



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**“LEVANTAMIENTO, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS  
PROCESOS PARA LA EMPRESA AGRA S.A”.**

**AUTOR:**

**IRENE JACQUELINE VELASCO RIVERA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**INGENIERIA COMERCIAL**

**AÑO 2013**

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,**  
**ADMNISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CERTIFICADO**

Ing. Mercy Coronel

Econ. Juan Carlos Erazo

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “LEVANTAMIENTO, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRA S.A”, realizado por Irene Jacqueline Velasco Rivera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias realizado por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la presente tesis muestra un análisis minucioso y detallado de la importancia de la utilización de los procesos y mejoramiento de las diferentes áreas de la empresa a fin de mejorar la gestión de la misma, por tanto se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consiste de un trabajo empastado, y un disco compacto el cuál contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor Irene Jacqueline Velasco Rivera que lo entregue al economista Juan Carlos Erazo Fierro, en calidad de director de la carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre 2013

---

Ing. Mercy Coronel  
DIRECTORA

---

Econ. Juan Carlos Erazo  
COORDIRECTOR

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO****DECLARACION DE RESPONSABILIDAD****IRENE JACQUELINE VELASCO RIVERA****DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “LEVANTAMIENTO, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRA S.A.”, DE LA CIUDAD DE QUITO, ha sido desarrollado a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas de pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes incorporan en las citas bibliográficas.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre 2013

---

Irene Jacqueline Velasco Rivera

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**AUTORIZACION**

Yo, Irene Jacqueline Velasco Rivera

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “LEVANTAMIENTO, ANALISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRA S.A”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre 2013

---

Irene Jacqueline Velasco Rivera



## ***DEDICATORIA***

A mis padres que durante la trayectoria estudiantil, supieron entregarme su apoyo y comprensión.

A mi hija Micaela por todas las horas que he tenido que sacrificar de su cuidado para elaborar el presente trabajo de investigación.

A mi esposo inigualable, que gracias a su respaldo incondicional, logramos culminar una etapa de mi vida.

## ***AGRADECIMIENTO***

Agradezco a Dios, por darme la vida, salud y entregarme la oportunidad de cumplir con una meta más de mi vida.

A los directivos de la empresa AGRA S.A por las facilidades que me han brindado para obtener información y ejecutar este trabajo de investigación.

A la Ing. Mercy Coronel y Econ. Juan Carlos Erazo, por haberme brindado sus valiosos conocimientos, y por su paciencia durante el desarrollo del presente proyecto.

A la Escuela Politécnica del Ejército por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios y desarrollarme como profesional.

A todos muchas gracias.

## Índice de Contenido

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Breve Síntesis Historia.....	2
1.1.2 Ubicación .....	3
1.1.3 Estructura Orgánica de la Empresa Agra S.A.....	4
1.1.4 Productos .....	5
1.1.4.1 Productos para el Hogar .....	5
1.1.4.2 Productos para el Aseo Personal .....	6
1.1.4.3 Productos específicos (Industrial y Automotriz).....	6
1.1.4.4 Productos de Uso Especial .....	6
1.1.5 Clientes .....	8
<b>1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Diagrama Causa-Efecto .....	9
1.2.2. Análisis del Problema .....	9
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>1.4. HIPÓTESIS .....</b>	<b>13</b>
1.4.1. Hipótesis Específicas .....	13
<b>1.5. MARCO TEORICO .....</b>	<b>14</b>
1.5.1 Análisis Ambiental .....	14
1.5.2 Análisis Externo.....	14
1.5.3 Análisis Interno.....	15
1.5.4 Análisis FODA .....	16
1.5.4.1 Matriz FODA.....	16
1.5.5 Misión .....	18
1.5.6 Visión.....	19
1.5.7 Cadena de Valor.....	19
1.5.8 Administración por procesos .....	19
1.5.9. Identificación y Clasificación de Procesos .....	20

1.5.9.1 Identificación de los procesos.....	20
1.5.9.2 Clasificación de los procesos.....	21
1.5.10 Mapa de Procesos .....	21
1.5.11 Diagramas de Flujo.....	22
1.5.11.1 Características principales.....	22
1.5.11.2 Clases de flujogramas:.....	22
1.5.12 Procesos Críticos.....	24
1.5.13 Mejoramiento de Procesos.....	26
1.5.13.1 Características del mejoramiento .....	26
1.5.13.2 Ciclo del mejoramiento .....	27
1.5.14 Medidores e Indicadores de Procesos.....	27
1.5.14.1 Características de los buenos indicadores y medidores .....	28
1.5.14.2 Ejemplo de medidores o indicadores.....	28
1.5.14.3 Tipos de indicadores .....	29
1.5.14.4 Elaboración de indicadores .....	29
1.5.15 Documentación de Procesos .....	31
1.5.15.1 Características .....	31
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>32</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 ANALISIS EXTERNO.....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Macroambiente: .....	34
2.1.1.1 Factores Económicos .....	34
2.1.1.2 Factores Políticos y Legales.....	37
2.1.1.3 Factores Ambientales.....	42
2.1.1.4 Factor Tecnológico e Infraestructura .....	43
2.1.2 Microambiente .....	44
2.1.2.1 Clientes.....	44
2.1.2.2 Proveedores.....	51
2.1.2.3 Competencia .....	55
<b>2.2 ANALISIS INTERNO .....</b>	<b>59</b>
2.2.1 Gestión Administrativa.....	59
2.2.2 Gestión Talento Humano .....	67

2.2.3 Capacidad Tecnológica.....	70
2.2.4 Gestión Financiera .....	71
2.2.5 Capacidad Productiva .....	74
<b>2.3 ANALISIS FODA .....</b>	<b>78</b>
2.3.1 Matriz de Impacto Externo .....	78
2.3.2 Matriz de Impacto Interno .....	80
2.3.3 Hoja de Matriz FODA .....	82
2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad .....	84
2.3.5 Matriz de Aprovechabilidad .....	86
2.3.6 Matriz de Síntesis.....	88
<b>2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>90</b>
2.4.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL .....	90
2.4.1.1 Principios y Valores.....	90
2.4.1.2. Matriz Axiológica .....	92
2.4.2 Misión .....	92
2.4.3 Visión.....	93
2.4.4 Objetivos Corporativos .....	94
2.4.4.1. Objetivos Específicos: .....	95
2.4.5. Políticas.....	96
2.4.6. Estrategias .....	101
2.4.7 Mapa Estratégico .....	104
2.4.8. Plan Operativo y Presupuesto .....	105
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>108</b>
<b>LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>109</b>
<b>3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....</b>	<b>110</b>
3.1.1. Inventario de Procesos .....	110
3.1.2 Cadena de Valor.....	111
3.1.2.1 Cuadro de Cadena de Valor .....	112
3.1.3 Mapa de Procesos .....	113
3.1.4. Diagrama Modelo para el levantamiento de Procesos.....	114
<b>3.2. ANALISIS DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>116</b>
3.2.1. Hoja de Costos de Operación.....	118

<b>3.3. LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>120</b>
3.3.1 Levantamiento y Análisis de Procesos de Planificación .....	120
3.3.1.1 Planificación de Actividades Anuales .....	120
3.3.1.2 Desarrollo e Investigación de Productos .....	122
3.3.2 Levantamiento y Análisis de Procesos de Producción .....	124
3.3.2.1 Elaboración del plan de Producción .....	124
3.3.2.2 Elaboración del Producto (Degrease) .....	126
3.3.2.3. Control de Calidad del Producto Terminado .....	130
3.3.3 Levantamiento y Análisis de Procesos de Almacenamiento y Despacho .....	132
3.3.3.1 Recepción de Materia Prima .....	131
3.3.3.2 Control de Inventarios de Materia Prima y Producto Terminado .....	134
3.3.3.3 Preparación y entrega del producto .....	134
3.3.4 Levantamiento y Análisis del Proceso de Adquisiciones .....	138
3.3.4.1 Elaboración del Plan de Compra .....	138
3.3.4.2 Realización de la compra .....	140
3.3.4.3 Ingreso de compras de materia prima controlada al CONSEP .....	142
3.3.5 Levantamiento y Análisis del Proceso de Ventas y Atención al Cliente .....	143
3.3.5.1 Plan de Ventas .....	143
3.3.5.2 Elaboración de Órdenes de Pedido .....	145
3.3.5.3 Facturación .....	147
3.3.5.4 Visitas al Cliente .....	149
3.3.6 Levantamiento y Análisis del Proceso financiero .....	151
3.3.6.1 Realización de pagos a proveedores .....	151
3.3.6.2 Realización de pagos a empleados .....	153
3.3.6.3 Realización de pagos a comisionista .....	155
3.3.6.4 Realización de cobros .....	157
3.3.6.5 Contabilización .....	159
3.3.7 Levantamiento y Análisis del Proceso de Recurso Tecnológicos .....	161
3.3.7.1 Realización de Mantenimiento de Equipos .....	161
<b>3.4. NOVEDADES GENERALES DETECTADAS EN EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>163</b>
<b>3.5 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA.....</b>	<b>164</b>

<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>163</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b> .....	<b>164</b>
<b>4.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b> .....	<b>164</b>
<b>4.2 DIAGRAMACION MEJORADA Y HOJA DE MEJORAMIENTO</b> .....	<b>167</b>
4.2.1 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso Planificación, subproceso Plan de Actividades Anuales .....	167
4.2.2 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso Desarrollo e Investigación de productos.....	169
4.2.3 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento Proceso de Producción, subproceso Plan de Producción. ....	171
4.2.4 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento Proceso de Producción, subproceso Elaboración del producto .....	173
4.2.5 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso de Producción, subproceso Control de Calidad del Producto Terminado.....	176
4.2.6 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso de Almacenamiento y Despacho, subproceso de Recepción de Materia Prima.....	178
4.2.7 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso de Almacenamiento y Despacho, subproceso Control de Inventario de Materia Prima, Productos en proceso y Terminado .....	180
4.2.8 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Almacenamiento y Despacho, subproceso Preparación y entrega del producto al Cliente.....	183
4.2.9 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso de Adquisiciones, subproceso Elaboración del plan de Compras .....	186
4.2.10 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso de Adquisiciones, subproceso Compras de Materias Primas. ....	188
4.2.11 Levantamiento y Análisis del Proceso de Comercialización, subproceso Elaboración del plan de ventas .....	190
4.2.12 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Comercialización, subproceso de Órdenes de Pedido y Facturación. ....	192
4.2.13 Levantamiento y Análisis del Proceso de Administración-Financiero, subproceso Gestión Cobros .....	195
4.2.14 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Administración- Financiero, subproceso Gestión de pagos.....	197
4.2.15 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Administración- Financiero, subproceso de Gestión contable .....	200

<b>4.3. MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA.....</b>	<b>203</b>
<b>4.4. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>204</b>
4.4.1. Cadena de Valor.....	205
4.4.2 Indicadores de Gestión.....	206
4.4.3 Descriptivo de Cargos.....	210
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>223</b>
<b>MANUAL DE PROCESOS .....</b>	<b>223</b>
<b>5.1 MANUAL DE PROCESOS .....</b>	<b>224</b>
5.1.1. Los objetivos del manual de procesos son:.....	224
5.1.2 Estructura del manual de procesos.....	224
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>282</b>
<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>282</b>
<b>6.1. ANALISIS PRESUPUESTARIO .....</b>	<b>283</b>
6.1.1. Las inversiones Fijas o Tangibles.....	284
6.1.2 Inversión capital de Humano .....	285
6.1.3 Financiamiento.....	286
6.1.3 Cronograma de implementacion de inversion en activos fijos, diferidos y capital de trabajo.....	288
<b>CAPITULO VII .....</b>	<b>289</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>289</b>
<b>7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>290</b>
7.1.1 Conclusiones.....	290
7.1.2 Recomendaciones .....	291
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>293</b>



## Índice de Figuras

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
Figura N° 1.1 Estructura organizacional de la empresa AGRA S.A. ....	4
Figura N° 1.2 Diagrama Causa- Efecto) .....	9
Figura N°1.3 Analisis Interno .....	15
Figura N°1.4 Analisis FODA.....	17
Figura N°1.5 Simbologia De Procesos.....	24
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>32</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>32</b>
Figura N°2.1 Inflación al consumidor.....	34
Figura N°2.2 Tasas de interés .....	35
Figura N°2.3Producto Interno Bruto Nacional .....	36
Figura N°2.4 Producto Interno Bruto por Industria .....	37
Figura N°2.5 Calidad de los producto.....	47
Figura N° 2.6 Precios de los productos .....	47
Figura N° 2.7 Forma de Pago en AGRA S.A. ....	48
Figura N° 2.8 Entrega de Productos.....	48
Figura N° 2.9 Reclamos a la empresa por los productos .....	49
Figura N° 2.10 Devoluciones a la empresa por el producto .....	49
Figura N° 2.11 Publicidad de la empresa Agra S.A.....	50
Figura N° 2.12 Productos biodegradables .....	51
Figura N° 2.13 Forma de entrega del producto.....	53
Figura N° 2.14 Reclamos y devoluciones del producto.....	53
Figura N° 2.15 Forma de Cobro.....	54
Figura N° 2.16 Entrega de sus productos .....	54
Figura N° 2.17 Calidad de los productos .....	55
Figura N° 2.18 Conoce la misión y visión .....	60
Figura N° 2.19 Planes, objetivos, políticas y estrategia .....	60
Figura N° 2.20 Estructura organizacional.....	61
Figura N° 2.21 Comunicación interna .....	61
Figura N° 2.22 Reglamentos, instructivos y procesos.....	62

Figura N° 2.23 Conoce y aplica las funciones en su trabajo.....	62
Figura N° 2.24 Distribución del espacio físico .....	63
Figura N° 2.25 Trabajo organizado .....	63
Figura N° 2.26 Liderazgo de la jefatura .....	64
Figura N° 2.27 Comunicación de la jefatura inmediata.....	64
Figura N° 2.28 Decisiones que se toman en el trabajo .....	65
Figura N° 2.29 Motivación brindada al personal .....	65
Figura N° 2.30 Desempeño en el trabajo .....	66
Figura N° 2.31 Reportes de trabajo .....	66
Figura N° 2.32 Trabajo evaluado .....	67
Figura N° 2.33 Capacitación externa .....	67
Figura N° 2.34 Capacitación aplicada al puesto de trabajo .....	68
Figura N° 2.35 Compromiso con la empresa .....	69
Figura N° 2.36 La remuneración de acuerdo a su trabajo .....	69
Figura N° 2.37 Cambio en función de procesos e indicadores .....	69
Figura N° 2.38 Herramientas de trabajo .....	70
Figura N° 2.39 Programas tecnológicos .....	70
Figura N° 2.40 Mantenimiento de equipos .....	71
Figura N° 2.41 Contabilidad .....	71
Figura N° 2.42 Pagos que realiza la empresa .....	72
Figura N° 2.43 Cobros .....	72
Figura N° 2.44 Obligaciones Tributarias .....	73
Figura N° 2.45 Estados financieros toma de decisiones .....	73
Figura N° 2.46 Presupuesto cubre todas las necesidades.....	74
Figura N° 2.47 Normas de seguridad.....	74
Figura N° 2.48 Cumplimiento órdenes de producción.....	75
Figura N° 2.49 Volumen de productos .....	75
Figura N° 2.50 Cantidad de materia prima .....	76
Figura N° 2.51 Calidad de productos terminados .....	76
Figura N° 2.52 Control de inventarios .....	77
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>109</b>
<b>LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>109</b>

Figura N° 3.1 Cadena de Valor .....	113
Figura N° 3.2.Mapa de procesos .....	114
Figura N° 3.3. Formato de levantamiento de Procesos.....	116
Figura N° 3.4. Hoja de Costo de Operación.....	118
Figura N° 3.5 Hoja de Costos del Personal.....	119

## Índice de Tablas

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
Tabla N°1.1 Productos para el Hogar .....	5
Tabla N°1.2 Productos para el Aseo Personal .....	6
Tabla N°1.3 Productos específicos (Industrial y Automotriz .....	6
Tabla N° 1.4 Productos de Uso Especial .....	6
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>32</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>32</b>
TABLA N° 2.1 Clasificación de clientes de acuerdo a su actividad .....	34
TABLA N° 2.2 Proveedores .....	52
TABLA N° 2.3.Matriz de Perfil de Competitividad.....	58
TABLA N° 2.4 Matriz de Impacto Externo.....	78
TABLA N° 2.5. Matriz de Impacto Interno .....	80
TABLA N° 2.6 Hoja de Matriz FODA.....	82
TABLA N° 2.7 Matriz de Vulnerabilidad.....	84
TABLA N° 2.8 Matriz de Aprovechabilidad.....	86
TABLA N° 2.9 Matriz de Síntesis .....	88
TABLA N° 2.10 Matriz Axiológica de Valores .....	92
TABLA N° 2.11 Matriz Axiológica de Principios.....	92
TABLA N° 2.12 Estrategias .....	102
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>109</b>
<b>LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>109</b>
TABLA N° 3.1.Inventrio de Procesos .....	111
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>282</b>

<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>284</b>
TABLA 6.1 Inversión de Activos Fijos.....	284
TABLA 6.2. Inversión de Activos Diferidos.....	285
TABLA 6.3 Inversión de Capital Humano.....	285
TABLA 6.4. Total Inversión.....	286
TABLA 6.5 Financiamiento .....	286
TABLA 6.6 Gastos Financieros .....	286

## **Índice de Fotos y Cuadros**

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
Foto N°1 Mapa de la ubicación de la empresa AGRA S.A. ....	3
Foto N° 2 Área de Producción .....	4
Foto N° 3 Bodega (Área de almacenaje de mercadería).....	7
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>32</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>32</b>
CUADRO N° 1 COMPARACION DE LA VENTA POR TIPO DE CLIENTES DE LOS AÑOS 2008 AL 2012 .....	45
CUADRO N° 2 COMPARACION DE LA VENTA POR TIPO DE CLIENTES DEL AÑO 2011 .....	46
CUADRO N° 3 COMPARACION DE LA VENTA POR TIPO DE CLIENTES DEL AÑO 2012.....	46

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa AGRA S.A fue constituida en el año 1980 siendo su actividad principal y más importante la importación y exportación de suministros automotrices, agrícolas, industriales y metalmecánicos.

A partir del año 2000 y hasta la fecha se dedica exclusivamente a la fabricación de productos de limpieza para el hogar, sector automotriz, hotelero e industrial.

Como toda empresa en crecimiento AGRA S.A. busca mejorar sus procesos de tal manera que los mismos sean eficientes, eficaces y sostenibles.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se consideró la elaboración de un diagrama causa efecto (Ishikawa) para determinar los procesos que tienen problemas.

El análisis situacional a través del FODA indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que entorna a la empresa.

El levantamiento e inventario de procesos establece los costos de operación que ayudan a generar la cadena de valor con los procesos básicos y de apoyo.

Posteriormente se elaboró el manual de procesos señalando cada uno de los procesos y subprocesos analizados considerando: objetivos, alcances, entradas, salidas, indicadores, desarrollo de flujo (indicando actividades y responsables), diagramas de flujo, documentos y registros aplicables. Se realizó por ultimo un análisis presupuestal en el que deberá incurrir la empresa para mejorar los procesos analizados. Se determinó cuáles serían los montos propios con los que cuenta la empresa para tal inversión y los montos objeto de financiamiento externo para la implementación del manual en mención.

Procesos, Manual, Investigación, FODA, Inventarios, Mejoramiento y Presupuesto.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The company AGRA S.A was constituted in 1980 being his main and most important activity the import and export of automotive, agricultural, industrial supplies and metallurgists.

From the year 2000 and to date are dedicated exclusively to the manufacture of cleaning products for the home, automotive, hospitality and industrial sector.

Like any growing company AGRA S.A. seeks to improve its processes in such a way that they are efficient, effective and sustainable.

For the elaboration of the present research was considered the development of a diagram cause effect (Ishikawa) to determine the processes that have problems.

Through the FODA situation analysis indicates the strengths, opportunities, weaknesses and threats which earthworks to the company.

The survey and inventory process establishes operating costs that help build the string value with the basic processes and support.

Subsequently manual processes was elaborated pointing to each of the processes and threads analyzed considering: objectives, scope, inputs, outputs, indicators, development of flow (indicating activities and responsible), flow charts, documents and records that are applicable.

I was finally held a budget analysis which shall incur the company to improve the processes scanned. Be determined which would own amounts boasts the company for such investment and the amounts subject to external funding for the implementation of the manual in question.

Processes, Manual, research, SWOT, inventories, improvement and budget.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

## **1.1 LA EMPRESA**

### **1.1.1 Breve Síntesis Historia**

La empresa AGRA S.A., fue constituida el 18 de diciembre de 1980, bajo la razón social Almacenes Generales representaciones y Agencias Agra Cía. Ltda., con un capital de s/. 500.00,00 ; siendo como actividad la importación y exportación de suministros automotrices, agrícolas e industriales, y en la rama metal mecánica, ofreciendo como producto los filtros automotrices.

El 16 de Mayo de 1994 aumenta su capital a s/4'000.000,00, reforma sus estatutos y la transforma de compañía limitada a sociedad anónima, aumentando su actividad a mantenimiento industrial, ramas químicas, diseño y fabricación de equipos de tratamiento de agua y gases para uso agrícola, humano e industrial; con esta versatilidad de actividades lanza su producto de sulfatos metálicos para la agricultura.

Desde el año 95 al 98 debido a la dolarización, la empresa sufre una recesión en sus actividades y cierra la compañía.

En el año 2000, la empresa surge de la crisis bancaria y se dedica exclusivamente a la fabricación de productos de limpieza para el hogar, sector automotriz e industrial. Sus accionistas iniciales fueron los señores: José Gustavo Lizarzaburu, Carlos Lizarzaburu y Roberto Yopez Najas. El señor José Gustavo Lizarzaburu asumió el cargo de Gerente General y Presidente la Sra. Ivonne Woolfson, inyectando un capital de \$16.000,00.

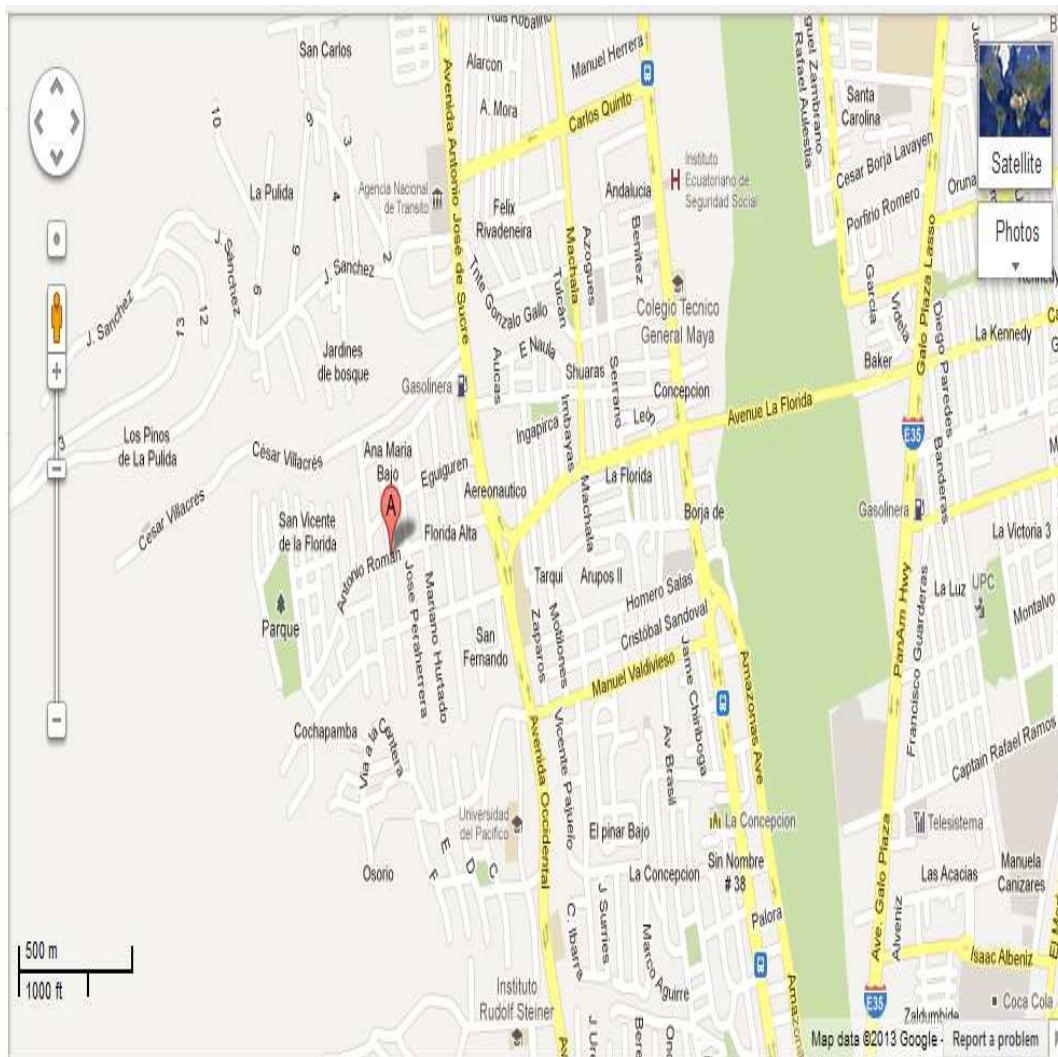
### **1.1.2 Ubicación**

En principio de sus actividades la empresa se encontraba ubicada en la Nicolás Jiménez y Av. Gran Colombia, Actualmente la empresa se encuentra ubicada en las



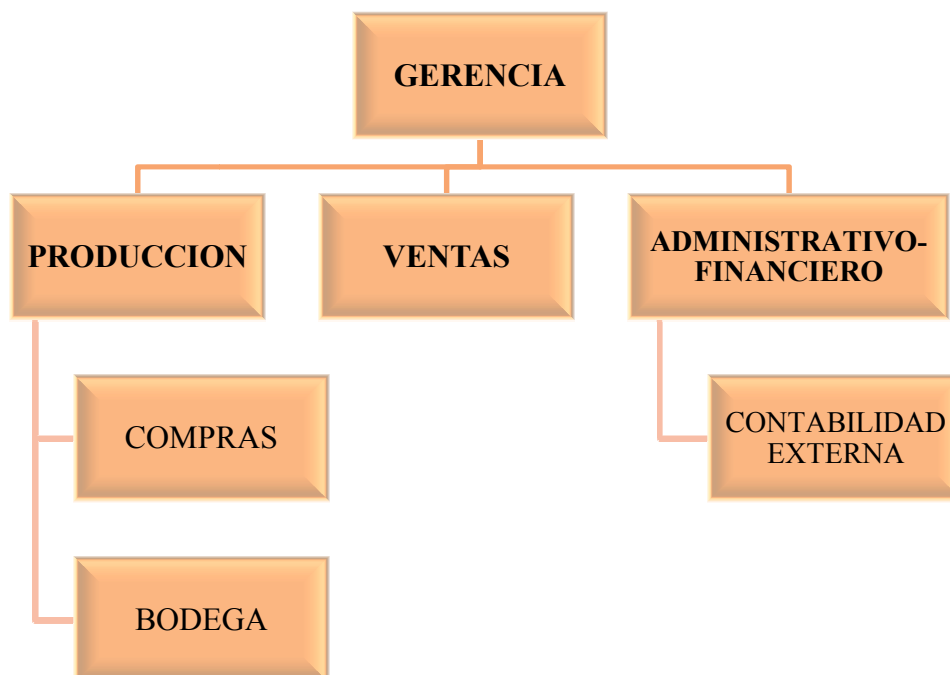
calles Fray Agustín León y Antonio Román sector de San Fernando al Norte de la ciudad de Quito.

### Foto N° 1 Ubicación de la empresa AGRA S.A



**Fuente:** Mapa de la ciudad de Quito

### 1.1.3 Estructura Orgánica de la Empresa Agra S.A.



*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco (Figura N° 1.1)*

**Foto N° 2 Área de Producción**



*Fuente: Empresa AGRA S.A.*

### 1.1.4 Productos

La notable experiencia de los últimos 12 años de su actividad en la fabricación de productos químicos y de limpieza para el hogar, ha hecho de Agra una compañía estable y confiable, por ende cuenta con clientes satisfechos por su calidad, y su servicio.

La empresa ha desarrollado sus productos formando una clasificación entre ellas señalamos las siguientes:

#### 1.1.4.1 Productos para el Hogar

**Tabla N°1.1**

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
AMBIENTE	Ambientales: con aromas: aire de montaña, brisa de verano, citrus, floral, manzana, ocean, eucalipto
A-RUG	Shampoo para alfombra y cortinas
V5 LIQUIDO ALFOMBRA	Detergente en polvo para lavar alfombras
BOOSTER	Desmanchador de puños, cuellos, bolsillos, vastas de jeans
BLAZE	Cera antideslizante para pisos de vinyl, cerámica, madera lacada y mármol
CRISTAL	Limpiador de vidrios, cristales, cerámica y azulejos.
DETERGENTE LV1	Detergente en polvo grado industrial, espuma controlada, de alta eficacia y rendimiento.
DETERGENTE LIQUIDO NEUTRO	Detergente para uso en prendas delicadas y otras aplicaciones que se requiera u jabón con PH Neutro
DETERGENTE LIQUIDO MF	Jabón líquido para ropa, desinfecta y elimina olores
FATE	Desmanchador manchas tipo crayón
SANITIZANTE	Sanitizante: con aromas abarth, apple, frutal, lavanda, pino, rubby, aire de montaña
JABON LIQUIDO VAJILLA	Jabón líquido para vajilla con aroma y sin aroma
SUAVE PLUS	Suavizante, acondicionador textil, aromatizado

**Fuente: Agra S.A.**

**Elaborado: Irene Velasco, Diciembre 2012**

### 1.1.4.2 Productos para el Aseo Personal

**Tabla N°1.2**

NOMBRE DEL PRODUCTO	DESCRIPCION
SHAMPOO	Shampoo para cabello en aromas almendra y manzanilla
JABON LIQUIDO TOCADOR	Jabón líquido para tocador aromas: almendra, bouquet, mil islas, perla, zizou
JABON LIQUIDO PAÑALES	Jabón líquido ropa de bebe

*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco, Diciembre 2012*

### 1.1.4.3 Productos específicos (Industrial y Automotriz)

**Tabla N°1.3**

NOMBRE DEL PRODUCTO	DESCRIPCION
DEGREASE	Desengrasante alcalino, para motores, pisos de talleres, estaciones de servicio y uso múltiple
DEWAX	Removedor de cera y manchas de grasa se utiliza en tapicería de vehículos, pisos de vinil
SAVE 1	Desinfecta, detergente para la industria alimenticia
TETRA I	Desengrasante alcalino sin olor se utiliza en industria alimenticia.
TETRASIL	Silicona, limpieza de tapicería
BRITE	Abrillantador de Neumáticos
MOTONE CAR SHAMPOO	Shampoo para lavado de automóviles

*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco, Diciembre 2012*

### 1.1.4.4 Productos de Uso Especial

**Tabla N° 1.4**

NOMBRE DEL PRODUCTO	DESCRIPCION
AGUA OXIGENADA	Para quitar manchas de sangre, blanquear en ropa
ALCOHOL ETILICO	Desinfección, quemadores
ALCOHOL METILICO	Solo quemadores
DESTAIN	Desincrustante, desoxidante
DESINGEL	Gel desinfectante
TOCADOR QUIRURGICO	Para desinfección de manos
LV2 DETERGENTE SANITARIO	Para quitar manchas de sangre, blanquear baños
SF DETERGENTE SIN	Detergente en polvo biodegradable

SIGUE ↓

FOSFATO	
COLORO	Cloro líquido industrial
LV4	Detergente Alcalino Industrial
DISPENSADORES , PAPEL HIGIENICO, TOALLAS PAPEL	Estos productos solamente se comercializan para la venta.

**Fuente: Agra S.A.**

**Elaborado: Irene Velasco, Diciembre 2**

**Foto N° 3 Bodega (Área de almacenaje de mercadería)**



**Fuente: Empresa AGRA S.A.**

### **1.1.5 Clientes**

Principales Clientes de la cartera de la empresa AGRA S.A:

- ✓ Gourmet (catering)
- ✓ Ing. Doris Mayorga(Distribuidora)
- ✓ Cialco (Hotel)
- ✓ Hodesa S.A.(Hotel)
- ✓ Quito Lindo(Hotel)
- ✓ Novaclinica(clínica)
- ✓ Rolf Wilmer(turismo)
- ✓ Clean Clear(lavandería)

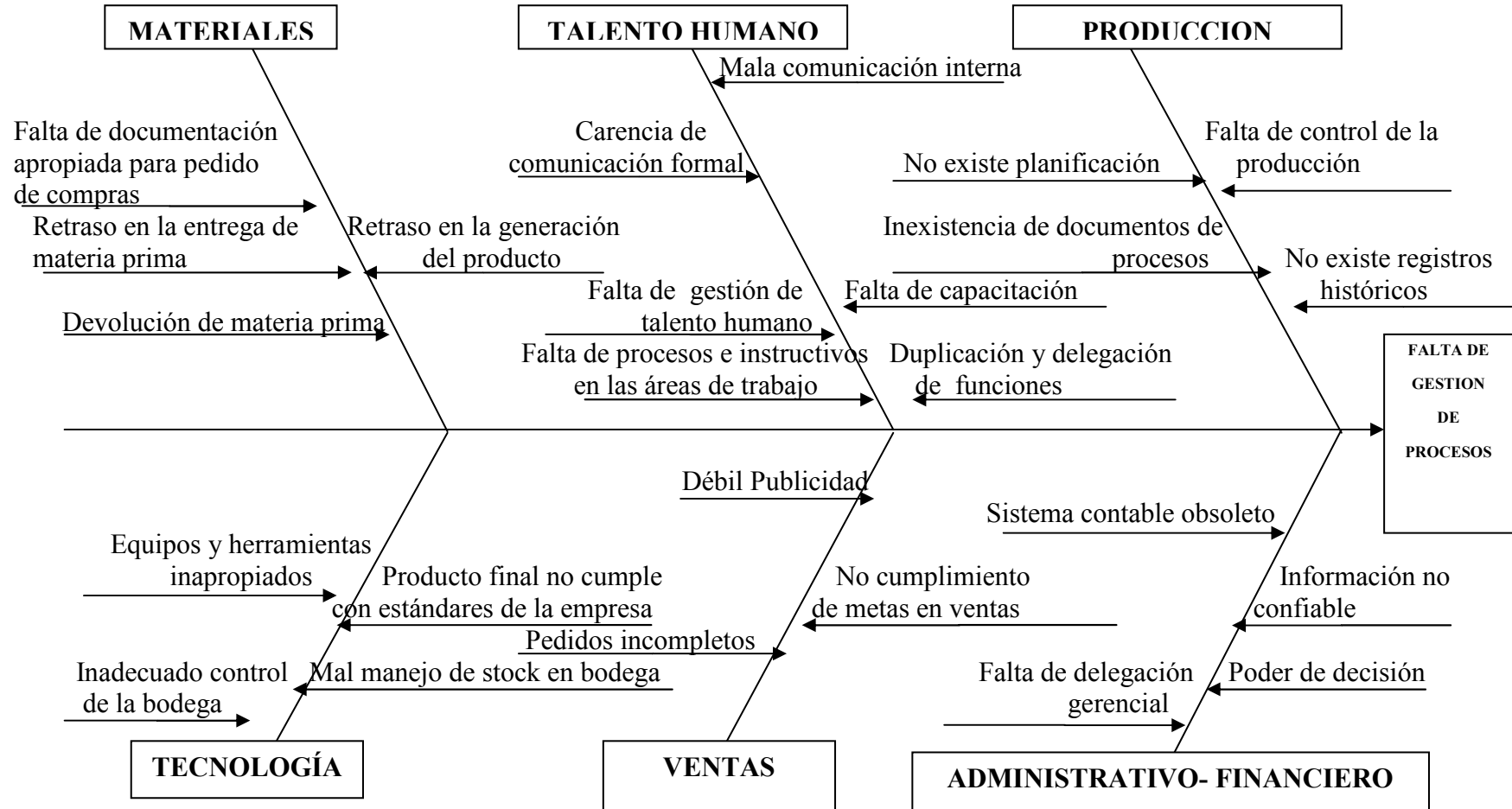
## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Hoy en día las organizaciones buscan tener procesos eficientes y sostenibles, ofrecer y garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.(SEMPLADES, 2008)

Para alcanzar estos factores la empresa Agra S.A., detalla a través de su diagrama causa-efecto aquellos procesos que necesitan ser revisados para mejorar su desempeño:



**1.2.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**



*Elaborado por:* Irene Velasco (Figura N° 1.2)

### 1.2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

La empresa Almacenes Generales representaciones y agencias AGRA .S.A, tras sus 12 años en su actividad de elaboración de productos químicos se ha visto en la necesidad de mejorar los procesos de las gestiones: logística, producción, talento humano, ventas y administrativa, debido a que su mercado crece y no tienen una adecuada gestión de procesos en cada uno de ellos, podemos detallar las falencias que está ocasionando en los siguientes aspectos como se detalla en el diagrama causa-efecto:

#### **En Materiales:**

- La falta oportuna de requerir la materia prima con orden de compra a tiempo, ocasiona un retraso en la producción, y por ende un retraso en la entrega del producto y pedidos incompletos.
- Después de solicitar la materia prima, surge otro problema, la carencia de la misma debido a que es importada, cuyos trámites de importación pueden retrasar su entrega.
- Existe un nivel bajo de devolución de materia prima, que se ocasiona con frecuencia por equivocaciones de los proveedores.

#### **En Talento Humano:**

- La falta de comunicación interna no adecuada conlleva a problemas de distorsión en las órdenes de producción como en las de administración, por lo que ocasiona conflictos entre áreas.
- La falta de capacitación al personal, tiene como consecuencia que las técnicas de ventas no sean las mejores y necesiten ser revisadas.
- No existe un manual de funciones definidos para el personal.



**En la Producción:**

- No existe una adecuada planificación de producción, ya que elaboran en ese momento los productos de acuerdo como llega las ordenes de pedido de los clientes.
- No existe documento de procesos en el área de producción ni estándares de productividad.
- No se cuenta con registros históricos de producción.

**En la Tecnología:**

- La adquisición de equipos para la elaboración del producto con el propósito de cumplir normas de calidad.
- En el departamento de producción existe un stock de mercadería en proceso como en terminados, requiriendo que haya un control tanto de entrada como de salida de mercadería, lo que significa que deberían ser automatizados los kardex para tener un mejor control ya que se los lleva manualmente y eso retrasa el procedimiento de inventario.

**En ventas:**

- La publicidad es débil, cuentan con clientes fijos y a través de ellos obtienen su imagen y se hacen conocer a nuevos clientes, además que con ello no cumplen las metas de ventas esperadas.

**En Administrativo-Financiero:**

- El sistema contable utilizado actualmente es obsoleto, es necesario una renovación.
- La falta de delegación por parte de la gerencia, conlleva a que no existe poder de decisión por parte de los mandos medios.

Ante lo mencionado podemos resaltar que la empresa AGRA S.A., cuenta con una gestión de procesos que debe ser analizada en todas las áreas, ante el cual el propósito de este proyecto contribuirá a la mejora de cada proceso.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Levantar, analizar y proponer la mejora en los procesos de los factores empresariales como son las áreas de producción, logísticos y organizacionales, a fin de entregar un producto de calidad, que satisfaga al cliente, trabajando en herramientas de mejora continua y además la propuesta de un manual de procesos, mediante el cual la gerencia será la encargada de decidir de la mejor manera su implementación en la empresa AGRA S.A. en un tiempo de seis meses.

### **1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Levantar y analizar todos los procesos de la Empresa Agra S.A.
- Analizar los procesos en el área de producción para determinar la eficiencia y eficacia de los costos operativos.
- Analizar los procesos en el área de ventas para determinar y corregir su nivel de rendimiento.
- Seleccionar los procesos de mayor incidencia o repercusión para la mejora del funcionamiento de todas las áreas.
- Mejorar la utilización de los diferentes recursos como: talento humano, tecnológico y económico.
- Mejorar los procesos en los cuales se hayan detectado problemas.
- Elaborar un manual de procesos.

- Proponer el costo- beneficio que representa el implementar el manual de procesos.

## **1.4. HIPÓTESIS**

Los procesos encaminados a la producción de productos químicos de limpieza necesitan ser documentados y organizados de tal manera que se optimicen y tecnifiquen los mismos, con el propósito de evitar procedimientos innecesarios y aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa.

### **1.4.1. Hipótesis Específicas**

- Con una adecuada documentación de los procesos se conlleva a optimizar recursos tecnológicos y humanos.
- Con la propuesta de mejorar los procesos en el área de producción se espera que el producto cumpla con normas de calidad.
- Con la optimización de los procesos en el área de ventas se espera conseguir la captación de nuevos clientes.
- Con el manual de los procesos en la empresa se desea tener una idea clara en qué consiste cada proceso y sus actividades.

## **1.5. MARCO TEORICO**

La propuesta de un mejoramiento organizacional de la empresa AGRA S.A., involucra muchos factores dentro los cuales se estudiará los siguientes:

- Presentar a la empresa desde su creación hasta la actualidad.
- Analizar la influencia de los factores externos e internos, y como estos afectan a la empresa en su normal desarrollo.

- Realizar un levantamiento de procesos mediante un mapeo de procesos, cadena de valor, reestructuración del organigrama actual y seleccionar principales procesos y subprocesos, que permitirá dar un informe de novedades.
- Mediante la identificación de cada proceso acertado o incorrecto, se procederá a proponer un mejoramiento del mismo, fundamentado en costo beneficio y por supuesto tiempo.
- Al concluir con la propuesta, se realizará un manual de procesos el cual servirá para tomar decisiones gerenciales y la implementación de mejoras en dichos procesos

### **1.5.1 Análisis Ambiental**

Es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes internos y externos hasta el personal clave de la empresa(Estrategia Gerencial y Empresarial, 2009).

### **1.5.2 Análisis Externo**

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

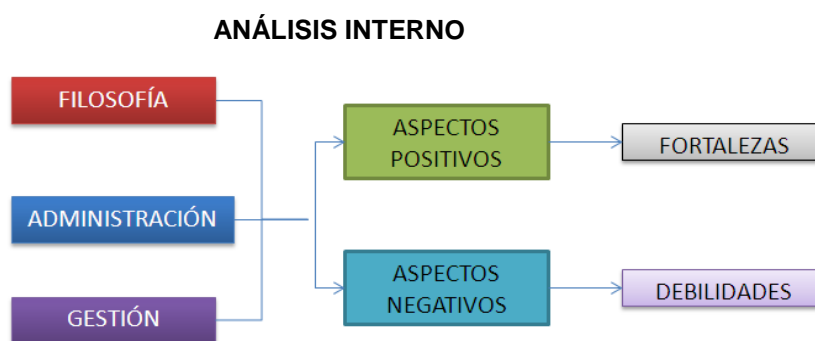
La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.(Planeacion Estrategica, 2009)

### **1.5.3 Análisis Interno**

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que

cuenta el ente. Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan: (1) potenciar o aprovechar las fortalezas y (2) neutralizar o eliminar las debilidades.



**Elaborado por: Irene Velasco (Figura N°1.3)**

El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital de trabajo, pericia, técnica, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como marketing, manufactura, sistemas de información, manejo del talento humano, etc.). Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos que son sus fuerzas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no posee. (Stephen, 2005)

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes sobre la organización.

### 1.5.4 Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permite establecer mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, los objetivos estratégicos preponderantes (Salazar, 2010)

#### 1.5.4.1 Matriz FODA

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves de éxito de la organización, ya que a través del análisis se debe resaltar las fortalezas y debilidades que son internas al compararlos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (Salazar, 2010, pág. 66).

### ANÁLISIS FODA

	POSITIVOS para alcanzar las metas	NEGATIVOS para alcanzar las metas
ORIGEN INTERNO particularidades de la empresa	Fortalezas <b>F</b>	Debilidades <b>D</b>
ORIGEN EXTERNO particularidades del ambiente	Oportunidades <b>O</b>	Amenazas <b>A</b>

*Elaborado por: Irene Velasco (Figura N°1.4)*

- **Fortalezas y Debilidades:** Son el resultado del análisis situacional interno, que le permite a la organización aprovechar las fortalezas y evitar las debilidades para lograr un futuro organizacional deseado.
  - **Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. (Salazar, 2010)
  - **Debilidades.-** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. (Salazar, 2010, pág. 69).
- **Oportunidades y Amenazas:** El análisis situacional externo se basa en la identificación de oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa u organización y en la mayoría de casos no son controlables por la misma.
  - **Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. (Salazar, 2010, pág. 67).
  - **Amenazas.-** Situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. (Salazar, 2010, pág. 67).

En síntesis:

- a) las fortalezas deben utilizarse
- b) las oportunidades deben aprovecharse
- c) las debilidades deben eliminarse
- d) las amenazas deben sortearse

### 1.5.5 Misión

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus cliente, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma.(Garcia, 2000, pág. 17).

En otras palabras, con la misión se responde las preguntas básicas ¿Para qué existe esta organización?, ¿Quiénes somos?.(Navarrete, 2001, pág. 17)

### 1.5.6 Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.(Estrategia Gerencial y Empresarial, 2009).

### 1.5.7 Cadena de Valor

“El análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valores, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva”, según escribió Michael Porter en su libro pionero Competitive Advantage.(Gregory G. Dess, 2010).

Según (Dess, 2007), Porter escribió dos categorías de distintas actividades: primero, *cinco actividades primarias* que contribuyen a la creación material del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador y su servicio después de la venta; las cuales se clasifican en:

- Logística al interior



- Operaciones
- Logística al exterior
- Marketing y Ventas
  - Servicios

Y segundo, las *actividades de apoyo* que agregan valor o por medio de relaciones importantes con las actividades primarias u otras de apoyo; se dividen en(Dess, 2007):

- Adquisición
- Desarrollo de tecnología
- Administración de los recursos humanos
- Administración General

### **1.5.8 Administración por procesos**

Se llama Gestión o administración por procesos de negocio, a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

El Modelo de Administración por Procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos. Es el entendimiento, visibilidad y control de los procesos de negocio de una organización. Un proceso de negocio representa una serie discreta de actividades o pasos de tareas que pueden incluir, personas, aplicativos, eventos de negocio y organizaciones. Se puede relacionar con otras disciplinas de mejora de procesos como Six Sigma, Calidad. Los procesos de negocio deberían estar documentados, actualizados, para ayudar a entender a la organización que están haciendo a través de su negocio. Durante la etapa de descubrimiento de procesos, todos se ponen relativamente

de acuerdo de cómo los procesos actuales están definidos. La sola documentación del proceso no es la herramienta para que los gerentes tomen control sobre todo el proceso.(Wikipedia, 2012)

Existen diversos motivos que mueven la gestión de los Procesos dentro de una organización, entre los cuales se encuentran:

- Extensión del programa institucional de calidad.
- Cumplimiento de legislaciones vigentes.
- Crear nuevos y mejores procesos (mejoramiento continuo).
- Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos.
- Documentar los procesos.
- Automatización y organización de los procesos.
- Crear y mantener la cadena de valor.

### **1.5.9. Identificación y Clasificación de Procesos**

Los procesos son los que las organizaciones hacen en sus actividades naturales. El problema es que tales actividades en las organizaciones que no trabajan por procesos, se encuentran fragmentadas y escondidas detrás de sus estructuras organizacionales.(Navarrete, 2001, pág. 33)

#### **1.5.9.1 Identificación de los procesos**

Implica entender la existencia de dos grandes procesos, sean éstos de carácter misional o visionario. Además requiere, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización. Esto puede hacerse analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la

organización o cómo se entrega los productos desde su diseño hasta que llega el bien en manos del consumidor o se presta el servicio al cliente.(Navarrete, 2001, pág. 34).

### **1.5.9.2 Clasificación de los procesos**

La clasificación de los procesos es importante porque establece cuáles son las salidas o resultados que se producen y establece dónde se inicia el siguiente paso de todo el proceso.(Navarrete, 2001, pág. 38).

- ❖ Procesos Estratégicos: son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
- ❖ Los procesos clave son denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
- ❖ Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

### **1.5.10 Mapa de Procesos**

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la

medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.(solucionesssig, 2010)

El mapa de procesos puede construirse describiendo el trabajo que se realiza de principio a fin en cada gerencia funcional, con base a la estructura tradicional existente. Tener mapa de procesos permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización presentando con simplicidad, cuáles son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un gráfico claro y completo del trabajo(Navarrete, 2001, págs. 35,36)

### **1.5.11 Diagramas de Flujo**

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos.

#### **1.5.11.1 Características principales**

A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta.

##### Capacidad de Comunicación

Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.

##### Claridad

Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

#### **1.5.11.2 Clases de flujogramas:**

##### **Flujograma Vertical**

- Describe pasos más importantes de un proceso

- Se limita la cantidad de información
- Ayuda a determinar qué pasos son complejidad y cuales son necesarios.

### **Flujograma detallado**


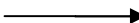


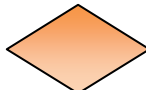

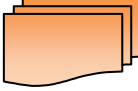

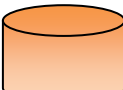
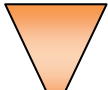
- Incluye mucha información acerca de lo que ocurre en cada etapa del proceso.
- En ocasiones se necesita un flujograma más detallado, para entender donde ocurren los problemas.

### **Flujograma Geográfico**

- Es un dibujo de los movimientos de la gente, los materiales, documentos o la información de un proceso.
- Se trazan esos movimientos en un bosquejo del plano o un mapa similar del área de trabajo.

En la figura 1.4 se presentan los símbolos con los cuales se puede elaborar un diagrama de flujo de un proceso.

### Simbología de Procesos

<u>Simbología</u>	<u>Significado</u>
	Inicio o Fin
	Línea de flujo
	Operación
	Conector
	Decisión o Alternativa
	Retraso
	Multidocumentos
	Entrada Manual
	Información Almacenada
	Archivo Manual

*Elaborado por: Irene Velasco (Figura Nº1.5)*

### 1.5.12 Procesos Críticos

Los procesos críticos se pueden identificar en cuatro etapas:

#### Etapa I Análisis.

- Identificar formal y detalladamente las características de los procesos que impactan los resultados de la empresa.
- *Conocimiento de la Empresa:* Requerido para atacar los problemas y las áreas de mejora más importantes.

- *Cuestionarios*: Series de cuestionamientos puntuales predefinidos para configuración del sistema ERP.
- *Entrevistas*: Cuestionamientos a personal con conocimiento y experiencia plenos en la empresa.

### Etapa II. Diseño del Modelo de Negocio

- Seleccionar las características del sistema que cubran de mejor manera los requerimientos detectados en la etapa I.
- Rediseño del Modelo de Negocio: modelar el negocio de acuerdo con las herramientas más adecuadas que ofrece el ERP.
- Identificar Procesos Críticos
- Acentuar el potencial del sistema en los procesos primarios (que hacen funcionar la empresa) del sistema.
- Re-ingeniería de Negocio en casos necesarios rediseñar los procesos y organización de la empresa de manera total.

### Etapa III. Implantación del Modelo de Negocio

- Transferir el conocimiento a cada usuario según su especialidad y cargar los datos al nuevo sistema
- Implantación del Modelo de Negocio
- Llevar a la práctica el modelo del negocio definido teóricamente.
- Programa de Trabajo.
- Establecer el qué, cómo, cuándo, dónde y con quién se efectuará la transmisión del conocimiento para que cada usuario conozca a detalle la manera de realizar sus funciones con el sistema y la carga inicial de datos.
- Recopilación, Carga de datos y Pruebas

- Seguir el programa de trabajo de la implementación para efectuar cargas manuales o automáticas de los datos requeridos para iniciar el uso del sistema como herramienta para el trabajo diario.

#### Etapa IV. Liberación Soporte

- Acompañamiento de los usuarios en el arranque para vigilar el cumplimiento de lo establecido en el modelo del negocio y soporte a los usuarios para garantizar la calidad en la ejecución de los procesos.
- Liberación y Aseguramiento de Calidad

### **1.5.13 Mejoramiento de Procesos**

El mejoramiento es un propósito asumido por todos los funcionarios de la empresa, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos. (García, 2000)

El mejoramiento continuo parte de la premisa de nuestra vida laboral social y familiar merece ser mejorada continuamente.

#### **1.5.13.1 Características del mejoramiento**

El mejoramiento de los procesos tiene algunas connotaciones a saber:

- ✓ Estar orientado a las personas y al proceso más que al resultado
- ✓ Exige poca inversión pero gran esfuerzo y disciplina
- ✓ El efecto es a largo plazo
- ✓ Involucra a todos los funcionarios de la empresa
- ✓ Metodologías y técnicas de fácil aplicación
- ✓ Mejoría de estándares a pequeños pasos.



### 1.5.13.2 Ciclo del mejoramiento

Es una metodología que permite administrar en forma estructurada, los proyectos de mejoramiento orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y a obtener productividad en los procesos. Se lo identifica con el nombre de Deming= PHVA.

El ciclo Deming sirve para mejorar procesos, solucionar problemas, implantar nuevos procedimientos y estandarizar procesos. Además está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y ajustar.(Garcia, 2000)

### 1.5.14 Medidores e Indicadores de Procesos

Desde el punto de vista de (Navarrete, 2001, pág. 69), para poder controlar, mejorar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores e indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso.

Según el libro (Navarrete, 2001, pág. 75), cuando se ha documentado su proceso y posee un diagrama de flujo del mismo, se puede establecer puntos de control, esto es actividades o eventos a través de los cuales controla el proceso. Se denominan medidores o indicadores de proceso a estos puntos de control.

Algunas guías prácticas:

Escoja *puntos de control* en el proceso, de tal manera que cuando los mida, le permitan chequear cómo se está desempeñando el proceso, trate de establecerlos en aquellos pasos donde ocurre un cambio lógico en el flujo de proceso.

Decida cómo medir cada punto de control para recolectar datos que puedan mostrar la variación actual de este paso en el proceso. Los gráficos de control son la herramienta preferida para estos efectos.

#### **1.5.14.1 Características de los buenos indicadores y medidores**

En el libro de Gerencia de Procesos(Navarrete, 2001, pág. 70) se menciona, que cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- *Poderse medir:* Lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- *Tener significado:* El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- *Poderse Controlar:* El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas no se pueden controlar, pero si los efectos logísticos de la empresa.

#### **1.5.14.2 Ejemplo de medidores o indicadores**

- Número de órdenes de compra
- Costo total de calidad
- Costo de capacitación
- Número de empleados
- Toneladas procesadas
- Número de errores de la facturación
- Rotación del personal
- Porcentaje de utilización de una planta
- Costo de no calidad por unidad de producto
- Variación de la ejecución del presupuesto
- Porcentaje de despachos a tiempo

- Clientes satisfechos
- Tiempo de espera en la solución de un reclamo
- Quejas solucionadas
- Frecuencia de accidentes

#### **1.5.14.3 Tipos de indicadores**

Según el libro Gerencia de Procesos (Navarrete, 2001, pág. 71), en el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se requiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

En contraste, un medidor de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso, ¿se están utilizando de manera óptima los recursos asignados para la realización del proceso?

#### **1.5.14.4 Elaboración de indicadores**

Tal como lo expone (Navarrete, 2001, pág. 78), las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

***Paso 1. Defina los atributos importantes:*** Mediante el uso de un diagrama de afinidad obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, la eficacia y la eficiencia, según el caso. Asimismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador. Luego por consenso, selecciones los más apropiados.

En esta etapa inicial de identificación y selección de medidores, el equipo humano encargado de establecerlos debe ser cuidado en describirlos, de manera tal que sean verdaderos indicadores.

***Paso 2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos:*** Los medidores deben ser validados para tomar decisiones, de tal manera que un cambio en él, es indicativo de que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse acción. Asimismo, el indicador debe ser fácil de crear, mantener y usar. Analizar entonces, aspectos como si los datos están disponibles para extraer y manipularlos, como también si se cuenta con el conocimiento y la experiencia para producir el análisis deseado de los datos.

***Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad:*** En el evento que existan en operación algún tipo de indicador, simplemente compare los resultados obtenidos con la ejecución de los dos primeros pasos sugeridos anteriormente contra los medidores o indicadores que utiliza actualmente y establezca si hay redundancia o duplicidad innecesaria. Evalúelos en relación con los mismos criterios y defina si vale la pena con ellos o desecharlos. Procure establecer el menor número posible de medidores e indicadores.

### **1.5.15 Documentación de Procesos**

La documentación de procesos es un escrito que registra el conjunto de procesos, dividido en actividades y tareas que realiza un departamento toda la organización.

#### **1.5.15.1 Características**

Las características de la documentación de procesos son:

- ✓ Satisfacer las necesidades reales de la organización.
- ✓ Realizar una adecuada diagramación.
- ✓ Redacción breve, simplificada y comprensible.
- ✓ Ser lo suficientemente flexible.
- ✓ Tener una revisión y actualización continua

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

En el presente capítulo se detalla el diagnóstico situacional de la empresa AGRA .S.A, que consiste en aquellos factores internos y externos en que se desenvuelve la empresa. Por un lado, están los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; por lo general estas fuerzas no son controlables. Por otro lado, se presentan los factores micro, denominados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

El identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio, ayudaran a definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.

## **2.1 ANALISIS EXTERNO**

El análisis externo nos permite ver los elementos o factores que están fuera de una empresa; pero que se interrelacionan con ella y si le afectan en manera positiva o negativa. Este proceso puede determinar oportunidades o amenazas para la empresa, para su estudio se consideran factores de carácter político, legal, económico, social, tecnológico entre otros. Determinando cuales de estos factores podrían tener influencia directa sobre la empresa.

Otro estudio que se considera son las “Cinco fuerzas de Porter”, en la que interviene: clientes, proveedores, competidores, productos o servicios sustitutos, y nuevos competidores, nos ayudará a determinar la situación de la empresa y hay que aprender a controlarlos bien para mantenerse en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

## 2.1.1 MACROAMBIENTE

### 2.1.1.1 Factores Económicos

Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso. Algunos países que tienen economías de subsistencia consumen casi toda su producción agrícola e industrial. Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes. El mercadólogo debe de estudiar de cerca las principales tendencias y los patrones de gasto de los consumidores, tanto entre sus mercados mundiales como dentro de ellos.(Heriberto Escobar Gallo, 2006)

#### 2.1.1.1.1 Inflación

La inflación es una medida estadísticamente formulada a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.(BCE, 2012).



Elaborado por: Irene Velasco (Figura N°2.1)



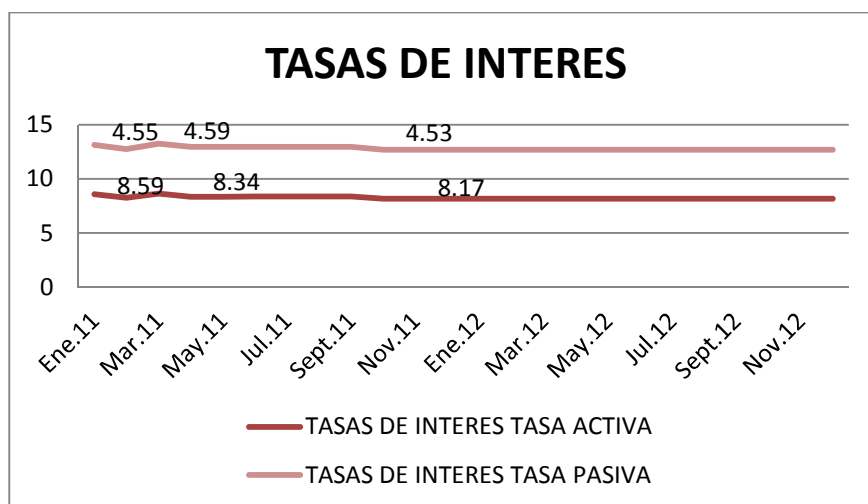
### ❖ *Connotación*

Los niveles de inflación se han mantenido en los últimos cinco años, permitiendo una estabilidad económica y contribuyendo al aumento de poder adquisitivo de los consumidores, lo que se considera una **OPORTUNIDAD** para la empresa Agra S.A.

#### *2.1.1.1.2 Tasas de Interés*

La tasa de interés representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo. La tasa pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. (BCE, 2012).



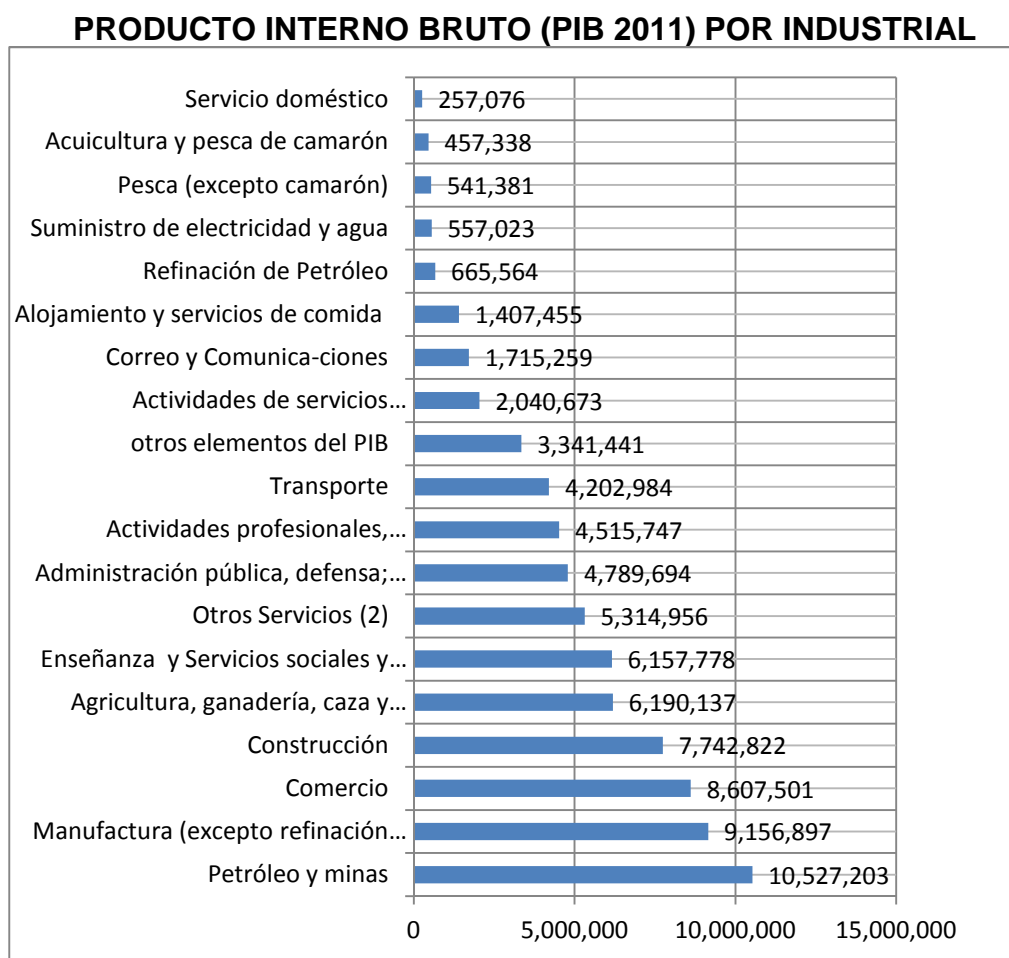
**Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador, Nov.12)  
Elaborado por: Irene Velasco (Figura N°2.2)**

### ❖ *Connotación*

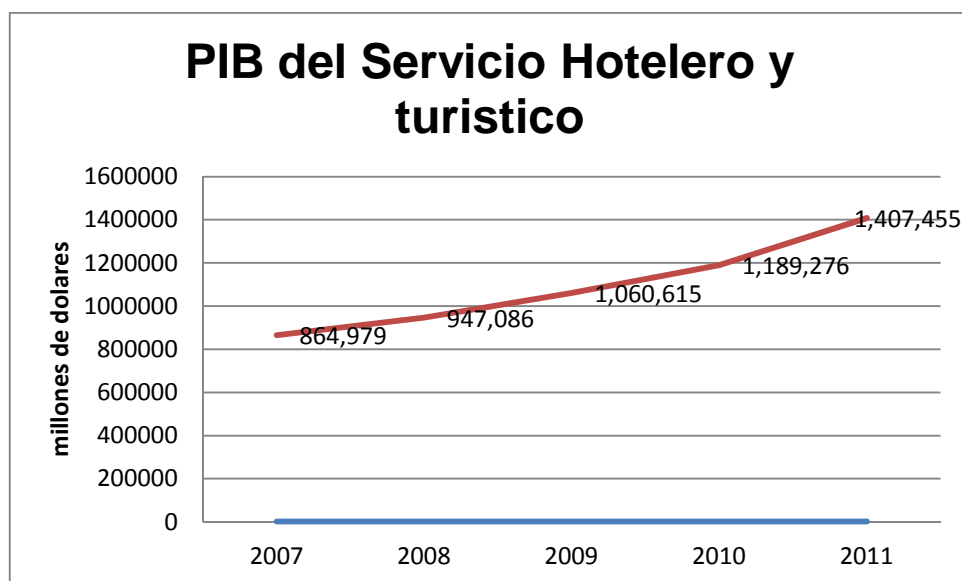
Como se puede observar en el gráfico, a partir de enero del año 2011, las tasas de interés activa como pasiva mantienen una tendencia estable, lo que significa que la tasa de interés activa se mantiene por la captación de préstamos de la banca hacia los consumidores lo que representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa Agra, ya que ellos mantienen préstamos con una institución bancaria.

#### **2.1.1.1.3 Producto interno bruto (PIB)**

Es el total de bienes y servicios producidos en un país, durante un período de tiempo determinado (Heriberto Escobar Gallo, 2006).



**Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador, Nov.12)**  
**Elaborado por: Irene Velasco (Figura N°2.3)**



*Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador, Nov.12)  
Elaborado por: Irene Velasco (Figura N°2.4)*

❖ **Connotación:**

Como se puede observar en la gráfica 2.3 las actividades relacionadas con manufactura y producción ocupan un decimo cuarto puesto con respecto al PIB total por tipo de industria, por lo que representa un mercado potencial para la empresa Agra S.A.

En la grafica 2.4.observamos que se ha incrementado desde el año 2008 hasta el 2011 la participación del servicio hotelero y turístico, por lo que deducimos que hay un crecimiento en el mercado, lo que significa una **OPORTUNIDAD**, debido que para la empresa AGRA S.A., son clientes potenciales según su cartera ver Cuadro N°1.

**2.1.1.2 Factores Políticos y Legales**

El entorno político del Ecuador cuya presidencia ocupa el Economista Rafael Correa, quien tomó posesión del cargo en enero del 2007, se encuentra en una etapa decisiva porque se aproximan las elecciones presidenciales previstas para febrero del 2013. Se ha generado un panorama de incertidumbre en cuanto a las nuevas leyes políticas, ante el lento progreso de la implementación de las reformas en proyectos ya

presentados en la Asamblea Nacional. Los futuros ingresos fiscales del Gobierno, las dudas acerca de la permanencia de ciertos subsidios como los del gas, el incremento de impuestos han hecho que se acelere la escala de incertidumbre a nivel de inversión privada y extranjera quienes ven con recelo realizar inversiones en el país, lo cual generaría riesgos políticos, económicos y sociales.

Uno de los principales impedimentos para generar la inversión internacional y cerrar las puertas a potenciales capitales que podrían trabajar en proyectos de beneficio del país. Ha sido la creación del ISD (Impuesto a la Salida de Divisas), nacida bajo Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, el 29 de diciembre de 2007. El cuál tiene por objetivo desincentivar la salida de divisas, aumentar la liquidez, fomentar el ahorro y, principalmente, solucionar los problemas de la balanza comercial no petrolera. Este impuesto se aplica el 5% sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de instituciones financieras.

Dentro de los sectores que se verían afectados por esta medida encontramos al sector exportador e importador, debido al principal incremento del costo de adquisición de materias primas, insumos y bienes de capital. Este incremento resta competitividad al sector productivo nacional, el cual al no existir un mercado que abastezca las necesidades del sector, debe asumir mayores costos de importación y elevar el precio final de sus productos al consumidor.

#### ❖ **Connotación**

Las políticas tributarias influyen en la empresa AGRA S.A, en forma negativa, debido a que toda la materia prima que se utiliza para la elaboración de sus productos es importada. Lo que ocasiona que sus proveedores se vean en la obligación de aumentar

sus precios, y esto produce un incremento de costos en el producto final para el cliente, o una reducción de volumen de ventas, por lo que representa una **AMENAZA**.

#### **2.1.1.2.1 Superintendencia de Compañías**

Su misión “ Es una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país”(Superintendencia de Compañías).

La superintendencia de compañías en el año 2006 informo que las empresas del Ecuador adopten un sistema contable financiero de alcance internacional. A través de la implementación de las NIIF(Normas internacionales de información Financieras), su objetivo es desarrollar estándares contables de calidad, comprensibles y de cumplimiento forzoso, que requieran información de alta calidad, transparente y comparable dentro de los estados financieros para poder tomar decisiones en función de estos, pero su importancia radica en que constituyen la base sobre la cual tributa el Ecuador; podemos mencionar algunos aspectos que representan la carga impositiva :

Anticipo Impuesto a la Renta

Gastos no deducibles

Impuestos diferidos

Revaluó de Activos Fijos

#### **❖ Connotación**

Para la empresa AGRA S.A., representa una **AMENAZA**, por que se encuentra en la posibilidad de revaluar sus activos Fijos y eso repercute en incrementar sus activos y por ende su patrimonio y tendrá un efecto de incremento en al anticipo del impuesto.

#### **2.1.1.2.2 Ilustre Municipio de Quito:**

Se encarga de regular el uso del suelo, planificar y reglamentar lo relacionado con la transportación pública y privada, controla la contaminación ambiental y propicia la integración y participación de la comunidad en el financiamiento, identificación y planificación de los proyectos. Regulará el uso y la adecuada ocupación del suelo y ejercerá control sobre el mismo con competencia exclusiva y privativa. De igual manera regulará y controlará, con competencia exclusiva y privativa las construcciones o edificaciones, su estado, utilización y condiciones.

La empresa Agra S.A. está sujeta a cumplir con todos los impuestos municipales, entre los cuales están:

Patente municipal: Actividad comercial para que ejerza la empresa dentro del distrito metropolitano de Quito.

Permiso de Funcionamiento: Otorga el Cuerpo de Bomberos el mismo que se trata de que las instalaciones sean adecuadas para su funcionamiento y no estén propensas a sufrir incendios o accidentes.

Impuesto del 1.5 por mil sobre activos: Es un impuesto que se genera por los activos que tiene la empresa.

Los permisos anteriormente mencionados tienen una validez de un año, por lo que se requiere constantemente ser actualizados.

#### **2.1.1.2.3 Consejo Nacional de Control de Estupefacientes y Psicotrópicas**

Su misión “Generar y acompañar procesos participativos de prevención integral, en el tema de las drogas, con un enfoque centrado en los sujetos y su buen vivir.”(CONSEP).

La Dirección Nacional de Control y Fiscalización preserva al bienestar de la

población ecuatoriana y apoya al desarrollo armónico de la industria y comercio nacional, mediante el control y fiscalización de la producción, importación, exportación, industrialización y comercialización de las sustancias controladas y sujetas a fiscalización, y prevenir su desvío.

### **Servicios que presta esta Dirección lleva**

- 1.- Renovar calificaciones de personas naturales y jurídicas.
- 2.- Conceder inclusiones y ampliaciones de cupos a personas naturales y jurídicas calificadas.
- 3.- Autorizar la importación y exportación de sustancias químicas específicas.
- 4.- Autorizar guías de transporte de sustancias químicas específicas.
- 5.- Autorizar compras ocasionales de sustancias químicas específicas a personas naturales y jurídicas no calificadas.
- 6.- Realizar inspecciones previas a calificación y compras ocasionales.
- 7.- Realizar inspecciones de control y fiscalización.

La concesión y autorización de sustancias no controladas se debe entregar a compañías o personas naturales que cuenten con una calificación y licencia para utilizar dichos productos.

La empresa Agra S.A. es una compañía cuenta con el permiso que emite dicha entidad, tiene como objeto el fiscalizar las sustancias controladas, asignando un cupo en kilogramos y si estos se llegarán a pasar; dentro de un plazo tienen la opción de ampliar su cupo, dependiendo de su actividad comercial.

#### **❖ Connotación:**

La restricción del CONSEP, acerca de conceder inclusiones o ampliaciones de cupos de las sustancias controladas, significa una **AMENAZA** para la empresa Agra,

debido a que se puede suscitar incumplimientos con contratos nuevos de pedidos de productos, lo que representa demoras en los trámites de ampliación de cupos con el CONSEP, y eso significaría para la empresa pérdida de clientes.

### ***2.1.1.3 Factores Ambientales***

El factor ambiental involucra el cuidado del ambiente, según la ordenanza municipal N° 0213 denominada “Ordenanza sustitutiva del título V de medio ambiente libro segundo del código municipal para el distrito Metropolitano de Quito “, las empresas deberán hacer la correcta gestión de residuos sólidos, escombros, manejo de ruido en fuentes fijas y móviles, gestión de aguas residuales.

Agra S.A., cuenta con las siguientes características que ayudan al ambiente:

- Cuenta productos biodegradables que son productos los que se pueden degradar o acabarse poco a poco, de manera rápida y natural por microorganismos que los aprovechan.
- Los requerimientos solicitados por el Cuerpo de Bomberos en cuanto a las condiciones de trabajo para los operarios y demás personal que labora en la empresa.
- Las instalaciones eléctricas aseguran la confiabilidad para la operación de maquinas ya que las instalaciones están correctamente aisladas, protegidas y fijas.
- El establecimiento utiliza materiales permitidos por las entidades a nivel nacional de acuerdo con el listado de productos químicos permitidos de acuerdo a las normas ambientales TULAS libro VI anexo 7.
- El establecimiento controla el tiempo de vigencia de sus insumos y materias primas los cuales cuentan con ventilación mecánica y natural.



- El manejo de ruido en el establecimiento es de bajo impacto ya que la elaboración de los productos no demandan ruido.

❖ **Connotación**

**OPORTUNIDAD**

La empresa Agra S.A, ayuda a contribuir de una manera positiva al ambiente a través de las normativas y lineamientos ambientales, que rigen y exige la ordenanza municipal para el sector industrial.

***2.1.1.4 Factor Tecnológico e Infraestructura***

La evolución de la tecnología en las empresas, ha dado como resultado una manera de pensar diferente en el pensamiento empresarial, y se han visto en la necesidad de investigar e implementar nuevos procesos tecnológicos para las compañías, lo que han logrado estar inmerso en la competitividad.

En la actualidad Agra, cuenta en el departamento de producción con una maquina mezcladora que se manipula en forma mecánica y manual para el proceso de la elaboración de los productos químicos. El departamento financiero tienen un sistema contable llamado QSOFIT, el cual permite realizar actividades de operaciones de facturación, ingresos y egresos, control de gastos de ingresos y establecer flujos de dinero; y en el departamento de ventas cuentan con un correo interno como el Outlook que ayuda para envío de cotizaciones, proformas y pedidos de los clientes.

Con respecto a su infraestructura, según la ordenanza 281 del Consejo Metropolitano de Quito, expedido por la Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial, considerando que, el Municipio de Distrito Metropolitano se encargara de regular el uso y la adecuada ocupación del suelo, en la zona industrial Km 17 vía PIFO km., Agra S.A., tras esta ordenanza se ve en la obligación de un cambio de domicilio y por ende a

una inversión de una nueva infraestructura, la misma que le permitirá modernizar sus instalaciones con equipos nuevos, para poder optimizar sus recursos y obtener una mayor productividad.

#### ❖ **Connotación**

El factor tecnológico en la empresa Agra, representa una **OPORTUNIDAD**, el adquirir maquinas nuevas, optimizar la tecnología con programas modernos para obtener información confiable y promocionar la empresa a través de página web o ventas en líneas, ayudarán mejorar su competitividad a través de la eficiencia de los procesos en producción, ventas y administración, tras con ellos obtener un producto que cumpla los estándares de la empresa, cuidado al ambiente y la satisfacción del cliente.

### **2.1.2 MICROAMBIENTE**

#### **2.1.2.1 Clientes**

La empresa Agra S.A cuenta con una cartera de clientes, el cual se ha clasificado de acuerdo a sus actividades, entre ellas tenemos.

**TABLA N° 2.1**

<b>CLASIFICACION DE CLIENTES DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD</b>	
<b>Hoteleroy turístico</b>	Hoteles, Hostales, Hosterías, Moteles, restaurante, Turismo, alquiler de vajillas y Catering.
<b>Sector Corporativo</b>	Empresas de limpieza, Mantenimiento, Guarderías, Concesionarias, Gimnasios, Florícolas, Gasolineras, instituciones educativas, Industria textil.
<b>Sector de la Salud</b>	Hospitales, Clínicas, Farmacéuticas.
<b>Sector Automotriz y mecánica</b>	Lubricadoras, mecánicas, almacén de llantas, lavadoras de autos.
<b>Industria de</b>	Fabricas.

↓  
SIGUE

## Alimentos

**Hogares** Consumidor final.

**Distribuidores y** Personas naturales

**Comisionistas**

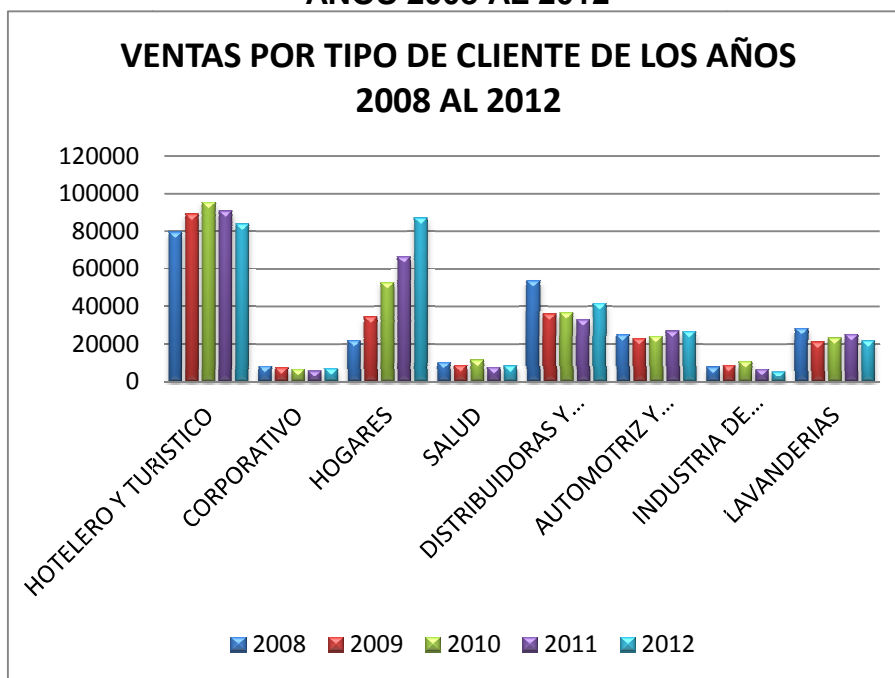
*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

### 2.1.2.2 Cuadro y Tablas Estadísticas de Venta

#### CUADRO N°1

#### COMPARACION DE LA VENTA POR TIPO DE CLIENTES DE LOS AÑOS 2008 AL 2012

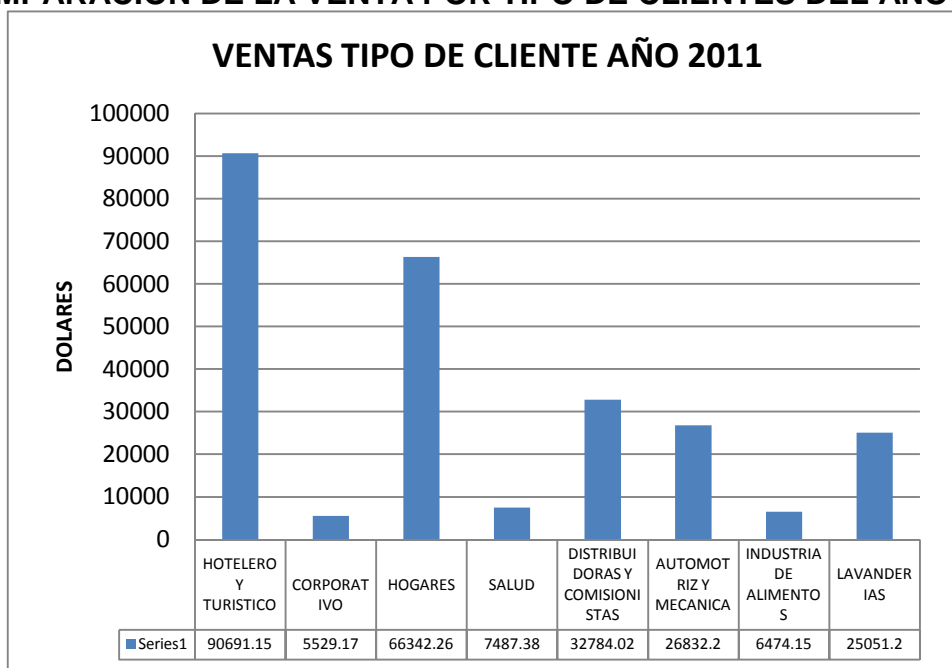


*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

## CUADRO N°2

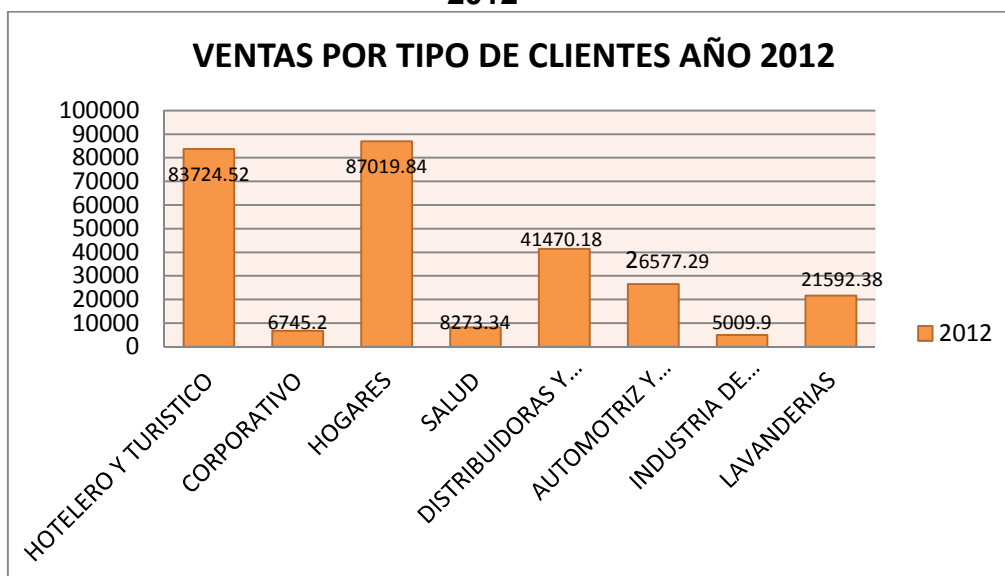
## COMPARACION DE LA VENTA POR TIPO DE CLIENTES DEL AÑO 2011



*Fuente: Agra S.A.*  
*Elaborado: Irene Velasco*

## CUADRO N°3

## COMPARACION DE LA VENTA POR TIPO DE CLIENTES DEL AÑO 2012



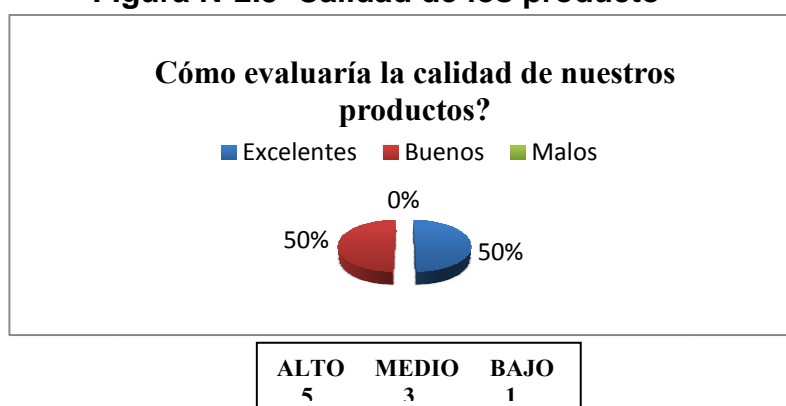
*Fuente: Agra S.A.*  
*Elaborado: Irene Velasco*

Con el fin de conocer expectativas y necesidades de los clientes, se realizó una encuesta acerca de la satisfacción de los clientes con respecto a los productos que ofrece Agra S.A., cuya tabulación de los resultados y análisis de los mismos se expresan a continuación:

## CONTENIDO

### 1. Cómo evaluaría la calidad de nuestros productos?

**Figura N°2.5 Calidad de los producto**



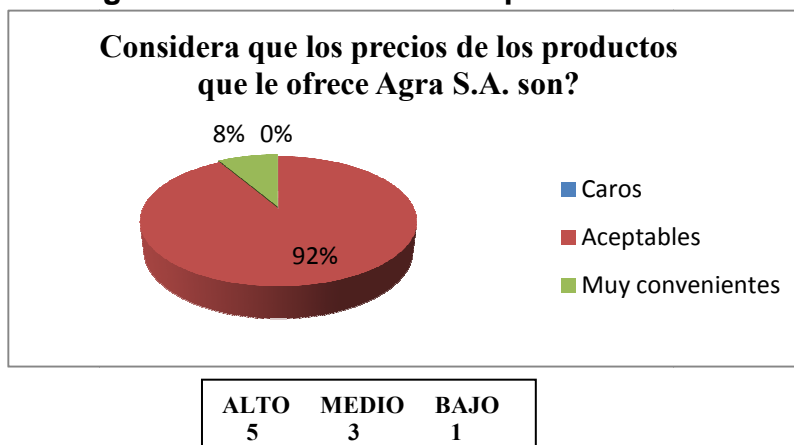
*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 50% de los clientes consideran que los productos son excelentes al igual que el otro 50% consideran que son buenos, lo que significa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

### 2. Considera que los precios de los productos que le ofrece Agra S.A. son:

**Figura N° 2.6 Precios de los productos**



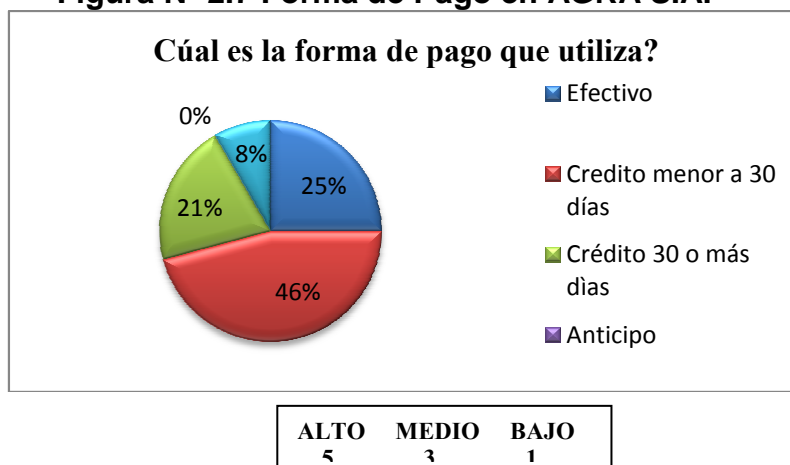
*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Los clientes consideran que el 92% de los precios de los productos que ofrece Agra S.A. son aceptables y el 8% que son muy convenientes, lo que significa que los clientes se encuentran conformes con el precio y es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

### 3. Cuál es la forma de pago que utiliza?

**Figura N° 2.7 Forma de Pago en AGRA S.A.**



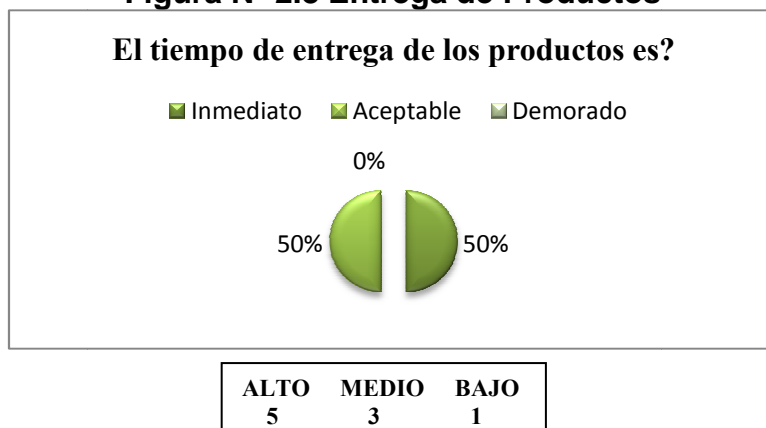
*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Se aprecia que el 46% de los clientes tiene su forma de pago a crédito menor de 30 días, el 25% es efectivo, el 28% crédito a 30 días o más y el 8% otros que son transferencias bancarias, lo que significa que la liquidez de la empresa rota menos de 30 días, por lo que resulta una **OPORTUNIDAD MEDIA**

### 4.- El tiempo de entrega de los productos es:

**Figura N° 2.8 Entrega de Productos**



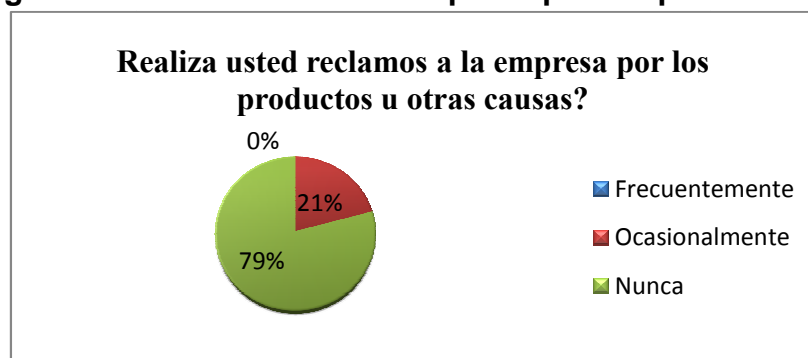
*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 50% de los clientes consideran que la entrega del producto es inmediata y el otro 50% considera que es aceptable, lo que representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**, lo que significa que el cliente se encuentra satisfecho con la puntualidad en la entrega del producto.

#### 5. Realiza usted reclamos a la empresa por los productos u otras causas?

**Figura N° 2.9 Reclamos a la empresa por los productos**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 79% de los clientes consideran que nunca ha hecho reclamos de los productos u otras causas, mientras que el 21% lo ha hecho ocasionalmente, lo que significa que el cliente se encuentra satisfecho con el producto y es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

#### 6. Realiza devoluciones de los productos que le ofrece la empresa?

**Figura N° 2.10 Devoluciones a la empresa por el producto**



*Fuente: Trabajo de campo*

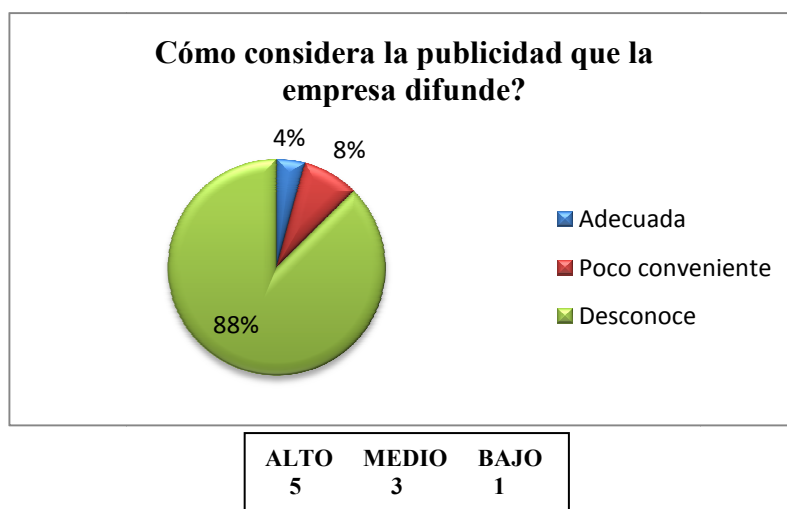
ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Los clientes consideran el 96% de los productos que le ofrecen Agra nunca son devueltos, y el 4% que si son devueltos, lo que concluimos que Agra tiene un producto de calidad y es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

#### 7. Cómo considera la publicidad que la empresa difunde?

**Figura Nº 2.11 Publicidad de la empresa Agra S.A.**



**Fuente:** Trabajo de campo

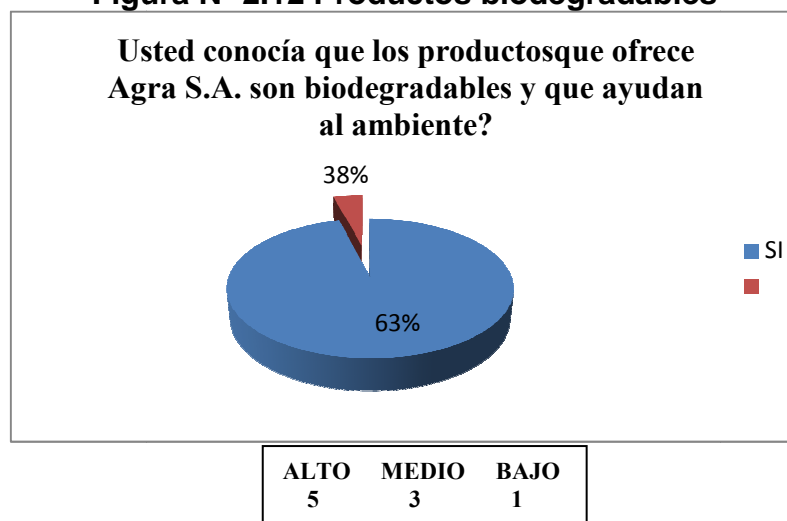
**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** Se puede observar que el 88% desconoce la publicidad que tiene la empresa, el 8% es poco conveniente y el 4% es adecuada, lo que significa que es una **AMENAZA ALTA**.

#### 8. Usted conocía que nuestros productos son biodegradables y que ayudan al ambiente?



**Figura N° 2.12 Productos biodegradables**



*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Se puede observar que el 63% conoce que los productos que ofrece Agra S.A. son biodegradables y ayudan al ambiente, mientras que el 38% no conoce, lo que se una **OPORTUNIDAD MEDIA**

#### **2.1.2.2 Proveedores**

La empresa Agra S.A., cuenta con proveedores de bienes y servicios siendo de materia prima, materiales de acabado del producto, servicios externos.

TABLA N° 2.2

CATEGORIA	Sustancias Controladas por el CONSEP	PROVEEDOR
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>Acido Clorhídrico</b>	
	<b>Alcohol Isopropílico</b>	
	<b>Amoniaco Líquido</b>	Brenntag Ecuador S.A
	<b>Bicarbonato de sodio</b>	Resiquim SA.
	<b>Hidróxido de Sodio Sólido</b>	Quimpac/ Proquimsa S.A.
	<b>Sulfato de Sodio</b>	
	<b>Sustancias No Controladas</b>	
	<b>Aceites y emulsiones</b>	Producecna S.A.
	<b>Emulsión Silicona</b>	Quimasa S.A.
	<b>Triclosan</b>	Toptraden Cia Ltda
	<b>Prepagen</b>	Minerva S.A.
	<b>Mineral Tupertine</b>	Comerquimicor
	<b>Cera</b>	Aprodin S.A.
	<b>Etanol</b>	Globalquim
<b>Aromas</b>	Florasíntesis Cía. Ltda. Tecniaromas S.A. Ecuessence Cía. Ltda.	
<b>MATERIAL DE ACABADOS</b>	<b>Etiquetas</b>	Imprenta Salazar
	<b>Envases</b>	Plásticos y Envases Aldasroj Cía. Ltda.
	<b>Seguros de la planta</b>	Aseguradora del Sur C.A.
	<b>Seguro de Vehículo</b>	Aseguradora del Sur C.A.
<b>SERVICIOS</b>	<b>Contable</b>	Luis Chávez
	<b>Servicios básicos y Telecomunicaciones</b>	CNT S.A.- Tv Cable Concel S.A. Empresa Eléctrica Quito-Emaap
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Vehículo</b>	Automotores y Anexo S.A

Fuente: AGRA S.A.

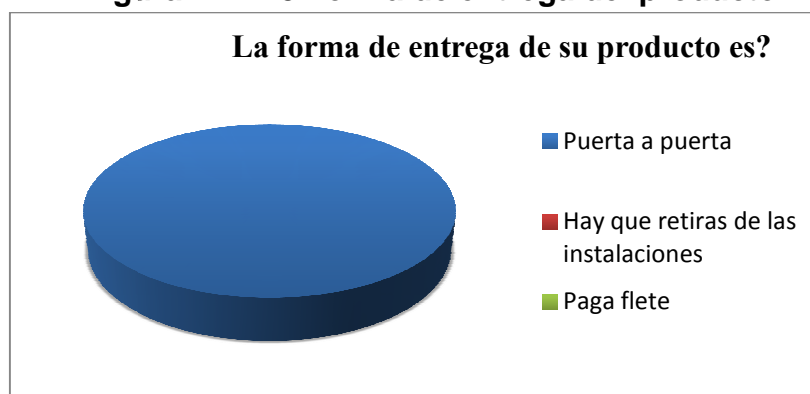
Elaborado: Irene Velasco

Con el afán de conocer y mejorar las relaciones con los proveedores, se realizó una encuesta, cuya tabulación y análisis de los resultados nos podrán dar una pauta para tomar decisiones acertadas.

## ENCUESTA

### 1. La forma de entrega de su producto es?

**Figura N° 2.13 Forma de entrega del producto**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El servicio de la entrega del producto es directo a las instalaciones lo que significa que es una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que no hay demoras para que llegue la materia prima a la empresa.

### 2. Los reclamos y devoluciones son atendidos por su empresa?

**Figura N° 2.14 Reclamos y devoluciones del producto**



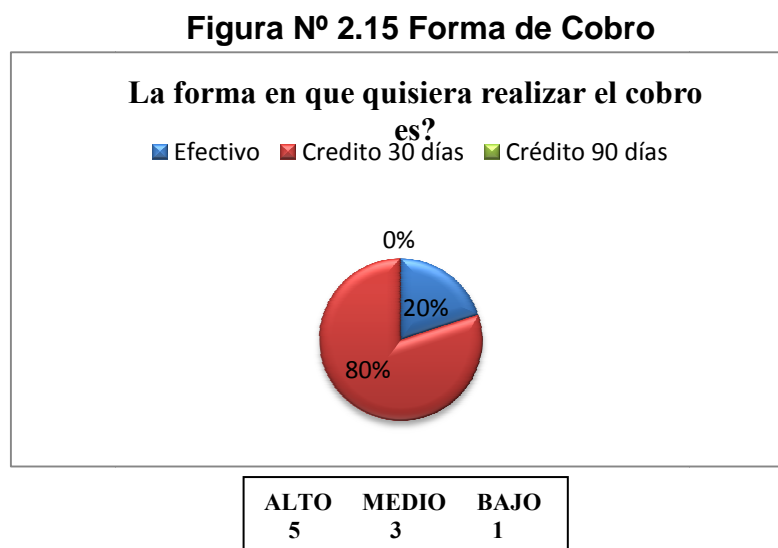
ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Se observa que el 90% de los reclamos y devoluciones son atendidos inmediatamente y el 10% aceptable lo que significa una **AMENAZA MEDIA** para la empresa Agra S.A.

### 3. La forma en que quisiera realizar el cobro es?

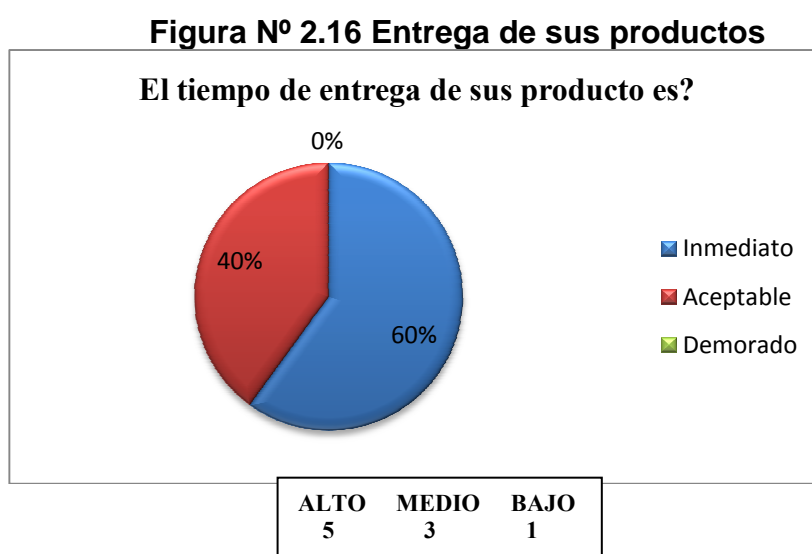


*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 80% desean que los cobros sean a 30 días y el 20% en efectivo, lo que significa una **AMENAZA ALTA** para la empresa Agra S.A.

### 4. El tiempo de entrega de sus producto es?

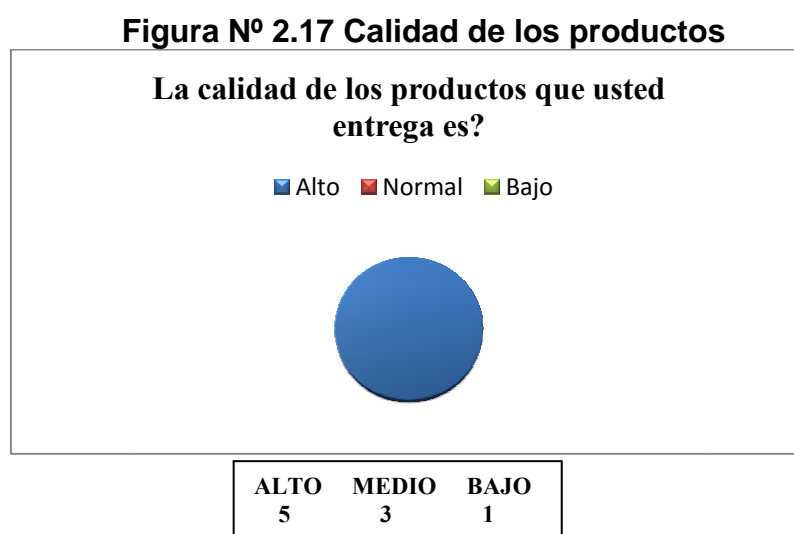


*Fuente: Trabajo de campo*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Con referencia al tiempo de entrega del producto el 60% menciona que es inmediato, mientras que el 40% es aceptable, lo que significa que en ese 40% hay materia prima que es importada; y debido a los procesos burocráticos de la aduana permite demoras en las entrega de la materia prima, lo que representa una **AMENAZA ALTA**

### 5. La calidad de los productos que usted entrega es?



**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 100% considera que sus productos son de calidad, lo que significa que es una **OPORTUNIDAD BAJA**.

#### 2.1.2.3 Competencia

Para la empresa Agra S.A., es muy importante conocer y determinar su competencia. Se realizó un estudio en base a la matriz de perfil de competitividad la misma que nos ayudará a identificar las fortalezas y debilidades de nuestros principales competidores. En donde su ponderación se clasifica en que: 5 es fortaleza principal, 3 fortaleza menor y 1 la debilidad principal. (David, 2011)

A continuación exponemos una breve descripción de nuestros competidores:

- ✚ **Unilimpio.**- Una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de productos químicos desde el año 1996 posee marcas: Ozz, Dr. Clean, Hi-Way, Bio Solutions, y también son distribuidores de otras marcas como Elite, Wise, Bobson, Estra, Dema, Tecnoclean. Cuentan con una planta propia, su segmento de mercado son las industrias, educación y estado.
- ✚ **Proindusquim S.A.**- Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos para la Industria en general, Hospitales, Instituciones y Hogar. Inició sus actividades en febrero de 1982, teniendo como marca: Blue Matic, Aseptic, Mk, Krik. Cuenta con instalaciones propias, en un área total de 28.000 m<sup>2</sup> que está conformada por el Parque Industrial "Requimec" al sur de la ciudad de Quito.
- ✚ **Spartan:** Se fundó en Julio 1979 en la ciudad de Guayaquil. Mantiene desde esa fecha licencia de Spartan Chemical Co. y dirigidos a la comercialización de productos de limpieza, venta de accesorios de apoyo para las labores de higiene y equipos de dosificación para clientes industriales e institucionales en diferentes áreas como Automotriz, avícola, aérea, construcción, navieras, electrónicas, hospitales, hoteles, alimenticia, Láctea, minera, pesquera, etc.
- ✚ **Dimabru:** Es una empresa con una trayectoria de 20 años, representa las marcas como : Estrella, Lis, Forte, Don brillo y Zentella con la línea de productos de aseo para el hogar. Tiene instalaciones propias, sus ventas se realizan directamente con cadena de autoservicios a los grandes supermercados.
- ✚ **Aseo Total S.A.** Empresa con una experiencia de 18 años en actividad de productos para el hogar, posee marcas reconocidas como: 901, Rhino Coat, Durallama,

Personal care y Generacion verde. Se comercializan sus productos directamente con los supermercados a nivel nacional.

Las empresas Unilimpio y Proindusquim, y Spartan se consideraron para ser analizados en la matriz de perfil de competitividad en base a variables como: trayectoria de la empresa, línea de productos, segmento de mercado, comercialización directa. Mientras que las otras empresas competidoras no se consideraron debido a que su giro del negocio está basado en la comercialización directa con las grandes tiendas del mercado a nivel nacional.

A continuación en la tabla N°2.3 se puede observar en la matriz de competitividad las variables de éxito que se tomo en cuenta para el análisis con nuestros competidores.

**TABLA Nº 2.3.  
MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD**

FACTORES DE	Ponderación	AGRA	Puntaje	UNILIMPIO	Puntaje	PROINDUSQUIM	Puntaje	SPARTAN	Puntaje
<b>EXITO</b>		<b>S.A.</b>							
Calidad de los productos	0.20	5	1.00	3	0.60	3	0.60	5	1.00
Competitividad de Precios	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Atención a los clientes	0.15	5	0.75	5	0.75	3	0.45	5	0.75
Gama de productos	0.15	5	0.75	5	0.75	5	0.75	3	0.45
Tecnología e infraestructura	0.15	1	0.15	5	0.75	5	0.75	5	0.75
Garantía de los productos	0.10	5	0.50	3	0.30	1	0.30	3	0.30
Publicidad	0.05	1	0.05	5	0.45	3	0.15	3	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.80</b>		<b>3.90</b>		<b>3.6</b>		<b>4.00</b>



El resultado de la matriz nos refleja que las empresas Unilimpio y Proindusquim y Spartan tienen como fortaleza principal la tecnología e infraestructura y publicidad, por lo que representa que nuestros competidores tienen una ventaja al optimizar su volumen de ventas y llegar a más segmentos del mercado industrial.

### **Connotación**

La empresa Agra S.A mantiene una competencia por debajo de sus competidores en tecnología, infraestructura y difusión de publicidad por lo que representa para la empresa una **AMENAZA ALTA**.

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

El análisis interno de la empresa Agra S.A, tiene como objetivo identificar las capacidades y necesidades en que se desenvuelve la empresa.

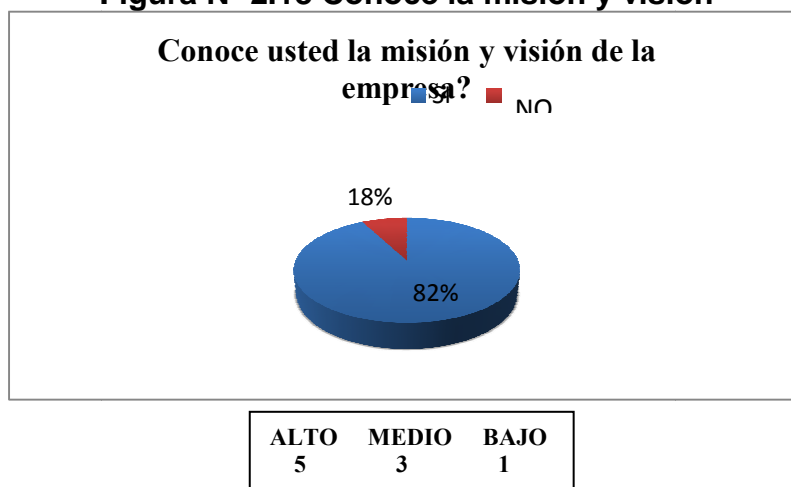
Se realizó un estudio minucioso a través de una encuesta realizada a los 12 empleados que laboran en los diferentes departamentos de la empresa AGRA S.A., en el cual se da como referencia a los recursos de talento humano, financiero, productivo y tecnológico. El propósito es conocer determinar sus Fortalezas y Debilidades, para planificar estrategias a futuro.

### **2.2.1 Gestión Administrativa**

#### **2.2.1.1 Planificación**

**1. Conoce usted la misión y visión de la empresa?**

**Figura N° 2.18 Conoce la misión y visión**



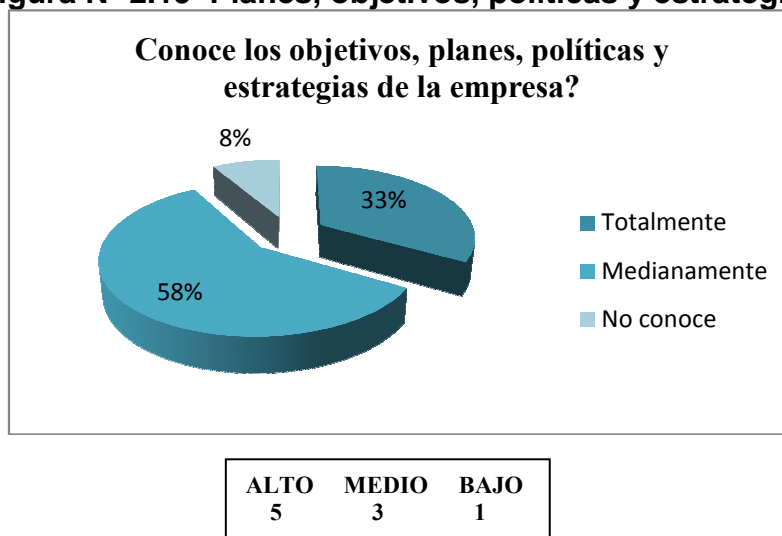
*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 82% conoce la misión y visión de la empresa, mientras que el 18% no la conoce, lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

## 2. Conoce los objetivos, planes, políticas y estrategias de la empresa?

**Figura N° 2.19 Planes, objetivos, políticas y estrategias**



*Fuente: Agra S.A.*

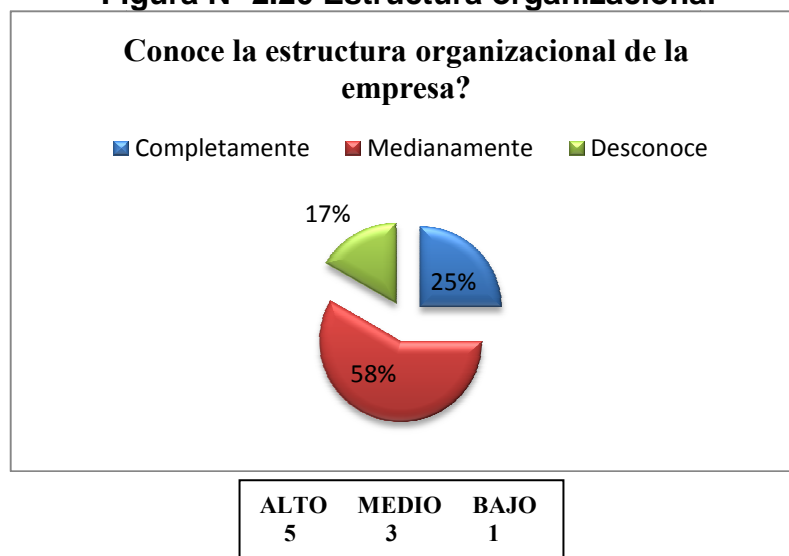
*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 33% conoce los objetivos, planes, políticas y estrategias de la empresa, el 58% medianamente las conoce y el 8% no las conoce, lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

### 2.2.1.2 Organización

### 3. Conoce la estructura organizacional de la empresa?

**Figura N° 2.20 Estructura organizacional**



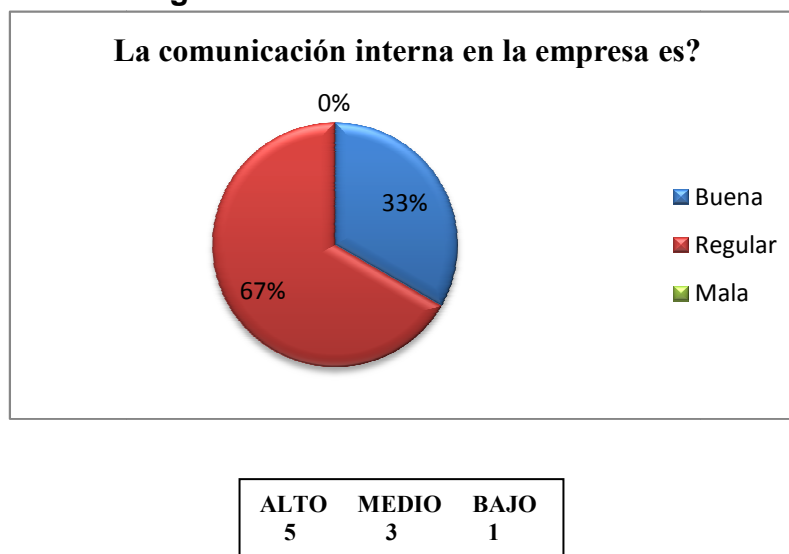
*Fuente: Agra S.A*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 25% conoce completamente la estructura organizacional, el 58% medianamente la conoce; y el 17% desconoces, lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

### 4. La comunicación interna en la empresa es?

**Figura N° 2.21 Comunicación interna**



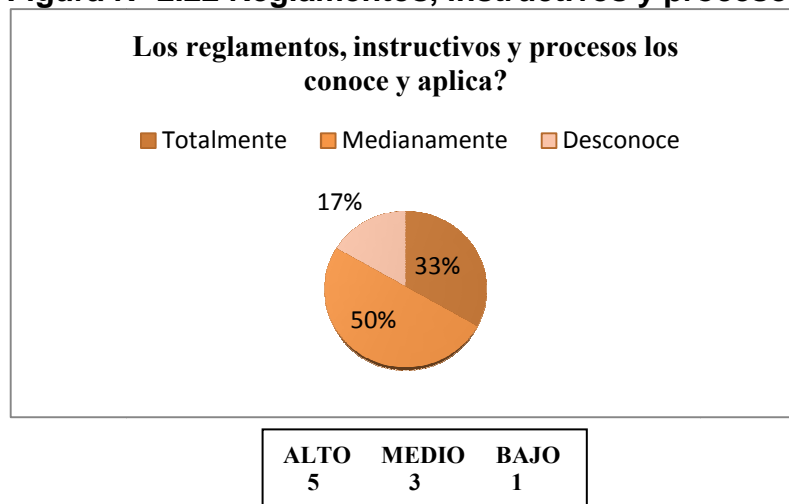
*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Los empleados respondieron que el 33% tienen buena comunicación interna y, el 67% que es regular, lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

#### 5. Los reglamentos, instructivos y procesos los conoce y aplica?

**Figura N° 2.22 Reglamentos, instructivos y procesos**



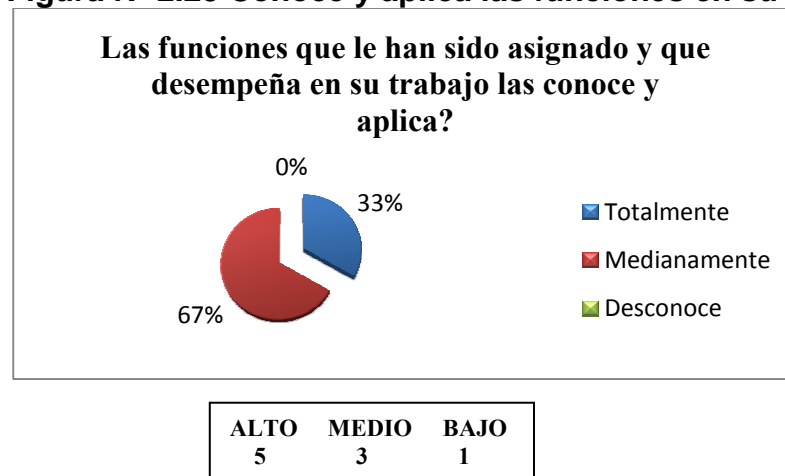
*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Como se puede observar el 33% conoce totalmente los reglamentos, instructivos y procesos, el 50% conoce medianamente y el 17% desconoce, lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

#### 6. Las funciones que le han sido asignadas y que desempeña en su trabajo las conoce y aplica?

**Figura N° 2.23 Conoce y aplica las funciones en su trabajo**



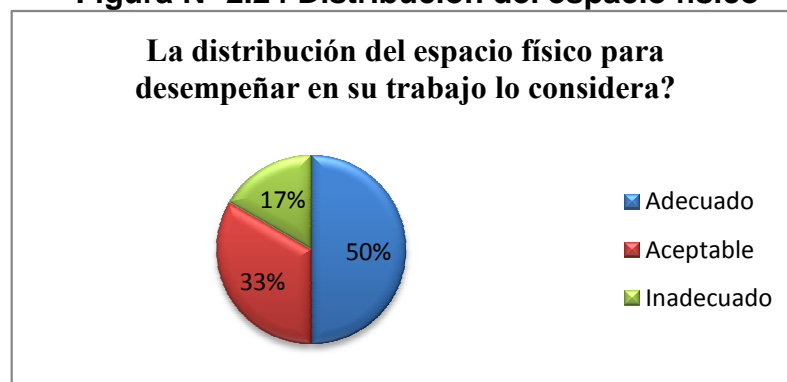
*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Los empleados respondieron que el 33% conocen y aplican totalmente las funciones que le han sido asignadas en su trabajo y el 67% que medianamente, los que significa una **DEBILIDAD ALTA**, para la empresa Agra S.A.

**7. La distribución del espacio físico para desempeñar en su trabajo lo considera?**

**Figura N° 2.24 Distribución del espacio físico**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

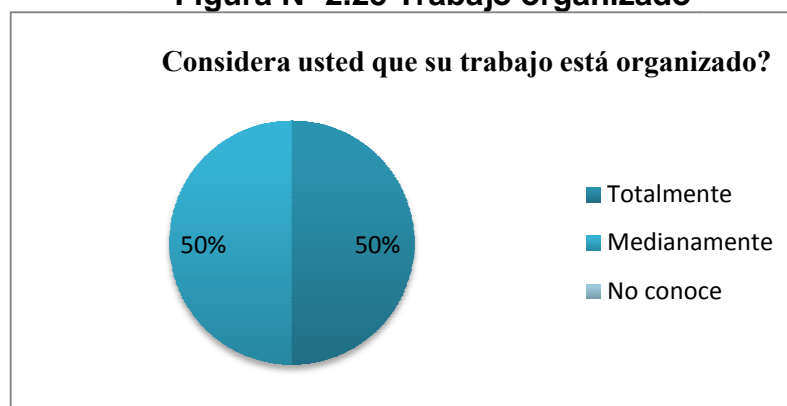
**Fuente:** Agra S.A

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 50% considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es adecuado, el 33% considera es aceptable y el 17% que es inadecuado, lo que constituye una **FORTALEZA BAJA**.

**8. Considera usted que su trabajo está organizado?**

**Figura N° 2.25 Trabajo organizado**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 50% de los empleados considera que su trabajo es organizado totalmente y el otro 50% que es medianamente organizado, por lo que significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

### 2.2.1.3 Dirección

9. El liderazgo que tiene su jefe lo considera?

**Figura Nº 2.26 Liderazgo de la jefatura**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

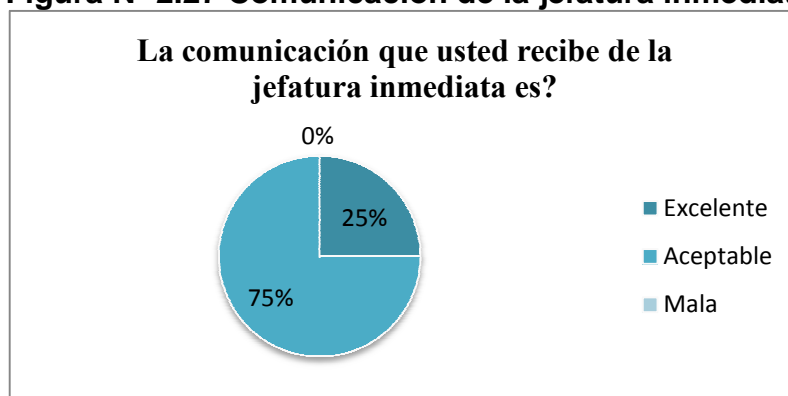
Fuente: Agra S.A.

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** El tipo de jefatura democrático es considerado por los empleados el 85%, y el 17% liberal, lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

10. La comunicación que usted recibe de la jefatura inmediata es?

**Figura Nº 2.27 Comunicación de la jefatura inmediata**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

Fuente: Agra S.A.

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** Los empleados consideran que la comunicación que reciben por parte de la jefatura es el 25% excelente y el 75% aceptable, lo que significa para la empresa una **FORTALEZA MEDIA**.

### 11. Las decisiones que se toman en su trabajo las considera?

**Figura N° 2.28 Decisiones que se toman en el trabajo**



**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 50% de los empleados considera que las decisiones que toman en su trabajo son oportunas y el otro 50% que es medianamente oportuna, lo que se concluye una **DEBILIDAD MEDIA**.

### 12. Considera que la motivación brindada de la empresa al personal es?

**Figura N° 2.29 Motivación brindada al personal**



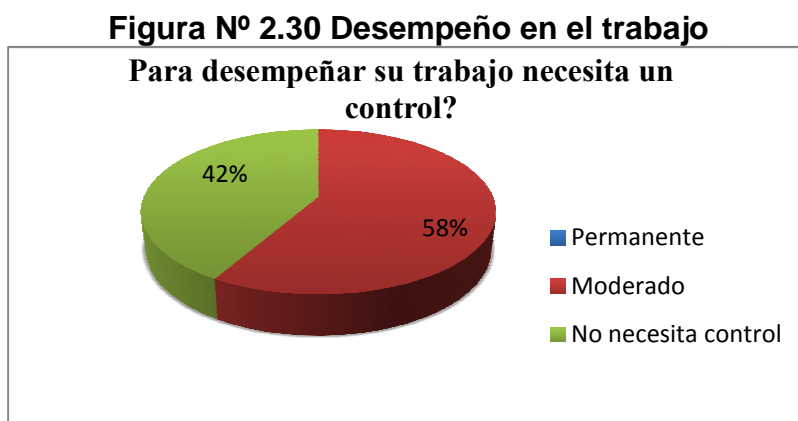
**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** Los empleados consideran que el 25% la motivación es constante, el 67% es temporal y el 8% esporádica, lo que representa una **DEBILIDAD MEDIA**.

#### 2.2.1.4 Control

13. Para desempeñar su trabajo necesita un control?



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

Fuente: Agra S.A.

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** El 58% de los empleados manifiesta para desempeñar su trabajo necesita control moderado, el 42% no necesita control, se concluye una **FORTALEZA MEDIA**.

#### 2.2.1.5 Evaluación

14. Presenta usted reportes de su trabajo realizado?



Fuente: Agra S.A.

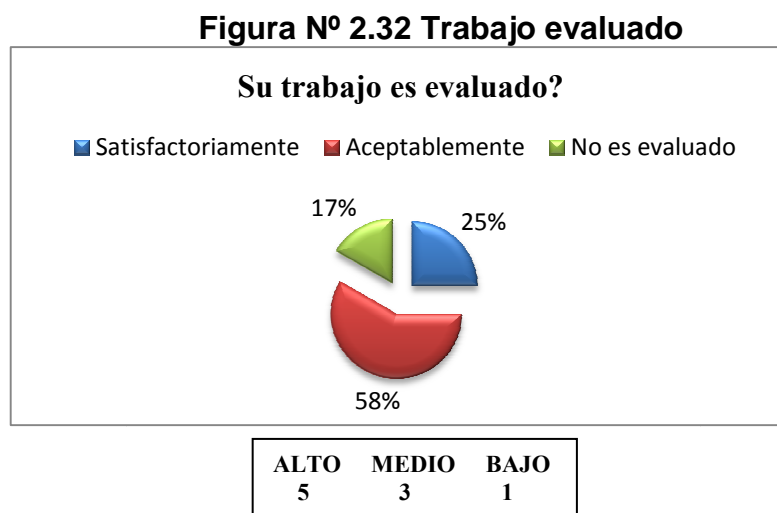
ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

Elaborado: Irene Velasco



**Conclusión:** El 50% de los empleados presenta reportes en forma continua, el 33% periódicamente y el 17% no presenta informes considera una **FORTALEZA MEDIA**.

### 15. Su trabajo es evaluado?



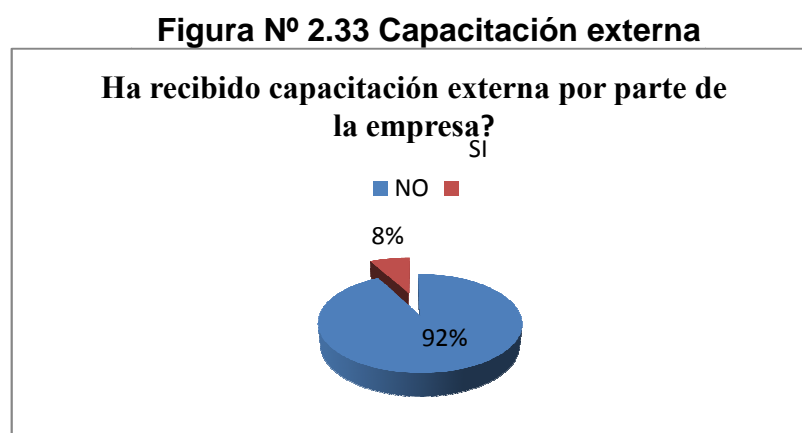
*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 25% de los empleados considera que su trabajo es evaluado satisfactoriamente, el 58% aceptablemente y el 17% no es evaluado lo que se concluye una **DEBILIDAD ALTA**.

## 2.2.2 Gestión Talento Humano

### 16. Ha recibido capacitación externa por parte de la empresa?



*Fuente: Agra S.A.*

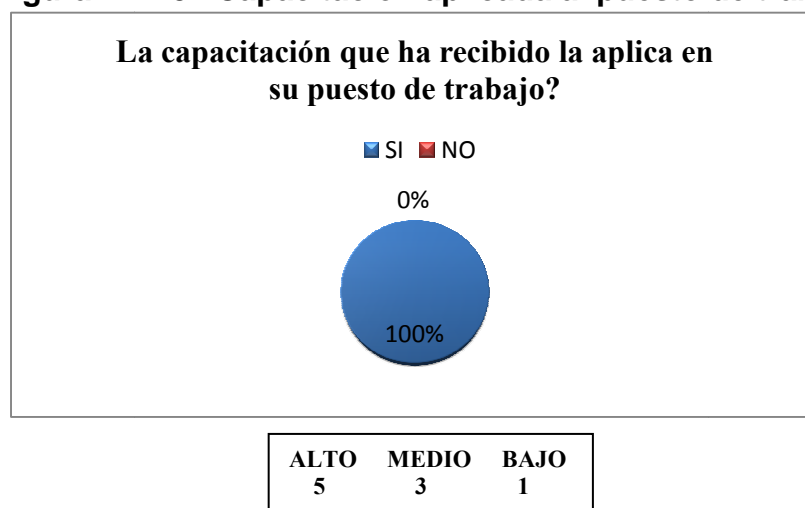
ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Los empleados consideran que el 92% no han recibido capacitación, y que solo el 8% si lo ha recibido lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

### 17. La capacitación que ha recibido la aplica en su puesto de trabajo?

**Figura N° 2.34 Capacitación aplicada al puesto de trabajo**



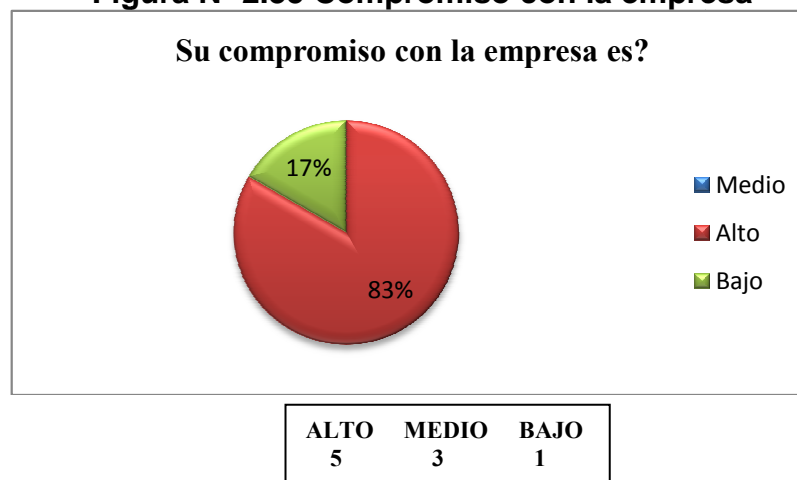
**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** De los empleados que respondieron que *si tienen capacitación* externa en la pregunta anterior, contestaron todos que si aplican la capacitación en su puesto de trabajo, lo que significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

### 18. Su compromiso con la empresa es?

**Figura N° 2.35 Compromiso con la empresa**



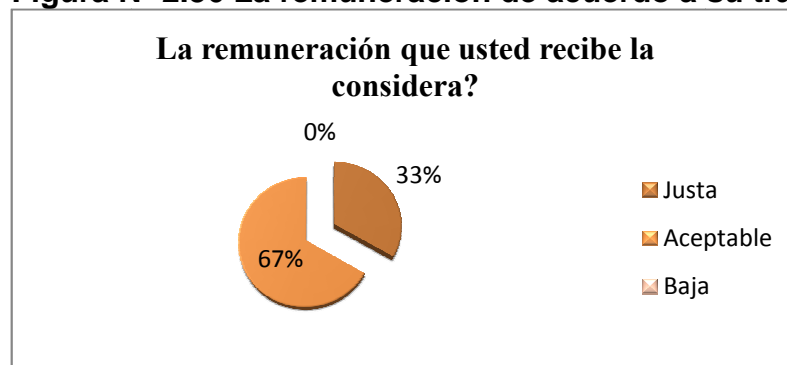
**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 83% de los empleados se comprometen con la empresa, mientras que el 17% su compromiso es bajo, lo que se concluye una **FORTALEZA ALTA**.

### 19. La remuneración que usted recibe la considera?

**Figura N° 2.36 La remuneración de acuerdo a su trabajo**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

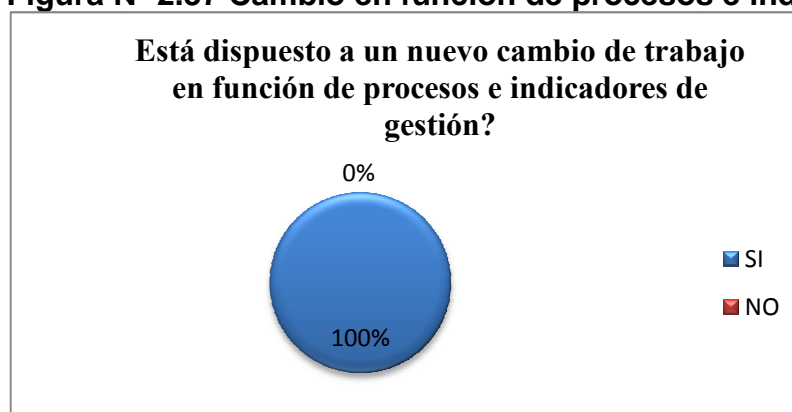
**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 33% de los empleados consideran que la remuneración que reciben es justa, mientras que el 67% que es aceptable y ninguno considera que es baja, lo que se concluye una **FORTALEZA MEDIA**.

### 20. Está dispuesto a un nuevo cambio de trabajo en función de procesos e indicadores de gestión?

**Figura N° 2.37 Cambio en función de procesos e indicadores**



**Fuente:** Agra S.A.

ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

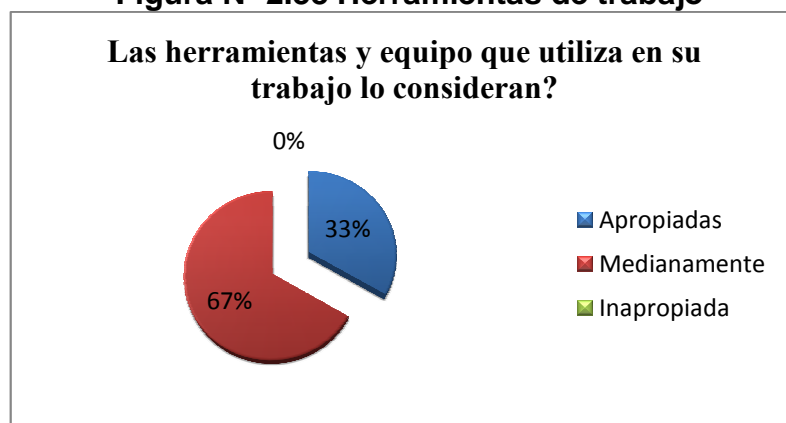
**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** Los emplearon respondieron que están dispuestos a un nuevo cambio de trabajo en función de procesos e indicadores de gestión, es decir se comprometen a un nuevo cambio, lo que se concluye una **FORTALEZA ALTA**.

### 2.2.3 Capacidad Tecnológica

#### 21. Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo lo consideran?

**Figura Nº 2.38 Herramientas de trabajo**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

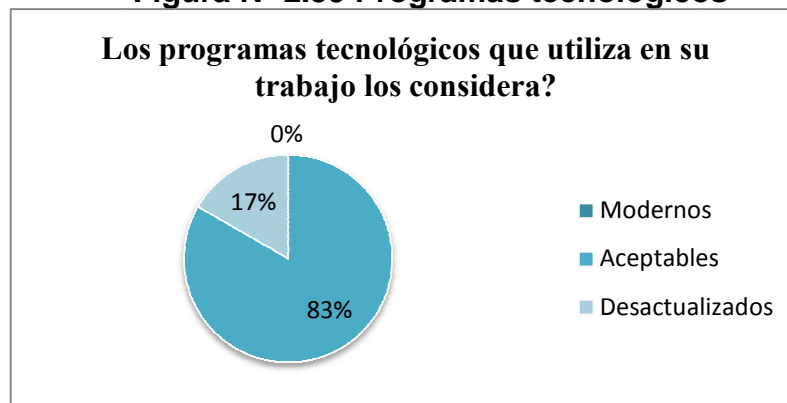
**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 67% de los empleados lo consideran medianamente apropiadas y el 33% consideran apropiadas se concluye una **DEBILIDAD ALTA**.

#### 22. Los programas tecnológicos que utiliza en su trabajo lo considera?

**Figura Nº 2.39 Programas tecnológicos**



**Fuente:** Agra S.A.

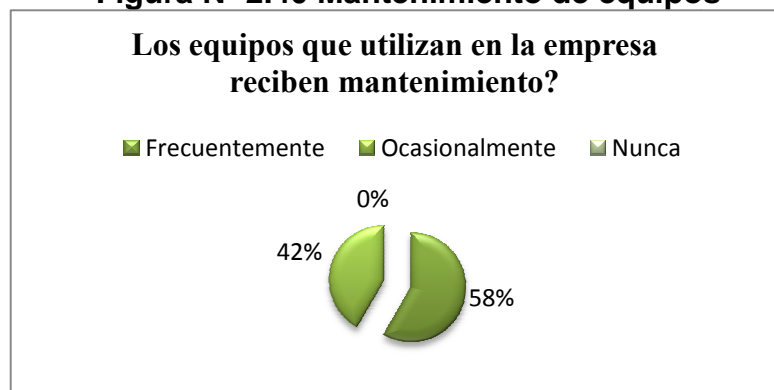
ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 83% de los empleados se respondieron que son aceptables los programas tecnológicos, el 17% que son desactualizados, y ninguno respondió moderno lo que significa una **DEBILIDAD ALTA**.

### 23. Los equipos que utilizan en la empresa reciben mantenimiento?

**Figura N° 2.40 Mantenimiento de equipos**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

Fuente: Agra S.A.

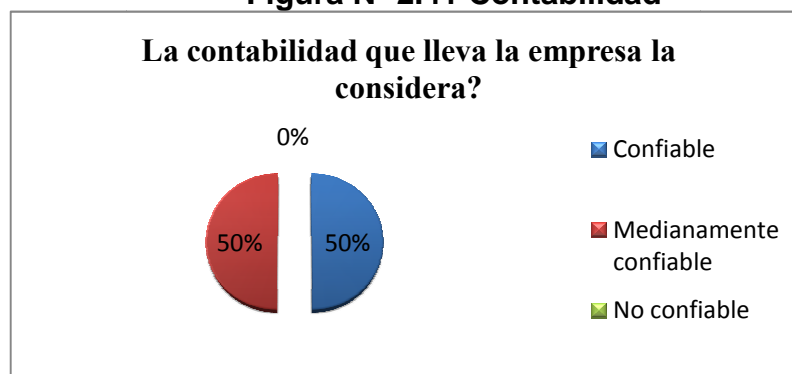
Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** Los empleados contestaron que el 58% de los equipos que utilizan reciben mantenimiento frecuentemente, y el 42% ocasionalmente empresa, lo que se constituye una **DEBILIDAD ALTA**.

## 2.2.4 Gestión Financiera

### 24. La contabilidad que lleva la empresa la considera?

**Figura N° 2.41 Contabilidad**



Fuente: Agra S.A.

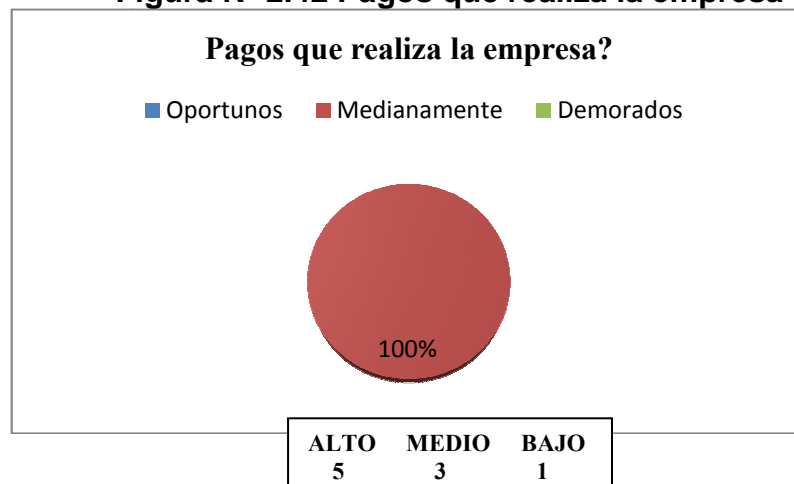
ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión** Los empleados consideran que la contabilidad es confiable y medianamente confiable lo que constituye una **FORTALEZA MEDIA**.

## 25. Los pagos que realiza la empresa son?

**Figura N° 2.42 Pagos que realiza la empresa**



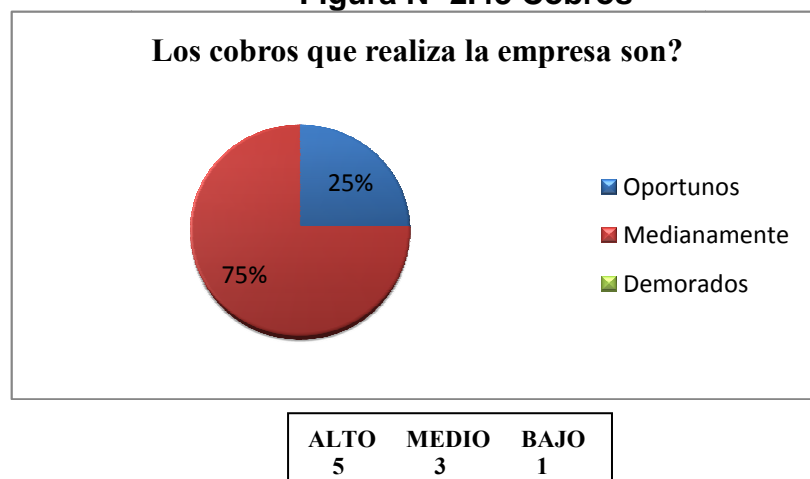
*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Todos los empleados consideran que los pagos realizados son medianamente oportunos lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

## 26. Los cobros que realiza la empresa son?

**Figura N° 2.43 Cobros**



*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** El 25% de los empleados consideran que los cobros son oportunos, mientras que el 75% es medianamente oportuno lo que se concluye una **FORTALEZA MEDIA**.

## 27. Agra cumple con sus obligaciones tributarias?

**Figura N° 2.44 Obligaciones Tributarias**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

Fuente: Agra S.A.

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** El personal Financiero y administrativo señala que Agra siempre cumple con sus obligaciones tributarias lo que le convierte una **FORTALEZA ALTA**.

## 28. Se utiliza los estados financieros para la toma de decisiones?

**Figura N° 2.45 Estados financieros toma de decisiones**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

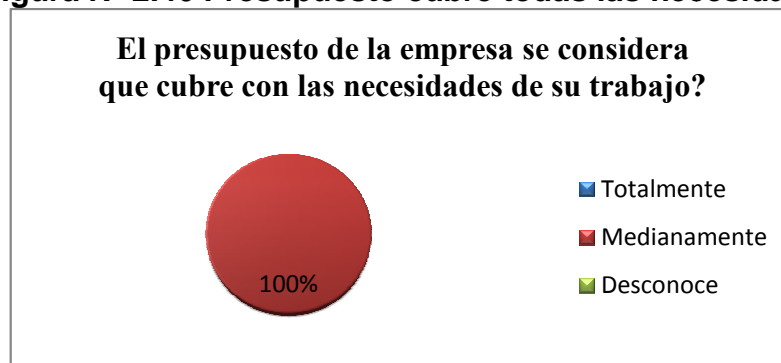
Fuente: Agra S.A.

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** El personal Financiero señala que es muy importante los estados financieros para la toma de decisiones lo que le convierte una **FORTALEZA MEDIA**.

**29. El presupuesto de la empresa se considera que cubre con las necesidades de su trabajo?**

**Figura Nº 2.46 Presupuesto cubre todas las necesidades**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

*Fuente: Agra S.A.*

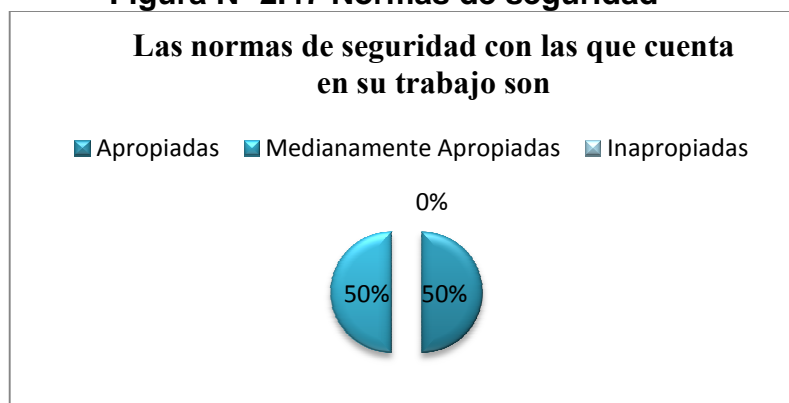
*Elaborado: Irene Velasco*

**Conclusión:** Los empleados señalan que medianamente el presupuesto cubre las necesidades de su trabajo lo que le convierte una **DEBILIDAD MEDIA**.

## 2.2.5 Capacidad Productiva

**30. Las normas de seguridad con las que cuenta en su trabajo son?**

**Figura Nº 2.47 Normas de seguridad**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

*Fuente: Agra S.A.*

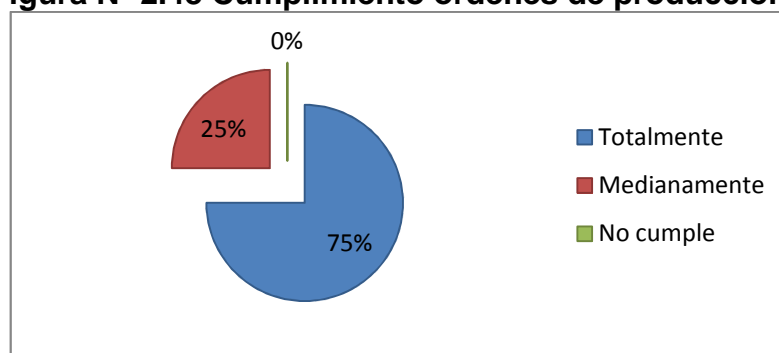
*Elaborado: Irene Velasco*



**Conclusión:** El 50% de los empleados señalan que cuentan con las normas de seguridad totalmente apropiada y el otro 50% que son medianamente apropiadas lo que le convierte una **FORTALEZA MEDIA**.

### 31. Las ordenes de producción que usted recibe las puede cumplir?

**Figura Nº 2.48 Cumplimiento órdenes de producción**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

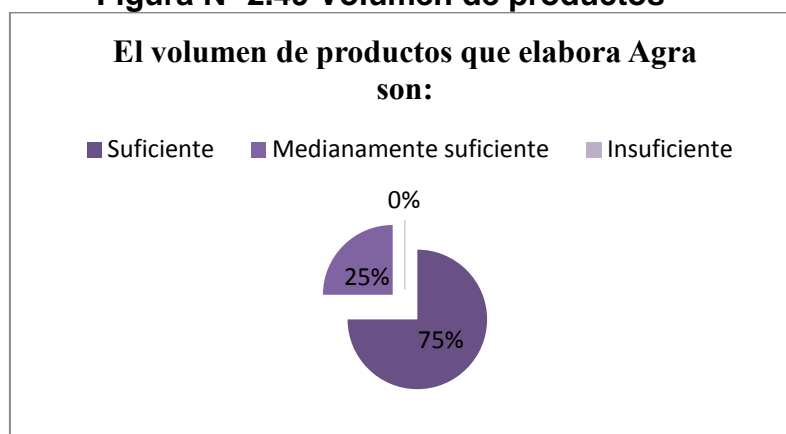
**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** El 50% de los empleados señalan que cumplen totalmente con la producción, mientras que el otro 50% cumple medianamente lo que le convierte una **DEBILIDAD MEDIA**.

### 32. Considera que el volumen de productos que elabora AGRA son:

**Figura Nº 2.49 Volumen de productos**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

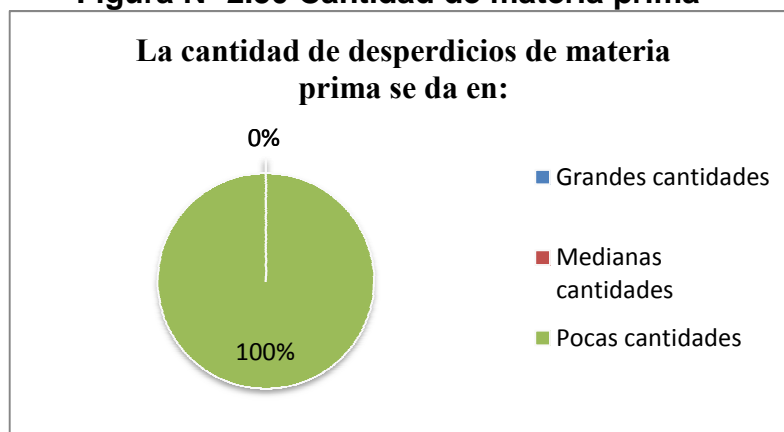
**Fuente:** Agra S.A.

**Elaborado:** Irene Velasco

**Conclusión:** Los empleados señalan que el 75% consideran que el volumen de los productos que elabora Agra es medianamente suficiente y el 25% considera que son suficientes, lo que significa una **FORTALEZA MEDIA**.

### 33. La cantidad de desperdicios de materia prima se da en:

**Figura Nº 2.50 Cantidad de materia prima**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

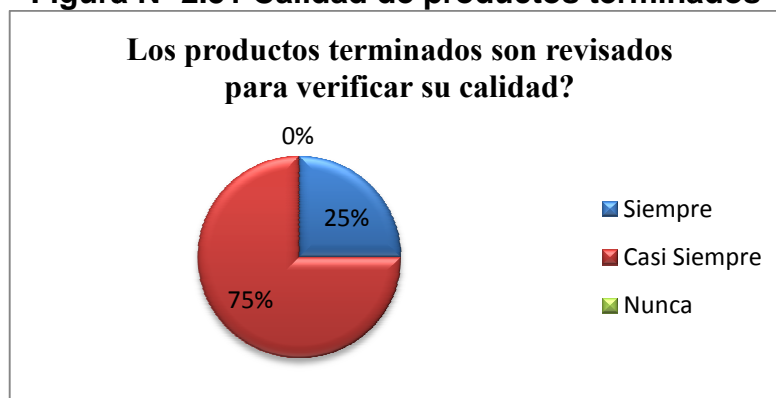
Fuente: Agra S.A

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** Los empleados señalan que el 100% consideran que existe desperdicios de materia prima en pocas cantidades, lo que significa que la materia prima se utiliza totalmente en la elaboración de los productos es una **FORTALEZA ALTA**.

### 34. Los productos terminados son revisados para verificar su calidad?

**Figura Nº 2.51 Calidad de productos terminados**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

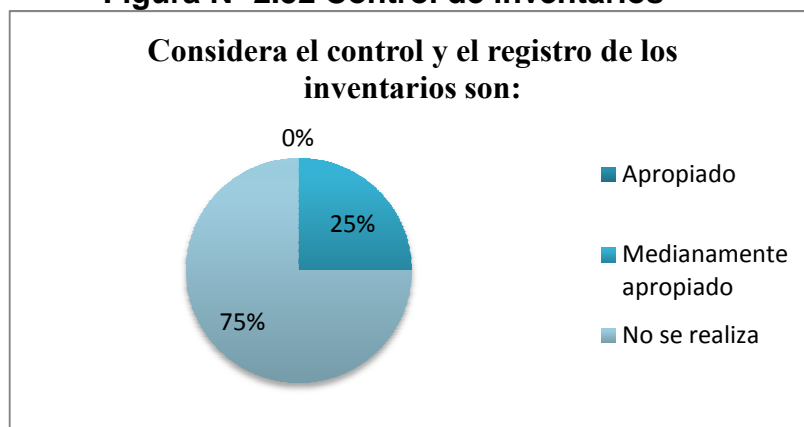
Fuente: Agra S.A.

Elaborado: Irene Velasco

**Conclusión:** El 75% de los empleados consideran que casi siempre son los productos terminados revisados para verificar su calidad el 25% que siempre son revisados la calidad lo que significa una **DEBILIDAD MEDIA**.

**35. Considera el control y registro de los inventarios son:**

**Figura N° 2.52 Control de inventarios**



ALTO	MEDIO	BAJO
5	3	1

**Fuente: Agra S.A.**

**Elaborado: Irene Velasco**

**Conclusión:** El 75% de los empleados consideran que el control de los inventarios son medianamente apropiados y el 25% que son apropiados lo que representa una **DEBILIDAD ALTA**.

## 2.3 ANALISIS FODA

### 2.3.1 Matriz de Impacto Externo

Tabla Nº 2.4

<i>VARIABLES</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>			<i>AMENAZAS</i>			<i>IMPACTO</i>		
	<i>ALTA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>BAJA</i>	<i>ALTA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>BAJA</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>1</i>
<b>FACTORES</b>									
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>Factores económicos</b>									
Estabilidad en el poder adquisitivo de los consumidores	X						5-0		
Las tasas de interés estables	X						5-0		
Crecimiento en el mercado Hotelero y Turístico	X						5-0		
<b>Factor político y Legal</b>									
Incremento de impuesto del ISD, con respecto a la importación de materia prima.				X			5-A		
Implementación de las NIIF aumenta el incremento al pago del anticipo del impuesto a la renta.				X			5-A		
Leyes que limitan el cupo disponible de materia prima de las sustancias controladas.				X			5-A		
<b>Factor Tecnológico</b>									
Aprovechar los avances tecnológicos para ofertar los productos.	X						5-0		
Adquisición de nueva infraestructura por reubicación de zona industrial.	X						5-0		
<b>Factor Ambiental</b>									
Normativas y lineamientos ambientales que rigen con claridad para el sector industrial.	X						5-0		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>Clientes</b>									
El cliente está conforme con la calidad del producto.	X						5-0		
El cliente se encuentra conforme con los precios de los productos	X						5-0		
La forma de pago de los clientes es con crédito a corto plazo			X					3-0	
El tiempo de entrega de los productos es inmediato			X					3-0	
Satisfacción completa por el producto no hay reclamos	X						5-0		
Escasas devoluciones del	X						5-0		

<b>producto al cliente</b>				
Falta de publicidad difundida		X	5-A	
Discernimiento acerca de envases biodegradables	X			3-0
<b>Proveedores</b>				
Entrega de productos puerta a puerta	X			3-0
Existe un bajo nivel de reclamos y devoluciones en cuanto a materia prima		X		3-A
No contar con proveedores con crédito inferior a 30 días		X		5-A
Tiempo de entrega del producto no cumplen con los estándares de la empresa		X		5-A
Calidad de materia prima aceptable	X			1-0
<b>Competencia</b>				
La competencia tiene mayor demanda de sus productos debido a sus óptimas instalaciones y tecnología.		X		5-A
La publicidad de la competencia es propagada			X	3-A

**Fuente: Agra S.A.**

**Elaborado: Irene Velasco**



<b>obligaciones tributarias</b>		
Se utilizan los estados financieros para toma de decisiones	X	3-F
Presupuesto no cubre todas las necesidades de la empresa		3-D
<b>GESTION TALENTO HUMANO</b>		
Falta de capacitación al personal por parte de la empresa	X	5-D
El escaso personal capacitado aplica conocimientos		3-D
Salarios recibidos por el personal son aceptables	X	3-F
Personal comprometido con la empresa.	X	5-F
<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>		
Herramientas y equipos de trabajo inapropiados	X	5-D
Programas tecnológicos desactualizados	X	5-D
No existe un plan de mantenimientos de equipos.	X	5-D
Carencia de medios informáticos en algunos departamentos	X	5-D
<b>GESTION DE LA PRODUCCION</b>		
Cumplimiento con las normas de seguridad industrial	X	3-F
Retrasos con el cumplimiento de las ordenes de producción		3-D
Adecuado volumen de producción	X	3-F
Escaso desperdicios de materia prima	X	5-F
Esporádico control de calidad del producto terminado	X	5-D
Inadecuado control de los inventarios	X	5-D

**Fuente: Agra S.A.**

**Elaborado: Irene Velasco**

## 2.3.3 Hoja de Matriz FODA

TABLA N° 2.6

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
N°		N°	
1	Personal conoce la misión y visión de la empresa.	1	Estabilidad en el poder adquisitivo de los consumidores
2	Liderazgo democrático por parte de la jefatura.	2	Las tasas de interés estables para adquisición de créditos a las instituciones financieras.
3	Personal no requiere supervisión cumple con satisfacción.	3	Crecimiento en el mercado Hotelero y turístico.
4	Se realiza reportes de trabajo periódicamente	4	Aprovechar los medios tecnológicos para ofertar los productos.
5	Mínimo número de clientes con cartera vencida.	5	Adquisición de nueva infraestructura por reubicación zona industrial
6	La comunicación de la jefatura hacia el personal es considerada apropiada.	6	Normativas y lineamientos ambientales que rigen con claridad para la empresa.
7	Cuenta con liquidez para realizar pagos oportunos.	7	El cliente valora la calidad del producto.
8	La contabilidad que lleva la empresa es confiable	8	El cliente se encuentra conforme con los precios de los productos.
9	La empresa es calificada como sujeto de crédito y de nuevos proyectos.	9	Conformidad del cliente con la forma de pago
10	Toma de decisiones en base a resultados	10	Cliente satisfecho con la entrega del producto inmediata.
11	Conformidad de las remuneración de acuerdo a su trabajo	11	Mínimo numero de reclamos del producto por parte del cliente.
12	La distribución del espacio físico para desempeñar el trabajo es adecuado	12	Mínimo número de devoluciones del producto
13	Personal comprometido con la empresa	13	El cliente discierne los productos biodegradables.
14	Cumplimiento con las normas de seguridad industrial.	14	La entrega de materia prima por parte de los proveedores es directa en la fábrica.
15	Adecuado volumen de producción Escasos desperdicios de materia prima para elaborar los productos.	15	La materia prima cumple los estándares de calidad.
16			↓
			<b>SIGUE</b>



<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>N°</b>		<b>N°</b>	
<b>1</b>	Falta de conocimiento y sociabilización de las políticas y estrategias de la empresa.	<b>1</b>	Incremento de impuestos ISD, aumentan los costos de la materia prima.
<b>2</b>	Falta de conocimiento de la estructura organizacional	<b>2</b>	Implementación de las NIIF, repercute en aumento de pago del impuesto a la renta.
<b>3</b>	No cuentan con reglamentos y procedimientos en función del trabajo.	<b>3</b>	Leyes del CONSEP, limitan el cupo de disponibilidad de materia prima controlada.
<b>4</b>	No existen procesos e instructivos en las áreas de trabajo	<b>4</b>	Falta de publicidad difundida hacia el cliente.
<b>5</b>	La organización del trabajo es empírica	<b>5</b>	Tiempo de entrega de la materia prima no cumple con estándares de la empresa
<b>6</b>	La comunicación interna entre el personal no es óptima.	<b>6</b>	Existe un nivel bajo de reclamos y devoluciones en cuanto a materia prima
<b>7</b>	Las decisiones tomadas por parte de la jefatura son aceptadas por los empleados.	<b>7</b>	No contar con proveedores con crédito inferior a 30 días
<b>8</b>	Motivación transitoria del personal.	<b>8</b>	Competencia cuenta con óptimas instalaciones y tecnología.
<b>9</b>	La evaluación del trabajo no cuenta con indicadores de gestión y desempeño	<b>9</b>	La publicidad de la competencia es propagada.
<b>10</b>	Falta de capacitación al personal.		
<b>11</b>	Herramientas y equipos inapropiados.		
<b>12</b>	Programas tecnológicos desactualizado		
<b>13</b>	El presupuesto no cubre todas las necesidades de las empresas.		
<b>14</b>	No existe un plan de mantenimiento de equipos		
<b>15</b>	Carencia de medios informáticos en algunos departamentos.		
<b>16</b>	Falta de delegación gerencial		
<b>17</b>	Retrasos con el cumplimiento de las órdenes de producción.		
<b>18</b>	Esporádico control de calidad del producto terminado.		
<b>19</b>	Inadecuado control de inventarios		

**Fuente: Agra S.A.**  
**Elaborado: Irene Velasco**

## 2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

TABLA Nº 2.7

DEBILIDADES	AMENAZAS	Incremento de impuestos ISD	Implementación de las NIIF	Cupos de materia prima controlada CONSEP	Falta de publicidad difundida(cliente)	Existe reclamos y devoluciones de materia prima	No contar proveedores con crédito inferior a 30 días	Tiempo de entrega del producto no cumple con estándares de la empresa(proveedor)	Competencia tiene mayor demanda debido a	La publicidad de la competencia es ineficaz	TOTAL	PROMEDIO DE AMENAZAS
		5	5	5	5	3	5	5	5	3	41	
Falta de conocimiento y sociabilización de las políticas y estrategias de la empresa	3	1	3	3	5	1	1	1	1	1	17	3°
Falta de conocimiento de la estructura organizacional	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
La comunicación interna entre el personal no es optima	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11	
No cuentan con reglamentos y procedimientos en función del trabajo	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11	
No existen procesos e instructivos en las áreas de trabajo	5	1	1	1	1	3	1	1	3	1	13	6°
La organización del trabajo es empírica	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11	
Motivación transitoria del personal	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
La toma de decisiones por parte de la jefatura no es aceptada por el personal.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
La evaluación del trabajo no cuenta con indicadores de gestión y desempeño	5	1	1	1	1	3	1	1	3	1	13	7°

<b>El presupuesto no cubre todas las necesidades de la empresa</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>2°</b>
<b>Falta de capacitación al personal</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	
<b>Herramientas y equipos de trabajo inapropiados</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3°</b>
<b>Programas tecnológicos desactualizados</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>4°</b>
<b>No existe un plan de mantenimiento de equipos</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	
<b>Carencia de medios informáticos en algunos departamentos</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	
<b>Retrasos con el cumplimiento de las órdenes de producción</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>1°</b>
<b>Esporádico control de calidad del producto terminado</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	
<b>Inadecuado control de inventarios</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>5°</b>
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>230</b>	
<b>PROMEDIO DE DEBILIDADES</b>				<b>4°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>			<b>1°</b>			

*Fuente: Agra S.A.*

*Elaborado: Irene Velasco*

**SELECCIÓN DE DEBILIDADES:  $230/17 = 13.52 = 13 >$**

**SELECCIÓN DE AMENAZAS:  $230/9 = 25 = 25 >$**

## 2.3.5 Matriz de Aprovechabilidad

TABLA Nº 2.8

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES																	PROMEDIO DE OPORTUNIDADES
	Inflación(Estabilidad)	Tasas de Interés	PIB(Crecimiento en el mercado hotelero )	Adquisición de nueva infraestructura	Factor tecnológico(Aprovechar los medios tecnológicos)	Factor ambiental ( Normativas y lineamientos ambientales)	Cliente valora calidad del producto	Los precios de los productos aceptables (clientes)	Forma de pago a corto plazo (clientes)	El tiempo de entrega de los productos inmediato (clientes)	Satisfacción completa del producto (cliente)	Escasas devoluciones del producto(cliente)	Discernimiento acerca de envases biodegradables	Entrega de producto puerta a puerta (proveedores)	Calidad de materia prima aceptable (proveedores)	TOTAL		
	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>63</b>	
<b>Personal conoce la misión y visión de la empresa y es comprometida con su gente</b>	<b>3</b>	1	1	1	1	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	<b>51</b>	<b>1°</b>
<b>Distribución del espacio físico para desempeñar el trabajo adecuado</b>	<b>1</b>	1	1	1	1	5	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	<b>25</b>	
<b>Liderazgo democrático por parte de la jefatura</b>	<b>3</b>	1	1	1	1	1	1	3	3	5	5	3	1	1	1	1	<b>29</b>	<b>3°</b>
<b>La comunicación de la jefatura hacia el personal es considerada apropiada</b>	<b>3</b>	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>17</b>	
<b>Personal no requiere supervisión cumple con satisfacción</b>	<b>3</b>	1	1	1	1	3	1	5	1	1	3	3	3	1	1	1	<b>27</b>	
<b>Se realiza reportes de trabajo periódicamente</b>	<b>3</b>	1	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	1	<b>21</b>	
<b>La contabilidad que lleva la empresa es confiable</b>	<b>3</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>	

Mínimo número de clientes con cartera vencida	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	3	1	1	1	27	4°
Cuentan con liquidez para realizar pagos oportunos	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	20	
La empresa es calificada como sujeto de crédito y de nuevos proyectos.	5	1	1	1	5	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	25	6°
La toma de decisiones es en base a resultados	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	27	5°
Conformidad de las remuneraciones de acuerdo a su trabajo	3	3	3	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	
Personal comprometido con la empresa	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	5	1	1	25	
Cumplimiento con las normas de seguridad industrial.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
Adecuado volumen de productos	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	25	
Escasos desperdicios de materia prima	5	1	1	1	1	1	5	3	3	1	1	3	1	5	1	5	30	2°
TOTAL	52	18	18	16	28	30	24	4	26	36	34	34	28	28	20	26	406	
PROMEDIO DE FORTALEZAS						5°		1		2°	3°	4°	6°					

Fuente: Agra S.A.

Elaborado: Irene Velasco

SELECCIÓN DE OPORTUNIDADES:  $406/15 = 27.06 = 27 >$

SELECCIÓN DE FORTALEZAS:  $406/16 = 25.38 = 25 >$

## 2.3.6 Matriz de Síntesis

TABLA Nº 2.9

		<b>FACTORES</b>		
		<b>EXTERNOS</b>	<b>INTERNOS</b>	
		<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: El cliente valora la calidad del producto</p> <p>O2: Conformidad del cliente con la forma de pago.</p> <p>O3: Cliente satisfecho con la entrega del producto inmediata.</p> <p>O4: Satisfacción completa del producto por parte del cliente.</p> <p>O5: Mínimo número de devoluciones del producto.</p> <p>O6: Aprovechar los medios tecnológicos para promocionar los productos.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1: Leyes del CONSEP, que limitan el cupo disponible de materia prima controlada.</p> <p>A2: Existe un nivel bajo de reclamos y devoluciones en cuanto a materia prima.</p> <p>A3: Falta de Publicidad difundida.</p> <p>A4: La competencia tiene mayor demanda debido a instalaciones y tecnología.</p>	
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
		<p>F1: El personal conoce la misión y visión de la empresa.</p> <p>F2: Escasos desperdicios de materia prima</p> <p>F3: Liderazgo democrático por parte de la jefatura.</p> <p>F4: Mínimo número de clientes con cartera vencida</p> <p>F5: La toma de decisiones es en base a</p>	<p><b>F1; O1</b> Diferenciación de calidad, precio y servicio.</p> <p><b>F1, F3; O4</b> Diseñar un plan de posicionamiento y liderazgo gerencial para promover el compromiso y el cumplimiento de la misión y visión.</p> <p><b>F2; O4</b> Desarrollar productos especializados para mercados no atendidos.</p> <p><b>F3; O3:</b> Crear un plan de incentivos a clientes puntuales y con trayectoria.</p> <p><b>F4; O4</b> Incrementar la fidelización del cliente nuevo y actual a través de redes sociales.</p>	<p><b>F2; A2</b> Establecer políticas de recepción de la materia prima.</p> <p><b>F3; A1:</b> Crear un plan de compras que permita proyectar con precisión el cupo disponible de la materia prima controlada.</p> <p><b>F5; A4:</b> Elaboración de una campaña publicitaria que busque un posicionamiento en el mercado.</p> <p><b>F6; A4:</b> Diseñar y programar relaciones con Alianzas estratégicas que permitan adquirir infraestructura.</p>

resultados.

F6: La empresa es calificada como sujeta de crédito y de nuevos proyectos.

**F5, O5** Evaluaciones de desempeño en el área de producción.

**F6; A4:** Acceder a nuevos créditos para inversión de tecnología, capital humano.

## DEBILIDADES

## ESTRATEGIAS DO

## ESTRATEGIAS DA

D1: Retrasos con las órdenes de producción

**D1; O4:** Implementar programas de Plan de gestión de recursos humanos para mejorar la productividad.

**D1; A2:** Levantamiento y análisis de los procesos actuales.

D2: Falta de conocimiento y sociabilización de las políticas y estrategias de la empresa.

**D2; O1:** Delinear y difundir el Direccionamiento estratégico para las necesidades del cliente.

**D2; A4:** Difundir el direccionamiento estratégico al personal.

D3: No existen procesos e instructivos en las áreas de trabajo

**D3; O3:** Desarrollar un manual de funciones para las áreas de trabajo.

**D3; A2:** Elaboración y difusión de un manual de procesos.

D4: Herramientas y equipos de trabajo inapropiados.

**D4; D5; O4** Implementar y diseñar programas de renovación de equipos de software y hardware para optimizar la productividad.

**D4, D5; A4:** Capacitar al personal en el manejo de los programas tecnológicos y función de los equipos.

D5: Programas tecnológicos desactualizados.

**D6; O5:** Programar pruebas de monitoreo constante de calidad.

**D7; A2:** Establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar tiempos y costos.

D6: Inadecuado control de inventarios

**D7; O5:** Desarrollar un programa de estandarización y mejora de procesos.

**D6, A4:** Adquirir un programa que contribuya al manejo adecuado de los inventarios.

D7: La evaluación del trabajo no cuenta con indicadores de gestión y desempeño.

**D8; O6:** Realizar un planificación presupuestaria que demande la satisfacción interna y externa de la empresa.

**D8; A4:** Diseñar y programar un plan financiero que cubra las necesidades de todas las áreas.

D8: El presupuesto no cubre todas las necesidades de las empresas.

## **2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

El direccionamiento estratégico es la radiografía de una empresa, en la cual refleja la información de la realidad de lo que está sucediendo en la empresa, por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

Agra S.A., no cuenta con este direccionamiento estratégico, el propósito será en encaminar de una mejor manera sobre las circunstancias presentes y previsibles, el compromiso de la alta dirección y el apoyo de la organización, será alcanzar este proceso como una necesidad organizacional para su puesta en marcha.

### **2.4.1 FILOSOFIA EMPRESARIAL**

La filosofía empresarial tiene que ver con la manera de pensar de la empresa aplicando un conjunto de valores y principios que definen el carácter fundamental de la empresa, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes.

#### **2.4.1.1 Principios y Valores**

Los principios y valores son creencias, normas que regulan la base sobre la que se construye la empresa. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Para determinar los principios y valores que aviva en la empresa Agra S.A. se realizó una entrevista a los empleados de manera individual, la misma que dio como



resultado identificar los principales principios y valores que se rigen y aplican en la empresa, los cuales se muestran través de la matriz axiológica.

#### 2.4.1.2. Matriz Axiológica

La matriz axiológica, es una guía para formular una escala de los principios y valores que cuenta la empresa AGRA S.A, a través de grupos de referencia entre ellos el cliente, proveedor, la competencia, familia, estado entre otros.

MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES								
GRUPOS DE REFERENCIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	MEDIO AMBIENTE	ENTIDADES DE CONTROL	FAMILIA
VALORES								
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X	X
ETICA	X	X		X	X	X	X	X
PRUDENCIA	X	X		X	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	X	X	X	X	X

**TABLA Nº 2.11**

MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS								
GRUPOS DE REFERENCIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	MEDIO AMBIENTE	ENTIDADES DE CONTROL	FAMILIA
PRINCIPIOS								
PUNTUALIDAD	X	X		X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
CUMPLIMIENTO	X	X		X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X		X	X	X	X	
SERVICIO	X	X		X	X	X		X

**Responsables con el ambiente:**

Contribuir con el ambiente a través del manejo y optimización de los recursos naturales obteniendo una producción más limpia, productiva y ambientes sanos.

**Puntualidad.**

Como principio empresarial, Agra S.A. reconoce y valora la puntualidad como forma de realizar mejor el trabajo cotidiano.

**Cumplimiento Adquirido**

Es la confianza que tienen nuestros clientes al recibir un producto de calidad, acompañado de un servicio oportuno y adecuado.

**Honestidad Empresarial**

Es actuar con rectitud y veracidad, aplicando el correcto proceder de la empresa en todas sus actividades, con ayuda de un personal comprometido y leal.

**Respeto a las personas**

Es aceptar, escuchar, valorar las cualidades y opiniones de cada persona, para mantener un ambiente de trabajo en óptimas condiciones que contribuya al mejoramiento continuo de la empresa.

**2.4.2 Misión**

“Atender la demanda de productos químicos y auxiliares, para aseo, desinfección, ambientación y protección, amigables con las personas y el medio ambiente con estándares de alta calidad, servicio y satisfacción el cliente”.

La nueva misión propuesta para la empresa Agra se basa en los siguientes elementos:

<b>Qué?Cuál es la razón u objeto social del establecimiento</b>	Producir y comercializar productos químicos de uso industrial y domestico
<b>Cómo?Cuál es la estrategia que marca la diferencia con los demás</b>	Productos con calidad, precios competitivos y servicio al cliente
<b>Con quién?Cuál es el personal que dispone</b>	Talento humano competitivo
<b>Para qué? A quién va satisfacer primariamente el producto o servicio.</b>	Cliente
<b>Por qué? Qué explica y justifica en lo principal su presencia</b>	Garantizar ambientes amigables y seguros para la salud

### Misión Propuesta

**“Producir y comercializar productos químicos de uso industrial, domestico, garantizando ambientes amigables y seguros para la salud de nuestros clientes, sustentados en los principios de cumplimiento y responsabilidad”.**

#### 2.4.3 Visión

“Nuestra visión de Agra S.A., una empresa confiable, tener con sus clientes una relación a largo plazo e ir creciendo en el mercado junto con su capital humano”

La nueva visión propuesta para la empresa Agra se basa en los siguientes elementos:

<b>Cuando?</b>	<b>Para cuantos años en adelante</b>	<b>2016</b>
<b>Qué?</b>	<b>A que se dedicara primordialmente su actividad empresarial</b>	Productos especializados
<b>Cómo?</b>	<b>Qué estrategia fundamental le servirá de brújula</b>	Mejoramiento continuo
<b>Con quién?</b>	<b>Que competencias tendrán las personas que le acompañaran el esfuerzo indispensable para ganar futuro</b>	Talento humano competitivo
<b>Para qué?</b>	<b>Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado</b>	Cumplimiento, puntualidad, responsabilidad, honestidad

### Visión Propuesta 2016:

**“Seremos líderes en productos especializados con capacidad de adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad, a través del mejoramiento continuo con talento humano competitivo guiados por los principios de cumplimiento, responsabilidad y puntualidad”**

#### 2.4.4 Objetivos Corporativos

Desarrollar productos químicos de alta calidad, con precios competitivos, y atención personalizada a los clientes, con apoyo de los procesos organizacionales que vayan enfocados al mejoramiento continuo, alcanzando estabilidad económica y crecimiento en el mercado, optimizando los recursos: tecnológicos, humano, financiero y productivo.

#### **2.4.4.1. Objetivos Específicos:**

Los siguientes objetivos nos permitirán ejecutar y controlar de mejor manera las actividades de la empresa:

##### **Administrativos:**

- ❖ Contar con una estructura orgánica bien establecida para crear procesos e instructivos en las áreas de trabajo, con el fin de delegar funciones adecuadas.
- ❖ Transmitir los objetivos, políticas, principios y valores a todo el personal de la empresa, de manera que estos se sientan identificados y comprometidos con la misma.
- ❖ Analizar y mejorar los procesos a fin de obtener un mayor beneficio en el uso del tiempo y costos

##### **Crecimiento**

- ❖ Obtener una rentabilidad de la empresa en un 25% a través del aumento en el nivel de ventas, y un sistema continuo de calidad.
- ❖ Aportar al posicionamiento de la empresa y en la mente del consumidor.
- ❖ Desarrollar productos especializados.

##### **Tecnológicos**

- ❖ Incrementar la inversión en activos

##### **Talento Humano**

- ❖ Incrementar el desarrollo del talento humano.
- ❖ Plan de posicionamiento y liderazgo

##### **De mantenimiento:**

- ❖ Implementar y mantener un sistema financiero con tecnología moderna, a fin de que cumpla con una información veraz y oportuna.

### **2.4.5. Políticas**

A continuación se describe varias políticas que se han implementando en la empresa, las mismas que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

#### **Administrativo:**

- La jornada diaria de trabajo será de 8 horas diarias, de lunes a viernes, la hora de entrada será a las 8:30 a.m. y de salida a las 17:00 p.m., con una media hora de lunch.
- La cancelación de sueldos se lo realizará máximo en los cinco primeros días del mes siguiente.
- Si un empleado tiene anticipos de sueldo, el valor respectivo será debitado directamente del rol de pagos.
- El sistema de sueldos se lo clasifica en dos partes: 1) el sistema fijo o salario básico y, 2) un incentivo en recuperación de cartera, y producción y ventas.
- Los empleados cuentan con un subsidio para transporte y alimentación.
- Para el proceso de selección de personal se iniciara con entrevistas del personal encargado y la gerencia.
- Todo el personal contratado deberá participar del proceso de inducción del cargo a desempeñar.
- El personal no podrá difundir información confidencial de la empresa bajo ningún concepto(sigilo empresarial)
- El compromiso de honestidad, respeto, puntualidad se conservara dentro y fuera de la empresa.
- El empleado deberá dar una buena imagen de la empresa.

**Ventas:**

- Los precios se establecerán de acuerdo al tipo de cliente.
- La empresa deberá capacitar a los nuevos asesores de ventas en cuanto a aplicación y especificaciones del producto ya que algunos requieren de un control riguroso.
- Los nuevos asesores de ventas tendrán que hacer su primera visita con el gerente de Ventas.
- La empresa entregará a los asesores de ventas el material necesario para la demostración del producto al cliente.
- La empresa se maneja por comisiones en un rango del 10 al 20% de las ventas cobradas.
- Son consideradas ventas de contado las ventas cobradas en efectivo.
- El asesor de ventas tiene la obligación de personalizar su trato con los clientes antes y después de recibir el producto.
- La entrega del producto será un plazo máximo de 48 horas en ventas normales. Los pedidos que se elaboran con un producto especializado o en grandes cantidades son sujetos a tiempos variables.
- Se despachara la mercadería con una hoja de control de pedido, en la que consta el detalle del producto, fecha , hora y responsable de quien recibe y entrega conforme el producto

**Producción:**

- Cumplir con todas las normas de seguridad industrial que se encuentran habilitadas en la fábrica como medida de prevención y manejo de los productos.

- La elaboración de los productos se hará de acuerdo a planificación de producción.
- Control y reporte de lotes de producción.
- La materia prima se conservara en un lugar amplio, seco y seguro clasificándose y conservando la distancia de material en polvo, grasas y líquidos.
- Mantener en stock productos semielaborados denominados bases, el cual permite agilizar y minimizar eficiencia en la elaboración del producto.

**Políticas y Normas de Seguridad Industrial:**

➤ **Orden y Limpieza**

- Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo.
- Recoger todo material que se encuentre “tirado” en el piso que pueda causar un accidente.
- Guardar ordenadamente los materiales y herramientas. No dejarlos en lugares inseguros.
- No obstruir las puertas o salidas de emergencia.

➤ **Equipos de protección individual (EPP)**

- Utilizar el equipo de protección una vez que se encuentre en las instalaciones de producción (gafas, mandiles, guantes, botas, audífonos, mascararas).
- Si se observa alguna deficiencia en los equipos de protección, ponerlo enseguida en conocimiento del superior.
- Mantener los equipos de seguridad en perfecto estado de conservación y cuando esté deteriorado pedir que sea cambiado por otro.

➤ **Riesgos químicos**



- Utilizar el equipo adecuado, trabajamos con líquidos químicos y los ojos serían los más perjudicados ante cualquier salpicadura y también otras partes del cuerpo pueden ser afectados.
- Al mezclar ácido con agua, colocar el ácido sobre agua, nunca al revés; podría provocar una proyección sumamente peligrosa.
- No remover ácidos con objetos metálicos; puede provocar proyecciones.
- Si se salpica ácido a los ojos, lavarse inmediatamente con abundante agua fría y acudir siempre al servicio médico.
- Si se manipulan productos corrosivos tomar precauciones para evitar su derrame; si este se produce actuar con rapidez según las normas de seguridad.
- Trabajamos con productos químicos extremar la limpieza personal, particularmente antes de las comidas y al abandonar el trabajo.
- Seguir las indicaciones de las hojas de emergencia que tiene cada producto químico, ya que en él especifica el grado de peligrosidad, prevenciones y recomendaciones ante cualquier accidente.

➤ **El riesgo de incendios**

- Los extintores son fáciles de utilizar, pero sólo si se conocen; enterarse de cómo funciona.
- Conocer las causas que pueden provocar un incendio en el área de trabajo y las medidas preventivas necesarias.
- Los números emergentes que debe recordar Cuerpo de bomberos 911.
- Que el buen orden y limpieza son los principios más importantes de prevención de incendios.
- No fumar dentro de las instalaciones.

- Controlar las chispas de cualquier origen ya que pueden ser causa de muchos incendios.
- Ante un caso de incendio conocer las posibles acciones.
- Si se manejan productos inflamables, prestar mucha atención y respetar las normas de seguridad.

➤ **Emergencias**

- Conocer y aplicar las hojas de seguridad emergente que cuenta cada uno de los productos.
- Seguir las instrucciones que se indiquen, y en particular, de quien tenga la responsabilidad en esos momentos.
- No correr ni empujar a los demás; si se está en un lugar cerrado buscar la salida más cercana sin atropellamientos.
- Prestar atención a la señalización, ayudará a localizar las salidas de emergencia.

**Políticas ambientales:**

- Los residuos serán separados entre biodegradables y los de no biodegradables.
- Los residuos de áreas de mantenimiento y bodegas( papel, cartón, vidrio) son almacenados en recipientes separados y entregados al gestor ambiental autorizado
- Los residuos de aceites y tierra son reutilizados.
- La materia prima, insumos y productos, identificados y etiquetados, serán controlados por su tiempo de vigencia.
- El almacenamiento de la materia prima, producto terminado cuenta con ventilación mecánica.

- Se evita que sustancias o productos químicos se derramen en el suelo, o se descarguen al alcantarillado.

**Financiero- Contable:**

- Los pagos a proveedores se realizarán los días lunes o viernes en horarios de 3 a 5 pm. de la tarde.
- Los cobros se realizan permanentemente
- Cumplir con todas las obligaciones con las entidades del estado.
- Presentar a la directiva de la empresa los estados financieros trimestralmente y anual.
- Los procedimientos contables se manejarán de acuerdo a las normas establecidas como son las NIIFS (normas internacionales de información financiera).
- Mantener una relación sana con las entidades bancarias.

**2.4.6. ESTRATEGIAS**

TABLA Nº 2.12

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA ESPECIFICA	CORTO PLAZO	MEDIA NO PLAZO	LARGO PLAZO
ADMINISTRATIVA	Contar con una estructura orgánica bien establecida para crear procesos e instructivos en las áreas de trabajo, con el fin de delegar funciones adecuadas.	Desarrollar un manual de funciones de trabajo.	X		
	Transmitir los objetivos, políticas, principios y valores a todo el personal de la empresa, de manera que estos se sientan identificados y comprometidos con la misma.	Delinear y difundir el direccionamiento estratégico para las necesidades del cliente.		X	
	Alcanzar el mejoramiento de los procesos a fin de obtener u mayor beneficio en el uso de tiempos y costos.	Implementar un manual de procesos en todas las áreas de gestión de la empresa.		X	
CRECIMIENTO	Obtener una rentabilidad de la empresa en un 25% a través del aumento en el nivel de ventas, y un sistema continuo de calidad del producto.	Controlar y evaluar el mejoramiento de los procesos de producción. Incrementar la fidelización del cliente nuevo y actual a través de redes sociales.		X	
		Programar pruebas de monitoreo constante de calidad.		X	

---

	Aportar al posicionamiento de la empresa y en la mente del consumidor.	Crear un programa publicitario.	X
	Desarrollar productos especializados	Diseñar un estudio de mercado	X
<b>TECNOLOGICO</b>	Incrementar la inversión en activos	Programa de renovación de equipos de software y hardware para optimizar productividad.	X
	Incrementar el desarrollo del talento humano.	Capacitación al personal.	X
<b>TALENTO HUMANO</b>	Plan de posicionamiento y liderazgo	Seleccionar y reclutar al personal para conocer habilidades idóneas para el cargo	
<b>MANTENIMIENTO</b>	Implementar y mantener un sistema de producción y financiero con tecnología moderna, a fin de que cumpla con una información y estándares de calidad veraz y oportuna.	Acceder a nuevos créditos para inversión de tecnología, capital humano. Realizar una planificación presupuestaria que demande la satisfacción interna y externa de la empresa.	X

---

**Fuente: Agra S.A.**

**Elaborado: Irene Velasco**

**2.4.7 MAPA ESTRATEGICO**

**2013**

**OBJETIVOS**

- Definir y establecer una estructura orgánica bien definida.
- Definir y transmitir los objetivos, políticas, principios y valores a todo el personal de la empresa.
- Analizar y mejorar los procesos a fin de obtener un mayor beneficio en el uso de tiempos y costos.
- Lograr un posicionamiento de la empresa y en la mente del consumidor.

**POLITICAS**

- La delegación de funciones deben ser claras y específicas
- Se darán a conocer a los empleados los objetivos y metas de la empresa.
- Los procesos están orientados a mantener clientes satisfechos.

**ESTRATEGIAS**

- Desarrollar un manual de funciones de trabajo en todas las áreas.
- Delinear y difundir el direccionamiento estratégico.
- Implementar un manual de procesos en todas las áreas de la empresa.
- Crear un programa publicitario
- Controlar y evaluar el mejoramiento de los procesos de producción

**PRINCIPIOS Y VALORES**

Responsabilidad, honestidad, respeto, puntualidad. cumplimiento.

**2014**

**OBJETIVOS**

- Entregar productos especializados que den un valor agregado al cliente.
- Incrementar la inversión en activos
- Incrementar el desarrollo del talento humano.

**POLITICAS**

- Seguimiento continuo al cliente al momento de comprar el producto especializado.
- Realizar periódicamente evaluaciones de los procesos.
- Se elaboraran planes de capacitación al personal, reforzando habilidades y destrezas

- Se planificara y se evaluará las decisiones prioritarias para la adquisición de activos fijos (maquinaria y equipos).

**ESTRATEGIAS**

- Incrementar la fidelización del cliente nuevo y actual a través de redes sociales.
- Programar pruebas de monitoreo constante de calidad.
- Diseñar un estudio de mercado.
- Endeudamiento financiero para recursos tecnológicos
- Implementar y diseñar programas de renovación de equipos de software y hardware para optimizar la productividad.

**MISION**

“Producir y comercializar productos químicos de uso industrial y domestico, garantizando ambientes amigables y seguros para la salud de nuestros clientes, sustentados en los principios de cumplimiento y responsabilidad”.

**VISION 2015**

“Seremos lideres en productos especializados y de calidad, a través del mejoramiento continuo con talento humano competitivo guiados por los principios de cumplimiento, responsabilidad y puntualidad”

**2015**

**OBJETIVOS**

- Implementar un plan de posicionamiento y liderazgo gerencial

- Implementar y mantener un sistema de producción y financiero con tecnología moderna.

**POLITICAS**

- Capacitación constante al personal del nuevo sistema adquirido.

- Las funciones gerenciales estarán a cargo del empleado designado cuando éste no se encuentre.

**ESTRATEGIAS**

- Seleccionar y reclutar al personal para conocer habilidades idóneas para delegación del cargo gerencial.

- Evaluar el sistema de producción y financiero periódicamente







Implementar el proceso de direccionamiento													
Difundir el diseño a los empleados													
<b>SUBTOTAL</b>													<b>550</b>
<b>PLAN OPERATIVO ANUAL</b>													<b>7665</b>

Elaborado por: Irene Velasco

## CAPÍTULO III

# LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS

### **3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

“El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

Para realizar el levantamiento de los procesos de la empresa Agra S.A., tomamos en cuenta algunas pautas que nos ayudaron a la descripción de los procesos, un requisito indispensable es reconocer los procesos claves como son los procesos gobernantes, los básicos y los de apoyo. Otro aspecto importante para el levantamiento de procesos, es el contacto directo con las personas involucradas las que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.(mednet)

A continuación enunciamos los procesos de la empresa Agra S.A.:

## 3.1.1. INVENTARIO DE PROCESOS

**TABLA Nº 3.1.**  
INVENTARIO DE PROCESOS

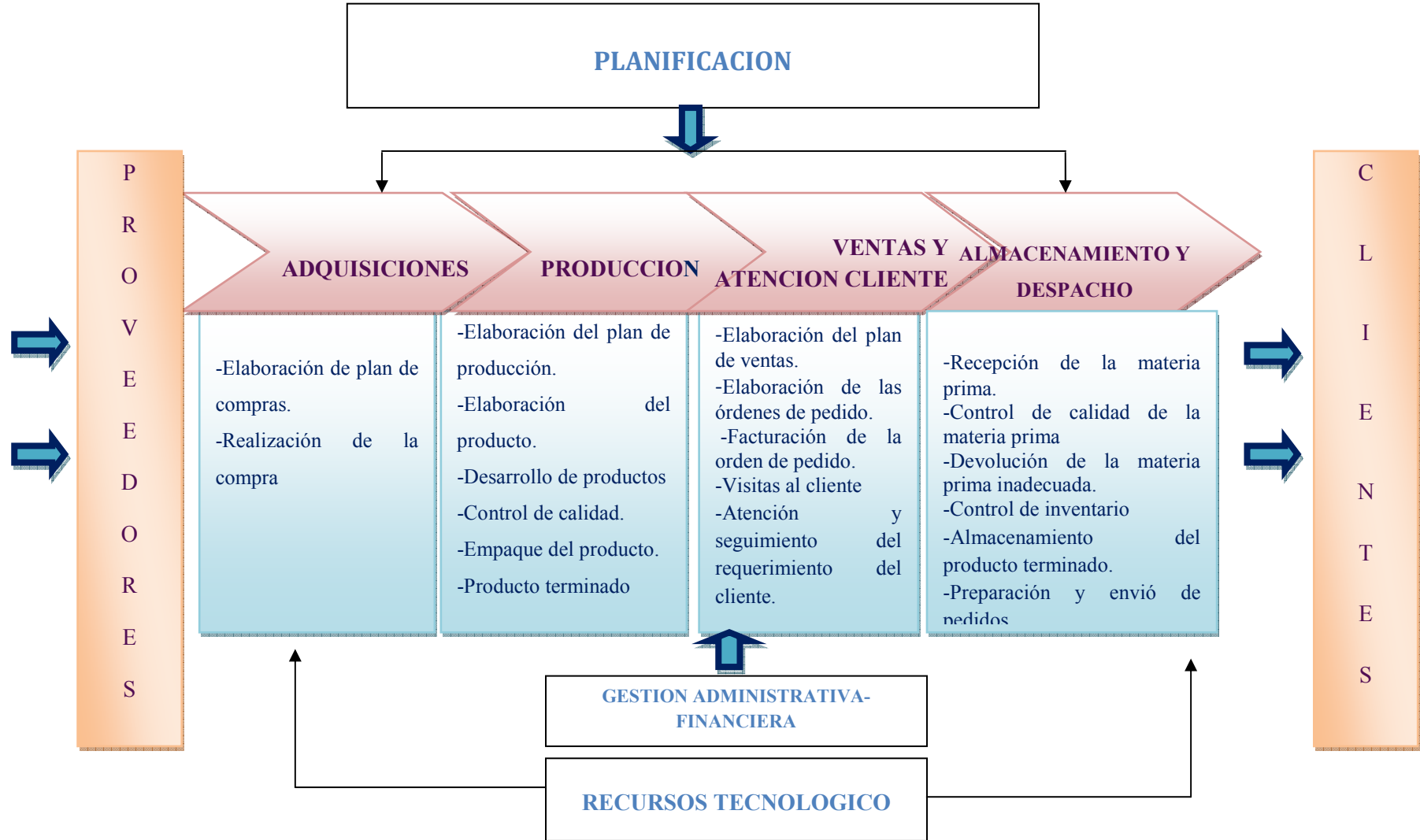
Nº	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
		GOBERNANTE	BASICO	APOYO
<b>GERENCIA</b>				
1	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ANUALES	X		
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>				
2	INVESTIGACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS		X	
<b>PRODUCCION</b>				
3	ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION		X	
4	ELABORACION DEL PRODUCTO		X	
5	CONTROL DE CALIDAD		X	
<b>VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE</b>				
6	PLAN DE VENTAS		X	
7	ELABORACIÓN DE ORDENES DE PEDIDO		X	
8	FACTURACION		X	
9	VISITAS AL CLIENTE		X	
<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS</b>				
10	RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA		X	
11	CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA, PRODUCTO TERMINADO		X	
12	PREPARACION Y ENVIO DE PEDIDOS		X	
<b>GESTION ADMINISTRATIVA-FINANCIERA</b>				
13	REALIZACION DE PAGOS A PROVEEDORES			
14	REALIZACION DE PAGOS A EMPLEADOS			
15	REALIZACION DE PAGOS A COMISIONISTAS			X
16	REALIZACION DE COBROS			X
17	CONTABILIZACION			X
<b>ADQUISICIONES</b>				
18	ELABORACION DEL PLAN DE COMPRAS		X	
19	REALIZACION DE LA COMPRA		X	
20	INGRESO DE COMPRAS AL CONSEJ			
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>				
21	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA		X	

### **3.1.2 CADENA DE VALOR**

“La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor” (Heriberto Escobar Gallo, 2006). Estas actividades se desgagan en aquellas que están compuestas o forman un proceso básicamente por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, las cuáles van añadiendo valor al producto a medida que ésta pasa por cada una de las áreas. Son consideradas como actividades principales. Mientras que actividades que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización, se consideran de apoyo para las primarias.

3.1.2.1 Cuadro de Cadena de Valor

Figura Nº 3.1 Cadena de Valor

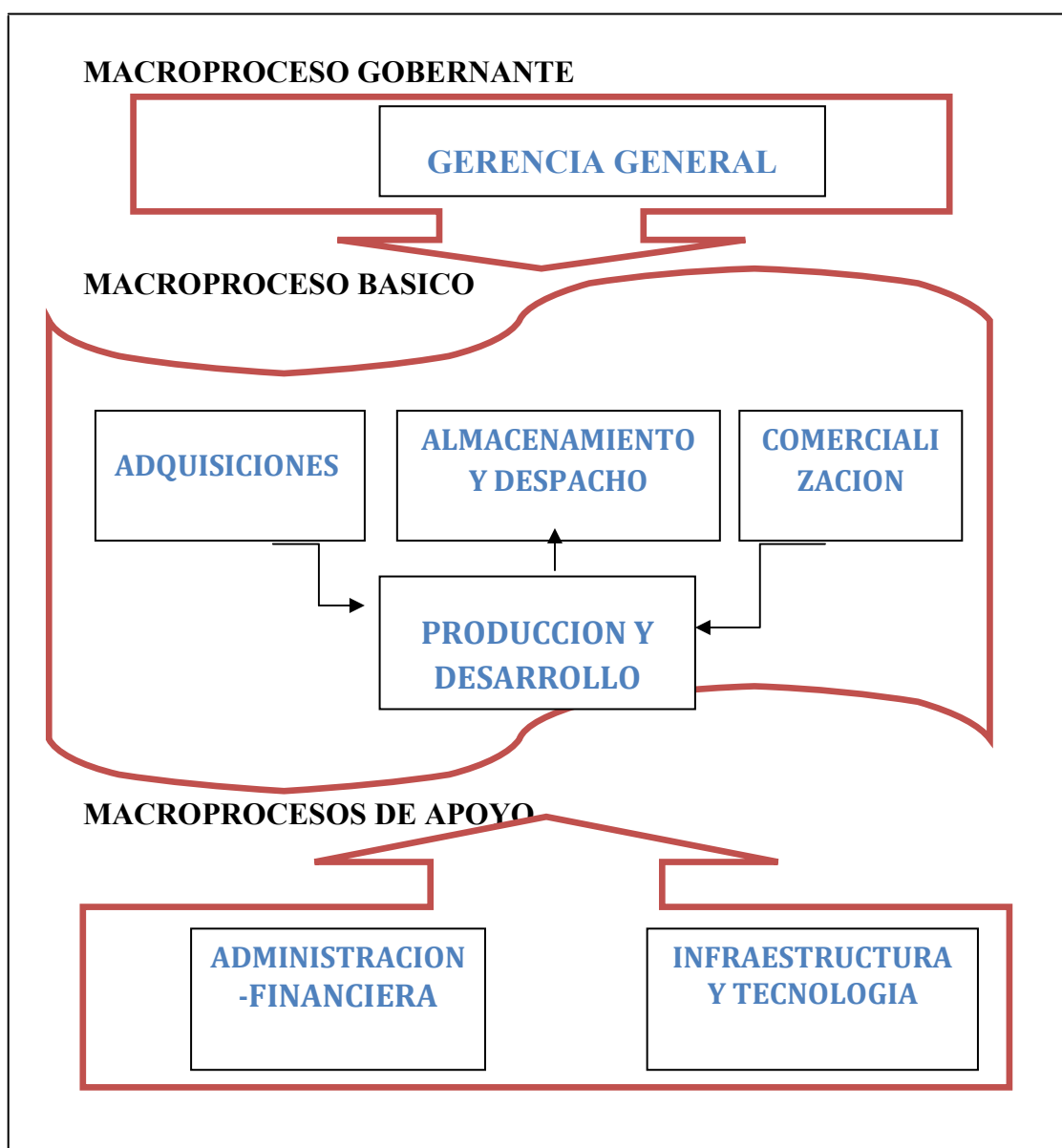


### 3.1.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos nos indica una representación gráfica de todos los procesos que la empresa tiene en su sistema de gestión.

La empresa Agra S.A., ha considerado para el desarrollo de su mapa de procesos, en identificar sus procesos claves en los que ellos involucran los procesos gobernantes, básicos y de apoyo. A continuación se muestra una gráfica:

**Figura Nº 3.2. Mapa de procesos**



*Elaborado:* Irene Velasco

*Fuente:* Agra S.A.

### 3.1.4. DIAGRAMA MODELO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El diagrama modelo para el levantamiento de procesos de la empresa Agra S.A., es una representación gráfica en la que nos detalla la secuencia de actividades de unos procesos y subprocesos.

Para este análisis se considerarán los siguientes aspectos:

**Nombre del Proceso y subproceso:** Para poder identificar y clasificar cada uno de los procesos a ser analizados.

**Fecha:** Es el lugar, día en el que se realiza el levantamiento de los procesos

**Actividades:** Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso para lograr un resultado determinado, estas actividades podrán o no agregar valor.

**Entradas:** Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.

**Salidas:** En otras palabras son los resultados obtenidos luego de concluido un proceso determinado.

**Tiempos:** Para efectos del caso, el tiempo de cada una de las actividades dentro de un proceso será calculado en minutos.


**Costos:** Los costos de cada actividad serán calculados por minuto

**Observaciones:** Se incluye los problemas detectados, novedades, dificultades, y otras actividades que limitan el buen desempeño del proceso.

**Símbolos:** Representan las etapas del proceso, las personas a los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.



Figura N° 3.3. Formato de levantamiento de Procesos







		<b>AGRA S.A.</b> <b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b> <b>INFORMACION DEL PROCESO</b>										<b>FECHA:</b>							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>																			
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>																			
<b>INGRESO</b>												<b>TIEMPO</b>							
<b>SALIDA</b>												<b>COSTO</b>							
<b>FRECUENCIA</b>												<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>							
<b>VOLUMEN</b>												<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES		
			□	▭	◇	▽	○	●	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT			
<b>TOTAL</b>																			

*Elaborado: Irene Velasco*

*Fuente: Agra S.A.*

### Diagramación y Simbología

Para el levantamiento de los procesos se utilizará la siguiente simbología:

SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO	OBSERVACION
	INSPECCION	NO AGREGA VALOR
	TRANSPORTE	NO AGREGA VALOR
	DECISION	NO AGREGA VALOR
	ALMACENAMIENTO	NO AGREGA VALOR
	OPERACION	AGREGA VALOR
	DEMORA	NO AGREGA VALOR

## 3.2. ANALISIS DE LOS PROCESOS

Mediante el análisis de los procesos en la empresa Agra S.A, se conseguirá; identificar, analizar, seleccionar y priorizar los procesos para luego ser evaluados y mejorarlos para su ejecución, con el propósito de que éstos se encaminen hacia los logros de los objetivos estratégicos de la empresa.

### 3.2.1. Hoja de Costos de Operación

A continuación detallamos las formulas que se utilizaron para el cálculo del costo de operación por minuto y el costo personal por minuto se utilizó la siguiente fórmula:

**Costo de operación por minuto=  $\frac{\text{Costo Total Anual de Operación}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$**

**Sueldo de Personal por minuto=  $\frac{\text{Costo Total Personal Mensual}}{30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$**

La Hoja de Costos considera el gasto de personal y el gasto operativo, datos con los cuales establece el costo de cada minuto de operación.

A continuación se detallan las tablas de costos que se va aplicar en el análisis de procesos:

**Figura Nº 3.4. Hoja de Costo de Operación**

<b>COSTOS DE OPERACIÓN CON PRODUCCION</b>			
<b>Nº</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO</b>
<b>1</b>	Servicios Básicos	2,787.71	0.005
<b>2</b>	Mantenimiento y Reparaciones	6,073.80	0.012
<b>3</b>	Arriendo	5,217.36	0.010
<b>4</b>	Alimentación y Refrigerios	2,813.06	0.005
<b>5</b>	Materia prima	121,691.90	0.235
<b>6</b>	Combustibles	1,213.00	0.002
<b>7</b>	Seguro y Reaseguros	976.80	0.002
<b>8</b>	Promoción y publicidad	320.00	0.001
<b>9</b>	Suministros y Materiales	3,933.21	0.008
<b>10</b>	Transporte y Flete	1,033.01	0.002
<b>11</b>	Otros gastos	4,151.35	0.008
		<b>150,211.20</b>	<b>0.2898</b>

**Elaborado: Irene Velasco**

**Fuente: Agra S.A**

Figura N° 3.5 Hoja de Costos del Personal

CARGO	SUELDOS	OTROS INGRESOS	DECIMO TERCER	DECIMO CUARTO	FDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL A 12.15%	TOTAL MENSUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO CON PRODUCCION POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
GERENTE GENERAL	500.00	0.00	0.00	26.50	41.67	20.83	60.75	649.75	0.015	0.289	0.305
GERENTE DE VENTAS	500.00	0.00	41.67	26.50	41.67	20.83	60.75	691.42	0.016	0.289	0.306
JEFE DE ADMINISTRACION	500.00	0.00	41.67	26.50	41.67	20.83	60.75	691.42	0.016	0.289	0.306
SECRETARIA	335.00	200.05	27.92	26.50	27.92	13.96	40.70	672.04	0.016	0.289	0.305
AUXILIAR EN VENTAS	320.00	215.23	26.67	26.50	26.67	13.33	38.88	667.28	0.015	0.289	0.305
TRABAJADOR PLANTA EN GENERAL	320.00	41.99	26.67	26.50	26.67	13.33	38.88	494.04	0.011	0.289	0.301
TRABAJADOR PLANTA EN GENERAL	320.00	187.27	26.67	26.50	26.67	13.33	38.88	639.32	0.015	0.289	0.305
AUXILIAR GENERAL DE PRODUCCION	320.00	47.76	26.67	26.50	26.67	13.33	38.88	499.81	0.012	0.289	0.301
ASISTENTE EN VENTAS	332.00	171.53	27.67	26.50	27.67	13.83	40.34	639.53	0.015	0.289	0.305
TECNICO DE MAQUINAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	450.00	0.010	0.289	0.300
INGENIERO QUIMICO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	0.005	0.289	0.294
CONTADOR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.00	0.005	0.289	0.294

*Elaborado: Irene Velasco*  
*Fuente: Agra S.A*

Las formulas para determinar la eficiencia en tiempo y en costos serán las siguientes:

$$\textit{Eficiencia en costo} = \frac{\Sigma AVc}{\Sigma AVc + \Sigma NAVc}$$

$$\textit{Eficiencia en tiempo} = \frac{\Sigma AVt}{\Sigma AVt + \Sigma NAVt}$$

**Donde:**

$\Sigma = AVc$  Sumatoria que agrega valor en costo

$\Sigma = AVc$  Sumatoria que agrega valor en costo


$\Sigma = NAVt$  Sumatoria que no agrega valor en tiempo

$\Sigma = NAVc$  Sumatoria que no agrega valor en costo

### 3.3. LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE PROCESOS

#### 3.3.1 Levantamiento y Análisis de Procesos de Planificación

##### 3.3.1.1 Planificación de Actividades Anuales

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		28/02/2012					
NOMBRE DEL PROCESO:		PLANIFICACION																	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ANUALES																	
INGRESO		Convocatoria a reunión a todos los jefes										TIEMPO		545					
SALIDA		Plan Operativo Anual										COSTO		166.77					
FRECUENCIA		Anual										EFICIENCIA EN TIEMPO		11.01%					
VOLUMEN		1										EFICIENCIA EN COSTO		11.01%					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES		
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT			
1	Convoca reunion a los jefes de las áreas	Gerente		x							5		1.53						
2	Plantea que resultados desea lograr durante el año	Gerente	x							40		12.24							Se da a conocer los resultados verbalmente y no a través de informes
3	Se da a conocer los objetivos	Gerente	x						20		6.12		X					Los jefes de área y los empleados no conocen el mapa estratégico y no estan planteados formalmente.	
4	Se realiza el plan operativo Anual	Gerente	x							480		146.88						El plan operativo lo realiza solo la Gerencia	
<b>SUBTOTAL</b>								<b>60</b>	<b>485</b>	<b>18.36</b>	<b>148.41</b>								
<b>TOTAL</b>								<b>545</b>	<b>166.77</b>										

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Gerente**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Planificación de Actividades Anuales**

**Fecha: 04/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

**Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen


Entrada	Convocatoria a reunión de todos los jefes	<b>Tiempo (min)</b>	545
Salida	Plan operativo anual	<b>Costo</b>	166.77
Frecuencia	Anual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	11.01%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	11.01%

El tiempo de ciclo del proceso es de 545 minutos, de los cuales corresponde 60 minutos que agrega valor y 485 minutos restantes que no agregan valor y representa el 11.01% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 166.77 de los cuales corresponde USD 18.36 agregan valor y USD 148.41 no agregan valor generando una eficiencia del 11.01%.

**Novedades Cualitativas**

- Se da a conocer los resultados verbalmente y no a través de informes
- Los jefes de área y los empleados no conocen el mapa estratégico y no están planteados formalmente.
- El plan operativo lo realiza solo la Gerencia

## 3.3.1.2 Desarrollo e Investigación de Productos

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		28/02/2012					
NOMBRE DEL PROCESO:		DESARROLLO E INVESTIGACION																	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		DESARROLLO E INVESTIGACION DE PRODUCTOS																	
INGRESO		Determinar y desarrollar un producto										TIEMPO		31695					
SALIDA		Producto realizado										COSTO		9,698.67					
FRECUENCIA		Anual										EFICIENCIA EN TIEMPO		5.30%					
VOLUMEN		1										EFICIENCIA EN COSTO		5.30%					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT			
1	Determinar una necesidad del cliente	Gerente						x		120		36.72		x					En ocasiones el cliente solicita la creación de un producto exclusivo.
2	Plantea una hipótesis de la necesidad	Gerente	x							15		4.59		x					
3	Realizar un estudio de mercado	Gerente	x							28800		8812.80							El estudio de mercado puede tardar de 1 a 3 meses
4	Desarrolla e investiga los componentes del diseño o creación del producto	Gerente	x							1440		440.64			x				El tiempo de la creación del producto, depende de la complejidad del producto.
5	Pruebas internas	Gerente						x		480		146.88			x				
6	Pruebas externas	Gerente						x		480		146.88			x				
7	Seguimiento del producto nuevo	Gerente		x						240		73.44		x					
8	Realiza ajustes del producto	Gerente	x							120		36.72			x				Según requerimiento del cliente
<b>SUBTOTAL</b>								<b>1680</b>	<b>30015</b>	<b>514.08</b>	<b>9184.59</b>								
<b>TOTAL</b>								<b>31695</b>	<b>9698.67</b>										



## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Gerente**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Desarrollo e Investigación de productos.**

**Fecha: 04/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen


Entrada	Determinar y desarrollar un producto	<b>Tiempo (min)</b>	31.695
Salida	Producto elaborado	<b>Costo</b>	9.698.54
Frecuencia	Anual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	5.30%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	5.30%

El tiempo de ciclo del proceso es de 31.695 minutos, de los cuales corresponde 1.680 minutos que agrega valor y 30.015 minutos restantes que no agregan valor y representa el 5.30% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 9698,67 de los cuales corresponde USD 514.08 agregan valor y USD 9.184,59 no agregan valor generando una eficiencia del 5.30%.

### **Novedades Cualitativas**

- En ocasiones el cliente solicita la creación de un producto exclusivo.
- El estudio de mercado puede tardar entre 1 o 3 meses.
- El tiempo de creación del producto depende de la complejidad del producto.
- Los ajustes del producto son de acuerdo al requerimiento del cliente.

**3.3.2 Levantamiento y Análisis de Procesos de Producción**  
**3.3.2.1 Elaboración del plan de Producción**

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA: 04/03/2013						
NOMBRE DEL PROCESO:		PRODUCCION																
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION																
INGRESO		Requerimiento del cliente										TIEMPO		57				
SALIDA		Plan de producción elaborado para la ejecución										COSTO		17.44				
FRECUENCIA		Mensual										EFICIENCIA EN TIEMPO		70.18%				
VOLUMEN		1										EFICIENCIA EN COSTO		70.20%				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Solicita informe de ventas	Asistente de Ventas	<input checked="" type="checkbox"/>							5		1.53		<input checked="" type="checkbox"/>				Los informes de ventas se realizan en forma manual
2	Revisa analisis de consumo de ventas (cantidades y producto)	Jefe Administrativo								10		3.06		<input checked="" type="checkbox"/>				
3	Elabora el plan de producción	Jefe Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>						40		12.24				<input checked="" type="checkbox"/>			La falta de difusión del plan de producción a las otra áreas permite que no se cumpla con los objetivos de la empresa
4	Entrega el plan de producción para ser ejecutado	Jefe Administrativo		<input checked="" type="checkbox"/>						2		0.61		<input checked="" type="checkbox"/>				
SUBTOTAL								40	17	12.24	5.20							
TOTAL								57		17.44								

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Producción**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Plan de Producción**

**Fecha: 04/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

**Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen


Entrada	Productos solicitados	<b>Tiempo (min)</b>	57
Salida	Plan de producción ejecutado	<b>Costo</b>	17.44
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	70.18%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	70.20%

El tiempo de ciclo del proceso es de 57 minutos, de los cuales corresponde 40 minutos que agrega valor y 17 minutos restantes que no agregan valor y representa el 70.18% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 17.44 de los cuales corresponde USD 12.24 agregan valor y USD 5.20 no agregan valor generando una eficiencia del 70.20%.

**Novedades Cualitativas**

- Los informes de ventas se realizan manual durante todo el mes.
- La falta de difusión del plan de producción a los otros departamentos permite que no se cumplan con los objetivos de la empresa.

**3.3.2.2 Elaboración del Producto (Degrease)**

 ALMACENES GENERALES S.A. RA REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A.			AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA:		27/02/2012					
NOMBRE DEL PROCESO:			PRODUCCION																	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:			ELABORACION DEL PRODUCTO/ DEGREASE																	
INGRESO			Orden de Producción						TIEMPO				820							
SALIDA			Producto Terminado						COSTO				249.87							
FRECUENCIA			Diariamente						EFICIENCIA EN TIEMPO				10.37%							
VOLUMEN			3 lotes						EFICIENCIA EN COSTO				10.29%							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				NORMATIVA	INDICADOR	OBSERVACIONES	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT				
1	Recibe la orden de producción	Asistente de producción 1	<input checked="" type="checkbox"/>						2		0.61			<input checked="" type="checkbox"/>						Ho existe planificación oportuna de las ordenes de producción
2	Se solicita la materia prima a bodega	Asistente de producción 1		<input checked="" type="checkbox"/>						720		219.60		<input checked="" type="checkbox"/>						En pocas ocasiones no hay la materia prima lo que ocasiona retraso en la produccion y/o se procede a la elaboracion otro producto
3	Se entrega la materia prima	Ayudante de Produccion 2 y 3	<input checked="" type="checkbox"/>							5		1.51					<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Se pesa la materia prima de acuerdo a los requerimientos del producto (formula: componentes del producto/silicona)	Asistente de producción 1	<input checked="" type="checkbox"/>						20		6.10						<input checked="" type="checkbox"/>			
5	Mezcla de la materia prima de acuerdo a la formula	Ayudante de Produccion 3	<input checked="" type="checkbox"/>						8		2.41						<input checked="" type="checkbox"/>			El ayudante de producción 1 es el unico que conoce las medidas de la materia prima para elaborar los productos
6	Se crea la base del producto degrease	Asistente de producción 1							10		3.05									Las bases son creadas y almacenadas junto con la elaboracion del producto
7	Envasado del producto terminado	Ayudante de Produccion 2 y 3	<input checked="" type="checkbox"/>						30		9.0			<input checked="" type="checkbox"/>						
8	Etiquetado y tapas	Ayudante de Produccion 2 y 3	<input checked="" type="checkbox"/>						15		4.52			<input checked="" type="checkbox"/>						
9	Traslado del producto terminado a bodega o despacho	Asistente de producción 1	<input checked="" type="checkbox"/>						10		3.05									En muy pocas ocasiones se queda el producto terminado en bodega
<b>SUBTOTAL</b>								85	735	25.71	224.155									
<b>TOTAL</b>								820			249.87									

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Asistente de Producción**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Elaboración del producto (degrease)**

**Fecha:04/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen


Entrada	Orden de Producción	<b>Tiempo (min)</b>	820
Salida	Producto terminado	<b>Costo</b>	249.87
Frecuencia	Diaria	<b>Eficiencia en tiempo</b>	10.37%
Volumen	3 lotes	<b>Eficiencia en costo</b>	10.29%

El tiempo de ciclo del proceso es de 820 minutos, de los cuales corresponde 85 minutos que agrega valor y 735 minutos restantes que no agregan valor y representa el 10.37% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 249.87 de los cuales corresponde USD 25.71 agregan valor y USD 224.15 no agregan valor generando una eficiencia del 10.29%.

### **Novedades Cualitativas**

- No existe una planificación oportuna en las órdenes de producción.
- La carencia de materia prima ocasiona que se retrase la producción, lo que permite que se cancele la producción de un lote y se inicie con otro y los pedidos lleguen incompletos al cliente.
- El producto terminado es enviado a bodega o a despacho, sin tener un adecuado ingreso y salida del producto
- El asistente de producción es el único que conoce los componentes de los productos(formulas).

## 3.3.2.3. Control de Calidad del Producto Terminado

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA:		27/02/2012			
NOMBRE DEL PROCESO:		PRODUCCION															
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO															
INGRESO		Producto Terminado								TIEMPO				101			
SALIDA		Producto con Calidad								COSTO				77.88			
FRECUENCIA		Mensualmente								EFICIENCIA EN TIEMPO				34.65%			
VOLUMEN		1								EFICIENCIA EN COSTO				13.71%			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT	
1	Se escoge al azar el producto terminado de un lote	Gerente			X				2		2.31		X				
2	Se extrae una muestra del producto terminado para ser inspeccionada su calidad	Gerente	X						2		2.31		X				
3	Realiza pruebas de calidad en el laboratorio quimico de la empresa	Gerente	X					20		6.10			X				
4	Realiza informe sobre la calidad del producto	Gerente	X					15		4.58		X					Los informes de calidad se realizan por pedido del cliente
5	Revisa el informe de calidad y aprueba	Ingeniero Quimico							2		2.29		X				
6	El informe de calidad es entregado al cliente	Asistente de Ventas		X					60		60.31		X				El informe de calidad del producto tiene que ser entregado fisicamente al cliente
<b>SUBTOTAL</b>								35	66	10.68	67.21						
<b>TOTAL</b>								101		77.88							

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Gerente**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Control de Calidad del producto Terminado**

**Fecha: 04/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen

Entrada	Producto Terminado	<b>Tiempo (min)</b>	101
Salida	Producto con calidad	<b>Costo</b>	77.88
Frecuencia	Quincenal	<b>Eficiencia en tiempo</b>	34.65 %
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	13.71%


El tiempo de ciclo del proceso es de 101 minutos, de los cuales corresponde 35 minutos que agrega valor y 66 minutos restantes que no agregan valor y representa el 34.65% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 10.68 de los cuales corresponde USD 25.71 agregan valor y USD 13.96 no agregan valor generando una eficiencia del 13.71%.

### **Novedades Cualitativas**

- Los informes de calidad se realizan únicamente por pedido del cliente.
- Los informes de calidad son entregados al cliente al momento del despacho del producto.

### 3.3.3 Levantamiento y Análisis de Procesos de Almacenamiento y Despacho

#### 3.3.3.1 Recepción de Materia Prima

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA 27/02/2012						
NOMBRE DEL PROCESO:		ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS																
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA																
INGRESO		Materia Prima								TIEMPO				42.30				
SALIDA		Bodegaje de la Materia Prima								COSTO				12.86				
FRECUENCIA		Mensualmente								EFICIENCIA EN TIEMPO				35.46%				
VOLUMEN		6								EFICIENCIA EN COSTO				47.43%				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Recibe la materia prima	Ayudante de Producción 2 y 3	<input checked="" type="checkbox"/>						15		4.58						<input checked="" type="checkbox"/>	No existe horarios establecidos para la entrega de materia prima hay diferentes tiempos de recepción, todo depende de la cantidad que se recepa
2	Se recepa la factura de la materia prima	Secretaria				<input checked="" type="checkbox"/>				2		0.61		<input checked="" type="checkbox"/>				
3	Se recepa la guia de remisión de la materia prima	Asistente de producción 1	<input checked="" type="checkbox"/>							2		0.61		<input checked="" type="checkbox"/>				
4	Verifica que haya llegado toda la materia prima con la guia de remisión	Asistente de producción 1					<input checked="" type="checkbox"/>		8		2.44		<input checked="" type="checkbox"/>					En pocas ocasiones se verifica la materia prima con la guia de remision
5	Firma la guia de remisión en el caso de conformidad de la recepcion de la materia prima	Asistente de producción 1	<input checked="" type="checkbox"/>						0.3		0.09		<input checked="" type="checkbox"/>					En ocasiones se devuelve la materia prima por equivocaciones del proveedor(materia prima erronea)
6	En el caso de que no haya conformidad de la materia prima se pone una observación en la factura	Secretaria					<input checked="" type="checkbox"/>		5	1.53			<input checked="" type="checkbox"/>					
7	Se traslada la materia prima a bodega	Ayudante de producción 2 y 3		<input checked="" type="checkbox"/>					10		3.01		<input checked="" type="checkbox"/>					
<b>SUBTOTAL</b>								15	27.3	6.10	6.76							
<b>TOTAL</b>								42.3		12.86								



## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Dpto. de Almacenaje y Despacho**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Recepción de la Materia Prima**

**Fecha: 04/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen


Entrada	Materia Prima	<b>Tiempo (min)</b>	42.3
Salida	Bodegaje de Materia Prima	<b>Costo</b>	12.31
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	35.46 %
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	49.54%

El tiempo de ciclo del proceso es de 42.30 minutos, de los cuales corresponde 15 minutos que agrega valor y 27.30 minutos restantes que no agregan valor y representa el 35.46% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 12.31 de los cuales corresponde USD 6.10 agregan valor y USD 6.21 no agregan valor generando una eficiencia del 49.54%.

### **Novedades Cualitativas**

- No existe horarios establecidos para la entrega de materia prima y hay diferentes tiempos de recepción, todo depende de la cantidad de materia prima que se recepte.
- En pocas ocasiones se verifica la materia prima recibida con la guía de remisión.
- En ocasiones se devuelve la materia prima por equivocaciones del proveedor (materia prima errónea o incompleta).

### 3.3.3.2 Control de Inventarios de Materia Prima y Producto Terminado

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		06/03/2012				
NOMBRE DEL PROCESO:		ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS																
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO																
INGRESO		Producto terminado y Materias Primas										TIEMPO		55				
SALIDA		Informe de control de inventario										COSTO		16.70				
FRECUENCIA		Diariamente										EFICIENCIA EN TIEMPO		27.27%				
VOLUMEN		1										EFICIENCIA EN COSTO		27.04%				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			□	⇒	◇	▽	○	⊂	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Ingresar el producto terminado a bodega	Asistente de producción 2		X					10		3.01						X	
2	Ingresar la materia prima y materiales a bodega	Asistente de producción 2		X					15		4.52						X	
3	Se registra la salida de la materia prima en hoja de control de producción	Asistente de producción 1	X						20		6.10	X						Se registra la utilización de materia prima en las hojas de producción
4	Revisa la salida del producto terminado	Asistente de Ventas							5		1.53							No se registra en kardex tanto el ingreso como la salida del producto terminado y materia prima
5	Da a conocer la falta de existencia de la materia prima	Asistente de producción 1	X						5		1.51							No se informa oportunamente la falta de existencia de materia prima
6	Se controla el inventario de producto terminado	Asistente de producción 1							10		3.05	X						El inventario se lo hace diario por lo que solo el conteo es visual
<b>SUBTOTAL</b>								15	40	4.52	12.18							
<b>TOTAL</b>								55		16.70								

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Dpto. de Almacenaje y Despacho**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Control de Inventario Materia Prima y Producto Terminado**

**Fecha: 06/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**


Tabla Resumen			
Entrada	Materia Prima y Producto Terminado	<b>Tiempo (min)</b>	55
Salida	Informe de control de inventario	<b>Costo</b>	16.70
Frecuencia	Diariamente	<b>Eficiencia en tiempo</b>	27.27 %
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	27.04%

El tiempo de ciclo del proceso es de 55 minutos, de los cuales corresponde 15 minutos que agrega valor y 40 minutos restantes que no agregan valor y representa el 27.27% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 16.70 de los cuales corresponde USD 4.52 agregan valor y USD 12.18 no agregan valor generando una eficiencia del 27.04%.

### **Novedades Cualitativas**

- Se registra la utilización de materia prima en las hojas de producción.
- No se registra en kardex tanto el ingreso como la salida del producto terminado y materia prima.
- No se informa oportunamente la falta de existencia de materia prima.
- El inventario se lo hace a diario pero es visual.

**3.3.3.3 Preparación y entrega del producto**

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA: 27/02/2012							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS																	
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO:</b>		PREPARACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO																	
<b>INGRESO</b>		Entrega de factura de ventas										<b>TIEMPO</b>				115			
<b>SALIDA</b>		Despacho de pedido al cliente										<b>COSTO</b>				34.90			
<b>FRECUENCIA</b>		DIARIAMENTE										<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>				30.43%			
<b>VOLUMEN</b>		1										<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>				30.59%			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT			
1	Recibe las facturas de ventas	Auxiliar de Ventas	X						5		1.53		X						
2	Clasifica las facturas de acuerdo a sectores de la ciudad(Norte, Sur, Valle)	Auxiliar de Ventas	X							10		3.05	X						
3	Da prioridad a planificación de rutas	Auxiliar de Ventas								5		1.53	X					Horarios ya establecidos Los dias Martes y Jueves al Sur, Miercoles y Viernes a Valles	
4	Si hay clientes nuevos se ubica la dirección en el mapa	Auxiliar de Ventas	X							5		1.53	X						
5	Despachan el producto terminado de acuerdo a las facturas	Asistente de Producción 2								45		13.55						X	En muchas ocasiones no puede despachar el producto, ya que se encuentran elaborando en ese momento
6	Carga al vehiculo el producto terminado de acuerdo a las facturas	Auxiliar de Ventas	X							15		4.58							
7	Entrega el producto al cliente y firma la hoja de ruta	Auxiliar de ventas	X							30		9.15							En el caso que el transportista tiene novedades con el cliente, primero informa a la empresa y espera respuesta del vendedor.
<b>SUBTOTAL</b>								35	80	10.68	24.22								
<b>TOTAL</b>								115		34.90									

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Dpto. de Almacenaje y Despacho**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Preparación y entrega del producto**

**Fecha: 06/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen			
Entrada	Facturas de Venta	<b>Tiempo (min)</b>	115
Salida	Entrega del producto	<b>Costo</b>	34.90
Frecuencia	Diariamente	<b>Eficiencia en tiempo</b>	30.43 %
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	30.59%


El tiempo de ciclo del proceso es de 115 minutos, de los cuales corresponde 35 minutos que agrega valor y 80 minutos restantes que no agregan valor y representa el 30.43% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 34.90 de los cuales corresponde USD 10.68 agregan valor y USD 24.22 no agregan valor generando una eficiencia del 30.59%.

### **Novedades Cualitativas**

- Horarios ya establecidos en entregas : Las rutas de despacho se encuentran establecidas de la siguiente manera: Martes y Jueves al Sur, Martes y Viernes al Valle
- Existe retraso en el despacho del producto debido a que no se cumple totalmente con las órdenes de producción.
- En el caso que el transportista tiene novedades con el cliente, primero informa a la empresa y espera respuesta del vendedor.

### 3.3.4 Levantamiento y Análisis del Proceso de Adquisiciones

#### 3.3.4.1 Elaboración del Plan de Compra

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		28/02/2012					
NOMBRE DEL PROCESO:		ADQUISICIONES																	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		ELABORACION DEL PLAN DE COMPRAS																	
INGRESO		Stock de materia prima								TIEMPO				50					
SALIDA		Aprueba el plan de compras								COSTO				13.89					
FRECUENCIA		Mensual								EFICIENCIA EN TIEMPO				40.00%					
VOLUMEN		1								EFICIENCIA EN COSTO				43.92%					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT			
1	Revisa stock de materia prima	Asistente de producción I	x								10		3.05					X	
2	Informa de requerimiento de materia prima	Asistente de producción I									5		1.53						El requerimiento de materia prima se lo hace cuando ésta se termina en su totalidad
3	Revisa cuadros historicos de consumos de materia prima( cantidades y costos)	Jefe Administrativo									5		0.15	X					
4	Elaborar el plan de compras	Jefe Administrativo	x								20		6.10						La elaboración del plan no se hace en base a tiempos de entrega del proveedor
5	Aprueba el Plan de compras	Gerente									10		3.06	X					En pocas ocasiones es aprobado el plan de compras por el gerente
								<b>SUBTOTAL</b>		<b>20</b>	<b>30</b>	<b>6.10</b>	<b>7.79</b>						
								<b>TOTAL</b>		<b>50</b>		<b>13.89</b>							

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Administración**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Elaboración del Plan de Compras**

**Fecha: 06/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**


Tabla Resumen			
Entrada	Stock de materia prima	<b>Tiempo (min)</b>	50
Salida	Aprueba del plan de compras	<b>Costo</b>	13.89
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	40.00 %
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	43.92%

El tiempo de ciclo del proceso es de 50 minutos, de los cuales corresponde 20 minutos que agrega valor y 30 minutos restantes que no agregan valor y representa el 40.00% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 13.89 de los cuales corresponde USD 6.10 agregan valor y USD 7.79 no agregan valor generando una eficiencia del 43.92%.

### **Novedades Cualitativas**

- El requerimiento de materia prima se lo hace cuando ésta se termina en su totalidad.
- La elaboración del plan no se hace en base a tiempos de entrega del proveedor
- En pocas ocasiones es enviado el plan de compras a gerencia para ser aprobado

## 3.3.4.2 Realización de la compra

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		01/03/2012					
NOMBRE DEL PROCESO:		ADQUISICIONES																	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		REALIZACION DE LA COMPRA																	
INGRESO		Requisicion de materia prima										TIEMPO		84.00					
SALIDA		Compra de la materia prima										COSTO		25.64					
FRECUENCIA		Mensualmente										EFICIENCIA EN TIEMPO		77.38%					
VOLUMEN		6										EFICIENCIA EN COSTO		77.34%					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT			
1	Realiza la requisición de materia prima	Jefe Administrativo	x							5		1.53							
2	Recibe la hoja de requisición de materia prima	Secretaria		x						1		0.31							
3	Cotiza según precios a los proveedores de la materia prima	Secretaria	X						60		18.30						x		Se realiza constantemente la cotización de la materia prima debido a que existe variación en los precios.
4	Reporta y envia para la aprobación de la materia prima con los precios y proveedores	Secretaria	x							1		0.31	x						En ocasiones no necesita la orden a de aprobación solo se lo hace verbalmente
5	Selecciona y aprueba la orden de compra	Jefe Administrativo								10		3.06	x						
6	Se realiza la confirmación del pedido de la materia prima al proveedor	Secretaria	x							2		0.61	x						
7	Se realiza la compra de materia prima	Secretaria	x							5		1.53	x						
SUBTOTAL								65	19	19.83	5.81								
TOTAL								84		25.64									



## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Administración**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Realización de la compra**

**Fecha: 06/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**


Tabla Resumen			
Entrada	Requisición de materia prima	<b>Tiempo (min)</b>	84
Salida	Compra de la materia prima	<b>Costo</b>	25.64
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	77.83 %
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	77.34%

El tiempo de ciclo del proceso es de 84 minutos, de los cuales corresponde 65 minutos que agrega valor y 19 minutos restantes que no agregan valor y representa el 77.83 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 25.64 de los cuales corresponde USD 19.83 agregan valor y USD 5.81 no agregan valor generando una eficiencia del 77.34%.

### **Novedades Cualitativas**


- La secretaria informa que constantemente realiza cotizaciones de la materia prima debido a que existe variación en los precios.
- En ocasiones no se aprueba la orden de compra, solo se lo hace verbalmente su aprobación.

**3.3.4.3 Ingreso de compras de materia prima controlada al CONSEP**

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO								FECHA:		01/03/2012						
NOMBRE DEL PROCESO:		ADQUISICIONES																
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		INGRESO DE COMPRAS AL CONSEP																
INGRESO		Kardek de materia prima controlada								TIEMPO		275						
SALIDA		Reporte de compras al Consep								COSTO		84.15						
FRECUENCIA		MENSUAL								EFICIENCIA EN TIEMPO		32.73%						
VOLUMEN		1								EFICIENCIA EN COSTO		32.73%						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			□	⇒	◇	▽	○	∩	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Verifica físicamente datos e ingresos de compras de materia prima controlada generadas en el mes	Jefe Administrativo								160		48.96		x				
2	Elabora Kardek de la materia prima controlada	Jefe Administrativo	x						90		27.54				x			
3	Ingresa a la pagina del Consep para reportar datos de Kardex de materia prima( costo y cantidades)/ mensual	Jefe Administrativo	x						20		6.12				x			Se realiza el ingreso de la compra a la pagina del Consep unicamente de la materia prima que es controlada
4	Imprime y archiva reportes del Consep	Jefe Administrativo				x			5		1.53			x				
<b>SUBTOTAL</b>								90	185	27.54	56.61							
<b>TOTAL</b>								275	84.15									

**3.3.5 Levantamiento y Análisis del Proceso de Ventas y Atención al Cliente**

**3.3.5.1 Plan de Ventas**

			AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA 01/03/2012					
NOMBRE DEL PROCESO:			VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE															
NOMBRE DEL SUBPROCESO:			ELABORACION DEL PLAN DE VENTAS															
INGRESO			Convocatoria reunión de vendedores										TIEMPO		910.00			
SALIDA			Se elabora el plan de ventas										COSTO		278.46			
FRECUENCIA			Anual										EFICIENCIA EN TIEMPO		65.93%			
VOLUMEN													EFICIENCIA EN COSTO		65.93%			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			□	⇒	◇	▽	○	D	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Se convoca a reunión a los vendedores	Jefe de Ventas		X						10		3.06		X				
2	Se analiza referencias del plan del año anterior	Jefe de Ventas	X						300		91.80				X			
3	Se corrige errores del plan de ventas del año anterior	Jefe de Ventas	X						300		91.80		X					
4	Se elabora plan de ventas para presentarlo	Jefe de Ventas	X						300		91.80							El plan se elabora fuera de tiempo
SUBTOTAL								600	310	183.60	94.86							
TOTAL								910		278.46								

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Ventas**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Plan de Ventas**

**Fecha: 06/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

**Novedades Cuantitativas:**


Tabla Resumen			
Entrada	Convocatoria reunión vendedores	<b>Tiempo (min)</b>	910
Salida	Elaboración del plan de ventas	<b>Costo</b>	278.46
Frecuencia	Anual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	65.93 %
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	65.93 %

El tiempo de ciclo del proceso es de 910 minutos, de los cuales corresponde 600 minutos que agrega valor y 310 minutos restantes que no agregan valor y representa el 65.93% de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 278.46 de los cuales corresponde USD 183.60 agregan valor y USD 94.86 no agregan valor generando una eficiencia del 65.93%.

**Novedades Cualitativas**

- La elaboración del plan de ventas se lo realiza a destiempo, permitiendo que no se cumplan a cabalidad los objetivos de crecimiento.

**3.3.5.2 Elaboración de Órdenes de Pedido**

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA 27/02/2012									
NOMBRE DEL PROCESO:		VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE																			
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		ELABORACION DE ORDEN DE PEDIDO																			
INGRESO		Selección de clientes								TIEMPO		175									
SALIDA		Confirmación del pedido								COSTO		53.4									
FRECUENCIA		DIARIAMENTE								EFICIENCIA EN TIEMPO		88.57%									
VOLUMEN		20								EFICIENCIA EN COSTO		88.57%									
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES				
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT					
1	Selección del cliente	Asistente en ventas																			El vendedor selecciona al cliente según habito de compra, no se rigen a un reporte
2	Se realiza la llamada al cliente	Asistente en ventas	X							40		12.20									
3	Realiza la orden de pedido	Asistente en ventas	X							100		30.50									Si el cliente no requiere de producto se anota en el registro de llamadas
4	Se realiza la cotización del pedido si es necesario	Asistente en ventas								5		1.53									En pocas ocasiones el cliente desea conocer el valor de su orden de pedido
5	Se devuelve la llamada al cliente para indicar la cotización (precio y entrega)	Asistente en ventas	X								10		3.05								
6	El cliente confirma el pedido	Asistente en ventas	X							10		3.05									
								<b>SUBTOTAL</b>		155	20	47.28	6.10								
								<b>TOTAL</b>		175		53.38									

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Ventas**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Elaboración de órdenes de pedido**

**Fecha: 06/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**


Tabla Resumen			
Entrada	Selección de clientes	<b>Tiempo (min)</b>	175
Salida	Confirmación del pedido	<b>Costo</b>	53.40
Frecuencia	Diariamente	<b>Eficiencia en tiempo</b>	88.57 %
Volumen	20	<b>Eficiencia en costo</b>	88.57%

El tiempo de ciclo del proceso es de 175 minutos, de los cuales corresponde 155 minutos que agrega valor y 20 minutos restantes que no agregan valor y representa el 88.57 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 53.40 de los cuales corresponde USD 47.28 agregan valor y USD 6.10 no agregan valor generando una eficiencia del 88.57%.

### **Novedades Cualitativas**

- El vendedor selecciona al cliente según hábito de compra, no se rigen a un reporte.
- Si el cliente no requiere de producto se anota en el registro de llamadas.
- En pocas ocasiones el cliente desea conocer el valor de su orden de pedido

**3.3.5.3 Facturación**

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA 28/02/2012						
NOMBRE DEL PROCESO:		VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE																
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		FACTURACION																
INGRESO		Confirmación del pedido								TIEMPO				76.00				
SALIDA		Factura a despacho								COSTO				23.18				
FRECUENCIA		DIARIAMENTE								EFICIENCIA EN TIEMPO				39.47%				
VOLUMEN		20								EFICIENCIA EN COSTO				39.47%				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Entrega del pedido confirmado	Asistente en ventas					X			4		1.22		X				
2	Se elabora la factura en el sistema Qsoft	Asistente en ventas	X						20		6.10			X				
3	Se elabora la guía de remisión	Asistente en ventas	X						10		3.05			X				
4	Se ingresa la factura en el kardex individual del cliente	Asistente en ventas	X							40		12.20						Se ingresa la factura en el kardex fisico de cada cliente
5	Se entrega la factura y guía de remisión a despacho	Auxiliar de Ventas/ Asistente de Producción 1		X						2		0.61		X				
<b>SUBTOTAL</b>								30	46	9.15	14.03							
<b>TOTAL</b>								76		23.18								

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Ventas**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Facturación**

**Fecha: 06/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen			
Entrada	Confirmación del pedido	<b>Tiempo (min)</b>	76
Salida	Factura a Despacho	<b>Costo</b>	23.18
Frecuencia	Diariamente	<b>Eficiencia en tiempo</b>	39.47%
Volumen	20	<b>Eficiencia en costo</b>	39.47%


El tiempo de ciclo del proceso es de 76 minutos, de los cuales corresponde 30 minutos que agrega valor y 46 minutos restantes que no agregan valor y representa el 39.47 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 23.18 de los cuales corresponde USD 9.15 agregan valor y USD 14.03 no agregan valor generando una eficiencia del 39.47%.

### **Novedades Cualitativas**

- Se ingresa manualmente la factura en el kardex físico de cada cliente.



## 3.3.5.4 Visitas al Cliente

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA 27/02/2012								
NOMBRE DEL PROCESO:		VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE																		
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		VISITAS AL CLIENTE																		
INGRESO		Visita al Cliente								TIEMPO		109.00								
SALIDA		Cierre de Venta								COSTO		33.34								
FRECUENCIA		SEMANAL								EFICIENCIA EN TIEMPO		85.32%								
VOLUMEN		1								EFICIENCIA EN COSTO		85.36%								
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES			
			□	⇒	◇	▽	○	◐	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT				
1	Llama al cliente para confirmar cita	Asistente en ventas	X						2		0.61						X			Las visitas a los clientes se lo realiza unicamente cuando el cliente lo requiera, o siempre y cuando se trate de un nuevo cliente
2	Se prepara la información y la muestra de los productos que se van a dar a conocer al nuevo cliente	Asistente en ventas	X							15		4.58		X						
3	Visita al Cliente	Gerente de Ventas		X					1		0.31									
4	Exposición del producto a través de una demostración en Power point, y entrega instructivo acerca de la utilización de los productos.	Gerente de Ventas	X						40		12.24									Las exposiciones, se realizan cuando se trata de un grupo considerable
	Se realiza una demostración con los productos	Gerente de Ventas	X						30		9.18									
5	Se abre un foro para inquietudes acerca de la utilización de los productos	Gerente de Ventas	X						20		6.12									
6	Se cierra la venta	Gerente de Ventas				X				1		0.31		X						Antes de cerrar la venta, se les indica las condiciones de pago, y se abre un historial del cliente nuevo
<b>SUBTOTAL</b>								93	16	28.46	4.88									
<b>TOTAL</b>								109		33.34										

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Ventas**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Visitas al Cliente**

**Fecha: 15/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen			
Entrada	Visita al cliente	<b>Tiempo (min)</b>	109
Salida	Cierre de Venta	<b>Costo</b>	33.34
Frecuencia	Semanal	<b>Eficiencia en tiempo</b>	85.32%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	85.36%


El tiempo de ciclo del proceso es de 109 minutos, de los cuales corresponde 93 minutos que agrega valor y 16 minutos restantes que no agregan valor y representa el 85.32 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 33.34 de los cuales corresponde USD 28.46 agregan valor y USD 4.88 no agregan valor generando una eficiencia del 85.36%.

### **Novedades Cualitativas**

- Las visitas a los clientes se lo realiza únicamente cuando el cliente lo requiera, o siempre y cuando se trate de un nuevo cliente
- Las exposiciones, se realizan cuando se trata de un grupo considerable.
- Antes de cerrar la venta, se les indica las condiciones de pago, y se abre un historial del cliente nuevo.

**3.3.6 Levantamiento y Análisis del Proceso financiero**

**3.3.6.1 Realización de pagos a proveedores**

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO								FECHA 01/03/2012										
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA																		
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		REALIZACION DE PAGOS A PROVEEDORES																		
INGRESO		Planificación de pagos						TIEMPO		282										
SALIDA		Pagos efectuados al proveedor						COSTO		86.01										
FRECUENCIA		Quincenal						EFICIENCIA EN TIEMPO		12.41%										
VOLUMEN		1						EFICIENCIA EN COSTO		12.41%										
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES			
			□	⇒	◇	▽	○	D	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT				
1	Planificación de pagos	Gerente								5		1.53					X			No existe una adecuada planificación de pagos
3	Aprobación de pagos	Gerente								240		73.20					X			Los pagos de proveedores se realizan de acuerdo a la necesidad de materia prima
4	Elaboración de los cheques	Secretaria	X						30		9.15									Los cheques se realizan manualmente
5	Confirmación de pagos	Secretaria								2		0.61								
6	Pago al proveedor	Secretaria		X					5		1.53									
<b>SUBTOTAL</b>								35	247	10.68	75.34									
<b>TOTAL</b>								282		86.01										

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Gerente**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Realización de pagos a proveedores**

**Fecha: 15/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**


Tabla Resumen			
Entrada	Planificación de pagos	<b>Tiempo (min)</b>	282
Salida	Pagos efectuados al proveedor	<b>Costo</b>	86.01
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	12.41%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	12.41%

El tiempo de ciclo del proceso es de 282 minutos, de los cuales corresponde 35 minutos que agrega valor y 247 minutos restantes que no agregan valor y representa el 12.41 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 86.01 de los cuales corresponde USD 10.68 agregan valor y USD 75.34 no agregan valor generando una eficiencia del 12.41%.

### **Novedades Cualitativas**

- No existe una adecuada planificación de pagos.
- Los pagos de proveedores se realizan de acuerdo a la necesidad de materia prima.
- Los cheques se realizan manualmente.

**3.3.6.2 Realización de pagos a empleados**

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO								FECHA 01/03/2012										
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA																		
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		REALIZACION DE ROLES																		
INGRESO		Reportes de producción y ventas						TIEMPO		170.00										
SALIDA		Pago a empleados						COSTO		52.02										
FRECUENCIA		Mensual						EFICIENCIA EN TIEMPO		70.59%										
VOLUMEN		1						EFICIENCIA EN COSTO		70.60%										
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES			
			□	⇒	◇	▽	○	D	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT				
1	Se recopila información de producción, asistencia y ventas	Jefe Administrativo									5		1.53		X					
2	Se revisa reportes de producción y ventas											15		4.59		X				
3	Se ingresa los datos en la tabla de excel para calculo de bonos de producción y ventas		X									60		18.36			X			Se toma en cuenta los reportes para establecer porcentaje de bonos de venta, cobranza y producción
4	Se realiza los roles	Jefe Administrativo	X								60		18.36			X				
5	Se realiza el pago de los roles	Jefe Administrativo	X								30		9.18				X		El pago de roles se hace en efectivo	
<b>SUBTOTAL</b>								120	50	36.72	15.30									
<b>TOTAL</b>								170		52.02										

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe Administrativo**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Realización de pagos a empleados**

**Fecha: 15/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

**Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen			
Entrada	Reportes de producción y ventas	<b>Tiempo (min)</b>	170
Salida	Pago a los empleados	<b>Costo</b>	52.02
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	70.59%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	70.60%

El tiempo de ciclo del proceso es de 170 minutos, de los cuales corresponde 120 minutos que agrega valor y 50 minutos restantes que no agregan valor y representa el 70.59 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 52.02 de los cuales corresponde USD 36.72 agregan valor y USD 15.30 no agregan valor generando una eficiencia del 70.60%.

**Novedades Cualitativas**

- Se toma en cuenta los reportes para establecer porcentaje de bonos de venta, cobranza y producción
- El pago de roles se hace en efectivo



## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Ventas**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Realización de pagos a comisionistas**

**Fecha: 15/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

**Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen			
Entrada	Reportes de cada comisionista	<b>Tiempo (min)</b>	177
Salida	Pago a comisionistas	<b>Costo</b>	54.11
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	64.97%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	64.94%


El tiempo de ciclo del proceso es de 170 minutos, de los cuales corresponde 120 minutos que agrega valor y 50 minutos restantes que no agregan valor y representa el 70.59 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 52.02 de los cuales corresponde USD 36.72 agregan valor y USD 15.30 no agregan valor generando eficiencia del 64.94%.

**Novedades Cualitativas**

- El pedido se realiza verbalmente.
- Los reportes consisten en verificar la cartera de los clientes las facturas cobradas y por cobrar de cada comisionista.
- En pocas ocasiones se liquida en forma conjunta a todos los comisionistas y se realiza en forma manual tanto la factura como la retención.
- Las fecha de liquidaciones de los comisionista varían.



## 3.3.6.4 Realización de cobros

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		01/03/2012				
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA																
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		REALIZACION DE COBROS																
INGRESO		Selección del cliente por cobrar										TIEMPO		462.00				
SALIDA		Registro de cobro del cliente										COSTO		140.91				
FRECUENCIA		Diariamente										EFICIENCIA EN TIEMPO		13.42%				
VOLUMEN		15										EFICIENCIA EN COSTO		13.42%				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Clasifica las facturas por cobrar de acuerdo al crédito y día de la semana.	Secretaria									250		76.25	X				No existe reporte de cobro, todo se realiza manualmente con las facturas físicas de ventas
2	Realiza la llamada al cliente de acuerdo a clasificación de facturas por día y vencimiento de crédito.	Secretaria/ Asistente de ventas								45		13.73		X				En algunos ocasiones el cliente pide extensión del pago y se guarda la factura para el día que se da la prórroga del pago.
3	Confirma el cobro y se registra en la factura horario y día de cobro	Secretaria/ Asistente de ventas								15		4.58			X			
4	Retira el cobro del cliente	Auxiliar de Ventas									150		45.75		X			En ocasiones ocurre que el asistente de ventas asiste dos o tres veces al mismo cliente ya sea por el cobro o la entrega del producto.
5	Registra el cobro en la hoja de ruta	Auxiliar de Ventas								2		0.61				X		
<b>SUBTOTAL</b>								62	400	18.91	122.00							
<b>TOTAL</b>								462		140.91								

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Jefe de Ventas**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Realización de cobros**

**Fecha: 15/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### **Novedades Cuantitativas:**


Tabla Resumen			
Entrada	Selección del cliente por cobrar	<b>Tiempo (min)</b>	462
Salida	Registro de cobro del cliente	<b>Costo</b>	140.91
Frecuencia	Diariamente	<b>Eficiencia en tiempo</b>	13.42%
Volumen	15	<b>Eficiencia en costo</b>	13.42%

El tiempo de ciclo del proceso es de 462 minutos, de los cuales corresponde 62 minutos que agrega valor y 400 minutos restantes que no agregan valor y representa el 13.42 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 140.91 de los cuales corresponde USD 18.91 agregan valor y USD 122 no agregan valor generando eficiencia del 13.42%.

### **Novedades Cualitativas**

- No existe reportes de cobro, todo se realiza manualmente con las facturas físicas de venta.
- En algunas ocasiones el cliente pide extensión del pago y se guarda la factura para el día que se da la prórroga del pago.
- En ocasiones ocurre que el asistente de ventas asiste dos o tres veces al mismo cliente ya sea por el cobro o la entrega del producto.

## 3.3.6.5 Contabilización

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		01/03/2012			
NOMBRE DEL PROCESO:		GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA															
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		CONTABILIZACION															
INGRESO		Recopilación de información contable										TIEMPO		1175.00			
SALIDA		Presentación de los estados financieros										COSTO		345.93			
FRECUENCIA		Mensual										EFICIENCIA EN TIEMPO		30.21%			
VOLUMEN		1										EFICIENCIA EN COSTO		30.31%			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES
			□	⇒	◇	▽	○	▭	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT	
1	Se recopila la información de contabilidad	Contador			X				5		1.47		X				
3	Se verifican qué facturas de servicios y suministros no han sido ingresadas al programa Qsoft	Contador							20		5.88			X			
4	Se verifica que se hayan ingresado las facturas de compras y de venta y su respectiva retención al sistema Qsoft	Contador							10		2.94			X			Se ingresa al sistema las facturas de compra de materia prima y de venta.
	Se registra las facturas que no han sido registradas al sistema Qsoft		X					240		71.04			X				Se contabiliza las facturas de servicios, suministros a fin de cada mes
5	Registro cronológico de transacciones que realiza la empresa y conciliación de cuentas contables	Secretaria	X					60		17.64				X			Los egresos contables son realizados manualmente
6	Se mayoriza todos los modulos mensualmente	Contador	X					10		2.94				X			
7	Se prepara información para declaraciones de impuestos fiscales	Contador	X					30		8.82				X			
8	Ingreso datos en los respectivos formularios y carga al sistema del SRI y enviar al organismo regulador	Contador	X					15		4.41				X			
9	Imprime y entrega el comprobantes de pago	Gerente			X			5		1.47				X			
10	Prepara anexos contables	Contador	X					60		17.64			X				
11	Elabora y presenta estados financieros	Contador	X					240		70.56				X			Se presenta balances semestrales y anuales
12	Obtiene los balances definitivos del año que se declara	Contador						480		141.12				X			El balance definitivo puede tardar hasta 1 semana en aprobarse
SUBTOTAL								355	820	104.85	241.08						
TOTAL								1175		345.93							

## INFORME DE NOVEDADES

**Para: Contador**

**De: Irene Jacqueline Velasco**

**Asunto: Análisis del proceso: Contabilización**

**Fecha: 15/03/12**

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

**Novedades Cuantitativas:**

Tabla Resumen			
Entrada	Recopilación de información contable	<b>Tiempo (min)</b>	1175
Salida	Presentación de los estados financieros	<b>Costo</b>	345.93
Frecuencia	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo</b>	64.97%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	64.94%


El tiempo de ciclo del proceso es de 1175 minutos, de los cuales corresponde 355 minutos que agrega valor y 820 minutos restantes que no agregan valor y representa el 64.97 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 345.93 de los cuales corresponde USD 104.85 agregan valor y USD 241.08 no agregan valor generando eficiencia del 64.94%.

**Novedades Cualitativas**

- Se ingresa al sistema las facturas de compra de materia prima y de venta.
- Se contabiliza las facturas de servicios, suministros a fin de cada mes.
- Los egresos contables son realizados manualmente.

### 3.3.7 Levantamiento y Análisis del Proceso de Recurso Tecnológicos

#### 3.3.7.1 Realización de Mantenimiento de Equipos

		AGRA S.A. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INFORMACION DEL PROCESO										FECHA		01/03/2012				
NOMBRE DEL PROCESO:		RECURSOS TECNOLOGICOS										TIEMPO		345				
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		MANTENIMIENTOS EQUIPOS										COSTO		103.95				
INGRESO		Programa cita con el técnico										EFICIENCIA EN TIEMPO		86.96%				
SALIDA		Realiza las reparaciones										EFICIENCIA EN COSTO		86.93%				
FRECUENCIA		Semestral																
VOLUMEN		1																
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES (CARGO)	DIAGRAMA DE FLUJO						TIEMPO		COSTO		RECURSOS				OBSERVACIONES	
			□	⇒	◇	▽	○	◐	AV	NAV	AV	NAV	HUM	TEC	FIN	MAT		
1	Programa cita con el técnico para revisión de equipos de computación y maquinaria	Secretaria	x							15		4.59		X				El mantenimiento lo realiza una empresa externa, no cuentan con un técnico de planta.
3	Revisa los equipos y la maquinaria	Gerente							60		18.36		X				Los jefes de cada área le comentan las novedades al técnico de su respectiva maquina	
4	Informa novedades al Gerente y aprueba	Tecnico				x			30		9.00						El informe se lo da a conocer verbalmente	
5	Realiza las reparaciones necesarias	Secretaria	x						240		72.00						Se realiza las respectivas reparaciones según novedades prioritarias	
<b>SUBTOTAL</b>								<b>300</b>	<b>45</b>	<b>90.36</b>	<b>13.59</b>							
<b>TOTAL</b>								<b>345</b>		<b>103.95</b>								

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Técnico de maquinas

**De:** Irene Jacqueline Velasco

**Asunto:** Análisis del proceso: Mantenimiento de Equipos

**Fecha:** 15/03/12

**En base al diagrama del proceso, se obtuvieron los siguientes datos:**

### Novedades Cuantitativas:

Tabla Resumen

Entrada	Programa cita con el técnico	<b>Tiempo (min)</b>	345
Salida	Realiza reparaciones	<b>Costo</b>	103.95
Frecuencia	Semestral	<b>Eficiencia en tiempo</b>	86.96%
Volumen	1	<b>Eficiencia en costo</b>	86.93%

El tiempo de ciclo del proceso es de 345 minutos, de los cuales corresponde 300 minutos que agrega valor y 45 minutos restantes que no agregan valor y representa el 86.96 % de eficiencia en tiempo. El costo empleado es de USD 103.95 de los cuales corresponde USD 90.36 agregan valor y USD 13.59 no agregan valor generando eficiencia del 86.93%.

### Novedades Cualitativas

- El mantenimiento lo realiza una empresa externa, no cuentan con un técnico de planta.
- Los jefes de cada área le comentan las novedades al técnico de su respectiva maquina.
- El informe se lo da a conocer verbalmente.
- Se realiza las respectivas reparaciones según novedades prioritarias

### **3.4. NOVEDADES GENERALES DETECTADAS EN EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS**

- ❖ No existe una adecuada planificación de la producción, por lo que ocasiona demoras en el despacho y entrega del producto.
- ❖ No se informa de manera oportuna la falta de existencia de materia prima o materiales.
- ❖ No existe un adecuado control en cuanto a la entrega y almacenaje de la materia prima y productos terminados
- ❖ Los trabajadores desconocen los objetivos y estrategias de la empresa por lo que las actividades no se encuentran dirigidas a cumplirlas en su totalidad.
- ❖ Muchos de los procesos realizan en forma verbal y no son documentados.
- ❖ Las funciones de los empleados se encuentran sobrecargadas, que permite que no se cumplan en su totalidad las actividades diarias.
- ❖ No existe un sistema integrado, que permita que las áreas de producción, ventas y administración se encuentren enlazados y trabajen en forma conjunta para optimizar tiempo y recursos.





## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

#### 4.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se entrega una propuesta de mejoramiento de los procesos que se atribuye la empresa Agra S.A., los mismos que fueron levantados en el capítulo III, con el propósito de dar soluciones a los problemas encontrados en cada uno de ellos. Para lo cual se aplico las siguientes acciones:

- a. Reducción de costos y tiempos.
- b. Fusión o integración de actividades.
- c. Eliminación de actividades que no sean necesarias.
- d. Creación de nuevas actividades o procesos

Para mejorar cada uno de los procesos es necesaria la aplicación de las siguientes herramientas:

- ❖ Diagramación mejorada.
- ❖ Hoja de mejoramiento de proceso.
- ❖ Matriz de Análisis comparativa

**Códigos a utilizar:** La codificación de los procesos se los utilizó en función del nombre de la empresa y las iniciales de los subprocessos siendo de la siguiente manera:

- **AG:** Agra S.A, proceso Planificación.
- **AI:** Agra S.A., proceso Investigación y desarrollo de productos.
- **AP:** Agra S.A. proceso de Producción.
- **AA:** Agra S.A. proceso de Almacenamiento y Despacho.
- **AQ:** Agra S.A. proceso de Adquisiciones.
- **AC:** Agra S.A. proceso de Comercialización.
- **AF:** Agra S.A. proceso Financiero.
- **AM:** Agra S.A. proceso Tecnológico.

- Para la diagramación mejorada, se utilizó los códigos anteriormente expuestos, seguidos de un número secuencial en el caso de los subproceso detallándose así:
- ✓ **AP-01:** Agra S.A, proceso Planificación, subproceso Plan de Actividades Anuales.
  - ✓ **AI-01:** Agra S.A, proceso Investigación y Desarrollo de Productos.
  - ✓ **AP-01:** Agra S.A. proceso de Producción, subproceso Elaboración del Plan de Producción.
  - ✓ **AP-02:** Agra S.A. proceso de Producción, subproceso Elaboración del Producto.
  - ✓ **AP-03:** Agra S.A. proceso de Producción, subproceso Control de Calidad.
  - ✓ **AA-01:** Agra S.A. proceso de Almacenamiento y Despacho, subproceso Recepción de la Materia Prima.
  - ✓ **AA-02:** Agra S.A. proceso de Almacenamiento y Despacho, subproceso Control de Materia Prima Y Producto Terminado.
  - ✓ **AA-03:** Agra S.A. proceso de Almacenamiento y Despacho, subproceso Preparación y entrega del Producto.
  - ✓ **AQ-01:** Agra S.A. proceso de Adquisiciones, subproceso Elaboración del Plan de Compras.
  - ✓ **AQ-02:** Agra S.A. proceso de Adquisiciones, subproceso Realización de la Compra.
  - ✓ **AC-01:** Agra S.A. proceso de Comercialización, subproceso Elaboración del Plan de Ventas.
  - ✓ **AC-02:** Agra S.A. proceso de Comercialización, subproceso Elaboración de Ordenes de Pedido y Facturación.
  - ✓ **AC-03:** Agra S.A. proceso de Comercialización, subproceso Visitas al Cliente.

- ✓ **AF-01:** Agra S.A. proceso Financiero, subproceso Gestión de Pagos.
- ✓ **AF-02:** Agra S.A. proceso Financiero, subproceso Gestión de Cobros.
- ✓ **AM-01:** Agra S.A. proceso Tecnológico, subproceso Mantenimiento de Equipos

### 4.2 DIAGRAMACION MEJORADA Y HOJA DE MEJORAMIENTO

#### 4.2.1 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso Planificación, subproceso Plan de Actividades Anuales

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO									
NOMBRE DEL PROCESO:		PLANIFICACION		SUBPROCESO: PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ANUALES							
OBJETIVO		Distribuir el trabajo de una manera adecuada con el fin de									
ALCANCE		Desde: Convocatoria para presentación de informes de todas las áreas Hasta: Definición de acciones para mejorar la gestión de la empresa									
INGRESO		Información de los jefes de las áreas		TIEMPO		240					
SALIDA		Formulario de Plan operativo Anual		COSTO		73.00					
RESPONSABLE		Gerente		EFICIENCIA EN TIEMPO		87.50%					
FRECUENCIA		Anual		EFICIENCIA EN COSTO		87.92%					
VOLUMEN		1									
No.	ACTIVIDAD	Administrador	Jefe de Ventas	Gerente	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA		
					AV	NAV	AV	NAV			
				Inicio							
1	Convocatoria a todos los jefes de las áreas junto con un resumen del mapa estratégico	1			10		3.06		Se anexa a la convocatoria un resumen de un mapa estratégico para que los jefes tengan un previo conocimiento		
2	Se define el mapa estrategico de la empresa y POA de la empresa.	2			120		36.67		El gerente y los jefes de área analizan detalladamente el mapa estratégico y el POA de la empresa. Y si es necesario formulan los objetivos y las estrategias de la empresa		
3	Informa acerca de los resultados que se espera en el transcurso del año y que indicadores se van a utilizar			3	30		9.17				
4	Plantea que actividades realizarán para cumplir con los objetivos			4	30		9.17				
5	Designa responsable y recursos de las actividades			5		15		4.41			
6	Elabora cronograma	6			20		6.11		Se especifica fecha la fecha para presentación del POA		
7	Se llena el formato de plan operativo anual			7		15		4.41	Los jefes de las diferentes áreas se encuentran involucrados con el plan anual		
<b>TOTAL</b>				FIN	210	30	64.18	8.82			
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS			
MEJORA		10			<b>Mapa estratégico:</b> es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos, permitiendo alcanzar la Misión y Visión de una empresa.  <b>Plan operativo:</b> Es un documento en el cual los reponsables de una empresa establecen objetivos que descan cumplir			Ventas Producción Presupuesto		Convocatoria Formulario de Plan Operativo Anual	
FUSION											
CREACION		0									
ELIMINACION		2									

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> PLAN DE ACTIVIDADES ANUALES											
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente						<b>CODIGO:</b> AP-01					
<b>ENTRADA:</b> Convocatoria a los jefes de área						<b>SALIDA:</b> Formulario del Plan Anual					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>- Se da a conocer los resultados verbalmente y no a través de informes.</p> <p>-La falta de difusión del plan de producción a los otros departamentos permite que no se cumplan con los objetivos de la empresa.</p> <p>-El plan operativo lo realiza solo la Gerencia</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>-Se anexa a la convocatoria un resumen de un mapa estratégico para que los jefes tengan un previo conocimiento.</p> <p>-El gerente y los jefes de área analizan detalladamente el mapa estratégico y el POA de la empresa. Y si es necesario se formula o replantea los objetivos y las estrategias de la empresa.</p> <p>-Se especifica fecha la fecha para presentación del POA</p> <p>-Los jefes de las diferentes áreas se encuentran involucrados con el plan anual</p>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
545	166.77	11.01%	11.01%	240	73.00	87.50%	87.92%	305	93.77	-76.49%	-76.91%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
305*1*1						- 305 minutos					
						93.77*1*1					
						- \$93.77					

**4.2.2 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso Desarrollo e Investigación de productos**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO								
<b>NOMBRE DEL PROCESO :</b>		<b>DESARROLLO E INVESTIGACION DE NUEVOS PRODUCTOS</b>								
<b>OBJETIVO</b>		Desarrollar y entregar productos exclusivos con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes								
<b>ALCANCE</b>		Desde: Determina necesidades de los clientes Hasta: Entrega de un producto exclusivo								
<b>INGRESO</b>		Necesidad del cliente		<b>TIEMPO</b>		17305				
<b>SALIDA</b>		Elaboración de un producto exclusivo		<b>COSTO</b>		5286.51				
<b>RESPONSABLE</b>		Gerente		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		94.39%				
<b>FRECUENCIA</b>		Anual		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		94.55%				
<b>VOOLUMEN</b>		3								
No.	ACTIVIDAD	Gerente	Jefe de Ventas	Ing. Químico	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio							
1	Determinar una necesidad del cliente		1		15		4.59			
2	Plantea una hipótesis de la necesidad	2				10				
3	Realizar un estudio de mercado		3		14400		4406.40		El estudio de mercado puede abarcar algunos nichos de mercado	
4	Desarrolla e investiga los componentes del diseño o creación del producto	4			1440		440.64		Se puede realizar el desarrollo de 1 o 2 productos	
5	Pruebas internas			5		480		141.12	Las pruebas internas las realiza dentro de la empresa en coordinación con el ingeniero químico para su aprobación	
6	Pruebas externas	6				480		146.88	En las pruebas externas se entrega una muestra al cliente que solicitó el producto exclusivo	
7	Seguimiento del producto nuevo		7		240		73.44			
8	Realiza ajustes del producto y entrega el producto	8			240		73.44	0		
<b>TOTAL</b>							<b>16335</b>	<b>970</b>	<b>4998.51</b>	<b>288.00</b>
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>				
<b>MEJORA</b>		8				Ventas		Estudio de Mercado		
<b>FUSION</b>						Producción				
<b>CREACION</b>		0		Hipótesis: Se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.						
<b>ELIMINACION</b>										

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>PROCESO:</b> DESARROLLO E INVESTIGACION DE PRODUCTOS											
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente						<b>CODIGO:</b> AI-01					
<b>ENTRADA:</b> Determina Necesidades del cliente						<b>SALIDA:</b> Producto exclusivo elaborado para el cliente					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En ocasiones el cliente solicita la creación de un producto exclusivo.</li> <li>-El estudio de mercado puede tardar entre 1 o 3 meses.</li> <li>-El tiempo de creación del producto depende de la complejidad del producto.</li> <li>-Los ajustes del producto son de acuerdo al requerimiento del cliente.</li> </ul>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>-El estudio de mercado puede abarcar algunos nichos de mercado para llegar a las expectativas de los diferentes tipos de clientes que mantiene la empresa.</li> <li>-Se puede realizar el desarrollo de 1 o 2 productos a la misma vez para optimizar tiempo y costos.</li> <li>-Las pruebas internas las realiza dentro de la empresa en coordinación con el ingeniero químico para su aprobación.</li> <li>-En las pruebas externas se entrega una muestra al cliente que solicitó el producto exclusivo.</li> </ul>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
<b>31.695</b>	<b>9.698,54</b>	<b>5.30%</b>	<b>5.30%</b>	<b>17.305</b>	<b>5.286,51</b>	<b>94.39%</b>	<b>94.55%</b>	<b>14.390</b>	<b>4.412,03</b>	<b>-89.09%</b>	<b>-89.25%</b>
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
<b>14.390*1*3</b>						<b>- 43.170 minutos</b>					
<b>14.390*1*3</b>						<b>- \$13.236,09</b>					



**4.2.3 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento Proceso de Producción, subproceso Plan de Producción.**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION							
<b>OBJETIVO</b>		Mantener un adecuado control de la producción para satisfacer a los clientes							
<b>ALCANCE</b>		Desde: Revisión de los productos solicitados por el cliente Hasta: La entrega del plan de producción a ser ejecutado							
<b>INGRESO</b>		Productos solicitados				<b>TIEMPO</b>		42	
<b>SALIDA</b>		Plan de producción elaborado				<b>COSTO</b>		12.81	
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe Administrativo				<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		71.42%	
<b>FRECUENCIA</b>		Mensualmente				<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		71.42%	
<b>VOLUMEN</b>		1							
No.	ACTIVIDAD	Dpto de ventas	Dpto de Producción (auxiliares)	Jefe de Producción	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Recibe el informe de ventas	1				1		0.31	Se deben realizar mensualmente los reportes de venta y se envia por internet via correo interno
2	Revisa analisis de consumo de ventas (cantidades y producto)			2		10		3.05	
3	Elabora el plan de producción			3	25		7.63		El plan de producción debe ser elaborado en base a objetivos de la empresa
4	Se envia por internet a los jefes de las otras áreas			4	5		1.53		Se informa las novedades
5	Dispone la ejecución del plan de producción	5				1		0.31	
				FIN					
<b>TOTAL</b>					<b>30</b>	<b>12</b>	<b>9.15</b>	<b>3.66</b>	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>		4	Presupuesto de Ventas: estimación programada de las ventas en terminos cuantitativos			Plan de producción mensual		Anexo Resumen Ventas Diario Control de Inventarios	
<b>FUSION</b>		0							
<b>CREACION</b>		1							
<b>ELIMINACION</b>		0							

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION											
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Producción						<b>CODIGO:</b> AP-01					
<b>ENTRADA:</b> Productos Solicitados						<b>SALIDA:</b> Plan de producción ejecutado					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>- Los informes de ventas se realizan manual durante todo el mes.</p> <p>-La falta de difusión del plan de producción a los otros departamentos permite que no se cumplan con los objetivos de la empresa.</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>-Los reportes de venta deben ser automatizados y deben mensualmente enviarse a la persona que lo requiera vía correo interno.</p> <p>-Se debe involucrar al personal de todas las áreas para que se elabore un plan de producción de acuerdo a objetivos planteados de la empresa.</p> <p>-Se debe tomar en cuenta las novedades que informan los departamentos involucrados.</p> <p>-El plan de producción debe ser entregado al departamento de producción para que ser ejecutado.</p>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
57	17.44	70.18%	70.20%	42	12.81	71.42%	71.42%	15	4.63	-1.24%	-1.22%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
15*12*1						- 180 minutos					
15*12*1						4.63*12*1					
15*12*1						- \$55.56					

4.2.4 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento Proceso de Producción, subproceso Elaboración del producto

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO						
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		PRODUCCION		<b>SUBPROCESO: ELABORACION DEL PRODUCTO/ DEGREASE</b>				
<b>OBJETIVO</b>		Elaborar productos para lograr la maxima satisfacción del cliente para cumplir con los objetivos de la empresa						
<b>ALCANCE</b>		Desde: La orden de producción Hasta: La entrega del Producto Terminado						
<b>INGRESO</b>		Orden de Producción		<b>TIEMPO</b>		90.3		
<b>SALIDA</b>		Producto Terminado		<b>COSTO</b>		27.36		
<b>RESPONSABLE</b>		Departamento de Producción		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		83.38%		
<b>FRECUENCIA</b>		Diariamente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		83.27%		
<b>VOLUMEN</b>		3 lotes						
No.	ACTIVIDAD	Dpto de Producción (auxiliares)	Almacenamiento y Despacho	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Recibe la orden de producción	2		0.3		0.09		Crear un sistema óptimo para que los departamentos de ventas y producción se encuentran entrelazados y las ordenes de producción lleguen automaticamente
2	Despacha la materia prima para cumplir con orden de producción		2		5		1.53	Se debe elaborar un oportuno plan de compras para que no haya carencia de materia prima
3	Se pesa y se mezcla los componentes de la materia prima de acuerdo a los requerimientos del producto (formula: componentes del	3		20		6.10		Se debe realizar un manual de formulas de los productos
4	Se elabora la base del producto degrease	4		10		3.05		
5	Envasado del producto terminado	5		30		9.0		
6	Etiquetado y entrega del producto terminado a bo	6		15		4.52		
7	Traslado del producto terminado a bodega		7		10		3.05	Los productos terminados siempre deben ser ingresados a bodega
		FIN						
<b>TOTAL</b>				<b>75.3</b>	<b>15</b>	<b>22.79</b>	<b>4.58</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>			<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>		2		Plan de trabajo de acuerdo a las ordenes de produccion			Orden de Producción	
<b>FUSION</b>		3						
<b>CREACION</b>		0		Envasado: Metodo de conservar el producto a cierta temperatura en determinados recipientes para la presentación del producto final			Hojas de Producción	
<b>ELIMINACION</b>		2						

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>	
<b>SUBPROCESO:</b> ELABORACION DEL PRODUCTO (DEGREASE)	
<b>RESPONSABLE:</b> Dpto. de Producción	<b>CODIGO:</b> AP-02
<b>ENTRADA:</b> Orden de producción	<b>SALIDA:</b> Producto Terminado
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
<p>-No existe una planificación oportuna de las órdenes de producción, por lo que ocasiona retraso en la salida del producto.</p> <p>-La carencia de materia prima ocasiona que se retrase la producción, lo que permite que se cancele la producción de un lote y se inicie con otro.</p> <p>-El producto terminado es enviado a bodega o a despacho, sin tener un adecuado ingreso y salida del producto.</p> <p>-El asistente de producción es el único que conoce los componentes de los productos (formulas).</p> <p>-El producto terminado es enviado a bodega o a despacho, sin tener un adecuado ingreso y salida del producto</p>	
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>	

-Crear un sistema óptimo para que los departamentos de ventas, administrativo y producción se encuentran enlazados y las ordenes de producción lleguen automáticamente, sin que ocasione retrasos en la producción.

-Se debe elaborar un oportuno plan de compras para que no haya carencia de materia prima

-Se debe realizar un manual de utilización de los diferentes compuestos de los productos (manual de formulas).

-Los productos terminados en primera instancia deben ser ingresados a bodega, para luego ser despachados.

<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
<b>820</b>	<b>249.87</b>	<b>10.37%</b>	<b>10.29%</b>	<b>90.3</b>	<b>27.37</b>	<b>83.38%</b>	<b>83.27%</b>	<b>729.70</b>	<b>222.50</b>	<b>-73.01%</b>	<b>-72.98%</b>
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											

<b>TIEMPO</b>		<b>COSTO</b>	
<b>729.7*360*3</b>	<b>- 788076 minutos</b>	<b>222.50*360*3</b>	<b>- \$240.300</b>

### 4.2.5 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso de Producción, subproceso Control de Calidad del Producto Terminado

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		PRODUCCION		SUBPROCESO: SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD PRODUCTO TERMINADO					
<b>OBJETIVO</b>		Mantener un adecuado control de calidad en cuanto a materias primas y producto terminado							
<b>ALCANCE</b>		Desde: Informe aprobado de tabla de control de calidad de materias primas y materiales Hasta: Elaboración de la tabla de control de calidad							
<b>INGRESO</b>		Tabla de control de Materia Prima		<b>TIEMPO</b>		46			
<b>SALIDA</b>		Informe de control de calidad para cliente interno y externo		<b>COSTO</b>		12.48			
<b>RESPONSABLE</b>		Ing. Quimico		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		76.08%			
<b>FRECUENCIA</b>		Mensualmente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		85.56%			
<b>VOLUMEN</b>		1							
No.	ACTIVIDAD	Ing. Quimico	Dpto de Ventas	Gerente	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Se recibe la tabla de control de materia prima y materiales	1				2		0.61	El asistente de producción es el encargado de entregar y mantener un archivo de las tablas de control de materia prima al Ing. Quimico.
2	Se realiza pruebas de calidad quimicas del producto	2			20		6.10		Para realizar la pruebas de calidad la tabla de control de materia prima se la utiliza para observar los componentes utilizados en dicho producto
3	Se evalua la calidad en cuanto a envasado, etiquetado del producto	3				5			
4	Se realiza un informe	4			15		4.58		
5	Evalua el informe y aprueba el Gerente			5		2		0.58	El informe detalla las pruebas de calidad y el envasado y etiquetado del producto
6	Los informes son entregados para el cliente interno y externo de la empresa			6		2		0.61	Los informes se los puede utilizar para entregar a los clientes via internet por correo hasta que le llegue el original
<b>TOTAL</b>					35	11	10.68	1.80	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>			
<b>MEJORA</b>		3		Tabla de control: Herramienta para obtener resultados conforme a los requerimientos		Bodegaje de materia prima		Tabla de Control de materia prima Control de Inventarios	
<b>FUSION</b>		0							
<b>CREACION</b>		3							
<b>ELIMINACION</b>		0							

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD PRODUCTO TERMINADO (PROCESO CREADO)											
<b>RESPONSABLE:</b> Ing. Químico						<b>CODIGO:</b> AP-03					
<b>ENTRADA:</b> Tabla de Control de Materia Prima						<b>SALIDA:</b> Informe de Control de Calidad					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los informes de calidad se realizan únicamente por pedido del cliente.</li> <li>- Los informes de calidad son entregados al cliente al momento del despacho del producto.</li> </ul>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asistente de producción es el encargado de entregar y mantener un archivo de las tablas de control de materia prima al Ing. Químico.</li> <li>-Para realizar las pruebas de calidad, la tabla de control de materia prima se la utiliza para observar los componentes utilizados en dicho producto, y así proceder a verificar en el momento de las pruebas químicas.</li> <li>-El informe detalla las pruebas de calidad y el envasado y etiquetado del producto.</li> <li>-Los informes se los puede utilizar para los clientes interno y externo, en el caso del cliente externo se los envía vía internet por correo hasta que le llegue el original.</li> </ul>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
<b>101</b>	<b>77.88</b>	<b>34.65%</b>	<b>13.71%</b>	<b>46</b>	<b>12.48</b>	<b>76.08%</b>	<b>85.56%</b>	<b>55</b>	<b>65.40</b>	<b>-41.43%</b>	<b>-62.37%</b>
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
<b>55*12*1</b>						<b>- 660 minutos</b>					
<b>55*12*1</b>						<b>- \$784.80</b>					

**4.2.6 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del Proceso de Almacenamiento y Despacho, subproceso de Recepción de Materia Prima.**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ALMACENAMIENTO Y DESPACHO		SUBPROCESO: RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA					
<b>OBJETIVO</b>		Elaborar un adecuado control de recepcion de la materia prima y materiales							
<b>ALCANCE</b>		Desde: Recepción de la materia prima Hasta: Entrega de materia prima bodega							
<b>INGRESO</b>		Recibir la materia Prima		<b>TIEMPO</b>		24			
<b>SALIDA</b>		Bodegaje de la materia prima y materiales		<b>COSTO</b>		7.31			
<b>RESPONSABLE</b>		Asistente de Producción		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		54.00%			
<b>FRECUENCIA</b>		Mensualmente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		54.31%			
<b>VOLUMEN</b>		6							
No.	ACTIVIDAD	Almacenamiento y despacho	Dpto de Producción (auxiliares)	Contabilidad	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1	Se recibe la materia prima y materiales de los proveedores de acuerdo a calendario		1		10		3.05		Se debe recibir la materia prima a horarios disponible de la empresa
2	Se evalua y se verifica la materia prima fisica con guía de remision y factura		2			5	1.53		Al analizar y verificar detenidamente la materia prima, se puede evitar devoluciones de materia prima
3	En el caso de estar de acuerdo, firma la copia de la guia de remisión y es entregada al proveedor, caso contrario se pone una observación en la guia de remision y factura		3		3		0.92		
4	Se envia a bodega la materia prima con su respectiva documentación de conformidad de recibido	5				5	1.53		
5	La factura y guia de emisión aceptada es entregada a contabilidad para su registro			6		1	0.29		La factura debe ser entregada directamente al contador y no a la secretaria
			FIN						
<b>TOTAL</b>					<b>13</b>	<b>11</b>	<b>3.97</b>	<b>3.34</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA</b>		3			Compra de materia prima		Guia de remisión Factura		
<b>FUSION</b>		0			Control de Almacenamiento y despacho				
<b>CREACION</b>		1							
<b>ELIMINACION</b>		3							



<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>															
<b>SUBPROCESO:</b> RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA															
<b>RESPONSABLE:</b> Dpto. Producción						<b>CODIGO:</b> AA-01									
<b>ENTRADA:</b> Materia Prima						<b>SALIDA:</b> Bodegaje de Materia Prima									
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>															
<p>- No existe horarios establecidos para la entrega de materia prima hay diferentes tiempos de recepción, todo depende de la cantidad de materia prima que se recepte.</p> <p>-En pocas ocasiones se verifica la materia prima recibida con la guía de remisión.</p> <p>-En ocasiones se devuelve la materia prima por equivocaciones del proveedor (materia prima errónea o incompleta).</p>															
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>															
<p>- Se debe establecer horarios de recepción de la materia prima, para evitar interrupciones con las actividades de la producción.</p> <p>-Al analizar y verificar con la guía de remisión detenidamente la materia prima, se puede evitar devoluciones de materia prima, el cual impedirá demoras en la producción.</p> <p>-La factura debe ser entregada directamente al contador y no a la secretaria para optimizar tiempo.</p>															
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>							
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>					
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>				
<b>42.3</b>	<b>12.86</b>	<b>35.46%</b>	<b>47.43%</b>	<b>24.00</b>	<b>7.31</b>	<b>54.00%</b>	<b>54.31%</b>	<b>18.30</b>	<b>5.55</b>	<b>-18.54%</b>	<b>-6.88%</b>				
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>															
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>									
<b>18.30*12*6</b>				<b>- 1317.60 minutos</b>				<b>5.55*12*6</b>				<b>- \$ 399.60</b>			

**4.2.7 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso de Almacenamiento y Despacho, subproceso Control de Inventario de Materia Prima, Productos en proceso y Terminado**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO						
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ALMACENAMIENTO SUBPROCESO:CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA, PRODUCTO EN PROCESO Y PRODUCTO TERMINADO (CREADO)						
<b>OBJETIVO</b>		Alcanzar un adecuado control de los inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado						
<b>ALCANCE</b>		Desde: Ingresar la materia prima, producto en proceso y terminado a bodega Hasta: Elaboración de la tabla de control de calidad						
<b>INGRESO</b>		Materia Prima, Producto en proceso y Terminado		<b>TIEMPO</b>		43		
<b>SALIDA</b>		Elaboración de la tabla de control de calidad		<b>COSTO</b>		15.04		
<b>RESPONSABLE</b>		Almacenamiento y Despacho		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		93.02%		
<b>FRECUENCIA</b>		Diariamente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		93.02%		
<b>VOLUMEN</b>		1						
No.	ACTIVIDAD	Almacenamiento y Despacho	Dpto de Producción (auxiliares)	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio					
1	Se recibe la documentación(guia de remision y factura copia) junto con la materia prima y materiales a bodega		1		1		0.30	Es importante recibir la documentación necesaria (guía de remisión y factura) para registrar adecuadamente las cantidades de las materias primas
2	Se recibe el producto en proceso y terminado		2		2		0.60	
3	Ingresar la materia prima, producto en proceso y terminado al nuevo software.		7	20		6.02		Se recomienda un nuevo software que permita el ingreso y la salida de la materia prima, productos en proceso y terminado, el mismo que se pueda verificar e integrar la información con las otras áreas.
4	Se elabora la tabla de control de materia prima, producto en proceso y terminado		7	20		6.02		Con la tabla de control de inventarios, ayudará a anticipar la necesidad de adquirir la materia prima
			FIN					
<b>TOTAL</b>				40	3	12.04	0.90	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA</b>		3			Recepción de la materia prima		Tabla de control de inventarios	
<b>FUSION</b>		0						
<b>CREACION</b>		1						
<b>ELIMINACION</b>		2						
				<b>Inventario:</b> conjunto de productos o artículos que tiene la empresa para comercializar <b>Productos en proceso:</b> mercadería en transformación que se encuentran semielaborado, no constituyen materia prima ni productos para la venta.				

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA, PRODUCTOS EN PROCESO Y TERMINADO											
<b>RESPONSABLE:</b> Encargado de la Bodega						<b>CODIGO:</b> AA-02					
<b>ENTRADA:</b> Materia Prima, producto en proceso y Terminado						<b>SALIDA:</b> Elaboración de la tabla de control de inventario					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay varias personas que se encargan del control de inventarios</li> <li>- Se registra la utilización de materia prima en las hojas de producción.</li> <li>- No se registra en kardex tanto el ingreso como la salida del producto terminado y materia prima.</li> <li>-No se informa oportunamente la falta de existencia de materia prima.</li> <li>-El inventario se lo hace a diario pero es visual</li> </ul>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una estación de trabajo para una sola persona que se responsabilice del control de los inventarios en general.</li> <li>-Para un adecuado control de las materias primas, es importante que el encargado de la bodega reciba la documentación necesaria (guía de remisión y factura) para registrar adecuadamente las cantidades y de las materias primas.</li> <li>- Se recomienda un nuevo software que permita el ingreso y la salida de la materia prima, productos en proceso y terminado, el mismo que se pueda verificar e integrar la información con las otras áreas.</li> <li>-La tabla de control de inventarios ayudará a anticipar la necesidad de adquirir materia prima.</li> <li>-Para el control del inventario físico, se obtendrá los reportes tanto del sistema como de la tabla de control de inventarios.</li> </ul>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo(0%)</b>	<b>Costo(%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo(%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
<b>55</b>	<b>16.70</b>	<b>27.27%</b>	<b>27.04%</b>	<b>43</b>	<b>15.04</b>	<b>93.02%</b>	<b>93.02%</b>	<b>12</b>	<b>1.66</b>	<b>-65.75%</b>	<b>-65.98%</b>

<b>BENEFICIO ESPERADO</b>			
<b>TIEMPO</b>		<b>COSTO</b>	
<b>12*360*1</b>	<b>- 4.320minutos</b>	<b>1.66*360*1</b>	<b>- \$ 597,60</b>

**4.2.8 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Almacenamiento y Despacho, subproceso Preparación y entrega del producto al Cliente**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ALMACENAMIENTO Y DESPACHO		SUBPROCESO: PREPARACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE					
<b>OBJETIVO</b>		Entregar de manera oportuna el producto para la satisfacción de nuestros clientes							
<b>ALCANCE</b>		Desde: Recepción de la factura de venta Hasta: Entrega del producto al cliente							
<b>INGRESO</b>		Recibir la factura de venta		<b>TIEMPO</b>		75			
<b>SALIDA</b>		Entrega del producto al cliente		<b>COSTO</b>		22.80			
<b>RESPONSABLE</b>		Asistente de Producción		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		60.00%			
<b>FRECUENCIA</b>		Diariamente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		60.21%			
<b>VOLUMEN</b>		1							
No.	ACTIVIDAD	Almacenamiento y despacho	Dpto de Ventas	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Recibe las facturas de venta de acuerdo a ordenes de pedido	1		5		1.53		Las facturas deben hacerse de acuerdo a la secuencia de la orden de pedido	
2	Clasifica las facturas de acuerdo a planificación de ruta del día	1			10		3.05	Si existe un cliente nuevo, es función del asistente de ventas averiguar los datos exactos y tiempo de estimación de la entrega del producto	
3	Despacha y carga el producto de acuerdo a planificación de ruta	5			20		6.02	El despacho y la carga de la mercadería debe hacerse a finales de la jornada de trabajo, para que al siguiente día el transportista salga temprano con los despachos	
4	Entrega el producto al cliente y firma la hoja de ruta en constancia de su recepción	3		40		12.20		El transportista debe contar con un plan de telefono celular para que personalmente se encargue de ubicar al cliente con los datos de la factura, en el caso de algun inconveniente que se suscitará.	
<b>TOTAL</b>		<b>FIN</b>		45	30	13.725	9.07		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>			
<b>MEJORA</b>		4		Hoja de Ruta: es un listado de todos los clientes, donde se clasifican según la periodicidad de visitas que requiere cada cliente en particular.		Producción		Hoja de Ruta	
<b>FUSION</b>		0							
<b>CREACION</b>		0							
<b>ELIMINACION</b>		3							

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> PREPARACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE											
<b>RESPONSABLE:</b> Encargado de la Bodega y Transportista						<b>CODIGO:</b> AA-03					
<b>ENTRADA:</b> Recepción de la Factura de Venta						<b>SALIDA:</b> Entrega del producto al cliente					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las rutas de despacho se encuentran establecidas de la siguiente manera: martes y jueves al Sur, martes y viernes al Valle.</li> <li>-Existe retraso en el despacho del producto debido a que no se cumple totalmente con las órdenes de producción en su totalidad.</li> <li>-El transportista en el caso que no le encuentra al cliente, llama a la oficina para averiguar novedades de dicho cliente.</li> </ul>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las facturas deben hacerse de acuerdo a la secuencia de la orden de pedido.</li> <li>- Si existe un cliente nuevo, es función del asistente de ventas averiguar los datos exactos y tiempo de estimación de la entrega del producto para facilitar al transportista.</li> <li>-El despacho y la carga de la mercadería se sugiere hacerlo a finales de la jornada de trabajo, para que el despacho se lo haga a tempranas horas de la mañana siguiente.</li> <li>-Se recomienda que el transportista cuente con un plan de teléfono celular para que personalmente se encargue de ubicar al cliente con los datos de la factura, en el caso de algún inconveniente se suscitará.</li> </ul>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>

115	34.90	30.43%	30.59%	75	22.80	60.00%	60.21%	40	12.10	-29.57%	-29.62%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
<b>40*360*1</b>			<b>- 14.400minutos</b>			<b>12.10*360*1</b>			<b>- \$ 1.353,60</b>		

**4.2.9 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso de Adquisiciones, subproceso Elaboración del plan de Compras**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO									
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ADQUISICIONES		SUBPROCESO: ELABORACION DEL PLAN DE COMPRAS							
<b>OBJETIVO</b>		Identificar oportunamente las necesidades de la materia prima, materiales para un buen desempeño en la producción									
<b>ALCANCE</b>		Desde: Informe de tabla de control de materia prima Hasta: Aprobación del plan de compras									
<b>INGRESO</b>		Tabla de control de materia prima				<b>TIEMPO</b>		42			
<b>SALIDA</b>		Plan de compras aprobado				<b>COSTO</b>		12.85			
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe Administrativo				<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		59.52%			
<b>FRECUENCIA</b>		Mensualmente				<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		59.52%			
<b>VOLUMEN</b>		1									
No.	ACTIVIDAD	Almacenamiento y despacho	Jefe de Administración	Contador	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA		
					AV	NAV	AV	NAV			
		Inicio									
1	Recibe la tabla de control de la materia prima		1			5		1.53			
2	Revisa informe de materias primas del nuevo software		2			5		1.53			
3	Elabora el plan de compras de acuerdo a la información disponible		3		20		6.12		Con el nuevo sistema se puede observar constantemente los kardex de la materia prima, permitiendo que se realice un plan de compras a tiempo		
4	Envía el plan de compras a las áreas financiera y administrativa		4			2		0.61	Se envía el plan de compras via correo interno de la empresa		
	Recibe las observaciones de las áreas financiera y administrativa		5		5		1.53				
4	Aprueba el plan de compras		6			5		1.53			
<b>TOTAL</b>						25	17	7.65	5.20		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>			<b>FORMULARIOS</b>			
<b>MEJORA</b>		4			Plan de compras: programa de adquisiciones de materiales, productos que se llevará a cabo de un periodo determinado.			Tabla de control de materia prima			
<b>FUSION</b>		0						Compra de materia prima		Plan de compras	
<b>CREACION</b>		0									
<b>ELIMINACION</b>		1									



<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> ELABORACION DEL PLAN DE COMPRAS											
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Administración						<b>CODIGO:</b> AQ-01					
<b>ENTRADA:</b> Tabla de control de materia prima						<b>SALIDA:</b> Plan de compras aprobado					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>- El requerimiento de materia prima se lo hace cuando ésta se termina en su totalidad.</p> <p>-La elaboración del plan no se hace en base a tiempos de entrega del proveedor.</p> <p>-En pocas ocasiones es enviado el plan de compras a gerencia para ser aprobado.</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>-Con el nuevo sistema se puede observar constantemente los kardex de la materia prima, permitiendo que se realice un plan de compras a tiempo.</p> <p>-Las áreas financiera y administrativa, se encuentran involucradas al recibir el plan de compras vía correo interno de la empresa, esto permite que se tomen decisiones reales de la empresa.</p>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
50	13.89	40.00%	43.92%	42	12.85	59.52%	59.52%	8.00	1.04	-19.52%	-15.60%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
8*12*1						- 96 minutos					
						1.04*12*1					
						- \$ 12,48					

**4.2.10 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso de Adquisiciones, subproceso Compras de Materias Primas.**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ADQUISICIONES		SUBPROCESO: COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS					
<b>OBJETIVO</b>		Adquirir materia prima de calidad para elaborar un producto a satisfacción de nuestros clientes.							
<b>ALCANCE</b>		Desde: Requisición de materia prima Hasta: Compra de Materia Prima							
<b>INGRESO</b>		Requisición de la materia prima		<b>TIEMPO</b>		45			
<b>SALIDA</b>		Compra de materia prima al proveedor		<b>COSTO</b>		13.73			
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe de Administración		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		84.44%			
<b>FRECUENCIA</b>		Mensualmente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		84.41%			
<b>VOLUMEN</b>		1							
No.	ACTIVIDAD	Asistente Administrativa	Jefe de Administración	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Se envia la hoja de requisición de materia prima	1						Envia la hoja de requisición via correo interno	
2	Se llena la hoja de requisición verificando cotizaciones actualizadas de los proveedores	2		20		6.10		Se debe solicitar con anticipación cotizaciones de la materia prima a los proveedores, indicando precio, cantidades y tiempo de validez	
3	Aprueba la hoja de requisición indicando al proveedor ya seleccionado		3				5	1.53	
4	Realiza la orden de compra	4		10		3.05		0	Se debe relizar la orden de compra , para constancia del pedido al proveedor y para uso interno
5	Envia la orden de compra al proveedor	5		3		0.92			
6	Compra la materia prima	5		5		1.53		0	
<b>TOTAL</b>			FIN	38	7	11.59	2.14		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>			
<b>MEJORA</b>	6	<b>Hoja de requisición:</b> es un documento interno donde se detalla el nombre de la materia prima y cantidades que se requieren para ser compradas. solicitar mercadería, detallando cantidad, precio y condiciones		Selección de proveedores		Formulario de requisición de compra Orden de Compra			
<b>FUSION</b>	0								
<b>CREACION</b>	0								
<b>ELIMINACION</b>	0								

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>	
<b>SUBPROCESO:</b> COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Administración	<b>CODIGO:</b> AQ-02
<b>ENTRADA:</b> Requisición de la materia prima	<b>SALIDA:</b> Adquisición de la materia prima
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
<p>- La secretaria informa que constantemente pide las cotizaciones de la materia prima debido a que existe variación en los precios.</p> <p>-En ocasiones no se aprueba la orden de compra, solo se lo hace verbalmente su aprobación.</p>	
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>	

- La hoja de requisición debe ser enviada vía correo interno para agilidad en la información.

- Se debe solicitar con anticipación cotizaciones de la materia prima a los proveedores, indicando precio, cantidades y tiempo de validez, para facilitar el proceso de selección del proveedor.

-Se debe realizar la orden de compra, para constancia del pedido al proveedor y para uso interno.

<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)

84	25.64	77.38%	77.34%	45	13.73	84.44%	84.41%	39	11.91	-7.06%	-7.07%
----	-------	--------	--------	----	-------	--------	--------	----	-------	--------	--------

<b>BENEFICIO ESPERADO</b>																							
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>																	
39*12*1						- 468 minutos						11.91*12*1						- \$ 142.92					

**4.2.11 Levantamiento y Análisis del Proceso de Comercialización, subproceso Elaboración del plan de ventas**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO						
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		ELABORACION DEL PLAN DE VENTAS						
<b>OBJETIVO</b>		Cumplir con los objetivos y estrategias de ventas establecidos en el plan de ventas						
<b>ALCANCE</b>		Desde: Informe de cumplimiento con respecto a estrategias y objetivos de ventas Hasta: Plan de ventas a ejecutarse						
<b>INGRESO</b>		Convocatoria a todos los vendedores		<b>TIEMPO</b>		<b>400</b>		
<b>SALIDA</b>		Elaboración del plan de Ventas		<b>COSTO</b>		<b>122.39</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe de Ventas		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		<b>77.50%</b>		
<b>FRECUENCIA</b>		Anual		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		<b>77.50%</b>		
<b>VOLUMEN</b>		3						
No.	ACTIVIDAD	Asistente de Ventas	Jefe de Ventas	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Se convoca reunión a todos los vendedores	1	2	10		3.05		Se pide a los vendedores que presenten un informe de ventas anuales y cumplimiento de estrategias y objetivos de venta
2	Se analiza informes de cada vendedor			120		36.72		
3	Se corrigen errores del plan de venta del año anterior		3		90		27.54	
4	Se realiza un foro donde participan todos los vendedores		4	120		36.72		En este foro se replantean estrategias y objetivos de venta para el presente año
5	Se elabora el plan de ventas para presentarlo a Gerencia		5	60		18.36		
<b>TOTAL</b>			FIN	310	90	94.85	27.54	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA</b>		Plan de ventas: consiste en un documento escrito en donde se describe todo lo que esté relacionado con los objetivos, las estrategias de la empresa		Ventas Producción		Informe de ventas de cada vendedor Plan de Ventas		
<b>FUSION</b>								
<b>CREACION</b>								
<b>ELIMINACION</b>								

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> ELABORACION DEL PLAN DE VENTAS											
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Ventas						<b>CODIGO:</b> AC-01					
<b>ENTRADA:</b> Convocatoria a todos los vendedores						<b>SALIDA:</b> Elaboración del plan de Ventas					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
- La elaboración del plan de ventas se lo realiza a destiempo, permitiendo que no se cumplan a cabalidad los objetivos de crecimiento.											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
- Se pide a los vendedores que presenten un informe de ventas anuales y cumplimiento de estrategias y objetivos de venta.											
- Se realiza un foro donde se replantean objetivos y estrategias de ventas. El foro se lo realiza con todo el personal de ventas, jefe de ventas y vendedores.											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
<b>910</b>	<b>278.46</b>	<b>65.93%</b>	<b>65.93%</b>	<b>400</b>	<b>122.39</b>	<b>77.50%</b>	<b>77.50%</b>	<b>510</b>	<b>156.07</b>	<b>-11.57%</b>	<b>-11.57%</b>
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
<b>510*1*1</b>						<b>- 510 minutos</b>					
<b>510*1*1</b>						<b>156.07*1*1</b>					
<b>- \$ 156.07</b>											

**4.2.12 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Comercialización, subproceso de Órdenes de Pedido y Facturación.**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO						
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION <b>SUBPROCESO: ORDENES DE PEDIDO Y FACTURACION (creado)</b>						
<b>OBJETIVO</b>		Mejorar el sistema de orden de pedidos y facturación para obtener mayor captación de clientes.						
<b>ALCANCE</b>		Desde: Recibe llamada del cliente Hasta: Facturación						
<b>INGRESO</b>		Recepción de llamada de los clientes		<b>TIEMPO</b>	<b>118</b>			
<b>SALIDA</b>		Factura de Venta		<b>COSTO</b>	<b>35.99</b>			
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe de Ventas		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>	<b>76.27%</b>			
<b>FRECUENCIA</b>		Diariamente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>	<b>76.27%</b>			
<b>VOLUMEN</b>		20						
No.	ACTIVIDAD	Dpto de Ventas	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			AV	NAV	AV	NAV		
1	Se recibe llamadas del cliente			10		3.05	Se estima que en un 50% se reciba las llamadas de los clientes y el otro 50% se atienden por medio de la pagina web	
2	Revisa la pagina web de pedidos en linea			15		4.575	Crear una pagina web y capacitar a los vendedores, para que se realice las ordenes de pedido y venta en linea, para fomentar un vinculo más cercano con el cliente, para satisfacer sus necesidades.	
3	Realiza la orden de pedido y contesta inquietudes del cliente( precios y entrega del producto)			70		21.35	Las ordenes de pedido serán contestadas a igual que las inquietudes que se suscitara por medio de la pagina web.	
4	Se realiza la factura y la guia de remisión en el sistema			20		6.10	El ingreso de Kardex manual ya no se realizaria a partir de implementar un sistema que respalde la información y entregue estados de cuenta de los clientes sin que pueda distorcionar la información.	
5	Se entrega la factura y guia de remisión a despacho					3	0.92	En el caso que el cliente, necesite la factura de manera urgente se puede enviar via correo
<b>TOTAL</b>				90	28	27.45	8.54	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA</b>		Orden de pedido: es un documento escrito donde el vendedor y el consumidor manifiestan estar de acuerdo sobre el objeto y el precio de la venta de un producto.		Venta de productos Publicidad		Orden de Pedidos Factura Guia de Remisión		
<b>FUSION</b>		Pagina web: es un documento electrónico diseñado para el mundo del internet, que contiene algún tipo de información como texto, imagen, video, animación u otro.						
<b>CREACION</b>								
<b>ELIMINACION</b>								

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>SUBPROCESO:</b> ORDENES DE PEDIDO Y FACTURACION											
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Ventas						<b>CODIGO:</b> AC-02					
<b>ENTRADA:</b> Llamada del Cliente						<b>SALIDA:</b> Facturación					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>- El vendedor selecciona al cliente según habito de compra, no se rigen a un reporte.</p> <p>-Si el cliente no requiere de producto se anota en el registro de llamadas.</p> <p>-En pocas ocasiones el cliente desea conocer el valor de su orden de pedido.</p> <p>-Se ingresa manualmente la factura en el kardex fisico de cada cliente.</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>-Se estima que en un 50% se reciba las llamadas de los clientes y el otro 50% se atienden por medio de la página web.</p> <p>-Crear una página web y capacitar a los vendedores, para que se realice las órdenes de pedido y venta en línea, para fomentar un vínculo más cercano con el cliente, para satisfacer sus necesidades.</p> <p>-Las ordenes de pedido serán contestadas a igual que las inquietudes que se suscitara por medio de la pagina web.</p> <p>-El ingreso de Kardex manual ya no se realizaría a partir de implementar un sistema que respalde la información y entregue estados de cuenta de los clientes sin que pueda distorsionar la información.</p> <p>-En el caso que el cliente, necesite la factura de manera urgente se puede enviar vía correo.</p>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
<b>251</b>	<b>76.56</b>	<b>64.02%</b>	<b>64.02%</b>	<b>118</b>	<b>35.99</b>	<b>76.27%</b>	<b>76.27%</b>	<b>133</b>	<b>40.57</b>	<b>-12.25%</b>	<b>-12.25%</b>
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					

<b>133*360*20</b>	<b>- 957600 minutos</b>	<b>40.57*360*20</b>	<b>- \$ 292.104,00</b>
-------------------	-------------------------	---------------------	------------------------



**4.2.13 Levantamiento y Análisis del Proceso de Administración- Financiero, subproceso Gestión Cobros**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO								
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		Administración- Financiero		SUBPROCESO: GESTION DE COBROS						
<b>OBJETIVO</b>		Mejorar la gestión de cobros con la reducción de cartera vencida.								
<b>ALCANCE</b>		Desde: Reporte de vencimiento de cartera Hasta: Actualización reporte de cartera								
<b>INGRESO</b>		Reporte de cartera vencida		<b>TIEMPO</b>		370				
<b>SALIDA</b>		Cobro realizado		<b>COSTO</b>		112.85				
<b>RESPONSABLE</b>		Asistente Administrativa		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		87.84%				
<b>FRECUENCIA</b>		Diariamente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		87.84%				
<b>VOLUMEN</b>		15								
No.	ACTIVIDAD	Asistente Administrativa	Asistente de Ventas	Transportista	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Imprime reporte de facturas de vencimiento de cada día y clasifica las facturas físicas				45		13.73		Con la adquisición del nuevo software, se obtiene reportes de vencimiento de cartera	
2	Contacta al cliente e informa sobre el vencimiento de su factura dos días antes				20		6.10			
3	Seguimiento de cobro				20		6.10		Se trata de dar un seguimiento al cliente con referencia al cobro, en el caso de que el cliente posponga el pago	
4	Confirma el cobro y se registra en la factura horario y día de cobro					15		4.58		
5	Se entrega la copia de la factura de venta al asistente de ventas o transportista					10		3.05		
6	Retira el cobro del cliente				150		45.75			
7	Registra el cobro en la hoja de ruta					20		6.1		
8	Verifica e ingresa el cobro en el sistema				80		24.40			
9	Imprime cuadro de actualización de cartera				10		3.05			
<b>TOTAL</b>					325	45	99.13	13.73		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>			
<b>MEJORA</b>		<b>Vencimiento de cartera:</b> Registra los créditos en todas sus modalidades que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos			Facturación Cliente		Reporte de vencimientos de cartera			
<b>FUSION</b>										9
<b>CREACION</b>										4
<b>ELIMINACION</b>										

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>PROCESO:</b> GESTION DE COBROS											
<b>RESPONSABLE:</b> Asistente Administrativa						<b>CODIGO:</b> AF-01					
<b>ENTRADA:</b> Llamada del Cliente						<b>SALIDA:</b> Facturación					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>-No existe reportes de cobro, todo se realiza manualmente con las facturas físicas de venta.</p> <p>-En algunas ocasiones el cliente pide extensión del pago y se guarda la factura para el día que se da la prórroga del pago.</p> <p>-En ocasiones ocurre que el asistente de ventas asiste dos o tres veces al mismo cliente ya sea por el cobro o la entrega del producto.</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>-Con la adquisición del nuevo software, se obtiene reportes de vencimiento de cartera y estados de cuenta de clientes.</p> <p>-Se trata de dar un seguimiento al cliente con referencia al cobro, en el caso de que el cliente posponga el pago</p>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
462	140.91	13.42%	13.42%	370	112.85	87.84%	87.84%	92	28.06	-74.42%	-74.42%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
92*360*1						-33120minutos					
28.06*360*1						- \$ 10.101,60					

**4.2.14 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Administración- Financiero, subproceso Gestión de pagos**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		GESTION DE PAGOS							
<b>OBJETIVO</b>		Efectuar pagos a proveedores, empleados y comisionistas puntualmente							
<b>ALCANCE</b>		Desde: Registro pagos pendientes y elaboración de formatos Hasta: Pago de proveedores, empleados y comisionistas							
<b>INGRESO</b>		Recepción de los documentos necesarios		<b>TIEMPO</b>		285			
<b>SALIDA</b>		Pago de proveedores, empleados y comisionistas		<b>COSTO</b>		85.99			
<b>RESPONSABLE</b>		Contador		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>		68.42%			
<b>FRECUENCIA</b>		Mensualmente		<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>		68.81%			
<b>VOLUMEN</b>		1							
No.	ACTIVIDAD	Jefe Administrativo	Contabilidad	Dpto de Ventas	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Se realiza planificación de pago a proveedores con anticipación	1			30		9.18		Con el nuevo sistema se puede visualizar el detalle de las facturas de proveedores y comisionistas a su vencimiento
2	Se realiza los roles de pago	2		3	60		18.36		Con la adquisición de un sistema nuevo, los roles se realizan directamente del sistema, incluso se pueden visualizar los reportes de ventas y de producción
3	Se realiza liquidaciones de comisionistas Se envía los reportes de pago de proveedores, comisionistas y roles a Gerencia para su aprobación.		5		45		13.77		La realización de las comisiones se puede encargar una persona para que no haya distorsión de la información
4	Se entrega los roles de pago aprobados a contabilidad para realizar su respectivo egreso y cheque.		4			30	9.18		Para la aprobación de los pagos se toma como base el presupuesto designado
5	Se entrega los pagos aprobados a contabilidad para realizar su respectivo egreso y cheque.		5		20		6.10		La contabilización de los egresos se realiza previa ingreso de facturas de los proveedores de materia prima y servicios
6	Se entrega las liquidaciones de los comisionistas aprobado para su respectivo egreso y cheque.		6		20		5.88		
7	Entrega cheque, retención a los proveedores y comisionistas, firma los roles individuales		7			60	17.64		
<b>TOTAL</b>		FIN			195	90	59.17	26.82	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA</b>		Liquidacion a comisionistas: es una documento escrito donde se pacta el precio por la venta de un producto por cuenta ajena.			Plan presupuestario		Reportes de ventas del mes		
<b>FUSION</b>		Proveedores: es aquella persona que abastece a una empresa del material necesario para que desarrolle su actividad principal.							
<b>CREACION</b>		Roles de Pago: es un registro que realiza una empresa para realizar el control de pago y descuento a los empleados.							
<b>ELIMINACION</b>									
		7							
		3							
		0							
		10							

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>	
<b>PROCESO:</b> GESTION DE PAGOS	
<b>RESPONSABLE:</b> Contador	<b>CODIGO:</b> AF-02
<b>ENTRADA:</b> Llamada del Cliente	<b>SALIDA:</b> Facturación
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe una adecuada planificación de pagos.</li> <li>-Los pagos de proveedores se realizan de acuerdo a la necesidad de materia prima.</li> <li>-Los cheques se realizan manualmente.</li> <li>-Se toma en cuenta los reportes para establecer porcentaje de bonos de venta, cobranza y producción</li> <li>-El pago de roles se hace en efectivo.</li> <li>-El pedido se realiza verbalmente.</li> <li>-Los reportes consisten en verificar la cartera de los clientes las facturas cobradas y por cobrar de cada comisionista.</li> <li>-Las fecha de liquidaciones de los comisionista varían</li> <li>-En pocas ocasiones se liquida en forma conjunta a todos los comisionistas y se realiza forma manual tanto la factura como la retención.</li> </ul>	
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Con el nuevo sistema se puede visualizar el detalle de las facturas de proveedores y comisionistas a su vencimiento,</li> <li>-Con la adquisición de un sistema nuevo, los roles se realizan directamente del sistema, incluso se pueden visualizar los reportes de ventas y de producción que son tomadas en cuenta para la realización de los mismos.</li> <li>-La realización de las comisiones se puede encargar una persona para que no haya distorsión de la información y demora en el proceso.</li> <li>-Para la aprobación de los pagos se toma como base el presupuesto designado, en el caso de los empleados se puede hacer transferencia directa para que se evite pagar en efectivo.</li> <li>-La contabilización de los egresos se realiza previa ingreso de facturas de los proveedores de materia prima y servicios.</li> </ul>	

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA							
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA					
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)				
629	192.14	49.32%	49.32%	285	85.99	68.42%	68.81%	344	106.16	-19.10%	-19.49%				
BENEFICIO ESPERADO															
TIEMPO						COSTO									
344*12*1				- 4.128 minutos				106.16*12*1				- \$ 1.273,80			

**4.2.15 Diagramación mejorada, Hoja de mejoramiento del proceso Administración- Financiero, subproceso de Gestión contable**

		DIAGRAMA DE ANALISIS MEJORADO							
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		GESTION CONTABLES							
<b>OBJETIVO</b>		Mantener actualizado el registro de las transacciones contables para obtener resultados reales en el aspecto economico y financiero de la empresa.							
<b>ALCANCE</b>		Desde: Recopilación de información contable Hasta: Entrega de reportes financieros							
<b>INGRESO</b>		Recopilación de documentación contable				<b>TIEMPO</b>	745		
<b>SALIDA</b>		Envío de reportes financieros				<b>COSTO</b>	221.23		
<b>RESPONSABLE</b>		Contador				<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b>	87.25%		
<b>FRECUENCIA</b>		Quincenal				<b>EFICIENCIA EN COSTO</b>	87.38%		
<b>VOLUMEN</b>		2							
No.	ACTIVIDAD	Asistente administrativo-contable	Contador	Gerente	TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Se ingresa las facturas de materia prima, servicios, comisionistas y otros.	1	2		200		61.00		Con la adquisición de un sistema nuevo se realiza ingreso de compras , que sirve para anexos transaccionales del SRI, y retenciones
2	Se verifica las facturas de ventas que esten en orden secuencial		3			10		2.94	
3	Se revisa transacciones cronologicas y se concilia cuentas contables.		4			30		8.82	
4	Se mayoría los modulo de compras, ventas y cada fin de mes de roles		5			5		1.47	Se puede mayorizar las transacciones contables semanalmente con el nuev sistema
5	Se prepara información para declaraciones de impuestos fiscales		6			30		8.82	
6	Ingreso datos en los respectivos formularios y carga al sistema del SRI y enviar al organismo regulador		7			15		4.41	La contabilización de los egresos se realiza previa ingreso de facturas de los proveedores de materia prima y servicios
7	Imprime y entrega el comprobantes de pago con una semana de anticipación al Gerente		8			5		1.47	
8	Prepara anexos contables		9		30		8.82		
9	Elabora y presenta estados financieros		10		240		70.56		
10	Se realiza ajustes requeridos a los balances		11		120		35.28		Los balances deben ser revisados y analizados cada trimestre con el contador y gerente a fin que cuando termine el año se tome decisiones inmediatas
10	Obtiene los balances definitivos del año que se declara				60		17.64		
<b>TOTAL</b>		FIN			650	95	193.30	27.93	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGIA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACION</b>		<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA</b>		10			Compra de materia prima		Reportes de compras y ventas		
<b>FUSION</b>					Ventas				
<b>CREACION</b>		0							
<b>ELIMINACION</b>		2							

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>PROCESO:</b> CONTABILIZACION											
<b>RESPONSABLE:</b> Contador						<b>CODIGO:</b> AF-03					
<b>ENTRADA:</b> recopilación de documentación contable						<b>SALIDA:</b> Reportes financieros					
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ingresa al sistema las facturas de compra de materia prima y de venta.</li> <li>-Se contabiliza las facturas de servicios, suministros a fin de cada mes.</li> <li>-Los egresos contables son realizados manualmente.</li> </ul>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Con la adquisición de un sistema nuevo se realiza ingreso de compras, que sirve para anexos transaccionales del SRI, y retenciones.</li> <li>-Se puede mayorizar las transacciones contables semanalmente.</li> <li>-Para la aprobación de los pagos se toma como base el presupuesto designado</li> <li>-La contabilización de los egresos se realiza previa ingreso de facturas de los proveedores de materia prima y servicios.</li> <li>-Los balances deben ser revisados y analizados cada trimestre con el contador y gerente a fin que cuando termine el año se tome decisiones inmediatas.</li> <li>-El área contable debe estar en constante apoyo para la empresa.</li> </ul>											
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>			<b>Tiempo (%)</b>	<b>Costo (%)</b>
1175	345.93	30.21%	30.31%	745	221.23	87.25%	87.38%	430	124.70	-57.04%	-57.07%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					

<b>430*12*2</b>	<b>- 10.320minutos</b>	<b>124.70*12*2</b>	<b>- \$ 2.992,80</b>
-----------------	------------------------	--------------------	----------------------



## 4.3. MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA

N°	PROCESOS	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO			
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		VOLUMEN	FRECUENCIA	TIEMPO	COSTO
				COSTO	TIEMPO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO				
	<b>GERENCIA</b>																
1	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ANUALES	545	166.77	11.01%	11.01%	240	73	87.50%	87.92%	305	93.77	-76.49%	-76.91%	1	Anual	305	93.77
2	DESARROLLO E INVESTIGACION DE PRODUCTOS	31695	9698.66	5.30%	5.30%	17305	5286.51	94.39%	94.55%	14390	4412.15	-89.09%	-89.25%	3	Anual	43170	13,236.09
	<b>PRODUCCION</b>																
3	ELABORACION DEL PLAN DE PRODUCCION	57	17.44	70.18%	70.20%	42	12.81	71.42%	71.42%	15	4.63	-1.24%	-1.22%	1	Mensual	180	55.56
4	ELABORACION DEL PRODUCTO	820	249.86	10.37%	10.29%	90.3	27.36	83.38%	83.27%	729.7	222.5	-73.01%	-72.98%	3	Diaria	788076	240.30
5	CONTROL DE CALIDAD	101	77.89	34.65%	13.71%	46	12.48	76.08%	85.56%	55	65.41	-41.43%	-71.85%	1	Mensual	660	784.80
	<b>COMERCIALIZACION</b>																
6	ELABORACION DEL PLAN DE VENTAS	910	278.46	65.93%	65.93%	400	122.96	77.50%	77.50%	510	155.5	-11.57%	-11.57%	1	Anual	510	156.07
7	ELABORACION DE ORDENES DE PEDIDO Y FACTURACION	251	76.56	64.02%	64.02%	118	35.99	76.27%	76.27%	133	40.57	-12.25%	-12.25%	20	Diario	957600	292.10
8	VISITAS AL CLIENTE	109	33.34	85.32%	85.36%					109	33.34	85.32%	85.36%	3	Semanal		
	<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS</b>																
9	RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA	42.3	12.86	35.46%	47.43%	24	7.31	54%	54.31%	18.3	5.55	-18.54%	-6.88%	6	Mensual	1317.6	399.60
10	CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO	55	16.7	27.27%	27.04%	43	15.04	93.02%	93.02%	12	1.66	-65.75%	-65.98%	1	Diario	4320	597.60
11	PREPARACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO AL CLIENTE	115	34.90	30.43%	30.59%	75	22.8	60%	60.21%	40	12.1	-29.57%	-29.62%	1	Diario	14400	1,353.60
	<b>ADMINISTRACION- FINANCIERA</b>																
12	REALIZACION DE PAGOS A PROVEEDORES/ EMPLEADOS/COMISIONISTAS)	629	192.15	49.32%	49.32%	285	85.99	68.42%	68.81%	344	106.16	-19.10%	-19.49%	1	Mensual	4128	1,273.80
13	REALIZACION DE COBROS	462	140.91	13.42%	13.42%	370	112.85	87.84%	87.84%	92	28.06	-74.42%	-74.42%	15	Diaria	33120	10,101.60
14	CONTABILIZACION	1175	345.93	30.21%	30.31%	745	221.23	87.25%	87.38%	430	124.7	-57.04%	-57.07%	2	Quincenal	10320	2,992.80
	<b>ADQUISICIONES</b>																
15	ELABORACION DEL PLAN DE COMPRAS	50	13.89	40%	43.92%	42	12.85	59.52%	59.52%	8	1.04	-19.52%	-15.60%	1	Mensual	96	12.48
16	COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS	84	25.64	77.38%	77.34%	45	13.73	84.44%	84.41%	39	11.91	-7.06%	-7.07%	6	Mensual	468	142.92
17	INGRESO DE COMPRAS AL CONSEJ	275	84.15	32.73%	32.73%					275	84.15	32.73%	32.73%	1	Mensual		
	<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>																
18	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	345	103.95	86.96%	86.93%					345	103.95	86.96%	86.93%	1	Semestral		
	<b>TOTAL BENEFICIO</b>	<b>37720.30</b>	<b>11570.06</b>			<b>19870.3</b>	<b>6062.91</b>			<b>17850.00</b>	<b>5507.15</b>					<b>1858670.6</b>	<b>31733.094</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2095.572</b>	<b>642.781111</b>	<b>42.77%</b>	<b>42.49%</b>	<b>1103.91</b>	<b>336.83</b>	<b>64.50%</b>	<b>65.11%</b>	<b>991.67</b>	<b>305.9528</b>	<b>-21.73%</b>	<b>-22.62%</b>				

#### **4.4. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN**

La propuesta de organización se basa luego de haber analizado y mejorado todos los procesos con los que cuenta la empresa AGRA S.A., para lo cual se utilizó las siguientes herramientas:

4.4.1 Cadena de valor

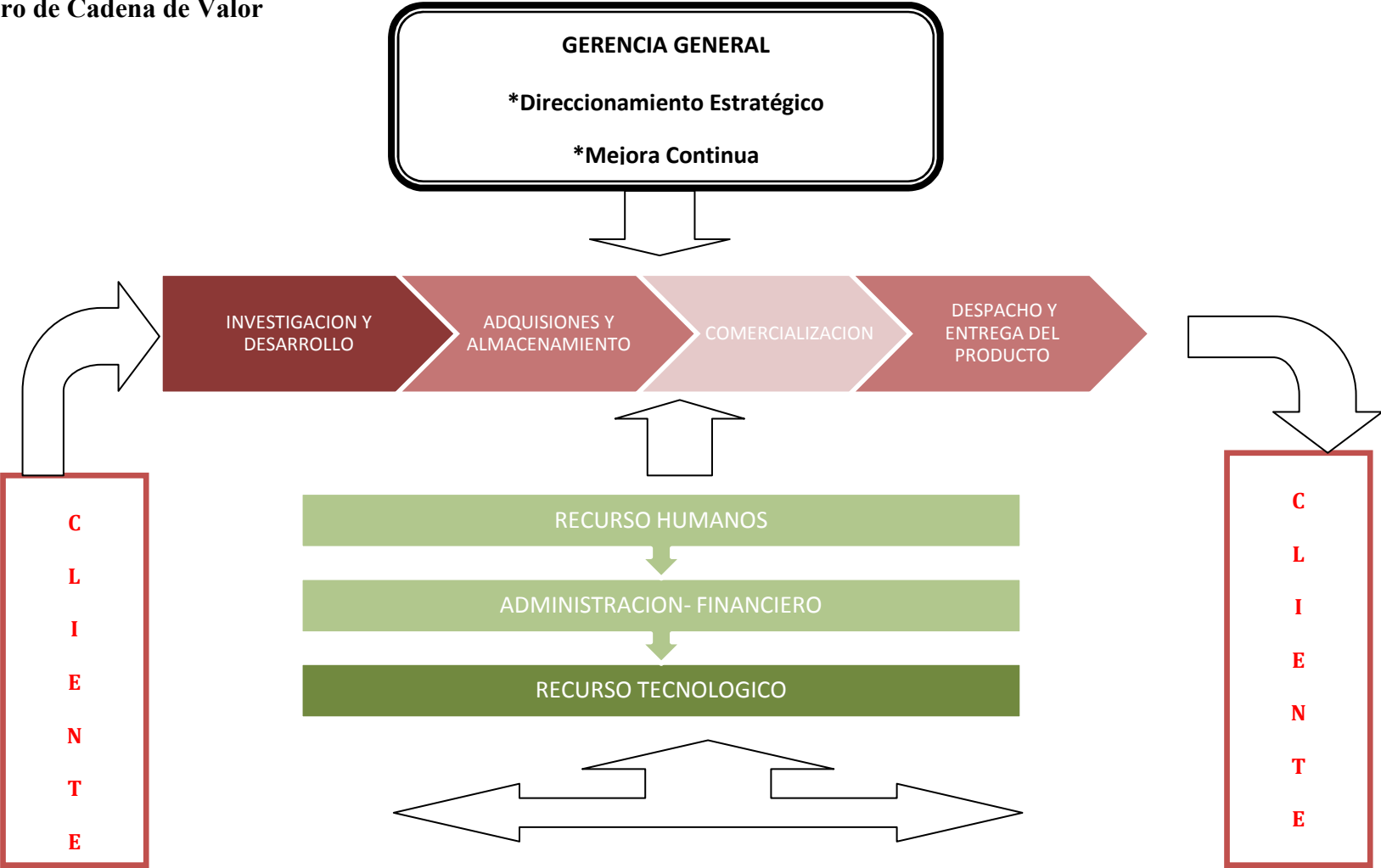
4.4.2 Indicadores de Gestión

4.4.4 Descriptivo de Cargos

##### **4.4.1. Cadena de Valor**

La cadena de valor por procesos es una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades de la empresa, mediante el enfoque de procesos que generan valor.

4.4.1.1 Cuadro de Cadena de Valor



#### 4.4.2 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión tienen las siguientes características:

- Son instrumentos mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

Tenemos varios tipos de indicadores de gestión:

**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y trabajos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de

recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y trabajos.

**Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y trabajos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.(monografias, 2013).

N°	Nombre del Indicador	Descripción	Formula	Valor Obtenido	Referente	RESULTADO		Tipo de Indicador
						+	-	
<b>GESTION GERENCIAL</b>								
1	Índice del cumplimiento del POA	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades del POA	$\frac{\text{N° de Actividades cumplidas del POA}}{\text{N° de Actividades planteadas del POA}} \times 100$	3/5 60%	100%		40%	Eficacia
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO DE PRODUCTO</b>								
2	Índice de cumplimiento de productos desarrollados	Mide el nivel de cumplimiento de productos investigados y desarrollados	$\frac{\text{N° de Productos desarrollados}}{\text{Total de productos}} \times 100$	1/3 33%	100%			Eficiencia
<b>PRODUCCION</b>								
3	Nivel de Producción	Mide el cumplimiento del plan de producción	$\frac{\text{N° de unidades producidas}}{\text{N° de unidades planificadas}} \times 100$	1/4 25%	100%		75%	Eficiencia
4	Tiempo de producción	Mide el cumplimiento en los tiempos de producción	$\frac{\text{N° de productos que cumplen en los tiempos}}{\text{Total de productos}} \times 100$	21//25 84%	100%		16%	Eficiencia
5	Cumplimiento de calidad	Mide el nivel de eficiencia en la producción	$\frac{\text{N° de productos defectuosos}}{\text{Total de productos}} \times 100$	1%	2%		1 %	Calidad
<b>ADQUISICIONES</b>								
6	Nivel de cumplimiento del plan de compras	Mide el cumplimiento del plan de producción	$\frac{\text{N° actividades cumplidas}}{\text{N° de actividades planificadas}} \times 100$	3/5 60%	100%		40%	Eficiencia
7	Nivel de materia prima inadecuada	Mide el nivel de materia	$\frac{\text{N° productos inadecuados entregados}}{\text{Total de productos}} \times 10$	4/5			20%	Eficiencia

	prima inadecuada entregada	Nº de total de productos entregados		100%			
8	Tiempo promedio de recepción de materia prima	Mide el grado de cumplimiento de fechas de recepción establecidas	Nº de total de productos entregados	80%			
			Fecha de recepción de documentos	30-20			
			Fecha de ingreso del mismo	10	30		
<b>COMERCIALIZACION Y VENTAS</b>							
	Cumplimiento nivel de ventas	Mide el nivel de cumplimiento de ventas en el periodo	Cantidad de ventas mensual x 100	300/350	100%	4%	Eficacia
			Presupuesto de ventas	86%			
	Cumplimientos de requerimientos del cliente	Mide el nivel de cumplimiento de los requerimientos del cliente	Numero de soluciones generadas x 100	8/10			Eficiencia
			Total de requerimientos	80%	100%	20%	
	Satisfacción del cliente	Mide el grado de satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos x 100	13/15			Eficacia
			Total de clientes	87%	100%	3%	
<b>GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>							
	Cumplimiento de las obligaciones financieras	Mide el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras	Número de pagos realizados x 100	17/20		5%	Eficacia
			Total de pagos totales	85%	100%		
	Cumplimiento cobranzas	Mide el nivel de cumplimiento de cartera vencida	Cantidad de clientes en mora x 100	20/212			Eficiencia
			Total de clientes	9.43%	100%	90.57%	
<b>MANTENIMIENTO</b>							
	Cumplimiento de control preventivo	Mide el numero de controles realizados para prevenir daños	Numero de controles preventivos realizados x 100	4/12			Eficiencia
			Numero de controles planificados	33%	100%	66%	

*Elaborado por:* Irene Velasco

#### 4.4.3 Descriptivo de Cargos

##### **Gestión Gerencial:**

##### ***Responsable: Gerente general***

**Perfil:** La Gerencia General es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa de AGRA S.A. y le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes.

**Designación:** El Gerente General será designado por 2 años por mayoría absoluta de los votos de la Junta de Socios. El cargo será convocado públicamente y se efectuará la correspondiente selección por concurso de méritos.

##### **Actividades regulares**

- ✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- ✓ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- ✓ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- ✓ Analizar los costos y gastos de la empresa.
- ✓ Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- ✓ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo personal, contable entre otros.
- ✓ Desarrollar y vigilar el adecuado funcionamiento de controles internos de la empresa.



**Habilidad manual**

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Idioma: Inglés. Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.

Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.

Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

**Gestión de Producción:**

***Responsable: Jefe de Producción***

**Perfil:** relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la asignación de trabajos, reasignación de los mismos, orientando en prácticas

de higiene y seguridad.

**Designación:** El Jefe de producción será designado por 1 año por el Gerente General.

### **Actividades regulares**

- ✓ Supervisa las líneas de producción durante todo el proceso.
- ✓ Realiza la atención a los proveedores
- ✓ Hace funcionar el plan de trabajo establecido.
- ✓ Revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.
- ✓ Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción y los soluciona.
- ✓ Realiza la administración de los programas de ingeniería del producto, supervisa y cotiza cambios al producto, identificación de ahorros de costo o mejora continua.
- ✓ Supervisa y evalúa el cumplimiento de las normas de seguridad.

### **Habilidad Manual**

Inglés. Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.

Títulos: Ingeniero de Producción.

Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

### **Responsable: Asistente de Producción**

**Perfil:** Elaborar, empaquetar el producto terminado y mantener la limpieza de la planta de producción.

**Designación:** El Asistente de Producción será designado por 1 año por el Jefe de Producción.

**Actividades reguladoras:**

- ✓ Organizar y limpiar la planta de producción.
- ✓ Fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción, fórmulas, y al proceso productivo establecido.
- ✓ Empacar, etiquetar los productos terminados, de tal manera que estén listos para la entrega final al cliente.
- ✓ Dar buen uso a las maquinarias y al manejo de las materias primas.

**Habilidad manual**

Estudios complementarios: Bachiller

Experiencia: Mínimo 2 años en tareas afines al cargo.

**Responsable: Bodeguero**

**Perfil:** Satisfacer la demanda de los clientes internos en forma oportuna y veraz en la distribución adecuada de los materiales, materias primas y producto terminado.

**Designación:** El bodeguero será designado por 1 año por el Jefe de Producción.

**Actividades reguladoras:**

- ✓ Diseñar la distribución física de la bodega.
- ✓ Control de ingreso y egreso de las materias primas, materiales y producto terminado.
- ✓ Registro adecuado en el sistema de la materia prima y materiales.
- ✓ Organizar y mantener ordenadas la bodega, señalizadas e identificadas las áreas.
- ✓ Adecuado almacenaje de las materias primas y materiales de acuerdo a especificaciones técnicas definidas de cada producto.
- ✓ Entregar y proveer la materia prima y materiales, de acuerdo al plan de producción.

- ✓ Informar oportunamente los requerimientos de insumos de materia prima.
- ✓ Verificar continuamente los inventarios físicos para identificar diferencias.

### **Habilidad manual**

- ✓ Estudios complementarios: Bachiller
- ✓ Experiencia: Mínimo 2 años en tareas afines al cargo.

### **Gestión de Comercialización**

#### ***Responsable: Jefe de ventas***

**Perfil:** Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de ventas, etc.

**Designación:** El Jefe de ventas será designado por 1 año por el Gerente General.

#### **Requisitos:**

Para ocupar el cargo del Jefe de ventas, se requiere:

1. Ser ciudadano ecuatoriano.
2. Poseer título profesional universitario en las ramas marketing, financiera, de administración o ingeniería comercial.
3. Contar con experiencia, no menor de cinco años, en funciones ejecutivas similares, ya sea instituciones públicas o privadas.

#### **Actividades regulares**

- ✓ Planificar las ventas
- ✓ Diseñar la publicidad
- ✓ Elaborar el plan de ventas y mercadeo
- ✓ Gestionar la capacitación del personal de ventas.

- ✓ Atender y solucionar los reclamos y quejas de los clientes.
- ✓ Evaluar y supervisar las actividades de los ejecutivos de venta.
- ✓ Evaluar la satisfacción de los clientes.

### **Habilidad manual**

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Idioma: Inglés. Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.

Títulos: Ingeniero en Marketing.

Estudios complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

### **Responsable: Asistente de ventas**

**Perfil:** Atención de los clientes y de los procesos de la ventas de los productos de Agra S.A.

**Designación:** El Asistente de ventas será designado por 1 año por el Jefe de Ventas.

### **Actividades reguladoras:**

- ✓ Fidelizar y dar seguimiento a todos los clientes.
- ✓ Abrir casos de seguimiento de reclamos y recompras.
- ✓ Ingreso información conociendo cliente en base de datos.
- ✓ Publicación Anuncios a través de boletines de comunicación (Políticas, Capacitación, Incentivos) por correo electrónico y en carteleras.
- ✓ Entrenamiento de la fuerza de ventas.
- ✓ Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- ✓ Monitoreo del área de comercialización.
- ✓ Dar Incentivos, motivación y dirección de la fuerza de ventas.

- ✓ Ejecutar las actividades asignadas conforme a las políticas y normas que rigen su área.
- ✓ Contribuye a los esfuerzos del equipo y coopera para los objetivos comunes.

**Habilidad manual**

Estudios complementarios: Estudios profesionales en Marketing o áreas afines.

Experiencia: Mínimo 2 años en tareas afines al cargo.

**Gestión de Administrativa:**

***Responsable: Jefe de Administración***

**Perfil:** Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.

**Designación:** El Jefe de producción será designado por 1 año por el Gerente General.

**Requisitos:**

Para ocupar el cargo del Jefe Administrativo, se requiere:

1. Ser ciudadano ecuatoriano.
2. Poseer título profesional universitario en las ramas marketing, financiera, de administración o ingeniería comercial.

**Actividades Regulares:**

- ✓ Planificar el presupuesto de gastos e inversión de la empresa.
- ✓ Realizar y controlar el inventario de los activos fijos de la organización.
- ✓ Administrar el Recurso Humano.
- ✓ Determinar políticas de negociación.
- ✓ Custodiar los documentos legales y financieros de la organización.
- ✓ Supervisar y verificar el pago a organismos oficiales y servicios básicos.
- ✓ Administrar la Gestión Contable.

- ✓ Distribuir el espacio físico de la empresa.
- ✓ Analizar el cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Apoyar al Gerente de Administración en el análisis de los estados financieros.
- ✓ Velar por la eficiencia de las actividades del personal de compras.
- ✓ Evaluar continuamente el desenvolvimiento del personal bajo su cargo.
- ✓ Supervisar la ejecución de los indicadores de calidad asociados al área administrativa.

### **Habilidad manual**

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Estudios complementarios: Amplios conocimientos de leyes fiscales, Calidad Total, Presupuestos, Supervisión de personal, Costos, Finanzas, Manejo de paquetes actualizados de software.

Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Excelente trato con los clientes y público en general.

### **Responsable: Asistente de Administración**

**Perfil:** Brindar apoyo y asistencia administrativa para el funcionamiento operativo del área.

**Designación:** El Asistente de ventas será designado por 1 año por el Jefe de Administración.

Denominación: Asistente Administrativa

### **Actividades Regulares**

- ✓ Control de inventarios.
- ✓ Elaboración y envío Cuentas por cobrar
- ✓ Clasificación de la correspondencia.

- ✓ Elaboración ingresos, egresos y retenciones
- ✓ Redactar documentación.
- ✓ Colaborar en la redacción de informes y actos administrativos.
- ✓ Control de caja chica y asistir en el registro de gastos del fondo.
- ✓ Colaborar en el control interno de la asistencia del personal.
- ✓ Atender al requerimiento de materiales y elementos necesarios para satisfacer las necesidades de las diferentes áreas de la empresa.

### **Habilidad Manual**

Estudio complementario: Título Universitario de grado superior en Área de Administración de empresas o áreas afines.

Experiencia: Mínimo 2 años en tareas afines al cargo.

### **Responsable: Contador**

**Perfil:** Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros y ajustes correspondientes.

**Designación:** El Contador será designado por 1 año por el Jefe Administrativo.

### **Actividades reguladoras:**

- ✓ Realizar todo el proceso contable.
- ✓ Elaboración de Estados Financieros.
- ✓ Realizar Declaración de impuestos y conciliación tributaria.
- ✓ Realizar informes de gestión del área de su desempeño.
- ✓ Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la empresa
- ✓ Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office e Internet.



- ✓ Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.
- ✓ Conocimiento teórico y práctico en el ámbito tributario.
- ✓ Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos.
- ✓ Actitud de Servicio

### ***Habilidad Manual***

Estudios complementarios: Estudios profesionales en Contabilidad y Finanzas

Área de Conocimiento: Contabilidad, Tributación

Tiempo de Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares.

### **Responsable: Ingeniero Químico**

**Perfil:** Implementar procesos productivos que transforman materias primas en productos útiles a la sociedad. A través de la simulación y generación de nuevas tecnologías, con bases ecológicas que prevengan la contaminación y degradación del ambiente.

**Designación:** El Ingeniero Químico será designado por 1 año por el Jefe Administrativo.

### **Actividades reguladoras:**

- ✓ Diseñar componentes, productos, sistemas o procesos que cumplan con determinados requerimientos.
- ✓ Diseñar equipos e instalaciones de acuerdo con normas y especificaciones.
- ✓ Operar las instalaciones y equipos respetando códigos éticos.
- ✓ Analizar el impacto de las propuestas técnicas que desarrolle o formule, dentro del más amplio contexto social.

- ✓ Reconocer los avances y evolución de la ciencia y de la ingeniería, favoreciendo la formación permanente de las personas de su entorno profesional.
- ✓ Ejercer tareas de certificación, auditoría y peritaje.
- ✓ Controlar y supervisar los procesos de fabricación para que las producciones se ajusten a los requerimientos de rentabilidad económica, calidad, seguridad/higiene, mantenimiento y medioambientales.
- ✓ Realizar evaluaciones económicas, en cualquiera de sus grados de precisión, de diseños conceptuales o de plantas reales.
- ✓ Ejercer el control y seguimiento del mantenimiento predictivo y correctivo de los procesos.
- ✓ Realizar la definición y gestión de programas de Calidad, Seguridad y Medioambiente.

### ***Habilidad Manual***

Estudios complementarios: Estudios profesionales en Ingeniería Química e Industrial.

Área de Conocimiento: Seguridad Industrial, Administración de la producción.

Tiempo de Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares.

## CAPÍTULO V

## MANUAL DE PROCESOS

## **5.1 MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos es un documento en el que se detalla la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las diferentes áreas de una empresa, intervienen responsabilidades y participación de todo el personal operativo, administrativo y jefatura.

### ***5.1.1. Los objetivos del manual de procesos son:***

- Orientar para la correcta ejecución de las actividades y funciones para el personal de la empresa AGRA S.A.
- Mejorar y aprovechar los recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- Facilitar la supervisión y evaluación de indicadores.
- Uniformidad de funciones de trabajo.
- Servir para un mejoramiento continuo en todos los procesos.
- Documentar la información para una correcta orientación y atención al cliente interno y externo.


### ***5.1.2 Estructura del manual de procesos***

- Logotipo de la empresa
- Nombre oficial de empresa
- Código del proceso o subproceso
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Nombre del proceso
- Objetivo del proceso o subproceso.
- Alcance del proceso
- Entradas, salidas de los procesos

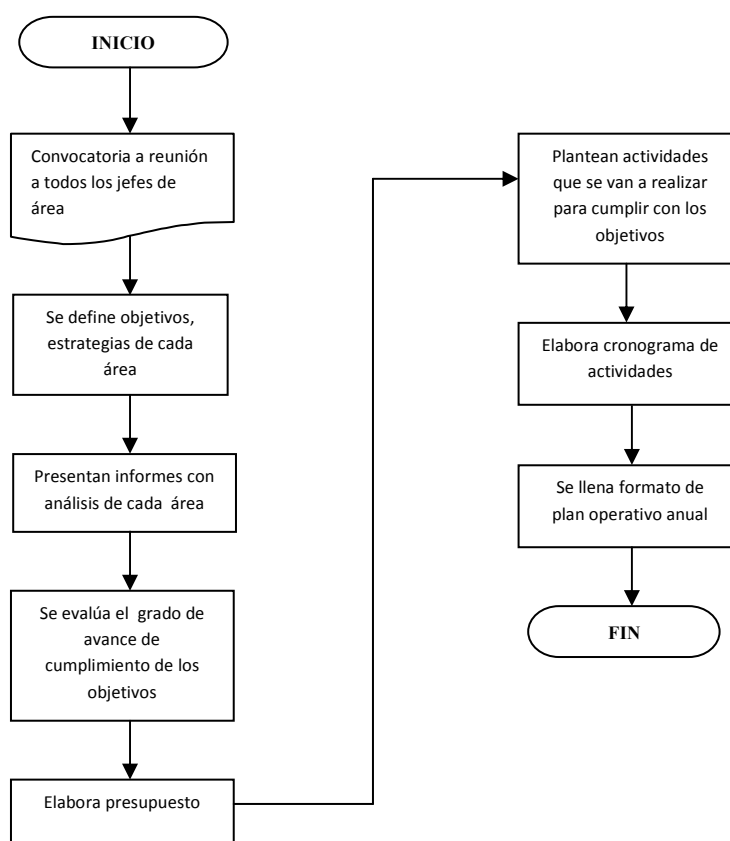
- Indicadores a aplicarse
- Desarrollo del flujograma
- Diagrama de flujograma
- Documentos y registros aplicables
- Formularios a aplicarse

Después de haber realizado el análisis y mejoramiento de los procesos, se propone el manual de procesos, por medio del cual la empresa Agra S.A., podrá ser uso de este manual para en su futuro implementar y contribuya a la mejora continua de los procesos que generan valor.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CODIGO:</b> AG-01	
			<b>REVISION:</b>	
			<b>APROBACION:</b>	
		<b>PAGINA:</b> 1-2		
<b>PROCESO</b>		<b>PLANIFICACION</b>		
<b>SUBPROCESO</b>		<b>PLAN DE ACTIVIDADES ANUALES</b>		
<b>OBJETIVO:</b> DISTRIBUIR EL TRABAJO DE UNA MANERA ADECUADA CON EL FIN DE ALCANZAR NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.				
<b>ALCANCE:</b> CUMPLIR CON TODAS LAS ACTIVIDADES DEL GIRO DEL NEGOCIO ALCANZANDO LA MISIÓN PROPUESTA				
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0	1	RESUMEN DE MAPA ESTRATEGICO Y POA
		0	2	
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0	1	PLAN OPERATIVO
		0	2	
<b>INDICADORES</b>				
$\text{INDICE DE CUMPLIMIENTO DEL POA} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades cumplidas del POA}}{\text{N}^\circ \text{ de Actividades planteadas del POA}} \times 100$				
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>				
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>		
Jefe Administrativo		Convocatoria todos los jefes de las áreas		
Gerente General		Se define el mapa estratégico de la empresa y POA de la empresa.		
Gerente General		Informa acerca de los resultados que se espera en el transcurso del año y que indicadores se van a utilizar		
Gerente General		Se evalúa el grado de avance de cumplimiento de los objetivos		
Jefe Administrativo-Financiero		Elabora presupuesto		
Gerente General		Plantea que actividades realizarán para cumplir con los objetivos		
Jefe Administrativo		Elabora cronograma		
Gerente General		Se llena el formato de plan operativo anual		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	
IRENE VELASCO				

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AG-01
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2

### DIAGRAMA DE FLUJO



#### DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Convocatoria	Dpto. Administrativo	Jefe Administrativo	Carta escrita en Word N° PL-0001
Plan operativo	Dpto. Administrativo	Gerencia	Formato en Excel N°AG010012013

<b>ELABORADO POR:</b>  IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------



## CONVOCATORIA A PLAN ANUAL DEL AÑO.....

**Nº PL- 00001**

Quito, .....

Sr.

.....

**JEFE DE.....**

**Presente:**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

Como Usted sabrá, tras la culminación del ejercicio económico del presente año, se llevara a cabo la reunión anual que tiene como objetivo realizar el plan operativo de la empresa, a fin de analizar las siguientes actividades:

Definición de estrategias y objetivos de todas las áreas.

Informe anual de cada área.

Análisis detallado de los informes al presentarse en la reunión.

Análisis del grado de avance de cumplimiento de los objetivos anuales de la empresa Agra.

Esta reunión se llevará a cabo en la ciudad de Quito, el.....del año....., a las ....., en la ....., esperamos la asistencia puntual de todos los jefes.

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

José Lizarzaburu

**Gerente General AGRA S.A.**





RUC: N°1790484378001

AGRA S.A.


N°AG-001012013

**ESTRUCTURA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2013**

FECHA:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	ACTIVIDADES CONCRETAS	CRONOGRAMA										RECURSOS	RESPONSABLES	EVALUACION INDICADORES	
			FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE				

RESPONSABLES:

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AI-01
		<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 1-2

<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO E INVESTIGACION DE PRODUCTOS</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>DESARROLLO E INVESTIGACION DE PRODUCTOS</b>
<b>OBJETIVO:</b> DESARROLLAR Y ENTREGAR PRODUCTOS EXCLUSIVOS CON EL FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES	
<b>ALCANCE:</b> SATISFACER Y FIDELIZAR A LOS CLIENTES CON PRODUCTOS DE CALIDAD Y BUEN PRECIO	

<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>	
E0	E	0	1	ORDEN DE PEDIDO	JEFE DE VENTAS
		0	2	ESTUDIO DE MERCADO	JEFE DE VENTAS
		0	3	DESARROLLO E INVESTIGACION DEL DISEÑO	GERENTE GENERAL
		0	4	PRUEBAS INTERNAS	CLIENTE INTERNO

<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>	
S0	S	0	1	PRUEBAS EXTERNAS DEL PRODUCTO	CLIENTE EXTERNO
		0	2		

<b>INDICADORES</b>
CUMPLIMIENTO DE PRODUCTOS DESARROLLADOS= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Productos desarrollados}}{\text{Total de Productos}} \times 100$

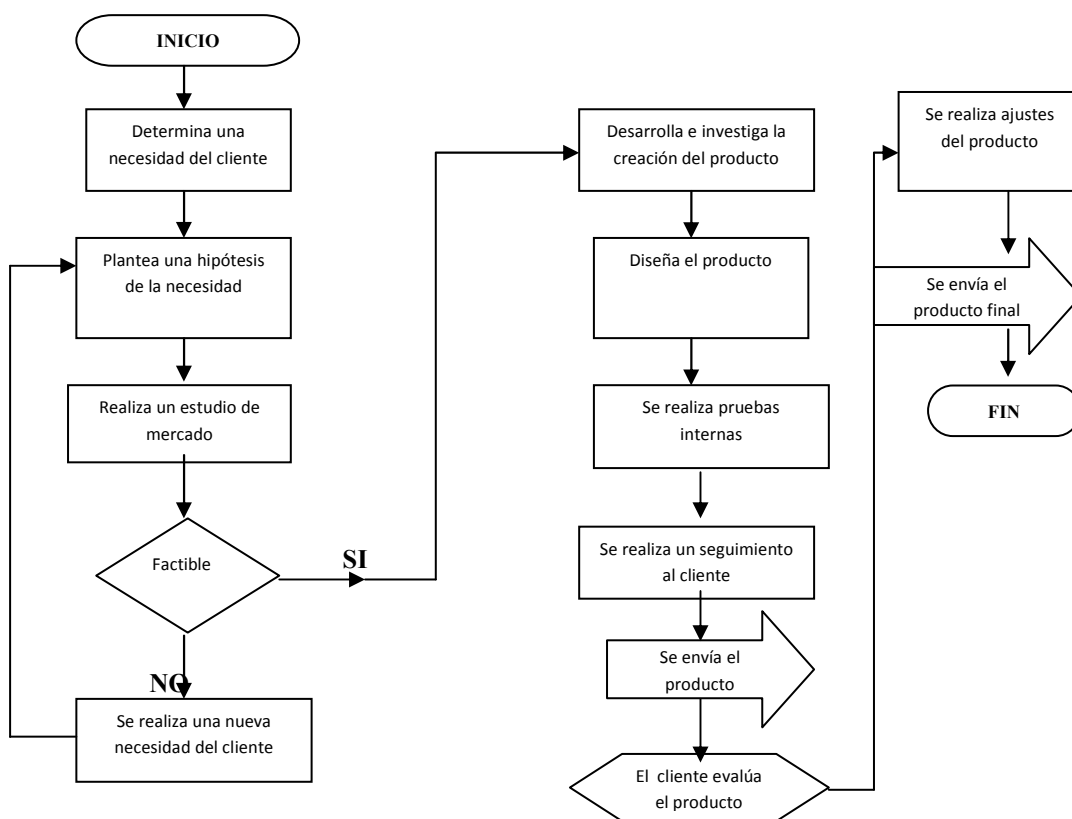
**DESARROLLO DEL FLUJO**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>
Jefe de Ventas	Determinar una necesidad del cliente
Gerente General	Plantea una hipótesis de la necesidad
Jefe de Ventas	Realizar un estudio de mercado
Gerente General	Desarrolla e investiga los componentes del diseño o creación del producto
Ing. Químico	Diseña el producto
Ing. Químico	Se realizan pruebas internas
Gerente General	Se envía al cliente el producto creado
Jefe de Ventas	Seguimiento al cliente
Gerente General	Realiza ajustes del producto y entrega el producto

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Orden de pedido	Dpto. de Comercialización	Asistente de Ventas	Formato pre impreso N°00489;
Estudio de mercado	Dpto. de Comercialización	Jefe de Ventas	Hoja de Word N° EM-010213
Diseño del producto	Gerencia	Gerente	Hoja de Word N° DP-012013

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------





**AGRA S.A.**  
**NºEM-010213**  
**PLAN DE ESTUDIO DE MERCADO**

**FECHA:**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACION</b>	<b>ACTIVIDADES CONCRETAS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>FUENTES DE DATOS</b>	<b>METODOS DE RECOPILA CION DE DATOS</b>

**ELABORADO:**

**APROBADO:**




**AGRA S.A.**  
**RUC: N°1790484378001**  
**N°DP-012013**  
**DISEÑO DEL PRODUCTO**

**FECHA:**

<b>CLIENTE</b>	<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPONENTES DEL PRODUCTO</b>	<b>NOVEDADES DE PRUEBAS INTERNAS</b>	<b>AJUSTES</b>	<b>PRESENTACION DEL PRODUCTO</b>	<b>NOVEDADES PRUEBAS EXTERNAS</b>

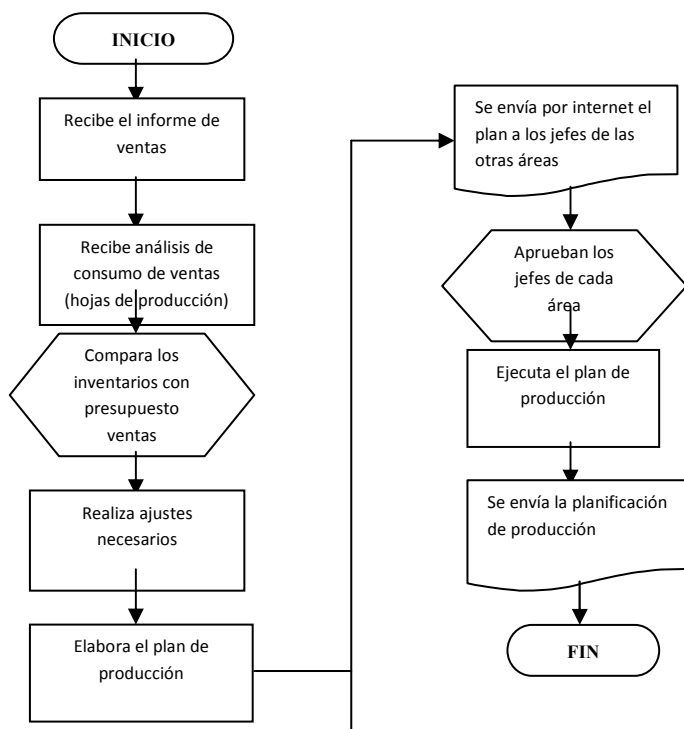
**ELABORADO:**

**APROBAD**

 <b>ALMACENES GENERALES S.A. AGRA</b> REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AP-01																																		
		<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>																																		
		<b>PAGINA:</b> 1-2																																		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>PROCESO</b></td> <td><b>PRODUCCION</b></td> </tr> <tr> <td><b>SUBPROCESO</b></td> <td><b>PLAN DE PRODUCCION</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>OBJETIVO:</b> MANTENER UN ADECUADO CONTROL Y PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ENTREGAR A LOS CLIENTES UN PRODUCTO DE CALIDAD.</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>ALCANCE:</b> ORGANIZAR DE LA MEJOR MANERA LAS ORDENES DE PRODUCCION PARA CUMPLIR CON LA ENTREGA DE UN PRODUCTO DE CALIDAD</td> </tr> </table>			<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PLAN DE PRODUCCION</b>	<b>OBJETIVO:</b> MANTENER UN ADECUADO CONTROL Y PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ENTREGAR A LOS CLIENTES UN PRODUCTO DE CALIDAD.		<b>ALCANCE:</b> ORGANIZAR DE LA MEJOR MANERA LAS ORDENES DE PRODUCCION PARA CUMPLIR CON LA ENTREGA DE UN PRODUCTO DE CALIDAD																											
<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCION</b>																																			
<b>SUBPROCESO</b>	<b>PLAN DE PRODUCCION</b>																																			
<b>OBJETIVO:</b> MANTENER UN ADECUADO CONTROL Y PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ENTREGAR A LOS CLIENTES UN PRODUCTO DE CALIDAD.																																				
<b>ALCANCE:</b> ORGANIZAR DE LA MEJOR MANERA LAS ORDENES DE PRODUCCION PARA CUMPLIR CON LA ENTREGA DE UN PRODUCTO DE CALIDAD																																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4"><b>ENTRADAS (E)</b></td> <td><b>ID. PROVEEDOR</b></td> </tr> <tr> <td>E0</td> <td>E</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>INFORME DE VENTAS</td> <td>ASISTENTE DE VENTAS</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td>HOJAS DE PRODUCCION</td> <td>ASISTENTE DE PRODUCCION</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>SALIDAS (S)</b></td> <td><b>ID. CLIENTE</b></td> </tr> <tr> <td>S0</td> <td>S</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>PLAN DE PRODUCCIÓN</td> <td>GERENTE GENERAL</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>	E0	E	0	1	INFORME DE VENTAS	ASISTENTE DE VENTAS			0	2	HOJAS DE PRODUCCION	ASISTENTE DE PRODUCCION	<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>	S0	S	0	1	PLAN DE PRODUCCIÓN	GERENTE GENERAL			0	2		
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>																																
E0	E	0	1	INFORME DE VENTAS	ASISTENTE DE VENTAS																															
		0	2	HOJAS DE PRODUCCION	ASISTENTE DE PRODUCCION																															
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>																																
S0	S	0	1	PLAN DE PRODUCCIÓN	GERENTE GENERAL																															
		0	2																																	
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>INDICADORES</b></td> </tr> <tr> <td>NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE PRODUCCION:</td> </tr> <tr> <td>  Nº de unidades producidas x100</td> </tr> <tr> <td>  Nº de unidades planificadas</td> </tr> </table>			<b>INDICADORES</b>	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE PRODUCCION:	Nº de unidades producidas x100	Nº de unidades planificadas																														
<b>INDICADORES</b>																																				
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE PRODUCCION:																																				
Nº de unidades producidas x100																																				
Nº de unidades planificadas																																				
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>																																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>RESPONSABLE</b></td> <td><b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b></td> </tr> <tr> <td>Asistente de Ventas</td> <td>Recibe el informe de ventas</td> </tr> <tr> <td>Asistente de Producción</td> <td>Revisa análisis de consumo de ventas (cantidades y producto)</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Compara los inventarios, con el presupuesto de ventas</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Realiza los ajustes necesarios</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Elabora el plan de producción</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Se envía por internet el plan de producción a los jefes de las otras áreas</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Aprueban los jefes de área</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Ejecuta el plan de producción</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Producción</td> <td>Se envía la planificación de Producción</td> </tr> </table>			<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>	Asistente de Ventas	Recibe el informe de ventas	Asistente de Producción	Revisa análisis de consumo de ventas (cantidades y producto)	Jefe de Producción	Compara los inventarios, con el presupuesto de ventas	Jefe de Producción	Realiza los ajustes necesarios	Jefe de Producción	Elabora el plan de producción	Jefe de Producción	Se envía por internet el plan de producción a los jefes de las otras áreas	Jefe de Producción	Aprueban los jefes de área	Jefe de Producción	Ejecuta el plan de producción	Jefe de Producción	Se envía la planificación de Producción														
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>																																			
Asistente de Ventas	Recibe el informe de ventas																																			
Asistente de Producción	Revisa análisis de consumo de ventas (cantidades y producto)																																			
Jefe de Producción	Compara los inventarios, con el presupuesto de ventas																																			
Jefe de Producción	Realiza los ajustes necesarios																																			
Jefe de Producción	Elabora el plan de producción																																			
Jefe de Producción	Se envía por internet el plan de producción a los jefes de las otras áreas																																			
Jefe de Producción	Aprueban los jefes de área																																			
Jefe de Producción	Ejecuta el plan de producción																																			
Jefe de Producción	Se envía la planificación de Producción																																			
<b>ELABORADO POR:</b>  <b>IRENE VELASCO</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>																																		

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA: 2-2</b>

**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Informe de Ventas	Archivo General	Asistente de Ventas	Hoja de Excel N° 01-01-2013
Planificación de producción	Dpto. de producción y administrativo	Jefe de Producción	Hoja de Excel N° PP-01012013
Hojas de registro producción	Dpto. de producción	Jefe de Producción	N°35601

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**IRENE VELASCO**



**RUC: N°1790484378001**

**ANEXO RESUMEN DE VENTAS DIARIAS**

**MES:01-01-2013**

**OBJETIVO:**

<b>DIAS</b>	<b>FECHA</b>	<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>DIFERENCIA OBJETIVO DIARIO</b>	<b>OBJETIVO DIARIO</b>	<b>NUEVO OBJETIVO DIARIO</b>	<b>DIFERENCIA OBJETIVO MENSUAL</b>	<b>DIAS QUE FALTAN</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

**ELABORADO:**


**APROBADO:**



**FORMATO DE LA HOJA DE PRODUCCION**

		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					INVENTARIO A FIN DE MES	
TIPO	CODIGO PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL	PROYECTADO	PEDIDO	EN INVENTARIO	A PRODUCIR	DISPONIBLE O FALTANTE	PROYECTADO	PEDIDO	EN INVENTARIO	A PRODUCIR	DISPONIBLE O FALTANTE	PROYECTADO	PEDIDO	EN INVENTARIO	A PRODUCIR		DISPONIBLE O FALTANTE
A																		
B																		
<p><b>PRODUCTO DISPONIBLE</b></p> <p><b>PRODUCTO REQUERIDA</b></p>																		



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CODIGO:</b> AP-02	
			<b>REVISION:</b>	
			<b>APROBACION:</b>	
		<b>PAGINA:</b> 1-2		

<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCION</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>ELABORACION DEL PRODUCTO</b>
<b>OBJETIVO:</b> ELABORAR PRODUCTOS PARA LOGRAR LA MÁXIMA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	
<b>ALCANCE:</b> LOGRAR LA FIDELIZACION DE LOS CLIENTES	

<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0	1	ORDEN DE PRODUCCION
		0	2	DESPACHO DE MATERIA PRIMA
				JEFE ADMINISTRATIVO
				DPTO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0	1	PRODUCTO TERMINADO
		0	2	
				DPTO. DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

<b>INDICADORES</b>
$\text{TIEMPO DE PRODUCCION} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de productos que cumplen en los tiempo}}{\text{Total de Productos}} \times 100$

**DESARROLLO DEL FLUJO**

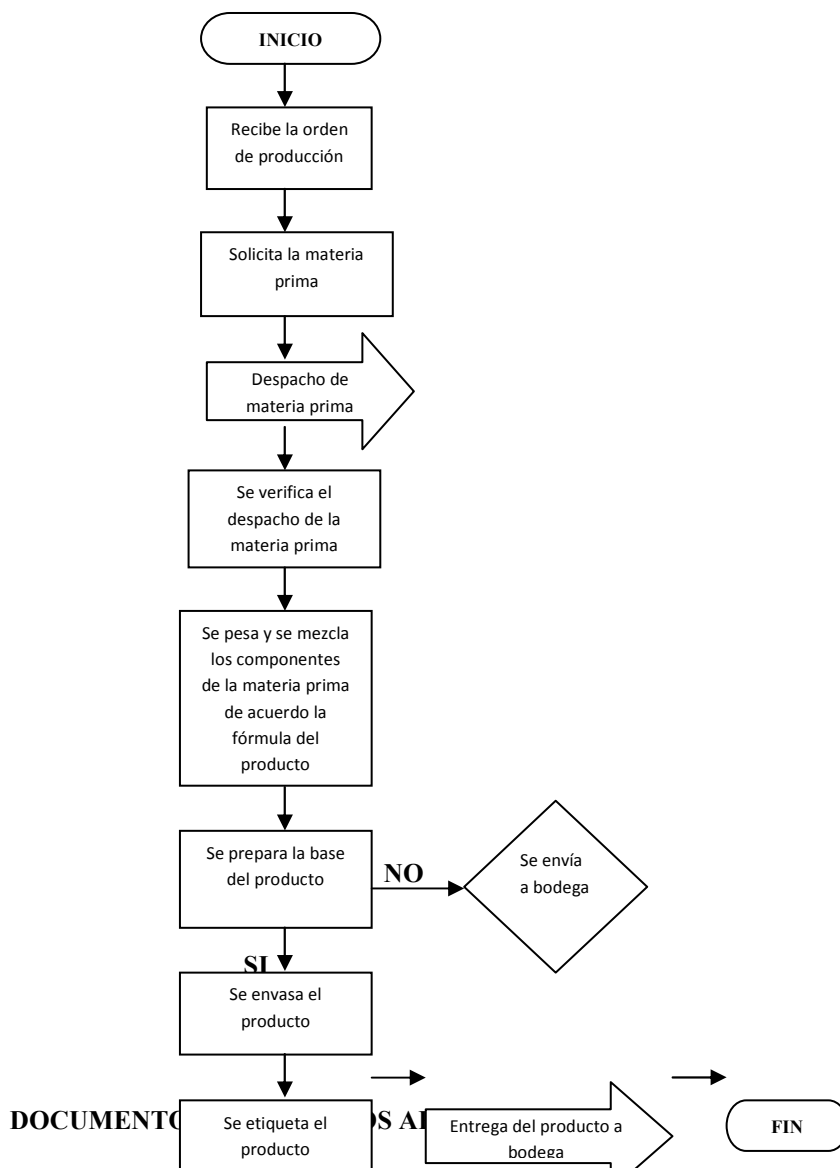
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>
Asistente de Producción	Recibe la orden de producción
Encargado de Bodega	Despacha la materia prima para cumplir con orden de producción
Ayudante de Producción 1	Se pesa y se mezcla los componentes de la materia prima acuerdo a los requerimientos del producto (formula: componer del producto)
Asistente de Producción	Se elabora la base del producto
Ayudante de Producción 2	Envasado del producto
Ayudante de Producción 1	Etiquetado del producto
Ayudante de Producción 2	Traslado del producto terminado a bodega

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

 ALMACENES GENERALES S.A. RA REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AP-02
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b> <b>PAGINA:</b> 2-2

**DIAGRAMA DE FLUJO**



DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Ordenes de Producción	Archivo General	Asistente de Producción	N°5045

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------



**AGRA S.A.**

**RUC: N°1790484378001**

**ORDEN DE PRODUCCION N° 05045**

**Fecha de pedido:**

**Fecha de Inicio:**


**Fecha de Entrega:**


<b>N°</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>ARTICULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>OBSERVACION</b>

**ELABORADO:**

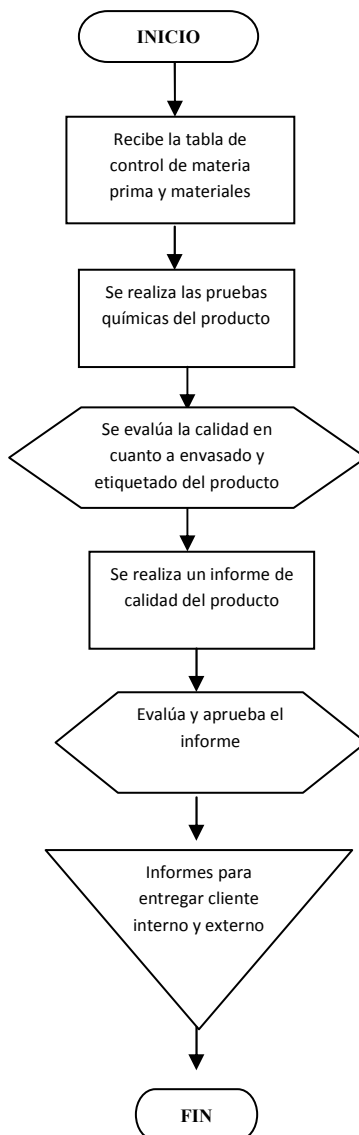
**AUTORIZADO:**

**RECIBIDO:**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AP-03																				
		<b>REVISION:</b>																				
		<b>APROBACION:</b>																				
		<b>PAGINA:</b> 1-2																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>PROCESO</b></td> <td><b>PRODUCCION</b></td> </tr> <tr> <td><b>SUBPROCESO</b></td> <td><b>SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>OBJETIVO:</b> MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE CALIDAD EN CUANTO A MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTO TERMINADO</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>ALCANCE:</b> ENTREGAR UN PRODUCTO DE 100% DE CALIDAD</td> </tr> </table>			<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO</b>	<b>OBJETIVO:</b> MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE CALIDAD EN CUANTO A MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTO TERMINADO		<b>ALCANCE:</b> ENTREGAR UN PRODUCTO DE 100% DE CALIDAD													
<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCION</b>																					
<b>SUBPROCESO</b>	<b>SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO</b>																					
<b>OBJETIVO:</b> MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE CALIDAD EN CUANTO A MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTO TERMINADO																						
<b>ALCANCE:</b> ENTREGAR UN PRODUCTO DE 100% DE CALIDAD																						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4"><b>ENTRADAS (E)</b></td> <td><b>ID. PROVEEDOR</b></td> </tr> <tr> <td>E0</td> <td>E</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>TABLA DE CONTROL DE CALIDAD</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4"></td> <td>ENCARGADO DE BODEGA</td> </tr> </table>			<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>	E0	E	0	1	TABLA DE CONTROL DE CALIDAD			0	2						ENCARGADO DE BODEGA
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>																		
E0	E	0	1	TABLA DE CONTROL DE CALIDAD																		
		0	2																			
				ENCARGADO DE BODEGA																		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4"><b>SALIDAS (S)</b></td> <td><b>ID. CLIENTE</b></td> </tr> <tr> <td>S0</td> <td>S</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>ELABORACION DE INFORME DE CALIDAD</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4"></td> <td>GERENTE GENERAL</td> </tr> </table>			<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>	S0	S	0	1	ELABORACION DE INFORME DE CALIDAD			0	2						GERENTE GENERAL
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>																		
S0	S	0	1	ELABORACION DE INFORME DE CALIDAD																		
		0	2																			
				GERENTE GENERAL																		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>INDICADORES</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">           CUMPLIMIENTO DE CALIDAD= <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos defectuosos}}{\text{Total de Productos}} \times 100</math> </td> </tr> </table>			<b>INDICADORES</b>	CUMPLIMIENTO DE CALIDAD= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos defectuosos}}{\text{Total de Productos}} \times 100$																		
<b>INDICADORES</b>																						
CUMPLIMIENTO DE CALIDAD= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos defectuosos}}{\text{Total de Productos}} \times 100$																						
<p><b>DESARROLLO DEL FLUJO</b></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>RESPONSABLE</b></td> <td><b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b></td> </tr> <tr> <td>Asistente de Producción</td> <td>Se recibe la tabla de control de materia prima y materiales</td> </tr> <tr> <td>Ing. Químico</td> <td>Se realiza pruebas de calidad químicas del producto</td> </tr> <tr> <td>Ing. Químico</td> <td>Se evalúa la calidad en cuanto a envasado, etiquetado del producto</td> </tr> <tr> <td>Ing. Químico</td> <td>Se realiza un informe de calidad del producto</td> </tr> <tr> <td>Gerente</td> <td>Evalúa y aprueba el informe</td> </tr> <tr> <td>Ing. Químico</td> <td>Los informes son entregados para el cliente interno y externo empresa</td> </tr> </table>			<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>	Asistente de Producción	Se recibe la tabla de control de materia prima y materiales	Ing. Químico	Se realiza pruebas de calidad químicas del producto	Ing. Químico	Se evalúa la calidad en cuanto a envasado, etiquetado del producto	Ing. Químico	Se realiza un informe de calidad del producto	Gerente	Evalúa y aprueba el informe	Ing. Químico	Los informes son entregados para el cliente interno y externo empresa						
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>																					
Asistente de Producción	Se recibe la tabla de control de materia prima y materiales																					
Ing. Químico	Se realiza pruebas de calidad químicas del producto																					
Ing. Químico	Se evalúa la calidad en cuanto a envasado, etiquetado del producto																					
Ing. Químico	Se realiza un informe de calidad del producto																					
Gerente	Evalúa y aprueba el informe																					
Ing. Químico	Los informes son entregados para el cliente interno y externo empresa																					
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>																			
IRENE VELASCO																						

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AP-03
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2

### DIAGRAMA DE FLUJO



#### DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Tabla control de materiales	Archivo General	Asistente de Producción	Nº:MP-01012013
Informe de Calidad	Cliente	Jefe de Ventas	
<b>ELABORADO POR:</b> <b>IRENE VELASCO</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	





**AGRA S.A.**

**RUC: N°1790484378001**

**TABLA DE CONTROL DE MATERIA PRIMA**


**N°:MP010113**


**FECHA:**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>CODIGO PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COMPONENTES DEL PRODUCTO</b>	<b>% DEL COMPONENTE</b>	<b>VERIFICADO</b>
<b>CONTROLAD A</b>					
<b>SIN CONTROL</b>					

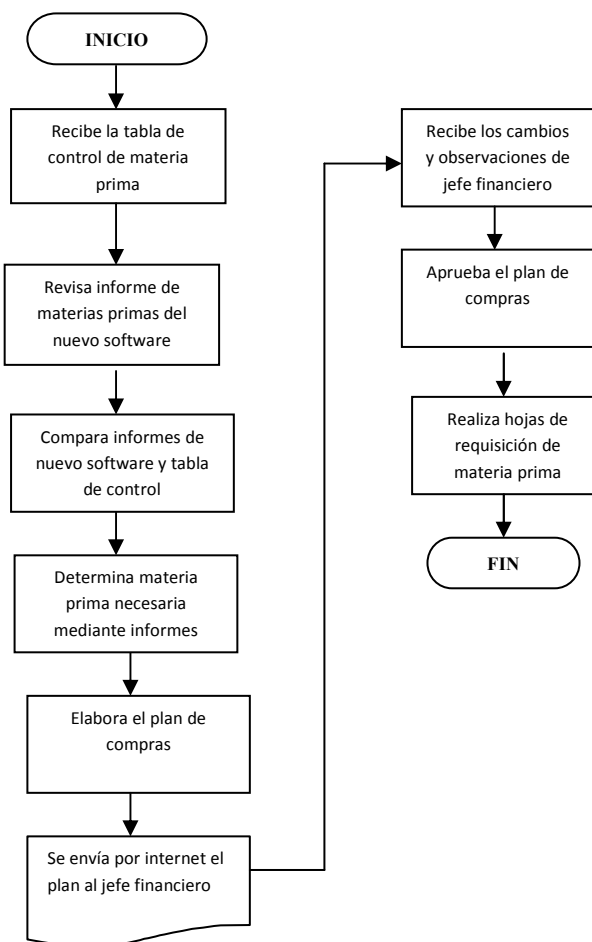
**ELABORADO:**

**REVISADO:**

 <p>ALMACENES GENERALES S.A. RA REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A</p>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AQ-01			
		<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>			
		<b>PAGINA:</b> 1-2			
<b>PROCESO</b>	<b>ADQUISICIONES</b>				
<b>SUBPROCESO</b>	<b>ELABORACION DEL PLAN DE COMPRAS</b>				
<b>OBJETIVO:</b> IDENTIFICAR OPORTUNAMENTE LAS NECESIDADES DE MATERIA PRIMA, MATERIALES PARA UN BUEN DESEMPEÑO EN LA PRODUCCIÓN.					
<b>ALCANCE:</b> PREVEER LOS STOCK DE MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN					
<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>ID. PROVEEDOR</b>			
E0	E	0	1	TABLA DE CONTROL DE CALIDAD	ENCARGADO DE BODEGA
		0	2		
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>ID. CLIENTE</b>			
S0	S	0	1	ELABORACION DE L PLAN DE COMPRAS	GERENTE GENERAL Y CONTADOR
		0	2		
<b>INDICADORES</b>					
<p>NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE COMPRAS= <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades planificadas}} \times 100</math></p>					
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>					
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>			
Encargado de Bodega		Recibe la tabla de control de la materia prima			
Jefe Administrativo		Revisa informe de materias primas del nuevo software.			
Jefe Administrativo		Comparo informes de materias primas nuevo software y tabla de control			
Jefe Administrativo		Determino materia prima necesaria mediante informes evaluados			
Jefe Administrativo		Elabora el plan de compras de acuerdo a la información disponible			
Jefe Administrativo		Envía el plan de compras a las áreas financiera y administrativa gerencial			
Contador		Recibe las observaciones de las áreas financiera y administrativa			
Gerente General y Contador		Aprueba el plan de compras			
Jefe Administrativo		Realiza orden de requisición			
<b>ELABORADO POR:</b> <b>IRENE VELASCO</b>			<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AQ-01
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2

**DIAGRAMA DE FLUJO**




**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

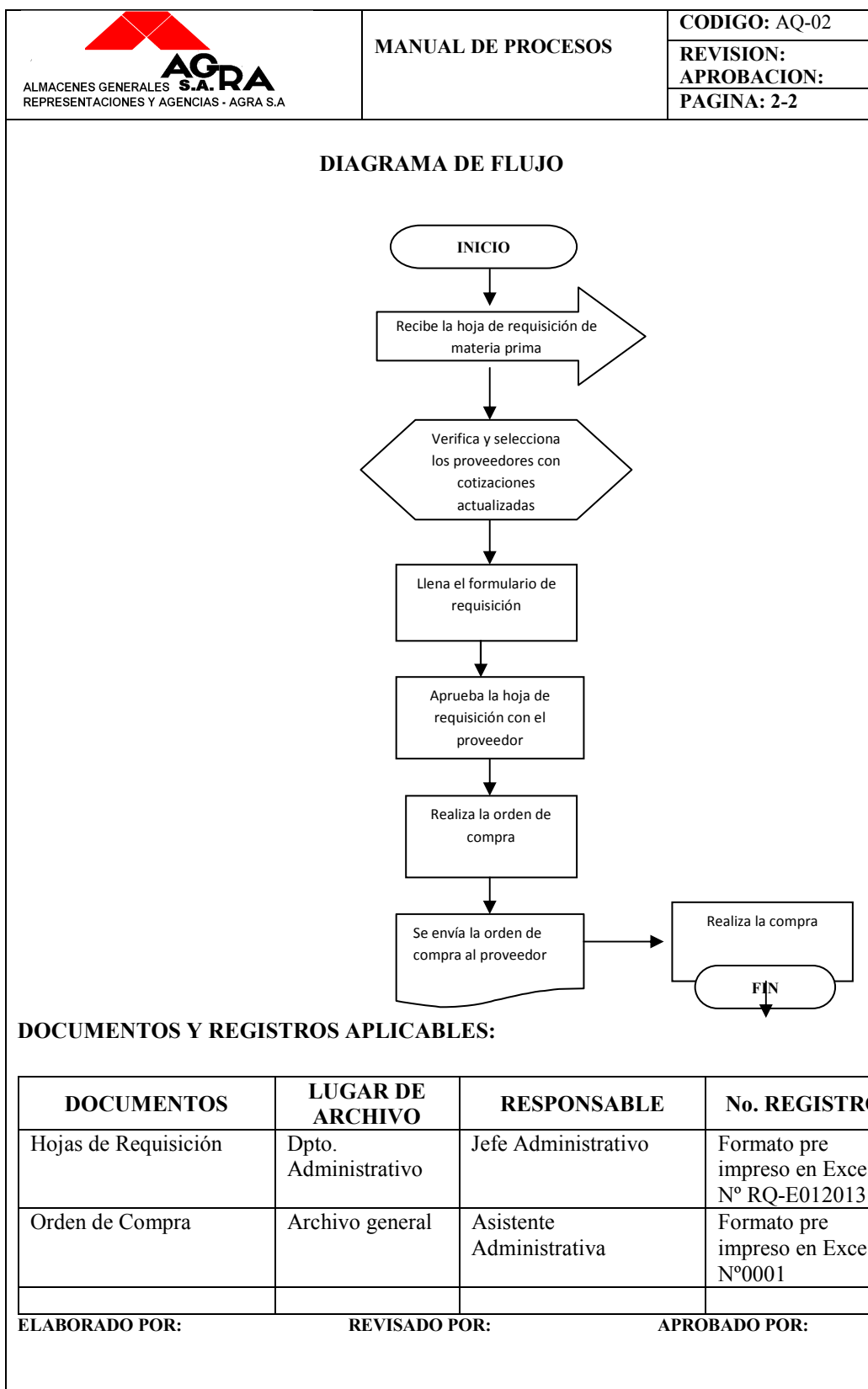
DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Plan de Compras	Dpto. Administrativo	Jefe Administrativo	Hoja de Excel N° PL01
Hojas de requisición	Dpto. Administrativo	Jefe Administrativo	Formato pre impreso en Excel N° RQ-E012013

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------





 <p>ALMACENES GENERALES S.A. AGRA REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A</p>	MANUAL DE PROCESOS	CODIGO: AQ-02																				
		REVISION:																				
		APROBACION:																				
		PAGINA: 1-2																				
<table border="1"> <tr> <td><b>PROCESO</b></td> <td colspan="3"><b>ADQUISICIONES</b></td> </tr> <tr> <td><b>SUBPROCESO</b></td> <td colspan="3"><b>COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS</b></td> </tr> <tr> <td><b>OBJETIVO:</b></td> <td>ADQUIRIR</td> <td>MATERIA</td> <td>PRIMA DE CALIDAD</td> </tr> <tr> <td colspan="4">ELABORAR UN PRODUCTO A PARA SATISFACER A NUESTROS CLIENTES.</td> </tr> <tr> <td colspan="4"><b>ALCANCE:</b> ELABORAR PRODUCTOS CON MATERIAS PRIMAS DE CALIDAD</td> </tr> </table>			<b>PROCESO</b>	<b>ADQUISICIONES</b>			<b>SUBPROCESO</b>	<b>COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS</b>			<b>OBJETIVO:</b>	ADQUIRIR	MATERIA	PRIMA DE CALIDAD	ELABORAR UN PRODUCTO A PARA SATISFACER A NUESTROS CLIENTES.				<b>ALCANCE:</b> ELABORAR PRODUCTOS CON MATERIAS PRIMAS DE CALIDAD			
<b>PROCESO</b>	<b>ADQUISICIONES</b>																					
<b>SUBPROCESO</b>	<b>COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS</b>																					
<b>OBJETIVO:</b>	ADQUIRIR	MATERIA	PRIMA DE CALIDAD																			
ELABORAR UN PRODUCTO A PARA SATISFACER A NUESTROS CLIENTES.																						
<b>ALCANCE:</b> ELABORAR PRODUCTOS CON MATERIAS PRIMAS DE CALIDAD																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ENTRADAS (E)</th> <th>ID. PROVEEDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E0</td> <td>E</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>HOJA DE REQUISICION</td> <td>JEFE ADMINISTRATIVO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td>ELABORA LA ORDEN DE COMPRA</td> <td>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</td> </tr> </tbody> </table>			ENTRADAS (E)				ID. PROVEEDOR	E0	E	0	1	HOJA DE REQUISICION	JEFE ADMINISTRATIVO			0	2	ELABORA LA ORDEN DE COMPRA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			
ENTRADAS (E)				ID. PROVEEDOR																		
E0	E	0	1	HOJA DE REQUISICION	JEFE ADMINISTRATIVO																	
		0	2	ELABORA LA ORDEN DE COMPRA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">SALIDAS (S)</th> <th>ID. CLIENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S0</td> <td>S</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>COMPRA DE MATERIA PRIMA</td> <td>PROVEEDORES SELECCIONADOS</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			SALIDAS (S)				ID. CLIENTE	S0	S	0	1	COMPRA DE MATERIA PRIMA	PROVEEDORES SELECCIONADOS			0	2					
SALIDAS (S)				ID. CLIENTE																		
S0	S	0	1	COMPRA DE MATERIA PRIMA	PROVEEDORES SELECCIONADOS																	
		0	2																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NIVEL DE MATERIA PRIMA INADECUADA= <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos inadecuados entregados}}{\text{N}^\circ \text{ de total de productos entregados}} \times 100</math></td> </tr> </tbody> </table>			INDICADORES	NIVEL DE MATERIA PRIMA INADECUADA= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos inadecuados entregados}}{\text{N}^\circ \text{ de total de productos entregados}} \times 100$																		
INDICADORES																						
NIVEL DE MATERIA PRIMA INADECUADA= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos inadecuados entregados}}{\text{N}^\circ \text{ de total de productos entregados}} \times 100$																						
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RESPONSABLE</th> <th>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Recibe la hoja de requisición de materia prima.</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Verifica y selecciona a los proveedores con cotizaciones actualizadas</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Se llena la hoja de requisición</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Envía la hoja de requisición indicando al proveedor seleccionado.</td> </tr> <tr> <td>Jefe Administrativo</td> <td>Aprueba el proveedor y detalla el pedido de compra</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Realiza la orden de compra</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Envía la orden de compra al proveedor</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Compra la materia prima</td> </tr> </tbody> </table>			RESPONSABLE	ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION	Asistente Administrativa	Recibe la hoja de requisición de materia prima.	Asistente Administrativa	Verifica y selecciona a los proveedores con cotizaciones actualizadas	Asistente Administrativa	Se llena la hoja de requisición	Asistente Administrativa	Envía la hoja de requisición indicando al proveedor seleccionado.	Jefe Administrativo	Aprueba el proveedor y detalla el pedido de compra	Asistente Administrativa	Realiza la orden de compra	Asistente Administrativa	Envía la orden de compra al proveedor	Asistente Administrativa	Compra la materia prima		
RESPONSABLE	ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION																					
Asistente Administrativa	Recibe la hoja de requisición de materia prima.																					
Asistente Administrativa	Verifica y selecciona a los proveedores con cotizaciones actualizadas																					
Asistente Administrativa	Se llena la hoja de requisición																					
Asistente Administrativa	Envía la hoja de requisición indicando al proveedor seleccionado.																					
Jefe Administrativo	Aprueba el proveedor y detalla el pedido de compra																					
Asistente Administrativa	Realiza la orden de compra																					
Asistente Administrativa	Envía la orden de compra al proveedor																					
Asistente Administrativa	Compra la materia prima																					
<table border="1"> <tr> <td><b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO</td> <td><b>REVISADO POR:</b></td> <td><b>APROBADO POR:</b></td> </tr> </table>			<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>																	
<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>																				



**AGRA S.A.**

**RUC: N°1790484378001**

**ORDEN DE COMPRA N° 00001**

**Fecha del pedido:**

**fecha de Pago:**

**Términos de entrega:**

<b>N°</b>	<b>ARTICULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>			<b>COSTO TOTAL</b>	

**ELABORADO:**

**AUTORIZADO:**

**RECIBIDO:**



 <b>ALMACENES GENERALES S.A. AGRA</b> REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CODIGO:</b> AA-01
			<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>
			<b>PAGINA:</b> 1-2

<b>PROCESO</b>	<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA</b>
<b>OBJETIVO:</b> ELABORAR UN ADECUADO CONTROL DE RECEPCION DE LA M. PRIMA Y MATERIALES	
<b>ALCANCE:</b> MANTENER UN CONTROL INTERNO Y EXTERNO EN LA RECEPCION DE LA MATERIA PRIMA MATERIALES	

<b>ENTRADAS (E)</b>					<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0	1	FACTURA DE COMPRA	ENCARGADO DE BODEGA
		0	2		

<b>SALIDAS (S)</b>					<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0	1	FACTURA DE COMPRA	DPTO. CONTABLE
		0	2		

<b>INDICADORES</b>
TIEMPO DE EFICIENCIA EN RECEPCION DE MATERIA PRIMA= Fecha de recepción de documentos-Fecha de del mismo.


  

**DESARROLLO DEL FLUJO**

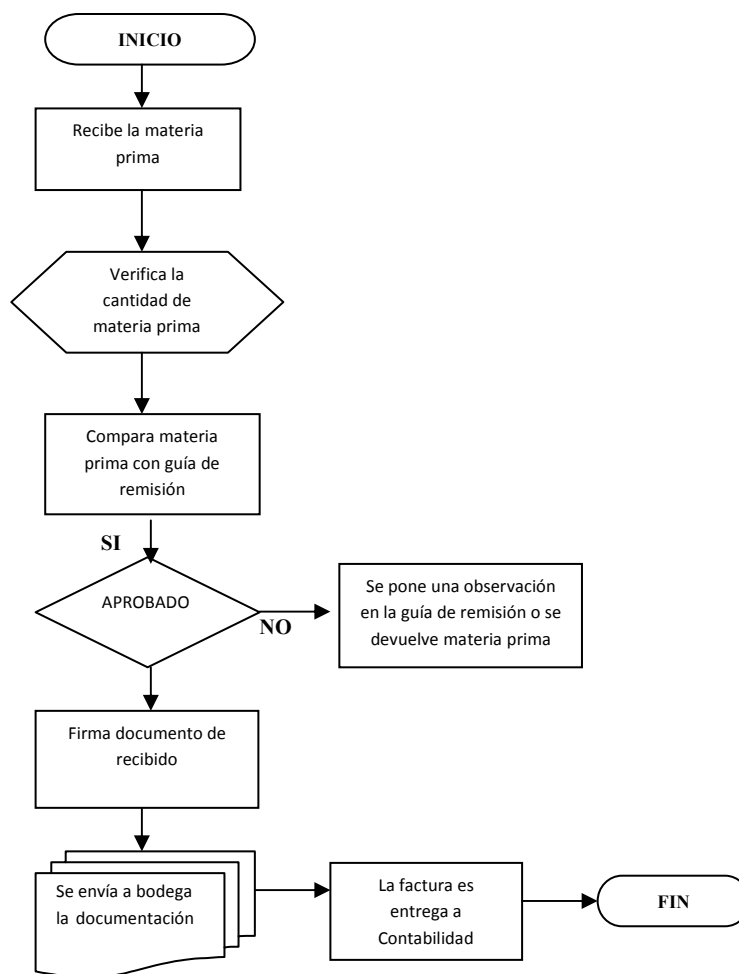
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>
Encargado de Bodega	Se recibe la materia prima y materiales de los proveedores de acuerdo al calendario
Encargado de Bodega	Verifica la materia prima con guía de remisión
Encargado de Bodega	En el caso de estar de acuerdo, firma la copia de la guía de remisión y es entregada al proveedor, caso contrario se pone una observación en la guía de remisión y factura
Encargado de Bodega	Se envía a bodega la materia prima con su respectiva documentación de conformidad de recibido
Contadora	La factura y guía de emisión aceptada es entregada a contabilidad para su registro

<b>ELABORADO POR:</b>  IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AA-01
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2


**DIAGRAMA DE FLUJO**



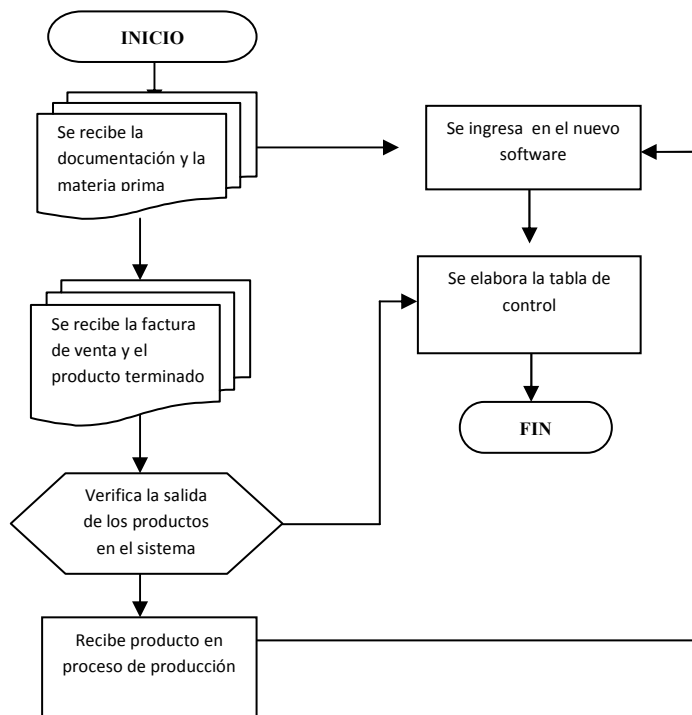
**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Factura de Compra	Archivo Contable	Contadora	001-001-05634 Factura proveedor
Guía de remisión	Almacenamiento y despacho	Encargado de Bodega	001-006-5469 Guía de remisión del proveedor

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CODIGO:</b> AA-02	
			<b>REVISION:</b>	
			<b>APROBACION:</b>	
		<b>PAGINA:</b> 1-2		
<b>PROCESO</b>		<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>		
<b>SUBPROCESO</b>		<b>CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA, PRODUCTOS EN PROCESO Y TERMINADO</b>		
<b>OBJETIVO:</b> ALCANZAR UN ADECUADO CONTROL DE LOS INVENTA MATERIAS PRIMAS, PRODUCTO EN PROCESO Y PRODUCTO TERMINADO.				
<b>ALCANCE:</b> CONTROLAR Y DISTRIBUIR DE LA MEJOR MANERA EL USO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS				
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0	1	GUIA DE REMISIÓN Y FACTURA DE COMPRA
		0	2	FACTURA DE VENTA
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0	1	TABLA DE CONTROL
		0	2	
<b>INDICADORES</b>				
CONTROL DE ALMACENAMIENTO= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos que se dañan en bodega}}{\text{Total de productos en bodega}} \times 100$				
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>				
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>		
Encargado de bodega		Se recibe la documentación (guía de remisión y factura copia) junto con la materia prima y materiales a bodega		
Encargado de bodega		Revisa		
Encargado de bodega		Ingresa la materia prima, producto en proceso y terminado al nuevo software.		
Encargado de bodega		Se elabora la tabla de control de materia prima, producto en proceso terminado		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	
IRENE VELASCO				

 <p>ALMACENES GENERALES <b>AGRA</b> S.A. RA REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A</p>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AA-02
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2


**DIAGRAMA DE FLUJO**




**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

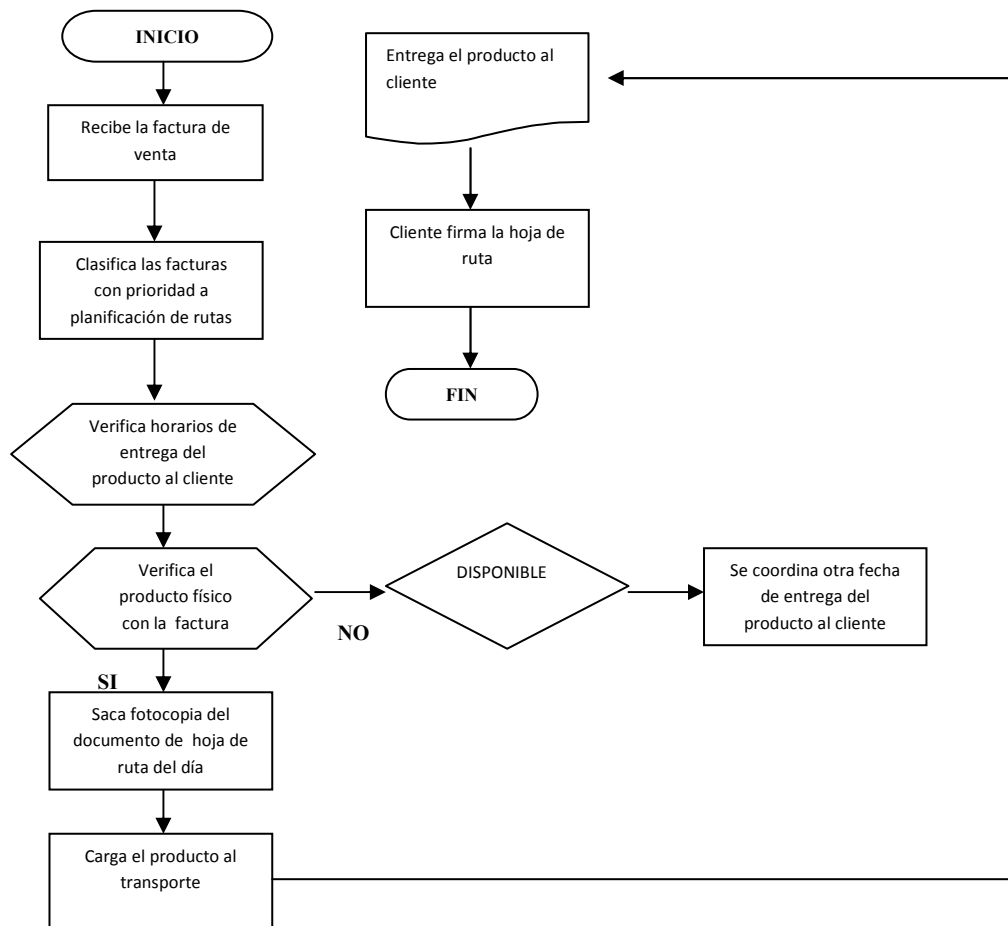
DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Tabla de Control	Archivo General	Encargado de bodega	MP010113

<b>ELABORADO POR:</b>  IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AA-03																				
		<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>																				
		<b>PAGINA:</b> 1-2																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>PROCESO</b></td> <td><b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b></td> </tr> <tr> <td><b>SUBPROCESO</b></td> <td><b>PREPARACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>OBJETIVO:</b> ENTREGAR DE MANERA OPORTUNA EL PRODUCTO A SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>ALCANCE:</b> LOGRAR LA FIDELIZACION DE LOS CLIENTES</td> </tr> </table>			<b>PROCESO</b>	<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>PREPARACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO</b>	<b>OBJETIVO:</b> ENTREGAR DE MANERA OPORTUNA EL PRODUCTO A SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES		<b>ALCANCE:</b> LOGRAR LA FIDELIZACION DE LOS CLIENTES													
<b>PROCESO</b>	<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>																					
<b>SUBPROCESO</b>	<b>PREPARACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO</b>																					
<b>OBJETIVO:</b> ENTREGAR DE MANERA OPORTUNA EL PRODUCTO A SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES																						
<b>ALCANCE:</b> LOGRAR LA FIDELIZACION DE LOS CLIENTES																						
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="4"><b>ENTRADAS (E)</b></th> <th><b>ID. PROVEEDOR</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E0</td> <td>E</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>FACTURA DE VENTA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>TRANSPORTISTA</td> </tr> </tbody> </table>			<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>	E0	E	0	1	FACTURA DE VENTA			0	2						TRANSPORTISTA
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>																		
E0	E	0	1	FACTURA DE VENTA																		
		0	2																			
				TRANSPORTISTA																		
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="4"><b>SALIDAS (S)</b></th> <th><b>ID. CLIENTE</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S0</td> <td>S</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>FIRMA HOJA DE RUTA Y FACTURA DE VENTA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>CLIENTE EXTERNO</td> </tr> </tbody> </table>			<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>	S0	S	0	1	FIRMA HOJA DE RUTA Y FACTURA DE VENTA			0	2						CLIENTE EXTERNO
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>																		
S0	S	0	1	FIRMA HOJA DE RUTA Y FACTURA DE VENTA																		
		0	2																			
				CLIENTE EXTERNO																		
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th><b>INDICADORES</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS= <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas no despachadas a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de facturas entregadas}} \times 100</math></td> </tr> </tbody> </table>			<b>INDICADORES</b>	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas no despachadas a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de facturas entregadas}} \times 100$																		
<b>INDICADORES</b>																						
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas no despachadas a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de facturas entregadas}} \times 100$																						
<p><b>DESARROLLO DEL FLUJO</b></p>																						
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th><b>RESPONSABLE</b></th> <th><b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Transportista</td> <td>Se recibe las facturas de venta</td> </tr> <tr> <td>Transportista</td> <td>Clasifica las facturas con prioridad a planificación de ruta del día</td> </tr> <tr> <td>Transportista</td> <td>Verifica horarios de entrega del producto al cliente</td> </tr> <tr> <td>Transportista</td> <td>Verifica producto físicamente con la factura de venta</td> </tr> <tr> <td>Encargado de Bodega</td> <td>Carga el producto al transporte</td> </tr> <tr> <td>Transportista</td> <td>Entrega el producto al cliente y</td> </tr> <tr> <td>Transportista</td> <td>Firma el cliente la hoja de ruta en constancia de su recepción</td> </tr> </tbody> </table>			<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>	Transportista	Se recibe las facturas de venta	Transportista	Clasifica las facturas con prioridad a planificación de ruta del día	Transportista	Verifica horarios de entrega del producto al cliente	Transportista	Verifica producto físicamente con la factura de venta	Encargado de Bodega	Carga el producto al transporte	Transportista	Entrega el producto al cliente y	Transportista	Firma el cliente la hoja de ruta en constancia de su recepción				
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>																					
Transportista	Se recibe las facturas de venta																					
Transportista	Clasifica las facturas con prioridad a planificación de ruta del día																					
Transportista	Verifica horarios de entrega del producto al cliente																					
Transportista	Verifica producto físicamente con la factura de venta																					
Encargado de Bodega	Carga el producto al transporte																					
Transportista	Entrega el producto al cliente y																					
Transportista	Firma el cliente la hoja de ruta en constancia de su recepción																					
<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO		<b>REVISADO POR:</b>																				
		<b>APROBADO POR:</b>																				

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AA-03
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2

**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Factura de Compra	Archivo Contable	Contadora	001-001-05634 Factura proveedor
Guía de remisión	Almacenamiento y despacho	Encargado de Bodega	001-006-5469 Guía de remisión del proveedor

<b>ELABORADO POR:</b>  IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------



**HOJA DE RUTA**

FECHA: 30-04-2013

Pág.:

**REPORTE DE COBRANZA**

Nº	EMPRESA	NOMBRE DEL CONTACTO	HORA	COMENTARIOS	EFFECTIVO	nº de CHEQUES	FIRMA
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
<b>TOTAL COBRANZA \$</b>							

Entregado por: \_\_\_\_\_

Recibido por: \_\_\_\_\_


**ALMACENES GENERALES REPRESENTACIONES Y AGENCIAS, AGRA S.A.**

Fray Agustín León N52-16 y Antonio Román  
 Telfs.: 593 2 600 9243 / 593 2 380 3896  
 Fax: 593 2 246 4957 e-mail: agra@uiio.satnet.net  
 Quito - Ecuador

R.U.C. 1790484378001

**FACTURA**

N°: 001-001-000038926

 Autorización S.R.I.: 1112627818  
 Fecha de Autorización: 22/04/2013

Señor (es):

Fecha:

Pedido:

Vendedor:

Plazo:

RUC:


Vence:


CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	UND.	P. UNIT.	DESC.	P. NETO	IMPORTE
<p><b>CONDICIONES:</b>            LAS RETENCIONES SE RECIBIRAN SOLAMENTE DENTRO DE LOS CINCO DIAS POSTERIORES A LA FECHA DE ESTA FACTURA. Los productos viajan por cuenta y riesgo del comprador AGRA S.A. no se responsabiliza por el uso que se pueda dar, distinto para el que están destinados estos productos. Acepto las condiciones de esta factura. Debo y pagaré a la orden de AGRA S.A. en el lugar que se me reconvenza, en los plazos y términos estipulados, la suma de:</p> <p>así como los intereses y gastos causados desde su vencimiento, en caso de mora.</p>							
Elab.		Por Agra S.A.			ACEPTADO SIN PROTESTO, RECIBI CONFORME  Cliente		
Revis.							
					CÉD:		

Imprenta Salazar Compañía de Responsabilidad Limitada I.S.A. Ltda. • R.U.C. 1790047652001 • Telf.: 2251419  
 N° Autorización: 1254 • N° Imp. 038801 al 039800 • Válido para su emisión hasta: 11 / 04 / 2013

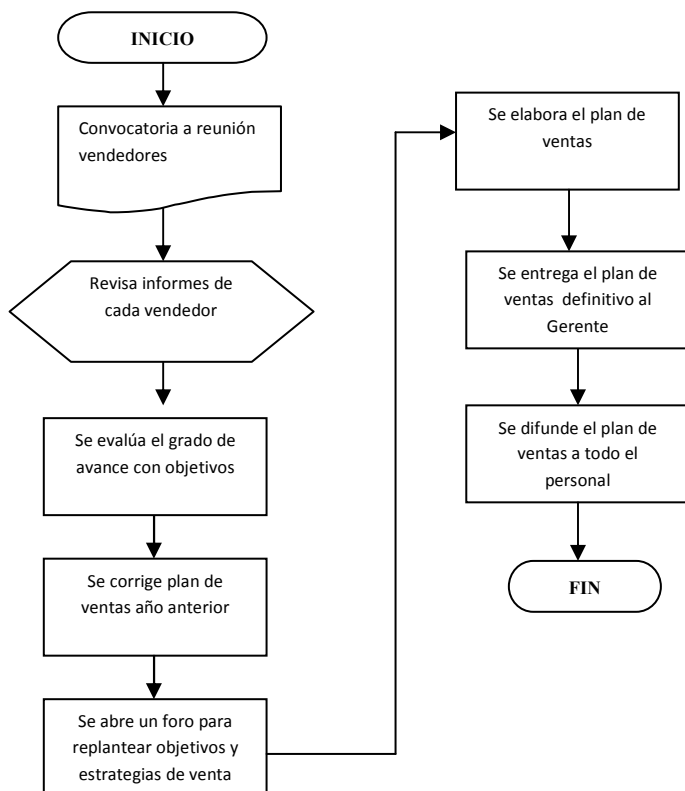
Original= Adquirente / Copia Amarilla= Emisor  
 Copia Celeste= Copia sin valor a crédito tributario



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CODIGO:</b> AC-01	
			<b>REVISION:</b>	
			<b>APROBACION:</b>	
		<b>PAGINA:</b> 1-2		
<b>PROCESO</b>		<b>COMERCIALIZACION</b>		
<b>SUBPROCESO</b>		<b>PLAN DE VENTAS</b>		
<b>OBJETIVO:</b> CUMPLIR CON TODOS LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE ESTABLECIDOS EN EL PLAN DE VENTAS				
<b>ALCANCE:</b> LOGRAR UN POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO				
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0	1	CONVOCATORIA
		0	2	
				Vendedores
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0	1	PLAN DE VENTAS
		0	2	
				GERENTE
<b>INDICADORES</b>				
NIVEL DE CUMPLIMIENTO EN VENTAS= $\frac{\text{Cantidad de ventas mensuales}}{\text{Presupuesto de ventas}} \times 100$				
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>				
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>		
Jefe de Venta		Convocatoria a reunión a todos los vendedores		
Jefe de Venta		Analiza informe de cada vendedor		
Jefe de Venta		Se evalúa el grado de avance de acuerdo a objetivos de crecimiento ventas		
Jefe de Venta		Se corrige el plan de ventas del año anterior		
Jefe de Venta		Se abre un foro para replantear objetivos y estrategias de venta para el año en curso		
Jefe de Venta		Se elabora plan de ventas y es entregado al gerente		
Jefe de Venta		Plan de ventas se da conocer a todo el personal		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	
IRENE VELASCO				

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AC-01
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2


**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES**

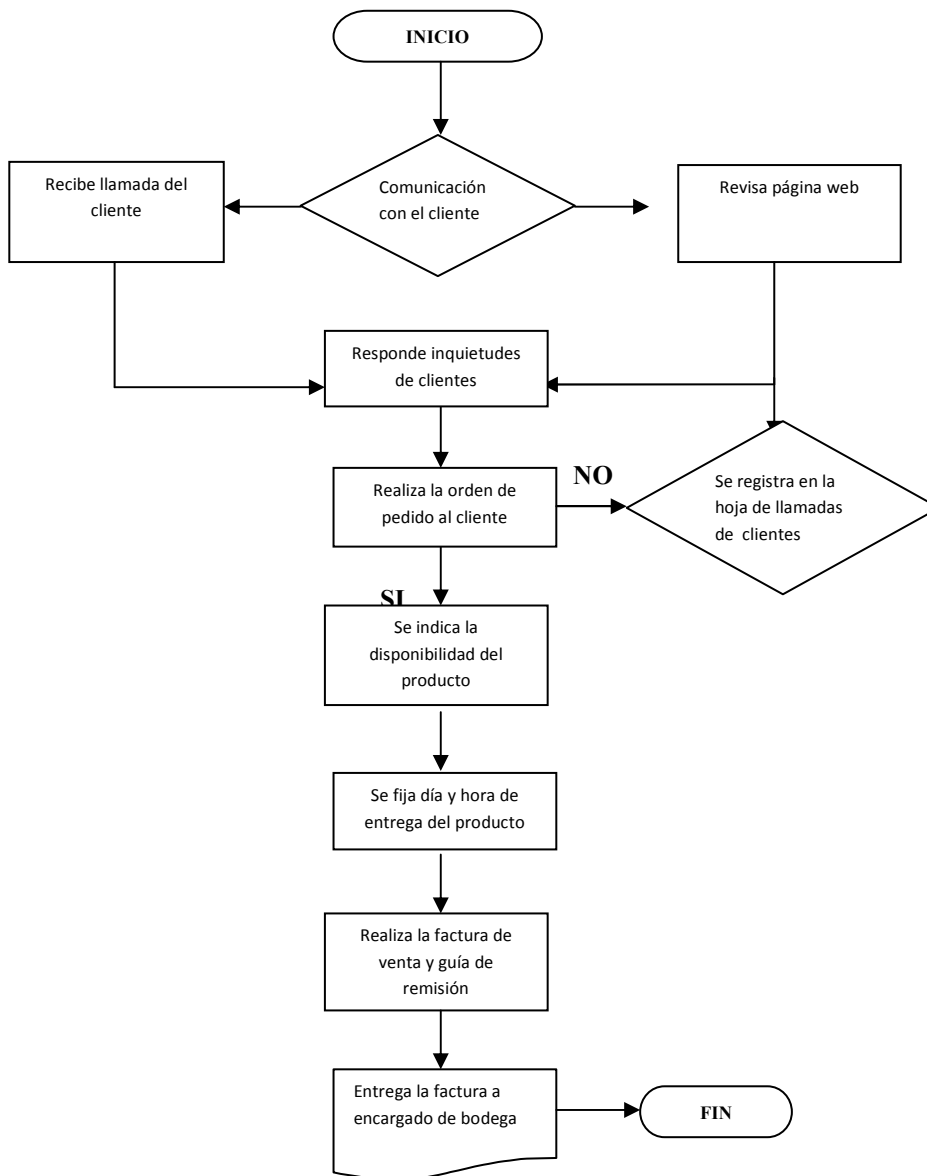
DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Plan de ventas	Dpto. de Comercialización	Jefe de Ventas	Hoja de Word y presentación en power point

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

 <p>ALMACENES GENERALES <b>AGRA</b> S.A. RA REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A</p>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AC-02		
		<b>REVISIÓN:</b>		
		<b>APROBACION:</b>		
<b>PAGINA:</b> 2-2				
<b>PROCESO</b>	<b>COMERCIALIZACION</b>			
<b>SUBPROCESO</b>	<b>ORDENES DE PEDIDO Y FACTURACION</b>			
<b>OBJETIVO:</b> GESTIONAR LAS ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DE ORDENES DE PEDIDO, FACTURA DE CLIENTE Y ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE				
<b>ALCANCE:</b>				
<b>ENTRADAS (E)</b>		<b>ID. PROVEEDOR</b>		
E0	E	0 1	ORDENES DE PEDIDO	ASISTENTE DE VENTAS
		0 2	FACTURA DE VENTA	ASISTENTE DE VENTAS
<b>SALIDAS (S)</b>		<b>ID. CLIENTE</b>		
S0	S	0 1	FACTURA DE VENTA	ENCARGADO DE BODEGA Y TRANSPORTISTA
		0 2		
<b>INDICADORES</b>				
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES DE PEDIDO= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos realizados}}{\text{Total pedidos}} \times 100$				
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA FACTURACION= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas realizadas}}{\text{Total facturas}} \times 100$				
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>				
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>		
Asistente de Ventas		Se recibe llamada del cliente		
Asistente de Ventas		Revisa la pagina web de pedidos en línea		
Asistente de Ventas		Responde inquietudes del cliente (precios y entrega del producto)		
Asistente de Ventas		Realiza la orden de pedido		
Asistente de Ventas		Si el cliente no desea el producto se registra en la hoja de llamada de clientes		
Asistente de Ventas		Se indica la disponibilidad del producto		
Asistente de Ventas		Se coordina con el cliente día y hora de entrega del producto		
Asistente de Ventas		Se realiza la factura y la guía de remisión en el sistema		
Asistente de Ventas		Se entrega la factura y guía de remisión a bodega		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	
IRENE VELASCO				

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AC-02
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2


**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Copia Factura de Venta	Archivo General	Asistente Ventas	Hoja impresa en sistema contable FT38926
Registro de llamada de clientes	Dpto. de Comercialización	Asistente Ventas	Nº 30042013

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

 <b>ALMACENES GENERALES S.A. AGRA</b> REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AC-03
		<b>REVISION:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 1-2

<b>PROCESO</b>	<b>COMERCIALIZACION</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>VISITAS AL CLIENTE</b>
<b>OBJETIVO:</b> PROPORCIONAR UNA ADECUADA INFORMACIÓN Y A LA VEZ PRODUCTO DE CALIDAD	
<b>ALCANCE:</b> CAPTAR MÁS CLIENTES	

<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0	1	REALIZACION DE COTIZACIONES
		0	2	ASISTENTE DE VENTAS

<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0	1	COTIZACION
		0	2	FICHA DEL CLIENTE
		0	3	INSTRUCTIVO DE LOS PRODUCTOS
				CLIENTE EXTERNO
				JEFE DE VENTAS
				CLIENTE EXTERNO


  

<b>INDICADORES</b>
EFECTIVIDAD DE UNA CITA-DEMOSTRACIÓN= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas efectivas}}{\text{N}^\circ \text{ de citas demostración}} \times 100$
SATISFACCION DEL CLIENTE= $\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total Clientes}} \times 100$

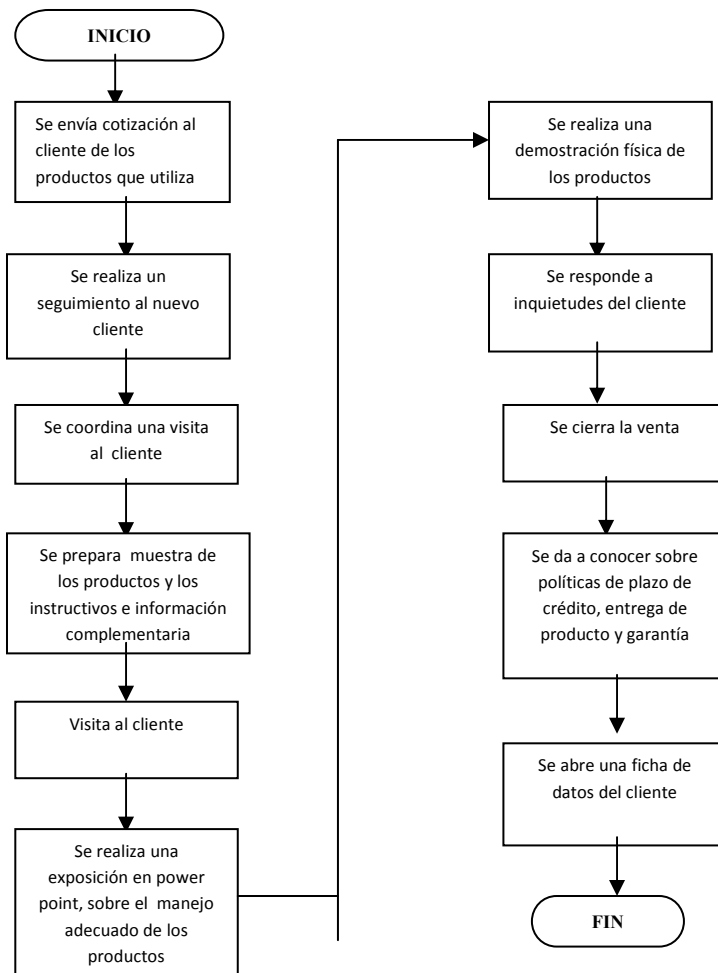
  

**DESARROLLO DEL FLUJO**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>
Jefe de Ventas	Se envía cotización al cliente de los productos que utiliza
Asistente de Ventas	Se realiza un seguimiento al nuevo cliente
Asistente de Ventas	Se coordina una visita al cliente
Asistente de Ventas	Se prepara muestra de los productos y los instructivos e información complementaria
Jefe de Ventas	Visita al cliente
Jefe de Ventas	Se realiza una exposición en power point, sobre el manejo adecuado de los productos
Jefe de Ventas	Se realiza demostración física de los productos
Jefe de Ventas	Se contesta a inquietudes del cliente
Jefe de Ventas	Se cierra la venta
Jefe de Ventas	Se da a conocer las políticas de plazo de crédito, entrega de producto y garantía
Jefe de Ventas	Se abre una ficha de los datos del cliente

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AC-03
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
<b>PAGINA:</b> 2-2		

**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Cotizaciones	Dpto.de Comercialización	Asistente Ventas	Nº5670
Ficha cliente	Dpto.de Comercialización	Asistente Ventas	Kardex Código Nº YO01

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

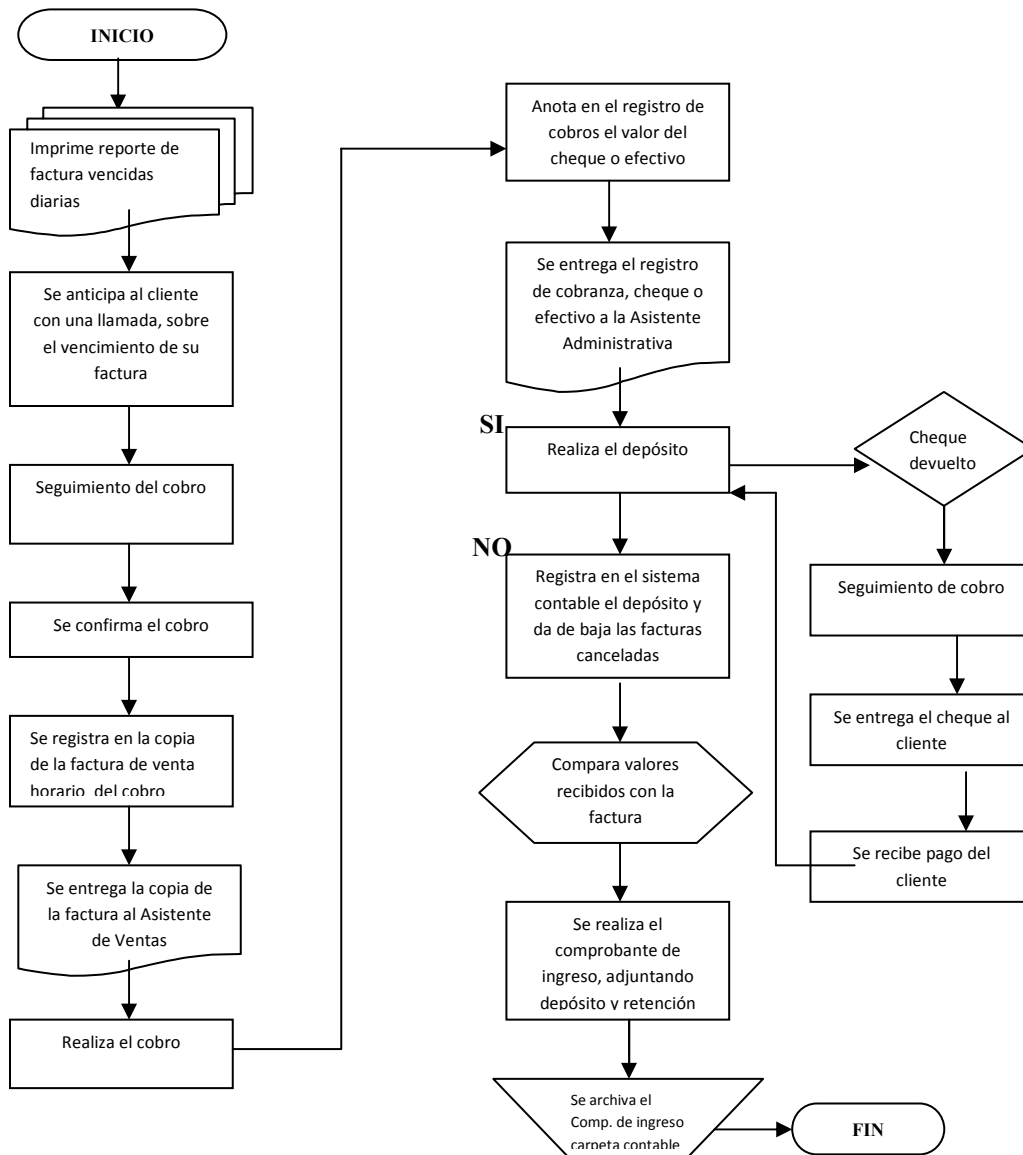


 <b>AGRA</b> ALMACENES GENERALES S.A. RA REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AF-01																								
		<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>																								
		<b>PAGINA:</b> 1-2																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>PROCESO</b></td> <td><b>ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b></td> </tr> <tr> <td><b>SUBPROCESO</b></td> <td><b>GESTION DE COBROS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>OBJETIVO:</b> MEJORAR LA GESTION DE COBROS CON LA REDUCCION DE CARTERA VENCIDA</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>ALCANCE:</b> DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</td> </tr> </table>			<b>PROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>GESTION DE COBROS</b>	<b>OBJETIVO:</b> MEJORAR LA GESTION DE COBROS CON LA REDUCCION DE CARTERA VENCIDA		<b>ALCANCE:</b> DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA																	
<b>PROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>																									
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GESTION DE COBROS</b>																									
<b>OBJETIVO:</b> MEJORAR LA GESTION DE COBROS CON LA REDUCCION DE CARTERA VENCIDA																										
<b>ALCANCE:</b> DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA																										
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="4"><b>ENTRADAS (E)</b></th> <th><b>ID. PROVEEDOR</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E0</td> <td>E</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>FACTURAS VENCIDAS</td> <td>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td>CHEQUE</td> <td>CLIENTE EXTERNO</td> </tr> </tbody> </table>			<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>	E0	E	0	1	FACTURAS VENCIDAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			0	2	CHEQUE	CLIENTE EXTERNO							
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>																						
E0	E	0	1	FACTURAS VENCIDAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO																					
		0	2	CHEQUE	CLIENTE EXTERNO																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="4"><b>SALIDAS (S)</b></th> <th><b>ID. CLIENTE</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S0</td> <td>S</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>DEPOSITO</td> <td>ASISTENTE DE VENTAS</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td>COMPROBANTE DE INGRESO</td> <td>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</td> </tr> </tbody> </table>			<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>	S0	S	0	1	DEPOSITO	ASISTENTE DE VENTAS			0	2	COMPROBANTE DE INGRESO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO							
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>																						
S0	S	0	1	DEPOSITO	ASISTENTE DE VENTAS																					
		0	2	COMPROBANTE DE INGRESO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO																					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>INDICADORES</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">           CUMPLIMIENTO COBRANZA= <math>\frac{\text{Cantidad de clientes en mora} \times 100}{\text{Total clientes}}</math> </td> </tr> </table>			<b>INDICADORES</b>	CUMPLIMIENTO COBRANZA= $\frac{\text{Cantidad de clientes en mora} \times 100}{\text{Total clientes}}$																						
<b>INDICADORES</b>																										
CUMPLIMIENTO COBRANZA= $\frac{\text{Cantidad de clientes en mora} \times 100}{\text{Total clientes}}$																										
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>																										
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th><b>RESPONSABLE</b></th> <th><b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Imprime reporte de facturas vencidas</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Se anticipa al cliente con una llamada sobre el vencimiento de la factura</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Seguimiento de cobro</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Confirma el cobro</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Se registra en la copia de la factura de venta, horario de cobro</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Se entrega la copia de la factura de venta al Asistente de Ventas y al transportista</td> </tr> <tr> <td>Asistente de Ventas</td> <td>Anota en el registro de cobro valores recibidos por el cliente en efectivo</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Se entrega el registro de cobranza junto con los cheques o recibos por el cliente</td> </tr> <tr> <td>Asistente de Ventas</td> <td>Realiza el deposito</td> </tr> <tr> <td>Asistente de Ventas</td> <td>Si es devuelto el cheque se entrega el cheque al cliente y se registra nuevamente el pago</td> </tr> <tr> <td>Asistente Administrativa</td> <td>Registra en el sistema contable el depósito y da de baja las facturas</td> </tr> </tbody> </table>			<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>	Asistente Administrativa	Imprime reporte de facturas vencidas	Asistente Administrativa	Se anticipa al cliente con una llamada sobre el vencimiento de la factura	Asistente Administrativa	Seguimiento de cobro	Asistente Administrativa	Confirma el cobro	Asistente Administrativa	Se registra en la copia de la factura de venta, horario de cobro	Asistente Administrativa	Se entrega la copia de la factura de venta al Asistente de Ventas y al transportista	Asistente de Ventas	Anota en el registro de cobro valores recibidos por el cliente en efectivo	Asistente Administrativa	Se entrega el registro de cobranza junto con los cheques o recibos por el cliente	Asistente de Ventas	Realiza el deposito	Asistente de Ventas	Si es devuelto el cheque se entrega el cheque al cliente y se registra nuevamente el pago	Asistente Administrativa	Registra en el sistema contable el depósito y da de baja las facturas
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>																									
Asistente Administrativa	Imprime reporte de facturas vencidas																									
Asistente Administrativa	Se anticipa al cliente con una llamada sobre el vencimiento de la factura																									
Asistente Administrativa	Seguimiento de cobro																									
Asistente Administrativa	Confirma el cobro																									
Asistente Administrativa	Se registra en la copia de la factura de venta, horario de cobro																									
Asistente Administrativa	Se entrega la copia de la factura de venta al Asistente de Ventas y al transportista																									
Asistente de Ventas	Anota en el registro de cobro valores recibidos por el cliente en efectivo																									
Asistente Administrativa	Se entrega el registro de cobranza junto con los cheques o recibos por el cliente																									
Asistente de Ventas	Realiza el deposito																									
Asistente de Ventas	Si es devuelto el cheque se entrega el cheque al cliente y se registra nuevamente el pago																									
Asistente Administrativa	Registra en el sistema contable el depósito y da de baja las facturas																									




	canceladas	
Asistente Administrativa	Compara valores recibidos con la factura de venta	
Asistente Administrativa	Se realiza comprobante de ingreso y se adjunta depósito y retención	
Asistente Administrativa	Se archiva comprobante de ingreso en carpeta contable	
<b>ELABORADO POR:</b> <b>IRENE VELASCO</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

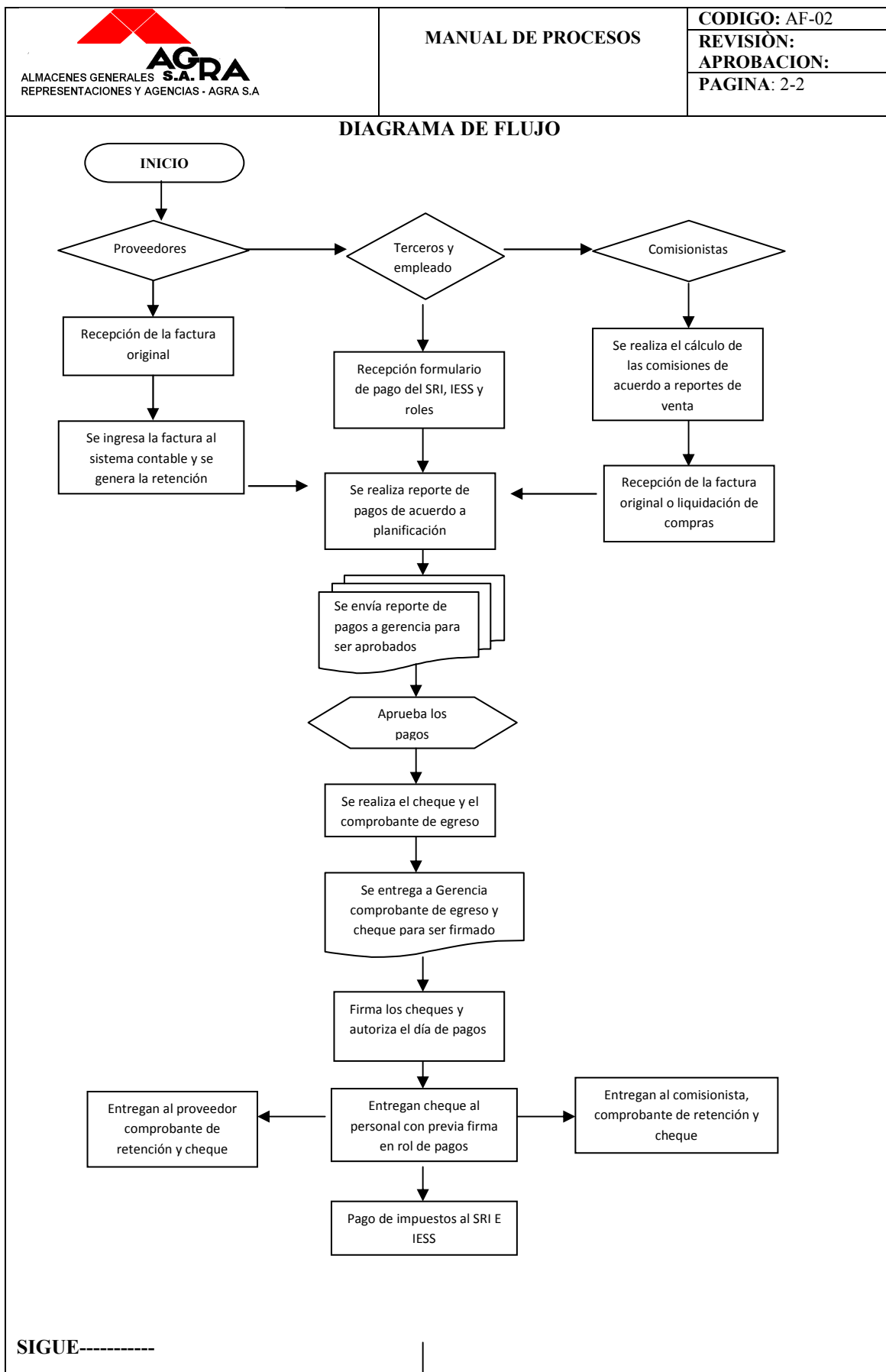
**DIAGRAMA DE FLUJO**




**DOCUMENTOS Y REGISTROS CABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Reporte de facturas de venta	Dpto.de Administración	Asistente Administrativa	N°38926
Comprobante de ingreso	Dpto.de Administración	Asistente Administrativa	N°713117
Registro de cobranza	Dpto.de Administración	Asistente Administrativa	N°30042013

 <b>ALMACENES GENERALES S.A. AGRA</b> REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CODIGO:</b> AF-02
			<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>
			<b>PAGINA:</b> 1-2
<b>PROCESO</b>		<b>ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>	
<b>SUBPROCESO</b>		<b>GESTION DE PAGOS</b>	
<b>OBJETIVO:</b> EFECTUAR DE UNA MANERA OPORTUNA LOS PAGOS A LOS DIFERENTES PROVEEDORES, EMPLEADOS E INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES			
<b>ALCANCE:</b> PAGOS PUNTUALES A LOS PROVEEDORES, EMPLEADOS E INSTITUCIONES DEL ESTADO.			
<b>ENTRADAS (E)</b>			<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0 1	PLANIFICACIÓN DE PAGOS
		0 2	
<b>SALIDAS (S)</b>			<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0 1	COMPROBANTES DE EGRESO
		0 2	CHEQUES
<b>INDICADORES</b>			
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES= $\frac{\text{Numero de pagos realizados}}{\text{Total pagos}} \times 100$			
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>	
Asistente Administrativa		Se receipta la factura del proveedor	
Contadora		Se ingresa la factura al sistema contable y se realiza el comprobante de retención	
Contadora		Se receipta los formularios de pago del IESS, SRI Y ROLES	
Jefe de Ventas		Se realiza el cálculo de las comisiones de acuerdo a reportes de venta	
Contadora		Se receipta la factura o liquidación de compras del comisionista	
Contadora		Se realiza el reporte de acuerdo a planificación de pagos	
Contadora		Se envía reporte de pagos a Gerencia para ser aprobados	
Gerente General		Aprueba reporte de pago	
Contadora		Se realiza el comprobante de egreso y su cheque respectivo	
Gerente General		Firma los cheques y autoriza el día de pago	
Asistente Administrativa		Se entrega al proveedor y al comisionista el cheque y comprobante de retención	
Asistente Administrativa		Se entrega al empleado su cheque con previa firma del rol	
Asistente Administrativa		Se paga al SRI, IESS, los impuestos	
Contadora		Se archiva los comprobantes de egreso en la carpeta contable	
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>IRENE VELASCO</b>			



<b>DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:</b>			
DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Factura de compra proveedores	Contabilidad	Asistente Administrativa y Contador	N°8426
Factura de compra comisionista	Contabilidad	Asistente Administrativa y Contador	N°576
Roles de Pago	Contabilidad	Jefe Administrativo	N° 31032013
Pago de impuestos SRI e IESS	Contabilidad	Jefe Administrativo y contador	N°20890-N°679085
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
IRENE VELASCO			

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AF-03
		<b>REVISION:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 1-2

<b>PROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>
<b>SUBPROCESO</b>	<b>GESTION CONTABLE</b>
<b>OBJETIVO:</b> MANTENER ACTUALIZADO EL REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES CONTABLES, OBTENER RESULTADOS REALES CON EL ASPECTO ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA.	
<b>ALCANCE:</b> OPTIMIZAR LOS RECURSOS A TRAVES DE RESULTADOS FINANCIEROS-ECONOMICOS REAL	

<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>
E0	E	0	1	CARPETA CONTABLE
		0	2	
				ASISTENTE ADMINISTRATIVA

<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>
S0	S	0	1	IMPUESTOS DE IVA Y RETENCION
		0	2	ESTADOS FINANCIEROS
				SRI
				GERENCIA

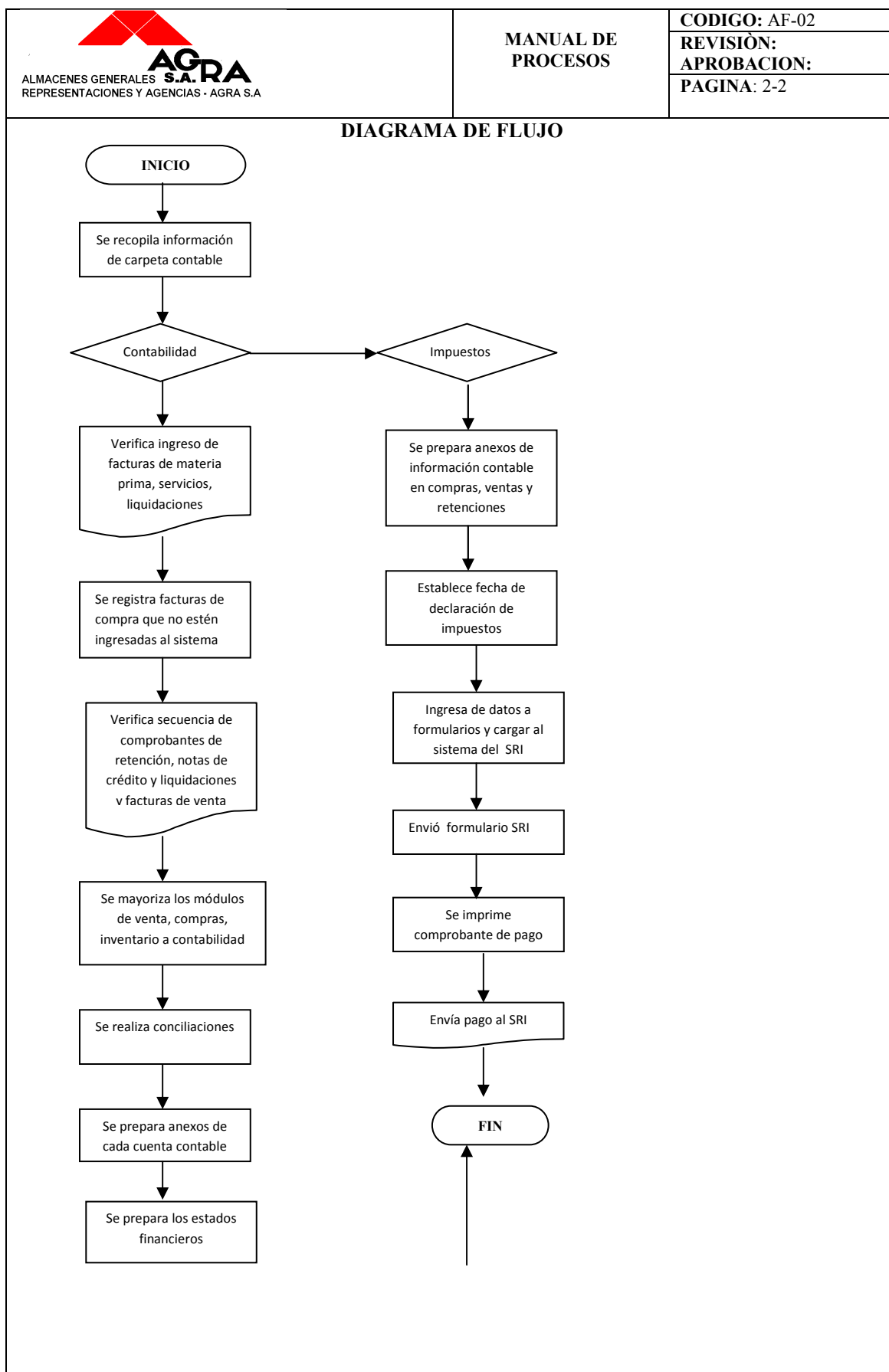
<b>INDICADORES</b>
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
LIQUIDEZ DE LA EMPRESA= $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$

**DESARROLLO DEL FLUJO**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>
Contador	Se recopila información de carpeta contable
Contador	Contabilidad
Contador	Se verifica ingreso de facturas de materia prima, servicios y liquidaciones comisionistas
Contador	Se registran facturas de compra que no estén ingresadas en el sistema
Contador	Verifica secuencia de comprobantes de retención, liquidaciones , notas de crédito y facturas de venta
Contador	Se mayoriza los módulos de compra, venta e inventario a contabilidad
Contador	Se realiza conciliaciones
Contador	Se prepara anexos de cada cuenta contable
Contador	Se prepara anexos financieros
Contador	Envía estados financieros a Gerencia
Jefe Administrativo	Se presenta estados financieros a la superintendencia de compañías

Contador	Impuestos		
Contador	Se prepara anexos de información contable compras, ventas y retenciones		
Contador	Establece fecha presentación impuestos		
Contador	Ingresa datos formularios y carga al sistema del SRI		
Contador	Envío formulario al SRI		
Contador	Se imprime comprobante de pago		
Jefe Administrativo	Envía comprobante al SRI		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
IRENE VELASCO			





**SIGUE-----**

```

graph TD
    A[Envía estados financieros a Gerencia] --> B[Se presenta estados financieros a superintendencia de compañías]
  
```


Envía estados financieros a Gerencia


Se presenta estados financieros a superintendencia de compañías

**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

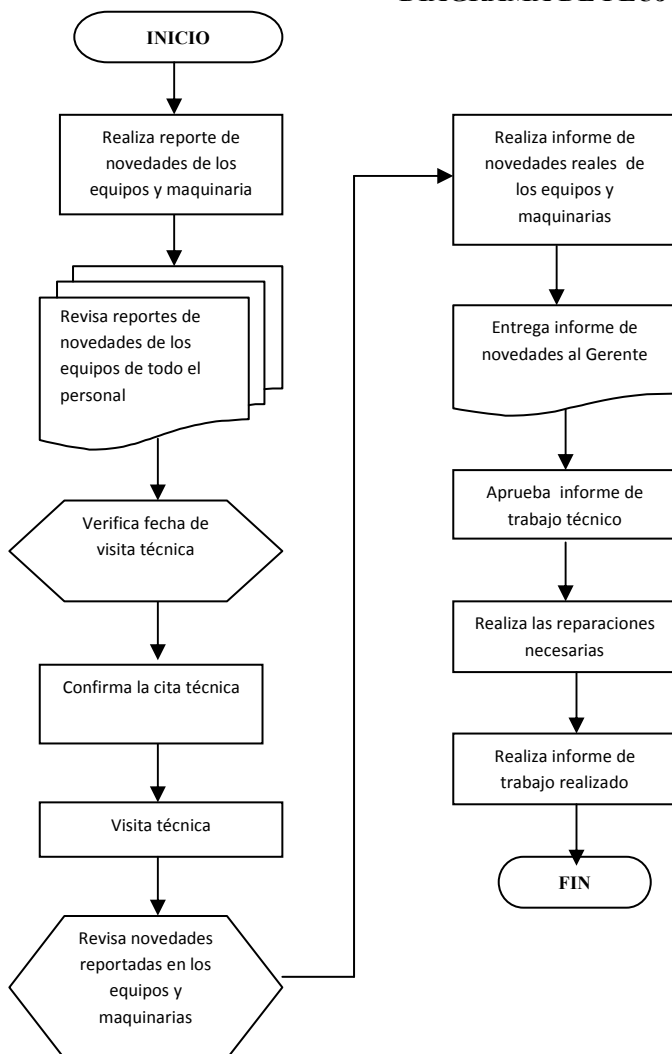
DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Anexos de impuestos	Dpto. Contable	Contadora	
Carpeta contable	Dpto. Contable	Contadora	CE N°7560 Y CI N°13117
Formulario SRI impuestos	Dpto. Contable	Contadora	
Estados Financieros	Dpto. Contable	Contadora	N° 31-12-2012

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

 <b>ALMACENES GENERALES S.A. AGRA</b> REPRESENTACIONES Y AGENCIAS - AGRA S.A.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AM-01																														
		<b>REVISION:</b> <b>APROBACION:</b>																														
		<b>PAGINA:</b> 1-2																														
<table border="1"> <tr> <td><b>PROCESO</b></td> <td><b>TECNOLOGICO</b></td> </tr> <tr> <td><b>SUBPROCESO</b></td> <td><b>MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <b>OBJETIVO: CONTRIBUIR A UN CORRECTO MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPAMIENTO MAQUINARIA, PARA OBTENER UN PRODUCTO TERMINADO DE CALIDAD Y ELABORADO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE</b> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <b>ALCANCE: DISPONIBILIDAD Y CONFIABILIDAD DE LOS EQUIPOS</b> </td> </tr> </table>	<b>PROCESO</b>	<b>TECNOLOGICO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</b>	<b>OBJETIVO: CONTRIBUIR A UN CORRECTO MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPAMIENTO MAQUINARIA, PARA OBTENER UN PRODUCTO TERMINADO DE CALIDAD Y ELABORADO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE</b>		<b>ALCANCE: DISPONIBILIDAD Y CONFIABILIDAD DE LOS EQUIPOS</b>																									
<b>PROCESO</b>	<b>TECNOLOGICO</b>																															
<b>SUBPROCESO</b>	<b>MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</b>																															
<b>OBJETIVO: CONTRIBUIR A UN CORRECTO MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPAMIENTO MAQUINARIA, PARA OBTENER UN PRODUCTO TERMINADO DE CALIDAD Y ELABORADO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE</b>																																
<b>ALCANCE: DISPONIBILIDAD Y CONFIABILIDAD DE LOS EQUIPOS</b>																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4"><b>ENTRADAS (E)</b></th> <th><b>ID. PROVEEDOR</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E0</td> <td>E</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>REPORTE DE NOVEDADES</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>	E0	E	0	1	REPORTE DE NOVEDADES			0	2		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4"><b>SALIDAS (S)</b></th> <th><b>ID. CLIENTE</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S0</td> <td>S</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>INFORME DE TRABAJO REALIZADO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>	S0	S	0	1	INFORME DE TRABAJO REALIZADO			0	2	
<b>ENTRADAS (E)</b>				<b>ID. PROVEEDOR</b>																												
E0	E	0	1	REPORTE DE NOVEDADES																												
		0	2																													
<b>SALIDAS (S)</b>				<b>ID. CLIENTE</b>																												
S0	S	0	1	INFORME DE TRABAJO REALIZADO																												
		0	2																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>INDICADORES</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           CUMPLIMIENTO DE CONTROL CORRECTIVO= <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de control correctivos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de controles planificados}} \times 100</math> </td> </tr> </tbody> </table>					<b>INDICADORES</b>	CUMPLIMIENTO DE CONTROL CORRECTIVO= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de control correctivos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de controles planificados}} \times 100$																										
<b>INDICADORES</b>																																
CUMPLIMIENTO DE CONTROL CORRECTIVO= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de control correctivos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de controles planificados}} \times 100$																																
<b>DESARROLLO DEL FLUJO</b>																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>RESPONSABLE</b></th> <th><b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jefe Administrativo, Jefe de Ventas, Jefe de Producción</td> <td>Realizan reporte de novedades de los equipos y maquinarias</td> </tr> <tr> <td>Gerente</td> <td>Revisa reportes de novedades de los equipos y maquinarias de todo el personal</td> </tr> <tr> <td>Jefe Administrativo</td> <td>Verifica fecha de visita técnica</td> </tr> <tr> <td>Jefe Administrativo</td> <td>Confirma cita técnica</td> </tr> <tr> <td>Jefe Administrativo</td> <td>Visita Técnica</td> </tr> <tr> <td>Jefe Administrativo</td> <td>Revisa los reportes de novedades de los equipos y maquinarias</td> </tr> <tr> <td>Técnico de maquinas</td> <td>Realiza propio informe</td> </tr> <tr> <td>Técnico de maquinas</td> <td>Entrega informe técnico</td> </tr> <tr> <td>Gerente</td> <td>Aprueba informe técnico</td> </tr> <tr> <td>Técnico de maquinas</td> <td>Realiza reparaciones necesarias</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Realiza informe de trabajo realizado</td> </tr> </tbody> </table>					<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>	Jefe Administrativo, Jefe de Ventas, Jefe de Producción	Realizan reporte de novedades de los equipos y maquinarias	Gerente	Revisa reportes de novedades de los equipos y maquinarias de todo el personal	Jefe Administrativo	Verifica fecha de visita técnica	Jefe Administrativo	Confirma cita técnica	Jefe Administrativo	Visita Técnica	Jefe Administrativo	Revisa los reportes de novedades de los equipos y maquinarias	Técnico de maquinas	Realiza propio informe	Técnico de maquinas	Entrega informe técnico	Gerente	Aprueba informe técnico	Técnico de maquinas	Realiza reparaciones necesarias		Realiza informe de trabajo realizado				
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD Y ESPECIFICACION</b>																															
Jefe Administrativo, Jefe de Ventas, Jefe de Producción	Realizan reporte de novedades de los equipos y maquinarias																															
Gerente	Revisa reportes de novedades de los equipos y maquinarias de todo el personal																															
Jefe Administrativo	Verifica fecha de visita técnica																															
Jefe Administrativo	Confirma cita técnica																															
Jefe Administrativo	Visita Técnica																															
Jefe Administrativo	Revisa los reportes de novedades de los equipos y maquinarias																															
Técnico de maquinas	Realiza propio informe																															
Técnico de maquinas	Entrega informe técnico																															
Gerente	Aprueba informe técnico																															
Técnico de maquinas	Realiza reparaciones necesarias																															
	Realiza informe de trabajo realizado																															
<b>ELABORADO POR:</b>  <b>IRENE VELASCO</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>																													

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CODIGO:</b> AM-01
		<b>REVISIÓN:</b>
		<b>APROBACION:</b>
		<b>PAGINA:</b> 2-2

**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES:**

DOCUMENTOS	LUGAR DE ARCHIVO	RESPONSABLE	No. REGISTRO
Reporte de novedades de los equipos	Dpto.de Administración	Jefe Administrativo	Nº010413
Informe de novedades técnicas	Dpto.de Administración	Técnico de maquinas	Nº001

<b>ELABORADO POR:</b> IRENE VELASCO	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------



**AGRA S.A.**

**RUC: N°1790484378001**

**REPORTE DE NOVEDADES EN MANTENIMIENTO EQUIPOS Y MAQUINARIA N° 010413**

**PARA: ING.....**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>NOVEDADES DE EQUIPOS</b>	<b>FECHA DEL DAÑO</b>	<b>OBSERVACION</b>

**ELABORADO:**

**AUTORIZADO:**

**RECIBIDO:**

## **CAPÍTULO VI**

### **PRESUPUESTO**

## 6.1. ANALISIS PRESUPUESTARIO

El análisis presupuestario nos dará una pauta de los recursos económicos necesarios para poner en marcha y determinar la inversión real, que la empresa AGRA S.A. realizará para mejorar los procesos, hemos tomado en cuenta las siguientes pautas para valorar dichas inversiones:

### 1. Las inversiones Fijas o Tangibles:

Inversiones Fijas Depreciables

Inversiones Fijas no Depreciables

### 2. Inversión en Capital Humano

**6.1.1. Las inversiones Fijas o Tangibles.-** “La inversión deberá basarse en el estudio técnico y básicamente en el estudio de ingeniería que es el que nos permite determinar la inversión en Activos Fijos, a la cual se le afectará la amortización y las respectivas depreciaciones” (Lara, 2007)

**6.1.2 Inversión capital de Humano.-** “Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente”(buenas tareas, 2012).

TABLA 6.1

<b>INVERSION: ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Equipos de Computación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Computadora Desktop board inside Dh61BF con procesador Intel i5-3330 de dos núcleos gran capacidad de disco duro, unidades de DVD Y CD, conexión wifi y wireless	3	710.00	2,130.00
	1 en producción, 1 en ventas y 1 administración		
<b>TOTAL</b>			<b>2,130.00</b>
<b>Software</b>			
Programa contable-producción Decision, multifuncional, permite trabajar en línea, flexible, fácil manejo, compatibilidad y seguro, posee los siguientes módulos: Modulo de producción automática Modulo de Ventas Modulo de Compras Contabilidad Integrada Modulo de Inventario	1	2000	2,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>2,000.00</b>
<b>Muebles y Enseres</b>			
Estructura autoportante y desmontable fabricada en tablero aglomerado de alta densidad de mm espesor	1	200	200.00
<b>TOTAL</b>			<b>200.00</b>
<b>Equipos</b>			
-Central telefónica marca Panasonic KX-TEA308 y KX-TES824 configuración básica, de 3 líneas externas De enlace y 8 internas, distribución uniforme llamadas,	1	380	380.00
<b>TOTAL</b>			<b>380.00</b>
<b>TOTAL EN INVERSIONES ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</b>			<b>4,710.0</b>

**Elaborado por:** Irene Velasco

TABLA 6.2.

INVERSION: ACTIVOS DIFERIDOS			
Creación de página Web	Cantidad	Precio	Total
<b>Página web dinámica con información contenida en una base de datos, así como almacenar y hacer actualizaciones de cierta información a través de un formulario. Además se pueden manejar foros y el usuario tiene la posibilidad de realizar ventas en línea y ordenes de pedido, lenguaje utilizado PHP, JSP, ASP</b>	1	850.00	850.00
TOTAL			<b>850.00</b>
Estudio de Mercado			
Un estudio de mercado sobre aceptación de productos nuevos, publicidad y hábitos de compra en mercados metas.	Cantidad	Precio	Total
	1	1,300.00	1,300.00
TOTAL			<b>1,300.00</b>
<b>TOTAL EN INVERSIONES FIJAS DIFERIDAS</b>			<b>2,150.00</b>

*Elaborado por:* Irene Velasco

TABLA 6.3

INVERSION: CAPITAL HUMANO			
Capacitación	Cantidad	Precio	Total
<b>Cursos de manejo de programa de internet, Microsoft office, Outlook</b>	4	50.00	200.00
<b>Programa de estrategias para la venta</b>	3	200.00	600.00
<b>Programa de integración al personal y Programa de sociabilización</b>	12	90.35	1084.2
TOTAL			<b>1,884.2</b>
<b>TOTAL EN INVERSIONES CAPITAL HUMANO</b>			<b>1,884.20</b>

*Elaborado por:* Irene Velasco



TABLA 6.4.

## TOTAL INVERSION

<b>Total Inversión Fija Depreciables</b>	4,710.00
<b>Total Inversión Diferida</b>	2,150.00
<b>Total Inversión de Talento Humano</b>	1884.20
<b>TOTAL INVERSION FIJA, DIFERIDA Y CAPITAL HUMANO</b>	<b>8,744.20</b>

*Elaborado por:* Irene Velasco

**6.1.3 Financiamiento.-** El financiamiento es el mecanismo el cual tiene por finalidad obtener recursos con el menor costo posible. Tiene como principal ventaja la obtención de recursos y el pago en años o meses posteriores a un costo de capital fijo llamado interés, por lo general es una tasa de interés compuesto lo que significa que son capitalizados cada mes.

TABLA 6.5

## FINANCIAMIENTO

<b>Valor Inversión Total</b>	<b>Capital Propio (USD)</b>	<b>Porcentaje de Capital Disponible</b>	<b>Diferencia a Financiar</b>	<b>Porcentaje de Financiamiento</b>
8.744,20	3.484,20	39.84%	5.260,00	60.10%

*Elaborado por:* Irene Velasco

**TABLA 6.6**  
**GASTOS FINANCIEROS**

**Tabla de Amortización**

**CREDITO:** 5.260,00

**PLAZO:** 1 AÑO

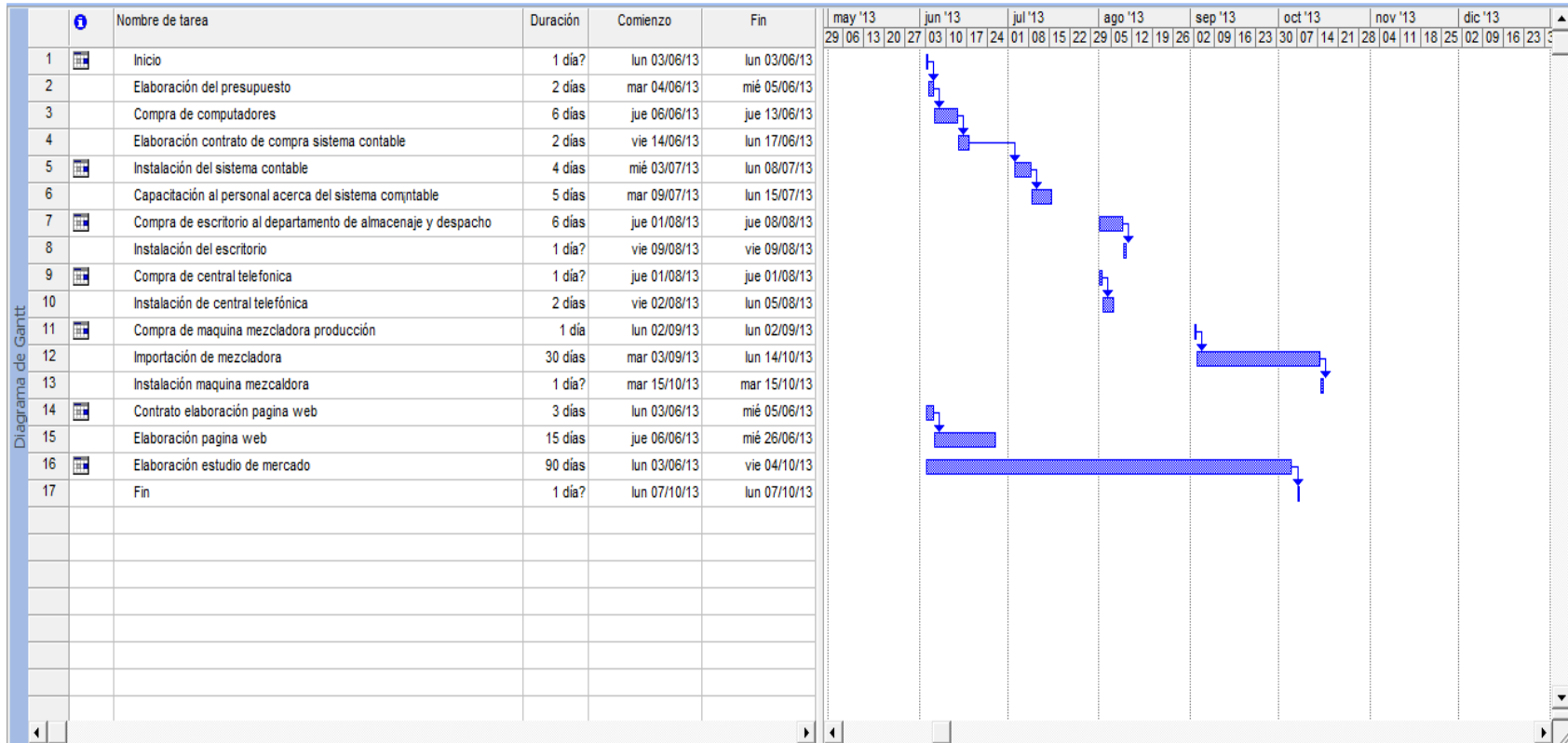
**TASA:** 11%

**PAGOS:** MENSUALES

<b>Periodo Semestre</b>	<b>Capital al inicio del periodo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización del préstamo</b>	<b>Cuota Total</b>	<b>Capital al final del período</b>
<b>1</b>	5.260	578.60	231.58	810.18	5028.42
<b>2</b>	5028.42	553.13	257.06	810.18	4771.36
<b>3</b>	4771.36	524.85	285.33	810.18	4486.02
<b>4</b>	4486.02	493.46	316.72	810.18	4169.30
<b>5</b>	4169.30	458.62	351.56	810.18	3817.74
<b>6</b>	3817.74	419.95	390.23	810.18	3427.51
<b>7</b>	3427.51	377.03	433.16	810.18	2994.35
<b>8</b>	2994.35	329.38	480.80	810.18	2513.55
<b>9</b>	2513.55	276.49	533.69	810.18	1979.86
<b>10</b>	1979.86	217.78	592.40	810.18	1387.46
<b>11</b>	1387.46	152.62	657.56	810.18	729.90
<b>12</b>	729.90	80.29	729.90	810.18	0
<b>TOTAL</b>			<b>5.260,00</b>		

*Elaborado por:* Irene Velasco

### 6.1.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS, DIFERIDOS Y CAPITAL DE TRABAJO



Elaborado por: Irene Velasco

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1.1 Conclusiones

- ✓ Agra S.A., es una empresa dedicada a la elaboración de productos químicos y auxiliares en el mercado corporativo, cuenta con 12 años de experiencia.
- ✓ Los principales problemas encontrados en el diagrama Ishikawa son: Falta de una planificación oportuna en cuanto a producción, adquisición de materia prima y el control de bodegas, lo que ocasiona que el producto final no cumpla con las normas de calidad óptimas y la entrega de los pedidos completos no se determine en los tiempos previstos.
- ✓ La falta de procesos e instructivos en las áreas de trabajo, ocasiona que se dupliquen las actividades ocasionando pérdida de recursos.
- ✓ Con el análisis macroambiental se comprueba que el mercado hotelero y turístico es uno de los principales clientes con los que cuenta la empresa Agra S.A.
- ✓ De acuerdo al análisis microambiental, los clientes se encuentran satisfechos con calidad de los productos y la atención brindada por el personal. La carencia de publicidad sigue siendo una barrera para ingresar fácilmente a otros mercados.
- ✓ Con respecto al direccionamiento estratégico de la empresa, se propuso una nueva misión y visión de la empresa; y se establecieron objetivos, estrategias y políticas debido a la inexistencia de los mismos.
- ✓ La falta de difusión del direccionamiento estratégico hacia el personal, permite que el trabajo no se encamine hacia el cumplimiento de las metas. Mientras que la predisposición y el compromiso de los empleados hacia la empresa, permite

que se puedan cumplir con los objetivos organizacionales en cierta manera y lograr la satisfacción del cliente.

- ✓ En base al levantamiento y análisis de procesos se demuestra la falta de herramientas modernas lo cual se determina que hay algunas actividades que no generan valor.
- ✓ Las tareas de trabajo se encuentran sobrecargadas en algunas áreas, lo que ocasiona demoras en el desempeño del mismo.
- ✓ No existe un sistema integrado, que permita que las áreas de producción, ventas y administración se encuentren enlazados y trabajen en forma conjunta para optimizar tiempo y recursos.
- ✓ Con respecto a la diagramación mejorada se observa la necesidad de utilizar formularios, registros para evitar cuellos de botella y lograr una correcta documentación de los procesos.

### **7.1.2 Recomendaciones**

- ✓ La principal recomendación hacia los directivos de la empresa es tomar en cuenta el presente manual de procesos generado el cual fue elaborado en base a datos reales y alimentado con entrevistas personales (análisis interno y externo), inspecciones, observaciones relacionadas con la ejecución de los procesos diarios, todo esto como punto de partida en la identificación de las falencias en su organización y la toma de correctivos considerando los tiempos e inversiones a generarse.
- ✓ Se recomienda revisar la matriz de síntesis FODA en el cual se indica las estrategias que se sugiere se implementen.

- ✓ Se recomienda involucrar a todos los empleados en el conocimiento del manual de tal manera que ellos conozcan como trabajan el resto de departamentos y tener un enfoque más globalizado de la organización donde trabajan.
- ✓ Las metodologías y técnicas a implementarse son de fácil aplicación, su efecto será a largo plazo y requiere de esfuerzo y disciplina.
- ✓ El control en el mejoramiento de los procesos de la empresa está en manos únicamente de los directivos, ellos serán los encargados de monitorear su correcta aplicación y en un futuro observar los resultados.
- ✓ Se recomienda realizar un cambio en el modelo organizacional funcional con el cual la empresa ha estado operando al modelo de administración por procesos.
- ✓ Se necesita identificar por parte de los directivos de la empresa cuales son los procesos estratégicos importantes, sin restar importancia a los procesos operativos y los de apoyo.
- ✓ Como contribución al éxito o fracaso en la implementación de dicho manual se recomienda documentar los procesos, automatizarlos y organizarlos además de crear y mantener la cadena de valor.

## BIBLIOGRAFIA

BCE. (2012). *ESTADISTICAS MACROECONOMICAS*. QUITO.

*buenas tareas*. (2011). Recuperado el 29 de 11 de 2012, de [http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-  
Caracteristicas/1612990.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-Caracteristicas/1612990.html)

*buenas tareas*. (20 de 04 de 2012). Recuperado el 29 de 11 de 2012, de <http://www.buenastareas.com/etabajos6/gepo/gepo.shtml>

CONSEP. (s.f.). Recuperado el 22 de 12 de 2012, de [www.consep.gob.ec](http://www.consep.gob.ec)

*Crece Negocios*. (03 de 05 de 2010). Recuperado el 13 de 12 de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

David, F. R. (2011). *Conceptos de administración estratégica*.

Dess, L. E. (2007). *Administración estratégica*. En L. E. Dess.

*Estrategia Gerencial y Empresarial*. (2009). Recuperado el 10 de 12 de 2012, de [www.sg.inter.edu/.../empo3900unidad2anlisis\\_ambiental](http://www.sg.inter.edu/.../empo3900unidad2anlisis_ambiental)

García, B. M. (2000). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Ecoe.

Gregory G. Dess, G. T. (2010). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Gram Hill.

Heriberto Escobar Gallo, V. C. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Colombia: Sello .

Lara, B. (2007). *Cómo Elaborar proyectos de Inversión paso a paso*. Quito: Oseas Espín.

*mednet*. (s.f.). Recuperado el 05 de 03 de 2013, de <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>

*monografias*. (s.f.). Recuperado el 30 de 04 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

*monografias*. (05 de 04 de 2013). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

Navarrete, H. M. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogota: Alfaomega S.A.

*Planeación Estratégica*. (02 de 03 de 2009). Recuperado el 13 de 12 de 2012, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

Salazar, F. (2010). *Gestión Estratégica de Negocios*. Ecuador: ESPE.



SEMPLADES. (2008). *Constitución 2008*. Ecuador.

*solucionessig*. (2010). Recuperado el 29 de 11 de 2012, de <http://www.solucionessig.com/portal/mapa-de-procesos>

Stephen, R. (2005). *Administración*.

*Superintendencia de Compañías*. (s.f.). Recuperado el 22 de 12 de 2012, de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

*Wikipedia*. (04 de 12 de 2012). Recuperado el 19 de 12 de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio)

*www.creenegocios.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www>