

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“REINGENIERIA Y REESTRUCTURACION
ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS DE
ADQUISICION Y COMERCIALIZACION DE LA
EMPRESA CEREALES LA PRADERA”**

SANDRA ELIZABETH TUTILLO MOROCHO

DIRECTORA DE TESIS: ING. ELISABETH JIMENEZ

CODIRECTOR: ING. GALO VASQUEZ

LATACUNGA, AGOSTO DEL 2003.

CERTIFICADO

En nuestra condición de Directora y Codirector certificamos que la Señorita Sandra Elizabeth Tutillo Morocho ha desarrollado la Tesis de Grado titulado “Reingeniería de los procesos de adquisición y comercialización de la empresa Cereales La Pradera”, observando las disposiciones metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente.

Ing. Elisabeth Jiménez
DIRECTORA

Ing. Galo Vásquez
CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Gracias a mis padres por confiar y creer en mi, a mi gran amigo por demostrarme que en la vida no todo esta perdido, que nunca habrá experiencia mala si la sabes valorar, a mis maestros por la paciencia, comprensión y tolerancia mostrada a lo largo de mi preparación estudiantil.

Gracias al Administrador José Simons Frías, a todos quienes hacen Cereales La Pradera por permitirme ingresar en ella en donde pude palpar el esfuerzo diario que realizan por generar empleo para nuestra zona, así como compartir su diario vivir lleno de pedidos, retos, esperanza y confianza en nuestro país.

Gracias por sobre toda las cosas a Dios por darme la vida para llegar a la meta propuesta en esta parte de mi vida.

DEDICATORIA

Este proyecto esta dedicado a mis padres, maestros, amigos y por supuesto a Dios por que es él quien marca nuestro sendero y guía nuestros pasos.

Sin el apoyo y la bendición de mis padres la realización de esta tesis seria imposible, es a ellos a quien va dedicado este proyecto, por su confianza, sacrificio, tolerancia, y amor, me atrevo a decir lo logre.

Los maestros, maestras dan todo de si para que su alumno o alumna adquieran conocimientos necesarios que los lleven al éxito profesional y personal. LA ESPE tiene estos maestros que nos acompañan no solo en mis estudios sino en el de todos, permítame dedicarles este trabajo.

No puedo pasar por alto a un gran amigo: Freddy que fue testigo de los buenos y malos momentos en esta etapa de mi vida.

INDICES DE CUADROS

CONTENIDO	PÀGINA
Cuadro No. 1	
Provincias que consumen La Pradera	15
Cuadro No. 2	
Proveedores Fijos	17
Cuadro No. 3	
Proveedores Internacionales	17
Cuadro No. 4	
Expectativas de clientes de La Pradera	64
Expectativas de clientes de La Pradera	65
Cuadro No. 5	
Calificación de los proveedores	
Por la calidad del producto	90
Por la calidad del producto	91
Por la calidad del producto	92
Cuadro No. 6	
Calificación de los proveedores	
Por el volumen de compras	93
Por el volumen de compras	94
Por el volumen de compras	95
Cuadro No. 7	
Calificación de los proveedores	
Por las condiciones de pago	96
Por las condiciones de pago	97
Por las condiciones de pago	98
Cuadro No. 8	
Calificación de los proveedores	
Por la relación al tiempo de entrega	99
Por la relación al tiempo de entrega	100
Por la relación al tiempo de entrega	101

Cuadro No. 9	
Calificación de los proveedores	
Por el precio	102
Por el precio	103
Por el precio	104
Cuadro No. 10	
Sumatoria	
Los proveedores en cada parámetro	105
Los proveedores en cada parámetro	106
Cuadro No. 11	
Subprocesos de Adquisiciones Internacionales	156
Subprocesos de Adquisiciones Internacionales	157
Subprocesos de Adquisiciones Internacionales	158
Subprocesos de Adquisiciones Internacionales	159
Subprocesos de Adquisiciones Internacionales	160
Subprocesos de Adquisiciones Internacionales	162
Subprocesos de Adquisiciones Internacionales	163
Cuadro No. 12	
Subprocesos de Adquisiciones Locales	174
Subprocesos de Adquisiciones Locales	175
Subprocesos de Adquisiciones Locales	176
Subprocesos de Adquisiciones Locales	177
Subprocesos de Adquisiciones Locales	178
Subprocesos de Adquisiciones Locales	179
Cuadro No. 13	
Subprocesos de Comercialización	195
Subprocesos de Comercialización	196
Subprocesos de Comercialización	197
Subprocesos de Comercialización	199
Subprocesos de Comercialización	200
Cuadro No. 14	
Distribución Presupuestaria	213

INDICES DE GRAFICOS

CONTENIDO	PÀGINA
Grafico No. 1	
Provincias que consumen La Pradera	16
Grafico No. 2	
Diagrama de Dispersión de Ventas	56
Grafico No. 3	
Proceso de Importaciones	67
Grafico No. 4	
Proceso de Adquisición local	68
Grafico No. 5	
Posicionamiento actual de La Pradera	117
Grafico No. 6	
Posicionamiento actual de La Pradera	121
Grafico No. 7	
Situación de la Pradera en el Mercado	141

INDICES DE TABLAS

CONTENIDO	PÀGINA
Tabla No. 1	
Ventas Anuales	55
Tabla No. 2	
Datos de las ventas anuales proyectadas	58
Tabla No. 3	
Costo mensual de adquisición	87
Tabla No. 4	
Mano de Obra	88
Tabla No. 5	
Útiles de Oficina	88
Tabla No. 6	
Matriz de evaluación de factores externos	111
Tabla No. 7	
Matriz de evaluación de factores internos	113
Tabla No. 8	
Costo mensual de Comercialización	132
Tabla No. 9	
Rubro de Mano de Obra	132
Tabla No. 10	
Matriz de evaluación de factores externos	135
Tabla No. 11	
Matriz de evaluación de factores internos	136
Tabla No. 12	
Componentes del producto La Pradera	180

INDICES DE DIAGRAMAS

CONTENIDO	PÀGINA
Diagrama No 1(Proceso de la Hojuela de Avena)	7
Diagrama No 2(Proceso de la Cebada Perlada)	9
Diagrama No 3(Proceso de la Machica)	11
Diagrama No 4(Proceso de los Granos de Empaque)	12
Diagrama No 5(Adquisiciones Internacionales)	72
Diagrama No 5(Adquisiciones Internacionales)	73
Diagrama No 5(Adquisiciones Internacionales)	74
Diagrama No 6(Adquisición Local)	80
Diagrama No 6(Adquisición Local)	81
Diagrama No 6(Adquisición Local)	82
Diagrama No 7(Adquisiciones Urgentes)	84
Diagrama No 8(Ventas)	124
Diagrama No 8(Ventas)	125
Diagrama No 9(Proceso Nuevo de Importaciones)	150
Diagrama No 9(Proceso Nuevo de Importaciones)	151
Diagrama No 9(Proceso Nuevo de Importaciones)	152
Diagrama No 10(Proceso Nuevo Adquisición Local)	169
Diagrama No 10(Proceso Nuevo Adquisición Local)	170
Diagrama No 11(Proceso Nuevo de Comercialización)	187
Diagrama No 12(Nuevo Estructural Orgánico)	223

INDICES DE MATRIZ

CONTENIDO	PÀGINA
Matriz AOFA	114
Matriz Peyea	115
Matriz Peyea	116
Matriz AOFA	137
Matriz AOFA	138
Matriz Peyea	139

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	1
1.1. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	1
1.2. RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	2
1.3. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA	3
1.4. UBICACIÓN FISICA DE LA EMPRESA	5
1.5. PRODUCTOS QUE GENERA LA EMPRESA	6
1.6. MERCADO QUE CUBRE	15
1.7. PROVEEDORES	16
1.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL	18
1.9. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN	19
1.10. CONCEPTOS GENERALES	21

CAPITULO II

2. ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL	23
2.1. ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL	23
2.1.1. DEFINICION DEL MERCADO	23
2.1.2. OBJETIVO DEL ANALISIS	24
2.1.3. AREA GEOGRAFICA	24
2.2. VARIABLES A UTILIZARSE	25
2.3. MUESTRA	25
2.3.1. METODOLOGIA DE ESTUDIO	27
2.3.2. ACTIVIDADES A REALIZARSE	27
2.3.3. CUESTIONARIO APLICADO	28
2.4. RESULTADOS	32
2.4.1. CLASE SOCIO ECONOMICA	53
2.4.2. UBICACIÓN GEOGRAFICA	54

2.4.3. NIVEL CULTURAL	55
2.5. PROYECCION DE LA DEMANDA	56
2.6. ANALISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	52
2.6.1. SATISFACCION	61
2.6.2. FIDELIDAD	62
2.6.3. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	63

CAPITULO III

3. PROCESO DE ADQUISICION DE MATERIA PRIMA	64
3.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE ADQUISICION	64
3.2. RELACION INTERFUNCIONAL	66
3.3. PROCESO ACTUAL	68
3.3.1. PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN ACTUAL	72
3.3.2. DIAGRAMA DE PROCESO DE ADQUISICION LOCAL	75
3.4. CRITERIOS DE MANEJO DE INVENTARIOS	85
3.4.1. ANALISIS DE STOCK	86
3.4.2. COSTO DE L PROCESO DE ADQUISICION	86
3.4.3. PROVEEDORES	89
3.4.4. POSICIONAMIENTO DE LOS PROVEEDORES	107
3.4.5. BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	107
3.5. ANALISIS FODA DEL PROCESO	108
3.5.1. ANALISIS INTERNO	108
3.5.2. ANALISIS EXTERNO	109

CAPITULO IV

4. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	118
4.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE VENTAS	118
4.2. RELACION INTERFUNCIONAL	120
4.3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL	124
4.3.1. DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS	126

4.4. SERVICIO AL CLIENTE	132
4.5. COMPETENCIA	128
4.6. COSTOS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÒN	131
4.7. ANALISIS FODA DEL PROCESO	133
4.7.1. ANALISIS INTERNO	133
4.7.2. ANALISIS EXTERNO	134

CAPITULO V

5. REINGENIERIA DE LOS PROCESOS	142
A. INTRODUCCION	143
B. METODOLOGIA	143
C. EQUIPO DE REINGENIERIA	147
1. Líder	144
2. Diseño del Proceso	144
3. Equipo de Reingeniería	145
4. Comité Directivo	145
5. Zar de la reingeniería.	146
D. EJECUCION	146
5.1. REINGENIERIA DEL PROCESO DE ADQUISICION	147
5.1.1. FLUJOGRAMA NUEVO	150
5.1.2. NUEVO DIAGRAMA DE PROCESO	153
5.1.2.1 DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS	156
5.1.2.2. DESCRIPCIÒN DE FORMULARIOS	164
5.2. PROCESO NUEVO DE ADQUISICION LOCAL	167
5.2.1. FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO	169
5.2.2. DIAGRAMA PROCESO ADQUISICION LOCAL	171
5.2.2.1. DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS	174
5.3. CONTROL Y EVALUACION DEL PROCESO	179
5.4. AREA DE ADQUISICIÒN	181

CAPITULO VI

6. REINGENIERIA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION	183
6.1. PROCESO NUEVO DE COMERCIALIZACION	183
A. INTRODUCCION	183
B. OBJETIVOS	183
C. AREAS QUE INTERVIENEN	183
D. POLITICAS	184
1. POLITICAS INTERNAS	184
2. POLITICAS PARA CLIENTES	185
E. DESCRIPCION DEL PROCESO	185
6.1.1. FLUJOGRAMA DEL NUEVO DE COMERCIALIZACION	187
6.1.2. DIAGRAMA DE PROCESO DE COMERCIALIZACION	189
6.1.2.1. DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS	191
6.2. MODELO DEL SERVICIO AL CLIENTE	196
6.2.1. DEFINICION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	197
6.2.2. ESTRATEGIA DE SERVICIO	198
6.2.3. EVALUAR LAS ESTRATEGIAS	198
6.3. CONTROL Y EVALUACION	199
6.4. DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	199
6.4.1. IMPORTANCIA DE LAS POLITICAS	201
6.4.2. OPCIONES ESTRATEGICAS	203
a. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	205
b. ESTRATEGIAS GLOBALES	205
c. ESTRATEGIA CREATIVA	206
d. ESTRATEGIAS CONCENTRICAS	206
6.4.3. IMPORTANCIA DE LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS	207
6.5. AREA DE COMERCIALIZACION	208
6.5.1. LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS	210
6.5.2. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS	211
6.6. PRESUPUESTACION ESTRATEGICA	212
6.7. AUDITORIA ESTRATEGICA	214

CAPITULO VII

7. REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA	219
7.1. MISION.	219
7.2. VISION	219
7.3. OBJETIVOS	220
7.4. PRINCIPIOS Y VALORES	220
7.4.1. PRINCIPIOS	220
7.4.2. VALORES	220
7.4.3. ESTRUCTURAL ORGANICO	223
7.5. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS	224
7.6. REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	226
A. OBJETIVO	227
B. FUNCIONES DEL GERENTE EN RELACIÓN CON VENTAS	227
D. JEFE DE VENTAS	227
E. DE LOS VENDEDORES	228
G. ASESOR COMERCIAL	230
7.6.1. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	231
1. DE LOS PRECIOS	231
2. DE LOS CONTRATOS	231
3. DE LOS DESCUENTOS	232
4. DE LAS COBRANZAS	232
5. DE LAS COMISIONES	233
7.7. REESTRUCTURACION DE ADQUISICIONES	234
7.7.1. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	236
7.8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	243
7.8.1. VENTAJAS	243
7.8.2. DESVENTAJAS	244

CAPITULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	245
8.1. CONCLUSIONES	245
8.2. RECOMENDACIONES	248

INTRODUCCION

En esta tesis hay experiencias, aprendizajes compartidas con la empresa, su gerente y trabajadores, esta tarea busca presentar alternativas para posicionar la marca así como mantener a nuestro cliente real y atraer al potencial, de manera que aumente la demanda y la oferta sea similar, lo que permite generar empleo en nuestra provincia y proyectarnos a exportar cereales “La Pradera” a mercados internacionales.

La realidad en la que el mercado cereal se desarrolla, se ve también afectado por este mundo lleno de cambios e incertidumbres, lo que hoy es, mañana es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya que las empresas y por lo tanto los negocios no tendrán las barreras geográficas y territorios del pasado.

Como consecuencia, vendrá la desregularización de las economías, la homogenización de los productos y la clientelización de los mercados, por lo tanto las empresas se volcaran con mayor fuerza hacia los clientes y la calidad en los productos y servicios; lo que se constituirá en la verdadera **ventaja competitiva**. Por lo tanto la empresa debe estar preparada para asumir este reto ya que la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la empresa que no sea eficaz y eficiente, se verá amenazada constantemente. Aquí es donde aparece la reingeniería como estrategia para dinamizar la empresa, hacerlas mas orientadas al mercado y al cliente.

El gerente deberá demostrar su capacidad de liderazgo y por lo tanto una visión muy clara del negocio, el equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial.

El gerente será ese visionario de la aldea global, su función se vera reflejada en la dirección del talento humano.

En conclusión la tesis que a continuación presento analiza dos procesos: el de adquisición y comercialización que son fundamentales para la empresa, en el primer

caso si no se tiene proveedores que garanticen calidad, buen precio y crédito no sirve de nada pensar en aumentar nuestra lista de clientes, mas aun si tomamos en cuenta que en el 2005 se dará paso al ALCA lo que hará que nuestros proveedores sean nuestra competencia, entonces es urgente buscar alternativas, como la de implantar el departamento de adquisición que se encargara de presentar propuestas creativas, diferentes. Ahora en lo que corresponde al segundo caso no es solo cuestión de llenar las perchas para decir que hemos aumentado nuestro mercado hay factores como el servicio al cliente que debe ser tomado en cuenta y que es necesario mejorar en la empresa por lo tanto se propone una revisión de lo que se tiene para mejorar e implantar un verdadero departamento comercial. Para llegar a las propuestas se realizó un estudio minucioso de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

“Cereales La Pradera” es una empresa que nació, se mantiene con buenos cimientos construyendo un camino que apenas se lo esta marcando. Ésta es una empresa que debe ser orgullo de Cotopaxi, por ende del hombre y mujeres de esta tierra, ya que es muestra de que “Si se puede.”

Gracias.

Sandra Elizabeth Tuttillo Morocho.

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La realización de la reestructuración administrativa y reingeniería de adquisición de materia prima y comercialización de una empresa significa la revisión fundamental de sus metas, objetivos, misión, visión, políticas, valores y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras expectativas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

Para ello es de vital importancia estudiar y analizar la parte administrativa y los procesos operativos actuales y proyectarnos a objetivos, procesos concretos, eficientes y eficaces bajo la responsabilidad de ofrecerle al cliente respuestas y soluciones precisas y apropiadas mediante la ejecución de la reestructuración y reingeniería de la empresa.

Cereales La Pradera es una empresa que se dedica a la compra de materia prima, las mismas que luego de ser sometidas a un proceso de transformación, son convertidas en productos terminados, para luego ser comercializados, por lo tanto debe orientar su esfuerzo a abarcar el sector cereal y satisfacer sus deseos, necesidades y expectativas respondiendo eficientemente a sus requerimientos, logrando así la fidelidad del mismo, con esto se busca tener una mejor posición competitiva y marcar el valor diferenciado de la empresa, eliminar actividades que no generen valor agregado dentro de la empresa y constituyen pérdida organizacional, económica y sino en el impacto sobre la posición competitiva. La reingeniería de Procesos es como la nueva era de aprendizaje (generativa) para las empresas.

El ritmo de cambio en el transcurso de los negocios se ha acelerado a tal punto que la única manera de igualar o superar la rapidez de este cambio es lograr avances decisivos y radicales para lograr el mejoramiento prolongado del rendimiento organizacional.

Tal cambio radical es importante porque las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio o entorno en que éstas operan para no volverse obsoletas y responsan con efectividad en el transcurso del evolutivo entorno.

“La transformación de la operación implica un cambio en la estructura misma de los procesos en su personal y hasta en diversos grados en su cultura organizativa los mismos que conjuntamente colaboran para decisiones”¹

Cereales La Pradera es consciente y responsable.

“Las empresas podrán mantenerse sólo si conservan y captan clientes, en la actualidad con la facilidad de información a la que se tiene acceso, estos clientes son cada vez más expertos y exigentes, por lo cual, el reto de mantener y captar más clientes se vuelve prioritario para las empresas, por lo tanto todos los procesos operativos y no operativos que se desarrollen en las empresas deben estar encaminadas al mejoramiento de su producto y servicio por ende la satisfacción total del cliente, los procesos deben ser capaces de ofrecer un factor diferenciador o valor agregado de tal manera que se procure cubrir al máximo las expectativas respecto del producto o servicio final que recibe el cliente”²

1.2. RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

Cereales La Pradera con RUC # 1706791611001 no tiene Junta General de Accionistas, su representante legal es el Administrador José Simons.

Es una empresa de razón social unipersonal, es una industria molinera y empacadora de Cereales, que busca un desarrollo armónico, social y económico de la empresa y de sus colaboradores.

¹ MORRIS, Daniel. **REINGENIERÍA EN LOS NEGOCIOS**. Editorial Mc. Graw Hill.

² TREACY, Michael, WIRRSEMA, Fred. **LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO**. Grupo Editorial Norma

Es una empresa reconocida por la calidad y constante innovación de sus productos y servicios, considerada entre los líderes en el mercado nacional de Cereales empacados, harinas y más productos alimenticios con una permanente preocupación por la satisfacción de sus clientes, colaboradores y proveedores que trabajan junto a ella, es una empresa participante activa del desarrollo Socioeconómico y Cultural del Ecuador.

Cereales La Pradera realiza su tributación en la Provincia de Cotopaxi.

CEREALES LA PRADERA.- Es una empresa líder en el mercado nacional en la producción, industrialización y comercialización de Cereales y Productos alimenticios.

1.3. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

En 1975 el señor José Simons Amador compra a Cervecería Andina maquinaria que se utilizaba para procesar grana de cebada importada para la Malta. La intención era cerrar un ciclo de cebada es decir procesar la cosecha proveniente de sus tierras.

En un inicio se llegó a utilizar la maquinaria por el gusto que estas funcionen, de esto se obtenía arroz de cebada y hojuelas de cebada pero no para comercializar, esta producción se quedaba quieta, salía esporádicamente al gusto del dueño no se puede hablar de un objetivo concreto.

La maquinaria pasa guardada considerablemente y es en 1985 que se decide construir un galón en los terrenos que poseía la Hacienda La Pradera propiedad del señor José Simons Amador, en un área de 300 metros cuadrados en donde se ubicada la maquinaria compuesta por cuatro máquinas, siendo de las siguientes características: una para limpiar cebada, otra para pilar cebada, la tercera para cortar la cebada, y la última para hacer copos de cebada, se pensaba en montar una agroindustria aprovechando la cebada que cosechaba de sus propiedades en miles de quintales.

La cebada era la única materia prima con la que se contaba en aquel entonces y la que iba a ser procesada.

Al procesar se obtenía arroz de cebada y subproducto, éste último es mezclado con maíz, soya y minerales obteniendo buenos balanceados para ganado, el mismo que era solicitado por los ganaderos del lugar y utilizado para el ganado de su feudo, en lo referente a si se vendía estos cereales, se lo hacia rara vez por pedidos, incluso se regalaba el producto.

El proceso anotado fue repitiéndose por varios años al alcance de su tiempo ya que tenía otras responsabilidades y negocios que atender; pero estaban sus hijas e hijo que crecían y a los cuales fue educando para que un día no muy lejano sean los forjadores de nuevas empresas que generen trabajo y utilidad.

El tiempo cambiaba y aparecían nuevas oportunidades y necesidades en la población, se podría decir que ya tenía una visión para ser ejecutada en donde se utilizaría las maquinas que poseía y ya no solo la cebada como materia prima sino otros cereales. Si bien no aplico directamente su proyecto dejo las bases para que poco a poco vayan asumiendo el reto de transformar y convertir a su hacienda en una de las mejores empresas industriales del país.

Fue en el año de 1990 cuando el administrador José Simons Frías (hijo) luego de realizar sus estudios en New York y posteriormente iniciando su propio hogar su padre decide que su regalo de matrimonio será el galpón con la maquinaria y una cosecha de cebada.

Es entonces que un capital social mínimo y bajo una nueva administración comienza la etapa que marca lo que hoy por hoy es la empresa Cereales La Pradera. Ésta empresa se convierte en fuente de trabajo para la provincia de Cotopaxi, satisfacción para un padre que confió en su hijo y para quienes trabajan en ella.

Cereales La Pradera cuenta con un stock de 34 productos y un mercado real en todo el país de más del 50% de la población ecuatoriana con pequeñas incursiones en el mercado internacional.

La empresa distribuye a nivel nacional productos laminados, productos granulados, granos de empaque y harinas. En lo referente al mercado nacional las provincias de la región oriental son las que no cuentan con el producto por razones de infraestructura debido a que el producto está en estado natural totalmente seco que por el exceso de humedad no resiste más de un mes. El producto en una percha en el Oriente ecuatoriano se daña, debido a esto es que la empresa está trabajando en productos precocidos que si resisten la humedad y que garantizaría la presencia del producto en las perchas de la región Amazónica.

Cereales La Pradera realiza sus actividades enmarcadas en las exigencias de los retos actuales bajo normas de calidad, normas de producción, normas de higiene respaldados por las normas de procedimientos HCCPS (Sistema de Gestión de Calidad que se basa en el control de proceso), JASA (Sistema de Gestión de Calidad que lo fundamenta en la sanitización), CMP (Programa de Mejoramiento Continuo).

1.4. UBICACIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA

La empresa Cereales La Pradera, está ubicada en la Panamerica Sur Km. 6, parroquia Belisario Quevedo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

En cuanto a la ubicación física no es un sitio estratégico ya que cuando existe paralización en el país se bloquea la salida a la avenida principal imposibilitando sacar los productos e ingresar la materia prima, además el sector ha sido descuidado por los gobiernos de turno, lo que ha hecho que no se tenga los servicios básicos de buena calidad, los accesos no son carreteras de primer orden incluso se ve afectada por la delincuencia, como empresa se tuvo que implantar un sistema de agua potable, alcantarillado y seguridad adecuado.

Se optó por esta ubicación física para aprovechar el terreno que representaba un ahorro significativo en el inicio, ya que la Hacienda La Pradera como se llamaba hace doce años era de propiedad de el padre de quien hoy dirigen la empresa.

1.5. PRODUCTOS QUE GENERA LA EMPRESA

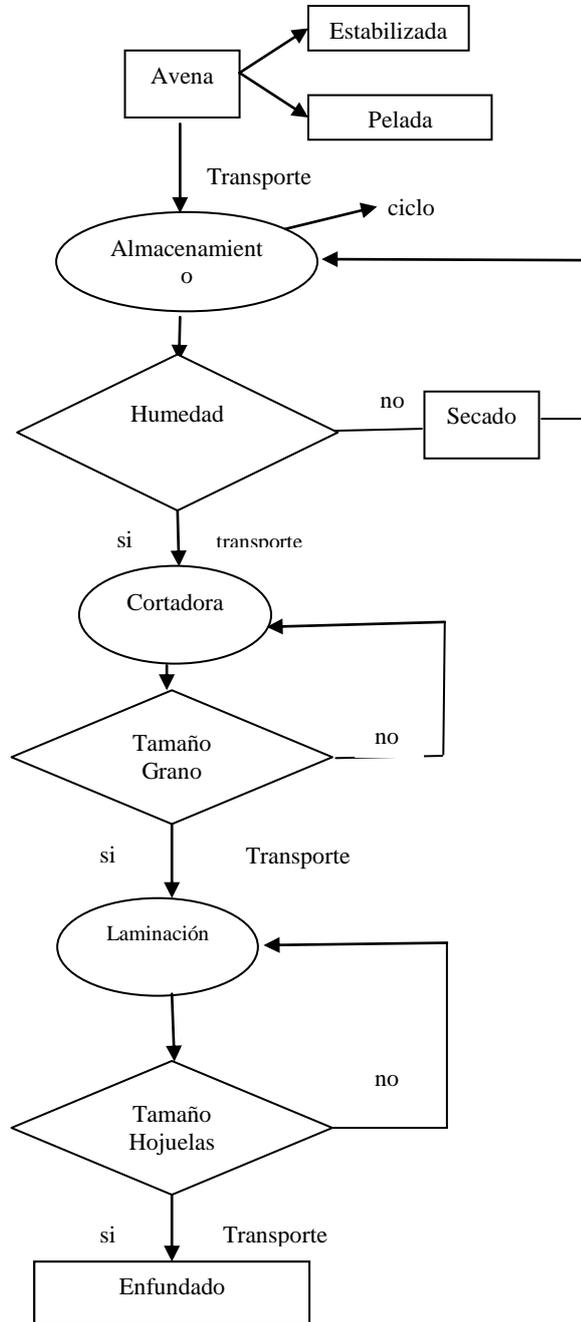
Cuando se inicio en 1990 con el objetivo de ser la mejor empresa de elaboración y comercialización de cereales, comenzó procesando cebada este fue el producto estrella de los dos primeros años que le valió para proyectarse a nivel nacional; hoy la empresa tiene los siguientes productos:

a) PRODUCTOS LAMINADOS.- Son a los que dentro del proceso se da una humedad adecuada; es decir al producto se le da un tratamiento térmico (Ver foto en Anexo 1). Tenemos los siguientes cereales:

1. Las hojuelas de cebada.
2. Las hojuelas de avena.
3. Las hojuelas de trigo.
4. Las hojuelas de quinua.
5. El chancado de cebada.
6. La avena molida.

A Continuación detallamos el proceso.

DIAGRAMA No. 1
PROCESO DE LA HOJUELA DE AVENA



FUENTE: Ing. Alcides Proaño
ELABORADO POR: Sandra Tutillo
FECHA: Febrero 2002

b) PRODUCTOS GRANULADOS.- Son productos que después de eliminar su corteza se quedan perlados para entrar en un proceso de cortado, quedando granulado; es decir el producto es granulometriadado sobrepasando una malla milimétrica. (Ver foto en Anexo 2).

7. Arroz de cebada.

8. Morocho partido.

9. Trigo de quippe.

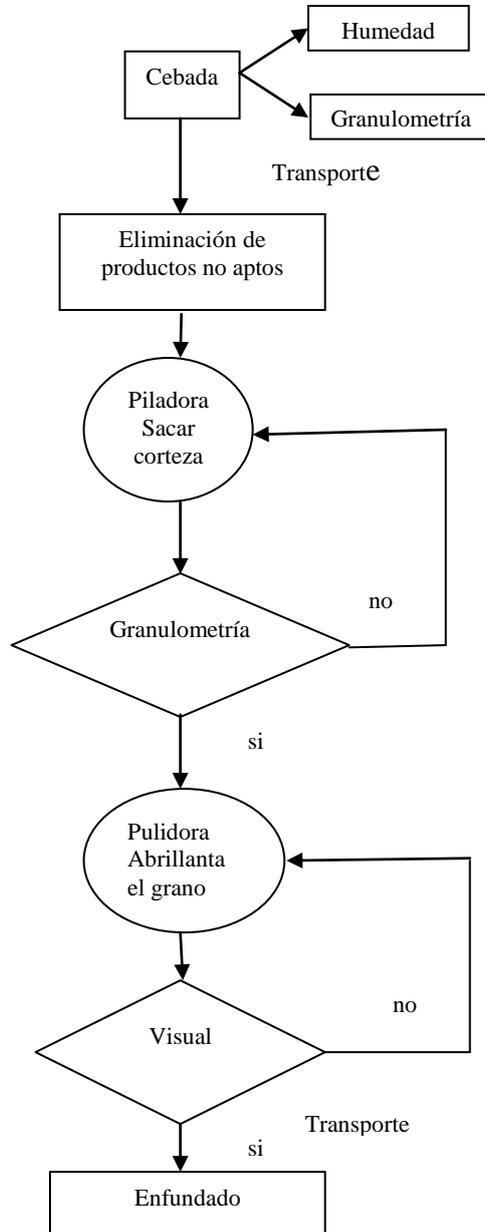
10. La quinoa.

11. Krips de maíz.

12. Cebada Perlada.

Enseguida explicamos el proceso.

DIAGRAMA No.2
PROCESO DE LA CEBADA PERLADA



FUENTE: Ing. Alcides Proaño
ELABORADO POR: Sandra Tutillo
FECHA: Febrero 2002

c) **HARINAS.**- Son el resultado de un proceso de producción, tostado o estabilizado (que todos los elementos estén en concordancia: proteínas, carbohidratos y grasas), molido y clasificado (Ver foto en Anexo 3).

13. Machica.

14. Harina de maíz.

15. Harina de haba.

16. Harina de plátano.

17. Harina integral.

18. Harina de arveja.

19. Maicena Pradera.

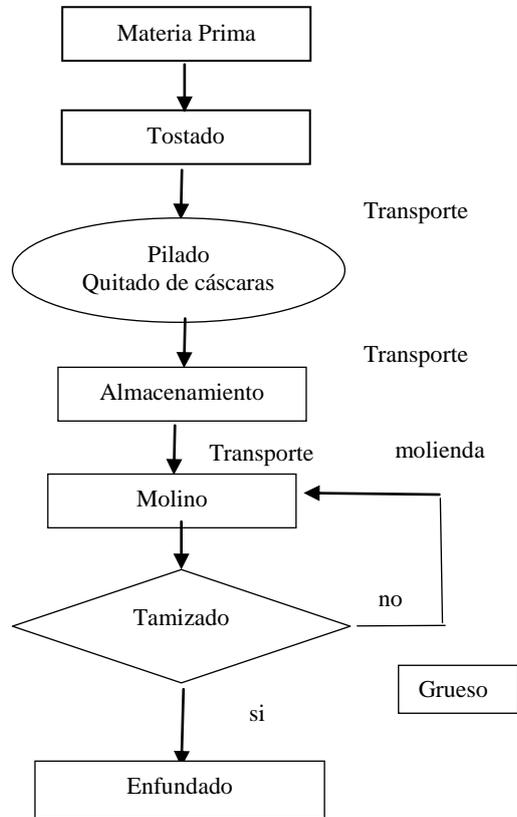
20. Harina de plátano.

21. Sémola.

22. Pinol.

Tenemos el proceso de la machica.

DIAGRAMA No. 3
PROCESO DE LA MACHICA



FUENTE: Ing. Alcides Proaño

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FECHA: Febrero 2002

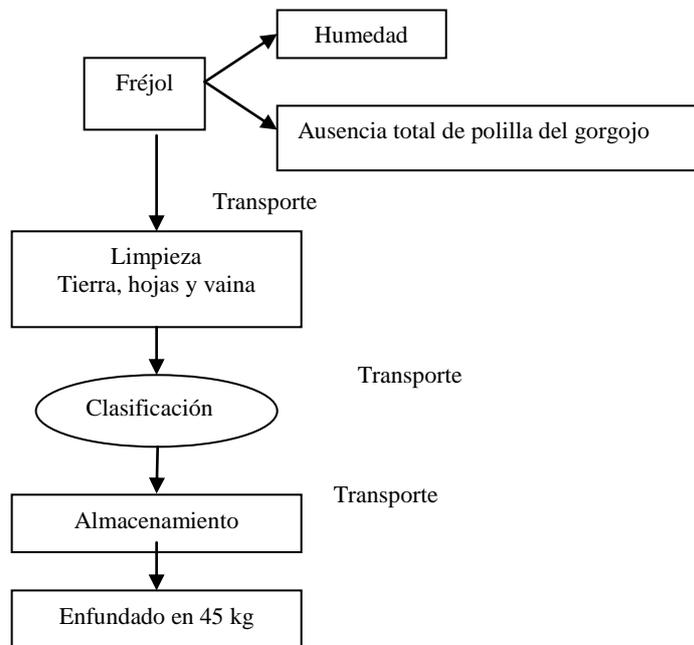
d) GRANOS DE EMPAQUE.- Son productos en grano que reciben un tratamiento de estabilización y de empaque (Ver foto en Anexo 4).

- 23. Arveja importada.
- 24. Canguil americano.
- 25. Fréjol Bayo Bolon.
- 26. Fréjol Blanco Bolon.
- 27. Fréjol Rojo Bolon.
- 28. Fréjol Canario.
- 29. Fréjol Panamito.

- 30. Lentejón Importado.
- 31. Garbanzo.
- 32. Maní.
- 33. Maíz Suave para tostar.
- 34. Mote Especial.

Detallamos el proceso del fréjol para una mejor comprensión.

DIAGRAMA No. 4
FREJOL



FUENTE: Ing. Alcides Proaño

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FECHA: Febrero 2002

Todos esos productos tienen un contenido en peso entre 500 gramos, 250 gramos y un kilogramo con un precio de acuerdo al costo de producción que va desde los 20 centavos hasta 1 dólar 20 centavos.

PRODUCTO ESTRELLA DE LA EMPRESA

Avena La Pradera de los productos laminados



Arroz de Cebada de los productos granulados

Es el segundo de los productos fuertes.

Producto con el que iniciaron y ganaron mercado.



1.6. MERCADO QUE CUBRE

Se cubre en un 60% el mercado nacional, hacer una cobertura del 100% es difícil por el mercado de la Región Oriental y la Costa en donde no se puede poner un producto en percha debido a la humedad. Se han realizado incursiones pequeñas al mercado internacional como por ejemplo: Japón.

CUADRO No. 1

PROVINCIAS QUE CONSUMEN CEREALES LA PRADERA

PROVINCIA	PORCENTAJE
Pichincha	50%
Azuay	20%
Loja	10%
Ibarra	2,5%
Cotopaxi	2,5%
Tungurahua	2,5%
Esmeraldas	2,5%
El Oro	2,5%
Guayas	2,5%
Bolívar	2,5%
Chimborazo	2,5%
TOTAL	100%

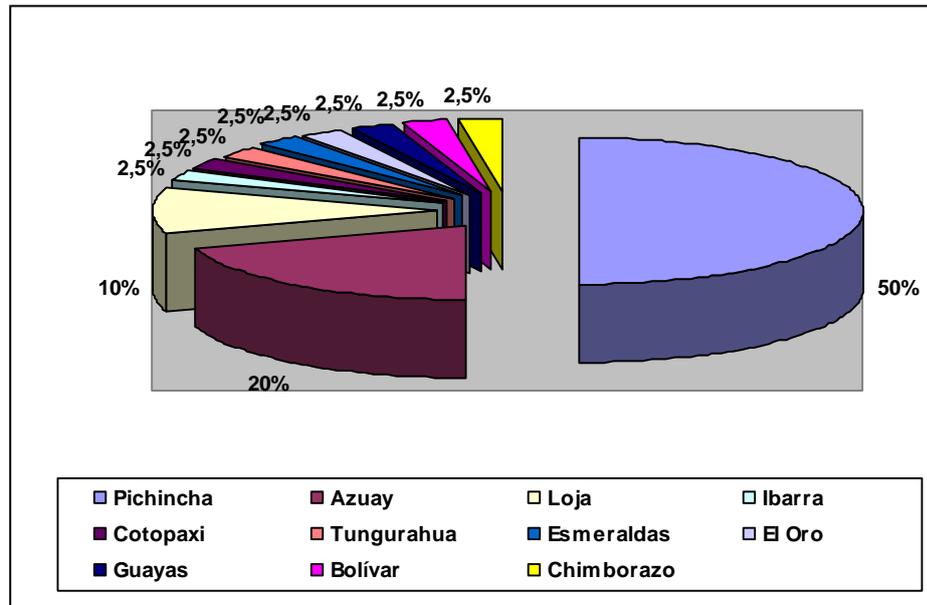
FUENTE : Adm. José Simons F.

ELABORADOR POR : Sandra Tutillo

FECHA: Enero 2002.

GRAFICO No. 1

PROVINCIAS QUE CONSUMEN CEREALES LA PRADERA



FUENTE: Adm. José Simons F.

ELABORADOR POR : Sandra Tutillo

FECHA: Enero 2002.

1.7. PROVEEDORES

Proveedores Fijos.- Son los pequeños productores que con el paso de los años han ido formando sus propios negocios; es decir, de recogedores de granos hoy son comercios instalados.

CUADRO No. 2
PRODUCTOS LOCALES

PRODUCTO	PORCENTAJE
Arroz de cebada	70%
Quinoa	10%
Trigo	10%
Otros	10%
TOTAL	100%

FUENTE: Adm. José Simons F.

ELABORADOR POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Enero 2002.

Proveedores Internacionales.-Estos están en países de Holanda, Canadá, EEUU, Argentina y en ocasiones Chile de estos países se importa. Se recurren a estos países por falta de satisfacción en los productos que nuestro país tiene.

CUADRO No. 3
PRODUCTOS QUE IMPORTAMOS

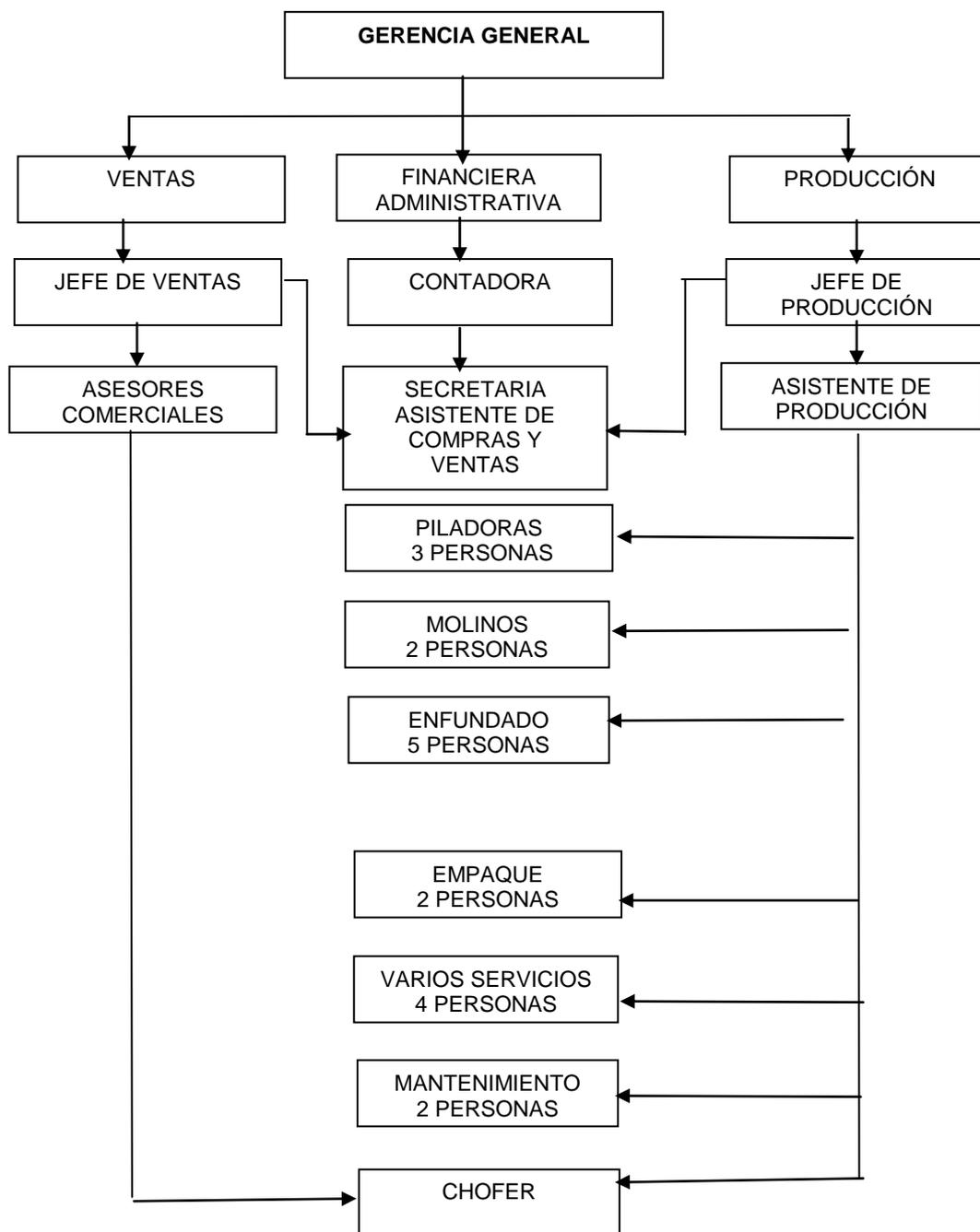
PRODUCTO	PORCENTAJE
Lenteja	20%
Avena	50%
Canguil	20%
Garbanzo	5%
Arveja Verde	5%
TOTAL	100%

FUENTE: Adm. José Simons F.

ELABORADOR POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Enero 2002.

1.8.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA EMPRESA CEREALES “LA PRADERA”



FUENTE: Adm. José Simons.

ELABORADO POR: La Empresa.

FECHA: Junio de 1996.

El organigrama de Cereales La Pradera no permite comprender la composición estructural de la empresa en cuanto a sus diferentes niveles jerárquicos de autoridad, responsabilidad, amplitud de decisiones, ámbito de acción y relaciones de dependencia.

1.9. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El tener el organigrama estructural nos permite conocer los niveles administrativos, las relaciones que existen entre los departamentos, así como la delegación de la autoridad. Dentro de la empresa pueden existir niveles que resultan entre las relaciones de Jefes, asesores, operarios, auxiliares; en la empresa se tienen los siguientes:

a. Nivel Directivo

Máximo nivel de orientación y definición del direccionamiento estratégico que vaya a cumplir la empresa. Tienen a su responsabilidad las políticas, el ejecutar, organizar y dirigir.

b. Nivel Ejecutivo

Siguiente inmediato es el que lleva a cabo las órdenes y políticas emanadas del Directorio.

El Gerente General ejecuta el Nivel Directivo y Ejecutivo, a cargo Adm. José Simons.

c. Nivel Asesor

Está conformado por las organizaciones consultoras encargadas de aconsejar, recomendar, esta conformado por:

1. Asesores externos en cuestiones laborales y de contratos. Sr. Abogado. Javier Peñaherrera.
2. Auditores.
Sr. Guido Tovar.

3. Jurídicos.

Abogado local. Hugo Salazar.

Abogado externo. Juan José Pazmiño.

d. Nivel Operacional.

Son las dependencias encargadas de ejecutar las operaciones, procesos pertinentes y necesarios en relación a la consolidación de los objetivos propuestos por la empresa esta conformado por:

1. Jefe de Producción

Dr. Alcides Proaño.

2. Jefe de Ventas.

Ing. Fernando Cáceres.

3. Jefe Financiero.

Puesto bacante.

4. Jefe de Adquisición.

Se creo un presupuesto para este puesto pero no se ejecuta actualmente.

1.10. CONCEPTOS GENERALES

1.10.1. REINGENIERÍA

Propiamente hablando: Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

“Significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.”³

1.10.2. PROCESO

“Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.”⁴

1.10.3. ADQUISICIONES

“Proceso por el cual se consigue una cosa a cambio de trabajo o dinero.”⁵

1.10.4. VENTAS

“Proceso por el cual se traspa a otro por el precio convenido el producto o servicio que posee.- Proceso específico de venta por parte del fabricante que consiste hacer una campaña en el canal de distribución.”⁶

1.10.5. OPTIMIZACIÓN

“Suposición de excelencia que no puede ser mejor y permite la maximización y minimización de factores que involucran una actividad.”⁷

³ www.monografias.com
REINGENIERÍA DE PROCESOS. A. Goznes, M. A. Gozners. Editorial Océano, Volumen I, Página 152

⁴ **ENCICLOPEDIA DE MANAGEMENT.** L. Bittel. J. Ramsey, Editorial Océano, Edición Original, Pág. 59.

⁵ **ENCICLOPEDIA DE MANAGEMENT.** L. Bittel. J. Ramsey, Editorial Océano, Edición Original, Pág. 60.

⁶ **REINGENIERÍA DE PROCESOS.** A. Goznes, M. A. Gozners. Editorial Océano, Volumen I, Página 152
DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS. Edición 2002, Pág. 241.

⁷ **ADMINISTRACIÓN.** Luis R. Picazo Martínez, Fabián Martínez. Editorial MacGrawHill, Primera Edición, Pág. 153.

1.10.6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

“Conjunto de movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados logrando el compromiso de todos los recursos de la organización.”⁸

⁸ **ADMINISTRACIÓN.** Luis R. Picazo Martínez, Fabián Martínez. Editorial MacGrawHill, Primera Edición, Pág. 153.
GERENCIA ESTRATEGICA. Planeación y Gestión. Humberto Serna. Pág. 20.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL SEGMENTO DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL

Al analizar el mercado en que se desenvuelve la empresa Cereales La Pradera, permitirá investigar y descubrir cuales son los inconvenientes que se presentan cuando se realiza la Adquisición y Comercialización de los productos que expende. Es necesario por lo tanto hacer un seguimiento del porque algo esta saliendo bien o porque no esta como estaba previsto.

Este será una herramienta que permita conocer y acercarnos a las necesidades, aspiraciones, deseos reales de quienes son nuestros clientes es decir es la oportunidad de aproximarnos y escuchar exactamente lo que consideran importante.

Al realizar este acercamiento reiteramos que a Cereales La Pradera le interesa y considera imprescindible la satisfacción total de quienes adquieren el producto y reciben el servicio.

2.1.1. Definición del Análisis

El análisis permite conocer la actitud del cliente que adquiere Cereales La Pradera frente al producto que solicita y el servicio que recibe de la empresa, esto permite verificar si cumplimos con sus requerimientos, si nos hemos preocupado día a día de cumplir con nuestros clientes o si nos hemos limitado a una rutina o a la costumbre.

Analizaremos los desfases que existen en cuanto a los productos y servicios recibidos en relación a las expectativas de productos y servicios que ellos esperan de Cereales La Pradera.

2.1.2. Objetivos

1. Medir el grado de satisfacción del cliente por los servicios recibidos.
2. Determinar el grado de preocupación de los vendedores.
3. Conocer los problemas que existen en la empresa, específicamente en el área de adquisición y comercialización.
4. Conocer el porcentaje de clientes que son fieles a la empresa.
5. Determinar el posicionamiento real de la empresa.

2.1.3. Área Geográfica

El análisis se desarrolla de manera general en las provincias en donde según nuestro reporte de ventas nos encontramos distribuyendo Cereales La Pradera. Las provincias son:

- Pichincha.
- Azuay.
- Loja.
- Imbabura.
- Cotopaxi.
- Tungurahua.
- Riobamba.
- Esmeraldas.
- El Oro.
- Carchi.
- Guayas.
- Napo.

Estas provincias suman una población de 490 clientes.

2.2. VARIABLES A UTILIZARSE

a. Socio económicas

Presentación del empaque

Expectativas de servicio

b. Geográficas

Expansión de atención

Tiempo de atención

c. Cultural

Nivel de atención

Preparación de los vendedores

Problemas registrados

Expectativas de servicio

2.3. MUESTRA

Procedemos a calcular el tamaño de la muestra.

Fórmula.

$$M = \frac{NPq}{(N-1) * [B/4]^2 + (Pq)}$$

M = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

B = Error estándar.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

La población es considerable por lo tanto esta fórmula permite que el tamaño de la muestra, calculada sea significativa en referencia a la población.

Para el cálculo correspondiente utilizaremos un error estándar de 0,15% una probabilidad de 50% y una probabilidad de fracaso de 1-p.

Se utiliza un valor de P = 0.50 y de q = 1 porque se asume un escenario totalmente conservador debido a que este estudio es el primero que se realiza en la empresa, se ha calculado el tamaño de la muestra en base a la población de todas las provincias en las que se encuentran nuestros productos.

Debo recalcar que Azuay, Esmeraldas y Machala reciben nuestros productos a través de el agente vendedor PIDACO la misma que en representación de la empresa distribuye los cereales La pradera, cabe anotar que igual que Pichincha, Loja, Ibarra, Cotopaxi, Tungurahua, Esmeraldas, Guayas, Lago Agrio, forman parte de la población de la hemos extraído la muestra.

CALCULO.

$$N = 490$$

$$B = 0.0015$$

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$M = \frac{490(0.50)(0.50)}{(490 - 1) [0.0015/4]^2 + (0.50)(0.50)}$$

$$M = \frac{122.5}{(490)(0.00140625) + (0.25)}$$

$$M = \frac{122,5}{0.93765625}$$

$$M = 130$$

La muestra es de 130 clientes.

2.3.1. Metodología del Estudio

- El método de recopilación de información a utilizarse es la encuesta personal y telefónica.
- La población seleccionada son clientes tomados de la base de datos de la empresa Cereales La Pradera que corresponde a un total de 490 clientes.
- El marco muestral que utilizaremos para este análisis es el numero de clientes obtenidos en el calculo de la muestra anterior realizada a quienes se les contacta telefónicamente y personalmente en el caso de Latacunga.
- El método a utilizarse es el probabilística aleatorio simple porque de la población existente en la empresa tienen la misma oportunidad de ser elegidos.
- El tamaño de la muestra seleccionada es de 130 clientes.
- Se realiza preguntas abiertas y cerradas.

2.3.2. Actividades a realizarse.

- Las encuestas se realizan telefónicamente con una duración de 20 minutos.
- Las Visitas directamente se las harán con una duración de 15 minutos.
- Posteriormente analizaremos la brecha entre lo que el cliente espera y lo que tiene ahora para finalmente emitir criterios importantes en cuanto a variables estudiadas, esto se reflejara al evaluar las preguntas entre abiertas y cerradas las mismas que facilitan este tipo de análisis.

2.3.3. Cuestionario Aplicado.

CEREALES LA PRADERA

Atención al cliente

La presente encuesta tiene por objeto la satisfacción a Nuestros clientes superando sus expectativas.

Responda con una X a la que usted considere correcto.

1. Cómo calificaría Ud., la atención que le ofrece el distribuidor de nuestros productos.

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

2. Considera que el distribuidor de nuestros productos tienen conocimientos acerca de los productos que Ud., solicita.

Si () No ()

3. Cuando se le ha presentado alguna duda o problema con sus compras o pedidos ¿Quién lo ayudo?

4. El tiempo en que ha sido atendido su pedido, información o solución de problemas lo considera:

Muy rápido ()

Rápido ()

Normal ()

Lento ()

Muy lento ()

5. ¿Para Ud., es fácil adquirir nuestros productos?

Si () No ()

6. ¿Considera necesario los vendedores o sucursales cerca de Ud.?

Si () No ()

7. ¿Qué servicios le gustaría que le proporcionen, Cereales La Pradera?

8. ¿Conoce Ud., todos los productos que tiene Cereales La Pradera?

Si () No () Algunos ()

¿Cuáles?:-----

9. ¿Qué productos adicionales esperaría encontrar de Cereales La Pradera?

10. ¿Además de Cereales La Pradera que otras marcas adquiere y por qué?

11. ¿Por qué compra en nuestra empresa?

Atención: ()

Precios: ()

Ubicación: ()

Publicidad: ()

Calidad: ()

Cercanía: ()

Atención: ()

Precios: ()

Garantía: ()

Otros: ()

Explique: -----

-

12. ¿El empaque de nuestros productos es de su agrado?

Si () No ()

¿Cómo le gustaría?: -----

13. ¿Los productos La Pradera en sus empaques presenta recetas para aplicarlas con nuestros Cereales que criterio le merece?

14. ¿Al adquirir los productos de Cereales La Pradera Ud., toma en cuenta los datos técnicos y legales?

Si () No ()

15. ¿Cuáles son los datos técnicos y legales que identifica para su compra?

Sello INEN. ()

Código de barras Internacionales. ()

Registro Sanitario ()

Caducación. ()

16. ¿De que manera conoció nuestra empresa?

Por un amigo(a) ()

Por usted mismo ()

Por algún familiar ()

Visita de algún ejecutivo ()

Por otra razón ()

Explique: -----

17. ¿Sabía Ud., que se atiende los días feriados?

Si () No ()

Fecha: -----

Cliente: -----

2.4. Resultados.

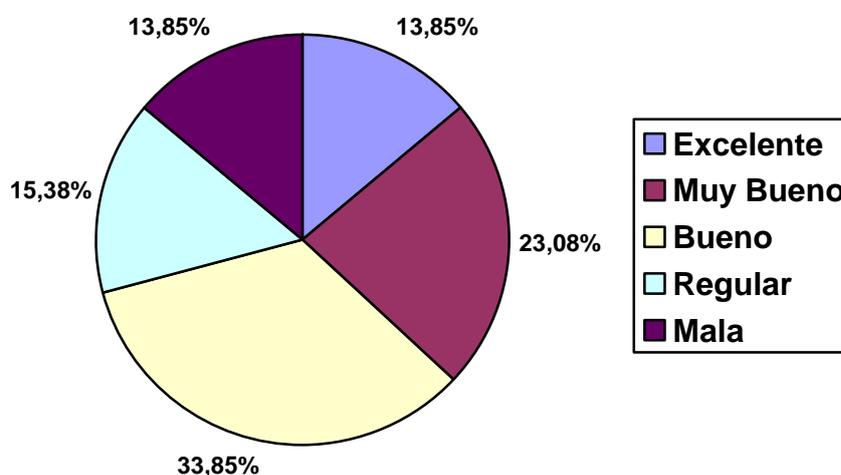
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO.-Los resultados a continuación son producto de la tabulación de cada respuesta obtenida de los clientes de la empresa La Pradera en el programa SPSS (programa estadístico) las mismas que se expresan en forma total y porcentual esto a la vez permite llegar a conclusiones necesarias y reales de conocer ya que esto permitirá tener una visión con respecto a los productos pero sobre todo del servicio que la empresa brinda al cliente.

PREGUNTA NÚMERO 1

¿Cómo calificaría usted la atención que le ofrece el distribuidor de nuestros productos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	18	13,85%
Muy Bueno	36	23,08%
Bueno	44	33,85%
Regular	20	15,38%
Mala	11	13,85%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



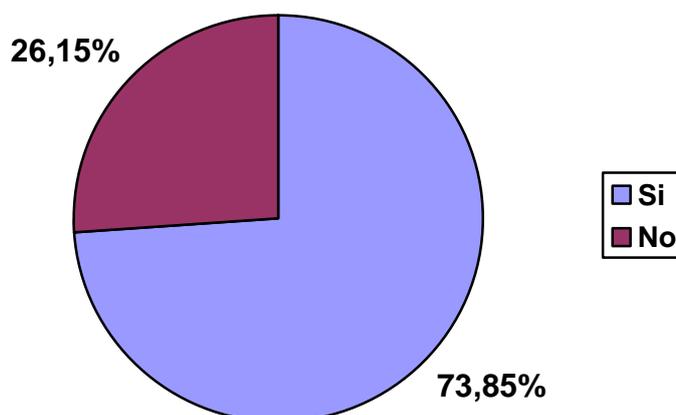
En relación a la primera pregunta debemos anotar que la opción mas alta viene de 44 personas que equivale el 33,85% de nuestros clientes que respondieron que el servicio es Bueno, mientras que el 13.85% equivalente a 11 personas respondieron que Mala.

PREGUNTA NÚMERO 2

¿Considera que el distribuidor de nuestros productos conoce acerca de los productos que Ud., solicita?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	96	73,85%
No	34	26,15%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



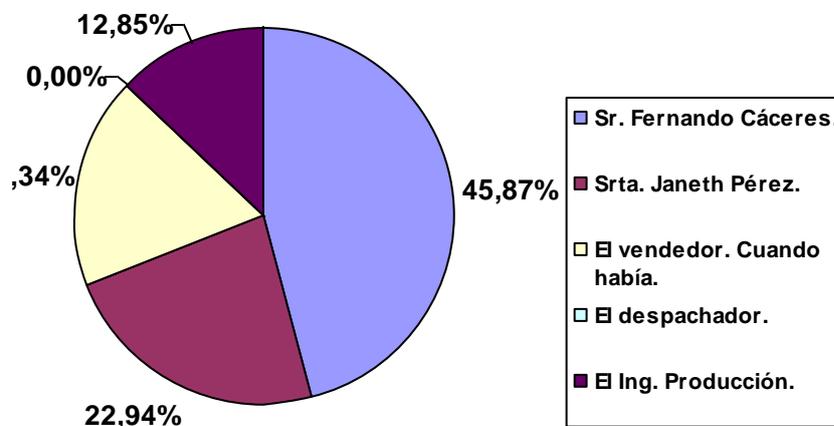
Un 73,85% considera que si, mientras que un 26,15% piensa que no, estos son datos que muestran la falta de capacitación u orientación sobre el producto que se esta vendiendo, lo que se busca es llegar al 100%. Si un vendedor conoce lo que esta vendiendo, sabe como llegar al cliente.

PREGUNTA NÚMERO 3

**Cuándo se le ha presentado alguna duda o problemas con sus compras o pedidos.
¿Quién lo ayudo?**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sr. Fernando Cáceres.	50	38,46%
Srta. Janeth Pérez.	25	19,23%
El vendedor. Cuando había.	20	15,38%
El despachador.	14	
El Ing. Producción.	1	10,77%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES

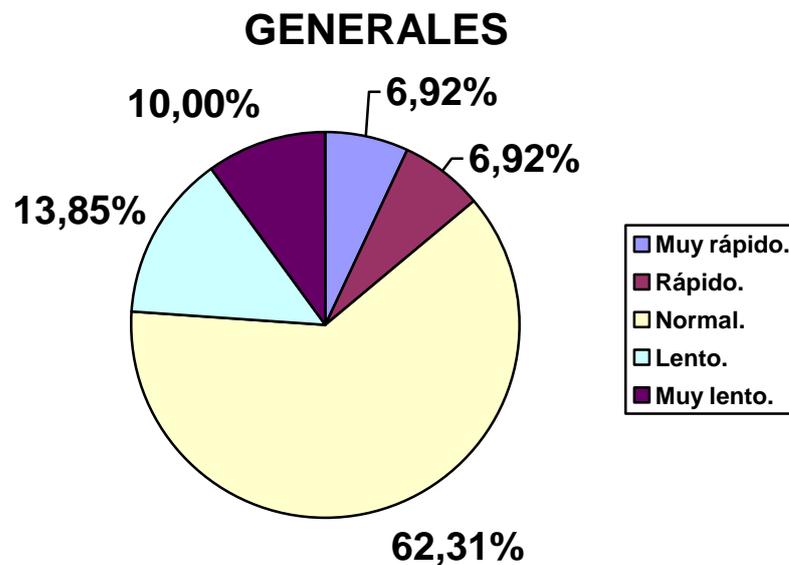


Con respecto a esta pregunta las respuestas fueron en un porcentaje mayor por el Jefe de Ventas, Sr. Fernando Cáceres el 38,46% y en un porcentaje menor del 10,77% para el Jefe de Producción, al observar estos datos podemos darnos cuenta que es necesario contar con un departamento de Ventas que encause esas inquietudes y se lleve adecuadamente registradas esas inquietudes para posibles alternativa. Al estar dispersa esta valiosa información no se lograra nada, claro esta que es satisfactorio saber que aunque no este bajo su responsabilidad asumen ayudar en las inquietudes del cliente.

PREGUNTA NÚMERO 4

¿El tiempo en que ha sido atendido su pedido, información o solución de problemas lo considera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy rápido.	9	6,92%
Rápido.	9	6,92%
Normal.	81	62,31%
Lento.	18	13,85%
Muy lento.	13	10%
TOTAL	130	100,00%



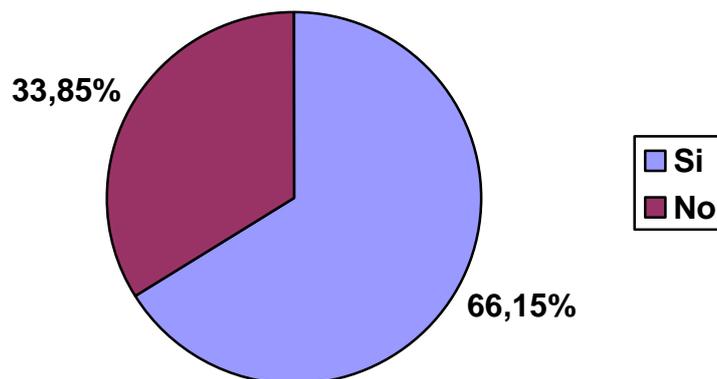
El 62,31% respondió que es Normal el tiempo en que se atendió el pedido, resaltando que esto sucede por que están en Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha pero que tienen referencias que cuando se trata de Guayas o Carchi no es así; es lento a veces hasta muy lento, supieron añadir; prueba de esto es el porcentaje de la opción Lento de 13,84% y Muy lento de 10%.

PREGUNTA NÚMERO 5

¿Para Ud., es fácil adquirir nuestros productos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	86	66,15%
No	44	33,85%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



Los clientes de las ciudades como Tulcán-San Gabriel fueron enfáticos en decir que es difícil acceder a los productos La Pradera, en especial tener una continuidad.

En Ibarra, Riobamba pese a que se encuentra cerca no se ha logrado mantener un alcance, aun mas dificultoso se hace para la ciudad de Guayaquil y Lago Agrio.

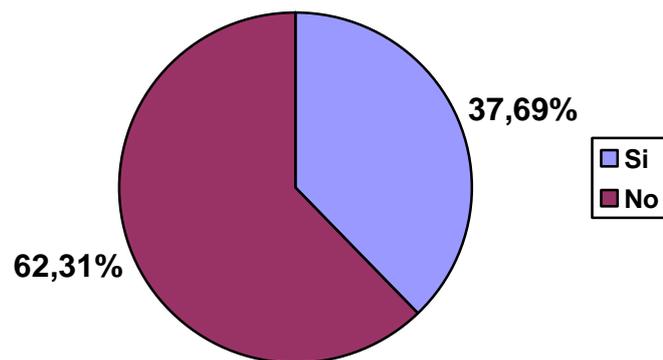
Lo anotado provoca un desfase para que exista un porcentaje del 33,85% que resaltan lo difícil de adquirir el producto, sobre el 66,15% que manifiesta que si.

PREGUNTA NÚMERO 6

¿Considera necesario una sucursal cerca de Ud.?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	49	37,69%
No	81	62,31%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



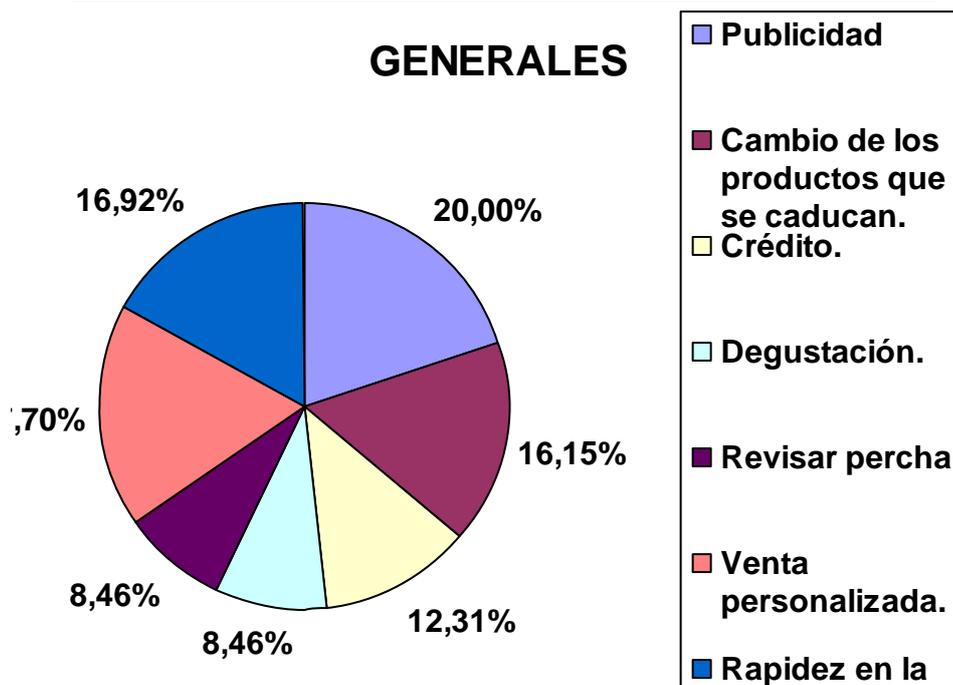
La respuesta al Si con 37,69% principalmente surge de quienes están alejados de Latacunga, además pide la preocupación para estos, ya que se debe mantener la expectativa y se la logra con rapidez y continuidad.

El 62,31% considera que ya que si existe fácil acceso.

PREGUNTA NÚMERO 7

¿Qué servicios le gustaría que le proporcione Cereales La Pradera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Publicidad	26	20%
Cambio de los productos que se caducan.	21	16,15%
Crédito.	16	12,31%
Degustación.	11	8,46%
Revisar percha.	11	8,46%
Venta personalizada.	23	17,70%
Rapidez en la distribución de productos.	22	16,92%
TOTAL	130	100,00%



Los criterios han ubicado los diferentes porcentajes que se respaldan en la Pradera no es solo uno o dos productos son 34 de los cuales solo se trabaja para la avena o arroz de cebada pero que sucede con los otros que de igual manera se los compra y no existe ninguna campaña para estos, lo que hace que se queden en las perchas y salgan otras marcas es por esto que el 20% solicita publicidad.

No se trata solo de dejar el producto y basta es necesario cada quince días llamar o visitar personalmente par saber ¿Qué paso?, ¿Si necesitan abastecimiento?, ¿Si caduco el producto?, el 16,15% solicita mas atención.

La venta personalizada esta con un porcentaje 23%, esto exige visitar al cliente, buscarlo ya que por diferentes situaciones no puede venir a realizar sus pedidos. Otras marcas de cereales dan créditos para realizar la compra, se solicita se estudie esta posibilidad respaldada por 12,31%.

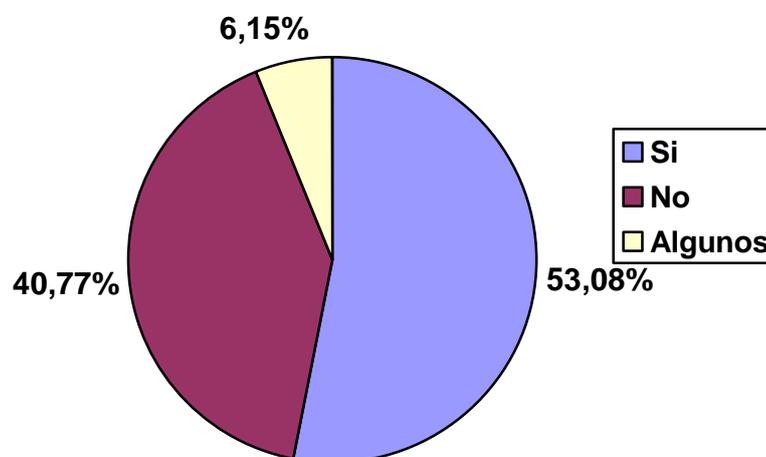
Las campañas de degustación son parte de vender el producto, el respaldo para esta opción es de 8,46%; el revisar las perchas no dejarles que pasen descuidas ya que es imagen de la empresa se solicita por parte del 8,46% de nuestra muestra.

PREGUNTA NÚMERO 8

¿Conoce Ud., todos los productos que distribuyen Cereales La Pradera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69	53,07%
No	53	40,77%
Algunos	8	6,15%
TOTAL	130	100,00%

GENERAL



Por el Si respondieron el 53.07%, pero por el No 40,77% lo que implica manejar una campaña de todos los productos puede ser a través de la publicidad y de brindar capacitación a los encargados de las ventas de promover los otros productos.

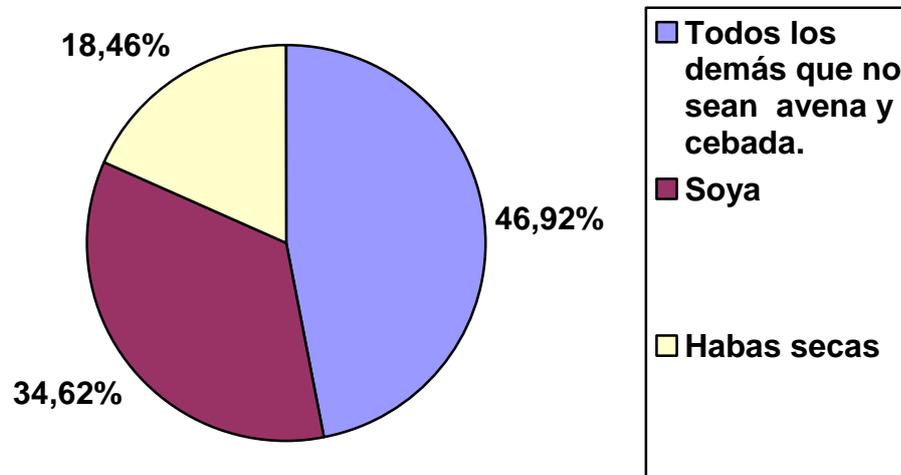
Si bien la avena es nuestro producto estrella es imprescindible que no descuidemos el resto de productos que al igual que la avena se deben vender y ayudar a que se vendan. La entrega de catálogos mostrando cada producto, sus propiedades, su precio al por mayor y menor sería una alternativa para el cliente.

PREGUNTA NÚMERO 9

¿Qué productos adicionales esperaría encontrar de Cereales La Pradera?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todos los otros que no sean avena y cebada.	61	46,92%
Soya	45	34,62%
Habas secas	24	18,46%
TOTAL	130	100,00%

GENERAL



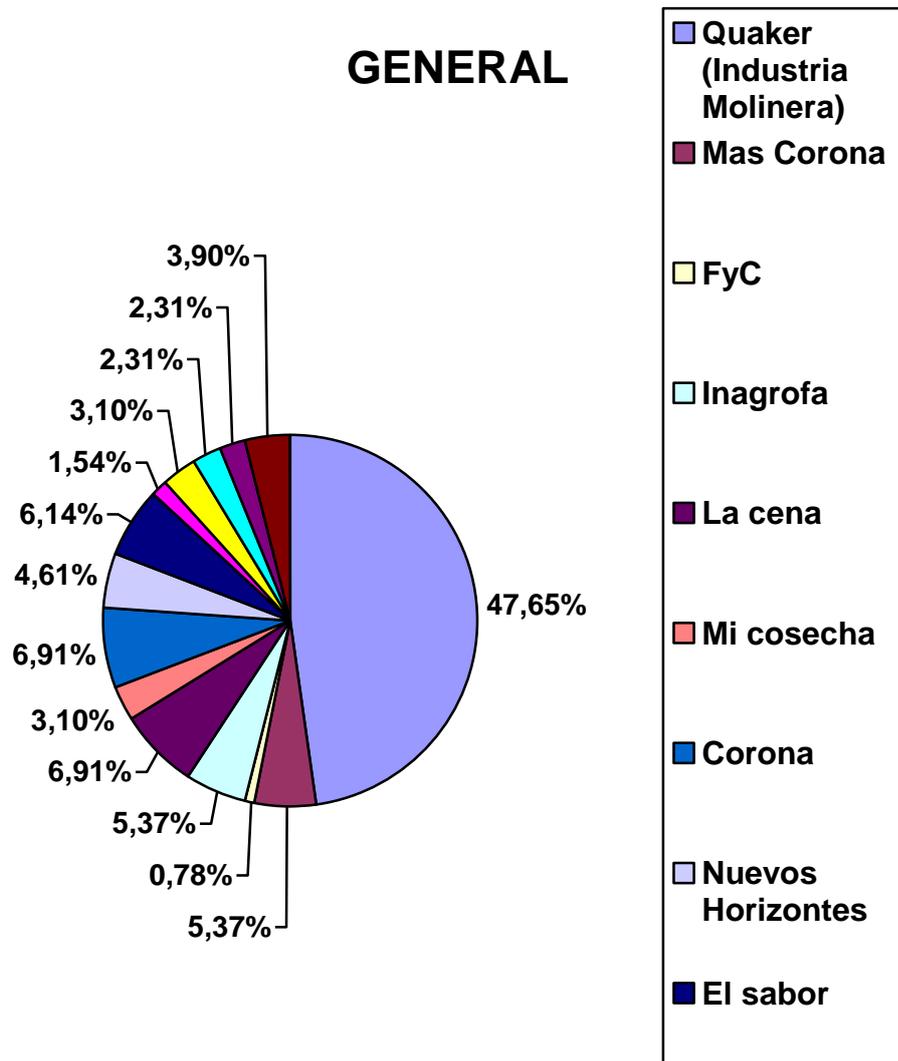
En un 46,92% respondieron que los restantes 32 productos que son de calidad y nutritivos. Además recomendaron cereales como de la soya con un 34,62%, las habas secas con un 18,46% éstas constan en los 32 productos que se debe dar a conocer.

PREGUNTA NÚMERO 10

¿Además de Cereales La Pradera que otras marcas de cereales adquiere y porqué?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quaker(Industria Molinera)	62	47,70%
Mas Corona	7	5,38%
FyC	1	0,78%
Inagrofa	7	5,38%
La cena	9	6,92%
Mi cosecha	4	3,10%
Corona	9	6,92%
Nuevos Horizontes	6	4,62%
El sabor	8	6,15%
Fortaliz (Industria Alimenticia)	2	1,54%
Quiero mas	4	3,10%
Pans Plus	3	2,31%
Tilulun	3	2,31%
7 de Octubre	5	3,90%
TOTAL	130	100,00%

GENERAL



Industria molinera por los años y campañas que maneja se mantiene como líder con el estereotipo de la Quaker y es comprada por tradición por el 47,70% de personas que respondieron a nuestra muestra, es el porcentaje mas fuerte si analizamos que las restantes 13 empresas y sus productos son requeridas por el costo bajo, por la venta al peso; las pastas se reparten clientes, la empresa Fortaliz (Industria Alimentaría) es la que mas bajo porcentaje tiene con el 1,54%.

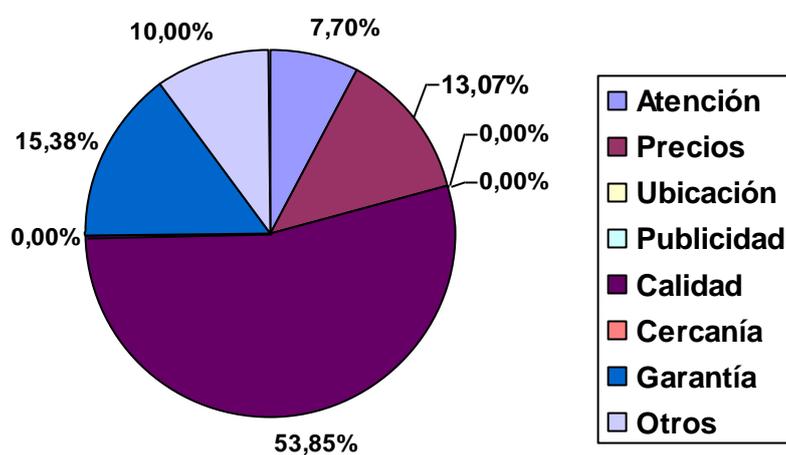
La ventaja de La Pradera es que la mayoría de estas empresas se dedican a la transformación de un solo producto, a diferencia de Cereales La Pradera es la variedad de sus productos respaldados en su calidad.

PREGUNTA NÚMERO 11

¿Por qué compra en nuestra empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención	10	7,70%
Precios	17	13,07%
Ubicación	0	0
Publicidad	0	0
Calidad	70	53,85%
Cercanía	0	0
Garantía	20	15,38%
Otros	13	10%
TOTAL	130	100,00%

GENERAL



El 53,85% compra por la calidad de los cereales la pradera que se respalda durante 9 años en el mercado, seguido por el 15,38% de garantía que se desprende de tener una buena calidad. Mientras tanto que el precio tiene el 13.07%; en lo relacionado a la atención es el 7,70% demasiado bajo, de que sirve un producto de calidad con una

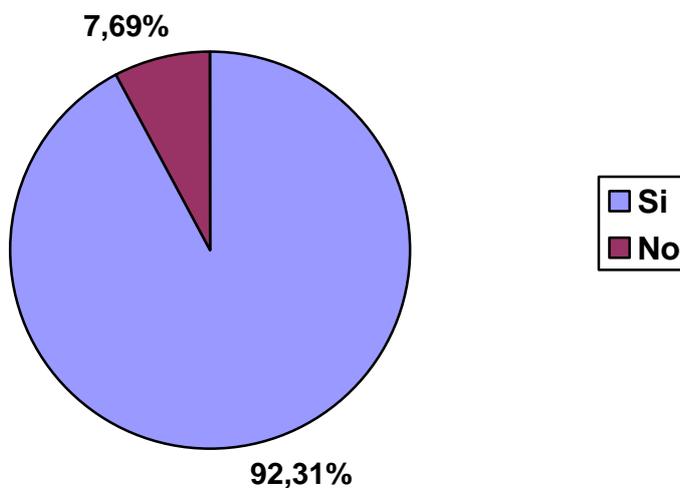
pésima atención. En otros con el 10%, se expreso varias opiniones como porque es una marca que esta en el mercado, por el empaque y por solidaridad.

PREGUNTA NÚMERO 12

¿El empaque de nuestros productos es de su agrado?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	120	92,31%
No	10	7,69%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



El cambio de empaque es de gusto del 92,31% porque es de acuerdo al tiempo pero si se puede lograr mayor originalidad con relación a la avena Quaker seria mejor.

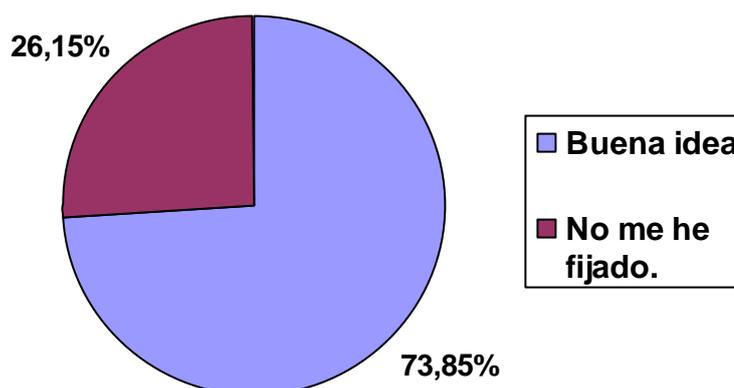
Por el no se expreso un 7,69%. Se pidió además que el cambio se de en todos los productos y todas los supertaxis y tiendas, porque aun se ve productos con el empaque anterior.

PREGUNTA NÚMERO 13

¿Los productos La Pradera en sus empaques presentan recetas para aplicarlas con nuestros Cereales que criterio le merecen?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena idea	96	73,85%
No me he fijado.	34	26,15%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



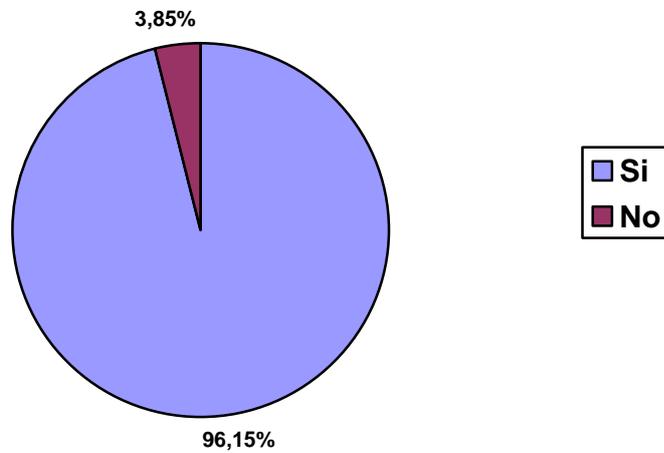
El 96,15% considera una buena idea ya que resulta atractivo para los clientes ya que esto permite aprender nuevas opciones de preparación a las tradicionales. El restante 3,08% no se ha fijado en la parte posterior del empaque.

PREGUNTA NÚMERO 14

¿Al adquirir los productos de Cereales La Pradera Ud., toma en cuenta los datos técnicos y legales?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	125	96,15%
No	5	3,85%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



Nuestros clientes en un mínimo de 3,84% no toman en cuenta estos datos, los mismos que son necesarios ser revisados por la seguridad de los consumidores, llama la atención por que los productos que dan todas las garantías no tienen el respaldo de los compradores y se constata que las ventas al peso se extienden sin garantías.

Mientras que el 96,15% toman en cuenta al momento de la compra estas referencias, caso contrario no adquieren cualquiera que sea el producto.

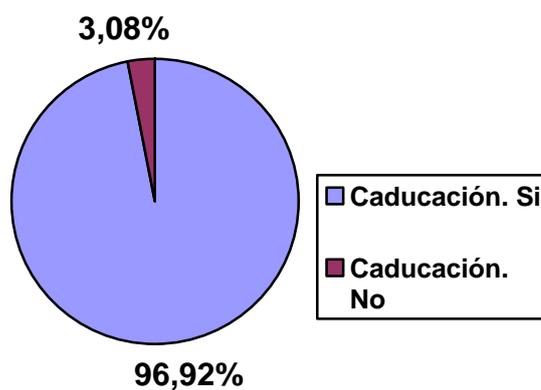
PREGUNTA NÚMERO 15

¿Cuáles son los datos técnicos y legales que identifica para su compra?

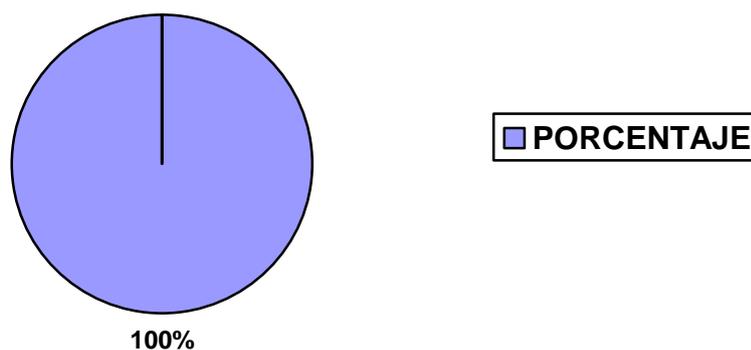
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sello INEN	130	100%
Código de barras internacionales.	130	100%
Registro sanitario de cada producto.	130	100%
Caducación.	126	96.92%
TOTAL	130	100,00%

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Caducación. Si	126	96.92%
Caducación. No	4	3.08%
TOTAL	130	100,00%

CADUCIDAD



Sello INEN, Código de Barras, Registro Sanitario.



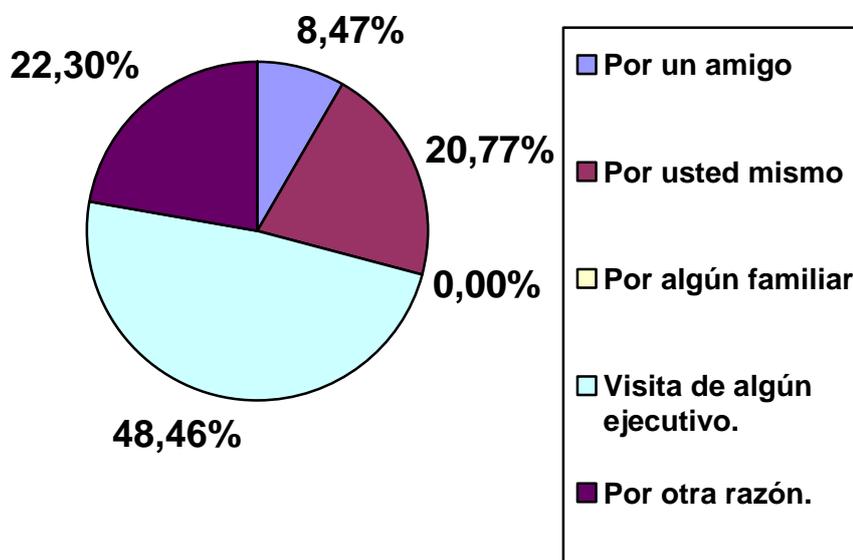
Todos coincide en señalar su respuesta favorable para las tres primeras opciones, pero si existen un porcentaje mínimo de 3,08% que lo único que le interesa es la caducidad esto sucede con quienes compran materia prima para vender al peso.

PREGUNTA NÚMERO 16

¿De que manera conoció a nuestra empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por un amigo	11	8,47%
Por usted mismo	27	20,77%
Por algún familiar	-----	0%
Visita de algún ejecutivo.	63	48,46%
Por otra razón.	29	22,30%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



El mayor porcentaje es de 48,46% y corresponde a que conoció nuestra empresa por la visita de un ejecutivo, luego de este porcentaje vale la pena enfocar el que corresponde al 22,30% correspondiente a otra razón.

Aquí se destaca espacios como las ferias exposiciones, los eventos de la cámara de comercio y los mismos comisariatos, esta información debe servir para ser tomada en cuenta para futuros planteamientos.

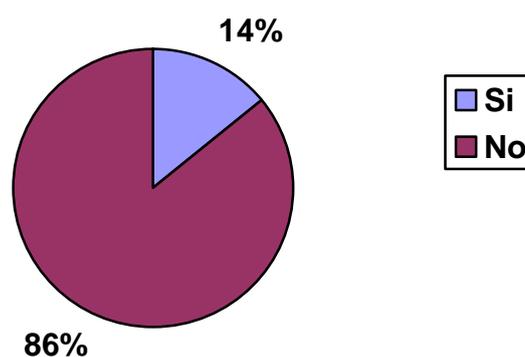
En esta interrogante nos encontramos con Jefes comerciales que eran nuevos los mismos que respondieron que tenían entendido que era por otras razones y no las que les dimos a conocer, sumándose de esa manera al porcentaje anotado.

PREGUNTA NÚMERO 17

¿Sabía Ud., que se atienden los días feriados?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	14,77%
No	111	89,23%
TOTAL	130	100,00%

GENERALES



En su mayoría con un 89,23% no sabían que se atiende los días feriados, era mínimo el porcentaje que si lo sabía y corresponde al 14,77%.

Luego de haber analizado cada pregunta características del segmento de mercado confirmamos que el mercado de la empresa La Pradera es el sector cereal cien por ciento respaldado en productos nutritivos de calidad. Además si se suma una buena atención y servicio al cliente se garantiza seguir cubriendo el 50% del mercado de nuestro país y lograr superar este porcentaje dentro del mismo y fuera de este.

Este segmento de mercado se procura cubrir con competitividad ya que tienen características particulares que lo distinguen de otros segmentos lo cual permite con mayor claridad cubrir las expectativas y requerimientos de los clientes en función de sus propias particularidades tomando en cuenta que si bien se gana espacio con el producto de avena y arroz de cebada todavía falta explotar el resto de cereales en el país que necesitan ser promocionados y en algunas ciudades darlos a conocer con una adecuada campaña de parte de quienes son responsables de el área comercial.

Cereales La Pradera tiene en sus manos productos que pueden llegar a convertirse en la revolución cereal ya que el segmento en el que se desenvuelve falta por trabajar; el camino no es fácil por las marcas que hacen competencia pero no cuentan con la calidad, garantía y precio de los de esta empresa laticungueña.

No se es indiferente a la capacidad de la multinacional Industria Molinera con su producto Quaker, pero de parte de la pradera existe la iniciativa, la preparación que le ha llevado hoy por hoy a ser competencia directa y rival a temer prueba de esto es la iniciativa de avena la pradera de darle otro tratamiento a la avena y respaldada en el slogan de “rinde el doble y paga por la mitad” puso en apuros a la competencia; existe la avena como el producto estrella pero están mas esperando a que se trabajen por estos, como los mismo balanceados naturales.

El sector cereal al cual se debe Cereales La Pradera esta conformado en unos 90% de un extracto femenino identificadas como madres, amas de casa, profesionales, jóvenes estudiantes que buscan alimentos nutritivos y de calidad para sus familias y para si mismo, de modo que garantice la vitalidad y salud de los suyos; como podemos darnos cuenta la pradera tiene un valioso aliado que respaldado por el empeño diario de ser

mejores, no sería un sueño ser líderes en el mercado cereal, lo que generaría trabajo e ingreso para la población de Cotopaxi.

2.4.1. Clase Socio Económica.

“El concepto de clase social se encuentra relacionada con la variables socio-económicas la mayoría de sociedades disponen de algún tipo de sistema de categorización que permite agrupar a los miembros de esa sociedad en clases bastantes diferentes”.⁹

Las tendencias económicas no pueden estar aisladas de nuestro estudio ya que el mercado se relaciona con estas.

La empresa depende de que existan demandantes no solo ahora sino en periodos posteriores lo que es necesario conocer y definir la clase socio económica que adquiere nuestros productos.

El relacionarnos con los clientes al momento de llenar los cuestionarios así como estar presentes en el momento de sus compras nos permitió sacar un criterio que luego fue respaldado por anteriores pedidos de estos clientes que guarda la empresa, así como el conocer que clientes son los que siempre nos a acompañado con el paso de los años, llegando a definir que se tienen clientes que pertenecen a la clase socio-económico media, media alta y alta.

Actualmente la crisis económica de nuestro país ya no da para decir que tengamos ricos, clases medias y pobres la realidad a dejado dos alternativas pobres y ricos, en los pobres se incluyen a los de clase media, sumándole a esto que estos cambios a provocado que regresen a consumir productos ancestrales, llegamos a la conclusión que nos manejamos para todos los sectores, pero de que hemos ingresado con fuerza y nos sigamos manténganlo a la clase alta lo es, prueba de esto es la acogida de nuestros productos en los supermaxis. Cereales La Pradera esta hecho para todos.

2.4.2. Ubicación Geográfica.

La ubicación geográfica del mercado potencial es importante analizar ya que podemos obtener una explicación a diferentes aspectos del comportamiento del cliente es decir que los clientes que tengan las mismas características de mercado se comportaran del mismo modo y las personas que no tengan características de mercado ya definidos sesgara este comportamiento.

A nivel de la región central del país se nota un comportamiento, distinto al cliente de la región norte y costa, frente a esto la empresa debe tomar medidas que orienten a nuestro producto a ubicarse dentro de estos sectores que forman parte de nuestro mercado.

Por lo tanto consideramos que es necesario que Cereales La Pradera ubicada en la región central, provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Belisario Quevedo, cubra no solo esta región, sino que a través de un departamento de ventas correctamente organizado, que tenga a su haber vendedores capacitados, con ánimos de trabajar, emprendedores disponernos a trabajar par lograr mantener constancia, continuidad y que todos nuestros clientes se sientan atendidos con sus pedidos, que se llene las perchas que los productos caducados sean remplazados en fin que sientan y constaten nuestra preocupación.

Para cada sector se necesita captar sus requerimientos por ejemplo en Guayaquil Tulcán solicitan impulsación, cosa diferente sucede en Quito y Riobamba que solicitan degustaciones en fin llegar a todos los rincones del Ecuador ya que ahí están nuestros clientes reales y potenciales.

Se debe entonces partir de que como departamento de ventas debemos satisfacer todas las necesidades de productos y servicios del sector cereal en la región central y en el resto del país en donde nuestro producto ingrese; las provincias alejadas deben ser atendidas por la empresa.

⁹ ENCICLOPEDIA DE MANAGAMET OCEANO CENTRUN

Recordemos que un cliente satisfecho atrae a cinco o siete más, pero un cliente insatisfecho aleja de la empresa a once o más clientes.

2.4.3. Nivel Cultural.

“El nivel cultural se refiere a los modelos de respuesta aprendidos y a los sentimientos de su grupo homogéneo de individuos que reflejan indirectamente sus valores y símbolos significativos por consiguiente lo cultural es un intento por parte de cada sociedad de adaptarse a un entorno concreto.”¹⁰

Esto quiere decir que cada persona tiene sus propios valores, costumbre, tradiciones, creencias y tabúes. Si queremos ser efectivos con nuestros productos debemos tratar de entender la cultura y las practicas comerciales de los clientes quienes con frecuencia actúan bajo conceptos diferentes de tiempo, espacio y etiqueta. Debemos percibir el uso de ciertos productos, verificar antes de planear.

La realidad nos ha encontrado con personas de abolengo que prefieren comprar productos al peso que productos respaldados por normas técnicas y legales, por qué sucede? Puede ser por que le dan mas a menor precio o por el trato personalizado, son factores que se debe analizar.

Nuestros productos como bien hemos anotado esta dirigidos a todos los sectores, garantizándoles productos higiénicamente elaborados, respaldados por normas internacionales, con peso justo a un precio cómodo que lo reconocerán quienes gusten de una buena alimenticio, nutritiva, con proteínas, vitaminas que no lo someta a ningún riesgo ni a su salud ni a su economía.

¹⁰ FUNDAMENTOS DE MARKT SATATION ETPEL.
APUNTES DE MARKETING INTERNACIONAL.

2.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de las ventas busca saber como es su comportamiento en el mismo que permitirá la aplicación de estrategias oportunas y adecuadas en referencia a valores futuros que se obtengan.

En la siguiente tabla detallamos las ventas anuales desde el inicio de la empresa en 1994 hasta el 2002, es decir de 9 años de actividad nacional.

TABLA No. 1

**VENTAS ANUALES
1994 – 2002**

Año	VENTAS EN USD
1994	38. 865,17
1995	63. 377,3
1996	105. 348,29
1997	158. 090,04
1998	217. 344,36
1999	368. 763,3
2000	922. 559,34
2001	1.220. 152,98
2002	1 625 351.635

FUENTE: Departamento de Ventas.

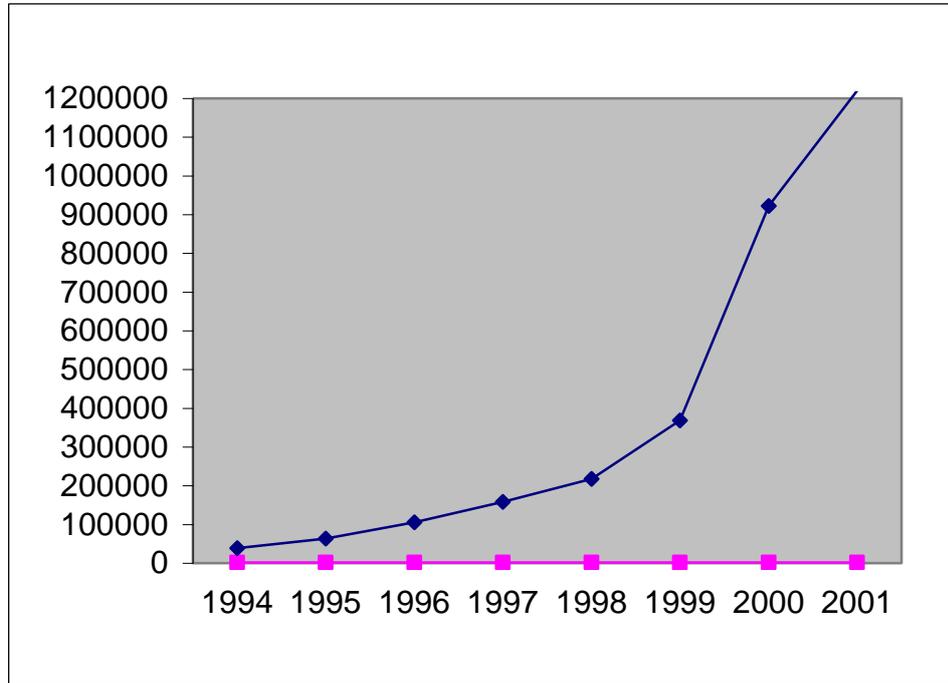
ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Diciembre 2002.

Estos datos permiten la elaboración de un diagrama de dispersión el mismo que permite conocer la tendencia que muestra la curva y definir el método de proyección a utilizarse.

GRAFICO No. 2

DIAGRAMA DE DISPERSION DE LAS VENTAS DE CEREALES LA PRADERA.



FUENTE: Departamento de Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Diciembre 2002.

Podemos distinguir en el diagrama de dispersión la tendencia, la misma que es creciente y en base a esto utilizaremos el método de regresión lineal para proyectar la demanda a los próximos cinco años.

La fórmula es la siguiente:

$$Y\hat{c} = a + bx$$

$$\Sigma Y_i = na + b\Sigma X_i$$

$$\Sigma X_i Y_i = a\Sigma X_i + b\Sigma X_i^2$$

Donde:

X_i = Variable independiente (Años)

Y_i = Variable Dependiente (Ventas)

b = Pendiente de la línea de regresión.

n = Numero de años.

a = Punto de intersección de la línea de regresión con el eje Y.

Con los datos de la tabla y el método de regresión lineal escogido para realizar la proyección me permite conocer la ecuación definitiva para los datos futuros de ventas de Cereales La Pradera.

Ecuación Resultante:

$$Y\hat{c} = a + bx$$

$$Y = 283908.730 + (149049.2117) (X)$$

En esta ecuación reemplazo los datos futuros de los años que se proyectaran permitiendo conocer los valores de ventas estimados.

TABLA No. 2

**DATOS DE LAS VENTAS ANUALES PROYECTADAS
2002 - 2010**

Año	VENTAS EN USD
2002	1 625 351.635
2003	1 774 400.847
2004	1 923 450.059
2005	2 072 499.23
2006	2 221 548.482
2007	2 370 597.694
2008	2 519 646.906
2009	2 668 696.117
2010	2 817745.329

FUENTE: Departamento de Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Diciembre 2002.

Podemos mencionar que las variables de las ventas estimadas están sujetas a factores como la calidad y tiempo.

2.6. ANÁLISIS DE SATISFACIÓN AL CLIENTE.

Frances Gaither Inches, decía El servicio al cliente son todas las actividades que unen a una organización con sus clientes por lo tanto partamos de esto para entender su significado.

Es importante entender que servicio al cliente es el servicio que se da al cliente en donde tiene relación: las entregas rápidas y oportunas, así como la atención comprensiva para los pedidos y reclamos.

Hoy por hoy el **SERVICIO AL CLIENTE** es un elemento principal para el éxito o fracaso de muchas empresas ya que es esto lo que puede ser una ventaja competitiva sobre su competencia o su destrucción.

Las empresas tienen diferentes criterios sobre que deben trabajar pero consideramos basándonos en criterios que surgen del cuestionario en donde el cliente pide una mejor atención, nos atrevemos a decir la empresa que opta por el servicio tiene más probabilidades de éxito ahora y en el futuro.

“La supervivencia resulta difícil, si el eje central de todas las ideas y actividades, resulta, no ser la satisfacción del cliente.”¹¹

“El fin de cualquier negocio es, es el de hacer y conservar clientes”.

La situación del mercado actualmente está más segmentado y lograr conseguir una diferenciación sea mediante el diseño, la calidad, el empaque o el precio, resulta complicado de lograrlo.

Actualmente los productos, en nuestro caso los cereales deben ser los canales que sirven para entregar al cliente un valor añadido por lo tanto ofrecer al cliente vendedores preparados para cualquier imprevisto con soluciones a tiempo, con un buen desenvolvimiento, realizando el cobro a domicilio, entre otras actividades son acciones que el cliente lo considera de más valor.

Podemos entonces darnos cuenta que el servicio al cliente, en todos sus aspectos representa un medio extraordinario para hacer frente a la competencia.

En todo este enfoque se relacionan palabras como: Satisfacción, Fidelidad y Expectativa que forman parte del Servicio al cliente y que desarrollamos el por qué? es importante de acuerdo a nuestra realidad.

¹¹ DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS, Gerardo de Miguel, Edición 2002, Pág. 251

2.6.1. Satisfacción

Un cliente satisfecho se mantiene y atrae otros clientes por lo tanto este aspecto es trascendental para la vida de cualquier empresa y por lo tanto de Cereales La Pradera, la misma que a través de la gestión administrativa y operacional buscan estrategias para mejorar esa intención o rectificar en estas a fin de satisfacer las exigencias del cliente si no son los adecuados y fortalecer si están bien.

Al llenar el cuestionario con los seleccionados según la muestra se entablo una amistad y se pude conversar sobre su satisfacción en relación a los productos, como se sentía con la atención que recibían, claro esta es información adicional al trabajo del cuestionario que de igual manera refleja sus criterios de falta de compromiso para con sus necesidades y requerimientos es por ello que a nivel de las provincias a donde llegamos con nuestro producto detallamos estas opiniones.

- QUITO. Coinciden en que están contentos y satisfechos en cuanto a los productos; la calidad de estos es carta de presentación, pero no se pueden vender solos hace falta un servicio personalizado para atender y comprender que necesitamos determinadas cantidades un día, otras al siguiente y se brinde ayuda especializada.
- RIOBAMBA. Cuestionan sobre el seguimiento y continuidad que dan los vendedores de La Pradera a los clientes de esta ciudad ya que no tienen el producto seguido sino cuando se les ocurre; el problema es que en temporadas no pueden trasladarse a realizar directamente las compras y lo que solicitan es una visita quincenal.
- LOJA. Pese a la distancia, sus clientes son atendidos de inmediato, viajando a la brevedad posible a entregar el producto lo que a hecho que estos siempre se sientan respaldados en la atención al cliente.
- IBARRA. Es una ciudad complacida con el producto, pero si muy deseosa de recibir atención seguido o por lo menos una llamada para atender sus pedidos, así como información clara y concreta que no se ha logrado hasta hoy.

- CUENCA, ESMERALDAS, EL ORO. El producto y servicio tiene acogida por que ambos cosas se combinan por estas ciudades, pero claro esta en que siguen renovar ya que la competencia busca superar lo que hasta ahora a mostrado la empresa.
- LATACUNGA, AMBATO. Manifiestan que están satisfechos con los productos pero si hace falta que revisen perchas y se trabaje con uniformidad de empaques.
- TULCAN. Se consideran los mas abandonados además a pesar que estos llamen a la empresa no son tomados en cuenta por lo que están aceptando otras alternativas de cereales.
- GUAYAQUIL. Algunos locales no se siente conformes con el producto no por que sea malo sino debido a que a estos no les interesa trabajar con el peso justo en los empaques sino un precio bajo por poco producto; en relación a la tensión al cliente no es la mejor por lo tanto no están satisfechos.

2.6.2. Fidelidad

En un mercado con tanta competencia, con falencias internas en cuanto al servicio al cliente cuesta que los clientes sean fieles, prueba de ello es cuando respondieron en la pregunta 10 del cuestionario aplicado con relación a que aparte de Cereales La Pradera que otros marcas de cereales adquiere fueron claros al mencionar a 15 marcas que son competencia, que busca ingresar y quedarse en el mercado, por lo tanto la fidelidad puede estar en riesgo sino se toma medidas.

Para obtener un análisis de la fidelidad de los clientes para con nuestra empresa se reviso las facturas de ventas, las mismas que son de fácil obtención por la forma ordenada que mantienen el la secretaria – asistente de compras y ventas identificando a cada uno en una base de datos por provincia de manera general.

Lo que se quiere lograr con esta tabulación es determinar el numero de veces al año que un cliente hace sus pedidos y con que frecuencia.

Llegando a confirmar que “Mi Comisariato”, “Supermaxi”, “Comisariato de Servicio Social del Ejercito de Quito” nos acompañan desde 1994 y hacen pedidos continuamente de diferentes cereales que distribuyen nuestra empresa en volúmenes grandes.

A esto se suma la lista de clientes que han ido ingresando como Bodega Universal, Comisariato Maya, Magda Espinosa de los fuertes que mantienen una fidelidad equilibrada así lo demuestran los pedidos de 7 a 10 veces mensuales que realizan al igual que los primeros mencionados. Tenemos pequeños negocios que también realizan sus pedidos pero esporádicamente.

Los que mayor fidelidad demuestran son los negocios y organizaciones grandes, pasan los años y sus pedidos siempre son en volúmenes grandes a diferencia de los pequeños que no son continuos y por que la falta de vendedores limita el realizar un seguimiento pero que deben ser tomados en cuenta.

2.6.3. Expectativas de los clientes

La empresa debe conocer a tiempo y con certeza todas las expectativas que tienen los clientes en relación a los productos y servicios otorgados por Cereales La Pradera.

Por lo tanto las respuestas a la pregunta No. 7 del cuestionario aplicado que dice: ¿Qué servicios le gustaría que le proporcione nuestra empresa? surgieron diferentes criterios que permite conocer las expectativas de productos y servicios que los clientes esperan para de ese modo tomar las acciones necesarias y pertinentes que cubran estas expectativas.

CUADRO No. 4

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DE CEREALES LA PRADERA.	
CIUDAD	EXPECTATIVA
PICHINCHA Quito.	- Cambio de los productos caducados.
	- Degustación.
	- Crédito.
	- Seguimiento de los requerimientos.
	- Revisar percha.
CHIMBORAZO Riobamba.	-Seguimiento y rapidez en la distribución de los productos.
	- Llamadas para preguntar si necesitamos algo.
LOJA Loja.	- Publicidad para todos los productos.
	- Llamadas para pedidos.
IMBABURA Ibarra.	- Seguimiento y rapidez pronta y oportuna.
	- Créditos más largos.
AZUAY	- Seguimiento.
COTOPAXI Latacunga.	- Publicidad para todos los productos.
	-Cambio de los productos caducados.
TUNGURAHUA Ambato.	- Variación de precios lentamente.
	- Venta personalizada.
	- Publicidad para los productos restantes.
GUAYAS Guayaquil.	-Llamar a preguntar que pasa?
	-Seguimiento, rapidez y percha.
	- Publicidad.
	- Impulsación.
CARCHI Tulcán.	-Llamar al cliente, cada tres semanas.
	- Venta Personalizada.
ESMERALDAS.	-Venta personalizada.
	- Crédito.
EL ORO	- Generar más expectativa del producto.
Lago Agrio	-Revisar percha.

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes de la pradera.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

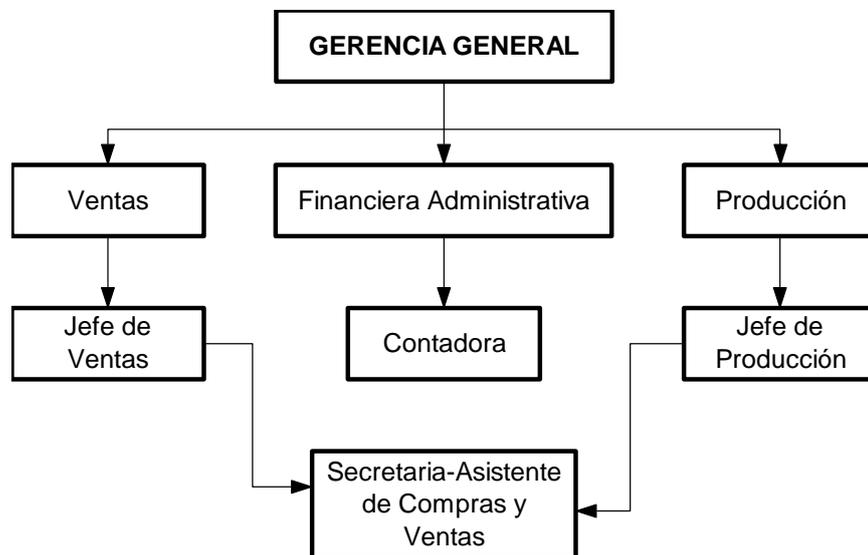
FECHA: Diciembre 2002.

CAPITULO III

3. PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

3.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Este proceso es fundamental, con una cobertura infinita por lo tanto los procesos deben ser rigurosos y profesionales respaldados en calidad y precios por lo que es necesario una secuencia cronológica y ordenada de operaciones y actividades en donde interviene directa e indirectamente todos los recursos de la empresa con el objeto de cubrir todos los pedidos de nuestros clientes. Cabe anotar que es necesario profundizar en este proceso ya que de este depende optimizar tiempo y gastos. Los encargados de realizar la adquisición de materia prima son según el organigrama la secretaria o asistente de compras y ventas en combinación con el Jefe de Ventas y Jefe de Producción.



FUENTE: Adm. José Simons

Tomado del Organigrama actual que tiene la empresa.

Se puede apreciar que no hay un departamento de adquisición nombrado como tal que es de responsabilidad de la Secretaria-Asistente de Compras y Ventas al realizar las

adquisición es a nivel nacional a medida que se lo requiera de acuerdo al inventario que está lleva según un sistema implantado por la gerencia y que lo maneja adecuadamente.

Este Sistema le permite que de acuerdo a lo que va despachando vaya conociendo en que cantidad de producto terminado tiene en bodega y cuanto esta en proceso de transformación, además se complementa con el respaldo del informe que el Jefe de Producción le presenta cada fin de mes de los requerimientos de materia prima, para esto el Jefe de Ventas va presentando sus pedidos y despachos realizados en el mes permitiendo que se cuente con efectivo para las adquisiciones.

La Secretaría – Asistente de compras y ventas toma la decisión de comprar; si el pedido sobrepasa de 1000 dólares pide autorización, informa o justifica a Gerencia General la compra, caso contrario si no sobrepasa; compra sin autorización de Gerencia General. La Secretaría – Asistente de Compras y Ventas es la encargada de receiptar los requerimientos, cotizar las mejores ofertas de proveedores y recibir las muestras, las analiza al igual que el Jefe de Producción y Gerencia General para emitir una decisión y se termine en la compra.

Todo esto si bien examina la muestra con el Jefe de Producción y Gerencia General no es constante ya que por la misma experiencia y contacto con los proveedores la Secretaría-Asistente de Compras y Ventas toma la decisión de comprar o no al proveedor siempre que el producto cumpla lo exigido por la empresa, esta área no tiene una dependencia auxiliar que beneficiaría, ya que de existir se encargaría de realizar actividades con un menor grado de responsabilidad no menos importantes para que el proceso se ejecute con la eficacia que así lo amerita.

En lo referente a la importación de lenteja, avena, canguil, garbanzo, arveja verde, el encargado de realizar cada mes estas adquisiciones son el Gerente General y la Contadora quien llena los diferentes formularios y permisos para las autorizaciones mientras que gerencia general ejecuta el trámite.

Los pedidos son mensuales sea que el producto se agote o no, ya que hay épocas o situaciones como la misma crisis Argentina que es un país proveedor que puede

complicar la importación y prefieren prevenir principalmente con la avena que es importada.

3.2. RELACIÓN INTERFUNCIONAL

Cereales La Pradera, si bien no cuenta con un departamento que se presente como tal es la Secretaria – Asistente de Compras y Venta que cumple esas funciones en el Mercado Nacional por lo que a continuación detallamos las relaciones de estas con los departamentos a su alrededor.

3.2.1. Relaciones de Secretaria-Asistente de Compras y Ventas, y Gerencia General.

La Gerencia General mantiene una interrelación de causalidad informativa (ascendente) por parte de esta área hacia la gerencia y en otra como causalidad decisiva y autoridad descendente de la gerencia hacia esta Área.

3.2.2. Relación de Secretaría-Asistente de Compras y Ventas con contabilidad.

Relación informativa en ambos sentidos que busca seguridad en el acertado cumplimiento de las actividades del proceso de adquisición.

3.2.3. Relación de Secretaría-Asistente de Compra y Ventas con Jefe de Ventas.

Relación interfuncional de autorización e información ascendente y descendente entre ambos responsables debido al grado de importancia y dependencia que estas actividades ameritan.

3.2.4. Relación de Secretaria-Asistente de Compras y Ventas con el Jefe de Producción.

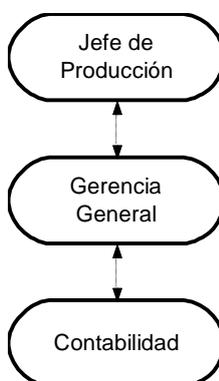
Relación interfuncional de información, decisión y autorización directamente entre ambos departamentos debido al grado de importancia y dependencia del proceso de

adquisición. En relación a las importaciones Gerencia General mantiene una relación con Secretaria- Asistente de Compras y Ventas, Jefe de Producción y Contabilidad. Con la primera la relación es de información, con el Jefe de producción de información y estudio de los proveedores internacionales y con contabilidad la relación es mas estrecha ya que es esta quien conjuntamente con gerencia prepara toda la documentación, averigua datos, llena formularios necesarios para dejar que Gerencia General decida y autorice la importación.

Los gráficos a continuación detallan como se relacionan los departamentos para la importación, así como para la adquisición local.

GRAFICO No.3

PROCESO DE IMPORTACIONES.



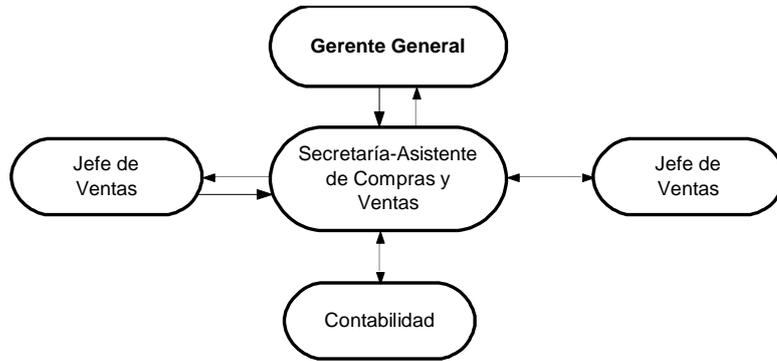
ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Adm. José Simons.

FECHA: Febrero 2003.

GRAFICO No.4

PROCESO DE ADQUISICIÓN LOCAL.



ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FUENTE: Adm. José Simons.

FECHA: Febrero 2003.

3.3. PROCESO ACTUAL

a) POLÍTICAS ACTUALES

Las siguientes son las políticas que la empresa ha venido manejando como tal, estas son tomadas para guiar el proceso de adquisición que se lleva dentro de la empresa por parte de quienes trabajan en La Pradera, no se ha realizado ningún análisis de estas desde hace seis años atrás.

De las Cotizaciones

1. Puede hacer pedido de cotización la Secretaria-Asistente de Ventas y Compras una vez que ha revisado el inventario que lleva sistemáticamente respaldándose en el informe de requerimientos del Jefe de Producción.
2. La solicitud de cotización se la realiza por teléfono o vía Fax. No personalmente ya que no esta autorizada a salir la Secretaria - Asistente.

3. Todas las cotizaciones enviadas de por lo menos tres proveedores deben pasar a un documento de cotización general de materia prima.
4. Para obtener por un proveedor de determinado producto se deben tener en cuenta los siguientes parámetros: precios, calidad y crédito.
5. Seleccionado el proveedor basado en los parámetros, mencionados se debe contar con las muestras del producto que respalden la compra. .
6. Si el pedido sobrepasa los 1000 dólares la Secretaria-Asistente de Ventas y Compras debe pedir autorización a Gerencia General
7. Los proveedores o el proveedor selecto debe entregar las muestras en 1 ó 2 días o si es de distancia considerable como en el caso de Manabí a la semana siguiente caso contrario se deberá optar por otras alternativas.
8. Las cotizaciones se deben enviar a contabilidad, esta optará en recomendar la cantidad a adquirir.
9. Se confirma el pedido por teléfono.

De las Entregas de los pedidos.

10. El proveedor tiene como mínimo 2 días para despachar la materia prima.
11. Si la materia prima no cumple con la muestra presentada se devuelve venga de donde venga el producto.

3.3.1. PROCEDIMIENTOS DE IMPORTACIÓN ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMULARIO
Gerencia General	Solicitud, solicitud de cotización.	No existen
Jefe de Producción	Revisa las existencias ya sea físicamente o a través del sistema.	No existen
Gerencia General	Consolida requerimientos. Elabora la solicitud de cotización y envía a los proveedores respectivos	No existen
Proveedor	Cotiza los ítems solicitados y disponibles.	No existen
Gerente General.	Recibe la cotización y revisa la información en un plazo no mayor a 5 días indican los requerimientos de los cereales cotizados. Aprobación y confirmación del pedido en 3 días. Consolidar la información de los requerimientos en un solo documento y envía al proveedor negociando plazos de entrega y forma de pago. Elaborar la confirmación del pedido y enviar al proveedor respectivo.	No existen
Proveedor	Revisa el pedido y elabora la confirmación de pedido la misma que envía a la empresa.	No existen
Gerente General.	Revisar la confirmación que envía el proveedor comparándola con el pedido inicial enviado. Enviar la reconfirmación al proveedor ordena iniciar trámites.	No existen
Contabilidad	Inicia trámites de importación en coordinación con el proveedor. Elaboración de: 1. Nota pedido. 2. DUI 3. Aprobación del DUI en el banco autorizado 4. Aprobación de solicitud de permiso del	No existen

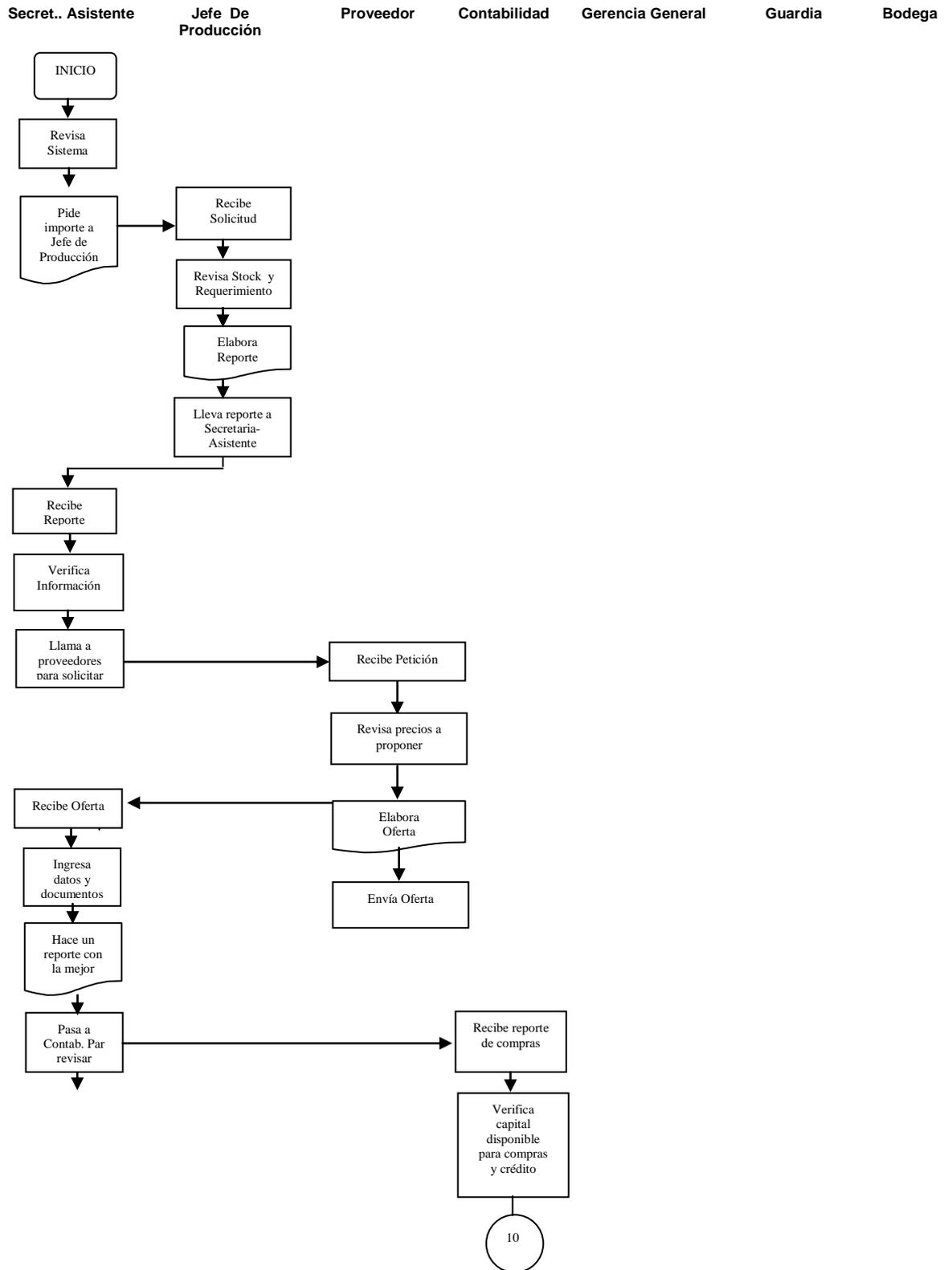
	<p>Ministerio de Agricultura.</p> <p>5. Aplicación del seguro.</p> <p>Enviar copias de los documentos antes mencionados al proveedor y verificar si ha recibido.</p>	
Gerente General.	Realizar el seguimiento importación también a proveedor y embarcador.	No existen
Proveedor.	<p>Cuando tiene lista los cereales para su despacho, solicita a la verificadora se haga la inspección respectiva y emita su certificado al importador inmediatamente entregara al embarcador para su despacho correspondiente.</p> <p>Cuando los cereales han sido embarcados, envía la documentación correspondiente factura original (2) y (3) copias</p>	No existen
Gerente General.	Recopila toda la documentación y envía al despachador de aduana dependiendo del puerto de llegada para que proceda a la des aduanización.	No existen
Despachos	Desaduanización y se encarga de transportarla a la bodega cuya dirección se da con anticipación.	No existen
Bodega	<p>Revisa mercadería y reporta novedades.</p> <p>Emite el informe con sus respectivas novedades.</p>	No existen
Gerencia General	Elabora el reclamo respectivo en caso de haberlo.	No existen
Contabilidad	Liquidación de la importación para realizar el ingreso de mercadería.	No existen

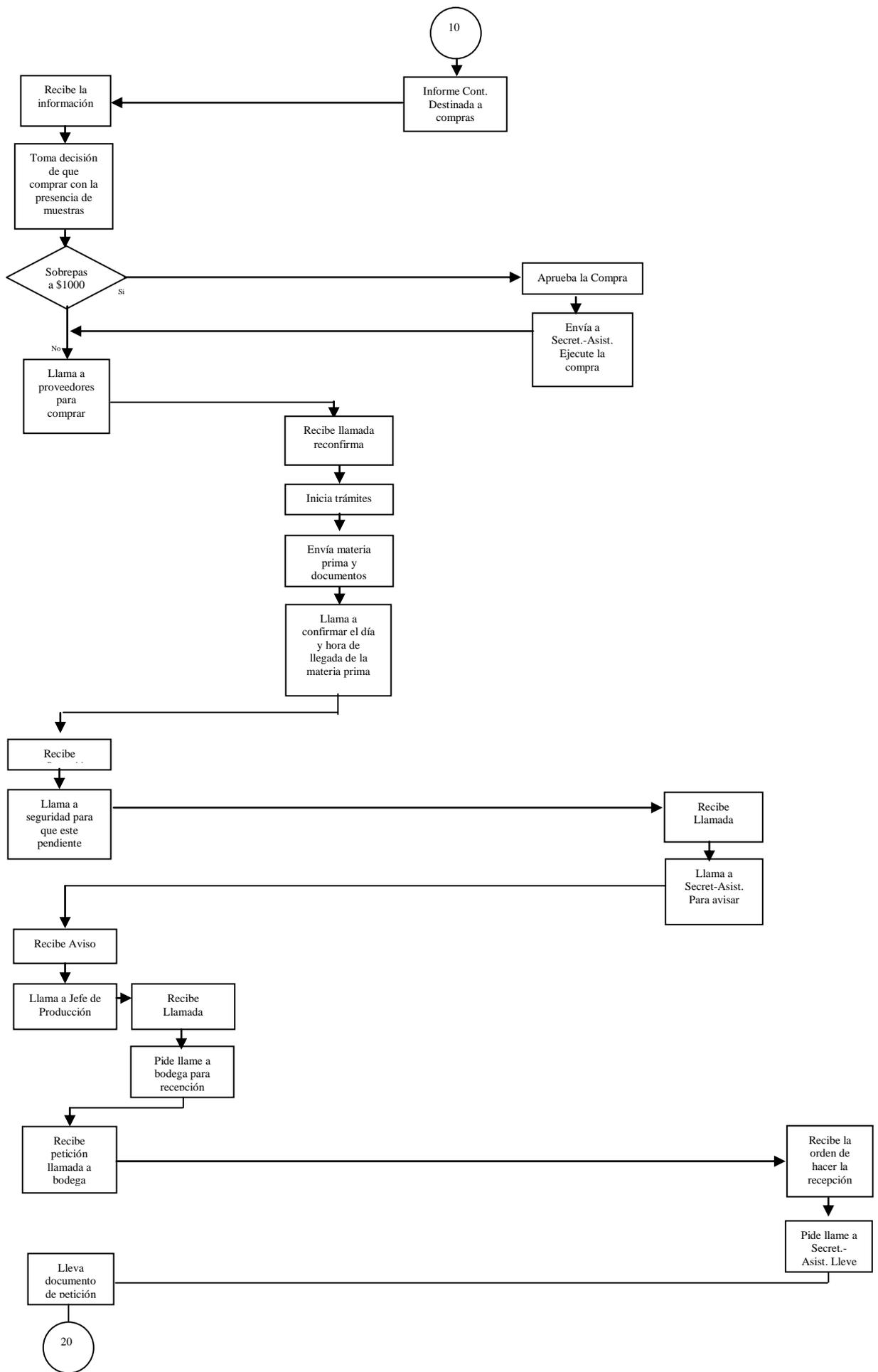
Proceso que aplica actualmente

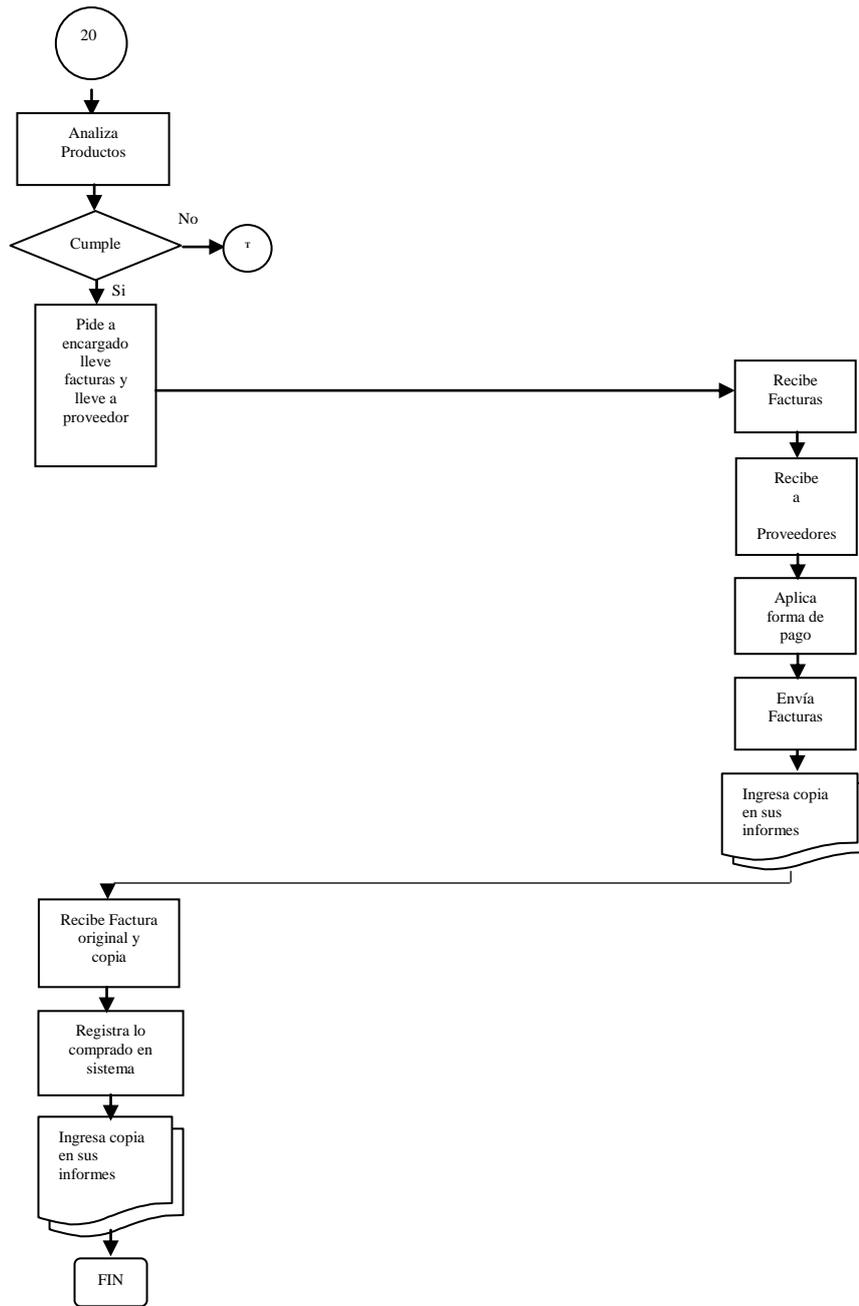
FUENTE: Adm. José Simons.

FECHA: Febrero 2003.

DIAGRAMA No. 5 ADQUISICIÓN INTERNACIONAL ACTUAL







FUENTE: Jefe de Producción y Gerencia General.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Febrero 2003.

3.3.2. DIAGRAMA DE PROCESO DE ADQUISICIÓN LOCAL.

PROCESO	Resumen						
	Actividad	Cantidad	Tiempo				
Proceso de Adquisición	Operación ○	39	1151'86"				
LUGAR	Transporte ⇒	9	376'35"				
Departamento destinado para adquisición.	Demora D	4	23'00"				
Secretaria-Asistente de Ventas y Compras.	Inspección □	5	225'06"				
	Archivo ▽	2	12'00"				
DESCRIPCIÓN	○	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
SECRETARIA-ASISTENTE DE VENTAS Y COMPRAS							87' 22"
1. Revisar el sistema que lleva ventas y despliega, la cantidad de materia prima utilizada.				□			25' 10"
2. Solicitud a Jefe de Producción reporte de la Materia Prima requerida.	○						2' 12"
JEFE DE PRODUCCIÓN							139'55"
3. Recibe solicitud hecho por teléfono.	○						2' 80"
4. Revisa stock y requerimientos				□			76' 15"
5. Elabora los requerimientos	○						49' 10"
6. Lleva reporte y requerimientos.		⇒					11' 5"
SECRETARIA – ASISTENTE DE VENTAS Y COMPRAS							221' 81"
7. Recibe reporte y requerimientos.							4'
8. Verifica la información				□			27' 81"
9. Llamada a proveedores por teléfono y solicita cotizaciones y envió de muestras.	○						180'
PROVEEDORES							93" 42"
10. Recibe solicitud de cotización.	○						17' 10"
11. Revisa precios.	○						40' 07"
12. Elabora oferta.	○						21' 25"

13. Envía oferta de productos por fax o teléfono		⇒					15'
14. Envía muestras de lo solicitado a Secretaria-Asistente de ventas y compras		⇒					181' 3"
15. Selecciona a los estibadores que entregan el producto.	○						15'
SECRETARIA – ASISTENTE DE VENTAS Y COMPRAS							1 día
16. Recibe e ingresa datos en un documento denominado cotización general de materia prima.	○						72' 81"
17. Analiza datos cotizados	○						45'
18. Elabora un documento con la mejor opción para la empresa y sus requerimientos.	○						38.49
19. Lleva a contabilidad.		⇒					10'
CONTABILIDAD							72'–55"
20. Entrega a contabilidad documento para que se informe lo que va a comprar, la cantidad de dinero con el que cuenta para negociar, forma de pago y cantidad.	○						10'
21. Contador verifica según ventas y capital disponible el informe de Secretaria.	○						45' 25"
22. Envía un informe que respalda la compra a secretaria- asistente de compra y venta.		⇒					17' 3"
SECRETARÍA-ASISTENTE DE COMPRA Y VENTA.							24'
23. Recibe la información.							2
24. Toma decisión de lo que va a adquirir.	○						14
25. Solicita autorización a gerencia general si sobrepasa de \$1000 de compras caso contrario no.			D				10'
GERENTE GENERAL.							15'
26. Escucha pedido de autorización y desaprueba.	○						15'
SECRETARIA-ASISTENTE DE COMPRA Y VENTAS							69' 2997

27. Recibe autorización	○						10' 80
28. Llama a proveedores para confirmar pedido de compras, una a vez que llegue la muestra	○						58' 20
PROVEEDORES							198
29. Recibe llamada	○						2'
30. Revisa stock				□			61'
31. Elabora orden de salida del producto.	○						30
32. Llama a confirma la hora y el día que llega la materia prima.	○						105'
SECRETARIA-ASISTENTE DE COMPRA Y VENTAS							2'
33. Recibe confirmación de fecha y hora.	○						2'
PROVEEDORES.							2880
34. Envía mercaderías y documentos		⇒					2880
GUARDIA							8
35. Avisa llegada de materia prima.			D				4'
36. Pide autorización de ingreso	○						4'
SECRETARIA-ASISTENTE DE COMPRA Y VENTA							14'
37. Recibe aviso de llegada							2'
38. Informa a bodega para que el encargado con el documento pre-numerado denominada recepción de materia prima, reciba la compra	○						4'
39. Avisa a Jede de producción para que este en la recepción de MP para revisar conjuntamente de producto comprado.			D				4'
40. Lleva muestras pedidas con anticipación.	○						4'
BODEGA							51
41. Recibe productos	○						10'
42. Llena documento	○						41'
JEFE DE PRODUCCIÓN							195
43. Llama a estibadores para descargar	○						5'

44. Descarga y pesa la cantidad	○						155'
45. Abre los sacos del producto y junto a secretaria-asistente de compras y ventas verifica calidad y humedad del producto para aceptar o rechazar compra y compara con muestra.				□			35'
SECRETARIA-ASISTENTE COMPRAS Y VENTAS.							20' 25"
46. Analiza el producto	○						20' 25"
BODEGA							55' 52"
47. Anota el peso total de la materia prima	○						10' 50"
48. Informa al Jefe de producción y asistente de compras y venta sobre novedades presentadas en el descarga	○						15' 12"
49. Entrega documento firmado por este y el representante del proveedor a S-A.		⇒					5'
50. Llena factura no suma y llena cardes de bodega.	○						25'
SECRETARIA-ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS.							51'
51. Revisa el documento pre-numerado, el peso y la factura llena y suma el total.	○						41'
52. Compara con lo negociado.	○						15'
53. Pide a bodeguero entregar contabilidad la factura		⇒					5'
CONTABILIDAD							27'
54. Recibe toda la factura.		⇒					2'
55. Llama a proveedor			D				5'
56. Realizan firma de responsabilidades en la factura.	○						3'
57. Prepara manera de pago según lo acordado y entrega una copia de la factura.	○						5'

58. Archiva original					∇		7'
58. Envía la copia de la factura a Secretaria Asistente.	○						5'
SECRETARIA-ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS							15'
59. Recibe documento de contabilidad.							
60. Elabora ingreso de productos adquiridos.	○						10'
61. Archiva documento.					∇		5'
TOTAL	37	9	4	5	2		4380'72''

FUENTE: Jefe de Producción y Gerencia General.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Febrero 2003.

Este proceso se cumple actualmente en 4380 minutos con 72 segundos es decir en 5 días 60 minutos y 72 segundos detallando este diagrama de proceso de adquisiciones tenemos 37 operaciones, 9 acciones de transporte, 5 demoras, mientras que 5 inspecciones se presentan para terminar con 2 archivos.

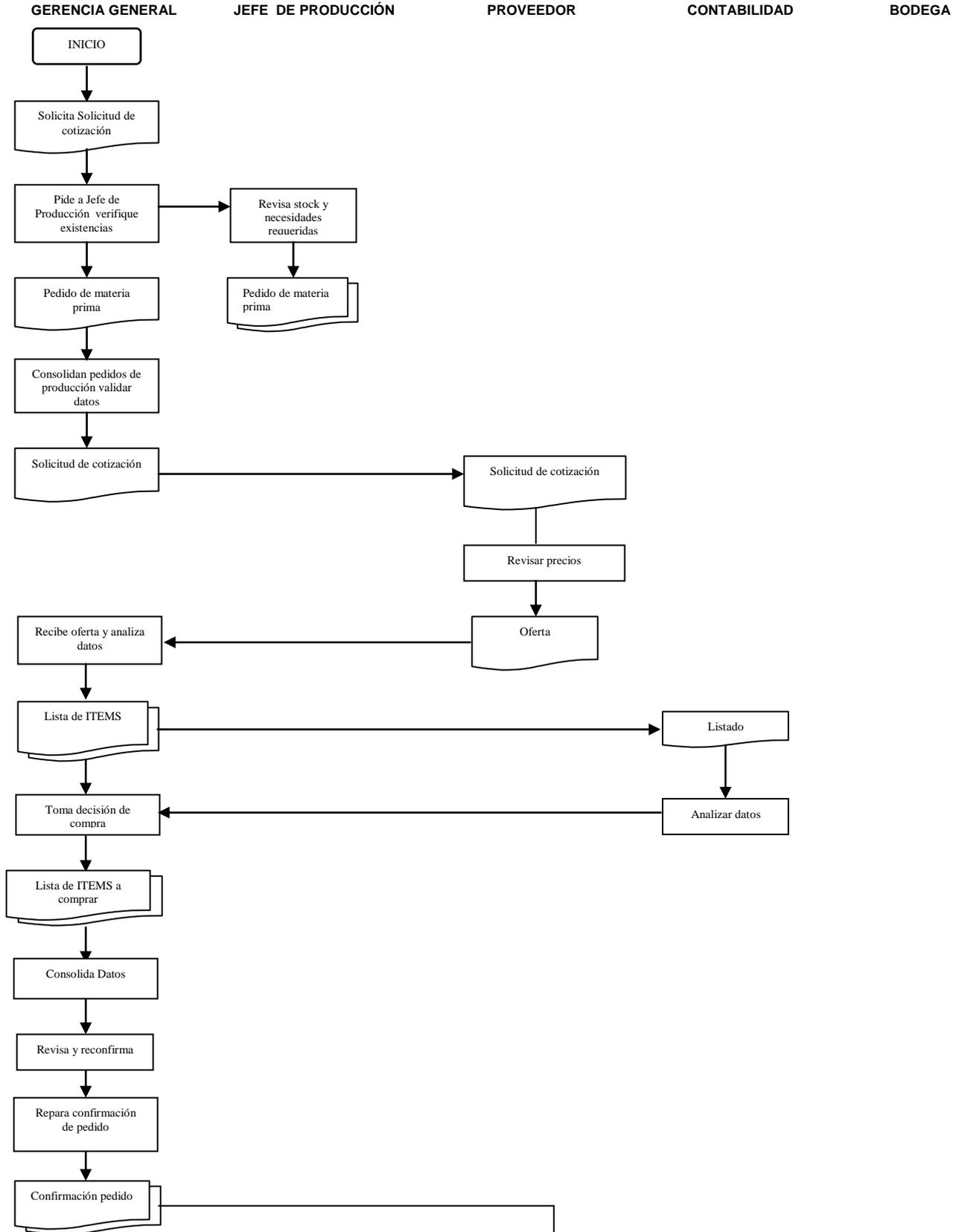
Con esto se ha planteado una realidad que se da dentro de la empresa y que debe ser revisado para mejorar en el servicio a nuestros clientes, pese y por encima de criterios halagadores que surgen como por ejemplo la encuesta del Distrito Metropolitano de Quito y los Supermaxis realizaron en torno al consumo.

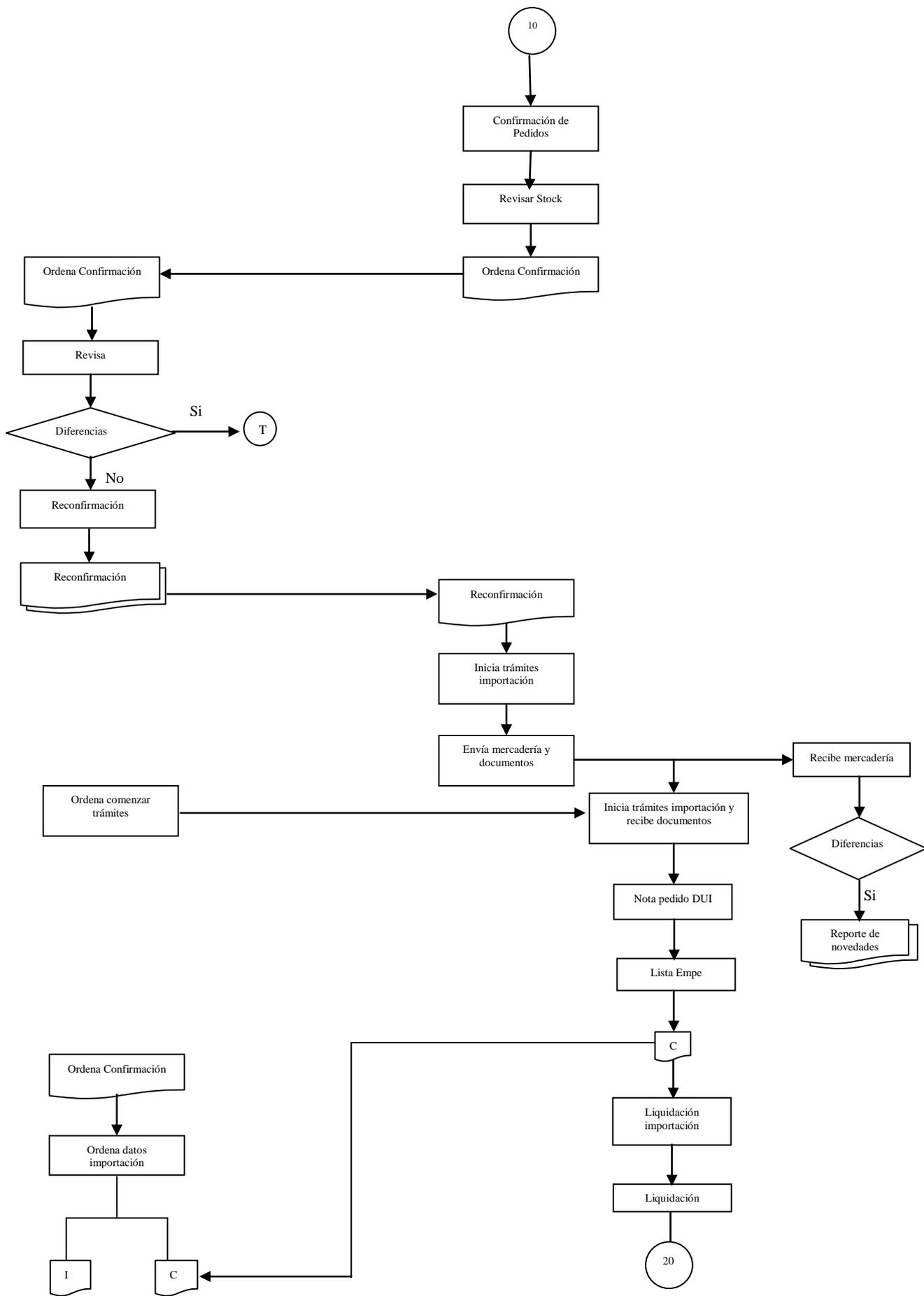
Cereales La Pradera se ubique entre los 4 primeros lugares en el mercado ya que al garantizar efectividad en los proveedores y el proceso en si evitamos perder el tiempo y logramos ser eficientes y eficaces en un 100%, como lo exige el mercado hoy y los clientes que a su alrededor se encuentran con la competencia.

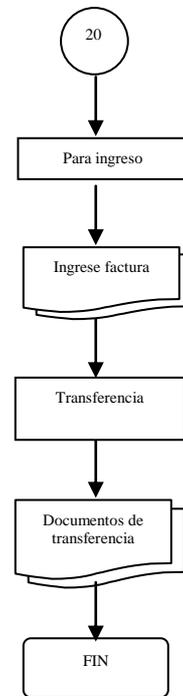
Existe repetición de actividades, pasos innecesarios que abarca tiempo que puede ser utilizado o canalizado de otra manera o en espacios que lo necesitan.

DIAGRAMA No. 6

ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA LOCAL







FUENTE: Jefe de Producción y Gerencia General.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Febrero 2003.

Si bien se tiene adquisiciones nacionales en mayor porcentaje, se tienen que realizar importaciones las mismas que rigen según el diagrama, de manera general se conoce que este proceso involucra factores externos y por ende tiempo.

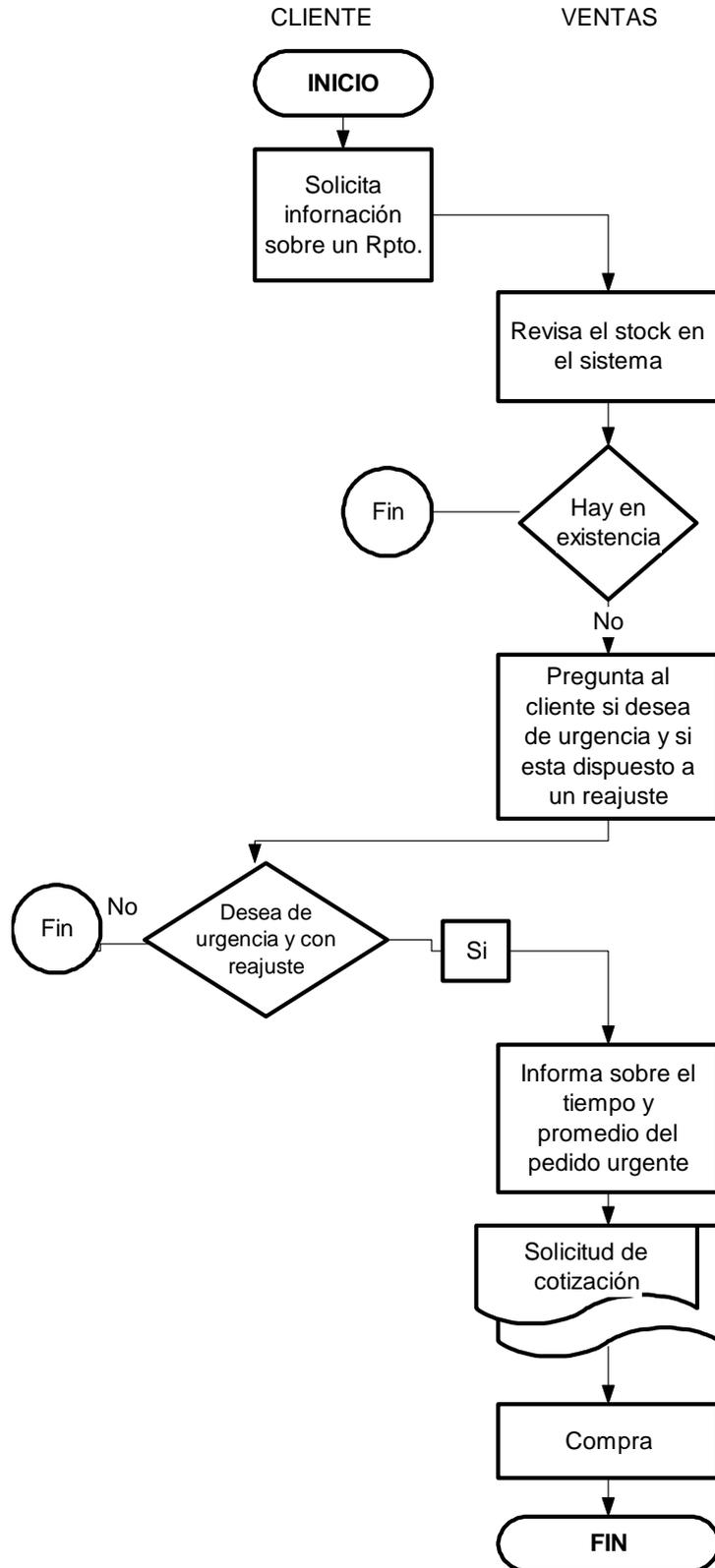
Estas importaciones se las espera realizar en un mes 30 días, el mismo que representa el 100% pero por lo analizado se tiene una demora de 70 días y si hablamos de porcentajes hablamos de 233.33%, en meses son 2 meses con 10 días que limitan el poder ofrecer y mantener una continuidad de nuestro producto, así como vivir momentos de tensión y lo que es peor someterse a precios de quienes poseen los requerimientos que se necesitan en el mercado nacional pero con precios elevados y que aparecen solo en ciertos momentos. Cabe anotar que la empresa no se ha sujetado jamás a contrabando ya que sus principios son honestidad y ética pese a que se intenta desplazarla. Las importaciones son de exclusiva responsabilidad de el Gerente General Sr. José Simons F. Y Contabilidad a cargo de Mónica Falconí.

Dentro del proceso adquisición puede suscitar casos en donde se requiere materia prima urgente, por diferentes causas para esto se tiene políticas a revisar si se diera el caso ya que implica subir un 50% más de su cotización normal.

a) POLÍTICAS PARA LA ADQUISICIÓN URGENTE.

- Cuando el cliente sea constante en sus pedidos y pagos.
- El cliente debe estar dispuesto a pagar el precio que la empresa considere.
- Si la empresa adquirió un compromiso con anterioridad y por circunstancias como paros, huelgas, fenómenos naturales, robos, la materia prima no puede llegar ó ha sido sustraída en el camino inescrupulosamente Cereales La Pradera acude a una adquisición urgente. Esta alternativa se da rara vez a diferencia de las dos primeras.

DIAGRAMA No. 7
FLUJOGRAMA URGENTE DE ADQUISICIONES



Esto muestra que se lo hace en un medio día o exagerando un día, esto implica que la materia prima debe traerse vía Aérea por lo que la inversión se duplica o triplica al valor establecido.

3.4. CRITERIO DE MANEJO DE INVENTARIOS

3.4.1. ANÁLISIS DE STOCK

El análisis de Stock de los productos comercializados por Cereales La Pradera es directamente proporcional con la demanda de estos es decir a más demanda más rotación y a menor demanda menor rotación.

“Presentamos el cálculo del índice de rotación de los productos que usualmente se comercializan los datos que se toman encuentra para aplicar la fórmula fueron proporcionados por el Departamento de Contabilidad. “¹²

FORMULA

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{360}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{\frac{II + IF}{2}}}$$

DATOS

Costo de ventas 2001: 427903.44

Inventario Inicial: 94447

Inventario Final: 144343.93

¹² TOMADOS DE LOS APUNTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE V NIVEL

DESARROLLO

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{360}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{\frac{II + IF}{2}}}$$

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 27903.447/94447+144343.93/2$$

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 427903.44/119395.465$$

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = 3.58$$

El Índice Rotativo de los productos que se registro para la empresa en el último periodo operativo es 3.58 equivalente a 4 veces, significa que los productos de la empresa están rotando 4 veces por mes.

3.4.2. COSTO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN MP.

Se debe mirar todo el fondo que se atraviesa para llegar a cumplir la adquisición de materia prima esto es poner en práctica una serie de recursos como económicos, tecnológicos, humanos, etc., los mismos que implica costo económicos de determinado proceso o actividad tanto directo o indirectamente.

TABLA No. 3

COSTO MENSUAL DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN

Con valores del último semestre

Rubro	Valor por mes en dólares	Valor del proceso en dólares
Mano de obra	2760	330
Útiles de oficina	168.92	100
Materiales y suministros	1003.95	803.95
Depreciación de equipos.	1824.41	736.63
Cuenta teléfono, fax e Internet.	575.43	375
TOTAL	6332.71	2345.58

FUENTE: Contabilidad.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

Detallamos cada rubro económico y contable involucrado en el costo del proceso de adquisición, basándose en la información proporcionada por Contabilidad y Secretaria-Asistente.

Los restantes son generales de la empresa.

TABLA No. 4
RUBRO No. 1 Mano de Obra.

Descripción	Valor por mes	Valor procesado
Jefe de adquisición (Secretaria-Asistente)	330	330
Jefe de Producción	700	700
Contabilidad	540	540
Auxiliar de Contabilidad	270	270
Bodeguero	220	220
Jefe de Ventas	700	700
Total	2760	2760

FUENTE: Contabilidad.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

TABLA No. 5
RUBRO No. 2 Útiles de oficina.

Descripción	Valor por mes	Valor procesado
Gerencia General.	0	0
Contabilidad	34	34
Secretaria-Asistente	78.91	78.91
Jefe de Producción	26	26
Jefe de Ventas	30	30
Total	168.92	168.92

FUENTE: Contabilidad.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

3.4.3. PROVEEDORES.

Una empresa no puede vender un producto sin estar en posibilidades de fabricarlo o comprarlo, por ello las personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios requeridos para producir lo que venderemos son indispensables para el éxito de las Actividades Operativas y de estrategias. Sin importar cual fuere el tipo de provisión, el proveedor externo e independiente necesita y debe ser valorado.

Necesita verdaderamente ser parte del equipo, en el mundo moderno, en una sociedad cada vez más competitiva, la gestión de los recursos internos y externos exige una sincronización absoluta y perfecta. “Recordemos que si un proveedor falla, la empresa inevitablemente fallara al cliente”.¹³

Por lo tanto se esta conciente de la importancia de mantener una correcta administración de los proveedores ya que al existir adecuados conocimientos y referencias comprobados se garantiza buen producto terminado y clientes conformes.

Cereales La Pradera si bien tiene proveedores aceptables que exige el mercado y con parámetros que interesa como calidad y precio no tiene un sistema de evaluación de proveedores por lo que es necesario diseñar varias matrices que le permitirá a los encargados de la adquisición clasificar y conocer que cumplan con todos los parámetros de calidad y efectividad que es indispensable.

Cabe anotar que la empresa cuando pide cotizaciones ingresa la información proporcionada a un documento denominado “Cotización General de materia Prima” lo que analiza en este es quien tiene el precio mas conveniente y la calidad de los Cereales pero no se le da una calificación que permita ahorrar tiempo y le sirva de guía para la acertada toma de decisiones en la compra de productos, esta garantiza un seguimiento.

¹³ **FUNDAMENTOS DE MARKETING.** Francisco Alberto MADIA de Souza. Tomo 1, la sexta generación del marketing.

Se propone esta matriz de evaluación puesto que es importante destacar la variedad de productos y condiciones afines a estos por lo tanto consideramos 5 parámetros que servirán de base para calificar a los proveedores quienes tendrán que determinados pasos y calificaciones de acuerdo a su importancia.

PARÁMETROS	PESOS
▪ Por la calidad de los productos.	9 – 8
▪ Por el Volumen de compra.	7 – 6
▪ Por las condiciones de pago.	5 – 4
▪ Por la relación al tiempo de entrega.	3 – 2
▪ Por el precio.	1 – 0

CUADRO No.5

CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES PARA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

El primer cuadro calificará a la calidad del producto; los de mayor o mejor calidad tendrán la calificación de 9 y los de menor calidad el número 8, de manera que se diferencien y se de el valor correspondiente.

	Proveedor	Productos	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Patricio Acosta Latacunga	Granos importados lenteja, canguil, arveja verde y rosada, garbanzo, fréjol blanco, panamito y quinua.	0.040	8	0.32
2	Salomón Vargas Ambato	Todo tipo de granos nacional e importada.	0.040	8	0.32
3	Don Chicho	Granos importados	0.048	9	0.43

	Ambato	canguil, lenteja y garbanzo.			
4	Carlos Lozada Ambato	Todo tipo de granos importados y nacionales.	0.040	8	0.32
5	René Martínez. Quito	Granos peruanos: Fréjol blanco, panamito, quinua y mote.	0.040	8	0.32
6	Luis Navarro. Latacunga.	Morochillo, fréjol canario, cebada y trigo.	0.048	9	0.43
7	Hugo Vásquez. Bolívar.	Mote.	0.040	8	0.32
8	Manuel Murillo El Carmen.	Chifle.	0.048	9	0.43
9	Giovanni Vega. El Carmen.	Chifle.	0.048	9	0.43
10	Javier Veloz Manabí.	Maní.	0.040	8	0.32
11	Jorge Mora Manabí	Maní.	0.040	8	0.32
12	Ing. Esteban Borja- Coagro.	Morocho Blanco.	0.048	9	0.43
13	“Falcón” El Corazón.	Panela.	0.048	9	0.43
14	Luis Pacheco.	Panea.	0.040	8	0.32
15	Importadores Ambato	La arveja verde y rosada, garbanzo	0.040	8	0.32
16	Marco Torres Saquisilí.	Fréjoles, mote.	0.048	9	0.43
17	Víctor Gallardo Zona Lasso.	Cebada, morochillo, centeno, habas, trigo,	0.040	8	0.32

		fréjol.			
18	Pedro Altamirano Latacunga.	Toda clase de cereales nacional e importados (Mote-Quinua.)	0.040	8	0.32
19	Arcesio Martínez Saquisilí.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles.	0.040	8	0.32
20	Oswaldo Maya Salcedo.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles, mote.	0.048	9	0.43
21	Lucila Aguirre Quito	Maíz para harina.	0.048	9	0.43
22	N. N. Loja.	Panela.	0.048	9	0.43
23	N. N. Puyo	Panela.	0.040	8	0.32
	TOTAL		1	195	8.57

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Secretaria – Asistente de Compras y Ventas.

FECHA: Diciembre del 2002.

CUADRO No. 6**CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES POR EL VOLUMEN DE COMPRAS.**

Se le asignara el número 6 al proveedor que este dentro del rango de 1000 a 4000 dólares y el número 7 al que abastezca de 4000 dólares en adelante.

	Proveedor	Productos	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Patricio Acosta Latacunga	Granos importados lenteja, canguil, arveja verde y rosada, garbanzo, fréjol blanco, panamito y quinua.	0.043	6	0.258
2	Salomón Vargas Ambato	Todo tipo de granos nacional e importada.	0.045	7	0.315
3	Don Chicho Ambato	Granos importados canguil, lenteja y garbanzo.	0.045	7	0.315
4	Carlos Losada Ambato	Toso tipo de granos importados y nacionales.	0.045	7	0.315
5	René Martínez. Quito	Granos peruanos: Fréjol blanco, panamito, quinua y mote.	0.043	6	0.258
6	Luis Navarro. Latacunga.	Morochillo, fréjol canario, cebada y trigo.	0.043	6	0.258
7	Hugo Vásquez.	Mote.	0.043	6	0.258

	Bolívar.				
8	Manuel Murillo El Carmen.	Chifle.	0.043	6	0.258
9	Giovanni Vega. El Carmen.	Chifle.	0.043	6	0.258
10	Javier Veloz Manabí.	Maní.	0.043	6	0.258
11	Jorge Mora Manabí	Maní.	0.043	6	0.258
12	Ing. Esteban Borja Coagro.	Morocho Blanco.	0.045	7	0.315
13	“Falcón” El Corazón.	Panea.	0.043	6	0.258
14	Luis Pacheco.	Panea.	0.043	6	0.258
15	Importadores Ambato	La arveja verde y rosada, garbanzo	0.045	7	0.315
16	Marco Torres Saquisilí.	Fréjoles, mote.	0.043	6	0.258
17	Víctor Gallardo Zona Lasso.	Cebada, morochillo, centeno, habas, trigo, fréjol.	0.043	6	0.258
18	Pedro Altamirano Latacunga.	Toda clase de cereales nacional e importados (Mote-Quinoa.)	0.045	7	0.315
19	Arcesio Martínez Saquisilí.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles.	0.043	6	0.258
20	Oswaldo Maya Salcedo.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles, mote.	0.043	6	0.258

21	Lucila Aguirre Quito	Maíz para harina.	0.043	6	0.258
22	N. N. Loja.	Panela.	0.043	6	0.258
23	N. N. Puyo	Panela.	0.043	6	0.258
TOTAL			1	144	6.276

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Secretaria – Asistente de Compras y Ventas.

FECHA: Diciembre del 2002.

CUADRO No.7

CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES POR LAS CONDICIONES DE PAGO.

Si los proveedores facilitan el pago a más de 30 días calificamos con el número 5 y calificamos con el número 4 a menos de 30 días.

	Proveedor	Productos	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Patricio Acosta Latacunga	Granos importados lenteja, canguil, arveja verde y rosada, garbanzo, fréjol blanco, panamito y quinua.	0.032	4	0.128
2	Salomón Vargas Ambato	Todo tipo de granos nacional e importada.	0.056	5	0.28
3	Don Chicho Ambato	Granos importados canguil, lenteja y garbanzo.	0.056	5	0.28
4	Carlos Losada Ambato	Toso tipo de granos importados y nacionales.	0.032	4	0.128
5	René Martínez. Quito	Granos peruanos: Fréjol blanco, panamito, quinua y mote.	0.032	4	0.128
6	Luis Navarro. Latacunga.	Morochillo, fréjol canario, cebada y trigo.	0.032	4	0.128
7	Hugo Vásquez.	Mote.	0.032	4	0.128

	Bolívar.				
8	Manuel Murillo El Carmen.	Chifle.	0.032	4	0.128
9	Giovanni Vega. El Carmen.	Chifle.	0.032	4	0.128
10	Javier Veloz Manabí.	Maní.	0.032	4	0.128
11	Jorge Mora Manabí	Maní.	0.032	4	0.128
12	Ing. Esteban Borja Coagro.	Morocho Blanco.	0.056	5	0.28
13	“Falcón” El Corazón.	Panea.	0.032	4	0.128
14	Luis Pacheco.	Panea.	0.032	4	0.128
15	Importadores Ambato	La arveja verde y rosada, garbanzo	0.032	4	0.128
16	Marco Torres Saquisilí.	Fréjoles, mote.	0.056	5	0.28
17	Víctor Gallardo Zona Lasso.	Cebada, morochillo, centeno, habas, trigo, fréjol.	0.056	5	0.28
18	Pedro Altamirano Latacunga.	Toda clase de cereales nacional e importados (Mote-Quinoa.)	0.056	5	0.28
19	Arcesio Martínez Saquisilí.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles.	0.032	4	0.128
20	Oswaldo Maya Salcedo.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles, mote.	0.032	4	0.128

21	Lucila Aguirre Quito	Maíz para harina.	0.032	4	0.128
22	N. N. Loja.	Panela.	0.032	4	0.128
23	N. N. Puyo	Panela.	0.032	4	0.128
TOTAL			1	98	3.856

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Secretaria – Asistente de Compras y Ventas.

FECHA: Diciembre del 2002.

CUADRO No.8

CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES POR LA RELACIÓN AL TIEMPO DE ENTREGA.

El número 2 se registra a quien tiene un rango de 0 a 30 días y el número 3 a quien tarda mayor tiempo de entrega es decir de 30 a 60 días.

	Proveedor	Productos	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Patricio Acosta Latacunga	Granos importados lenteja, canguil, arveja verde y rosada, garbanzo, fréjol blanco, panamito y quinua.	0.44	2	0.88
2	Salomón Vargas Ambato	Todo tipo de granos nacional e importada.	0.44	2	0.88
3	Don Chicho Ambato	Granos importados canguil, lenteja y garbanzo.	0.44	2	0.88
4	Carlos Losada Ambato	Toso tipo de granos importados y nacionales.	0.44	2	0.88
5	René Martínez. Quito	Granos peruanos: Fréjol blanco, panamito, quinua y mote.	0.44	2	0.88
6	Luis Navarro. Latacunga.	Morochillo, fréjol canario, cebada y trigo.	0.44	2	0.88
7	Hugo Vásquez.	Mote.	0.44	2	0.88

	Bolívar.				
8	Manuel Murillo El Carmen.	Chifle.	0.44	2	0.88
9	Giovanni Vega. El Carmen.	Chifle.	0.44	2	0.88
10	Javier Veloz Manabí.	Maní.	0.44	2	0.88
11	Jorge Mora Manabí	Maní.	0.44	2	0.88
12	Ing. Esteban Borja Coagro.	Morocho Blanco.	0.44	2	0.88
13	“Falcón” El Corazón.	Panela.	0.44	2	0.88
14	Luis Pacheco.	Panea.	0.44	2	0.88
15	Importadores Ambato	La arveja verde y rosada, garbanzo	0.44	2	0.88
16	Marco Torres Saquisilí.	Fréjoles, mote.	0.44	2	0.88
17	Víctor Gallardo Zona Lasso.	Cebada, morochillo, centeno, habas, trigo, fréjol.	0.44	2	0.88
18	Pedro Altamirano Latacunga.	Toda clase de cereales nacional e importados (Mote-Quinua.)	0.44	2	0.88
19	Arcesio Martínez Saquisilí.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles.	0.44	2	0.88
20	Oswaldo Maya Salcedo.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles, mote.	0.44	2	0.88

21	Lucila Aguirre Quito	Maíz para harina.	0.44	2	0.88
22	N. N. Loja.	Panela.	0.44	2	0.88
23	N. N. Puyo	Panela.	0.44	2	0.88
TOTAL			1	46	20.24

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Secretaria – Asistente de Compras y Ventas.

FECHA: Diciembre del 2002.

CUADRO No.9

CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES POR EL PRECIO

Quienes cotizan precios bajos o precios menores se identifica con el número 1 y quienes cotizan precios altos o mayores se identifica con 0.

	Proveedor	Productos	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Patricio Acosta Latacunga	Granos importados lenteja, canguil, arveja verde y rosada, garbanzo, fréjol blanco, panamito y quinua.	0.060	1	0.060
2	Salomón Vargas Ambato	Todo tipo de granos nacional e importada.	0.000	0	0.000
3	Don Chicho Ambato	Granos importados canguil, lenteja y garbanzo.	0.060	1	0.060
4	Carlos Losada Ambato	Toso tipo de granos importados y nacionales.	0.060	1	0.060
5	René Martínez. Quito	Granos peruanos: Fréjol blanco, panamito, quinua y mote.	0.060	1	0.060
6	Luis Navarro. Latacunga.	Morochillo, fréjol canario, cebada y trigo.	0.000	0	0.000
7	Hugo Vásquez. Bolívar.	Mote.	0.060	1	0.060

8	Manuel Murillo El Carmen.	Chifle.	0.060	1	0.060
9	Giovanni Vega. El Carmen.	Chifle.	0.060	1	0.060
10	Javier Veloz Manabí.	Maní.	0.000	0	0.000
11	Jorge Mora Manabí	Maní.	0.060	1	0.060
12	Ing. Esteban Borja Coagro.	Morocho Blanco.	0.060	1	0.060
13	“Falcón” El Corazón.	Panela.	0.060	1	0.060
14	Luis Pacheco.	Panea.	0.000	0	0.000
15	Importadores Ambato	La arveja verde y rosada, garbanzo	0.000	0	0.000
16	Marco Torres Saquisilí.	Fréjoles, mote.	0.060	1	0.060
17	Víctor Gallardo Zona Lasso.	Cebada, morochillo, centeno, habas, trigo, fréjol.	0.000	0	0.000
18	Pedro Altamirano Latacunga.	Toda clase de cereales nacional e importados (Mote-Quinoa.)	0.060	1	0.060
19	Arcesio Martínez Saquisilí.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles.	0.060	1	0.060
20	Oswaldo Maya Salcedo.	Maíz para tostado, maíz para harina, fréjoles, mote.	0.060	1	0.060
21	Lucila Aguirre	Maíz para harina.	0.060	1	0.060

	Quito				
22	N. N. Loja.	Panela.	0.060	1	0.060
23	N. N. Puyo	Panela.	0.060	1	0.060
TOTAL			1	23	1.02

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Secretaria – Asistente de Compras y Ventas.

FECHA: Diciembre del 2002.

CUADRO No.10**SUMATORIA****LOS PROVEEDORES EN CADA PARAMETRO**

	Proveedor	Producto	Volumen	Pago	Tiempo	Precio	TOTAL
1	Patricio Acosta Latacunga	0.32	0.258	0.128	0.88	0.060	1.646
2	Salomón Vargas Ambato	0.32	0.315	0.28	0.88	0.000	1.795
3	Don Chicho Ambato	0.43	0.315	0.28	0.88	0.060	1.965
4	Carlos Losada Ambato	0.32	0.315	0.128	0.88	0.060	1.703
5	René Martínez. Quito	0.32	0.258	0.128	0.88	0.060	1.646
6	Luis Navarro. Latacunga.	0.43	0.258	0.128	0.88	0.000	1.696
7	Hugo Vásquez. Bolívar.	0.32	0.258	0.128	0.88	0.060	1.646
8	Manuel Murillo El Carmen.	0.43	0.258	0.128	0.88	0.060	1.756
9	Giovanni Vega. El Carmen.	0.43	0.258	0.128	0.88	0.060	1.756
10	Javier Veloz Manabí.	0.32	0.258	0.128	0.88	0.000	1.586
11	Jorge Mora Manabí	0.32	0.258	0.128	0.88	0.060	1.646
12	Ing. Esteban Borja	0.43	0.315	0.28	0.88	0.060	1.965

	Coagro.						
13	“Falcón” El Corazón.	0.43	0.258	0.128	0.88	0.060	1.756
14	Luis Pacheco.	0.32	0.258	0.128	0.88	0.000	1.586
15	Importadores Ambato	0.32	0.315	0.128	0.88	0.000	1.643
16	Marco Torres Saquisilí.	0.43	0.258	0.28	0.88	0.060	1.908
17	Víctor Gallardo Zona Lasso.	0.32	0.258	0.28	0.88	0.000	1.738
18	Pedro Altamirano Latacunga.	0.32	0.315	0.28	0.88	0.060	1.855
19	Arcesio Martínez Saquisilí.	0.32	0.258	0.128	0.88	0.060	1.646
20	Oswaldo Maya Salcedo.	0.43	0.258	0.128	0.88	0.060	1.756
21	Lucila Aguirre Quito	0.43	0.258	0.128	0.88	0.060	1.756
22	N. N. Loja.	0.43	0.258	0.128	0.88	0.060	1.756
23	N. N. Gutiérrez. Puyo	0.32	0.258	0.128	0.88	0.060	1.646
TOTAL		8.57	6.276	3.856	20.24	1.02	39.962

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Secretaria – Asistente de Compras y Ventas.

FECHA: Diciembre del 2002.

3.4.4. POSICIONAMIENTO DE LOS PROVEEDORES QUE CUMPLEN CON LOS PARAMETROS EXIGIDOS.

SOBRESALIENTE

Ing. Esteban Borja - Coagro.

Don Chicho - Ambato

Marco Torres - Saquisilí.

MUY BUENO

Pedro Altamirano - Latacunga.

Salomón Vargas - Ambato

Manuel Murillo - El Carmen.

Oswaldo Maya - Salcedo.

Lucila Aguirre - Quito

N. N. - Loja.

Giovanni Vega.- El Carmen.

BUENO

Los restantes 13 proveedores.

3.4.5. BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS.

Toda empresa desea atraer a los clientes potenciales y Cereales La Pradera, basándose en la calidad de sus productos, precios convenientes y facilidad de compra, busca abrirse oportunidades de negocio planteándose nuevos objetivos y estrategias dentro de nuevos mercados. Para esto es necesario partir de la satisfacción de los convencidos, tanto a nivel ejecutivo como nivel operativo de que podemos hacerlo y para esto es necesario estar atento a factores externos.

Las empresas aciertan cuando preparan estrategias y programas específicos para cada público en este caso para cada ciudad identificando las necesidades desde el punto de vista del cliente mas no de la empresa así como los deseos y entregando los productos en forma mas efectiva y eficiente que la competencia, básicamente porque las ventas de una empresa en cada periodo provienen de dos grupos de nuevos clientes y clientes habituales.

Un cliente satisfecho: compra más veces, habla favorablemente del producto con otras personas, se fija menos en las marcas y publicidad de la competencia y compra otros productos de la misma empresa.

”Cuando se deleita a un cliente, el cliente habla a mas conocidos sobre la bondad de la empresa y proporciona una comunicación mas efectiva que los anuncios en los medios de comunicación de masas”.¹⁴

3.5. ANÁLISIS FODA DEL PROCESO

3.5.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permitirá reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones y administración de la empresa, ventas, publicidad, finanzas, producción, investigación y sistemas de información, abarca: Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES. Son actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, se establecen en comparación a la competencia. La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información importante y valiosa para complementar un cambio verdadero de los procesos de modo que garanticen resultados positivos.

¹⁴ DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS, Bruno Pujol Bengoechea, Edición cultural 2002.

Fortalezas.

1. Personal altamente capacitado y con deseos de superación.
2. Gerencia General lleve una administración horizontal, dinámica no es amarrada se puede tomar decisiones.
3. La calidad del producto; marca reconocida por la calidad.
4. Diversidad de productos, variedad de productos.
5. Control del inventario diariamente por la facilidad de sistemas.

Debilidades.

6. No existe proveedores definidos. Ausencia representativa de proveedores.
7. Exceso de tiempo en adquirir materias primas.
8. Confusa administración interdepartamental en el proceso, funciones y procedimientos débiles. (Duplicidad de tareas.)
9. No cuenta con manuales.
10. Falta de capital.
11. Infraestructura debe modernizar.

3.5.2. ANÁLISIS EXTERNO.

El propósito del análisis externo es identificar las variables clave que proponen respuestas procesables.

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores a presentarse de las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales, legales, fuerzas de la competencia, fuerzas tecnológicas. Este estudio enfoca: Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. Estos términos se refieren a tendencias y hechos externos, están en gran medida, fuera de control de una organización cualquiera; de ahí el termino “externas”.

Oportunidades.

1. El país pese a toda la crisis que existe reconoce alimentos ancestrales es decir regresa a buscar buena nutrición y La Pradera tiene estos cereales.
2. Precios del mercado altamente competitivos.
3. Expondernos en más variedad de los productos.
4. Crecimiento del mercado nacional e internacional.
5. Los valores del capital son saludables.

Amenazas.

6. La Globalización.
7. Política agropecuaria nacional, no hay motivación no hay quien guíe.
8. Inestabilidad social.
9. Variaciones climáticas.
10. El precio de la materia prima sube constantemente.

TABLA No. 6

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (efe) OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
No.	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	0.13	4	0.52
2	0.10	3	0.30
3	0.08	2	0.16
4	0.09	1	0.09
5	0.11	3	0.33
6	0.10	2	0.20
7	0.11	3	0.33
8	0.12	4	0.48
9	0.07	2	0.14
10	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.64

FUENTE: Adm. José Simons.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FECHA: Marzo 2003.

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 es la respuesta superior, 3 es la respuesta que esta por arriba de la media, 2 es la respuesta de la media y 1 es la respuesta mala. Independiente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado mas alto que puede obtener la organización es 4.0 indica que la organización esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa.

Un promedio medio ponderado es 2.5 por otro lado el total ponderado mas bajo posible es 1.0 el mismo que indica que las estrategias de la empresa no estan capitalizando las oportunidades, ni minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

El valor promedio ponderado que arroja nuestra matriz es 2.64 indica que esta empresa esta justo por encima de la media en su esfuerzo por aplicar estrategias y cambios que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Notese que el factor mas importante que afecta a esta industria es el siguiente:” Los consumidores estan mas dispuestos a comprar cereales ancestrales “, como lo señala el peso 0.13. Cereales La Pradera debe seguir estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificacion de 4.

TABLA No. 7

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (efi) FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
No.	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
11.	0.14	4	0.56
12.	0.13	3	0.52
13.	0.14	4	0.42
14.	0.06	3	0.18
15.	0.11	3	0.33
16.	0.10	1	0.10
17.	0.11	1	0.11
18.	0.08	2	0.16
19.	0.07	2	0.14
20.	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.54

FUENTE: Adm. José Simons.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FECHA: Marzo 2003.

Este instrumento sirve para evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa. El total mínimo ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

LA MATRIZ AODF

Siempre en blanco	<p style="text-align: center;">FUERZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado y con 2. deseos de Superacion. 3. Administracion horizontal. 4. La Calidad de los Productos. 5. Variedad de Productos. 6. Control de Inventario por la facilidad del sistema. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe proveedores definidos. 2. Exceso de tiempo en adquirir materia prima. 3. Proceso y funciones debiles. 4. Falta de promocion. 5. Falta Capital.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El país reconoce alimentos ancestrales. 2. Precios competitivos de los productos. 3. Expandernos con variedad de productos. 4. Crecimiento del mercado nacional e internacional. 5. Los valores del capital son saludables. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una campaña a nivel nacional de porque el consumir alimentos ancestrales es beneficioso aparte de la variedad. 2. Seguir desarrollando alternativas de cereales en relacion al balanceado. 3. Crear un plan para enfrentar el reto de exportar . 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar la variedad de cereales ancestrales que la empresa distribuye. 2. Abrir sucursales en lugares estrategicos para la empresa. 3. Hacer un acercamiento con diferentes proveedores luego seleccionar a los que me convengan. 4. Crear un fondo para momentos de crisis.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Globalizacion 2. Politica agropecuaria nacional pesima. 3. Inestabilidad Social. 4. Variaciones Climaticas. 5. Subida de precios de materia prima. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevas presentaciones de empaques acuerdo a la situacion de producto terminado sin perder la calida. 2. Desarrollar nuevas alternativas en relacion a los cereales no solo en funda. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar con los agricultores directamente. 2. Distribuir la MP adecuadamente en tiempos de crisis. 3. Hacer seguimiento a los cliente, garantizar el Servicio.

MATRIZ PEYEA DE CEREALES LA PRADERA (Matriz de la Posición Estratégica y la evaluación de la acción)	
POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACIONES
Fuerza Financiera (FF)	
1. Pese a no tener constante capital existe liquidez.	+2
2. Capital de Trabajo.	+2
3. Credibilidad Financiera.	+5
4. Estabilidad monetaria.	+3
TOTAL:	+12
Ventaja Competitiva (VC)	
5. Calidad del producto.	-1
6. Variedad del producto.	-1
7. Aceptación en el mercado.	-3
8. Personal acorde a las exigencias de empresas emprendedoras.	-1
9. Base de clientes registrados.	-4
TOTAL:	-10
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	CALIFICACIONES
Estabilidad del Ambiente (EA)	
1. Variabilidad en la demanda por la inestabilidad social y política.	-6
2. Presión competitiva por parte de Industria Molinera y Corporación Noboa del mismo dueño.	-3
3. Barreras para abarcar el mercado.	-4
4. Proveedores no son constantes, ni fijos.	-5
TOTAL:	-18
Fuerza de la industria (FI)	
5. Buena Productividad.	+3
6. Conocimientos de producción y tecnológicos	+5

7. Potencial de Crecimiento.	+3
8. Aprovechamiento de recursos.	+2
TOTAL:	+13

FUENTE: Investigación de campo.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

3.5.3. CALCULOS DE LA POSICION ESTRATEGICA.

Promedio de EA = $-18/4 = -4.5$

Promedio para FI = $+13/4 = 3.25$

Promedio para VC = $-10/5 = -2.00$

Promedio para FF = $+12/4 = 3$

El vector direccional coordina: eje X: $-VC + (+FI) = 0$

El vector direccional coordina: eje X: $-2.00 + (+3.25) = 1.25$

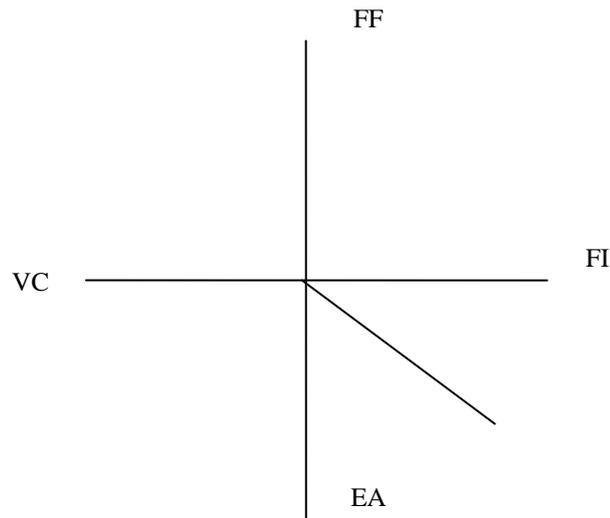
El vector direccional coordina: eje Y: $-EA + (+FF) = 0$

El vector direccional coordina: eje Y: $-4.5 + (+3) = -1.25$

GRAFICO No. 5

(+1.25,-1.25)

SITUACION DE LA PRADERA EN LA ADQUISICIÓN



FUENTE: Adm. José Simons

ELABORADO POR: Sandra Tuttillo

FECHA: Marzo 2003.

La empresa cereales la pradera debe seguir estrategias de tipo competitivo es decir aprovechar lo que no tiene la competencia como por ejemplo 34 cereales y todos de calidad, además si se respalda en el servicio garantiza ingresos. La pradera de acuerdo a nuestro análisis se presenta como una organización que esta compitiendo bien con el resto de marcas cereales, se mantiene estable en un mercado inestable por la situación económica que vive nuestro país, claro esta que es necesario revisar el servicio al cliente que es el principal problema que tiene la empresa al querer aumentar sus ingresos.¹⁵

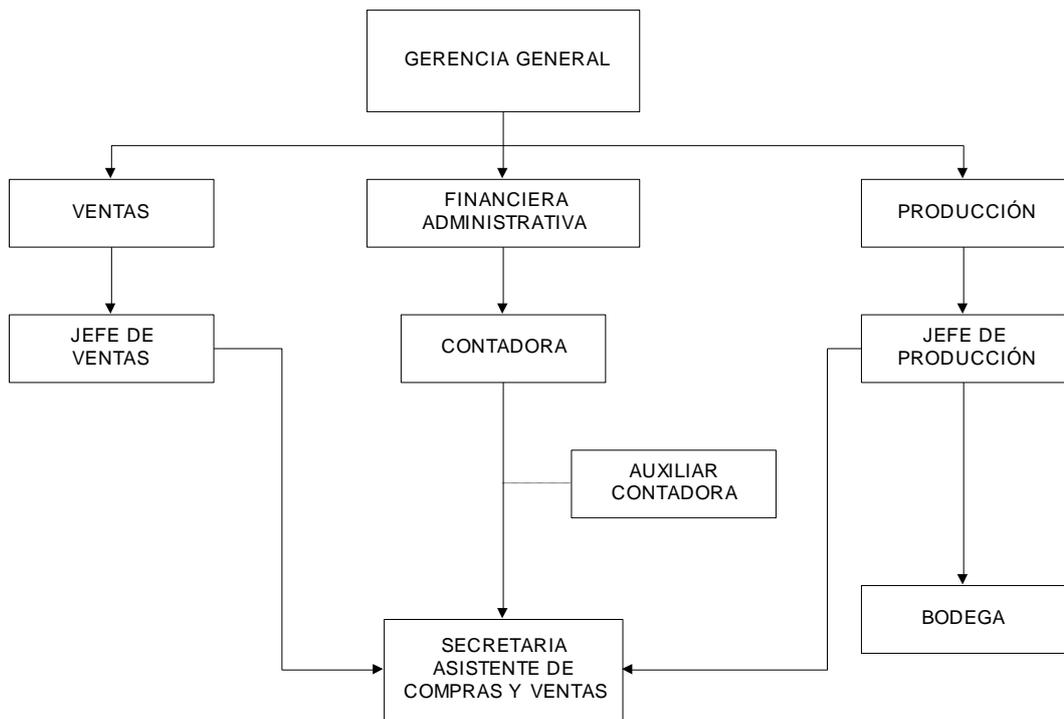
¹⁵ LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO, Michael Treacy y Fred Wiersen.

CAPITULO IV

4. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

4.1. ESTRUCTURA DE LAS FUERZAS DE VENTAS

Esta estructura permite orientarnos sobre como se maneja la parte de ventas, cuyo papel recae en mas del cincuenta por ciento en la secretaria - asistente de compras y ventas que es soporte de otros departamentos, así como responsable de la adquisición de materia prima; cumple funciones que debería cumplir el Jefe de Ventas.



FUENTE: Secretaria-Asistente (Organigrama existente).

FECHA: Marzo 2003.

En el organigrama podemos observar que el Departamento de Ventas esta dirigido por su jefe de Ventas y este guarda relación con la Secretaría - Asistente de Compras y Ventas con quien trabaja conjuntamente pero es necesario reflexionar que la Secretaria-

Asistente de Compras y Ventas dentro de sus funciones dadas en su inicio como responsable de este cargo son diferentes a la realidad que tiene ya a su responsabilidad.

En esta área se encuentra la Secretaria – Asistente de compras y ventas que tiene que asumir las siguientes tareas: atender llamadas, atención a las personas que ingresan a la empresa, ventas directas, facturación, elaboración del diario de caja, control del fondo de caja chica, compra de materia primas, ingreso de las devoluciones, elaboración y archivo de correspondencia, reportes manuales de ventas, cálculo de comisiones en ventas, compra de suministros, organizar despachos de mercadería, control de vacaciones, cierre mensual de facturación que abarca tareas que tranquilamente puede distribuirse a otras áreas.

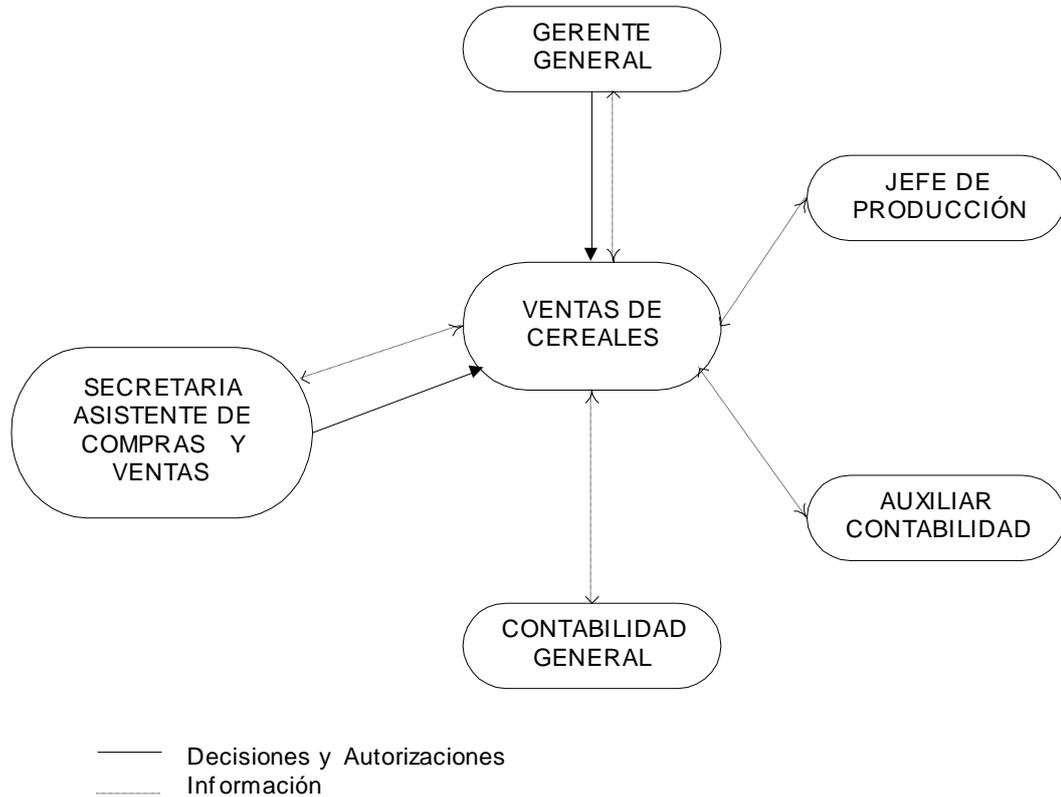
Anotaremos que no tiene ninguna persona a su cargo y es la encargada de las adquisiciones de materia prima nacional y de urgencia así también debe atender al área de ventas con todo lo que implica comercialización.

El jefe de ventas coordina en el plano de autorizaciones e ingresar y mantener el producto en el mercado mas la encargada de velar que se cumplan los pedidos es la Secretaria - Asistente en su mayoría dentro del proceso se destaca la persona que hace la función antes mencionada.

A continuación detallamos gráficamente el desenvolvimiento del proceso de ventas.

GRAFICO No.6

FUNCIONAMIENTO DE VENTAS ACTUALMENTE



FUENTE: Janeth Pérez, Secretaria-Asistente.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

4.2. RELACION INTERFUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO.

4.2.1. Relación del departamento de ventas con Gerencia General.

Podemos apreciar una casualidad informativa ascendente por parte del departamento hacia la gerencia. El departamento de ventas además tiene una relación interfuncional con Gerencia General en cuanto a aspectos de decisión y autorización especialmente

en situaciones particulares del proceso de comercialización como puede ser aprobación de créditos, plazos de créditos, transferencias, devoluciones.

4.2.2. Relación del Departamento de Ventas y Producción.

Tenemos una reacción directa y activamente en el desarrollo de las actividades del proceso de comercialización principalmente en lo que ha información se refiere ya que esta sustenta la calidad y precios.

4.2.3. Relación del Departamento de Ventas con Contabilidad.

El Departamento de Contabilidad tiene un fluido de información tanto ascendente como descendente particularmente en la coordinación económica y transacciones es decir la información se maneja en ambos sentidos para la seguridad del acertado cumplimiento. Además se subordina una dependencia auxiliar que es la encargada de realizar actividades con un menor grado de responsabilidad, no menos importante para que el proceso se ejecute con la eficacia que así lo amerita.

4.2.4. Relación del Departamento de Ventas con Secretaria Asistente de Compras y Ventas.

Si bien consta dentro de sus actividades el vender pero solo en pequeñas cantidades la realidad a observar es otra ya que es esta quien práctica una relación interfuncional ascendente y descendente en lo que se refiere a información principalmente análisis de stock, requerimientos de mercadería, despacho del producto y ya no solo en pequeñas cantidades además es esta quien por el acceso y manejo del sistema aplicado, garantiza eficacia y eficiencia en este proceso.

Dentro de esta relación se encuentra una interfunción descendente en cuanto a decisiones y autorizaciones por lo que encontramos en el proceso. La persona encargada de este departamento es la mano derecha del jefe de ventas.

POLÍTICAS INTERNAS DE VENTAS.

Las siguientes son las políticas que la empresa las mantiene dentro de su actividad.

Para esto se pregunta ¿Qué es un cliente? y se responde:

- 1.** Un cliente será siempre la persona más importante para la empresa por lo tanto se lo debe atender con eficacia.
- 2.** Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él; debemos atenderlo con seriedad y profesionalismo las inquietudes y pedidos de los clientes.
- 3.** Un cliente no es alguien con quien se discute o compite en ingenio. Nadie jamás gana en un debate con un cliente por lo tanto todo lo vendido debe estar respaldado por la calidad que caracteriza a la empresa.
- 4.** Un cliente es quien nos da a conocer sus necesidades. Es nuestro trabajo satisfactorio en forma provechosa para él y para nosotros, por lo tanto se recuerda cumplir puntualmente con los pedidos solicitados por los clientes.

REGLAS PARA EL DESCUENTO.

La empresa aplica las siguientes reglas de descuento a las compras de sus clientes.

Para las compras de contado se tiene las siguientes consideraciones.

- 1.** Cuando el cliente es constante y responde a tiempo a sus responsabilidades se permite pagar con cheque posfechado.
- 2.** El cheque posfechado tiene como plazo 15 días sea cliente nuevo o cliente antiguo. Las excepciones son en extremos y es cuando acuden a Gerencia General quien asume las responsabilidades por el pago que el cliente debe hacer.

3. Existe descuentos para las compras al contado sea cual fuere la escala en dinero y este es del 5%.
4. Si algún cliente no paga su deuda al terminar el plazo se le suspenden los despachos futuros, esto a la primera vez, si reincide se da paso a la parte legal.

Políticas de los cheques posfechados.

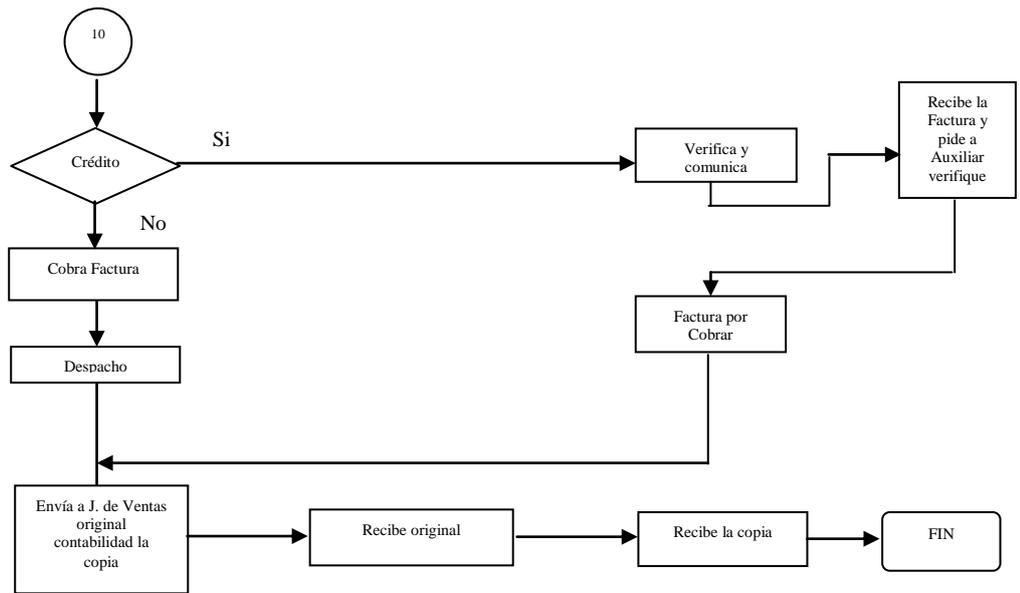
La empresa mantiene actualmente las siguientes políticas con relación a este tema.

1. Los cheques posfechados son aceptados solo hasta 15 días y no se necesita de una autorización de Gerencia General, la responsabilidad la asume el Jefe de Ventas, esta petición realiza el cliente de manera personal o mediante el teléfono.
2. En casos extremos, previa justificación y respaldo, tomando en cuenta el carácter del cliente, así como referencias anteriores de compras se extiende dicho plazo hasta 30 días pero única y exclusivamente si el caso es justificado, una vez aceptada la petición el cliente deberá cambiar el cheque con la nueva fecha.

4.3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Para una buena, adecuada y oportuna comercialización es necesaria que analicemos el proceso y por supuesto los adecuados canales de distribución de estos, con el respaldo de la calidad de Cereales La Pradera. Buscando cubrir al máximo la expectativa del cliente y demostrando él porque lidera entre los tres primeros de las empresas dedicadas a la producción de Cereales.

El proceso de Comercialización es el complemento al proceso de adquisición por lo que merece la misma importancia en el Análisis Situacional con el propósito de conocer las posibles actividades críticas que impiden el total desenvolvimiento eficiente y eficaz de estos procesos interrelacionados. En el organigrama anterior están estrechamente relacionados por lo que el fluido de comunicación es ascendente y descendente.



FUENTE: Jefe de Producción y Gerencia General.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Febrero 2003.

4.3.1. DIAGRAMA DE PROCESO DE VENTAS

PROCESO Proceso de Comercialización	Resumen						
	Actividad		Cantid			Tiempo	
LUGAR Departamento destinado para la comercialización.	Operación	○	18			140'	
	Transporte	⇒	7			26'	
	Demora	D	2			3'	
	Inspección	□	4			16'51"	
	Archivo	▽	1				
DESCRIPCION	○	⇒	D	□	▽	Cantid	Tiempo
CLIENTE							
1. Solicita información sobre determinado producto.	○						4' 10"
SECRETARIA ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS							
2. Recibe solicitud y comunica a Jefe de Ventas.	○						6'
JEFE DE VENTAS							
3. Analiza petición	○						30' 16"
1. Aprueba							
2. Desaprueba							
4. Pide a secretaria asistente que revise el stock en el sistema.	○						2' 36"
SECRETARIA ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS							
5. Revisa stock en el sistema.				□			6' 51"
6. Existe el producto en el sistema.	○						1' 30"
7. Elabora proforma.	○						25' 11"
8. Pasa Jefe de Ventas para que la revise.		⇒					7'

JEFE DE VENTAS							
9. Recibe proforma y autoriza.	<input type="radio"/>						2'
10. Envía a Secretaria Asistente.		⇒	D				2'
SECRETARIA ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS							
11. Recibe proforma de Jefe de Ventas.	<input type="radio"/>						1'
12. Envía proforma a Bodega.		⇒					5'
BODEGA							
13. Recibe proforma.	<input type="radio"/>						3' 52"
14. Verifica proforma.				<input type="checkbox"/>			10'
15. Envía proforma.		⇒					5'
SECRETARIA ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS							
16. Recibe la proforma confirmada.	<input type="radio"/>						1'
17. Elabora factura.				<input type="checkbox"/>			7'
1. Contado	<input type="radio"/>						
2. Crédito	<input type="radio"/>						
18. Cobra factura si es de contado, la original envía a Jefe de Ventas, una copia archiva y la otra a contabilidad. Si es crédito pasa a Contabilidad.	<input type="radio"/>				∇		6' 15"
CONTABILIDAD							
19. Recibe factura.	<input type="radio"/>						2'
20. Pide a auxiliar verifique forma de pago.	<input type="radio"/>						2'
AUXILIAR DE CONTABILIDAD							
21. Verifica y comunica.	<input type="radio"/>			<input type="checkbox"/>			11'
CONTABILIDAD							
22. Recibe confirmación de crédito.	<input type="radio"/>						6'
23. Autoriza despacho-	<input type="radio"/>						2'

SECRETARIA ASISTENTE DE COMPRAS Y VENTAS							
24. Despacho.	○						27'
25. Envía factura con facilidad de crédito a Contabilidad (la copia), original Jefe de Ventas.		⇒					2'
CONTABILIDAD							
26. Recibe copia		⇒					5'
TOTAL	14	6	2	4	1		182. 51

FUENTE: Jefe de Ventas; Ing. Fernando Cáceres

ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FECHA: Noviembre 2002.

El tiempo en cumplirse este proceso es de 182'.51" lo que equivale a tres horas con 51 segundos, tenemos 18 operaciones, 7 transporte, 2 demoras, 4 inspecciones, 1 archivo.

4.4. SERVICIO AL CLIENTE.

Sin consumidores no existen clientes y sin estos no hay empresa por lo tanto la calidad de los Cereales la Pradera debe complementarse con la filosofía del servicio al cliente es decir brindarles valor a los clientes, no en vano el servicio al cliente se considera como la prueba de fuego que marca el éxito o fracaso.

Este servicio al cliente permite valor agregado de eficiencia y competitividad para todos los clientes es necesaria entonces que quienes están al servicio de la empresa aprendan hacer un esfuerzo continuo, concienzudo, tenaz, es decir aprender a convivir con esta responsabilidad que motive a crear expectativas, nuevas maneras para mantener y atraer al cliente potencial pese a no poseer una unidad independiente de servicio al

cliente ya que no se puede olvidar de que tiene un mercado competitivo que implica mejorar para satisfacción del cliente.

Por lo tanto se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos puntos:

1. La Satisfacción al cliente.
2. La eficiencia operacional.

“Para lograr esto es necesario que consideramos las siguientes actividades:

- Llevar a cabo investigaciones continuas con el fin de determinar los niveles, los niveles de necesidades, deseos y satisfacciones de los clientes continuos.
- Identificar las fuentes claves de satisfacción del cliente y relacionadas con los elementos de servicio actuales.
- Establecer estándares de servicio para cada elemento que sirve de referencia a la forma en la cual se relaciona unos con otros.
- Diseñar trabajos, sistemas tecnológicos con el fin de que satisfagan estos estándares; Estos procesos tecnológicos de investigación que la empresa lleve a cabo para establecer actividades que genera el servicio a los productos que comercializa sean cobertura, crédito, servicio a domicilio, clientes satisfechos, cobertura nacional, transparencia.
- Para reforzar el servicio al cliente es necesario tener principios universales presentes que no varían, entre continentes países y territorios por lo que debemos:
- Asegurarse que nuestros productos estén fácilmente accesibles al cliente y al consumidor.

- Se debe tener rotación de stock.
- Retirar todo material antiguo o en mal estado.
- Verificar el correcto estado de los productos.
- Retirar el producto del estante en caso de encontrar algunos que no cumplan con los estándares de calidad.
- Incentivar las compras por impulso.
- Mostrar los beneficios del consumo de Cereales.

4.5. COMPETENCIA

Cereales La Pradera forma parte de un número relativamente pequeño de empresas lo que da paso a formar una estructura de mercado llamada oligopolio. La empresa Cereales La Pradera presenta precios comparativamente estables ya que cada empresa no se arriesga a perder su participación en el mercado por aumentar los precios o a reducir sus utilidades económicas por disminuirlos.¹⁶ “La firma dominante en una industria oligopolizada actúa como líder de precio”, iniciando el cambio de precios cuando la demanda o las condiciones de gastos se modifican significativamente. Las empresas oligopolistas compiten haciendo diferentes arreglos de servicio con los clientes y mediante la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos.”

La empresa al conocer la estructura de mercado en la que se desenvuelve y compite no deja jamás de lado el trabajo honesto que lo combina con duplicar el análisis como la evaluación de su mercado y sobre todo de estimar cambios que se dieran en el mismo Cereales La Pradera a logrado mantener una alta calidad e incrementar las ventas.

ECONOMÍA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACIÓN A LA EMPRESA, Marilu Hurt, McCarty”

Dentro de la competencia tenemos a las empresas Quaker, Mas Corona, F y C, Inagrofa, Mi Cosecha, Corona, Nuevos Horizontes, El Sabor, Mi Campo, Fortaliz, Quiero Más, Pans Plus, Tilulun, 7 de Octubre.

La multinacional Quaker es quien marca el precio en el mercado principalmente en la Avena, una ventaja de Cereales La Pradera es que tiene 34 Cereales, el resto de la competencia tiene sus productos pero no en la misma diversidad que la empresa Latacungueña.

Siete de las empresas de Cereales incluida la nuestra y Quaker son las que mueven el mercado el mismo en el que Cereales La Pradera se encuentra ubicado entre los tres primeros lugares, según datos de el Patronato San José de Quito.

4.6. COSTOS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

El tener el producto terminado y listo para entregar no lo es todo dentro de este proceso ya que va más allá esto significa que cuenta los rubros que interviene en el proceso los mismos que permite conocer con exactitud el aporte económico en el proceso de vender un producto.

A continuación el Proceso de Comercialización con los respectivos rubros, valores mensuales y con los valores correspondientes al proceso de estudio.

TABLA No.8
COSTO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN
 Con valores del 2002

Rubro	Valor por mes	Valor por proceso
Mano de Obra	1550	1550
Útiles de Oficina	30	30
Cuenta telefónica e Internet	175	175
TOTAL	1755	1755

FUENTE: Contabilidad.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

Detallamos el rubro del departamento de ventas, correspondiente a la mano de obra.

TABLA No.9
RUBRO No. 1 Mano de Obra.

Rubro	Valor por mes	Valor por proceso
Vendedor	300	300
Jefe de Ventas	700	700
Secretaria Asistente	330	330
Chofer	220	220
TOTAL	1550	1550

FUENTE: Contabilidad.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

4.7. ANALISIS FODA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

4.7.1 ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

Debilidades

FORTALEZAS.- “Actividades y atributos internos de una empresa que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos”. Tenemos las siguientes fortalezas:

1. Excelente sistema de inventarios de existencias y fácil de manejar.
2. Productos de excelente calidad.
3. Los productos de Cereales La Pradera por su precio son completamente competitivos al alcance de todo el público.
4. Facilidad de transporte.
5. Máximo margen de caducidad.

DEBILIDADES.-“Actividades o atributos internos de una que inhiben o dificultan el éxito de la empresa”. Tenemos las siguientes debilidades:

6. La falta de relación de Empresa, Distribuidor, Tiendas, Abarrotes cercanos y lejanos.
7. Carencia de una cultura de servicio.
8. La ubicación de la empresa.
9. La empresa solo se preocupa de comercializar dos o tres productos no aprovecha la diversidad de productos en bodega.
10. Falta de estrategias publicitarias.

4.7.2 ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades.

Amenazas.

OPORTUNIDADES.- “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada”.

Tenemos las siguientes oportunidades:

11. Crecimiento del mercado.
12. Apertura del mercado exterior a través del libre Comercio.
13. Las familias buscan productos tradicionales de calidad y precio justo.
14. La competencia no tiene variedad de productos.
15. Las franquicias a las nuevas o pequeñas molineras que están surgiendo.

AMENAZAS.- “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que podría limitar, inhiben o dificultan su desarrollo operativo”.

16. Competencia desleal.
17. Deficientes carreteras para transportar los productos.
18. Alto índice delincriminal.
19. No tiene vendedores por descuido.
20. Descuido de la imagen en los puntos de venta.

TABLA No.10

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (efe) OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
No.	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	0.09	2	0.18
2	0.11	3	0.33
3	0.12	4	0.48
4	0.10	3	0.30
5	0.09	1	0.09
6	0.08	2	0.16
7	0.09	3	0.27
8	0.10	1	0.10
9	0.11	2	0.22
10	0.11	2	0.22
TOTAL	1.00		2.35

FUENTE: Investigación de campo.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en esta matriz, el total ponderado mas alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado mas bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización esta respondiendo de excelente manera a las oportunidades y amenazas existentes en la industria es decir esta aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando los posibles efectos negativos de las empresas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que la estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las a menazas externas.

El total ponderado de la matriz es de 2.35 indica que la empresa esta justo por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

TABLA No.11

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (efi) FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
No.	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
11.	0.06	4	0.24
12.	0.13	4	0.52
13.	0.09	3	0.27
14.	0.09	3	0.27
15.	0.10	4	0.40
16.	0.13	1	0.13
17.	0.12	1	0.12
18.	0.06	2	0.12
19.	0.12	1	0.12
20.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.39

FUENTE: Investigación de campo.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

El factor ponderado puede ir de mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

El total ponderado de matriz efi esta por debajo de 2.50 da como resultado un 2.39 lo que significa una organización débil con un servicio de atención al cliente que no cumple las expectativas y que es la causa para este resultado.

MATRIZ FODA

<p>Siempre en blanco</p>	<p>FUERZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente sistema de inventarios de existencias y fácil de manejar. 2. Productos de excelente calidad. 3. Los productos de Cereales La Pradera por su precio son completamente competitivos al alcance de todo público. 4. Facilidad de transporte del producto terminado. 5. Máximo margen de caducidad. 	<p>DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de relación de Empresa, Distribuidor, Proveedores, tiendas, abarrotes cercanos y lejanos. 2. Carencia de una cultura de servicio. 3. La ubicación de la empresa. 4. La empresa solo se preocupa de comercializar dos o tres productos, no aprovecha la diversidad de productos en bodega. 5. Falta de estrategias publicitarias.
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado nacional. 2. Apertura del mercado exterior a través del libre comercio. 3. Las familias buscan 	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear distribuidores con sus respectivos agentes vendedores para que cubran zonas de clientes potenciales, (F2), (O1), (O3) 	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Campañas alimenticias tradicionales. (D5), (O3) 2. Consolidar alianzas con mística de servicio que generen ingresos. (D1), (O5), (D2)

<p>productos tradicionales de calidad y precio justo.</p> <p>4. La competencia no tiene variedad de productos.</p> <p>5. Las franquicias a las nuevas o pequeñas molineras que están surgiendo.</p>	<p>2. Armar promociones de manera que todos los cereales sean conocidos. (O4), (F2), (F4)</p> <p>3. Crear otras plantas de la pradera o asociarse.(O5), (O2).</p>	<p>3. Darle identidad al resto de los cereales por medio de promociones, campañas de publicidad y orientación por parte de quienes distribuyen el producto sean quienes den alternativas. (D5), (D4), (O4)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS – O</p> <p>1. Competencia desleal.</p> <p>2. Deficientes carreteras para transportar los productos.</p> <p>3. Alto índice delincriminal.</p> <p>4. No tiene vendedores suficientes.</p> <p>5. Descuido de la imagen en los puntos de venta.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FA</p> <p>1. Trabajar la imagen de la empresa en base a la calidad, precio.</p> <p>2. Seguridad al transportar los cereales. (F4), (A3)</p> <p>3. Desarrollar un parque automotor todo terreno, (F4), (A2).</p> <p>4. Reclutar y capacitar al personal de ventas sobre las bondades del producto. (F2), (F3), (A4).</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DA</p> <p>1. Trabajar la identidad de cada cereal. (D4), (D5), (A5), (A1).</p> <p>2. Capacitar en relaciones humanas, relaciones empresariales y de ventas al personal. (A4), (D1), (D2)</p>

FUENTE: Investigación de campo.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

MATRIZ PEYEA DE CEREALES LA PRADERA
(Matriz de la Posición Estratégica y la evaluación de la acción)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACIONES
Fuerza Financiera (FF)	
1. Clientes con liquidez y rentabilidad.	4
2. Clientes con carácter financiero.	3
3. Credibilidad Bancaria.	3
4. Ingresos considerables.	2
TOTAL:	12
Ventaja Competitiva (VC)	
5. Calidad del producto.	-2
6. Conocimientos y maquinaria de punta.	-3
7. Máximo margen de caducidad.	-4
8. Variedad de Cereales en el mercado.	-2
9. Credibilidad en la marca.	-4
TOTAL:	-15
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	CALIFICACIONES
Estabilidad del Ambiente (EA)	
1. Variabilidad en la demanda.	-4
2. Escala de precios de productos competidores.	-4
3. Cambios Tecnológicos.	-3
4. Barreras para entrar en el mercado.	-4
5. Presión Competitiva.	-3
TOTAL:	-18
Fuerza de la industria (FI)	
6 Estabilidad Financiera.	5
7 Potencialidad de Crecimiento.	4
8 Conocimientos y maquinaria de punta.	3
9. Producto final.	5
10. La preferencia en la clase alta del producto.	4
TOTAL:	21

FUENTE: Investigación de campo.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

4.7.2. CONCLUSION DE LA POSICION ESTRATEGICA.

El promedio de EA es $= -18/5 = -3.6$

El promedio para FI $= 21/5 = 4.2$

El promedio para VC $= -15/5 = -3$

El promedio para FF $= 12/4 = 3$

El vector direccional coordina: eje X: $-VC + (+FI) = 0$

El vector direccional coordina: eje X: $-3.00 + (+4.2) = 0$

El vector direccional coordina: eje X: $+1.2$

El vector direccional coordina: eje Y: $-EA + (+FF) = 0$

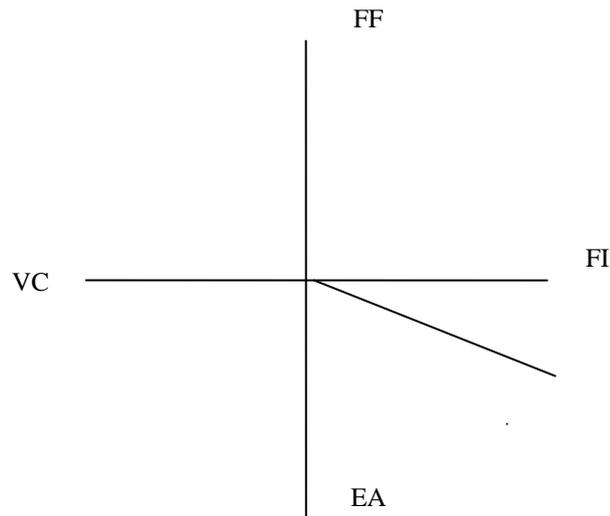
El vector direccional coordina: eje Y: $-3.6 + (+3) = 0$

El vector direccional coordina: eje Y: -0.6

GRAFICO No.7

(+1.2, -0.60)

SITUACIÓN DE LA PRADERA EN EL MERCADO



ELABORADO POR: Sandra Tutillo

FUENTE: Adm. José Simons.

FECHA: Marzo 2003.

Cereales la pradera se ubica de acuerdo al análisis realizado dentro de los perfiles competitivos, la tendencia se da hacia la baja debido a que el departamento de ventas necesita ser reforzado en la atención al cliente. Lo que implica aplicar estrategias para aprovechar las ventajas sobre las otras marcas.¹⁷

¹⁷ LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO, Michael Treacy y Fred Wiersen.
PANORAMA DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Fred Wiersen, Editorial Norma.
GERENCIA ESTRATEGICA, Planeación y Gestión, Humberto Serna, Pág. 122 a 210.

CAPÍTULO V

5. REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADQUISICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

A. Introducción.

“El mercado exige renovarse ninguna empresa puede quedarse estancada en el pasado debe ampliar su visión, cambiar lo que deba cambiar para no quedarse rezagada debe hacerlo sin perder el horizonte para la que fue creada aplicando principios y valores.”¹⁸

Por lo tanto lo que se busca es entender el proceso, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles, por lo tanto la empresa Cereales La Pradera como todas las organizaciones deben hacer algo distinto de lo que hacían en el pasado ya que se encuentran en un ambiente cambiante en donde los clientes debido a la situación política, económica, social, cultural, religiosa adoptan un comportamiento menos conformista, más exigente.

Si bien los clientes no conocen los procesos si le dan importancia a factores como precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Buscan a cambio de su dinero amabilidad, rapidez, solución a sus problemas, frente a lo expuesto se crea la necesidad de implantar programas de reingeniería en los procesos de adquisición y comercialización que permitan optimizar la utilización de recursos y garantizar el servicio al cliente lo que renovara nuestra presencia en el mercado de los cereales y nos permita competir.

Los procesos de Adquisición y Ventas son fundamentales para Cereales La Pradera ya que causan un impacto directo a los clientes por lo que se debe reestructurar y rediseñar estos procesos. Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la

¹⁸ REINGENIERIA DE PROCESOS A. Goznes, M.A. Gozners Editorial Océano, Volumen 1. Pag. 74.

capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso quiere decir que todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

B. Metodología.

Esta metodología consiste en establecer esquemas de análisis de los flujos de trabajo existentes, que nos permitan ver dentro del proceso lo que es útil y lo que no aporta ningún beneficio al cliente. Enfocándose al principio de que un proceso es un producto o servicio y que un producto o servicio es un proceso, buscamos todas las vías de mejora posible de los procesos que permitan servir mejor al consumidor final, respetando siempre las obligaciones internas y los objetivos organizacionales.

Procederemos con la siguiente metodología:

- Descubrir necesidades del cliente.
- Identificar los problemas de los procesos.
- Concebir nuevos procesos.
- Crear un sistema de evaluación y control de la reingeniería de procesos.

C. Equipo de la Reingeniería.

Dentro del equipo de reingeniería se identifica:

- 1.-Un Líder.
- 2.-Dueño o responsable del proceso.
- 3.-Equipo de reingeniería.
- 4.-Comité directivo.
- 5.-“Zar” de reingeniería.

1. El Líder.

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Acorde a la realidad de la pradera se plantea que quien realiza la propuesta sería el responsable de poner en marcha la reingeniería respaldado por quien en la empresa a manejado liderazgo como lo es el Jefe de Producción quien tiene toda la confianza y respaldo de Gerencia General, así como la aceptación entre los jefes departamentales y empleados de planta; a Gerencia General no se le descarta pero por lo general no está en la empresa ya que por cuestiones de la misma empresa debe estar viajando constantemente lo que no permite una relación continua que si se logra con el Jefe de Producción.¹⁹

2. Dueño del proceso.

Constituye el Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales no se piensan en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben de identificarse lo mas pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos es importante que los dueños de los procesos tengan aceptación de los compañeros con los que va a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería. El oficio de los dueños no se termina cuando se completa el proyecto de reingeniería, cuando se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

¹⁹ www.monografias.com

Este equipo esta formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso concreto, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

Cada departamento es responsable del cambio, pero en este caso el Jefe de adquisición, con el Jefe de ventas está en el compromiso de encausar el camino, uniendo esfuerzos con el líder, planificando en conjunto, compartiendo criterios y buscando la manera de hacer que todos se sumen a este cambio, corre la ejecución a su cuenta que debe aplicar sin retraso.

3. Equipo de Reingeniería.

Formados por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Son los encargados de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirles en realidades. Se debe formar un equipo por cada proceso que sé esta trabajando.

El equipo debe estar integrado por 5 o 10 personas, máximo, de los cuales una parte debe conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que pueda cuestionar y proponer alternativas.

El equipo estaría conformado por Gerencia General, Jefe de Producción, Jefe de Ventas, Jefe de Adquisición y quien elaboró esta tesis.

4.-Comité Directivo.

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños del proceso. Pueden estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular.

Se sumarian a este trabajo la Familia del propietario de la empresa que si bien no tienen acciones, representan un eje moral de peso y tienen voz y voto cuando de decidir se trata, aunque no consten en el organigrama. Estos participantes tienen la experiencia y preparación para ser considerados como altos administradores.

5.-“Zar” de la reingeniería.

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr simetría entre los distintos proyectos en la empresa. Se encarga de la administración directa coordinada todas las actividades de reingeniería que se encuentran en marcha; apoya y capacita a los dueños de procesos y equipos de reingeniería.

Es decir se encarga de planificar el programa de reingeniería y se compone por especialistas de procesos en organización de empresas, de empleados especializados en tecnologías, en finanzas y en recurso humano y en lo posible en consideración de clientes internos y externos afectados por el proceso.

Seria responsabilidad de la persona que propone la reingeniería.

D. Ejecución.

La ejecución de la reingeniería de los procesos de adquisiciones y comercialización, considera 4 fases fundamentales para el eficiente desarrollo de esta propuesta. Estas fases tienen como propósito lograr la optimización de recursos y propender a la consolidación de una administración más ágil y efectiva que considere prioritario la satisfacción de los clientes de LA EMPRESA CEREALES LA PRADERA y que se orienten todas las actividades a la consecución de este objetivo.

REINGENIERIA DEL PROCESO DE ADQUISICION

5.1. PROCESO DE NUEVO DE ADQUISICIONES

A. INTRODUCCIÓN

El nuevo proceso tiene como finalidad realizar un abastecimiento adecuado y oportuno de la materia prima referenciado en normas estrictas de calidad total que nos permita tener una materia prima de primera con el menor costo y tiempo para la empresa. El proceso busca convertir los inventarios y sus respectivos productos en una herramienta dirigida a los clientes, eficiente en costos, rapidez y flexible que permita cubrir totalmente las expectativas y necesidades del entorno.

B. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la adquisición de materia prima, para un abastecimiento adecuado y oportuno que se ajusten a estrictas normas de calidad.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Receptar a tiempo todas las reposiciones de inventario de la empresa.
- Analizar detenidamente los ítems a ser cotizados.
- Cotizar los ítems solicitados.
- Negociar efectivamente los precios de los productos a adquirirse.
- Elegir la mejor oferta de los proveedores para ejecutarla.

D. ÁREAS QUE INTERVIENEN

Bodega, Jefe de Producción, Jefe de adquisición, Gerencia General, Proveedor, Contabilidad.

E. POLÍTICAS

- Utilización de canales de distribución con pocos intermediarios.
- Bodega es el responsable de elaborar lista de reposición y de ingresar la materia prima así como de reportar novedades.
- Producción será el respaldo técnico de adquisición para aprobar o desaprobar la orden.
- Gerencia General por ser el representante legal debe autorizar la importación.
- El departamento de adquisición será responsable de llenar los documentos necesarios para la importación, así como iniciar la negociación.
- Contabilidad será la que cancele la importación.
- Los proveedores deben reunir tres características para traer la materia prima: calidad, precio y crédito.
- Mantener precios.

F. DESCRIPCION DEL PROCESO

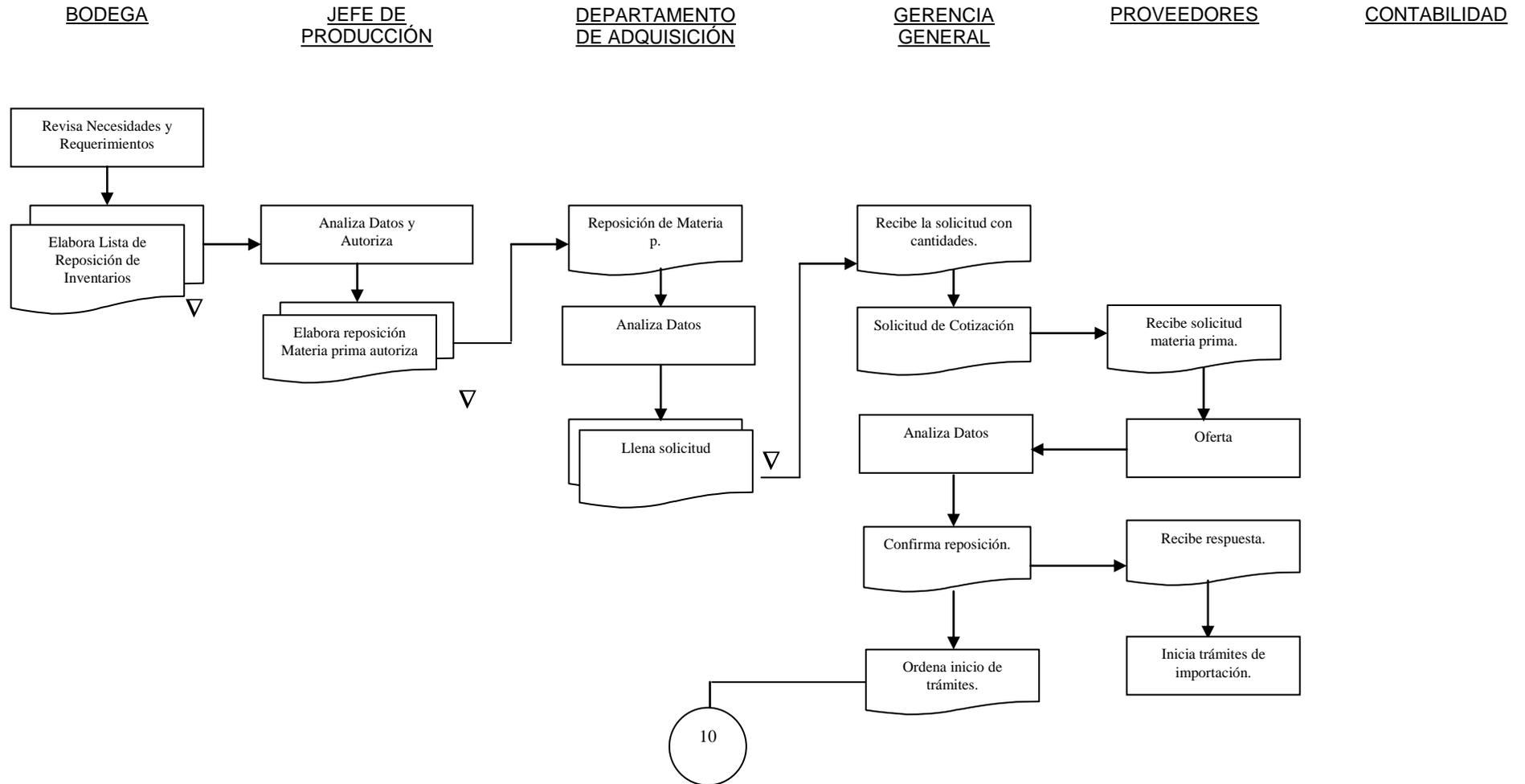
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Bodeguero	1	Revisa necesidades.
Bodeguero	2	Elabora lista de reposición.
Jefe de Producción	3	Recibe lista de reposición.
Jefe de Producción	4	Autoriza lista.
Jefe de Adquisiciones	5	Recibe lista autorizada.
Jefe de Adquisiciones	6	Consolida datos en el Sistema.
Jefe de Adquisiciones	7	Elabora solicitud Cotización.
Gerencia General	8	Recibe reposición.
Gerencia General	9	Solicita propuesta.
Proveedores	10	Recibe solicitud.
Proveedores	11	Elabora oferta.
Gerencia General	12	Recibe cotización.

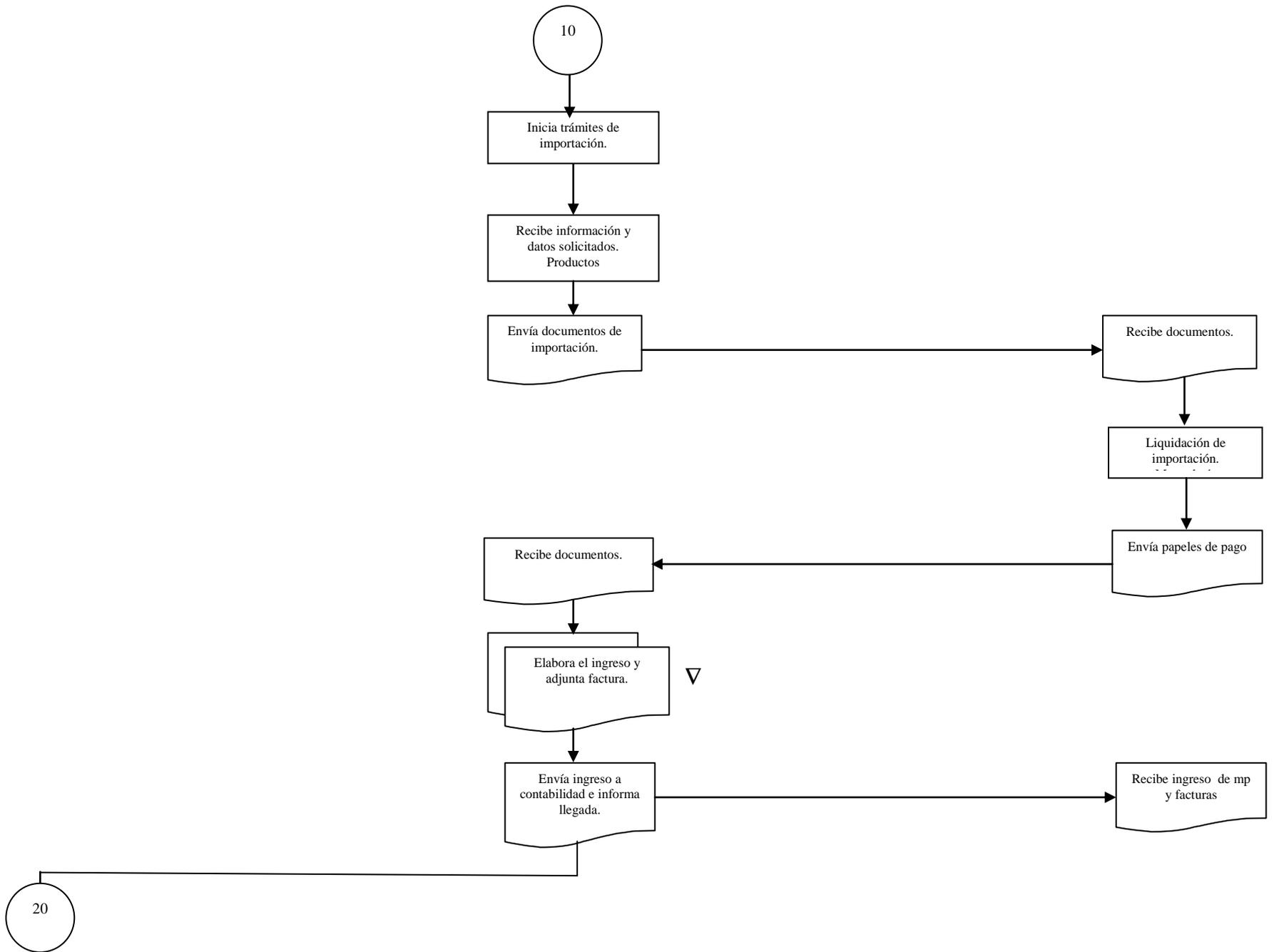
Gerencia General	13	Analiza datos enviados.
Gerencia General	14	Elabora confirmación.
Proveedor	15	Recibe reconfirmación.
Proveedor	16	Envía productos y documentos.
Jefe de Adquisiciones	17	Inicia tramite importación.
Jefe de Adquisiciones	18	Recibe información y datos.
Jefe de Adquisiciones	19	Envía documentos a contabilidad.
Contabilidad	20	Recibe documentos.
Contabilidad	21	Liquidación de Importación.
Contabilidad	22	Envía papeles a adquisición.
Jefe de Adquisiciones	23	Recibe liquidación de importación.
Jefe de Adquisiciones	24	Elabora el ingreso de materia prima.
Jefe de Adquisiciones	25	Adjunta factura.
Contabilidad	26	Recibe ingreso.
Bodega	27	Recibe materia prima.
Bodega	28	Reporte de novedades.
Jefe de Producción	29	Recibe transferencia materia prima.
Jefe de Producción	30	Revisa la materia prima.
Jefe de Producción	31	Ordena la transformación.

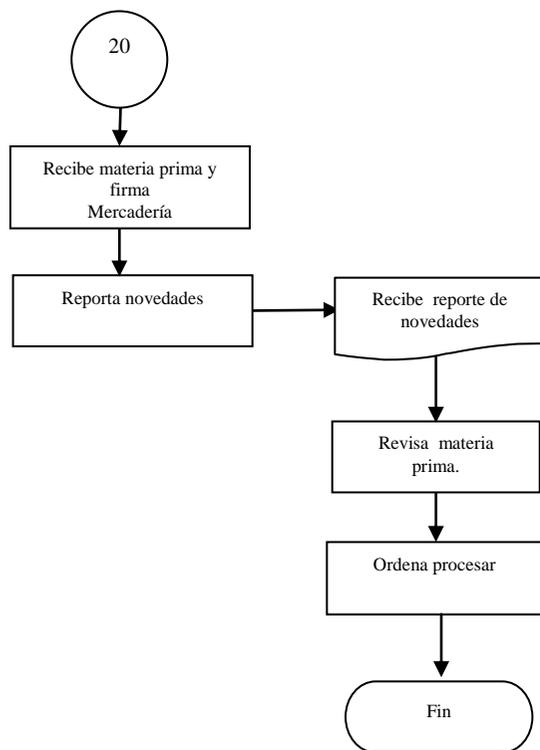
5.1.1. FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO

A continuación se presenta el Flujograma del proceso Nuevo de Adquisiciones con relación a las importaciones, el cual mostrará la secuencia en las que se desarrollaran todas las actividades del proceso en los diferentes departamentos que intervienen para la importación de productos.

DIAGRAMA No. 9
NUEVO PROCESO DE ADQUISICION INTERNACIONAL







ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FUENTE: Adm. José Simons.

FECHA: Marzo 2003.

El siguiente diagrama del proceso nuevo de adquisiciones de importación constará de todas las actividades que se consideraron en el anterior flujograma, adicionando en este diagrama el tiempo en el cual se ejecuta cada actividad sea esta de operación, transporte, demora, inspección o archivo, así como también la unidad departamental al que corresponde el desarrollo de determinado movimiento.

5.1.2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

Proceso Proceso de Adquisición Internacional Lugar Departamento de Adquisiciones	ACTIVIDAD					Cantidad	Tiempo
	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Archivo		
	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
BODEGA				□			7'15"
1. Revisa necesidad y requerimiento.							1'50"
2. Elabora lista de reposición de inventarios.	O						12'
JEFE DE PRODUCCION	O						8'
3. Recibe lista de reposición de inventarios.	O						4'
4. Elabora lista de reposición de inventarios autorizados.							
JEFE DE ADQUISICIONES							10'60"
5. Recibe reposición de inventarios autorizado.	O						30"
6. Consolida datos con su Sistema.	O						5'
7. Elabora solicitud de cotización.	O						5'30"
GERENCIA GENERAL							7'32"

8. Recibe reposición de materia prima.	O						4'
9. Solicita propuesta.	O						3'32"
PROVEEDORES							1440'
10. Recibe solicitud de reposición.	O						
11. Elabora oferta.							
GERENTE GENERAL							19'
12. Recibe cotización.							5'
13. Analiza datos enviados.							10'
14. Elabora confirmación, inicia importación.	O						4'
PROVEEDOR.							30 días
15. Recibe reconfirmación de pedido.							
16. Envía productos y documentos							
JEFE DE ADQUISICIONES.							28'43"
17. Inicia trámites de importación.	O						19'32"
18. Recibe información y datos solicitados.	O						9'11"
19. Envía documentos a contabilidad							2'
CONTABILIDAD.							15'50"
20. Recibe documentos.		⇒					3'
21. Liquidación de importación.	O						11'50"
22. Envía papeles a adquisición	O						1'
JEFE DE ADQUISICIONES.		⇒					9'50"
23. Recibe liquidación de importación.	O						1'20"
24. Elabora el ingreso de materia prima.	O						8'
25. Adjunta factura.							

CONTABILIDAD.							
26. Recibe ingreso.	O						5'
BODEGA.							38'
27. Recibe materia prima							30'
28. Reporta novedades							8'
JEFE DE PRODUCCION.							10'80"
29. Recibe transferencia de materia prima.							30"
30. Revisa la materia prima							6'50"
31. Ordena Transformación m.p.							4'
TOTAL	17	2	0	1	0	--	44803'30"

FUENTE: Secretaria Asistente de Compras y Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

NOTA: Tomando como base el flujo grama y el diagrama del proceso nuevo de adquisiciones anteriormente presentadas se emite el siguiente criterio: El proceso nuevo de adquisiciones registró en su ejecución 20 actividades tanto internas como externas, de las cuales 17 actividades son de operación, 2 de transporte y 1 de inspección.

Si relacionamos con el anterior diagrama de procesos el mismo que hasta ahora se viene realizando encontramos una gran diferencia ya que el anterior proceso se ejecuta en un tiempo de 129600 minutos lo que equivale a tres meses.

El tiempo total registrado en el proceso actual es de 129600 minutos y el que se obtuvo para la ejecución de la presente propuesta es de 44.803 minutos con 17 segundos optimizando 84797 minutos con cero segundos, así como también se ha reducido el número de actividades que originalmente se ejecutan para la realización de

una importación de 51 a 14 actividades, eliminando 37 actividades que no son esenciales en el proceso.

5.1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS DEL NUEVO PROCESO DE ADQUISICIONES.

El controlar el tiempo que emplean para la ejecución del nuevo proceso permitirá vigilar los tiempos de manera que sepan cual es el tope de las tareas y lo mantengan, en caso de no cumplir de nada servirá hablar de un objetivo en conjunto, puesto que se cronometra el tiempo, tomando en cuenta las sugerencias de este nuevo proceso en el instante que se realizaba una adquisición de materia prima.

CUADRO No.11

SUBPROCESOS

Actividad 1 Revisa necesidades y requerimientos Lugar Bodega							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Prende el computador			D				2'
Ingresa al sistema	O						9"
Activan opción inventario.	O						6"
Revisa requerimiento y stock.	O						4'
Seleccionan ítems que requieran.	O						1'
TOTAL	4	0	0	0	0		7'14"

<p align="center">Actividad 2</p> <p align="center">Revisa lista de reposición de inventarios</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Departamento de Producción</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Revisa sus registros de materia prima	O						6'
Elabora documento de pedido.	O						4'
Imprime el pedido y firma.	O						2'
TOTAL	3	0	0	0	0		12'
<p align="center">Actividad 3</p> <p align="center">Recibe reposición de inventarios y Elabora autorización</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Departamento de Adquisición</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Abre archivo de cotizaciones	O						30''
Revisa archivos de requerimientos solicitados	O						5'
Llena datos complementarios de los productos.	O						5'
Imprime y coloca en una carpeta para Gerencia.							30''
TOTAL	3	0	0	0	0		10.60

Actividad 4 Recibe reposición de inventario Lugar Gerencia General							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Lee el pedido	O						32''
Selecciona el proveedor	O						3'
Escribe por correo electrónico o llama por teléfono para que envíe cotización.	O						3'
TOTAL	3	0	0	0	0		7'32''
Actividad 5 Recibe solicitud de reposición y elabora oferta Lugar Proveedores							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Tiempo externo							
TOTAL							1440
Actividad 6 Recibe, analiza y elabora confirmación de pedido Lugar Gerencia General							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Abre correo electrónico	O						1'
Busca cotizaciones enviadas	O						2'
Revisa cotizaciones enviadas.	O						3'

Revisa la lista enviada con la cotización.	O						5'
Totaliza el pedido.	O						2'
Llena datos del proveedor con precios y cantidades.	O						2'
Ingresa a la computadora y envía por correo electrónico.	O						4'
TOTAL	7	0	0	0	0		19'
Actividad 7							
Recibe confirmación de pedidos, envía materia prima y documentos							
Lugar							
Proveedor							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
TOTAL							30días
Actividad 8							
Inicia tramite de importación							
Lugar							
Jefe de Adquisición							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Remite decisión compra			D				2'10"
Se dirige al fax	O						1'
Toma documentos	O						6"
Archiva documentos	O						4'
Conecta Internet			D				15"
Activa correo electrónico	O						5"
Recibe mensaje	O						5"
Desconecta Internet	O						2"
Lee reporte de novedades	O						2'

Visto bueno	O						4'
Verifica los valores de todos los documentos.				<input type="checkbox"/>			5'
Controla la veracidad de estos documentos.	O			<input type="checkbox"/>			5'
Adjunto DUI	O						
Copia solicitud pedido	O						1'
Descripción mercaderías	O						1'
Certificado de los bancos	O						1'
Solicitud de verificadora	O						1'
Documento del seguro	O						1'
Aplicación							1'
TOTAL	15	0	1	2	0		28'43"

Actividad 9

Recibe carpeta con documentos de importación y registra liquidación

Lugar

Contabilidad

DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Verifica el contenido de la carpeta				<input type="checkbox"/>			5'
Revisa datos de cada uno de los documentos.	O						5'
Reporte de faltantes y sobrantes	O			<input type="checkbox"/>			
Verificación pagos de aranceles				<input type="checkbox"/>			
Verificación pagos, seguros, fletes	O			<input type="checkbox"/>			
Verificación gastos agente	O						

Verificación costo factura proveedores							
Gastos nacionalización							
Calculo de costo del producto en bodega							
TOTAL	4	0	0	4	0		15'
Actividad 10							
Elabora el ingreso de materia prima y adjunta la factura							
Lugar							
Jefe de Adquisiciones							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Abre archivo general	O						1'
Compara valor de la factura con carpeta de solicitud.				□			29''
Digita factores de costos y precios	O						31''
Digitas formulas de calculo	O						1'
Compara totales				□			1'
Verifica existencias de código/ítems	O			□	▽		31''
Digita el ingreso							1'
Graba el ingreso	O						9''
Imprime el ingreso	O						2'
Saca copias del ingreso	O						1'
Separa copias y archivos	O						10''
Entrega copia a bodega y contabilidad.	O						1'
TOTAL	8	0	0	3	1		9'50''

<p align="center">Actividad 11</p> <p align="center">Recibe el ingreso de materia prima, factura y archiva.</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Contabilidad</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Verifica documentos en regla.				<input type="checkbox"/>			3'
Compara cantidades en los documentos.	O						2'
TOTAL	1	0	0	1	0		5'
<p align="center">Actividad 12</p> <p align="center">Recibe Materia Prima</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Bodega</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Revisa documentos				<input type="checkbox"/>			1'
Compara cantidad de m.p. ingresada en la factura	O						2'
Recibe containeres	O						25'
Compara cantidades del documento con m.p. prima descargada.				<input type="checkbox"/>			4'
Verifica buen estado de la materia prima				<input type="checkbox"/>			1'
Verifica el peso exacto				<input type="checkbox"/>			5'
Envía reporte de novedades	O						
TOTAL	3	0	0	3	0		38'

Actividad 13 Recibe transferencia de materia prima Lugar Departamento de Producción							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Lee reporte de novedades	O						30''
Verifica el estado de la materia prima				□			1'
Clasifican a la materia prima	O						10'50''
Envía a procesar	O						1'
TOTAL							10'80''

FUENTE: Secretaria Asistente de Compras y Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

5.1.2.2 DESCRIPCIÓN DE FORMULARIOS.

A continuación detallamos los formularios a utilizarse en el proceso de importaciones.

CEREALES “LA PRADERA”

SOLICITUD DE COTIZACIÓN

FECHA:

RESPONSABLE:

Tipo importación Marítima (), Aéreo ()

Proveedor: **Si es específico.**

ITEM	CODIGO	CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
	Cereales La Pradera	Importación		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Datos del solicitante:

Nombre:

Fecha de entrega:

Firma:

Firma recepción:

CEREALES “LA PRADERA”

SOLICITUD DE COTIZACIÓN

Cotización N°.	
Fecha:	

Para:

Atentamente:

.....

Referencia:

Solicito muy comedidamente nos informe los mas competitivos precios unitarios de los siguiente.

ITEM	CÓDIGO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
	Proveedor	ORIGINAL		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Gracias por su atención.

Atentamente, Gerencia General.

CEREALES “LA PRADERA”

CONFIRMACIÓN DE PEDIDO

Cotización N°.	
Fecha:	

Para:

Atentamente:.....

Referencia:.....

Se confirma lo siguiente.

Ítem	Código	Código	Descripción	Cantidad	Precio	Tot
	Proveedor	original			N. Provee	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
					TOTALMP	

Gracias por su atención.

Atentamente, Gerencia General.

5.2. PROCESO NUEVO DE ADQUISICION LOCAL

A. OBJETIVO

Mejorar la adquisición de materia prima, para un abastecimiento adecuado y oportuno que se ajusten a estrictas normas de calidad, respaldándose en precios justos al mediano y largo plazo.

B. AREAS QUE INTERVIENEN

Bodega, Jefe de Producción, Jefe de adquisición, Gerencia General, Proveedor, Contabilidad.

C. POLITICAS

- Utilización de canales de distribución con pocos intermediarios.
- Bodega será el encargado de revisar las necesidades y elaborar la lista así como de recibir la materia prima.
- Producción será respaldo técnico de adquisición para aprobar o desaprobar la orden.
- El departamento de adquisición será el único responsable de la adquisición local.
- Contabilidad será la que cancele la adquisición.
- Los proveedores deben reunir tres características para traer la materia prima: calidad, precio y crédito.
- Las facturas originales se quedaran con la empresa.

D. DESCRIPCION DEL PROCESO

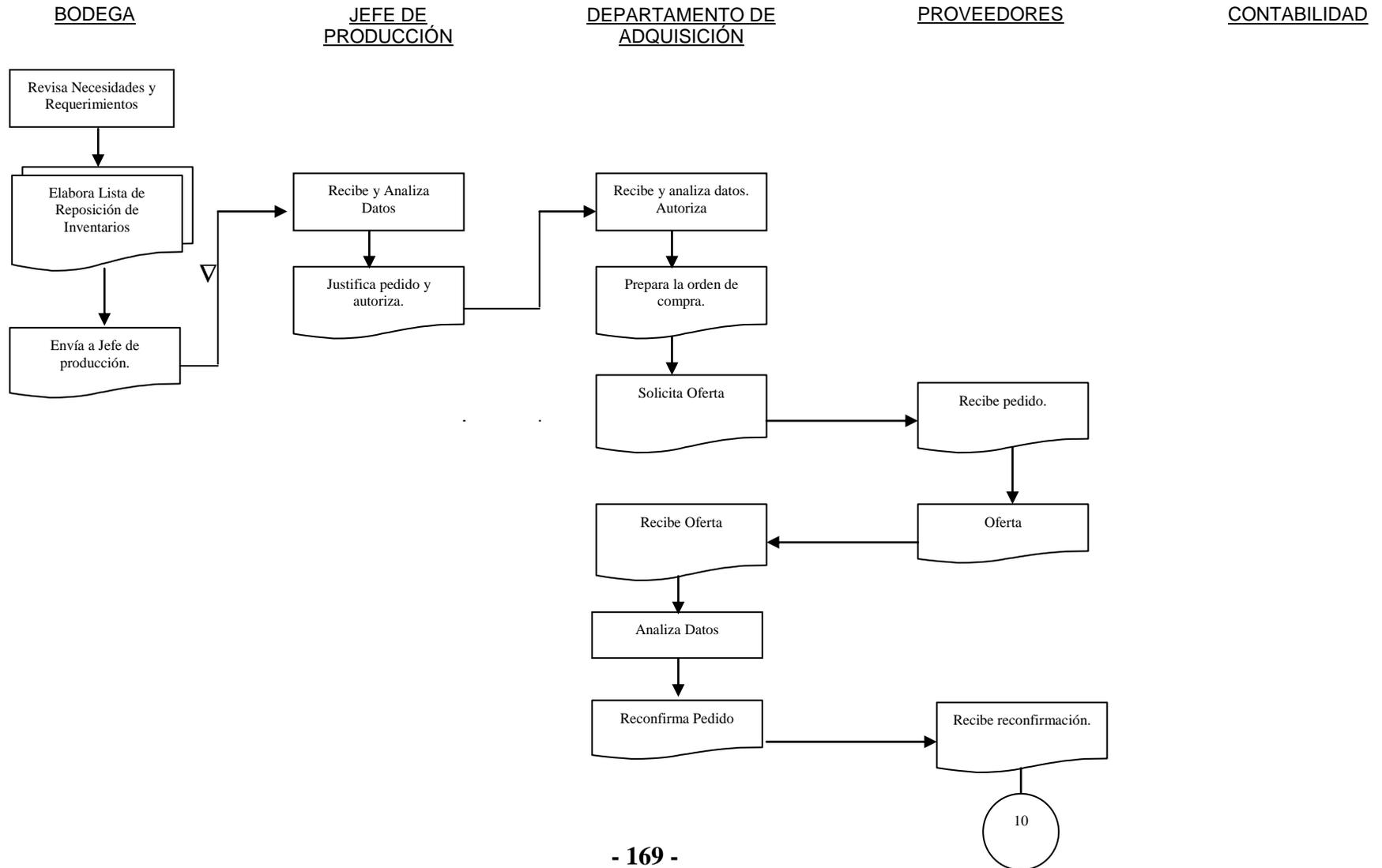
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Bodeguero	1	Revisa necesidades.
Bodeguero	2	Lista de reposición.
Jefe de Producción	3	Recibe lista.

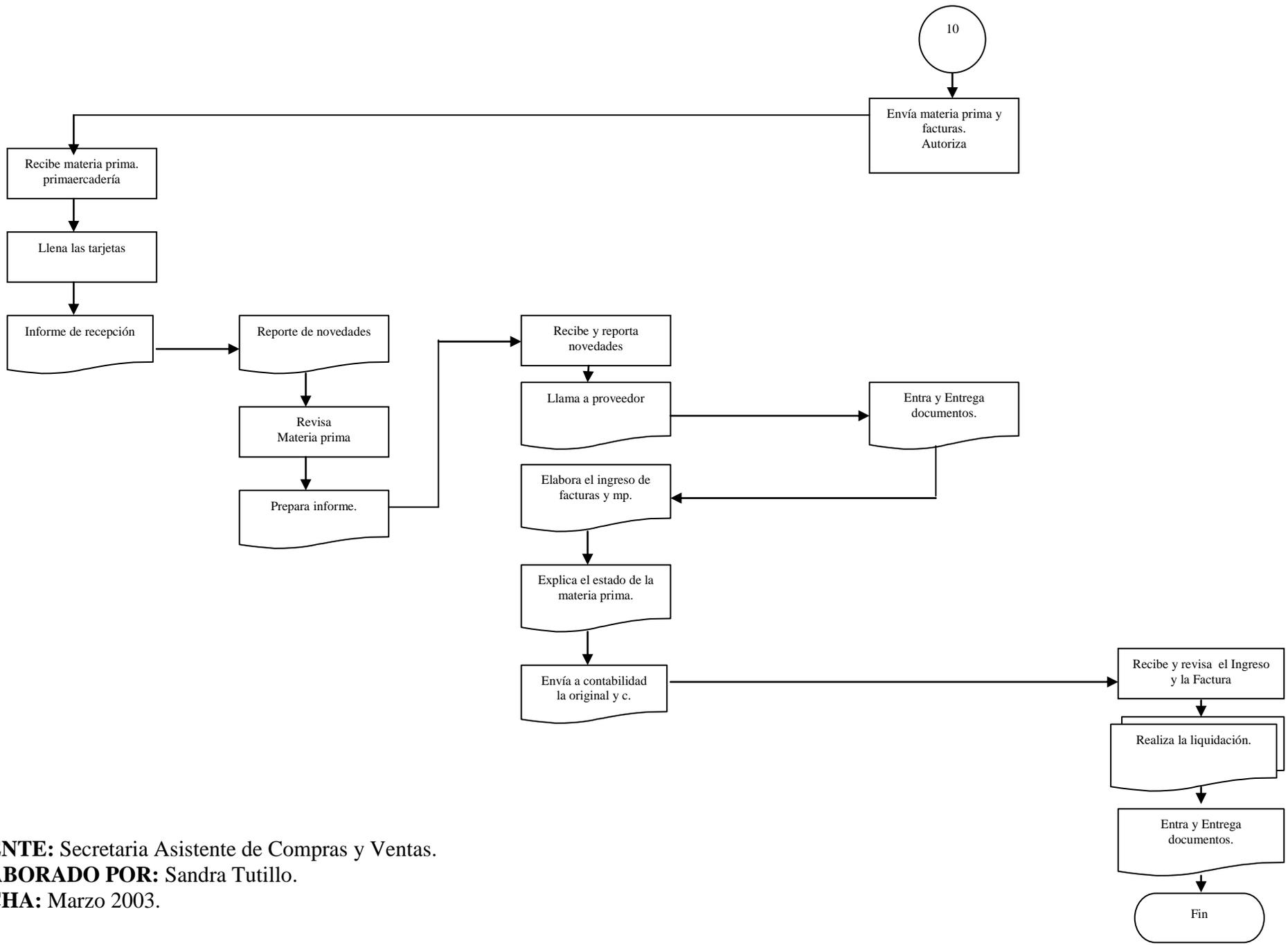
Jefe de Producción	4	Autoriza lista.
Jefe de Adquisiciones	5	Recibe lista autorización.
Jefe de Adquisiciones	6	Analiza datos.
Jefe de Adquisiciones	7	Solicitud de cotización.
Gerencia General	8	Pide ofertas.
Proveedores	9	Recibe cotización.
Proveedores	10	Oferta.
Jefe de Adquisición	11	Recibe oferta.
Jefe de Adquisición	12	Analiza datos.
Jefe de Adquisición	13	Reconfirma pedidos.
Proveedor	14	Reconfirma pedidos.
Proveedor	15	Envía producto, facturas.
Bodeguero	16	Recibe materia prima.
Bodeguero	17	Actualiza tarjetas de inventarios.
Bodeguero	18	Prepara informe de recepción.
Jefe de Producción	19	Reporte de novedades.
Jefe de Producción	20	Revisa materia prima.
Jefe de Producción	21	Prepara informe.
Jefe de Adquisición	22	Revisa informe.
Jefe de Adquisición	23	Llama a proveedor.
Proveedor	24	Entrega documentos mp y factura.
Jefe de Adquisiciones	25	Elabora el ingreso de mp.
Jefe de Adquisición	26	Envía a contabilidad factura.
Jefe de Adquisiciones	27	Explica la recepción.
Contabilidad	28	Revisa el ingreso y facturas.
Contabilidad	29	Hace la liquidación.
Contabilidad	30	Expide el cheque.
Jefe de Producción	31	Ordena transformación.

5.2.1. FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO

A continuación presentamos el diagrama de flujo propuesto para la adquisición local dentro de la reingeniería realizada al proceso de adquisiciones de la empresa La Pradera.

DIAGRAMA No. 10
FLUJO DEL NUEVO PROCESO DE ADQUISICION LOCAL.





FUENTE: Secretaria Asistente de Compras y Ventas.
ELABORADO POR: Sandra Tutillo.
FECHA: Marzo 2003.

5.2.2. DIAGRAMA PROCESO DE ADQUISICIÓN LOCAL

Proceso	ACTIVIDAD					Cantidad	Tiempo
	Operación	O	⇒	D	□		
Proceso de Adquisición Nacional.	Transporte	⇒				4	727
Lugar	Demora		D			-	-
Departamento de Adquisiciones	Inspección			□		5	45.75
	Archivo				▽	3	-
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
BODEGA							7'14"
1. Revisa necesidades.				□			3'
2. Elabora lista de reposición.	O				▽		4'
3. Envía a Jefe de Producción.		⇒					14"
JEFE DE PRODUCCION.							12'
4. Recibe y Analiza.	O						10'
5. Autoriza y envía a adquisición.		⇒					2'
JEFE DE ADQUISICION.							13'60"
6. Recibe y analiza la petición.	O						8'30"
7. Solicitud de cotización.	O						4'
8. Pide Ofertas.	O						1'30"
PROVEEDORES.							
9. Recibe solicitud de cotización.							1380'
10. Oferta.	O						
JEFE DE ADQUISICION.							9'90"
11. Oferta.							2'80"
12. Analiza datos.				□			5'10"
13. Reconfirma pedido.	O						2'
PROVEEDOR.							
14. Reconfirma pedido.							720'
15. Envía Productos y facturas.							
BODEGUERO.							72'
16. Recibe materia prima.		⇒					51'40"

17. Pone al día las tarjetas del inventario.	O						12'60"
18. Prepara informe de recepción en la Orden de compras.	O						9'
JEFE DE PRODUCCION.	O						17'80"
19. Reporte de novedades.				<input type="checkbox"/>			6'50"
20. Revisa materia prima.							7'30"
21. Prepara informe.	O						4'
JEFE DE ADQUISICION.							7'50"
22. Revisa informe.	O			<input type="checkbox"/>			7'30"
23. Llama a proveedor.							20"
PROVEEDOR.							
24. Entrega documentos de materia prima y facturas.	O						2'
JEFE DE ADQUISICION.							
25. Elabora el ingreso de materia prima y facturas.	O						7'75"
26. Envía a contabilidad la original y copia.	O	⇒					5'65"
27. Explica la manera que se recibió la materia prima.	O			<input type="checkbox"/>		▽	2'
CONTABILIDAD.							5'25"
28. Revisa el ingreso y la factura.	O						2'44"
29. Hace la liquidación y archiva la factura original.	O						1'72"
30. Expide el cheque.	O					▽	1'19"
TOTAL	16	4	-	5	3	-	885'82"

FUENTE: Secretaria Asistente de Compras y Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

NOTA: Una vez que se cuenta con el anterior y el nuevo se tiene las siguientes relaciones: En el flujograma anterior tenemos un referente de 4380 minutos con 72 segundos lo que equivale a 3 días con 1 hora y 72 segundos, lo que significa perdida de tiempo, trámites innecesarios, funciones repetitivas, lo mencionado se verifica en los datos del capítulo tres, ahora con relación a la nueva propuesta existe una diferencia considerable de 3495 minutos con 82 segundos.

El flujograma nuevo presenta 885' 82" minutos con 80 segundos que son equivalentes a 14 horas con 75 minutos y 82 segundos es decir las compras estarían realizadas en menos de 24 horas esto se facilita por el hecho de que exista un departamento de adquisiciones con un responsable que asume a tiempo completo el seguimiento a los proveedores, la negociación, verificación personal de la calidad, esto evita caer en periodos largos y excesos de pasos para adquirir la materia prima.

Si relacionamos con el anterior diagrama de procesos encontramos una gran diferencia ya que el anterior proceso arroja un tiempo de 4380,72 equivalentes a más de tres días en relación a este que ni siquiera llega a los mil minutos ya que es de 885 minutos, con 82 segundos así lo demuestra las 31 operaciones, 4 transporte, 5 inspecciones y 3 archivos.

5.2.2.1. DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS DEL NUEVO PROCESO DE ADQUISICIONES LOCAL.

El controlar el tiempo que emplean para la ejecución del nuevo proceso permitirá vigilar los tiempos de manera que sepan cual es el tope de las tareas y lo mantengan, no sería justo sobrepasar este tiempo ya que se cronometra con los respectivos ajustes.

CUADRO No.12

SUBPROCESOS

<p align="center">Actividad 1</p> <p align="center">Revisa necesidades y requerimientos</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Bodega</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Prende el computador			D				2'
Ingresa al sistema	O						9"
Activan opción inventario	O						6"
Revisa requerimientos y stock	O						4'
Seleccionan ítems que requieran	O	⇒					1'
Envía a Producción							
TOTAL	4	0	0	0	0		7'14"
<p align="center">Actividad 2</p> <p align="center">Revisa lista de reposición de inventarios</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Departamento de Producción</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Lee el reporte de faltante	O						2'
Revisa sus registros de materia prima local							4'
Elabora documento de pedido	O						4'
Imprime el pedido y firma	O						2'
TOTAL	3	0	0	0	0		12'

Actividad 3 Recibe reposición de inventarios y Elabora autorización Lugar Departamento de Adquisición							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Abre archivo de cotizaciones.	O						30''
Revisa archivos de requerimientos solicitados.	O						5'
Llena datos complementarios de los productos.	O						3'
Llena solicitud de compra.	O						30''
Selecciona al proveedor.	O						2'
Llama por teléfono para que envíe precios por fax.	O						3'
TOTAL	6	0	0	0	0		13'60''
Actividad 4 Recibe solicitud de reposición y elabora oferta Lugar Proveedores							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Tiempo externo							
TOTAL							9'50''
Actividad 5 Recibe oferta Lugar Jefe de Adquisiciones							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Recibe fax.	O						1'10''
Revisa archivo de precios.				□			1'70''

Analiza con los datos enviados.	O						3'10"
Revisa presupuesto.	O						2'
Utiliza el teléfono para confirmar pedido	O						1'
Reconfirma pedido.	O						1'
TOTAL	4	0	0	1	0		9'90"
Actividad 6							
Recibe confirmación de pedidos, envía materia prima y documentos							
Lugar							
Proveedor							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cantidad	Tiempo
Tiempo externo							
TOTAL							720'
Actividad 7							
Recibe Materia Prima							
Lugar							
Bodega							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cantidad	Tiempo
Revisa la carga y compara documentos.	O			<input type="checkbox"/>			1'10"
Revisa los sacos.	O						2'
Llama a la gente para descargar.	O						30"
Descarga y pesa la materia prima.	O						48'
Registra el peso.	O						
Revisa condición m. p.	O						

Llena las tarjetas.	<input type="radio"/>						10'
Archiva los registros.					<input type="checkbox"/>		1'60"
Anota novedades para reporte.	<input type="radio"/>						4'
Informa a Jefe de Producción.	<input type="radio"/>						5'
TOTAL	8	0	0	1	1		72'
Actividad 8							
Revisa materia prima y da el visto bueno.							
Lugar							
Departamento de Producción							
DESCRIPCIÓN	<input type="radio"/>	\Rightarrow	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cantidad	Tiempo
Lee reporte de novedades.	<input type="radio"/>						30"
Verifica el estado de la materia prima.				<input type="checkbox"/>			6'
Clasifican a la materia prima.	<input type="radio"/>						7'50"
Llena un docto que describe la condición del producto.	<input type="radio"/>						4'
TOTAL							17'80"
Actividad 9							
Recibe informe de materia prima.							
Lugar							
Jefe de Adquisición							
DESCRIPCIÓN	<input type="radio"/>	\Rightarrow	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cantidad	Tiempo
Recibe el informe.	<input type="radio"/>						70"
Analiza punto a punto las novedades y archiva.	<input type="radio"/>				<input type="checkbox"/>		5'
Revisa la materia prima y compara con las muestras.	<input type="radio"/>			<input type="checkbox"/>			1'60"
Llama a proveedor	<input type="radio"/>						20"
TOTAL	3	0	0	1	0		7'50"

Actividad 10 Entrega documentos y facturas Lugar Proveedor							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Entrega documentos y factura.	O						2'
Toma asiento.							
Llena datos de información							
TOTAL	1	0	0	0	0	0	2'
Actividad 11 Elabora el ingreso de materia prima y facturas Lugar Jefe de Adquisición							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Ingresar clave	O						9"
Ingresar al programa.							60"
Abre archivo.							
Ingresar datos de la mp.	O						3'20"
Llena documento de actualización.	O						2'80"
	O						1'30"
Elabora ingreso de facturas.							
Da el visto bueno.							1'
Archiva documentos de la compra							
Envía a contabilidad	O						15"
TOTAL	5	0	0	0	0		9'14"
Actividad 12 Revisa ingreso y factura y hace la liquidación Lugar Contabilidad							

DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	∇	Cantidad	Tiempo
Registra factura.	O						1'17"
Saca chequera.	O						19"
Llena la chequera con datos de la factura.	O						1'08"
Hace firmar el documento de recibido.	O						09"
Hace la liquidación.	O						1'
Archiva factura.					∇		1'72"
TOTAL	6	0	0	0	1		5'25"

FUENTE: Secretaria Asistente de Compras y Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

5.3. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROCESO

Para determinar si están alcanzando los objetivos planteados y si los cambios ejecutados están proporcionando buenos resultados, acudiremos directamente a evaluar todos las compras de materia prima hecha a los proveedores de LA PRADERA, puede ser realizando análisis en relación al tiempo, precio, calidad y crédito que se haya logrado en cada adquisición, las condiciones en que se cumplieron, como se esta llevando los costos, gastos de cada compra. Es muy importante también controlar el proyecto, con el cliente interno de la empresa, para ello se puede realizar mesas redondas, reuniones en las cuales las personas que hayan participado en la modificación de cada subproceso den a conocer su punto de vista y su Jefe de Adquisición sobre lo que se a hecho de modo que exista un intercambio de experiencias emitiendo muchos criterios al respecto. Por lo tanto toda actividad puesta en marcha o incluso los cambios elaborados con el mayor cuidado pueden variar el momento de su ejecución; entonces se debe revisar periódicamente si los resultados obtenidos están orientados a consolidar los objetivos propuestos.

Particularmente considero que el proceso de adquisiciones propuesto para CEREALES LA PRADERA., se debe evaluar y controlar por lo menos una vez por mes, formando círculos de calidad los cuales se reunirán en varias ocasiones para identificar problemas, emitir opciones, analizarlas y de esta manera saber cuándo y cómo aplicar los correctivos necesarios. Trabajando siempre para conseguir precios convenientes, materia prima de calidad es decir proveedores de primera con precios cómodos al mismo tiempo que ir ejecutando un proyecto con los agricultores. Dentro de este proceso juegan un papel fundamental el tiempo en que se propone realizarlo y que hemos detallado anteriormente se puede considerar como un parámetro fundamental al igual que la calidad dentro de Adquisiciones.

CALIDAD. Para hablar de calidad se debe tener en cuenta al momento de compra la materia prima parámetros como los nutrientes protectores que vienen hacer: minerales y vitaminas.

TABLA No.12
COMPONENTES DE LA MATERIA PRIMA

MINERALES	VITAMINAS
HIERRO	RIBOFLAVINA B2
ZINC	ACIDO PANTOTENICO B5
FOSFORO	NIACINA B3
POTASIO	COLINA

FUENTE: Gerente General y Jefe de Producción.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

Esto elementos van a variar de acuerdo a la transformación que se le de al producto. Es necesario que los productos estén respaldados por las normas JASA Y HCCPS, así como de las barras de seguridad.

TIEMPO. No serviría de nada si no se cumpliera las actividades dentro del tiempo establecido.

5.4. AREA DE ADQUISICIÓN

a) OBJETIVO No.1

1. Crear un departamento de adquisición, en dos meses y que se encuentre bajo la responsabilidad de una persona capacitada en el manejo de proyectos, proveedores y retos.

ESTRATEGIAS.

- Adecuar una oficina para que sea ocupada por el responsable de esta área, con todo lo necesario para su tarea. (Un computador, teléfono y fax)

No representara un gasto, debido a que la empresa tiene una oficina adecuada que se puede utilizar para el Jefe de Adquisiciones, así como tampoco representa crear un rubro para esta persona ya que existe esta disposición desde hace algunos años, que no se tomo en cuenta por falta de preocupación y de importancia que se le debe dar a las adquisiciones.

- Informar de las responsabilidades a su cargo.

b) OBJETIVO No.2

1. Buscar obtener benéficos en las negociaciones, entre el Jefe de Adquisición y Proveedores.

ESTRATEGIAS.

- Llevar un listado de cada proveedor para poder tener fundamento al momento de negociar de cómo ha respondido a nuestros pedidos.
- Evaluar su capacidad, tiempo de entrega, crédito mensualmente.

c) OBJETIVO No.3

- 1.** Capacitar y Trabajar junto a los dueños de terrenos interesados en mejorar la calidad agrícola de sus productos para beneficio de la empresa y del agricultor.

ESTRATEGIAS.

- Plantearles el tema en una reunión a todos los agricultores de Cotopaxi, principalmente de Latacunga y Salcedo.
- Realizar un plan de capacitación.
- Proponer de parte de la empresa dar capacitación, los especialistas y las semillas para que los agricultores pongan sus terrenos y la garantía de ocuparse en conjunto de un buen manejo.

NOTA. En los dos primeros objetivos es mas de coordinación y de retomar responsabilidades en lo que se refiere al tercer objetivo se planteara en el plan operativo conjuntamente con comercialización.

CAPITULO VI

6. REINGENIERIA PROCESO DE COMERCIALIZACION

6.1. PROCESO NUEVO DE COMERCIALIZACION.

A. INTRODUCCIÓN

Este proceso busca renovar con cordialidad y conocimientos técnicos los requerimientos de los clientes en el menor tiempo posible enfocándonos a llegar más halla de sus expectativas y necesidades. Esto permitirá ser líderes en el servicio al cliente y en ventas de CEREALES apegándonos a optimizar tiempos y recursos con la ejecución ágil y eficiente del proceso para la satisfacción de nuestros clientes.

B. OBJETIVOS

- Entregar a tiempo los productos solicitados por los clientes, sin mirar la distancia.
- Llevar ordenadamente toda la documentación legal de las ventas de productos.
- Brindar un servicio al cliente no solo al inicio, sino después de la venta realizada.
- Captar más clientes con estrategias promocionales.
- Crear una cultura de servicio al cliente, para lo cual es necesario conocer al cliente, por lo que se hará un seguimiento al cliente.
- Dar exclusividad a los clientes antiguos y cultivar la fidelidad de los demás.

C. AREAS QUE INTERVIENEN

Bodega, Jefe de Producción, Jefe de adquisición, Gerencia General, Proveedor, Contabilidad.

D. POLITICAS

1. Políticas internas.

- Todos los sistemas y procedimientos se diseñaran y se harán funcionar en la medida de lo posible, con el fin de cumplir con las necesidades de los clientes.
- En las relaciones con los clientes actuales y potenciales, todos los empleados de la empresa deben tener como presente la adopción permanente de una actitud positiva, atenta y amable.
- Los pedidos, reclamos deben ser tratados de una forma eficaz, rápida, e imparcial en caso de surgir problemas se debe facilitar toda la información respectiva.
- La política a seguir no debe ser inamovible.
- El jefe de ventas debe llevar una base de altas, bajas, cambio y reportes de los clientes.
- Toda negociación será realizada con una proforma, la misma que tendrá una copia de respaldo para evita cruces de clientes.
- La proforma que se envié al cliente será firmada por el jefe de ventas como representante de la empresa y por el vendedor que haya abordado en primera instancia al cliente.
- El jefe de ventas autoriza a que clientes se les da crédito previa evaluación que realiza con Contabilidad y Gerencia General.
- El Jefe de ventas debe llevar día a día lo vendido e ingresado.
- Bodega es el responsable reverificar existencia del producto.
- Caja cobrara los rubros locales más no los regionales y nacionales.
- Caja se encargar de la facturación.
- Contabilidad es la encargada de recibir el dinero por las ventas.
- Contabilidad presentara un informe semanal de lo ingresado por ventas, así como de los gastos realizados por ventas.
- Cada inicio de semana se reunirán los vendedores con el Jefe de Ventas y el Gerente General para planificar y evaluar.
- El Jefe de Ventas semanalmente debe presentar su informe como departamento.

2. Políticas para los clientes que deseen descuentos o trabajar con cheques posfechados.

- Se realizara descuentos para las compras al contado pasado el monto de \$ 250,00 de 1%, pasado los \$ 500,00 de 5%.
- Cuando el cliente es constante y responde a tiempo a sus responsabilidades, el Jefe de Ventas autoriza que se trabaje con cheques posfechados con un plazo de 15 días sea cliente antiguo o nuevo.
- La petición de trabajar con cheques posfechados solo se realizaran personalmente.
- Se extenderá un plazo de 30 días solo en casos justificados, previo referencias, anteriores compras y el carácter para asumir dificultades que muestre el cliente.
- Si algún cliente no cancela a tiempo su deuda se suspenden los despachos en caso de no tenerlos se le cobrara el 20% por su retraso.
- Si el cliente vuelve a reincidir se da paso a la parte legal.
- Anualmente se realizara una evaluación de nuestros clientes al más constante y buen pagador se le realizara el descuento del 25% por el lapso de tres meses a partir del último mes del año.

E. DESCRIPCION DEL PROCESO

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Cliente	1	Solicita información del producto.
Ventas	2	Revisa stock en el sistema.
Ventas	3	Existe el producto.
Ventas	4	Elabora proforma
Ventas	5	Envía proforma.
Bodega	6	Recibe proforma.
Bodega	7	Verifica proforma.
Bodega	8	Envía proforma.
Ventas	9	Recibe proforma confirma.

Ventas	10	Elabora la factura.
Ventas	11	Envía factura.
Secretaria - Caja	12	Cobro de factura.
Secretaria - Caja	13	Envía factura cobrada y copia.
Ventas	14	Recibe factura cobrada.
Ventas	15	Despacho de producto.
Ventas	16	2 créditos.
Ventas	17	Archiva factura y 2da copia.
Contabilidad	18	Recibe una copia factura.
Servicio al cliente	19	Confirma cliente base de datos.
Servicio al cliente	20	Clasificación del producto.
Servicio al cliente	21	Acuerdo de entrega.

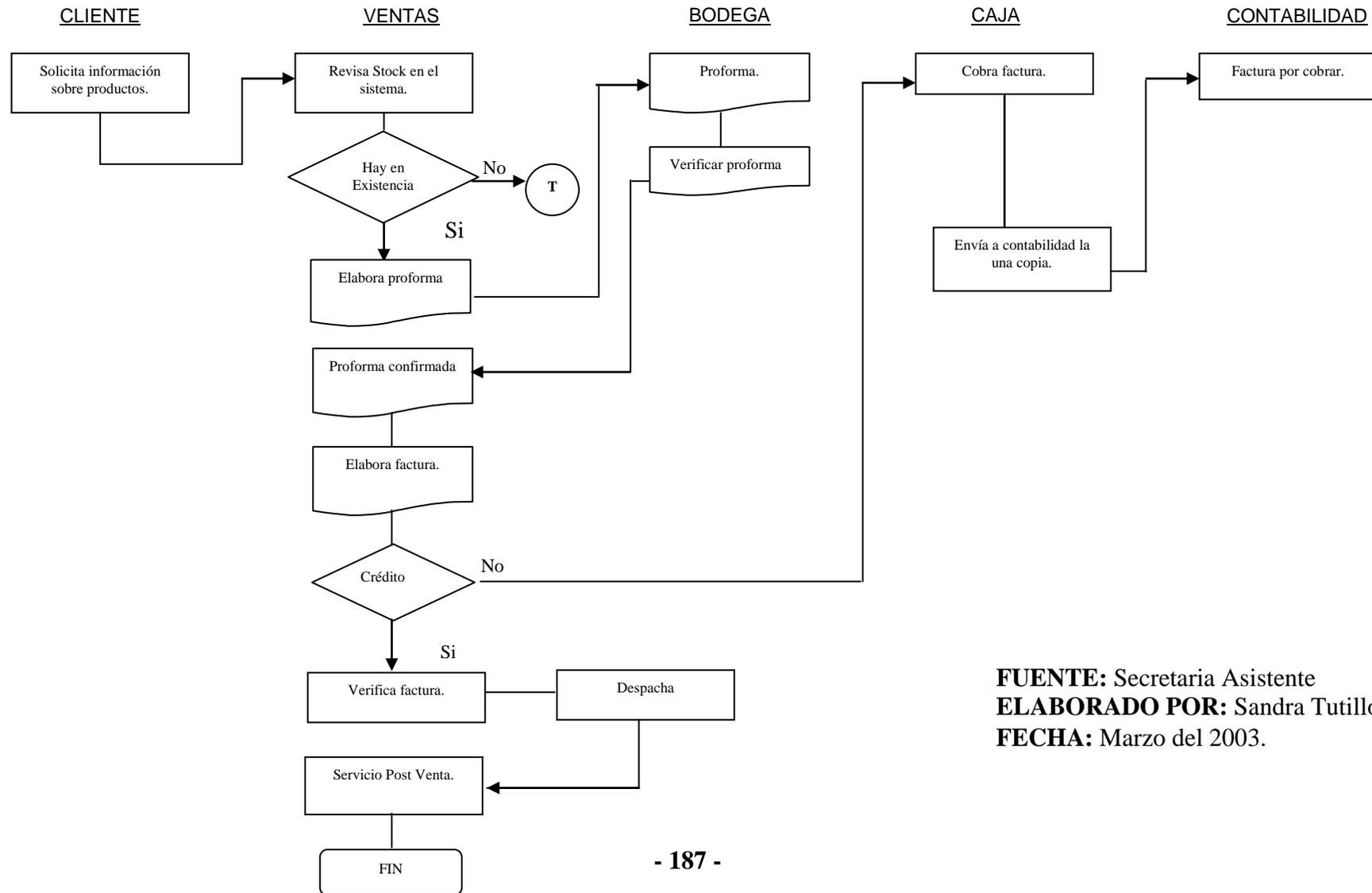
En el análisis situacional del proceso de ventas realizando en el capítulo II se determino la efectividad de los movimientos realizados en el desarrollo de este proceso, por lo tanto no es necesario aplicar una reingeniería en las actividades ya establecidas y ejecutadas.

Conociéndose en el análisis la necesidad de complementar este proceso con un modelo de servicio al cliente.

6.1.1. FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE VENTAS

A continuación se presenta el flujograma del nuevo proceso de comercialización en el cuál se hace referencia a todas las actividades cronológicas necesarias que se desarrollarán para el cumplimiento de los objetivos de este proceso, así como también las unidades departamentales en las cuales intervienen estas actividades.

**DIAGRAMA No.11
NUEVO PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**



FUENTE: Secretaria Asistente
ELABORADO POR: Sandra Tutillo
FECHA: Marzo del 2003.

6.1.2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Proceso	ACTIVIDAD					Cantidad	Tiempo
	Operación	O					
Proceso de Adquisición	Transporte	⇒				4	
Lugar	Demora	D				0	
Departamento de Adquisiciones	Inspección	□				2	
	Archivo	▽				1	
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
CLIENTE							
1. Solicita información sobre un producto	O						3'30"
VENTAS							
2. Revista de stock en el sistema				□			5'30"
3. Existe el producto en el sistema	O						10'
4. Elabora pro forma	O						7'20"
5. Envía pro forma		⇒					3'10"
BODEGA							
6. Recibe pro forma	O						10'20"
7. Verifica pro forma				□			6'
8. Envía pro forma		⇒					3'
VENTAS							
9. Recibe pro forma confirmada	O						3'
10. Elabora la factura	O						7'15"
1.-Contado							
2.-Crédito							
11. Envía factura		⇒					7'
SECRETARIA-CAJA							
12. Un cobro factura	O						6'
13. Envía factura cobrada y una copia		⇒					2'

VENTAS	O						1'
14. Recibe factura cobrada	O						3'20"
15. Despacho del producto					∇		
VENTAS							
16. 2 créditos							8'
17. Archiva la factura y la seg. Copia							
CONTABILIDAD	O						3'
18. Recibe una copia factura							
SERVICIO AL CLIENTE	O						10'
19. Confirma clientes con la base de datos	O						17'
20. Clasificación del producto y el monto de compra	O						3'
21. Acuerdo de entrega							
TOTAL	13	4	0	2	1		118'41"

FUENTE: Secretaria Asistente de Compras y Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

NOTA: En el anterior diagrama de flujo del Proceso que lleva Cereales La Pradera se registro 27 actividades con un tiempo de 182 minutos con 51 segundos en el Nuevo Proceso de Comercialización se registro un tiempo de 118'41" .

6.1.2.1. DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO ACTUAL DE COMERCIALIZACION.

La ejecución del nuevo proceso de comercialización implica que se respalde el proceso en el servicio al cliente necesario y fundamental para obtener la preferencia de nuestros clientes por lo que se adiciono un servicio adicional que representa 21 minutos, no aumenta el tiempo ya que al eliminar los excesos no beneficiosos permite incrementar el servicio al cliente sin que el resultado sea desfavorable.

CUADRO No. 13

SUBPROCESOS

<p align="center">Actividad 1</p> <p align="center">Solicita información sobre los productos</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Cliente</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Entra el cliente.	O						1'
Saluda el cliente.							30''
Vendedor saluda y cuestiona al cliente.							2'
TOTAL	1	0	0	0	0	0	3'30''
<p align="center">Actividad 2</p> <p align="center">Revisa stock en el sistema</p> <p align="center">Lugar</p> <p align="center">Ventas</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Ingresa al sistema.	O						1'
Digita nombre o código del producto.	O						10''
Vendedor encuentra resultados de la búsqueda.			D				2'
Vendedor indica si existe o no el producto.			D				5'
Vendedor indica características del producto venderse.			D				4'
Guarda información del	O						1'

producto	O						9''
Activa opción de clientes	O						2'
Registra datos de clientes	O						10''
Activa la opción pro forma	O						5'
Elabora la pro forma							
Verifica el papel para imprimir	O			<input type="checkbox"/>			20''
Activa opción imprimir	O						10''
Imprime pro forma		⇒					1'
Envía pro forma							1'
TOTAL	10	1	3	1	0	0	25'60''
Actividad 3							
Recibe proforma							
Lugar							
Bodega							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	<input type="checkbox"/>	∇	Cantidad	Tiempo
Recibe pro forma	O						1'
Selecciona el producto en la bodega			D				2'
Compara el producto con la proforma				<input type="checkbox"/>			3'
Despacha	O						11'
Toma el Kardex	O						20''
Envía producto adjunto al Kardex y la proforma	O						2'
TOTAL	4	0	1	1	0	0	19'20''
Actividad 4							
Elabora la factura							
Lugar							
Ventas							

DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Recibe el producto, el kardex y la proforma.	O						1'
Verifica los datos del producto y la factura.				□			1'
Actualiza los kardex de los productos	O						4'
Ingresar al sistema	O						15"
Opción Factura	O						3'
Llena datos	O						
Imprime factura	O						3'
Envía factura		⇒					2'
TOTAL	6	0	0	1	0	0	17'15"
Actividad 5 1 cobro de factura Lugar Caja							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Toma factura	O						30"
Verifica monto a cobrar				□			30"
Procede a recibir dinero	O						2'
Cuenta dinero	O						3'
Escribe factura cobrada	O						4"
Verifica factura cobrada				□			1'
Envía a Ventas		⇒					1'
TOTAL	4	1	0	2	0	0	8'

<p align="center">Actividad 6 Entrega el producto Lugar Ventas</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Verifica factura cobrada				□			1'
Empaca el producto	O						1'20"
Entrega el producto al cliente	O						2'
TOTAL	2	0	0	1	0	0	4'20"
<p align="center">Actividad 7 2 crédito Lugar Ventas</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Verificar datos personales del cliente				□			2'
Confirmar solvencia del cliente				□			3'
Confirmar datos estudiados				□			2'
Archiva el original y la seg. Copia de la factura.			D				1'
TOTAL	0	0	1	3	0	0	8'
<p align="center">Actividad 8 Recibe una copia de la factura Lugar Contabilidad</p>							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Recibe primera copia de la factura		⇒					1'

Archiva en documentos por tributar.					∇		2'
TOTAL	2	0	0	1	0	0	3'
Actividad 1							
Solicita información sobre un producto							
Lugar							
Servicio al cliente							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	<input type="checkbox"/>	∇	Cantidad	Tiempo
Entra el cliente y recibe factura		⇒					2'30"
Verifica datos del cliente				<input type="checkbox"/>			5'
Ingresar información adicional	O						3'
TOTAL	1	1	0	1	0		10'30"
Actividad 2							
Clasificación del monto y del producto							
Lugar							
Servicio al cliente							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	<input type="checkbox"/>	∇	Cantidad	Tiempo
Analiza el historial del cliente	O						8'
Califica al cliente	O						2'
Verifica monto de compras y producto				<input type="checkbox"/>			5'
Define instalación y producto.	O						2'
TOTAL	3	0	0	1	0		17'

Actividad 3 Acuerdo de la entrega y reposición en las perchas. Lugar Servicio al cliente							
DESCRIPCIÓN	O	⇒	D	□	▽	Cantidad	Tiempo
Definición del día de la entrega.	O						2'
Definición de las ocasiones posteriores.	O						2'
TOTAL	2	0	0	0	0		4'

FUENTE: Secretaría Asistente de Compras y Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Marzo 2003.

6.2. MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE

Se considera importante diseñar un Modelo de Servicio al Cliente para saber las necesidades, requerimientos y nuevas formas de utilización de nuestros productos y del servicio que reciben esto vendría a constituirse en una herramienta que le permita ofrecer un servicio eficiente, es decir lograr que los productos estén en el lugar convenido en el momento preciso y en las condiciones deseadas. Todo ello con el menor costo posible buscando eliminar contratiempos, dudas e incomodidades en las cuales pudiera incurrir el cliente y cubrir las expectativas y necesidades que estos poseen alcanzando así la satisfacción total del cliente y mejorando la imagen de la empresa.

El Modelo esta estructurado en las siguientes fases:

1. Definir las necesidades y percepciones del cliente.
2. Crear una estrategia de Servicio y definir sus actividades.
3. Evaluar la aplicación de las estrategias.

6.2.1. Definir las necesidades y percepciones del cliente

Partiendo de que el cliente es la razón de ser de la empresa y el único que define la existencia de la misma, toda organización debe impulsar sus actividades basándose en las expectativas y necesidades del cliente, pero ¿cómo saber estas expectativas? Para ello se utilizó varias herramientas de la investigación de mercados como son: las entrevistas, encuestas, llamadas telefónicas entre otras.

Basándonos en la encuesta del capítulo II específicamente en la siguiente pregunta; ¿Qué servicio adicional le gustaría recibir? Se define que las principales expectativas de los clientes de LA PRADERA son las siguientes:

- Visitar a los cliente mas seguido o llamar.(cada 15 días)
- Creación de una línea telefónica 1-800 LA PRADERA para el consumidor final.
- Créditos más largos para nuestros distribuidores.
- Atención pronta y oportuna.
- Acercamiento Personalizado por parte de la empresa a los clientes.
- Publicidad para todos los productos de La Pradera que ayudaran a salir los mismos.
- Publicidad que muestre las ventajas de porque preferir La Pradera.
- Impulsación.

Podemos darnos cuenta que el problema de la empresa es el Servicio al cliente por lo tanto se debe centrar nuestro trabajo en los factores cualitativos, claro esta que no se descuida el factor cuantitativo ya que si falla el primero, falla el segundo, nuestro trabajo esta en atender esos detalles que asta ahora no se han prestado atención, las estrategias están dirigidas a realizar una orientación a las variables cualitativas que influencia a determinar la demanda. Consideramos oportuno anotar que Cereales La

Pradera no solo busca aumentar sus ingresos ya que tiene una relación muy estrecha en benéfico de los centros de servicio social a través de sus productos es por ello que esta siendo tomada en cuenta en mas de una campaña, la ultima realizada por el Patronato San José en Quito lo demuestra.

6.2.2. Crear una estrategia de servicio y definir sus actividades.

Para solucionar y cubrir las expectativas de los clientes y del consumidor final es necesario formular varias estrategias de servicio al cliente, las mismas que deben estar orientadas a innovar actividades y procesos de la empresa enmarcándolos dentro de los siguientes parámetros.

- Mejorar el funcionamiento del departamento de ventas.
- Capacitar al personal del departamento de ventas.
- Realizar publicidad por el lapso de un año de tal manera que se maneje toda la imagen de la empresa.
- Lograr implantar por parte del departamento de adquisición un programa agrícola con productores de la zona.
- Mantener siempre llenos los stands de nuestros distribuidores grandes, medianos o pequeños, lejanos, o cercanos que permita que nuestro consumidor final siempre tenga a mano nuestros productos.

6.2.3. Evaluar la aplicación de las estrategias.

Cualquier proyecto que se ponga en práctica puede sufrir modificaciones por lo tanto es necesario evaluarlo cada determinado período de tiempo, esta evaluación se la puede realizar con el personal de la empresa, distribuidores y consumidores finales mediante encuestas, diálogos, mesas redondas. De tal manera que se pueda tomar medidas correctivas tomando en cuenta la opinión de los clientes y de las personas administrativas que formaron parte de la aplicación de la estrategia.

6.3. CONTROL Y EVALUACIÓN

El proceso de ventas una vez ejecutado deberá ser controlado y evaluado para el estudio comparativo de los objetivos propuestos y los objetivos alcanzados.

El control y evaluación de este proceso se ejecutara básicamente en dos instancias.

Primera: se realizará una encuesta al cliente luego de que este haya adquirido los productos y servicios respectivos con la finalidad de conocer el grado de satisfacción que obtuvo con nuestro producto y nuestro servicio, de esta manera podremos conocer con exactitud y un respaldo técnico la opinión del cliente, para seguidamente evaluar la efectividad del proceso o caso contrario otras estrategias en dependencia de lo que al cliente le haga falta.

Segunda: se efectuará un análisis semanal del nivel de ventas que se haya alcanzado con el propósito de conocer si se están o no cumpliendo los objetivos del departamento de ventas en referencia a los objetivos organizacionales que pretende la empresa. Cabe anotar que el vendedor tiene un rango de \$1000 a \$10000 quincenales o mensuales que mantener.

6.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos, son los logros que una empresa pretende alcanzar. Generalmente son múltiples e implican a toda la organización, por lo tanto se deben formular de manera clara, deben ser medibles, ambiciosos, consistentes y alcanzables en un periodo de tiempo determinado.

“También deben ser coherentes con los recursos de la empresa y por supuesto deben redactarse por escrito y deben ser comunicados a los responsables de su ejecución.”²⁰

²⁰ APUNTES DE PLANEACION ESTRATEGICA DE NOVENO NIVEL, Ing. Elisabeth Jiménez.

Al hablar de objetivos estratégicos estamos hablando de resultados en el corto plazo que permita subsistir en el mercado sobre mis competidores. Con estos se busca influir en la decisión del cliente.

A. OBJETIVO ESTRATEGICO

“Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin ultimo de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes.”²¹

Los objetivos estratégicos, hacen referencia a la misión, visión y el diagnóstico estratégico y responder ¿Qué se desea lograr a través del quehacer institucional?

B. CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

- Cuantificable (de ser posible).
- Fijado para un periodo de tiempo.
- Conocido, entendido y aceptado por todos.
- Relacionado y consistente con la misión y la visión.
- Generado a través de procesos participativos.
- Los objetivos deben ser redactados con verbos en infinitivo, que den sensación de logro.
- Factible de lograrse.
- Flexible.
- Obligatorio.
- Estimulante.

En base a lo expuesto plasmamos los objetivos significativos para ser medidos de acuerdo al tiempo.

²¹ <http://www.es/planel>

1. Mejorar el funcionamiento del departamento de ventas.
2. Reclutar y capacitar personal para vender, logrando de esa manera un contacto permanente con los clientes. lo que permitirá fortalecer el sentido de permanencia para con la empresa, sin perdernos en los cambios que se desarrollan en la actualidad, y definir mecanismos para atender con mayor prontitud las fallas y deficiencias en el sistema de atención al cliente.
3. Realizar publicidad por el lapso de un año de tal manera que se maneje toda la imagen de la empresa, se incluya a todos los productos y se presente los beneficios de consumir Cereales La Pradera.
4. Lograr implantar por parte del departamento de adquisición un programa agrícola con productores de la zona, para que en el lapso de un año y medio o menos se tenga materia prima de calidad, que respalde el proceso de adquisición internacional.

6.4.1. IMPORTANCIA DE LAS POLITICAS

Una política pensada con el tiempo necesario, bien redactada y aplicada, es la mejor base para una dirección eficaz a largo plazo de modo que todos sabrán en donde están y hacia donde deben dirigirse.

Se cree que solo las empresas grandes deben aplicar políticas, pero la realidad deja atrás este criterio, ya que estas no son excepción para las empresas unipersonales, esto permite clarificar diferentes puntos de vista es decir encauza los pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.

Una política de servicio al cliente ayuda a:

- Pensar con claridad y estudiar meticulosamente el tema.
- Comunicarse eficazmente con todas las personas que tienen que ver con el tema.
- La continuidad en el tiempo.
- La coordinación entre los distintos departamentos o las personas implicadas.

Las políticas son directrices generales, una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos propuestos y desarrollarse las estrategias para Cereales La Pradera.

- Revisar anualmente el reparto del presupuesto entre los distintos medios de comunicación.
- Revisar anualmente los requerimientos para las campañas de impulsación.
- Designar una cantidad de dinero para la capacitación.
- Elaborar mensualmente un programa de capacitación fundamentado en relaciones humanas, actualización de conocimientos, trabajo en equipo.
- La motivación al personal será de tipo personal o de autorrealización que permita el ascenso de cargo dentro de la empresa.
- Revisar y hacer un informe semanalmente de la línea de servicio al cliente.
- Previo el inicio del Plan Estratégico, conformar una comisión de trabajo integrada por los Jefes de Departamentales, que sean responsables de la redistribución y adecuación física de las unidades de trabajo.
- Desarrollar una evaluación para demostrar que lo aplicado ha permitido que la demanda se incremente.

6.4.2 OPCIONES ESTRATEGICAS

La formulación de la estrategia, es ante todo, “un esfuerzo”, un esfuerzo analítico que se apoya solidamente en las apreciaciones y en la creatividad de los ejecutivos. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales.²²

La estrategia puede considerarse como un plan integrador que aporta detalles más específicos que la misma visión o misión. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales.²³

²² DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS, Gerardo de Miguel, Edición 2002.

²³ DIRECCION ESTRATEGICA, Samuel C. Certo, J. Paul Meter. Tercera Edición, Pag. 83.

En nuestro caso encaminaremos nuestra atención a la estrategia de darle mayor valor agregado a nuestro servicio.

Esta decisión surge a raíz de el cuestionario que se llevo acabo para conocer cual es una realidad en el mercado obteniendo como conclusión que la calidad es la garantía en nuestros productos pero que el servicio se mantiene muy distante de la realidad. Consideramos que se debe trabajar para mejorar el servicio al cliente, por lo tanto es necesario detallar las alternativas que tiene la empresa para lograr este objetivo, para esto es necesario un análisis estratégico, fundamentado en la definición de dichos objetivos que me permita seleccionar a los que ayudaran al Plan Estratégico.

Para desarrollar esto tomamos en cuenta el análisis FODA realizado en le capitulo II y III y la investigación de campo realizada en La Pradera.

a) **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Son aquellas que la empresa aplicara, para prever los problemas y de esa manera evitar aquellos factores que constituyen una amenaza o situaciones negativas que pueden afectar al normal desenvolvimiento de la empresa.

- **Reducción**

La falta de relación con los clientes es uno de los problemas por superar ya que solo se limitan a esperar que llamen y no a visitar para atender sus necesidades, por ello es necesario crear una cultura de servicio que se dará con el fortalecimiento del departamento de ventas. Si bien Cereales La Pradera genera utilidad en base al trabajo de imagen y venta de la avena y arroz de cebada se descuida los restantes productos que saldrían en el mismo o mayor porcentaje si no solo se limitara a poner a consideración a dos de los 32 cereales, el departamento de ventas de trabajar de manera personal, y este proceso respaldarlo con la publicidad se debe fortalecer a la marca. La empresa no puede ser indiferente a la situación política, económica, social que vive nuestro país ya

que esto genera desempleo, delincuencia, huelgas, limitaciones que se reflejan cuando la empresa es cercada sin poder sacar los productos por la vía principal o lo que es alarmante la variación del precio de la materia prima a la hora de comprar, ya que el cliente no toma en cuenta la dificultad, ni la calidad sino la cantidad y precios bajos además la falta de un proyecto con los agricultores locales no ha permitido reducir costos de la materia prima. Estos factores son los que han provocado a la empresa pérdidas que de no haberlos tenido sería diferente y se reflejarían en sus ingresos, frente a esto no estamos alejados de una política de prevención. Por lo tanto es necesario revisar los gastos corrientes y acciones a ejecutarse:

- Reducir el rubro de suministros y útiles de oficina, a través de la reutilización y especialmente de la concientización por parte de todos los empleados.
- La delincuencia es un mal que asota a nuestro país, Cereales La Pradera no se ha visto libre de esto, por lo tanto consideramos reforzar la seguridad es decir al momento viajar a entregar la mercadería no vaya solo el chofer sino que lo acompañe un guardia de la empresa contratada para resguardar la seguridad interna y externa, no se gastaría solo se aumentaría una función para los guardias.
- Quienes trabajan en La Pradera deben aprovechar las ocho horas diarias cumpliendo con sus actividades en una forma eficaz y eficiente, poniendo toda su capacidad y potencialidad al servicio de los demás, esto garantizará el mejoramiento del servicio.
- Controlar el uso de los servicios básicos, luz, agua, teléfono e Internet así como la salida de los vehículos que se deben utilizar exclusivamente para entregar pedidos, realizar pagos en los bancos, pagos al SRI.

● **Prevención.**

Para controlar el uso del vehículo se tomara el kilometraje al momento de salir y de ingresar.

Adaptar un radio comunicador o motorotas para comunicarse con el camión de entrega o camioneta de carga.

c) **ESTRATEGIAS GLOBALES**

Llamadas también Corporativas, son aquellas que señalan la dirección por áreas o unidades de trabajo de la organización.

- **Productividad Laboral**

Los diferentes departamentos de la empresa asumirán con responsabilidad la tarea de ser eficientes y eficaces permitiendo de esa manera la descentralización en la toma de decisiones.

- **Modernización Tecnológica**

La maquinaria con que se cuenta actualmente esta sujeta a todas las normas, parámetros y es una de las mejores pero la gama de productos que se desea aumentar exige la adquisición de otras maquinarias con mas razón si desea exportar productos apetecidos en el mercado de países como España, Italia, Alemania, Japón que son principalmente el mote y el choco pero para esto se debe contar con maquinas que permita garantizar que los cereales tengan su debido proceso de transformación.

- **Orientación al Mercado**

Se realizara estudios mensuales de los servicios que se le de al cliente ya que esto nos permitirá saber si se tiene resultados o no, o que se debe revisar.

La línea habilitada, los vendedores con visitas continuas permitirán conocer las necesidades y/o expectativas de los clientes que deberán ser analizadas mensualmente por el Gerente General y los Jefes departamentales.

- **Mercado Corporativo Interno**

Para aplicar cualquier proyecto, si no se cuenta con un recurso humano motivado, preparado, capacitado no se va a ninguna parte es por esto que se trabajara para fortalecer e integrar programas de motivación y capacitación, a través de una buena comunicación y divulgación empresarial que permita conocer de forma clara y oportuna todos quienes forma la empresa las políticas, metas, objetivos, funciones y descentralizado el proceso de la toma de decisiones, complementado con brindar un bienestar y calidad de vida adecuado a todos los trabajadores.

- c) **ESTRATEGIA CREATIVA**

Plan que usa la agencia de publicidad para desarrollar el argumento de una campaña publicitaria.

- d) **ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS**

Son aquellas que involucran a toda la organización y se enfocan básicamente en lo que es: la calidad, el servicio y la capacitación.

- **Calidad**

Al hablar de calidad en el servicio al cliente implica que todos debemos tener claro que estamos para el cliente y que el tiene la razón por lo tanto debemos considerar:

- Crear una filosofía de calidad.
- Ofrecer los servicios con responsabilidad, mística y respeto a la vida ajena.
- Ser constante en la presentación del servicio.
- Implantar un liderazgo democrático, innovador y participativo.
- Dar valor agregado a las actividades del servicio.

- **Servicio**

Mediante la atención personalizada, rápida, oportuna y gentil a los clientes sea que llamen por teléfono o personalmente, estén para compra una funda o mil fundas por parte de quienes hacen La Pradera.

- **Capacitación**

Principalmente los vendedores deben recibir capacitación, orientación, orientación del manejo de los costos, de relaciones humanas pero esto no implica que se excluya al resto, se planificaría de acuerdo a la coyuntura, situación., realidad de la empresa un encuentro mensual. Lo que se busca es que el personal de la empresa, cada departamento se encuentre en plena capacidad de enfrentar situaciones esperadas e inesperadas con honestidad, propiedad, eficiencia, eficacia y economía. Cereales La Pradera deberá tomar en cuenta temas como:

- Calidad en el Servicio al cliente cada mes y una evaluación semestral.
- Organización. Planificación y Motivación, dirigido a los Jefes departamentales.
- Actualización contable.
- Actualización del pago al SRI.
- Administración Presupuestaria.
- Trabajo en equipo.
- Publicidad.
- Control de las gestiones que se realizan.

6.4.3. IMPORTANCIA DE LA FORMULACION ESTRATEGIAS

“La formulación de estrategias, consiste en desarrollar una estructura capaz de seguir el plan estratégico y alcanzar los objetivos fijados. Aquí intervienen términos como táctica

y estrategia. Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para lograr los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados.”²⁴

Para una empresa formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la empresa con su ambiente. Esta etapa es ejecutada por el Gerente General para toda la organización y luego a los Jefes de departamentos, en sus respectivas áreas de responsabilidad que deben estar en constante retroalimentación interna como externamente ya que el mercado es cambiante. Es fundamental que todos estén alineados en base a la estrategia principal.

6.5. AREA DE COMERCIALIZACIÓN

a) OBJETIVO No. 1

1. Mejorar el funcionamiento del departamento de ventas en el lapso de tres meses que me permita mantener un seguimiento de los clientes y de sus necesidades.

ESTRATEGIAS.

- Llevar a cabo una correcta selección, ubicación y/o rotación del personal que trabaja en la empresa que me permita formar un compacto equipo de ventas.
- Realizar evaluaciones periódicas de las actividades del departamento de ventas e investigar continuamente su entorno de modo que me permita comprobar que las actividades se desarrollen en forma eficiente, eficaz y oportuna.
- Diseñar y aplicar evaluaciones periódicas del servicio al cliente que lleva la empresa.

²⁴ <http://www.itchiuahua.edumx/quines/pe/modelodeplaneacion>.

DIRECCION ESTRATEGICA, Samuel C. Certo, J. Paul Meter Pág. 83

GERENCIA ESTRATEGICA, Planeacion y Gestión, Humberto Serna G, Pag. 253 a 272.

b) OBJETIVO No.2

1. Capacitar al personal del departamento de ventas de la empresa, semanalmente para tener en ellos el respaldo que permitan superar fallas y deficiencias en lo relacionado a la atención al cliente.

ESTRATEGIAS

- Desarrollar continuamente programas de capacitación, en técnicas de mejoramiento y calidad en la prestación de servicios al cliente.
- Llevar a cabo programas de motivación personal, y/o autorrealización.

c) OBJETIVO No.3

1. Realizar publicidad por el lapso de un año, manejando una imagen de empresa en donde se incluya a todos los productos y se presente los beneficios de consumir Cereales La Pradera.

ESTRATEGIAS.

- Buscar los servicios profesionales de una productora para la elaboración de un jingle radial y visual de varios cortes.
- Seleccionar una radio local con cobertura nacional y un canal de televisión, de entre las diferentes preformas; se basara en el costo de Stereo Latacunga (Anexo 5).
- Realizar impulsaciones y degustaciones del producto.

d) OBJETIVO No. 4

1. Implantar por parte del departamento de adquisición un programa agrícola con productores de la zona, para que en el lapso de un año y medio o menos se tenga materia prima que respalde las adquisiciones de productos de importación.

ESTRATEGIAS.

- Elaborar el proyecto y presentarlo a Gerencia General para que luego de ser revisado y analizado se gestione respaldo en organizaciones campesinas o gubernamentales, caso contrario se asumirá la responsabilidad la empresa.
- Organizar un encuentro a los agricultores de la provincia y el país.
- Contratar personal capacitado con experiencia en proyectos similares.

6.5.1. LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS

Esta etapa es fundamentalmente artesanal (ejercer un oficio u actividad manual), se ejecuta de abajo hacia arriba en la empresa; es decir los ejecutores son los clientes (distribuidores y finales), personal operativo, personal administrativo.

Es necesario no solo pensar en el aspecto técnico, tecnológico sino en el de la comunicación es decir la socialización de lo planteado con todos quienes forman parte de la empresa ya que todas las iniciativas deben ser implantadas sino no sirve de nada.

GERENCIA
JEFES DEPARTAMENTALES
NIVEL OPERATIVO
=
TRABAJO EN EQUIPO

La formulación de estrategias es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción. La formulación de estrategias es administrar las fuerzas durante la acción.

Formular estrategias es concentrarse en la eficacia.

Implementar estrategia es concentrarse en la eficiencia.

Formular estrategias es un proceso primordialmente intelectual.

Implantar estrategias es un proceso primordialmente operativo.

Formular estrategias requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas.

Implementar estrategias requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo.

Formular estrategias requiere que se coordine a unas cuantas personas.

Implementar estrategias requiere que se coordine a muchas personas.

Los conceptos y los instrumentos para formular estrategias no varían mucho en organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas. Sin embargo, la implementación de estrategias si varia sustancialmente según el tipo y el tamaño de la empresa.

En la realidad de Cereales La Pradera se requiere implementar actividades como alterar territorios de ventas, añadir departamentos nuevos, revisar los precios, establecer procedimientos para el control de costos, modificar las estrategias de la publicidad, capacitar a los empleados, transferir al personal y crear un sistema de información de mayor calidad.

La mayor dificultad que se encuentra es en la falta de un Servicio de Calidad que se relaciona con todo lo anotado; por ejemplarizar el personal de la empresa tiene una hoja de vida de primera en algún caso están cumpliendo actividades pequeñas limitando su capacidad, en otros la campaña publicitaria es desorganizada no existen periodos ni siquiera de revisar que se consiguió.

6.5.2. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y METAS DE TRABAJO

Con las estrategias desarrolladas, que permitirá lograr los objetivos es necesario complementarlo con programas de apoyo que facilite el cumplimiento de las estrategias.

Antes de los objetivos están las metas que se constituyen en un conjunto de acciones que deben implantarse para conseguir lo propuesto, son bases para la presupuestación.

En otras palabras constituyen una descripción de las acciones concretas derivadas de los programas de trabajo, las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempos de ejecución y costo, así como asignarse para su realización a responsables específicos.

6.6. PRESUPUESTACION ESTRATÉGICA

La elaboración de planes de acción conduce a que se elabore un presupuesto, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El presupuesto para la ejecución de este plan estratégico propuesto a La Empresa De Cereales La Pradera es de 37000,00 USD. Que serán tomados de las partidas presupuestarias destinadas para cubrir estas expectativas que corresponde al rubro de consumo de inversión. (Anexo 6)

Este plan estratégico debe ser puesto a consideración y a conocimiento de los diferentes niveles de la empresa, previa autorización de los principales a cargo, de esta manera se inicia con la venta interna de este plan estratégico.

Esto permitirá que la comunicación interna se consolide, que todos y todas estemos involucrados en el compromiso de cumplir con los principios, visión, misión, objetivos y planes de acción que plantea una tendencia de cambio en beneficio no solo de unos sino de toda la empresa y de quienes forman parte de esta; se debe facilitar y propiciar el trabajo en equipo, además esta venta interna permitirá medir resultados en base a índices de gestión, estimular la retroalimentación y monitoreo del plan.

El plan estratégico debe ser conocido por todos, es decir la difusión será en forma piramidal desde la Jefatura hasta los niveles mas bajos de la empresa y todo en conjunto serán responsables de difundir tanto interna como externamente para alcanzar lo propuesto.

CUADRO No. 14

DISTRIBUCION PRESUPUESTARIA POR GRUPOS DE GASTOS		
AÑO 2003		
INGRESOS		
Aporte Familiar.	10.000	0,56%
Departamento de Ventas.	1.774.400,847	99,44%
TOTAL:	1.784.400,847	100%
GASTOS		
Remuneraciones.	20.000	1,30%
Adquisiciones.	800.000	51,70%
Suministros: Bienes de Uso y Consumo Corriente.	18.332,22	1,18%
Maquinaria y Equipo.	612.047,4	39,55%
Instalaciones, mantenimiento y reparación.	60.000	3,88%
Bienes de uso y consumo de inversión.	37.000	2,39%
TOTAL:	1.547.379,62	100%

FUENTE: Secretaria - Asistente de Compras y Ventas.

ELABORADO POR: Sandra Tutillo.

FECHA: Abril 2003.

El rubro de bienes de uso y de inversión será destinado para el plan expuesto anteriormente.

La planeación estratégica de una empresa no puede quedarse en el vacío. Esta tiene que estar unida a la acción y generar resultados. Un plan estratégico que no se ejecute en el día a día es un documento mas que reposara en el cajón de un escritorio de la empresa, por estos es fundamental los objetivos y las estrategias que permitirán responder o superar la expectativa del mercado frente al cliente.

6.7. AUDITORIA ESTRATÉGICA

El desempeño de una empresa, debe medirse en terminas de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, que vienen hacer un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados esto permite determinar el desempeño de la empresa.

Un indicador es un conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir.

ÍNDICE es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados, se clasifican en: Indicadores gerenciales o de desempeño e Indicadores impulsores o motores de desempeño.

a) Indicadores gerenciales son aquellos que miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificar muy poco por ejemplo los indicadores financieros.

b) Indicadores impulsores o motores de desempeño son los que impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y el mercado; si bien hablamos de un largo plazo se exigen acciones de intervención en el corto plazo como es el caso de la empresa La Pradera.

c) El modelo de plantación estrategia requiere de un sistema de medición de indicadores estratégicos, de gestión y de servicios que permitan conocer, de manera sistemática y permanente, los avances y resultados de la operación de La Pradera, lo que facilitara la obtención de información oportuna; analizar los problemas y debilidades de la operación; y, tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos.

d) Se identifican dos tipos de elementos: por una parte los componentes críticos de éxito definen los resultados concretos al preguntarnos ¿Qué debe ocurrir como resultado, para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?; y por otra, los factores críticos de éxito que son las acciones por desarrollar en la operación y que por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos, se pueden definir con el siguiente cuestionamiento ¿Qué acciones vitales debe realizar la empresa para obtener resultados esperados?.

Para que los indicadores reflejen el nivel de cumplimiento de los objetivos, es necesario considerar sus dimensiones:

1. Los de **IMPACTO**: como su nombre lo indica, tienen un impacto fundamental en el éxito empresarial, evalúan el alcance en el cumplimiento de los objetivos; llamados también índices de **EFFECTIVIDAD** constituyen la relación entre los resultados logrados y los que nos habíamos propuesto.

$$\text{Índices de impacto} = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos propuestos}}$$

Dentro de este índice analizaremos los siguientes.

a) **Fundamentales o Competitivos.**

Son aquellos índices que la empresa tiene que monitorear de manera permanente, para mantenerse. Estos pueden ser.

Índices de rentabilidad, constituyen el resultados de la eficiencia y eficacia, generado por la productividad organizacional, los estándares con los cuales se puede controlar la ejecución del proyecto puede ser la productividad de los empleados usuarios/hora, (numero de empleados).

$$\text{Productividad de los empleados} = \frac{\text{Usuarios}}{\text{Número de empleados}}$$

Índice de satisfacción del cliente interno – externo, es producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe, lo que permite escuchar al cliente, recibir su evaluación y medir su satisfacción.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$$

Tenemos otros índices de satisfacción que deben ser > 100.

$$\text{Índice de deserción} = \frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Clientes totales}}$$

$$\text{Índice de reincorporación de clientes} = \frac{\text{C. Reincorporados}}{\text{Clientes desertores}}$$

$$\text{Índice de niveles de penetración marca} = \frac{\text{N. locales con m.}}{\text{T. locales susceptibles.}}$$

$$\text{Índice de satisfacción de clientes} = \frac{\text{calidad producto + calidad servicio}}{\text{P. competencia. + entrega comp.}}$$

Impactos causales

Generados por factores internos y/o externos, que producen satisfacción o insatisfacción al cliente por el producto comprado.

$$\text{Índices de reclamos} = \frac{\text{Usuarios con reclamos por mal servicio}}{\text{Numero total de clientes (por mayor)}}$$

2. Los de **ACTIVIDAD**, evalúan la ejecución o realización de las actividades programadas.

Estos índices, por ejemplo, permitirá monitorear las capacitaciones que se realizan y no se hacen, si se la fecha se cambio, si empezaron y terminaron a la hora indicada así como si los interesados asistieron. A través del tiempo se puede evaluar. De igual manera con la publicidad, si se pasada o no, es decir cuantas veces se pauto, se cumplió el horario o no y cuantas veces en realidad salio.

$$\text{Índices de actividad} = \frac{\text{Actividad realizada.}}{\text{Actividad programada.}}$$

En conclusión, una empresa puede monitorear permanentemente la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico, con el fin de adaptarse en forma anticipadas a los cambios y desafíos que genera su entorno, esto lo puede hacer sobre la base de los siguientes índices globales.

3. “Los de **COBERTURA** evalúan el volumen de atención de la población objetivo;

$$\frac{\text{Población atendida}}{\text{Población total}}$$

4. Los de CALIDAD evalúan la pertinencia en que recibe el producto y su satisfacción respecto a las expectativas del mismo.

Producto recibido

Producto esperado

5. Los de EFICACIA evalúan el aprovechamiento de los recursos; constituyen la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se habían estimado o programado utilizar.

Recursos utilizados

Recursos estimados a utilizar.

Clientes activos

Clientes en cartera

6. Los de EFICIENCIA valoran el impacto de lo que hacemos, del producto y/o servicio que entregamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos y/o servicios, sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un término relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente.)

Clientes activos

Clientes en cartera

CAPITULO VII

7. REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA EN LAS AREAS DE ADQUISICION Y COMERCIALIZACION.

Realizado el estudio las necesidades de los clientes reales y potenciales, así como de las características del producto que tiene la empresa se ve la necesidad de plantear cambios con la actual estructura se a identificado una centralización de autoridad , falta de organización con los clientes es decir clientes sin visitar y clientes visitados con duplicidad, identificamos además problemas de la doble autoridad jerárquica y funcional, no se tiene vendedores que garanticen la venta directa del producto.

El crecimiento de la actividad que conlleva el desarrollo propio de toda empresa, la evolución del mercado y de los productos, los adelantos tecnológicos obligan a cambios los mismos que reflejamos en la siguiente estructura.

7.1. MISION

La empresa Cereales La Pradera es una industria molinera y empacadora de cereales, que busca un desarrollo armónico, social y económico de la empresa y de sus colaboradores. Es reconocida por la calidad de sus productos lo que implica una constante preocupación por la satisfacción de sus clientes, colaboradores y proveedores.

7.2. VISION

Cereales La Pradera, busca para el 2005 ser líder en el mercado nacional de cereales, empacados, harinas y mas productos alimenticios, a través de garantizar satisfacción del cliente, proveedores y colaboradores; así como fomentar el cultivo agrícola de las materias primas necesarias para nuestra industria, que permitirán incursionar en el mercado internacional con un nivel alto de competitividad en calidad y precios.

7.3. OBJETIVOS

Ser la mejor empresa de elaboración y comercialización de cereales, la misma que a través del fomento agrícola se auto abastezca de sus materias primas sin dependencia de intermediarios comerciales a largo plazo.

Cubrir el mercado nacional con toda la línea de productos, mediante planes, medibles y realizables de ventas respaldados por la calidad, buenos precios, excelente presentación y oportunidad en atender las necesidades de los clientes en un periodo de tiempo no mayor a seis meses.

Dotar a nuestra planta industrial con tecnología de punta, para que respaldado con un sistema completo de control de calidad en el campo industrial y administrativo obtengamos las normas ISO 9000.

7.4. PRINCIPIOS Y VALORES.

En la empresa existe un ambiente de trabajo que se dirige por los siguientes principios y valores además de la honestidad y solidaridad.

7.4.1. PRINCIPIOS

- **División de Trabajo.-** La especialización es necesaria para lograr la eficiencia en al utilización de la mano de obra que se aplica en el trabajo administrativo y técnico en LA PRADERA (se contratan personas especializadas en la ámbito de la agricultura, alimentos ya que se considera esencial en este negocio).
- **Disciplina.-** La empresa debe contar con ejecutivos competentes que tengan como responsabilidad realizar acuerdos y razonables, que de no cumplirse aplicarán de una forma juiciosa las sanciones correspondientes.

- **Autoridad y responsabilidad.-** Para que una persona desempeñe determinada función debe poseer autoridad personal, inteligencia, experiencia, valor moral y esencialmente responsabilidad.
- **Equidad.-** Dentro de esta institución debe existir una combinación de gentilezas y justicia en los tratos de la Gerencia con el personal que tienen como objetivo atraer la devoción y lealtad por parte del personal.
- **Estabilidad del personal.-** Los directivos están convencidos que la inestabilidad del personal es causa y efecto de la mala administración, lo que traería como consecuencia que la organización enfrente peligros y costos de una capacitación innecesaria.
- **Espíritu de grupo.-** “La unión hace la fuerza”. Es una necesidad del trabajo en grupo que se logra mediante comunicaciones adecuadas”.
- **El cliente es el guía del negocio.-** La empresa debe basarse en que la organización que no satisfaga plenamente o supere las expectativas de sus clientes no sobrevivirá y no se diga que existen clientes caprichosos sino empresas o procesos incapaces de satisfacer sus requerimientos.

7.4.2. VALORES.

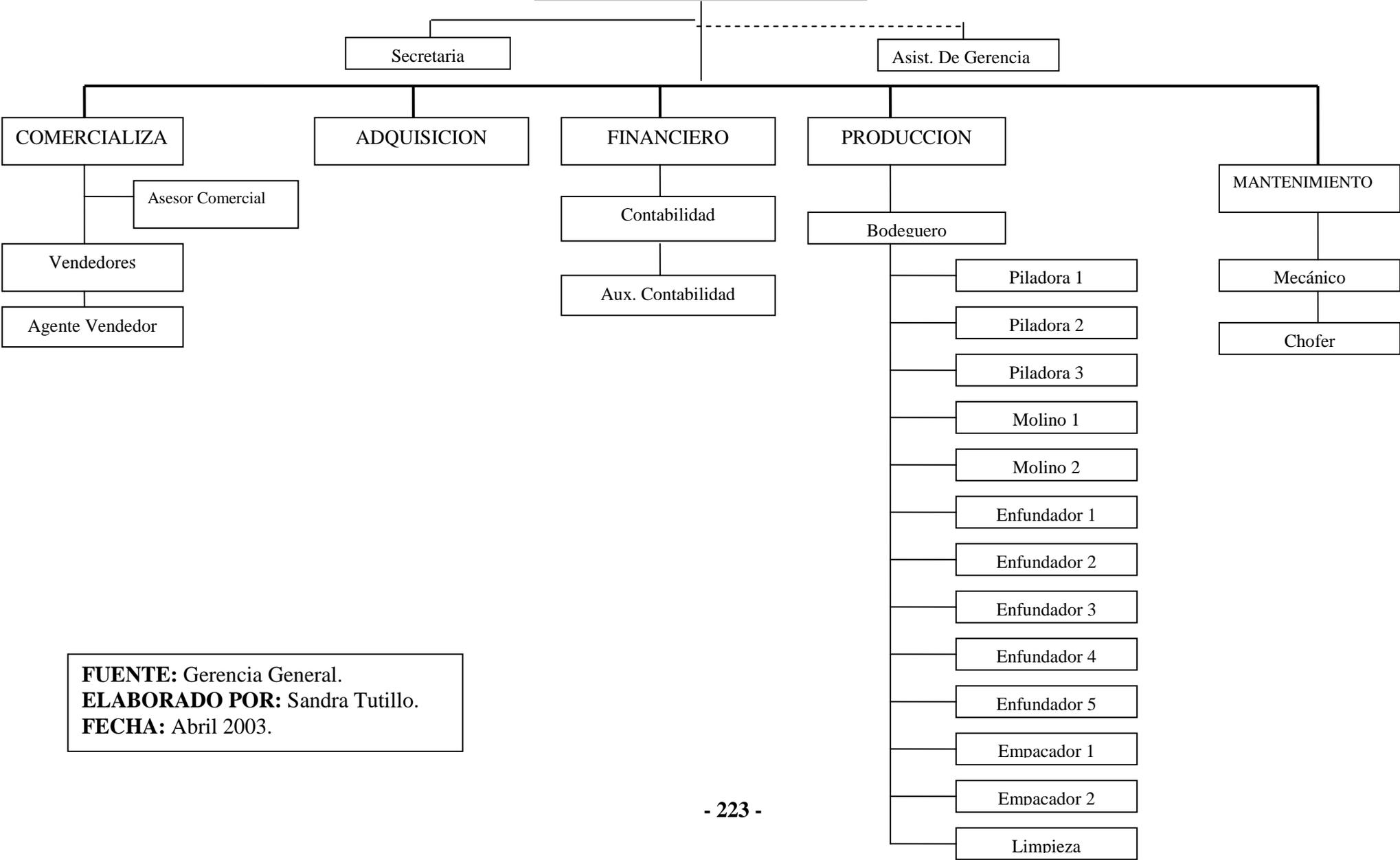
- **Ética.-** Todos los miembros de esta organización deben poseer valores, puesto que se ha contratado personas capaces de cumplir con todas las políticas y reglamentos de la empresa. Además de sus principios.
- **Compromiso con la organización.-** Por el trato gentil y justo por parte de los directivos hacia los empleados, todos los miembros se sienten comprometidos con la empresa y así colaboran incondicionalmente para lograr los objetivos organizacionales.

- **Competitividad.-** Una de las prioridades de la empresa debe ser siempre mantener una ventaja competitiva y así lograr sobrevivir en el complicado y cambiante mercado nacional. Su ventaja competitiva será “Proporcionar a sus clientes atención personalizada, cordial y honesta, productos de calidad normados por las normas HACCP, JASA, GMP, precios competitivos, además de diferentes formas de pago para nuestros distribuidores, siempre pensando en la buena nutrición y alimentación de los consumidores”.
- **Responsabilidad social.-** Una de las maneras en que la empresa cumple con la sociedad debe ser: convirtiéndose en fuente de empleo que proporciona un acogedor ambiente de trabajo y buenas remuneraciones con relación a otras empresas nacionales.

7.4.3. PLANTAMIENTO DE UN NUEVO ESTRUCTURAL ORGANICO

DIAGRAMA No12

GERENCIA GENERAL



FUENTE: Gerencia General.
ELABORADO POR: Sandra Tutillo.
FECHA: Abril 2003.

7.5. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS

A. GERENTE PROPIETARIO.- Dirige, evalúa proyectos de inversión y desarrollo, así como aplica técnicas de gestión para optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Además analiza y determina fuentes alternativas de financiamiento para el desarrollo de la empresa; sus funciones:

1. Planificar, organizar y coordinar actividades de producción, administración, finanzas y de control.
2. Efectuar control de las actividades desarrolladas en la empresa.
3. Designar y contratar a sus trabajadores y personal administrativo.
4. Negociar y aprobar compras en el exterior (importaciones).
5. Aprueba compras locales e informes financieros.
6. Legalizar documentos incluyendo cheques emitidos por la empresa.
7. Cumple y hace cumplir las disposiciones legales.
8. Suscribir contratos o créditos bancarios.
9. Control y manejo de caja fuerte.

B. ASISTENTE DE GERENCIA.- Es un profesional creativo, perseverante, investigador, capacitado para analizar e identificar áreas estratégicas nacionales.

1. Coordinar la administración de la empresa conjuntamente con la gerencia.
2. Coordinar el cumplimiento de horarios del personal de la fábrica.
3. Responsable de la organización de los aspectos a tratar en las reuniones de las diferentes áreas por parte de la gerencia.
4. Asumir las funciones de la gerencia ante la ausencia del mismo, excepto en el literal 1 y 7.
5. Establecer y velar por el cumplimiento de procedimientos para la seguridad interna de la empresa, los mismos que se harán conocer al personal de seguridad.

PERFIL DEL ASISTENTE DE GERENCIA.

1. Disponibilidad de tiempo completo.
2. Excelentes relaciones Interpersonales.
3. Mínimo Licenciado.
4. Manejo del idioma ingles.
5. Entre 25 y 38 años.

C. SECRETARIA.- Es una profesional, que tiene capacidad de planificar, organizar, cuyas características son lealtad, tolerancia, honradez, organización, sensibilidad. Sus funciones son:

1. Atender llamadas telefónicas.
2. Atender al público que llega a la fábrica.
3. Control y manejo de caja chica.
4. Elaborar todo tipo de oficios.
5. Coordinar con Ventas para los cobros y la correspondiente facturación.
6. Emitir reporte de ventas mensuales.
7. Calcular y emitir valores por comisiones de acuerdo a las ventas realizadas.
8. Encargada de recibir las facturas, el pago y luego pasar a secretaria.
9. Control de correspondencia enviada y recibida.

PERFIL DE LA SECRETARIA.

1. Experiencia de 2 años en recepción y atención al cliente.
2. Formación media (bachiller) y/o técnica.
3. Residir cerca de la empresa.
4. Edad comprendida entre 20 y 32 años.
5. Buena presencia.

- **JEFE DE VENTAS.-** El departamento de ventas como podemos apreciar en el organigrama tiene la jerarquía principal dentro de los departamentos con su Jefe de Ventas ya que de las ventas y de la manera como este estructurado y organizado depende que la empresa consiga resultados favorables para su subsistencia y presencia, lastimosamente en la actualidad es una persona la encargada de cubrir el 60% del mercado detallado en el capítulo I, esto a limitado el expandirse a otras provincias y hacer un seguimiento, si bien tiene un agente vendedor se a comprobado que no es igual a alguien que directamente trabaje para la empresa.

El mercado es altamente competitivo por lo tanto es necesario cubrir ese espacio y otros que por no tener vendedores se han perdido. Es fundamental una reestructuración que detalle claramente las funciones, obligaciones del Jefe de Ventas, de las propuestas para los vendedores y que el agente vendedor conozca claramente sus funciones al igual que el resto que esta en relación con este departamento, esto es fundamental para alcanzar los objetivos y mantenernos sobre la misión con una amplia visión.

7.6. REESTRUCTURACION DEPARTAMENTO COMERCIAL

Siendo los departamentos de ventas y adquisición las debilidades de la empresa se plantea una organización e implementación sobre lo que se ha venido aplicando. Debemos tomar en cuenta y en detalle especificar las funciones de Gerencia, del Jefe de Ventas de los que estarían bajo la responsabilidad de este como son los vendedores, los agentes vendedores.

Si bien el departamento de ventas esta dirigido por un Jefe de Ventas el Gerente General debe tener un contacto directo sobre las actividades que el departamentos de ventas realizo, realiza o realizara de esa manera no se deslindan de lo que acontece por lo tanto tiene funciones a ser tomadas en cuenta. Ambos tienen un objetivo en común que es vender pero con un ligero matiz.

A. OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Organizar y Fortalecer el departamento de ventas en el lapso de tres meses lo que permitirá consolidar la cartera existente de clientes y a traer clientes potenciales.

B. FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL EN RELACION CON VENTAS

- El análisis, evaluación y selección de los canales comerciales, ya que es responsabilidad de este diseñar la estructura de la red de ventas.
- El control presupuestario de la fuerza de ventas, seguimiento de los gastos comerciales.
- Gestión de impagados. En última instancia, es su responsabilidad.
- La previsión de ventas aunque luego no sea este el que marque los objetivos.
- Control de resultados es decir el análisis e interpretación de los datos de ventas.
- La fijación de las cuotas de venta (si es su responsabilidad, aunque no marque el los objetivos.)
- El análisis del proceso administrativo de la gestión comercial.
- El análisis de las publicidades.
- Control de la cartera de clientes, aunque deba hacer cada vendedor es responsabilidad de este para garantizar la fidelización.
- Visitas a los clientes importantes, si bien este tiene sus propios objetivos, y aunque no los tenga debe realizar visitas, porque es bueno contactar con los buenos clientes, e incluso para ver como va la atención de quienes son responsable de esta área.
- La determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.

D. JEFE DE VENTAS.-Es la persona responsable del equipo humano que coordina con Gerencia General la Rede de Ventas y del cumplimiento de los objetivos asignados a la misma ya que este dirige a los vendedores. Es decir el Jefe de Ventas es el responsable de vender y hacer vender. Además por su formación superior, científica, humana y técnica conoce la problemática de la comercialización, esta capacitado para planificar, crear, producir, distribuir, y evaluar campañas publicitarias.

FUNCIONES DEL JEFE DE VENTAS:

- La determinación de las zonas y rutas de ventas (¿Dónde cortamos los territorios? ¿Dónde cubrirlos?).
- La elaboración del organigrama de ventas.
- El análisis y fijación del programa de ventas.
- El control presupuestario de la fuerza de ventas, seguimiento de los gastos comerciales.
- Gestión de impagados.
- La elaboración e interpretación de estadísticas de venta desglosadas por zonas, productos, vendedores.
- Control de resultados es decir el análisis e interpretación de los datos de ventas.
- Tiene a su cargo la selección del personal para ser evaluado con gerencia general y luego debe realizar la contratación del vendedor.
- Debe formar al personal comercial (vendedores, impulsores.)
- El control de la gestión de los vendedores esta bajo su responsabilidad.
- La determinación del sistema de remuneración e incentivacion (debe proponerlo, aunque no siempre tiene la última palabra.)
- Visitas a las zonas (participación, contacto con vendedores y mercado.)
- Aplicación y seguimiento del Plan de Atención al cliente.(No lo elabora, pero tiene la responsabilidad de llevarlo a cabo).
- La investigación de mercados.
- La elaboración de informes cuantitativos y cualitativos.
- La adaptación del programa de ventas a los planes de impulsación.
- El desarrollo de reuniones y convenciones de ventas.
- La elaboración de ofertas y presupuestos.
- La atención de ferias y exposiciones.
- El análisis de las publicidades.
- Control de la cartera de clientes, aunque deba hacer cada vendedor es responsabilidad de este para garantizar la fidelización.

- Gestión de impagos. En última instancia, es su responsabilidad.
- Tratamientos de reclamaciones.
- La determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.
- La Supervisión y control de los vendedores.
- La formación sobre el terreno de los vendedores.
- El control de la actuación en equipo.
- La motivación individualizada de los integrantes del equipo.
- La Supervisión de las tareas administrativas: partes, contratos, cobros, citas.
- Los objetivos de ventas propios.

E. DE LOS VENDEDORES.-Es la persona responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y técnicas a su alcance para conseguir que este adquiera el producto que se le ofrece. Entre sus funciones están:

FUNCIONES DE LOS RESPONSABLES DE VENDER.

- Aumentar y consolidar la cartera de clientes.
- La prospección y capacitación de nuevos clientes.
- La argumentación y cierre de ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas.
- La elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados.
- La elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Atender correctamente las incidencias que se produzcan.
- La presentación de la imagen de la empresa en su ámbito de actuación.

PERFIL DE LOS VENDEDORES

1. Edad de 27 a 45 años.
2. Excelente presencia.

3. Debe ser dinámico, emprendedora y preactivas, que sean capaces de desarrollar negocios relevantes.
4. Experiencia comprobada de 3 años en ventas de preferencia de cereales.
5. Disponibilidad de tiempo completo.
6. Acreditar referencias, que los o las califiquen como vendedores con excelentes contactos comerciales y orientados a la eficacia y productividad.

F. LOS AGENTES DE VENTAS.-Se trata de personas que no pertenecen a la plamilla de la empresa, y que sirven para cubrir una zona con pocos clientes y/ o de bajo potencial de ventas.

Los representantes o comisionistas son agentes que venden una parte de la producción de sus representados sobre la base de un contrato que regula las condiciones de venta y compensación.

No suelen tener autoridad para modificar las condiciones, se suele especializar en una gama de productos y con frecuencia representan varias líneas relacionadas pero no competitivas, procedentes de varias empresas representadas.

G. ASESOR COMERCIAL.- Asesora al Jefe de Ventas en lo referente a la parte legal además interviene en todo convenio, es le encargado de revisar todo documento y de llevar adelante la parte legal si existe cartera vencida.

PERFIL DEL ASESOR COMERCIAL

1. Experiencia Área Comercial en almacén y puntos de venta.
2. Formación Superior.
3. Capacidad de trabajar en base a objetivos.
4. Excelente presencia.

7.6.1. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.

Una política detenidamente pensada, bien redactada y asumida, es la mejor base para una dirección eficaz a largo plazo. Con ella, todos sabrán en donde están y hacia donde debe dirigirse. Generalmente las empresas grandes son las que se plantean políticas y las registran pero no son indiferentes a las empresas unipersonales como el caso de Cereales La Pradera ya que esto permitirá sacar provecho para un mejor desenvolvimiento. La disciplina que supone elaborar una política sirve para agudizar las ideas y clarificar los puntos de vista, independiente del tamaño de la empresa y del número de personas que estén implicadas.

Las políticas dentro del Departamento de Comercial ayuda a:

- Pensar con claridad y estudiar meticulosamente el tema.
- Comunicarse eficaz mente con todas las personas que tienen que ver con el tema.
- La continuidad en el tiempo.
- La coordinación entre los distintos departamentos o las personas implicadas.

1) De los precios.

- a. Deben ser fijados tomando en cuenta el presupuesto mensual de la empresa: los gastos operativos, las inversiones y la utilidad.
- b. Responderán también a las condiciones del mercado que marca la competencia.
- c. Se tomara en cuenta las comisiones que recibirán los vendedores y/o agentes vendedores.
- d. El nivel económico en el que gira la mayoría de las familias ecuatorianas.

2) De los contratos.

- e. Serán llenados con los datos exactos del representante legal, gerente o propietario de la empresa o comercio.

- f. Debe el contrato de compra ser firmado por el representante de la empresa o comercio. Si es conseguido por el vendedor, también constara la firma de él.
- g. El contrato deberá tener vigencia por el tiempo que se estableciera, no podrá ser anulado por el cliente en cualquier momento. Los casos especiales de anulación de contrato serán resueltos por el Gerente General.
- h. A la firma del contrato se establece un plazo prudente para la entrega y reclamos en caso de haberlos de los productos enviados. (El tiempo será de 2 días)
- i. Se incluirá la entrega en caso de que se requiera por parte de la empresa como parte del servicio.

3) De los descuentos.

- j. Existen los siguientes descuentos:
 - 5% por contratos de compra de \$ 500.
 - 10% por contratos de compra de \$ 1000.
 - 15% por contratos de compra de \$ 2000.
- k. La Gerencia General, el Jefe de Ventas, los vendedores, los agentes vendedores respetaran la vigencia de los descuentos para que no exista competencia desleal y mantener la imagen de la empresa.
- l. Los descuentos especiales que no constan en este cuadro serán autorizados únicamente por la Gerencia General.
- m. Los descuentos serán un incentivo para el cliente y una forma de mantener el cliente.

4) De las cobranzas.

- n. Existen cuatro tipos de pagos:
 - Cobranza total de la factura al inicio de cada mes, por adelantado.
 - Cobranza de total de la factura a mediados del mes.

- Cobranza del 50% de la factura al inicio de cada mes y el 50% de la factura a mediados del mes.
 - Cobranza del total de la factura al final de cada mes.
- o.** La empresa dispone que se exija al cliente la cancelación mensualmente por adelantado del valor de la factura; esto será indicado por el vendedor en el momento del contrato.
- p.** Los vendedores están en la obligación de cobrar el valor de las facturas con cheque cruzado a nombre de la empresa.
- q.** El vendedor entregará inmediatamente al Jefe de Ventas el valor cobrado, y este a secretaría para que reporte a contabilidad; no podrá utilizar el dinero para menesteres personales.
- r.** El vendedor que no entregue en la empresa el valor cobrado, será sancionado por la Gerencia General y cobrado el interés correspondiente por los días que se retuvo el dinero.
- s.** El cliente que no pague en el plazo previsto, será cobrado con interés de multa por mora, equivalente al 20% y si reincide se duplicará.
- t.** El valor de las facturas que no sean cobradas en el plazo de tres meses después del último pago, cancelará la mitad el vendedor.
- u.** El departamento de contabilidad cancelará a los vendedores su porcentaje de comisión únicamente de las facturas cobradas.
- v.** Las comisiones serán liquidadas al final de cada mes.

5) De las comisiones.

- w.** Los agentes vendedores reciben el 25% de las ventas, siempre y cuando los techos de ventas sean considerables.
- x.** Los vendedores que tienen dependencia laboral utilizan su tiempo de trabajo exclusivamente para las actividades de mercadeo y ventas, recibirán el 15% de comisión por las cobranzas.
- y.** Gerencia General no recibe comisión alguna.

Una vez replanteado el departamento de ventas no podemos descuidar el departamento de adquisición que dentro del nuevo organigrama y por que la realidad de la empresa y el mercado exige su existencia lo detallamos como una propuesta que permite el logro de objetivos.

7.7. REESTRUCTURACION DEL AREA DE ADQUISICION

En la empresa Cereales la Pradera no existe un departamento responsable de manera directa de las compras de materia prima como se pudo apreciar en el organigrama inicial que la empresa tenia y que consta en le capitulo I; la persona encargada de realizar las respectivas adquisiciones para cubrir los pedidos lo realiza la Secretaria - Asistente de compras y ventas a nivel local y nacional, en lo relacionado a la importación se encarga Gerencia General; si bien se ha desempeñado de una manera discreta el no definir adecuadamente las funciones a limita en varias ocasiones las actividades que podrían trabajarse para garantizar tener materia prima de calidad sin que el precio varié de un instante a otro.

Las compras exigen un seguimiento y planteamiento de nuevos retos a largo plazo que garanticen contar siempre con materia prima de calidad a precios cómodos y con alternativas en caso de contar con los proveedores habituales.

“El que mucho abarca poco aprieta” resalta un adagio popular, y aquí resultaría de esa manera el tener responsabilidades de otras áreas como secretaria y asistencia limita, no permite abarcar un cien por ciento pese a que la actual responsable ha cumplido a cabalidad con lo presente pero, ¿el futuro? Este exige un departamento con sus propias funciones y con una persona que disfrute haciendo lo que hace frente a esto se plantea en el nuevo organigrama la creación de un departamento de Adquisiciones. Es necesario si se piensa en ser líder en el mercado, debe estar alerta en relación a los proveedores ya que el medio lo exige, y la competencia igual, ni que decir del mercado internacional y el gran reto del mercado de libre comercio de las Américas.

H. JEFE DE ADQUISICIÓN.- Posee las bases para seleccionar y diferenciar a un buen proveedor que reúna los requisitos de calidad, precio y crédito, así como de implementar estrategias que permitan a la empresa prever, mejorar el proceso de compras de materia prima con relación al corto y largo plazo. Es un profesional creativo, innovativo, perseverante, investigativo y con un elevado don de mando.

FUNCIONES DEL JEFE DE ADQUISICION

- Actualizar la base de datos de los proveedores.
- Mantener relación constante y continua con los proveedores locales, nacionales e internacionales.
- Realizar cotizaciones semanales.
- Garantizar la calidad de la materia prima adquirida.
- Viajar a revisar la calidad y el peso de la materia prima por salir de los proveedores a nivel local o nacional según se requiera.
- Coordinar los requerimientos con Producción, Ventas y Contabilidad semanalmente.
- Emitir reportes mensuales.
- Organizar la recepción de la materia prima.
- En caso de ausentarse Gerencia General será responsable de las Importaciones.
- Debe llenar todos los documentos necesarios para las importaciones.
- Hacer un seguimiento a los agricultores que mantienen convenios con la empresa y junto a estos levantar proyectos a largo plazo que permita contar con materia prima de calidad y precio convenientes.

PERFIL DE EL O LA JEFE DE ADQUISICION

1. Título de Ingeniero (ra) Comercial.
2. Edad entre 26 y 40 años.
3. Debe ser capaz de:
 - Innovar los procesos de adquisición de materia prima.
 - Realizar proyectos que garantice la estabilidad en la obtención de materia prima.

Dirigir, coordinar y supervisar los diferentes procesos relacionados con la adquisición.

4. Trabajar en base a objetivos.

7.7.1. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICION

1. Ventas y Bodega deben elaborar la lista de los requerimientos en un tiempo de 5 días dependiendo del proveedor al Jefe de Producción, en caso de no entregar esta lista el Jefe de Producción, esta autorizado para elaborar el listado de los requerimientos que consideren pertinentes.
2. Pueden hacer solicitud de reposición de materia prima el Jefe de Producción, Jefe de Adquisiciones y Gerencia General que serán gestionados por el segundo o tercero de los anotados dependiendo si es nacional o de importación.
3. La solicitud de cotizaciones deberá contener en lo posible todos los datos que su formato señala a nivel nacional, así como para importaciones marítimas esto facilitara la identificación rápida del pedido.
4. E Jefe de Producción tiene un plazo de 4 a 5 días dependiendo del caso, para enviar al departamento de adquisiciones los requerimientos de materia prima, en el caso de no hacerlo lo hará directamente.
5. La información debe estar lista el lunes por la mañana para que se gestione de inmediateamente de no ser así, automáticamente el tramite quedar para el martes.
6. Toda confirmación de aceptación de compra nacional es responsabilidad del Jefe de Adquisiciones, en caso de tener dudas o de no encontrarse Gerencia General tiene la última palabra.
7. En cuanto a las importaciones El departamento de Adquisiciones pide las cotizaciones, pero deben ser analizados cada ítem así como el precio con Gerencia General.
8. Gerencia General es responsable de la decisión final en cuanto a las importaciones.
9. Todo documento de compra debe ser recibido por fax o por correo electrónico para que exista siempre un respaldo de las actividades realizadas y solicitadas de ninguna manera se aceptaran solicitudes de cotizaciones por teléfono.

I. JEFE DE PRODUCCION.- El jefe de producción es un ingeniero en Industrialización de Alimentos, profesional especializado en la tecnología de la transformación industrial orientada hacia la generación de valor agregado y el aprovechamiento integral de los productos agrícolas, pecuarios, pesqueros, integrándolos a las fases productivas y de comercialización.

Posee las bases científicas para intervenir en los procesos productivos para optimizar el uso de los recursos en función de la eficiencia y efectividad. Es un profesional creativo, innovativo, perseverante, investigativo y con un elevado don de mando.

1. Coordinar la producción con la Gerencia General y Ventas.
2. Es responsable de la formulación para la producción (pesos y medidas de la m.p.)
3. Debe definir el proceso productivo, con el afán de mejorar tiempos y rendimientos tanto de los materiales como del recurso humano.
4. Dirige y controla la ejecución de ordenes de producción a fin de determinar (calidad, desperdicios, normas).
5. Controlar la ejecución de labores de personal a su cargo.

PERFIL DEL JEFE DE PRODUCCION

1. Título en Ingeniería en Industrialización de Alimentos.
2. Conocimientos de:

Procesos de Producción

Costos de Producción

Sistemas de calidad ISO

Aseguramiento de calidad

Comercialización

3. Experiencia mínima 5 años en cargos similares.
4. Dispuesto a trabajar bajo presión.
5. Personalidad definida.

J. BODEGUERO.- Responsable de constatar que la materia prima se reciba en buenas condiciones y peso exacto, así como de registrar la salida y entrada del producto. Sus responsabilidades son:

1. Coordinar la preparación de la materia prima con el jefe de producción.
2. Mantener el orden y la limpieza necesaria en el espacio físico de bodega.
3. Manejar control de kardex de las materias primas.
4. Controlar la ejecución de labores de personal a su cargo.
5. Mantener en orden el inventario físico de la bodega.
6. Manejar el control de kardex del producto terminado.
7. Efectuar constataciones físicas en forma periódica e informar, que garantice la existencia real de los inventarios.
8. Emitir informes de existencia cuando así requiera la gerencia.
9. Controlar la ejecución de labores de personal a su cargo.

PERFIL DE BODEGUERO

1. Posbachillerato en contabilidad.
2. Dos años de experiencia en manejo de Bodega.
3. Conocimientos de Excel.
4. Cursos de manejo y control de bodega.
5. Alto grado de honestidad, disponibilidad de tiempo completo.

K. JEFE FINANCIERO.- Será un consultor – asesor dentro del sistema bursátil, capaz de tomar decisiones en materia de inversión y financiamiento de empresas, utilizando una serie de mecanismos e instrumentos financieros. Encargado de la investigación, asesoría, consultaría y auditoría.

1. Realiza informes de cotización de precios en adquisiciones.
2. Vigila que el proceso de compra este de acuerdo con los precios fijados.

3. Coordina con bodega y gerencia para la adquisición de materia prima, suministros, materiales.
4. Elabora presupuestos mensuales y anuales.
5. Elabora y emitir flujos de caja.
6. Emisión y control de informes de recuperación de cartera.
7. Prepara de proyectos de financiamiento para futuras ampliaciones de la empresa (exportaciones, crecimiento físico, apertura de nuevos mercados, etc.).
8. Planificación financiera.
9. Realiza labores de control interno en el ámbito financiero y administrativo.

PERFIL DEL JEFE FINANCIERO

1. Título de Ingeniero Comercial.
2. Debe estar en la capacidad de administrar recursos financieros de la empresa:
 - Formular, evaluar y ejecutar proyectos de inversión y desarrollo.
 - Proponer soluciones a situaciones financieras en el ámbito empresarial nacional e internacional.
 - Aplicar técnicas de gestión para optimizar los recursos financieros.
 - Analizar y determinar fuentes alternativas de financiamiento para el desarrollo de la empresa.
 - Brindar asesoramiento técnico a la empresa.
 - Ejercer las funciones de las especializaciones del quehacer bancario y financiero.
3. Experiencia mínima de 5 años en cargos afines.
4. Edad comprendida entre los 30 y 40 años.
5. Capaz de trabajar a presión.

L. CONTADORA.- Están capacitados científica y técnicamente para tomar decisiones en el campo contable, validan y dan fe de los resultados de un ejercicio económico a través de la formulación de los estados financieros; tomando en cuenta normas y procedimientos generalmente aceptados en el país y en el exterior. Se constituye en el

primer generador de información acertada para la debida toma de decisiones, utilizando una serie de mecanismos e instrumentos.

1. Elaborar y emitir los siguientes informes a gerencia:

- Balances (Estados Financieros), resultados, estado de patrimonio, flujo de efectivo.
- Informes de costos.

2. Efectuar cálculos y liquidación de impuestos.

3. Responsable de los archivos contables.

4. Planificar y revisar el trabajo de sus auxiliares.

5. Controlar la ejecución de labores de personal a su cargo.

PERFIL DE LA CONTADORA

1. Licenciado (da) en Contabilidad y Auditoria.

2. Experiencia mínima 3 años.

3. Dispuesta a trabajar bajo presión.

4. Disponibilidad de tiempo completo.

5. Experiencia en costos de productos de consumo masivo.

6. Debe ser reconocida por el colegio de contadores.

7. Capaz de trabajar bajo fuertes presiones y mantener sangre fría en eventos de alta tensión o explosión de problemas.

8. Personalidad vigorosa.

M. AUXILIAR DE CONTABILIDAD.- Es un profesional ampliamente capacitado para desempeñarse como Contador General en todo tipo de empresas, es experto en planificar, organizar y dirigir así como de realizar prácticas de auditoria interna y externa, se convierte en apoyo para la contadora. Su trabajo abarca:

1. Elaborar comprobantes de egreso.

2. Elaboración de comprobantes de ingreso.

3. Conciliar bancos.
4. Preparar informes necesarios para la elaboración de roles de pagos.
5. Elaborar roles de pago mensuales.
6. Recopilar información para declaración de impuestos.
7. Archivo de la documentación contable.
8. Conciliar inventarios físicos.
9. Elaborar cheques.
10. Elaborar planillas del pago del IESS.

PERFIL DE LA AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. Instrucción superior.
2. Experiencia mínima 3 años.
3. Dispuesta a trabajar bajo presión.
4. Disponibilidad de tiempo completo.

N. JEFE DE MANTENIMIENTO.- El Ingeniero Industrial esta capacitado para analizar, planificar y optimizar los métodos utilizados para la organización, esta capacitado para aplicar los principios de la gestión ambiental.

1. Emitir plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria productiva de la empresa.
2. Llevar un control de existencias de maquinaria y herramientas que se encuentren a su cargo.
3. Emitir reporte de mantenimiento.
4. Presentar presupuestos de mantenimiento.

PERFIL DE JEFE DE MANTENIMIENTO

1. Titulo de Ingeniero Industrial.
2. Experiencia de 5 años en posiciones similares.

3. Edad comprendida entre los 30 y 40 años.
4. Conocimientos de ingles.
5. Horario de trabajo incluye fines de semana y turnos rotativos.
6. Conocimientos de Sistema de Calidad.
7. Experiencia en planificación y control de mantenimiento.

Ñ. CHOFER.-Persona segura, serena, cautelosa de su vida y de los que están a su alrededor, encargada de los vehículos de la empresa.

1. Responsable de los carros de la empresa.
2. Responsable del cuidado y mantenimiento de los carros de la empresa.
3. Responsable de entregar los pedidos locales.
4. Debe estar al servicio del personal administrativo de la empresa siempre y cuando Gerencia General lo autorice.

PERFIL DEL CHOFER

1. Edad de 28 a 45 años y de buena presencia.
2. Debe tener experiencia.
3. Persona leal y honesta (certificados de honestidad y responsabilidad).
4. Licencia que lo reconozca como chofer profesional.
5. Disponible a tiempo completo.

O. MECANICO

1. Debe revisar los carros y camiones de la empresa cada día.
2. Debe presentar un reporte semanal del taller de separación y de lo gastado.

PERFIL DEL MECANICO

1. Edad entre 25 y 35 años.
2. Experiencia de 3 años.

3. Formación media.
4. Alto grado de responsabilidad y honestidad.
5. Conocimientos en motores a diesel y gasolina.

7.8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA REESTRUCTURACION Y REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE VENTAS Y ADQUISICION.

7.8.1. Ventajas.

- Complementar un servicio integral efectivo.
- Satisfacer necesidades y expectativas justo a tiempo.
- Incrementar la fidelidad y satisfacción de los clientes.
- Captar mayor porcentaje de mercado.
- Explotación de nuevas líneas de productos.
- Mejor utilización del tiempo.
- Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
- Permitirá la eliminación parcial de desperdicios.
- Cobertura efectiva de los requerimientos de productos.
- Redistribución adecuada de recursos.
- Simplificación de subprocesos y actividades.
- Mejoramiento de los flujos comunicativos entre las dependencias participantes en el proceso.
- Los trabajadores toman decisiones y tienen un grado determinado de autoridad.
- Reducción de verificaciones y controles innecesarios.
- Los pasos del proceso se ejecutan en un orden natural.

7.8.2. Desventajas.

- Obtención de resultados a mediano y largo plazo.
- Resistencia de la fuerza de ventas a una culturalización de servicio.
- Poca cortesía y amabilidad de los vendedores para con los clientes.

- Subprocesos afines al macro proceso poco definidos y analizados.
- Obtención de resultados a mediano plazo.
- Poca accesibilidad del recurso humano a la operacionalización que se adopte.
- Poca participación del cliente externo en la reingeniería del proceso.
- Intervención significativa de factores y entes externos no controlables en el proceso.

CAPITULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. CONCLUSIONES.

- Cereales La Pradera es una empresa organización unipersonal que se desenvuelve en un mercado oligopolista (pocos oferentes y muchos demandantes) su área a cubrir es la provincia y el mercado nacional con productos de calidad y un precio cómodo, generando empleo e inversión.
- La empresa laticungueña La Pradera tiene su actividad económica basada en la importación, compra, venta, distribución y comercialización de productos cereales.
- Cereales la Pradera es una empresa joven que ha demostrado ser competitiva respaldada en la calidad de sus productos; se a ubicado con 2 de los 34 productos de su línea de cereales como son Avena la Pradera y Arroz de Cebada entre los primeros lugares a nivel nacional, convirtiéndose en la competencia directa de empresa que también trabajan con cereales.
- Cliente que prueba Cereales La Pradera es un cliente satisfecho, convencido de las bondades del producto pero de que sirve si no existe el abastecimiento apropiado para el mismo esto se logro determinar por el acercamiento a través de nuestro análisis del segmento de mercado.
- En nuestra provincia, como en el país no existe programas o proyectos en caminados al sector agrícola que garantice una materia prima de calidad o que apliquen mecanismos para mejorar los productos del campo y poder tener un valor agregado.
- Si bien la calidad y precio es el mayor respaldo de la empresa, cuesta dinero ya que los proveedores abusan en los precios por falta de convenios, continuidad y

acercamiento, pero sobre todo de buscar planes de expansión y mejoramiento agrícola es decir implantar nuevos productos y semillas que mejoren la calidad de las materias primas.

- La empresa por desarrollarse en un mercado oligopolista ha subestimado los cambios que se podrían dar en un escenario competitivo, sin buscar alternativas que permitan cubrir un 100% las necesidades del mercado.
- La debilidad de la Empresa es la falta de seguimiento a los distribuidores y por lo tanto a los consumidores que se encuentran en las provincias lejanas de Cotopaxi como son Carchi, Guayas, Azuay y Loja, incluso ha perdido grandes clientes por no llevar un proceso continuo y sistemático.
- El mercado de la Pradera esta dividido en tres regiones: Costa, Sierra y Oriente, sin ninguna sucursal.
- El personal Administrativo de Cereales La Pradera no tiene funciones adecuadamente definidas, viéndose en la responsabilidad de asumir roles que están fuera de obligaciones principales ocasionando que ni una u otra actividad se desarrolle con profesionalidad.
- El proceso actual de adquisiciones no esta definido y por esto no cumple las expectativas.
- El factor externo que mayor impacto negativo tiene es el tiempo que se demora en llegar la materia prima a nivel local, aun más las importaciones.
- El proceso de ventas es el complemento del proceso de adquisiciones ya analizado, el cual se encarga de la venta de los productos cereales a nivel local y nacional.

- El servicio al cliente que tiene carece de un servicio post venta factor determinante en la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- El análisis del mercado constituye una herramienta primordial para obtener información que ayude a rediseñar los procesos.
- La información con que se cuenta del análisis al mercado sobre el servicio al cliente nos indica que los procesos de ventas y adquisición no están cubriendo los requerimientos de los clientes y nos muestran pautas que nos ayuden a brindar un servicio mas favorable.
- La mayor debilidad es falta de servicio al cliente por parte del departamento de ventas que descuida actualmente los requerimientos y necesidades que se ha descubierto.
- El proceso de adquisiciones no figura dentro de la estructura orgánica, cuando existe un suelo destinado para la persona que asuma esta responsabilidad, de igual manera sucede con el cargo de Jefe Financiero.
- Los clientes de la Pradera si son fieles cuando se les presta atención, caso contrario existen las estrategias de otras empresas que definitivamente seducen a nuestros clientes, principalmente por los estereotipos de la multinacional Quáter.
- Cereales La Pradera no maneja una adecuada imagen publicitaria, por esto el mensaje no es percibido cien por ciento al consumidor dando como resultado la distorsión del mensaje y la pérdida de clientes.
- Cereales La Pradera no conoce de manera directa las sugerencias, necesidades, interrogantes acerca de sus productos.

- Para lograr el éxito en la ejecución de estos nuevos procesos se requieren de un gran compromiso por parte de todos quienes hacen la empresa para que con el aporte de sus inquietudes, ideas, esfuerzos se alcancen los objetivos planteados.
- El nuevo proceso de adquisiciones involucra una reducción de tiempo y costos.
- El nuevo proceso de ventas involucra un fortalecimiento y atención al cliente para alcanzar aumentar la satisfacción del cliente.

8.2. RECOMENDACIONES.

- Darle la debida importancia al proceso de adquisición y designar a una persona que se encargue exclusivamente de todas las actividades y funciones relacionadas con el proceso.
- Debe basar sus esfuerzos en la opinión del mercado, pensando siempre que los clientes que esperen calidad de los productos y servicios que reciben a cambio de su dinero y su tiempo, por lo tanto sus valores y políticas estarán orientadas a la búsqueda consecutiva de un valor agregado para el cliente.
- No solo se debe conformar con los dos productos que ha tenido acogida en el mercado sino que se logre el posicionamiento de todos de igual manera, ya que por algo se producen y con el tiempo un producto puede alcanzar su total madurez comenzando a descender pero al existir otros garantizan que la empresa se siga manteniendo.
- Se recomienda utilizar la reingeniería para lograr un acercamiento a la realidad de distribuidores y consumidores a su cultura, a sus hábitos alimenticios, de sus necesidades, que es lo que quieren consumir y en base a esto armar una sola

campana publicitaria para todos los medios de la marca como tal que identifique a todos los productos.

- Elegir como proveedores a las empresas que se establecen como excelentes y buscar otras fuentes emergentes de abastecimiento que ayude a la empresa en la optimización de tiempos y costos.
- El Jefe de adquisición deberá ser una persona especializada en el ámbito y según los procedimientos descritos que le permitan mantener un adecuado control del movimiento de documentos y mercaderías.
- En la negociación con los proveedores el Jefe de Adquisiciones deberá ser astuto para encontrar condiciones favorables para la empresa pero debe hacerlo sin caer en la violación a los valores y principios que la empresa mantiene; es necesario que las negociaciones sean respaldadas en documentos.
- El departamento de adquisición debe tener un registro por cada proveedor con que se realice negocios de modo que se pueda evaluar la eficiencia con que estos cumplen con la empresa, esto permite sugerir mejorar o buscar otras alternativas.
- El departamento de ventas debe aplicar un servicio de calidad para el cliente ya que es esto lo que atrae o aleja, actualmente se nota una falta de satisfacción.
- Debe unificarse todas las estrategias publicitarias en una sola directriz con un mismo mensaje, con una misma promoción, con una misma forma de propaganda ya que utilizar varias campañas publicitarias con diferentes formas no es percibido el mensaje en su totalidad.
- Existen factores como la motivación y capacitación no solo para el personal administrativo sino también operativo, esto provoca que los empleados se sientan tomados en cuenta, se sientan que son importantes, que las funciones que realizan

son fundamentales para una reingeniería o para cualquier meta que busque cumplirse por parte de la empresa.

- El departamento de Adquisición, debe dar seguimiento a la materia prima en bodega y la que se adquiera.
- El Jefe de Ventas, debe dar seguimiento a los clientes para conocer sus inquietudes, necesidades, realidades en las que este se desenvuelve sin descuidar la realidad del mercado, lo que permitirá actuar a tiempo y estar listo para cualquier situación que pueda presentarse.
- Es necesario revisar las funciones de cada uno de tal manera que no se pierda tiempo y se garantice la eficacia y eficiencia eliminando la repetición de actividades si es necesario se debe contratar personal que cubra las otras tareas a cumplirse.
- Debemos formar un grupo o gremio netamente organizados por la empresa, sujetos al departamento de adquisición el que brindara capacitación, asesoría técnica, aplicación en el campo con la semilla que entregue la empresa, garantizando materia prima que será comprada por la misma empresa a un precio razonable y calidad garantizada.

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

- **REINGENIERIA DE LOS NEGOCIOS.** Morris Daniel, Editorial Mc.Graw Hill.
- **LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO,** Treacy Michael, Wirrsema Fred, Grupo Editorial Norma.
- **REINGENIERIA DE PROCESOS.** A. Gozmes, M.A Goxners. Editorial Océano, Volumen 1.
- **DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS.** Edición 2002
- **ENCICLOPEDIA DE MANAGEMENT.** L. Bittel. J. Ramsey, Editorial Océano, Edición Original.
- **ADMINISTRACION.** Luis R. Picazo Martínez. Editorial MacGraw Hill, Primera Edición.
- **GERENCIA ESTRATEGICA.** Planeación y Gestión. Humberto Serna.
- **FUNDAMENTOS DE MARKT SATATION ETPEL.**
- **APUNTES DE MARKETING INTERNACIONAL.**
- **DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS.** Gerardo de Miguel, Edición 2002.
- **APUNTES DE ADMINISTRACION FINANCIERA.** V Nivel de Ing. Comercial.
- **ECONOMIA ADMINISTRATIVA Y SU APLICACIÓN A LA EMPRESA.** Marilu Hurt, Mc Carty.
- **APUNTES DE PLANEACION ESTRATEGICA.** Noveno Nivel. Ing. Elizabeth Jimenez.
- **DESARROLLO GERENCIAL.** Sexto Nivel. Ing. Alvaro Carrillo.
- **DIRECCION ESTRATEGICA.** Samuel C. Certo, J. Paul Meter.
- **LA SEXTA GENERACION DEL MARKETING.** Francisco Alberto MADIA de Souza, McGraw-Hill.

PAGINAS EN INTERNET

- www.monografias.com
- www.es/planel
- www.lafacu.com
- www.itchihuahua.edumx/quines/pe/modelodeplaneacion

ANEXOS



ANEXO 1
PRODUCTOS LAMINADOS
HOJUELAS DE AVENA



ANEXO 2
PRODUCTOS GRANULADOS
ARROZ DE CEBADA



ANEXO 3
HARINAS
MACHICA



ANEXO 4
GRANOS DE EMPAQUE
FREJOL



ANEXO No. 5

PROFORMA DE PUBLICIDAD

Latacunga, 11 de Junio del 2003.

Sr. Administrador
José Simons Frías
GERENTE PROPIETARIO DE CEREALES “LA PRADERA”
Presente.

De nuestra consideración:

Ante todo reciba un atento y cordial saludo de quienes hacemos: LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN LATACUNGA AM-1080, FM – 102.1 Y 97.1 para la costa, a continuación detallo el costo por difusión de cuñas en horario rotativo y programación especial.

TARIFA EN HORARIO ROTATIVO

Costo por pasada diaria	
30 segundos	\$ 1,50
40 segundos	\$ 2,50
45 segundos	\$ 3,50

TARIFA EN HORARIO ESPECIAL

NOTICIERO Y DEPORTES

30 segundos	\$ 4,50
40 segundos	\$ 5,00

COAUSPICIOS DE LUNES A VIERNES EN FM

“Stereo Música”, programa de 08h00 a 12h00, 5 pasadas y 5 menciones	\$ 150,00
“Generando Éxitos”, programa de 14h00 a 17h00, 5 pasadas y 5 menciones	\$ 150,00
“Paraíso Nocturno”, programa de 19h00 a 22h00, 5 pasadas y 5 menciones	\$ 150,00

NOTA: A estos valores se les incrementa el 12% decretado por ley.

GRACIAS POR TRABAJAR JUNTO AL PROYECTO DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN “LATACUNGA” Y CONFIAR EN LA MISMA.

Atentamente;

Lic. Eduardo Guerrero
DIRECTOR GENERAL

Sandra Tutillo
DPTO. COMERCIAL

ANEXO 6

**ACTIVIDADES A CUMPLIR
EN LA EMPRESA
CEREALES LA PRADERA**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABL	PRESP.
<p>OBJETIVO No 1 Mejorar el funcionamiento del departamento de ventas en el lapso de tres meses que me permita mantener un seguimiento de los clientes y sus necesidades.</p>	<p>1. Llevar a cabo una selección, ubicación y/o rotación del personal que trabajo en la empresa que permita formar un compacto equipo de ventas.</p>	<p>- Identificar, mediante un estudio analítico, el recurso humano que el departamento de ventas necesita, para lograr mantener continuidad y sistematización de los clientes principalmente de los alejados geográficamente.</p>	<p>Un mes.</p>	<p>Gerencia General Jefe de Ventas.</p>	<p>.....</p>
		<p>- Definir el perfil que se requiere de acuerdo a las responsabilidades de trabajo.</p>	<p>Un mes.</p>	<p>Gerencia General Jefe de Ventas.</p>	
		<p>- Compartir charlas sobre las responsabilidades que deben cumplir con quienes hayan sido designados para estas tareas.</p>	<p>Un mes.</p>	<p>Jefe de Ventas.</p>	
	<p>2. Realizar evaluaciones periódicas de las actividades del departamento de ventas.</p>	<p>- El departamento de ventas llevara un registro semanal de lo realizado por cada persona integrante de este departamento de las visitas y salidas en la semana.</p>	<p>Mensualmente</p>	<p>Jefe de Ventas.</p>	<p>\$ 1000</p>
		<p>- Realizar estudios de mercado para conocer la realidad en que nos desenvolvemos.</p>	<p>Anualmente</p>	<p>Gerencia General Jefes departamentales.</p>	
		<p>- Realizar un proceso sistemático y continuo, para comparar nuestra eficiencia en términos de productividad, calidad, con aquellas empresas multinacionales que dominan el mercado desde hace años atrás. (Industria Molinera)</p>	<p>Semestralmente</p>	<p>Gerencia General Jefe de Ventas.</p>	

	3. Diseñar y aplicar evaluaciones periódicas del servicio al cliente que lleva la empresa.	<p>Demostrar toda nuestra capacidad y talento.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizar reuniones para dar a conocer y recordar al personal, cual es la misión y visión de la empresa y de cada departamento. - Evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, políticas, mediante exposiciones o mesas redondas. - Garantizar un servicio de calidad que se demuestra en cada pedido, inquietud que el cliente solicite. 	<p>Trimestralmente.</p> <p>Semestralmente</p> <p>Permanente-mente.</p>	<p>Gerencia General Jefes departamentales.</p> <p>Gerencia General Jefes departamentales.</p> <p>Todo el personal.</p>	
<p>OBJETIVO No 2 Capacitar al personal de ventas de la empresa, semanalmente para tener en ellos el respaldo que permitan atender las fallas y deficiencias en lo relacionado al Servicio al cliente.</p>	1. Desarrollar programas de capacitación, en técnicas de mejoramiento y calidad en la prestación de servicios al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de capacitación, Temas:”Trabajo en Equipo”, “Calidad en la atención y servicio a clientes”. - Capacitación con el tema:”Logística empresarial”. 	<p>Cursos a desarrollarse cada jueves por el lapso de dos horas durante todo el año.</p> <p>Duración de la capacitación 15, horas.</p>	<p>Gerencia General Jefes departamentales.</p> <p>Gerencia General Jefe de ventas.</p>	<p>\$ 570,00</p> <p>\$ 620,00</p>

	2. Llevar adelante programas de motivación personal, y/o autorrealización.	<ul style="list-style-type: none"> - Empezar, encuentros de motivación personal, que generen un alto grado de confianza, en la capacidad y seguridad para vender de manera que se logre aumentar las ventas. - Realizar anualmente encuentros de Relaciones Humanas, con un grupo de facilitadores que eleven la autoestima y el nivel profesional. 	<p>Duración de cuatro horas.</p> <p>Duración de 12 horas.</p>	<p>Gerencia General Jefe de Ventas.</p> <p>Gerencia General Jefe de ventas.</p>	<p>\$ 200,00</p> <p>\$ 220,00</p>
<p>OBJETIVO No 3 Realizar publicidad por el lapso de un año, manejando una imagen de empresa en donde se incluya a todos los productos y se presente los beneficios de consumir Cereales La Pradera.</p>	1. Buscar los servicios profesionales de una productora para la elaboración de un jingle radial y visual de la empresa con varios cortes.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar, los servicios de un creativo que plasme la imagen de la empresa. - Solicitar cotizaciones de este servicio y contratar a aquel que presente una buena propuesta de imagen y costo. 	<p>Una semana.</p> <p>Un mes.</p>	<p>Jefe de Ventas. Jefe de Adquisición.</p> <p>Jefe de Ventas.</p>	<p>\$ 400,00</p>
	2. Seleccionar una radio local con cobertura nacional, además solicitar proformas a los canales de televisión. NOTA. Se tomara como referencia a la radio mas cara Stereo Latacunga y al canal Ecuavisa.	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir una reunión con los ejecutivos de ventas de las empresas radiales de la provincia para que expongan sus propuestas y coberturas. - Pedir envíen costos de los canales y posibles espacios de auspicios debidamente justificados. - Estudiar cada propuesta en una reunión. - Realizar el contrato, seleccionando horarios a gusto de la empresa y de lunes a domingo. 	<p>Una semana.</p> <p>Una semana.</p> <p>Una semana.</p> <p>Un día.</p>	<p>Jefe de Ventas. Jefe de Adquisición.</p> <p>Gerencia General Jefes departamentales. Jefe de Ventas.</p>	<p>El costo del contrato en radio previsto es de \$ 1500, anuales, incluido IVA. , para la TV esta previsto \$ 9000 anuales.</p>
	3. Realizar impulsaciones y degustaciones del producto.	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicar dos kioscos con personal previamente capacitado que sea parte de la empresa en los supemaxis. 	<p>Se realizaría una vez mensualmente por un año.</p>	<p>Jefe de Ventas.</p>	<p>\$ 300,00</p>

		- En las fiestas de cada provincia exponer nuestros productos y realizar degustación.	Las veces que sea necesarias y previamente justificadas, siempre que este dentro del costo.	Departamento de Ventas. Jefe de Adquisiciones.	\$1500,00
OBJETIVO No. 4 Implantar por parte del departamento de adquisición un programa agrícola con productores de la zona, para que en el lapso de un año y medio se tenga materia prima que respalde las adquisiciones.	1. Elaborar el proyecto y presentarlo a Gerencia General en donde conste un análisis presupuestario.	- Revisar los principales indicadores financieros y de gestión, que presente actualmente la empresa, con el fin de solicitar al ministerio de agricultura un apoyo para el agricultor de Cotopaxi. - Exponer criterios técnicos y favorables que permitan lograr una administración financiera eficaz y eficiente.	Mensualmente. Mensualmente.	Jefe de Adquisición. Jefe de Adquisición. Jefe de Producción.	
	2. Organizar una invitación a los agricultores de la provincia y del país.	- Presentarles el proyecto a los agricultores. - Informar de manera clara y con documentos de que manera se realizaría el convenio. - Exponer con especialistas que sembraría y cosecharía, lo que se requiere.	Una semana.	Jefe de Adquisición. Jefe de Producción.	
	3. Contratar personal capacitado en agricultura y lo relacionado a esta.	- El personal encargado de este proyecto debe identificar todos los pros y contras, en la aplicación de este proyecto e informar a Gerencia General por que se enrumbara de esta manera.	Dos meses.	Jefe de Adquisición. Jefe de Producción.	\$ 21690

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado: Sandra Tutillo.

Lo presupuestado es la cantidad de \$ 37000,00