3	Médico	Control periódicos y especiales
4	Médico	Educación especializada (charlas informativas)
5	Médico	Visitas de diagnóstico y estudio (detectar fuentes de riesgo)
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Proceso reformulado

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Diagrama No. 22: Flujo diagramación de proceso no. 10

ANÁLISIS DE PROCESOS														
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO														
PROCESO:	Administración de Nómina													
ENTRADAS	Información mensual sobre costos fijos, variables y novedades del recurso humano.													
SALIDAS	Sistema de nómina mensual.													
OBJETIVO:	Estructurar y aplicar el sistema de nómina según las normas y procedimientos laborales establecidos en la empresa y en sector privado.													
Eficiencia tiempo:	90%								Tiempo	390				
Eficiencia costo:	90%								Costo	91,05				
No.	Responsable	Actividad	●	■	D	◆	→	▽	Tiempo		Costo		OBSERVACIONES	
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V.		
1	Asistente de nómina	Ingresar en el sistema de nómina todos los datos manualmente correspondiente a descuentos de los empleados.	x						45		10,35			
2	Asistente de nómina	Genera anticipo quincenal de sueldo para el personal operativo.	x						10		2,3			
3	Asistente de nómina	Genera pago de sueldo mensual para el personal administrativo	x						10		2,3			
4	Asistente de nómina	Genera en el sistema la información necesaria para poder cancelar sueldos.	x						40		9,2			
5	Asistente de nómina	Genera el archivo de sueldo	x						10		2,3			
6	Asistente de nómina	Carga el archivo de sueldos al banco para pago	x						5		1,15			
7	Asistente de nómina	Envía roles								5		1,15		
8	Jefe de Talento Humano	Autoriza roles en físico							5		1,6			
9	Jefe de Talento Humano	Autoriza archivo en el banco para acreditación de la nómina							5		1,6			
10	Asistente de nómina	Informa de los cambios en la planilla mensual	x						45		10,35			
11	Asistente de nómina	Realiza el calculo de liquidación de haberes para el personal que ha dejado de trabajar	x						20		4,6			
12	Asistente de nómina	Envía liquidación							5	5		1,15		
13	Jefe de Talento Humano	Autoriza liquidación de haberes									1,6			
14	Asistente de nómina	Envía para la emisión del cheque a tesorería								5		1,15		
15	Asistente de nómina	Realiza el acta de finiquito para firmas y legalización	x						15		3,45			
16	Asistente de nómina	Emite las obligaciones sociales (planillas de aportes mensuales de: aportes patronales, personales, fondos de reserva, préstamos)	x						25		5,75			
17	Asistente de nómina	Envía a tesorería para la emisión de los cheques								5		1,15		
18	Asistente de nómina	Realiza la contabilización de la nómina	x						15		3,45			
19	Asistente de nómina	Emite roles de pagos físicos para cada empleado	x						35		8,05			
20	Asistente de nómina	Imprime todos los informes de nómina	x						60		13,8			
21	Asistente de nómina	Archiva toda la documentación generada	x								4,6			
									x	20		4,6		
									Subtotal	350	40	81,85	9,2	
									Total	390		91,05		
Responsable	Costo total por minuto	Cambios												
Jefe de Talento Humano	0,32	Proceso reformulado												
Asistente de nómina	0,23													
											Frecuencia	Mensual		
											(en 1 año)			

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 64: Hoja Mejoramiento proceso no. 10

HOJA DE MEJORAMIENTO							
Proceso:	Administración de Nómina						
Responsable:	Información mensual sobre costos fijos, variables y novedades del recurso humano.						
Ingresos:	Sistema de nomina mensual.						
Resultado:	Estructurar y aplicar el sistema de nómina según las normas y procedimientos laborales establecidos en la empresa y en sector privado.						
PROBLEMAS DETECTADOS							
No existe lógica en el proceso.							
Actividades repetitivas y en desorden.							
SOLUCIONES PROPUESTAS:							
Proceso reformulado dando los lineamientos para realizar la nómina y cancelación de haberes.							
SITUACION ACTUAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	430	Eficiencia	58%	Dolares	98,9	Eficiencia	58%
SITUACIÓN PROPUESTA							
Tiempo				Costo			
Minutos	390	Eficiencia	90%	Dolares	89,7	Eficiencia	90%
SITUACIÓN DIFERENCIAL							
Tiempo				Costo			
Minutos	-40	Eficiencia	32%	Dolares	-9,2	Eficiencia	32%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 65: Hoja ISO proceso no. 10

HOJA ISO PROCESO NO. 1		
AREA: GESTION DEL TALENTO HUMANO		
Elaborado por: Soledad Hidalgo	Revisado por: Ing. César Lumiuinga Caiza	Aprobado por: Dr. Danilo Torres Castillo
PROCESO:	Administración de Nómina	
OBJETIVO:	Estructurar y aplicar el sistema de nómina según las normas y procedimientos laborales establecidos en la empresa y en sector privado.	
ALCANCE:	Desde el cálculo de la base remunerativa, aplicación de incentivos hasta la contabilización de roles.	
CONCEPTO:	<p>Salario Base y Componentes Salariales</p> <p>El salario se compone, de Salario Base que retribuye el trabajo prestado por el trabajador en función al tiempo trabajado y, de otra parte, de Los Complementos Salariales que se añaden al salario base y retribuyen circunstancias o cualidades del trabajador, condiciones y circunstancias específicas en las que se desarrolla el trabajo o condiciones propias de la empresa.</p>	
No.	Responsable	Actividad
1	Asistente de nómina	Ingresar en el sistema de nómina todos los datos manualmente correspondiente a descuentos de los empleados.
2	Asistente de nómina	Genera anticipo quincenal de sueldo para el personal operativo.
3	Asistente de nómina	Genera pago de sueldo mensual para el personal administrativo
4	Asistente de nómina	Genera en el sistema la información necesaria para poder cancelar sueldos.
5	Asistente de nómina	Genera el archivo de sueldo
6	Asistente de nómina	Carga el archivo de sueldos al banco para pago
7	Asistente de nómina	Envía roles
8	Jefe de Talento Humano	Autoriza roles en físico
9	Jefe de Talento Humano	Autoriza archivo en el banco para acreditación de la nómina
10	Asistente de nómina	Informa de los cambios en la planilla mensual
11	Asistente de nómina	Realiza el cálculo de liquidación de haberes para el personal que ha dejado de trabajar
12	Asistente de nómina	Envía liquidación
13	Jefe de Talento Humano	Autoriza liquidación de haberes
14	Asistente de nómina	Envía para la emisión del cheque a tesorería
15	Asistente de nómina	Realiza el acta de finiquito para firmas y legalización
16	Asistente de nómina	Emita las obligaciones sociales (planillas de aportes mensuales de: aportes patronales, personales, fondos de reserva, préstamos)
17	Asistente de nómina	Envía a tesorería para la emisión de los cheques
18	Asistente de nómina	Realiza la contabilización de la nómina
19	Asistente de nómina	Emita roles de pagos físicos para cada empleado
20	Asistente de nómina	Imprime todos los informes de nómina
21	Asistente de nómina	Archiva toda la documentación generada
Fecha:		Cambios
Sangolquí, enero 2010		Eliminación de actividades 5, 6 y 7.

Elaborado por: Soledad Hidalgo

4.3. Matriz de análisis comparativo

Esta matriz permite observar de forma resumida el antes con el después de los procesos con el levantamiento y el mejoramiento para de esta forma poder identificar cuáles fueron las mejoras en términos de costo y tiempo en cada actividad que integra el proceso.

Tabla No. 66: Tabla de Análisis Comparativo

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO																
NO.	PROCESO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAL				ACTIVIDADES		
		TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO	CREADA	ELIMINADA	REFORMULA DA
1	Planificación y Monitoreo del negocio	430	76%	120,4	76%	335	82%	93,5	82%	-95	6%	-26,9	6%		3	
2	Planificación de la calidad	375	84%	105	84%	295	86%	82,6	86%	-80	2%	-22,4	2%	1	1	
3	Auditorías Internas	460	74%	128,8	74%	435	86%	121,8	86%	-25	12%	-7	12%		1	
4	Planificación y ejecución de mejoras	730	66%	204,4	66%	700	84%	196	80%	-30	18%	-8,4	14%		1	
5	Inspección de zona	1167	73%	458,01	73%	1045	88%	309,78	87%	-122	15%	-148,23	14%	7	1	
6	Compras y contrataciones	365	81%	73	81%	340	88%	68	88%	-25	7%	-5	7%			TODO
7	Selección, contratación e inducción	960	46%	220,8	46%	940	93%	216,2	93%	-20	47%	-4,6	47%			TODO
8	Capacitación	655	54%	150,65	54%	460	83%	128,8	82%	-195	29%	-21,85	28%			TODO
9	Gestión de Seguridad y salud ocupacional	1690	64%	388,7	64%	1395	98%	320,9	98%	-295	34%	-67,8	34%			TODO
10	Administración de Nómina	430	58%	98,9	58%	390	90%	89,7	90%	-40	32%	-9,2	32%			TODO
	Totales:	7262	6,76	1948,7	6,76	6335	8,7794	1627,3	8,7244	-927	2,0194	-321,38	1,9644			
	Promedio	726,2	0,676	194,87	0,676	633,5	0,87794	162,73	0,87244	-92,7	0,20194	-32,138	0,19644			

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Observaciones.

- De acuerdo al análisis ejecutado se establece que todos los procesos son mejorados en diversas actividades que lo conforman lo cual permite obtener mejores beneficios tanto en tiempos de 927 minutos, alcanzados como en costos de \$ 321,38 dólares lo cual ayuda a que la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFRO Cia. Ltda., logre sus objetivos y por lo tanto manifieste una mayor competencia.
- Mediante el ingreso del documento al archivo, se podrá monitorear cada uno de los respectivos documentos que son generados en el proceso.
- Las pruebas de las auditorías internas de calidad nos ayudaran a disminuir los errores en el cumplimiento de los diferentes procesos.
- La identificación de los problemas en los procesos deberá ser reportada cada que sea necesario realizar una solicitud de mejora.
- El seguimiento de los cambios realizados con las solicitudes, deben ser cuidadosamente ingresadas los datos por cada uno de los procesos.
- El registro de datos en las hojas de asistencia, debe realizar siempre y cuando antes de ingresar la información se tenga la información concreta de todos los empleados, cambios, ingresos, reingresos, faltas, enfermos o accidentados.
- La revisión del producto (trozas de madera) tanto en calidad, cantidad y costos, como lo solicita el cliente siempre deben ser revisados y calificados.
- La revisión de las órdenes de compra de los suministros, equipos y materiales determinan si la adquisición es necesaria, con lo cual se distingue un producto por su necesidad en tiempos.

- Las cotizaciones se determinan de acuerdo a las políticas de la empresa (tres cotizaciones para adquisiciones).
- El responsable de producción elige el curso que mas requieren cada uno de los integrantes de dicha área.
- El responsable de producción determina los horarios y explica el contexto de cada curso a tomar.
- El análisis de actividades permite generar dar una mejor valides a la planificación general de actividades.

4.4. Informe de beneficios esperados

A través del mejoramiento de los procesos existentes en la Empresa Servicios y Trabajos SETRAFOR Cia. Ltda., permite que la empresa alcance beneficios tanto en tiempos como en costos, con el cual logra altos niveles de eficiencia.

En el desarrollo de este capítulo se ha determinado que van a existir beneficios en cada uno de los procesos; así:

- En los procesos gobernantes se han definido y se han propuesto los siguientes: La planificación general de actividades que presentan un incremento de eficiencias en tiempos y costos del 85% en donde se evidencia una reducción de 39,01% en minutos y 64,70% en dólares tomando en cuenta que este proceso se lo realiza anualmente, constituyendo uno de los procesos de mayor importancia y significación para la operación y funcionamiento de la empresa, debido a que dentro de este se establecerán el conjunto de metas, objetivos, políticas, estrategias, y acciones que deben aplicarse en el corto, mediano y largo plazos, a fin de establecer los diferentes cursos de acción y orientaciones

que permitirán a la empresa disponer de un marco referencial técnico para la ejecución de sus operaciones.

Dentro de los procesos básicos que posee la empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. se han obtenido reducciones y beneficios en:

- La planificación de la producción propuesta presenta un incremento de eficiencias en tiempos y costos del 88% en donde se destaca un incremento del 22% en estos dos componentes importantes de cada proceso, debido a que este constituye el elemento más significativo, que sustenta y aporta pragmáticamente y es la base del negocio de la empresa, se lo realiza continuamente.

Dentro de los procesos habilitantes que posee la empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA. se han formulado reducciones y beneficios en:

- La adecuada selección del personal calificado a propuesto un incremento de su eficiencia en tiempo 47%, obteniendo una disminución de 5% en dólares, realización del proceso.
- La adecuada y oportuna capacitación del personal, tal como se plantea en el presente estudio plantea un incremento de su eficiencia en tiempo del 29%, obteniendo una disminución en costos del 22% al momento de realizar el proceso que es aquel que sirve de principio para la obtención de un recurso humano preparado, con experiencia y pertinencia en la ejecución de tareas y operaciones propias de este empresa.

- La oportuna entrega de equipos de protección personal, evitara incidentes que puedan llegar a convertirse en accidentes, razón por la cual en la presente investigación se propone un incremento del 34% en la eficiencia en tiempos, obteniendo una disminución en costos del 68% al momento ejecutar en forma permanente este proceso que persigue la seguridad del personal al momento de realizar las diferentes actividades, más aún en aquellas calificadas como de alto riesgo.
- En lo relativo al adecuado manejo de la nómina, ingreso a tiempo de los descuentos y la entrega de la información necesaria para la elaboración de la misma, se recomienda un incremento en la eficiencia en cuanto a los tiempos del 32%, y una reducción en costo del 10% al momento de ejecutar el proceso.

CAPITULO V

“PORPUESTA ORGANIZACIONAL”

5. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

Este capítulo comprende la formulación y propuesta organizacional adecuada a los requerimientos y necesidades de la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR Cia. Ltda., en el que describen: el contexto legal y normativo bajo el cual ejerce su actividad, la cadena de valor de los procesos de acuerdo a los elementos del proceso administrativo o gerencial que se debe aplicar tanto en las empresas privadas, cuanto en las públicas, con el propósito de proporcionar un instrumento y herramienta de gestión gerencial, en la que se establecerá los respectivos indicadores de gestión, la propuesta organizacional, responsabilidades y competencias, descripción de cargos y funciones de los puestos que se han definido dentro de la organización y cuyas personas trabajan en la empresa; y adicionalmente se entregará el plan de implementación de la propuesta para conocimiento y aprobación de los ejecutivos de Setrafor.

5.1. Cadena de valor y mapa de proceso

Se establece la **cadena de valor** de los procesos que se aplicarán en la empresa, así como una descripción de las actividades que en cada uno de ellos se consideran deben ejecutarse y cumplirse.

Para cada macro proceso a continuación se detallan los siguientes componentes:

Etapas del proceso según los elementos o principios administrativos:

Normalmente cada proceso debe ser parte integrante, incluyente y sistémica de las siguientes 5 etapas que deben ser tomadas en cuenta en toda organización , y en particular en la empresa Setrafor:

Planificación: Es el proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para seleccionar y alcanza, según las condiciones internas y externas en las cuales se desenvuelva la empresa.

Organización: Es el proceso que consiste en comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntas de manera estructurada y estableciendo con claridad los niveles jerárquicos, una adecuada división y distribución del trabajo, mecanismos de coordinación y la formulación de técnicas e instrumentos de gestión que permitan alcanzar los objetivos y las metas planteadas para Setrafor..

Dirección: Es el proceso que permite emitir las instrucciones que posibiliten operativizar la toma de decisiones, y además conducir de manera eficiente a fin de que la ejecución de las actividades de los miembros de un grupo o una organización en su conjunto se realicen en forma eficiente y productiva, con relación a las competencias determinadas en los estatutos de la empresa en la cual se aplicará este estudio.

Control: En este proceso se trata de verificar y supervisar en forma previa, concurrente y ex post las actividades, tareas y operaciones que ejecuta la empresa atreves de sus diferente trabajadores, con el propósito de verificar e identificar las posibles desviaciones, con el propósito de corregirlas y enmendarlas, ajusten al marco lógico elaborado por la empresa.

Evaluación: En esta etapa o fase del proceso administrativo se efectúa generalmente el análisis comparativo de lo planificado y programado, en relación con lo ejecutado, con el propósito de atenuar o minimizar los

posibles errores que se produzcan durante todo el proceso de producción y comercialización de madera por parte de la empresa Setrafor, con lo cual se garantizará mayores niveles de productividad lo cual redundará en los niveles de la misma manera de rentabilidad y utilidad para esta empresa.

Gráfico No. 20: Cadena de valor propuesta



Elaborador por: Soledad Hidalgo

5.2. Factores de éxito

Para lograr establecer los factores de éxito debemos identificar que es éxito, este término consiste en realizar una optima y adecuada gestión de la empresa objeto del presente estudio, buscando minimizar los costos, aumentar la rentabilidad o utilidad y además optimizar la utilización de los recursos disponibles en la misma, para lo cual se deberá cumplir con las expectativas de las dos partes que son parte integrante: los funcionarios y los empleados, contando así con un cliente interno satisfecho y comprometido con la empresa, situación que incidirá a su vez en la satisfacción del cliente externo.

En este sentido, para el caso de esta investigación y estudio, los factores de éxito se consideran a aquellos elementos tangibles e intangibles que deben aplicarse por parte del gerente, con el propósito de alcanzar el éxito de la empresa, no obstante existen limitaciones endógenas y exógenas en la gestión de la misma, como resultado de la dependencia y transversalidad de algunas actividades, tareas, competencias, funciones y operaciones de Setrafor.

Recursos.- Este factor o elemento en la medida en que en la empresa Setrafor disponga de recursos en cualquier área o proceso es muy importante, toda vez que de la asignación, utilización adecuada, oportuna y con calidad dependerá el que se consigan o alcancen los objetivos y metas de la empresa, en términos de productividad, rentabilidad, eficiencia en sus actividades y atención y entrega del producto en la cantidad, calidad y precios, hacia el cliente externo que constituye la razón de ser de la

empresa, y adicionalmente focalizar la atención hacia el recurso humano, como principio, medio y fin de la organización, sin soslayar los demás recursos tales como; financieros, tecnológicos, logísticos y organizacionales; con lo que se configura un factor de éxito para esta empresa Setrafor, criterios que no se han aplicado según se desprende de la investigación realizada, consecuentemente su ejecución contribuirá al “ÉXITO DE SETRAFOR”.

Metodología diseñada y de aplicación.- Lo mejor que se puede utilizar en los procesos de cambios, es el trabajo en equipo así como su vinculación en diferentes direcciones de arriba hacia abajo y viceversa, en un sentido horizontal y vertical o transversal con lo cual se creará un buen ambiente y clima laboral dentro de Setrafor, que permita una mayor coordinación en el contexto del flujo de información, dentro de todos los departamentos de la planta central y de las zonas de producción, aplicando la gestión por procesos, que es la técnica que se recomienda a través del presente estudio, con el propósito de elevar y fortalecer la capacidad empresarial de Setrafor.

Tecnología.- En este tipo de empresa más que ningún otro, considero que es de vital importancia mantener equipos de alto nivel tecnológico en función de que día a día se realiza el aprovechamiento forestal, los equipos e insumos para este van evolucionando causando menos impacto negativo a la naturaleza. Adicionalmente con la aplicación de tecnologías de información y comunicación que se implementará en Setrafor, se mejorará el manejo de todos los sistemas priorizando aquellos relacionados con adquisición de materia prima, transporte y básicamente en forma puntual y de acuerdo a la naturaleza del bien o insumo adquirido, el pagos a proveedores; el manejo de la nómina eficiente y a tiempo que proporcionará a la empresa información oportuna para la toma de decisiones y atención al cliente interno y externo.

Negociación.- En toda empresa en general y en particular en la de Setrafor, es importante, aplicar técnicas de negociación como uno de los tantos factores que permiten alcanzar resultados óptimos y éxitos en esta empresa, siendo necesario que los ejecutivos, trabajadores y empleados se vinculen o conozcan los mecanismos de negociación en sus diferentes etapas, manteniendo criterios de honestidad, ética y transparencia, buscando permanentemente las ventajas para los dos actores que intervienen en un proceso de negociación, esto los delegados de la empresa y o los proveedores o clientes que requerirán de los servicios de Setrafor. Existe en este sentido el criterio de que toda transacción que se realice con el cliente o con la empresa, debe ser el resultado de una negociación optima para las partes.

5.3. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión constituyen los agentes o elementos determinantes para efectuar una medición o cuantificación en el contexto de la aplicación del proceso de producción, con el propósito de establecer los rangos y niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades propias de la empresa Setrafor. Es importante destacar que estos indicadores deben ser exclusivamente de acuerdo a la naturaleza, objetivos y complejidad de cada empresa.

Es importante tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas en un período determinado respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Con estos antecedentes, se determina que los indicadores de gestión son valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros, que mediante su elaboración y aplicación es posible conocer el comportamiento de los diferentes resultados, acciones, tareas, operaciones y otras que se realicen en esta empresa, y que además le permiten conocer las áreas en las que sean necesario fortalecer o dedicar mayor exclusividad y dedicación para elevar la capacidad de gestión empresarial de Setrafor.

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una empresa o una de sus partes integrantes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señalará una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Objetivos de los indicadores:

- Identificar problemas sobre problemas de producción, operaciones y tomar las acciones necesarias para mitigarlas.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a su competidor nacional.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y al optimización del servicios prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gasto y aumentar la eficiencia operativa.

Tabla No. 67: Tabla de Indicadores de Gestión para Setrafor

INDICADORES DE GESTIÓN					
NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO
1	Planificación de actividades	Determina el grado de cumplimiento de lo planificado y programado	$\frac{\text{\# de actividades ejecutadas}}{\text{\# total de actividades programadas}} * 100$	$\frac{1230}{1560} * 100$	79%
2	Registros contables	Mide el porcentaje de transacciones contables en relación al movimiento contable institucional	$\frac{\text{\# de transacciones registradas}}{\text{\# total de transacciones recibidas}} * 100$	$\frac{325645}{340952} * 100$	96%
3	Movimiento del personal	Mide la frecuencia de traslado del personal	$\frac{\text{\# de personas que salen del rol}}{\text{\# total de funcionarios en nómina}} * 100$	$\frac{6}{202} * 100$	3%
4	Optimización de equipos	Mide el porcentaje de los equipos que se utiliza efectivamente	$\frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{capacidad disponible}} * 100$	$\frac{12}{18} * 100$	67%
5	Productividad de la mano de obra	Se refiere a la utilización efectiva de la capacidad del recurso humano	$\frac{\text{horas hombre perdidas}}{\text{horas hombre trabajadas}} * 100$	$\frac{15321}{681710} * 100$	2%
6	Ausentismo	Medir cual es el porcentaje de ausencia injustificada del personal de la empresa.	$\frac{\text{horas hombre ausentes}}{\text{horas hombre trabajadas}} * 100$	$\frac{1317}{552522} * 100$	0%
7	Funcionarios relacionados con la misión de la empresa	Determina cual es el porcentaje de empleados contratados en la parte de producción	$\frac{\text{\# de empleados de producción}}{\text{\# total de empleados}} * 100$	$\frac{180}{202} * 100$	89%
8	Nivel de Calidad	Mide el porcentaje de madera rechazado por el cliente	$\frac{\text{total de madera entregada en fabrica (en m3)}}{\text{total madera producida (en m3)}} * 100$	$\frac{301573}{303242} * 100$	99%

INDICADORES DE GESTIÓN					
NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RESULTADO
9	Logística programada y generada	Determina el porcentaje de participación de los costos pertenecientes a la logística sobre el total de costos utilizados para la producción del servicio.	$\frac{\text{costos totales de logística}}{\text{producción total}} * 100$	$\frac{1158735}{3521742} * 100$	33%
10	Producción perdida	Determina el porcentaje de madera rechazada por la empresa	$\frac{\text{m3 de madera rechazadas en la empresa}}{\text{m3 de madera aprovechada}} * 100$	$\frac{23546}{3521742} * 100$	1%
11	Capacitación	Determina el porcentaje de recursos que la empresa invierte en la coapacitación de sus empleados	$\frac{\text{recursos financieros invertidos en capacitación}}{\text{\# total de personas capacitadas}} * 100$	$\frac{38564}{202} * 100$	19091%
12	Dejecución y evaluación presupuestaria	Determina el nivel de capacidad de gasto de la empresa en relación con la programación presupuestaria anual.	$\frac{\text{monto del presupuesto programado y aprobado}}{\text{monto del presupuesto ejecutado}} * 100$	$\frac{1245678}{3564789} * 100$	35%
13	Eficiencia en la utilización de los equipos, materiales y materia primas.	Determina el grado de eficiencia en la utilización y optimización de la materia prima y equipos	$\frac{\text{volumen de equipos y materia prima utilizada}}{\text{volumen de producción y comercialización}} * 100$	no existen datos	
14	Eficiencia en la aplicación de las normas de Seguridad y salud Ocupacional en el área de producción	Determina el porcentaje de efectividad en el cumplimiento de norma y procedimientos de seguridad y salud ocupacional.	$\frac{\text{\# de siniestros producidos y atendidos en la zona}}{\text{\# de personal sujeto a riesgo en producción}} * 100$	$\frac{7}{186} * 100$	4%
15	Eficiencia en la aplicación de las normas de Seguridad y salud Ocupacional en el área administrativa	Determina el porcentaje de efectividad en el cumplimiento de norma y procedimientos de seguridad y salud ocupacional.	$\frac{\text{\# de siniestros producidos y atendidos en la zona}}{\text{\# de personal sujeto a riesgo en administración}} * 100$	$\frac{2}{22} * 100$	9%
16	Obtención de licencias ambientales	Se refiere al número de licencias tramitadas en el organismo de control y aquellas aprobadas por el mismo.	$\frac{\text{\# de licencias ambientales presentadas y tramitadas}}{\text{\# de licencias ambientales aprobadas y ejecutadas}} * 100$	$\frac{3564}{3564} * 100$	100%

Elaborado por: Soledad Hidalgo

5.4. Organización por procesos

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una compañía, éste representa la estructura departamental.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

A continuación se presenta el Organigrama Funcional y Estructural de la empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR Cia. Ltda., de acuerdo a la propuesta de mejoramiento:

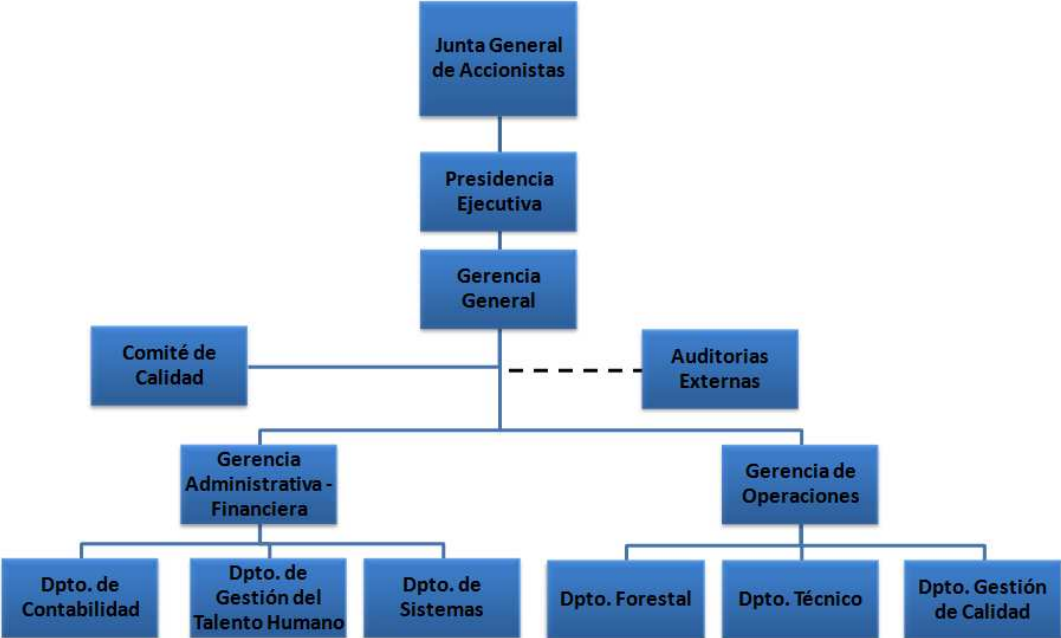
Tabla No. 68: Tabla Resumen de Cargos

No.	NOMBRE DEL CARGO	NO. PERSONAL	No.	NOMBRE DEL CARGO	NO. PERSONAL
1	Asistente Contable Júnior	1	20	Gerente General	1
2	Asistente Contable Maderas	1	21	Guardabosque	82
3	Asistente Contable Quevedo	2	22	Jefe De Montaña	7
4	Asistente Contable S. L.	1	23	Jefe de Talento Humano	1
5	Asistente Contable Tesorería	1	24	Jefe Del Departamento Técnico	1
6	Asistente de Compras	1	25	Jefe Forestal	7
7	Asistente de Nómina	1	26	Mensajero	1
8	Asistente de Seguridad y Salud Ocupacional	1	27	Motorista	4
9	Asistente Selección, capacitación	1	28	Motosierrista	14
10	Asistente Técnico Administrativo	1	29	Operador De KMC – Skider	8
11	Ayudante de tractor	7	30	Operador De Motoniveladora	2
12	Contador General	1	31	Operador De Oruga	8
13	Coordinador De Sistemas	1	32	Operador De Retroexcavadora	2
14	Coordinador Del Sistema De Gestión De La Calidad	1	33	Operador De Transportador	3
15	Cuidador	3	34	Operador Grúa	6
16	Despachador De Combustible	2	35	Operador Pack A Back	9
17	Despachador De Madera	2	36	Practico Forestal	10
18	Gerente Administrativo Financiera / Representante De La Dirección	1	37	Presidente Ejecutivo	1
19	Gerente De Operaciones	1	38	Secretaria General	1
			38	Técnico Forestal	4
Total Empleados					202

Elaborado por: Soledad Hidalgo

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: SERVICIOS Y TRABAJOS FORESTALES SETRAFOR CIA. LTDA.

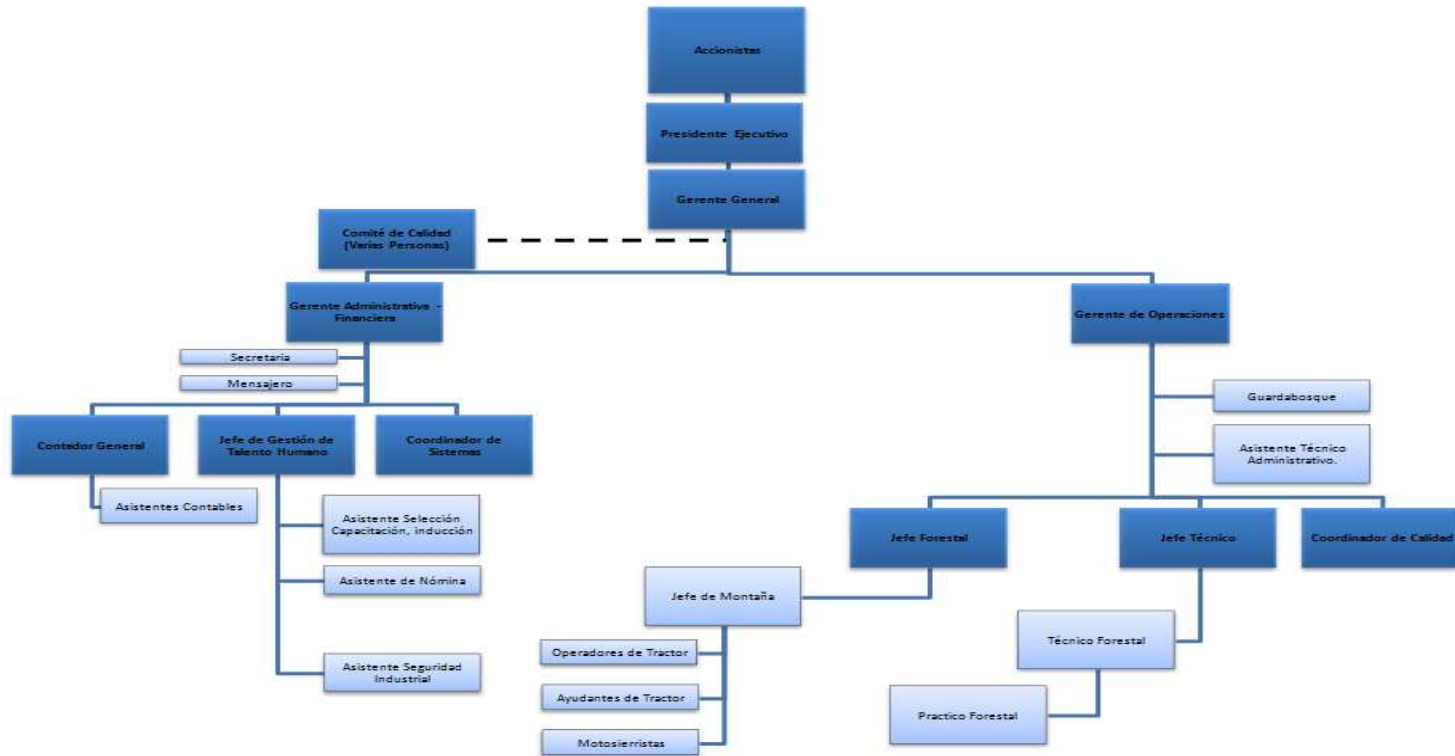
Diagrama 23: Organigrama Estructural propuesto



Elaborado por: Soledad Hidalgo

ORGANIGRAMA POSICIONAL: SERVICIOS Y TRABAJOS FORESTALES SETRAFOR CIA. LTDA.

Diagrama 24: Organigrama Posicional propuesto



Elaborado por: Soledad Hidalgo

5.5. Responsabilidades y competencias por áreas

Una vez determinado el organigrama, se establecerá a cada uno de los macro procesos, las responsabilidades que les conciernen para cumplir con las metas y objetivos de la empresa de forma eficiente.

MACROPROCESO GOBERNANTES

➤ Gestión directiva (planificación de la producción).

- Aprobación de planificación de actividades general
- Distribución del personal.
- Determinación de funciones.
- Determinación de maquinaria y equipo para cada una de las áreas
- Análisis de las actividades del área de producción (aprovechamiento forestal).
- Verificación de las actividades realizadas correctamente.
- Determinación de requerimientos de producción.
- Determinación de problemas detectados en las diferentes áreas.
- Determinación de tiempos de producción.
- Dirigir las diferentes actividades y funciones del área de producción.
- Aprobación de los planes de contingencia.
- Inspección del correcto funcionamiento de los procesos de producción.
- Comparación de resultados con los planificados.
- Aprobación de informes de resultados de la producción.
- Aprobación de índices de gestión.
- Evaluación en el cumplimiento de objetivos y metas.

MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR O BASICO

➤ Aprovechamiento forestal

- Determinación de requerimientos de aprovechamiento forestal.
- Determinación de materia prima a utilizar.
- Determinación de las especificaciones del cliente según requerimientos del mismo.
- Distribución del personal, en ámbito de su competencia.
- Determinación de tiempos de aprovechamiento.
- Recepción de órdenes de aprovechamiento.
- Dirigir las diferentes actividades y funciones del área de aprovechamiento.
- Entrega de informes de inventarios, productos por entregar y productos entregados.
- Determinación de los controles.
- Verificación de la maquinaria.
- Controlar las actividades que realizan los operarios
- Inspección del correcto funcionamiento de los procesos de aprovechamiento (tumba, arrastre, cargio y barqueo tanto interno como externo)
- Manejo de planes de almacenamiento temporal.
- Estudio de impacto ambiental.
- Registro de árbol tumbado.
- Control de madera aprovechada en campo y en fábrica.
- Informes de gestión del área de aprovechamiento
- Control de la materia prima.
- Control de los productos entregados (cantidad, calidad y costos).
- Informes de ingreso y egresos.
- Elaboración de informes y resultados de almacenamiento

- Aplicación de índices de gestión.
- Diseño y aplicación del plan de contingencia.
- Implementación de manuales de funciones.

MACROPROCESO APOYO.

➤ **Administración.**

- Estructura organizativa
- Fijación de objetivos generales y específicos del área.
- Determinación de políticas.
- Formulación de estrategias.
- Elaboración de los mecanismos y sistemas de comunicación.
- Formulación del manual de organización
- Requerimiento de personal.
- Control de documentación y archivos.
- Control de los servicios administrativos
- Análisis de resultados administrativos.
- Elaboración de informes de evaluación del resultado del área administrativa.
- Aplicación de índices de gestión del área
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones.
 - **Talento Humano**
 - Administración del personal
 - Asignación de recursos
 - Reclutamiento del personal.
 - Selección del personal.
 - Contratación del personal.

- Inducción del personal
- Capacitación del personal.
- Administración y manejo de nómina
- Seguridad industrial y salud ocupacional.
- Análisis y evaluación de desempeño del personal

- **Compras.**

- ✓ Plan de compras.
- ✓ Presupuesto de compras.
- ✓ Cotizaciones.
- ✓ Selección de proveedores.
- ✓ Adquisición de materia prima.

- **Financiero – contable.**

- Establecimiento e implantación de políticas.
- Establecimientos de presupuestos.
- Administración de flujo de caja.
- Desarrollar programas de inversión y financiamiento de recursos.
- Asignación de recursos.
- Fijación de responsabilidades
- Organización del área financiera - contable.
- Diseño de índices de gestión financiera y contable.
- Pago de obligaciones
- Preparación de estados financieros proyectados
- Inventarios
- Elaboración de estados financieros.

○ **Inversiones y crédito**

- Créditos
- Registro de compras.
- Registro de ventas.
- Registro de ingresos.
- Registro de egresos.
- Control de cartera de clientes.
- Control de cartera de proveedores.
- Control de efectivo.
- Registros contables.
- Control de inventarios.
- Control de activos fijos.
- Control de presupuestos.
- Análisis de cartera.
- Análisis de Impuestos.
- Aplicación de índices de gestión financiera y contable.
- Elaboración de informes de evaluación y resultados del área financiera – contable.
- Aplicación de índices de gestión.

5.6. Descripción de perfiles de puesto por competencia

Al establecerse una nueva distribución y descripción de los puestos para la empresa es trascendental que se detalle el perfil que debe desempeñar el personal responsable de cada área de trabajo con el objeto de que cumplan con las exigencias y perspectivas de los cargos a desempeñar y facilite su reclutamiento.

Detallaremos a continuación los siguientes puestos por competencias:

Tabla No.69: Puestos por competencias

No.	NOMBRE DEL CARGO
1	Asistente Contable Júnior/Maderas/Zonas/Tesorería/Compras
2	Asistente de Nómina
3	Asistente de Seguridad y Salud Ocupacional
4	Asistente Selección, capacitación
5	Asistente Técnico Administrativo
6	Ayudante de tractor
7	Operador de tractor
8	Contador General
9	Coordinador De Sistemas
10	Coordinador Del Sistema De Gestión De La Calidad
11	Cuidador
12	Despachador Combustible / Madera
13	Gerente Administrativo Financiera / Representante De La Dirección
14	Gerente De Operaciones
15	Gerente General
16	Guardabosque
17	Jefe De Montaña
18	Jefe de Talento Humano
19	Jefe Del Departamento Técnico
20	Jefe Forestal
21	Mensajero
22	Motorista
23	Motosierrista
24	Practico Forestal
25	Presidente Ejecutivo
26	Secretaria General
27	Técnico Forestal

Elaborado por: Soledad Hidalgo

Tabla No. 70: Descripción de funciones y perfil de cargo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Realizar la planificación, ejecución y control de tareas encomendadas con el fin de proveer información a tiempo, confiable y así agilizar las actividades del área.	
Nivel Jerárquico: ASISTENTE CONTABLE ZONAS	Subordinado: N/A
Reporta a: CONTADOR GENERAL, GERENCIA OPERACIONES, GERENCIA FINANCIERA	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de comprobantes de egreso / cheques • Tramite Licencias Forestales y entrega reporte al Minambiente • Informes Kardex guías forestales • Informes contables Hoja Blanca y Plantaciones • Revisión de liquidaciones transporte y madera • Reporte pagos transporte, madera, proveedores • Factor calidad • Retirar correspondencia (cheques) • Realizar pagos (llenar liquidaciones y facturas) • Analisis de cuentas 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo.
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones.
Riesgos inherentes:	Estrés
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Sistemas	Dificultades en el sistema
Gerencia General y Gerencia Administrativa	Reportes ingreso madera y pagos.
Financiero	
Gerencia operaciones	Saldos licencias Forestales
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	30 puntos
Bachiller en ciencias contables	
FORMACION	15 puntos
Conocimientos básicos de contabilidad	
Conocimientos en básicos de computación	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
1 año	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	80 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Controlar adecuadamente las cuentas contables para la elaboración de los respectivos reportes y determinar los estados financieros de la empresa.	
Nivel Jerárquico: ASISTENTE CONT. JÚNIOR QUITO	Subordinado: N/A
Reporta a: Contador General / Gerencia Administrativa Financiero	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Notas Contables • Revisión y Contabilización de facturas de Efocol • Impresión de facturas • Revisión analítica de cuentas (contratistas y fondos rotativos) • Caja de Ahorros • Proporcionar dato informativo para pago de impuestos • BACKUP de Asistente Contable Tesorería 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo.
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones.
Riesgos inherentes:	Estrés
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Sistemas Jefes Forestales Nómina Tesorería	Dificultados en el sistema Fondos Rotativos Reportes de Caja de Ahorro Cheques
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	30 puntos
Estudios superiores en Contabilidad y Auditoria y/o afines	
FORMACIÓN	15 puntos
Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos básicos de computación Conocimientos básicos de tributación	
HABILIDADES	25 puntos
1.-	Cantidad y Calidad del Trabajo
2.-	Laboriosidad e Iniciativa
3.-	Confianza e Integridad
4.-	Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender
5.-	Cooperación y trabajo en equipo
6.-	Criterio
7.-	Asistencia al Trabajo
8.-	Capacidad de adaptación
9.-	Relaciones Interpersonales
10.-	Desarrollo Laboral
EXPERIENCIA	25 puntos
1 año	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	75 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

OBJETIVO DEL CARGO:

Elaborar y preparar los reportes diarios, semanales y mensuales de la producción de madera que ingresa en la planta de ENDESA.

Nivel Jerárquico: ASISTENTE CONTABLE MADERAS – ACTIVOS FIJOS	Subordinado: N/A
---	------------------

Reporta a: Contador General, Gerencia General y Gerencia de Operaciones.

FUNCIONES:

- Recepción y liquidación de madera
- Elaboración de reportes de ingreso de madera y plantas (Endesa – Botrosa)
- Elaborar base de datos de licencias forestales
- Contabilizar automáticamente transporte, proveedor y madera
- Imprimir reportes por proveedor y transportista para pagos Quevedo y Oriente
- Pagos proveedores y transportistas
- Imprimir reporte de transporte y para pagos Oriente, San Francisco y Borbón
- Elaborar cuadro de producción
- Descripción de activos fijos
- Impresión reportes de licencias forestales Endesa – Botrosa
- Cuadre de Kardex licencias forestales
- Planificación y ejecución anual de inventario de activos fijos

SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:
--

Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo.
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones.
Riesgos inherentes:	Estrés
Condiciones de trabajo:	Adecuadas

RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:
--

Gerencia General Gerencia de Operaciones Nómina Tesorería Endesa Oficina Quinindé	Entrega cuadros de producción Ubicación de maquinas, y revisión de cuadros de producción semanal. Producción Cuadre de producción mensual, y entrega de recepciones de patio. Recepción de producción estimada diaria de madera.
---	--

PERFIL DE COMPETENCIA:

EDUCACION	25 puntos
Estudios superiores en Contabilidad y Auditoría y afines	
FORMACION	15 puntos
Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos en básicos de computación Conocimientos medios de Excel Conocimientos de Office (Excel)	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
1 año	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS

PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	80 PUNTOS
---------------------------------------	------------------

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Realizar la planificación, ejecución y control de tareas encomendadas con el fin de proveer información a tiempo, confiable y así agilizar las actividades del área.	
Nivel Jerárquico: ASISTENTE CONTABLE TESORERIA Subordinado: N/A	
Reporta a: Contador General	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de comprobantes de egreso / cheques • Elaboración de comprobantes de ingreso • Elaboración de Conciliaciones Bancarias • Elaboración de Notas Contables • Elaboración Anexo Transaccional • BACKUP de Maderas 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo.
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones.
Riesgos inherentes:	Estrés
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Sistemas Gerencia General y Gerencia Administrativa Financiero Maderas, Personal y Zona de Quininde	Dificultades en el sistema Reportes de Bancos y otros. Varios cheques
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	
Estudios superiores en Contabilidad y Auditoria, Administración de empresas y afines	60 puntos
FORMACION	
Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos en básicos de computación Conocimientos de tributación	20 puntos
HABILIDADES	
	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	
1 año	15 puntos
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	80 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Elaborar planes de Manejo cumpliendo con la normativa forestal del Ministerio y para el manejo sustentable del bosque.	
Nivel Jerárquico: ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO	Subordinado: N/A
Reporta a: Gerencia General / Gerencia Operaciones	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planes de manejo (PMI – PAFSU) • Elaboración de planes de corta • Procesamiento de datos de censos, conteos e inspecciones de lotes en distintas zonas. • Ubicación de lotes en distintas zonas en cartas geográficas (cartografía) • Cálculo de coordenadas para dibujo de los mapas de árboles, parcelas de inventarios y zonificación forestal. • Manejo forestal sustentable según resultados del procesamiento y elaboración del plan de manejo. • Manejo del SEPAC para elaboración de los planes. • Procesamiento de datos y calculo de coordenadas en los diseños de caminos • Revisión de datos de campo previo a la elaboración del plan. • Armar carpetas de los planes con todos los datos y documentos necesarios para la producción del mismo. • Presentar informe mensual de lo realizado por el Departamento Técnico para el cálculo de incentivos del personal. • Control, calibración y verificación de Equipos Controlados (Metrología) 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Revisar el máximo detalle de los procesos realizados, para dar continuidad a su trabajo
Equipos y materiales:	PC, Software, cartografía, útiles de oficina varios.
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Análítico, atención y concentración al elaborar los procesos.
Riesgos inherentes:	Estrés
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Por máquinas y materiales Por producción Por valores y datos confidenciales	Los que están bajo su cargo Lograr que se cumpla lo planificado Información confidencial sobre planes de manejo en zonas.
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	30 puntos
Estudios Superiores en Informática	
FORMACION	15 puntos
Conocimiento de contabilidad básica Manejo de Software (SEPAC, OFFICE) Conocimiento de la Normativa Forestal	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
2 años realizando trabajos de planes de manejo y desarrollo sustentable.	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	75 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Verificar que los procedimientos, los sistemas y procesos contables de la empresa se cumplan en el departamento contable para la preparación y elaboración de Balances Financieros Mensuales en coordinación con las obligaciones sociales fiscales.	
Nivel Jerárquico: CONTADOR GENERAL	Subordinado: Asistentes contables
Reporta a: Gerencia General y/o Gerencia Financiera Administrativa.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Preparación de Balance General. ● Coordinación Balance General para Directorio. ● Cumplimiento de obligaciones fiscales. ● Conciliaciones Bancarias Mensuales. ● Control contable y registro de activos fijos y sus depreciaciones. ● Control contable seguros pagados por anticipado (vehículos, maquinaria, transporte interno.) ● Análisis de cuentas (Balance General) ● Control seguimiento reparaciones mayores (EFOCOL) ● Revisión de egresos – ingresos ● Control Kardex consumo combustible San Francisco. ● Coordinación y cuadro de cuentas con compañías relacionadas (ENDESA – BOTROSA). 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones.
Riesgos inherentes:	Estrés
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Por máquinas y materiales Por producción Por valores y datos confidenciales	Los que están bajo su cargo Elaboración de reportes y coordinación para pagos varios. Información confidencial referente a la situación financiera de la empresa con custodia y control permanente de activos, revisión de cheques.
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACIÓN	30 puntos
Título en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas y/o carreras afines.	
FORMACIÓN	15 puntos
Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos en presupuestos, costos y tributación. Manejo del Recurso Humano	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
2 años en el área de contabilidad o cargos similares	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	90 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

OBJETIVO DEL CARGO:

Asegurar que se establezca, se ponga en práctica y se mantenga el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001-2000

Nivel Jerárquico: COORDINADOR SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Subordinado: N/A

Reporta a: Gerencia Administrativa Financiera

FUNCIONES:

- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Control de Calidad para obtener un sistema de calidad de acuerdo a los requerimientos a los requisitos de la Norma ISO 9001-2000
- Diseñar los puntos de control de calidad del proceso de producción en las diferentes zonas donde opera la compañía.
- Informar a la Gerencia Financiera sobre el desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para su revisión.
- Revisar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el control de calidad
- Analizar los reportes de los diferentes puntos de control de calidad.
- Promover y hacer un seguimiento efectivo de los puntos tratados en los Comités de Calidad
- Revisar actualizar y difundir permanentemente el manual de Aseguramiento de la Calidad para el cumplimiento del mismo.
- Realizar, actualizar y difundir permanentemente los procedimientos relativos al Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Coordinar e implementar el proceso de Calidad Total y aseguramiento de calidad de la empresa.
- Elaborar el presupuesto anual para el funcionamiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Iniciar acciones para prevenir no conformidades relativas al producto, proceso y sistema de calidad.
- Identificar y registrar problemas relativos al producto, proceso y sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar o dar soluciones a los problemas relativos al proceso y al sistema de calidad.
- Comprobar que se pongan en práctica dichas soluciones.
- Capacitar a todo el personal en Administración y en campo respecto al S.G.C.

SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:

Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad a los procesos
Equipos y materiales:	Lapto, infocus, Útiles de oficina
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Análisis, memoria y concentración
Riesgos inherentes:	Estrés, riesgos potenciales al bajar a la zonas
Condiciones de trabajo:	Adecuadas

RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:

Todos los departamentos y cargos de la empresa	Por la responsabilidad sobre el funcionamiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, supervisando que se cumplan las especificaciones de calidad del producto y del proceso
--	---

PERFIL DE COMPETENCIA:

EDUCACIÓN	30 puntos
Estudios superiores en Ingeniería en Gestión Ambiental, Industrial, Administración o carreras a fines.	
FORMACIÓN	15 puntos
Conocimiento del desarrollo del Sistema de Calidad Control estadístico de calidad, planificación estratégica y métodos de ensayo. Computación	

HABILIDADES		25 puntos
1.-	Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.-	Laboriosidad e Iniciativa	
3.-	Confianza e Integridad	
4.-	Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.-	Cooperación y trabajo en equipo	
6.-	Criterio	
7.-	Asistencia al Trabajo	
8.-	Capacidad de adaptación	
9.-	Relaciones Interpersonales	
10.-	Desarrollo Laboral	

EXPERIENCIA	25 puntos
2 años en el área de control de calidad y/o técnicas estadísticas.	

TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
---------------------------------	-------------------

PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	85 PUNTOS
---------------------------------------	------------------

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Controlar y administrar el funcionamiento adecuado de Software y Hardware. Brindar soporte a usuarios tanto en herramientas (office), aplicaciones contables, internet.	
Nivel Jerárquico: COORDINADOR DE SISTEMAS	Subordinado: N/A
Reporta a: Gerencia Administrativa Financiera	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Borrar archivos temporales que se generan en el UNIX • Respalidar la información que mantiene el Personal Administrativo en su PC • Mejoras requeridas por usuarios a los módulos de sistemas VERSYSS • Instalación, actualización de programas o sistemas varios • Cuadro de Balance para Directorio • Soporte Anexo Transaccional • Entregar información de los Balances Generales y Perdidas y Ganancias (PG) con variaciones • Entrega de información de los Diarios mensuales • Impresión de Planillas Telefónicas • Impresión de presupuestos operativos y de administración • Envío de información de Contabilidad a Setrafor Quinindé • Soporte a usuario • Preparar el cuadro para la Junta 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo de los usuarios en el desempeño de sus labores.
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones.
Riesgos inherentes:	Estrés, problemas oculares
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Todos los departamentos y cargos de la empresa.	Por la responsabilidad del manejo de los sistemas que mantiene la empresa.
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	25 puntos
Tecnólogo de Sistemas, computación e informática.	60 puntos
FORMACION	25 puntos
Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos en básicos presupuestos, costos y tributación Conocimientos de Base de datos y sistemas operativos Conocimientos de Ingles Conocimientos de Office (Exce)	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
1 año en el área de sistemas o afines	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MINIMO PARA EL PUESTO:	85 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Cumplir eficientemente con todas las tareas de mensajería asignadas por la empresa. Custodia de valores entregado en efectivo y cheques para ser depositados, y demás documentación de distinta índole que está bajo su responsabilidad.	
Nivel Jerárquico: MENSAJERO	Subordinado: N/A
Reporta a: Gerente General / Gerente Financiero Administrativo	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar trámites en bancos e instituciones por renovación de inversiones, cobros y depósitos de cheques, estados de cuentas, varios. ● Llevar y traer correspondencia varia. ● Realizar pagos de luz, teléfono, aportes IESS, fondos de reserva. ● Realizar trámites en el Ministerio de Trabajo. ● Traer y entregar en nómina las planillas de descuento por préstamos quirografarios del personal de la empresa ● Realizar pagos de impuestos. ● Hacer reposición de fondo rotativo. ● Comprar suministros de oficina y limpieza. ● Enviar y retirar paquetes por transporte para los diferentes frentes. ● Realizar varios trámites de la compañía. ● Realizar tramites y encomiendas de Gerencia. 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Priorizar y realizar adecuadamente las gestiones a fin de ahorrar tiempo y esfuerzo.
Equipos y materiales:	Recibos, esferos, maletín, etc.
Esfuerzo físico	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Memoria y atención al realizar todas las gestiones
Riesgos inherentes:	Estrés, accidentes de tránsito
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Por Materiales Por Valores y Datos Confidenciales	Perdida de documentación Manejo de montos de dinero en efectivo y cheques que deben ser depositados
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	30 puntos
Título Bachiller	
FORMACION	15 puntos
Manejo de documentación confidencial Licencia de Chofer sportsman	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
1 año en el cargo	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	75 PUNTOS

Elaborado Por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Asistir eficientemente a la Gerencia Financiera en asuntos de tipo administrativo y ejecutivo, y proporcionar un eficiente servicio a través de la recepción y emisión de llamadas telefónicas.	
Nivel Jerárquico: SECRETARIA GENERAL	Subordinado: N/A
Reporta a: Gerencia General / Gerencia Administrativa Financiera	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Archivar y custodiar los documentos relacionados con la Gerencia. • Organizar y supervisar la recepción y distribución de correspondencia, llamadas telefónicas, y radio. • Elaborar, archivar y custodiar actas, informes y otros documentos considerados como calificados o confidenciales de la Gerencia. • Revisar los faxes y correspondencia que han llegado para distribuir a los respectivos destinatarios. • Ordenar y priorizar la agenda de llamadas de la Gerencia. • Despachar y realizar cartas. • Llevar un registro de las llamadas internacionales. • Llevar un registro de llamadas a celular • Verificar llamadas internacionales para entregar al departamento de Contabilidad y proceder al pago respectivo. • Cuidar del aseo y seguridad de las oficinas. • Realizar la requisición de materiales de oficina. • Realizar la requisición de materiales de limpieza. • Cancelar cheques y detener el comprobante del mismo con su respectivo soporte. • Llevar el archivo de los comprobantes. • Sacar copias de documentación de la empresa y llevar un control de las mismas. • Realizar reservaciones de pasajes nacionales e internacionales. • Ingresar datos de reporte de Máquinas en Software 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisión diarias que permitan dar una continuidad a los procesos
Equipos y materiales:	Computadora, fax, teléfono, calculadora, archivos, útiles de oficina y agenda personal
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Análítico, atención y concentración al elaborar la documentación.
Riesgos inherentes:	Estrés, afecciones a la columna vertebral.
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Por máquinas y materiales Por producción Por valores y datos confidenciales	Los que están bajo su cargo Lograr una confianza entre jefes y secretaria Cheques personales de Gerencia General, información confidencial referente a informes financiero y económicos de la empresa, asuntos de Gerencia.
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	30 puntos
Estudios en Secretaria Ejecutiva Bilingüe	
FORMACION	15 puntos
Conocimientos del Idioma Inglés y computación Redacción Comercial y Técnicas de Secretaría	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
2 años realizando trabajos de Secretariado en Gerencia	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	75 PUNTOS

Elaborado Por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Representante legal de la compañía. Define estrategias para un desempeño exitoso de la empresa a corto, mediano y largo plazo.	
Nivel Jerárquico: GERENCIA GENERAL	Subordinado: Todo el personal
Reporta a: Junta General de Accionistas	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar las operaciones de la empresa para garantizar el cumplimiento de su política de calidad y objetivos. • Dirigir la gestión de la empresa, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la entidad para el logro de los objetivos organizacionales. • Planificar, dirigir, controlar el crecimiento y desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a políticas preestablecidas por el Directorio y disposiciones legales vigentes. • Establecer políticas económicas y financieras en la empresa y verificar su cumplimiento. • Aprobar los presupuestos de todas las unidades operativas de la empresa y controlar su posterior aplicación. • Presentar informes de su actividad al Directorio sobre la marcha y desarrollo de la empresa. • Informarse permanentemente sobre aspectos relacionados con la producción como: disponibilidad de materia prima, buen estado y requerimientos de maquinaria y equipos, calidad de los productos, datos de comercialización y recursos humanos • Presentar informes de su actividad al Directorio sobre la marcha y desarrollo de la empresa. 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Realizar un control sobre la dirección general de la empresa, planeación estratégica, control financiero y presupuestario.
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Análítico, atención y concentración al realizar sus funciones y en la aplicación de procedimientos.
Riesgos inherentes:	Estrés.
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Producción	Verificar el cumplimiento de objetivos de la Gerencia de Operaciones Conocer el informe sobre el funcionamiento del SAC después de la revisión del mismo.
Sistema de Aseguramiento de la Calidad	Manejo de gran cantidad de información confidencial acerca de situación financiera de la empresa.
Valores y Datos confidenciales sobre otros	Sobre el control de sus subordinados inmediatos Gerencia Financiera, Gerencia de Operaciones, Contador General y demás en general.
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	30 puntos
Título en Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial, Administración de empresas, Economía o carreras a fines Sólidos conocimientos de Inglés, liderazgo. Planificación estratégica Computación	
FORMACION	15 puntos
Conocimientos básicos de contabilidad Conocimientos en básicos presupuestos, costos y tributación Conocimientos de Base de datos y sistemas operativos Conocimientos de Ingles Conocimientos de Office (Excel)	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
5 años ocupando puestos ejecutivos de alto nivel y tener aptitudes de liderazgo	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	95 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Verificar que los procedimientos, los sistemas y procesos de la empresa se cumplan en la forma que han sido diseñados a fin de garantizar el cumplimiento de la empresa siendo área de asesoría.	
Nivel Jerárquico: GERENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERO	Subordinado: Todo el personal Administrativo
Reporta a: Gerencia General	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar un sistema de información gerencial que permita medir oportunamente los aspectos básicos del funcionamiento de las empresas. ● Homologar criterios de recopilación y registro de datos en la empresa. ● Proporcionar información oportuna y veraz a la Gerencia que apoye a la toma de decisiones. ● Medir el cumplimiento de objetivos y compromisos generales de la empresa, así como particulares acordados entre Gerencia y los jefes de área. ● Evaluar la factibilidad financiera de nuevos proyectos de inversión de la empresa. ● Elaborar proyecciones financieras requeridas por la Gerencia. ● Controlar y dirigir el Dpto. Contable de la empresa para garantizar que los estados financieros requeridos por los órganos de control estén dentro del marco impositivo vigente en el país. ● Optimizar los procedimientos internos anuales conjuntamente con las distintas áreas y departamentos. ● Revisión y visto bueno de los cheques emitidos por la empresa en cumplimiento de los compromisos adquiridos (compras), en base a las políticas y procedimientos de la empresa. ● Revisar la emisión de cheques y arqueos sorpresivos de cajas chicas y fondos rotativos. ● Supervisar y administrar los lineamientos de la contabilidad de costos. ● Establecer la Planificación específica de elaboración de presupuestos, semanales, mensuales y anuales y realizar el control presupuestario del mismo. ● Recopilar información necesarias, coordinar y atender las auditorías externas y fiscalizaciones. ● Levantar auditorías sobre procesos administrativos de los departamentos de la empresa. ● Supervisar y controlar los lineamientos de la gestión de personal y supervisión de roles de pago. ● Realizar cotizaciones y gestión de compras. ● Gestionar la elaboración de Balances mensuales. ● Elaborar cuadro mensual de consumos de celular ● Visitas a Zonas. 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO:	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo:	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo y al cumplimiento de cronogramas (imprevistos)
Equipos y materiales:	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas
Esfuerzo físico:	Trabajo de tipo liviano
Esfuerzo Mental:	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones.
Riesgos inherentes:	Estrés
Condiciones de trabajo:	Adecuadas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES:	
Máquinas y materiales Datos confidenciales	Los que están bajo su cargo Información confidencial referente a la situación financiera de la empresa con custodia y control permanente de activos, revisión de cheques.
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACION	30 puntos
Título en Auditoría, Administración de Empresas o carreras afines.	

FORMACION		15 puntos
Conocimientos en presupuestos, costos y tributación Manejo del Recurso Humano		
HABILIDADES		25 puntos
1.-	Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.-	Laboriosidad e Iniciativa	
3.-	Confianza e Integridad	
4.-	Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.-	Cooperación y trabajo en equipo	
6.-	Criterio	
7.-	Asistencia al Trabajo	
8.-	Capacidad de adaptación	
9.-	Relaciones Interpersonales	
10.-	Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA		30 puntos
3 años en cargos similares		
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:		100 PUNTOS
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:		95 PUNTOS

Elaborado por: Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Controlar las diferentes actividades del Departamento Técnico y Forestal y elaborar el presupuesto anual.	
Nivel Jerárquico: GERENTE DE OPERACIONES	Subordinado: EQUIPO DE TRABAJO FORESTAL
Reporta a: GERENCIA GENERAL	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar con Jefes Forestales y Gerente General las posibles zonas a cosechar • Elaborar el presupuesto tomando en cuenta el volumen anual requerido por los clientes • Supervisar semanalmente los trabajos de las zonas forestales. • Planificar con Jefe Forestal inspección de posibles zonas a ser aprovechadas. • Relacionarse con las comunidades para trabajar en armonía. • Mantener reuniones permanentes con equipos de trabajo • Recibir y revisar carpetas para aprobación de planes de manejo • Coordinar pagos y anticipos para la obtención de licencias forestales. • Elaborar reporte de fondo rotativo • Controlar las actividades del Departamento Técnico y coordinarlas con los Jefes Forestales 	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo.
Equipos y Materiales	Computador, impresora, calculadora, útiles de oficinas, GPS
Esfuerzo Físico	Trabajo de tipo mediano
Esfuerzo Mental	Analítico, concentración y atención al realizar sus funciones
Riesgos Inherentes	Estrés
Condiciones de Trabajo	Básicas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES	
Gerencia General Gerencia Adm. Financiera Coordinador de calidad Asistente de Nómina Contabilidad	Planificar nuevas operaciones y solicitar autorización Planificar entrega de pagos Revisión y cumplimiento del SGC Coordinar reportes de asistencia y roles. Coordinar pago de cheques varios
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACIÓN	30 puntos
Superior: Ing. Forestal, Agrónomo y/o afines	
FORMACIÓN	15 puntos
Conocimiento sobre el manejo y aprovechamiento forestal. Conocimiento de mecánica Conocimiento administrativos Conocimiento de Computación	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	25 puntos
De 3 años en cargos afines	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 Puntos
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	95 Puntos

Elaborado por-. Soledad Hidalgo

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Revisar, coordinar, planificar y controlar las actividades del Frente Forestal a su cargo.	
Nivel Jerárquico: JEFE FORESTAL	Subordinado: EQUIPO DE TRABAJO FORESTAL
Reporta a: GERENCIA DE OPERACIONES / GERENCIA GENERAL	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar transporte de barqueo y tangos • Velar por un buen ambiente de trabajo y relaciones entre compañeros. • Coordina la cosecha forestal con el jefe de montaña. • Revisión y autorizar de liquidación de proveedores (transporte, alimentación, limpieza, motosierra, etc.) • Supervisar los trabajos diarios de toda la zona forestal. • Planificar inspección de posibles zonas a ser aprovechadas. • Relacionarse con las comunidades para trabajar en armonía y con el Ministerio del Ambiente del Ecuador • Coordinar el abastecimiento de combustible para el frente de trabajo. • Contratar personal cuando sea necesario para desarrollar las operaciones. • Coordinar pagos y anticipos para las zonas. • Cuadre de fondo rotativo. • Velar por un buen mantenimiento de las máquinas a su cargo • Coordinar auditorías del Ministerio del Ambiente del Ecuador • Supervisar el cumplimiento del Plan de Manejo • * Realizar compra de madera a terceros 	
Nota: *Aplica para el caso de Jefes Forestales que realizan compra de madera a terceras personas (Oriente, Quevedo y Borbón)	
SUMARIO DE FACTORES DE TRABAJO	
Decisiones que debe tomar en el puesto de trabajo	Decisiones diarias que permitan dar una continuidad al trabajo.
Equipos y Materiales	Computador, impresora, sumadora, útiles de oficinas.
Esfuerzo Físico	Trabajo de tipo mediano
Esfuerzo Mental	Análítico, concentración y atención al realizar sus funciones
Riesgos Inherentes	Estrés, picaduras de animales, accidentes , asaltos
Condiciones de Trabajo	Básicas
RESPONSABILIDADES INTERFUNCIONALES	
Gerencia General Gerencia de Operaciones Gerencia Adm. Financiera Coordinador de calidad Asistente de Nómina Contabilidad Departamento Técnico	Planificar nuevas operaciones y solicitar autorización Planificar operaciones forestales del frente Planificar entrega de recursos Revisión y cumplimiento del SGC Coordinar reportes de asistencia y roles. Coordinar pago de cheques varios Evaluación de Zonas
PERFIL DE COMPETENCIA:	
EDUCACIÓN	30 puntos
Secundario y/o Superior (Ing. Forestal)	
FORMACIÓN	15 puntos
Conocimiento sobre el manejo y aprovechamiento forestal. Curso básico de máquinas	
HABILIDADES	25 puntos
1.- Cantidad y Calidad del Trabajo	
2.- Laboriosidad e Iniciativa	
3.- Confianza e Integridad	
4.- Conocimiento del Trabajo y Capacidad para aprender	
5.- Cooperación y trabajo en equipo	
6.- Criterio	
7.- Asistencia al Trabajo	
8.- Capacidad de adaptación	
9.- Relaciones Interpersonales	
10.- Desarrollo Laboral	
EXPERIENCIA	40 puntos
De 3 años en cargos afines	
TOTAL PUNTAJE A OBTENER:	100 Puntos
PUNTAJE MÍNIMO PARA EL PUESTO:	85 Puntos

Elaborado por: Soledad Hidalgo

5.7. Plan de implementación de la propuesta

La implantación de las propuestas trazadas anteriormente, será sometida a criterio de la Gerencia General para que sea empleada posteriormente y se iniciará con una reunión con los responsables de las áreas de producción y administración de la Empresa Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA., a quienes se les hablara de dicha propuesta, con la aprobación de ellos, se comenzará con la aplicación y los cambios previstos, previa capacitación, debido a que para su aplicación es necesario darles todos los conocimientos necesarios que incluyen cada uno de los pormenores que se consideran en el mejoramiento de los procesos.

CAPITULO VI

“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el contenido de este capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones, resultantes de lo que se evidenció y determinó en la investigación realizada a Servicios y Trabajos Forestales SETRAFOR CIA. LTDA..

Desde la perspectiva del investigador, y que en ese contexto se recomienda cuales podrían ser los caminos, orientaciones y líneas de acción sujetas a revisión y análisis por parte del personal directivo y de los funcionarios, para mejorar el conjunto de problemas que se han detectado en la empresa.

6.1. Conclusiones

- La empresa no tiene definidas políticas, principios y valores, así como estrategias que le servirían como instrumento de gestión, para fortalecer su operación y funcionamiento.
- La empresa tiene algunas funciones y competencias asignadas y distribuidas en forma inadecuada.
- Se evidencia que no existe un área de Talento Humano estructurada y se las funciones inherentes a esta gestión se encuentran asignadas al asistente de nómina, que pertenece al departamento de contabilidad, situación que contraviene la técnica de administración del recurso humano.
- La empresa no tiene definida una persona que se encargue del proceso de compras. Esto ocasiona que las adquisiciones se las realiza tanto por

la secretaria de gerencia, asistente de nómina y gerencia financiera, lo cual contraviene normas relacionadas con la ejecución de funciones de carácter incompatible.

- La empresa dispone de equipo recientemente adquirido, el cual no está funcionando, es decir está subutilizado, lo cual incide en un costo para la empresa y reduce el nivel de rentabilidad.
- La empresa, invierte en capacitación, pero al revisar las estadísticas de este subsistema se determina que son los mismos grupos quienes, los cuales reciben capacitación, y no se lo hace en forma equitativa y similar para todo el personal.
- De acuerdo a la aplicación del respectivo indicador de gestión se determina que el nivel de ausentismo es mínimo, debido a que no se ha elaborado y aplicado un mecanismo de control de ingreso y salida del personal, por cuanto se maneja el sistema de administración en forma empírica.
- En el contexto de la investigación, se constato que algunos trabajadores son impuntuales debido a que no se controla los tiempos muertos, en particular aquel el tiempo que se utiliza para el servicio de almuerzo, que en teoría se asigna cuarenta y cinco minutos, lo cual no siempre se cumple, porque no existen instructivos para este tipo de controles.
- Los inventarios físicos de activos fijos, no se encuentran actualizados, es decir se han realizado compras de equipos innecesarios, y estos no aparecen registrados en las cuentas contables de inventarios, lo cual genera una pérdida y subutilización de los equipos, y a su vez duplicación en la adquisición de los diferentes equipos.

- Los estados financieros y la facturación tampoco se encuentran actualizados, pero se está tratando de actualizarlos de acuerdo a la normas financieras y de control exigidas por la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.
- La empresa dispone presupuesto aprobado, pero no siempre es respetado en cuanto a su ejecución, debido a que las asignaciones presupuestadas, se aplican otros compromisos que no han sido previamente presupuestados, desnaturalizando el proceso presupuestal.
- La empresa cuenta con un sistema interno financiero y de nómina, que no se ajusta a las necesidades del área de nómina y contabilidad, lo cual dificulta la entrega oportuna de información que permita la elaboración y presentación de los estados financieros dentro de los tiempos previstos.
- Se evidencia que existe mala comunicación en la organización, es inadecuada y poco eficiente, tanto que ha ocasionado re procesos.
- No se realiza el mantenimiento preventivo y correctivo dentro de los plazos previstos, por el contrario se espera que los equipos se dañen para arreglarlos o sustituirlos.
- La asistente de nómina no debería estar bajo la dependencia del departamento de contabilidad, en vista de que bajo este mecanismo no es posible ejercer un control efectivo, y además se convierte la persona que ocupa este puesto “en juez y parte”.
- El área administrativa y de producción, no cuentan con los suministros y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de las funciones y competencias.

6.2. Recomendaciones

- Aplicar el direccionamiento estratégico, implantando y evaluando el conjunto de principios y valores, la misión y visión, los objetivos específicos, las políticas, y estrategias formuladas en el presente estudio.
- Definir las funciones y competencias de los trabajadores, empleados y funcionarios; proporcionando y difundiendo a cada uno de ellos sus funciones y aplicándolos de acuerdo a la propuesta.
- En la eventualidad de aceptar la propuesta de crear el departamento de Talento Humano, debería depender de la Gerencia Administrativa Financiera, para evitar demoras y falta de técnicas en la aplicación de los sub procesos del mismo.
- Crear un cargo que sea específico de compras o adquisiciones, el cual se encargue de realizar el proceso, ejerciendo un control de los desembolsos que se realiza, autorizando así a una sola persona que analice los proveedores y explique el porqué conviene adquirir con determinado proveedor y se pueda autorizar y mejorar las adquisiciones.
- Promover el uso efectivo de los equipos adquiridos, solicitando a talento humanos el personal necesario, de acuerdo al nivel de complejidad, y naturaleza del trabajo, y de esta manera poder utilizarlo y dar este servicio a los clientes internos.
- Diseñar planes de capacitación a los cuales puedan asistir los funcionarios y trabajadores de la empresa, para mejorar sus perfiles y capacidades, y de esta manera se motiven y desempeñen mejor sus actividades, elevando así los niveles de conocimiento, experiencia, habilidad y eficiencia del personal de la empresa.

- Crear un proceso de inducción adecuado para el personal que ingresará a laborar en la empresa, y de esta manera facilitar su adaptación a la misma, e identificar cuáles serán sus funciones para que las puedan cumplir con eficacia y eficiencia.
- Controlar que se cumpla el horario de trabajo, es decir si llega 5 minutos tarde deberá salir 5 minutos después de la hora normal, para compensar su atraso, pero esto debe ser eventual porque se debería procurar que todos estén en sus puestos de trabajo a la hora establecida, en razón que de este mecanismo depende la operación ordenada y eficiente de la empresa; enfatizando el control a la hora de entrada y salida al almuerzo, procurando la salida de todo el personal administrativo al mismo tiempo, o por turnos según sea el caso.
- Actualizar los inventarios para saber que es lo que dispone, que se necesita y el estado en el que se encuentran, proporcionando el mantenimiento adecuado o reemplazarlos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Elaborar, actualizar y presentar los estados financieros mes a mes de acuerdo a las estrategias propuestas y de esta manera disponer de información oportuna para la toma de decisiones, y cumplir con la normativa establecida por los organismos de control.
- Procurar ejecutar el presupuesto de acuerdo a lo establecido, para evitar desfases en los recursos, y utilizarlos para la mejora de la gestión de la empresa.
- Cambiar el sistema interno de manejo de nómina y financiero, ajustándose a las necesidades de la empresa, y facilitar la entrega de información a tiempo, efectiva y eficiente.

- Mejorar los canales de comunicación, definiendo las líneas de mando de acuerdo a la estructura organizacional propuesta.
- Planificar anualmente el mantenimiento de los equipos y maquinaria evitando tiempos muertos, subutilización y desgaste en los mismos.
- Crear un departamento de talento humano, como un proceso habilitante de apoyo y que no se encuentre establecido como responsabilidad exclusiva del puesto de “asistente de nómina”, para que de esta manera pueda ejercer un mayor control con autonomía y pueda emitir sanciones, o a su vez enviar el informe a la gerencia para que sean ellos los que emitan las sanciones y de esta forma mejorara la eficiencia de la empresa.
- Dotar de material necesario a los funcionarios para el correcto cumplimiento de las actividades y servicios que brinda la empresa.