

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LOS  
PROCESOS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y  
OPERATIVA EN LA EMPRESA “ANGOS E HIJOS CONSTRUCCIONES  
CÍA. LTDA”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE  
PICHINCHA”**

**AUTORA:**

**VERÓNICA ALEXANDRA QUESPAZ ERAZO**

**DIRECTOR:**

**ING. CARLOS CLAVIJO**

**Quito, Julio 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Julio 2011

VERÓNICA QUESPAZ E.

## AGRADECIMIENTO

*La presente Tesis constituye un esfuerzo logrado, gracias a la participación de muchas personas, quienes han puesto su confianza en mí, y en el que se ve plasmada la enseñanza obtenida a lo largo de mi carrera universitaria.*

*Un inmenso agradecimiento a Dios, a mis padres Luis y Susana, a mis hermanas, Paola y Andrea, porque creen en mí y siempre me han brindado su apoyo incondicional, con sus enseñanzas, sus conocimientos, y sus ejemplos de superación y entrega para alcanzar las metas en la vida, y a quienes debo este triunfo profesional.*

*Un agradecimiento especial a Cristian, por su amor, su paciencia, su confianza, su apoyo en los momentos difíciles, que me dieron la fortaleza para continuar con esta labor.*

*Agradezco a mi director de tesis, Ing. Carlos Clavijo, por brindarme sus conocimientos y enseñanza en el desarrollo de este trabajo.*

*A la empresa Angos e Hijos Construcciones, a todo su personal que la constituye, mi agradecimiento por aceptar la ejecución de este proyecto y por brindarme las facilidades para lograrlo.*

*Finalmente mi agradecimiento a mis compañeros de clase, compañeros de trabajo, amigos y amigas, por su colaboración y palabras de aliento en todo este tiempo.*

## **DEDICATORIA**

*Con toda mi fe y esfuerzo dedico esta labor  
A mis padres, pilar fundamental en mi vida,  
Porque admiro su fortaleza y lo que han hecho de mí.*

## *ÍNDICE GENERAL*

	Pág.
CARÁTULA	I
DECLARACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XII
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.1.1 Reseña Histórica.....	1
1.2 Descripción de la empresa .....	3
1.2.1 Productos .....	3
1.2.1.1 Descripción del producto .....	4
1.2.2 Servicios .....	7
1.2.3 Imagen empresarial o Marca.....	8
1.3 Filosofía Empresarial .....	9
1.3.1 Misión.....	9
1.3.2 Visión.....	9
1.3.3 Valores.....	9
1.4 Estructura organizacional.....	10
1.4.1 Organigrama estructural .....	10

1.4.2	Estructura Posicional .....	11
1.4.3	Descripción de funciones y responsabilidades de Talento Humano .....	12
1.4.3.1	Directivas y gerenciales .....	12
1.4.3.2	Personal Administrativo .....	14
1.4.3.3	Personal Operativo .....	16
1.5	Recursos .....	16
1.5.1	Recursos Materiales .....	16
1.5.2	Recursos Tecnológicos .....	18
1.6	Infraestructura.....	19
1.6.1	Localización.....	19
1.6.2	Instalaciones.....	20
1.7	Proveedores .....	22
1.8	Clientes.....	23
1.9	Mercado .....	24
1.9.1	Mercado Actual.....	24
1.9.2	Participación en el mercado.....	25
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>26</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>26</b>
2.1	Planificación estratégica .....	26
2.1.1	Definición .....	26
2.1.2	Importancia .....	27
2.1.3	Características de la planeación estratégica.....	28
2.1.4	Misión.....	28
2.1.4.1	Importancia de la Misión .....	28
2.1.5	Visión.....	29
2.1.5.1	Importancia de la Visión.....	29
2.1.6	Valores.....	30
2.1.7	Objetivos.....	30
2.1.8	Metas .....	31

2.1.9	Políticas.....	31
2.1.10	Estrategias .....	31
2.1.11	Análisis Interno .....	32
2.1.12	Análisis Externo.....	32
2.2	Plan de mejoramiento .....	33
2.3	Mejoramiento continuo.....	34
2.3.1	Ventajas del Mejoramiento Continuo .....	35
2.3.2	Desventajas del Mejoramiento Continuo .....	35
2.3.3	Mejoramiento continuo Kaizen .....	35
2.3.4	Proceso del Sistema Kaizen.....	36
2.4	Mejoramiento de procesos en la empresa .....	38
2.4.1	Procesos de la empresa .....	39
2.4.1.1	Procesos administrativos: .....	40
2.4.1.2	Procesos Financieros .....	40
2.4.1.3	Procesos Operativos .....	41
<b>CAPITULO III .....</b>		<b>42</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>		<b>42</b>
3.1	Introducción.....	42
3.2	Problemática de la empresa.....	42
3.2.1	Diagnóstico Preliminar .....	42
3.3	Análisis de factores Internos .....	44
3.4	Análisis de factores Externos .....	52
3.4.1	Microentorno de la Empresa.....	53
3.4.1.1	Competencia .....	54
3.4.1.1.1	Análisis de la competencia .....	55
3.4.1.2	Amenaza de productos sustitutos .....	56
3.4.1.3	Poder de negociación de los proveedores.....	56
3.4.1.4	Poder de negociación de los clientes .....	57
3.4.2	Macroentorno de la empresa .....	59

3.4.2.1	El Sector.....	59
3.4.2.2	Condiciones Económicas del País.....	59
3.4.2.3	Demanda.....	60
3.4.2.4	Tecnología en el Negocio.....	61
3.5	Análisis F.O.D.A. ....	61
<b>CAPITULO IV.....</b>		<b>66</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y OPERATIVO.....</b>		<b>66</b>
4.1	Levantamiento de procesos.....	66
4.2	Mapeo de procesos.....	67
4.3	Descripción de procesos.....	69
4.3.1	Análisis de los procesos claves.....	70
4.4	Problemas identificados.....	91
4.4.1	Problema No. 1: Deficiencia en actividades administrativas.....	91
4.4.2	Problema No. 2: Proceso de producción sin adecuada logística.....	92
4.4.3	Problema No. 3: Falta de un manual de procedimientos, de funciones, políticas y normas.....	92
4.4.4	Gastos que generan los problemas identificados.....	93
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>96</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>		<b>96</b>
5.1	Planteamiento de la Propuesta de Solución.....	96
5.2	Objetivo de la Propuesta de Solución.....	96
5.3	Estructura de la Propuesta de Solución.....	96
5.4	Desarrollo de la Propuesta.....	97
5.4.1	Reestructuración de la Organización de la Empresa.....	101
5.4.1.1	Organigrama Estructural.....	102
5.4.2	Plan Estratégico.....	103
5.4.2.1	Misión.....	103
5.4.2.2	Visión.....	103



5.4.2.3	Objetivos.....	104
5.4.3	Manual de Funciones y Responsabilidades .....	105
5.4.3.1	Manual de Funciones.....	105
5.4.3.1.1	Objetivo del Manual de Funciones:.....	105
5.4.3.2	Manual de Procedimientos.....	122
5.4.3.2.1	Objetivo del Manual de Procedimientos: .....	122
5.4.3.2.2	Manual de Procedimientos Administrativos.....	122
5.4.3.2.3	Manual de Procedimientos Financieros.....	138
5.4.3.2.4	Manual de Procedimientos Operativos.....	152
<b>CAPITULO VI.....</b>		<b>167</b>
<b>ESTUDIO DE IMPACTOS .....</b>		<b>167</b>
6.1	Impacto Social .....	167
6.1.1	Efectos sobre el empleo .....	167
6.1.2	Efectos sobre los negocios .....	167
6.1.3	Efectos sobre la ciudadanía.....	168
6.2	Impacto Económico .....	168
6.3	Impacto Ambiental .....	168
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>169</b>
Conclusiones.....		169
Recomendaciones .....		171
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>172</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO No. 1 Socios	12
CUADRO No. 2 Maquinaria de Planta	17
CUADRO No. 3 Equipamiento Técnico	17
CUADRO No. 4 Principales Competidores en Explotación de Materiales Pétreos	54
CUADRO No. 5 Principales Competidores en Fabricación de Adoquines y Hormigón	54
CUADRO No. 6 Análisis FODA	62
CUADRO No. 7 Simbología de Diagramas de Flujo	70
CUADRO No. 8 Capacidad de Producción en la Planta de hormigón	93
CUADRO No. 9 Capacidad Instalada en Cantera Rosita – Materiales Pétreos	94
CUADRO No. 10 Pérdidas que se generan en la Producción en la Planta de hormigón	94
CUADRO No. 11 Pérdidas que se generan en Cantera Rosita-Materiales Pétreos	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>	
GRÁFICO No. 1	Tipos de Concreto	5
GRÁFICO No. 2	Organigrama Estructural	10
GRÁFICO No. 3	Organigrama Posicional	11
GRÁFICO No. 4	Mapa de Ubicación	20
GRÁFICO No. 5	Oficinas de la Empresa	21
GRÁFICO No. 6	Las Fuentes de Porter	53
GRÁFICO No. 7	Hoja de Descripción de actividades	67
GRÁFICO No. 8	Mapa de Procesos de Material Pétreos	68
GRÁFICO No. 9	Mapa de Procesos de Producción de Hormigón	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>	
ANEXO NO. 1	Nota de Pedido	176
ANEXO NO. 2	Orden de Pedido	177
ANEXO NO. 3	Solicitud de Materiales	178
ANEXO NO. 4	Factura de Hormigón	179
ANEXO NO. 5	Factura de Material Pétreo	180
ANEXO NO. 6	Planillas de Material Pétreo	181
ANEXO NO. 7	Planillas de Hormigón	182
ANEXO NO. 8	Plan de Producción	183
ANEXO NO. 9	Estados Financieros	184
ANEXO NO. 10	Fotografías de Obra Puente - Estuario del Río Chone	186
ANEXO NO. 11	Fotografías de Obra Puente - Estuario del Río Chone	187
ANEXO NO. 12	Fotografías de Obra Puente - Estuario del Río Chone	188
ANEXO NO. 13	Fotografías de Obra Puente - Estuario del Río Chone	189
ANEXO NO. 14	Fotografías de Obra Puente - Estuario del Río Chone	190

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo principal diseñar un plan de mejoramiento integral en la empresa “Angos e Hijos Construcciones” ubicada en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, como una gestión de perfeccionamiento en los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas, y para ello se elabora una propuesta que consiste en reestructuración de las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores en la empresa, para que tengan definidas sus actividades diarias y se disminuya el desperdicio de tiempo por falta de coordinación.

Además se establecen manuales de procedimientos que permiten establecer el proceso a seguir en cada una de las áreas, como son administrativa, financiera y operativa, con el fin de incrementar los resultados económicos.

El cambio no es fácil, pero es fundamental que los directivos y los empleados de la empresa cambien sus paradigmas acerca de la forma en que se desarrollen las labores, los materiales utilizados, la forma de administrar el personal y la forma de comercializar sus productos y servicios, porque a pesar de que en algunos departamentos no se realizan muchos cambios, como en el área de producción, que se prefiere mantener el mismo proceso de calidad que lo están manejando al momento, pero que de una u otra forma influyen en los resultados y por tanto el primer paso fue convencer a los directivos sobre la necesidad del cambio en su empresa.

En una primera parte se determina la situación actual de la empresa, para establecer los problemas que se deben cambiar, y para ello la principal fuente de información primaria fueron las encuestas, donde se pudo definir la percepción de los clientes internos y externos, sobre el trabajo que realiza actualmente la empresa.

Así mismo, se complementó esta información con entrevistas realizadas a cada uno de los empleados que laboran en la empresa, a fin de obtener una información más clara sobre las actividades que tienen a su cargo, y a su vez aplicando la técnica de observación en cada proceso que realizan.

Además de determinar los procesos de forma cualitativa, se diagnosticó de manera cuantitativa los efectos que tiene la ejecución de los procesos actuales, obteniendo un resultado de pérdida en \$17.138,00 dólares mensuales en la producción de hormigón; mientras que en la venta de materiales pétreos una pérdida de \$10.660,00 dólares mensuales, con lo que se pudo determinar que la empresa no utiliza en su totalidad la capacidad instalada.

Una vez detectados los problemas que se generan en las áreas, se define la propuesta de mejoramiento, aplicando la metodología Kaizen, que fue elegida porque sugiere la continuidad en las mejoras que se realizan y en la que interviene todo el personal. Esta propuesta inicia con la reorganización de la estructura de la empresa, con el fin de definir los niveles jerárquicos y que cada uno de los integrantes en la empresa conozca el área y jefe del que dependen, sin que esto implique una limitación en colaborar con las demás áreas.

Posteriormente, se establecen las funciones y responsabilidades que debe realizar cada empleado, basado en el organigrama y la estructura organizacional de la empresa, es decir, se plantearon funciones específicas para cada uno de ellos, siguiendo siempre los lineamientos y bases que los conlleve al cumplimiento de sus objetivos.

Finalmente, la presente tesis propone cambios en los procesos claves de la empresa, así por ejemplo en el área administrativa, se enfoca más hacia el Talento Humano y se definen parámetros básicos en el proceso de contratación de personal, de tal manera que se puede contar con gente preparada y que aporte al crecimiento empresarial. Y para ello, también se sugiere brindar capacitaciones periódicas para el personal y directivos, porque ayudan al fortalecimiento en conocimientos y actitudes de cada puesto.

El proceso de ventas también es otro factor que se consideró para mejorar, porque debe llevarse de forma ordenada desde la preventa hasta la posventa, con el fin de satisfacer al cliente con el servicio y producto que se ofrece.

En los procesos contables se definen algunos términos que son importantes considerar y se recomienda mantener un formato en la elaboración de los Estados Financieros, para que puedan reflejar de mejor manera la información financiera.

En cuanto a la producción, no se realizaron cambios en el proceso, debido a que la empresa mantiene una producción basada en las normas de calidad A.C.I. con la que no presentan mayor dificultad; más bien, se plantea mejoras en el área de logística, con el fin de lograr agilidad en la distribución de materiales e insumos tanto para la producción como para las labores administrativas.

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

#### 1.1.1 Reseña Histórica

Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda. inicia sus actividades en la década de los 70 gracias a la iniciativa de la familia Angos Villegas quienes decidieron participar activamente en el mercado de la construcción y se constituye legalmente en Ecuador el 21 de abril del 2005, con tres socios y 5 empleados y como lo indica Escritura de la Constitución de la compañía “dedicarse como actividad principal a la producción, venta y distribución de materiales pétreos, al arrendamiento de terrenos dedicados a la explotación minera; a la explotación de canteras en el campo minero; a la trituración de agregados derivados de la minería; alquiler de maquinaria para la trituración de dichos derivados, y al alquiler de maquinaria pesada para movimientos de tierra, excavaciones; así como de alquiler de volquetas para desalojos de tierra y escombros.

La empresa proyecta dedicarse a corto plazo, a la producción y procesamiento de asfalto frío y caliente; a la producción de hormigón para la construcción, realizará trabajos con maquinaria para la apertura y mantenimiento de vías, así como apertura de vías de acceso a pozos petroleros, transportar materiales pétreos, prefabricados de hormigón, cemento, maquinaria pesada, y demás productos afines, a través de terceros se dedicará a la contratación y subcontratación de mano de obra para la construcción.”<sup>1</sup>

La empresa ha brindado su servicio principalmente en la ciudad de Quito y eventualmente en diferentes ciudades y proyectos importantes del país, posteriormente en el año 2008, luego de la experiencia obtenida proveía de agregados y maquinaria a las principales hormigoneras de Quito, adicionalmente

---

<sup>1</sup> Constitución de la Compañía Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.

luego de haber recorrido y ganado la experiencia prestando los servicios para la producción de concreto a diferentes contratistas, decide fabricar hormigón para distribuir en la ciudad de Quito.

Actualmente, la compañía ha crecido a tal punto que trabajan con 24 personas las cuales se dedican a actividades administrativas y a actividades relacionadas con la producción, transporte y el bombeo de concreto (hormigón) como su producto principal, además de la comercialización de arena, ripio, polvo azul, polvo rosado, basílica, cascajo, ripio triturado, piedra bola, piedra coco, lastre, sub-base clase II – III, base 1-A, 1-B, asfalto al frío, adoquines y bloques.

Posteriormente, ante la necesidad de ofrecer un producto de calidad a sus clientes, la empresa decidió procesar sus productos de conformidad a las “normas técnicas del Instituto Americano de Concreto A.C.I., la cual es una de las autoridades líderes mundiales sobre la tecnología concreta que sirve de guía para el proceso óptimo del concreto.”<sup>2</sup>

Para la actividad de ventas, la empresa inició con 2 vendedores; los cuales ofertaban y daban a conocer a la compañía, con atención puerta a puerta en la que indicaban las actividades que realiza y los beneficios que ofrece. De esta manera iban aumentando el mercado con contratistas en la ciudad de Quito, realizando obras de construcción en casas y calles, hasta que llegó su primera construcción grande en el año 2007 con el contratista Solvivienda; posteriormente han crecido con diferentes obras y contratistas como el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

La razón comercial de la empresa es Hormiconcretos con la que distingue su actividad con las empresas similares. Dicha razón constituye una propiedad y da el derecho a oponerse a que otra sociedad opere en actividades similares, con un nombre igual o semejante.

---

<sup>2</sup> Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto, A.C, *Manual del Técnico CP-1 (07) para pruebas al concreto en la obra grado I*, México-México, 2007, p. 4.



## **1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La compañía brinda un servicio integral e innovador para cubrir las necesidades actuales de los constructores, proyectándose a solventar los requerimientos futuros, sustentados en sólidas bases técnicas de excelencia, experiencia y credibilidad, trabajando con un grupo de ingenieros civiles que controlan la calidad y normativa para la elaboración de los productos. Potencia el recurso humano, aprovechando al máximo sus aptitudes naturales y aquellas adquiridas, a fin de globalizar su ámbito de acción.

La empresa cuenta con la ventaja de disponer de maquinaria propia para explotación minera, movimientos de tierra, excavaciones, conformación de vías, prefabricados de hormigón y transporte de materiales, especialmente por la fabricación del producto de calidad que es el concreto premezclado; es propietaria de una mina de materiales pétreos; condiciones que le permiten brindar los mejores precios, calidad, experiencia y cumplimiento en los productos y servicios comercializados.

En la actualidad la compañía está dirigida por 3 socios. Está dividida en tres establecimientos según la actividad que realizan y se encuentran ubicados en lugares distintos; en el establecimiento 001 y 002 se desarrolla la explotación de toda clase de materiales pétreos y venta al por mayor de materiales para la construcción; el establecimiento 003 se encarga de la producción, transporte y venta al por mayor de hormigón premezclado y el alquiler de maquinaria y equipo de construcción. Para cubrir estas áreas se utiliza personal en cada establecimiento según la cantidad de contratos que tenga cada uno. En el caso de los trabajos eventuales, la empresa contrata personal por el tiempo que duren los mismos, de esta manera no existe personal inactivo en la jornada laboral.

### **1.2.1 Productos**

Ofrece una amplia gama de productos, para personas naturales y jurídicas en todo el Ecuador cumpliendo con las normas A.C.I. Los productos se detallan a continuación:

- Arena, ripio, polvo azul, polvo rosado, basflica, cascajo, ripio triturado, piedra bola, piedra coco, lastre, sub-base clase II – III, base 1-A, 1-B, asfalto al frío.
- Adoquines y bloques.
- Concreto (hormigón premezclado), venta en obra y/o fábrica: 180 kg/cm<sup>2</sup>, 210 kg/cm<sup>2</sup>, etc.
- Hormigón rodillado 40 Mpa

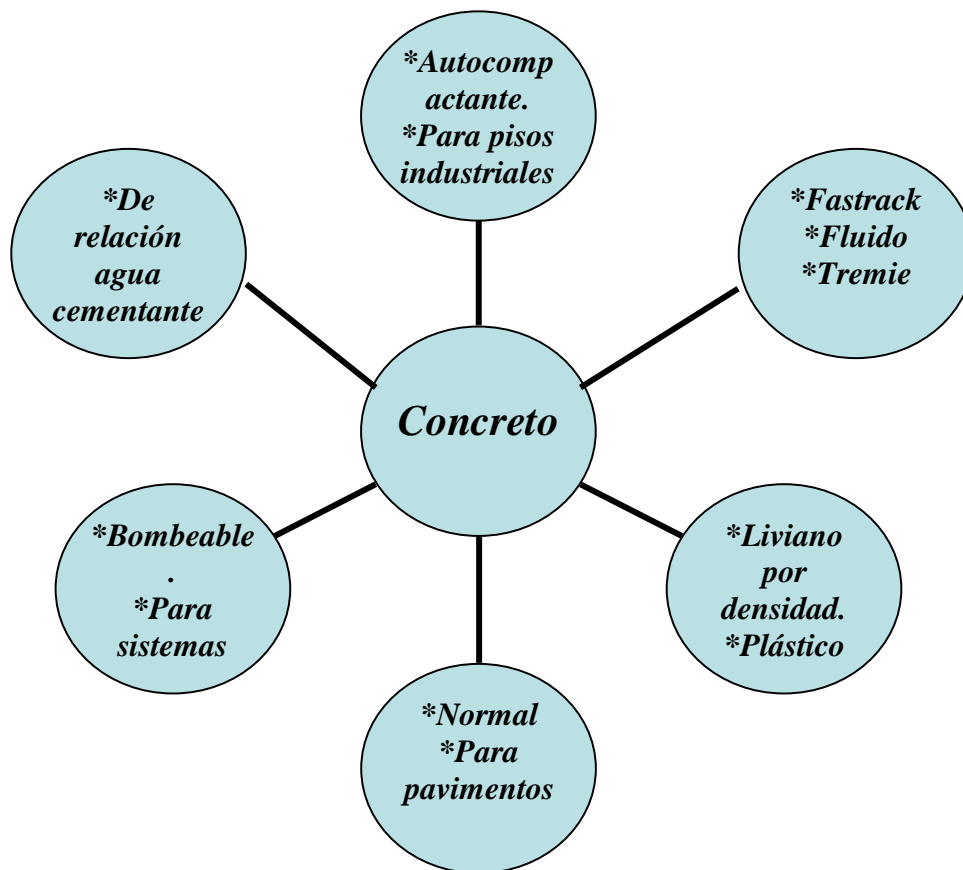
### **1.2.1.1 Descripción del producto**

El concreto, también llamado hormigón es su principal producto, es una mezcla de cemento, agua, arena y grava, a los cuales eventualmente se les incorporan aditivos que le dan diferentes propiedades generando distintos tipos de concreto. En estado fresco es una mezcla semilíquida que puede ser moldeada y compactada con relativa facilidad, pero a medida que el cemento reacciona químicamente con el agua, se endurece, se torna rígido y comienza a adquirir el aspecto, comportamiento y propiedades de un cuerpo sólido, hasta convertirse en un material durable y mecánicamente resistente. Su resistencia y duración dependen de la calidad y limpieza de los materiales usados en su fabricación, de la proporción o relación de los materiales en la mezcla, de la forma de mezclado y del tiempo transcurrido desde su preparación. Puede adquirir prácticamente cualquier forma, dependiendo del molde que se utilice y del refuerzo de acero que se emplee para construir estructuras sólidas y flexibles. Sus principales usos son las estructuras (columnas, vigas, losas, muros estructurales, fundaciones). Es muy utilizado por ser económico, porque no lo afecta el sol ni el agua y porque no lo atacan los animales ni las plagas. Estos son algunos de los concretos que se produce y comercializa, todos ellos despachados a granel con preparación sobre pedido tales como:

- Convencional
- Acelerado
- Impermeable
- Liviano
- Para pavimentos

- Plástico
- Relleno fluido
- Retardado

**GRÁFICO No. 1**  
**TIPOS DE CONCRETO**



Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

**Concreto autocompactante:** concreto dosificado y mezclado en planta, diseñado por una alta fluidez, tiene una excelente manejabilidad y mínima segregación; no requiere de vibración para su acomodación en la estructura.

**Concreto bombeable:** diseñado para ser conducido a presión a través de la tubería, permitiendo alcanzar largas distancias horizontales y verticales, según los requerimientos de colocación.

***Concreto de relación agua cementante:*** especialmente diseñado con una relación agua/material cementante especificada para cumplir con las recomendaciones técnicas y normas vigente, referentes a condiciones severas de exposición durante su vida útil y así ofrecer mayor durabilidad a la estructura.

***Concreto fastrack:*** concreto producido bajo condiciones de operación controladas, diseñado especialmente para permitir una fácil colocación, excelente desarrollo de resistencias mecánicas, evitando el deterioro temprano del pavimento y permitiendo así entregarlo al servicio en el menos tiempo posible.

***Concreto fluido:*** concreto dosificado y mezclado en planta, diseñado con una alta fluidez para incrementar y mantener su manejabilidad durante la colocación.

***Concreto liviano por densidad:*** mezcla de cemento, arena, agua, grava, poliestireno y aditivos especialmente formulados para mantener el concreto en estado fresco plástico para su colocación, garantizando un determinado peso por unidad de volumen.

***Concreto normal:*** concreto diseñado, dosificado y mezclado en planta, transportado bajo condiciones que permitan mantener la calidad del producto, con el fin de obtener especificaciones propias de un concreto certificado.

***Concreto para pavimentos:*** diseñado para soportar los esfuerzos a flexión propios de las estructuras de pavimentos.

***Concreto para sistemas industrializados:*** concreto dosificado y mezclado en planta, especialmente para ser colocado en estructuras de edificaciones que utilizan formaleta Contech, Outinord, Forsa o similares.

***Concreto para pisos industriales:*** concreto diseñado y producido bajo condiciones que permiten mantener la calidad del producto, generando bajos niveles de contracción, a la vez que permite obtener superficies con excelentes características de planicidad y nivelación.

**Concreto plástico:** diseñado con una consistencia plástica de gran utilidad en edificaciones que requieran, por su sistema de colocación una mejora manejabilidad.

**Concreto tremie:** diseñado con una consistencia fluida ideal para ser colocado por el sistema de tubo embudo.

Para la elaboración de estos productos se utiliza tecnología de punta además de instalaciones como son: Cantera, transporte, prefabricados, maquinaria especial, dosificadora.

### **1.2.2 Servicios**

La empresa presta varios servicios, pero debido a la disponibilidad de maquinaria o por la demanda que se tenga, algunos de estos servicios se prestan eventualmente, tal como:

- Movimiento de tierra y desalojo.
- Excavaciones para subsuelo.
- Desbroce de capa vegetal si existiera
- Conformación de Sub - Razante
- Conformación de Razante
- Colocación de adoquín: que puede incluir tendido de la capa de arena, mano de obra en bermas, emporado final.
- Alquiler de payloader y gallinetas por horas
- Apertura de vías con tractor y/o excavadora (taludes)

Y los servicios que se prestan constantemente son:

- Transporte de material pétreo
- Construcción de bordillos
- Construcción de cunetas y aceras
- Construcción e instalación de sistemas de alcantarillado y sumideros
- Rellenos y compactados

### 1.2.3 Imagen empresarial o Marca



Se utiliza el nombre comercial con el que se le conoce a la empresa, en la que se define la actividad principal a la que se dedica la compañía, es decir, hormigón y concreto.

#### Logotipo

Es un elemento gráfico, verbo-visual o auditivo que sirve a una persona, empresa, institución o producto como representación y presencia en el mercado.



#### Slogan

Es un mensaje corto, conciso y muy significativo alusivo a algo o a alguien, para que sea repetido una y otra vez y se grave con facilidad en la mente del público receptor con fines publicitarios. El slogan resume el tema de la publicidad de una compañía para comunicar un mensaje en unas cuantas palabras fáciles de recordar.



## **1.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **1.3.1 Misión**

Servir a nuestros clientes con puntualidad, responsabilidad, experiencia, tecnología y maquinaria de última generación, para venderle a nuestros clientes más que solo hormigón, venderle concreto, satisfacción, cantidad, calidad y garantía técnica según las normas American Concrete Institute y el Código Ecuatoriano de la Construcción.

### **1.3.2 Visión**

Ser la mejor Compañía en Ecuador que produzca el CONCRETO (hormigón premezclado) de más alta calidad, utilizando materia prima que cumpla estándares técnicos, personal calificado, tecnología y maquinaria de punta y los controles más estrictos para lograr la satisfacción del cliente y el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

### **1.3.3 Valores**

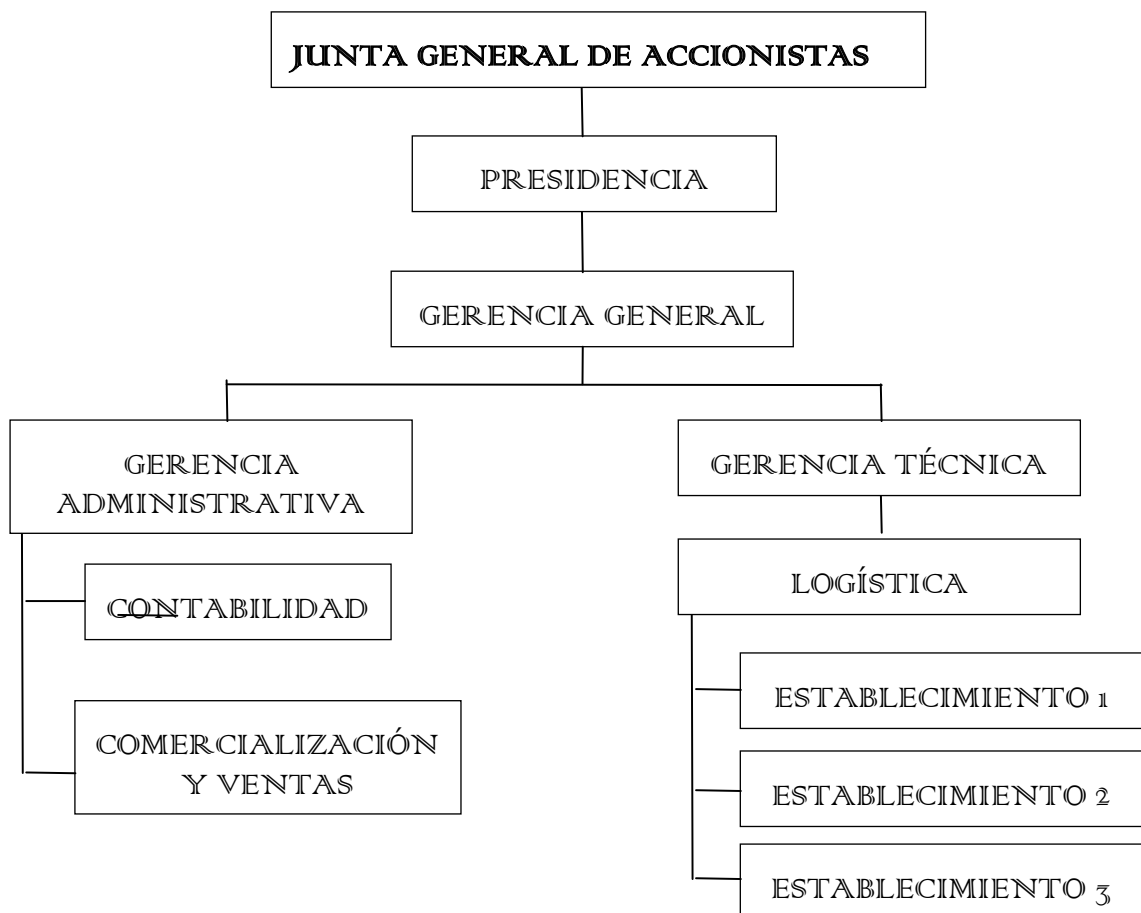
Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Los valores de la empresa son:

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Calidad
- Experiencia
- Credibilidad

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1.4.1 Organigrama estructural

GRÁFICO No. 2  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

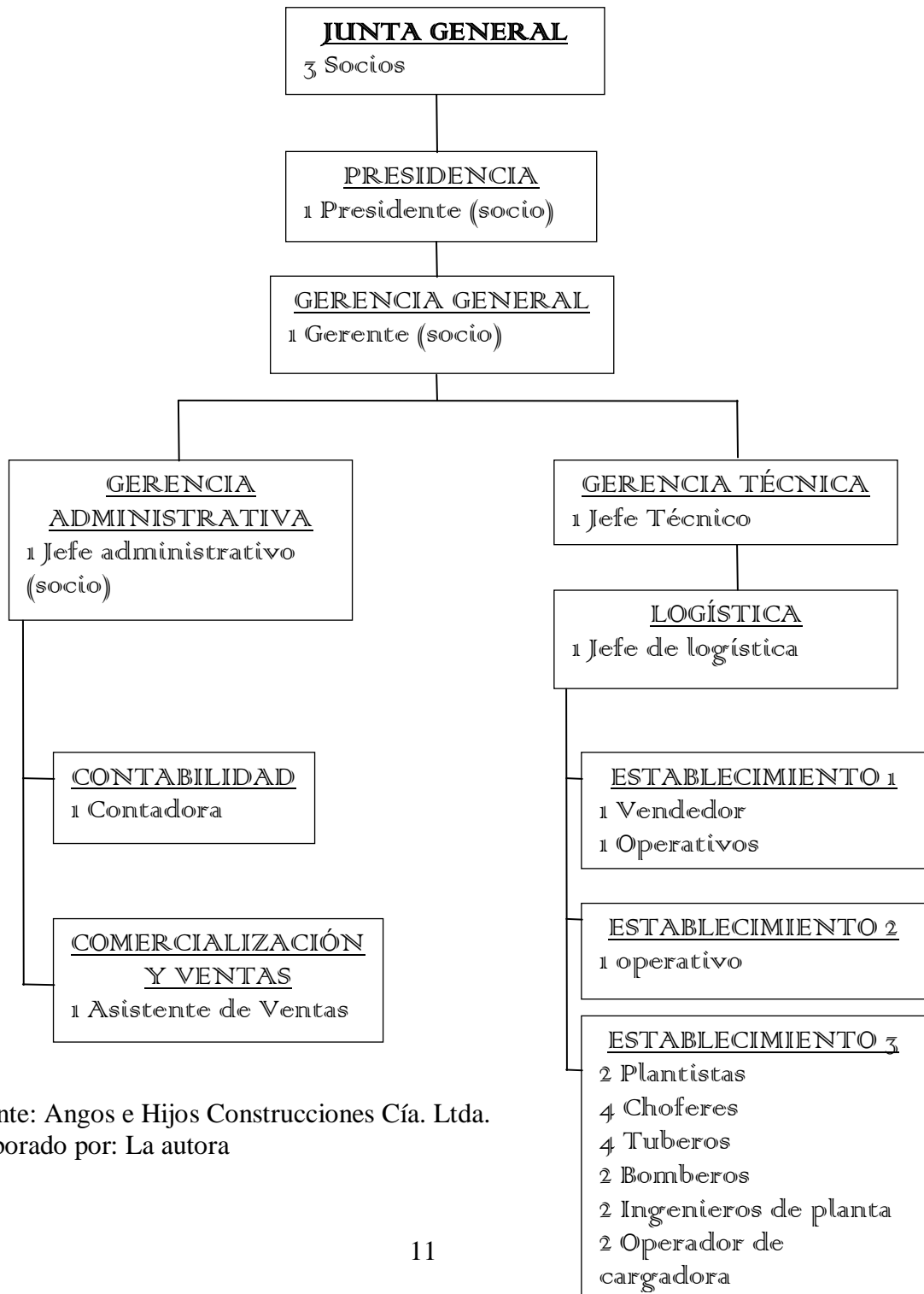


Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora



## 1.4.2 Estructura Posicional

GRÁFICO No. 3  
ORGANIGRAMA POSICIONAL



Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

### 1.4.3 Descripción de funciones y responsabilidades de Talento Humano

“Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.”<sup>3</sup>

El personal que labora en la empresa realiza diversas actividades para el crecimiento de la compañía, por lo que también se trabaja con personal profesional que trabaja indirectamente en el proceso de producción y que llevan un control de calidad del hormigón, este personal pone a disposición todos sus conocimientos en cada una de las obras de construcción que realizan.

#### 1.4.3.1 Directivas y gerenciales

##### ➤ Junta General de Accionistas:

Está conformada por tres socios con un aporte de capital para la Constitución de la empresa de:

#### CUADRO No. 1

#### SOCIOS



Socio	Capital \$	Porcentaje
José Angos V.	150,00	33.34%
Narcisa Angos V.	150,00	33.33%
Myriam Espinoza E.	150,00	33.33%

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

<sup>3</sup> TORRES, Germán, “Distribución de instalaciones”, *Revista Tecnia*, Vol. 3, No. 11, San José de Costa Rica, ene.-abr. 2003. p. 24-28.

Son quienes deciden las alternativas y oportunidades que se pongan a consideración para el bienestar y crecimiento de la compañía.

De acuerdo a los estatutos tienen las siguientes facultades para convocar a las juntas ordinarias y extraordinarias:

“Las Juntas Ordinarias serán convocadas por el Presidente o por quien haga sus veces, se reunirán por lo menos una vez al año en el domicilio principal de la Compañía, dentro de los tres meses siguientes a la finalización del ejercicio económico, para considerar los siguientes puntos: a) conocer las cuentas, el balance, el estado de la cuenta pérdidas y ganancias, los informes que les presentará al Gerente General acerca de los negocios sociales y dictar su resolución; b) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales; y. c) Considerar cualquier asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria y resolver al respecto.”<sup>4</sup>

“Las juntas generales extraordinarias, se realizarán cualquier época del año en el domicilio de la Compañía y no podrán tratarse sino de los asuntos para los cuales fueron expresamente convocados.”<sup>5</sup>

➤ **Presidente de la Compañía:**

La Presidenta es accionista y además la persona encargada de:

- Realizar los créditos y obligaciones como representante de la compañía.
- Tomar decisiones sobre cancelación de deudas
- Efectuar gestión sobre contactos bancarios
- Elaborar contratos de personal
- Indicar las funciones de cada cargo y remuneración respectiva.
- Presentar el informe de las gestiones que se han realizado en la marcha.
- Cumplir con las funciones que le asigne la Junta General.

---

<sup>4</sup> Constitución de la Compañía Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda. Art. 6 Juntas Ordinarias

<sup>5</sup> Idem., Art. 7 Juntas Extraordinarias

➤ **Gerente General:**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.<sup>6</sup>

El Gerente General de la compañía es accionista y responsable de:

- Tomar decisiones conjuntamente con los socios y ejecutar la planeación empresarial
- Supervisar el mantenimiento de la maquinaria
- Inspeccionar los vehículos
- Llevar un control de mantenimiento de vehículos

#### **1.4.3.2 Personal Administrativo**

➤ **Jefe Administrativa:**

Este es un puesto de mando medio o intermedio, es accionista y es la responsable de:

- Analizar cuentas corrientes bancarias de la empresa
- Realizar gestiones bancarias: análisis de cuentas, préstamos, entre otros.
- IESS: Ingreso y salida de personal, afiliaciones, préstamos (pagos).
- Organizar y cumplir con el cronograma de pagos
- Supervisar actividades laborales del personal administrativo.
- Administrar el frente Cantera Rosita: venta de material de construcción, administración de personal, requerimientos de personal.
- Controlar los materiales y uniformes que se entrega al personal operativo.

---

<sup>6</sup> CIRCULO DE LECTORES. Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, p. 1890.

➤ **Contadora:**

Lleva la contabilidad de los tres establecimientos que tiene la Compañía, entre sus funciones están:

- Controlar la entrada y salida de fondos económicos
- Revisar el movimiento de Cuentas Bancarias y conciliaciones
- Ingresar la información para declaración en SRI
- Realizar facturación
- Efectuar reportes diarios de las cuentas por cobrar y por pagar
- Registrar sistemáticamente las transacciones diarias
- Elaborar los estados financieros mensuales
- Enviar y retirar encomiendas

➤ **Secretaria - Vendedora:**

Realiza las actividades conjuntamente con la contadora y asistente administrativa. Entre sus labores están las siguientes:

- Realizar planillas de ventas
- Supervisar y recibir informes de las ventas en cada uno de los establecimientos y emite la panilla semanal, quincenal o mensual.
- Realizar un informe del seguimiento en volumen de ventas.
- Organizar documentos para presentar a las licitaciones
- Elaborar roles de pago
- Gestionar el servicio de atención al cliente con la línea 1800 de la empresa
- Brindar asistencia en las ventas vía telefónica
- Realizar reservaciones, viáticos, ticket aéreos

### **1.4.3.3 Personal Operativo**

#### **➤ Jefe Técnico:**

Encargado de la Gerencia de ingeniería y producción de hormigón.

- Supervisar detalladamente todos los pasos para la elaboración del hormigón
- Realizar labores referentes a nivel operativo, en cuanto a la elaboración de producto
- Coordinar que el producto se realice bajo las normas de seguridad y calidad diferenciadas para cada producto, con las normas A.C.I.
- Organizar el cumplimiento del contrato de obra según los requerimientos de cada cliente
- Trabajar conjuntamente con los superintendentes de obra

#### **➤ Superintendente de obra o Logística:**

Es el encargado específicamente de todas las actividades de apoyo en el área técnica de elaboración de productos y prestación de servicios, asimismo en lo referente a abastecimiento se encarga de prever todos los insumos y materiales para la entrega de la obra a los clientes.

- Proveer de materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa
- Verificar las necesidades de materiales para los empleados
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos materiales

## **1.5 RECURSOS**

### **1.5.1 Recursos Materiales**

Los bienes tangibles con que cuenta la empresa para ofrecer sus productos y servicios son:

**CUADRO No. 2**  
**MAQUINARIA DE PLANTA**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
3	Máquinas bloqueras Vibroprensadoras.
3	Maquinas adoquineras Vibroprensadoras.
8	Volquetes tracto mulas.
9	Volquetes de 10M3.
2	Cargadores frontales.
2	Tractores de oruga D6 Y D7.
2	Trituradoras de piedra.
2	Retroexcavadora (gallineta).420D
2	Excavadoras de oruga. 320B
2	Rodillos Compactadores.
2	Moto niveladoras.
3	Vehículos logísticos.
1	Planta hormigonera de 80 m3/h
3	Camiones Mixer de 8 m3
1	Bomba de impulso de concreto 50 m3/
1	Bomba impulsadora de Hormigón
5	Vibradores
4	Regletas alizadoras
1	Planta de dosificación automatizada al peso y transportable
3	Mixer para transporte de hormigón
<b>59</b>	<b>TOTAL</b>

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

**CUADRO No. 3**  
**EQUIPAMIENTO TÉCNICO**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
3	Computadores portátiles
3	Computadoras de escritorio
5	escritorios
2	archivadores
2	pizarras

1	Impresora
1	Copiadora
3	Teléfonos
1	fax
1	copiadora
2	movitalk
2	USB
1	infocus
	Útiles de oficina
<b>27</b>	<b>TOTAL</b>

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

### 1.5.2 Recursos Tecnológicos

Un factor fundamental es la tecnología que se aplica. “La tecnología se entiende como el conjunto de conocimientos científico- técnicos con que cuenta una empresa que permite combinar los diferentes factores productivos con el fin de producir otros bienes destinados a satisfacer las necesidades humanas.”<sup>7</sup> La incidencia de la tecnología en la productividad, la calidad y otras cuestiones esenciales para el sistema de producción, es fundamental en el mundo actual.

La empresa utiliza tecnología en el proceso de producción con computadoras para programar la fabricación del hormigón. Para el registro de las transacciones diarias tienen el programa Magus que se maneja con un servidor donde guarda toda la información que se registre.

*El programa contable Memory Magus ha sido especialmente diseñado para la gestión administrativa de la pequeña empresa y, busca optimizar y simplificar la gestión de las empresas, permitiéndoles conocer con exactitud el estado de sus negocios, organizar fácilmente todas las tareas del área administrativa, optimizar el manejo de su stock, gestionar eficientemente los*

---

<sup>7</sup> SOLANA, Ricardo, *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*, 1ª edición, Madrid-España, 2003.



*saldos de sus clientes; emitir facturas, recibos y otros comprobantes en forma automática.*<sup>8</sup>

Además trabajan con el internet de banda ancha de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, ya que hoy en día, nadie se puede quedar fuera de esta red porque está presente en todas las empresas, ya de manera obligatoria y permite realizar estudios, trabajos y funciones empresariales de manera más rápida y efectiva.

## **1.6 INFRAESTRUCTURA**

### **1.6.1 Localización**

Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda. está ubicada con sus oficinas en el sector sur de Quito, en las calles Jauja Oe8-46 y Zaruma.

Los establecimientos están ubicados debido a su registro en el SRI de la siguiente manera:

*Establecimiento 1:* Para la explotación de materiales pétreos se tiene la Cantera Rosita que está ubicada en San Antonio de Pichincha, vía San José de Minas Km 7.

*Establecimiento 2:* Para la fabricación y venta de bloques y adoquines, y otros materiales de construcción está ubicado en San Antonio de Pichincha, vía San José de Minas Km 7.

*Establecimiento 3:* La planta de producción de hormigón en el sector del Condado que al momento está en remodelación para mejorar el servicio y cubrir la demanda de la ciudad de Quito.

---

<sup>8</sup> Programas contables, <http://www.eduoc.cl>

## GRÁFICO No. 4 MAPA DE UBICACIÓN

Oficinas de “Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.”



Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

Además en la planta de producción del hormigón se tiene un laboratorio propio de control de calidad dotado con todo el equipamiento necesario para la realización de ensayos físicos y químicos de áridos, agua, cementos, aditivos, hormigones, etc., controlados bajo el control de calidad de las normas A.C.I.

### 1.6.2 Instalaciones

#### **Cantera propia de materiales pétreos:**

En la que se extraen los materiales como son las piedras naturales, que pueden presentarse en forma de bloques, losetas, gránulos. Ej: pizarra, mármol o la arena. Se derivan de la roca o poseen una calidad similar a la de ésta, son usados casi exclusivamente en el sector de la construcción. Los pétreos corresponden a una de las formas de clasificación de los materiales en general. Estos pueden ser pétreos naturales extraídos directamente de la naturaleza o pétreos artificiales procesados e industrializados por el hombre.

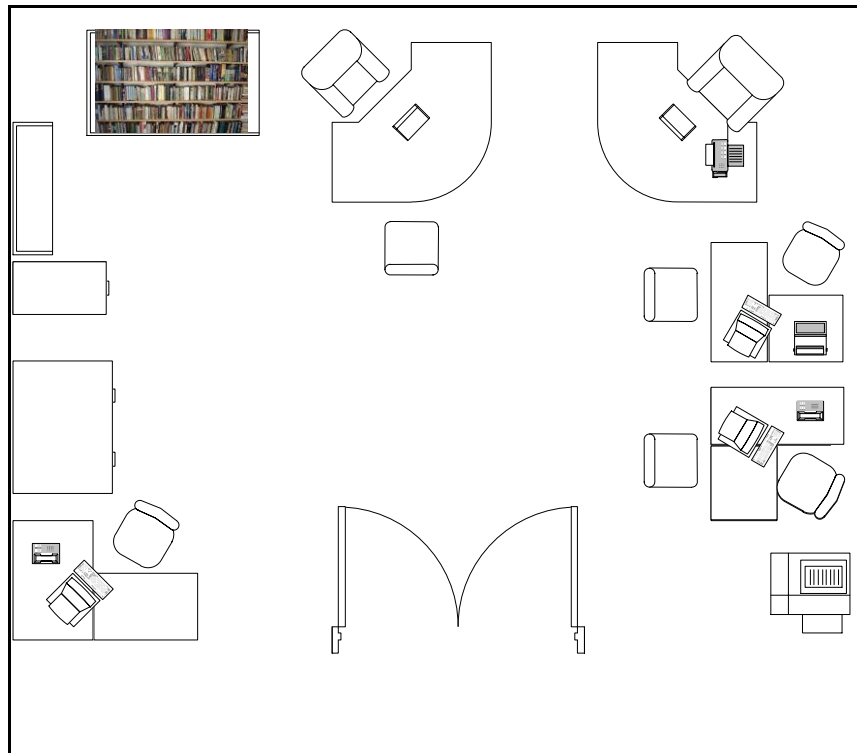
### **Planta de producción del hormigón:**

Se realiza la producción de hormigón premezclado en la que se pesa y selecciona los distintos componentes y se introducen en la auto hormigonera la mezcla de agregados, agua y cemento; con el movimiento de rotación de las auto hormigonera se mezcla los componentes y se obtiene el producto.

### **Oficinas propias**

Las oficinas están en la planta baja del edificio Angos Villegas, en la que se realizan las labores administrativas, contables y ventas necesarias para el funcionamiento adecuado de la compañía.

**GRÁFICO No. 5**  
**OFICINAS DE LA EMPRESA**



Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

## 1.7 PROVEEDORES

Para la adquisición de cemento trabajan con la empresa CONCEM, la cual actúa como intermediario para la compra de otros proveedores y son distribuidores directamente para la empresa.



**Consorcio Nacional de Cementos Concem Cia. Ltda. :** Tiene la finalidad de comercializar cemento a granel, transportándolo desde las plantas productoras existentes en el país hasta los puntos específicos donde el cliente lo requiera.



**Cementos Selvaegre S.A.:** Una empresa del grupo Lafarge, creada en 1974, con la participación de los sectores público y privado.



**Holcim:** Es una de las empresas líderes en el suministro de cementos y áridos (piedra caliza, arena y grava) así como otros materiales como hormigón premezclado y combustibles alternativos.



**Industrias Guapán S.A.:** Es una empresa con más de cincuenta años de tradición, líder en la producción y comercialización de cemento en la región austral del Ecuador.



**Cemento Chimborazo C. A.:** Con su planta industrial y titular de concesiones mineras, posibilita que las diversas actividades se desarrollen en un ámbito de seguridad para todos.

- Para los proveedores de vehículos, trabajan directamente con:



**Grupo Mavesa:** Se adquiere camiones HINO de Japón. Esta empresa se crea en el año 2.001, formado por Maquinarias y Vehículos S.A. y Ecuatoriana de Motores Cia. Ltda.



**Maxdrive:** Se adquiere los mixer para la empresa. Esta compañía ecuatoriana trabaja con sus marcas Freightliner, Western Star y Detroit Diesel.

- Para las maquinarias que tiene la empresa trabajan con los siguientes proveedores:



**Volvo:** Distribuyen todo tipo de maquinaria de construcción como: excavadoras, motoniveladoras, etc.



**Iiasa. Caterpillar:** Cuenta con más de 300 máquinas, con la mejor red de distribución y el mejor sistema de respaldo al producto que existe en cualquier industria de bienes de equipo.

## 1.8 CLIENTES



**Constructora de los Andes Cía. Ltda.:** Compañía ecuatoriana con amplia experiencia en construcción de obras de infraestructura.



**Hábitat Ecuador:** Con talento netamente ecuatoriano, con un objetivo: brindar soluciones habitacionales de excelente calidad a diferentes sectores.



**Inmobiliaria Solvivienda S.A.:** Una empresa del grupo FCME legalmente constituida desde el 22 de septiembre del 2003.



**Ripconciv Construcciones Civiles Cía. Ltda.:** nace con el claro y firme deseo de convertirse en una empresa líder, rentable y referente para el sector de la construcción.



**Cuerpo de Ingenieros del Ejército,** Arma de Ingeniería conjuntamente con el estado, ha ejecutado obras de beneficio, básicamente para la sociedad civil, transluciendo la preocupación del Ejército por mejorar los caminos viales de Costa, Sierra, Oriente y la región Insular.

## 1.9 MERCADO

### 1.9.1 Mercado Actual

En la actualidad están comercializando con Hábitat y Coandes, para las cuales distribuyen materiales pétreos cuando ellos así lo requieren, pero no trabajan bajo contrato definido.

En el caso del Cuerpo de Ingenieros del Ejército trabajaron con un contrato para el Proyecto Puente Bahía – San Vicente sobre el Estuario del Río Chone, obra que se culminó en el mes de octubre del 2010 y en la que se dedicó completamente todo su personal y maquinaria para la entrega de la misma.

## **1.9.2 Participación en el mercado**

La compañía está entre las 395 empresas que se dedican a la explotación de minas y cantera a nivel nacional, tal como se registra en la Superintendencia de Compañías, que es su actividad principal. En la actualidad la empresa está más enfocada al sector de la construcción, específicamente a la producción y venta de hormigón por lo que se va a analizar también el número de empresas que se dedican a esta actividad; así podemos identificar un total de 2169 a nivel nacional, es decir, que la empresa tiene una extensa competencia tanto por la actividades de venta de materiales pétreos como de la producción y venta de hormigón, pero la compañía cuenta con una ventaja competitiva en la producción del hormigón y es que dispone de equipos de alta tecnología que convierten al hormigón común en concreto.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

##### 2.1.1 Definición

*La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.*

*Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más breve; por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad.*

*De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.<sup>9</sup>*

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la empresa, como de su realidad interna. Para estar preparados a los retos, se debe formular acciones y desarrollar varias estrategias para efectuar con la misión, alcanzar la visión y cumplir los objetivos de manera que el funcionamiento de la empresa no se vea afectado.

Pero cabe recalcar que la planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a

---

<sup>9</sup> STEINER, George A., *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*, 23ª Reimpresión, Editorial CECSA, México-México, 1998.



acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. De este modo, es necesario conocer la situación actual de la empresa, en base a lo cual podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento.

*En cuanto al proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.*

*Un instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.*

*En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.<sup>10</sup>*

### **2.1.2 Importancia**

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.<sup>11</sup> La planeación estratégica orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad en general, es decir, adapta sus recursos y sus conocimientos para ofrecer un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad; para lograr esto debe precisar la misión, visión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener su mercado satisfecho.

---

<sup>10</sup> JARAMILLO, José Carlos, *Dirección Estratégica*, 2ª edición Editorial Mc Graw-Hill de Management, México-México, 1992.

<sup>11</sup> THOMPSON, Arthur, *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México-México, 2001.

### **2.1.3 Características de la planeación estratégica**

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

### **2.1.4 Misión**

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"<sup>12</sup>

Toda empresa tiene que determinar cuál es su razón de ser y de existir, cuál es su estrategia y filosofía, para esto es necesaria la relación del sistema-empresa con sus clientes externos e internos, sus proveedores, sus competidores, su mercado, productos y servicios. La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencia, porque constituye una guía para definir el futuro de la compañía.

#### **2.1.4.1 Importancia de la Misión**

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los

---

<sup>12</sup> FLEITMAN, Jack, *Negocios Exitosos*, 3ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México-México, 2000.

miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.<sup>13</sup>

### **2.1.5 Visión**

“La visión puede definirse como 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., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible”<sup>14</sup>

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

#### **2.1.5.1 Importancia de la Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la compañía, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la empresa.

Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización e incentiva a que desde el presidente hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.

---

<sup>13</sup> STANTON, Etzel y Walker, *Fundamentos de Marketing*, 13ª edición, Editorial McGraw Hill, México-México, 2004, p. 668.

<sup>14</sup> THOMPSON, Arthur, *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11ª edición, Editorial McGraw Hill, México-México, 2001.

Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

### **2.1.6 Valores**

“Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.”<sup>15</sup>

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo y esto se refleja a los demás integrantes de la empresa.

### **2.1.7 Objetivos**

“Un objetivo es una finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. Los objetivos representan el cause de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa.”<sup>16</sup>

En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden arruinar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

Los objetivos se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la empresa).

---

<sup>15</sup> HILL, Charles y Jones, Gareth, *Administración estratégica, un enfoque integrad*, McGraw Hill, México, 2004, p. 15.

<sup>16</sup> Idem., p. 16.

### 2.1.8 Metas

Es un estado futuro deseado que la empresa intenta alcanzar, que tiene como finalidad especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión, su visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

- ***Son precisas y medibles:*** Les dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual pueden juzgar su desempeño.
- ***Se refieren a temas cruciales:*** Se deben seleccionar metas importantes que evalúen el desempeño de la compañía.
- ***Son retadoras pero realistas:*** Si la meta es poco realista, los empleados se darán por vencidos y una meta demasiado sencilla no motiva a los gerentes y empleados de la empresa.
- ***Especifican un período:*** En el cual se debe alcanzar cuando es adecuado.

### 2.1.9 Políticas

“Son las directrices generales para la toma de decisiones. Establecen límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite. Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.”<sup>17</sup>

### 2.1.10 Estrategias

Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados. Éstas permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos. Es la manera de cómo hacer realidad cada objetivo y proyecto.

---

<sup>17</sup> VÁSQUEZ, Víctor Hugo, *Organización Aplicada*, 2ª edición, Editorial Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, 2002.

### **2.1.11 Análisis Interno**

Sirve para identificar y determinar los aspectos positivos (fortalezas) y los aspectos negativos o las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades están estrechamente relacionadas con el nivel del poder y de capacidad de gestión que tiene la organización; con la finalidad de enfrentar al entorno para alcanzar sus objetivos y metas.

**Fortalezas:** Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

**Debilidades:** Describe los factores en los cuales posee la empresa, una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos

### **2.1.12 Análisis Externo**

Se refiere al monitoreo y examen de factores externos de la empresa, cuyos cambios a través del tiempo mejoran o empeoran el comportamiento organizacional. El propósito es identificar las oportunidades y amenazas que se encuentren en el entorno.

Una correcta identificación de las oportunidades que se presenten en el entorno, permite en forma eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos de la misión y visión de la empresa, de igual manera aumenta la capacidad de gestión de las tareas y actividades.

**Oportunidades:** Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

**Amenazas:** Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

## 2.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

Las empresas hoy en día deben realizar mejoras en cada proceso que se realice, porque constantemente los clientes buscan cambios e innovaciones en cada producto o servicio que requieren. Para ello el plan de mejoramiento busca la excelencia porque comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día; dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

*El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.<sup>18</sup>*

El proceso de mejoramiento busca la excelencia y la innovación, que son los factores para llevar a las empresas a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos en los procesos de cada uno de los niveles. Y para esto todos deben adquirir compromisos, ya que son los

---

<sup>18</sup> HARRINGTON, H. James, *Administración total del mejoramiento continuo, la nueva generación*, 4ª edición, Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Bogotá-Colombia, 1997

responsables de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de una empresa.

*El desarrollo de un plan de mejoramiento con frecuencia es costoso, lento y aparentemente es más conveniente para organizaciones que enfrentan grandes cambios en la composición de la competencia. Exige al personal un cambio de conducta y de los administradores, que aprendan a comunicarse abiertamente con ellos. En primer lugar los encargados de desarrollar este cambio de mejora, deben dar a los colaboradores claras razones y explicaciones el nuevo diseño. En última instancia, el proceso de mejoramiento solo puede tener éxito y producir resultados duraderos si todo el personal invierte su tiempo y esfuerzo en hacer posible el cambio.<sup>19</sup>*

El plan de mejoramiento es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La aplicación de un mejoramiento puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

### **2.3 MEJORAMIENTO CONTINUO**

Para James Harrington, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

“A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> RIBEIRO, Lair, *El Éxito Empresarial*, 3ª edición, Editorial Urano, México-México, 1997, p. 58.

<sup>20</sup> CUATRECASAS, Luis, *Gestión integral de calidad. Implantación, control y certificación*, 6ª edición, Editorial Gestión2000, Barcelona-España, 2001, p. 65.



### **2.3.1 Ventajas del Mejoramiento Continuo**

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

### **2.3.2 Desventajas del Mejoramiento Continuo**

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

### **2.3.3 Mejoramiento continuo Kaizen**

*Es un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo fundamental es dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad,*

*y mayores niveles de satisfacción. La mejora continua es uno de los pilares sobre los que se asienta la calidad total.*<sup>21</sup>

El Kaizen tiene por objetivo fundamental la eliminación de todos los obstáculos que impidan el uso más rápido, seguro, eficaz y eficiente de los recursos en la empresa. Obstáculos como roturas, fallas, falta de materiales e insumos, acumulación de stock, pérdidas de tiempo, son algunos de los muchos que deben ser eliminados.

Este sistema es posible aplicarlo a cualquier empresa porque es además necesaria y obligatoria su puesta en marcha, si se pretende seguir siendo competitivos en una economía globalizada.

La mejora continua debe tener como base el perfeccionamiento constante de profesionales, directivos y personal en organizaciones que tengan en el aprendizaje continuo una forma y medio fundamental de continuar creciendo en todos los niveles de la empresa.

#### **2.3.4 Proceso del Sistema Kaizen**

Para hacer posible la mejora continua y lograr de tal forma los más altos niveles en una serie de factores, se requiere aparte de constancia y disciplina, la puesta en marcha de cinco instrumentos fundamentales:

**1. Ciclo PDCA:** Es una herramienta sencilla pero poderosa, que sirve para resolver problemas; es un ciclo de mejoramiento incesante en el que los equipos de trabajo de la empresa:

- ✓ Planean: miran hacia el futuro, identifican, entienden.
- ✓ Disponen: realizan acciones apropiadas y relevantes.
- ✓ Chequean: controlan, monitorean y evalúan efectos.
- ✓ Actúan: promueven la retroalimentación en el avance de los equipos.

---

<sup>21</sup> CUATRECASAS, Luis, *Gestión integral de calidad. Implantación, control y certificación*, 6ª edición, Editorial Gestión2000, Barcelona-España, 2001, p. 60.

**2. Gerencia justo a tiempo JAT:** Este sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Este sistema de producción justo a tiempo tiene como objetivos:

- ✓ Atacar los problemas fundamentales.
- ✓ Eliminar despilfarros.
- ✓ Buscar la simplicidad.
- ✓ Diseñar sistemas para identificar problemas.

### 3. LAS 5 S:

**“Seiri:** Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios.

**Seiton:** Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo.

**Seiso:** Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa verificar.

**Seiketsu:** Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio.

**Shitsuke:** Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares.

Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 S es seguir lo que se ha acordado.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Mauricio Lefcovich. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios Especialista en Kaizen y Seis Sigma, <http://www.elfofa-delgerente.blogspot.com>.

**4. Círculos de Control de Calidad:** Tiene por objetivo lograr la calidad total e integral de todos los productos y/o servicios y procesos de la empresa, en el que se integran normas y pasos a seguir en materia de calidad con el fin de producir bienes y servicios con un nivel aceptable de economía y satisfacción al cliente.

**5. Un sistema de sugerencias:** El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del Kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen y autodisciplinados.

Algunos de los temas de sugerencias que son tratados por muchas de las empresas son:

- Mejoramientos en el trabajo propio.
- Ahorros en energía, material y otros recursos.
- Mejoramientos en el entorno de trabajo.
- Mejoramientos en las máquinas y procesos.
- Mejoramientos en artefactos y herramientas.

## **2.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA**

Se refiere al rediseño radical de los procesos de trabajo en la empresa para mejorar la productividad y el desempeño financiero. Con esto las actividades de trabajo sufren cambios radicales porque es otra manera de realizar el trabajo que se estaba ejecutando.

Los gerentes juegan un papel muy importante en la planeación, organización y dirección de cualquier esfuerzo de mejora en los procesos. Normalmente el personal se resiste a cualquier cambio por pequeño que sea, por ello resulta importante que los

administradores se comprometan con el proceso y de manera efectiva persuadan a los colaboradores de los beneficios que pueden significar para ellos y para la empresa.

“El mejoramiento de procesos en la empresa es una metodología que ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones, eliminar el desperdicio, así como también a recibir buenos productos, es decir:

- Eliminar los errores
- Minimizar las demoras
- Maximizar el uso de los activos
- Promover el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con los clientes
- Reducir el exceso de personal”<sup>23</sup>

#### **2.4.1 Procesos de la empresa**

**Proceso:** Es el desarrollo continuo de tareas y/o actividades que en un determinado momento están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización.

**Procedimiento:** Es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas o actividades inherentes al proceso. Las tareas y actividades deben ser diseñadas y explicadas ¿Cómo hacerlas? Mediante los tradicionales procedimientos escritos (manuales, instructivos, etc.), es decir:

- Describir como se hace el proceso (tareas/actividades)
- Relaciones y articulaciones con otras
- Descripción de flujogramas y flujos de información

---

<sup>23</sup> VÁSQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, 2ª edición, Editorial Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, 2002, p. 145.

- El número de puestos existentes en cada proceso
- El perfil de los puestos
- El perfil profesional idóneo para desempeñar el puesto.

#### **2.4.1.1 Procesos administrativos:**

Son aquellos desarrollados en el área administrativa y aquellos en los que el personal administrativo tiene mayor participación. El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración

#### **2.4.1.2 Procesos Financieros**

El departamento de finanzas o contabilidad, incluye una serie de procesos encaminados a dirigir la situación económica de la empresa en beneficios rentables. Estos procesos son la valoración del criterio financiero necesario para la gestión de existencias, la gestión de las cuentas a cobrar, en especial para concederles crédito y la gestión de la tesorería.

A su vez, realiza el proceso de llevar la contabilidad como sistema de información formal del que se dotan las empresas que registran toda actividad que tenga consecuencia económica. Realiza el análisis de inversiones necesario para que la empresa tenga criterios económicos de rentabilidad con los que decide qué inversiones abordar y cuales no y poder elegir entre varias alternativas.

El departamento financiero juega un papel integrador durante este proceso y analiza la viabilidad conjunta así como proporciona la información contable necesaria para poder transformar planes en presupuestos y, posteriormente ejecutarlos.

Entre este tipo de proceso podemos señalar los siguientes:

- Apertura de gestión
- Elaboración de presupuesto
- Elaboración de planillas de sueldos
- Ingreso y egreso de caja
- Elaboración de estados financieros
- Personal

#### **2.4.1.3 Procesos Operativos**

Un proceso operativo es una secuencia de actividades sobre un producto que tiene un valor intrínseco para un cliente, ya sea externo o interno. Por lo tanto, cualquier estrategia de calidad total tiene que permitir la gestión de toda la cadena de procesos que se inicia en el proveedor externo y que lleva a la entrega del producto o servicio al cliente final y para esto será necesario actuar, innovar y reforzar la creatividad sobre los procesos operativos y de gestión, para lograr la mejora continua de cualquiera de las dimensiones percibidas por el cliente.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se analizarán los departamentos administrativo, financiero y operativo de la empresa Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda. con el fin de determinar los factores que inciden directa e indirectamente en el desarrollo de las actividades de la empresa. Se realizará un análisis interno y externo de la empresa para poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en dichas áreas de la compañía.

En el análisis interno se van a considerar aspectos de planificación, organización, dirección, control, personal, producción, marketing y ventas; mientras que en el análisis externo se van a definir factores en el macro y micro entorno, es decir, en el micro entorno: clientes, proveedores y competencia y en el macro entorno: factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

#### **3.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

##### **3.2.1 Diagnóstico Preliminar**

Este análisis es realizado en base a la investigación de campo en la empresa para poder determinar de manera general los problemas que se presentan actualmente en el desarrollo de las actividades; posteriormente se definirá cada uno de los problemas de mayor incidencia una vez que se establezcan los procesos claves en cada una de las áreas.

La compañía no tiene definida de forma clara su estructura organizacional y funcional y esto ocasiona problemas que impiden el cumplimiento de la misión y visión que se han planteado. No existe un plan estratégico claro y acorde a las necesidades de la compañía que le permita al personal de todos los niveles estar



comprometidos hacia la consecución de objetivos comunes y a estar en mejoramiento continuo para cumplir con las metas propuestas.

En el área operativa de la empresa donde se realiza la elaboración de los productos y se brinda el servicio a los constructores se puede identificar el problema de la falta de organización en logística, lo que afecta al proceso de elaboración de los productos, y aunque en la producción se trabaje bajo normas de construcción no se tiene definido en forma escrita para todo el personal.

Respecto al personal que labora en la empresa, se cuenta aproximadamente con 25 personas; en el área administrativa laboran bajo el contrato expreso y tácito sujetos a las condiciones del Art. 12 del Código de Trabajo y en el caso del personal que labora en la planta tienen contrato a destajo o por obra cierta, ya que depende del número de obras para definir el personal que se contrata, pero esto genera una dificultad al momento de buscar en cada obra nuevo personal e invertir en su capacitación, lo que hace que se incremente el tiempo de producción óptimo.

Todos los empleados perciben los beneficios que por ley les corresponde, pero no les brindan incentivos, que les permita motivarse en su trabajo, como por ejemplo capacitaciones en su área u otros programas de motivación, lo que provoca que se presenten dificultades en la falta de coordinación en sus labores, de igual manera les impide crear un ambiente organizacional adecuado para el desarrollo de las actividades, porque hace falta una persona que se encargue específicamente de las funciones de Talento Humano y pueda brindarles mayor estabilidad a todos los trabajadores.

En lo que se refiere a marketing se han realizado algunas formas de publicidad como página en el internet, suscripción en páginas amarillas y papeles volantes, con lo que se ha dado a conocer la imagen de la empresa y así mismo incrementar el número de clientes, pero no han puesto en marcha una campaña de publicidad más amplia porque la maquinaria y el personal que tienen disponible no cubriría una mayor demanda.

### 3.3 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

En este análisis se determinará los factores que son controlables por la empresa en el momento en que se presenten dificultades, es decir, la capacidad interna para poder reaccionar y estar anticipados a futuros contratiempos que surjan.

Para identificar estos factores se precisaron variables a ser evaluadas en cada una de las áreas de la compañía, estas son: planificación, organización, dirección, control, personal, producción, marketing y ventas.

Una vez identificadas estas variables se realizaron dos encuestas aplicadas al personal operativo y otra al personal administrativo, a fin de determinar la situación interna actual ponderando los factores que tiene mayor y menor beneficio para la compañía.

#### *Encuesta para personal administrativo*

Número de encuestas: siete (7)

<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
A ¿Existe una planificación estratégica de la empresa?		
B ¿Se conoce la competencia, su capacidad y sus estrategias?		
C ¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?		
D ¿Conoce cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa?		
E ¿La empresa evalúa los resultados de las actividades empresariales?		
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
A ¿Están establecidos los procesos para cada área de la empresa?		
B ¿Usted conoce con claridad sus actividades?		
C ¿Usted conoce con claridad sus responsabilidades?		
D ¿La comunicación en la empresa es eficiente?		
E ¿El ambiente de trabajo es agradable?		
<b>DIRECCIÓN</b>		
A ¿La dirección es eficiente?		
B ¿La toma de decisiones es oportuna y precisa?		

C ¿La empresa cuenta con directivas líderes?		
D ¿El proceso de coordinación es eficiente y eficaz?		
<b>CONTROL</b>		
A ¿La empresa maneja un sistema de control para las actividades?		
B ¿Se evalúa el desempeño periódicamente?		
C ¿Se realiza un control en cada proceso de producción?		
D ¿Se ha realizado alguna evaluación en cuanto a la atención al cliente?		
E ¿Considera que es eficiente el control de las actividades que se está realizando en la empresa?		
<b>PERSONAL</b>		
A ¿Existe un manual de funciones?		
B ¿Se utiliza un proceso para selección de personal?		
C ¿Se motiva a los empleados con premios o incentivos?		
D ¿Se ofrece capacitación al empleado?		
E ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe?		
<b>PRODUCCIÓN</b>		
A ¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas?		
B ¿Es eficiente el sistema de producción que se utiliza?		
C ¿Existe una buena relación empresa – proveedores?		
D ¿La tecnología utilizada es eficiente para la producción?		
E ¿Están definidos estándares de calidad?		
<b>MARKETING Y VENTAS</b>		
A ¿Tiene la empresa una estrategia clara de marketing?		
B ¿Existe establecido por escrito el proceso de venta?		
C ¿Se maneja algún tipo de publicidad periódica?		

### *Encuesta para personal Operativo*

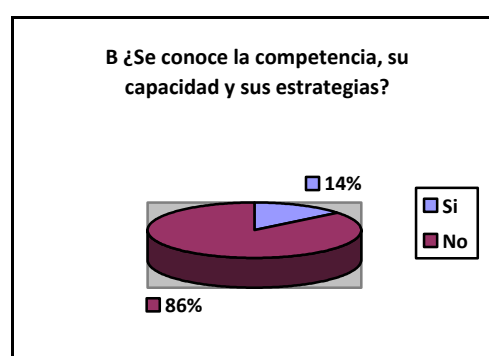
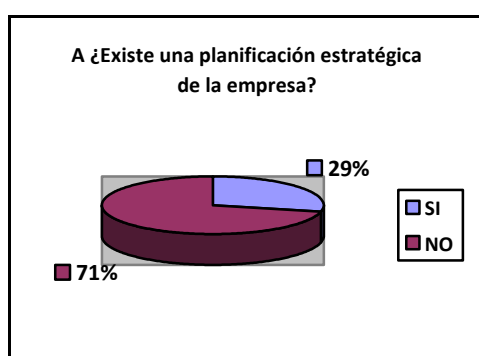
Número de encuestas: dieciocho (18)

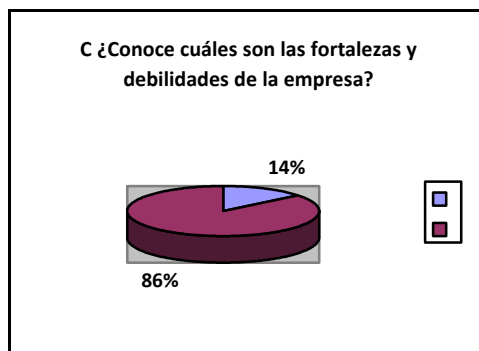
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
B ¿Usted conoce con claridad sus actividades?		
C ¿Usted conoce con claridad sus responsabilidades?		
D ¿La comunicación en la empresa es eficiente?		
E ¿El ambiente de trabajo es agradable?		
<b>DIRECCIÓN</b>		
A ¿La dirección es eficiente?		
C ¿La empresa cuenta con directivas líderes?		
E ¿El proceso de coordinación es eficiente y eficaz?		
<b>CONTROL</b>		
B ¿Se evalúa el desempeño periódicamente?		
E ¿Considera que es eficiente el control de las actividades que se está realizando en la empresa?		

<b>PERSONAL</b>		
C ¿Se motiva a los empleados con premios o incentivos?		
D ¿Se ofrece capacitación al empleado?		
F ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe?		
<b>PRODUCCIÓN</b>		
A ¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas?		
D ¿La tecnología utilizada es eficiente para la producción?		

Teniendo los resultados de las encuestas realizadas a un total de 25 empleados tanto del área administrativa como operativa, se van analizar las preguntas que tienen mayor relevancia de acuerdo a las respuestas obtenidas y poder determinar las fortalezas y las debilidades en cada una de los factores analizados.

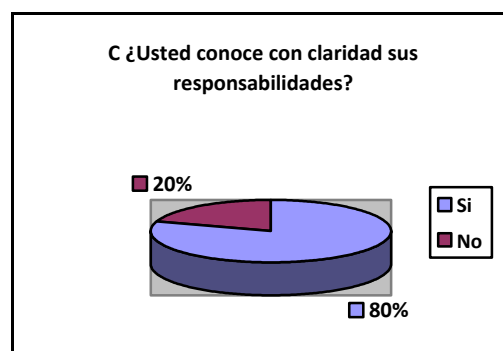
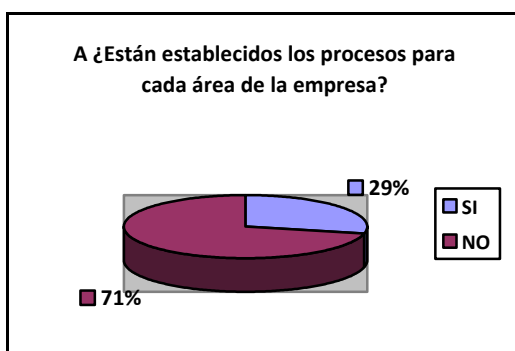
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
A ¿Existe una planificación estratégica de la empresa?	2	5
B ¿Se conoce la competencia, su capacidad y sus estrategias?	1	6
C ¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?	1	6
D ¿Conoce cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa?	3	4
E ¿La empresa evalúa los resultados de las actividades empresariales?	5	2





El factor de Planificación revela que existen tres debilidades debido a que no existe una planificación estratégica en la que se definan los objetivos y metas a cumplir, principalmente porque no se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están en su entorno y por ende dificulta el cumplimiento de las metas y objetivos que se planteen.

ORGANIZACIÓN	SI	NO
A ¿Están establecidos los procesos para cada área de la empresa?	2	5
B ¿Usted conoce con claridad sus actividades?	13	12
C ¿Usted conoce con claridad sus responsabilidades?	20	5
D ¿La comunicación en la empresa es eficiente?	11	14
E ¿El ambiente de trabajo es agradable?	17	8

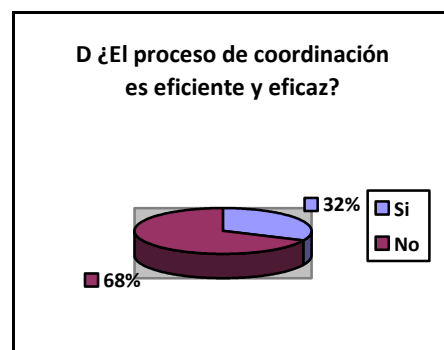
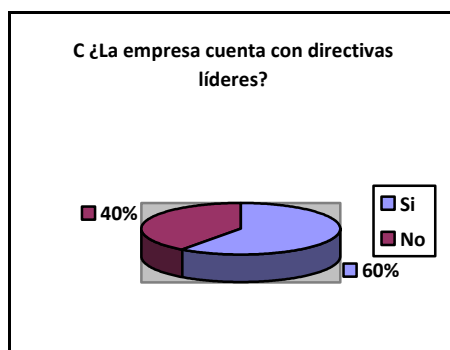




La primera pregunta solamente se realizó al personal administrativo y en los resultados se puede identificar una debilidad, porque no están establecidos los procesos en cada área de la empresa, por lo que podrían estar efectuando actividades erróneas que perjudiquen las labores diarias.

En cuanto a las responsabilidades y el ambiente de trabajo se identifican fortalezas porque la mayoría de personal conoce sus responsabilidades y consideran que el ambiente en el que trabajan es agradable, lo cual es de gran importancia, debido a que ayuda a que todos los empleados se sientan comprometidos con el trabajo que realizan.

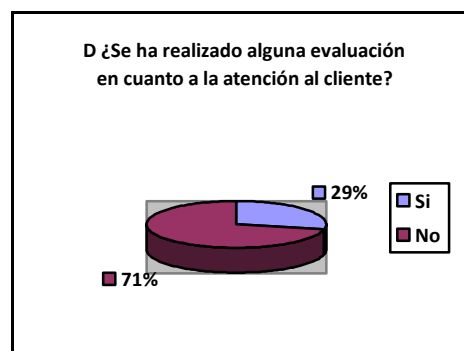
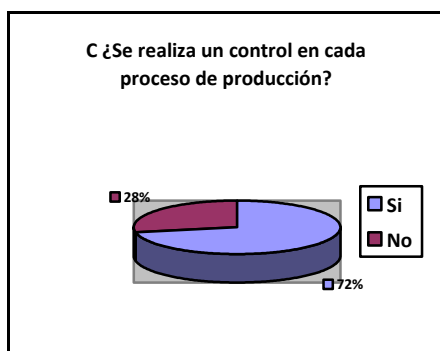
DIRECCIÓN	SI	NO
A ¿La dirección es eficiente?	13	12
B ¿La toma de decisiones es oportuna y precisa?	6	1
C ¿La empresa cuenta con directivas líderes?	15	10
D ¿El proceso de coordinación es eficiente y eficaz?	8	17

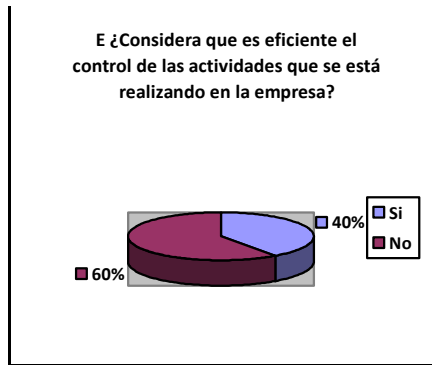


Aquí se puede identificar una fortaleza que es la directiva considerada como líderes, lo que indica que la dirección que se está llevando en la empresa es eficiente. Pero existe una debilidad que puede perjudicar en el ambiente organizacional debido a que los empleados no se sienten involucrados en las decisiones de la compañía; en la actualidad es necesario tomar en cuenta la opinión de todo el personal porque se debe buscar en primer lugar la satisfacción del cliente interno, ya que son el factor fundamental para las actividades de la empresa.

En cuanto a la descoordinación que existe, no se puede considerar como una debilidad fuerte, pero si no se le ponen los correctivos necesarios podría perjudicar en la operación normal de la compañía.

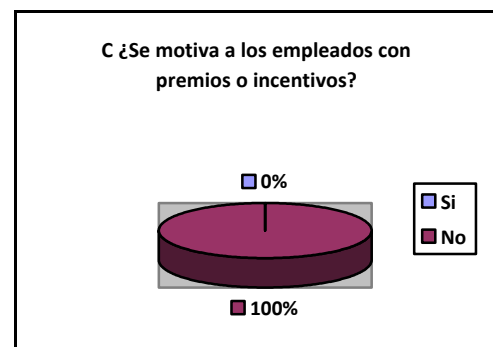
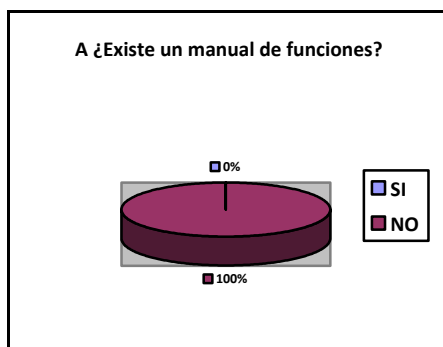
CONTROL	SI	NO
A ¿La empresa maneja un sistema de control para las actividades?	3	4
B ¿Se evalúa el desempeño periódicamente?	11	14
C ¿Se realiza un control en cada proceso de producción?	5	2
D ¿Se ha realizado alguna evaluación en cuanto a la atención al cliente?	2	5
E ¿Considera que es eficiente el control de las actividades que se está realizando en la empresa?	10	15



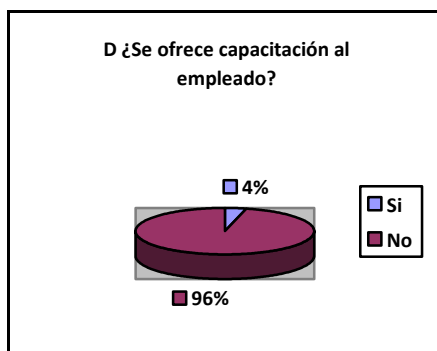


En este aspecto de control se puede identificar que lo realizan de manera parcial, es decir, el control está enfocado a la parte de producción y no de manera continua a los demás departamentos, lo que puede provocar conflictos en las actividades, porque todos los procesos deben ir coordinados y controlados para que no existe fallas administrativas u operativas.

PERSONAL	SI	NO
A ¿Existe un manual de funciones?	0	7
B ¿Se utiliza un proceso para selección de personal?	5	2
C ¿Se motiva a los empleados con premios o incentivos?	0	25
D ¿Se ofrece capacitación al empleado?	0	25
E ¿Se siente satisfecho con la remuneración que percibe?	10	15

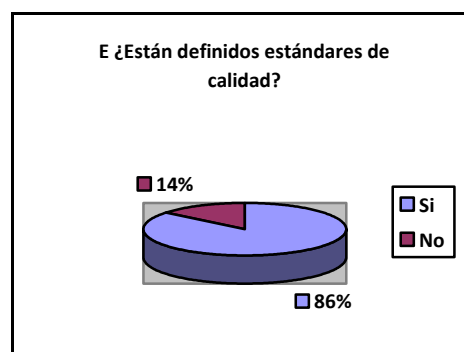
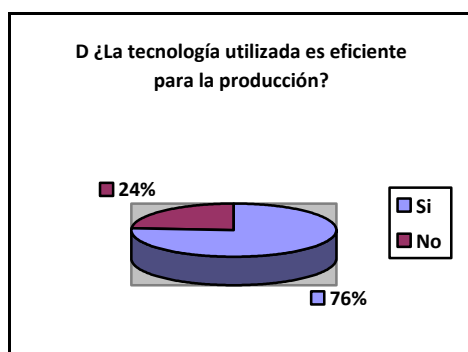






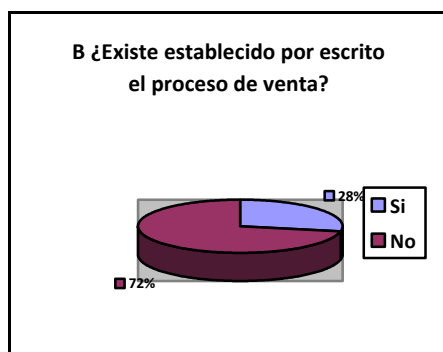
En lo que se refiere al personal de la empresa, es donde se identificaron las mayores debilidades; de manera general se considera que la compañía no satisface las necesidades de los empleados, ya que existe un gran porcentaje de personal que reclama sobre los beneficios que les brinda la compañía. Otro de los problemas principales que se pudo constatar es la falta de un departamento o de una persona encargada de las labores específicas de Talento Humano; ésta es la principal causa de la inexistencia de beneficios para todo el personal.

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
A ¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas?	13	12
B ¿Es eficiente el sistema de producción que se utiliza?	4	3
C ¿Existe una buena relación empresa – proveedores?	5	2
D ¿La tecnología utilizada es eficiente para la producción?	19	6
E ¿Están definidos estándares de calidad?	6	1



Lo que respecta a la producción, los resultados han sido favorables lo que significa que están trabajando adecuadamente y tiene fallas mínimas que se determinarán en el estudio de los procesos operativos, pero en producción y calidad del producto que ofrecen se identifican fortalezas y de aquí se puede determinar las ventajas competitivas en el mercado.

MARKETING Y VENTAS	SI	NO
A ¿Tiene la empresa una estrategia clara de marketing?	4	3
B ¿Existe establecido por escrito el proceso de venta?	2	5
C ¿Se maneja algún tipo de publicidad periódica?	2	5



En cuanto al proceso de venta existe una debilidad porque debe existir un proceso de venta definido, donde se establezcan las políticas, promociones y demás aspectos para la realización de la misma y la empresa no lo tiene definido. Además, en la actualidad es importante tomar en cuenta lo referente a marketing, publicidad, los medios por los cuales se va a ofertar el producto y servicio y la empresa tiene una debilidad en este aspecto, lo que provoca que el mercado al que desea llegar sea limitado.

### 3.4 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Para realizar este análisis de la empresa Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda. se debe tener en cuenta los factores externos que pueden perjudicar o beneficiar directa e indirectamente para el crecimiento de la compañía; dichos factores pueden ser o no

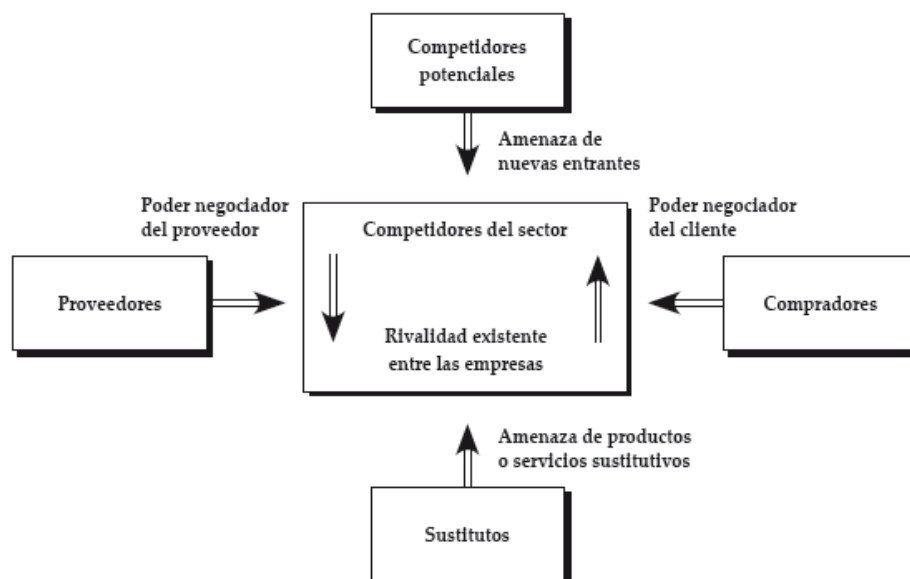
controlables y para ello se va a identificar el micro entorno y el macro entorno, es decir, las oportunidades y amenazas en el sector de construcción donde se desarrollan las actividades de la empresa.

### 3.4.1 Microentorno de la Empresa

En este análisis se utilizarán las cinco fuerzas de Porter con el fin de tener una visión más clara de los factores como la competencia, amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes y proveedores, de esta manera la empresa podrá establecer estrategias a fin de afrontar las dificultades que se le presenten.

GRÁFICO No. 6

#### LAS FUENTES DE PORTER



Fuente: Muñiz González, Rafael. Centro de Estudios Financieros.  
Elaborado por: La autora

### 3.4.1.1 Competencia

Debido al crecimiento de empresa en el mercado de la construcción, sin duda la compañía tiene competidores muy fuertes por su trayectoria y experiencia a nivel nacional. La empresa trabaja en tres áreas de mercado por lo que vamos a analizar los competidores para cada una de ellas, de la siguiente manera:

**CUADRO No. 4**

#### **PRINCIPALES COMPETIDORES EN EXPLOTACIÓN DE MATERIALES PÉTREOS**

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Ecuamorona Minera S.A.	Quito
Jademining S.A.	Quito
Lateegra Ecuador S.A.	Quito
Majordrilling Ecuador S.A.	Quito
Rapgreinosov Cía. Ltda.	Quito
Rucomaroil Construcciones y Servicios Cía. Ltda.	Quito
Tripodeconst Cía. Ltda.	Quito

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: La autora

**CUADRO No. 5**

#### **PRINCIPALES COMPETIDORES EN FABRICACIÓN DE ADOQUINES Y HORMIGÓN**

<b>EMPRESA</b>
Holcim
JC Valenzuela Hormigonera
Hormigonera Quito

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: La autora

### **3.4.1.1.1 Análisis de la competencia**

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de factores como la diferenciación del producto; en el caso de la empresa Angos e Hijos Construcciones, los productos que ofrece son denominados *commodity*, porque solo se diferencia del resto por el precio, por ello en este caso la competencia solo se da en el precio, ya que las características del producto son las mismas y muy difícilmente pueden variar. Pero hay que considerar también la capacidad de la empresa frente a los competidores, de la siguiente manera:

#### **➤ Holcim**

Es la competencia más fuerte que tiene la empresa, a pesar de ser también cliente de la compañía Angos e Hijos Construcciones, pero su trayectoria y el contar con 7 plantas de hormigón supera la capacidad de producción tecnológica que les permite cubrir el mercado de hormigón en cualquier sector del Ecuador.

#### **➤ JC Valenzuela Hormigonera**

Empresa hormigonera y constructora ecuatoriana dedicada a la fabricación de Hormigón premezclado.

#### **➤ Hormigonera Quito**

Ha trabajado en la rama del hormigón desde hace 20 años, cuenta con dos plantas industriales y con los más modernos equipos para la fabricación de hormigón como plantas premezcladoras computarizadas para dosificación de agregados, camiones mezcladores, trituración mecánica, laboratorio de hormigones, equipo de bombeo y equipo de prefabricados.

La empresa tiene una ventaja competitiva la misma que es ofrecer el servicio completo en la construcción, debido a que cuenta con cantera propia de materiales pétreos, fabricación de adoquines y principalmente que la producción del hormigón

es realizada con equipos de alta tecnología que convierten al hormigón común en concreto; y todos estos aspectos contribuyen a brindar un producto y servicio de calidad.

#### **3.4.1.2 Amenaza de productos sustitutos**

A nivel nacional los productos sustitutos, sobre todo en un mercado como el de materiales de construcción son un baluarte contra la escasez y además una ventaja para aumentar la atracción de clientes.

Por tal razón en el caso de la empresa Angos e Hijos Construcciones no se identifica una amenaza fuerte de productos sustitutos en los materiales que ofrece, ya que el hormigón constituye la mezcla apropiada de cuatro componentes básicos y la diferencia en calidad varía en los componentes y aditivos que se utilicen para dar mejor trabajo, mayor resistencia y baja densidad.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que la tecnología y diseños en el sector de construcción avanzan con rapidez y podría llegar al país algún producto que sustituya al concreto.

#### **3.4.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

En el caso de los proveedores de cemento se trabaja con Cementos Selvalegre, Holcim, Industrias Guapán, Cementos Chimborazo.

La empresa no tiene un proveedor fijo para la compra de este material, lo que provoca que las compras se dividan para todos los proveedores de acuerdo a las necesidades que se van generando en las actividades, esto a su vez ocasiona que ninguna de las partes, es decir, la empresa y los proveedores no mantienen el poder de negociación y no imponen las condiciones de compra.

Desde este punto de vista es favorable, que una de las partes mantenga la fuerza de ventas y económica ya que el mundo actual de los negocios, ya no se ven a los

proveedores o a los clientes, como entes a los cuales hay que maniatar y dominar, sino que hay que tratarlos como asociados, trabajando en conjunto para lograr un óptimo rendimiento, mediante precios razonables, mejor calidad, entregas justo a tiempo y costos bajos, reforzando la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

#### **3.4.1.4 Poder de negociación de los clientes**

Cuando los clientes están muy concentrados o son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de la empresa.

Para la compañía el poder de negociación de sus clientes es flexible, porque no se tiene definida una política de descuento para los clientes y el porcentaje de descuento que se da depende de la cantidad, del tipo de cliente, de producto y monto que se está negociando. Por ejemplo en la venta de materiales pétreos, por la compra de más de 500 m<sup>3</sup> mensuales, se haría un descuento de 5 o 10%, aunque también se define de acuerdo al tipo de material que se está negociando. Para el caso de hormigón el descuento se establece cuando la cantidad es mayor a 300 m<sup>3</sup>.

Para las políticas de plazo de pago, de igual forma se determina de acuerdo al tiempo de entrega de la obra y como se determinen las condiciones del contrato. Para el caso de materiales pétreos el tiempo de plazo del pago es de 30 días.

Teniendo como base el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se han determinado algunas oportunidades y amenazas, pero para precisar dicha información se realizará una encuesta a los clientes sobre su perspectiva de la empresa y de la competencia.

La encuesta se realiza a diez clientes incluidas empresas y personas naturales. Los resultados son los siguientes:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Considera que la ubicación en la que se encuentra la empresa es accesible?	3	7
¿La calidad del producto cumple los requerimientos que solicitaba?	7	3
¿La atención al cliente tanto personal como telefónicamente es cordial?	5	5
¿El precio que se paga por los productos es adecuado?	7	3
¿El tiempo de entrega de la obra o de los materiales pétreos es oportuno?	8	2
¿El servicio en el momento de ejecución de obra fue óptimo?	8	2
¿El producto que requirió cumplió sus expectativas?	7	3
¿Los precios que ofrece la empresa frente a la competencia son excesivos?	1	9
¿Los descuentos que propone la empresa son atractivos?	5	5
¿El servicio que brinda la empresa es mejor que la competencia?	6	4

De igual manera la información se complementará con la encuesta realizada a los proveedores, porque son parte fundamental para los requerimientos de producción.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿La relación de negocios con la empresa es óptima?	8	2
¿La empresa realiza los pedidos oportunamente?	9	1
¿Los pagos son efectuados en el tiempo acordado?	7	3
¿Considera que la empresa es leal a sus productos?	5	5
¿La cantidad y volumen de los pedidos es alto?	6	4
¿Los plazos de entrega que pide la empresa son adecuados?	8	2

Los resultados de la perspectiva de los clientes son favorables en la mayoría de variables estudiadas, así por ejemplo las expectativas del producto y servicio se



cumplen en alto nivel aunque habría que mejorar la atención al cliente para que sea más efectiva y cordial; además, proponer descuentos que sean atractivos para los clientes actuales y potenciales. En cuanto a los proveedores no tienen dificultades con la relación comercial que mantienen con la empresa pero si sería recomendable que definan sus proveedores exclusivos para poder tener una mejor negociación.

### **3.4.2 Macroentorno de la empresa**

Es la parte complementaria de la evaluación del entorno que se refiere a las variables de naturaleza macro, que pueden afectar el desempeño del sector y a la compañía Angos e Hijos Construcciones. Al respecto se revisarán los siguientes factores:

#### **3.4.2.1 El Sector**

Sin lugar a duda, el impulso que ha venido teniendo el sector de construcción en el Ecuador desde los últimos cinco años de los años 90's ha logrado consolidar un crecimiento importante, reflejado en algunos indicadores como en el número de proyectos de construcción disponibles, donde se produjo un incremento superior al 35%.

Uno de los motivos por el que el sector de la construcción en el país se encuentra en crecimiento se debe a que los consumidores tienden a preocuparse en tener su vivienda propia, los negocios a incrementar sus lugares de distribución, construcción de centros comerciales que satisfagan la demanda, mejoramiento de vías de acceso, entre otros.

#### **3.4.2.2 Condiciones Económicas del País**

El sector de la construcción en el Ecuador, como a escala mundial, se ha visto duramente afectado en lo que fue el 2009. Dos años atrás el segmento creció 10% y en el 2008 tuvo un despunte del 13%. Sin embargo, en el primer semestre del año 2009 las cifras no fueron alentadoras. Según Fernando Cabezas, presidente del sector de la construcción de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (Capeipi), los altibajos del sector han sido demasiado drásticos. El año 2010 hubo el mayor

crecimiento de las últimas tres décadas, por los recursos que el Gobierno trajo de la reserva internacional para colocarlos sobre todo en el sector de la construcción.

Además según cifras del Instituto Ecuatoriano del Cemento y el Concreto, mientras que en el 2009 Ecuador consumió 4,99 millones de toneladas de cemento, en el 2010 aumentó a 5,30 millones, lo que significa que año 2011 sigue un incremento favorable para este sector.

En lo que va del año 2011 se ha dado un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 5,06% en el sector de construcción, por un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras.

Pero en el caso de la actividad de explotación de Minas y Canteras el PIB decreció en 1,83%.

### **3.4.2.3 Demanda**

El crecimiento acelerado de la población en el país ha dinamizado la oferta y la demanda del sector de construcción, especialmente en las grandes y medianas ciudades, de manera que la construcción se ha convertido en una de las actividades que más mano de obra demanda y por ende genera más plazas de empleo.

La demanda de este sector está compuesto de tres puntas: el trabajador, el sector empresarial y el beneficiario de la construcción; esto para las empresas de construcción es dinamizador de la economía, porque por cada dólar que se invierte en construcción tres se invierten en otras actividades, es decir, al construir una obra se compra materiales de construcción, se va generando un bono en la economía ya que primeramente hay una cantera a la que hay que agregar la compra de materiales áridos, arena, piedra etc., y se está dando trabajo, cuando se compran materiales complementarios, materiales eléctricos, etcétera, por ende todas estas empresas se están fortaleciendo.

#### **3.4.2.4 Tecnología en el Negocio**

El mundo de las herramientas tecnológicas sin duda está mejorando la capacidad humana de producir en menos tiempo y mejor forma, es por ello que hoy en día los arquitectos e ingenieros, tienen la posibilidad de pensar en la realización cualquier tipo de estructura y se lo puede lograr gracias a la incorporación de máquinas a la industria de la construcción.

Pero en un mundo lleno de innovaciones en el que estamos actualmente, se debe tener en cuenta que cada nuevo año que pasa, el avance inevitable de la ciencia y la tecnología nos trae una nueva máquina, es decir, que lo que se utiliza hoy será, sin lugar a dudas, reemplazada mañana. Por tal razón la empresa debe estar constantemente informándose y actualizándose con la nueva maquinaria de construcción que se presente, a fin de mejorar en calidad y rapidez su producción.

Es por ello que la empresa ofrece el producto como concreto que a diferencia del hormigón se utiliza un dosificado en planta automatizada y al peso a través de tecnología que le permite obtener el concreto de forma más rápida y sin desperdicios.

#### **3.5 ANÁLISIS F.O.D.A.**

Una vez obtenida la información respecto al entorno interno y externo de la compañía, se va a realizar el diagnóstico de la situación real con el objetivo de proponer estrategias que permitan la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de mejoras en su entorno.

## CUADRO No. 6

### ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1.</b> Ambiente laboral agradable, que implica la predisposición del personal para lograr el éxito empresarial.</p> <p><b>F2.</b> Alta capacidad gerencial de los directivos de la empresa considerados como líderes.</p> <p><b>F3.</b> Existe control de producción adecuado, que permite el mejoramiento continuo de los productos.</p> <p><b>F4.</b> Diversidad en sus productos para cubrir necesidades de los constructores.</p> <p><b>F5.</b> Tecnología automatizada óptima para el proceso de producción.</p> <p><b>F6.</b> Producción realizada bajo estándares de calidad A.C.I.</p> <p><b>F7.</b> Los productos cumplen y superan los requerimientos de calidad y servicio de los clientes.</p> <p><b>F8.</b> Solvencia de recursos económicos.</p>	<p><b>O1.</b> Creciente demanda de obras de construcción.</p> <p><b>O2.</b> Proyectos de inversión del sector público y privado para construcción de obras y vivienda.</p> <p><b>O3.</b> Avance de tecnología que permita incursionar más equipos y maquinaria sofisticada.</p> <p><b>O4.</b> Relaciones comerciales con empresas importantes del país.</p> <p><b>O5.</b> Nuevos proyectos de remodelación y arreglo de construcciones.</p> <p><b>O6.</b> Crecimiento empresarial con personal capacitado</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1.</b> No disponen de una planificación estratégica debidamente constituida.</p> <p><b>D2.</b> No se trabaja bajo procesos en cada área lo que ocasiona gastos innecesarios.</p> <p><b>D3.</b> Inexistencia de manual de funciones, que permita conocer las responsabilidades de cada empleado.</p> <p><b>D4.</b> Falta de coordinación y comunicación entre las área.</p> <p><b>D5.</b> Personal que labora en la empresa insatisfecho por la falta de beneficios, incentivos y asensos que permitan mejorar su estabilidad laboral.</p> <p><b>D6.</b> No se realiza actividades de capacitación y motivación para personal y de servicio al cliente, que les permita brindar un excelente servicio.</p> <p><b>D7.</b> Mínima difusión de publicidad y marketing para promocionar sus productos.</p> <p><b>D8.</b> Ubicación geográfica en un sector poco conocido que dificulta el acceso rápido.</p> <p><b>D9.</b> Falta de políticas de promoción y descuento que permita competir en precios.</p> <p><b>D10.</b> Insuficiente capacidad de producción para cubrir el crecimiento de la demanda.</p>	<p><b>A1.</b> Limitado poder de negociación con los proveedores debido a no tener un proveedor exclusivo.</p> <p><b>A2.</b> Inserción de productos sustitutos con precios bajos.</p> <p><b>A3.</b> Situación económica del país que impida la inversión en el sector de construcción.</p> <p><b>A4.</b> Ingreso de nuevos competidores con mejores ofertas en el mercado.</p> <p><b>A5.</b> Riesgo de terminar las relaciones comerciales con sus clientes.</p> <p><b>A6.</b> Inestabilidad política en el país que provoque la salida de inversionistas en el mercado.</p>

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p><b>F1.</b> Ambiente laboral agradable, que implica la predisposición del personal para lograr el éxito empresarial.</p> <p><b>F2.</b> Alta capacidad gerencial de los directivos de la empresa considerados como líderes.</p> <p><b>F3.</b> Existe control de producción adecuado, que permite el mejoramiento continuo de los productos.</p> <p><b>F4.</b> Diversidad en sus productos para cubrir necesidades de los constructores.</p> <p><b>F5.</b> Tecnología automatizada óptima para el proceso de producción.</p> <p><b>F6.</b> Producción realizada bajo estándares de calidad A.C.I.</p> <p><b>F7.</b> Los productos cumplen y superan los requerimientos de calidad y servicio de los clientes.</p> <p><b>F8.</b> Solvencia de recursos económicos.</p>	<p><b>D1.</b> No disponen de una planificación estratégica debidamente constituida.</p> <p><b>D2.</b> No se trabaja bajo procesos en cada área lo que ocasiona gastos innecesarios.</p> <p><b>D3.</b> Inexistencia de manual de funciones, que permita conocer las responsabilidades de cada empleado.</p> <p><b>D4.</b> Falta de coordinación y comunicación entre las área.</p> <p><b>D5.</b> Personal que labora en la empresa insatisfecho por la falta de beneficios, incentivos y asensos que permitan mejorar su estabilidad laboral.</p> <p><b>D6.</b> No se realiza actividades de capacitación y motivación para personal y de servicio al cliente, que les permita brindar un excelente servicio.</p> <p><b>D7.</b> Mínima difusión de publicidad y marketing para promocionar sus productos.</p> <p><b>D8.</b> Ubicación geográfica en un sector poco conocido que dificulta el acceso rápido.</p> <p><b>D9.</b> Falta de políticas de promoción y descuento que permita competir en precios.</p> <p><b>D10.</b> Insuficiente capacidad de producción para cubrir el crecimiento de la demanda.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1.</b> Creciente demanda de obras de construcción.	<b>E1.</b> Inserción en nuevos segmentos de mercados para ganar participación en el	<b>E6.</b> Establecer planificación estratégica anual. (D1,O1)

<p><b>O2.</b> Proyectos de inversión del sector público y privado para construcción de obras y vivienda.</p> <p><b>O3.</b> Avance de tecnología que permita incursionar más equipos y maquinaria sofisticada.</p> <p><b>O4.</b> Relaciones comerciales con empresas importantes del país.</p> <p><b>O5.</b> Nuevos proyectos de remodelación y arreglo de construcciones.</p> <p><b>O6.</b> Crecimiento empresarial con personal capacitad.</p>	<p>mercado. (O1,O2,O5,F2,F9)</p> <p><b>E2.</b> Mantener el mejoramiento continuo de los productos para satisfacer necesidades de constructores. (O3,F4,F6,F5,F3)</p> <p><b>E3.</b> Establecer alianzas con empresas constructoras. (F2,O4)</p> <p><b>E4.</b> Diseñar ofertas atractivas para mantener a los clientes fuertes. (F7,F9,O3,O6)</p> <p><b>E5.</b> Utilizar los recursos financieros para mejorar el posicionamiento en el mercado. (O1,O5,O3,F9,F6)</p>	<p><b>E7.</b> Diseñar manual de funciones y de procedimientos mejorando condiciones laborales para todo el personal. (D2,D3,D4,D5,O6)</p> <p><b>E8.</b> Definir políticas de promoción y descuento en base al crecimiento de la demanda. (O1,O2,O5,D9,D10)</p> <p><b>E9.</b> Invertir en infraestructura y personal para cubrir la demanda a nivel nacional. (D6,D8,D10,O6,O2,O3)</p> <p><b>E10.</b> Implementar gestión por procesos para mejorar el desempeño. (D2,D4,O4,O6)</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1.</b> Limitado poder de negociación con los proveedores debido a no tener un proveedor exclusivo.</p> <p><b>A2.</b> Inserción de productos sustitutos con precios bajos.</p> <p><b>A3.</b> Situación económica del país que impida la inversión en el sector de construcción.</p> <p><b>A4.</b> Ingreso de nuevos competidores con mejores ofertas en el mercado.</p> <p><b>A5.</b> Riesgo de terminar las relaciones comerciales con sus clientes.</p> <p><b>A6.</b> Inestabilidad política en el país que provoque la salida de inversionistas en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>E11.</b> Establecer convenios con entidades financieras para fomentar proyectos futuros. (F9,A3,A6)</p> <p><b>E12.</b> Crear alianzas con empresas de la competencia con el fin de acceder a proyectos más grandes. (A2,A4,F2,F9)</p> <p><b>E13.</b> Diseñar ofertas de precios accesibles a todos los niveles sociales. (A2,A5,F4,F7,F9)</p> <p><b>E14.</b> Participar en ferias y exposiciones de constructoras para ganar reconocimiento en el mercado. (A4,A5,F2,F4,F9)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>E15.</b> Implementar proceso de selección de proveedores a fin de lograr mejores acuerdos con los mismos. (A1,D2)</p> <p><b>E16.</b> Realizar una campaña de difusión de la empresa a través de medios publicitarios. (D7,D8,A4,A5)</p> <p><b>E17.</b> Implementar programas de capacitación para todo el personal. (D1,D5,D6,A5)</p> <p><b>E18.</b> Penetración en el mercado a través de incentivos especiales a constructores minoristas. (Dp, A1,A4,A5,A2)</p> <p><b>E19.</b> Perfeccionar la imagen de la empresa para enfrentarse a la competencia. (D7,D1,A4,A2,A3)</p>

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y OPERATIVO**

#### **4.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Se recopila la información actualizada sobre la situación que enfrenta la empresa. Así, comenzamos con cada departamento de la empresa, para organizar, analizar y sistematizar esta información que permita conocer los procesos que se ejecutan en la empresa y posteriormente proponer los ajustes y mejoras que se consideren necesarias.

Para recabar dicha información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre ellas los archivos documentales, en los que se localiza la fuente teórica que rige el funcionamiento y actividades; también a través de entrevistas y encuestas a jefes y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de los procedimientos; y la observación en las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

- La encuesta se aplicará para todo el personal con el objeto de obtener información clara y específica de todas las actividades que realizan diariamente. El documento que se emplea para lo indicado es el siguiente:



**GRÁFICO No. 7**  
**HOJA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

							
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES							
Nombre: Valencia Elizabeth		Puesto: _____					
Departamento:		_____					
Nombre del Jefe de departamento:		_____					
Nombre de la persona de la que recibe órdenes:		_____					
Nombre de subordinados directos:		_____					
No.	TAREA QUE REALIZA	FRECUENCIA				CANTIDAD	TIEMPO
		Día	Sem.	Mes	Otros		
<b>Instrucciones:</b> 1. Numere cada actividad, escriba con claridad 2. Inicie con la actividad que se ejecute con más frecuencia. 3. Describa cada actividad 4. Anote el tiempo en unidades (1/4, 1/2, 1 hora)							

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

- La entrevista se realiza para obtener la información de los procesos en cada una de las áreas, la misma que se aplica a los jefes directos de cada área y al personal del área administrativa-financiera para conocer cada una de las tareas necesarias para cumplir con sus actividades diarias.
- La observación se utilizará en cada uno de los procesos de los departamentos, con el fin de complementar la información y para estudiar la situación de la empresa tal como se presenta en realidad.

#### 4.2 MAPEO DE PROCESOS

La empresa mantiene interrelación con clientes, proveedores y sociedad en general, y con sus propios trabajadores, es por ello que sus procesos deben ser clasificados tomando en cuenta el impacto que generan en la satisfacción de los usuarios y de sus

propios empleados, en la estrategia institucional y en la capacidad de generar resultados (bienes y/o servicios). Es así como los procesos, suelen ser clasificados de tres maneras: los procesos estratégicos, los procesos claves y los procesos de apoyo, dependiendo de los actores que se vean más afectados por ellos.

Esta es la base de la clasificación de los procesos que se detalla en el mapa de procesos. A continuación se explica cada tipo de clasificación:

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.
- **PROCESOS CLAVE DEL NEGOCIO:** Relacionados con la misión e impactan al cliente externo.
- **PROCESOS DE APOYO:** Facilitan los medios necesarios humanos y materiales para que los procesos claves se realicen de manera eficiente y efectiva

### GRÁFICO No. 8

#### MAPA DE PROCESOS DE MATERIAL PÉTREOS



Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

## GRÁFICO No. 9

### MAPA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN



Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

#### 4.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Una vez identificados los procesos presentes en la empresa Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda., existe la necesidad de priorizar y describir los que tienen mayor incidencia en la producción y así determinar los que tienen mayor necesidad de cambio, ya sea por razones de costos, tiempos, calidad, etc.

Existen algunas actividades difíciles de medir en el parámetro de tiempo, especialmente aquellas que realizan los jefes y socios de la empresa, debido a que todos realizan diversas actividades conjuntamente con el fin de llegar al objetivo planteado sin tener límites en las funciones que ejercen.

Por tal razón se van a describir los principales procesos utilizando en primera instancia los cuadros de descripción detallada y para la representación gráfica se

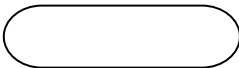
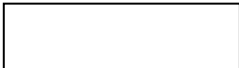
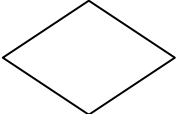


utiliza la técnica de diagramas de flujo con los que se recoge de forma completa y detallada cada uno de los pasos que integran el proceso.

### 4.3.1 Análisis de los procesos claves

Una vez descritos los procesos, es necesario hacerlo de manera simplificada para un mejor entendimiento, pero con suficiente detalle para demostrar las cuestiones significativas de cada uno de ellos y para ello se utiliza la técnica de diagramas de flujo, en los que se representa cada una de las actividades de un proceso y se dibujan las relaciones entre ellas.

Pero antes de realizar el primer diagrama es necesario indicar cada uno de los símbolos que se van a utilizar en los diagramas de flujo y son los siguientes:

**CUADRO No. 7**  
**SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO**

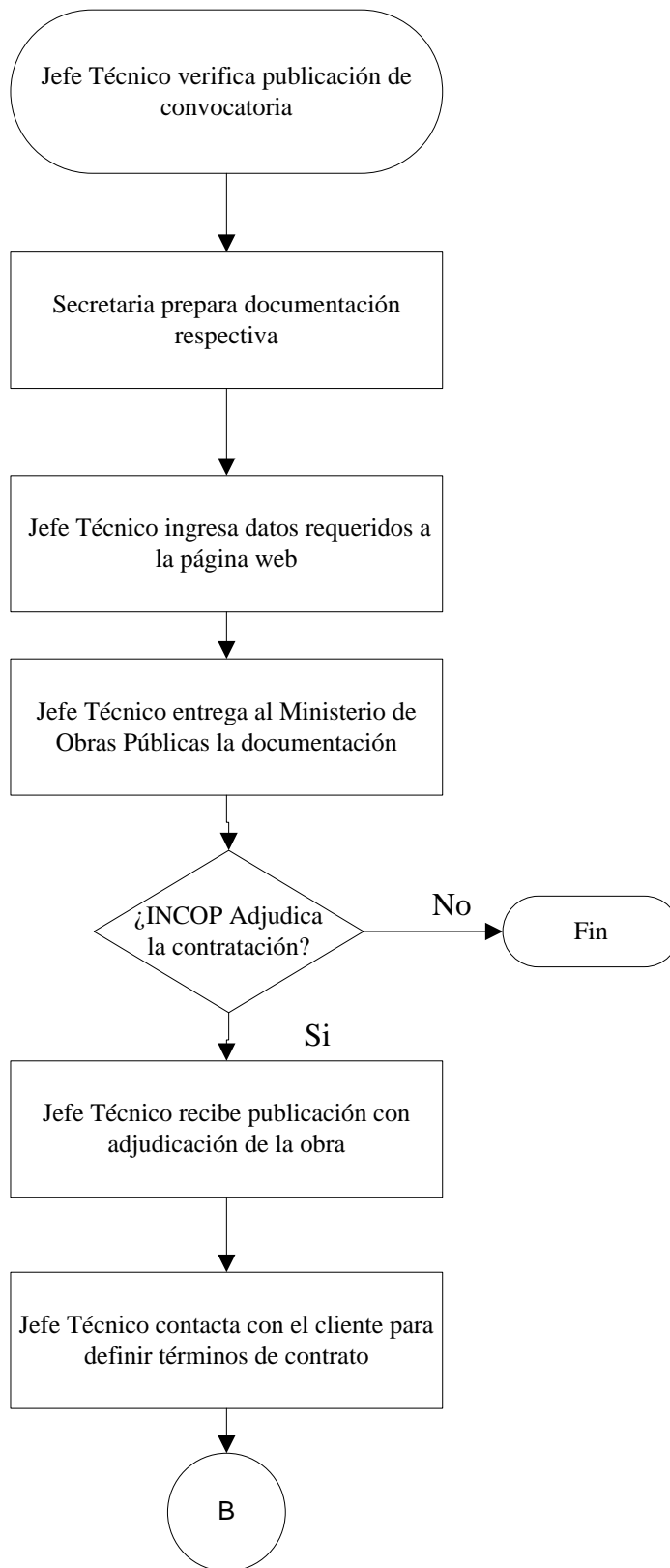
<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Inicio o final de un proceso
	Actividad
	Análisis y Decisión
	Documento
	Conector



<b>PROCESO</b> Ventas		
<b>SUBPROCESO</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>CARGO:</b>
Contratos de obra a través de licitaciones	Elizabeth Valencia Daniel Angos	Secretaria Jefe Técnico
<b>OBJETIVO:</b>  Realizar una venta ágil y oportuna para entregar las obras que requieran los clientes	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b>  Comprobante de ingreso Contrato	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <b>EMPIEZA</b> Jefe Técnico encargado de las gestiones en licitaciones revisa periódicamente página web del INCOP  <b>INCLUYE</b>  Verifica si hay alguna publicación de convocatoria  Si existe invitación para presentar ofertas, se prepara la documentación respectiva con la oferta técnica y económica y se ingresa al sistema hasta la fecha y hora de cierre que se indique.  Se entrega al Ministerio de Obras Públicas la documentación para que sea aceptada Una vez calificados se recibe publicación con adjudicación de la obra Se contacta con el cliente para definir términos del contrato a firmar  <b>TERMINA</b> Fin de la venta		
<b>INDICADORES</b>		
<b>CANTIDAD:</b>	2 contratos	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b> 4 días
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	8 días	
<b>PERIODICIDAD:</b>	Trimestral	
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>OBSERVACIONES:</b>  Las cláusulas del contrato se define conjuntamente con el cliente, llegando a acuerdo de plazo y formas de pago.		

**A**

## VENTAS A TRAVÉS DE LICITACIONES





<b>PROCESO</b> Ventas		
<b>SUBPROCESO</b> Contratos de obra (hormigón, adoquines)	<b>RESPONSABLES:</b> Elizabeth Valencia Myriam Espinosa	<b>CARGO:</b> Secretaria Presidenta
<b>OBJETIVO:</b>  Realizar una venta ágil y oportuna para entregar las obras que requieran los clientes	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b>  Comprobante de ingreso Facturación	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <b>EMPIEZA</b> Cliente solicita cotización de obra a través de internet o vía telefónica  <b>INCLUYE</b>  Si la cotización es de cantidades pequeñas, se hace la proforma inmediatamente y se indica al cliente el valor.  Cuando la cotización es de gran cantidad, se receipta el pedido y se indica que en las próximas horas se estará enviando la proforma Se encarga al Jefe Técnico de establecer la proforma según el cálculo de los costos Se envía la respectiva cotización al cliente si lo requiere por escrito o se le indica de manera verbal.  Si la respuesta del cliente es positiva y decide realizar el contrato, se le piden los datos personales y datos del lugar donde requiere la obra y se le pide acercarse a las oficinas para concretar formalmente la venta..  Se tiene contacto personal con el cliente y se definen formas de pago y plazos. El cliente debe cancelar el 50% del valor total de la contratación para comenzar con el trabajo y el 50% restante cuando se culmine la obra.  Se indica que a partir de la fecha de contrato se demora aproximadamente 15 días en comenzar el trabajo, debido a que el inspector de obra se acerca al lugar donde se realizará la obra para determinar la localización exacta y constatar el tamaño en m3.  Llena documentos de respaldo para la empresa Cliente entrega adelanto de rubro para iniciar la obra Se entrega copia de comprobante de ingreso como respaldo que ha cancelado el valor acordado  <b>TERMINA</b> Fin de la venta		

**INDICADORES**

<b>CANTIDAD:</b>	4 contratos	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>
		4 días
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	16 días	
<b>PERIODICIDAD:</b>	Mensual	
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	

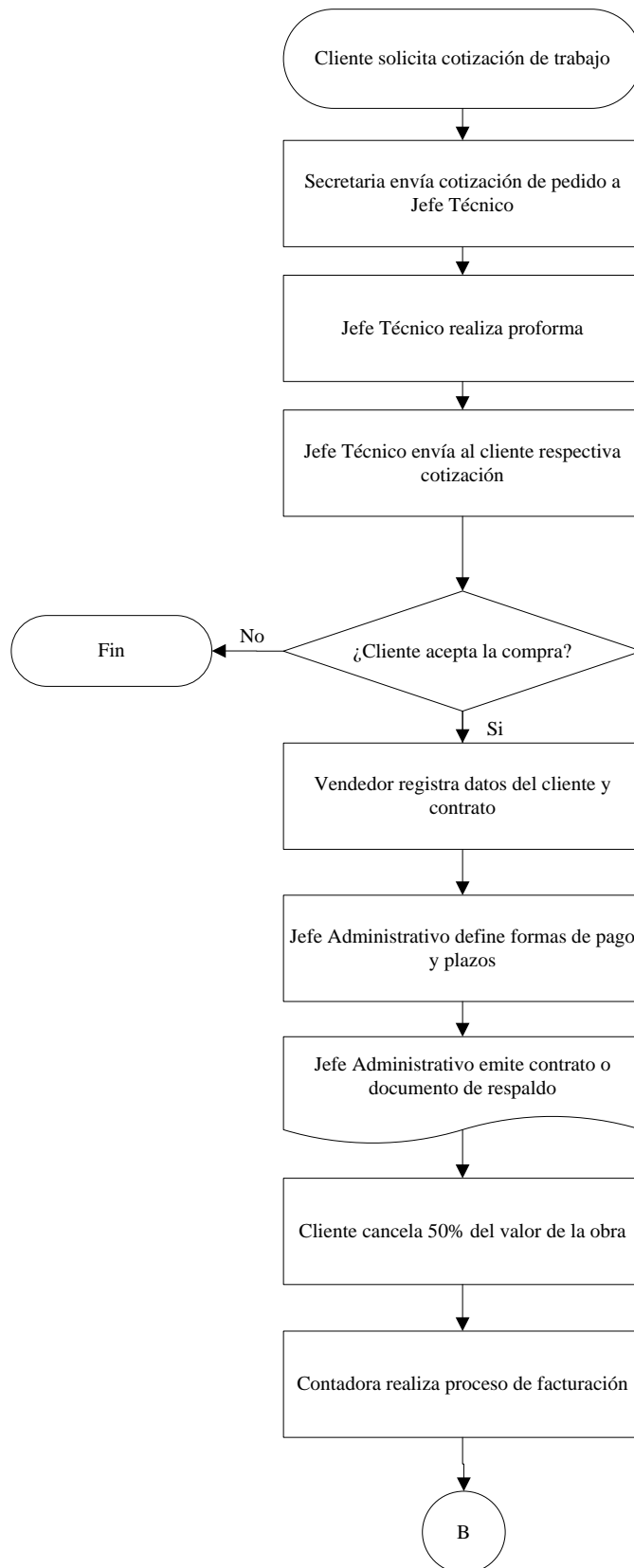
**OBSERVACIONES:**

Las ventas con cantidades grandes se consideran a las mayores a 500 o 1000 m3  
Para el caso de adoquines las ventas grandes van de 10.000 en adelante.



# VENTAS

A1



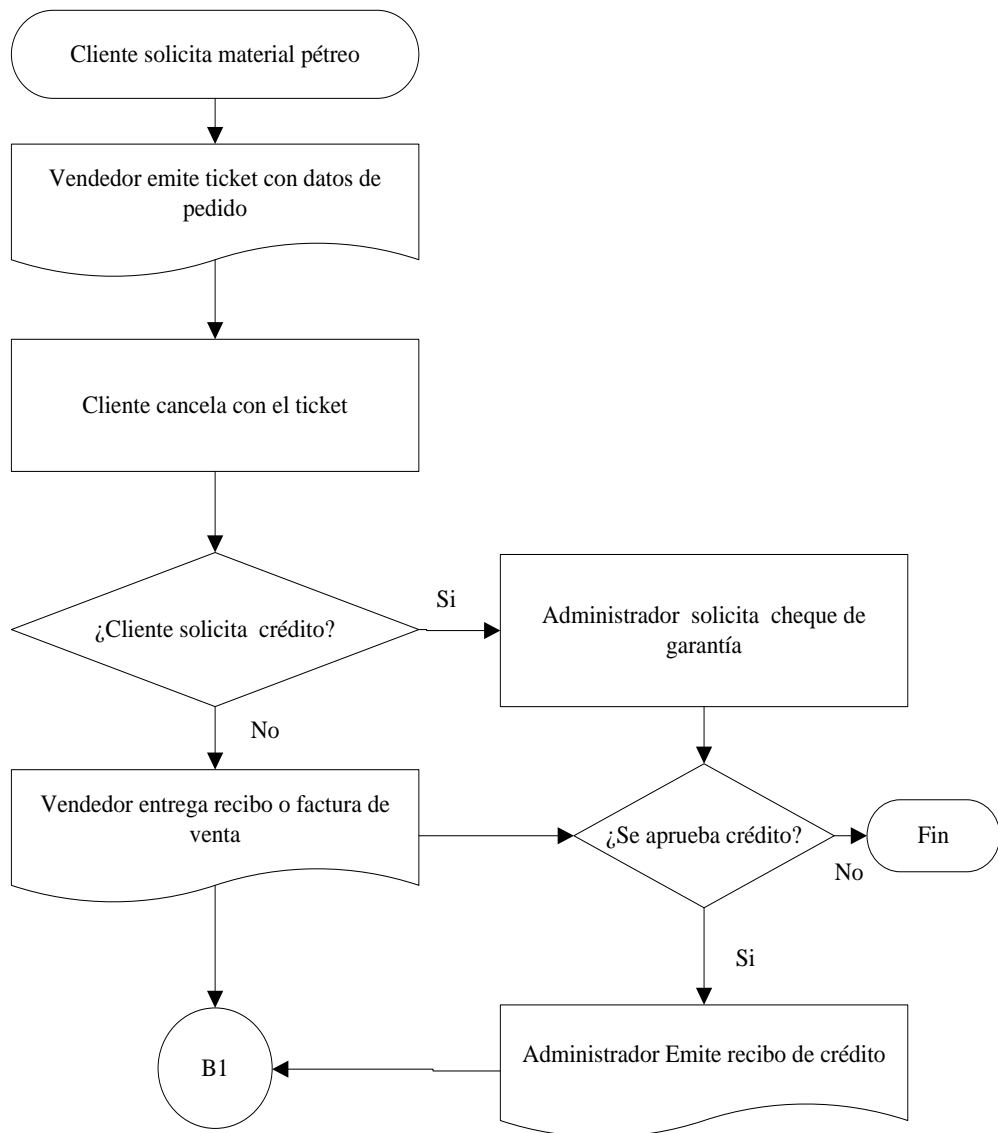


<b>PROCESO</b> Venta de materiales pétreos																	
<b>SUBPROCESO</b> Venta a crédito	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>CARGO:</b> Vendedora															
<b>OBJETIVO:</b>  Realizar una venta ágil y oportuna para entregar el material que requieren.	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b>  Ticket de pedido Factura																
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <b>EMPIEZA</b> Cliente pide el material que necesita  <b>INCLUYE</b> Vendedor llena ticket con datos de la compra Cliente pide crédito Cuando son clientes nuevos se pide un cheque de garantía con el monto que acuerden Se autoriza el crédito Se llena un recibo de crédito con pago máximo de 30 días Entrega el ticket al cliente Se pasa al operador para que entregue el pedido de material  <b>TERMINA</b> Fin de la venta																	
<b>INDICADORES</b>																	
<table border="1"><tr><td><b>CANTIDAD:</b></td><td>2 ventas</td><td><b>TIEMPO PROMEDIO:</b></td></tr><tr><td></td><td></td><td>5 min</td></tr><tr><td><b>TIEMPO TOTAL:</b></td><td>10 minutos</td><td></td></tr><tr><td><b>PERIODICIDAD:</b></td><td>Diario</td><td></td></tr><tr><td><b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b></td><td colspan="2">Verónica Quespaz</td></tr></table>			<b>CANTIDAD:</b>	2 ventas	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>			5 min	<b>TIEMPO TOTAL:</b>	10 minutos		<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario		<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>CANTIDAD:</b>	2 ventas	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>															
		5 min															
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	10 minutos																
<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario																
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz																
<b>OBSERVACIONES:</b> El tiempo y la cantidad de ventas diarias varían de acuerdo a la necesidad de los clientes. Además las ventas se pueden realizar al mismo cliente, pero se toman como ventas individuales debido a que no se registran en la misma hora ni en el mismo																	



<b>PROCESO</b> Ventas de materiales pétreos		
<b>SUBPROCESO</b> Venta al contado	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>CARGO:</b> Vendedora
<b>OBJETIVO:</b>  Realizar una venta ágil y oportuna para entregar el material que requieren.	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b>  Ticket de pedido Factura	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <b>EMPIEZA</b> Cliente pide el material que necesita  <b>INCLUYE</b> Vendedor llena ticket con datos de la compra Entrega el ticket al cliente para que entregue a operador Cliente va a pagar con el ticket Se efectúa el pago en efectivo o cheque Se pasa al operador para que entregue pedido de material Se entrega factura de venta  <b>TERMINA</b> Fin de la venta		
<b>INDICADORES</b>		
<b>CANTIDAD:</b>	50 ventas	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b> 3 min
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	2 horas 30 minutos	
<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario	
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

**A2** VENTA DE MATERIALES PÉTREOS

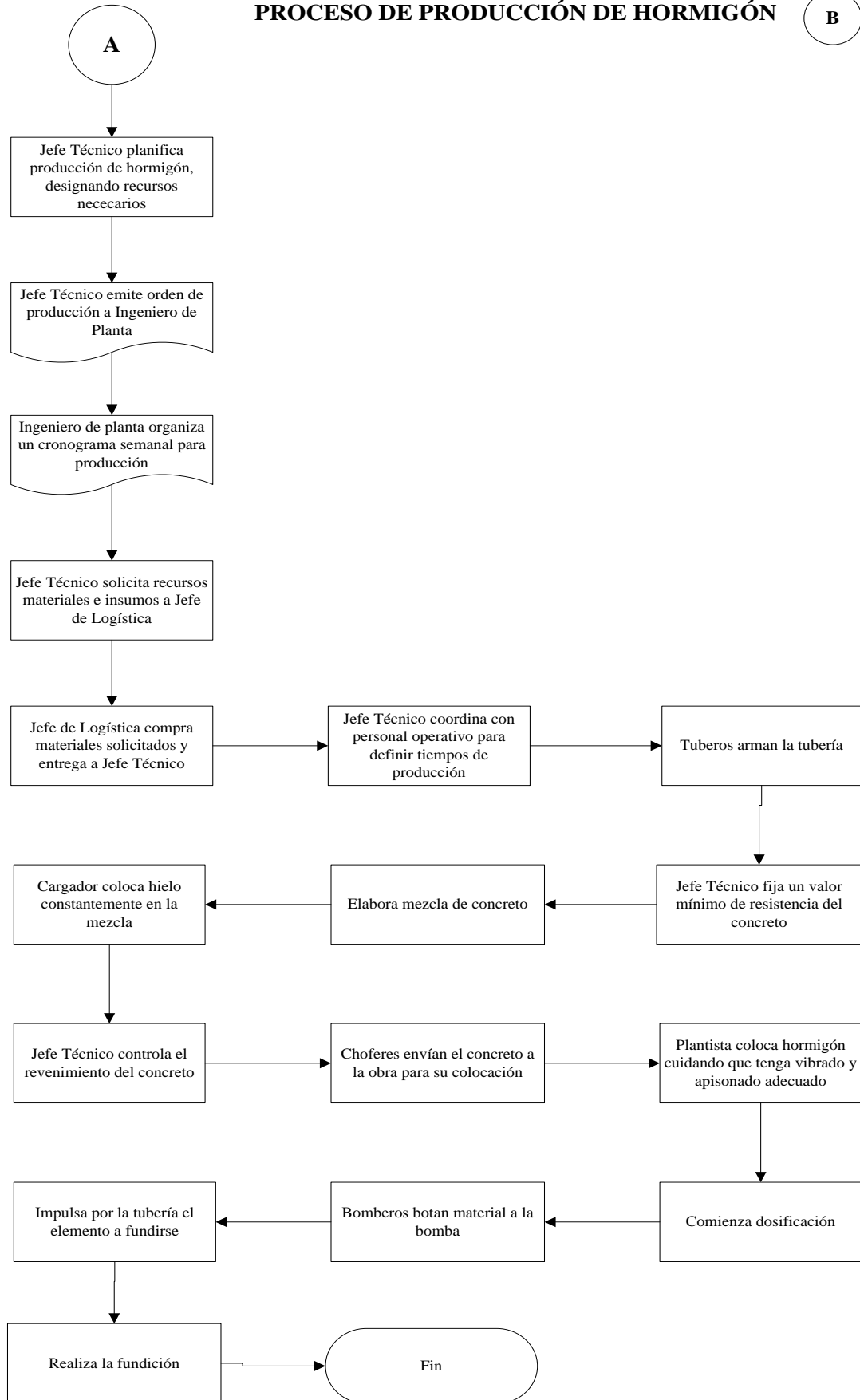




<b>PROCESO</b> Producción		
<b>SUBPROCESO</b> Hormigón	<b>RESPONSABLE:</b> Ingeniero de Planta Jefe Técnico Personal operativo	<b>CARGO:</b>
<b>OBJETIVO:</b> Entregar hormigón en tiempo y condiciones	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b> Ticket de pedido	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> <b>EMPIEZA</b> Ingeniero de planta organiza un cronograma semanal de producción <b>INCLUYE</b> Coordina con todo el personal los tiempos en que se debe armar la tubería El personal encargado arma la tubería El proyectista fija un valor mínimo de resistencia del concreto El ingeniero calcula la mezcla más económica para alcanzar la resistencia del proyecto Se elabora la mezcla de concreto, se determina resistencia, revenimiento y peso volumétrico Cargador constantemente pone hielo en la mezcla El ingeniero controla el revenimiento, es decir, la fluidez del hormigón Se calcula el tiempo estimado para hacer el envío en los carros Se envía el concreto a la obra para su colocación Se coloca cuidando que se tenga un vibrado y apisonado adecuado Curado del concreto, con la finalidad que alcance la máxima resistencia Plantista comienza la dosificación Se bota el material a la bomba Se impulsa por la tubería el elemento a fundirse Terminado el proceso de producción se alza la tubería y se limpia todos los elementos <b>TERMINA</b> Se culmina con la fundición		
<b>INDICADORES</b>		
<b>CANTIDAD:</b>	1 fundición	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b> 5 horas
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	5 horas aprox.	
<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario	
<b>RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>OBSERVACIONES:</b> El tiempo de producción varía de acuerdo a las condiciones en las que se realice el trabajo.		

# PROCESO DE PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

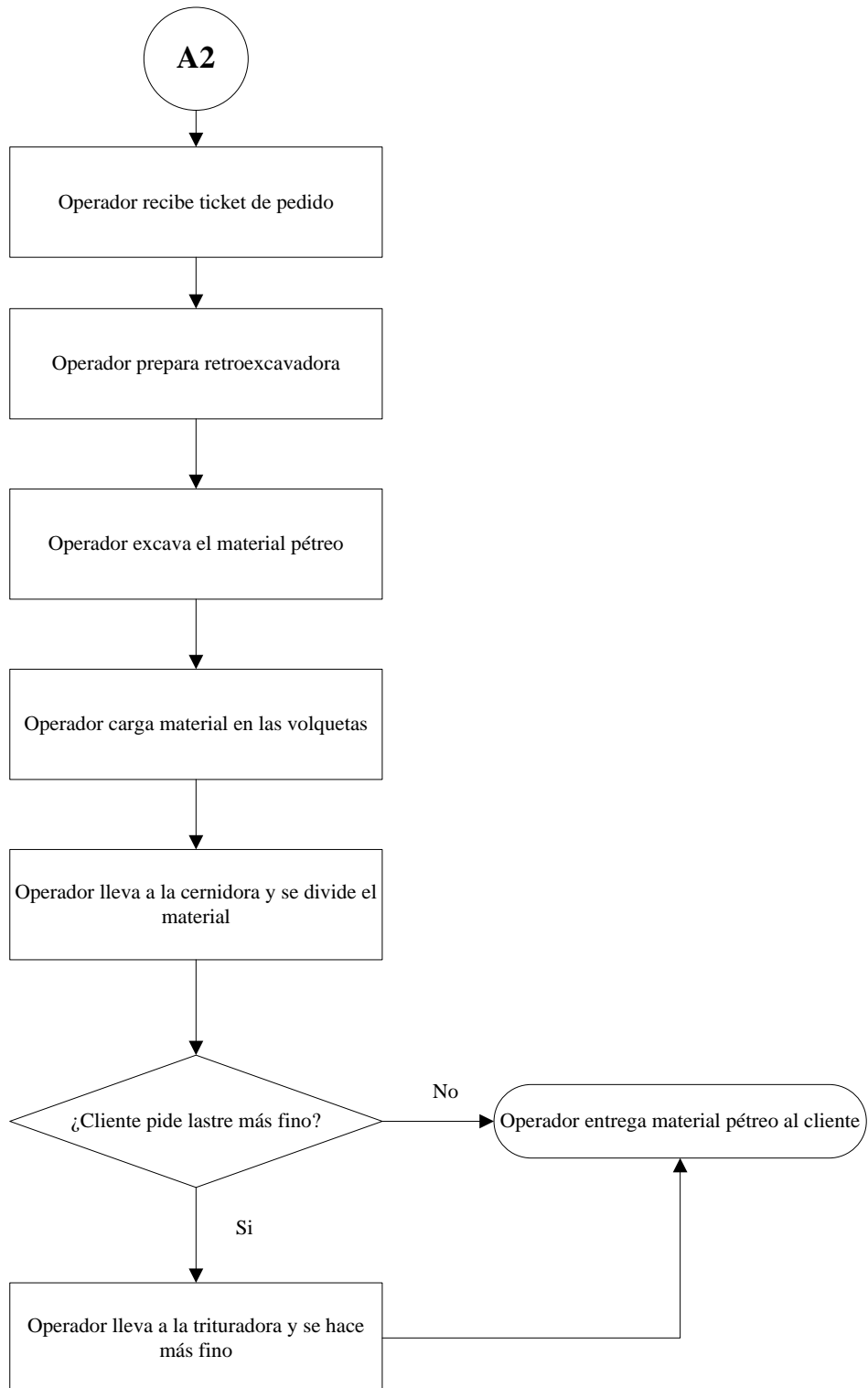
B





<b>PROCESO</b> Producción		
<b>SUBPROCESO</b> Materiales Pétreos	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>CARGO:</b> Operador
<b>OBJETIVO:</b> Entregar material pétreo en tiempo y	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b> Ticket de pedido	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <b>EMPIEZA</b> Se prepara retroexcavadora  <b>INCLUYE</b> Se excava el material pétreo Se carga en las volquetas Se lleva a las cernidoras y se divide material en: ripio, polvo azul, polvo rosado, lastre Si el cliente requiere que el lastre sea más fino se lleva a trituradora  <b>TERMINA</b> Se entrega material al cliente		
<b>INDICADORES</b>		
<b>CANTIDAD:</b>	20 excavaciones	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b> 30 min
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	10 horas	
<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario	
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>OBSERVACIONES:</b> El horario de trabajo en la mina inicia desde las 3 am hasta las 5 pm, por ello se realiza trabajo de producción de 10 horas más el tiempo de venta, con el que se cumple las 13 horas de trabajo diarias		

**B1** **PRODUCCIÓN DE MATERIAL PÉTREO**



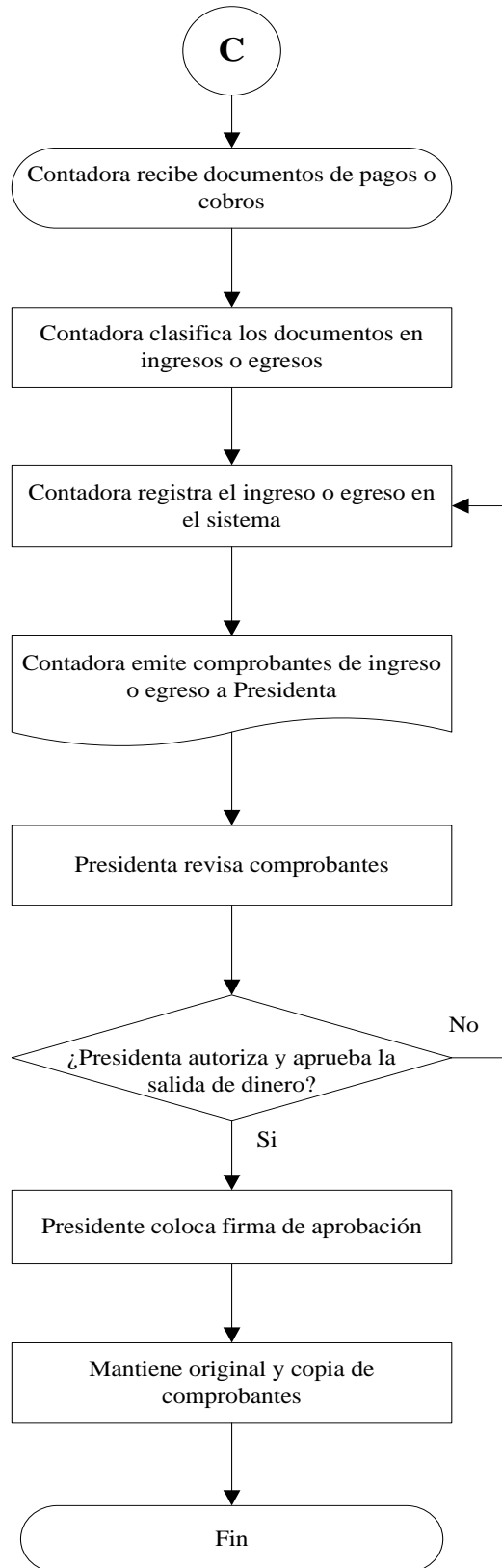




<b>PROCESO</b> Contable														
<b>SUBPROCESO</b> Registro Contable	<b>RESPONSABLE:</b> Sra. Mónica Enríquez	<b>CARGO:</b> Contadora												
<b>OBJETIVO:</b> Mantener información detallada de las transacciones que se realizan diariamente.	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b> Comprobantes de ingreso Comprobantes de egreso													
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <b>EMPIEZA</b> Recibe documentos que especifican el pago o cobro de servicios o productos.  <b>INCLUYE</b> Clasifica los documentos en ingresos (Cobro de facturas, Venta de materiales, prestación de servicios) Clasifica los documentos de egresos (Pago de facturas, préstamos, servicios, roles de pago, etc.) Registra el ingreso o egreso al sistema Imprime comprobantes de ingreso o egreso  <b>TERMINA</b> Se mantiene original y copia de los comprobantes														
<b>INDICADORES</b>														
<table border="1"><tr><td><b>CANTIDAD:</b></td><td>15 ingresos y egresos</td><td><b>TIEMPO PROMEDIO:</b></td></tr><tr><td><b>TIEMPO TOTAL:</b></td><td>30 min</td><td>2 min</td></tr><tr><td><b>PERIODICIDAD:</b></td><td>Diario</td><td></td></tr><tr><td><b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b></td><td colspan="2">Verónica Quespaz</td></tr></table>			<b>CANTIDAD:</b>	15 ingresos y egresos	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>	<b>TIEMPO TOTAL:</b>	30 min	2 min	<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario		<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>CANTIDAD:</b>	15 ingresos y egresos	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>												
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	30 min	2 min												
<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario													
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz													
<b>OBSERVACIONES:</b> .....														

# REGISTRO CONTABLE

D

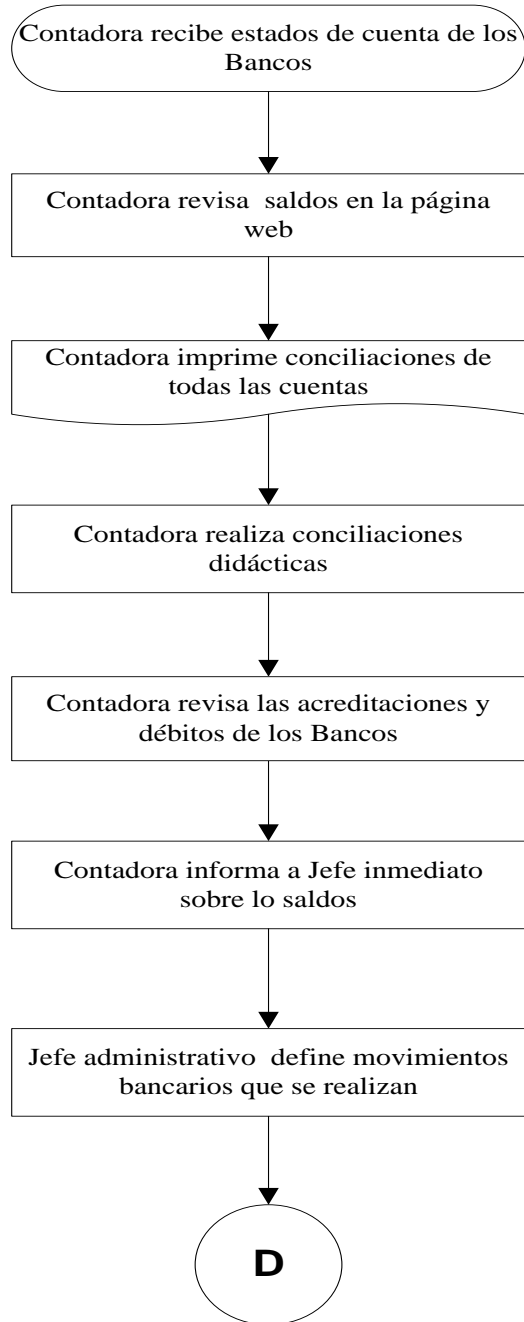




<b>PROCESO</b> Contable																	
<b>SUBPROCESO</b> Conciliaciones Bancarias	<b>RESPONSABLE:</b> Sra. Mónica Enríquez	<b>CARGO:</b> Contadora															
<b>OBJETIVO:</b>  Mantener información oportuna sobre los saldos de las cuentas corrientes bancarias de la empresa	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b>  Estados de cuenta Comprobantes de ingreso y egreso																
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>																	
<b>EMPIEZA</b> Recibe estados de cuenta del banco para su respectiva conciliación.																	
<b>INCLUYE</b>  Revisa saldos de las diferentes cuentas a través de la página web de cada uno de los bancos, donde lleva los movimientos de las mismas. Obtiene impresión de los documentos correspondientes a la conciliación.  Realiza conciliación didáctica mediante el cotejo o cruce entre el estado de cuenta comparando con comprobantes de ingreso y egreso  Procede a verificar que el banco haya acreditado íntegramente los recursos depositados, incluyendo transferencias e intereses ganados  Informa verbalmente los saldos de las cuentas a Presidencia o Jefe Administrativa para toma de decisiones																	
<b>TERMINA</b> Archiva dichas conciliaciones para constancia y uso correspondiente del Área																	
<b>INDICADORES</b>																	
<table border="1"><tr><td><b>CANTIDAD:</b></td><td>5 cuentas bancarias</td><td><b>TIEMPO PROMEDIO:</b></td></tr><tr><td></td><td></td><td>20 minutos</td></tr><tr><td><b>TIEMPO TOTAL:</b></td><td>1 hora 40 min</td><td></td></tr><tr><td><b>PERIODICIDAD:</b></td><td>Diario</td><td></td></tr><tr><td><b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b></td><td colspan="2">Verónica Quespaz</td></tr></table>			<b>CANTIDAD:</b>	5 cuentas bancarias	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>			20 minutos	<b>TIEMPO TOTAL:</b>	1 hora 40 min		<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario		<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>CANTIDAD:</b>	5 cuentas bancarias	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>															
		20 minutos															
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	1 hora 40 min																
<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario																
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz																
<b>OBSERVACIONES:</b>																	

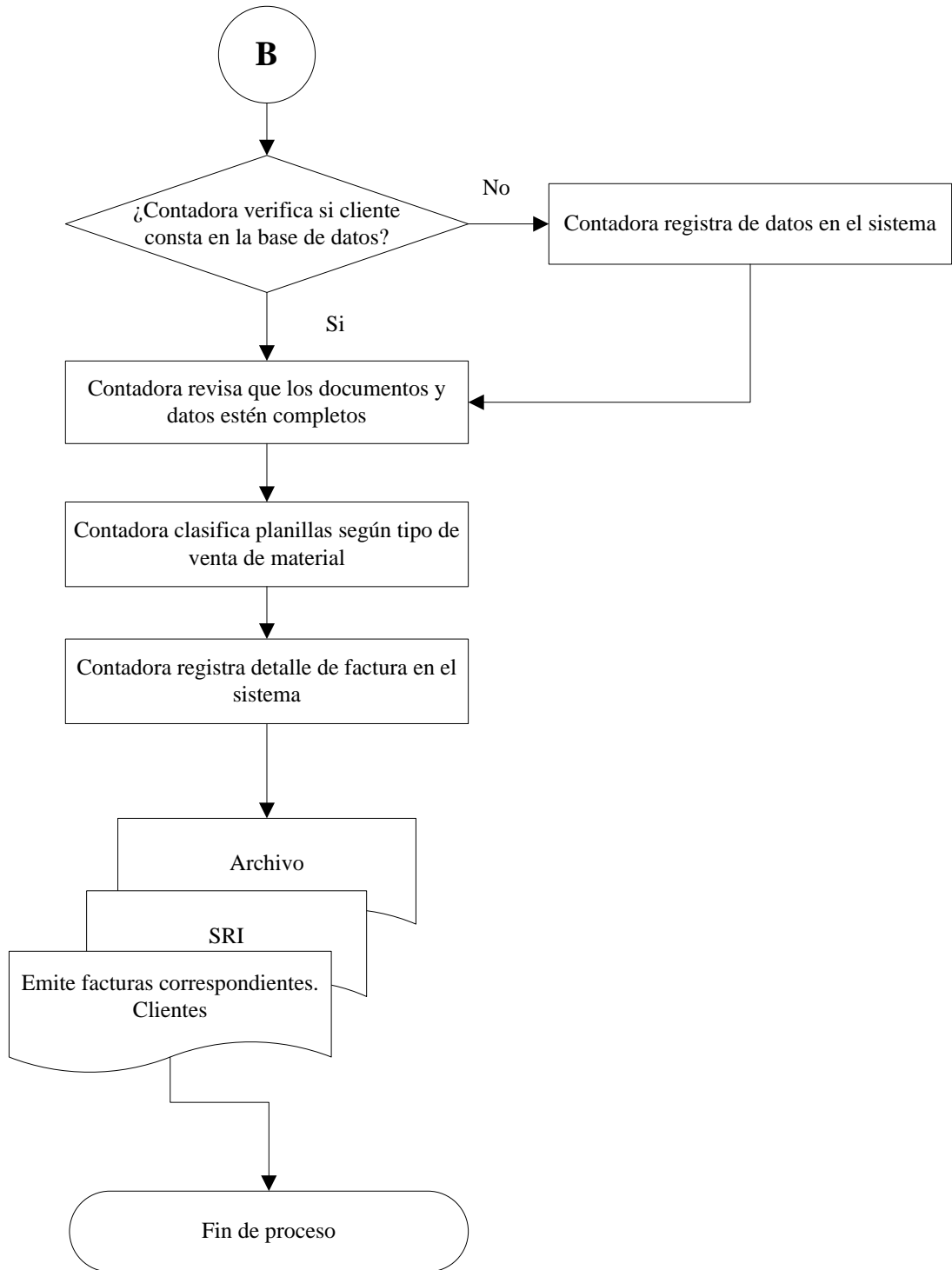
**C**

## CONCILIACIONES BANCARIAS



<b>PROCESO</b>		
Contable		
<b>SUBPROCESO</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>CARGO:</b>
Facturación	Sra. Mónica Enríquez	Contadora
<b>OBJETIVO:</b>	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b>	
Registro de una operación económica de compra o venta de materiales y/o prestación de servicios	Planillas de ventas	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>EMPIEZA</b>		
Recibe detalle de planillas de ventas cada 15 o 30 días (según cliente)		
<b>INCLUYE</b>		
Verifica si el cliente ya existe en la base de datos del programa		
Crea el cliente en caso de que no existan, ingresando al sistema todos sus datos completos.		
Verifica que los documentos e información necesaria para facturar estén completos		
En caso de no estarlo solicita los datos y/o documentos faltantes		
Generar la factura al cliente ingresando los siguientes datos:		
1. Fecha		
2. Guía de remisión		
3. Cliente: dirección y teléfono		
4. Detalle: cantidad y valor		
5. Firmas		
<b>TERMINA</b>		
Las facturas se imprimen y entregan a:		
Cliente	<b>Original</b>	
SRI	<b>Copia</b>	
Archivo	<b>Copia</b>	
<b>INDICADORES</b>		
<b>CANTIDAD:</b>	7 facturas	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b> 5 min
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	35 min	
<b>PERIODICIDAD:</b>	Semanal	
<b>RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>OBSERVACIONES:</b>		
Se registran 3 tipos de factura de acuerdo a la numeración de SRI, así:		
Factura 001-001 para venta de materiales pétreos		
Factura 002-001 para venta de material y prestación de servicios		
Factura 003-001 para venta de hormigón		

**E** **FACTURACIÓN**





<b>PROCESO</b> Contable																		
<b>SUBPROCESO</b> Elaboración de balances	<b>RESPONSABLE:</b> Sra. Mónica Enríquez	<b>CARGO:</b> Contadora																
<b>OBJETIVO:</b> Elaborar con calidad y oportunidad los estados financieros: Balance de Situación y Estado de Resultados	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b> Registro Diario																	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>																		
<b>EMPIEZA</b>  Al cierre de cada mes se extrae las informaciones contenidas en los mayores generales.																		
<b>INCLUYE</b> Determina saldos de ingresos y egresos a fin de determinar la utilidad del período Recoge información de los saldos de cada una de las cuentas respectivas para los rubros de activo, pasivo y patrimonio. Incluye firmas de Gerente General y Contadora																		
<b>TERMINA</b> Obtiene balances e imprime para remitir a Junta General de accionistas																		
<b>INDICADORES</b>																		
<table border="1"><tr><td><b>CANTIDAD:</b></td><td>2 Balances</td><td><b>TIEMPO PROMEDIO:</b></td><td>1 hora</td></tr><tr><td><b>TIEMPO TOTAL:</b></td><td>2 horas</td><td></td><td></td></tr><tr><td><b>PERIODICIDAD:</b></td><td>Trimestral</td><td></td><td></td></tr><tr><td><b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b></td><td colspan="3">Verónica Quespaz</td></tr></table>			<b>CANTIDAD:</b>	2 Balances	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>	1 hora	<b>TIEMPO TOTAL:</b>	2 horas			<b>PERIODICIDAD:</b>	Trimestral			<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz		
<b>CANTIDAD:</b>	2 Balances	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>	1 hora															
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	2 horas																	
<b>PERIODICIDAD:</b>	Trimestral																	
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz																	
<b>OBSERVACIONES:</b>  Los balances no se realizan de manera periódica, debido que se pide los balances a la fecha que se considera necesario o presentación en licitaciones																		



<b>PROCESO</b> Contable														
<b>SUBPROCESO</b> Reportes de Cuentas por pagar	<b>RESPONSABLE:</b> Sra. Mónica Enríquez	<b>CARGO:</b> Contadora												
<b>OBJETIVO:</b> Informar de los pagos y plazos que se tiene para cada uno de los créditos.	<b>DOCUMENTACIÓN VINCULADA:</b> Facturas de compras Facturas de servicios													
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <b>EMPIEZA</b> Recibe facturas  <b>INCLUYE</b> Revisa de las cuentas que se deben pagar primero Clasifica según la fecha de pago Realiza el listado de los pagos a instituciones financieras Realiza el listado de los pagos indirectos Detalla el monto a pagar mensualmente Imprime detalle de los gastos a pagar  <b>TERMINA</b> Entrega copia en papel y en digital a Presidenta y Jefe Administrativa														
<b>INDICADORES</b>														
<table border="1"><tr><td><b>CANTIDAD:</b></td><td>2 reportes</td><td><b>TIEMPO PROMEDIO:</b></td></tr><tr><td><b>TIEMPO TOTAL:</b></td><td>1 hora</td><td>30 min</td></tr><tr><td><b>PERIODICIDAD:</b></td><td>semanal</td><td></td></tr><tr><td><b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b></td><td colspan="2">Verónica Quespaz</td></tr></table>			<b>CANTIDAD:</b>	2 reportes	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>	<b>TIEMPO TOTAL:</b>	1 hora	30 min	<b>PERIODICIDAD:</b>	semanal		<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz	
<b>CANTIDAD:</b>	2 reportes	<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>												
<b>TIEMPO TOTAL:</b>	1 hora	30 min												
<b>PERIODICIDAD:</b>	semanal													
<b>RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO:</b>	Verónica Quespaz													
<b>OBSERVACIONES:</b>  En el primer informa de obligaciones con instituciones financieras se incluye a Maxdrive y Ecuatoriana de Motores. En el segundo reporte se incluyen servicios varios														



#### **4.4 PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

Los problemas que se identifican en los procesos de la empresa son principalmente en el área administrativa, ya que se presenta una falta de coordinación en las actividades de esta área, que afectan al rendimiento de la empresa. En cuanto a los procesos en el área de producción se identifican problemas en las actividades de logística, porque no se realizan compras de materiales e insumos mediante documentos que respalden los pedidos y la necesidad exacta de los mismos, lo que implica que puede haber un exceso de material y gasto innecesario.

Principalmente los problemas que se generan son debido a la falta un manual de funciones, de políticas y procedimientos específicos para cada persona que labora en la empresa, lo que genera la falta de compromiso en la ejecución de las actividades.

##### **4.4.1 Problema No. 1: Deficiencia en actividades administrativas**

A continuación se detallan las causas de dicho problema que se genera en el área administrativa.

Causas:

- Los métodos de trabajo que utiliza la empresa no son adecuados, porque el personal no tiene la predisposición para apoyar a las actividades de la empresa y éstas se realicen conjuntamente con todo el personal.
- Falta de capacitación en las áreas que laboran, porque no existe un presupuesto asignado a este elemento, lo que impide el desenvolvimiento óptimo del personal en sus actividades.
- La persona encargada de administrar y coordinar dichas actividades tienen una sobrecarga de trabajo, porque debe analizar también diversas actividades de ventas, contables y de recursos humanos.

- El ambiente laboral en la empresa es complejo porque no existe compañerismo, la comunicación es deficiente y el personal no se encuentra motivado con el trabajo que realiza.

#### **4.4.2 Problema No. 2: Proceso de producción sin adecuada logística**

Causas:

- Los insumos y materiales no se adquieren con un adecuado proceso de compra, con previa selección de proveedores y mejores ofertas de precios.
- Se genera gastos innecesarios al no existir un plan de compras para determinar los materiales e insumos necesarios para cada producción.
- Las compras de materiales e insumos se realizan con documentos de respaldo que son las facturas, pero no existen órdenes de pedido, necesarios para tener mayor control sobre los gastos y costos que se generan.

#### **4.4.3 Problema No. 3: Falta de un manual de procedimientos, de funciones, políticas y normas.**

Causas:

- No existe igualdad en las funciones que realiza todo el personal. Además los niveles directivos no desarrollan las funciones que se les ha asignado.
- El personal no tiene capacitaciones respecto a la actividad que realiza la empresa y en especial de las funciones que debe realizar en su cargo específico.
- La contratación del personal no se realiza bajo un procedimiento adecuado para selección de personal idóneo, lo que provoca problemas en el desarrollo de las actividades.

#### 4.4.4 Gastos que generan los problemas identificados

Los gastos que generan cuando se presentan todos los problemas antes mencionados, se pueden cuantificar en tiempos y en pérdidas económicas, por tanto se va a analizar la capacidad no utilizada en la planta de producción y las ventas que no se pueden cubrir con la falta de coordinación en las funciones del personal.

#### Capacidad no utilizada en el proceso de producción

Las actividades tanto administrativas como operativas tienen dificultades al ejecutarse por la falta de coordinación, lo que provoca retrasos en la producción e impide que la capacidad instalada en la planta sea utilizada en su totalidad. A continuación se detalla la producción de la empresa:

#### CUADRO No. 8

#### Capacidad de Producción en la Planta de hormigón

Capacidad instalada m <sup>3</sup> /mes	Capacidad Utilizada m <sup>3</sup> /mes	%	Capacidad no utilizada m <sup>3</sup> /mes	%
2400	2200	91.67	200	8.33

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

En el cuadro anterior se observa que la capacidad instalada en la planta no es utilizada en su totalidad; existe un faltante de producción de 200 m<sup>3</sup> que no se pueden cumplir, debido a la falta de coordinación o al desperdicio de tiempo en las actividades.

### CUADRO No. 9

#### Capacidad Instalada en Cantera Rosita – Materiales Pétreos

Capacidad instalada m <sup>3</sup> /mes	Capacidad Utilizada m <sup>3</sup> /mes	%	Capacidad no utilizada m <sup>3</sup> /mes	%
5400	4800	88.88	600	11.12

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

En este cuadro se puede apreciar que la capacidad no utilizada en la explotación de materiales pétreos es de 600m<sup>3</sup>, lo que significa que no se aprovechan todos los recursos que se tienen en su totalidad, debido principalmente al tiempo limitado que se tienen en la entrega de cada pedido.

A continuación se presenta las pérdidas de beneficios que se generan debido a la falta de explotación de la capacidad instalada en la empresa:

### CUADRO No. 10

#### Pérdidas que se generan en la Producción en la Planta de hormigón

Capacidad instalada m <sup>3</sup>	Precio x m <sup>3</sup> \$	Valor total \$	Capacidad utilizada \$	Pérdida \$
2400	85,80	205.920	188.782,00	<b>17.138,00</b>

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

A considerar:

Los precios del hormigón por m<sup>3</sup> varían de acuerdo al sector donde se realiza la obra y los adicionales que requiera cada cliente, pero se ha tomado en cuenta el valor estándar para la mayoría de clientes, que es \$85,80 por m<sup>3</sup>.

**CUADRO No. 11****Pérdidas que se generan en Cantera Rosita – Materiales Pétreos**

<b>Producto</b>	<b>Capacidad instalada m<sup>3</sup></b>	<b>Precio x m<sup>3</sup> \$</b>	<b>Valor total \$</b>	<b>Capacidad utilizada m<sup>3</sup></b>	<b>Valor total \$</b>
Polvo azul	810	23	18.630,00	720	16.560,00
Basílica	540	30	16.200,00	480	14.000,00
Polvo rosado	810	18	14.580,00	720	12.960,00
Piedra bola	810	25	20.250,00	720	18.000,00
Piedra coco	810	5	4.050,00	720	3.600,00
Cascajo	810	15	12.150,00	720	10.800,00
Ripio-lastre	810	8	6.480,00	720	5.760,00
<b>TOTAL</b>	<b>5400</b>		<b>92.340,00</b>	<b>4800</b>	<b>81.680,00</b>
<b>Pérdida</b>					<b>\$10.660,00</b>

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Como se puede observar en los cuadros detallados la empresa está generando pérdidas de \$27.798 dólares mensuales aproximadamente, porque no aprovecha la capacidad que tiene en su empresa debido a la falta de coordinación con el tiempo no optimizado y la falta de compromiso de todos.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

#### **5.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

En el estudio que se realizó anteriormente se pudo determinar los principales problemas que enfrenta la empresa Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda. Una vez analizados cada uno de ellos se van a plantear algunas propuestas para mejorar o minimizar estos inconvenientes, a fin de fortalecer la ventaja competitiva permitiéndoles incrementar su mercado a nivel nacional y por ende aumentar su rentabilidad, sin olvidar su objetivo principal como empresa que es satisfacer a todos los clientes del sector de la construcción.

##### **5.1.1 Objetivo de la Propuesta de Solución**

Incrementar los beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costos como al incremento de rendimiento de los procesos y de esta manera brindar más satisfacción al cliente mediante el mejoramiento de la calidad del producto/servicio.

A nivel interno se busca el bienestar del personal definiendo procedimientos, actividades, flujo de información y materiales que permitan un mejor rendimiento, reduciendo los tiempos de proceso del producto o servicio.

#### **5.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La propuesta a presentar a la empresa, está enfocada a solucionar directamente los problemas que se encontraron en los procesos administrativo, financiero y operativo, y se lo hará utilizando la metodología Kaizen, que tiene por objetivo fundamental la mejora continua en todos los aspectos y que involucra a todo el personal de la empresa.

Con la metodología Kaizen no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar pequeñas mejoras pero continuas en todas las actividades, es una

cuestión paso a paso y se lo puede implementar mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de la empresa, y más precisamente en la forma como se realizan las actividades.

Para ello se va a plantear un proceso en el que se aplican cinco instrumentos básicos, los mismos que se sugiere implementar en la empresa, a fin de lograr no solamente hacer bien las cosas, sino elevar la productividad mediante el control de los procesos en todas las áreas, reduciendo tiempos de ejecución, estandarizando criterios de calidad, y empleando los métodos de trabajo más adecuados.

Instrumentos para la aplicación de metodología Kaizen:

- Ciclo PDCA (Planear-Disponer-Chequear-Actuar)
- Gerencia Justo a Tiempo JAT
- Programa Cinco S
- Círculos de Control de Calidad
- Sistema de Sugerencias

### **5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Se van a desarrollar cada uno de los pasos enlistados anteriormente, para que los directivos de la empresa puedan analizar y tomar en cuenta para su futura implementación.

Cada uno de los pasos se van a desarrollar de manera secuencial de tal manera que permita corregir falencias y mejorar los resultados de la empresa, logrando como meta aumentar la capacidad para competir en el mercado de la construcción.

Esta labor debe ser de manera constante mediante el mejoramiento continuo a ser aplicado por igual en la producción de bienes, en la prestación de servicios y en cada uno de los procesos que se realizan diariamente en la empresa.

Además, es importante considerar que para que todo proceso sea implementado correctamente, se deben tomar en cuenta diversos principios, que son las pautas para

que los empleados y directivos que conforman la empresa, ayuden a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades y lograr la satisfacción de los clientes. Los principios son:

- ✓ Concentrarse en los clientes: Es esencial que todas las actividades conduzcan a la mayor satisfacción del cliente.
- ✓ Realizar mejoras continuamente: La búsqueda de formas de perfeccionarse no se debe detener una vez implementado el mejoramiento.
- ✓ Reconocer abiertamente los problemas: Una cultura con apoyo apropiado, hace posible que los empleados puedan expresar los problemas de trabajo y se puedan aprovechar propuestas de solución.
- ✓ Promover la apertura: Debe existir una menor imposición o división de barreras funcionales, para lograr la visibilidad de liderazgo y la viabilidad de la comunicación.
- ✓ Crear equipos de trabajo: Inducir a los empleados a la vida corporativa para lograr el compromiso de responsabilidad colectiva.
- ✓ Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales: Los equipos deben ser conformados por personal de todas las áreas, con el fin que cada uno de ellos aporte ideas desde cada perspectiva.
- ✓ Nutrir los apropiados procesos de relaciones: Crear armonía, que sobre todo se manifiesta en buena comunicación y evitar confrontaciones personales.
- ✓ Desarrollar la autodisciplina: Respeto por uno mismo y por la empresa, indica fuerza interna, integridad y capacidad para trabajar en armonía con colegas y clientes.
- ✓ Mantener informados a todos los empleados: Se requiere que el personal esté bien informado sobre la misión, cultura, valores, planes y prácticas que la compañía realiza, que deben ser desde la inducción y durante el tiempo de trabajo.
- ✓ Desarrollar a todos los empleados: Se refiere a la capacitación permanente de todo el personal, para el crecimiento empresarial.



### **5.3.1 Instrumentos de la propuesta de metodología Kaizen**

Estos instrumentos de Kaizen son ante todo sistemas de nivel humano: es decir, ninguno de ellos necesita o depende de equipos software de computación costosos para lograr una implementación perfecta y alcanzar los objetivos deseados. Lo que exigen es un alto sentido de responsabilidad individual, equipos multifuncionales, participación en grupos, liderazgo firme y benevolente, comunicación eficiente y concentración en las metas.

Lo que permitirá es que todos los integrantes de la empresa se sientan parte y contribuyan al logro de la misión, por tanto ni el empleado de más alto cargo ni el de menor rango, tienen por qué estar alejados de la participación directa en las actividades de la empresa.

#### **1) Ciclo PDCA (Planear-Disponer-Chequear-Actuar)**

Es una adaptación de la rueda de Deming, en la que se destaca la necesidad de una interacción constante entre producción, ventas y financiero, con el fin de que todo problema que se presente en la ejecución de una acción o proceso puede ser mejorado mediante una cuidadosa aplicación de esta secuencia P-D-C-A.

#### **2) Gerencia Justo a Tiempo (JAT)**

Este instrumento va enfocado al proceso de mejoramiento en el área de producción y control de inventarios. Fundamentalmente tiene tres objetivos llamados MU:

MUDA: Eliminar el desperdicio asociado en cualquier actividad que no agregue valor.

MURI: Reducir o eliminar acumulaciones costosas de mercadería.

MURA: Asegurarse de que cuando quiera y donde quieran existencias, estén disponibles de inmediato, es decir, justo a tiempo.

### 3) **Programa Cinco S**

Para que exista un mejoramiento de procesos, primero se debe aplicar este programa de las 5S, que tiene relación con la infraestructura en la que se lleva a cabo cada una de las actividades en las áreas de empresa. Este programa debe ser ejecutado en la implementación del mejoramiento con el objetivo de crear un lugar digno y seguro donde se trabaja, por lo que se darán las pautas de cómo se deben hacer de la siguiente manera:

SEIRI (Enderezar): Seleccionar y descartar todos los objetos innecesarios del lugar de trabajo, tales como: herramientas obsoletas, maquinaria o equipos no utilizados, papeles y documentos innecesarios.

SEITON (Poner las cosas en orden): Ordenar todos los objetos que quedan, para minimizar el tiempo de búsqueda de manera que se puedan utilizar el momento que se necesite.

SEISO (Limpieza): Mantener limpio el lugar de trabajo. También incluye mantenimiento de maquinaria y equipos.

SEIKETSU (Aseo personal): Aseo de cada persona, y de las herramientas y equipos que tenga a su cargo.

SHITSUKE (Disciplina): Hacer las actividades de manera correcta y rigurosa a fin de mejorar progresivamente en cada procedimiento que se desarrolla en la empresa.

La implementación de este programa se recomienda porque tiende a eliminar los desperdicios a través de la limpieza, a pesar que este desperdicio no afecta la calidad de la producción, si contribuye a agilizar el desarrollo de los procedimientos y a crear un ambiente más agradable para todo el personal.

### 4) **Círculos del Control de Calidad**

La calidad total se va a orientar hacia el proceso que se realiza en cada una de las áreas de la empresa, enfocándose directamente al resultado. Lo que hacen estos círculos de calidad es mantener los niveles de calidad y mejoramiento como dominio de todos los empleados y como un proceso centrado en los seres humanos.

En primer lugar, uno de los factores primordiales para hacer efectiva la administración de calidad es mejorar el proceso de comunicación entre las áreas, de tal manera que todos se comprometan a realizar un buen trabajo y en equipo, porque cada uno de los procesos que se realizan depende de todo el personal.

En segundo lugar, la calidad se obtiene con el mejoramiento en cada procedimiento necesario para cumplir el objetivo, que es brindar un producto de calidad al cliente, por tal razón se van a establecer los procedimientos adecuados en cada una de las áreas, que deben ser mejorados constantemente y de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa en su momento.

#### **5) Sistema de Sugerencias**

Todos los empleados pueden tener la oportunidad de sugerir ideas de mejoramiento referente a cualquier sección de la empresa, primero planteando la sugerencia al equipo de trabajo en el área en la que se encuentra, con los que evaluará la propuesta y se considerará si después se emite a los niveles jerárquicos de alto nivel, para su implementación.

Con el sistema de sugerencias se logra la concientización y generar competencias de todos los empleados que pueden identificar un mejoramiento potencial, incluso en funciones ajenas a las suyas.

#### **5.3.2 Reestructuración de la Organización de la Empresa**

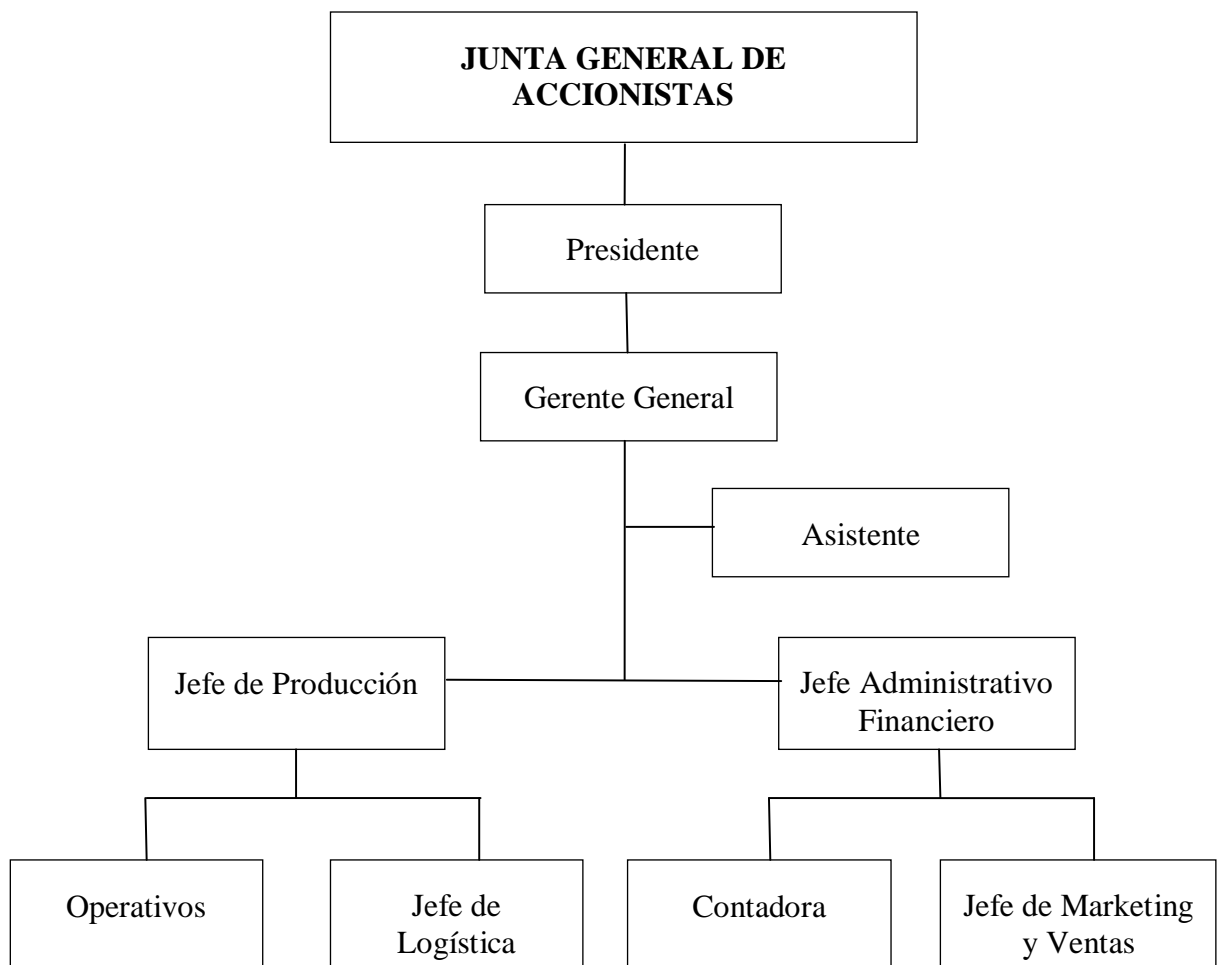
Actualmente, la empresa no tiene definida una estructura organizacional, por tal razón no existe una coordinación de los directivos ni del personal, por lo tanto se recomienda establecer un organigrama estructural en la empresa, porque permite conocer de manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

### 5.3.2.1 Organigrama Estructural

Una vez identificadas los niveles de jerarquía y las funciones que se desarrollan en la empresa, se recomienda definir un organigrama estructural, el mismo que se lo ha establecido en orden de jerarquía, de tal manera que la Junta General de Accionistas es la que toma decisiones sobre proyectos, inversión, etc, seguido por la Presidencia y Gerencia General quienes son socios de la empresa y conforman junto con el Jefe Administrativo, la Junta de Accionistas.

En el nivel asesor se representa por el Jefe de Producción y Jefe Administrativo Financiero, los cuales van al mismo nivel porque trabajan en conjunto y las líneas de unión horizontal representan una relación funcional entre los dos departamentos.

Finalmente en los departamentos auxiliares que están ubicados en la última fila con las líneas unidas entre sí, que representan relación de dependencia de los departamentos de producción y administrativo financiero.



### **5.3.3 Plan Estratégico**

El plan estratégico tiene aplicación en toda la organización, en el que se van a establecer los planes generales de la empresa, con el objetivo de posicionar a la organización en términos de su entorno.

#### **5.3.3.1 Misión**

*“Servir a nuestros clientes con puntualidad, responsabilidad, experiencia, tecnología y maquinaria de última generación, para venderle a nuestros clientes más que solo hormigón, venderle concreto, satisfacción, cantidad, calidad y garantía técnica según las normas American Concrete Institute y el Código Ecuatoriano de la Construcción”*

La misión debe ser la razón de ser de la Organización y en este caso se enfocan más hacia los valores empresariales, pero se especifica el negocio en el cual se centra la actividad de la empresa que es el concreto. De esta manera se va proponer la misión de la empresa de la siguiente manera:

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando concreto de alta calidad, con el uso de tecnología y maquinaria de última generación, con garantía técnica según las normas American Concrete Institute y el Código Ecuatoriano de la Construcción.

#### **5.3.3.2 Visión**

*Ser la mejor Compañía en Ecuador que produzca el CONCRETO (hormigón premezclado) de más alta calidad, utilizando materia prima que cumpla estándares técnicos, personal calificado, tecnología y maquinaria de punta y los controles más estrictos para lograr la satisfacción del cliente y el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.*

La visión de la empresa se encuentra bien planteada ya que expresa como espera ser en el futuro, buscando siempre la satisfacción del cliente a través de su producto principal y sin olvidar el personal que colabora para lograrlo.

### **5.3.3.3 Objetivos**

Establecen una guía a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los integrantes de la empresa, porque les permite tener una visión más clara de lo que se pretende lograr.

#### **Objetivos Generales:**

- Lograr una mayor participación en el mercado de hormigón, a través de ventas en nuevos segmentos de mercado.
- Generar mayores utilidades mediante la reducción de los costos, con el fin de maximizar el valor rentable de los accionistas y del personal.
- Mejorar la calidad en los procesos mediante una organización eficiente, que permita el funcionamiento adecuado de las actividades.
- Motivar al personal mediante capacitaciones y retribuciones, que incrementen el compromiso con la empresa.

#### **Objetivos específicos**

- Aumentar las ventas mensuales en un 10%, aplicando estrategias de marketing y eficiencia en el servicio al cliente.
- Duplicar la producción para fin de año, maximizando la capacidad instalada de la empresa en un 100%.
- Obtener una rentabilidad anual del 25%, reduciendo costos y optimizando tiempos de producción.
- Elevar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo mes, mejorando la coordinación del trabajo.
- Adquirir nuevas maquinarias para el próximo semestre, a fin de cubrir las necesidades del mercado.

- Establecer un método de retribución viable para el personal, que permita mejorar la eficiencia en las labores diarias.
- Invertir en cursos de formación para personal, en las áreas relacionadas con sus actividades.

#### **5.3.4 Manual de Funciones y Responsabilidades**

Se va a realizar de manera conjunta los manuales tanto de funciones como de procedimientos, para tener una descripción más clara de todas las actividades que deben realizarse en la empresa Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.

En primera instancia se debe tener claro que para la aplicación de dichos manuales, se requiere el interés, compromiso y apoyo del personal de todos los niveles de la empresa para tener éxito en el proceso de mejoramiento integral.

##### **5.3.4.1 Manual de Funciones**

Todos los cambios o ajustes que se realicen en la empresa, pretenden mejorar la gestión que se realiza en las actividades diarias de cada uno de los procesos.

El manual de funciones necesita implementarse de manera conjunta con el reglamento interno de la empresa y el manual de procedimientos, de manera que les permita conocer las normas y responsabilidades que cada jefe y empleado debe ejecutar en la empresa. En el manual se van a describir las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y perfiles.

##### **5.3.4.1.1 Objetivo del Manual de Funciones:**

Delimitar las funciones y responsabilidades del personal a fin de reducir y eliminar pérdidas de tiempo en la ejecución de actividades compartidas, brindando una guía adecuada de las labores que cada persona debe desempeñar.

## MANUAL DE FUNCIONES



**ANGOS E HIJOS**  
CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	PRESIDENCIA
<b>CARGO</b>	PRESIDENTE/A
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JUNTA DE ACCIONISTAS
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
Representar a la empresa en el ámbito externo, manteniendo contactos y relaciones empresariales con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional.	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Presidir las sesiones de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.</li><li>2. Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta General de Accionistas.</li><li>3. Supervisar constantemente los principales resultados de la actividad de la empresa, para la toma de decisiones encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.</li><li>4. Ejercer liderazgo sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la empresa.</li><li>5. Planear y controlar las actividades de la empresa.</li><li>6. Presentar un informe periódico de las actividades más relevantes en la empresa.</li><li>7. Establecer las políticas generales sobre inversiones, compras, productos, recursos humanos, mercados potenciales.</li><li>8. Efectuar con autorización de la Junta General de Accionistas los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo de la Empresa.</li><li>9. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.</li><li>10. Realizar negociaciones con los clientes, referente a créditos y plazos.</li><li>11. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan como ejecutivo o se le atribuyan expresamente.</li></ol>	
<b>IV. REQUISITOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Administración empresarial Proyectos Relaciones humanas y motivación Planificación estratégica	



**EDUCACIÓN:**

Título profesional en Administración de Empresas, Gerencia o afines.

**EXPERIENCIA:**

Cinco años o más en actividades afines.

**DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el/la Gerente General.

Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.

Elaborado por: La autora



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	GERENCIA
<b>CARGO</b>	GERENTE GENERAL
<b>JEFE INMEDIATO</b>	PRESIDENTE
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
<p>Representar Administrativa y judicialmente a la Empresa, aplicando los principios de planificación, organización, dirección y control en todas las actividades de manejo, administración y proyección de la empresa.</p>	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Liderar el desarrollo de la planeación estratégica empresarial, determinando sus factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas.</li><li>2. Generar un clima organizacional óptimo en el que las personas logren las metas de grupo optimizando los recursos disponibles.</li><li>3. Evaluar continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares establecidos.</li><li>4. Actuar como soporte de la empresa a nivel general, es decir en las funciones, en el área técnica y en los productos y servicios.</li><li>5. Elaborar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área de la empresa.</li><li>6. Fijar los objetivos globales.</li><li>7. Coordinar y controlar las actuaciones y procesos de las diferentes áreas.</li><li>8. Coordinar la gestión de Recursos Humanos conjuntamente con el área Administrativa sobre contrataciones, cambios, sanciones, etc.</li><li>9. Gestionar actividades con entidades bancarias, en lo referente a créditos y manejo de cuentas.</li><li>10. Establecer programas de financiamiento para disminuir obligaciones con entidades bancarias.</li><li>11. Buscar y seleccionar colaboraciones externas como asesorías, que ayuden a incrementar la eficacia de la empresa.</li><li>12. Analizar inversiones necesarias para alcanzar las ventas planteadas.</li></ol>	

#### IV. REQUISITOS

**CONOCIMIENTOS:**

Gerencia de empresas  
Gestión de calidad  
Relaciones humanas  
Planificación estratégica

**EDUCACIÓN:**

Título de tercer nivel en Administración, Gerencia o afines

**EXPERIENCIA:**

Tres años o más en cargos similares

**DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el/la Jefe Administrativo/a.  
Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.

Elaborado por: La autora



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVO
<b>CARGO</b>	ASISTENTE
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
Realizar actividades de apoyo en el área administrativa, encargada del archivo, de recibir y enviar la correspondencia y dar trámite a la documentación que se le asigne.	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Atender y responder llamadas telefónicas internas y brindar la información que necesiten los clientes.</li><li>2. Receptar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación del área administrativa.</li><li>3. Recibir a los clientes de la empresa y orientarlos en sus requerimientos.</li><li>4. Redactar memorandos, solicitudes y documentos de acuerdo a las instrucciones recibidas.</li><li>5. Coordinar la agenda del Presidente y Gerente General de la empresa.</li><li>6. Llevar el archivo de todos los documentos, tanto digital como en físico, para respaldo de los trámites.</li><li>7. Transcribir las actas de la Junta de Accionistas.</li><li>8. Coordinar el proceso de los viáticos para los respectivos directivos.</li><li>9. Enviar y recibir encomiendas, realizando el respectivo seguimiento.</li><li>10. Efectuar depósitos y retiros de dinero que le asignen.</li><li>11. Ejecutar tareas administrativas que le sean asignadas.</li><li>12. Otras funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato.</li></ol>	
<b>IV. REQUISITOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Redacción comercial Cursos básicos de informática Secretariado ejecutivo Archivo y documentación	
<b>EDUCACIÓN:</b> Tercer año o egresado en carreras afines	
<b>EXPERIENCIA:</b> 1 año en trabajos similares	

**DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el Jefe Administrativo con el apoyo de subordinados para realizar las tareas operativas.

Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.

Elaborado por: La autora



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
Desarrollar actividades de planificación, organización y control en el área comercial, es decir, procesos contables, atención al cliente y personal. Coordinar el trabajo de atención al cliente.	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vigilar el desempeño de los empleados en el área administrativa.</li><li>2. Elaborar y asesorar los contratos de personal que tenga la empresa.</li><li>3. Organizar y controlar todo lo relacionado con los ingresos, créditos y los pagos de las obligaciones contraídas, nómina, proveedores y contratistas.</li><li>4. Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto anual y presentarlo a consideración de la Gerencia para el trámite respectivo.</li><li>5. Definir necesidades de personal acorde a los objetivos y planes de la empresa.</li><li>6. Realizar proceso de selección de personal.</li><li>7. Desarrollar programas de capacitación y entretenimiento para formación e integración de personal.</li><li>8. Se encarga de la contratación y salida de personal.</li><li>9. Realizar informes periódicos del análisis de las cuentas específicas del balance general y el estado de resultados, con el objeto de obtener información sobre la posición financiera de la empresa.</li><li>10. Manejo y supervisión de procesos contables y trámites tributarios con el SRI.</li><li>11. Revisión de facturación por las ventas realizadas.</li><li>12. Ejecución de todos los trámites referentes a talento humano como son: nómina, anticipos, descuentos, permisos, vacaciones, etc.</li><li>13. Realizar el proceso de nómina, manejo de carpetas de empleados, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.</li></ol>	
<b>IV. REQUISITOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Administración Recursos humanos Planificación estratégica Conocimientos contables	

Evaluación de proyectos Conocimientos básicos de informática
<b>EDUCACIÓN:</b> Título de tercer nivel en Administración, Contabilidad, Economía, Psicología o afines
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años o más en trabajos similares.
<b>DELEGACIONES:</b> En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el Gerente General con el apoyo de subordinados para realizar las tareas operativas. Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.

Elaborado por: La autora



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	OPERATIVA
<b>CARGO</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
<p>Encargado del manejo del departamento de producción, en el cual se debe supervisar la ejecución del proceso de producción adecuado, así como la organización de las actividades operativas. Tiene a su cargo todo el personal que labora en su área y está autorizado para realizar de manera conjunta con la aprobación del Gerente General, la contratación de personal tanto temporal como permanente para esta área.</p>	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Supervisar el proceso de elaboración del hormigón.</li><li>2. Controlar que el producto se realice bajo las normas de seguridad y calidad diferenciadas para cada producto, con las normas A.C.I.</li><li>3. Responsable de la entrega de requerimientos de productos para todos los clientes.</li><li>4. Trabaja conjuntamente con los superintendentes de obra, para coordinar las labores de producción.</li><li>5. Elaborar estudios sobre el mejoramiento, modificaciones y cambios en la producción a fin de obtener un producto calidad.</li><li>6. Tiene la libertad de negociar con los clientes y brindar créditos bajo las políticas de descuento y crédito establecidos por la empresa.</li><li>7. Emitir informes sobre el nivel de producción de la empresa.</li><li>8. Asignar y coordinar las labores al personal que va a elaborar el proceso de producción.</li><li>9. Realizar la planificación del proceso de producción.</li><li>10. Asignar el personal más idóneo para cada proceso.</li><li>11. Atender a clientes y brindar asesoría cuando requieran asistencia técnica sobre producción de hormigón.</li><li>12. Trabajar de manera conjunta con el Jefe de ventas y de logística, a fin de dar cumplimiento a los requerimientos del cliente.</li></ol>	
<b>IV. REQUISITOS</b>	
<p><b>CONOCIMIENTOS:</b> Producción de hormigón Maquinaria industrial Evaluación de proyectos Conocimientos básicos de informática</p>	



<b>EDUCACIÓN:</b> Título de tercer nivel en Ingeniería Civil, Industrial o afines
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años o más en trabajos similares
<b>DELEGACIONES:</b> En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el Gerente General con el apoyo de subordinados para realizar las tareas operativas. Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.

Elaborado por: La autora



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	OPERATIVA
<b>CARGO</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
Es la persona encargada del manejo de inventario de materiales necesarios para la producción, así como de la negociación con los proveedores, para manejo de compras, descuentos, formas de pago y créditos.	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ejecutar y coordinar compras de materias primas e insumos.</li><li>2. Elaborar el presupuesto en base a los requerimientos de las áreas.</li><li>3. Dar seguimiento a las órdenes de compra.</li><li>4. Optimizar la distribución de materiales para el área de producción.</li><li>5. Monitoreo de las compras de materiales necesarias.</li><li>6. Realizar el listado de materiales que se requieren para el área productiva y administrativa.</li><li>7. Establecer relaciones con proveedores para un mejor manejo de entrega de pedidos.</li><li>8. Realizar análisis de nuevas tecnologías, materia prima, insumos y nuevos productos que puedan mejorar la producción en la empresa.</li><li>9. Supervisar la facturación de materiales que hace el área de producción, a fin de mantener un control de los insumos que ingresan.</li><li>10. Coordinar el financiamiento que proponen los proveedores a fin de escoger la mejor alternativa para la empresa.</li><li>11. Realizar reportes periódicos sobre las compras que se realizan para la empresa.</li><li>12. Evaluar a los proveedores a fin de mejorar la calidad del servicio y entrega.</li><li>13. Mantener el archivo de proveedores de la empresa.</li><li>14. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.</li><li>15. Llevar un control del transporte, de tiempo de recorrido por cada conductor, a fin de optimizar el tiempo de entrega en la producción.</li><li>16. Organizar con el jefe de producción la supervisión del personal a su cargo.</li><li>17. Coordinar el mantenimiento y control de los vehículos de la empresa.</li><li>18. Mantener actualizados los registros de bienes de la empresa.</li><li>19. Realizar inventarios de los suministros y materiales de la empresa.</li></ol>	
<b>IV. REQUISITOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Producción de hormigón Logística Transportes Informática	

<b>EDUCACIÓN:</b> Título de tercer nivel en Ingeniería Civil, Industrial, Producción o afines
<b>EXPERIENCIA:</b> Dos años o más en trabajos similares
<b>DELEGACIONES:</b> En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el Jefe de Producción con el apoyo de subordinados para realizar las tareas operativas. Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.

Elaborado por: La autora



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	FINANCIERO
<b>CARGO</b>	CONTADORA
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
Elaboración y manejo de la contabilidad de la empresa, coordinando las operaciones del registro contable diario, comprobantes de ingreso / egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la Empresa.	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Coordinar con Jefe de Logística el pago a proveedores, fechas de vencimiento y cuotas de pago.</li><li>2. Elaborar informes sobre los movimientos que la Empresa ha ejecutado en el área financiera.</li><li>3. Administración de papeletas de depósito y coordinación del depósito.</li><li>4. Ejecutar conciliaciones bancarias.</li><li>5. Custodia y emisión de cheques coordinando con la Gerencia.</li><li>6. Llevar un registro correcto de las cuentas por pagar y por cobrar.</li><li>7. Elaborar el trámite oportuno de los pagos por obligaciones contraídas, con proveedores, clientes de la Empresa.</li><li>8. Elaborar reportes de ingresos y egresos.</li><li>9. Realizar proceso de facturación.</li><li>10. Manejo de caja chica.</li><li>11. Efectuar proceso de cobranzas.</li><li>12. Elaborar estados financieros.</li><li>13. Generar análisis de las cuentas, a fin de brindar recomendaciones a Directivos sobre la situación financiera actual de la empresa.</li><li>14. Recepción de facturas y comprobantes de retención.</li><li>15. Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li></ol>	
<b>IV. REQUISITOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Contabilidad Análisis financiero Conocimientos básicos de informática Trámites tributarios	
<b>EDUCACIÓN:</b> Título de tercer nivel en Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Economía, Administración o afines.	

**EXPERIENCIA:**

Dos años o más en trabajos similares

**DELEGACIONES:**

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el Jefe Administrativo con el apoyo de subordinados para realizar las tareas operativas.

Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.

Elaborado por: La autora



<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVO
<b>CARGO</b>	JEFE DE MARKETING Y VENTAS
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>II. OBJETIVO GENERAL</b>	
<p>Diseñar e implementar estrategias de marketing y publicidad, que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la empresa. Es directamente responsable de la atención al cliente, conciliación de peticiones, quejas y reclamos que presenten los clientes de la Empresa.</p>	
<b>II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaborar y ejecutar el Plan de Marketing.</li><li>2. Coordinar y controlar la ejecución de los procesos en su área.</li><li>3. Realizar estudios de mercado detectando tendencias, evolución, oportunidades y riesgos del mercado.</li><li>4. Fortalecer la imagen y el posicionamiento de la empresa, con el fin de incrementar las ventas.</li><li>5. Evaluar la gestión de ventas en base a los objetivos planteados.</li><li>6. Elaborar los presupuestos del área.</li><li>7. Proponer programas de actuación para alcanzar los objetivos planteados en el Plan de Marketing y Ventas.</li><li>8. Brindar atención al cliente, para conocer sus necesidades.</li><li>9. Realizar reportes de las ventas a contado y a crédito.</li><li>10. Llevar un control del archivo de las planillas de venta de cada cliente para emitir factura respectiva.</li><li>11. Proponer la ejecución de un plan de publicidad, negociar y contratar los medios publicitarios.</li><li>12. Realizar informes sobre los resultados de ventas y sugerir posibles actividades a llevar a cabo.</li><li>13. Participar en ferias, certámenes, conferencias y cualquier otro tipo de eventos donde pueda promocionar la actividad de la empresa.</li><li>14. Estudiar y proponer medidas para mejorar la calidad y efectividad en las ventas.</li><li>15. Es el responsable de mantener contacto con los clientes cuando se realiza una venta.</li><li>16. Conservar una base de datos de todos los clientes de la empresa.</li><li>17. Es el encargado de realizar los cálculos para las proformas de ventas que requieran los clientes.</li></ol>	

18. También es encargado de la negociación con los clientes respecto de precios, créditos y plazos.
<b>IV. REQUISITOS</b>
<p><b>CONOCIMIENTOS:</b>  Marketing y ventas  Publicidad  Producción  Contabilidad  Informática  Atención al cliente</p>
<p><b>EDUCACIÓN:</b>  Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Marketing, Comunicación o afines.</p>
<p><b>EXPERIENCIA:</b>  3 años o más en trabajos similares</p>
<p><b>DELEGACIONES:</b>  En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, debe ser reemplazado por el Jefe Administrativo con el apoyo de subordinados para realizar las tareas operativas.  Todas las delegaciones se deben realizar mediante memorándum.</p>

Elaborado por: La autora

Se recomienda que la empresa incluya informes de labores que deban ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, con el objeto de ser evaluados por los respectivos jefes y así garantizar un adecuado desarrollo en la gestión empresarial.

### **5.3.4.2 Manual de Procedimientos**

La implementación del manual de procedimientos va a generar un efecto positivo en la empresa, porque va a agilizar el flujo de la información mediante herramientas que faciliten las operaciones internas.

Previo al establecimiento de los procesos, se va fundamentar los cambios que se sugieren para el mejoramiento de los mismos, implantando objetivos y políticas en cada uno de los procedimientos para su implementación.

#### **5.3.4.2.1 Objetivo del Manual de Procedimientos:**

Estandarizar los procedimientos administrativos, financieros y operativos, de tal manera que se facilite el eficiente uso de los recursos humanos, materiales y económicos, permitiendo una adecuada ejecución de las actividades.

El cumplimiento del presente manual se verificará a través de los jefes de cada una de las áreas, quienes evaluarán los resultados de la aplicación de procedimientos indicados en cada caso.

#### **5.3.4.2.2 Manual de Procedimientos Administrativos**

##### **Normas/Políticas:**

Todos los empleados de la empresa estarán encaminados a participar activamente, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

En cumplimiento de esta política: se desarrollarán políticas administrativas de todos los procesos, como son: personal y ventas.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**PROCEDIMIENTO:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**ÁREA:** ADMINISTRATIVA

**OBJETIVO:**

Permitir que la empresa integre personal con habilidades y capacidades que mejoren su actividad laboral.

**POLÍTICAS:**

El encargado del proceso de selección de personal será el Jefe Administrativo, de tal manera que deberá permanecer atento a las necesidades de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

Los perfiles se puede modificar de acuerdo a las necesidades que se presenten y se especificará los motivos de dichos cambios o eliminación en el manual de funciones.

El proceso de reclutamiento y selección deberá ejecutarse paso a paso sin omitir ninguno, porque se puede correr el riesgo de obtener un resultado desfavorable.

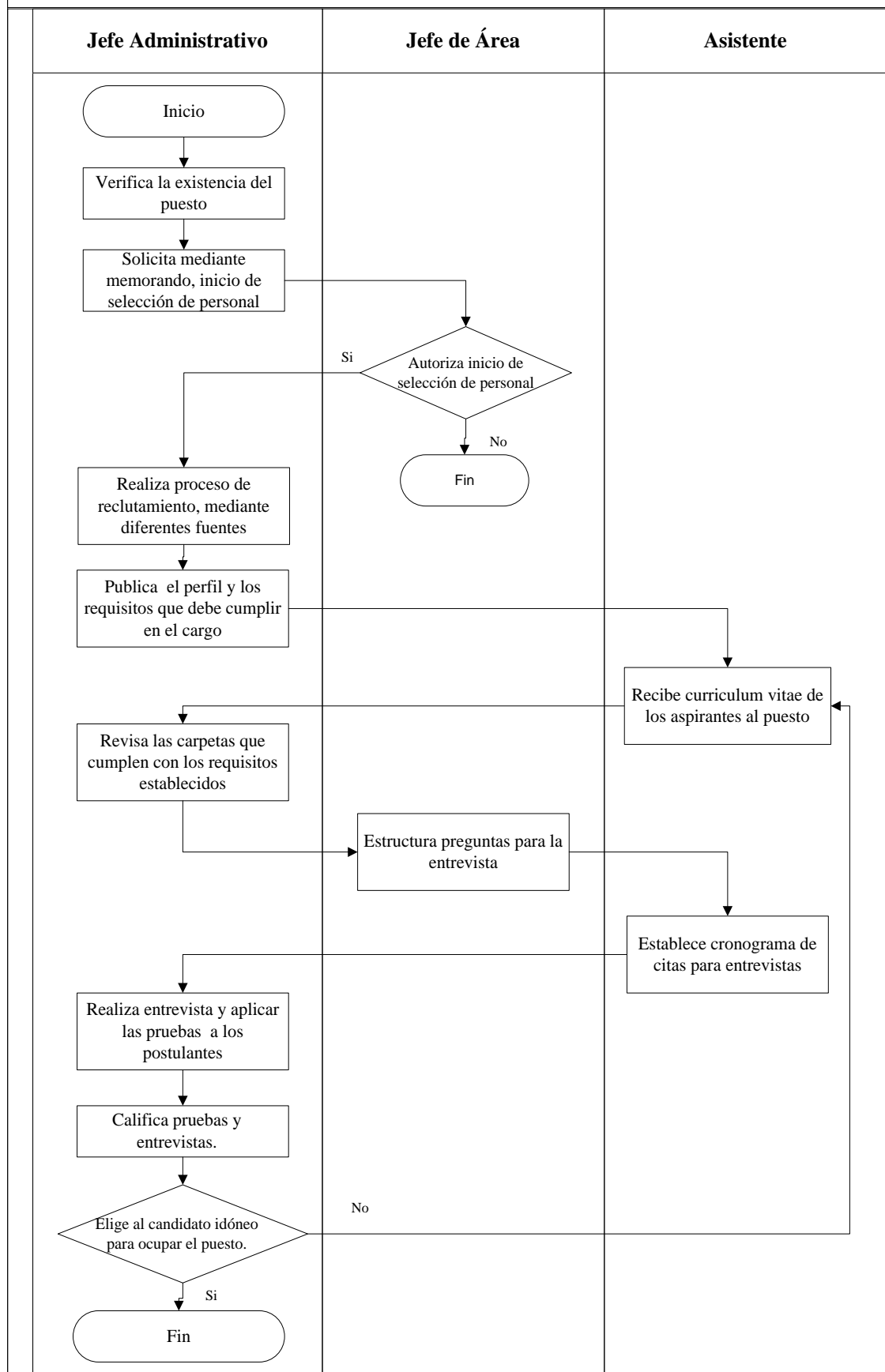
Los puestos vacantes serán ocupados dando prioridad al personal de la empresa, promoviendo el ascenso, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias del cargo.

El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas.

<b>RESPONSABLES</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
Jefe Administrativo	1	Verifica la existencia del puesto vacante.	
Jefe de cada área	2	Solicita mediante memorando, inicio de selección de personal para cubrir la vacante.	Memorando
Jefe Administrativo	3	Realiza proceso de reclutamiento,	Expedientes de

		mediante diferentes fuentes como: Personal interno, archivo de postulantes, Institutos superiores o Universidades, mercado laboral.	personal.
Jefe Administrativo	4	Publica el perfil y los requisitos que debe cumplir en el cargo, mediante medios como: Convocatorias verbales o escritas a personal interno y externo. Cartas de convocatoria remitidas a las universidades e institutos superiores. Avisos de convocatorias publicados en periódicos o internet.	Publicación
Asistente	5	Recibe curriculum vitae de los aspirantes al puesto.	Curriculum vitae
Jefe Administrativo	6	Revisa las carpetas que cumplen con los requisitos establecidos.	
Jefe Administrativo con Jefe de área de la vacante	7	Estructura preguntas para la entrevista y pruebas prácticas del puesto.	Cuestionario
Asistente	8	Establece cronograma de citas para entrevistas con los postulantes.	
Jefe Administrativo	9	Realiza entrevista y aplicar las pruebas a los postulantes.	Cuestionario
Jefe Administrativo	10	Califica pruebas y entrevistas.	
Jefe Administrativo	11	Elige al candidato idóneo para ocupar el puesto.  Fin del procedimiento.	
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz		

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

### **PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

#### **ÁREA: ADMINISTRATIVA**

#### **OBJETIVO:**

Establecer condiciones o requisitos, para la ejecución de los contratos de trabajo de todo el personal de la empresa.

#### **POLÍTICAS:**

Todos los contratos deben establecer cláusulas legales y administrativas, determinando la duración de la relación de trabajo, que será inicialmente por el período de prueba de tres meses.

Los contratos deben contener las condiciones laborales que celebrarán el empleado y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

La remuneración es la primera obligación del empleador, por lo tanto debe ser pagada completa y oportunamente.

Adicionalmente, se deben entregar todos los beneficios de ley, como son:  
Decimotercera remuneración.- Se debe pagar a los trabajadores hasta el 24 de diciembre de cada año.

Decimocuarta remuneración.- equivalente a una remuneración mínima unificada, la cual debe ser entregada hasta el 15 de agosto de cada año.

Vacaciones.- durante un período ininterrumpido de 15 de días de descanso.

Jornada de trabajo.- comprenderá 8 horas diarias y no más de 40 horas semanales.

Horas suplementarias y extraordinarias podrán prolongarse de acuerdo a la necesidad de la empresa y tendrán la remuneración y recargos correspondientes.

Fondos de reserva.- se paga a los trabajadores que han laborado un año mínimo en la empresa.

La empresa deberá afiliar a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores y deberá exhibir las planillas del IESS.

Las trabajadoras tendrán derecho a la licencia con remuneración de maternidad, de 12 semanas por el nacimiento del hijo. Para el caso de los trabajadores tendrán

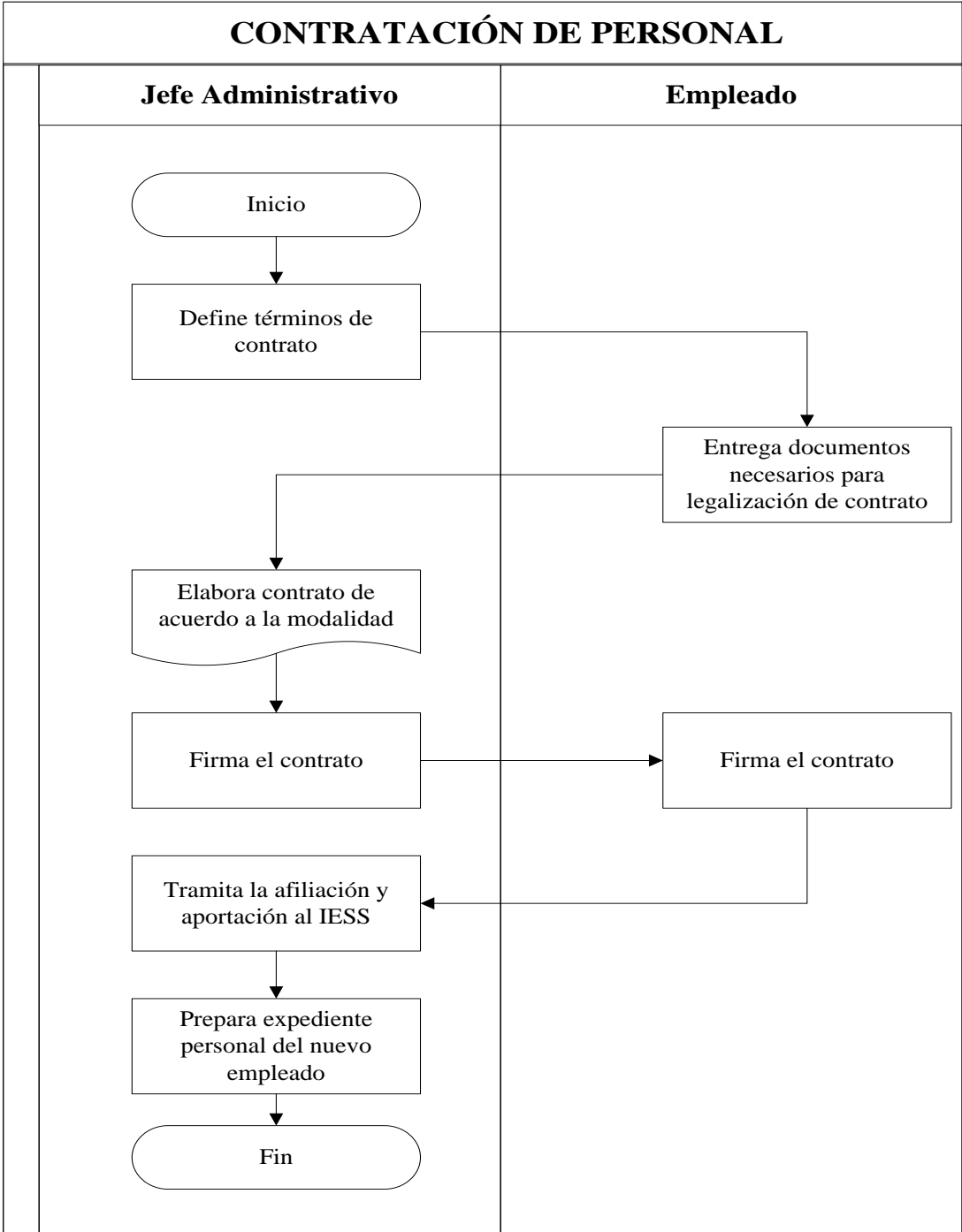
licencia de paternidad de 10 días.

Culminado del tres meses de prueba, el jefe inmediato del contratado debe presentar un informe sobre el trabajo que ha realizado y proceder a renovar o culminar el contrato.

Los contratos pueden ser ocasionales, temporales, (por remplazo) y de obra cierta.

Los contratos deben tener dos copias, firmados por las dos partes, el empleador y el empleado.

<b>RESPONSABLES</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
Jefe Administrativo	1	Define términos de contrato, con responsabilidades y obligaciones de las partes.	
Empleado	2	Entrega documentos necesarios para legalización de contrato, tales como: Copia de cédula de identidad Copia de papeleta de votación Récord policial Certificado de sangre Número de cuenta bancaria	Documentos de respaldo
Jefe Administrativo	3	Elabora contrato de acuerdo a la modalidad.	Contrato
Jefe Administrativo Empleado	4	Firma el contrato, por las dos partes.	
Jefe Administrativo	5	Tramita la afiliación y aportación al IESS.	
Jefe Administrativo	6	Prepara expediente personal del nuevo empleado, para ingreso a nómina.  Fin del procedimiento.	
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz		



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

### PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DE PERSONAL

#### ÁREA: ADMINISTRATIVA

#### OBJETIVO:

Contar con personal competente, ejecutivos con conocimientos y talentos específicos, para la ejecución de actividades presentes y futuras, con el fin de mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa.

Lograr que el empleado se sienta más comprometido con la empresa, y por ende conseguir una mayor permanencia y reducción en la rotación de personal.

#### POLÍTICAS:

El nuevo personal que ingrese a la empresa, debe ser capacitado mediante la inducción, donde se le proporcionará la información básica de la empresa, que le permita integrarse rápidamente al trabajo.

Todo el personal que labora en la empresa, debe conocer los valores, misión, visión, objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, beneficios, historia de la empresa, etc.

Es necesario que se dé entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar en el nuevo cargo, indicando responsabilidades, jefe directo y organigrama de la empresa.

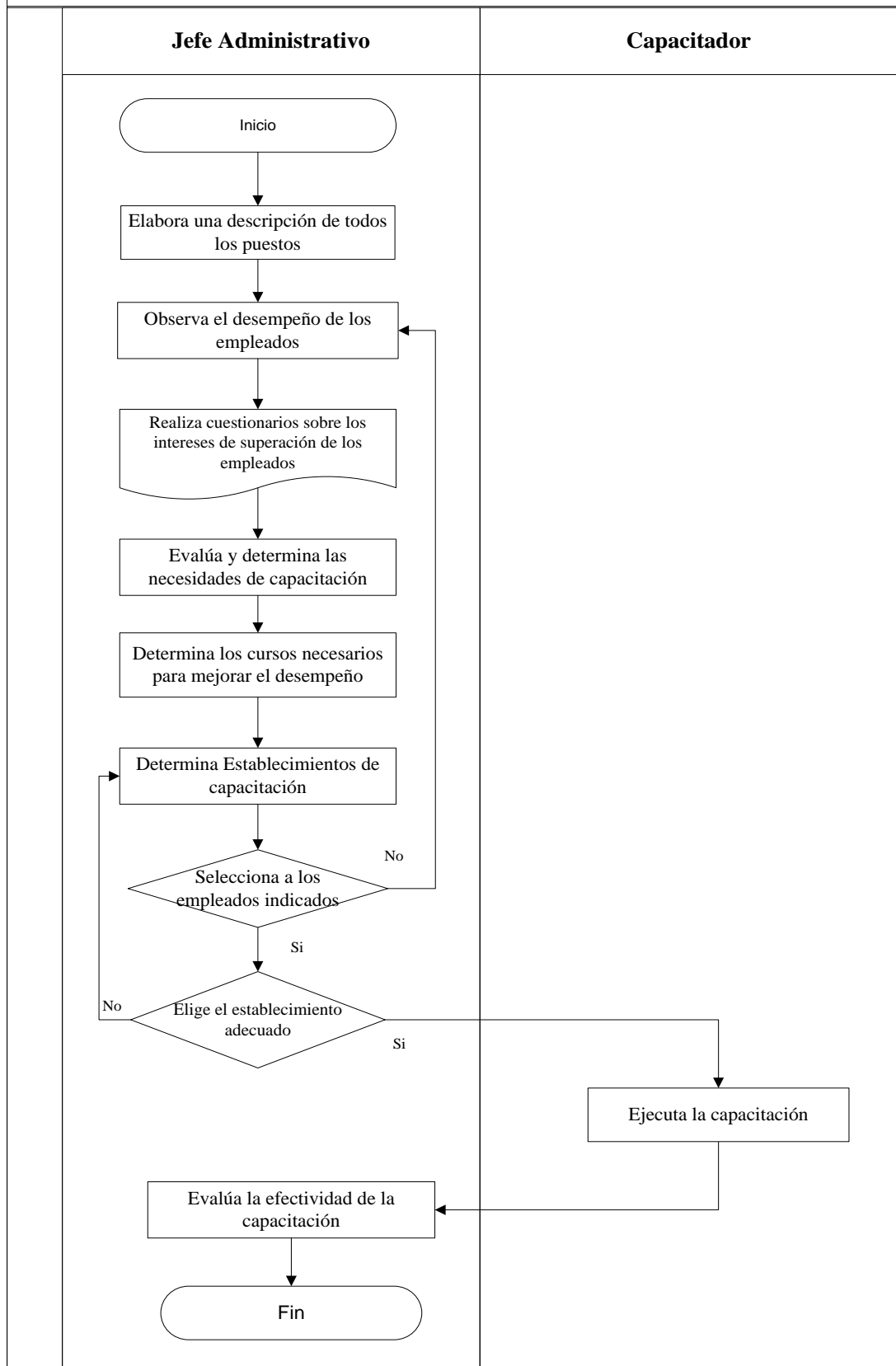
Se deben ejecutar programas de capacitación periódicos para todo el personal, con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión.

RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Este procedimiento está a cargo del Jefe Administrativo en coordinación con el jefe de cada área	1	Elabora una descripción de todos los puestos de la empresa.	Perfil de puestos
	2	Observa el desempeño de los empleados.	
	3	Realiza cuestionarios sobre los intereses de superación de los	Cuestionarios

	<p>empleados.</p> <p>4 Evalúa y determina las necesidades de capacitación.</p> <p>5 Determina los cursos necesarios para mejorar el desempeño en la empresa.</p> <p>6 Selecciona a los empleados indicados para adquirir esa capacitación.</p> <p>7 Elige el establecimiento adecuado para brindar la capacitación.</p> <p>8 Ejecuta la capacitación.</p> <p>9 Evalúa la efectividad de la capacitación impartida.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Expedientes del personal</p>
<p><b>ELABORADO POR:</b></p>	<p>Verónica Quespaz</p>	



## CAPACITACIÓN DE PERSONAL



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

### PROCEDIMIENTO: VENTA DE HORMIGÓN Y ADOQUINES

#### ÁREA: ADMINISTRATIVA

#### OBJETIVO:

Brindar una atención óptima a los clientes, para satisfacer sus necesidades ofreciendo los productos que tiene la empresa.

#### POLÍTICAS:

El jefe de marketing y ventas debe realizar trimestralmente una base de datos de clientes actuales y clientes potenciales, a fin de establecer necesidades y mejorar continuamente en los productos que se ofrecen.

El jefe de ventas y jefe de producción deben trabajar conjuntamente, con el objeto de tener mayor flujo de información en las actividades que se realizan en la empresa.

Debe mantenerse actualizado sobre las innovaciones en marketing para aplicar en la empresa y dar a conocer los productos y servicios en todo el mercado.

Todas las cotizaciones que requieran los clientes deben ser respaldadas con el envío de la proforma correspondiente.

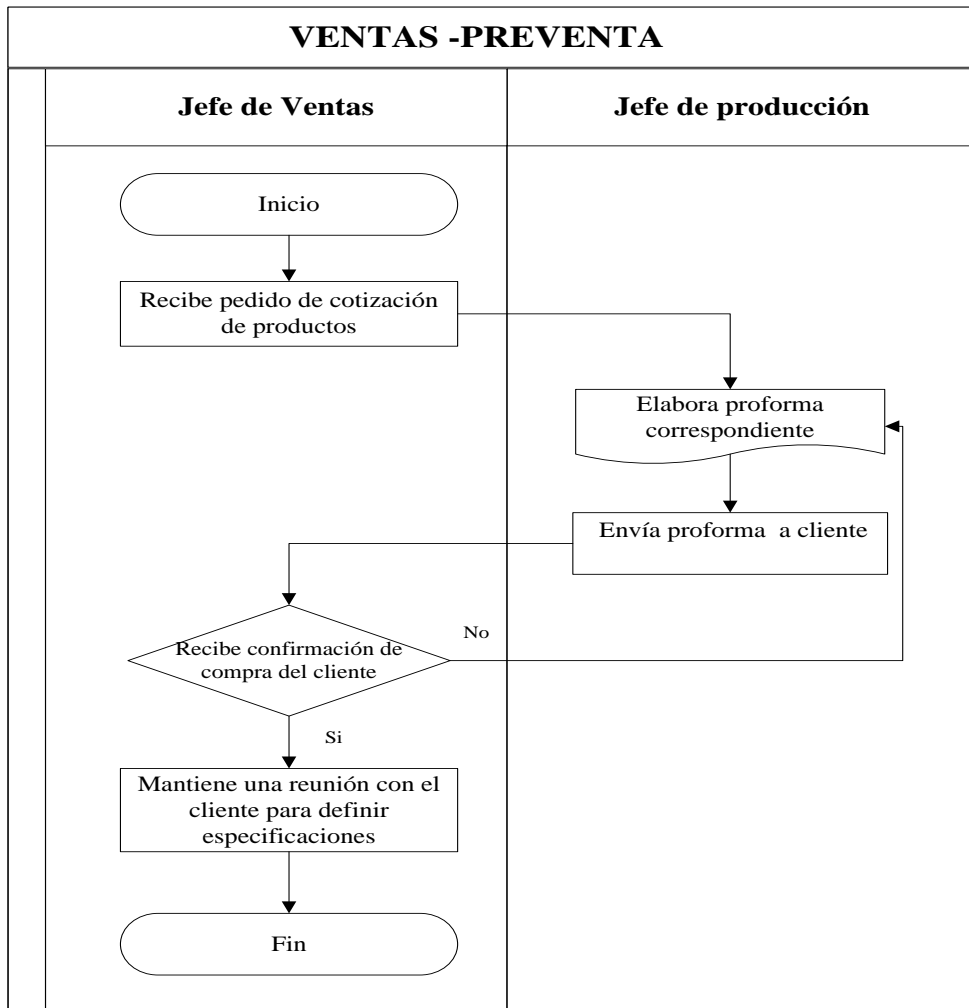
El cliente debe cancelar el 50% del valor total de la contratación para comenzar con el trabajo y el 50% restante cuando se entregue la obra.

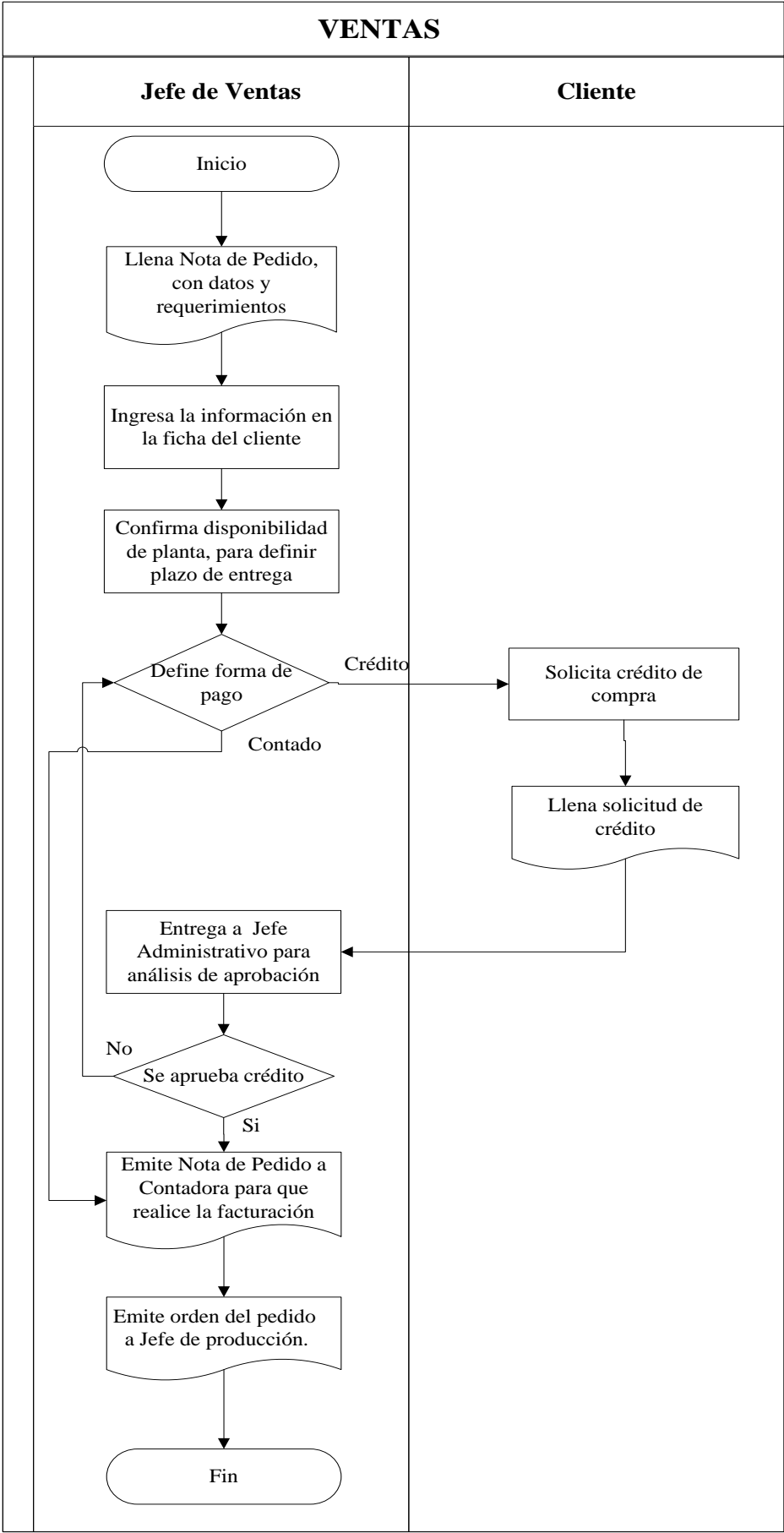
Para los contratos de obra, el inspector de obra debe acercarse al lugar donde se realizará la obra para determinar la localización exacta y constatar el tamaño en m<sup>3</sup>, el mismo que debe hacerse en un plazo máximo de 15 días.

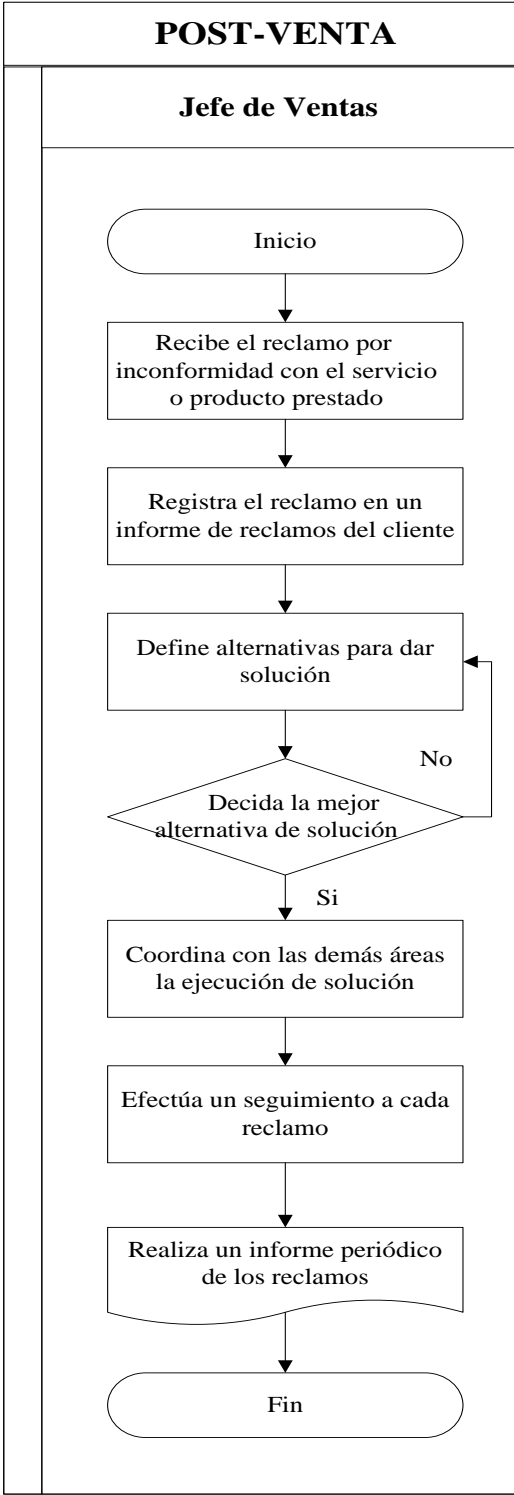
RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Jefe de Ventas	1	<p><b>Proceso de pre-venta:</b></p> <p>Recibe pedido de cotización de productos.</p>	

Jefe de producción	2	Elabora proforma correspondiente y enviar vía correo electrónico o fax.	Cotización
Jefe de Ventas	3	Recibe confirmación de compra del cliente y requerir datos generales.	
Jefe de Ventas	4	Mantiene una reunión con el cliente para definir especificaciones del producto, plazos y costos	
		<b>Proceso de Venta:</b>	
Jefe de Ventas	5	Llena <u>Nota de Pedido</u> , con datos y requerimientos del cliente, para tener el historial de cada uno.	Nota de Pedido
Jefe de Ventas	6	Ingresa la información en la ficha del cliente, para almacenar en archivo digital y físico.	
Jefe de Ventas	7	Confirma disponibilidad de planta, para definir plazo de entrega del pedido.	
Jefe de Ventas	8	Emite Nota de Pedido a Contadora para que realice la facturación.	Nota de pedido
Jefe de Ventas	9	Define el pago sea efectivo o crédito.	
Jefe de Ventas	10	Informa a Jefe Administrativo o Gerente General, cuando el Cliente solicita crédito, para realizar la respectiva aprobación.	
Cliente	11	Realiza solicitud de crédito y adjuntar documentos de respaldo necesarios para la aprobación de solicitud, tales como: Representante legal Copia de la cédula de ciudadanía RUC de la empresa Certificado bancario	Solicitud de crédito
Jefe de Ventas	12	Entrega a Jefe Administrativo	

		para análisis de aprobación de crédito.	
Jefe de Ventas	13	Emite <u>Orden del Pedido</u> a Jefe de producción.	Orden del pedido
		<b>Proceso Post-Venta:</b>	
Jefe de Ventas	1	Recibe el reclamo por inconformidad con el servicio o producto prestado.	Hoja de reclamos
Jefe de Ventas	2	Registra el reclamo en un informe de reclamos del cliente.	
Jefe de Ventas	3	Define alternativas para dar solución a las inconformidades del cliente, en el menor tiempo posible.	
Jefe de Ventas	4	Decida la mejor alternativa de solución	
Jefe de Ventas	5	Coordina con las demás áreas la ejecución de solución para el cliente.	
Jefe de Ventas	6	Efectúa un seguimiento a cada reclamo.	Informe
Jefe de Ventas	7	Realiza un informe periódico de los reclamos que se han receptado y su respectivo seguimiento.	
		Fin del procedimiento.	
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz		







### 5.3.4.2.3 Manual de Procedimientos Financieros

El encargado de contabilidad mantendrá contacto permanente con el personal del área administrativa y operativa, a fin de enterarse oportunamente de todas las transacciones formalizadas o en proceso y gestionar los trámites correspondientes.

#### Conceptos Generales:

Para plantear la propuesta de mejoramiento en el área financiera, se deben definir algunos conceptos de cuentas contables que permitan mejorar el proceso de esta área.

- **Gastos:** Es la salida de dinero originada en la adquisición de bienes y servicios de la empresa. Los gastos que se generan en la empresa son de operación, de ventas y administrativos. La clasificación de las cuentas de gasto se puede realizar de la siguiente manera:

<b>Gastos de Administración</b>	<b>Gastos de Operación</b>
Sueldos	Mantenimiento de maquinaria
Servicio técnico de computación	Luz
Arriendo	Agua
Agua, luz, teléfono	Uniformes
Suministros de oficina	Seguro personal
Servicio de internet	Combustibles y lubricantes
Mantenimiento de oficinas	
Cursos y seminarios	
Suministros de limpieza	
Alimentación	
Seguro vehículos	
Publicidad y propaganda	
Viáticos	
Aporte patronal	

- **Ingresos:** Rubros que se recibe en la empresa, por la venta de productos y la prestación de un servicio. Los ingresos en la empresa son ventas por materiales pétreos, venta de hormigón, prestación de servicio de transporte.



- **Costo:** Es el valor que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Los costos en la empresa se componen por materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.
  
- **Materia Prima.-** en la empresa son todos los recursos materiales, necesarios para elaborar el hormigón.
  
- **Mano de obra directa.-** son todos los empleados y jefes que intervienen directamente en producción del hormigón.
  
- **Mano de obra indirecta.-** son todos los empleados y jefes de las áreas administrativas que sirven de apoyo al área de producción.
  
- **Costos Indirectos de Fabricación.-** estos costos no se pueden identificar directamente con el producto final, tales como arriendo, energía eléctrica, agua, etc.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

### PROCEDIMIENTO: REGISTRO CONTABLE

#### ÁREA: CONTABILIDAD

#### OBJETIVO:

Estructurar una guía para el personal del área contable, con el fin de realizar con eficiencia y de manera oportuna las actividades de su competencia, generando información financiera necesaria para la toma de decisiones.

#### POLÍTICAS:

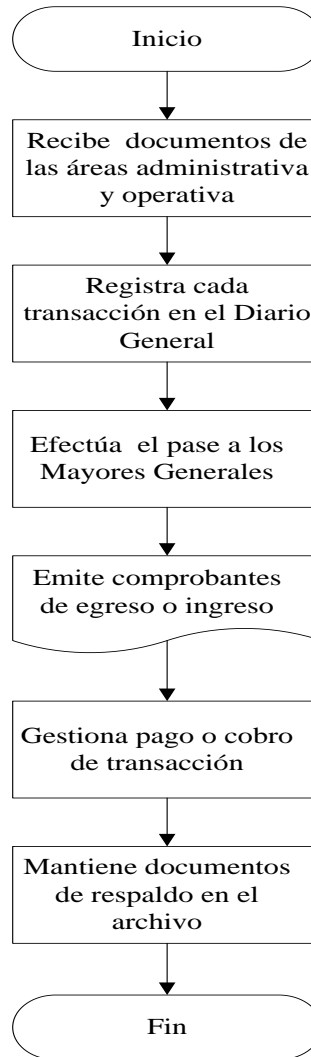
Como constancia y base del registro contable de las transacciones realizadas por la empresa se debe mantener en archivo, todos los comprobantes internos y externos emitidos, que servirán como fuente de información financiera.

RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Este procedimiento está a cargo de la Contadora de la empresa.	1	Obtiene de las áreas administrativa y operativa lo siguiente:  a) Orden de compra o de servicio b) Informe de recepción c) Facturas de ventas d) Facturas de compras e) Rol de pagos d) Cualquier otra información relacionada.	Facturas Rol de pagos Orden de compra Acta de recepción
	2	Registra cada transacción en el Diario General del sistema contable	
	3	Efectúa el pase a los Mayores Generales	
	4	Emite comprobantes de egreso o ingreso	Comprobantes de ingreso y egreso
	5	En los comprobantes de egreso,	

	<p>adjunta copia de cheque emitido, recibo o transferencia.</p> <p>6 Gestiona pago o cobro de transacción</p> <p>7 Mantiene documentos de respaldo en el archivo respectivo</p> <p>Fin del procedimiento</p>	
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz	

## REGISTRO CONTABLE

### Contadora



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

### PROCEDIMIENTO: CONCILIACIONES BANCARIAS

#### ÁREA: CONTABILIDAD

#### OBJETIVO:

Permitir que el personal del área contable cuente con un direccionamiento, para conciliar con calidad y en la oportunidad requerida los saldos de las cuentas corrientes bancaria de la empresa.

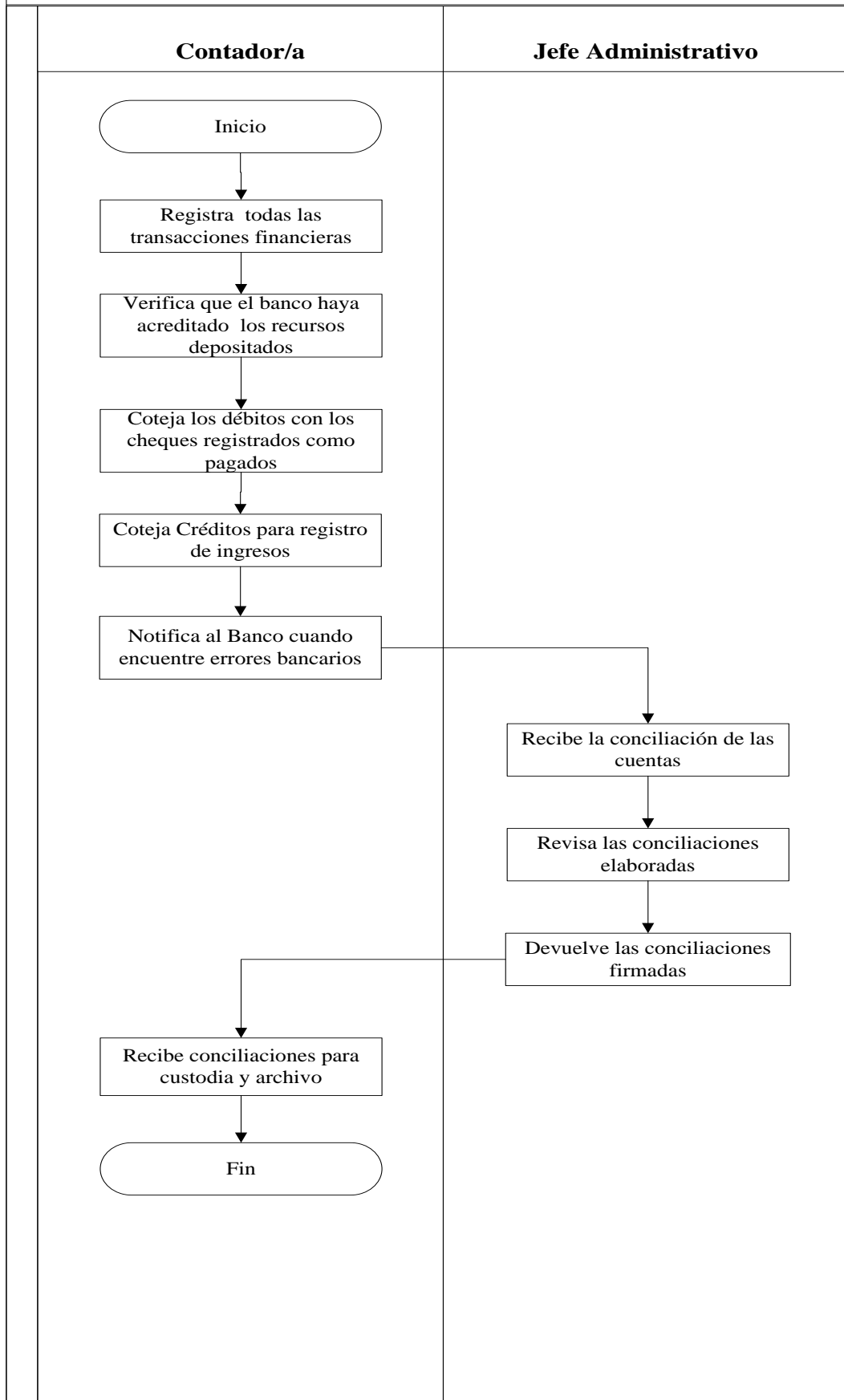
#### POLÍTICAS:

La empresa debe conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos una vez al año, de manera obligatoria.

RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Contadora	1	Registra de manera individual y actualizada, todas las transacciones financieras (ingresos y egresos) correspondientes a cada cuenta.	
Contadora	2	Verifica que el banco haya acreditado íntegramente el cien por ciento de los recursos depositados, incluyendo transferencias e intereses ganados, mediante el cotejo o cruce entre el estado bancario y los documentos que sustentan la transacción	Estado bancario
Contadora	3	Coteja los débitos con los cheques registrados como pagados, para que coincidan en el monto neto, con el documento físico emitido por la empresa.	Comprobantes de egreso
Contadora	4	Los rubros debitados o acreditados incorrectamente por	Comprobantes de ingreso

		el banco, serán notificados inmediatamente, con el propósito de eliminar toda posibilidad de error de las cuentas bancarias de la empresa.	
Jefe Administrativo	5	Recibe la conciliación de las cuentas	Conciliaciones bancarias
Jefe Administrativo	6	Revisa las conciliaciones elaboradas por el área contable.	
Jefe Administrativo	7	Una vez revisadas procede a devolver las conciliaciones firmadas.	
Contadora	8	Recibe conciliaciones para custodia y archivo.	
		Fin del procedimiento.	
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz		

## CONCILIACIONES BANCARIAS



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

### PROCEDIMIENTO: FACTURACIÓN

#### ÁREA: CONTABILIDAD

#### OBJETIVO:

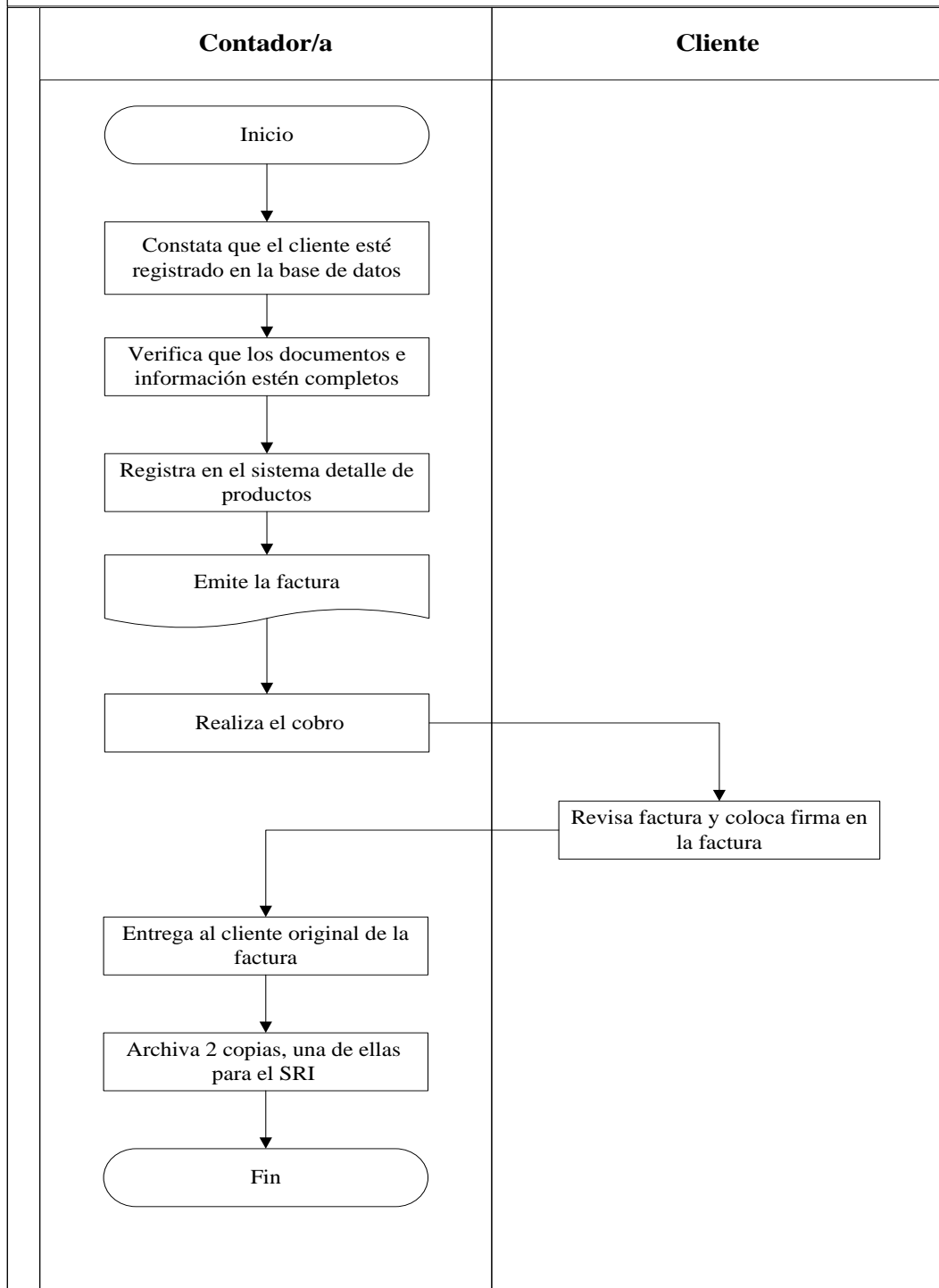
Establecer las instrucciones que deben seguirse para facturar los productos y servicios, de tal manera que cumplan los requisitos del cliente y la políticas administrativas y financieras de la compañía

RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Este procedimiento está a cargo de la Contadora de la empresa.	1	Constata que el cliente esté registrado en la base de datos.	Factura
	2	En el caso que el cliente no conste, se procede a ingresar en el sistema los siguientes datos: Nombre completo o razón social, Cédula de ciudadanía Dirección y teléfono Correo electrónico Forma de pago: Efectivo o crédito Valor del producto o servicio	
	3	Verifica que los documentos e información necesaria para facturar estén completos.	
	4	En caso de no estar completos, se solicita los datos y/o documentos faltantes al cliente.	
	5	Elabora la <u>factura</u> al cliente y realizar el cobro: efectivo, cheque, nota de crédito	
	6	Entrega al cliente original de la factura.	
	7	Coloca firma en la factura.	
Cliente			



	8	Archiva 2 copias, una de ellas para el SRI  Fin del procedimiento.	
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz		

## FACTURACIÓN



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

### PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

#### ÁREA: CONTABILIDAD

#### OBJETIVO:

Permitir que el área de contabilidad tenga una guía para elaborar con calidad y oportunidad los estados financieros que se requieran.

Los estados financieros que debe realizar el área contables son:

Estado de Situación Financiera

Estado de resultados

Estado Flujo del Efectivo

Se recomienda mantener un formato para la elaboración de los estados financieros, que permitan transparentar la información contable y proporcione mejor entendimiento de las cuentas financieras. (Ver Anexo No. 9)

#### POLÍTICAS:

Los Estados Financieros se deben realizar de manera periódica, mensual y anualmente y cuando así lo requieran los directivos.

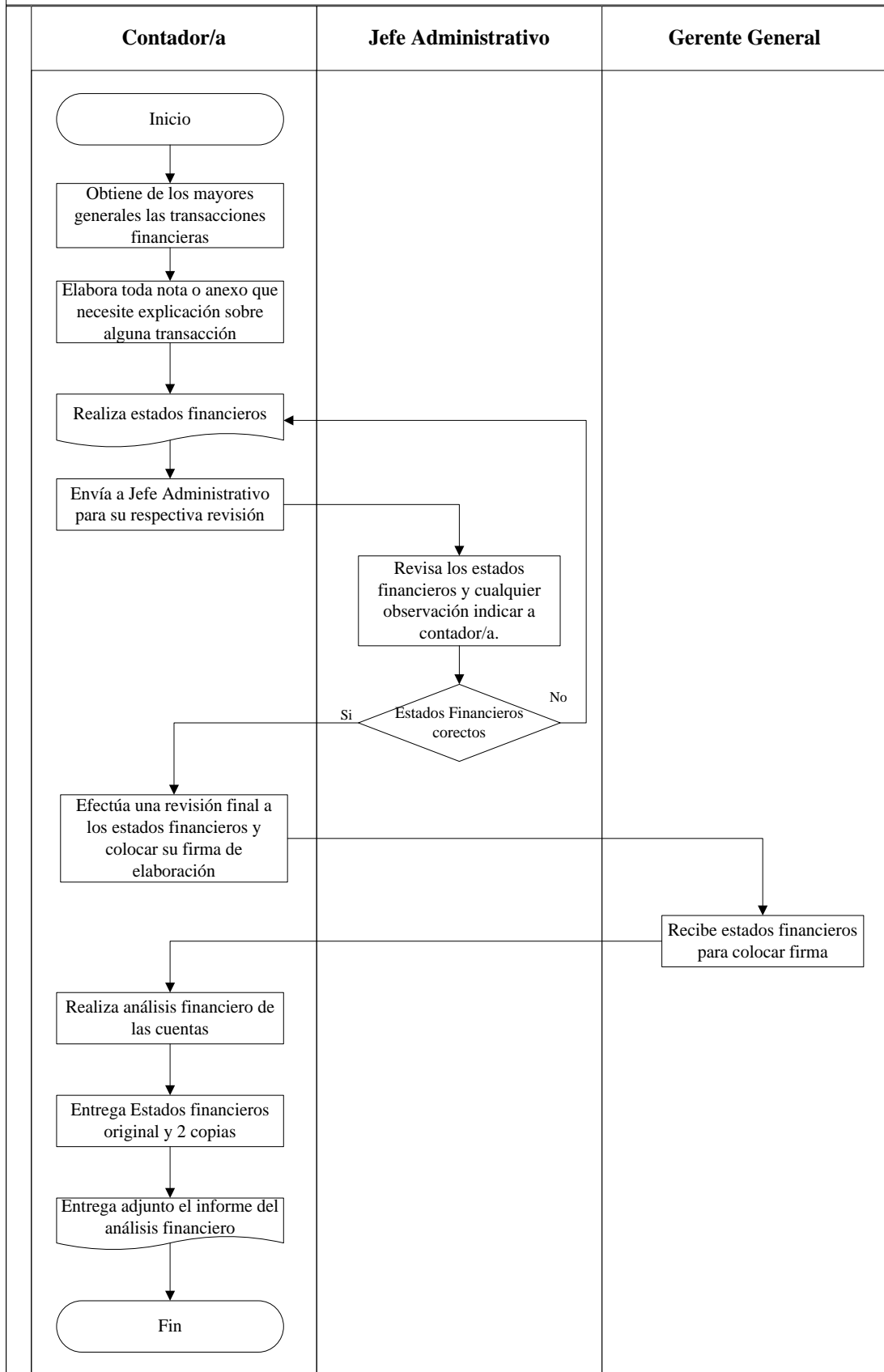
Los estados financieros deben llevar las firmas de los responsables de su elaboración y revisión.

La empresa debe presentar los Estados Financieros de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, a fin de conseguir uniformidad y un mejor entendimiento de los estados financieros, manteniendo fundamentalmente los principios contables de dicha norma.

RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Contadora	1	Obtiene de los mayores generales las transacciones financieras al cierre de mes o del año.	Mayores Generales
Contadora	2	Elabora toda nota o anexo que necesite explicación sobre alguna transacción.	Anexos
Contadora	3	Realiza estados financieros.	Estados Financieros
Contadora	4	Envía a Jefe Administrativo para su	


		respectiva revisión.	
Jefe Administrativo	5	Revisa los estados financieros y cualquier observación indicar a contador/a.	
Contadora	6	Efectúa una revisión final a los estados financieros y colocar su firma de elaboración.	
Gerente General	7	Recibe estados financieros para la colocar firma.	
Contadora	8	Realiza análisis financiero de las cuentas.	Informe Análisis de cuentas
Contadora	9	Entrega Estados financieros de la siguiente manera: Original a Gerente General Copia a Jefe Administrativa Copia para archivo de contabilidad	
Contadora	10	Entrega adjunto el informe del análisis financiero de las cuentas que se consideraron.	
Contadora		Fin del procedimiento.	
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz		

## ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS



#### 5.3.4.2.4 Manual de Procedimientos Operativos

El Kaizen aplicado a la logística es un concepto innovador, pero es necesario aplicarlo si se requiere un mejoramiento continuo en el proceso de producción.

 <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS</b>			
<b>PROCEDIMIENTO:</b> COMPRA DE MATERIALES, INSUMOS, MATERIA PRIMA, ETC.			
<b>ÁREA:</b> LOGÍSTICA			
<b>OBJETIVO:</b>  Establecer parámetros para la adquisición de materiales, materia prima, insumos, suministros de oficina que la empresa requiera para la ejecución de sus operaciones tanto administrativas y de producción.			
<b>POLÍTICAS:</b>  Todas las compras que se realicen en la empresa deben ser efectuadas por el área de logística, que es el único encargado de abastecer todas las necesidades de la empresa.  Todos los pedidos de materiales deben tener la justificación respectiva y la aprobación de cada jefe de área. (Nota de Pedido)  Se debe realizar compras periódicas de acuerdo a los requerimientos de cada área, evitando costos o pérdidas innecesarias.  El Jefe de Logística debe realizar un proceso de selección de proveedores a fin de mantener una base de datos de los mismos.  Se debe evaluar periódicamente a los proveedores, analizando factores como precio, calidad, tiempo de entrega, descuentos, crédito, etc.			
<b>RESPONSABLES</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
Estas actividades	1	Recibe <u>Solicitud de Materiales</u> de	Nota de pedido

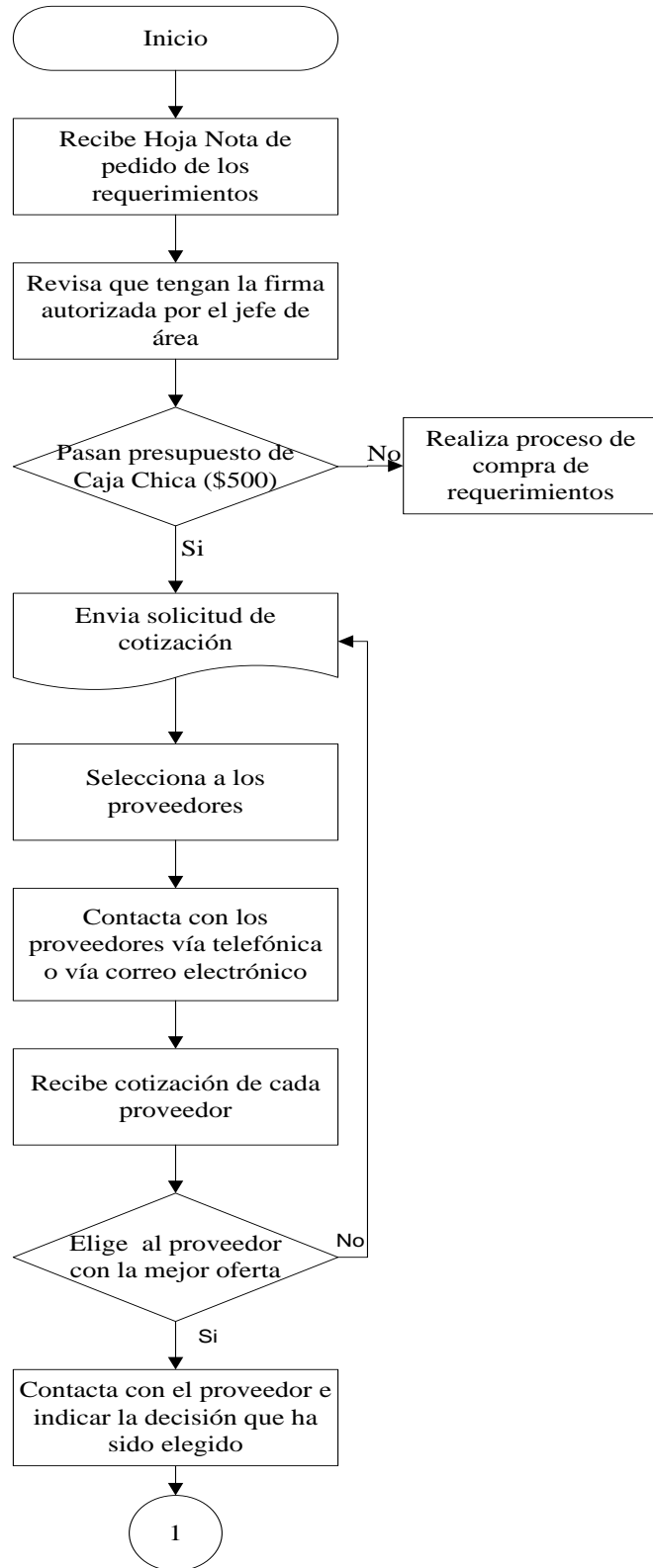
están a cargo del Jefe de Logística	<p>los requerimientos que se presenten en cada área de la empresa.</p> <p>2 Revisa que tengan la firma autorizada por el jefe de área, para poder aprobar la compra.</p> <p>3 Si los requerimientos solicitados no pasan el presupuesto asignado a Caja Chica del valor de \$500, se realiza la compra.</p> <p>4 Si los requerimientos pasan el valor de \$500 asignados a Caja Chica, se debe enviar una solicitud de cotización.</p> <p>5 Selecciona a los proveedores.</p> <p>6 Contacta con los proveedores vía telefónica o vía correo electrónico, a fin de constatar recepción de solicitud.</p> <p>7 Recibe cotización de cada proveedor.</p> <p>8 Elige conjuntamente con el contador, al proveedor con la mejor oferta en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega.</p> <p>9 Contacta con el proveedor e indicar la decisión que ha sido elegido para la compra</p> <p>10 Elabora orden de compra, en la que se detalla los productos, la cantidad, fecha de emisión.</p> <p>11 Entrega a contadora una copia de orden de compra para facturación.</p> <p><b>Solicitud de crédito:</b></p> <p>12 Cuando los requerimientos superan</p>	<p>Solicitud de cotización</p> <p>Orden de compra</p> <p>Solicitud de crédito</p>
-------------------------------------	--	---

	<p>el valor de \$2000 dólares, el jefe de logística debe solicitar crédito al proveedor.</p> <p>13 Si el crédito es autorizado por parte del Proveedor, se envía requisitos solicitados por el proveedor.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	
<p><b>ELABORADO POR:</b></p>	<p>Verónica Quespaz</p>	



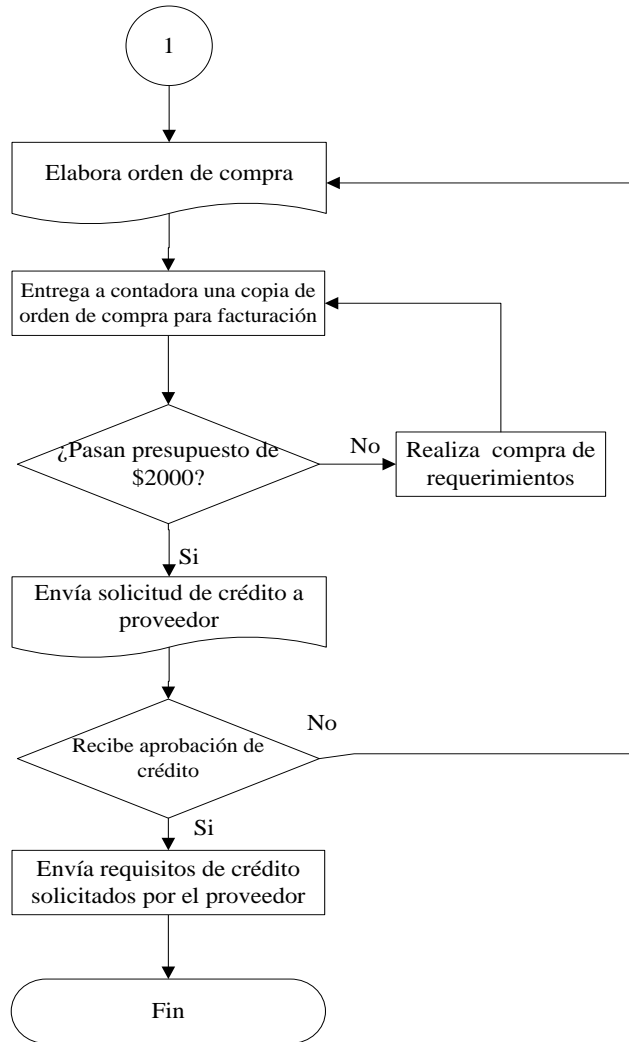
## COMPRA DE MATERIALES, INSUMOS, MATERIA PRIMA, ETC.

### Jefe de Logística



# COMPRA DE MATERIALES, INSUMOS, MATERIA PRIMA, ETC.

Jefe de Logística



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

**PROCEDIMIENTO:** ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN

**ÁREA:** LOGÍSTICA

**OBJETIVO:**

Implantar mecanismos que permitan mantener de forma ordenada la materia prima, materiales e insumos necesarios para realizar las actividades de la empresa.

**POLÍTICAS:**

La materia prima de la producción debe estar ubicada en el lugar más cercano donde se realiza la obra.

El Jefe de Logística es el único encargado recibir y distribuir los materiales e insumos en las áreas de la empresa.

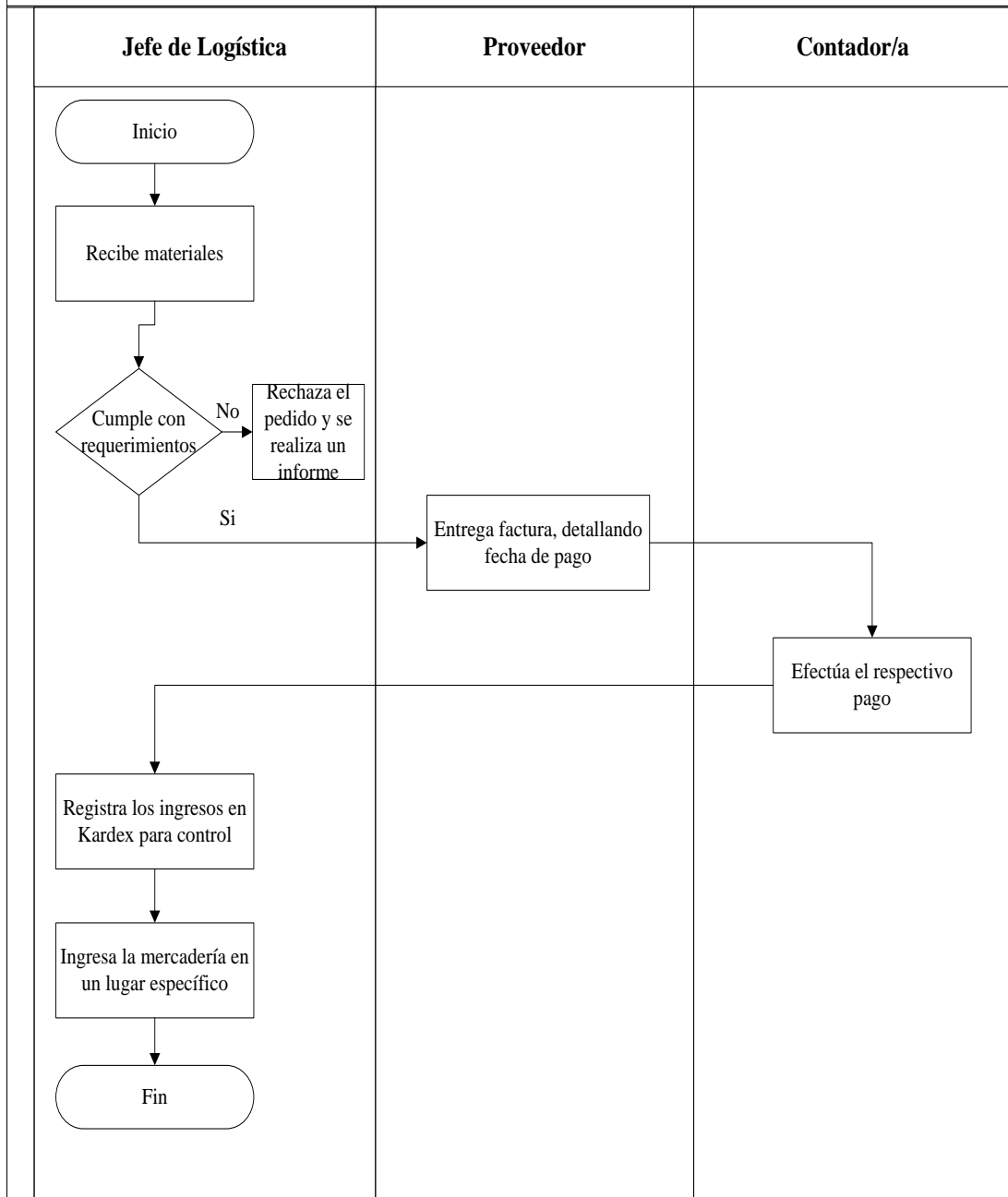
Se debe llevar un control periódico de todos los materiales e insumos que se mantienen en bodega.

La organización del almacenamiento se realizará aplicando las 5S para tener de manera más ordenada y optimizar el tiempo de entrega de los materiales.

RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Jefe de Logística	1	<b>Almacenamiento:</b> Recepta el pedido y verificar que cumpla con las especificaciones solicitadas.	Informe de pedido
Jefe de Logística	2	Si el pedido no cumple los requerimientos, se rechaza el pedido y se realiza un informe indicando motivos de rechazo.	
Proveedor	3	Entrega factura, detallando fecha de pago.	Factura
Contador/a	4	Efectúa el respectivo pago.	
Jefe de Logística			

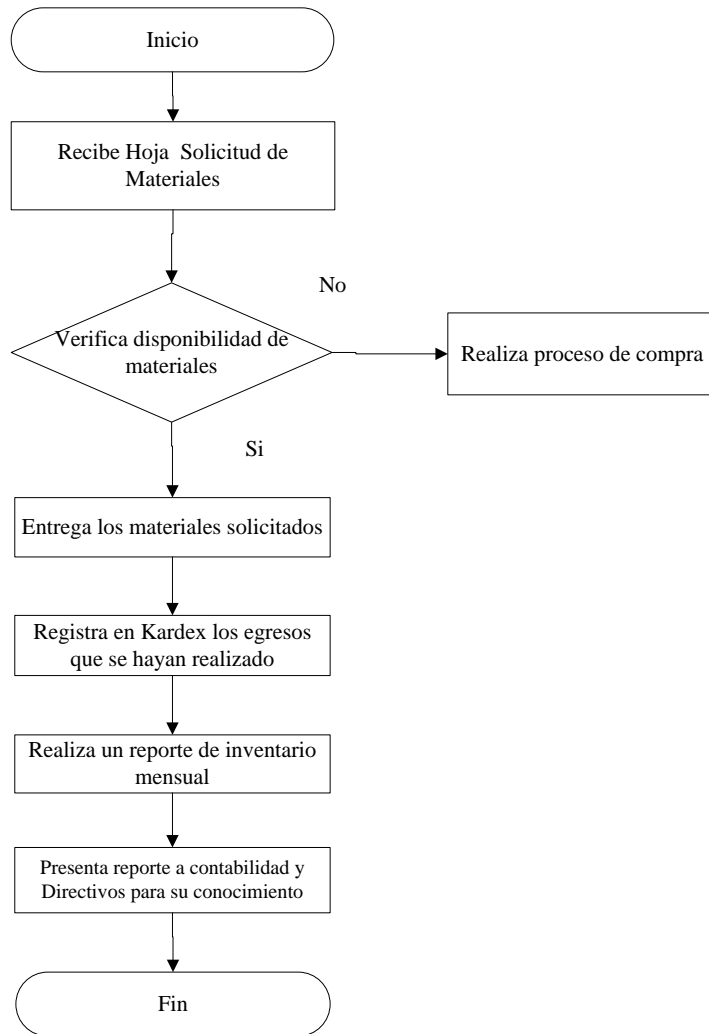
<p>Jefe de Logística</p>	<p>5 Ingresa la mercadería en un lugar específico, manteniendo el orden de llegada según fecha de ingreso.</p> <p>6 Mantiene un registro de los ingresos, con los siguientes datos: Proveedor, Orden de compra, fecha de recepción, listado de insumos, cantidad y valor unitario.</p> <p><b>Distribución:</b></p> <p>7 Recibe Solicitud de Materiales y verifica la existencia del pedido.</p> <p>8 Distribuye los materiales solicitados de manera ágil y oportuna.</p> <p>9 Registra los egresos que se hayan realizado, para mantener un inventario actualizado.</p> <p>10 Realiza un reporte de inventario mensual de materia prima, materiales e insumos.</p> <p>11 Presenta dicho reporte a contabilidad y Directivos para su conocimiento y decisiones correctivas.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Registro de Inventario</p> <p>Solicitud de materiales</p> <p>Registro de Inventarios</p> <p>Reporte</p>
<p><b>ELABORADO POR:</b></p>	<p>Verónica Quespaz</p>	

# ALMACENAMIENTO DE MATERIALES



## DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES

### Jefe de Logística



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

**PROCEDIMIENTO:** PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

**ÁREA:** PRODUCCIÓN

**OBJETIVO:**

Proporcionar los parámetros para la elaboración del hormigón con alta calidad y lograr el objetivo de brindar el producto requiere.

**POLÍTICAS:**

La producción debe ser planificada conjuntamente entre el Jefe de Producción y Jefe de Logística, para lograr una mejor coordinación del trabajo a realizarse.

Aplicar las normas C.A.I. Para la ejecución de la producción.

Los jefes de producción y logística deben mantenerse en constante capacitación sobre las innovaciones en proceso y tecnología para elaborar el hormigón.

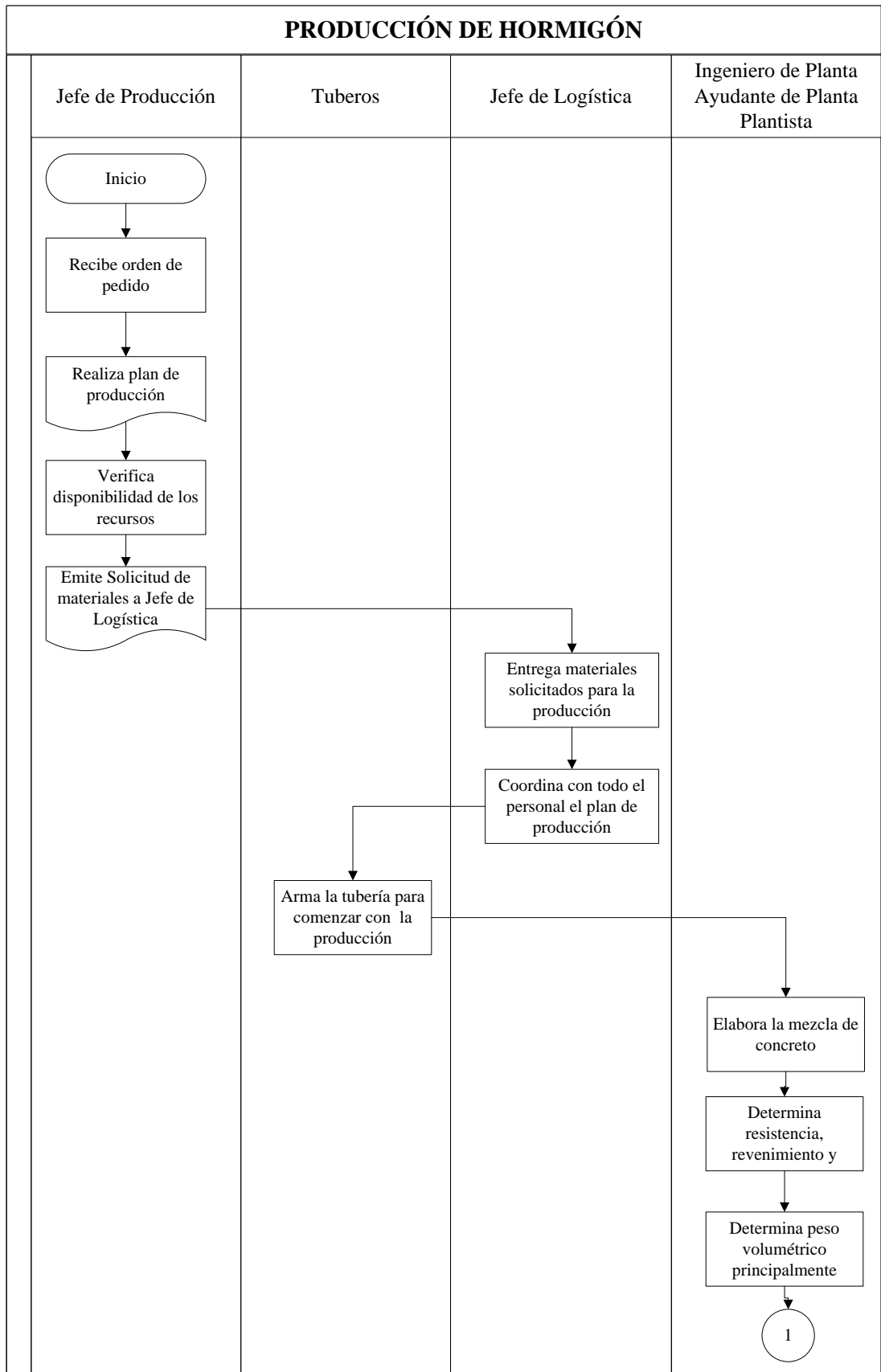
Cumplir con la producción planeada, asegurando la calidad del producto elegido por el cliente.

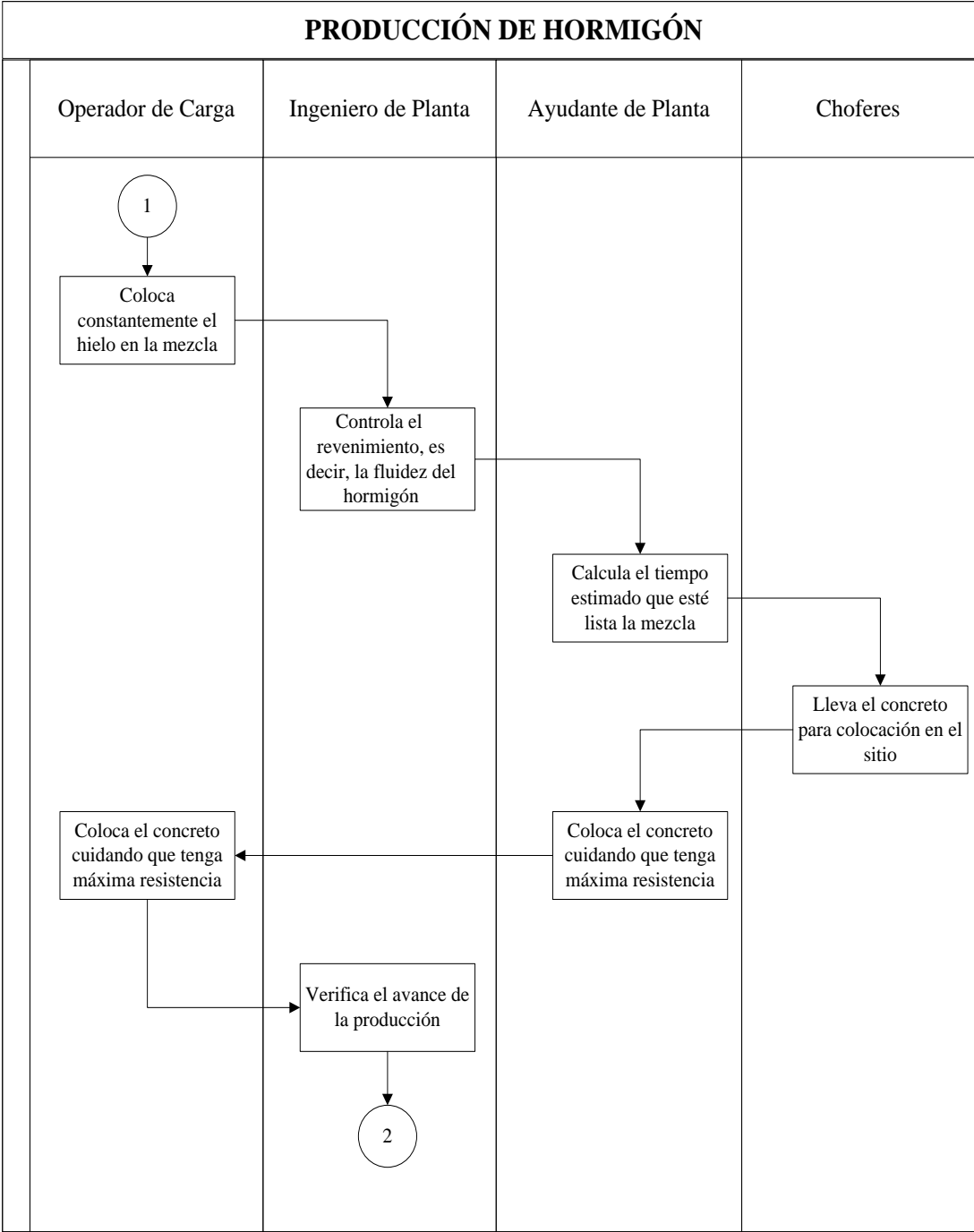
RESPONSABLES	No.	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
Jefe de Producción	1	Recibe orden de pedido del jefe de ventas.	
Jefe de Producción	2	Realiza <u>plan de producción</u> .	Plan de Producción
Jefe de Producción	3	Verifica disponibilidad de los recursos (físicos, humanos, materiales, económicos), asignando los recursos necesarios para la producción.	
Jefe de Producción	4	Emite <u>Solicitud de materiales</u> a Jefe de Logística.	Solicitud de materiales
Jefe de Logística	5	Entrega materiales solicitados para la producción.	

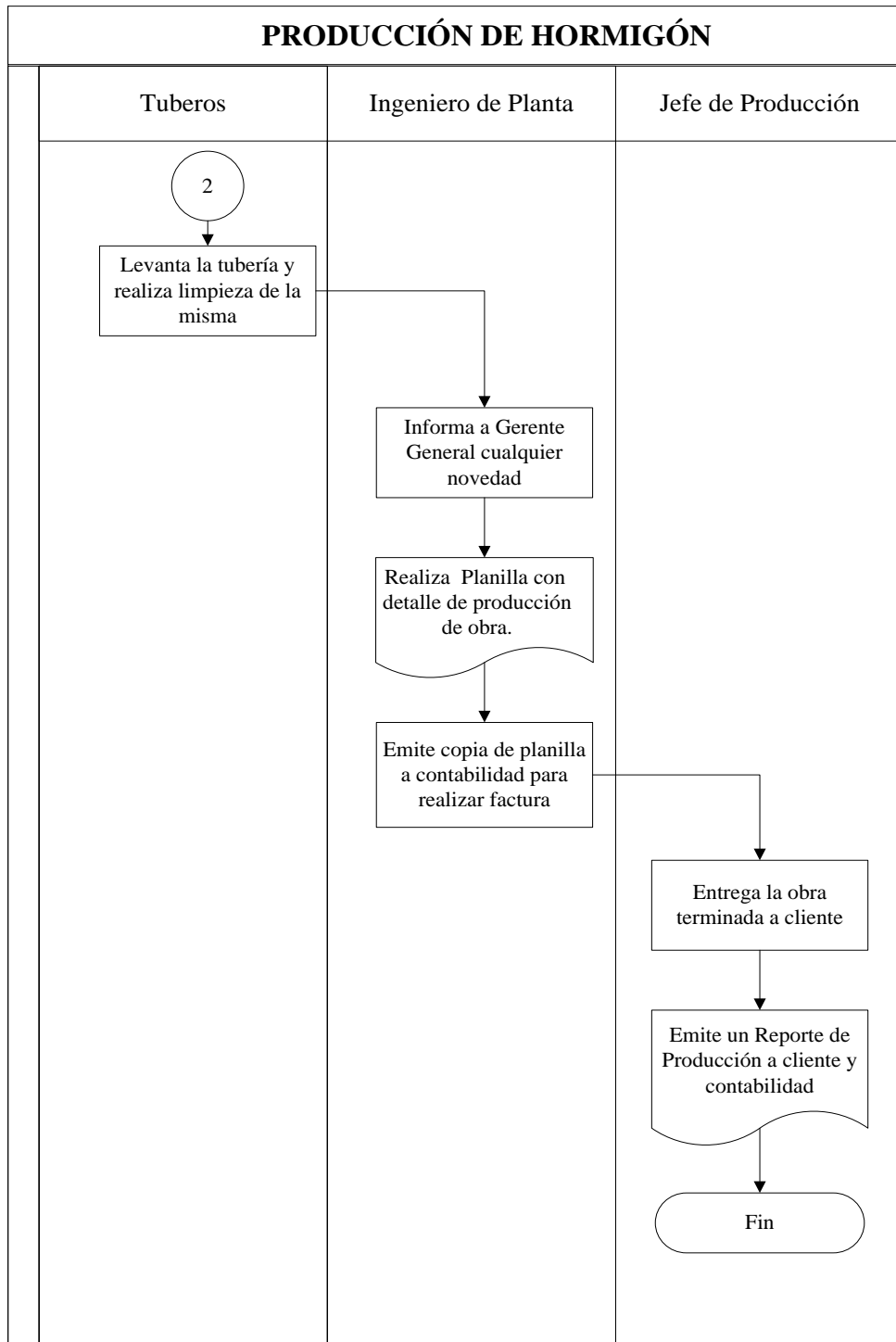
Jefe de Producción Ingeniero de Planta	6	Coordina con todo el personal el plan de producción, garantizando tiempos de entrega.	
Tuberos	7	Arma la tubería para comenzar con la producción.	
Ingeniero de Planta Ayudante de Planta Plantistas	8	Elabora la mezcla de concreto, se determina resistencia, revenimiento y peso volumétrico principalmente.	
Operador de cargadora	9	Coloca constantemente el hielo en la mezcla.	
Ingeniero de Planta	10	Controla el revenimiento, es decir, la fluidez del hormigón	
Ayudante de Planta	11	Calcula el tiempo estimado que esté lista la mezcla para enviar los carros.	
Choferes	12	Lleva el concreto para colocación en el sitio.	
Ayudante de Planta Operador de cargadora	13	Coloca el concreto cuidando que tenga máxima resistencia.	
Ingeniero de Planta	14	Verifica el avance de la producción y el cumplimiento del plan establecido.	
Bomberos	15	Realiza dosificación y bota material a la bomba.	
Tuberos	17	Levanta la tubería y realiza limpieza de la misma.	
Jefe de Producción Ingeniero de Planta	18	En caso de alguna novedad o cambio en el plan de producción, deberá informar a Gerente General.	
Ingeniero de Planta	19	Realiza cada semana la <u>Planilla</u> donde se detalle el avance de la producción de obra.	Planilla
Ingeniero de Planta	20	Emite copia de planilla a	



		contabilidad para realizar factura.	
Jefe de Producción	21	Entrega la obra terminada.	
Jefe de Producción	22	Emite un Reporte de Producción para cliente y contabilidad indicando que culminó la obra.  Fin del procedimiento.	Reporte de Producción
<b>ELABORADO POR:</b>	Verónica Quespaz		







## **CAPITULO VI**

### **ESTUDIO DE IMPACTOS**

En este capítulo se van a determinar y analizar los efectos positivos y/o negativos que generaría la implementación del mejoramiento continuo en la empresa Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda., en la sociedad, en la economía y el medio ambiente del país.

#### **6.1 IMPACTO SOCIAL**

El mejoramiento continuo en la empresa tendrá efectos positivos, a pesar que la metodología utilizada de Kaizen es una cultura diferente a la nuestra, pero constituye un medio muy eficaz para generar un cambio óptimo en los procesos de la empresa.

##### **6.1.1 Efectos sobre el empleo**

En la empresa tendrá un efecto positivo porque se generarán nuevas plazas de trabajo, que se consideran necesarias para incrementar la productividad. Además implementando los nuevos procesos y cambios en el desarrollo de las funciones y actividades de todo el personal, también va a mejorar el clima organizacional, logrando reducir la falta de coordinación que existía en las diferentes áreas y se incrementará la colaboración de todo el personal para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

##### **6.1.2 Efectos sobre los negocios**

El mejoramiento en los procesos de la empresa, requiere adquirir y/o cambiar diversos bienes y servicios, además de acrecentar la producción, por tanto se amplía las posibilidades para los proveedores de insumos, materiales, equipos de oficina, equipos de computación, tecnología, maquinaria y a su vez incrementar sus ingresos. Otro factor importante a considerar es la estabilidad que se le puede brindar a las empresas proveedoras que sean seleccionadas, porque se puede mantener un negocio que beneficie a las dos partes, tanto en calidad, cantidad y precio.

Por ello se considera que el plan de mejoramiento integral en la empresa genera un impacto favorable para los negocios

### **6.1.3 Efectos sobre la ciudadanía**

Los procesos que se mejoren internamente en la empresa se van a reflejar hacia afuera, es decir, la ciudadanía va a tener una imagen superior a la anterior en cuanto a los productos y servicios que ofrece la empresa, que también puede ser vista en el resultado de sus obras y la tecnología que ellos utilizan, por tanto la expectativa que se genera con estos cambios es positiva, porque también se presenta como un ejemplo de gestión, consistentes en una mejora continua con la participación de todo el personal.

## **6.2 IMPACTO ECONÓMICO**

La aplicación del mejoramiento a través de Kaizen no requiere de una gran inversión económica, porque se busca mejorar con los recursos que se tiene actualmente en la empresa, y a su vez esta inversión genera ingresos.

Propicia una expansión económica para las empresas que suministran materiales de construcción, debido a la intensidad en los niveles de producción.

Se considera también que se genere un impacto positivo porque hay más fuentes de ingreso tanto para los trabajadores como para la economía del país.

## **6.3 IMPACTO AMBIENTAL**

En el Ecuador donde se vive con problemas ecológicos y de recursos naturales, es indispensable pensar en modernas obras de ingeniería en construcción, que permitan cubrir la incesante demanda de construcciones de viviendas, edificios, empresas, etc., necesarias para la población que crece rápidamente, y con el mejoramiento en las técnicas, procesos y formas de gestionar en la producción del hormigón, también se hace indispensable contratar equipos que tengan menor impacto ambiental y el más apto uso de los materiales base de consumo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- En el análisis de la situación actual de la empresa “Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.” se determina que la empresa no utiliza en un 100% su capacidad instalada, lo que genera pérdidas de \$ 27.798 dólares mensuales.
- La pérdida que se genera en la empresa, se debe a diversos problemas como son la deficiencia en actividades administrativas, el proceso de producción sin adecuada logística y la falta de manual de procedimientos, de funciones, políticas y normas.
- La deficiencia en actividades administrativas se debe a que no existe una participación conjunta entre los niveles gerenciales y los trabajadores, lo que hace necesaria la propuesta de la metodología de kaizen, que permite integrar a todos en los cambios de mejora continua.
- La propuesta de mejoramiento está dirigida a todos los niveles y áreas de la empresa, de tal manera que se rompan las barreras de comunicación y colaboración existentes y se enfoque hacia el trabajo en equipo.
- Se presenta resistencia al cambio de mentalidad en los trabajadores, porque consideraban que el trabajo iba a incrementar con los nuevos procedimientos planteados y en los directivos porque proyectaban que este cambio implicaba un costo muy alto y un beneficio a largo plazo.
- Se determina la necesidad de sugerir la aplicación del programa de las 5S, para que el compromiso comience desde el entorno de cada uno de los empleados, logrando el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo.

- Los objetivos, funciones y procedimientos de la empresa no se encuentran definidos por escrito; por lo que hubo la necesidad de establecerlos por medio de observación directa, encuestas y entrevistas a las personas encargadas de las áreas, con la recomendación de mantenerlas por escrito para una mejor evaluación.
- Los procesos y actividades que al momento se realizan en la empresa, no están orientados a optimizar los recursos materiales, tecnológicos y económicos que disponen y el control que llevan sobre los mismos, es muy limitado.
- Se determina que las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que laboran en la empresa deben ser reorganizadas, con el fin de mejorar la productividad en tiempo y costo.
- Se establecen nuevos procedimientos en el área de producción, como es la logística, para que los recursos que se utilicen agreguen valor y eviten desperdicios innecesarios.
- En el área administrativa se establecen más procedimientos a mejorar e implementar, enfocándose al Talento Humano porque es el factor fundamental para una gestión eficiente y las ventas y marketing que permitan fortalecer la imagen empresarial.



## RECOMENDACIONES

- Los Directivos de la empresa deben realizar un análisis de la propuesta presentada e implementen con el fin de eliminar los problemas identificados.
- Al momento de la implementación, la empresa y los trabajadores deben estar totalmente comprometidos con los cambios hacia el mejoramiento de cada una de las funciones y procedimientos a realizar.
- Es necesario que se realice una supervisión y evaluación permanente de las actividades que se realizan diariamente en las distintas áreas de la empresa.
- Para un implementación eficaz de la metodología Kaizen se recomienda mantener capacitaciones con todo el personal, con el fin de estar conscientes que los cambios que hará la empresa constituyen un proceso a largo plazo y que lleva tiempo para ver los resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

### **LIBROS**

CASTILLO Ortiz, Sergio, *Guía para el Mejoramiento Continuo de la Pequeña Empresa*, 1ª edición, Editorial Panorama, México-México, 1998.

CIRCULO DE LECTORES, *Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo*, Plaza & Janés Editores, Barcelona-España, 1984.

CUATRECASAS, Luis, *Gestión integral de calidad. Implantación, control y certificación*, 6ª edición, Editorial Gestión2000, Barcelona-España, 2001.

ISHIKAWA, Karoru, *Qué es el Control Total de Calidad*, 2ª edición, Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 1995.

Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto, A.C, *Manual del Técnico CP-1 (07) para pruebas al concreto en la obra grado 1*, México-México, 2007.

FLEITMAN, Jack, *Negocios Exitosos*, 3ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México-México, 2000.

GÓMEZ Lara, Gustavo, *Factores de Costo de Construcción*, 1ª edición, Editorial Trillas, México-México, 1992.

HARRINGTON, H. James, *Administración total del mejoramiento continuo, la nueva generación*, 4ª edición, Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Bogotá-Colombia, 1997.

JARAMILLO, José Carlos, *Dirección Estratégica*, 2ª edición Editorial Mc Graw-Hill de Management, México-México, 1992.

RIBEIRO, Lair, *El Éxito Empresarial*, 3ª edición, Editorial Urano, México-México, 1997.

SOLANA, Ricardo, *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*, 1ª edición, Madrid-España, 2003.

STEINER, George A., *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*, 23ª Reimpresión, Editorial CECSA, México-México, 1998.

STANTON, Etzel y Walker, *Fundamentos de Marketing*, 13ª edición, Editorial McGraw Hill, México-México, 2004.

THOMPSON, Arthur, *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México-México, 2001.

VÁSQUEZ, Víctor Hugo, *Organización Aplicada*, 2ª edición, Editorial Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, 2002.

WELLINGTON, Patricia, *Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente, la Mejor de las Estrategias Kaizen*, 1ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá-Colombia, 1997.

### ***ARTÍCULOS DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS***

ARCE Gómez, Gregorio, “Kaizen. Clave para el cambio de la pequeña y mediana empresa costarricense”, *Centro de Formación de Formadores CEFOF*, No. 5, Costa Rica, octubre 2010.

TORRES, Germán, “Distribución de instalaciones”, *Revista Tecnia*, Vol. 3, No. 11, San José de Costa Rica, ene.-abr. 2003. p. 24-28.

## ***ENCICLOPEDIAS, DICCIONARIOS O COLECCIONES***

ENCICLOPEDIA ECONÓMICA ENCARTA, 1ª Edición, 2005.

## ***DOCUMENTOS INSTITUCIONALES***

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA ANGOS E HIJOS  
CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

CÓDIGO DE TRABAJO.

## ***SITIOS WEB***

La detección, Prevención eliminación de desperdicios, <http://www.ilustrados.com>

Kaizen-La Mejora Continua y la Curva de Aprendizaje, Mauricio Lefcovich,  
<http://www.monografias.com>

Mauricio Lefcovich. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de  
Negocios Especialista en Kaizen y Seis Sigma, [http://www.elfofo-  
delgerente.blogspot.com](http://www.elfofo-delgerente.blogspot.com).

Procesos de mejora. <http://www.senati.edu.pe>

Cadena de Valor <http://www.monografias.com>

Banco Central del Ecuador, <http://www.businesscol.com>

Análisis FODA, <http://www.uventas.com>

Manual de Procesos y procedimientos (Guía básica), <http://www.monografias.com>

Normas Ecuatorianas de Contabilidad, <http://www.monografias.com>

Aprovisionamiento y suministros, <http://www.starmedia.com>





**ANEXO No. 3**  
**SOLICITUD DE MATERIALES**



**SOLICITUD DE MATERIALES**

Solicitante: \_\_\_\_\_ Fecha de Solicitud: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

No. Items	Cantidad	Descripción
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Firma Solicitante

Firma Autorizado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora



**ANEXO No. 4**  
**FACTURA DE HORMIGÓN**



Una empresa del grupo  
"Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda"

Jauja Oe8-46 y Zaruma-La Magdalena  
Planta de Producción: El condado, Barrio Enrique de Velasco  
Telf: 2660-243/2659-584/09368 1061  
E-mail: administrativo@hormiconcretos.com

www.hormiconcretos.com  
R.U.C. 1791988876001

**FACTURA 003-001** No. 000001

FECHA: _____	GUÍA REMISIÓN: _____
CLIENTE: _____	RUC./C.I: _____
DIRECCIÓN: _____	TELÉFONO: _____

CANTIDAD	DETALLE	V.UNIT.	TOTAL


Son: _____	SUBTOTAL: _____ I.V.A. 0% _____ I.V.A. % _____ TOTAL _____
------------	---

FIRMA AUTORIZADA	FIRMA CLIENTE

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

**ANEXO No. 5**

**FACTURA DE MATERIAL PÉTREO**

 <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">San Antonio de Pichincha Km 2 Vía San José de Minas</p> <p>Sucursal: Merano Miguel Jauja Oe8-46 y Zaruma-La Magdalena</p> <p style="text-align: center;">Telf: 2660-243/2659-584/093681061</p> <p style="text-align: center;">E-mail: angosehijos@hotmail.com Quito-Ecuador</p> <p align="center"><b>CANTERA ROSITA</b></p>	<p align="center">R.U.C. 1791988876001 <b>FACTURA 002-001</b></p> <p align="center" style="font-size: 1.2em;">No. 000001</p> <p align="center">AUTORIZACIÓN SRI 1107932921 VÁLIDO SU EMISIÓN HASTA FEBRERO /2001</p>																																																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">FECHA: _____</td> <td style="width: 50%;">GUÍA REMISIÓN: _____</td> </tr> <tr> <td>CLIENTE: _____</td> <td>RUC./C.I: _____</td> </tr> <tr> <td>DIRECCIÓN: _____</td> <td>TELÉFONO: _____</td> </tr> </table>		FECHA: _____	GUÍA REMISIÓN: _____	CLIENTE: _____	RUC./C.I: _____	DIRECCIÓN: _____	TELÉFONO: _____																																																																																																
FECHA: _____	GUÍA REMISIÓN: _____																																																																																																						
CLIENTE: _____	RUC./C.I: _____																																																																																																						
DIRECCIÓN: _____	TELÉFONO: _____																																																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 55%;">DETALLE</th> <th style="width: 15%;">V.UNIT.</th> <th style="width: 15%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				CANTIDAD	DETALLE	V.UNIT.	TOTAL																																																																																																
CANTIDAD	DETALLE	V.UNIT.	TOTAL																																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 40px; vertical-align: top;">Son:</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                 SUBTOTAL: _____                  I.V.A. 0% _____                  I.V.A. % _____                  TOTAL _____             </td> </tr> </table>		Son:	SUBTOTAL: _____ I.V.A. 0% _____ I.V.A. % _____ TOTAL _____																																																																																																				
Son:	SUBTOTAL: _____ I.V.A. 0% _____ I.V.A. % _____ TOTAL _____																																																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">FIRMA AUTORIZADA</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">FIRMA CLIENTE</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"> </td> <td style="height: 40px;"> </td> </tr> </table>		FIRMA AUTORIZADA	FIRMA CLIENTE																																																																																																				
FIRMA AUTORIZADA	FIRMA CLIENTE																																																																																																						

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora



## ANEXO No. 7

### PLANILLAS DE HORMIGÓN



**HORMICONCRETOS**  
PLANILLA No.

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Cliente: \_\_\_\_\_  
 Obra: \_\_\_\_\_  
 Detalle: \_\_\_\_\_  
 Contrato: \_\_\_\_\_  
 Factura: \_\_\_\_\_  
 Frente: \_\_\_\_\_

Orden No.	Fecha	Mixer	No. Guía	Bomba	Resistencia	M³	Elemento	Solicitado por	V. Unit.	Subtotal	IVA	V. Total
<b>TOTAL EN M3</b>							<b>TOTAL EN USD</b>					

\_\_\_\_\_  
Elaborado por

\_\_\_\_\_  
Revisado por

\_\_\_\_\_  
Supervisado por

\_\_\_\_\_  
Recibido por

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
 Elaborado por: La autora



## ANEXO No. 9

### ESTADOS FINANCIEROS



BALANCE GENERAL DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
<b>1.1.1</b>	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>
1.1.1.01	Caja
1.1.1.02	Bancos
	TOTAL DISPONIBLE
<b>1.1.2</b>	<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>
1.1.2.01	Cuentas por cobrar clientes
1.1.2.02	Otras Cuentas por Cobrar
1.1.2.03	Iva Crédito Tributario
1.1.2.04	Crédito Tributario Impto a la Renta
1.1.2.05	Cuentas por cobrar empleados
1.1.2.06	Empleados vacaciones
1.1.2.07	Empleados anticipos
	TOTAL CUENTAS POR COBRAR
<b>1.1.3</b>	<b>ACTIVO REALIZABLE</b>
1.1.3.01	Inventario Materia Prima
1.1.3.02	Inventario Productos Terminados
	TOTAL REALIZABLE
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>
1.2.1.	<i>Activo fijo no depreciable</i>
1.2.1.01	Terrenos
1.2.2	<i>Activo Fijo Depreciable</i>
1.2.2.01	Maquinaria y Equipo
1.2.2.02	Instalaciones
1.2.2.03	Muebles y Enseres
1.2.2.04	Equipo de oficina
1.2.2.05	Equipo de computación
1.2.3.01	DEPREC. ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.3.02	DEPREC. ACUM. INSTALACIONES
1.2.3.03	DEPREC.ACUM. MUEBLES Y ENSERES
1.2.3.04	DEPREC. ACUM EQUIPO OFICINA
1.2.3.05	DEPREC. ACUM. EQUIPOS COMPUTACION
	TOTAL ACTIVOS FIJOS
<b>1.3</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>
1.3.1	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>
1.3.1.01	Gastos de Constitución y Organización
1.3.1.01.01	Amortización Gastos de Constitución
1.3.1.02	Seguro de Vehículos
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>

- 2. PASIVO**
- 2.1. PASIVO CORRIENTE**
- 2.1.1. EXIGIBLE A CORTO PLAZO**
- 2.1.1.01 Proveedores
- 2.1.1.02 Iva por pagar
- 2.2.1.03 Retención por servicios
- 2.2.1.04 Retención por compras
- 2.2.1.05 Beneficios sociales por pagar
- 2.2.1.06 Prestamos Inst.Financieras
- 2.2.1.07 IESS por pagar
- 2.2.1.08 Otras Cuentas y Doctos por Pagar

- 2.2.2. PASIVO LARGO PLAZO**
- 2.2.1 Anticipo Clientes

**TOTAL PASIVO**

- 3. PATRIMONIO**
- 3.1. CAPITAL Y APORTES**
- 3.1.1. CAPITAL SOCIAL**
- 3.1.1.01 Capital
- 3.2. RESERVAS**
- 3.2.1.01 Reserva Legal
- 3.3. RESULTADOS**
- 3.3.1.01 Utilidades años anteriores
- 3.3.1.02 Utilidad del ejercicio

**TOTAL PATRIMONIO**

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**

\_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL**

\_\_\_\_\_  
**CONTADOR**

Fuente: Angos e Hijos Construcciones Cía. Ltda.  
Elaborado por: La autora

**ANEXO No. 10**

**FOTOGRAFÍAS DE OBRA**

**PUENTE SOBRE EL ESTUARIO DEL RIO CHONE**





**ANEXO No. 11**

**FOTOGRAFÍAS DE OBRA**

**PUENTE SOBRE EL ESTUARIO DEL RIO CHONE**



**ANEXO No. 12**

**FOTOGRAFÍAS DE OBRA**

**PUENTE SOBRE EL ESTUARIO DEL RIO CHONE**



**ANEXO No. 13**

**FOTOGRAFÍAS DE OBRA**

**PUENTE SOBRE EL ESTUARIO DEL RIO CHONE**



**ANEXO No. 14**

**FOTOGRAFÍAS DE OBRA**

**PUENTE SOBRE EL ESTUARIO DEL RIO  
CHONE**

